

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Marketingo ir prekybos vadybos programa
kodas 62103S117

DANIUS SMAILYŠ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

UAB „GURDA“ KORPUSINIŲ BIURO BALDŲ MARKETINGO STRATEGIJA
LIETUVOJE

KAUNAS 2006

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

DANIUS SMAILYS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

UAB „GURDA“ KORPUSINIŲ BIURO BALDŲ MARKETINGO STRATEGIJA
LIETUVOJE

Darbo vadovas _____

dr. doc. R. Urbanskienė

Magistrantas _____

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

KAUNAS 2006

TURINYS

TURINYS	3
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS	5
1. MARKETINGO STRATEGIJOS IR JŲ FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	7
1.1. Įmonės strategija ir marketingo strategijos vieta joje	7
1.2. Marketingo strategijos	10
1.2.1. Konkuruojimo strategijos	11
1.2.2. Tikslinės rinkos strategijos	15
1.2.3. Pozicionavimo strategijos	16
1.2.4. Marketingo komplekso strategijos formavimas ir valdymas	17
1.3. Marketingo strateginio plano turinys	22
1.3.1. Misijos ir tikslų formulavimas	23
1.3.2. Situacijos analizė	26
1.2.3. Strategijos parinkimas.....	34
1.2.4. Strategijos įgyvendinimas	36
2. UAB „GURDA“ KORPUSINIŲ BIURO BALDŲ MARKETINGO STRATEGIJOS PARENGIMO PAGRINDIMAS	38
2.1. UAB „Gurda“ charakteristika, misija, tikslai	38
2.2. UAB „Gurda“ situacijos analizė	38
2.2.1. Rinkos analizė	38
2.2.2. Makroaplinkos analizė	42
2.2.3. Mikroaplinkos analizė.....	47
2.2.4. Įmonės vidinės aplinkos analizė	53
2.3. UAB „Gurda“ SWOT analizė.....	55
3. UAB „GURDA“ KORPUSINIŲ BIURO BALDŲ MARKETINGO STRATEGIJA	59
3.1. Marketingo tikslai	59
3.2. UAB „Gurda“ korpusinių biuro baldų marketingo strategijos nustatymas	59
3.2.1. Konkuruojimo strategijos nustatymas	60
3.2.2. Tikslinės rinkos strategijos nustatymas	61
3.2.3. Pozicionavimo strategija.....	63
3.2.4. Marketingo komplekso elementų strategijos nustatymas	64
3.2.5. Integruotų marketingo komunikacijų planas	68
3.2.6. UAB „Gurda“ korpusinių biuro baldų marketingo strategijos alternatyvos.....	71
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	74
S U M M A R Y.....	76
LITERATŪROS ŠALTINIAI	77

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. lentelė. Hierarchinių strategijos lygių palyginimas 7p.
 2. lentelė. Devyni kainos ir kokybės strategijų variantai 19p.
 3. lentelė. Marketingo strategijos kūrimo etapai 22p.
 4. lentelė. General Electric" matrica, nurodant strategines alternatyvas 33p.
 5. lentelė. SWOT analizė 34p.
 6. lentelė. Biuro baldų pardavimai Lietuvoje 39p.
 7. lentelė. Pelningumo veiksnių analizė 41p.
 8. lentelė. Aplinkos stabilumą išreiškiančių veiksnių įvertinimas 43p.
 9. lentelė. Verslo srities patrauklumo veiksnių įvertinimas 45p.
 10. lentelė. Konkurencinio pranašumo veiksnių įvertinimas 46p.
 11. lentelė. Finansinio pajėgumo įvertinimas 46p.
 12. lentelė. UAB „Gurda“ tikslinė rinka 47p.
 13. lentelė. UAB „Gurda“ korpusinių biuro baldų pirkimo motyvacija 48p.
 14. lentelė. UAB „Gurda“ pagrindiniai tiekėjai 49p.
 15. lentelė. Konkurentų stipriųjų ir silpnųjų pusių vertinimas 52p.
 16. lentelė. UAB „Gurda“ naudojamos rėmimo priemonės 55p.
 17. lentelė. UAB „Gurda“ SWOT analizė 55p.
 18. lentelė. Siūlomi rinkos segmentai 62p.
 19. lentelė. Efektų hierarchijos modelis 69p.
 20. lentelė. Marketingo komunikacijos priemonių biudžetas 70p.
 21. lentelė. Strategijų alternatyvų matrica 71p.
-
1. pav. Strategijų hierarchinių lygių piramidė 9p.
 2. pav. Pagrindinės marketingo strategijos 10p.
 3. pav. Lyderio apsaugos strategijos 12p.
 4. pav. Persekiootojo puolimo strategijos 12p.
 5. pav. Marketingo strategijos pagal tikslinę rinką 15p.
 6. pav. Traukimo strategija 21p.
 7. pav. Marketingo aplinkos 21p.
 8. pav. Rėmimo strategija 26p.
 9. pav. Strateginės pozicijos ir veiklos įvertinimas (SPACE) matrica 28p.
 10. pav. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis 29p.
 11. pav. Strateginių grupių matrica pagal du kintamuosius: kokybę ir veiklos apimtį 31p.
 12. pav. „Bostono konsultacinės grupės“ matrica 32p.
 13. pav. Rinkos alternatyvų matrica 36p.
 14. pav. Pagrindiniai strategijų įgyvendinimo komponentai 37p.

IVADAS

Kiekviena įmonė, siekianti sėkmingai konkuruoti rinkoje, turi parengti savo verslo strategiją. Marketingo strategija yra viena reikšmingiausių funkcinių strategijų, palaikančių pagrindinę – verslo strategiją. Marketingo strategijos svarba yra labai didelė, kadangi marketingas kontroliuoja pagrindines organizacijos santykių su išorine aplinka palaikymo funkcijas. Dėl savo kompleksškumo, sudėtingumo bei svarbumo marketingo strategija neretai sutapatinama su įmonės pagrindine strategija.

UAB „Gurda“ yra viena iš Lietuvos biuro baldų rinkos lyderių, gaminanti korpusinius biuro baldus, biuro kėdes, minkštuosius bei viešbučio baldus. Atsižvelgiant į tai, kad įmonės korpusinių biuro baldų sektoriaus pelningumas yra pats žemiausias, šis darbas bus orientuotas į tai, kaip pagerinti šio sektoriaus veiklos rezultatus.

Darbo objektas – korpusinių biuro baldų marketingo strategija.

Darbo tikslas – parengti UAB „Gurda“ korpusinių biuro baldų marketingo strategiją.

Planuojant marketingo veiklą, tikslingiausia laikytis gana griežtos ir plačiai pripažintos struktūros, kuri susijusi su svarbiausiais marketingo aspektais, todėl vienas iš darbo ***uždavinių*** yra *teoriškai apžvelgti pagrindines marketingo strategijas ir priemones*. Sekantis uždavinys – *išsiaiškinti ir detalizuoti marketingo strategijos rengimo technologiją*. Aptarus strategijų bei jų rengimo teorinius aspektus, analitinėje dalyje *apžvelgsime korpusinių biuro baldų rinką Lietuvoje ir įvertinsime UAB „Gurda“ situaciją*. Žinant esamą įmonės padėtį rinkoje, rezultatų dalyje keliamas uždavinys – *paruošti kiekvienos iš keturių pagrindinių marketingo strategijų („konkuravimo“, „rinkos aprėpimo“, „pozicionavimo“ ir „marketingo komplekso elementų“) strategines alternatyvas ir atrinkti tinkamiausias iš jų*.

Darbo metodai – mokslinės literatūros analizė, nagrinėjamos įmonės pirminių duomenų analizė, strateginės analizės įrankiai (situacijos analizė, SWOT analizė).

Analizuojant teorinius marketingo strategijų bei jų rengimo aspektus buvo naudojamosi tiek lietuvių, tiek užsienio autorių mokslinėmis publikacijomis ir knygomis. Iš užsienio autorių daugiausiai buvo remiamasi pripažintų marketingo specialistų Philip Kotler, Charles Schewe, Michael E. Porter moksliniais darbais. Iš lietuvių autorių derėtų paminėti Reginos Virvilaitės, Aleksandro Vasiliausko ir Roberto Jucevičiaus mokslinius darbus.

Rašant darbą daugiausia problemų sukėlė analizei reikalingų finansinių duomenų apie įmonę surinkimas. Taip pat sunkumų kėlė tas faktas, kad statistiniuose šaltiniuose yra labai mažai Lietuvos biuro baldų rinką nusakančių duomenų.

Šiame darbe yra 76 puslapiai. Darbe išskiriamos trys dalys, kuriose supažindinama su pagrindinėmis marketingo strategijomis bei marketingo strategijos rengimo technologija, pateikiama nagrinėjamos įmonės situacijos analizė. Trečiojoje dalyje aptariamos labiausiai tinkančios įmonei marketingo strategijos.

1. MARKETINGO STRATEGIJOS IR JŲ FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Įmonės strategija ir marketingo strategijos vieta joje

Mokslinėje literatūroje terminas „strategija“ neturi vieno aiškaus apibrėžimo. Tačiau yra žinoma, jog pirmasis mokslinis strategijos apibrėžimas priklauso Chandler. Pasak šio autoriaus, strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, įmonės veiklos kryptį ir tikslo pasiekimui reikiamus resursus. Andrews strategiją apibrėžia kaip įmonės tikslus ir uždavinius bei pagrindinių planų ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, visumą, pateiktą tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla įmonė užsiima šiuo metu arba kokia turėtų užsiimti. Hofer ir Schendel strategiją mato kaip tam tikras taisykles, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius elementus:

- aplinka su jos teigiamais ir neigiamais aspektais;
- pagrindiniai veiklos tikslai;
- situacijos analizė;
- planai, kaip naudoti turimus resursus.

Mintzberg nuomone, strategija – tai įmonės veiklos per tam tikrą laikotarpį sistema. Tai iš principo naujas strategijos supratimo aspektas, akcentuojantis, kad įmonės tikslai, planai ir resursai yra nė kiek svarbesni negu tai, kaip įmonė elgėsi iki šiol ir ką ji daro šiuo metu.

Pasak Jucevičiaus R. (1998) strategija yra sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Jis strategiją sieja su *organizacija*, kuri plačiąja reikšme suprantama kaip žmones bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo funkcionavimo tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti.

Strategijos esmę plačiau atskleidžia šie momentai:

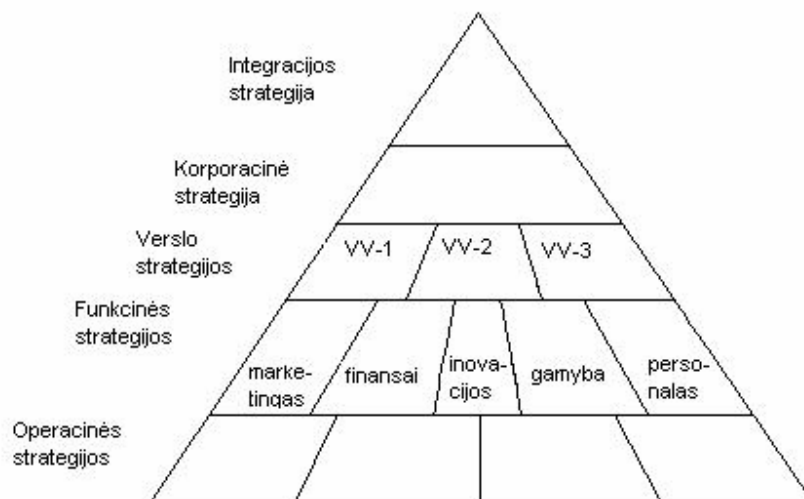
- strategija turi apibrėžtą tikslinę orientaciją;
- neatsiejama strategijos dalis yra veiksmai ir priemonės jai įgyvendinti;
- strategija susiejama su tam tikru vidutinės trukmės (3-7metai) perspektyviniu laiko periodu;
- strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos išteklinį potencialą, kuris lemia organizacijos silpnybes ir stiprybes;
- strategija kuriama atsižvelgiant į organizacijos išorinės aplinkos situaciją, kuri lemia ir organizacijos galimybes ir grėsmes jai;

- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę indėlį įneša į pridėtinės vertės kūrimą organizacijoje;

- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę konkurencinį pranašumą įgyja organizacija.

Šie požymiai tinka kiekvienai strategijai apibūdinti, taip pat ir marketingo. Marketingo strategija – tai tarpusavyje suderintų marketingo veiksmų sistema, kurios paskirtis – siekti numatytų ilgalaikių marketingo tikslų (Pranulis V. ir kt. 2000). Marketingo strategiją taip pat galima apibrėžti kaip verslo pastangas diferencijuoti save geriau negu konkurentai, pasitelkiant sąlyginį savo pranašumą sėkmingiau tenkinti vartotojų poreikius konkrečiomis aplinkybėmis (Jucevičius R. 1998).

Marketingo strategijos vietą bendroje įmonės strategijoje nustatysime remiantis „Strategijų hierarchinių lygių piramide“(1 pav.). Mokslinėje literatūroje išskiriami keturi, o kartais ir penki hierarchiniai strategijų lygiai (Jucevičius R. 1998).



Šaltinis: Jucevičius, R. Strateginis organizacijų vystymas: monografija, 1998.

1 pav. Strategijų hierarchinių lygių piramidė

Integracijos strategijos idėja ir esmė – užtikrinti, kad organizacija veiktų kaip kolektyvinis visuomenės narys, jos pilietis (Jucevičius R. 1998). Mokslinėje literatūroje ši strategija dažnai yra sujungiamama su korporacine strategija, tokiu būdu strategijų hierarchinių lygių skaičius sumažinamas iki keturių. Kalbant apie šios strategijos aktualumą, derėtų pažymėti, kad integracijos strategija daugiau būdinga labiau išsivysčiusioms šalims. Ji nėra fokusuojama tiesiogiai į pelną, neturi daug bendro su rinka ar produktu. Jos paskirtis – integruoti organizaciją į jos sociumą (Jucevičius R. 1998).

Svarbiausia iš minėtų penkių hierarchinių lygių strategijų yra korporacinė ir verslo strategija. *Korporacinė* strategija dar vadinama bendrąja įmonės strategija. Šios strategijos svarbiausia paskirtis

– efektyviai valdyti verslo vieneto portfelį, sprendžiant, kuriuos naujus verslo vienetus įsigyti, kurių reikia atsisakyti, kaip atskirus verslo vienetus padaryti konkurencingesnius. Korporacinė strategija, sujungusi verslo vienetus į visumą, sukuria bendrą korporacinį pranašumą prieš konkurentus.

Verslo strategijos, kitaip dar vadinamos verslo vieneto strategija, paskirtis yra įgyti konkurencinį pranašumą savojoje veikloje. Pagrindiniai klausimai, į kuriuos turi atsakyti verslo strategija yra šie:

- Kaip sėkmingai konkuruoti ir kokio konkurencinio pranašumo siekti?
- Kuriuos pagrindinius tikslus kelti organizacijų funkcinėms veikloms?
- Kaip sugebėti reaguoti į aplinkos pasikeitimus?
- Kurių veiksmų reikia imtis dėl atsiradusių trikdžių ir nepalankių sprendimų korporaciniame lygmenyje?

Operacinės strategijos – tai atskirų struktūrinių padalinių, lokaliųjų veiklos vienetų strategija, kaip geriausiai pasiekti jiems keliamus tikslus (Jucevičius R. 1998). Organizaciniu mastu šiame lygmenyje nėra sprendžiami strateginiai uždaviniai, tačiau net mažiausias organizacijos vienetas, siekiantis išlikti ir būti efektyvus, turi sukurti savo strategiją. Savo strategiją gali turėti ne tik bet kuris organizacijos vienetas, bet net ir kiekvienas individas.

Funkcinių strategijų esmė palaikyti pagrindinę – verslo strategiją, kadangi jokia integruota visuminė veikla, kuria siekiama patenkinti vartotojo poreikius, negalima neatliekant daugelio skirtingų veiksmų. Nereikia pamiršti, kad viena iš tradiciškiausių valdymo – organizacinių struktūrų yra funkcinė, ir yra natūralu, kad funkcinė veikla, kaip ir bet kuri kita baigtinė veikla, gali turėti savo veiklos sistemą – strategiją.

Funkcinės strategijos yra šios (1.1 pav):

- marketingo;
- finansų;
- inovacijų;
- gamybos (arba paslaugų kūrimo);
- personalo.

Kaip matome *marketingo strategija* yra laikoma viena iš įmonės funkcinių strategijų, kurių visuma sudaro bendrąją verslo strategiją. Tačiau marketingo strategijos reikšmė yra labai didelė bendrajai verslo strategijai, kadangi marketingas kontroliuoja pagrindines organizacijos santykių su išorine aplinka palaikymo funkcijas – prekės pristatymo rinkai ir pardavimo funkcijas (Virvilaitė R., 2005). Savo tyrimuose Porter akcentuoja, kad įmonės strategija turi būti konkurencinė. Svarbiausias jos tikslas – atlikti puolamuosius arba gynybinius veiksmus kuriant tvirtą poziciją rinkoje, bei užtikrinti įmonės investicijų pelningą grįžtamumą. O tai yra ir *marketingo* strategijos tikslas. Be to,

pasak Porter, marketingas gali būti suvokiamas kaip aukščiausia strateginio valdymo funkcija, be kurios pats įmonės valdymas negali būti pakankamai efektyvus.

Jucevičius marketingo strategiją įvardino kaip pačią svarbiausią verslo strategijos funkcinę substrategiją, kuri dėl savo kompleksiško, sudėtingumo bei svarbumo neretai sutapatinama netgi su verslo strategija. Tačiau jis pažymėjo, jog tai nėra teisinga, nes marketingo strategijos taikynys ir tikslai yra svarbesni negu verslo strategijos.

Kaip jau minėjau, verslo strategijos pagrindiniai klausimai yra kaip sėkmingai konkuruoti ir kokio konkurencinio pranašumo siekti, kuriuos pagrindinius tikslus kelti organizacijų funkcinėms veikloms, tuo tarpu marketingo strategija turi padėti atsakyti į šiuos tris pagrindinius klausimus: kur konkuruoti, kaip konkuruoti, kada konkuruoti?

Šiais klausimais siekiama nusakyti rinkas, numatyti konkuravimo priemones ir būdus bei numatyti kada reikia atlikti strateginius veiksmus.

Visos strategijos, ar tai būtų marketingo ar bendroji įmonės strategija, yra formuojamos bei valdomos už jas atsakingo asmens (1.1 lentelė). Dažniausiai tai būna įmonės arba padalinio vadovai. Už mus dominančią funkcinę *marketingo* strategiją, atsakingas dažniausiai būna funkcinės veiklos, šiuo atveju marketingo, skyriaus vadovas.

1 lentelė

Hierarchinių strategijos lygių palyginimas

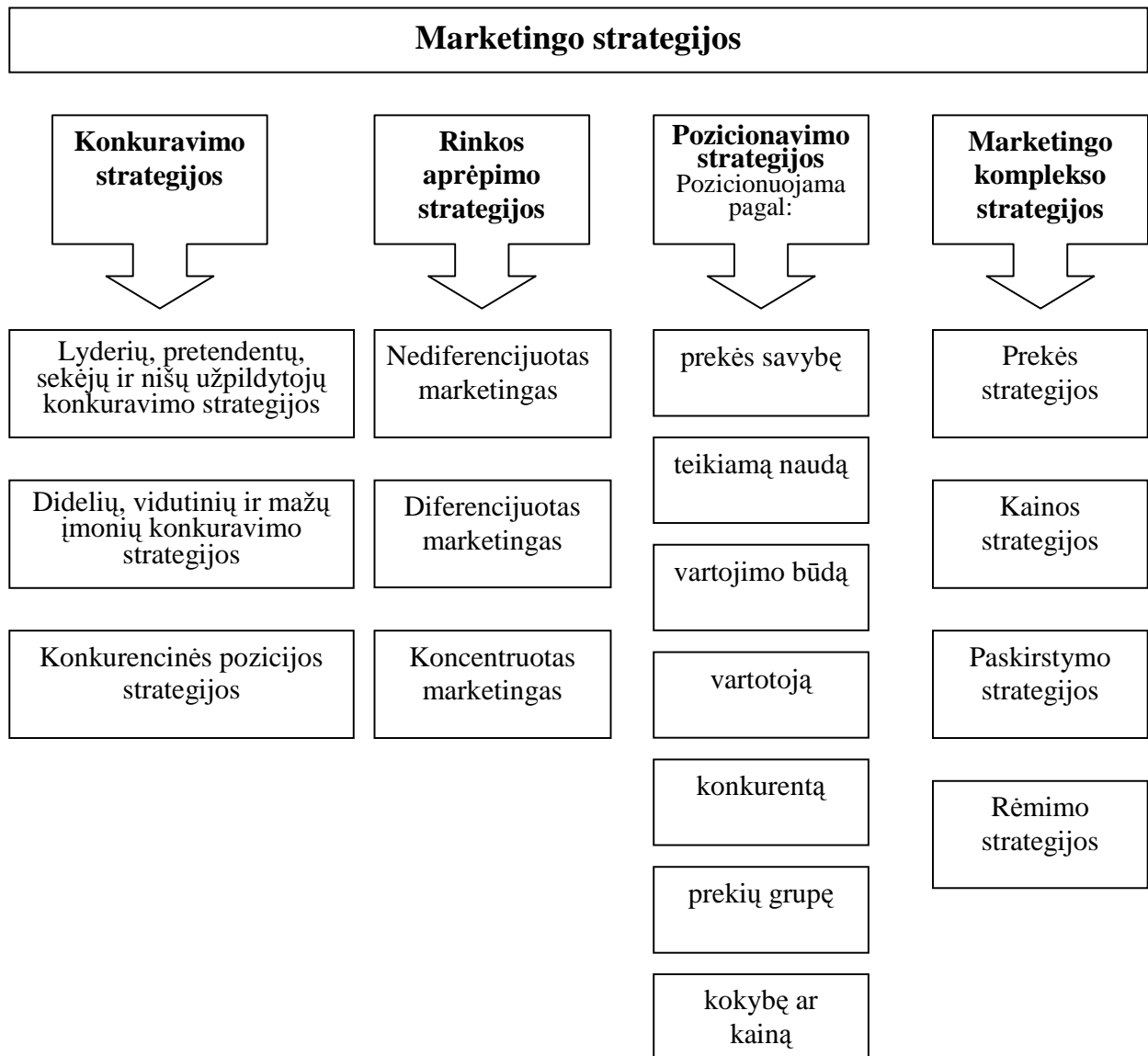
Strategija	Paskirtis	Atsakingas asmuo
Integracijos	Užtikrinti, kad organizacija veiktų kaip kolektyvinis visuomenės narys	Organizacijos vadovas
Korporacinė	Parinkti ir efektyviai valdyti verslo vienėtą	Organizacijos vadovas
Verslo (Verslo vieneto)	Įgyti konkurencinį pranašumą savojoje veikloje	Atskiro verslo vieneto vadovas
Funkcinė (Marketingo)	Palaikyti pagrindinę – <i>verslo</i> strategiją, diferencijuojant save (organizaciją) geriau negu konkurentai, pasitelkiant sąlyginį savo pranašumą sėkmingiau tenkinant vartotojų poreikius	Funkcinės veiklos vadovas (Marketingo skyriaus vadovas)
Operacinės	Padėti, atskirų struktūrinių padalinių lokaliams veiklos vienetams, pasiekti jiems keliamus tikslus	Suinteresuotas įmonės darbuotojas

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Jucevičius, R. Strateginis organizacijų vystymas: monografija, 1998.

1.2. Marketingo strategijos

Norint sėkmingai konkuruoti rinkoje, įmonė turi parengti marketingo strategijas, kurios padėtų jai sėkmingai vystyti verslą. Išskyla klausimas, kokias marketingo strategijas įmonė gali

naudoti. Nėra tokios vienos strategijos, kuri tiktų visoms įmonėms. Kiekviena įmonė turi nuspręsti, kas jai geriausiai tinka pagal jos užimamą poziciją pramonės šakoje, tikslus, galimybes ir turimus išteklius. 1.2 paveiksle pavaizduotos pagrindinės marketingo strategijos.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Virvilaitė, R.; Strateginis marketingo valdymas: vadovėlis. 1996.

2 pav. Pagrindinės marketingo strategijos.

1.2.1. Konkuravimo strategijos

Rengdama veiksmingą marketingo strategiją, bendrovė turi įvertinti ir esamus bei galimus vartotojus, ir savo konkurentus. Ji privalo nuolatos analizuoti konkurentus ir kurti tokias konkurencines marketingo strategijas, kurios efektyviausiai pozicionuotų įmonę prieš jos

konkurentus ir suteiktą stipriausią įmanomą konkurencinį pranašumą. Mokslinėje literatūroje išskiriamos tris konkurencinių marketingo strategijų grupės:

- lyderių, pretendentų, sekėjų ir nišų užpildytojų konkuravimo strategijos;
- didelių, vidutinių ir mažų įmonių konkuravimo strategijos;
- konkurencinės pozicijos strategijos.

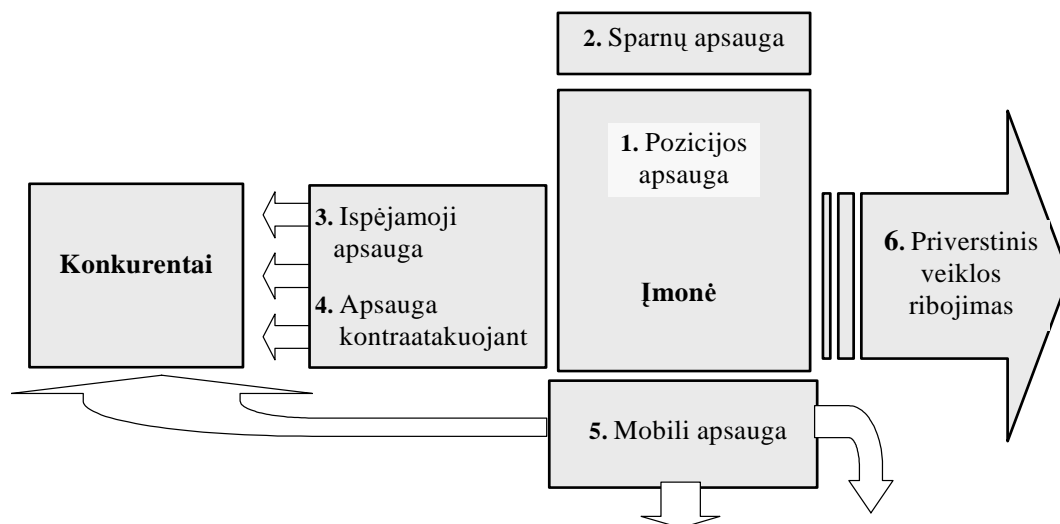
Lyderių, pretendentų, sekėjų ir nišų užpildytojų konkuravimo strategijos.

Įmonės išlaiko savo pozicijas rinkoje tam tikrais konkurenciniais veiksmais puldamos arba gindamosis nuo konkurentų. Šie veiksmai priklauso nuo to, kokią poziciją įmonė užima rinkoje – ar jos yra *lyderės* ar *pretendentės* į *lyderes* ar *sekėjos* ar *nišų užpildytojos*. (Kotler P., Armstrong G. ir kt. 1996).

Lyderis siekdamas ir toliau pirmauti rinkoje turi stengtis arba padidinti rinkos dalį arba išsaugoti esamą. Kotleris ir bendraautoriai (1996) didinti rinkos dalį siūlo dviem būdais:

- **Sukurti naują paklausą.** Naują paklausą formuojama pritraukiant *naujus vartotojus*, atrandant ir skatinant *naujus vartojimo atvejus*, bei įtikinant žmones *dažniau vartoti* produktą.
- **Užimti naują rinkos dalį.** Tai atlikti galima *nuviliojant konkurentų vartotojus*, *nupirkti pačius konkurentus*, bei pasistengti *užtikrinti vartotojų lojalumą*.

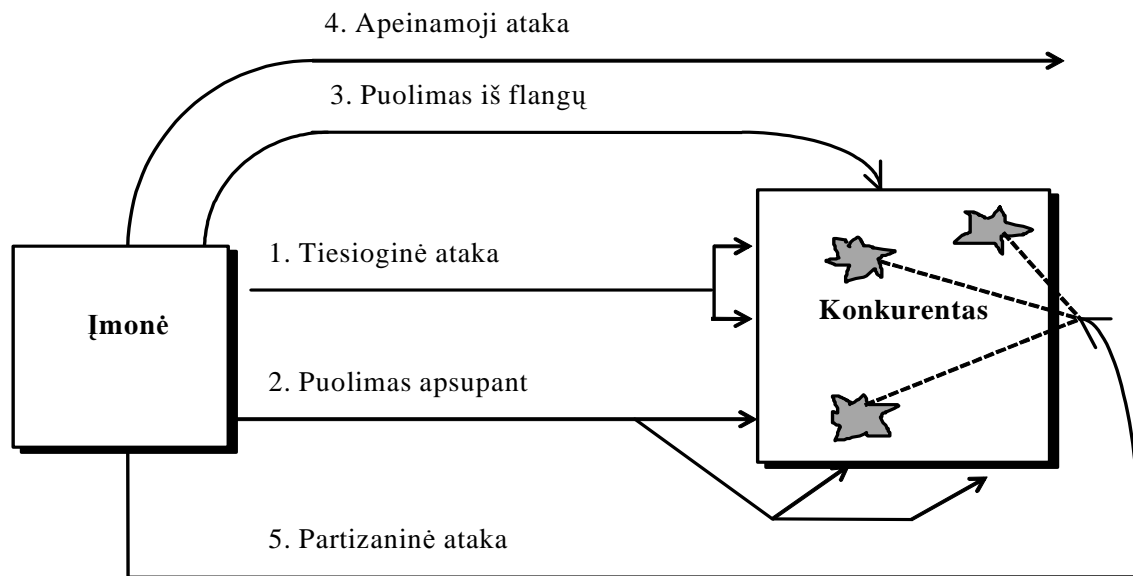
Stengdamasi padidinti rinką įmonė lyderė turi nepamiršti saugoti savo pozicijas, kadangi dažniausiai įmonės persekiotojos tikslai yra aplenkti lyderes. 3 paveiksle pavaizduotos galimos apsaugos strategijos.



Šaltinis: Kotler, Ph.; Armstrong, Ga.. Principles of marketing. 1996.

3 pav. Lyderio apsaugos strategijos

Pretendentai į lyderius yra pakankamai stiprūs ir gali naudoti ne ką menkesnį už lyderio konkuravimo variantų arsenalą. Pretendentas taip pat gali didinti rinkos dalį, tiesiogiai atakuoti pasirinktą konkurentą. Jis gali vengti lyderio ir vietoj to pulti savo dydžio arba mažesnes įmones. Tai priklauso nuo įmonės strateginių tikslų. Galimi pretendento į lyderius puolimo variantai pavaizduoti 1.4 paveiksle.



Šaltinis: Kotler, Ph. A generic concept of marketing // Marketing Management, 1999.

4 pav. Persekiotojo puolimo strategijos.

Kotleris ir bendraautoriai (1996) išskiria tris *sekėjų* tipus:

- *Įmonės kopijuotojos*. Atkartoja visus lyderio produktą, paskirstymą ir reklamą bei kitus marketingo veiksmus. Nepateikia rinkai nieko naujo.
- *Įmonės imitatorės*. Siūlo šiek tiek kitokią prekę, palyginti su įmonės lyderio preke. Išsiskiria savo pakuote, reklama ar kaina. Imitatorė yra netgi naudinga lyderei, kadangi apdraudžia ją nuo kaltinimų kaltinimu dėl rinkos monopolijos.
- *Įmonės adaptuotojos*. Jos seka lyderio pėdomis, tačiau gerindamos jo produktus ir rinkodaros programas. Vengdamos akistatos su lyderiu, adaptuotojos gali prekiauti kitose rinkose.

Nišų užpildytojų strategijos esmė yra *specializacija*. Įmonė gali specializuotis pagal rinką, vartotoją, produktą arba marketingo kompleksą (Kotler P., Armstrong g. ir kt. 1996). Pateiksime keletą specializacijos rūšių, kurios būdingos nišų užpildytojams:

- *galutinio vartotojo specializacija*; tokios įmonės aptarnauja tam tikros rūšies galutinius vartotojus;

- *vertikalią specializaciją*; viena įmonė gali specializuotis aptarnaudama kurią nors vertikalią prekės gamybos liniją.
- *specializacija pagal vartotojų dydį*; įmonė gali specializuotis tenkinti, tik tam tikro dydžio vartotojų, poreikius;
- *prekės specializacija*; įmonė gali specializuotis gaminti tik labai siauro profilio prekes;
- *specializacija pagal prekės savybes*; įmonė gali specializuotis pagal prekės savybes;
- *kokybės ir kainos specializacija*; įmonė gali specializuotis gaminti tam tikros kokybės prekes.
- *aptarnavimo specializacija*; įmonė gali siūlyti vieną ar kelias paslaugas, kurių neteikia kitos įmonės;
- *paskirstymo kanalo specializacija*; įmonė gali specializuotis aptarnaudama tik vieną paskirstymo kanalą.

Didelių, vidutinių ir mažų įmonių konkuravimo strategijos.

Įmonė, priklausomai nuo dydžio gali naudoti skirtingas konkuravimo strategijas *Didelės įmonės dažniausia naudoja “Jėgos” strategiją.*

“Jėgos” strategija būdinga įmonėms, veikiančioms stambių, standartinių prekių ar paslaugų gamybos sferoje. Trys svarbiausios “jėgos” strategijos atmainos įgavo “išdidžių liūtų”, “galingų dramblių” ir “nerangių begemotų” pavadinimus (Virvilaitė R. 2005).

“Išdidūs liūtai” – pirmasis gigantinių įmonių, naudojančių “jėgos” strategiją, plėtros etapas. Įmonė – “liūtas” greitai auga dėl dėkingos savo prekių sėkmės ir beveik neturi papildomos gamybos. Ji yra silpnai diversifikuota.

“Galingi drambliai” – antrasis “jėgos” strategijos plėtros etapas. Įmonės – “drambliai” išsiskiria ypatingu savo dydžiu, bet labai pastoviu augimu, plačia diversifikacija ir dideliu užsienio filialų skaičiumi. Priklausomai nuo įmonės būklės, esant palankioms sąlygoms, tokia įmonė gali išlikti daugelį dešimtmečių.

“Nerangūs begemotai” – paskutinis plėtros etapas. Įmonė – “begemotas” išsaugo dideles apimtis, bet praranda plėtros dinamiškumą. Jai būdinga perdėta diversifikacija (jėgų iššvaistymas įvairiomis kryptimis), nuolat didėjantis technologinis atsilikimas.

Vidutinės ir mažos įmonės konkuruoja dažniausia naudodamos prisitaikymo strategiją.

Prisitaikymo strategija – tai konkurencinės kovos strategija, kuri leidžia maksimaliai lanksčiai tenkinti nedidelių rinkų poreikius (Virvilaitė R. 2005). Mažos įmonės, naudojančios šią strategiją, paprastai neturi efektyvios įrangos ar ypatingų mokslinių – techninių žinių, todėl paprastai jas vadina “*pilkosiomis pelytėmis*”, kas joms visiškai netrukdo puikiai egzistuoti rinkoje.

Konkurencinės pozicijos strategijos.

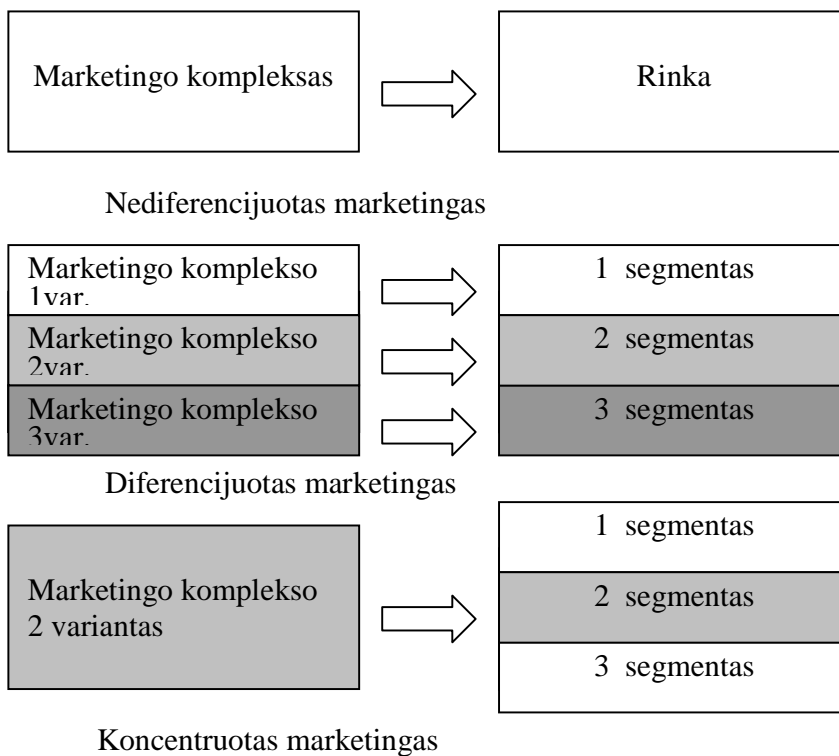
Porter (1980) Pateikė tris pagrindines konkurencines pozicionavimo strategijas:

- *Bendrujų sąnaudų lyderė.* Įmonė siekia kuo mažesnių gamybos ir paskirstymo sąnaudų, kad galėtų parduoti savo produktus žemesne kaina nei konkurentai ir taip užimti didesnę rinkos dalį.
- *Diferencijavimas.* Kad taptų tam tikros produktų klasės lyderė pramonės šakoje, įmonė stengiasi koncentruotis ties tam tikromis prekės savybėmis ir pozicionuoti prekių savybių išskirtinę vertę.
- *Koncentracija* įmonės taiko tuomet, kai visas savo jėgas nukreipia į mažą rinkos segmentą, kurį gerai pažįsta bei kurio poreikius geriausiai gali patenkinti.

1.2.2. Tikslinės rinkos strategijos

Pranulis ir bendraautoriai (2000) išskiria tris marketingo strategijas pagal tikslinę rinką (5 paveikslas):

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



Šaltinis: Pranulis, Vytautas; Marketingas, .2000.

5 pav. Marketingo strategijos pagal tikslinę rinką.

Nediferencijuotas marketingas reiškia, kad įmonė visai rinkai įvaldyti naudoja vieną universalų marketingo kompleksą. Šią strategiją dažniausiai naudoja įmonės, kurios svarbiausia konkuravimo priemone laiko kuo mažesnę kainą arba dėl kitų priežasčių nusprendžia nesitaikyti prie smulkesnių vartotojų grupių poreikių. Dažnai įmonės paprasčiausiai neturi galimybių prisitaikyti prie skirtingų poreikių. Dabartinėmis konkurencinėmis sąlygomis nediferencijuotas marketingas atrodo vis mažiau patrauklus, kadangi atsiranda vis daugiau ir vis smulkesnių rinkos segmentų, turinčių specifinių poreikių.

Diferencijuoto marketingo strategija pasireiškia įmonei taikant atskirus marketingo komplekso variantus atskiriems segmentams, prisitaikant prie jų poreikių bei specifikos. Paprastai daugiau ar mažiau skiriasi visi marketingo komplekso elementai: parduodama kitokia (dažnai turinti kitą vardą) prekė, skiriasi jos kaina, ji parduodama skirtingose vietose ir kitokiais būdais, ne taip pat reklamuojama ir siūloma.

Kadangi taikant diferencijuotą marketingą didėja pardavimo apimtys, o kartu ir išlaidos, įmonei reikia vengti rinkos dalijimo į mažus segmentus. Pasirinkusi didelius segmentus, kurių vartotojai nuolat perka įmonės prekes, ji gali gauti pakankamai gerą pelną (Pranulis V. ir kt. 2000).

Koncentruoto marketingo atveju įmonė stengiasi sutelkti visas pastangas tik į vieną tikslinę rinką ir jai įvaldyti naudoja specialiai pritaikytą marketingo kompleksą. Šią strategiją dažniausiai taiko mažos įmonės. Jos užima mažus rinkos segmentus ir sėkmingai konkuruoja su didelėmis įmonėmis, kurios tokie segmentai dažniausiai nėra patrauklūs (Pranulis V. ir kt. 2000). Vis dėlto kartais negausūs, tačiau daug perkantys ir vartojantys segmentai domina ir didesnes įmones. Bet kokių atveju įmonės sėkmė priklauso nuo sugebėjimo pastebėti ir tinkamai patenkinti specifinius to segmento poreikius.

1.2.3. Pozicionavimo strategijos

Pasirinkusi rinkos segmentus, kuriuos ji nori aptarnauti, įmonė privalo nuspręsti, kokią poziciją šiuose segmentuose ji nori užimti. *Prekės pozicionavimas rinkoje* - tai aiškus, išsiskiriančio iš konkurentų ir pageidaujamo produkto įvaizdžio kūrimas tikslinių vartotojų sąmonėje (Kotler P., Armstrong g. ir kt. 1996). P.Kotler nuomone, pozicionuoti galima pagal:

- Prekės savybę;
- Prekės teikiamą naudą;
- Vartojimo būdą ar situaciją;
- Vartotoją;

- Konkurentą;
- Prekių grupę;
- Kokybę ar kainą.

Kurdama produkto įvaizdį, įmonė pirmiausia turi išsiaiškinti jo privalumus ir palyginti su konkurentų prekėmis, tačiau pasak Pranulio ir bendraautorių (2000) pozicionavimo strategija turi būti numatyta anksčiau, negu priimami sprendimai dėl konkrečių marketingo komplekso elementų.

1.2.4. Marketingo komplekso strategijos formavimas ir valdymas

Naujų produktų strategija.

Įmonė dirbanti rinkos sąlygomis, turi nuolat kurti ir gaminti naujus produktus. Kad šis procesas vyktų sklandžiai įmonė turi remtis naujų produktų kūrimo strategija. Naujų produktų strategijos kūrimą Virvilaitė ir Valainytė (1996) siūlo suskirstyti į šiuos etapus:

- idėjos generavimas;
- idėjų atranka;
- idėjos tikrinimas;
- marketingo strategijos parengimas;
- gamybos ir pardavimų galimybių analizė;
- produkto sukūrimas;
- bandomasis marketingas;
- komercializacija (naujo produkto pardavimas).

Sėkmingam tolimesniam įmonės gyvavimui, neužtenka vien sukurti naują produktą. Reikia sėkmingai jį komercializuoti. Priklausomai nuo įmonės tikslų bei strategijos yra galimi įvairūs produkto komercializacijos variantai. Porter (1980) pasiūlė keturis komercializacijos variantus:

- greito nugriebimo strategija;
- lėto nugriebimo strategija;
- greito įsiskverbimo strategija;
- lėto įsiskverbimo strategija.

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

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

Greito įsiskverbimo strategija numato mažą prekės kainą ir dideles rėmimo išlaidas. Tai padeda greitai įsiskverbti į rinką. Ši strategija efektyvi kai vartotojai prastai informuoti apie prekę, jautrūs kainai, kai rinkoje esama konkurentų arba kai rinka gana talpi.

Lėto įsiskverbimo strategija numato nedidelę kainą ir mažas rėmimo išlaidas. Ji naudojama tada, kai rinka yra talpi, joje vyksta konkurencija, vartotojai yra informuoti apie prekę, tačiau pasirengę ją pirkti už nedidelę kainą.

Kitas nemažiau svarbus produkto strategijos momentas yra *prekės ženklas*. Yra žinomos šios prekės ženklo strategijos (Virvilaitė R. 2005):

- *Įmonė gamintoja prekės ženklo nesuteikia*. Šiuo atveju prekę parduodama remiantis tik bendrinio prekės pavadinimu arba prekę parduodama su prekybininko suteiktu prekės ženklu;
- *Suteikiamas grupinis prekės ženklas*. Prekės ženklas gali sutapti su įmonės vardu arba prekės ženklas gali nesutapti su įmonės vardu;
- *Suteikiamas individualus prekės ženklas*. Individualus prekės ženklas suteikiamas tik vienai konkrečiai įmonės prekei. Paprastai taip pavadinama bandomoji prekę, kuria įmonė pradeda skverbimąsi į kol kas neįvaldytą rinkos dalį ar bando įvaldyti naują prekių grupę.
- *Suteikiamas dvigubas prekės ženklas*. Pirmasis paprastai būna su įmonės pavadinimu sutampantis grupinis prekės ženklas, antrasis- individualus prekės ženklas (“Fiat Bravo”, “Intel Pentium”). Toks dvigubas prekės ženklas tarsi sujungia grupinio ir individualaus prekės ženklo privalumus.

Kainodaros strategija

Kaina yra vienas iš svarbiausių rodiklių, nes ji turi garantuoti pelną. Įmonės sprendimus nustatant kainą lemia daugelis vidinių ir išorinių veiksnių. Išoriniai veiksniai, turintys įtakos kainų nustatymui, yra šie: rinka, paklausa, konkurencija bei makroaplinka. Vidiniai veiksniai – kaštai, marketingo tikslai ir marketingo strategija. Mus domina pastarasis – *marketingo kainų strategija*. Pranulis ir bendraautoriai (2000), išskyrė šias kainų strategijas:

- nugriebimo;
- skverbimosi;
- kainos ir kokybės;
- orientuota į konkurentus.

Nugriebimo strategija. Čia naujai prekei nustatoma aukšta kaina, kuri vėliau, skverbiantis į didesnę rinkos dalį, laipsniškai mažinama. Minima strategija dar yra vadinama „grietinės nugriebimo strategija“ kadangi ji nėra taikoma ilgai, tačiau neša didelį pelną. Nugriebimo strategija tinkamiausia tuomet, kai parduodami nauji produktai, kurie ypač gerai tenkina vartotojų poreikius.

Skverbimosi strategija. Čia nustatytus pabrėžtinai nedidelę pradinę kainą siekiama įeiti į didelę rinkos dalį. Šią strategiją tikslinga taikyti tuomet kai yra aukštas paklausos elastingumas kainai. Taip pat gamybos ir pardavimo kaštai turi mažėti didėjant gamybos apimčiai.

Kainos ir kokybės strategija. Ši strategija paremta devyniais kainos ir kokybės strategijos variantais (2 lentelė).

2 lentelė

Devyni kainos ir kokybės strategijų variantai

		Kaina		
		Aukšta	Vidutinė	Žema
Prekės kokybė	Aukšta	1. Premijinių priedų strategija	2. Didelės vertės strategija	3. Labai didelės vertės strategija
	Vidutinė	4. Padidintos kainos strategija	5. Vidutinės vertės strategija	6. Geros vertės strategija
	Žema	7. Apipilėšimo strategija	8. Melagingos ekonomijos strategija	9. Ekonomijos strategija

Šaltinis: Virvilaitė, R. Strateginis marketingo valdymas, 2005.

1,5 ir 9 variantai gali būti taikomi tuo pačiu metu toje pačioje rinkoje, kada viena įmonė parduoda aukštos kokybės prekę aukšta kaina, kita- vidutinės kokybės prekę vidutine kaina, o trečia- žemos kokybės prekę žema kaina. Šiuo atveju konkurencijos nėra, nes rinkoje yra trys skirtingos vartotojų grupės, orientuotos į prekės kokybę, į prekės kainą ir kartu į abu veiksnius. Įmonė, kuri naudoja 2,3 ir 6 variantus, tarsi sako: “už gerą kokybę mes prašome mažiau” ir gali agresyviai konkuruoti su 1 strategiją naudojančiu konkurentu. Taikydama 3 variantą, įmonė siekia pritraukti ypač daug pirkėjų, nes siūlo tokios pat kokybės prekę dar žemesne kaina. 4, 7 ir 8 variantai rodo, kad įmonė taiko per dideles kainas, palyginti su jų prekių kokybe. Tai gali sukelti neigiamą vartotojų reakciją įmonės atžvilgiu. Tokių prekės kainos ir kokybės variantų įmonė turėtų vengti, jei nori išlaikyti gerą įvaizdį (Pranulis V. ir kt. 2000).

Paskirstymo strategija

Dar prieš beveik dešimt metų lietuvių autorių literatūroje paskirstymas bei jo strategijos buvo nušviečiamos itin skurdžiai. Tačiau sparčiai didėjant konkurencijai rinkoje, marketingo komplekso elementas – paskirstymas, tapo ne mažiau svarbus už kainodarą, rėmimą ar produkto strategiją. Lietuvoje ir visoje Europoje steigiasi paskirstymo logistiniai centrai, kuriama Vieningos Europos Rinka, skirta logistikos efektyvumui gerinti. Šiuo metu prekių paskirstymo problemos plačiai aprašomos užsienio bei lietuvių autorių ir beveik vieninga nuomone išskiriamos šios strategijos:

- Intensyvus paskirstymas;
- Atrankinis paskirstymas;
- Išskirtinis paskirstymas.

Intensyvus paskirstymas – tai tokia prekių paskirstymo strategija, kai gamintojas siekia savo prekes vartotojui pateikti per kuo didesnę prekybos tarpininkų skaičių. Ši strategija taikytina tuomet, kai parduodamos kasdieninės bei dažnos paklausos prekės, taip pat rinka nėra segmentuojama.

Atrankinis paskirstymas - tai tokia prekių paskirstymo strategija, kai gamintojas pagal tam tikrus kokybinius kriterijus apriboja prekybos tarpininkų, kuriems parduoda savo prekes, skaičių. Tai jau rizikingesnė strategija, kurios taikymas reikalaujanti išsamesnio tyrimo, kadangi atsiranda apyvartos praradimo pavojus dėl nedidelio prekių paskirstymo padengimo ir tankio. Taip pat iškyla rizika, siejama su staigiu apyvartos sumažėjimu, iš paskirstymo kanalo pasitraukus stambiam pirkėjui. Tokiu būdu paskirstomos tik periodiškai ir retai perkamos, atidžiai pasirenkamos prekės, siekiant įpratinti pirkėjus gamintojo prekių ieškoti tik tam tikro tipo įmonėse ar parduotuvėse, tuo formuojant gamintojo ir jo prekių įvaizdį (Pranulis V. ir kt. 2000).

Griežčiausios kontrolės reikalaujanti strategija yra *išskirtinis paskirstymas*. Tai tokia prekių paskirstymo strategija, kai gamintojas tam tikrame regione suteikia teisę prekiauti savo prekėmis tik vienam prekybos tarpininkui. Išskirtinį paskirstymą taiko didelius reikalavimus partneriams keliančios įmonės, parduodančios ypač geros kokybės ar unikalioms prekes. Tai gali būti madingas drabužis, automobilis, sudėtinga gamybinė įranga ir pan.

Suteikdamas prekybininkui išskirtinę pardavimo teisę, gamintojas dažnai siekia kontroliuoti jo veiklą: rekomenduoti kainas, drausti prekiauti konkurentų prekėmis.

Pranulis ir bendraautoriai (2000) išskyrė šiuos teigiamus bei neigiamus minimos strategijos bruožus:

- **teigiami:** sumažėja prekių ir prekybos tarpininkų konkurencija, padidėja marketingo veiksmų efektyvumas, taip pat užmezgami glaudesni ryšiai su prekybos įmonėmis ir padidinami joms keliami reikalavimai;

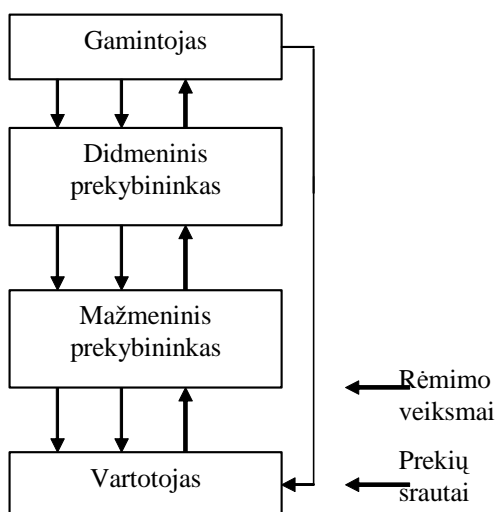
- **neigiami:** gamybos įmonė labai priklauso nuo nedidelio skaičiaus prekybos įmonių sugebėjimų ir motyvacijos, taip pat mažas prekės paskleidimas rinkoje padidina pirkėjams jos įsigijimo sąnaudas.

Rėmimo strategija

Rėmimas – tai į vartotoją nukreipti informavimo ir įtikinėjimo veiksmai, turintys įtakos vartotojo sprendimams. Marketingo specialistai skiria šias rėmimo veiksmų grupes:

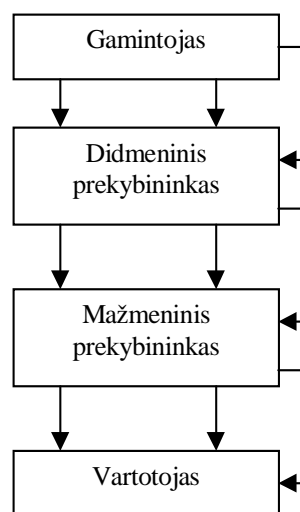
- reklama;
- pardavimo skatinimas;
- populiarinimas;
- asmenišką pardavimas;

Bendriausias rėmimo tikslas – nustatyti tarp įmonės ir vartotojų tokį ryšį, kuris leistu pasiekti įmonės marketingo tikslus (Virvilaitė R., Valainytė I. 1996). Mokslinėje literatūroje išskiriamos dvi rėmimo strategijos (1.6 ir 1.7 paveikslai): *traukimo* ir *stūmimo*.



Šaltinis: Virvilaitė, R.; Strateginis marketingo vald.

6 pav. Traukimo strategija



7 pav. Rėmimo strategija

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

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

Mokslinėje literatūroje nėra išskirta kuri iš rėmimo strategija yra geresnė. Traukimo strategija yra tikslinga naudoti tuo atveju, kai planuojama ilgai užsiimti remiama veikla. Taip yra todėl, kad

nemaža laiko praeina, kol pirkėjai susidomi ir pradeda pirkti. Tik tada mažmeniniai prekybininkai ima dažniau arba didesnėmis partijomis užsakinėti prekę iš didmeninių prekybininkų, dar vėliau - šie iš gamintojo. Į šią strategiją reikia investuoti nemažai lėšų, tačiau tai palyginti saugi investicija, kadangi ji skiriama tiesiai galutiniam vartotojui paveikti. Todėl jos poveikis nepradingsta, net jei ilginiui tenka keisti paskirstymo kanalus, pardavimo būdus ar kitas marketingo priemones (Pranulis v. ir kt. 2000).

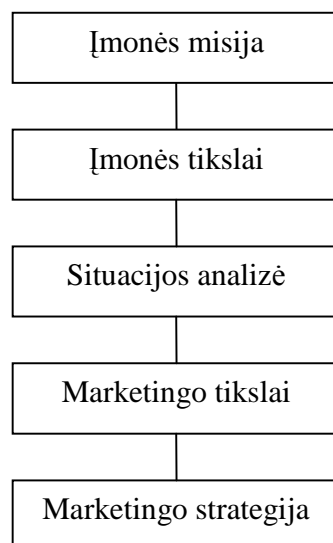
Stūmimo strategija yra patogi trumpalaikiams veiksams remti, kai įmonė dar nėra apsisprendusi kaip ilgai ji dirbs su konkrečia rinka ar preke. Ši strategija yra pasyvesnė, tačiau nereikalauja tiek daug pradinių investicijų. Todėl ji dažnai yra vienintelė alternatyva nedaug išteklių rėmimo reikmėms galinčioms skirti įmonėms. Tačiau stūmimo strategija orientuota paveikti tik artimiausią paskirstymo sistemos grandį, toliau iniciatyvą perleidžiant prekes įsigijusiems tarpininkams. Tik nuo jų priklauso, kaip greitai jie "prastums" prekes mažmeniniams prekybininkams, o šie - galutiniams vartotojams.

1.3. Marketingo strateginio plano turinys

Strateginio plano kūrimas ir jo realizavimas yra sisteminis ir kruopštus pasiruošimas ateičiai, susidedantis iš visos eilės etapų. Marketingo strateginis planavimas yra vienas svarbiausių strateginio planavimo sudėtinių dalių. Marketingo planavimas susideda iš daugelio sprendimų, priimamų šiandien, tačiau susijusių su būsimais ar galimais įvykiais. 3 lentelėje parodytas marketingo strateginio planavimo nuoseklumas.

Marketingo strategijos kūrimo etapai

3 lentelė



Šaltinis: Virvilaitė, R. Strateginis marketingo valdymas, 2005.

Strateginis planavimas neapsiriboja vien strategijos kūrimo stadija, o apima ir kitas dvi stadijas: strategijos alternatyvų vertinimas ir strategijos įgyvendinimas. Plačiau apie tai - 1.2.3. ir 1.2.4. skyriuose.

1.3.1. Misijos ir tikslų formulavimas

Organizacijos misija ir tikslai - neatsiejamą marketingo strategijos kūrimo proceso dalys. Be jų praktiškai neįmanoma sukurti jokios efektyvios strategijos.

Organizacijos misija priklauso nuo to kaip organizacija apibrėžia savo verslą. Šis apibrėžimas grindžiamas dviem klausimais: *koks dabar yra mūsų verslas ir koks turi būti mūsų verslas?* (Schewe, Charles D. 1987).

Mokslinėje literatūroje aptinkame įvairių misijos formulavimų. Įvairūs autoriai kiek skirtingai vertina misijos formuluotę. McGinnis nuomone misijos apibrėžimas turėtų:

- apibūdinti organizaciją – kokia ji yra ir kokia norėtų būti;
- būti gana siauras, kad neprarastų vientisumo, bet pakankamai platus, kad neapribotų augimo;
- leistu išskirti organizaciją iš kitų;
- būtų pagrindu įvertinant esamąją ir būsimąsias veiklas;
- būti apibūdinama pakankamai aiškiai, kad ją nesunkiai suprastu visi, ne tik pačioje organizacijoje.

Abbel mano, kad apibrėžiant misiją reikia išskirti į vartotojo poreikius, vartotojų grupę ir technologijas, atsakant į klausimus:

- ką tenkinti?
- kas bus tenkinama?
- kaip bus tenkinama?

Pasak Kotler (1991), formuojant kompanijos misiją, reikia atsižvelgti į 5 elementus. Pirmasis yra istorija. Kiekviena kompanija turi savo tikslų, veiklos kryptį ir pasiekimų istoriją. Iš naujo apibrėždama savo tikslą, organizacija neturi per daug radikaliai nukrypti nuo savo praeities. Antras dalykas, į kurį reikia atsižvelgti, yra dabartinės vadovų ir savininkų preferencijos. Tie, kas valdo kompaniją, turi savo asmeninius tikslus ir vizijas. Trečia, misijai turi įtakos aplinkos faktoriai. Aplinka nustato pagrindines galimybes ir grėsmes, į kurias būtina atkreipti dėmesį. Ketvirta, nuo organizacijos

išteklių priklauso, ar tam tikra misija yra tinkama ar ne. Galų gale, tikslo pasirinkimą organizacija turi pagrįsti savo išskirtinėmis kompetencijomis.

Vasiliauskas (2002) teigia, kad svarbiausieji elementai formuojant misiją yra šie:

- klientai;
- veiklos pobūdis;
- konkurenciniai pranašumai;
- svarbiausieji tikslai;
- pagrindinės etikos vertybės.

Be abejo, nebūtinai visi šie elementai turi atsispindėti formuluotėje. Gerai suformuluota misija suteikia veiklos prasmę ir padeda išspręsti nemažai veiklos problemų (Jucevičius R.1998). Visų pirma ji *deklaruoja organizacijos požiūrius*, leisdama numatyti tikslų ir strategijų alternatyvas. Antra, ji *suvienodina skirtingus požiūrius*. Netgi ilgai kartu dirbę žmonės dažnai skirtingai suvokia tuos pačius dalykus, kas gali būti labai rimtų problemų priežastimi. Trečia, misija *orientuoja organizaciją į vartotoją*. Šiuo aspektu labai svarbu suformuoti marketingo mastymą, kuris išreikštų giluminį požiūrį į tai, ko ištiktųjų vartotojas nori. Ketvirtą, *deklaruoja socialinę politiką ir atsakomybę*. Šiais laikais nebeužtenka tik pateikti teigiamai vertinamų produktų ar paslaugų, iš organizacijos laukiama žymiai daugiau. Į ją žiūrimą kaip į sąmoningą pilietį, nuo kurio veiksmų labai priklauso organizacijos įvaizdis. Penkta, formuluodama veiklos kryptį ir prasmę, misija *padeda nukreipti pastangas viena linkme*. Galiausiai ji *padeda racionaliau naudoti resursus*. Šiuo atveju tampa aiškūs veiklos prioritetai ir kaip racionaliau panaudoti materialinius, organizacinius, žmogiškuosius ir kitokius resursus.

Apibendrinus pateiktus teiginius galima daryti išvadą, kad misija išreiškia visos veiklos paskirtį, vaidmenį, apibrėžia verslo ribas ir parodo jo esmę. Be to misija siekiama atsakyti kas mes esame, ką darome ir ką darysime ateityje. Pavyzdžiui: „McDonalds“ korporacijos misija – kokybiškas maistas; malonus ir kvalifikuotas aptarnavimas; restoranai, garsėjantys švara bei tvarka; „Kodak“ misija – būti geriausiems pasaulyje cheminiame bei skaitmeniniame vaizdo išgavime (<http://www.bdeesce.com>).

Suformulavus įmonės misiją galima pereiti prie kito strategijos formavimo etapo - *įmonės tikslų* nustatymo.

Įmonės tikslai – tai išmatuojamasis kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais nusakytos užduotys, kurias numatoma įvykdyti per tam tikrą laiką (Pranulis V., Virvilaitė R., ir kt. 2000).

Tikslai keičia misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti tikslas pasiektas. Tokiu būdu akcentuojama dvejopa organizacijos tikslų paskirtis. Pirmiausia, jie turi suformuluoti organizacijos administracijos

aparaturai užduotis, juo tiksliau nusakant laukiamą galutinį rezultatą. Antrą, organizacijos tikslų pagrindu yra parengiamos priemonės, leidžiančios įvertinti, ar buvo pasiektas numatytas rezultatas nustatytais terminais (Jucevičius R.1998).

Įmonės tikslai atspindi tą pačią įmonės veiklos kryptį, kuri išreikšta jos misijoje. Tačiau įmonės tikslai nuo misijos skiriasi mažiausiai dviem svarbiais bruožais:

- Įmonės tikslai turi būti pasiekti per tiksliai apibrėžtą laikotarpį.
- Įmonės tikslai turi kiekybinę išraišką, t.y. jiems nusakomi ne vien kokybiniais rodikliais.

Kad būtų geriau kontroliuojamas įmonės planų valdymas, dažnai tikslai apibrėžiami tik kiekybiškai. Tai gali būti apyvarta, pelno padidėjimo procentas, rinkos dalis ir t.t.

Mokslinėje literatūroje dažnai įmonės tikslai skirstomi į dvi grupes: ekonominius ir socialinius. Socialiniai tikslai formuojami tam kad:

- teisingai atlyginti už atliktą darbą;
- garantuoti geras darbo sąlygas;
- suinteresuoti darbuotojus pelno didinimu, suteikti jiems teisę į pelno dalį.

Socialinių tikslų akcentavimas pažymi, kad žmogus traktuojamas ne tik kaip gamybos subjektas, bet ir kaip turintis individualų ar grupinį tikslą. Socialinius tikslus ne visada galima išreikšti konkrečiais dydžiais, tačiau labai svarbu turėti socialinės politikos nuostatas ir nenukrypstamai jas įgyvendinti formuojant ekonominius organizacijos tikslus.

Nors socialinis aspektas yra labai svarbus, negalima užmiršti, kad organizacija pirmiausia siekia ekonominių tikslų. Ekonominių organizacijos tikslų sistemą sudaro gamybos, finansavimo ir pasisekimo tikslai.

Formuluojant įmonės tikslus, reikia pereiti keletą pakopų:

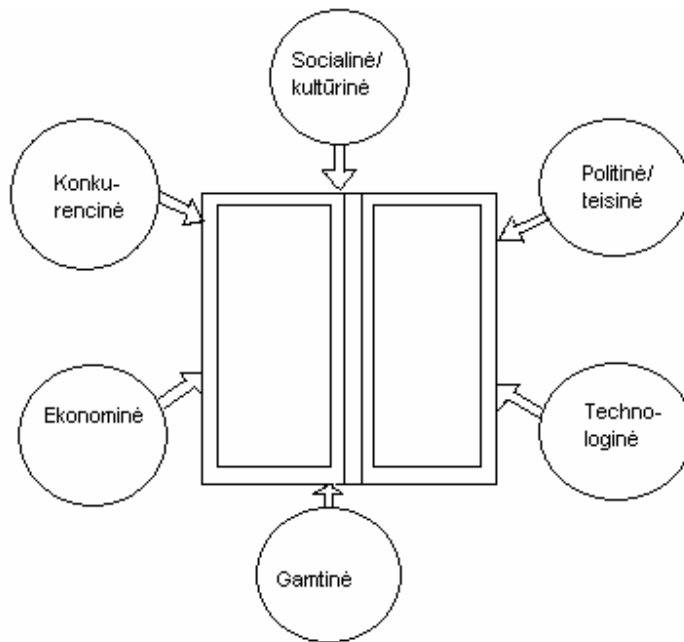
- Pateikti įmonės charakteristiką, iš kurios išplaukia bendrieji tikslai.
- Įmonės bendruosius tikslus pasukti ta linkme, iš kurios įmonė tikisi geriausių rezultatų.
- Nustatyti įmonės dalinius specifinius tikslus, kurie būtini įgyvendinti bendruosius tikslus (pardavimo apimčių, geografinių rinkų bei produkto asortimento išplėtimas).

Pagrindinis įmonės tikslas - gauti kuo didesnę pelną. Visi kiti tikslai - daliniai. Pagrindinis įmonė tikslas bus pasiektas, jei daliniai tikslai bus realūs ir įgyvendinami.

Formuojant įmonės marketingo strategiją nuo įmonės tikslų prie marketingo tikslų pereinama ne iš karto. Prieš tai reikia atlikti *situacijos analizę*, kuri padeda iš kelių alternatyvių marketingo tikslų pasirinkti geriausią.

1.3.2. Situacijos analizė

Kitas ir bene pats svarbiausias bei daugiausiai pastangų reikalaujantis marketingo strategijos planavimo etapas yra *situacijos analizė*. Šiame etape analizuojama įmonės aplinka, ypač klientai bei konkurentai (žr. 1.8 pav.). Situacijos analizė apima įvairius esamos aplinkos aspektus bei ateities perspektyvų vertinimą. Taip pat analizuojamos stipriosios bei silpnosios įmonės pusės, atliekant SSGG analizę.



Šaltinis: Schewe, Charles D.. Marketing: principles and strategies, 1987

8 pav. Marketingo aplinkos.

Praktikoje, atliekant situacijos analizę, naudojami šie etapai:

- makroaplinkos analizė;
- mikroaplinkos analizė;
- įmonės portfelio analizė;
- SSGG analizė.

Makroaplinkos analizė

Formaliai įmonės išorinę aplinką galima nagrinėti plačiąja ir siaurąja reikšme. Plačiąja reikšme galime laikyti, kad organizacijos išorinei aplinkai priklauso visas išorinis pasaulis. Tačiau toks pernelyg platus įmonės išorinės aplinkos traktavimas būrų neproduktyvus. Siaurąja prasme išorinę aplinką sudaro tie išoriniai objektai, kurie stipriai veikia įmonės veiklą ir jos rezultatus. Toks išorinės

aplinkos traktavimas leidžia strateginėje analizėje atsiriboti nuo visų išorinių veiksnių, kurie arba apskritai neturi įtakos organizacijos veiklai, arba ta įtaka yra tiek nereikšminga, kad į ją galima neatsižvelgti.

Kiekvienos įmonės veiklai didelį poveikį turi tokie makroekonominiai veiksniai kaip bendra šalies ekonominė būklė, jos plėtros lygis. Nuo jų didesniu ar mažesniu mastu priklauso gyventojų perkamoji galia, jų elgsena rinkoje, prekių paklausa ir jų pardavimas. Visa tai labai svarbu marketingo veiklai.

Makroaplinka – tai nekontroliuojami veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus.

Makroaplinkos analizė - tai įmonės aplinkos įvertinimas, leidžiantis identifikuoti esamas ir būsimas galimybes ir pavojus, kurie gali įtakoti įmonės sugebėjimus pasiekti savo tikslus (Virvilaitė R. 2005).

Makroaplinkai priklauso *ekonominė, socialinė - kultūrinė, politinė - teisinė, technologinė ir gamtos aplinkos*. Makroaplinkos tyrimui naudojami tokie metodai:

- *PIMS analizė;*
- *SPACE analizė.*

Harvardo verslo mokykloje sukurtas PIMS (Profit Impact of Market Strategy) metodas yra skirtas nustatyti marketingo strategijos įtaką pelningumui. Tai kokybinė analizė, kuria siekiama rasti pagrindinius atsakymus į klausimus (Virvilaitė R. 2005) :

- *Kokie veiksniai ir kiek jie veikia verslo pelningumą?*
- *Kaip marketingo strategijos pakeitimas veikia investicijų pelningumą?*

PIMS analitinis metodas padeda įvertinti investicijų atsiperkamumą, koreguoti bendrąją verslo strategiją, racionaliai paskirstyti išteklius ir investicijas. Tačiau šis metodas turi tik orientacinį pobūdį, yra vienas iš informacijos, kurią naudoja įmonės vadovai formuodami strategiją, šaltinis (Virvilaitė R. 2005).

SPACE metodas yra Bostono konsultacinės grupės ir "McKinsey" bei "General Electric" matricų integruotas ir patobulintas variantas. Pagal šį metodą sudaroma matrica, kurioje įvertinami du apibendrinti aplinkos parametrai ir du organizaciniai parametrai, numatomas optimalus strategijos tipas. Išoriniai parametrai - tai aplinkos stabilumas ir verslo srities patrauklumas. Organizacijos parametrai - konkurencinis pranašumas ir finansinė padėtis.

SPACE (Strategic Position & Action Evaluation) matricoje taikomi šie parametrai (Jucevičius R. 1998):

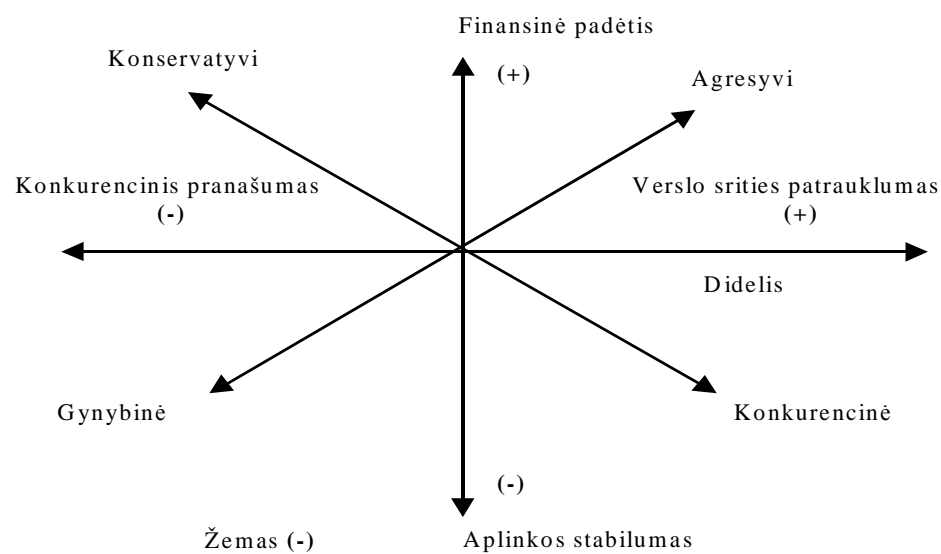
Aplinkos stabilumą išreiškia tokie veiksniai: infliacijos lygis, vartotojų poreikių kitimas, konkuruojančių prekių kainų lygis, įėjimo į rinką barjerai, technologiniai pokyčiai, konkurencijos stiprumas, kainos elastingumas, prekių pakaitalų galimybė;

Verslo srities patrauklumą išreiškia: rinkos augimas, pelno didėjimas, finansinis stabilumas, apsirūpinimas resursais, kapitalo imlumas, įėjimo į rinką galimybės;

Konkurencinį pranašumą išreiškia: rinkos dalis, prekių kokybė, prekės gyvavimo ciklas, vartotojų lojalumas, vertikali integracija;

Finansinį pajėgumą išreiškia: investicijų atsiperkamumas, likvidumas, reikiamo ir turimo kapitalo santykis, pajamos, išėjimo iš rinkos galimybės, rizikos laipsnis, atsargų apyvartumas, masto ekonomija.

Shematiškai SPACE metodas pavaizduotas 9 paveiksle.



Šaltinis: Jucevičius, R. Strateginis organizacijų vystymas, 1998

9 pav. Strateginės pozicijos ir veiklos įvertinimas (SPACE) matrica.

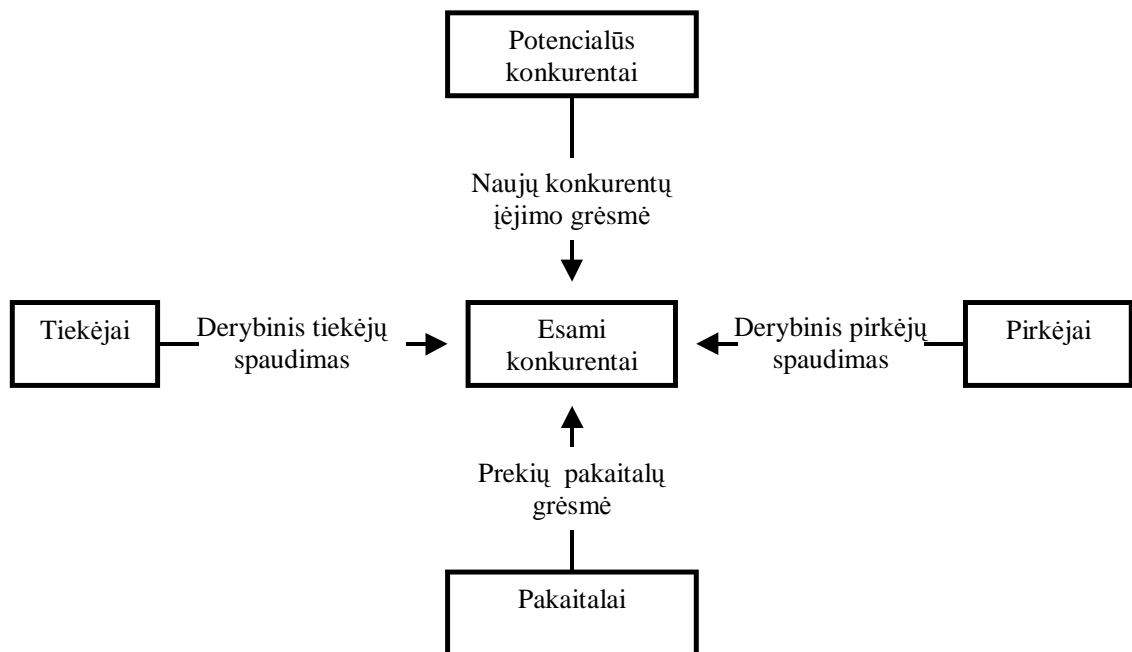
Pagal įvertintus veiksnius nustatomas tinkamas įmonės strategijos tipas - agresyvi, konkurencinė, konservatyvi ar gynybinė. Agresyvioji strategija tinka, kai įmonė visais atžvilgiais stipri. Konkurencinė strategija taikoma tuo atveju, kai turimas konkurencinis pranašumas tam tikroje veiklos srityje, pakankamas finansinis pajėgumas ir stabili aplinka. Konservatyvi strategija tinka, kai esamoji finansinė situacija yra gera, tačiau yra intensyvi konkurencija. Jei šiais pagrindiniais integruotais aspektais įmonės padėtis nėra gera, reikia naudoti gynybinę strategiją (Virvilaitė R. 2005).

Mikroaplinkos analizė

Svarbiausias kiekvienos įmonės uždavinys yra patenkinti tam tikrus pasirinktų tikslinių rinkų pirkėjų poreikius ir gauti pelno. Siekdama šio tikslo, įmonė užmezga ryšius su žaliavų, medžiagų, įrengimų bei kitų gamybos išteklių tiekėjais, pasitelkia į pagalbą pardavimo tarpininkų bei pagalbininkų. Drauge įmonė rinkoje susiduria su didesniu ar mažesniu skaičiumi varžovų - konkurentų, kurie siekia, kad pirkėjai įsigytų būtent jų siūlomų prekių. Taigi *variantojai, konkurentai, tiekėjai* bei *pardavimo pagalbininkai* ir sudaro įmonės mikroaplinką.

Mikroaplinka - tai visuma išorinių jėgų, kurioms įmonė, siekdama savo tikslų, gali daryti įtaką.

Marketingo strategiją bus galima sėkmingai parengti ir įgyvendinti, jeigu ji bus paremta kruopščia įmonės **konkurentų** analize. Tokią analizę tikslinga pradėti išskiriant pagrindines jėgas, lemiančias visą konkurencinę aplinką. Tam yra sukurtas „Porter penkių konkurencinių jėgų modelis“ (10 paveikslas).



Šaltinis: Virvilaitė, R. Strateginis marketingo valdymas, 2005.

10 pav. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis.

Šiame modelyje išskiriamos penkios pagrindinės veikiančios jėgos, lemiančios visą konkurencinę aplinką. Tai esami konkurentai, potencialūs konkurentai, pirkėjai, pakaitalai ir tiekėjai. Jeigu niekam nekyla klausimų, kokią įtaką konkurencinei aplinkai daro *tiesioginiai konkurentai*, tai

greičiausiai tokios, iš pirmo žvilgsnio nekonkurencinės jėgos, kaip *tiekėjai* ar *pirkėjai*, kelia abejonių. Tačiau visgi atkakliausia konkurencinė kova vyksta tarp įmonių, siūlančių tokią pat prekę - t.y., tarp esamų konkurentų. Norint atlikti konkurencinės aplinkos analizę, būtina aptarti kiekvieną konkurenciją įmonei formuojantį veiksnį atskirai.

Kalbant apie *tiekėjus*, tai jų konkurencingumo laipsnis priklauso nuo to, kokią reikšmę jų tiekiamą prekę turi įmonei, ir nuo to, ar prekė yra standartinė, gaunama iš daugelio tiekėjų, ar visgi minimos prekės pasiūla yra ribota. Kuo tiekėjas yra svarbesnis įmonei ir įmonė neturi alternatyvų renkantis kitą tiekėją, tuo tiekėjo konkurencingumo laipsnis yra didesnis. Taip pat tiekėjų padėtis tvirtėja kai (Palubinskas S. 1997) :

- jie gali tiekti pigiau, nei pirkėjų ūkio šaka pati pasigamintų;
- ateityje tikėtina grėsmė integruotis į pirkėjų šakos verslą.

Sekantis Porter paminėtas konkurencinių jėgų modelis yra *pirkėjai*. Pirkėjų, kaip beje, ir teikėjų poveikis konkurencijos atkalumui tarp tiesioginių konkurentų pasireiškia per jų „derybinį spaudimą“ atskiriems konkurentams (Virvilaitė R. 2005). Pirkėjai tampa tuo stipresni, kuo plačiau geba naudotis kainų, kokybės, paslaugų ir pardavimų sąlygų svertais. Dažnai stambesni ir daugiau perkantys pirkėjai turi didesnę galią derantis su tiekėjais. Pirkėjai taip pat gauna galimybę vesti derybas, pirkdami iš kelių tiekėjų, ir kai perėjimo prie pakaitalų ar konkuruojančių prekių kaštai yra maži.

Pakaitalų įtaką konkurencinei aplinkai atspindi šie aspektai (quickmba.com):

- pakaitalų kaina;
- pirkėjo polinkis į pakaitalą;
- pakaitalo kainos ir savybių santykis.

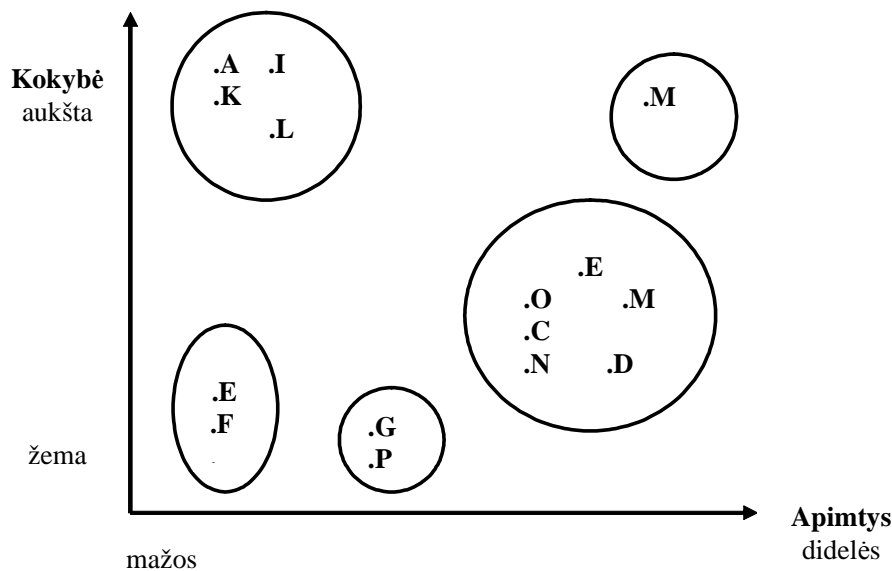
Nuo pakaitalų kiekio priklauso paklausos elastingumas kainai. Kuo daugiau pakaitalų, tuo paklausa tampa labiau elastinga kainai, o tai neleidžia įmonei neribotai didinti kainų, neprarandant pirkėjų. Konkurencijos grėsmė, sukeliama prekių pakaitalų, stipriausia tada, kai pakaitalų kainos patrauklios, kai pirkėjams nebrangu pakeisti vieną prekę kita, kai pirkėjai yra įtikinti, jog pakaitalai - priimtinos kokybės prekės (Virvilaitė R. 2005).

Didžiausia konkurencinė jėga yra *esami konkurentai*. Kadangi analizuoti visus galimus konkurentus individualiai dažniausiai nėra galimybių, tenka susiaurinti analizuojamų konkurentų ratą. Susiaurinti analizuojamų konkurentų ratą leidžią konkurentų profiliavimas. Tai pradinis konkurencijos analizės žingsnis, kuris padeda nustatyti rinkos lyderį, atrinkti vieną arba du esančius konkurentus, jau dabar keliančius didžiausią grėsmę įmonei, ir numatyti viena arba du **potencialius**

konkurentus, kurie gali sukelti strategines problemas ateityje. Toliau kiekvienam iš atrinktų konkurentų yra analizuojamos šios sritys (Vasiliauskas A. 2002):

- rinkos dalis, augimas ir pelningumas
- išteklinis potencialas;
- išlaidų sąnaudų struktūra;
- tikslai ir ambicijos;
- dabartinė ir ankstesnė strategija.

Jucevičius (1998) analizuojant atskirus konkurentus siūlo pritaikyti Porter strateginių konkurentų grupių matricą (11 paveikslas). Ši matrica formuojama pasirenkant ašyse du svarbiausius kintamuosius ir pagal tai pozicionuojant visus nagrinėjamuosius konkurentus. Matricoje raidėmis pažymėti atskiri sąlyginiai konkurentai.

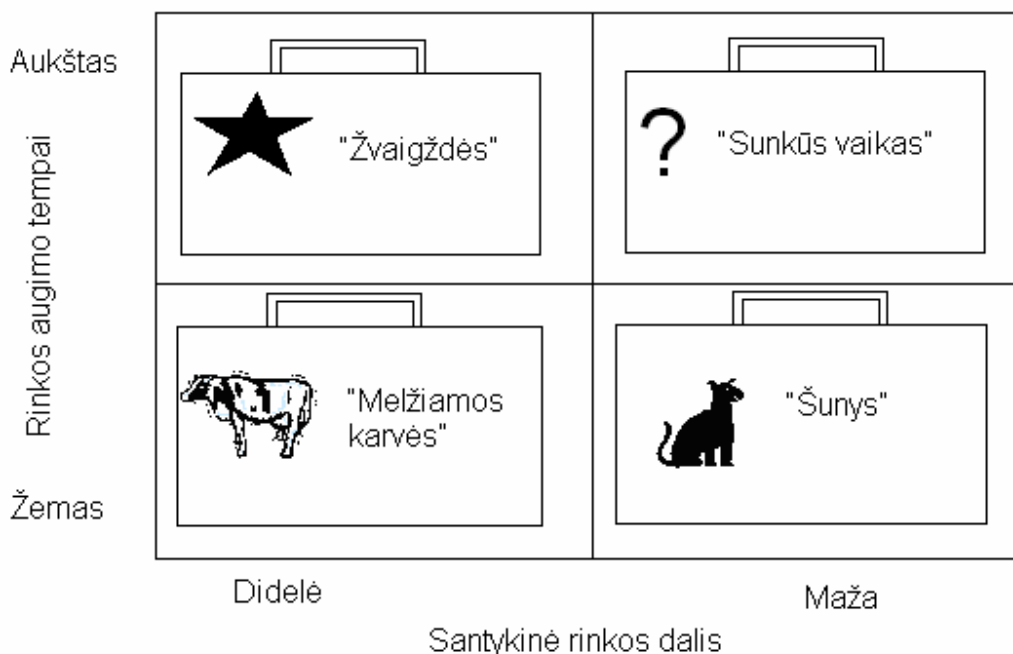


Šaltinis: Jucevičius, R. Strateginis organizacijų vystymas, 1998

11 pav. Strateginių grupių matrica pagal du kintamuosius: kokybę ir veiklos apimtį.

Įmonės produkcijos portfelio analizė

Didžioji dalis įmonių gamina labai plataus asortimento produkciją, tačiau tokios įmonės veikloje yra nevienodas įvairių produktų lygis. Vieni produktai yra naujesni, kiti senesni, vieni pelningi, kiti nuostolingi, tačiau pelną duos ateityje. Esant tokiai situacijai iškyla būtinybė subalansuoti įmonėje gaminamos produkcijos ar paslaugų portfelį. Šiam tikslui naudojama Bostono konsultacinės grupės matrica (Schewe, Charles D. 1987).



Šaltinis: Schewe, Charles D.. Marketing: principles and strategies, 1987

12 pav. "Bostono konsultacinės grupės" matrica.

"Žvaigždės"- produktai, kuriems įmonė turi didelę santykinę rinkos dalį, ir kurie priklauso didelio augimo tempų rinkoms. Plėtimasis didelių augimo tempų rinkose sukelia didelių investicijų poreikį ir produktas šiuo atveju yra piniginių įplaukų naudotojas. Tipiška elgsena tokioje padėtyje - tolimesnės investicijos į tokį produktą, kad ateityje būtų kuo geresnės galimybės, atsidūrus „melžiamų karvių" situacijoje, gauti didžiausią pelną.

„Melžiamos karvės“ - produktai, kuriems įmonė turi didelę santykinę rinkos dalį, ir kurie priklauso mažų augimo tempų rinkoms. Kadangi mažų augimo tempų rinkose reikalingos sąlygiškai nedidelės investicijos, šio portfelio produktai yra piniginių įplaukų gamintojai. Tai pelningiausia padėtis, leidžianti gautąjį pelną investuoti į naujus ar esamus verslo vienetus. Būtent melžiamos karvės finansuoja kitų prekių plėtrą įmonėje (Virvilaitė R. 2005).

„Sunkūs vaikai“ - produktai, kuriems įmonė turi mažą santykinę rinkos dalį, ir kurie priklauso didelių augimo tempų rinkoms. Dažniausia tai naujas produktas arba brandesnis, tačiau nesėkmingai siekiantis užimti didesnę rinkos dalį intensyviai augančioje srityje. Šių produktų galimybės rinkoje yra neaiškios. Kad būtų galima išsilaikyti arba plėstis didelių augimo tempų rinkose, reikalingos didelės investicijos.

„Šunys“ - produktai, kuriems įmonė turi mažą santykinę rinkos dalį, ir kurie priklauso mažų augimo tempų rinkoms. Šiam produktui reikia didelių investicijų, bet jis nesukuria ir didesnio pelno. Tikslingiausia būtų atsisakyti šio produkto.

Bostono konsultacinės grupės matricos pagrindinis trūkumas yra tas, kad šioje matricoje sunku rasti vietą produktams, užimantiems vidutines pozicijas pagal abu požymius. Šis trūkumas yra įvertintas kitoje įmonės portfelio matricoje. Tai "General Electric" kompanijoje sukurta matrica, kuri yra patobulintas Bostono konsultacinės grupės matricos variantas. Šioje matricoje naudojami du kompleksiniai parametrai: veiklos srities patrauklumas ir įmonės konkurencinis statusas. Remiantis Jucevičiumi (1998) 4 lentelėje pavaizduotoje matricoje, nurodysime, galimas perspektyvias strategines alternatyvas.

4 lentelė

General Electric" matrica, nurodant strategines alternatyvas

Veiklos patrauklumas	Didelis	<p>Selektyvus vystymas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Specializuotis pagal pranašumus • Stengtis įveikti silpnąsias puses • Atsitraukti, jei trūksta resursų 	<p>Investavimas į vystymąsi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siekti lyderio pozicijų rinkoje • Akcentuoti stipriąsias puses • Stiprinti silpnas vietas 	<p>Pozicijos gynimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investuoti į verslo augimą • Koncentruoti pastangas siekiant išsilaikyti esamoje pozicijose
	Vidutinis	<p>Ribotas augimas arba pelno maksimizavimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ieškoti galimybių mažai rizikuojant • Mažinti investicijas • Racionaliau panaudoti resursus 	<p>Selektyvus vystymas arba maksimalus pelno siekimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ginti pozicijas • Investicijas koncentruoti į pelningus segmentus 	<p>Selektyvus vystymasis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investuoti į patraukliausius segmentus • Ugdyti konkurencinius sugebėjimus • Pelnas-per efektyvumą
	Mažas	<p>Likvidavimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laiku parduoti • Mažinti prekių kainas • Vengti investicijų 	<p>Maksimalus pelno gavimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ginti pelningiausius segmentus • Plėsti prekių asortimentą • Minimizuoti investicijas 	<p>Koncentracija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gauti maksimalią naudą • Investuoti į patraukliausius segmentus • Ginti pozicijas
		Žemas	Vidutinis	Aukštas
		Konkurencinis statusas		

Šaltinis: Jucevičius, R. Strateginis organizacijų vystymas, 1998

SSGG (SWOT) analizė

Įmonės silpnųjų ir stipriųjų pusių bei galimybių ir grėsmių nustatymui, bei subalansuotos strategijos parengimui naudojama SSGG (SWOT) analizė (5 lentelė). Tai vienas iš plačiausiai praktikoje naudojamų metodų, rengiant įmonių marketingo strategijas.

5 lentelė

SWOT analizė

	Opportunities (O) – galimybės Surašomos galimybės	Threats (T) – grėsmės Surašomi galimi pavojai (grėsmės)
Weaknesses (W) - silpnybės Surašomos organizacijos silpnosios savybės	WO Strategijos Silpnųjų savybių neutralizavimas pasinaudojant galimybėmis.	WT Strategijos Silpnųjų firmos savybių stiprinimas.
Strengths (S) – stiprybės Surašomos organizacijos stipriausios savybės (jėgos)	SO Strategijos Firmos stipriųjų savybių panaudojimas galimybėms realizuoti.	ST Strategijos Stipriųjų savybių panaudojimas pavojams išvengti.

Šaltinis: suadaryta autoriaus pagal David.F.

1.2.3. Strategijos parinkimas

Marketingo, kaip ir visos įmonės strategija, yra strateginių sprendimų, susijusių su įvairiais perspektyvinės plėtros aspektais, visuma. Bet kuris iš strateginių sprendimų yra išrenkamas iš tam tikros alternatyvų aibės. Iš viso nėra būtinybės priimti sprendimą situacijoje, kai nėra pasirinkimo iš kelių alternatyvų galimybės (Vasiliauskas A. 2002). Marketingo strategijoje taip pat atsiranda būtinumas fiksuoti sprendimus tik tais aspektais, kurie susiję su pasirinkimu iš kelių alternatyvių variantų. Todėl kuriant marketingo strategiją nepaprastą svarbą turi strateginių sprendimų alternatyvų plėtojimas.

Išskirti marketingo *strategijų alternatyvas*, reiškia numatyti strategijas, kurias įmonė galės įgyvendinti ateityje (Kraučionienė M., Urbanskienė R., Vaitkienė R., 2005).

Detalizuojant strategines alternatyvas, Kraučionienė, Urbanskienė ir Vaitkienė (2005) išskyrė šiuos aspektus:

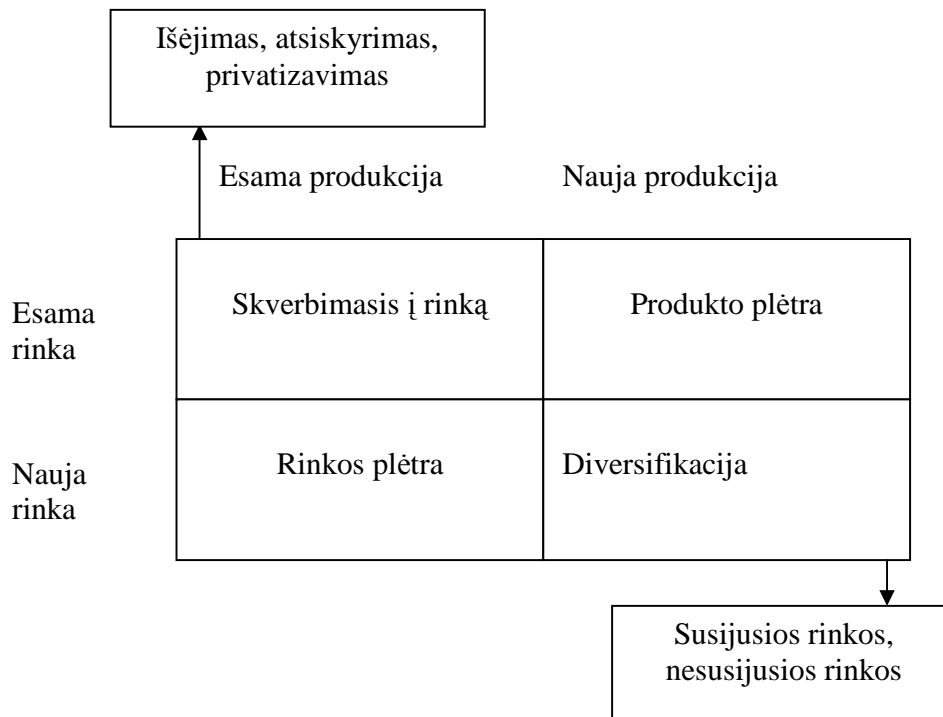
- organizacija, turinti stiprią konkurencinę poziciją turi daugiau pasirinkimų negu ta, kurios konkurencinė pozicija silpna;

- galimos alternatyvos taip pat priklauso nuo organizacijos misijos ir tikslų, turimų išteklių ir organizacijos kultūros;
- iš išorės alternatyvas riboja rinkos sąlygos, tokios kaip branda, koncentracijos lygis, konkurencija.

Analizuojant strategines alternatyvas pats svarbiausias klausimas yra „kuri iš galimų alternatyvų yra pati tinkamiausia konkrečiu atveju“. Ieškant atsakymo derėtų atsakyti į šiuos mokslinėje literatūroje minimus klausimus:

- Ar strategija gerai derinasi su organizacijos misija ir tikslais?
- Ar ji gerai dera su vidinę organizacijos aplinka?
- Ar strategija gerai tinka išorinei aplinkai?
- Ar teisingai įvertinta rizika ir galimybės?
- Ar strategija logiškai derinasi su organizacijos užimama pozicija rinkoje?
- Ar strategija nekonfliktuoja su kitomis jau naudojamomis strategijomis?
- Ar strategija teisingai įvertina produkto gyvavimo ciklo etapą?
- Ar strategijos sėkmė ne per daug priklauso nuo korio nors vieno elemento, rinkos subjekto, vartotojo?
- Ar strategija nėra per daug radikali?
- Ar strategija nukreipiama į rinkos dalies padidinimą?
- Ar investicijos bus tolygiai paskirstytos visoje padidėjusioje rinkos dalyje, ir ar tos investicijos realų augimą ir teigiamus rezultatus?
- Kokie numatomi santykiai su konkurentais, tiekėjais ir vartotojais norint išlaikyti konkurencinį pranašumą?
- Ar įmonė turėtų būti restruktūrizuota, norint susikcentruoti į pelningiausias prekes?
- Ar prekių portfelis turi būti keičiamas?

Renkantis strategines alternatyvas Vasiliauskas (2002) siūlo naudotis rinkos alternatyvų matrica (13 paveikslas). Ji ne tik nagrinėja įmonės strategines alternatyvas, susijusias su naujos produkcijos gamyba ir naujų rinkų užėmimu, bet ir apima pasitraukimo iš rinkos arba atėjimo į nesusijusias rinkas alternatyvas.



Šaltinis: Vasiliauskas, A. Strateginis valdymas. Vilnius, 2002.

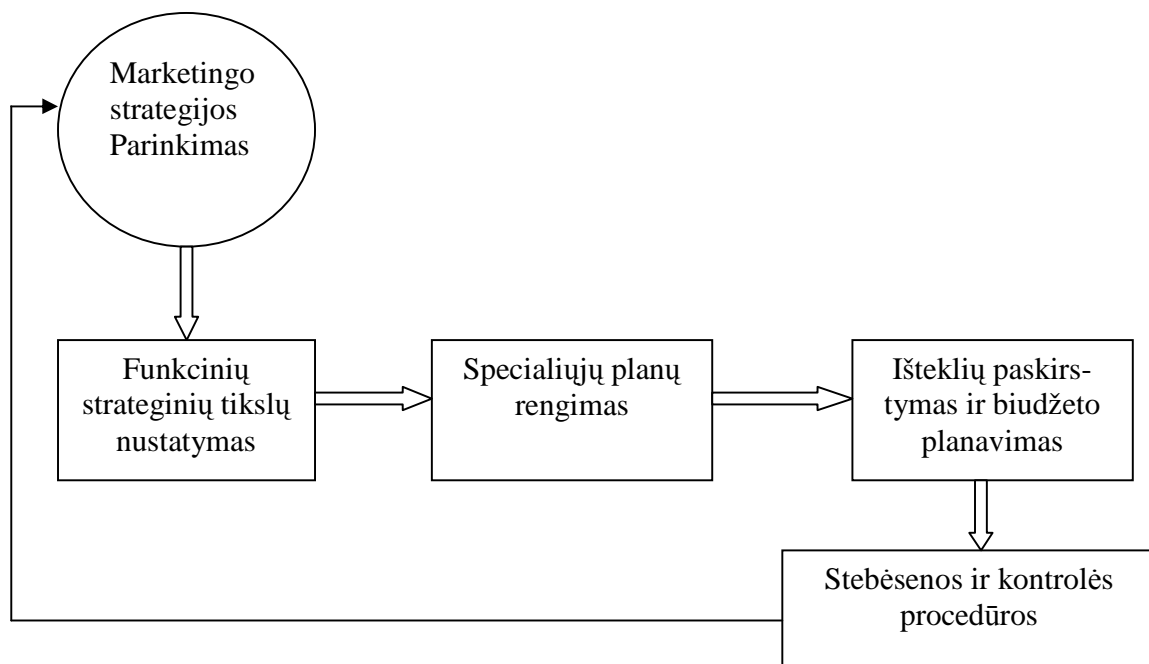
13 pav. Rinkos alternatyvų matrica

1.2.4. Strategijos įgyvendinimas

Parinkus marketingo strategiją, reikia deramai ją įgyvendinti. Tam yra formuojama atitinkama veiksmų ir priemonių programa. Strategijos įgyvendinimo programoje reikia numatyti veiksmų visumą, kuri užtikrintų pasirinktų strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimą. Vasiliauskas (2002) išskiria keturis pagrindinius strategijos įgyvendinimo komponentus (14 paveikslas):

- funkcinų strateginių tikslų ir sprendimų nustatymas;
- specialiųjų planų rengimas;
- išteklių paskirstymas ir biudžetinis planavimas;
- stebėsenos ir kontrolės procedūros.

Pirmame parinktos marketingo strategijos įgyvendinimo etape suformuluojami *funkciniai tikslai*, kadangi strategijos įgyvendinimas, nesvarbu ar tai būtų marketingo ar bendroji įmonės strategija, turi būti paskirtas atitinkamos funkcinėms tarnybos: finansų, gamybos, personalo ir pan. Kitas etapas yra *specialiųjų planų rengimas*, kurie nustato detalesnes galutines ir tarpines užduotis, apibrėžia užduočių atlikimo terminus, numato konkrečius vykdytojus



Šaltinis: Vasiliauskas, A. Strateginis valdymas. Vilnius, 2002.

14 pav. Pagrindiniai strategijų įgyvendinimo komponentai

ir jiems *skiriamus išteklius*. *Biudžetinis planavimas* padeda subalansuoti strategijos finansavimui numatytas finansinių išteklių apimtį su jų kaupimo šaltiniais.

Kadangi strategijos įgyvendinimas realizuojamas ilgą laiką tarpą yra pravartu ir netgi būtina jį stebėti ir fiksuoti tarpinius realizavimo rezultatus. Visa tai užtikrina *stebėsenos ir kontrolės procedūros*. Pagal gautus rezultatus gali būti tikslinama marketingo strategija.

2. UAB „GURDA“ KORPUSINIŲ BIURO BALDŲ MARKETINGO STRATEGIJOS PARENGIMO PAGRINDIMAS

2.1. UAB „Gurda“ charakteristika, misija, tikslai

UAB „Gurda“ įkurta 1995 metais Kaune. Pagrindinė bendrovės veiklos sritis yra ergonomiškų biuro baldų ir kėdžių gamyba bei prekyba. Bendrovė taip pat teikia šį kompleksinį paslaugų paketą: erdvių panaudojimo sprendimus, dizainerių konsultacijas, darbo vietų įrengimą, garantinį ir pogarantinį aptarnavimą. Bendrovė baldus gamina Karmėlavoje įkurtame baldų bei kėdžių cechuose. Prekybos padaliniai yra: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Varšuvoje bei Rygoje. Šiuo metu įmonėje yra diegiamos kokybės vadybos (ISO 9001) ir aplinkosaugos vadybos sistemos (ISO 14001). Dalyvaudama kasmetinėse baldų parodose UAB „Gurda“ yra pelnusi nemažai apdovanojimų. Taip pat kompanijoje gaminama kėdė „Supra“ bei biuro baldų sistema „Y“ atitinkamai 2003 ir 2004 metais pripažintos Lietuvos metų gaminiu.

UAB „Gurda“ stengiasi išsitvirtinti lyderio pozicijose einamuoju laikotarpiu augančioje biuro baldų rinkoje. Per praėjusius metus bendrovė augo ir stiprėjo užimdama vis didesnę biuro baldų rinkos dalį. Savo veiklos pradžioje UAB „Gurda“ biuro baldų pagamindavo už 1-2 milijonus litų, o 2005 metais pardavimų apimtys išaugo iki 12 milijonų litų.

UAB „Gurda“ *misija – būti biuro zonavimo ekspertais.*

Įmonės tikslai:

- *tapti pripažinta tarptautine įmone;*
- *per 2006 metus suformuoti stiprią prekybos specialistų komandą;*
- *profesionaliai įrenginėti biurus, kurie atitiktų naujausias biuro tendencijas;*
- *per artimiausius 2 metus tapti pelningai dirbančia įmone, nesumažinant esamos biuro baldų rinkos dalies.*

2.2. UAB „Gurda“ situacijos analizė

2.2.1. Rinkos analizė

Rinkos identifikavimas

Norint identifikuoti UAB „Gurda“ gaminamų biuro baldų rinką, pirmiausia reikia nustatyti, kaip plačiai geografiniu aspektu įmonei tikslinga apsibrėžti savo rinką, bei įvardinti konkurentus, su kurių gaminamais baldais turės konkuruoti UAB „Gurda“ produkcija.

Šiuo metu vidaus rinkoje „Gurda“ užima stiprias pozicijas, todėl jau keletą pastarųjų metų veikla koncentruojama į užsienio rinkas - 2003m Lenkijoje ir Latvijoje įsteigtos dukterinės „Gurdos“

įmonės. Bendrovės produkcija eksportuojama į Didžiąją Britaniją, Skandinavijos šalis. Tačiau dėl objektyvių priežasčių, tokių kaip nepakankamas įmonės dydis ir finansiniai pajėgumai, įėjimo į užsienio rinkas barjerai, bei fakto, kad dukterinės įmonės yra labai jaunos ir gyvuoja nepilnus tris metus, UAB „Gurda“ eksportuoja tik apie 18% pagaminamos produkcijos.

Apibūdinant Lietuvos biuro baldų rinką, galima teigti, jog „Gurdos“ pagrindinis ir bene vienintelis aiškus konkurentas yra UAB „Narbutas & Ko“. Reikia pripažinti, kad 1991 m. įsikūrusi įmonė, užima didesnę Lietuvos rinkos dalį. Likusią rinkos dalį dalijasi užsienio kompanijos, pradedant „Kinnarps“, „Isku“ bei mažesnės Lietuvos kapitalo įmonės: „Ergolain“, „Vibaltpega“ ir kitos. Pildant konkurentų sąrašą nederėtų pamiršti ir baldų gigantui „SBA“ koncernui priklausančių įmonių, tokių kaip „Klaipėdos baldai“ ar „Vilniaus baldai“.

UAB „Gurda“ biuro baldai sėkmingai parduodami visuose Lietuvos regionuose, todėl segmentuojant rinką nėra akcentuojamas geografinis aspektas. Kaip žinome, biuro baldus perka įmonės, todėl didžiausias akcentas yra įmonių segmentavimas pagal jų veiklą, darbuotojų skaičių, statusą bei kapitalo kilmę.

Detaliau analizuojant UAB „Gurda“ užimama rinką, pastebime ir nerimą keliančių aspektų. Pradedant kompanijos įkūrimu 1995 m. ir baigiant 2004 m. prekybinė veikla klostėsi puikiai, pardavimai bei darbuotojų skaičius augo labai sparčiai. Tačiau 2005 m. „Gurdai“ nebuvo tokie sėkmingi: pardavimai ir biuro baldų rinkos dalis atitinkamai sumažėjo 17% ir 4,8%. (žr. 6 lentelę)

6 lentelė

Biuro baldų pardavimai Lietuvoje

Metai	Pardavimo apimtys, tūkst. Lt	Procentinis pasikeitimas, proc.	Biuro baldų pardavimų apimtys Lietuvos rinkoje tūkst. Lt	Rinkos dalis, proc.
2001	620		5200	11,9
2002	1000	+61	5700	17,5
2003	1200	+20	6000	20
2004	1450	+20.8	6350	22,8
2005	1200	-17.1	~6600	~18

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Lietuvos korpusinių biuro baldų rinkos tendencijos

Geriausias būdas numatyti ateities perspektyvas yra praeitų laikotarpių duomenų analizavimas. Taigi siekiant nustatyti ir įvertinti Lietuvos korpusinių baldų rinkos tendencijas, būtina įvertinti pastarųjų 5 -10 metų laikotarpio duomenis ir identifikuoti veiksnius, darančius lemiamą įtaką pokyčiams šioje rinkoje. Lietuvos korpusinių biuro baldų rinkoje vartotojai išimtinai yra vien įmonės ir valstybinės įstaigos, nepasižyminčios ypatingu jautrumu kainoms. Taip pat verta pažymėti, jog korpusinių biuro baldų gamintojai ir prekyautojai neskiria didelio dėmesio ir išlaidų reklamai masinėse

informavimo priemonėse, tačiau labai sparčiai plečia savo pardavimų tinklus, atidarydamos naujus padalinius bei firminius pardavimų salonus. Šios tendencijos siejamos su visos šalies ekonominiu augimu ir didėjančia paklausa biuro baldams.

Augant Lietuvos bendrai ekonomikai ir patrauklėjant bendrai Lietuvos rinkai, vis daugiau užsienio kompanijų plečia savo veiklą ir čia steigia savo filialus. Derėtų pripažinti, kad dar prieš 5-7 metus vien tik užėjus į kompanijos ofisą galima buvo spręsti, ar tai Lietuvos kompanija, ar užsienio kapitalo įmonė. Visas pastarųjų įmonių interjeras, įskaitant ir biuro baldus, buvo aukštesnės klasės. Galima teigti, kad užsienio kapitalo įmonės pradėjo diktuoti kokybiškų, patrauklaus dizaino biuro baldų madas. Ir jau dabar bei žiūrint į perspektyvas, visos kompanijos stengiasi padaryti gerą įspūdį klientams bei sukurti malonią darbo aplinką darbuotojams, apstatydamos savo ofisus kokybiškais baldais.

Atsižvelgiant į minėtus faktus, galima teigti, kad Lietuvos korpusinių biuro baldų rinkoje dar labiau išsitvirtins įmonės, skiriančios didelį dėmesį baldų kokybei bei dizainui, nesibaiminančios aukštesnių produkcijos kainų.

Vertinant UAB „Gurda“ gaminamų korpusinių biuro baldų rinkos tendencijas, derėtų paminėti itin sparčiai augančią statybų rinką. Per paskutinius kelis metus didžiųjų miestų centrai pasipuošė moderniais dangoraižiais bei kitais pastatais, daugiausia skirtais juridinei veiklai, o apžvelgiant miestų detaliuosius planus matosi, kad panašios paskirties pastatų būmas dar tęsis ilgai.

UAB „Gurda“ sėkmės veiksniai

Esminiai sėkmės veiksniai nusako, kokių reikia įgūdžių ir kompetencijos, kad būtų galima sėkmingai konkuruoti dabar ir ateityje. Siekdama vystytis ir sėkmingai konkuruoti rinkoje, UAB „Gurda“ turi žinoti, ko nori jos klientai, kaip jiems įtikti, ir kaip sėkmingai konkuruoti su kitais gamintojais.

UAB „Gurda“ yra gamybinė – prekybinė įmonė ir jos sėkmė priklauso nuo šių abiejų sektorių sėmingos veiklos. Sėkmingą gamybinę veiklą įmonė grindžia itin griežta kokybės kontrolės sistema, stengdamasi į prekybą pateikti kuo kokybiškesnius produktus su minimaliu brokuotų produktų skaičiumi. Taip pat ne mažesnis dėmesys skiriamas inovacijoms rinkoje, kuriant naujas, nepriekaištingas dizaino atžvilgiu, baldų kolekcijas. Specialiai šiam tikslui įmonėje įkurta „Naujų produktų kūrimo grupė“, kuriai vadovauja pats UAB „Gurda“ bendrasavininkis Dainoras Palaima.

Siekdama dar sėkmingiau konkuruoti rinkoje, minima įmonė savo jėgomis ar pasitelkdama specialistus, atlieka vartotojų apklausas, kad dar geriau juos pažintų ir išsiaiškintų jų poreikius bei prioritetus. Visai neseniai kompanijos „Rait“ atliktas tyrimas parodė, kad šiuolaikinėse organizacijose biuro išplanavimas ir baldų funkcionalumas bei patogumas - vieni svarbiausių faktorių, padedančių

didinti darbo efektyvumą ir motyvuoti darbuotojus. Taip pat šis tyrimas atskleidė, kad vartotojams, kalbant apie biuro baldus, mažiausiai svarbus yra baldų gamintojas.

Nors, kaip pasirodė, baldų gamintojas vartotojams nėra svarbu, tačiau vienas iš UAB „Gurda“ sėkmės veiksnių yra sėkmingas dalyvavimas biuro baldų parodose. Pirmąsias vietas parodose už dizainą laimėjusi baldų kolekcija pavadinimu „Y“, nepaisant sąlyginai aukštos jos kainos yra tikrai sėkmingai parduodama, ją ypač vertina stambių kompanijų interjerą planuojantys architektai.

Kaip vieną iš „Gurdos“ minusų derėtų paminėti spragą personalo politikoje. Nėra stengiamasi išlaikyti senų darbuotojų, nuolat keičiasi ne tik gamyboje dirbantys darbininkai, bet ir pardavimo skyriaus darbuotojai bei daugumos kitų skyrių vadovai. Iš dalies tai galima pateisinti neseniai baigta vykdyti įmonės reorganizacija.

Žiūrint į perspektyvą, „Gurdai“ derėtų ir toliau periodiškai pateikti rinkai naujoves, taip pat atidžiai ruošti parodoms, stengtis dar geriau pažinti savo pirkėją ir, kas svarbiausia, būti ne tik biuro baldų gamintoja bet ir svarbia patarėja įmonėms planuojant savo darbuotojų darbo vietas.

Lietuvos korpusinių biuro baldų rinkos pelningumo analizė

Šioje dalyje pateikiama UAB „Gurda“ rinkos pelningumo analizė bei jos suvestinė. Minimios rinkos pelningumo analizė atlikta, naudojantis M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modeliu.

7 lentelė

Pelningumo veiksnių analizė

Prekių pakaitalai		
➤ 1.Prekių pakaitalai	Nėra, pelningumas didėja -	+1
➤ 2.Santykinė pakaitalų kaina		
Pirkėjai		
➤ Pirkėjų koncentracija ir organizuotumas	Didelis, pelningumas mažėja	-1
➤ Pirkėjo perėjimo kaštai	Maži, pelningumas mažėja	-1
➤ Prekės diferenciacija	Didelė, pelningumas mažėja	-1
➤ Pirkėjų jautrumas kainai	Vidutinis, pelningumas vidutinis	0
Tiekėjai		
1. Tiekėjų skaičius ir koncentracija	Vidutinis, pelningumas vidutinis	0
2. Tiekiamų prekių pakaitalų galimybė	Maža, pelningumas mažėja	-1
3. Šakos svarba tiekėjui	Didelė, pelningumas didėja	+1
4. Tiekėjo pakeitimo kaštai	Maži, pelningumas didėja	+1

Potencialūs konkurentai		
➤ Prekės diferenciacija	Didelė, pelningumas didėja, nes grėsmė maža	+1
➤ Pradinis kapitalas	Didelis, pelningumas didėja, nes grėsmė maža	+1
➤ Paskirstymo kanalai (priėjimo prie jų sudėtingumas)	Mažas, pelningumas mažėja, nes grėsmė didelė	-1
➤ Mąsto ekonomika	Vidutinė, pelningumas vidutinis, nes grėsmė vidutinė	0
➤ Valstybiniai teisiniai barjerai	Maži, pelningumas mažėja, nes grėsmė didelė	-1
Esami konkurentai		
➤ Prekės diferenciacija	Didelė, pelningumas mažėja	-1
➤ Konkurentų koncentracija	Vidutinė, pelningumas vidutinis	0
➤ Išėjimo barjerai	Vidutiniai, pelningumas vidutinis	0
➤ Pertekliniai pajėgumai	Maži, pelningumas mažėja	-1

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Aptarus veiksnius, nustatyta, kad grėsmės, o tuo pačiu ir pelningumo koeficientas yra vidutinis (0 balų). *Esamų konkurentų* grėsmę galime įvardinti kaip realią, dėl to pelningumas žemėja (-2 balai).

Analizuojant korpusinių biuro baldų rinką, pastebima, kad *prekių pakaitalų* grėsmės nėra, pelningumas didėja (+ 1 balas). *Pirkėjų derybinis spaudimas* yra didelis, taigi pelningumas mažėja (-3 balai). *Tiekėjų derybinis spaudimas* nėra didelis, šiuo atveju pelningumas didėja (+1 balas). Susumavus gautus balus gauname -3. Taigi, apibendrinus visus duomenis nustatyta, kad Lietuvos korpusinių biuro baldų rinkos pelningumas nėra didelis.

2.2.2. Makroaplinkos analizė

Atliekant *makroaplinkos* veiksmų analizę, bus įvertinama politinė-teisinė, ekonominė, socialinė-kultūrinė bei technologinė aplinkos.

Politinė - teisinė aplinka. Ji apima visuomenės politinių struktūrų veiklą ir teisės aktus, veikiančius marketingo sprendimus ir priemones. Labai daug kas priklauso nuo galiojančių teisės aktų, iš jų paminėtini prekių kokybę, jų saugą, įpakavimą, ženklumą, kainų nustatymą, prekių gabenimą, reklaminę veiklą reglamentuojantys dokumentai.

Kalbant apie UAB „Gurda“, *teisinę – politinę aplinką*, ją galime laikyti neutralia. Lietuvoje gaminamiems biuro stalams nėra taikomi itin griežti kokybės reikalavimai, tačiau planuojama įdiegti naujus standartus, kuriuose išsamiai aprašyti įstaigos baldų matmenys.

Ekonominė aplinka. Augant Lietuvos ekonomikai, didėja perkamoji galia. Tai yra palanku įmonei. Iš kitos pusės, neišvengiamai kylantis darbo užmokestis ir minimalaus darbo užmokesčio didinimas lemia didesnius gamybos kaštus. Taip pat vis labiau jaučiamas kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas daro neigiamą įtaką ypač gamybiniame sektoriuje.

Socialinė – kultūrinė aplinka. Lietuvai tapus ES nare keliami aukštesni reikalavimai gaminių kokybei. Tai didina įmonės išlaidas. Tačiau noras kuo sėkmingiau reprezentuoti įmonę bei patogiai ir jaukiai jaustis darbo vietoje skatina pirkti naujus biuro baldus.

Mokslinė - technologinė aplinka. Per pastarąjį dešimtmetį dėka mokslinės – technologinės aplinkos ypač ženkliai patobulėjo komunikavimo su vartotojais procesas. Naujai atsiradusios kompiuterinės bei komunikacinės technologijos labai teigiamai paveikė verslą. Interneto pagalba labai sparčiai ir paprastai galima pasiekti net labai nutolusias auditorijas. Bendrovei “Gurda” internetas tapo ne tik reklamos sklaidimo bet ir komercijos priemonė. E - parduotuvės pagalba jau galima užsisakyti biuro baldų, išsirenkant patinkančią spalvą ir modelį.

Apibendrinant įmonės makroaplinką sunku būtų išvelgti ypatingų teigiamų ar didelių neigiamų aspektų, taigi galima teigti, kad “UAB Gurda” makroaplinka yra neutrali.

SPACE analizė

SPACE matricoje vertinami šie UAB “Gurda“ makroaplinkos faktoriai: aplinkos stabilumą išreiškiantys veiksniai, verslo srities patrauklumą išreiškiantys veiksniai, konkurencinio pranašumo bei finansinio pajėgumo įvertinimo veiksniai.

8 lentelė

Aplinkos stabilumą išreiškiančių veiksnių įvertinimas

Veiksny	Komentaras	Įvertinimas (balais nuo 1 iki 3)
Infliacijos lygis	Kadangi Lietuvoje šiuo metu auga prekių kainos, įskaitant ir žaliavų bei kuro, šiuo atveju aplinkos stabilumas yra žemas.	1
Vartotojų poreikių kitimas	UAB „Gurda“ korpusinių biuro baldų segmentai yra įmonės, o įmonių poreikiai keičiasi sąntykinai lėtai, bei turint omeny, kad ši įmonė yra viena iš rinkos lyderių, nesibaido naujovių ir pati sugeba diktuoti madas, drąsiai galime teigti, kad aplinka stabili.	3

Konkuruojančių prekių kainų lygis	Konkurentų skaičius nėra didelis. Daugelis mažų įmonių gamina pigesnius, tačiau žemesnės kokybės korpusinius biuro baldus. Tačiau pagrindinis konkurentas „Narbutas ir Ko“ korpusinių biuro baldų kainas stambiems užsakovams nustato apie 10% žemesnes.	2
Įėjimo į rinką barjerai	„Gurdai“ didesnę grėsmę kelia ne naujai besikuriančios įmonės, o stambiųjų baldų gamintojų ketinimai atsigręžti į biuro baldų rinką.	2
Technologiniai pokyčiai	Technologijų kaita korpusinių baldų rinkoje nėra didelė.	3
Konkurencijos stiprumas	Šiuo atveju yra dviprasmiška situacija: iš vienos pusės stovi rinkos lyderis „Narbutas ir Ko“, visais būdais besistengiantis išlaikyti lyderio pozicijas, o iš kitos pusės rimtų konkurentų kolka nesimato.	2
Kainos elastingumas	Kainos elastingumą galime laikyti vidutiniu, kadangi įmonė turi tikrai daug lojalių klientų, kurie, kaip parodė praktika, padidėjus kainomis nepuola ieškoti kitų gamintojų.	2
Prekių pakaitalų galimybė	Prekių pakaitalų nėra.	3

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apibendrinant lentelėje pateiktus kiekybinius aplinkos stabilumą išreiškiančių veiksnių įvertinimus, apskaičiuojamas aritmetinis vidurkis: $(1+3+2+2+3+2+2+3)/8 = 2,25$. Taigi aplinkos stabilumą galima vertinti kaip aukštesnį už vidutinį.

Verslo srities patrauklumą (9 lentelė) nulemia šie veiksniai: rinkos augimas, pelno didėjimas, finansinis stabilumas, apsirūpinimas resursais, kapitalo imlumas ir įėjimo į rinką galimybės.

Verslo srities patrauklumo veiksnių įvertinimas

Veiksny	Komentaras	Įvertinimas (balais nuo 1 iki 3)
Rinkos augimas	Itin sparčiai augant statybų rinkai, auga ir biuro baldų rinka.	3
Pelno didėjimas	Konkurencija riboja pelno dalį, tačiau augant rinkai kažkokiu laipsniu didės ir pelnas.	2
Finansinis stabilumas	Aplinką finansiniu atžvilgiu galima laikyti vidutiniškai stabilia. Tai susiję su neseniai padidinta bazine palūkanų norma ir augančiomis kainomis.	2
Apsirūpinimas resursais	Kainų, ypač gamybinių žaliavų ir kuro, augimas, taip pat nuolatos didėjantys atlyginimai lems veiklos išlaidų didėjimą.	2
Kapitalo imlumas	Korpusinių biuro baldų pramonę galima laikyti vidutiniškai imlia kapitalui, kadangi nėra tendencijos nuolat atnaujinti gamybos technologijas, tačiau investicijos reikalingos automatizuojant ar plečiant gamybą.	2
Įėjimo į rinką galimybės	Įėjimo į rinką galimybės nėra komplikotos dėl ir taip didelės konkurencijos ir kokybės reikalavimų.	3

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apibendrinant gautą rezultatą gauname aritmetinį vidurkį = 2.3, taigi verslo sritis yra aukštesnė už vidutinio patrauklumo.

Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai yra užimama rinkos dalis, įmonės gaminamų prekių kokybė, prekės ar prekių grupės gyvavimo ciklas.

Konkurencinio pranašumo veiksnių įvertinimas

Veiksny	Komentaras	Įvertinimas (balais nuo 1 iki 3)
Užimamos rinkos dalis	„Gurda“ užima apie 18,00 % korpusinių biuro baldų rinkos, nusileisdama tik „Narbutas ir Ko“. Kiti artimiausi konkurentai pasidalinę rinką į smulkias dalis.	3
Prekių kokybė	Šiuo aspektu „Gurda“ lenkia didžiąją dalį savo konkurentų.	3
Prekės gyvavimo ciklas	UAB „Gurda“ ir jos konkurentų gaminamos produkcijos gyvavimo ciklai yra vienodi, todėl pranašumo neturi nei vienas rinkos dalyvis.	2

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apibendrinant gautą rezultatą gauname aritmetinį vidurkį = 2,7, taigi nagrinėjama įmonė yra labai stipri konkurentė visoms rinkos dalyvėms.

Finansinio pajėgumo įvertinimas

Veiksny	Komentaras	Įvertinimas (balais nuo 1 iki 3)
Investicijų atsiperkamumas	Įmonės investicijų į gamybos įrangą atsipirkimo laikotarpis panašus kaip ir kitų Lietuvos rinkos lyderių.	2
Likvidumas	Deja, 2005 ieji metai „Gurdai“ nebuvo patys sėkmingiausi finansine prasme. Likvidumo koeficientas -1,8.	2
Pajamų dinamika	Įmonės pajamos per 2004m. išaugo 20%, tačiau per paskutinius metus sumažėjo 17%.	1
Rizikos laipsnis	2005 m. bendras skolos koeficientas buvo 0.51	2

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Vertinant įmonės finansinį pajėgumą, buvo gautas aritmetinis vidurkis = 1,75, taigi įmonė nėra labai geroje finansinėje padėtyje. Tai atspindi ir 2005-ieji metai, šiuos metus ji baigė turėdama 200 tūkst. litų nuostolį.

2.2.3. Mikroaplinkos analizė

Šioje darbo dalyje pateikiama UAB „Gurda“ mikroaplinkos analizė. Kadangi mikroaplinką sudaro vartotojai, konkurentai, tiekėjai ir pardavimo pagalbininkai, tad ir nagrinėjamas kiekvienas jų, pirmiausia aptariant vartotojus.

Vartotojų analizė

Įmonės produkcijos vartotojai daugiausia yra juridiniai asmenys, taip pat fiziniams asmenims priskiriamos Individualios įmonės. Namų ūkiai nuperka mažiau negu 1% įmonės gaminamų korpusinių biuro baldų. Organizacijas grupuojant pagal statusą, pagrindiniai korpusinių biuro baldų rinkos segmentai yra *Akcinės bendrovės, Uždarnosios akcinės bendrovės, Valstybinės ir savivaldybės įmonės* bei jau minėtos *Individualios įmonės*. Tačiau segmentuoti ir nustatyti prioritetinius segmentus pagal įmonės statusą nėra tikslinga. Daug naudingesnis segmentavimas yra pagal du kriterijus, iš kurių pirmasis - *įmonės veiklos sfera*. Žinant įmonės veiklos sferą, galima prognozuoti įmonės augimą, atsižvelgiant į šakos, kurioje veikia ta įmonė, augimo prognozes. Antrasis kriterijus – *įmonės dydis*, nustatomas pagal darbuotojų skaičių. Kai kam toks smulkus segmentavimas gali pasirodyti per daug detalus ir sudėtingas, tačiau UAB „Gurda“ pagrindinės rėmimo priemonės yra asmeninis pardavimas bei tiesioginis marketingas, reikalaujantys detalaus segmentų nustatymo.

Išskirtų segmentų charakteristika pateikta 12 lentelėje.

12 lentelė

UAB „Gurda“ tikslinė rinka

Tiksliniai rinkos segmentai	Segmento apibūdinimas
<i>Prioritetiniai rinkos segmentai</i>	
<ul style="list-style-type: none">➤ Užsienio kapitalo prekybinės ir gamybinės įmonės ir jų atstovybės;➤ Finansinių paslaugų įmonės;➤ Telekomunikacijų ir IT įmonės;➤ NT agentūros;➤ Konsultacinės įmonės.	Įmonė savo produkciją orientuoja į šiuos prioritetinius rinkos segmentus dėl to, jog šiuo metu ir ateityje šių šakų įmonės linkusios plėstis, didindamos darbuotojų skaičių, steigdamos naujus padalinius ar filialus.
<i>Svarbūs rinkos segmentai</i>	
<ul style="list-style-type: none">➤ Energetikos įmonės;➤ Lietuvos prekybinės ir gamybinės įmonės;➤ Logistikos įmonės;➤ Farmacijos ir medicinos įrangos įmonės;	Šiam segmentui priskirtos įmonės nepriklauso tos ūkio šakoms kurioms prognozuojamas spartus augimas.

<i>Įdomūs rinkos segmentai</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Statybinės įmonės; ➤ Savivaldybės ir joms tiesiogiai pavaldžios įmonės; ➤ Valstybinės įstaigos; ➤ Medicinos įstaigos; ➤ Švietimo įstaigos. 	Tai ne prioritetas segmentas, bet šiam segmentui priskirtų įmonių nedera pamiršti. Jos gali atnešti pelno. Taip pat čia paminėtos Savivaldybės ir kitos valstybinės įstaigos. Tai yra pastovūs, nelabai išrankūs ir ištikimi klientai. Jie perka pastoviai, tačiau ne pačius brangiausius baldus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Išskirtus segmentus pirkti motyvuoja įvairūs skirtingi veiksniai, bei egzistuoja nepatenkinti ar nepakankamai patenkinti segmentų poreikiai (13 lentelė).

UAB „Gurda“ korpusinių biuro baldų pirkimo motyvacija

Tiksliniai rinkos segmentai	Segmento motyvacija (pirkimą motyvuojantys veiksniai)	Nepatenkinti vartotojų poreikiai
<i>Prioritetiniai rinkos segmentai</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Užsienio kapitalo prekybinės ir gamybinės įmonės ir jų atstovybės; ➤ Finansinių paslaugų įmonės; ➤ Telekomunikacijų ir IT įmonės; ➤ NT agentūros; ➤ Konsultacinės įmonės. 	Tai pats turtingiausias ir turintis didžiausią potencialą segmentas. Šių veiklos sričių įmonės linkusios rūpintis savo įvaizdžiu ir darbuotojų pasitenkinimu darbu. Tai skatina jas pirkti aukštos kokybės bei naujo dizaino ergonomiškus biuro baldus.	„Rait“ atliktas tyrimas parodė, kad klientai labiausiai nepatenkinti „Gurdos“ darbuotojų lankstumu ir gamybos bei pristatymo terminais. Taip pat nurodė, kad labiausiai trūksta balduose funkcionalumo.
<i>Svarbūs rinkos segmentai</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Energetikos įmonės; ➤ Lietuvos prekybinės ir gamybinės įmonės; ➤ Logistikos įmonės; ➤ Farmacijos ir medicinos įrangos įmonės 	Kaip jau minėjome, tai sparčiai augantis segmentas, turintis ne menkesnę motyvaciją pirkti aukštos kokybės baldus negu prioritetiniam rinkos segmentui priskirtos įmonės.	
<i>Įdomūs rinkos segmentai</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Statybinės įmonės; ➤ Savivaldybės ir joms tiesiogiai pavaldžios įmonės; ➤ Valstybinės įstaigos; ➤ Medicinos įstaigos; ➤ Švietimo įstaigos. 	Kalbant apie biudžetines įstaigas, derėtų akcentuoti metų pabaigas, kuomet biudžetinės įstaigos privalo išsekvoti savo biudžetus, antraip pinigai grįžta į valstybės biudžetą, ir kitų metų minimos įstaigos biudžetas būna sumažinamas. Dažnai šios įstaigos metų pabaigoje perka biuro baldus nekreipdamos dėmesio į jų kainas, vien todėl, kad išleistų pinigų. Taip pat šio segmento išskirtinė pusė yra užsakymo dydis.	

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Nors biuro baldų negalima laikyti pirmo būtinumo preke, tačiau naujai besikuriančios įmonės privalo juos pirkti. Kalbant apie motyvaciją, vertėtų kalbėti nebent apie motyvaciją pirkti kokybiškesnius (brangesnius) ar mažiau kokybiškus (pigescius) biuro baldus. UAB „Gurda“ gamina pirmuosius, kokybiškus tačiau brangesnius, aukštesnės klasės korpusinius biuro baldus. Užsienio kapitalo prekybinės ir gamybinės įmonės, finansinių paslaugų, telekomunikacijų ir IT įmonės, NT agentūros yra labiau motyvuotos pirkti kokybiškesnius biuro baldus, tai yra viena iš priežasčių, dėl kurios tai yra prioritetas įmonės segmentas.

Tiekėjų analizė

„Gurdai“ kaip ir kiekvienai baldų gamybos įmonei svarbiausios žaliavos yra baldų plokštės. Kaip matome iš 2.8 lentelės, pagrindiniai plokščių tiekėjai nėra gamintojai, tai daugiausia importuotojai, parduodantys užsienio gamintojų gaminius. Derėtų išskirti tikrai 1994 m. įkurtą UAB „Termoplas“, kuri atstovauja Vokietijos gamintoją „Thermopal“ Lietuvoje ir Baltijos šalyse. „Gurda“ kol kas nepasiekia tokių gamybinių pajėgumų, kad apsimokėtų pirkti baldų plokštes tiesiai iš gamintojo. Užsakius didžiulius kiekius plokščių, reiktų juos sandėliuoti, o tam reikia didelių investicijų.

14 lentelė

UAB „Gurda“ pagrindiniai tiekėjai

Baldinės plokštės	Stalų kojos, rėmai	Kita furnitūra	Stiklai	Dažymo, skiedimo, valymo ir kt priemonės	Kita
„Senukų prekybos centras“, „Termoplas“, „Trukmė“, „Ulmas“, „Virūna“	„Bakšto gamybinė įmonė“, „Baldutura“, „Kalibruotė“, „Joldijos jūra“, „Sapa profiliai“, „Novena“	„Drūsraigtis“, „Agva“, „Arvelita“, „Ottensen“, „Serfas“	„Šimkaus įmonė“, „Gravera“	„Kervita“, „Scandex“	„Plastunion“, „Rehau“, „Senukų prekybos centras“, „Ulmas“, „Wood line“, „TTS“

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Metalinės baldų dalys, daugiausia stalų kojos ir rėmai, šiuo metu užsakomi iš Lietuvos gamintojų, išskyrus kojas „Y“ serijos stalams, kurios yra importuojamos iš Italijos. Šiuo metu stalų kojos bei rėmai yra daugiausia problemų kelianti žaliavų grupė. Tiekimai dažnai vėluoja, ko pasėkoje ilgėja gamybos terminai ir nėra laiku įvykdomi užsakymai. Tokia situacija susidarė dėl prieš kelis mėnesius uždaryto metalo cecho, kuriame „Gurda“ pati gamindavosi didžiąją dalį metalo gaminių. Tačiau 2005 metų vasarą įvykdyta įmonės reorganizacija, ir metalo cecho ekonominiais sumetimais nutarta atsisakyti.

Likusios žaliavų rūšys tokios kaip stiklai spintoms, varžtai, lankstai, dažai, nesukelia įmonei problemų, kadangi jas patogiu sandėliuoti ir galima užsisakyti didesnius kiekius.

Kaip matome iš lentelės, tiekėjų skaičius yra ganėtinai didelis, „Gurda“ nėra priklausoma nuo vieno ar kelių stambių tiekėjų. Esant barterinių mainų galimybei, įmonė nevengia gamybinių žaliavų įsigyti ir iš kitų gamintojų ar importuotojų barterio būdu, ir tai, kaip praktika parodė, nesukelia didesnių problemų. Taigi galima daryti išvadą, kad UAB „Gurda“ priklausomybė nuo tiekėjų nėra didelė, tiekėjų pakeitimo kaštai taip pat nėra aukšti.

Konkurentų analizė

Labai svarbų vaidmenį įmonės veikloje atlieka konkurentai. Kuo daugiau rinkoje konkurentų, tuo sunkiau juose išsilaikyti. Konkurencija tarp įmonių iš esmės pasireiškia kaip konkurencija tarp jų prekių ar paslaugų.

UAB „Gurda“ gamindama ir realizuodama savo produkciją susiduria su aršia konkurencija Lietuvos rinkoje. Esant dabartinei situacijai rinkoje konkurentus galima skirstyti į tris grupes:

1. UAB „Narbutas ir Ko“.
2. "Ergolain" įmonių grupė.
3. Užsienio korpusinių biuro baldų gamintojai („Kinnarps“, „Isku“ ir k.t);
4. Visi likusieji Lietuvos korpusinių biuro baldų gamintojai.

Pagrindinis konkurentas **UAB „Narbutas ir Ko“** yra pirmaujanti biuro baldų gamybos įmonė Lietuvoje, šiuo metu užimanti apie 30% rinkos. 1991m. įkurta bendrovė ilgą laiką tarpą specializavosi ne tik biuro bet ir virtuvės baldų srityje ir tik 2004 m. įmonių grupei priklausanti bendrovė „Nabukas“, gaminusi virtuvės baldus parduota „Libros holdingui“.

„Narbutas ir Ko“ pardavimų apyvarta Lietuvos rinkoje 2004 m. siekė 21 mln. litų. Tuo tarpu 2002 m. pagaminta ir realizuota produkcijos už 16,5 mln. litų. „Verslo žinių“ sudarytame Lietuvos didžiausių įmonių 1000-tuke ši įmonė užėmė 156 vietą. Taip pat „Narbutas ir Ko“ šiuo metu lenkia „Gurda“ ir pagal darbuotojų skaičių. Per 15 metų įmonės darbuotojų skaičius išaugo nuo 10 iki daugiau nei 470 žmonių ir toliau didėja.

Lyderio pozicijas šalies biuro baldų rinkoje užimanti bendrovė nesnaudžia ir eksporto srityje. "Narbutas ir Ko" eksportas į Rytų ir Vakarų Europos valstybes per 2004 metus padidėjo net 34 proc. ir sudarė beveik 40 mln. litų. Tuo tarpu UAB „Gurda“ eksportas 2005 m. buvo tik 1,8 mln. litų.

Kalbant apie Lietuvos rinką, vienas iš svarbiausių „Narbuto ir Ko“ konkurencinių pranašumų prieš „Gurda“ yra gamybos efektyvumas. „Narbutas ir Ko“ identišką produktą sugeba pagaminti mažesne savikaina. Ypač jeigu lygintume pigesnės klasės darbuotojų baldus.

Antrajai konkurentų grupei priskiriama jauna ir ambicinga kompanija „Ergolain“. Šiuo metu ši kompanija dar neprilygsta rinkos lyderėms, tačiau jos didelės ambicijos nelieka bevaisės: per paskutinius 4 metus "Ergolain" grupės apyvarta ūgtelėjo beveik 3 kartus. Iki 2002 m. "Ergolain" grupė užsiėmė tik prekyba, baldus jos užsakymu gamindavo kitos bendrovės. Tačiau norint užsitikrinti geresnę baldų kokybę bei užsakymų įvykdymo terminus 2002m. buvo pastatyta baldų gamykla Šiauliuose, o 2004 m. ji persikėlė į Šiaulių rajoną. Dabar įmonėje dirba 100 darbuotojų. Didžioji dauguma „Ergoline“ siūlomų baldų kolekcijų yra Italų bendrovės „Las“ bei Lenkų gamintojos „Profim“ gaminiai.

Trečioji konkurentų grupė yra *užsienio korpusinių biuro baldų gamintojai*. Pirmiausia derėtų paminėti pagrindinius iš jų, tai trečioji pagal dydį biuro baldų gamybos įmonė Europoje „Kinnarps“. Įmonė įsikūrė 1942 m. Švedijoje. Per tuos metus ji išaugo į tarptautinę 20-yje šalių baldus parduodančią kompaniją, įdarbinusią virš 3000 žmonių. Trys Kinnarps gamyklos, esančios Kinnarp'e, Skillingaryd'e ir Jonkoping'e laikomos vienomis moderniausių ir efektyviausių visoje Europoje. Lietuvoje kompanija atstovaujama UAB „Kinnarps“. Pagrindiniai „Kinnarps“ konkurenciniai pranašumai yra visiškai robotizuotos gamyklos, suteikiančios įmonei išskirtini gamybos efektyvumą, taip pat derėtų paminėti net 5 metų garantinį laikotarpį.

Kita Lietuvos biuro baldų rinkoje konkuruojanti užsienio gamintoja yra kompanija „Isku“. Jie save pristato kaip vieną iš Europos baldų rinkos lyderių, kurio viena iš pagrindinių sričių yra biuro baldai. „Isku“ įsitvirtino Rusijoje ir Baltijos valstybėse tik prieš kelis metus, tačiau jau dabar yra pastebimi konkurentai, jeigu kalbėtume apie turtingąsias Lietuvos įmones. „Isku“ įsikūrė 1930 m. Suomijoje, dabar kompanijoje dirba 1850 darbuotojų. Lietuvoje kompanija atstovauja UAB „Isku baldai“. Šios kompanijos gaminami baldai kokybe bei kainomis šiek tiek nusileidžia „Kinnarps“ biuro baldams, tačiau yra pastebimai brangesni už „Gurdos“ ar „Narbuto“ gaminamus korpusinius biuro baldus.

Ketvirtajai konkurentų grupei priskirtos **likusios Lietuvos korpusinių biuro baldų gamybos įmonės** rinkos lyderiams didesnių problemų nesudaro. Jų pagrindinis bruožas yra žemesnė kokybė, paprastesnis arba nukopijuotas nuo rinkos lyderių baldų dizainas. Šios įmonės daugiausiai baldais aprūpina vietines įmones, įsikūrusias tame pačiame rajone kaip ir baldų gamintojas. Dažniausiai tai vidutinės ir smulkiosios įmonės arba mažesnių miestelių valstybinės įstaigos. Tokių baldų gamintojų konkurencinis pranašumas UAB „Gurda“ atžvilgiu yra žemesnė kaina, tačiau kainos ir kokybės santykis palankesnis „Gurdai“

Toliau pateikiama apibendrinta UAB „Gurda“ konkurentų analizė (15 lentelė.).

15 lentelė

Konkurentų stipriųjų ir silpnųjų pusių vertinimas

Konkurentas	Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
UAB „Narbutas ir Ko“	Visų pirma, tai yra dabartinis Lietuvos biuro baldų rinkos lyderis, užimantis apie trečdalį vidaus rinkos. Pagal „Gurdos“ užsakyta „Rait“ kompanijos tyrimo duomenys „Narbutas ir Ko“ turi žinomiausia prekinį ženklą tarp biuro baldų gamintojų. Žvelgiant Lietuvos mastu yra aukštas gamybos efektyvumas. „Narbutas ir Ko“ Lietuvos rinkoje veikia jau penkioliktus metus ir turi pakankamai didelį ratą lojalių klientų tarp stambiųjų Lietuvos įmonių bei didžiųjų miestų savivaldybių ir valstybinių įstaigų. Taip pat kompanija turi stiprų pardavimo padalinių tinklą, firminiai baldų salonai randasi ne tik Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, bet ir Šiauliuose, Panevėžyje.	Kaip viena iš silpnesnių „Narbutas ir Ko“ pusių galima paminėti nepakankama dėmesį mažesniems miestams ir rajonams, kuriuose nėra pardavimo padalinių. Jeigu Kaune ir Vilniuje „Narbutas ir Ko“ itin aršus konkurentas „Gurdai“ ir yra beveik kiekvieno didesnio baldų pirkimo konkurso etatinis dalyvis, tai atokesniuose nuo didmiesčių geografiniuose segmentuose konkurencija yra žymiai mažesnė. Taip pat iš daugumos klientų galima išgirsti nuomonę, kad „Narbuto“ baldų dizainas yra šiek tiek prastesnis nei „Gurdos“, šią nuomonę taip pat patvirtina kasmetinių baldų parodų rezultatai. „Gurda“ yra ne kartą laimėjusį aukso medalius už dizainą, taip pat jos gaminiai pripažįstami Lietuvos metų gaminiais.
UAB „Ergolain“	Šios kompanijos stiprioji pusė yra glaudesnis bendradarbiavimas su klientu, lankstumas kliento atžvilgiu. Jeigu didieji biuro baldų gamintojai kaip „Gurda“, „Narbutas ir Ko“, bei užsienio milžinai „Kinnarps“, „Isku“ vis labiau kratosi nestandartinių biuro baldų, tai tokius įnoringus klientų poreikius su „Ergolain“ išpildo nedvejodama, aišku tiek kiek tai yra jos galimybių ribose. Labiau mėgstantiems prabangą klientams kompanija siūlo modernius užsienio gamintojų „Las“ ir Profim“ biuro baldus.	Silpnoji „Ergolain“ pusė be abejo yra, neskaitant Šiaulių miesto, mažai kam žinomas įmonės vardas. Didžiąją dalį savo produkcijos įmonė realizuoja Šiauliuose, Panevėžyje bei aplinkiniuose rajonuose. Taip pat įmonė negali skirti viso savo dėmesio biuro baldams, kadangi nemaža jos produkcijos dalis yra skirta viešbučiams. Kitos silpnosios pusės yra mažesnis gamybos našumas, dar nepakankamai išvystytas prekybos tinklas (nėra prekybos padalinio Kaune).
Užsienio baldų gamintojai	Privalumai- labai aukšto technologinio lygio gamybinės bazės, išskirtinis dizainas ir kokybė, ilgas garantinis terminas. Įdiegtos naujausios kokybės sistemos.	Mažas dėmesys Lietuvos rinkai, aukštos kainos, menkas lankstumas. Lietuvoje mažai kam žinomi įmonių vardai, ilgas gamybos ir pristatymų terminas, silpni pardavimų tinklai.
Smulkieji Lietuvos korporacinių biuro baldų gamintojai	Dažniausiai žemos kainos, draugiški ryšiai su vietinėmis įmonėmis, pakankamai didelis lankstumas.	Mažos technologinės galimybės, mažai žinomi įmonių vardai, daugumoje žemesnė kokybė, marketingo skyrių nebuvimas. Mažos rėmimo išlaidos ir silpni pardavimų tinklai.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

2.2.4. Įmonės vidinės aplinkos analizė

Marketingo komplekso elementų analizė:

Prekių asortimentas.

Korpusiniai biuro baldai yra pagrindinė, tačiau ne vienintelė „Gurdos“ gaminama produkcija.

Įmonės asortimento plotį sudaro:

- korpusiniai biuro baldai;
- biuro kėdės;
- minkštieji biuro baldai;
- baldai konferencijoms;
- metaliniai baldai;
- baldai viešbučiams;

Taip pat įmonė prekiauja vieno iš akcininkų D. Palaimos įkurtos kompanijos „Softimus“ gaminamais minkštaisiais baldais, Lenkijos biuro baldų kompanijos „Balma“ recepcijomis „Entre“ ir vadovo baldais „In“. Prie visų minėtų produktų dar vertėtų paminėti, kad metaliniai baldai gaminami UAB „Vildeta“, „Gurda“ jais tik prekiauja.

Grįžtant prie korpusinių biuro baldų, rinkai yra pristatoma 10 baldų kolekcijų, iš jų tris („In“, „Lagūna“, Paradigma elite“) skirtos vadovams, penkios darbuotojams („Vega“, „Mega“, „Paradigma“, „Y“, „Nova“ ir dvi biuro priimamiesiems („Torus“, „Entre“).

UAB „Gurda“ prekių asortimento struktūrą formuoja atsižvelgiant į vartotojų poreikius ir įmonės tikslus bei galimybes. „Gurdos“ tiksliniai rinkos segmentai nėra vien turtingosios organizacijos, įmonės klientai yra ir biudžetinės įstaigos, ir mažiau išlaidų galinčios sau leisti nedidelių miestelių ir rajonų įmonės. Šiam segmentui yra skirtos pigesnės, paprastesnio dizaino „Vega“ ir „Mega“ korpusinių biuro baldų serijos, vadovams pritaikomi „Nova“ serijos stalai. Turtingesniai segmentui skirtos serijos: „Paradigma“, „Nova“ – darbuotojams, „Paradigma elite“ – vadovams, o patiems išrankiausiems bei mėgstantiems prabangą yra sukurta itin subtilaus dizaino „Y“ baldų serija darbuotojams, bei prabangūs, natūralios faneruotės „Lagūna“ ir „In“ biuro baldai.

Paskutiniu metu „Gurda“ korpusinių baldų rinkai pateikė mažai inovacijų. 2005 m. pavasarį kasmet vykstančioje Lietuvos biuro baldų parodoje „Gurda“ pristatė modifikuotą „Y“ serijos stalą, įmontuojant į jį aukščio reguliavimo mechanizmą. Tačiau tai greičiau buvo koncepcinis modelis, skirtas išimtinai parodai, o ne „reagavimas į besikeičiančius organizacijų poreikius“, kaip kad tuomet

aiškino „Gurdos“ atstovai. Šis stalas gal ir turi perspektyvų, tačiau šiuo metu Lietuvos įmonės nepasiruošusios išleisti 5000 litų 1400x800 mm. dydžio stačiakampiui stalui.

Kaina. UAB „Gurda“ yra gamybinė – prekybinė įmonė, o jos sėkmė priklauso nuo abiejų šių sričių. Grubiai tariant, kuo pigiau pagaminsi, tuo lengviau parduosi. Žiūrint iš mokslinės pusės, nėra viskas taip elementaru, tačiau fakto, kad įmonės sėkmę lemia sugebėjimas pasiekti aukštą kokybę mažesniais kaštais, negalima paneigti. Vienais atvejais tai galima įgyvendinti pasiekus dideles gamybos apimtis, standartizuojant procesus, kitais - protingas tiekėjų pasirinkimas bei geras darbo organizavimas, optimaliai išnaudojant gamybinius pajėgumus, padeda mažinti kaštus.

Nustatydamą prekių kainas, UAB „Gurda“ taiko į kaštus orientuotą kainodaros metodą – „kaštai plus antkainis“. Tačiau kaštai nėra vienintelis kainodaros veiksnys, pagal kurį nustatoma galutinė produkto kaina. Įmonė nustatydamą prekės kainą, ne tik stengiasi padengti kaštus, bet kartu ir kainą naudoja kaip komercinį instrumentą. Antkainis reguliuojamas atsižvelgiant į tam tikros baldų serijos paklausą, pagrindinių konkurentų prekių kainų pokyčius.

Baldų kainas nustato ne tik ekonomistai bei vadovai, įmonėje taip pat yra nuolaidų politika. Kadangi UAB „Gurda“ korpusinius biuro baldus parduoda tiesiai galutiniam vartotojui, nuolaidos taikomos arba netaikomos analizuojant kiekvieną pirkimo sandėrį atskirai. Pardavimų vadybininkams yra nustatyta leistina maksimali nuolaida, kurios dydis priklauso nuo siūlomų baldų bendros kainos. Esant itin stambiams užsakymams ar pirkimo konkursams, taikomos specialios nuolaidos.

Paskirstymas. UAB „Gurda“, kaip ir daugelis biuro baldų gamintojų, ne tik parduoda savo produkciją, kartu yra teikiamas visas spektras prekes lydinčių paslaugų. Turint omenyje didesnius užsakymus, galima teigti, kad „Gurda“ ne parduoda baldus, o suteikia paslaugą: suplanuoja ir įrengia organizuotas darbo vietas. Prekes lydinčios paslaugos yra šios:

- vadybininko ar dizainerio konsultacija;
- erdvių panaudojimo sprendimai;
- baldų pristatymas ir sumontavimas kliento biure;
- garantinis ir pogarantinis aptarnavimas.

Įmonė naudoja tiesioginį prekių paskirstymą, t.y., įmonėje pagamintų prekių pardavimu užsiima pardavimų vadybininkai, tiesiogiai kontaktuodami su užsakovu. Taip pat įmonės produkcija prekiaujama firminiuose pardavimo salonuose Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje ir Šiauliuose. Pardavimų apimtys tarp salonų ir aktyvių pardavimų vadybininkų pasiskirstę beveik po lygiai. Salonai Lietuvoje realizuoja 47%, pardavimų vadybininkai 53% produkcijos, neskaitant eksporto.

Rėmimas. UAB „Gurda“, organizuodama savo prekių rėmimą, naudoja „*traukimo*“ strategiją. Įmonė savo rėmimo veiksnius nukreipia tik į galutinius vartotojus, kadangi prekybos tarpininkų ir

pagalbininkų paslaugomis nesinaudoja.. Produktui remti naudojamas pardavimų personalas ir prekybos skatinimas. Rėmimo biudžetui, neskaitant asmeninių pardavimą įgyvendinančių vadybininkų atlyginimo, skiriama maždaug 1% nuo bendrų įmonės pardavimų, t.y. 130 tūkst. lt

Naudojamos rėmimo priemonės išvardintos 16 lentelėje.

16 lentelė

UAB „Gurda“ naudojamos rėmimo priemonės

Ryšiai su visuomene	Pardavimo skatinimas	Reklama	Asmeninis pardavimas	Tiesioginis marketingas
Spaudos konferencijos	Parodos	Lankstinukai ir prospektai	Pardavimo reprezentavimas	Katalogai
Vieši paskelbimai	Nuolaidos	Reklaminiai skydai	Pavyzdžiai	Siuntiniai paštu
Verslo ataskaitos (pranešimai) Rėmimai		Ženklaai, simboliai ir logotipas		Telemarketingas
				Pardavimas Internete

Šaltinis: sudaryta autoriaus

2.3. UAB “Gurda“ SWOT analizė

Po informacijos apie esamąją situaciją apžvelgimo galima pereiti prie stipriųjų, silpnųjų pusių ir galimybių bei grėsmių analizės, įvertinant jų tarpusavio sąveiką, t.y. atlikti SWOT analizę. Šis metodas bus taikomas “4P” ir organizacijos kultūros nagrinėjimui. Galimybės ir grėsmės bus analizuojamos 4 aspektais: Socialiniu, Technologiniu, Ekonominiu, Politiniu.

Įmonės SWOT analizę atliksime naudodamiesi 5 lentelėje pateikiama struktūra.

17 lentelė

UAB “Gurda“ SWOT analizė

Produktas	O S- Didėjantis reprezentatyvių ir ergonomiškų baldų poreikis; T-gamybos technologijų vystymasis; E- didėjanti perkamoji galia; P- naujos ES rinkos.	T S-aukštesni reikalavimai kokybei; T- alternatyvos drožlių plokščių korpusiniams baldams; E-didesni gamybos kaštai; P-nestabili bendra situacija.
	W Mažas baldų modulių pasirinkimas; Ilgi gamybos terminai.	Vystantis gamybos technologijoms, automatizuoti gamybą taip žymiai trumpinant gamybos terminus. Mažą asortimento gylį, kompensuoti jo ergonomiškumu.

<p>S</p> <p>Gerai žinomas prekės ženklas;</p> <p>Aukšta kokybė, įvertintas dizainas.</p>	<p>Didėjant perkamajai galiai ir esant vis stipresniam ergonomiškų ir reprezentatyvių baldų poreikiui, reikia dar labiau pabrėžti baldų ergonomiškumą, taip stiprinant prekės ženklą.</p>	<p>Stiprinant prekės ženklą, net ir padidėjus kaštams bei kainoms didinsime prekės vertę.</p> <p>Aukšta kokybė ir geras dizainas išskiria mus iš konkurentų didėjant kokybės reikalavimams.</p>
<p>Kaina</p>	<p>O</p> <p>S- Didėjantis reprezentatyvių ir ergonomiškų baldų poreikis;</p> <p>T-gamybos technologijų vystymasis;</p> <p>E-augantys bendri rinkos pardavimai;</p> <p>P-nenusimato pokyčiu.</p>	<p>T</p> <p>S-Nežinia susijusi su euro įvedimu;</p> <p>T-aštrus poreikis greitai įvedinėti naujausias technologijas;</p> <p>E-žaliavų brangimas, kinų gamintojų invazija;</p> <p>P-nenusimato pokyčiu.</p>
<p>W</p> <p>Nėra prekių linijos pagal kainą galinčios konkuruoti su smulkiaisiais gamintojais.</p> <p>Kainos šiek tiek aukštesnės už pagrindinio konkurento.</p>	<p>Bendra susidomėjimo kokybiškesniais ir patrauklesniais baldais atmosfera skatina kreipti dėmesį į patį produktą, todėl silpnoji pusė iš dalies neutralizuojama.</p>	<p>Derėtų pagalvoti apie itin pigios korpusinių biuro baldų serijos sukūrimą. Taip pat dar labiau stiprinti stipriasias savo puses, ypač dizainą, taip neutralizuojant pagrindinio konkurento kainų pranašumą.</p>
<p>S</p> <p>Lanksti nuolaidų politika.</p>	<p>Augant šakos pardavimams, protingai taikant nuolaidų politiką, galima žymiai padidinti užimamą rinkos dalį.</p>	<p>Nuo galimos kinų gamintojų invazijos ir žaliavų brangimo kainų politika „Gurdos“ neapsaugos. Čia reikia kreipti dėmesį į kitus „4P“ elementus.</p>
<p>Vieta</p>	<p>O</p> <p>S-įmonės (klientai) koncentruojasi didmiesčiuose;</p> <p>T-IT vystymasis;</p> <p>E-susisiekimo vystymasis;</p> <p>P-ES struktūrinių fondų parama</p>	<p>T</p> <p>S-polinkis į vietinius (rajonų, miesto) gamintojus.;</p> <p>T-įmonės nepajėgumas prisitaikyti prie sparčiai besivystančios logistikos sistemos;</p> <p>E- naujų vietinių baldų gamintojų atsiradimas;</p> <p>P- ES struktūrinių fondų parama konkuruojančioms įmonėms</p>
<p>W</p> <p>Pardavimas tik galutiniam vartotojui (firminiai salonai, asmeninis pardavimas).</p> <p>Ilgai pristatymo terminai</p>	<p>Technologijų vystymasis gali suteikti naujų būdu komunikacijai su visais vartotojais.</p> <p>Susisiekimo vystymasis gali sąlygoti mažesnius pristatymo terminus.</p> <p>P faktorius gali skatinti kurtis daugiau naujų įmonių (potencialių klientų).</p>	<p>Biuro baldus pardavinėti per tarpininkus yra labai rizikingas procesas, kadangi gali nukentėti aptarbavimas, tuo pačiu ir įmonės įvaizdis.</p> <p>Pristatymo terminus būtina koreguoti, geriausia tai padaryti spartinant pačią gamybą.</p>

<p>S</p> <p>Sąlyginai didelis pardavimo salonų tinklas.</p> <p>Mobilūs vadybininkai, klientui pageidaujant, atvyksta į bet kurią Lietuvos vietą.</p>	<p>S, E faktoriai tik sustiprina stipriąją pusę, nes didmiesčiuose „Gurda“ turi pardavimo salonus.</p> <p>T faktorius suteikia galimybių įvairiems pardavimo būdams (užsakymai pateikiami elektroniniu paštu, e- parduotuvė ir pan.) ir prekės pasiekiamumas didėja.</p>	<p>Mobilūs vadybininkai turi dar didesnę dėmesį skirti įvairiems Lietuvos regionams, kuriuose nėra pardavimo salonų ir rinkoje dominuoja vietiniai gamintojai.</p>
<p>Rėmimas</p>	<p>O</p> <p>S- Didėjantis reprezentatyvių ir ergomoiškų baldų poreikis;</p> <p>T-IT vystymasis;</p> <p>E-palanki situacija kurtis naujoms media priemonėms;</p> <p>P-nenusimato pokyčiu.</p>	<p>T</p> <p>S-Žmonės kritiškai žiūri į reklamą.</p> <p>T-žmonės vis labiau apkraunami labai dideliu kiekiu informacijos, vis įvairiasniais būdais</p> <p>E-media priemonių monopolizacija;</p> <p>P-nenusimato pokyčiu.</p>
<p>W</p> <p>Mažai dėmesio skiriama reklamai naudojant media priemones;</p> <p>Rėmimo procesas nėra nuoseklus ir gerai suplanuotas.</p>	<p>Didėjantis reprezentatyvių ir ergomoiškų baldų poreikis šiek tiek neutralizuoja reklamos per media priemones trūkumą.</p> <p>IT vystimasis palengvintų patį informavimo procesą, bet nesutvarkytų pačios sistemos.</p>	<p>Visų pirma reik geriau planuoti komunikacijos su vartotojais procesą, taip pat peržvelgti rėmimo biudžeto dalį skiriama reklamai per media, kadangi „Gurdos“ vardas žymiai mažiau žinomas atokiuose nuo didmiesčių Lietuvos regionuose.</p>
<p>S</p> <p>Pakankamai veiksmingai pasitelkiami viešieji ryšiai;</p> <p>Asmeniniam pardavimui skiriamas labai didelis dėmesys ir resursai.</p>	<p>Sėkmingai vykdoma viešųjų ryšių kompanija ir asmeninis pardavimas stiprindama „Gurdos“ kaip ergonomiškų baldų ir biuro ekspertų reputaciją, labai tinkamai pasinaudoja S- faktoriais.</p>	<p>Asmeninis pardavimas neutralizuoja T faktoriaus grėsmes, nes asmeninis bendravimas garantuotai turi gryžtamąjį ryšį.</p> <p>Viešieji ryšiai neutralizuoja S faktoriaus grėsmę.</p>
<p>Organizacijos kultūra</p>	<p>O</p> <p>S-didėja žmonių išprusimas, didesnis poreikis socialinėms garantijoms;</p> <p>T- technologijų vystymasis;</p> <p>E - nėra;</p> <p>P- emigracijos mažinimo politika.</p>	<p>T</p> <p>S-Darbo jėgos trūkumas dėl emigracijos.</p> <p>T-sudėtingų technologijų įvedimas;</p> <p>E-didėjantis darbo užmokestis</p> <p>P-nepatikima įstatyminė bazė.</p>
<p>W</p> <p>Sparti darbuotojų kaita;</p> <p>Vis dar nesibaigianti reorganizacija;</p> <p>Komandinio darbo trūkumas.</p>	<p>Komandinio darbo trūkumą neutralizuoja S,T faktoriai, skatinantys tapti aktyviais, atsakingais visuomenės, kolektyvo nariais.</p> <p>Technologijų vystimasis leidžia tiksliau atrinkti darbuotojus, pasižymintius reikalingomis savybėmis. P – faktorius mažina darbuotojų kaitą.</p>	<p>Vyresnio amžiaus žmonės (kolektyvas taip pat turės tendenciją „senti“) paprastai pasižymi mažiau lanksčiu požiūriu ir rodo mažiau iniciatyvos.</p> <p>“Technikos baimė” gali sustiprinti neigiamą silpnųjų pusį poveikį.</p> <p>Baimė prisiimti atsakomybę g.b. paskatinta blogos ekon. situacijos.</p>

<p>S</p> <p>Lankstus požiūris į naujoves;</p> <p>Jaunas iniciatyvus kolektyvas;</p>	<p>S,T faktoriai dar labiau stiprina stipriąsias įmonės puses. P faktorius ateityje taip pat turėtų prisidėti prie įmonės gerovės.</p>	<p>Jaunas ir iniciatyvus kolektyvo energija turėtų kompensuoti nuostolius dėl didėjančių atlyginimų. Stiprus personalo skyrius bei lankstus požiūris į naujoves turėtų sėkmingai įsisavinti vis sudėtingėjančias technologijas, bei mažinti S faktoriaus grėsmę.</p>
--	--	--

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apibendrinant silpnąsias įmonės puses, problematiškiausia iš jų šiuo metu yra šiek tiek aukštesnės pagrindinio konkurento - UAB „Narbutas ir Ko“, panašių baldų modelių kainos. Stipriausia įmonės pusė yra pripažintas baldų dizainas bei žinomas įmonės vardas. Didžiausia grėsmė, kaip ir daugeliui įmonių šiuo metu, yra siejama su emigracija. Tai ypač liečia profesionalių darbuotojų stygių gamybos sektoriuje. Daugiausia vilčių siejama su didėjančiu reprezentatyvių ir ergonomiškų baldų poreikiu ir augančia bendra biuro baldų rinką.

3. UAB „GURDA“ KORPUSINIŲ BIURO BALDŲ MARKETINGO STRATEGIJA

3.1. Marketingo tikslai

Marketingo strategijos paskirtis yra siekti įvykdyti ilgalaikius marketingo tikslus, todėl visų pirma reikia tuos tikslus nusistatyti. Marketingo tikslai dažniausiai būna išmatuojamais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais nusakytos marketingo srities užduotys, numatomos įvykdyti per tam tikrą laikotarpį. Taip pat marketingo tikslai privalo būti parengti atsižvelgiant į įmonės misiją ir veiklos tikslus. Derėtų pažymėti, kad įmonės misija apsprendžia įmonės bendrus tikslus, pagal kuriuos yra ruošiamos korporacinė, verslo vieneto ir galiausiai funkcinės strategijos, kurių pagrindinė - marketingo strategija.

Atlikus įmonės situacijos bei SWOT analizes galima išskirti kelias problematiškas sritis, į kurias reikia atkreipti dėmesį formuluojant marketingo tikslus. Bene didžiausią rūpestį kelia per 2005 m. smukę „Gurdos“ pardavimai bei sumažėjusi rinkos dalis. Nėgana to, įmonė jau kelis metus balansuoja ties pelno – nuostolio riba, o 2005m. patyrė 200 tūkst. litų nuostolį. Kalbant apie konkurencinį įmonės pranašumą nustatyta, kad UAB „Gurda“ yra stipri rinkos dalyvė, tačiau pagrindinis konkurentas „Narbutas ir Ko“ dar vis turi tvirtas rinkos lyderio pozicijas. Taip pat įmonėje yra tobulintina rėmimo sistema.

Taigi apibendrinant galima išskirti šiuos 2006 metų marketingo tikslus:

- Padidinti apyvartą iki 14 mln. litų ir pasiekti 1mln. litų pelną.
- Tapti biuro zonavimo ekspertais.

3.2. UAB „Gurda“ korpusinių biuro baldų marketingo strategijos nustatymas

Kaip žinome, marketingo strategijos yra skirstomos į *konkuravimo*, *rinkos aprėpimo*, *pozicionavimo* ir *marketingo komplekso* strategijas. Visos šios keturios strategijų grupės skirtos bendram tikslui pasiekti – padidinti įmonės vertę, tačiau kiekviena strategija analizuoja skirtingas konkuravimo rinkoje taktikas, sąlygojamas skirtingų marketingo aspektų. Kovos su konkurentais akcentams nustatyti yra skirtos „*konkuravimo*“ strategijų rūšys, „*tikslinės rinkos*“ strategija nusako įmonės pozicijas skirtingų segmentų įvaldymo aspektu, pageidaujamo produkto ar paslaugos įvaizdžio kūrimą vartotojų sąmonėje akcentuoja „*pozicionavimo*“ strategija. „*Marketingo komplekso*“ strategijos kuriamos remiantis „4P“ elementais. Toliau pagal šiuos aspektus ir nustatytus įmonės tikslus parinksime geriausiai UAB „Gurda“ tinkančias marketingo strategijas.

3.2.1. Konkuravimo strategijos nustatymas

Rengiama konkurencinė marketingo strategija turi suteikti įmonei stipriausią įmanomą konkurencinį pranašumą. Marketologai išskiria tris konkurencinių marketingo strategijų grupes, kurias reikia taikyti atsižvelgiant į įmonės padėtį rinkoje:

1. lyderių, pretendentų, sekėjų ir nišų užpildytojų konkuravimo strategijos;
2. didelių, vidutinių ir mažų įmonių konkuravimo strategijos;
3. konkurencinės pozicijos strategijos.

Pirmosios grupės - **lyderių, pretendentų, sekėjų ir nišų užpildytojų konkuravimo strategijos** – rengiamos siekiant išlaikyti įmonės pozicijas rinkoje panaudojant tam tikrus konkurencinius veiksmus puolant arba ginantis nuo konkurentų. Šie veiksmai priklauso nuo to, kokią poziciją įmonė užima rinkoje. Kaip parodė situacijos analizė, UAB „Gurda“ užima „*pretendento į lyderius*“ poziciją. Galimi pretendento į lyderius puolimo variantai pavaizduoti 1.4 paveiksle.

Taigi „Gurdos“ marketingo tikslas yra padidinti apyvartą, tačiau ne pelno sąskaita. Šuo atveju „*tiesiogiai atakuoti*“ pagrindinį konkurentą „Narbutas ir Ko“ nėra tikslinga dėl keleto priežasčių. Šis konkuravimo būdas reikalauja labai daug lėšų, o šiuo metu įmonės finansinis pajėgumas nėra geras, taigi ši taktika prieštarauja pelno didinimo tikslui. Tikslingiau yra naudoti „*apeinamąją ataką*“. Ši strategija paremta konkurento apėjimu siekiant užimti lengvai pasiekiamas rinkas. Šios strategijos įgyvendinimo priemonė turėtų būti naujų korpusinių biuro baldų kolekcijų kūrimas. Tačiau derėtų atkreipti dėmesį į tai, kad asortimento atnaujinimas biuro baldų rinkoje yra pakankamai rizikingas žingsnis, kadangi ne visos naujos baldų serijos ir su jomis siejamos investicijos pasiteisina. Šiuo aspektu „Gurda“ porą kartų jau yra nudegusi. Skubiai bei gerai nepasvėrus argumentų, sukurtos serijos „Dogma“ ir „Y link“ buvo visiškai nesėkmingos.

Įmonė, priklausomai nuo dydžio, gali naudoti skirtingas konkuravimo strategijas. Jos skirstomos į **didelių, vidutinių ir mažų įmonių konkuravimo strategijas**. Žiūrint pasauliniu mastu UAB „Gurda“ galima priskirti vidutinių arba netgi mažų įmonių tipui, šiuo metu įmonėje yra naudojama tokioms įmonėms būdinga „*prisitaikymo strategija*“, kurios esmė yra maksimaliai lanksčiai tenkinti lokalių rinkų poreikius (Virvilaitė R., 2005). Dabartinėje situacijoje tai yra vienintelė galima alternatyva, tačiau įmonės vadovų tokia situacija netenkina. Vienas iš įmonės tikslų yra tapti pripažinta tarptautine įmone. Tam visų pirma reikėtų stipriai didinti gamybinius pajėgumus, standartizuoti gamybą siekiant ekonomijos, tačiau tai yra ateities tikslas, kuriam reikia ruošti atskiras globalių rinkų strategijas.

Trečiajai grupei priklauso **konkurencinės pozicionavimo strategijos**. Kaip jau minėjome pirmoje darbo dalyje, Porter (1980) išskyrė tris pagrindines: „*Bendrujų sąnaudų lyderės*“ - siekiant kuo

mažesnių kaštų, „*diferencijavimo*“ - pozicionuojant prekių savybių išskirtinę vertę, ir „*Koncentracijos*“ strategiją, nukreipiant visas jėgas į mažą rinkos segmentą.

Atsižvelgiant į įmonės marketingo tikslus bei analizės rezultatus, „Gurdai“ yra tikslinga naudoti dviejų pirmųjų strategijų derinį. Kaip parodė SWOT bei mikroaplinkos analizė, įmonėje nėra prekių linijos, pagal kainą galinčios konkuruoti su smulkiaisiais gamintojais. Dėl šios priežasties prastai tenkinami ypač biudžetinių įmonių segmento poreikiai. Taigi siūlytume atskirai prekių grupei kiek įmanoma sumažinti gamybos kaštus, net ir kokybės sąskaita. Tačiau ši baldų serija turi būti siūloma išimtinai tik biudžetinių įstaigų rengiamuose viešuosiuose konkursuose. Kitu atveju, pradėjus šia serija prekiauti visuose segmentuose, įmonė smarkiai pakenktų savo įvaizdžiui. Dėl šios priežasties iš pirmo žvilgsnio šis sprendimas gali atrodyti abejotinas. Kyla klausimas, ar verta vienam segmentui ruošti atskirą strategiją ir gaminti atskirą baldų seriją, tačiau valstybinių įmonių segmentas yra labai didelis, atnešantis labai stambių ir pelningų užsakymų. Neįsisavinus šio segmento, pasiekti marketingo tikslus būtų kur kas sunkiau.

Paliekant nuošalyje šį segmentą, visais kitais aspektais UAB „Gurda“ turi šiek tiek modifikuoti iki šiol naudotą „*pozicionavimo tam tikros vertės*“ strategiją. Lig šiol pagrindiniai akcentuojami „Gurdos“ kožiniai yra baldų dizainas, kokybė ir ergonomiškumas. Siekiant dar didesnio konkurencinio pranašumo, vertėtų labiau koncentruotis ties viena iš šių savybių, įtikinant vartotojus, kad toje srityje „Gurda“ yra neabejotina lyderė. Atsižvelgiant į rinkos analizės rezultatus, rinkos tendencijas ir konkurentų stipriąsias bei silpnąsias puses, siūlytume akcentuoti išskirtinį baldų **dizainą**. Argumentuojant tokį pasirinkimą, derėtų pažymėti, kad išskirti save kaip kokybės lyderį vien skambių šūkių ar geros rėmimo kompanijos neužtenka. Reikia ir gaminti kokybiškiausius baldus, nes įmonės baldus perka reguliariai, taip pat didelė dalis klientų ateina vedami rekomendacijų. Tuo tarpu gaminti kokybiškesnius baldus už pagrindinių konkurentų „Gurdai“ yra pernelyg sudėtingas tikslas. Šiuo metu „Narbutas ir Ko“ bei „Gurda“ gamina vienodos kokybės baldus, taip pat derėtų prisiminti ir užsienio gamintojus „Kinnarps“ bei „Isku“, gaminančius aukštesnės kokybės biuro baldus.

3.2.2. Tikslinės rinkos strategijos nustatymas

„*Tikslinės rinkos*“, dar kitaip vadinamos rinkos aprėpimo, strategijos numato tris galimus būdus rinkai įvaldyti (žr. 1.5 pav.): „*nediferencijuotas marketingas*“, „*diferencijuotas marketingas*“, „*koncentruotas marketingas*“. Tačiau prieš ruošiant šią strategiją būtina nustatyti ir sugrupuoti rinkos segmentus. Iki šių metų „Gurda“ apskritai neteikė didelio dėmesio rinkos segmentams ir visą rinką laikė vienaalyte, tikėdamasi ir iš visų vartotojų tokios pat reakcijos į marketingo veiksmus. Marketingo specialistai šį požiūrį vadina „*nediferencijuoto marketingo*“ strategija. Tačiau praeitų metų

lapkričio 30 d. įsakymu pagaliau patvirtino tikslinės rinkos segmentus (žr. 2.6 lentelę), suskirstydami juos į prioritetinius, svarbius bei įdomius. Nepaisant to, vis dar yra taikomas „nediferencijuotas marketingas“, kitos alternatyvos greičiausiai dar yra tik ilgų svarstymų objektas. Taigi, užbėgant įmonės valdybai už akių, šiek tiek pakoregavę segmentų prioritetus, parinksime tinkamiausią „rinkos aprėpimo“ strategiją.

Pradėkime nuo pačio segmentavimo (18 lentelė).

18 lentelė

Siūlomi rinkos segmentai

<i>Prioritetiniai rinkos segmentai</i>	<i>Svarbūs rinkos segmentai</i>	<i>Įdomūs rinkos segmentai</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Užsienio kapitalo prekybinės ir gamybinės įmonės ir jų atstovybės; ➤ Finansinių paslaugų įmonės; ➤ Telekomunikacijų ir IT įmonės; ➤ Savivaldybės ir joms tiesiogiai pavaldžios įmonės (įdomūs); ➤ Valstybinės įstaigos (įdomūs); 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Energetikos įmonės; ➤ Lietuvos prekybinės ir gamybinės įmonės; ➤ Logistikos įmonės; ➤ NT agentūros (prioritetiniai); ➤ Konsultacinės įmonės (prioritetiniai). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Statybinės įmonės; ➤ Medicinos įstaigos; ➤ Švietimo įstaigos. ➤ Farmacijos ir medicinos įrangos įmonės(svarbūs);

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Paryškinti segmentų pavadinimai reiškia, kad jie yra perkelti iš kitos segmentų grupės lyginant su įmonės valdybos parengtu įsakymu. Argumentuojant šiuos pakeitimus, visų pirma norime atkreipti dėmesį į savivaldybių ir valstybinių įstaigų segmentą. Kaip matote iš 3.1 lentelės, šis segmentas iš „įdomūs“ grupės perkeliamas į „prioritetinius“, kaip jau minėjome 3.2.1 skyriuje, valstybinių įmonių segmentas yra pernelyg didelis ir turintis savitą specifiką, kad jį paliktume nuošaly. NT agentūrų ir konsultacinių įmonių segmentą perkėlėme laipteliu žemyn, kadangi nėra tikslinga skirti didžiausią dėmesį įmonėms, kurios nėra ir nebus itin stambios, ypač jei kalbėtume apie darbo vietų skaičių. Farmacijos ir medicinos įrangos įmonės priskyrėme tik prie „įdomių“, kadangi šių įmonių skaičius Lietuvoje nėra didelis, neskaitant vaistinių, kurioms „Gurda“ praktiškai baldų negamina.

Nustačius prioritetinius segmentus, galima parinkti ir vieną iš rinkos aprėpimo strategijų. Tiksliau ji jau buvo parinkta analizuojant konkuravimo būdo strategijas bei siūlant biudžetinių įstaigų segmentui taikyti skirtingą konkurencinės pozicijos strategiją. Iš šių požymių jau galima spręsti, kad „Gurda“ privalo naudoti „diferencijuotą marketingą“, skirtingos rinkos dalims taikant skirtingus

dalykus. Tai buvo tik vienas iš pavyzdžių, kaip galima naudotis šios strategijos taikymo privalumais. Kitus atvejus aptarsime tolimesniuose skyriuose.

3.2.3. Pozicionavimo strategija

Nepaisant šiek tiek smukusių pardavimų bei nuostolingai baigtų praeitų metų, šiuo metu UAB „Gurda“ pozicijos rinkoje iš pirmo žvilgsnio lyg ir nėra prastos. Pagal pardavimus Lietuvoje nusileidžiama tik vienam konkurentui, užimama beveik penktadalis visos vidaus rinkos. Tačiau tam tikri faktai signalizuoja, kad įmonei yra iškilusi didelė grėsmė ir situacija yra pakankamai kebli. Apie tai byloja ir mažėjanti rinka bei pelnas. Dėl šios situacijos galima kaltinti neefektyvią gamybą, įmonės strategiją ar blogą personalo politiką. Tačiau žiūrint giliau pastebime, kad nėra konkretaus ir aiškaus **motyvo**, kodėl reikia pirkti būtent „Gurdos“ gaminamus biuro baldus. Vienintelis motyvas, kurį galima išgirsti iš naujų įmonės klientų yra tas, kad „Narbutas“ atsibodo, arba, kad juos nuvylė su pernelyg ilgais terminais ar prastu aptarnavimu. Tačiau tokio tipo klientai po kelių metų, prireikus pasikeisti baldus, greičiausiai tą patį sakys „Gurdos“ atžvilgiu. Dažniausiai motyvu pirkti būtent tos įmonės biuro baldus yra *kaina, kokybė ar dizainas, gamybos terminai, aptarnavimas*. Atlikus situacijos ir SWOT analizės, ryškėja priežastis, dėl kurios prarandama rinka. „Gurda“ praktiškai neturi jokio pranašumo prieš pagrindinį konkurentą „Narbutas ir Ko“. „Gurdos“ produkcija yra tos pačios kokybės ir panašaus dizaino tačiau brangesnė, pristatymo terminai taip pat yra panašūs, aptarnavimą lyginti yra gana sunku, neatlikus specialaus lyginamojo tyrimo, tačiau tai nėra svarbiausias motyvas perkant baldus. Šiuos nuogaštavimus dar labiau patvirtina neseniai spaudoje pasirodę pranešimai, kad „Narbutas ir Ko“ per pirmąjį šių metų ketvirtį pardavimus Lietuvos rinkoje padidino 75%. Taigi renkantis „Narbuto“ baldus motyvas yra mažesnė kaina, renkantis „Kinnarps“ ar „Isku“ baldus - aukščiausia kokybė. Vartotojų sąmonėje „Gurda“ lyg ir neturi jokios išskirtinės pozicijos.

Taigi, jeigu negali pigiau ir geriau pagaminti, privalai sukurti strategiją, kuri suformuos tam tikrą išskirtinę poziciją vartotojų sąmonėje, ir vartotojai turės motyvą naudotis tavo firmos paslaugomis. Tai ir yra pozicionavimas.

Ligi šiol „Gurda“ bandė save pozicionuoti kaip ergonomiškų baldų gamintoją, tai veikia puikiai, tačiau ne korpusinių baldų, o kėdžių atžvilgiu. Žmonės gerai įsivaizduoja, kas tai yra ergonomiška kėdė, tačiau sunkiai įsivaizduoja, kaip vienas stalas gali būti ergonomiškesnis už kitą stalą, jei jų matmenys vienodi.

Praeitų metų pabaigoje įmonės vadovai pagaliau apsidžiaugė radę išeitį iš susidariusios padėties, nusprendę tapti **biuro zonavimo ekspertais** (biuro zonavimas - tai biuro zonų - reprezentacinės, darbo, poilsio ir technikos - teisingas suplanavimas, dėka ko yra efektyviau

organizuojamas darbas organizacijų viduje). Tai yra puiki idėja, kuri teoriškai turėtų puikiai pozicionuoti įmonės vartotojų sąmonėje, ir tai bus motyvas pasirinkti „Gurda“ įrenginėjant savo biurą. Tačiau, ar tai neliks vien reklaminis šūkis, kurio efektas po truputį išblės, nesugebant teorijos pritaikyti praktikoje? Įmonė pasiskelbė biuro zonavimo eksperte anksčiau negu patys įmonės pardavimų vadybininkai, turintys būti tais ekspertais, sužinojo kas yra zonavimas apskritai, nekalbant jau apie jų profesionalumą šioje srityje. Tačiau tai su laiku yra pataisoma. Daug svarbesnis klausimas, ar praktiškai yra įmanoma biuro baldus gaminančiai įmonei zonuoti biurą. Argi ne architektai, tardamiesi su įmonės savininkais, savo brėžiniuose suplanuoja būsimą biuro koncepciją, numatydami kur bus vadovo kabinetas ir kur dirbs vadybininkai. Baldus siūlančiai įmonei lieka labai mažai pasirinkimo laisvės planuojant biuro zonas taip, kad būtų efektyvesnė komunikacija tarp darbuotojų, arba, kad sumažėtų įmonės taip akcentuojama „papildomų pėdų“ problema. Tačiau galimybių visgi yra, ypač jei pavyktų glaudžiau bendradarbiauti su architektais projektuojant biurus.

3.2.4. Marketingo komplekso elementų strategijos nustatymas

Prekės strategija

Biuro baldų rinkoje naujos prekės įvedimas į rinką yra specifinis procesas, nesuteikiantis tiek daug taktikos pasirinkimo variantų kaip tarkim žaislų ar automobilių pramonėje. Taip yra dėl kelių priežasčių. Visų pirma, naujas produktas standartiškai būna - nauja baldų kolekcija. Nesvarbu, ar tai baldai vadovams, ar darbuotojams, ar priimamiesiems, šis naujas produktas tik papildo baldų pasirinkimo alternatyvų skaičių įrenginėjant biurą. Kaip jau minėjome, ir „Gurda“, ir „Narbutas“, ir kiti korpusinių biuro baldų gamintojai galutiniam rezultate parduoda ne tam tikrą prekę, ne atskirą stalą ir net ne vieną atskirą kolekciją, o paslaugą, kurios rezultatas yra tinkamai apstatytas baldais klientų biuras. Klientui šioje situacijoje yra kur kas svarbiau ne kokį jis stalą ar spintą nusipirks, o kaip galutiniam rezultate atrodys jo biuras: ar derės baldai prie bendro interjero, ar patogios bus darbo vietos, ar organizuotai suplanuotas visas biuras.

Tačiau įvedant į rinką naują kolekciją, galimas naujos prekės strategijų alternatyvų pasirinkimas. Pirmoje darbo dalyje aprašėme keturis naujo produkto komercializacijos variantus:

- greito nugriebimo strategija;
- lėto nugriebimo strategija;
- greito įsiskverbimo strategija;
- lėto įsiskverbimo strategija.

Lig šiol praktiškai visoms naujoms kolekcijoms UAB „Gurda“ taiko vienodą strategiją: nustato šiek tiek žemesnę prekės kainą, tačiau nesiima jokių papildomų rėmimo veiksmų, t.y. taiko

mažas rėmimo išlaidas. Ši strategija marketologų vadinama „*lėto išiskverbimo strategija*“. Ji yra gana logiška dėl didelės konkurencijos, tačiau prarandama potenciali pelno dalis, sąlygojama prekės naujumo efekto. Juk daugelis klientų, ypač priklausančių *prioritetinių rinkos segmentų* grupei, nori, kad jų biuras būtų išskirtinis, toks, kokio dar niekas neturi, ir yra pasiryžę už tai mokėti. Taip pat jie negali patys objektyviai nustatyti kainos lygio, kadangi yra mažai informuoti apie prekę. Siekiant pasinaudoti visais naujos prekės privalumais, siūlytume naujoms prabangesnių baldų kolekcijoms taikyti radikalai priešingą komercializacijos variantą – „*greito nugriebimo strategiją*“ (diferencijuoto marketingo pavyzdys), taikant pakankamai aukštas baldų kainas ir žymiai suaktyvinant rėmimo veiksmus, skirtus naujai kolekcijai. Nukreipiant asmeninio pardavimo bei tiesioginio marketingo pastangas remti šią kolekciją, taip pat pasitelkiant ryšių su visuomene kompanijas, nepamirštant ir parodų. Asmeninis pardavimas bei tiesioginis marketingas yra akcentuojami ne atsitiktinai. Atsižvelgiant į įmonės marketingo tikslą didinti pelną, nėra tikslinga diegti naujus rėmimo kanalus. Daug pigiau ir paprasčiau yra sukoncentruoti įmonėje dirbančius vadybininkus ties naują baldų kolekciją. Pristatydami įmonės produkciją bei ruošdami biuro apstatymo planus, vadybininkai visų pirma turi siūlyti naują kolekciją, tačiau dėl per didelės kainos efekto rizikos reiktų paruošti ir pigesnius biuro apstatymo variantus.

Kainos strategija

Kaip jau minėjome atlikdami įmonės situacijos analizę, nustatydamą prekių kainas, UAB „Gurda“ taiko į kaštus orientuotą kainodaros metodą – „kaštai plus antkainis“. Tačiau kaštai nėra vienintelis kainodaros veiksnys, pagal kurį nustatoma galutinė produkto kaina. Įmonė, nustatydamą prekės kainą, ne tik stengiasi padengti kaštus, bet kartu ir kainą naudoja kaip komercinį instrumentą. Antkainis reguliuojamas atsižvelgiant į tam tikros baldų serijos paklausą, pagrindinių konkurentų prekių kainų pokyčius. Apibendrinant galima teigti, kad įmonėje nėra akcentuojama viena iš kainų strategijų. Literatūroje išskiriamos šios strategijos: *nugriebimo, skverbimosi, kainos ir kokybės, orientuota į konkurentus*. Jeigu bandytumėme įvardinti, kuri iš šių strategijų yra arčiausiai dabar naudojamas „Gurdos“ kainų politikos, įvardintume „*orientuotą į konkurentus*“ strategiją. Kalbant apie galimas alternatyvas nagrinėjamu atveju, yra rekomenduojama skirtingiems segmentams taikyti skirtingas kainų strategijas, kadangi vieni segmentai gali mokėti daugiau, kiti renkasi pigesnę produktą. Kaip jau minėjome ankstesnėse darbo dalyse, skirtingiems segmentams yra skirtos skirtingos baldų kolekcijos, taigi atskiroms baldų serijoms reikia taikyti atskiras kainų strategijas.

Praeitame skyriuje aptarėme prekės strategijas, kurių vienas iš įrankių ir buvo kaina. Taigi prioritetiniam rinkos segmentui, išskyrus savivaldybes ir valstybines įstaigas, skirtų naujų kolekcijų komercializavimui, tikslinga taikyti „*nugriebimo strategiją*“. Čia naujai prekei nustatoma aukšta

kaina, kuri vėliau, skverbiantis į didesnę rinkos dalį, laipsniškai mažinama. Ši strategija šiek tiek apsunkiną tikslą – pasiekti 2mln lt. didesnę apyvartą negu 2005m., tačiau didėja pelningumas. Kitoms baldų kolekcijoms tikslinga ir toliau naudoti „kaštai plus antkainis“ metodą, antkainį reguliuojant „orientuotos į konkurentus“ strategijos principu. Šią strategiją taikyti būtina, dėl kelių specifinių priežasčių. Žiūrint daugeliu aspektų, „Gurda“ ir pagrindinis konkurentas „Narbutas ir Ko“ gamina panašią produkciją. Asortimentas, kaina, kokybė ir dizainas yra ganėtinai panašūs. Taip pat praktiškai identiški yra ir produkcijos realizavimo kanalai bei klientų paieškos principai. Taip pat didžioji dauguma stambesnių įmonių užsisakinėjant biuro baldus rengia pirkimo konkursus. Taigi, jeigu pas klientą ant stalo guli „Gurdos“ baldų pasiūlymas, yra bent 50% tikimybė, kad ten pat yra ir „Narbuto“ pasiūlymas. Nereaguoti į konkuruojančių kolekcijų kainas įmonei būtų pražūtinga.

Paskirstymo strategija

UAB „Gurda“ yra gamybinė – prekybinė įmonė, realizuojanti produkciją išskirtinai tik per savo pačios pardavimų tinklą. Kaip ir daugelis konkuruojančių biuro baldų įmonių, produkcijos realizavimas vyksta šiais dviem kanalais:

- firminiai pardavimų salonai;
- pardavimų vadybininkai (projektų vadovai).

Pardavimų tarpininkai į paskirstymo sistemą nėra įtraukiami. Pasitelkus pardavimų tarpininkus, būtų prarasta kliento aptarnavimo kokybės kontrolė, grįžtamasis ryšys, klientų poreikių tenkinimas taptų mažai lankstus. Taip pat tai prieštarautų įmonės misijai – tapti biuro zonavimo ekspertu, kadangi šis bruožas įgyvendinamas būtent per pardavimo personalą.

Analizuojant logistikos sistemą įmonėje, nustatyta, kad ją galima be didelių investicijų patobulinti. Kaip minėjome SWOT analizėje, viena iš silpnesnių „Gurdos“ pusių yra ilgi gamybos, tuo pačiu ir pristatymo terminai. Dabartinė „Gurdos“ logistikos sistema pavaizduota 3.1 paveiksle. Aptariant kiekvieną iš etapų viskas pradedama nuo užsakovo pageidavimų.

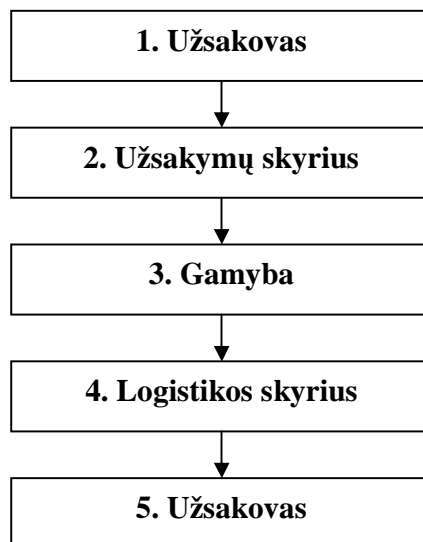
1 etapas: išsiaiškinami užsakovo poreikiai, paruošiama specifikacija – pasiūlymas.

2 etapas: užsakymų skyriuje užsakymai sugrupuojami, patikrinami, nustatoma užsakymo pagaminimo terminas ir atiduodama gamybai.

3 etapas: gamyba eiliškumo tvarka individualiai gamina kiekvieną užsakymą, t.y. visus reikalingus baldus tam užsakymui.

4 etapas: pagaminti užsakymo baldai pristatomi į logistikos padalinį, sudaromi išvežimo grafikai.

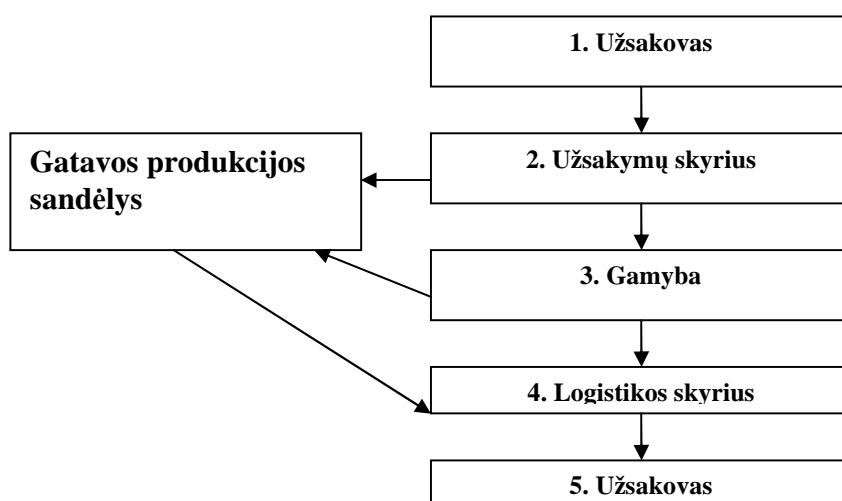
5 etapas: baldai nuvežami ir surenkami užsakovo patalpose.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

15 pav. UAB „Gurda“ logistikos sistema.

Ši sistema turi kelis didelius minusus. Visų pirma, neracionalus gamybos procesas, kadangi vienam užsakymui įvykdyti dažniausiai reikalinga pagaminti baldų iš kelių skirtingų baldų serijų. Perprogramuoti stakles ir atlikti kitus reikalingus veiksmus, užima bereikalingo laiko. Gamyboje yra daug racionaliau vienodus baldus gaminti dideliais kiekiais. Taip pat naudojama logistikos sistema, sąlygoja ilgus baldų pagaminimo ir pristatymo terminus. Abu šie minusai neigiamai įtakoja įmonės apyvartą ir pelningumą. Šioms problemoms spręsti siūlytume įsteigti gatavos produkcijos sandėlį, kuriame būtų sandėliuojami patys populiariausi baldų modeliai, iš kurių būtų galima komplektuoti skubius užsakymus. Tuo pačiu dalinai išspręstų gamybos racionalizavimo problema, kadangi šiam sandėliui būtų gaminama didesni vienodų baldų modelių kiekiai. Šį sandėlį administruotų užsakymų skyrius (16 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus

16 pav. Modifikuota UAB „Gurda“ logistikos sistema

Rėmimo strategija

Vienas iš pagrindinių ir labiausiai akcentuojamas marketingo komplekso elementas yra rėmimas. Tiek pat svarbi yra pasirinkta rėmimo strategija bei rėmimo priemonės. Pasaulyje ir Lietuvoje yra daugybė pavyzdžių, kuomet sėkmei pasiekti užtenka sukurti ir įgyvendinti gerą rėmimo kompaniją. Taip pat yra ir daugybė atvejų, kuomet dėl prastai sukurtos rėmimo kampanijos labai stipriai nukenčia kompanijos pardavimai ar įvaizdis.

Mokslininkai išskiria dvi rėmimo strategijas: stūmimo ir traukimo. Tačiau į tai gilintis nėra tikslo, kadangi UAB „Gurda“ nesinaudoja prekybos tarpininkų paslaugomis ir visas dėmesys yra sutelktas galutiniam vartotojui. Atlikus „Gurdos“ situacijos analizę, įvertinus taikomus rėmimo būdus ir priemones (žr. 2.10 lentelę), susidaro vaizdas, kad įmonės rėmimo sistema yra šiek tiek chaotiška. Didelė reklamos (komunikacijos) priemonių, pranešimų, tikslinių grupių pasirinkimo įvairovė, skatina marketingo vadybininkus nuolat permąstyti komunikacinės veiklos koordinavimą ir spręsti, kaip padidinti poveikį. Tuomet naudingiausia pritaikyti *integruotos marketingo komunikacijos* koncepciją. Tai visaapimantis planas, kuriame įvertinamas įvairių komunikacijos priemonių panaudojimas ir numatoma šių priemonių aiški, koncentruota kombinacija, kuri duoda maksimalų komunikacijos efektą (Tamulienė 2005).

Kaip jau minėjome 3.2 skyriuje, „Gurdai“ tikslinga naudoti diferencijuotą marketingą. Taip pat aptarėme, kad skirtingiems segmentų poreikiams tenkinti turi būti siūlomos skirtingų lygių baldų kolekcijos. Taigi marketingo komunikacijų planas negali būti ruošiamas bendrai visam korpusinių baldų asortimentui. Skyriaus pradžioje siūlėme naujai prabangiai baldų serijai taikyti „greito *nugriebimo*“ prekės strategiją, taikant aukštą kainą bei žymiai suaktyvinant rėmimo veiksmus. Tokiai baldų serijai („Diamond“) paruošime *integruotų marketingo komunikacijų planą*.

3.2.5. Integruotų marketingo komunikacijų planas

Žinant įmonės marketingo tikslus bei atlikus situacijos bei SWOT analizes, nustatome „Diamond“ baldų serijos tikslinę rinką. Tokiai išskirtinai prabangiai baldų serijai nustatyti tikslinę rinką logiškiausia būtų ne pagal įmonės veiklos pobūdį ar darbuotojų skaičių, o pagal pelningumą ir pajamas. Taigi kaip tikslinį segmentą pasirenkame pelningiausių Lietuvos didžiųjų bendrovių top 100, įvardintą „Verslo žinių“ leidinyje „Lietuvos verslo lyderiai 2004/2005“ ir nepatekusių į pelningiausiųjų sąrašą Lietuvos bendrovių top 500 pagal pardavimus ir paslaugas, įvardintą tame pačiame leidinyje.

Nustatant integruotos marketingo komunikacijos tikslus galime naudotis efektų hierarchijos modeliu. Jis apibūdina nuoseklų procesą, per kurį, mūsų atveju, įmonių pirkimus lemiantys asmenys „judą“ nuo nežinojimo iki pirkimo stadijų, veikiami marketingo komunikacijų.

19 lentelė

Efektų hierarchijos modelis

2006 metai	Tikslinė auditorija		Vartotojo stadija	Komunikacijos tikslas (norimas poveikis)
	Pelningiausiasios įmonės	Didžiosios įmonės		
Balandis	100%	100%	<i>Nežinojimas</i> (šioje stadijoje yra mūsų produktas)	<i>Žinojimas</i> apie „X“ įmonę ir naujus biuro stalus
Liepa	95%	60%	<i>Žinojimas</i> (planuojamas sekanti stadija)	<i>Požiūris į prekę</i> (tikslas – suformuoti teigiamą požiūrį į prekę)
Rugpjūtis	30%	15%	<i>Teigiamas požiūris</i>	<i>Noras pirkti</i>
Lapkritis	10-15%	3-8%	<i>Teikiama pirmenybė</i>	<i>Pirkimo palaikymas</i>
2007m.	8-12%	2-6%	<i>Lojalumas</i>	

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Bakanauskas, A. Marketingo komunikacija, 2004.

Kaip matome iš lentelės, galutinis tikslas yra įtikinti 8 – 12 didžiųjų įmonių pirkti naujosios kolekcijos biuro baldus bei 2%-6% likusių didžiųjų Lietuvos įmonių, tai yra 20 - 60 įmonių.

Kitas etapas yra komunikacijos priemonių nustatymas, parenkant labiau tinkančias priemones tiksliniam segmentui paveikti.

Kadangi šiai serijai yra numatyta „greito nugriebimo“ strategija, rėmimui skiriama daug lėšų. Šiuo atveju plačiausiai taikomas asmeninis pardavimas, reklama ir viešieji ryšiai. Komunikacijos priemonės:

- Nuolatinė reklama leidinyje “Verslo žinios”, statybos ir interjero žurnaluose.
- „Delfi“ internetinės svetainės verslo skyriuje;
- Atskiro prospekto išleidimas;
- Asmeninis pardavimas;
- Tiesioginis marketingas;
- Viešieji ryšiai;
- Dalyvavimas parodose – pristatymuose;

- Lauko reklama (reklaminiis stendas).

Žurnalas „Verslo žinios“ leidėjų teigimu daugiausia yra skaitomas įmonėse, todėl reklama šiame žurnale yra tikslinga. „Delfi“ svetainė šiuo metu yra populiariausia informacinė svetainė Lietuvoje. Atskiri katalogai reikalingi pabrėžiant kolekcijos išskirtinumą bei aiškaus vaizdo apie siūlomų baldų išorinį vaizdą sudarymui. Dalyvavimas parodose užtikrina realiai produkcija besidominčių interesantų supažindinimą. Asmeninis pardavimas ir tiesioginis marketingas nepamainomi norint tiksliai nusitaikyti į pasirinktą segmentą. Įmonių nuomonės formavimui turi būti užsakomi straipsniai spaudoje apie įmonės veiklą, jos siūlomą produkciją - šiuo atveju „Diamond“ kolekciją, pabrėžiant jos išskirtinį dizainą ir nepriekaištingą kokybę.

Kitas etapas yra biudžeto sudarymas. Sudarant rėmimo biudžetą atskirai kolekcijai tikslinga remtis *tikslų ir užduočių metodu*, tačiau neviršijant įmonės galimybių ribos. Į komunikacijos priemonių biudžetą nėra itraukiama asmeninio pardavimo ir tiesioginio marketingo išlaidos, kadangi šias funkcijas atlieka etatiniai įmonės darbuotojai

20 lentelė

Marketingo komunikacijos priemonių biudžetas

Reklamos priemonės	Kaina	Dažnumas	Reklamos trukmė/kiekis	Suma
Laikraštis „Verslo žinios“	800 litų per dieną	3 kartai per savaitę	1 mėnuo	10400 litų
Interjero ir statybos žurnalai	1500 litų per mėnesį	-	3 mėnesiai	4500 litų
Reklama „Delfi“ svetainėje	1300 litų per mėnesį	-	6 mėnesiai	7800 litų
Prospekto išleidimas	11 litų vienetas	-	500 vienetų	5500 litų
Dalyvavimas parodose	3000 litų	2 kartai per metus	1 metai	6000 litų
Lauko reklama	2900 litų per mėnesį + 3600 litų gamybos išlaidos	-	6 mėn	21000 litų
Užsakomi informaciniai straipsniai spaudoje	1200 litų	1 kartą per mėnesį	3 mėnesiai	3600 litų
Bendra suma				58 800 litų

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Žinant kokios bus naudojamos priemonės ir koks biudžetas, galima pereiti prie kito etapo - integruotos marketingo komunikacijos vykdymo ir koordinavimo. Integracija gali vykti keturiomis

pakopomis, naudojant „formalų“, „turinio“, „geografinį“ ir „laiko“ suderinimą (Tamulienė 2005). UAB „Gurda“ pasitelkus *formalų suderinimą*, sukūrė visus „Diamond“ serijos baldų modelius išskirtinio dizaino: visų baldų modulių paviršius yra blizgios faneruotės, o vadovo stalviršis visas iš dažyto stiklo. Taip siekiama ne tik privilioti klientus naujovėmis, bet ir išskirti šios kolekcijos baldus išvaizda iš kitų kolekcijų.

Siekiant didesnio reklamos efektyvumo, tikslinga visus reklaminius pranešimus, nesvarbu koku kanalu jie perduodami, pateikti panašiu stiliumi ir panašiu turiniu. Spauldoje jau pasirodė pirmieji reklaminiai tekstai pristatantys šią baldų kolekciją šūkiu: „Blizgus gali būti skoningas“. Siekiant „turinio suderinimo“ šis šūkis turi būti visų pasirinktų komunikacijos priemonių akcentas, pradedant nuo katalogų ir baigiant parodomis.

3.2.6. UAB „Gurda“ korpusinių biuro baldų marketingo strategijos alternatyvos

Marketingo, kaip ir visos įmonės strategija, yra strateginių sprendimų, susijusių su įvairiais perspektyvinės plėtros aspektais, visuma. Praeituose skyriuose aptarėme ir rekomendavome kiekvienos iš keturių pagrindinių marketingo strategijų („konkuravimo“, „rinkos aprėpimo“, „pozicionavimo“ ir „marketingo komplekso elementų“) strategines alternatyvas. Tačiau kiekviena iš strategijų įgyvendinama tam tikrų taktikų ir priemonių dėka. Strategijos įgyvendinimo programoje reikia numatyti veiksmų visumą, kuri užtikrintų pasirinktų strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimą. Taip pat strategijos turi neprieštarauti įmonės ir marketingo tikslams.

Ruošiant įmonės strateginį planą reikia sudėlioti prioritetus ir atrinkti strategijas, kurios geriausiai atitinka ir marketingo tikslus, ir turimus išteklius (21 lentelė).

21 lentelė

Strategijų alternatyvų matrica

STRATEGIJŲ RŪŠYS	SIŪLOMA STRATEGIJA	STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO PRIEMONĖS	STRATEGIJOS ATITIKIMAS ĮMONĖS TIKSLAMS
Konkuravimo strategijos	„Apeinamoji ataka“	Naujų korpusinių biuro baldų kolekcijų kūrimas.	Ši priemonė didina apyvartą, tačiau reikalauja nemažų investicijų. Taip pat palaiko „Pozicionavimo pagal tam tikras vertes strategiją“ ir „Bendrujų sąnaudų lyderės“ strategijos priemonę. Apyvarta: didėja; Pelnas: vidutinės investicijos; Biuro zonavimas: įtakos neturi.

21 lentelės tęsinys

	„Bendrujų sąnaudų lyderė“	Išimtinai tik biudžetinėms įmonėms skirtos itin pigios (prastesnės kokybės) baldų serijos išleidimas.	Prastesnės kokybės baldus gaminti rizikinga, ilgainiui tai gali neigiamai atsiliiepti įmonės įvaizdžiui ir pardavimams. Didelis apyvartos šuolis. Nesuderinama su „Pozicionavimo pagal tam tikras vertes strategija“ Apyvarta: didėja; Pelnas: didelės investicijos; Biuro zonavimas: įtakos neturi.
	„Pozicionavimo pagal tam tikras vertes strategija“	Akcentuoti išskirtinį baldų dizainą.	Nors vartotojų tyrimai parodė, kad tai nėra esminė savybė renkantis baldus, tačiau išskirtinis korpusinio baldo dizainas skamba įtikinamiau negu išskirtinė kokybė ar išskirtinis ergonomiškumas. Apyvarta: didėja; Pelnas: mažos investicijos; Biuro zonavimas: įtakos neturi.
Tikslinės rinkos strategija	„Diferencijuotas marketingas“	Skirtingiems segmentams siūlyti skirtingų lygių baldų kolekcijas. Atskiroms kolekcijoms ruošti atskiras rėmimo programas.	Netaikant diferencijuoto marketingo būtų užkirstas kelias daugeliui kitų numatytų strategijų. Apyvarta: didėja; Pelnas: vidutinės investicijos; Biuro zonavimas: įtakos neturi.
Pozicionavimo strategija	Pozicionuojama pagal „prekės teikiamą naudą“	Pasiekti, kad vartotojų sąmonėje, „Gurda“ taptų vienintelė biuro zonavimo ekspertė. Ruošiant baldų išdėstymo pasiūlymą, suplanuoti biurą taip, kad būtų didesnis darbo našumas.	Ši priemonė reikalauja nemažų investicijų ir daug laiko. Taip pat nėra garantijos dėl jos sėkmingo įgyvendinimo. Jokios kitos numatomos marketingo strategijų alternatyvos tiesiogiai nepalaiko šios strategijos. Apyvarta: ilgainiui didėja; Pelnas: didelės investicijos; Biuro zonavimas: tikslinė strategija.
Marketingo komplekso strategijos: Prekės	„Greito nugriebimo strategija“ (tik naujoms prabangioms kolekcijoms)	Suaktyvinant asmeninio pardavimo ir tiesioginio marketingo veiksmus, nusitaikant į prioritetinį segmentą. Atskira spausdintinė reklamos priemonė.	Ši agresyvi strategija turi atpirkti investicijas į naujų kolekcijų kūrimą ir atnešti papildomą pelną. Apyvarta: mažėja; Pelnas: didėja, nepaisant reikalaujamų investicijų; Biuro zonavimas: įtakos neturi.
Kainos	„Nugriebimo strategija“ (tik naujoms prabangioms kolekcijoms); „Orientuota į konkurentus strategija“	Skirtingiems segmentams taikyti skirtingas kainų strategijas. „Orientuota į konkurentus“ strategiją būtina taikyti dėl aršios konkurencijos. Čia pagrindinė priemonė yra konkurentų kainų sekimas ir analizė, rezultate ko daromos kainų korekcijos.	„Nugriebimo strategija“ yra komplekso elemento - kainos „greito nugriebimo“ strategijos viena iš priemonių. Apyvarta: didėja; Pelnas: vidutinės investicijos; Biuro zonavimas: įtakos neturi „Orientuota į konkurentus“ strategija nereikalauja investicijų, tačiau priverstinai gali mažinti pelną. Apyvarta: mažai kinta; Pelnas: kinta priklausomai nuo konkurentų veiksmų; Biuro zonavimas: įtakos neturi.

21 lentelės 2 tęsinys

<i>Paskirstymo</i>	<i>Modifikuoti UAB „Gurda“ logistikos sistemą</i>	Gatavos produkcijos sandėlio įsteigimas.	Nepaisant didelių investicijų, rezultate bus pasiektas aukštesnis gamybos efektyvumas, bei dalinai išspręsta ilgų gamybos terminų problema. Apyvarta: didėja; Pelnas: didelės investicijos, tačiau gamybos efektyvumas didėja; Biuro zonavimas: įtakos neturi.
<i>Rėmimo</i>	<i>Integruotų marketingo komunikacijų planas</i>	Skirtingiems segmentams (atskiroms kolekcijoms) ruošti atskirus planus. Siūlytinų priemonių detaliam aptartam 3.2.4 skyriuje	Pasiekiamas didesnis reklamos kompanijų efektyvumas. Apyvarta: didėja; Pelnas: vidutinės investicijos; Biuro zonavimas: įtakos neturi.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

21 lentelėje yra trumpai aprašytos visų siūlomų marketingo strategijų priemonės, taip pat trumpai aptarta šių strategijų tarpusavio suderinamumas ir įmonės marketingo tikslų atitikimas. Pirmiausia atmeskime strategijas, kurios kelia daugiausia klausimų ir nėra suderinamos su kitomis strategijomis bei įmonės tikslais.

Bene problematiškiausia iš visų alternatyvų yra „*Bendrujų sąnaudų lyderės*“ strategija. Gaminti stipriai pigesnį produktą, reikalauja ne tik didelių investicijų, konkuruojant tokiu būdu gali nukentėti įmonės vardas.

Taip pat pastebime, kad siūlomos konkuravimo strategijos - „*Pozicionavimo pagal tam tikras vertes*“ priemonė – akcentuoti išskirtinį baldų dizainą yra nesuderinama su įmonės misija ir ją palaikančia pozicionavimo strategija (tapti vieninteliu biuro zonavimo ekspertu). Bandytas vienu metu įgyvendinti abi šias strategijas greičiausiai nesukurtų sinergijos efekto, o įvyktų atvirkščiai.

Kaip jau aptarėme 3.2.3 skyriuje, „Gurdos“ siekiamybė tapti biuro zonavimo ekspertu yra gana rizikingas žingsnis, ir tikrai nederėtų visus marketinginius veiksmus nukreipti tik į šį vienintelį tikslą. Įmonei esamoje situacijoje yra tikslinga taikyti *diferencijuotą marketingą* ir siūlomas *marketingo komplekso* strategijas.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Marketingo strategija laikoma svarbiausia iš įmonės funkcinių strategijų, kurių visuma sudaro bendrąją verslo strategiją. Šių abiejų strategijų svarbiausias tikslas yra vienodas – atlikti puolamuosius arba gynybinius veiksmus kuriant tvirtą poziciją rinkoje, bei užtikrinti įmonės investicijų pelningą grįžtamumą. Marketingo strategija turi padėti atsakyti į šiuos tris pagrindinius klausimus: kur konkuruoti, kaip konkuruoti, kada konkuruoti?

Marketingo strategijos skirstomos į keturias pagrindines grupes: konkuravimo, rinkos aprėpimo, pozicionavimo ir marketingo komplekso strategijos.

Marketingo strategijos kūrimas yra nuoseklus ir standartizuotas procesas. Mokslinėje literatūroje eilės tvarka išskiriami šie etapai: įmonės misijos ir tikslų nustatymas, situacijos analizė, marketingo tikslų formulavimas, marketingo strategija.

UAB „Gurda“ užimama rinka pastaraisiais metais smarkiai krito: pardavimai ir biuro baldų rinkos dalis atitinkamai sumažėjo 17% ir 4,8%. Taip pat 2005 m. buvo baigti nuostolingai. Atsižvelgus į šiuos nerimą keliančius aspektus, nustatytas pagrindinis įmonės tikslas - per artimiausius 2 metus tapti pelningai dirbančia įmone, nesumažinant esamos biuro baldų rinkos dalies.

Išanalizavus korpusinių biuro baldų rinkos tendencijas nustatyta, kad šioje rinkoje dar labiau įsitvirtins įmonės, skiriančios didelį dėmesį baldų kokybei bei dizainui, nesibaiminančios aukštesnių produkcijos kainų.

Apibendrinus įmonės makroaplinką sunku išvelgti ypatingų teigiamų ar didelių neigiamų aspektų, galima teigti, kad “UAB Gurda” makroaplinka yra neutrali.

Detaliau analizuojant įmonės makroaplinką buvo pasitelkta SPACE matrica. Nustatyta, kad įmonės makroaplinkos stabilumas ir verslo srities patrauklumas yra aukštesni už vidutinius. Atlikta konkurencinio pranašumo analizė, parodė, kad įmonė šiuo metu yra viena iš stipriausių rinkos dalyvių, tačiau finansinė analizė nuteikia ne taip optimistiškai: įmonės finansinis pajėgumas vertinamas kaip žemesnis už vidutinį.

Atlikus įmonės mikroaplinkos analizę nustatyta, kad pagrindiniai įmonės vartotojai yra juridiniai asmenys, jie nuperka 99% įmonės produkcijos. Taip pat nustatyta, kad UAB „Gurda“ priklausomybė nuo tiekėjų nėra didelė, tiekėjų pakeitimo kaštai taip pat nėra aukšti. Konkurentų analizės rezultate nustatytos šios keturios konkurentų grupės: 1. UAB „Narbutas ir Ko“. 2. "Ergolain" įmonių grupė. 3. Užsienio korpusinių biuro baldų gamintojai („Kinnarps“, „Isku“ ir k.t). 4. Visi likusieji Lietuvos korpusinių biuro baldų gamintojai. Iš jų didžiausią konkurenciją sudaro „Narbutas ir Ko“.

Išanalizavus įmonės vidinę aplinką, nustatyti šie marketingo komplekso elementų aspektai: analizuojama įmonė taiko į kaštus orientuotą kainodaros metodą – „kaštai plus antkainis“; UAB „Gurda“, kaip ir daugelis biuro baldų gamintojų, ne tik parduoda savo produkciją, kartu yra teikiamas visas spektras prekes lydinčių paslaugų; įmonė visus rėmimo veiksmus nukreipia tik į galutinius vartotojus; produktui remti naudojamas pardavimų personalas ir prekybos skatinimas; rėmimo biudžetui skiriama maždaug 1% nuo bendrų įmonės pardavimų.

Atlikta SWOT analizę atskleidė šiuos aspektus: stipriausia įmonės puse yra pripažintas baldų dizainas bei žinomas įmonės vardas; apibendrinant silpnąsias įmonės puses, problematiškiausia iš jų šiuo metu yra šiek tiek aukštesnės pagrindinio konkurento - UAB „Narbutas ir Ko“, panašių baldų modelių kainos; didžiausia grėsmė, kaip ir daugeliui įmonių šiuo metu, yra siejama su emigracija, tai ypač liečia profesionalių darbuotojų stygių gamybos sektoriuje; daugiausia vilčių siejama su didėjančiu reprezentatyvių ir ergonomiškų baldų poreikiu ir augančia bendra biuro baldų rinka.

Siekiant sustiprinti įmonės pozicijas rinkoje, siūlome naudoti vieną iš konkuravimo strategijų – „apeinamąją ataką“. Pagrindinė įgyvendinimo priemonė – naujų korpusinių baldų kolekcijų kūrimas.

Parenkant vieną iš tikslinės rinkos strategijų alternatyvų, tikslingiausia yra naudoti „diferencijuotą marketingą“, skirtingoms rinkos dalims taikant skirtingas taktikas.

Įmonės vadovybės sukurtos pozicionavimo strategijos idėjos (tapti vartotojų pripažintais biuro zonavimo ekspertais) sėkmingesniai įgyvendinimui siūlytume skirti didesnę dėmesį darbuotojų apmokymui ir glaudžiau bendradarbiauti su architektais projektuojant biurus.

Kalbant apie naujos prekės strategiją, siūlytume prabangesnių baldų kolekcijoms taikyti „greito nugriebimo strategiją“, nustatant pakankamai aukštas baldų kainas ir žymiai suaktyvinant rėmimo veiksmus, skirtus naujajai kolekcijai.

Siekiant išspręsti ilgų terminų ir gamybos efektyvumo problemas yra tikslinga įsteigti gatavos produkcijos sandėlį, kuriame būtų sandėliuojami patys populiariausi baldų modeliai, iš kurių būtų galima komplektuoti skubius užsakymus.

Atskiriems rinkos segmentams yra tikslinga rengti atskiras rėmimo programas. Siekiant didesnio rėmimo efektyvumo, kuriant korpusinių biuro baldų rėmimo kompanijas, siūlome remtis darbe parengtu integruotų marketingo komunikacijų plano pavyzdžiu.

Danius Smailys. Marketing Strategy of Case Office Furniture of JSC „Gurda“ in Lithuanian Market. MBA Graduation Paper. – Kaunas“ Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University, 2006 75p.

S U M M A R Y

The purpose of this paper was to make the marketing strategy of the office furniture of JSC „Gurda“ in Lithuanian market. The strategy was created to the one line of the firm's production – case office furniture, because the profitability of this sector is the lowest between all firm's business lines.

In the theoretical part of this paper was described all the types of marketing strategies and the technology of the marketing strategy creation was analyzed in detail. In the analytical part of this paper it was analyzed case office furniture market in Lithuania. After that it was evaluated the situation of JSC „Gurda“ in that market. It was used the analysis of the market, micro and macro environment. Also it was invoked the SWOT analysis to know the weak and strong sides of the firm.

All the marketing strategies are used to reach the marketing purposes of the company. The main purposes of JSC „Gurda“ determined in this paper are to increase the circulation of the firm till 14 mill. Litas and to reach 1 mill. Litas profit next year. In order that the universal marketing plan of JSC „Gurda“ case office furniture would be created, it was made one strategy of every main marketing strategies groups: competitive strategy, market targeting, positioning and marketing complex strategy.

There are 76 pages, 21 table and 14 pictures in this project. Conclusions are introduced at the end of the thesis.

LITERATŪROS ŠALTINIAI

1. BARWISE'AS P. Strateginiai investiciniai sprendimai ir veiksmo strategija // Verslo Žinios - nr. 131, 1999 m. liepos 12 d. P.2
2. BROWN J. Product costing/pricing strategy. - <http://www.acca.co.uk/publications/studentaccountant/43958> . Prieiga per internetą 2005 birželio 15 d.
3. CHELTE A.F. Strategy analyses & choise. - <http://faculty.jwu.edu/pbagdan/HM4060/chapterppts/chap06.ppt#1> . Prieiga per Internetą 2005 birželio 5d.
4. DIBB, Sally; SIMKIN, Lyndon; BRADLEY, John. The marketing planning workbook: effective marketing for marketing managers. London, 1996. 224 p. ISBN 0-415-11891-3
5. HUTT, M., REINGEN P., RONCHETTO J. Tracing emergent Processes in Marketing Strategy Formation // Journal of Marketing, Jan 1998. Vol. 52 p. 4
6. GEČIĖNĖ, Eugenija. Marketingo strategija ir valdymas: mokomoji knyga. Vilnius, 2004. 80 p. ISBN 9955-497-60-2
7. JONES Ch. 10 marketing strategies // Landscape Management, Cleveland:Apr 2003. Vol. 42, p. 40-42
8. JUCEVIČIUS, Robertas. Strateginis organizacijų vystymas: monografija. Kaunas, 1998. 456 p. ISBN 9986-418-07-0
9. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; SAUNDERS, John et al. Principles of marketing. London, 1996. 956 p. ISBN 0-13-165903-0
10. KOTLER, Philip. A generic concept of marketing // Marketing Management, Fall98, Vol. 7 Issue 3, p.48, 7p
11. KOTLER, Philip. Marketing management: analysis, planning, implementation, and control. Englewood Cliffs, 1991. 756 p. ISBN 0-13-563479-2
12. KOTLER, Philip. Fall From Grace, Path to Recovery // Brandweek. New York:Apr 26, 2004. Vol. 45, p. 24-30
13. KRIAUCIONIENĖ, Monika; Urbanskienė, Rūta; Vaitkienė, Rimgailė. Marketingo valdymas: mokomoji knyga. Kaunas, 2005. 139 p. ISBN 9955-09-849-X
14. KUVYKAITĖ, Rita. Gaminio marketingas: vadovėlis. Kaunas, 2001. 248 p. ISBN 0955-9-039-1

15. BAKANAUSKAS, Arvydas. Marketingo komunikacija: mokomoji knyga. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2004. 136p. ISBN 9955-12-029-0.
16. MCDONALD, Malcolm H.B.. Marketing plans: how to prepare them, how to use them. Oxford, 1995. xiv, 485 p. ISBN 0-7506-2213-X
17. PALUBINSKAS, Ginta Teresė. Strateginio planavimo procesas: [vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams]. Kaunas, 1997. 208 p. ISBN 9986-13-529-X
18. PORTER, Michael E.. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York, 1980. 396 p. ISBN 0-02-925360-8
19. Porter's five forces. - <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml> . Prieiga per internetą 2005 birželio 4d.
20. PRANULIS, Vytautas; Pajuodis, Arvydas; Urbonavičius, Sigitas et al. Marketingas. Vilnius, 2000. 470 p. ISBN 9955-9318-0-9
21. RADDER L., LOUW L. The Space Matrix: A Tool for Calibrating Competition // Long range planning, 1998. vol. 31, p. 549-559
22. SCHEWE, Charles D.. Marketing: principles and strategies. New York, 1987. 673p., xxvii ISBN 0-394-35191-6
23. TAMULIENĖ, Vilma. Marketingo komunikacijos valdymas. Paskaitų konspektai. Kauans, 2005.
24. The strategic management process. - <http://www.hull.ac.uk/hubs/students/notes/26057/SMSLDES.PPT#78> . Prieiga per Internetą 2005 birželio 4d.
25. The strategic plan. - <http://www.bdeesce.com/images/img/Cours/Strat2004.ppt#2> . Prieiga per Internetą 2005 birželio 4d.
26. VASILIAUSKAS, Aleksandras. Strateginis valdymas. Vilnius, 2002. 384 p. ISBN 9986-433-28-2
27. VIRVILAITĖ, Regina. Strateginis marketingo valdymas. Mokomoji priemonė. Kaunas, 2005. 58 p.
28. VIRVILAITĖ, Regina; Valainytė, Irena. Strateginis marketingo valdymas: vadovėlis. Kaunas, 1996. 236 p. ISBN 9986-13-411-0
29. KOTLER, Philip. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. Санкт-Петербург, 1999. 896 p. ISBN 5-8046-0048-6