

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Nerijus Žymantas

MARKETINGO LOGISTIKOS SISTEMOS KŪRIMAS IR VALDYMAS ĮMONĖJE „X“

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba

Magistro darbo autorius: Nerijus Žymantas

Vadovas: prof. Algirdas Garalis

Recenzentas: prof. Leonas Simanauskas

SANTRAUKA

Nerijus Žymantas

Marketingo logistikos sistemos kūrimas ir valdymas įmonėje „X“ .

Magistro darbas.

Magistro darbe suformuluotos įmonių marketingo strategijos ir logistikos sistemos kūrimo problemos, aptarti veiksniai, lemiantys intensyvios ūkinės veiklos plėtrą, išanalizuoti marketingo logistikos sistemos kūrimo metodai ir formos. Atsitiktinės atrankos metodu ištirta marketingo logistikos veiksmingumas keletui prekių grupių. Rezultatai turėtų padėti prekybos įmonėms tinkamai organizuoti savo darbą, siekiant ūkinės veiklos ekonomiškumo. Patvirtinama autoriaus suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad tinkamai sutvarkyta ir valdoma marketingo logistikos sistema atveria naujus bendrųjų kaštų minimizavimo rezervus ir suteikia žymiai geresnį vartotojo aptarnavimą.

SUMMARY

Nerijus Žymantas

Development and Management of Marketing Logistics System in Company « X »

Master's work.

Company marketing strategies and issues related to the development of a logistics system have been formulated in the master's thesis, factors which predetermine the development of intensive business activity have been discussed as well as the methods and forms for the development of the marketing logistics system have been analysed. By the method of random selection, efficiency of the marketing logistics have been analysed for several groups of goods. The results should assist commercial companies in proper organization of their work, while striving for economy of business activity. The scientific research hypothesis formulated by the author has been confirmed, namely that the marketing logistics system, which is properly arranged and managed, opens new minimizing reserve of general costs as well as provides much better service for users.

TURINYS

1. ĮVADAS	3
2. MARKETINGO VALDYMO SAMPRATA	6
2.1. Marketingo valdymo procesas	6
2.2. Planavimo vieta marketingo strateginio valdymo procese	7
2.3. Marketingo taktikos įgyvendinimas	12
2.4. Kontrolės reikšmė marketingo valdymo procese	14
2.5. Marketingo padalinio veikla įmonėje	18
3. VERSLO STRATEGIJOS	24
3.1. Strategijos alternatyvų plėtros pagrindinės gairės	27
3.2. Strateginių alternatyvų analizė	28
4. ĮMONĖS STRATEGINĖ ANALIZĖ	47
5. PREKIŲ PASKIRSTYMO, KAIP LOGISTIKOS ELEMENTO, ANALIZĖ	51
6. VALDYMO FUNKCIJOS IR JŲ REIŠMĖ	59
7. SIA „UNIFEX“ KOMPANIJOS PREKIŲ VALDYMO CHARAKTERISTIKOS	61
8. ĮMONĖS „X“ PREKIŲ VALDYMO CHARAKTERISTIKOS	68
8.1. Įmonės charakteristika	68
8.2. Aktyvios prekybos padalinio marketingo valdymo organizavimas įmonėje „X“	70
8.3. Įmonės „X“ logistikos padalinys	77
9. SIA „UNIFEX“ KOMPANIJOS IR ĮMONĖS „X“ PREKIŲ JUDĖJIMO IR VALDYMO LYGINAMOJI ANALIZĖ	78
10. IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	80
LITERATŪRA	83
PRIEDAI	85

1. ĮVADAS

Kiekviena įmonė stengiasi patenkinti poreikius tų, kuriems ji atstovauja ir kuriuos ji tenkina. Įmonės ekonominės sistemos valdymo problemos visuomet buvo ir lieka aktualios, nes nuo jų sprendimo būdų priklauso konkrečių verslo organizacijų sėkmė. Budrios įmonės nuolat peržiūri savo tikslus, strategines ir taktines nuostatas. Jos pasikliauja marketingu kaip pagrindine kompleksine priemone rinkai stebėti ir prisitaikyti prie joje vykstančių permainų. Prekybos įmonėms gyvybiškai svarbus yra prekių judėjimo procesas – logistika.

Mes savo darbe analizuojame prekybinės įmonės „X“ marketingo logistikos ir valdymo kūrimo teorinius pagrindus bei praktines galimybes. Teorinėje dalyje apibrėžiama marketingo valdymo samprata, marketingo proceso ypatumai įmonėse, strateginio planavimo, organizavimo ir kontrolės reikšmė įgyvendinant įmonės tikslus bei prekių paskirstymo valdymas įmonėje.

Projektinėje dalyje pateikiama įmonės „X“ aktyvios prekybos padalinio strateginio valdymo kūrimo schema, analizuojama prekybos rinka Latvijoje, asortimentas, prekybos agentų ir jungiamųjų grandžių darbas. Šis padalinys kurtis pradėjo neseniai, todėl įdomu, kaip teisingai buvo suplanuota ir numatyta strategija, įvertinta įmonės prekių paskirstymo ir valdymo padėtis. Remiantis moksline literatūra suformuluotos išvados ir pateikti pasiūlymai.

Tyrimo problema

Sukaupta šiuolaikinė marketingo valdymo patirtis rodo, kad valdant materialinius ir piniginius srautus tradicinės valdymo galimybės bei būdai nebetenkina šiuolaikinių sąlygų. Intensyvi ūkinės veiklos plėtra ir padidėję materialinių bei piniginių srautų tarpusavio ryšių poreikiai lemia valdymo efektyvumo didinimą, kelia svarbius reikalavimus naujiems metodams ir veiklos formoms.

Marketingo logistikos formos ir metodai geriausiai tenkina visapusiškos gamybinės — ūkinės veiklos integracijos uždavinius ir įgalina ieškoti optimalių marketingo valdymo sprendimų įvairiuose etapuose ir lygmenyse.

Tyrimo aktualumas

Kuo toliau, tuo labiau didėja konkurencija tarp panašaus profilio įmonių. Sparčiai keičiantis asortimentui, kokybei, paklausai, reklamos įvairovei, prekybos formoms, būtina turi kisti ir marketingo strategija bei logistika. Turi tobulėti valdymo kultūra, įmonės veiklos analizė, įvertinta konkurencijos potencialas, šakos dinamiškumas, kisti įmonės credo bei kainodaros strategija. Vadinasi, kiekvienai įmonei būtina sukurti savo marketingo logistikos sistemą ir labai lanksčiai ją taikyti bei valdyti.

Tyrimo objektas

Marketingo logistikos sistemos kūrimas ir valdymas įmonėje X.

Tyrimo dalykas

Veiksniai, lemiantys tinkamą, greitą, kokybišką prekės kelią nuo gamintojo iki pirkėjo namų. Sąlygos, įtakančios įmonės marketingo sistemos kokybę bei valdymo tobulumą.

Tyrimo uždaviniai

1. Literatūros nagrinėjimu klausimu kaupimas, analizavimas ir sisteminimas.
2. Mokslinės literatūros marketingo logistikos sistemos kūrimo ir valdymo studija ir analizė.
3. X įmonės statistinių duomenų nagrinėjama tema rinkimas, analizavimas ir sisteminimas.
4. Marketingo logistikos sistemos ir jos valdymo tobulinimo kelių ir būdų X įmonėje paieška.
5. Rekomendacijos marketingo logistikos sistemos tobulinimui kūrimas.

Mokslinė hipotezė

1. Tinkamai sutvarkyta ir valdoma marketingo logistikos sistema atveria naujus bendrųjų kaštų minimizavimo rezervus ir suteikia žymiai geresnį vartotojo aptarnavimą.
2. Marketingo logistikos sistema gerina įvairių veiksmų koordinavimą, sprendimų racionalumą, sistemiškumą, tikslumą, greitumą.
3. Įmonė „X“ dar nepakankamai dėmesio skiria marketingo logistikos sistemų kūrimui bei valdymui.

Tyrimo metodologija

1. Siekdami savo darbo uždavinių rėmėmės mokslinėje literatūroje rekomenduojamais metodais.
2. Statistinius davinius analizavome pagal statistikos dėsnius ir formules.
3. Apibendrinimus ir išvadas darėme, remdamiesi dokumentais ir įvairių teoretikų darbais.

Tiriamieji

X įmonės darbuotojai, dokumentai, konkreti veikla (tiekėjai, pirkėjai).

Metodika

Kaip pagrindinį tyrimo metodą naudojome statistinę analizę, lyginamąją analizę, individualius pokalbius.

Strategija

Atsitiktinės atrankos metodu tyrėme marketingo logistikos sistemos veiksmingumą keletui prekių grupių. Gautus rezultatus apibendrinome, naudodami aprašomąjį statistikos metodą. Duomenis apdorojome kompiuteriu.

Rezultatų naujumas

Lietuvoje jau keliolika metų kuriasi ir dirba įvairios įmonės bei bendrovės. Ekonominis nuosmukis ir ūkio restruktūrizacija, privatizacijos procesas lėmė daugelio įmonių bankrotą. Mūsų darbo rezultatai turėtų padėti prekybos įmonėms tinkamai organizuoti savo darbą, siekiant ūkinės veiklos ekonomiškumo, nes dabartiniu metu daugelio įmonių ūkinė veikla valdoma be sistemos, nesiremiant logistikos dėsniais.

Rezultatų teorinis ir praktinis reikšmingumas

Gauti rezultatai leis patobulinti marketingo logistikos sistemų kūrimą ir valdymą įmonėje „X“. Be to, šiais rezultatais galės pasinaudoti ir kitos panašaus profilio įmonės. To pasėkoje įmonės darbe bus akcentuojama kokybė ir visapusiškas kliento poreikių tenkinimas.

2. MARKETINGO VALDYMO SAMPRATA

Marketingas — įmonių veiklos sistema, pagal kurią kuriamos, gaminamos ir realizuojamos prekės. Marketingo koncepcijos esmę sudaro būtent atskirų įmonių valdymo kaip sistemos suvokimas. Kalbant apie marketingą kaip apie firmos valdymo sistemą, reikia patikslinti, kad šis valdymas gali būti efektyvus tik laisvos rinkos ekonomikos sąlygomis, kai prekių gamintojai patys planuoja asortimentą, parduoda prekes bet kuriam pirkėjui už bet kokią kainą bet kuriame pasaulio regione. Be to, gamintojas turi naudotis galimybe pirkti žaliavas, komplektuojamas detales iš bet kurios įmonės ar tarpininko ir mokėti tokią kainą, kokia pagal gamybos apskaičiavimus yra logiška. Taigi įmonė suvokiama kaip savarankiškas besivystantis mechanizmas. Šios įmonės privalo rinkti, sisteminti, informaciją apie prekes bei priimamus komercinius sprendimus ir tuo vadovautis. Visi dalyvaujantys mainų procese mokosi jį tobulinti ir valdyti. Marketingo valdymą trumpai galima nusakyti kaip veiksmų analizę, planavimą, įgyvendinimą bei kontrolę.

Praktikoje marketingo valdymas gali turėti įvairių atmainų, todėl kiekviena įmonė valdymo procesą turi pakoreguoti pagal savo reikmes.

Tokiais principais remiantis vyksta planingas marketingo valdymas. Nusakyti marketingo valdymo procesą tokiu paprastu ciklu galima labai retai. Kur kas dažniau tam tikrų planavimo, kontrolės ir veiklos koregavimo veiksmų tenka imtis paties proceso metu, kai dar galima išspręsti iškilusias problemas ir pakeisti nepalankią įvykių eigą. Toks procesas, kai tuo pačiu metu vyksta planavimas, veiksmai ir jų rezultatų kontrolė, taip pat vadinamas valdymu. Tačiau akivaizdu, kad šitoks valdymas ir ypač su juo susiję planavimo veiksmai smarkiai skirsis nuo tokio valdymo, kuris apima planavimą ilgam laikui ir kontrolę jo pabaigoje. Būtina skirti strateginį ir taktinį valdymo lygį.

Strateginis valdymas – tai ilgalaikių įmonės tikslų ir būdų jiems pasiekti numatymas, suplanuoto proceso kontrolė ir koregavimas.

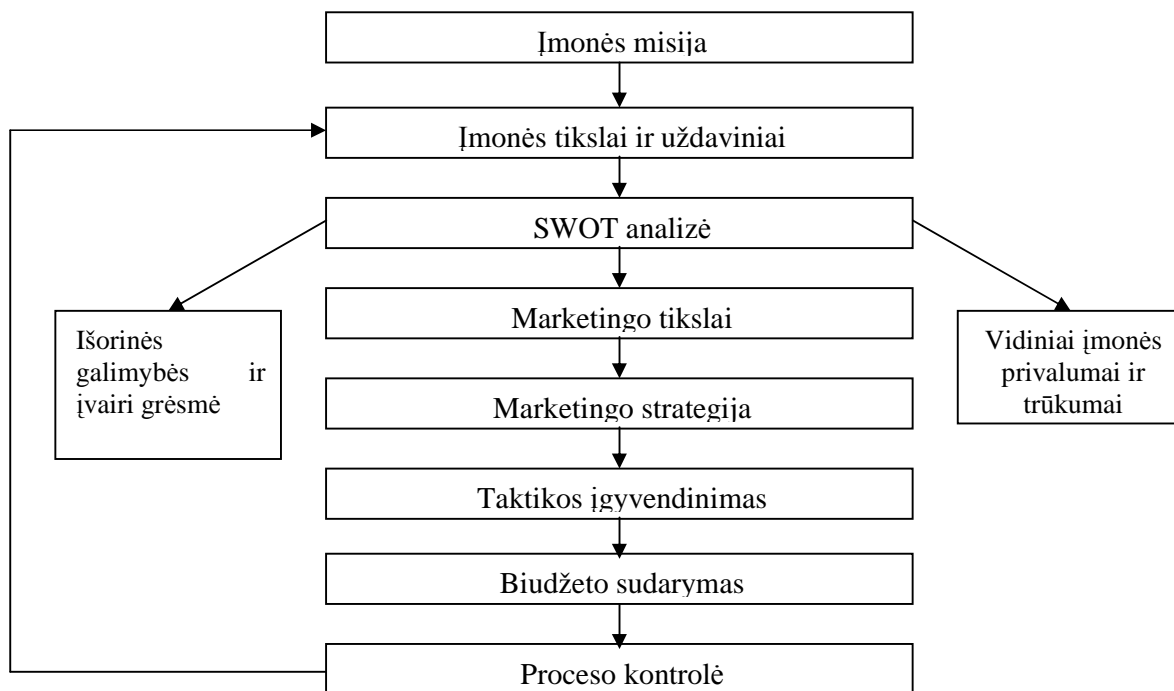
Taktinis valdymas – tai strategijos įgyvendinimas planuojant, vykdamas ir koreguojant kasdieninius įmonės veiksmus.

2.1. Marketingo valdymo procesas

Bet kuri įmonė veikia sudėtingos kintančios marketingo aplinkos sąlygomis. Jeigu ji nori išlikti, jai reikia gaminti ir siūlyti tai, kas būtų vertinga vienai ar kitai vartotojų grupei. Įmonė turi būti tikra, kad jos tikslai ir prekinis asortimentas tebėra aktualus konkrečiai rinkai. Budrios įmonės nuolat peržiūri savo tikslus, strategines ir taktines nuostatas. Jos pasikliauja marketingu kaip pagrindine kompleksine priemone rinkai stebėti ir prisitaikyti prie joje vykstančių permainų. Marketingas tai ne šiaip reklama ir pardavėjų komandinė veikla. Tai veikiau visa apimantis procesas, skirtas prisitaikyti taip, kad būtų panaudotos palankiausios atsiveriančių rinkų galimybės.

Marketingo valdymo procesą galima suskaidyti į tokias dalis: 1) planavimas; 2) įgyvendinimas; 3) kontrolė.

Remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra, galima sudaryti tokią marketingo valdymo proceso schemą.



2.2. Planavimo vieta marketingo strateginio valdymo procese

Kiekvienoje įmonėje atliekama daugybė funkcijų, kurios visiškai ar bent iš dalies priskiriamos marketingui. Įmonės gamina, tobulina prekes, reguliuoja jų kainas, parduoda pačios arba per partnerius ir panašiai. Visus šiuos veiksmus galima atlikti atsitiktinai arba planingai. Antruoju atveju marketingo veiksmi apgalvotai derinami tiek tarpusavyje, tiek ir su visa kita įmonės veikla. Taigi įmonės veiklos planavimas leidžia susieti ir suderinti įvairius veiksmus į vieningą visumą ir taip pasiekti geresnį bendrą rezultatą.

Marketingo planavimas — yra veiklos rūšis, numatanti būdus marketingo tikslams pasiekti.

Planuoti galima įvairiems laikotarpiams ir siekti nevienodai reikšmingų tikslų. Kai įmonė planavimo metu bando aprėpti ilgą laikotarpį ir numatyti kelią link ilgalaikių tikslų, vyksta strateginis planavimas. Strateginiame valdyme marketingas atlieka dvi funkcijas:

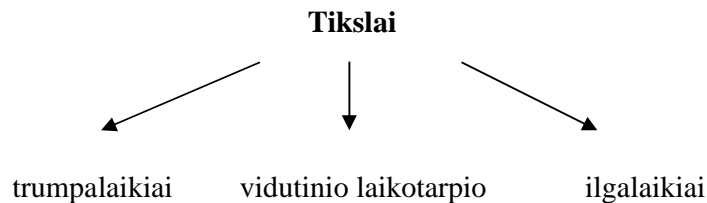
1) priemonė informacijos rinkimui ir apdorojimui, siekiant išanalizuoti ir nustatyti įmonės strategijas,

2) priemonė įmonės strategijoms įgyvendinti.

- tikslai turi būti sugrupuoti pagal svarbą ir sudaryti tam tikrą hierarchinę struktūrą;
- tikslų formuluotės turi būti aiškios ir konkrečios, ir, kur tik įmanoma, nurodomi skaičiai: kiekybiniai jų parametrai bei laiko ribos;
 - tikslai turi būti realistiški, atitikti įmonės padalinio galimybių ir privalumų analizę, o ne vadybininkų norus ir užmačias;
 - tikslai turi būti nuoseklūs.

Be to, šie tikslai turi būti suderinti su kitų sričių tikslais.

Įmonės keliami tikslai gali būti kelių tipų:



Nustačiusi tikslus, įmonė turėtų suformuoti uždavinius, kurie padėtų tuos tikslus pasiekti. Nuo bendrų įmonės tikslų reikia pereiti prie užduočių atskiroms jos veiklos sritims, pvz., marketingo. Marketingo tikslai turi atitikti įmonės tikslus, tik naudojant marketingo priemones. Tačiau nuo įmonės tikslų prie marketingo tikslų pereinama ne iš karto, o prieš tai atlikus perspektyvų tyrimą.

Perspektyvų analizė. **Perspektyvų tyrimas** yra įmonės savybių ir susiklosčiusių aplinkybių tyrimas siekiant nustatyti tas, kurios yra palankios ar nepalankios numatytam tikslui pasiekti.

Pagrindiniai analizės klausimai paprastai būna tokie:

- 1) rinkos analizė, kuria siekiame išsiaiškinti:
 - esamą rinkos apimtį ir pokyčių tendencijas;
 - klientų poreikius bei elgseną;
 - konkurencinę padėtį (įvertinti dabartinę konkurentų strategiją, konkurentų veiklos rodiklius, rinkos analizę, konkurencinių įmonių veiklos privalumus bei trūkumus, naujų rinkos dalyvių potencialą);
 - bendras makroekonominės tendencijas (ekonomikos, demografijos, politikos, technologijos ir kultūros), kurios gali paveikti firmos siūlomų prekių realizaciją.
- 2) SWOT analizė. Ji apima keturių svarbių veiksnių analizę:
 - privalumai;
 - trūkumai;
 - pavojai;

- galimybės.

Įmonės vadovybė turi objektyviai įvertinti veiklos plėtrai palankias verslo aplinkos galimybes bei jai gresiančius potencialus pavojus, savo veiklos privalumus ir trūkumus, nors daug faktorių tiesiogiai nėra susiję su įmonės verslu, nes priklauso nuo makroekonominių rinkos tendencijų.

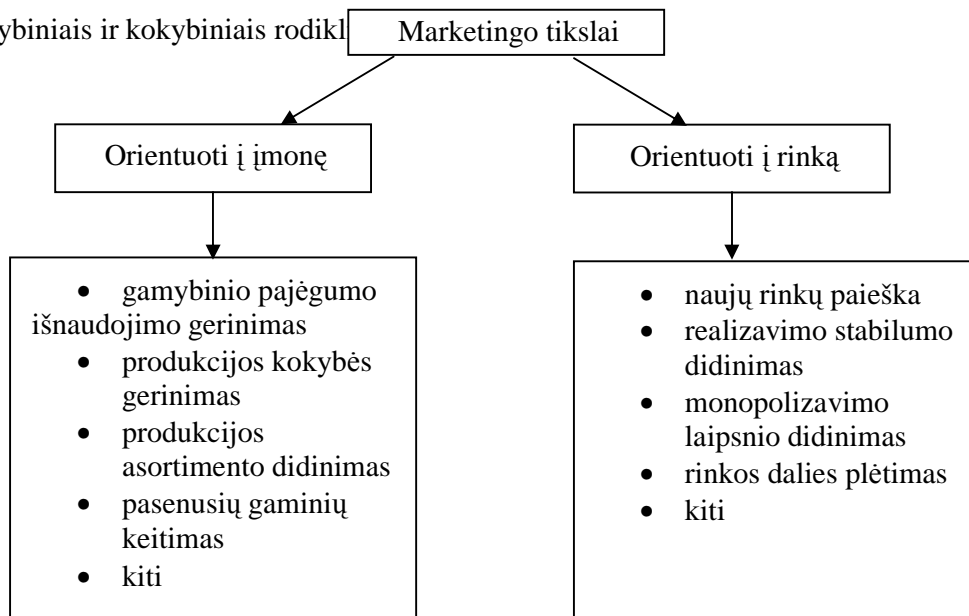
Pagrindinis verslo aplinkos analizės tikslas yra aptikti naujų marketingo galimybių, t.y. vartotojų poreikių, kurių tenkinimas būtų pelningas įmonei. Marketingo galimybės klasifikuojamos pagal jų patrauklumą ir pagal tai, kiek tikėtina jų sėkmė. Įmonės veiklos sėkmę lemia ne tik tai, kaip jos galimybės atitinka tikslinės rinkos poreikius, bet ir tai, ar įmonės potencialas didesnis nei konkurentų. Efektyviausiai verčiasi ta įmonė, kuri sugeba įtikinti vartotojus, kad jos produktas yra jam tinkamiausias – ir tokį įvaizdį palaikyti.

Grėsmė kylanti iš verslo aplinkos – tai negatyvus kokių nors tendencijų poveikis arba nepalanki įvykių raida, dėl kurios sumažėja įmonės realizacijos apimtis (ir pajamos), jeigu įmonė nepanaudoja gynybinių marketingo veiksmų. Šie rinkos padėties veiksniai klasifikuojami pagal rimtumą ir atsiradimo tikimybę.

Dera periodiškai įvertinti ne tik verslo aplinkos faktorius, bet ir pačios įmonės veiklos privalumus bei trūkumus, t.y. vadybininkas analizuoja įmonės marketingo ir organizacinę veiklą, finansinę būklę, įvertindamas kiekvieną faktorių. Čia reikia apsispręsti, kas geriau: turimomis priemonėmis pasinaudoti esamomis galimybėmis ar rizikuojant ieškoti patrauklesnių, perspektyvesnių užduočių, kurioms spręsti prireiktų daugiau pastangų. Kartais bendrų nesėkmių priežastis yra ne tai, kad įmonės veikla neturi jokių privalumų, o tai, kad įmonės skyrių veikla tiesiog nepakankamai gerai koordinuojama.

Marketingo tikslai. Vėliau yra formuluojami marketingo tikslai, kurie turi sutapti su įmonės bendraisiais tikslais.

Marketingo tikslai yra marketingo užduotys, planuojamam laikotarpiui, apibrėžtos kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais.



Igyvendinant marketingo tikslus, reikia vykdyti visą kompleksą konkrečių priemonių gaminio įdiegimo, serviso, pardavimo, atsiskaitymų, informacijos srityse.

Marketingo strategija. Įmonės tikslams pasiekti taip pat yra rengiamos marketingo strategijos.

Marketingo strategija yra tarpusavyje suderintų marketingo veiksmų visuma, kurios paskirtis – siekti numatytų ilgalaikių marketingo tikslų.

Bet kurią iš visų verslo strategijų sąlyginai galima priskirti vienam iš trijų variantų:

1) siekiančio mažiausių išlaidų lyderio strategija. Tokia strategiją pasirinkusi įmonė siekia kiek įmanoma mažesnių gamybos ir paskirstymo išlaidų, kad galėtų nustatyti mažesnes nei konkurentai kainas, ir taip padidinti užimamą rinkos dalį. Problemos tokiais atvejais kyla dažniausiai dėl to, kad konkurentai iš kitų šalių gali palaikyti dar mažesnes kainas. Siekiant mažiausių išlaidų, tikslinga orientotis ne į savo strateginės grupės įmones, o į tas, kurios vadovaujasi diferenciacijos arba koncentracijos strategijomis;

2) diferenciacijos strategija. Įmonė siekia pranokti konkurentus tose srityse, kurios ypač svarbios vartotojams ir apima didesniąją rinkos dalį. Ji stengiasi tapti paslaugų teikimo lydere, sukurti kokybiškiausias, geriausiai apipavidalintas prekes, pagamintas naudojant pažangiausias technologijas.

3) koncentracijos strategija. Įmonės personalo dėmesys skiriamas vienai ar keliems siauriems rinkos segmentams. Įmonei puikiai žinomi vartotojų poreikiai. Tokios įmonės laikosi ir siekiančio mažiausių išlaidų lyderio, ir diferenciacijos strategijų.

Manoma, kad į tuos pačius rinkos segmentus orientuotos strategijos besilaikančios kompanijos sudaro strateginę grupę. Ta, kuriai pavyksta optimaliausiai įgyvendinti strategiją, tampa savo grupės lydere. Įmonės, kurios neturi aiškiai suformuluotos strategijos, dažniausiai pralaimi konkurencinę kovą, nes bando derinti skirtingoms strategijoms būdingus elementus ir taip iššvaisto resursus.

Iš visų išvardintų variantų turi būti pasirinktas tas, kuris bendros rinkos sampratos požiūriu atrodo naudingiausias įmonei. Remiantis tuo variantu, sudaromas strateginis dokumentas, kuris paskui aptariamas su visais vadovais, kurių veikla gali turėti įtakos verslo sėkmei. Žinoma, strategija būna vis kitokia (nelygu esama padėtis), bet šie komponentai yra privalomi:

- 1) aiškiai suformuluoti marketingo tikslai;
- 2) visų nurodytų tikslų pasiekimo strategijų aprašymas;
- 3) galimo poveikio firmos veiklai prognozė (tikslinės rinkos, pozicionavimo, marketingo komplekso, rinkos tyrimo ir analizės komponentai).

Šiame etape ypač svarbu aiškiai suformuluoti strategines užduotis, kurioms atlikti turi būti nukreiptos visų įmonės darbuotojų pastangos.

Taip pat strategija turi apimti konkrečias tikslinių rinkų strategijas, marketingo kompleksą ir išlaidas marketingui.

Marketingo strategija turi tiksliai įvardinti rinkos segmentus, į kuriuos firma nukreips pagrindines pajėgas. Segmentai gali skirtis pirkėjų reakcija, kainų lygiu ir kt. Kiekvienam atrinktam segmentui būtina paruošti atskirą marketingo strategiją.

Numatant marketingo kompleksą, reikia atkreipti dėmesį į naujus produktus, pardavimo organizavimą vietose, realizacijos stimuliavimą, kainos ir prekių paskirstymą. Kiekvieną strategiją būtina pagrįsti, kad nėra pavojų.

Be to organizacija turi žinoti, kiek reikės lėšų minėtoms strategijoms įgyvendinti. Jeigu pastebės, kad sąnaudos įgyvendinimui lygios arba viršija numatomą naudą, tai tokia strategija nereikalinga, ją reikia peržiūrėti, gal ko nors atsisakyti, kai ką patikslinti.

2.3. Marketingo taktikos įgyvendinimas

Siekiant įgyvendinti marketingo strategiją, būtina sudaryti veiksmų programą, atsakančią į tokius klausimus:

- kas bus padaryta?
- kada tai bus padaryta?
- kas tai darys?
- kiek tai kainuos?

Šiame etape tai, kas anksčiau buvo suplanuota, imama realizuoti konkrečiais veiksmais. Laikantis plano, vykdoma ir vertinama visa kasdieninė įmonės marketingo veikla.

Daugelis įmonių savo veiklą traktuoja kaip nenutrūkstamą vertybių kūrimo ir teikimo seką. Šioje sekoje galima išskirti tris etapus.

Pirmasis etapas – konkrečios vertybės rinkimasis – tam tikra prasme gali būti pavadintas marketingo “namų darbai”, kurie turi būti atlikti prieš kuriant kokį nors produktą. marketologai turi segmentuoti rinką, rinktis tam tikrus segmentus ir juose pozicionuoti siūlomą vertybę. Formulė, apimanti segmentavimą, tikslų formulavimą bei pozicionavimą, išreiškia strateginio marketingo esmę.

Pasirinkus konkrečią vertybę, rengiamasi pateikti ją rinkai. Sudaroma tikslų produkto ir paslaugų savybių bei parametrų sąrašas, priskiriama kaina (pritaikyta konkretiems rinkos segmentams), pradedama gamyba ir produkto paskirstymas. Šis etapas – pirmoji taktinio marketingo dalis, antrasis vertybės kūrimo ir pateikimo sekos etapas.

Trečiojo etapo užduotis – perduoti vertybes vartotojams. Čia strateginį marketingą sudaro realizacijos stimuliavimas, prekybos skatinimas, reklama ir kitos priemonės, skirtos kuo efektyviau

informuoti rinką apie produktą. Marketingo procesas prasideda nuo produkto sumanymo, ir nenutrūksta tada, kai vartotojas jau gali jį įsigyti.

Įgyvendinimo eigoje galimos naujos problemos ir naujos galimybės, todėl veiklos programos turi būti operatyviai kontroliuojamos.

Artėdama prie numatytų tikslų įgyvendinimo, įmonė turi nuolat sekti tarpinius rezultatus ir kontroliuoti mikro ir makroaplinkos pokyčius. Kartais verslo aplinka pakankamai ilgai išlieka nepakitusi, o kartais jos raida atitinka prognozes. Bet atsitinka ir taip, kad padėtis staiga ima neprognozuojamai kisti. Vadybininkui dera gerai įsisąmoninti viena: laikas nuo laiko supančioje įmonę verslo aplinkoje atsiranda permainų. Tokiais atvejais tenka koreguoti veiksmų sekas, programas, strategijas ir net tikslus. Be to, norint įgyvendinti planą, būtina sudaryti biudžetą, t.y. pajamų ir išlaidų sąmatą. Resursų ribotumas dažnai sukelia įmonės viduje vos ne vidinį karą: skirtingų padalinių vadovai kuo įvairiausiai būdais siekia, kad jų poreikiams patenkinti būtų skirta pakankamai lėšų. Ypač tas teisinga, kalbant apie marketingo padalinių vadovus. Atsitinka ir taip, kad pirminiai marketingo tikslai ir strategijos tampa nerealiūs dėl lėšų ir kitų resursų stygiaus. Tada planus tenka koreguoti.

Marketingo biudžetas gali būti sudaromas keliais būdais.

Dažniausiai biudžetas planuojamas pagal tikslinio (grynojo) pelno rodiklius. Planavimo etapai yra šie:

- rinkos imlumo prognozė;
- įmonės dalies rinkoje prognozė;
- pardavimo masto prognozė;
- pardavimų tarpininkams kainos nustatymas;
- kintamųjų išlaidų skaičiavimas; bendrojo pelno, iš kurio dengiamos pastovios ir marketingo pajamos, apskaičiavimas;
- pastoviųjų išlaidų skaičiavimas;
- bendrosios pelno dalies, skirtos marketingo išlaidoms padengti, atėmus pajamas, skaičiavimas;
- tikslinio (grynojo) pelno skaičiavimas;
- marketingui skirtų išlaidų skaičiavimas;
- marketingo biudžeto paskirstymas: reklamai, pardavimų skatinimui bei marketingo tyrimams.

Marketingo biudžetas gali būti planuojamas remiantis pelno optimizavimu.

Marketingo biudžetą planuojant šiuo metodu, pagrindu imamas pardavimų masto ir marketingo elementų tarpusavio ryšys. Šis ryšys vadinamas pardavimo reakcijos funkcija. Tai pardavimo

galimo masto tam tikru laikotarpiu prognozė, esant skirtingoms vieno ar kelių marketingo programos elementų išlaidoms. Pardavimų reakcijos funkcija nustatoma:

- statistiniu metodu – analizuojami praėjusių metų pardavimo masto ir marketingo programos kintamųjų lygio duomenys;
- eksperimentiniu metodu – keičiamos išlaidos marketingui, atsižvelgiant į gautuosius rezultatus;
- ekspertų vertinimo metodu — išlaidos nustatomos vadovaujantis ekspertų nuomone.

Yra labai daug įvairių marketingo biudžeto formavimo variantų, tačiau neįmanoma išskirti vieno tikslo, kuris tiktų visoms įmonėms. Todėl pati įmonė turi nuspręsti, kokį variantą pasirinkti.

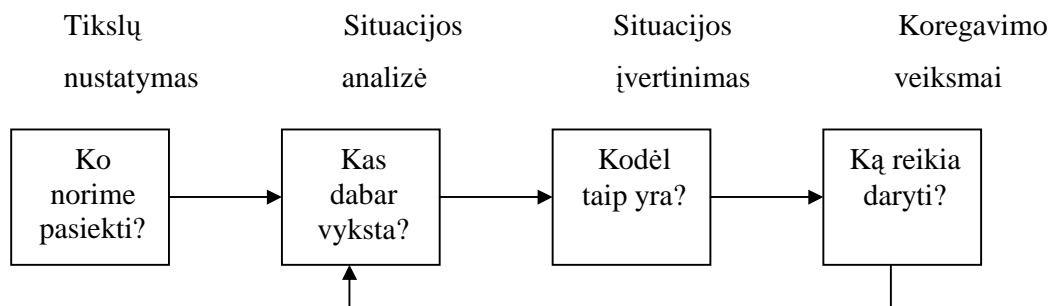
2.4. Kontrolės reikšmė marketingo valdymo procese

Marketingo planų sėkmė priklauso nuo darbuotojų, diegiančių programas realiame gyvenime, užduočių įvykdymo lygio. Net ir pats geriausias planas gali patirti nesėkmę, jeigu jam įgyvendinti griebiamasi netinkamų priemonių. Efektyvios priemonės marketingo planus pakeičia individualiomis užduotimis, kurios įvykdomos per tam tikrą laiką. Įmonės privalo turėti kontrolės sistemą, kuri greitai aptiktų valdymo klaidas ir padėtų vadovams jas ištaisyti. Pirmiausia reikia nuspręsti, kurie veiksniai geriausiai atskleidžia individualių marketingo planų sėkmes ir nesėkmes. Priklausomai nuo verslo sąlygų įmonei svarbiausias veiksnys gali būti rinkos dalis, pardavimo mastas, metinės pajamos arba investicijų efektyvumas. Marketingo planavimo kontrolės metu nustatomos procedūros, kurios leistų vadovams palyginti marketingo planų rezultatus su nustatytais standartais, ir juos koreguojant pasiekti tikslus.

Įmonėje taikoma keturių tipų marketingo kontrolė:

- metinių planų vykdymo;
- pelningumo;
- efektyvumo;
- strateginė.

1. Metinių planų kontrolė. Šios kontrolės tikslas – patvirtinti tai, kad įmonė iš tiesų pasiekė savuosius realizacijos, pelno bei kitus tikslus, numatytus metų plane. Metinių planų kontrolės šerdis – tai tikslų valdymas, skirstomas į keturis etapus:



Visų pirma vadovybė suformuluoja mėnesio ar metų ketvirčio tikslus. Tada kontroliuojama įmonės veikla rinkoje. Jeigu atsiranda nemaži nukrypimai, vadovybė juos tiria, nustato priežastis. Po to atliekami koregavimo veiksmai neatitikimui pašalinti. Jei šis poveikis neveiksmingas, gali prireikti keisti tikslus.

Kaip vykdomi metiniai planai kontroliuojama keliais būdais:

- pardavimo masto analizės;
- rinkos segmentų analizės;
- marketingo išlaidų ir pardavimo masto santykio analizės;
- finansų analizės;
- vartotojų nuomonės tyrimo.

Pardavimo masto analize nustatomas įmonės pardavimo mastas ir įvertinama, kaip jis atitinka planus. Ji remiasi pardavimo masto dinamikos analize ir mikroanalize. Pardavimo masto dinamikos analizei imami statistiniai duomenys. Remiantis statistiniais duomenimis nustatoma atskirų veiksnių įtaka pardavimo mastui.

Mikro analizės tikslas – nustatyti realaus ir planuoti pardavimo masto neatitikimo priežastis pagal pardavimo teritorijas.

Rinkos segmentų analizė. Prieš atliekant rinkos segmentų analizę, būtina įvertinti tai, kad:

- makroaplinkos veiksniai įmonėms turi nevienodą įtaką;
- įėjus konkurentui į tą patį rinkos segmentą, kuriame jau dirba įmonė, jos dalis tame rinkos segmente gali sumažėti;
- rinkos dalies dydis gali keistis dėl daugelio atsitiktinių veiksnių.

Pardavimų masto statistika ne visiškai tiksliai rodo įmonės padėtį tarp konkurentų. Pavyzdžiui, pardavimų mastas nuolat didėja. Šis didėjimas gali būti pasiektas pagerėjus ekonominėms sąlygoms arba dėl efektyvesnės nei konkurentų įmonės veiklos. Todėl įmonės vadovybė turi nuolat analizuoti ir įvertinti rinkos segmentų rodiklius. Jeigu rinkos mastas didėja, įmonės pozicijos rinkoje stiprėja, o jei mažėja – jis užleidžia pozicijas konkurentams.

Marketingo išlaidų ir pardavimų masto santykio analizė. Būtina kontroliuoti metinių planų vykdymą, kad įmonė neišleistų per daug lėšų, siekdama planuojamojo pardavimų masto. Reguliari marketingo išlaidų ir pardavimų masto santykio kontrolė leidžia įmonei tiksliai apskaičiuoti marketingo išlaidas.

Finansų analizė. Marketingo specialistai ieškodami pelningų strategijų, vis dažniau griebiasi finansų analizė. Ji naudojama veiksniams, turintiems įtakos įmonės pajamų ir pelno lygiui, identifikuoti.

Skiriami keturi finansinės analizės būdai:

- finansinė analizė,
- alternatyvų finansinis įvertinimas,
- finansinis planavimas,
- finansinė kontrolė.

Finansinė situacijos analizė – tai lyginamoji analizė bei įmonės verslo komponentų finansinių galimybių bei trūkumų įvertinimas.

Alternatyvų finansinis įvertinimas – tai naujų produktų įvedimo į rinką, pardavimo masto padidėjimo arba sumažėjimo bei kitų marketingo veiklos alternatyvų įvertinimas.

Finansinės kontrolės tikslas – palyginti realius rezultatus su planuojamaisiais.

Finansinės analizė duomenimis naudojama pardavimo mastui ir kaštams apskaičiuoti bei jų kitimo dinamikai nustatyti.

Vartotojų nuomonės tyrimas. Visi minėti metinių planų vykdymo kontrolės metodai yra svarbūs. Tačiau svarbiausias iš jų – vartotojų nuomonė tyrimas. Vartotojų nuomonė tiriama analizuojant jų skundus ir pageidavimus. Marketologai registruoja ir analizuoja raštu bei žodžiu gautus vartotojų skundus. Taip pat periodiškai apklausiami grupė vartotojų, sutikusių išsakyti savo nuomonę apie įmonės komercinę veiklą. Dažnai atliekamos anketinės apklausos. Atsakymuose į anketos klausimus prašoma įvertinti aptarnavimo lygį, prekių ar paslaugų kokybę ir pan.

Atliekant metinių planų vykdymo kontrolę pasitaiko atvejų, kai reali situacija labai skiriasi nuo planuojamos. Siekiant ištaisyti padėtį, galimi tokie sprendimai:

- sumažinti kainas;
- sumažinti gamybos apimtį;
- nutraukti kai kurių prekių gamybą;
- pakeisti arba sumažinti marketingo padalinio personalą;
- parduoti įmonę.

Antras marketingo kontrolės tipas – pelningumo kontrolė. Be metinių planų vykdymo kontrolės, būtina atlikti faktiškojo pelningumo apskaičiavimus pagal prekes, rinkos segmentus, prekių pateikimo kanalus. Ši kontrolė reikalinga siekiant nustatyti, kokių prekių gamybą būtina padidinti, kokiai marketingo veiklai skirti daugiau lėšų. Kontrolės tikslas – nustatyti įmonės pajamas ir nuostolius.

Trečias marketingo tipas – efektyvumo kontrolė. Galima išskirti šiuos efektyvumo kontrolės metodus:

- pardavimo padalinio darbuotojų darbo efektyvumo įvertinimas;
- reklamos efektyvumo įvertinimas;
- pardavimo skatinimo efektyvumo įvertinimas.

Pardavimo padalinio darbuotojų darbo efektyvumas įvertinamas remiantis tokiais rodikliais:

- per dieną tenkantis telefono skambučių skaičius vienam pardavimo agentui;
- vidutinė telefono skambučio trukmė;
- veiklos pelno dalis tenkanti vienam telefono skambučiui;
- vidutiniai vieno telefono skambučio kaštai;
- užsakymų skaičius, tenkantis šimtui telefono skambučių;
- naujų klientų skaičius per atitinkamą laikotarpį;
- prarastų klientų skaičius per atitinkamą laikotarpį.

Reklamos efektyvumo kontrolės tikslas – įvertinti reklamos poveikį pardavimo mastui. Tam naudojami šie rodikliai:

- reklamos išlaidos, tenkančios tūkstančiui pirkėjų;
- vartotojų (auditorijos dalis), kurie matė ar skaitė reklaminį pranešimą, skaičius procentais;
- vartotojų nuomonė apie reklamos turinį ir jos efektyvumą;
- pardavimų mastas prieš reklaminį pranešimą ar po jo.

Pardavimų skatinimo efektyvumas įvertinamas pagal šiuos rodiklius:

- po produktų demonstravimo ir parodos atėjusių naujų pirkėjų skaičių;
- apyvartos padidėjimą pradėjus taikyti kuponus;
- pateiktų kuponų skaičių, procentais.

Ketvirtas marketingo kontrolės tipas – strateginė kontrolė.

Strateginė kontrolė – tai marketingo veiklos efektyvumo įvertinimas.

Kiekviena įmonė nustato marketingo veiklos efektyvumą. Marketingas – tai strategijų ir programų – greito uždavinių ir problemų sprendimo sritis. Įmonė periodiškai tiria rinką, įvertina vartotojų, dilerių, tarpininkų ir kitų prekybininkų požiūrį bei visą marketingo veiklą. Tam tikslui atliekamas marketingo auditas.

Marketingo auditas– tai kompleksinis, sisteminis, reguliarus įmonės marketingo aplinkos tyrimas, jo strategijų, uždavinių nustatymas bei marketingo veiklos tobulinimo rekomendacijų rengimas.

Marketingo auditoriui suteikiama visiškai laisvė rengti pokalbius su įmonės padalinių vadovais, vartotojais, dileriais ir kitais tarpininkais, darančiais įtaką marketingo veiklai. Toliau pateikiamas sąrašas klausimų, kuriuos turi duoti marketingo revizorius. Remdamasis atsakymais į tuos klausimus, marketingo revizorius pateikia išvadas ir pasiūlymus. Po to įmonės vadovybė sprendžia, kurios pateiktosios rekomendacijos yra racionaliausios ir kaip jas įgyvendinti.

Visi minėti marketingo kontrolės metodai leidžia kompleksiskai įvertinti įmonės, o tuo pačiu ir marketingo skyriaus, veiklos efektyvumą, išsiaiškinti silpnąsias ir stipriąsias įmonės veiklos puses.

Taigi, išnagrinėjus įvairią mokslinę literatūrą galima teigti, kad marketingo valdymo procesas — tai daug darbo reikalaujantis, tačiau įmonės veiklai labai svarbus procesas.

Kontrolės principai ir tipai

Kontrolės tipas; kas atsakingas	Kontrolės tikslas	Kontrolės turinys
Strateginė; Aukščiausios grandies vadovybė, valdytojai	Nustatyti, ar marketingo programa atitinka įmonės strategiją ir ar efektyviai ji įgyvendinama	Veiklos analizė ir rezultatų sugretinimas su įmonės strateginiais planais ir realiomis galimybėmis rinkoje
Vidutinės trukmės; aukščiausios grandies vadovybė, visų lygių vadybininkai–marketingo specialistai	Nustatyti, ar naudojamos marketingo komplekso galimybės ir kaip jis realizuojamas; laiku numatyti marketingo programos koregavimo korekcijas	Faktinių pagrindinių rezultatų analizė ir sugretinimas su marketingo programa; marketingo skyriaus, tarpininkų, didmenininkų ir mažmenininkų darbo efektyvumo analizė
Periodinė (pelno); visų lygių vadybininkai – marketingo specialistai, marketingo kontrolieriai	Nustatyti, ar pasiekti numatyti metiniame plane rezultatai; daryti marketingo programos korekcijas	Faktinių pelno, pardavimo apimčių, gautų užsakymų ir panašių rezultatų analizė; faktinių marketingo skyriaus išlaikymo, reklamos išlaidų analizė; padėties regionuose, rinkos segmentuose, prekių pateikimo kanaluose analizė
Einamoji; visų lygių vadybininkai – marketingo specialistai, marketingo kontrolieriai	Nustatyti, koku laipsniu faktiniai rezultatai atitinka numatytus marketingo programoje	Kontrolės turinys toks pat kaip ir periodinės kontrolės; be to, atsakoma į klausimą ar pasiekti marketingo programos tikslai

2.5. Marketingo padalinio veikla įmonėje

Kuo beužsiimtų įmonė, veikla vyksta per jos darbuotojus, kurie kiekvienas atlieka tam tikras funkcijas. Kuo daugiau sudėtingų darbų reikia atlikti, tuo daugiau dėmesio reikia skirti įmonės organizacinės struktūros kūrimo ir tobulinimo klausimams.

Organizacinė struktūra – tai tarpusavyje sąveikaujančių, tačiau skirtingas funkcijas atliekančių įmonės sudedamųjų dalių visuma.

Marketingo veikla apima didelę visos įmonės veiklos dalį. Plėtojant ją, kuriami ir tobulinami tiek tiesioginiai įmonės prekes parduodantys, tiek įvairias marketingo funkcijas atliekantys padaliniai. Tai turi įtakos visai įmonės veiklai, todėl marketingo padalinio organizacinė struktūra glaudžiai susijusi su visos įmonės struktūra.

Marketingo veiklos organizavimas, tarnybos struktūra priklauso nuo konkrečios situacijos, t.y. nuo įmonės dydžio gaminamų prekių asortimento bei prekių pardavimo organizavimo būdo. Pagrindinis marketingo tarnybos uždavinys – įmonės veiklos rinkoje strategijos ir taktikos parengimas, įvertinant jos tikslus, finansines ir gamybines galimybes.

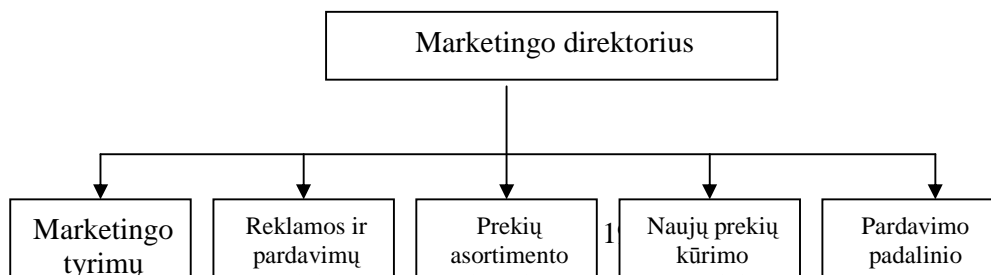
Kiekviena įmonė yra savita, taigi ir jos organizacinė struktūra atspindi tikrai jos specifiką. Tačiau yra nusistovėję keletas tipinių šios srities sprendimų ir jų pagrindu kuriamų organizacinių struktūrų. Žinomiausios iš jų yra:

- funkcinės,
- pagal prekes,
- pagal geografines rinkas,
- pagal vartotojų tipus,
- mišri.

Marketingo padalinys paprastai vykdo tokias funkcijas:

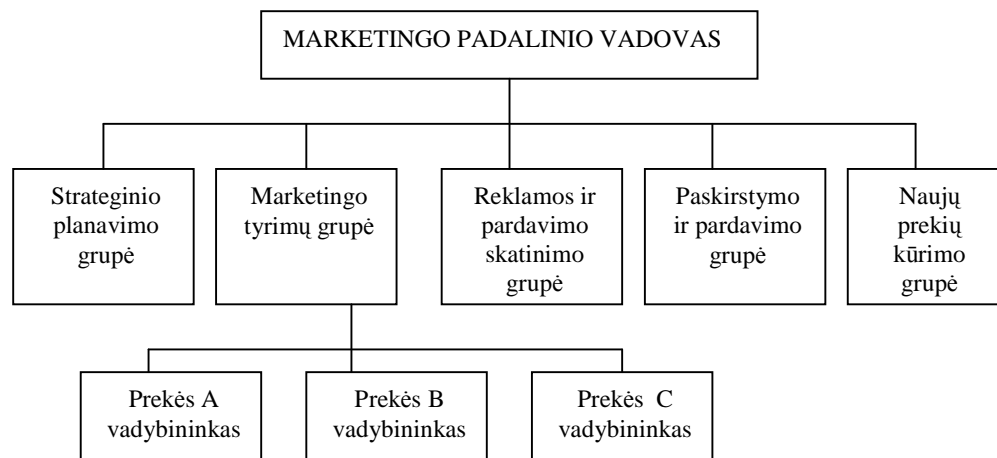
- marketingo tyrimo,
- marketingo strateginio planavimo,
- prekių pardavimo,
- vartotojų aptarnavimo,
- reklamos,
- prekių asortimento valdymo,
- prekių paskirstymo.

Visos išvardytos marketingo padalinio funkcijos gali tapti funkcinės jo struktūros pagrindu. Jos esmė ta, kad darbuotojai jungiami į grupes pagal jų atliekamas funkcijas.



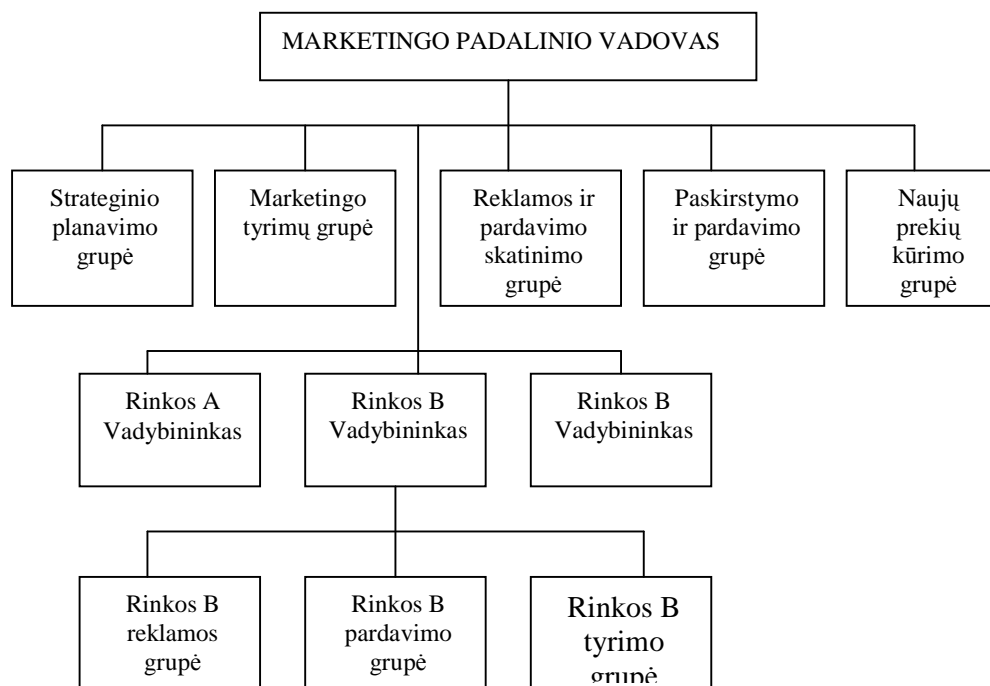
Funkcinis marketingo veiklos organizavimas pagrįstas jos paskirstymu pagal įvairias veiklos grupes, pagal marketingo tyrimus, marketingo informacijos rinkimą, produkcijos asortimento planavimą, naujų prekių kūrimą, pardavimo organizavimą. Šiuo atveju marketingo specialistai vadovauja atskiroms veiklos sritims, o kartu yra pavaldūs marketingo direktoriui, koordinuojančiam visos tarnybos veiklą.

Jeigu firma gamina labai plačią nomenklatūrą gaminių, tai labai patogi organizacinė struktūra suformuluota pagal prekes. Ši struktūra neatmeta funkcinės struktūros, bet tampa dar vienu jos lygiu. Paprastai visai prekei gamybai vadovauja vienas valdytojas, kuriam būna keli pavaldūs prekių grupių viršininkai, kuriems analogiškai pavaldūs atskirų prekių viršininkai. Kiekvienas prekės vadovas savarankiškai ruošia gamybos planus, kontroliuoja įvykdymą ir esant reikalui koreguoja planus.



Kartais labai skirtingos būna ne įmonės prekės, bet jų geografinės rinkos. Skiriasi nuotolis iki jų, vartotojų poreikiai, konkurencijos aštrumas. Logiška ir marketingo padalinio struktūrą priderinti prie šių ypatybių, ir tuomet geriausiai tinka jo organizavimas pagal geografines rinkas. Ir šiuo atveju išsaugomi svarbiausi funkciniai padaliniai. Be to, dar įkuriami padaliniai, užsiimantys tam tikro regiono reikalais. Jie taip pat turi savo reklamos, realizavimo, prekių paskirstymo specialistus ar jų grupes. Taigi vėl atsiranda tam tikras dubliavimas. Tokie regioniniai centrai paprastai patys neužsiima naujų prekių kūrimu ir atlieka tik dalį reklamos bei strategijų kūrimo darbo. Tuo tarpu labai svarbi jų veikla rinkos tyrimo ir vartotojų aptarnavimo srityse. Geografines rinkas aptarnaujantys padaliniai paprastai būna atitinkamuose regionuose ir laikomi įmonės atstovybėmis

tame regione. Lietuvos firmoms kartais naudinga turėti menedžerius, atsakingus už atskiras rinkas, bet dirbančius Lietuvoje. Nors taip jiems sunkiau gilintis į pavestos rinkos specifiką, tačiau tokia sistema turi ir teigiamų pusių. Šie žmonės gali naudotis visais įmonės ištekliais ir jos padalinių pastangomis. Daugelis klausimų sprendžiami gana operatyviai. Be to, tai pigiau negu išlaikyti net ir nedidelę darbuotojų grupę kitoje šalyje. Marketingo padalinio struktūra pagal geografines rinkas pavaizduota taip:



Marketingo padalinio organizavimas pagal vartotojų grupes daug kuo panašus į organizavimą pagal rinkas, tik visa veikla gali likti toje pačioje vietoje. Taigi nėra problemų su atstumais, kalba ar naujų organizacinių centrų steigimu. Tuo tarpu specializavimosi pagal vartotojų grupes nauda gana akivaizdi: galima geriau pažinti specifinius vartotojų grupių poreikius, įmanoma juos geriau patenkinti.

Realybė neretai pasirodo sudėtinga ir jos praktiškai neįmanoma išprausti į tipiškas schemas. Daugeliui įmonių bet kuris iš marketingo padalinio organizavimo būdų gali pasirodyti tinkamas, bet ne visiškai atitinkantis realią padėtį. Tada tenka derinti keletą organizacinių sistemų vienu metu. Tačiau bet kokia mišri valdymo struktūra beveik visuomet sukelia atsakomybės ir kontrolės sunkumus. Darosi neaišku, kas atsakingas už prekę, jei ji parduodama menedžerio konkuruojamoje rinkoje, bet visą jos marketingą organizuoja prekes menedžeris. Šiuos prieštaravimus galima bandyti spręsti per dvigubo pavaldumo struktūras (dar vadinamas matricinėmis). Jų idėja yra ta, kad personalas tampa pavaldus dviem menedžeriams vienu metu. Susidaro labai lanksti ir savotiška organizacinė struktūra, tačiau ją valdyti labai sunku. Paprastai tokios struktūros kuriamos tik tam tikram laikotarpiui, kol įgyvendinamas koks nors didelis projektas.

Organizacinių struktūrų privalumai ir trūkumai

Organizacijos struktūra	Privalumai	Trūkumai
1. Funkcinė	<ul style="list-style-type: none"> • paprastas valdymas: kiekvienas vykdytojas turi savo įsipareigojimus • nėra veiklos dubliavimo, aišku kas už ką atsako • nesunku kontroliuoti kiekvieni specialisto darbą 	<ul style="list-style-type: none"> • kiekvienos grupės darbuotojai negali gilintis į kiekvienos prekės savybes, o tai mažina jų veiklos efektyvumą • nėra materialinių įmonės veiklos krypčių ir būdų paieškos mechanizmo • konkurencija tarp atskirų funkcinių padalinių – kova dėl asmeniškų, o ne bendrų įmonės interesų
2. Prekinė	<ul style="list-style-type: none"> • visais prekės klausimais vienas asmuo, todėl jis gali nuolat stebėti šios prekės pardavimo eigą, stebėti svarbius prekei aplinkos pokyčius • jei prekei rinkoje sunkiau sekasi, menedžeris gali ją patemti • galimybė ištirti kiekvienos prekės pagrindinius vartotojų ir jų poreikių specifika • už kiekvieną prekę yra atsakingi asmenys, juos patogiau kontroliuoti ir skatinti 	<ul style="list-style-type: none"> • prekių menedžeriai turi labai mažai realios valdžios, jie yra tik veiksmų koordinatoriai • viską žinodami apie savo prekes, jie niekad netampa geri kiekvienos marketingo funkcijos žinovai, todėl jie neįgyvendina efektyviausių ir naujausių tos srities priemonių • kiekvienos įmonėje gaminamos prekės marketingas apsunkina kvalifikacijos kėlimą • platus vieno darbuotojo pareigų

		diapazonas
3. Geografinių rinkų	<ul style="list-style-type: none"> • menedžeriai gali naudotis visais firmos ištekliais ir jos padalinių pastangomis • daugelis klausimų sprendžiami gana operatyviai • tai yra pigiau, nei išlaikyti net ir nedidelę grupę darbuotojų kitoje šalyje 	<ul style="list-style-type: none"> • sunkiau gilintis į pavestos rinkos specifiką • sudėtinga struktūra • bloga tarnybos skyrių darbo specializacija • funkcijų dubliavimo galimybės
4. Pagal vartotojų grupes	<ul style="list-style-type: none"> • galima geriau pažinti specifinius vartotojų grupių poreikius, įmanoma juos geriau patenkinti 	<ul style="list-style-type: none"> • sudėtinga struktūra
5. Mišri	<ul style="list-style-type: none"> • lanksti ir savotiška organizacinė struktūra 	<ul style="list-style-type: none"> • sukelia atsakomybės ir kontrolės sunkumus • neaišku, kas atsakingas už prekę

		<ul style="list-style-type: none">• sunku valdyti
--	--	---

3. VERSLO STRATEGIJOS

Verslo strategija — tai konkrečiai verslo sudaroma strategija, iškeliami tikslai uždaviniams pasiekti. Verslo strategija — tai konkrečios verslo veiklos įtvirtinimas konkurencinėje veikloje. Verslo strategija naudojama nustatyti verslo sritis, kuriuose planuojama konkuruoti ir nustatyti kryptis visiems verslo vienetams. Nusakoma verslo seka, priemonės tikslams pasiekti. Organizacijos tikslams realizuoti keliami uždaviniai:

Suteikti visai veiklai prasmingumą;

1. Atlikti verslo aplinkos analizę, sukaupti informaciją apie verslo galimybes, konkurentus, grėsmes, atlikti SWOT analizę;
2. Parinkti tinkamą strategiją, išskiriant konkurencinio pranašumo principus per žemesnę kainą, diversifikaciją, koncentraciją į vieną veiklą;
3. Numatyti veiklos akcentus, kuriais bus remiamasi siekiant įsigyti konkurencinį pranašumą.

Verslo strategijos klasifikuojamos į: konkurencinio pranašumo įgijimo strategiją; žemos kainos strategiją; diferenciacijos strategiją; koncentracijos strategija. Vienas iš svarbiausių dalykų, kuriant verslo strategiją — tai jos konkurencinio pranašumo išsaugojimas nuo konkurentų veiksmų. konkuruoti gali visuose srityse iškarto arba pasirinkus vieną iš rinkos segmentų. Konkurencijos ribos yra visa pramonės šaka arba atskiras segmentas. Konkurencinėje kovoje galima remtis produkto unikalumu. Tuo siekiama plėsti savo rinkos dalį ir silpninti konkurentus. Be to, įmonės strategija neleidžia atsirasti naujiems konkurentams, nes naujo intereso įėjimas į rinką kaštai yra labai dideli, o mažos kainos ne visada atneša pelną. Pirkėjas tampa lojalus pažįstamai firmai, o perkant dideliais kiekiais pastoviams klientams yra galimybė derėtis.

Žemų kainų strategija. Ši strategija yra vertinama kaip pagrindinė verslo strategija, kuria siekiama įgyti konkurencinį pranašumą. Jos esmė – organizacijos sugebėjimas efektyviausiai valdyti savo resursus ir taip pasiekti mažesnių veiklos kaštų negu konkurentas. Ypač geresnių rezultatų galima pasiekti tose veiklos rūšyse, kur konkuruoti kitomis priemonėmis negu kaina yra ribotos galimybės.

Iš konkurencinių jėgų teorijos (Porter, 1980) pozicijų, galima nurodyti tokius jos teigiamus ypatumus.

1. Tiesioginių konkurentų atžvilgiu tokia strategija leidžia gauti didesnę negu vidutinę pelną šakoje; plėsti savo rinkos dalį ; investuoti į kitus konkurencinio pranašumo veiksnius , svarbius konkurentui ir tuo susilpninti jo konkurencingumą.

2. Potencialių konkurentų atžvilgiu ši strategija yra palankiausia, kadangi sumažina interesą įeiti į rinką; įėjimo kaštai yra didesni, o pelnas dėl žemesnių kainų negarantuotas .

3. Pirkėjų atžvilgiu. Masinis pirkėjas tampa lojalesnis, o pirkėjas, perkantis dideliais kiekiais ir dėl to turintis didelę derybinę jėgą. Įgaunamas saugumas konkuruojant.

4. Tiekėjų atžvilgiu. Dėl įvairiuose etapuose gautos ekonomijos galima strategiškai svarbiems tiekėjams mokėti brangiau.

Reikalinga nurodyti ir susijusias su šia strategija problemas ir pavojus.

1. Gali atsitikti taip , kad bus taupoma tai ,kas vartotojui yra vienas svarbių produkto pirkimo motyvų.

2. Koncentruojant dėmesį į kaštų taupymą ir neskiriant pakankamai resursų vystymui, gali įvykti esminiai pasikeitimai technologijoje, dėl to visos naudotos kaštų mažinimo priemonės nebeteks prasmės.

3. Koncentruojantis į vieną konkurencines sėkmės aspektą, galima nepastebėti vartotojų poreikių kitimo.

Diferenciacijos strategija. Diferenciacijos strategijos esmė yra pelno įmonei gavimas, kuriant vartotojui vertę, kuri yra skirtinga ir didesnė negu siūlo konkurentai. Viena svarbiausių sąlygų, būtinų norint sėkmingai diferencijuoti produktą yra tinkamas vartotojų segmentavimas. Diferencijuojant produktą labai svarbu įvertinti tokias jo charakteristikas:

- vientisumą;
- tinkamumą;
- kokybę;
- inovatoriškumą;

Diferenciacija negali būti siejama tik su produkto ypatumais, bet turi apimti visą įmonės ir vartotojų santykių kompleksą, apčiuopiamus ir neapčiuopiamus aspektus. Apčiuopiami ypatumai – matomos produkto ar paslaugos charakteristikos, lemiančios pasirinkimą (dydis, spalva, forma). Neapčiuopiami ypatumai pagrįsti emocijomis, jausmais.

Diferenciacijos strategijos taikymo prielaidos. Šią strategiją perspektyviausia taikyti tada, kai:

1. Yra didelis diferencijavimo metodų pasirinkimas;
2. Vartotojai turi skirtingus norus;
3. Vartotojai vertina diferencijuotus produktus;

4. Nemažai konkurentų nenaudoja diferencijavimo strategijos arba ją naudoja nepakankamai kūrybiškai.

Diferencijavimo strategijos taikymas susijęs su tam tikra rizika:

1. Kaina dėl pastangų diferencijuoti produktą gali viršyti vartotojo suvokiamą naudą.
2. Gali pasikeisti vartotojų prioritetai vertinant produktus, ir jie pradės labiau akcentuoti kainą.
3. Konkurentai gali pradėti pozicionuoti savo prekę taip pat; tada vartotojas nebeatskurs šių produktų ir diferencijavimas neteks prasmės.
4. Galima klaida pozicionuojant: akcentuojama ne ta nauda, kuri iš tikrųjų svarbi vartotojui.
5. Dėl diferencijavimo išaugusi kaina pritrauks konkurentus, ir teks mažinti kainą arba keisti strategiją.
6. Per mažai paslaugų skiriama komunikuoti vertę, pasitikint tik diferenciaciją ir vartotojo nuovokumu. Komunikavimas yra ne mažiau svarbus negu pats diferencijavimas.

Koncentracijos strategija. Koncentracijos strategijos esmė ta, kad firma koncentruoja savo pastangas ribotoje visos galimos rinkos dalyje – ribotoje geografinėje rinkoje ar tenkindama tik tam tikrus specialius poreikius. Konkurencinį pranašumą firma šiuo atveju įgyja dėl geresnės savo produktų/paslaugų diferenciacijos arba žemesnės kainos, arba dėl abiejų šių veiksnių, realizuojamų konkrečioje lokalinėje rinkoje.

Koncentracijos strategijos pranašumai. Vienas svarbiausių pranašumų išryškėja tada, kai tiesiogiai konkurentai nesugeba taip pat efektyviai aptarnauti šios specifinės rinkos. Naujiems konkurentams ši niša gali neatrodyti patraukli dėl ribotų veiklos apimčių ir būtinumo specializuoti bei su tuo susijusių papildomų kaštų.

Vienas iš koncentracijos strategijos pranašumų yra tas, kad nereikia didelių resursų, norint įsitvirtinti dideliame segmente, sąlyginai nedidelė rizika ir nedideli potencialūs nuostoliai nesėkmės atveju.

Papildomą pranašumą teikia labiau fokusuota konkurencinė strategija, leidžianti geriau suformuoti norimą formos įvaizdį, nustatyti aiškesnius veiklos tikslus, aiškiau suformuluoti organizacijos veiklos prasmę ir ją komunikuoti darbuotojams.

Koncentracijos strategijos taikymo rizika. Koncentracijos strategija mažiau rizikinga negu kuri nors kita, tačiau ji anaipol nėra ir saugi. Pagrindinis pavojus tas, kad specializuota firma yra labai pažeidžiama, nes ji nėra lanksti, visi jos įgūdžiai ir veiklos technologija orientuoti į specialaus poreikio tenkinimą. Jei įvyksta technologijos pasikeitimai ir kuris nors produktas tampa

neberekalingu arba mažėja jo kaina, ar tiesiog pakinta vartotojų poreikiai, tai gali sąlygoti visišką veiklos sustabdymą.

Nusprendus taikyti koncentracijos strategiją, galimi dideli netiesioginiai nuostoliai, kadangi nepasinaudojama potencialia galimybe investuoti į pelningesnę, didesnių apimčių veiklą, laisviau manevruoti resursais ir galimybėmis. Per didelis prisirišimas prie savosios veiklos gali sutrukdyti laiku pereiti į naujas, augančias biznio sritis ir tuo užtikrinti firmos augimo galimybę.

Dar yra sutinkamos ir verslo strategijų alternatyvos.

3.1. Strategijos alternatyvų plėtros pagrindinės gairės

Struktūriškai ir logiškai organizacijos strategija yra strateginių sprendimų, susijusių su įvairiais organizacijos perspektyvinės plėtros aspektais, visuma (aibė). Kiekvienas strateginis sprendimas savo ruožtu yra išrenkamas iš tam tikros alternatyvų aibės.

Strateginės analizės viena iš svarbiausių užduočių ir yra išryškinti organizacijos išteklinio potencialo didinimo ir galimybių rinkoje panaudojimo strategines alternatyvas. Dėl to yra analizės stadijoje sudaromas galutinis strateginių alternatyvų, padedančių įgyvendinti organizacijos misiją ir **išskiriamos ištekliais pagrįstos ir rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos**. Aplinkos ir išteklių strateginės analizės rezultatai yra tuo geresni, kuo išsamiau ir konkrečiau parodo strategijos alternatyvas minėtais dviem aspektais. Kiekviena organizacija susidurtų su milžiniškais sunkumais, jei apdorotų visas teoriškai ir praktiškai įmanomas alternatyvas. Nėra tikslių ir visuotinai priimtų metodų, leidžiančių sumažinti nagrinėjamų alternatyvų skaičių. Pernelyg mažinant alternatyvų skaičių, didėja pavojus išmesti iš akiračio naudingiausias alternatyvas. Tačiau tokio pavojaus nepašalina ir alternatyvų skaičiaus didinimas, kuris dažnai tik sukelia alternatyvų analizės sunkumus. Optimizuojant alternatyvų skaičių galime vadovautis tokiomis trimis bendro pobūdžio pagrindinėmis gairėmis:

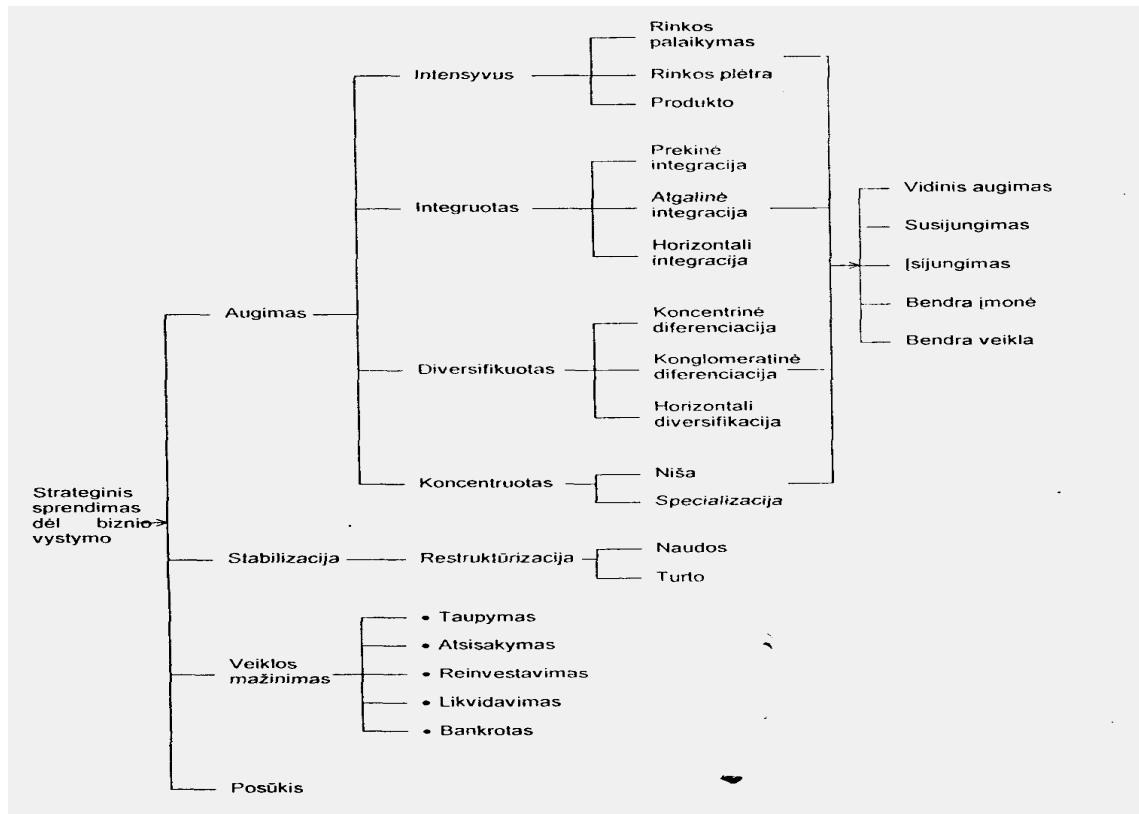
- **vadovavimas.** Vadovas skatina vadybininkų vizijos pageidaujamą orientaciją ir reikalauja iš jų nagrinėti naujas sritis. Vadovo žinios, intelektas ir patyrimas gali nukreipti dėmesį į naudingiausias organizacijai strategines alternatyvas;

- **svarbiausi sėkmės veiksniai.** Reikia ieškoti ryšio tarp strategijos alternatyvų ir svarbiausiųjų sėkmės veiksnių. Kita vertus, tas ryšys nėra absoliutus, nes gali būti ir kitų strategijos alternatyvų kūrimo ir galutinių strateginių sprendimų priėmimo motyvų;

- **pridėtinė vertė ir konkurencinis pranašumas.** Jie kartu su organizacijos misija ir tikslais padeda pakreipti strategijos alternatyvų kūrimą ir analizę teisinga linkme.

Strateginę alternatyvą lemia organizacijos ir jos įtakos grupių tikslai, taip pat turimieji ir potencialūs jos resursai. Netgi siekiant to paties tikslo, skirtingos organizacijos gali naudoti skirtingas strategijas ir vienodai sėkmingai pasiekti norimą tikslą. Mokslinėje literatūroje bei

vadybos praktikoje aptariama ir naudojama gana daug galimų strateginių alternatyvų. Principinė strateginių alternatyvų struktūrizacija pagal Jucevičių R. pateikiama 1 pav.



1 pav. Strateginės alternatyvos

3.2. Strateginių alternatyvų analizė

Ištekliais pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos

Išteklų strategijos tikslas yra išplėtoti tokį organizacijos išteklinį potencialą, kad būtų galima kuo labiau panaudoti rinkos galimybes ir sumažinti išskylančias grėsmes organizacijos aplinkoje. Organizacijos išteklinis potencialas turi būti išplėtotas tiek, kad jis užtikrintų strategijoje nusakytos misijos ir iškeltų tikslų įgyvendinimą.

Žmonių išteklių strategijos alternatyvos. Šioje srityje strategines alternatyvas galima kurti įvairiais aspektais. Išskirtinos investicijų į žmogiškąjį kapitalą strateginės alternatyvos, įvertinant kiekvienos alternatyvos grąžą ir sąnaudas (ko ir kokiais būdais siekiama). Šios alternatyvos turi būti glaudžiai siejamos su bazinių kompetencijų, kokybės ir operacijų strategijos alternatyvų blokais. Pavyzdžiui, numatoma plėtoti tam tikra bazinė kompetencija pareikalaus sąnaudų ir priemonių personalo žinioms ir įgūdžiams plėtoti. Kitos alternatyvos gali išsikristalizuoti organizacijos kultūros, politikos ir strateginių pokyčių valdymo srityse pritaikant minėtas žmonių išteklių sudedamąsias dalis prie organizacijos misijos ir ją konkretizuojančių tikslų.

Finansinių išteklių strategijos alternatyvos. Finansiniu aspektu svarbiausios strateginės alternatyvos turi būti susijusios su optimalios proporcijos tarp nuosavo ir skolinto kapitalo strategijos finansavime nustatymu. Alternatyvūs variantai taip pat galimi atliekant strategijos ir atskirų strateginių projektu finansinę ekspertizę, per kurią turi būti įvertinamos (prognozuojamos) investicijų ir pelno investuotam kapitalui apimtys.

Operacijų išteklių strategijos alternatyvos. Šiame bloke galimos labai įvairios strateginių sprendimų alternatyvos. Kai kurios strateginės alternatyvos, susijusios su vertikalia integracija, ryšiais su tiekėjais, gamybos strategija (gamyklų dydis, vieta, pajėgumų panaudojimas ir t. t.), produkto projektavimu, gamybos racionalizacija, logistika ir transportu.

Kokybės strategijos alternatyvos. Kokybės srityje strategijos objektas yra visuotinės kokybės valdymo sistemos įgyvendinimas. Strateginės kokybės alternatyvos kartu labai priklauso nuo visuotinės kokybės valdymo sistemos įgyvendinimo organizacijoje stadijos dabartiniu momentu. Alternatyvos gali būti siejamos su apsisprendimu, pradėti ar nepradėti įgyvendinti organizacijoje visuotinės kokybės valdymo sistemą, šios sistemos stadijomis ir priemonėmis, kurios realizuojamos su strategija susijusiu laikotarpiu, investicijomis į sistemą.

Technologijų strategijos alternatyvos. Siame bloke išsikristaluoja technologinių naujovių, kurias organizacija gali pritaikyti artimiausioje ateityje, strateginės alternatyvos. Svarbiausia vieta čia tenka bazinių technologijų plėtojimo strateginėms alternatyvoms, suteikiančioms organizacijai ilgalaikius konkurencinius pranašumus. Sujungiant organizacijoje produkcijos gamybos ir technologijų strategines alternatyvas, suformuojama technologijų ir produktų portfelio matrica. Kuriant technologijų strategines alternatyvas, reikia atsižvelgti į technologinių pokyčių diskretiškumą.

Rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos

Bazinių kompetencijų strategijos alternatyvos. Bazinė kompetencija apima organizacijos technologijas ir žmonių išteklių įgūdžius, kurie suteikia organizacijai tokius ilgalaikius konkurencinius pranašumus, kurių lengvai negali imituoti konkurentai. Todėl bazinių kompetencijų strateginės alternatyvos turi būti labai susietos su technologijų ir žmonių išteklių strategijos alternatyvomis. Siame bloke taip yra bazinių išteklių plėtojimo strateginės alternatyvos, tarp kurių svarbios yra inovacijų strategijos alternatyvos, apimant inovacijų šaltinius ir naujovių generavimą organizacijoje.

Rinka pagrįstos alternatyvos, nors ir susijusios su organizacijos aplinka, apima taip pat ir išteklių elementus bei kitus organizacijos vidinius dalykus. Pavyzdžiui, konkurencijos strateginės alternatyvos priklauso nuo organizacijos turimos dalies rinkoje ir konkurentų, besibraunančių į šią rinkos dalį arba ribojančių organizacijos galimybes plėtoti tą dalį, sudėties ir konkurencinės galios.

Produktų portfelio matrica. Ši matrica yra priemonė, padedanti subalansuoti organizacijos gaminamos produkcijos (paslaugų) portfelį, kuriame produktai (paslaugos) skiriasi viena nuo kitos užimama rinkos dalimi, rinkos augimo tempais, piniginių išteklių generavimu bei naudojimu. Siekiant atlikti daugiavariantinę minėto subalansavimo analizę, verta parengti keletą produktų portfelio matricos alternatyvų.

Konkurencijos strategijos alternatyvos. Vienas iš pagrindinių strategijos tikslų, kuris paprastai pabrėžiamas jau organizacijos misijoje, yra ilgalaikių konkurencinių pranašumų plėtojimas. Tai pranašumai, kurių reali nauda pasireiškia tuo, kad jų lengvai ir greitai negali imituoti konkurentai. Kadangi yra galimi įvairūs ilgalaikių konkurencinių pranašumų užsitikrinimo šaltiniai, šios srities strateginės alternatyvos ir plėtojamos pagal tokius šaltinius.

Kita konkurencijos strategijos alternatyvų bloko dalis susijusi su konkurencijos agresyvumo laipsnio pasirinkimu. Agresyvių strategijų, kurias laisvai gali pasirinkti organizacija (ir jos konkurentai), diapazonas yra naudingas pradinis etapas kuriant strategiją. Keturios agresyvios konkurencijos strateginės alternatyvos:

- **apsišarvavus prieš rinkos lyderį.** Tai su didžiausia rizika susijusi agresyvios atakos strategija, todėl akcentuojamas atsargumas vertinant savo išteklių galimybes, renkantis priešą, atakos sritį ir pan.;

- **apėjimas iš sparno,** omo atveju mažinama rizika pasirenkant ne rinkos lyderį, o rinkos segmentą, kuriame rinkos lyderio įtaka yra mažiau juntama. Dabar jau pabrėžiamas tikslingumas užsiimti svarbesnę dalį rinkoje atitinkamos rinkodaros ir kainodaros strategijos pagrindu;

- **naujų teritorijų užėmimas.** Tai strategija, kuri yra artima nišos strategijai, priskiriamai prie vėliau aptariamų generalinių strategijų. Šiuo atveju ypatingai pabrėžiama naujoviškumo svarba;

- **partizaninis karas.** Pagal šią alternatyvą stengiamasi kuo geriausiai panaudoti trumpalaikes pelningas galimybes, nesivieliant į smarkią konkurencinę kovą su lyderiais, o plėtojant informacinę sistemą, leidžiančią nustatyti palankias galimybes. Patartina labai operatyviai reaguoti į atsirandančią galimybę ir skubiai persiorientuoti į naują galimybę.

Vertės grandinės ir sistemos ryšiai. Pati vertės grandinė yra kaip schema, pagal kurią yra įvertinamas konkrečių organizacijos elementų indėlis didinant organizacijoje sukuriama pridėtinę vertę ir plėtojant jos konkurencinius pranašumus. Pagal vertės grandinę skiriamos pridėtinės vertės šaltinių prieš srovę ir pasroviui alternatyvos. Toliau gali būti plėtojamos prioritetinių vertės grandinės elementų, kurių plėtrai strategijoje turi būti skiriamas ypatingas dėmesys, parinkimo alternatyvos. Pagaliau šiame bloke svarbios yra architektūros strateginės alternatyvos, kur

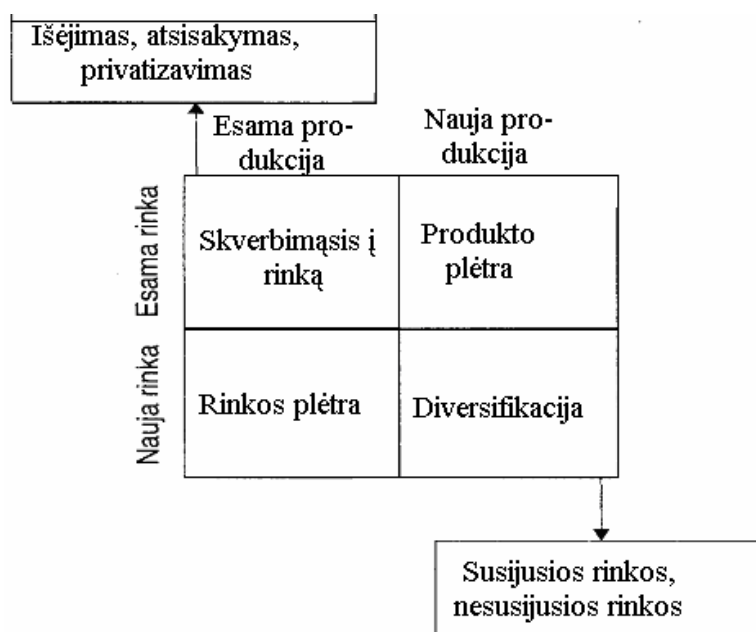
architektūra traktuojama kaip unikalių ryšių organizacijos vertės grandinėje ir vertės sistemoje visuma, kurių negali imituoti organizacijos konkurentai.

Intensyvaus augimo strategija

Anot Jucevičiaus R. dažniausiai naudojamos trys intensyvaus augimo strateginės alternatyvos skverbimosi į rinką arba rinkos palaikymo;

- rinkos plėtros;
- produkto tobulinimo.

Vasiliauskas A. išskiria rinkos alternatyvų matricą, kuri nustato produktų (paslaugų) ir rinkos alternatyvas. Matricoje atskirta rinka, kuri traktuojama kaip egzistuojančių ir naujų potencialių klientų visuma, ir produktai (paslaugos), kurie klientams parduodami dabar arba numatomi parduoti ateityje. Vadinasi, vienas ir tas pats klientas gali pirkti keletą skirtingų produktų, tai priklauso nuo paties kliento poreikių. Ji ne tik nagrinėja organizacijos strategines alternatyvas, susijusias su naujos produkcijos gamyba ir naujų rinkų užėmimu, bet ir apima pasitraukimo iš rinkos arba atėjimo į nesusijusias rinkas alternatyvas.



2 pav. Rinkos alternatyvų matrica

Toliau trumpai schematiškai apibūdinsime kiekvieną rinkos strateginę alternatyvą.

Gali atrodyti paradoksalu, kad pradėdant analizuoti rinkos strategines alternatyvas, dažnai pirmiausia nagrinėjama **pasitraukimo iš rinkos alternatyva**. Tačiau atsižvelgiant į didelę situacijos neapibrėžtumo laipsnį, kai vertinamos konkurencinių organizacijos pranašumų alternatyvos, pasitraukimo iš rinkos alternatyvos visokeriopa analizė yra būtina. Įvairios priežastys verčia organizaciją rinktis pasitraukimo (išėjimo) iš rinkos strategiją, tarp kurių galima paminėti šias:

- produkto gyvavimo ciklas yra nuosmukio stadijoje ir galimybės sumažinti produkto gamybos sąnaudas yra ribotos. Dažnai pasitaiko grėsmė, kad poreikis organizacijos gaminamam

produktui visiškai išnyks. Pavyzdžiui, prognozuojama, kad per artimiausius du dešimtmečius skaitmeniniai televizijos transliavimo kanalai visiškai pakeis analoginius kanalus. Tai privers kompanijas nutraukti analoginių televizorių gamybą;

- pernelyg išplėstas produkcijos asortimentas, kuris gali būti sumažintas tik nutraukiant kai kurios produkcijos gamybą. Nors didesnis produktų portfelis ir leidžia sumažinti kompanijai verslo rizikos laipsnį, kai kurių nomenklatūrinių pozicijų tolesnis palaikymas kartais tampa nepateisinamas;

- tikslingumas kompanijai parduoti kai kuriuos savo filialus. Labai dažnai holdingo kompanijos savo filialus laiko tik aktyvais, kuriuos galima pirkti ir parduoti, jei tik rinkos kainos yra patrauklios. Tačiau, jeigu filialas ir yra svarbi bazinės veiklos grandis, kompanija jį parduoda keičiantis organizacijos tikslinei orientacijai, susidarius finansiniams sunkumams, akumuliuojant finansines lėšas naujiems dideliems strateginiams projektams įgyvendinti ir t. t.

Atsiskyrimas tam tikru požiūriu yra specifinė pasitraukimo forma, teikianti kompanijai daug patrauklių pranašumų. Šiuo atveju didelė kompanija yra suskaldoma į dvi (ar daugiau) atskiras mažesnes kompanijas. Platinant akcijas atviroje vertybinių popierių rinkoje, tokiu atveju atsiranda galimybė atsiskyrusių kompanijų akcijas parduoti brangiau, negu parduodant nesuskaldytos kompanijos akcijas. Atsiskyrimo strategija taip pat gali būti naudinga, kai atsiskiria kelios tarpusavyje visiškai nesusijusios veiklos kompanijoje, kurių kiekviena gali koncentruotis į savo veiklos sritį ir nekonkuruoti tarpusavyje dėl ribotų bendrų didelės kompanijos išteklių. Tačiau atsiskyrimas gali eliminuoti pranašumus, kuriuos lemia skaidomos kompanijos dydis, vidaus prekybos ryšiai ir unikalumas.

Daugelyje pasaulio šalių vyksta valstybinių kompanijų **privatizavimas**. Kai kuriose veiklos šakose privatizavimas tapo pagrindine strategine alternatyva pasauliniu mastu. Pavyzdžiui, jau privatizuotos arba intensyviai privatizuojamos nacionalinės telekomunikacijų kompanijos, išskyrus JAV, kur ši veiklos sritis visą laiką buvo privataus sektoriaus žinioje. Ši strateginė alternatyva galima tik valstybinėms kompanijoms (įmonėms). Valstybinės įmonės privatizavimo pasekmės strateginių pokyčių požiūriu yra ryškūs valdymo stiliaus, nuosavybės santykių, atsiskaitomybės visuomenei, produkcijos asortimento, aptarnavimo lygio ir visuomeninio pripažinimo pokyčiai.

Skverbimosi į rinką strategija siekiama padidinti turimų produktų ir paslaugų savo rinkos dalį per aktyvesnius marketingo veiksmus. Ši strategija naudojama tiek atskirai, tiek ir derinant su kitomis strateginėmis alternatyvomis.

Skverbiamasis į rinką — tai strateginė alternatyva, kai organizacija, neplėsdama gaminamos produkcijos nomenklatūros (asortimento), koncentruojasi į dabar gaminamos produkcijos (paslaugų) pardavimo plėtimą esamiems arba potencialiems klientams.

Strategijos įgyvendinimą verta pradėti nuo esamų klientų, nes tai yra susiję su mažesnėmis išlaidomis. Tiesiogiai atakuojant konkurentų klientus, tikėtina atsakomoji konkurentų reakcija ir padidėja išlaidos, o dėl to gali sumažėti kompanijos pelno norma. Pastaruoju atveju strategijos įgyvendinimas būna sėkmingesnis, kai tarpusavyje derinamos įvairios priemonės, pavyzdžiui, kokybės gerinimas susiejamas su papildomomis paslaugomis klientams. Akivaizdu, kad tokios priemonės yra susijusios su papildomomis išlaidomis artimiausioje ateityje; bet lėšas vėliau padės susigrąžinti padidėjusi dalis rinkoje (Vasiliauskas 2002).

Skverbimosi į esamą rinką, pateikiant turimus produktus, strategija realizuojama dviem pagrindiniais būdais:

- didinant rinkos apimtį;
- didinant produkto vartojimą.

Pirmasis būdas paprastesnis ir populiariausias. Tikslu siekiama įvairiais marketingo veiksmais, tokiais kaip reklamos intensyvinimas, pardavimų skatinimas, prekybinių susivienijimų ir susitarimų naudojimas, prekybos personalo gausinimas. Tačiau tai susiję su įvairių veiklos sričių apimčių didinimu, todėl gali būti keblu šį plėtimąsi valdyti. Perspektyviau siekti nuolatinio rinkos dalies didėjimo, įgyjant ir stiprinant esminį konkurencinį pranašumą prieš konkurentus, didinant vartotojų gaunamą bendrąją vertę. Ir iš tikro, šiuo būdu pastangos koncentruojamos į pagrindinius veiklos aspektus, o rinkos plėtimas tampa šios veiklos pasekme (Aaker 1995).

Viena sėkmingu marketingo veiksmų prielaidų yra tinkamas produkto pozicionavimas. Šiuo atveju pozicionavimas dėl produkto vartojimo apimčių ir dažnumo yra gana artimas, nors kai kurie akcentai gali ir skirtis.

Skverbimąsi į rinką perspektyviausia taikyti, kai:

1. Rinka nėra pakankamai pripildyta savų produktų ir paslaugų.
2. Galima suformuoti didesnę vartotojų poreikį naudoti šį produktą.
3. Bendra rinka auga, o konkurentų dalys santykinai mažėja.
4. Marketingo veiksmai yra efektyvūs ir ekonomiškai naudingi.
5. Yra tiesioginis ryšys tarp veiklos apimčių ir rezultatyvumo (efektyvumo).

Tokia strategija bus sėkminga tik tol, kol gamybiniai pajėgumai leis kompanijai judėti žemyn išlaidų patirties kreive (Vasiliauskas 2002).

Produkto tobulinimo strategijos esmė yra veiklos plėtotė gerinant produkto ar paslaugų kokybę ar plečiant šių savybių bei naudojimo galimybių spektrą.

Ši strategija realizuojama keturiais pagrindiniais būdais:

- tobulinant produktą, suteikiant jam naujų savybių;
- didinant asortimento pilnumą ir gilumą;
- kuriant iš esmės naujus produktus:

- kuriant naujus produktus jau esamiems vartotojams.

Visos šios strateginės produkto tobulinimo alternatyvos gana išsamiai nagrinėjamos įvairių autorių (Kotler, 1991; Jain, 1993 ir kt.) Gal kiek kontraversiškai atrodo produkto asortimento plėtros strateginė alternatyva, nes ji gali prieštarauti kai kuriems dominuojantiems biznio ar korporacinės strategijos principams.

Produkto tobulinimo strategiją perspektyviausia taikyti:

1. Produktui esant gyvavimo ciklo brandos stadijoje — organizacijai tobulinant produkto savybes- yra galimybė pritraukti vartotojus pabandyti naudoti naują, patobulintą produktą, kadangi jie pasitiki firma.

2. Kai konkuruojama šakoje su dažnais technologijos pasikeitimais, veikiančiais poreikių struktūrą ir vartotojų elgseną.

3. Kai pagrindiniai konkurentai siūlo geresnius ir konkurencingesnius produktus.

4. Kai konkuruojama augančioje šakoje.

5. Kai organizacija turi pakankamus produkto tobulinimo bei finansinius sugebėjimus.

Produkto plėtra — strateginė alternatyva, pagal kurią stengiamasi kurti naujus produktus (paslaugas), o ne plėsti esamų produktų asortimentą. Tokia strategija yra priimtina dėl įvairių priežasčių:

- atsiranda galimybė panaudoti gamybinių pajėgumų perviršį;
- padeda riboti naujų konkurentų atėjimą į rinką;
- leidžia išnaudoti naujų technologijų galimybes;
- padeda kurti ir palaikyti naujoviškų produktų gamintojo įvaizdį;
- padeda išlaikyti turimą rinkos dalį.

Produkto plėtros strategijos priežasčių pažinimas padeda pasirinkti tinkamiausią jos įgyvendinimo trajektoriją. Produkto plėtros strategija turi didžiausią sėkmės galimybę, kai ji siejama su naujovėmis. Kaip tik novatoriškumas organizacijoje kelia didžiausią grėsmę esamo produkto senėjimui ir nevangumui panaudojant galimybes perimti dalį rinkos iš konkurentų. Šiuo aspektu dalykinėje strateginio valdymo literatūroje pabrėžiama būtinybė nuolat domėtis naujovėmis, jeigu norima, kad naujas produktas būtų sėkmingas.

Diversifikacijos strategija reiškia, kad organizacija, plėtodama savo veiklą, apima vis naujas rinkas ir naujus produktus. Ši strategija yra susijusi su didesne rizika, lyginant su trimis pirmiau apibūdintomis strategijomis. Diversifikacijos strategijos rizikos laipsnis gali būti sumažintas, kai kompanijos veikla diversifikuojama neišeinant už susijusių su organizacijos esančia vertės grandine rinkų. Tokia strateginė alternatyva vadinama **diversifikacija susijusiose rinkose**. Vertės grandinė leidžia skirti tris tokios diversifikacijos strategijas:

- **priekinė integracija.** Organizacija plečiasi, apimdama po produkcijos gamybos vertės grandinėje esančias veiklas, pavyzdžiui, produkcijos platinimas ir transportavimas. Kompanija šiuo atveju turi nuosavų platintojų tinklą, transporto įmones ir t. t. Pavyzdžiui, naftos perdirbimo įmonė, įsigydama naftos produktų transportavimo terminalą arba susijungdama su tokią veiklą plėtojančia kita kompanija),

- **atbulinė integracija.** Organizacija plečiasi, apimdama prieš produkcijos gamybą vertės grandinėje esančią veiklą, pavyzdžiui, detalių, mazgų gamyba, žaliavų gavyba ir transportavimas ir t. t. Naftos perdirbimo įmonė vadovaujasi atbulinės integracijos strategija, jeigu ji įsigyja naftos gavybos verslovę arba naftotiekį;

- **horizontali integracija.** Organizacija plečiasi apimdama veiklas, kurios yra tiesiogiai susijusios su esama veikla tuo požiūriu, kad tos veiklos yra konkuruojančios arba papildančios. Pavyzdžiui, naftos perdirbimo kompanija, įsigydama kitą tokios pat veiklos kompaniją, pasirinko horizontalios integracijos strategiją.

Diversifikacija nesusijusiose rinkose, kaip strateginė alternatyva, realizuojama tada, kai organizacija plečiasi apimdama veiklas, nesusijusias su savo egzistuojančia vertės grandine. Pavyzdžiui, naftos perdirbimo kompanija, investuodama į bankininkystę, draudimo verslą ir pan., vadovaujasi diversifikacijos nesusijusiose rinkose strategija. Taip plėsdamasi organizacija elgiasi kaip holdingo kompanija. Šiuo atveju diversifikacija yra susijusi su gerokai didesne rizika, nes organizacija patenka į sritį, apie kurios svarbiausius sėkmės veiksnius turi ribotą supratimą.

Rinkos plėtros strategija skiriasi nuo skverbimosi į rinką strategijos tuo, kad dabar gaminamos produkcijos pardavimo didinimas vyksta ne esančios arba potencialios klientūros pagrindu, o siekiama įsigalėti visiškai naujose rinkos segmentuose, naujuose regionuose ir pan. Išradingai naudodama turimas bazines kompetencijas kompanija visuomet randa galimybę surasti savo dabatinei produkcijai naujų klientų. Gamybos požiūriu rinkos plėtros esančiam produktui strategijos įgyvendinimas didelių papildomų išlaidų nesudaro. Dažnai naujiems klientams pakanka pakeisti produkcijos įpakavimą ir užtikrinti papildomas paslaugas klientui pardavus produktą. Įgyvendinant rinkos plėtros strategiją, svarbus vaidmuo tenka eksportui.

Rinkos plėtros strategija realizuojama per tų pačių produktų ir paslaugų pateikimą naujoms rinkoms. Tai viena iš dažniausiai taikomų augimo strateginių alternatyvų, įgalinančių panaudoti teigiamai besikeičiančias veiklos galimybes. Ši strategija paprastai realizuojama dviem būdais: plečiantis į naujas rinkas arba į naujus segmentus esamose rinkose.

Rinkos plėtros strategija perspektyvu taikyti, kai:

1. Yra galimybė panaudoti naujus kanalus, kurie yra pigesni, efektyvesni, pasiekiantys specifines rinkas;
2. Organizacija sėkmingai plečia ir tobulina savo veiklą;

3. Yra naujos ar iki tol neidentifikuotos rinkos;
4. Organizacija turi pakankamą organizacinį, kvalifikacinį potencialą ir resursus, kad galėtų plėtoti šią veiklą.

Apibendrintai visas vidinės diversifikacijos formas galima sugrupuoti į tris tipus:

1. produkto tobulinimas;
2. papildomų produktų, be jau esamų, įvedimas;
3. iš principo naujo produkto sukūrimas. Visais atvejais daugiausia rūpinamasi tuo, kad naujas BV kuo geriau galėtų panaudoti jau turimus organizacijos resursus ir infrastruktūrą.

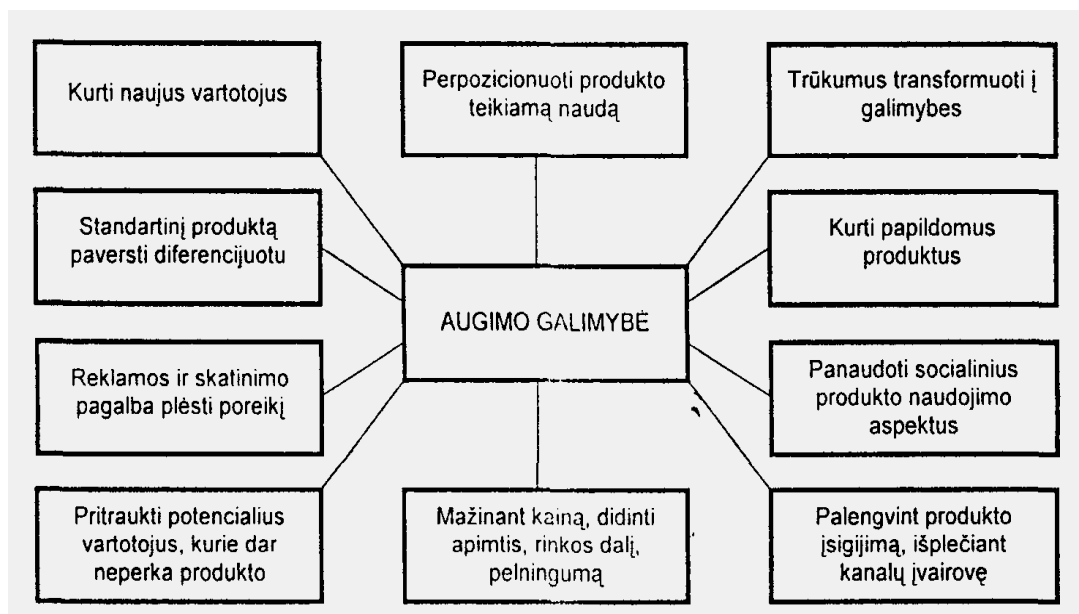
Specializuotos veiklos strategija (koncentracija)

Daugelis kompanijų, pradėdamos veiklą, paprastai savo pastangas koncentruoja viename biznyje (priešingai negu Lietuvoje keletą pirmųjų metų po socializmo žlugimo). Tai joms teikia nemažai privalumų, leidžiančių išsitvirtinti rinkoje. Visų pirma organizacijos mastu suformuojamas gana aiškus firmos identitetas — kas ji, ko ji siekia, kokia jos strategija.

Kai kurie autoriai išskiria tokias tris apibendrintas pagrindines koncentruotos veiklos teikiamas galimybes:

1. Ji leidžia suformuoti esminius organizacijos sugebėjimus, koncentruojant visus organizacijos resursus ir pajėgas bei vadybinę kompetenciją siekiant tapti firma, vienoje veikloje pasiekiančia tobulumo.
2. Įgalina panaudoti savo sukauptą patirtį tam, kad organizacija būtų novatoriška:
 - veiklos (gamybos) technologija;
 - tenkinant vartotojų poreikius;
 - tobulinant produktą;
 - kitose veiklos ar kaštu grandinės grandyse.
3. Savo esminių sugebėjimų pagrindu suformuoti organizacijai aukštos veiklos kokybės firmos įvaizdį.

Yra surinkta duomenų, iš kurių matyti, kad tarp jo tuo laikotarpiu tirtų firmų sėkmingiausiai dirbo firmos, savo veikla koncentravusios į vieną veiklą. Palyginti su kai kuriomis kitomis strateginėmis alternatyvomis, koncentracijos į vieną veiklą strategija turi kiek mažesnes galimybes garantuoti firmos augimą. Tačiau vis dėlto šios galimybės pakankamai plačios. Įvairūs autoriai nurodo tokių daug. Svarbiausios jų pavaizduotos 3 pav.



3 pav. Augimo galimybės, naudojant specializacijos strategiją

Posūkio strategija

Posūkio strategijos pagrindinė idėja yra "apeiti" iškilusias problemas, jei jas išspręsti sunku arba neapsimoka. Įvairūs autoriai skirtingai apibūdina šią strategiją bei vartoja skirtingus terminus — restruktūrizavimas, veiklos mažinimas ir pan. Dažniausiai ji sutapatinama su taupymo strategija, kuri posūkio strategijos atveju gali būti vertinama kaip vienas iš jos etapų.

Paprastai ši strategija taikoma tuomet, kai esamieji ir numatytieji veiklos rezultatai netenkina ir reikia keisti visus ar keletą strateginių prioritetų. Didžiausią vaidmenį parenkant tokią strategiją vaidina du problemos aspektai — veiksniai, lemiantys organizacijos sėkmę, bei laikas. Juos nagrinėti atskirai nėra prasmės, kadangi šie aspektai patys savaime bei juos sąlygojantys veiksniai savo turiniu yra analogiški kaip ir nagrinėjant kitas strategines alternatyvas. Tačiau reikia išskirti du esminius skirtingus posūkio strategijos tipus:

1. *operatyvinė reorientacija* — nekeičiama bendroji strateginė organizacijos orientacija jos aplinkoje, bet keičiami prioritetai jos funkcionavimo, operatyviniame lygyje. Nekeičiant pačios biznio strategijos, galima reorientacija į:

- pajamų didinimą;
- kaštų mažinimą;
- aktyvų didinimą;

vidinės kontrolės stiprinimą, siekiant geriau panaudoti turimus vidinius rezervus ir pan.

2. *strateginė reorientacija* — gali būti dviejų tipų:

pakeičianti strategijos akcentus, liekant toje pačioje veiklos srityje;
kai primami sprendimai apie veiklos/veiklų pakeitimą.

Šie posūkio strategijos tipai atitinkamai dar vadinami antreprenerišku ar efektyvumo didinimo posūkiu.

Posūkio strategija, kurios metu keičiama biznio strategija, bet išliekama veikti toje pačioje veiklos srityje, pasitelkiama siekiant tokių tikslų:

1. Pereiti į geresnę strateginę grupę.
2. Sėkmingiau konkuruoti su savo strateginės grupės konkurentais, bandant naudoti kitokias konkurencijos priemones (ginklus);
3. Įeiti į naujas to paties biznio nišas, apimti kitus segmentus.

Netgi nusprendus, kad reikia atsisakyti dabartinės veiklos, labai svarbus veiksnys, lemiantis posūkio strategijos pasirinkimą, yra turimas laiko limitas.

Strateginės alternatyvos pasirinkimą žymia dalimi sąlygoja organizacijos strateginė ir operatyvinė situacija:

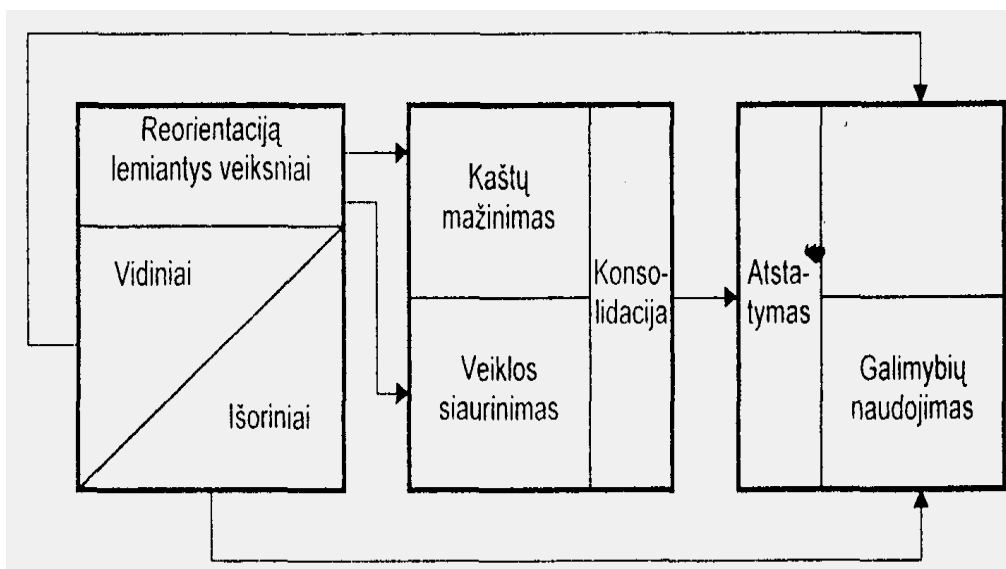
- Jei abi jos yra blogos, patraukliausia gali atrodyti likvidumo strategija. Ji leidžia išsaugoti didesnę dalį turto, negu kad išsaugotų bankroto atveju.
- Jei organizacijos operatyvinė situacija bloga, tačiau strateginė — gera arba vidutinė, perspektyvu jos operatyviniame lygyje atlikti reorientaciją. Galima ir atskirų BV sujungimo ar likvidavimo strategija, jų sąskaita gautas lėšas perinvestuojant į kitus BV.
- Jei organizacijos gera operatyvinė, bet bloga strateginė perspektyva, sprendimus žymia dalimi lemia turimi laiko rezervai.
- Jei operatyvinė, ir strateginė padėtis gera, prireikus paprastai tikslinga taikyti likvidinę atskirų veiklos aspektų reorientaciją.

Posūkio strategijai realizuoti dažnai reikia naujų vadovų, nes buvę vadovai įvairiais organizacijos ir biznio aspektais turi susiformavę gana tvirtą nuomonę, kuri nebūtinai yra teisinga naujoje situacijoje. Tai, be abejo, nėra taisyklė, tačiau atlikti tyrimai rodo, kad 95 proc. reikšmingų posūkio strategijų atvejų vadovai buvo pakeisti.

Daugeliu atvejų strateginis posūkis atliekamas, kai nusveria neigiamos tendencijos, bei dažniausiai neišeinama iš tos pačios strateginės grupės ribų. Galimi tokie pasirinkimai:

1. Esamosios biznio situacijos palaikymas rinkoje ar strateginėje grupėje, perfokusuojant savo pastangas į lengviausiai apginamas BV nišas, toje pačioje strateginėje grupėje.
2. Pozicijos rinkoje ir strateginėje grupėje pakeitimas vienu lygiu, tai yra perėjimas iš autsaiderio į atsiliekančiojo ar iš pasekėjo į persekiotojo poziciją.
3. Pozicijos rinkoje ir strateginėje grupėje pakeitimas per kelis lygius.

Visuminis posūkio strategijos modelis pavaizduotas 4 pav. Jame atsispindi du pagrindiniai organizacijos strateginio bei operatyvinio posūkio realizavimo etapai — konsolidacija ir atstatymas.



4 pav. Posūkio strategijos realizavimo modelis

Pirminė reakcija į veiksnius, sukeliančius organizacijos veiklos posūkį, būna veiklos kaštų ar apimčių mažinimas ir siekis padidinti saugumą, mažinti riziką. Tai rizikingas ir potencialiai nepigiai kainuojantis sprendimas. Ypač jei po stabilizacijos bus bandoma grįžti į buvusias pozicijas.

Po sėkmingo konsolidacijos etapo vyksta veiklos stabilizacija, nes organizacija jau turėtų jau turėtų tapti adekvati veiklos sąlygoms. Atlikti tyrimai rodo, kad konsolidacijos etapą ir veiklos atstatymo sėkmę sieja glaudi priklausomybė, todėl paprastai sėkmingiau posūkio strategiją panaudoja organizacijos, nuosekliai pereinančios šiuos du etapus.

Posūkio strategijos taikomos prielaidos:

1. Kai organizacija turi ryškius sugebėjimus, tačiau susidūrė su konkrečios veiklos sunkumais.
2. Kai firmos konkurencinis statusas konkrečioje biznio veikloje yra žemas.
3. Kai vykdo neveiksmingą galimybių naudojimo bei pavojų vengimo strategiją, neefektyviai pasitelkia savo resursus ir sugebėjimus, o veikla neatitinka vadovų turimų sugebėjimų.

Restruktūrizavimo strategija

Įmonės restruktūrizavimas — tai procesas, apimantis eilę priemonių, skirtų padėti įmonei išvengti bankroto. Veiklos atkūrimo bei stabilizavimo siekianti įmonė gali imtis įgyvendinti šias priemones — pakeisti ūkinės veiklos rūšį, modernizuoti gamybą, tobulinti darbo organizavimo sistemą, parduoti įmonės turtą ar jo dalį, priimti kitų įmonių turtą. Kelios įmonės gali susijungti arba, atvirkščiai, viena įmonė gali skilti į kelias. Kiekvienos įmonės restruktūrizavimo procesas yra

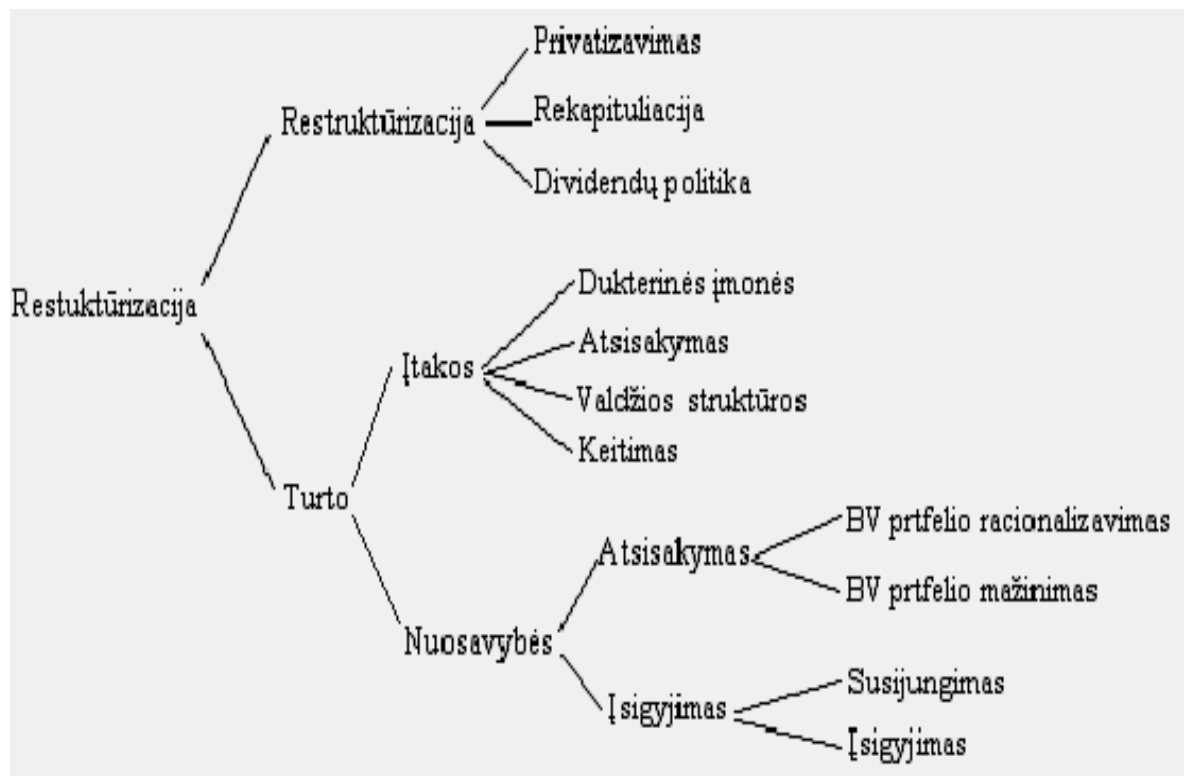
individualus ir priemonės, išdėstytos jos restruktūrizavimo plane, bus specifinės ir priklausys nuo sunkumų, su kuriais susidūrė įmonė, pobūdžio.

Restruktūrizavimo strategiją reikėtų naudoti tada, kai:

- Prireikia racionalizuoti veiklą, tai yra, kai ši veikla tampa per daug diversifikuota arba išauga iki apimčių, sunkinančių efektyvų jos valdymą.
- Įmonė neatsiskaito su kreditoriumi.
- Įmonė nėra nutraukusi ūkinės komercinės veiklos.
- Įmonei neiškelta bankroto byla ar nepradėtas bankroto procesas ne teismo tvarka.

Antra vertus kiti mokslininkai mano, kad restruktūrizavimas turi būti nuolatinis procesas. Tai motyvuojama į būtinybę atsakyti į aplinkos sąlygų pasikeitimus.

5 pav. parodyta bendra strateginių alternatyvų visuma



5 pav. Restruktūrizacijos strateginės alternatyvos

Plačiausia prasme restruktūrizavimą galima nagrinėti dviem atžvilgiais: per **turto** ir **naudos** restruktūrizavimą. Savo ruožtu turto restruktūrizavimas gali būti atliekamas per *nuosavybės* ar *įtakos* (valdymo) keitimą. Nuosavybės įsigijimo strategija gali būti firmų sujungimas arba įvairios įvairios naujų BV steigimo strategijos.

Atsisakymo būdu restruktūrizuojant organizaciją galimos dvi iš principo skirtingos strategijos:

- diversifikacijos mažinimas, siekiant atsakyti tų biznio vienetų, kurie nesusiję su pagrindine veiklos sritimi ir nėra strategiškai svarbūs; taip pasiekama racionalizacinė BV portfelio struktūra;
- diversifikacija, arba firmos apimčių mažinimas, atsisakant BV, nebūtinai atsižvelgiant į jų susietumą, bet siekiant mažinti pačią organizaciją, padaryti ją lengviau valdoma.

Pagrindiniai atsisakymų tipai yra:

- gamybinio vieneto pardavimas kitai kompanijai;
- verslo, kurio numatoma atsisakyti atskyrimas, kaip atskirai kotiruojamos kompanijos, išskirstant akcijas esamiems akcininkams;
- visiškas turto pardavimas ar likvidavimas (**A. Morkūnas. Įmonių susiliejimų ekonomika.** <http://finansai.tripod.com/susiliejimai.htm>, žiūrėta 2004 spalio 11).

Turto valdymas arba *įtaka* pakeičiama trimis pagrindiniais metodais:

1. Antrinių įmonių, filialų ar kitų visiškai autonomiškų darinių išskyrimas iš bendros visumos. Pagrindiniai tikslai, kurių siekiama šitaip restruktūrizuojant įmonę, yra pagerinti kapitalo naudojimą tobulinant jo apskaitą, decentralizuojant valdymą, didinant atsakomybę ir iniciatyvą. Tokiu būdu pasiekama, kad turto (akcijų) savininkai lieka tie patys, tik pakeista forma, bet pakinta valdymas, nes naujas darinys įgyja savo autonomišką valdymo struktūrą.

2. Atsisakymas. Tai nėra paplitęs būdas, jį naudoja tik gana pajėgios kompanijos. Taikant šią alternatyvą, suformuojamas atskiras darinys, kurio valdymas ir nuosavybė perduodami kitiems. Dažniausiai tai būna mažai vertinga organizacijos dalis, kurią veltui perdavus, pavyzdžiui, visuomenės grupėms, įgyjamas teigiamas įvaizdis, teikiantis žymiai daugiau naudos, negu jos turi prarastoji dalis. Lietuvoje tai buvo vienas galimų variantų, kai prieš privatizavimą atsisakyti nevertingų struktūrinių vienetų, juos padarant visai savarankiškus ir atiduodant dalį valstybinio kapitalo.

3. Valdžios struktūros keitimas.

Naudos restruktūrizavimas taip pat teikiamas keliais pagrindiniais būdais.

Įvairūs viešųjų įmonių privatizavimo būdai gerai patikrinti Lietuvos ir kitų posocialistinių šalių praktikoje. Pagrindiniai būdai yra du: kai akcijas įsigyja eiliniai, ypač organizacijos, darbuotojai, menedžeriai, arba kai kontrolinius paketus įsigyja firmų vadovai, neretai tam naudodami pačių organizacijų kapitalą.

Vienai įmonei perkant kitą visada yra skaičiuojama ekonominė susijungimo nauda. Ekonominė nauda būna tuo atveju, kai po susijungimo gautas įmonės vienetas yra vertingesnis, nei atskirai paimtos įmonės (A. Morkūnas 2004).

Organizacijų restruktūrizavimas yra atskira ir sudėtinga valdymo problema, kurią nagrinėja daug mokslininkų. 9-ojo dešimtmečio pabaigoje lai buvo dominuojanti organizacijos valdymo tobulinimo ideologija, todėl mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių teorinių ir praktinių šios problemos sprendimo siūlymu. Tačiau verta akcentuoti, kad viena pagrindiniu sėkmingos restruktūrizacijos prielaidų yra pagrindinių organizacijos įtakos grupių interesų derinimas.

Bankroto strategija. Įmonės bankrotas paprastai vertinamas kaip neigiamas visos jos nesėkmingos veiklos rezultatas. Labai retai stengiamasi į šį reiškinį ir problemą pažvelgti kitu aspektu ir pabandyti įvertinti kai kuriuos galimus teigiamus rezultatus.

Viena iš priežasčių, sąlygojančių tokio požiūrio prasmę, yra ta, kad kiekvienoje organizacijoje ir jos išorėje yra nemažai įtakos grupių, turinčių nevienodus, o neretai netgi priešingus interesus, ir lemiančių priimamus sprendimus. Todėl visai galimas atvejis, kai organizacijos bankrotas gali būti ne jos nesėkmingos veiklos rezultatas, bet sąmoninga, apgalvota strategija. Nors tai atrodo kiek paradoksaliai, tačiau ne visada tai būna neigiamas ar neatsakingas veiksmas. Jis gali būti teigiamas ir vertingas pačiai organizacijai, jos vadovams ar net bendrai visos ekonomikos atžvilgiu. Tokia strategija vertina kaip galimybę atgaivinti organizaciją, jai suteikti iš principo naują pavidalą. Tokiu būdu atlikti reorganizaciją gana sunku ir galimi dideli finansiniai nuostoliai, kompetentingų žmonių netektys.

Vertinant bankroto strategiją būtina įvertinti tikslus, kuriems realizuoti šios strategijos kuriamos. Kai kalbama apie bankroto prielaidas ir tikslus, pirmoje vietoje atsiduria galimybė atsiskaityti su savo kreditoriais bei įvykdyti kitus įsipareigojimus. Tačiau šiuo atveju sunkiau tikėtis, kad bankrotas suteiks naudą organizacijos savininkams ar vadovams.

Bet kurio bankroto atveju būna nemenki tiesioginiai ir netiesioginiai kaštai. Tiesioginiai kaštai, susiję su administraciniais veiksmais, atsiskaitymu su kreditoriais ir panašiai, yra nesunkiai apskaičiuojami. Tačiau žymiai didesni, neretai, būna netiesioginiai kaštai, kuriuos, be to, sunku tiksliai įvertinti. Jie atsiranda dėl pablogėjusios organizacijos situacijos biznyje, o tada gerokai pasunkėja derybos su tiekėjais, partneriais, klientais, bankais, tenka investuoti į prestižo atstatymą ir panašiai.

Bankrotą paprastai inicijuoja arba kreditoriai, arba skolininkai. Mokslinėje literatūroje išgalėjęs požiūris, kad bankrotas yra sąmoninga strategija, jei ją inicijuoja kuri nors įtakos grupė, darydama tai kitų sąskaita. Vadinasi, bankrotas gali būti vertinamas kaip strategija ir tuo atveju, jei jį inicijuoja ne organizacijos savininkai ir vadovai, bet kreditoriai.

Vienas svarbiausių klausimų, kuriuos tenka spręsti priimant sprendimus apie bankroto strategiją, yra laikas. Koks momentas tinkamiausias inicijuoti bankrotą? Problemą sunkina ir ta aplinkybė, kad itin sunku nustatyti, kiek laiko organizacija jau yra blogėjančioje situacijoje arba kiek iš tikrųjų kritiška yra jos padėtis. Vien finansinės būklės analizė neleidžia tiksliai to įvertinti. Todėl sprendimas apie bankroto inicijavimą ar delsimą yra itin svarbus. Bankrotas visais atvejais yra brangus ir skausmingas procesas, todėl bet kuri racionali organizacija, jei tik gali, turėtų vengti taikyti tokią strategiją. Pastangas delsti priimti sprendimą apie bankrotą skatina ir viltys, kad pasikeis išorinės veiklos sąlygos — reguliuojamasis poveikis, konkurencija, kainos ir pan. Tačiau paprastai šie lūkesčiai retai išsipildo, arba išsipildo per vėlai. Dėl šios priežasties bandymas vilkinti

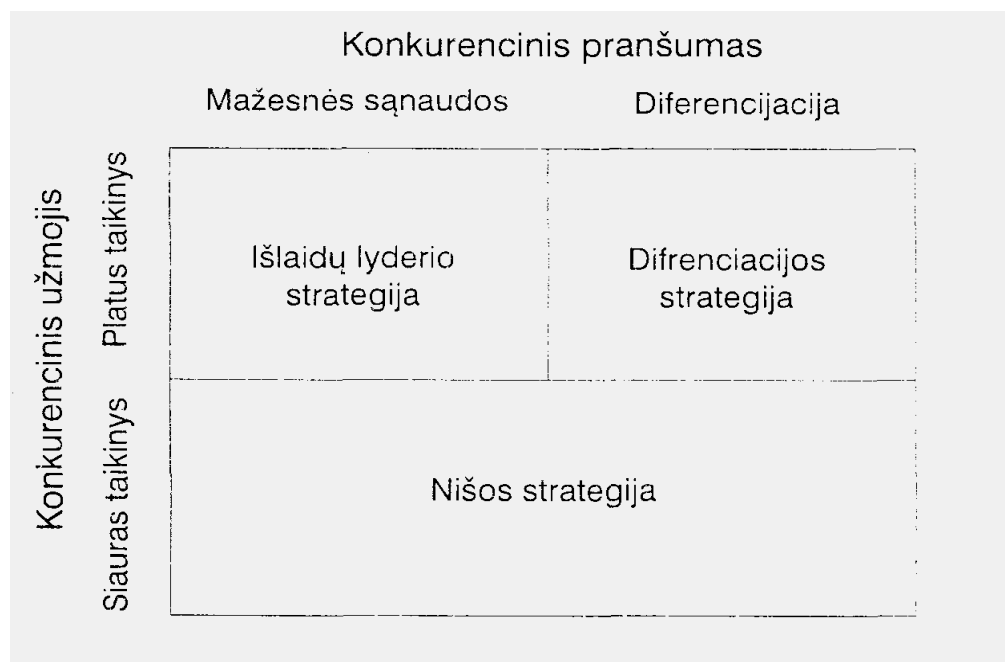
bankroto inicijavimų neretai kainuoja kur kas brangiau. Anksčiau pradėta bankroto strategija, jei nėra galimybių realizuoti kitokią strateginę alternatyvą, padeda visiems ar bent jau daugeliui suinteresuotų įtakos grupių gauti didesnę naudą. Tačiau problemą komplikuoja tai, kad įvairios įtakos grupės turi skirtingus interesus, kuriuos ne visada pasiseka suderinti. Neigiamą poziciją dažnai užima organizacijų vadovai ir menedžeriai, kurie, siekdami išsaugoti savo prestižą ir statusą, kartais savininkams bei kitoms įtakos grupėms teikia neišsamią ar ne visai teisingą informaciją apie realią organizacijos situaciją.

Generalinės strategijos

Tarp rinka pagrįstų strateginių alternatyvų trims suteikiamas ypatingas vaidmuo ir jos vadinamos generalinėmis strategijomis:

- išlaidų lyderio strategija;
- diferenciacijos strategija;
- nišos strategija.

Kiekviena kompanija turi pasirinkti vieną iš minėtų generalinių strategijų, kad galėtų konkuruoti rinkoje ir užsitikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. (7 pav.):



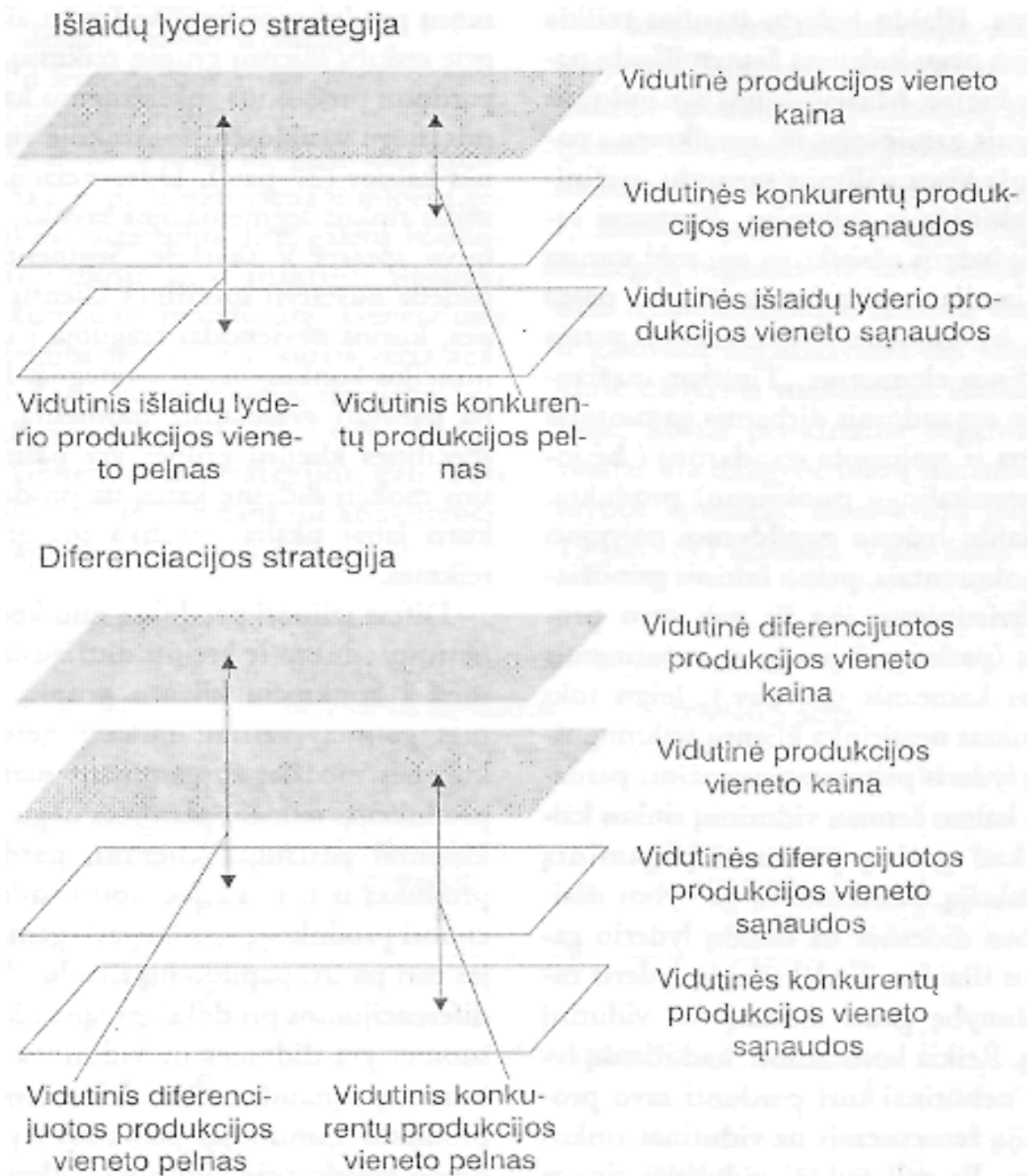
7 pav. Generalinių strategijų alternatyvos

- **konkurencinio pranašumo šaltinis.** Iš esmės egzistuoja tik du konkurencinio pranašumo šaltiniai: produkto diferenciacija nuo konkurentų produkto ir mažesnės negu konkurentų išlaidos;

- **konkurencinis užmojis.** Organizacija gali planuoti parduoti savo produkciją (paslaugas) neribotoje rinkoje (platus taikynys) arba koncentruotis į siaurą rinkos nišą (siauras taikynys).

Išlaidų lyderio strategija. Pagal šią strategiją organizacija savo veiklą grindžia technologijomis, žmonių ištekliais ir gamybos organizavimu bei valdymu, kurie užtikrina **mažiausias išlaidas šakoje**, kuriai priskiriama organizacijos veikla. Kiekviena įmonė, kuri sugeba pasiekti mažiausias išlaidų savo veiklos šakoje, be abejonės, užsitikrina prieš savo konkurentus ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Išlaidų lyderio statusas reiškia daugiau negu judėjimą žemyn išlaidų patirties kreive. Mažiausiomis sąnaudomis dirbantis gamintojas iki smulkmenų panaudoja visus galimus sąnaudų mažinimo šaltinius ir veiksnius.

Išlaidų lyderio papildomo, palyginti su konkurentais, pelno šaltinis grindžiamas tvirtinimu, jog jis gali savo produktą (paslaugas) parduoti vidutinėmis rinkos kainomis (8 pav.). Jeigu toks produktas neatitinka klientų reikmių, išlaidų lyderis priverstas sumažinti pardavimo kainas žemiau vidutinių rinkos kainų, kad galėtų parduoti pagamintą produkciją. Konkurentų gamybos išlaidos bus didesnės už išlaidų lyderio gamybos išlaidas. Todėl išlaidų lyderis turi galimybę gauti didesnę nei vidutinę pelną. Kompanijos patiria išlaidų lyderio strategijos didžiausią sėkmę veiklos šakose, kuriose yra didelės fiksuotos gamybos sąnaudos.



8 pav. Išlaidų lyderio ir diferenciacijos papildomo pelno šaltiniai

Diferenciacijos strategija remiasi prielaida, kad įmonė, diferencijuodama savo produkciją (paslaugas) nuo konkurentų produkcijos tam, kad prisitaikytų prie atskirų klientų grupių reikmių, gali parduoti produktus aukštesnėmis kainomis, negu susiklosčiusios rinkoje vidutinės kainos (8 pav.). Diferenciacija remiasi rinkos segmentacijos sąvoka. Segmentacija padeda nustatyti specifines klientų grupes, kurios yra pasiryžusios mokėti didesnę kainą už produktą, kuris labai tiksliai atitinka tos grupės reikmes.

Su diferenciacijos strategija yra susijusios dvi problemos, kurios nėra neįveikiamos, tačiau sumažina alternatyvos patrauklumą:

- sunku įvertinti, ar klientai iš tikrųjų padengs papildomas išlaidas, susijusias su produkcijos (paslaugų) diferencijavimu;

- sėkmingai {gyvendinta diferenciacijos strategija gali paskatinti konkurentus kopijuoti diferencijuotą produkciją.

Dažnai gamintojas, kuris pirmasis diferencijuoja savo produkciją, turi daryti papildomas išlaidas, negu vėlesni gamintojai.

Kartais organizacija negali realizuoti nei išlaidų lyderio strategijos, nei diferenciacijos strategijos didelės rinkos rėmuose. Todėl priimtinesnė yra nišos strategija.

Pagal **nišos strategiją** organizacija koncentruoja veiklą į tam tikrą specifinę rinkos dalį, kurioje konkurencinis pranašumas įgyjamas siūlant šiai rinkos nišai specialiai sukurtą produktą (paslaugą). Nišos strategija gali būti realizuojama dviem kryptimis:

- išlaidų lyderio nišoje strategija;
- diferenciacijos nišoje strategija.

Vadinasi, 7 pav., paaiškinančiame generalinių strategijų skyrimo principą, vietoje padalijimo į tris dalis galima išskirti keturis kvadrantus. Trijų generalinių strategijų išplėtimą į keturias atliko tyrėjai savo darbuose. Todėl skirtinguose strateginio valdymo dalykinės literatūros šaltiniuose pateikiamos nevienodos šios generalinių strategijų schemas.

Paminėtini kai kurie nišos strategijos įgyvendinimo sunkumai:

- niša apima mažą dalį rinkoje.
- lėtas tokios rinkos augimas ilgalaikėje perspektyvoje.
- sunkiai realizuojama tose pramonės ir kitos veiklos šakose, kuriose reiškiasi masto ekonomijos efektas.
- specifinio pobūdžio ir gali kartais visai prarasti savo egzistavimo pagrindą, t. y. išnykti. Esti tam tikrų pavojų, kai įmonė vienu metu imasi įgyvendinti ne vieną, o dvi arba net visas tris generalines strategijas. Tokiu atveju jai nepasiseka įgyvendinti nė vienos iš šių strategijų.

4. ĮMONĖS STRATEGINĖ ANALIZĖ

Įmonės strategijos hierarchiniai lygiai

Dauguma įmonių kuria savo planus ateičiai. Jos planuoja strategijas. Tačiau be suplanuotų ir numatytų strategijoje veiklos pokyčių dažnai vyksta ir neplanuotų pokyčių. To pasėkoje reali įmonės įgyvendinta strategija skirsis nuo iš anksto suplanuotos strategijos.

Įmonės strategija apibūdinama kaip esminė įmonės plėtros kryptis, nes jos pagrindu toliau organizuojama kasdieninė įmonės veikla. Strateginės kryptys detalizuojamos konkretiems laiko tarpams. Kiekviena įmonė, galvojanti apie ateitį, turi kurti savo strategiją.

Paprastai mokslinėje literatūroje išskiriami 4 hierarchiniai lygiai:

1. **Bendroji (korporacinė) strategija.** Ji susijusi su aiškia vizija ir ilgalaikėmis įmonės investicijomis. Ją paprastai kuria diversifikuotos įmonės, nes į vieną jungtį reikia sujungti įvairias veiklas. Pagrindinė šios strategijos paskirtis yra sukurti įmonei kaip visos sistemos bendros veiklos prielaidas, garantuojančias optimalų visų turimų galimybių ir išteklių naudojimą. Ji naudojama norint numatyti verslo sritis, kuriose įmonė tikisi konkuruoti, taip pat nustatyti bendrą kryptį visiems verslo vienetams.

2. **Konkurencinė strategija.** Ši strategija pagal metodologą M. Porter yra išskaidoma į tokias strategijas:

1. Žemos kainos strategija. Pagrindinė jos idėja yra valdyti išteklius taip, kad pasiekti mažesnių veiklos kaštų negu konkurentai.

2. Diferenciacijos strategija. Pelno įmonėje gavimas, kuriant vartotojų vertę, kuri yra skirtinga ir didesnė nei siūlo konkurentai. Ši strategija paprastai taikoma kai vartotojai turi skirtingus norus.

3. Koncentracijos strategija. Įmonė koncentruoja savo pastangas ribotoje visos galimos rinkos dalyje.

3. **Funkcinė strategija.** Tai svarbiausių funkcinių sričių planai. Ji sudaro veiklos planą detalizuodama, kaip bus organizuojama funkcinių padalinių veikla vykdant bendrą verslo strategiją ir siekiant atskirų funkcinių sričių tikslų. Funkcines strategijas paprastai sudaro funkcinės srities vadovai. Funkcinė strategija skaidoma į šias strategijas:

1. Rinkodaros strategija.
2. Gamybos strategija.
3. Darbo išteklių strategija.
4. Finansų ir apskaitos strategija.

4. **Operacinė strategija.** Žemiausio hierarchinio lygio strategija. Ji apibūdinama kaip atskirų struktūrinių padalinių, lokalinių veiklos vienetų strategija. Šiame žemiausiame lygmenyje net mažiausias įmonės vienetas, siekiantis išlikti, reikalinga ir turi sukurti savo strategiją. Jie atlieka smulkiausias operacijas. Operacinė strategija skaidoma į:

1. Struktūrinių padalinių strategiją.
2. Lokalinių veiklos vienetų strategiją.

Įmonės strateginė analizė

Išorinių veiksnių analizė	Vidinių veiksnių analizė
Konkurencija Paklausa Technologija Ekonomika (ūkio šalies analizė) Politinė teisė Socialinė teisė	Tyrimai Fizinis kapitalas Personalas Administravimas Finansai Marketingas
Aplinkos reikalavimai	
Galimybės Grėsmės Pagrindiniai sėkmės veiksniai	Įmonės pajėgumai Stipriosios pusės Silpnosios pusės Išskirtiniai pranašumai
Strateginis sprendimas	
Ilgalaikių tikslų pasirinkimas Strateginių alternatyvų sudarymas Alternatyvos pasirinkimas Strateginio plano sudarymas	Vadovų vertybių preferencijų sistema Nuostatų preferencijų sistema
Įgyvendinimo planas (įgyvendinimas ir kontrolė)	
Ryšys su struktūromis Ryšys su personalu Ryšys su funkcijomis	

Išorinės aplinkos analizė

Kiekviena organizacija prisitaiko prie aplinkos pokyčių. Siekiant suformuoti strategiją organizacija turi ne tik identifikuoti svarbiausius pokyčius aplinkoje, bet jais ir pasinaudoti. Paprastai išorinės aplinkos pasikeitimai, dažnai esantys už įmonės ribų, gali turėti žymią įtaką įmonės sėkmei.

Išorinės aplinkos veiksniai, esantys už įmonės ribų yra šie:

1. Šalies ekonomika.
2. Socialinės bei politinės raidos tendencijų visuma.
3. Technologinių galimybių visuma.
4. Konkurencijos visuma.

Sparčiai plintant technologijoms įmonei svarbu turėti planą, numatantį ne tik galimos aplinkos permainas, bet ir prisitaikantį prie aplinkos. Išorinių veiksnių analizė apima ne tik esamų veiksnių tyrimą, bet ir tų veiksnių tenkinimą, tendencijų išaiškinamumą. Tai įvertindama organizacija įgyja realų pranašumą, nes ji parengia keletą priimtinių sprendimų ir atmeta tai, kas neatitinka jos galimybių.

Išorinė aplinka yra makroaplinkos, ūkio šakos ir įmonių veiklos aplinkybių derinys. Kartu šie veiksniai suformuoja galimybes ir grėsmes, su kuriomis įmonė susiduria konkurencinėje aplinkoje. Bendrąją makroaplinką sudaro ekonominiai, socialiniai, politiniai, technologiniai, ekologiniai veiksniai.

Įmonės išorinės aplinkos procesą galima išskaidyti į etapus:

1. Ūkio šakos aplinkos pagrindinių ekonominių ypatybių nustatymas (rinkos dydis, konkurencijos lygmuo, konkurentų skaičius, rinkos plėtros tempai, produktų ir paslaugų diferencijavimas, masinė gamybos ekonomija).
2. Varomųjų jėgų nustatymas ir įvertinimas. Jos sukelia svarbius pokyčius ūkio šakoje.
3. Konkurencijos lygio įvertinimas.
4. Įmonės konkurencinės pozicijos ūkio šakose nustatymas. Išanalizavus konkurencines jėgas galime nustatyti stipriąsias ir silpnąsias puses, taip pat ir grėsmes (SWOT analizė, SPACE).
5. Konkurentų galimo atsako numatymas.
6. Pagrindinių sėkmės veiksnių identifikavimas. Jie gali būti susiję su technologija, gamyba, rinkodara, sugebėjimais ir t. t.
7. Išorinės aplinkos analizei pasitelkiami keli prognozavimo metodai:
 - Stebėjimo – prognozuotojo metodas (informacija apie technologijas, konkurentų apžvalga).
 - Ekstrapoliavimo metodai. Sudaromas ateities modelis, kuris pagrindžiamas praeities faktais. Čia gali būti Trendo metodas, delfų metodas, ekspertų analizė.

Vidinės aplinkos analizė

Vidinės analizės procesą sudaro 4 etapai:

1. Strateginių vidaus veiksnių nustatymas. Šiame etape įvairių hierarchinių lygių vadovai analizuoja esminius įmonės veiklos aspektus ir nustato strateginius veiklos veiksnius

(paskirstymo kanalai, žinios apie vartotojų poreikius, žaliavų kaštus darbuotojų kvalifikacija, patirtis, organizacinė struktūra, galimybė gauti informaciją apie rinką). Čia taikomas vertės grandinės metodas – būdas, kai nagrinėjamos atskiros įmonės veiklos rūšys (produkto gamyba, rinkodara, aptarnavimas).

2. Įmonės statuso įvertinimas pagal strateginius vidaus veiksnius. Tai atliekama atsižvelgus į buvusią įmonės veiklą, konkurentus, pagrindinius sėkmės veiksnius ir veiklos plėtrą.

3. Įmonės pranašumų, trūkumų, galimybių, grėsmių analizė. Ji atliekama naudojant SWOT metodą. Privalumai ir trūkumai gali apimti įgūdžius, ekspertines ir technologines žinias, ypatingus resursus. Galimybės ir pavojai priešinasi įmonės konkuruojančiai aplinkai. Konkurentų išėjimas gali reikšti naujų įstatymų, technologijų atsiradimą. Svarbu mokėti skirti priemones ir galimybes, nes ne visi konkurentai yra toje pačioje padėtyje.

4. Vidinio profilio aprašymas. Įmonės vidinės būklės įvertinimo būdas. Būklę galima įvertinti balais.

2 lentelė

Vidiniai ištekliai	Didelis pranašumas	Nežymus profilis	Neutralu	Nežymus trūkumas	Didelis trūkumas
1. Finansai					
2. Organizaciniai – techniniai					
3. Darbo — verslo					

Aplinkos – strategijos rūšys

Aplinkos – strategijos rūšys:

1. Kaip supančioji aplinka veikia organizaciją:

- a) Per aplinkos neapibrėžtumo laipsnį.
- b) Per 5 konkurencinių jėgų įtaką.
- c) Per krizes aplinkoje.

2. Organizacijos atsakas aplinkai:

- a) Strateginis atsakas – strategijos, apibūdinančios aplinkos poreikius, pasirinkimas.
- b) Restruktūrizacija – aplinkos subjektų pasikeitimas.
- c) Tiesioginis poveikis aplinkai (tiekių, pirkėjų pasirinkimas).

3. Paklausos analizė:

- a) Ekonominių, demografinių, socialinių, politinių veiksnių įtakos paklausai analizė.
- b) Rinkos segmentų analizė.
- c) Produktų gyvavimo ciklo analizė.

5. PREKIŲ PASKIRSTYMO, KAIP LOGISTIKOS ELEMENTO, ANALIZĖ

Paskirstymo kaip specifinės ūkinės veiklos būtinumas kyla dėl atotrūkio, neatitikimo kaip prekių gamybos ir vartojimo vietos, laiko, kiekio ir kokybės (asortimento). Todėl būtina ši neatitikimą ir prekę priartinti prie jos pirkėjo vartotojo.

Marketingo literatūroje paskirstymo sąvoka apibūdinama kaip atskiras įmonės marketingo veiksmas, susijęs su prekių paskirstymu, jų pardavimu. Bendrovės paskirstymo grandinės dažnai skiria per mažai dėmesio. Tie vadovai, kurie paskirstymo grandinių veikloje išvelgia tik transportavimo, sandėliavimo ir produktų paskirstymo galutiniams vartotojams funkcijas, nesugeba šios grandinės panaudoti kaip ginklo konkurencinėje kovoje.

Paskirstymo funkciją vykdo:

- a) Gamybos įmonių marketingo padaliniai, prekių pardavimo filialai, sindikatai ir kitos paskirstymo organizacinės struktūros;
- b) Didmeninės ir mažmeninės prekybos įmonės, makleriai, komisionieriai ir kt.;
- c) Namų ūkiai, valstybinės, privačios institucijos, verslo įmonės ir kt.

Vartotojo pageidavimai — paskirstymo pagrindas. Jis apima prekių fizinio pristatymo sistemą, jų paskirstymą bei pardavimą. Gamintojai parduoti savo prekes gali parduoti tiesiogiai vartotojui arba pardavime gali dalyvauti tarpininkaujančios firmos, organizacijos ar asmenys, arba veikia sudėtingesnė sistema, jungianti pateikimo kanalus. Pirmuoju atveju kalbama apie tiesioginį pardavimą, antruoju – apie netiesioginį pardavimą. Turint netiesioginį pardavimą galimi trys prekių pateikimo būdai:

- a) intensyvus paskirstymas;
- b) atrankinis paskirstymas;
- c) išimtinis paskirstymas.

Intensyvusis paskirstymas yra tada, kai yra daug vietų, kur galima nusipirkti prekę. Tam reikia turėti jų atsargas sandėliuose, o tarpininkų skaičius turi būti maksimalus.

Intensyvaus paskirstymo strategijos paprastai laikomasi parduodant kasdienės bei dažnos paklausos masiškai vartojamas prekes, kai rinka neskirstoma į segmentus.

Atrankinis paskirstymas yra tada, kai naudojamosi tik tam parinktu tarpininkų paslaugomis (specializuotos parduotuvės). Tokia paskirstymo strategija turi tiek teigiamą, tiek ir neigiamą pusių.

Iš **pranašumų**, kuriuos gauna gamintojas galima paminėti:

! galimybė racionalizuoti prekių skirstymą apsiribojus mažesniu, tačiau stambesnių pirkėjų skaičiumi;

! geras paskirstymo kanalo apžvalgumas, kontrolės ir savalaikės korekcijos galimybė;

! didesnis prekybos tarpininkų suinteresuotumas;

! nuolatinės pagalbos pirkėjams suteikimo galimybė.

Iš **trūkumų** reikėtų nurodyti:

! apyvartos praradimo pavojus dėl nedidelio prekių paskirstymo padengimo laipsnio ir tankio;

! rizika kylanti iš paskirstymo kanalo pasitraukus svarbiam pirkėjui.

Išimtinis paskirstymas, kai suteikiama kuriame nors regione išimtinė teisė prekiauti vieninteliui tarpininkui ar kai kuriems tarpininkams. Tai taikoma brangioms, techniškai sudėtingoms, reikalaujančioms papildomų paslaugų prekėms. Už suteiktą išimtinę prekių pardavimo teisę, gamintojas gali iškelti prekybininkui tam tikras sąlygas: nepardavinėti konkurentų prekių, prekiauti jo rekomenduojamomis kainomis, leisti kontroliuoti jo veiklą bei daryti aktyvų jai poveikį ir t.t.

Išskirtinės paskirstymo strategijos **teigiamos ypatybės** (gamintojo požiūriu):

ū sumažinama prekių ir prekybos tarpininkų konkurencija;

ū padidinamas marketingo veikslių efektyvumas (dėl mažesnio prekybos tarpininkų skaičiaus, aiški savitarpio įsipareigojimų, didesnės kontrolės galimybė),

ū užmezgami glaudesni ryšiai su prekybos įmonėmis ir padidinami joms keliami reikalavimai.

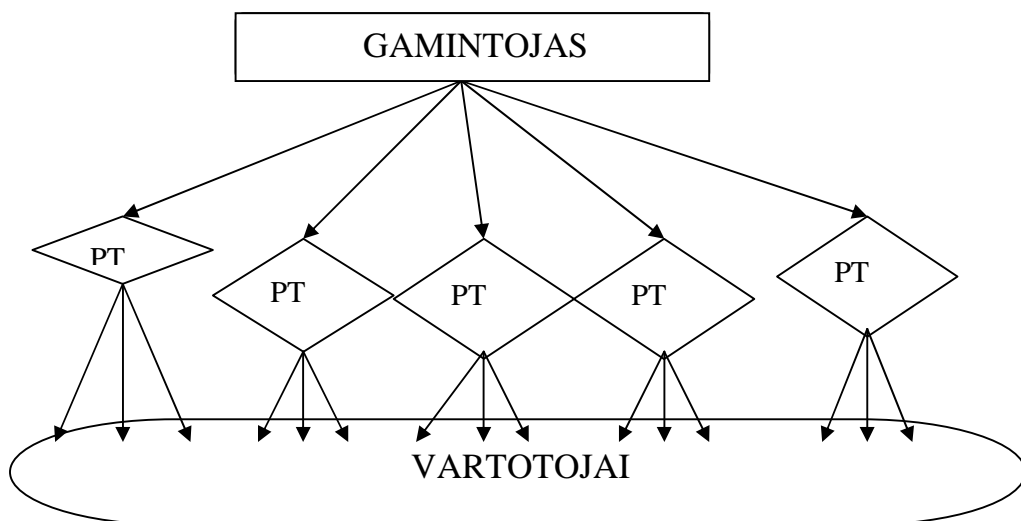
Tuo pat metu ši strategija turi ir **neigiamų ypatybių**:

ū didelė įmonės priklausomybė nuo nedidelio skaičiaus prekybos įmonių sugebėjimų ir motyvacijų;

ū mažas prekės paskleidimas rinkoje, padidina pirkėjams jų įsigijimo sąnaudas.

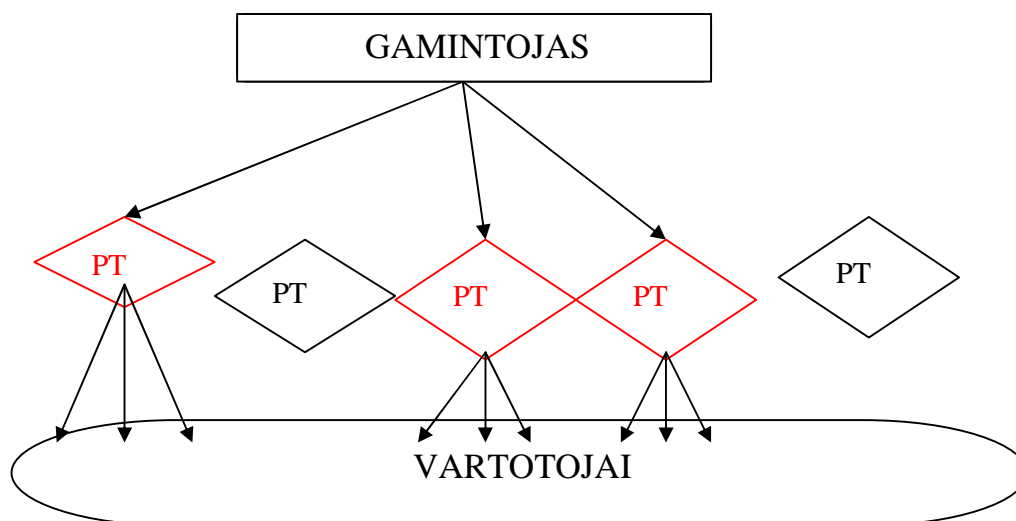
Apibendrintą vaizdą apie prekių paskirstymo strategijas galime pavaizduoti taip:

Intensyvus paskirstymas

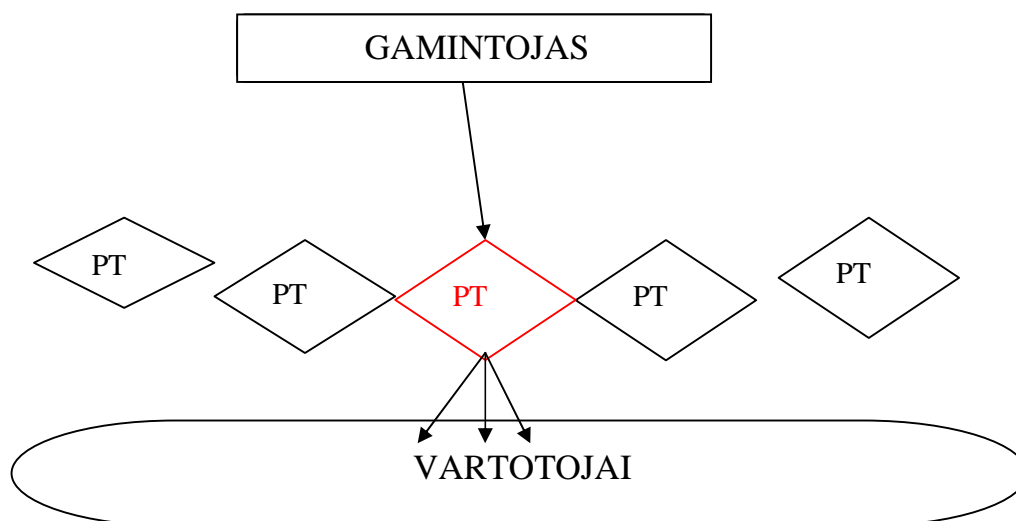


(PT – pardavimo tarpininkas)

**9 pav. Intensyvaus skirstymo schema.
Atrankinis paskirstymas**



**10 pav. Atrankinio paskirstymo schema.
Išimtinis paskirstymas**



11 pav. Išimtinio paskirstymo schema.

Prekės gali būti pateikiamos įvairiais kanalais:

- a) vieno lygio (vienas tarpininkas);
- b) dviejų lygių (du tarpininkai);
- c) trijų lygių (trys tarpininkai).

Paskirstymo kanalai jungiami į vientisą sistemą, vadinamąją vertikaliojo marketingo sistemą. Ši sistema gali būti trijų formų:

- a) nuosavybine (priklauso nuo vieno savininko);
- b) sutartinė (susitarimu tarp nepriklausomų subjektų pagrindu);

c) valdomoji (vienas iš subjektų koordinuoja visos sistemos veiklą).

Tiesioginis prekių paskirstymo kanalas būna tada, kai paskirstymas vyksta be tarpininkų. Prekės gamintojas pats parduoda prekę vartotojui. Sprendimai susiję su paskirstymo kanalų parinkimu, marketinge yra vieni svarbiausi šiandieninių formų, o ypač teikiančių transporto paslaugas. Pardavimus galima nagrinėti ir kitais aspektais. Tuomet tiriami:

- a) neorientuotas pardavimas (apimama visa rinka);
- b) orientuotas pardavimas (apimamas tik tam tikras rinkos segmentas);
- c) ekstensyvus pardavimas (apimantis kuo daugiau tarpininkų, mažmeninių prekybos firmų ir kuo didesnėje teritorijoje);
- d) selektyvus pardavimas (parduodama per vieną mažmeninės prekybos firmą).

Marketingo logistikos grandinė

Prekės fizinio pristatymo (judėjimo) procesas, aprėpiantis užsakymo gavimą, sandėliavimą ar saugojimą, atsargų kaupimą, gabenimą, atitinkamos dokumentacijos įforminimą ir prekės apskaitą marketinge – tai logistika.

Logistika – tai sprendimai ir veiksmai, susiję su fiziniu prekių judėjimu nuo gamintojo iki galutinio vartotojo, priimami firmoje vykdant marketingo programą. Logistika — mokslas apie transportavimą, sandėliavimą ir kt. materialinių ir ne materialinių operacijų valdymą nuo žaliavų ir medžiagų išsigijimo iki pristatymo gamybos įmonei, vidinės gamybinės žaliavos ir medžiagų bei pusfabrikačių perdirdimo, gatavas produkcijos, atitinkančios jo interesus ir reikalavimus, pristatymo vartotojui, taip pat reikiamos informacijos perdavimas, saugojimas ir apdorojimas.

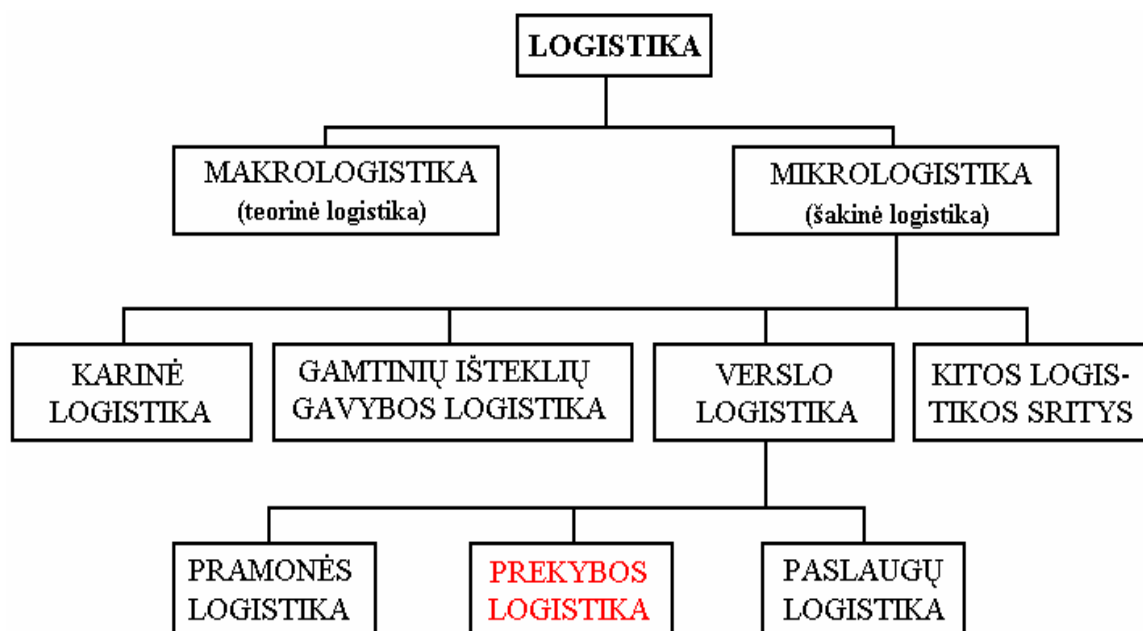
Šiam procesui reikia transporto ir prekių sandėliavimo vietų – didmeninės prekybos sandėlių ir mažmeninės prekybos įmonių. Todėl prekybos logistiką tikslinga vadinti ir prekių judėjimo organizacija arba sistema, kuri per įvairiausių sandėlių tinklą ar tiesiogiai iš gamintojų pateikia prekes mažmeninei prekybai.

Prekių judėjimo pagrindas – išorinis ir vidinis, t.y. veikiantis patalpų viduje, transportas.

Be transportavimo, prekių judėjimas apima ir kitas operacijas:

- Ø Prekių išsiuntimą ir gavimą;
- Ø Krovinių pakrovimą ir iškrovimą;
- Ø Paketų sudarymą ir išskaidymą.

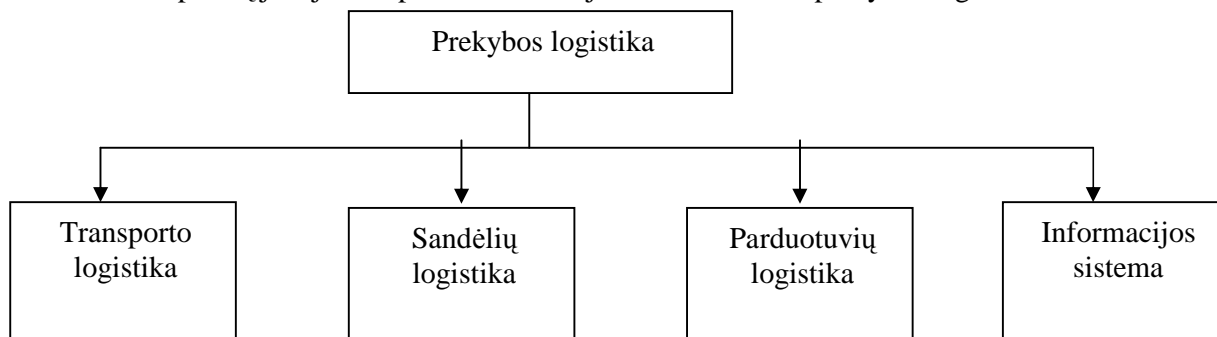
Prekybos logistika yra tam tikra bendrosios arba visuminės logistikos dalis.



12 pav. Principinė logistikos schema pagal V.Čapliką

Kaip matom iš schemos, logistika skirstoma į 2 pagrindines dalis: teorinę, arba makrologistiką, ir šakinę, arba mikrologistiką. *Makrologistika* apima svarbiausius, esminius logistikos teorijos klausimus (logistikos strateginius reikalavimus, kurie tenkiną šio proceso dalyvių ekonominius, techniško racionalumo ir gamtosaugos reikalavimus). *Mikrologistika* – atskiros šio mokslo bei praktinės veiklos šakos. *Verslo logistika* apibūdinama kaip materialinių ir informacinių srautų valdymas ir reguliavimas, siekiant įveikti poreikių skirtumus laiko ir nuotolio atžvilgiais. Vienas iš svarbiausių *logistikos tikslų* – reikalingą ir kokybišką gaminių kiekį pristatyti reikiamu laiku į numatytą vietą optimaliais kaštais.

Fiziniam prekių judėjimui apibūdinti naudojamas terminas — prekybos logistika.



13 pav. Prekybos logistikos schema.

Transporto logistika apima visus procesus, jų operacijas, susijusias su prekių vežimu svarbiausiomis išorinio transporto rūšimis automobilių, geležinkelių, oro, vandens, o taip pat kinkomuoju arba biotransportu. Svarbiausios operacijos yra: prekių sukrovimas, jų vežimas ir

iškrovimas. Nuo šių operacijų priklauso vežimo sėkmė, pristatymo laikas, kokybė ir kaina. Transporto logistika dabartiniu metu valdoma ir reguliuojama kompiuteriais.

Sandėlių logistika yra jungiamoji grandis tarp gamintojų ir mažmeninės prekybos. Jai būdingi dideli, intensyvūs prekių srautai, jų sutelkimas, atitinkamas apdorojimas ir išsiuntimas į mažmenines įmones.

Parduotuvių logistika sudaro pagrindinę mažmeninės prekybos logistikos dalį. Ji apima parduotuvių aprūpinimą prekėmis, prekių išdėstymą, asortimentą, techninę įrangą ir dislokacijos vietą. Tai viso prekių judėjimo proceso pabaiga ir pirkėjų aptarnavimo procesų automatizavimas ir valdymas.

Nepriklausomai nuo logistikos rūšies, visada būtina planuoti, prognozuoti ir įgyvendinti atitinkamas organizacines ir technines priemones, kontroliuoti, apdoroti ir vertinti informacinius srautus.

Logistika apima ne tik *aprūpinimą*, bet ir *planavimą*, *sandėliavimą*, *infrastruktūros statybą* ir t.t.

Šiandieniniai teoretikai logistiką išskiria kryptimis, kurios susietos su *prekių judėjimo valdymu*, iš kitos pusės sieja prekių judėjimą su tiek tiekėju tiek vartotojų *prekių analize*, kuri yra paremta paklausos ir pasiūlos subalansavimu.

Logistikos nagrinėjimas skirtingais aspektais:

1. Valdymo aspektu:

∅ Valdymo aspektas apima materialinius srautus ir juos lydinčius informacinį planavimą, valdymą ir kontrolę.

2. Ekonominiu aspektu:

∅ Logistika traktuojama kaip visų rūšių veiklos visuma susieta su minimalioms sąnaudoms pristatant prekes laiku nustatytoje vietoje, todėl logistika yra kaip sistema, kuri parengiama kiekvienai įmonei, siekiant su jos galimybe gauti kuo didesnę pelną.

3. Operatyviniu-finansiniu aspektu:

∅ Logistika siejama su partnerių paieškos laiku ir veikla, judant materialinėms vertybėms iki galutinio vartotojo, t.y. Kada visoje judėjimo grandyje žaliavos virsta pinigine išraiška.

Apjungiant visus tris aspektus, gautume šiandieninę logistiką.

Šiandien logistikos kategorija yra platesnė nei marketingas. Logistika yra efektyvi tiek įmonės lygyje, tiek šakoje, dėl to ji yra kaip šaka. Jos atskiromis dalimis laikomos šios logistikos dalys:

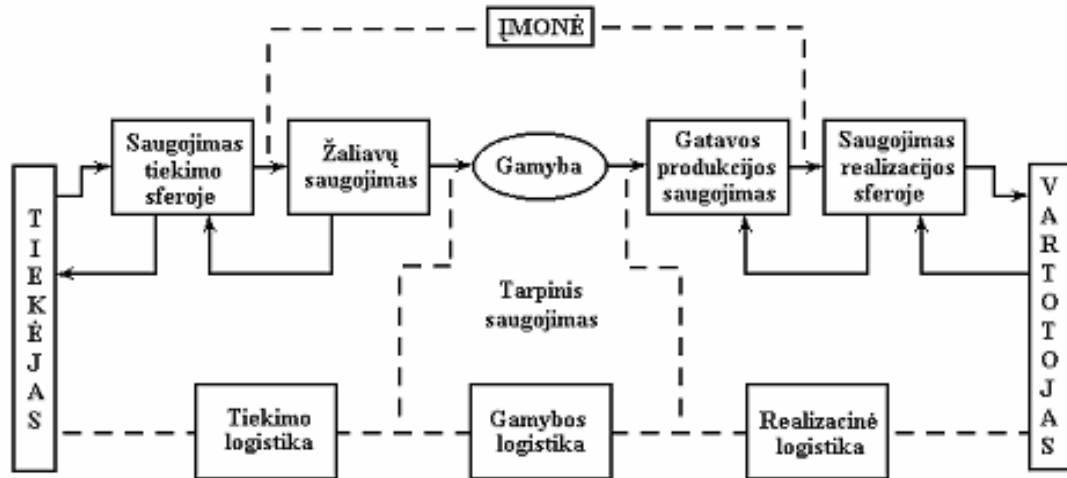
∅ Pirkimo logistika,

∅ Pardavimo logistika,

- Ø Skirstomoji logistika,
- Ø Transportavimo logistika (sudėtinė).

Visos šios dalys yra susietos su IT.

Visa logistinė grandinė, kurioje juda medžiagų srautai, apima kelią nuo tiekėjo iki vartotojo.



14 pav. Logistinė grandinė.

Tinkamai parinkti firmų atstovai kartais tiesiog nulemia sėkmę vykdant marketingo programą. Gali būti nuosavi atstovai (pačios firmos darbuotojai) arba vietiniai atstovai. Visi jie iš esmės yra tarpininkai. Tai prekybinės firmos, kitos tarpininkavimo firmos, taip pat fiziniai asmenys, didmeninės prekybos organizacijos.

Didmeninė ir mažmeninė prekyba

Dėl darbo pasidalijimo prieš daugelį metų atsirado prekybos verslas. Susiformavo įvairios prekybos sritys, šakos, įmonės. *Prekyba* — tai prekių mainai tarp ūkio subjektų arba prekybos įmonių visuma. Tame tarpe mažmeninė ir didmeninė prekyba.

Mažmeninė prekyba – tai visų dalyvaujančių prekių ar paslaugų pardavime tiesiogiai galutiniam vartotojui subjektų veikla. Mažmenininkai dar prisiima įvairias papildomas funkcijas, susijusias, pvz., su prekių sandėliavimu ir saugojimu, jų įpakavimu taip pat dalyvauja prekių atrankoje, parduodant kreditan, organizuojant reklamą. Planuojant prekių paskirstymą reikia numatyti ir būsimas mažmenines prekybos formas. Jų pasirinkimas priklauso ne tik nuo pačių prekių rūšies ir savybių, bet ir nuo bendros prekės gaminančių firmų strategijos.

Didmeninė prekyba – tai visų subjektų, dalyvaujančių pateikiant prekes ar paslaugas fiziniams ar juridiniams asmenims, veikla, jei šie įsigyja prekes perpardavimo tikslais. Pagrindinės didmenininkų funkcijos yra kaupimas, sandėliavimas, komplektavimas bei paskirstymas. Tai nukreipta ne į galutinius vartotojus, bet dažniausiai į mažmenininkus.

Didmeninių įstaigų tinklas gali būti regioninis ir vietinis. Skiriamos trys didmenininkų grupės:

- a) savarankiški didmenininkai;
- b) nesavarankiški, priklausomi nuo gamintojų;
- c) nesavarankiški, priklausomi nuo mažmenininkų.

Vienos didmeninės prekybos įmonės parduoda prekes iš savo sandėlių ir paprastai savo transportu pristato jas pirkėjams, kitos vykdo didmeninės prekybos operacijas, organizuodamos prekių tiekimą pirkėjams tiesiogiai iš gamintojo sandėlių. Jos gali būti derinamos tarpusavyje. Didmenininkas turi tiksliai apibrėžti savo tikslinę rinką ir nesiekti savo prekėmis bei paslaugomis aptarnauti visų. Potencialius pirkėjus jam reikia pasirinkti pagal jų dydį, tipą, pageidaujamas paslaugas. Didmenininko siūlomas prekių ir paslaugų asortimentas turi būti labai gerai apgalvotas, ekonomiškai pagrįstas. Didėjant konkurencijai labai svarbu teisingai suformuoti teikiamų paslaugų kompleksą. Be to, būtina taikyti lankstesnes aktyvios kalkuliacijos kainas. Būtina plėsti rėmimo priemonių arsenalą. Įmonė turi sudaryti palankias prekių gavimo iš tiekėjų ir jų tiekimo pirkėjams sąlygas. Todėl stengiamasi sandėlius išdėstyti šalia transporto magistralių, jų susikirtimo mazgų.

Bendroje logistikos sistemoje didelis dėmesys skiriamas atsargų valdymui. Atsargos — būtina sąlyga siekiant išlyginti prekių paklausos bei vartojimo laiko skirtumus. Įmonei jos turi sudaryti galimybę disponuoti pirkėjo pageidaujamos išsigyti prekėmis, tuo sudarydamos palankias pardavimo sąlygas. Ypač didelės problemos kyla, kai dėl nenumatytų paklausos pokyčių reikia keisti nusistovėjusį prekybos ritmą. Atsargas tenka sudaryti ne tik dėl prekių gamybos ir vartojimo ar paklausos laiko skirtumo, bei ir siekiant racionaliau panaudoti transporto priemones, mažinti prekių pervežimo kaštus. Įmonės, norėdamos pasiekti aukštą klientų aptarnavimo lygį bei veiklos rezultatų efektyvumą, turi racionaliai valdyti veiklos eigoje susidarancias atsargas. Atsargos reikalauja didelių investicijų, ir yra vienas pagrindinių faktorių, įtakančių įmonės politiką bei bendrą logistinę sistemą. Įmonės, gerai neįvertinusios būsimų atsargų poreikių, patiria didelių nuostolių, kadangi vėliau į atsargas tenka investuoti daugiau lėšų negu buvo planuota. Atsargų valdymo rezultatai tiesiogiai įtakoja kiekvienos įmonės veiklos efektyvumą. Optimalų atsargų užsakymo dydį galima nustatyti tiesioginių skaičiavimo būdu parenkant užsakymo dydį, minimizuojantį bendrus kaštus, ir pagal EOQ formulę. Tačiau tiesioginių skaičiavimų būdu gaunamas optimalus užsakymo kiekis įvertinamas su tam tikra paklaida. Tiksliai apskaičiuoti optimalų užsakymo dydį galima pagal formulę:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 P * D}{C * V}}$$

čia P — užsakymo kaštai (Lt), D — paklausa arba produkto suvartojimas (vnt.), C — atsargų laikymo išlaidos (Lt), V — vidutinė atsargų vieneto kaina arba vertė (Lt).

6. VALDYMO FUNKCIJOS IR JŲ REIKŠMĖ

Valdymo organizavimo principai — tai pagrindas, kuriuo remdamasis valdymo subjektas turi siekti efektyvių rezultatų. Pagrindinės valdymo proceso funkcijos yra: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Kiekviena iš šių funkcijų yra gyvybiškai svarbi organizacijai. Jos atsako į klausimą, kas daroma arba turi būti daroma valdymo sistemoje.

Planavimas — tai tikslų nustatymas ir priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimas. Poreikis planais koordinuoti veiklą didėja, kai aplinka vis labiau kinta. Planavimas pats savaime negarantuoja sėkmės, tačiau veda į ją. Padeda laiku susidoroti su permainomis. Planas disciplinuoja vadybininką. Skiriami keturi planavimo žingsniai: tikslų nustatymas, išorinės ir vidinės aplinkos analizė, strategijos parinkimas, rezultatų įvertinimas.

Organizavimas — tai procesas, kuriuo formuojama ir išsaugoma organizacinė struktūra. organizacinė valdymo struktūra — tai visuma priemonių darbui suskirstyti į skirtingas užduotis ir šių užduočių vykdymą kontroliuoti. Organizavimo tikslas yra nurodyti kiekvienam darbuotojui jo darbą, suteikti jam įgaliojimus ištekliams panaudoti. Išsprendus valdymo struktūros parinkimo problemą, sudarius racionalaus darbo išteklių panaudojimo bei darbo apmokėjimo sistemą, taip pat reglamentavus sprendimų priėmimo tvarką bei įvertinus vadybinės kultūros lygį, galima kalbėti apie verslo diegimą.

Vadovavimas yra procesas, telkiantis žmones ir jiems padedantis siekti tikslų. Vadovavimas transformuoja žmonių ir jų grupių potencialią jėgą į realius veiksmus. Vadovas turi turėti tokius sugebėjimus: techninius (jie nusakomi žiniomis ir gebėjimu dirbti su konkrečiais įrengimais ir technologijomis); žmogiškuosius (jie nusakomi mokėjimu dirbti su žmonėmis bei organizuoti jų grupių darbą); konceptualiuosius (išreiškiami sisteminiu mąstymu, sugebėjimu modeliuoti, plačiu požiūriu į vykstančius reiškiniai). Labai svarbu yra vadovavimo stilius. Vadovavimo stilius — tai vadovo poveikio pavaldiniui būdas, siekiant daryti įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų.

Kontrolė — tai darbų eigos arba jų rezultatų palyginimas su numatytaisiais. Kad realiai vyktų palyginimas, turime turėti du dydžius. Pirmas — normos konkrečių rodiklių pavidalo, tikslai, uždaviniai, kurių siekiame. Antras — darbo rezultatas, kurį gavome dirbdami. Kad kontrolė būtų veiksminga, rodikliai, pagal kuriuos vertinsime atliktą darbą, būtų: tikslūs ir aiškūs; apčiuopiami ir lengvai įvertinami; realūs, pasiekiami.

Valdymo sistemoje visos valdymo funkcijos sudaro vieningą bendrą procesą (vadybos ciklas). Valdymo funkcijos atskleidžia ir paaiškina valdymo esmę ir turinį įvairiais lygiais. Jos vienaip ar kitaip veikia organizacijos kolektyvą. Jos yra skirtos tikslui pasiekti ir yra viena iš valdymo santykių realizavimo formų. Jos atsako į klausimą, kas daroma arba turi būti daroma valdymo sistemoje.

Bet kuriai prekybos įmonei reikalinga gera informacinė sistema. Ji teikia informaciją, kuri yra ypatingai reikalinga logistiniam valdymui. Geras sistemos projektas stiprina valdymą.

Valdymo informacinė sistema yra integruota žmogaus ir mašinos sistema, teikianti informaciją, kuri sustiprina operacijų, valdymo ir sprendimų priėmimo funkcijas organizacijoje. Sistema panaudoja kompiuterių programinę įrangą, fizinį darbą, valdymo ir sprendimo modelius ir duomenų bazę. Informacinė sistema valdyme vaidina palaikantį vaidmenį. Ji susijusi su visomis organizacijos veiklomis ir dažniausiai iki kažkokio lygio naudoja kompiuterį.

7. SIA „UNIFEX“ KOMPANIJOS PREKIŲ VALDYMO CHARAKTERISTIKOS

Bendroji informacija

SIA „UNIFEX“ — viena iš vedančiųjų kompanijų prekiaujančių plataus profilio prekėmis Latvijoje. Jie importuoja, platina, tiekia, parduoda visoje Latvijos Respublikoje pačius įvairiausius produktus. Viskuo, kas turi paklausą, viskuo ko klientams reikia. Šiuo metu SIA „UNIFEX“ atstovauja tokius gamintojus, kaip Master foods, Johnson & Johnson, Wrigley, Tchibo, Reckitt Benckiser ir kt. Jų produkcija visiems gerai žinoma. Praėjusiais metais SIA „UNIFEX“ atžymėjo savo penkioliktąjį gimtadienį. Tai įspūdingas amžius įmonei, šalies kuri atgavo nepriklausomybę prieš 13 metų. Pagal 2001 metų pasiekimo rezultatus SIA „UNIFEX“ buvo paskirtas „Geriausio metų tiekėjo“ titulas. 2003 metais kompanijos apyvarta pasiekė 16 mln. latų ribą. Viena iš perspektyviausių SIA „UNIFEX“ darbo krypčių yra HORECA. HORECA — tai viešbučių, restoranų ir kavinių servisas. Šalyje sparčiai vystosi ir modernėja barų, restoranų ir viešbučių verslas. Auga ir poreikis įrangos bei produktų aprūpinimo paslaugų. Kiekvienas baras, restoranas, viešbutis — stengiasi būti išskirtinis, individualus. Būtent tai leidžia išsilaikyti konkurentinėje kovoje. Todėl SIA „UNIFEX“ tenka ieškoti individualių būdų darbui su klientais. Kūrybingai dirbti su kiekvienu produktu, adaptuoti naujausias idėjas, atsiradusias šiame versle. Komplexas HORECA apima:

- a) produktus;
- b) paslaugas;
- c) įrengimus.

Pagrindiniai SIA „Unifex“ rodikliai

Kompanija įkurta 1988 metais. Tai privati įmonė, su įstatyminiu 1 mln. LVL kapitalu. Paskutinius 3 metus SIA „UNIFEX“ yra TOP — 200 kompanijos Baltija ir TOP — 100 Latvija pagal gryną prekių apyvartą. Šiuo metu kompanijoje dirba 225 žmonės. SIA „UNIFEX“ atstovybės yra kiekviename Latvijos regione. kompanija aptarnauja daugiau nei 8000 maisto ir ne maisto prekių prekybos taškų ir vaistinių visoje Latvijoje. Aktyviai kompanijoje vystoma logistika. Autoparke yra 45 sunkvežimiai, kurių vežamoji galia nuo 600 kg iki 10 tonų ir nuo -23 °C iki +18 °C temperatūriniu režimu. Kompanijos augimas tiesiogiai siejasi su darbuotojų kompetencijos ir profesionalizmo augimu. Yra poreikis nuolat papildyti turimas žinias. Kompanija aktyviai dalyvauja specializuotose parodose ir seminaruose. Mokosi patys ir

pasiruošę pamokyti kitus. SIA „UNIFEX“ darbuotojai — tai draugiška ir darbšti komanda, kur kiekvieno talentas, indelis, pasiekimai virsta visų pasiekimais.

GAMINTOJAI — PARTNERIAI





15 pav. Gamintojai.

Iš pateiktų duomenų matyti, kad kompanija SIA „UNIFEX“ platina pasaulinio garso firmų produkciją. Tai garantuoja jai sėkmę konkurencinėje kovoje ir išsikovoja rinką. O taip pat įpareigoja dirbti labai kvalifikuotai, planingai ir stabiliai.

Kompanijos SIA „Unifex“ marketingo apibūdinimas

Kompanija SIA „UNIFEX“, per savo darbo laikotarpį, į Latvijos rinką išvedė nemažai žinomų pasaulio brendų. Sudarė sąlygas, kad jų prekės būtų prieinamos Latvijos pirkėjams.

SIA „UNIFEX“ dėka Latvijoje savo pozicijas sutvirtino tokie brendai kaip WHISKAS, PEDIGREE, ORBIT, JOHNSON&JOHNSON, MENTOS, DOSIA, TCHIBO IR KT. Dabar neįmanoma įsivaizduoti kokios nors parduotuvės be šių firmų prekių.

Apyvartos augimas — tai tik teisingai parinktos strategijos rodiklis. Svarbus rodiklis yra vartotojo poreikiai, paieška geriausio gamintojo tokio produkto, kurio poreikis yra rinkoje.

Компанийо дарбо принципай:

1. Sistemingai yra analizuojami pirkėjų poreikiai ir paklausa tenkinama tokia produkcija, kurios kokybės bei kainos diapazonas labiausiai atitinka vartotojo poreikius.
2. Tiesioginis bendravimas su partneriais — gamintojais leidžia lanksčiai reaguoti į vartotojo prioritetų pokyčius. Tiek keičiant gaminio kokybę, kainą ir asortimentą.

Компанийоје дауг dėmesio skiriama naujų produktų reklamai. Tai atliekama įtaigiai, prieinamai, profesionaliai.



Whiskas Adult предлагає новую серию из 12 **пакетиков** для взрослого кота. Смеси для Вашего питомца приготовлены **без красителей и консервантов**. Новинки из телятины, баранины, дичи, индюшатины и других деликатесов, без сомнения, доставят ему удовольствие. Пожелайте своему коту **приятного аппетита!**

03.03.2005



Neutrogena Visibly Clear – это **лосьон с тройным действием**, предназначенный для того, чтобы заботиться о Вашей коже каждый день. Triple Action Lotion **очищает** Вашу кожу, **тонизирует** ее и сужает поры и **предотвращает** появление нежелательных высыпаний. Только **чистая кожа** может быть здоровой

22.02.2005



Очищающие салфетки Johnson's Baby, пропитанные **специальным** защитным **лосьоном** для детей, прекрасно очищают и увлажняют кожу малыша при смене подгузников. Johnson's Baby – **идеально для ребенка**, идеально для Вас.

12.02.2005



Смесь высококачественного риса Basmati и ароматного Thai – это превосходный вкус и **готовое блюдо** всего за **10 минут**. Uncle Ben's предлагает Вам **разнообразные рецепты** на обратной стороне упаковки. Рекомендации от Uncle Ben's – быстрые, удобные, вкусные и доступные рецепты на каждый день и для праздничного стола.

12.01.2005



Pedigree предлагает **миниподушечки** для сбалансированного питания с витамином E. Вашему питомцу несомненно понравятся **аппетитный запах и вкус**. Pedigree – это вкусная и **полезная забота о Вашем друге**.

10.01.2005



В этом году Tchibo вновь приготовил подарок своим поклонникам к Рождеству и Новому году. Коллекционный Tchibo Guatemala – это кофе **средней обжарки** с **нежным** и сбалансированным **вкусом** и **гармоничным ароматом**. Tchibo Guatemala – ощущение путешествия в далекие и загадочные страны.

20.12.2004



Lindt – вкус шоколадной страсти и искусство швейцарского шоколада с 1845 года. Lindt – известная компания, которая **славится качеством и изысканностью** своих творений, сочетает современные технологии и старинные рецепты производства. Lindt – **удовлетворит** вкусы **самых требовательных** латвийских шоколадных гурманов.

16.12.2004



Растворимый кофе Tchibo Exclusive – для тех, кто предпочитает насыщенный и ароматный кофе. Tchibo Exclusive – это **улучшенный дизайн и превосходный вкус**.

23.11.2004



Шампунь Vanish для ручной чистки ковров и обивки мебели **3 в 1** теперь **чистит, освежает и защищает**. Когда речь идет о чистоте в Вашем доме, Vanish всегда придет на помощь при устранении неприятного запаха табака, в борьбе с трудно выводимыми пятнами и грязью. Улучшенная формула Vanish подарит Вашим коврам **новую** жизнь.

21.11.2004



Растворимый гранулированный Tchibo Gold Selection для тех, кто предпочитает насыщенный и ароматный кофе. Tchibo Gold Selection – это **великолепный дизайн** и **100% натурального кофе**.

23.10.2004



Больше вкуса в новых видах чая от английской компании Tetley. Ароматы лета в чае «летние ягоды» и **букет здоровья**, сочетающий мед, лимон и примулу предлагает Tetley **всем любителям чая**.

22.10.2004



Три новых активно освежающих **вкуса** жевательных драже Mentos в **удобной упаковке**. Ванильный, апельсиновый и вкус свежей мяты, а также экстракт зеленого чая – это **свежее решение** и **приятный вкус**.

09.06.2004



Жевательная конфета «Fruitella **сочная волна**» при производстве не подвергается воздействию высоких температур. Это позволяет сохранить **все полезные свойства фруктов и ягод**, ведь каждая конфета «Fruitella сочная волна» содержит **10% сока** и **мякоти** фруктов.

26.05.2004



Новый продукт от Tchibo **3 в 1** – это готовый к употреблению **растворимый кофе с молоком и сахаром**. Три компонента представлены **в идеальной пропорции**, что позволит Вам и Вашей семье насладиться вкусом кофе и затратить на его **приготовление** **минимум** времени.

16.05.2004



Латвийский потребитель сможет насладиться вкусом **зеленого чая Tetley** – истинного английского чая. Tetley предлагает в ассортименте зеленый чай **с оригинальным вкусом**, с ароматом Earl Grey, а также зеленый чай с экстрактом меда и лимона. Tetley **в пакетиках со стягивающей веревочкой (Drawstring)** можно приобрести **в каждом магазине** Латвии.

11.04.2004



Новое средство для депиляции с увлажняющим миндальным маслом. Veet не только занимается своими «прямыми обязанностями», но и **заботится о коже**, **увлажняет** и **смягчает** ее.

02.04.2004



Новая **уникальная формула** от Johnson's Baby – это **лучшая забота** о коже Вашего ребенка. Новая формула сделает кожу мягкой и не оставит на ней жирных пятен. Новое средство позаботится также и о Вашей коже.

17.03.2004



Универсальное средство для борьбы с трудновыводимыми пятнами. Снимает ржавчину, налет кальция, иные загрязнения. Возвращает поверхности естественный блеск. Cillit Bang! – это **надежный друг** каждой хозяйки **в борьбе за идеальную чистоту** **в** **доме**.

16 pav. Naujos produkcijos pristatymas.

Kompanija Latvijos rinkoje siūlo virš 1000 pavadinimų įvairių maisto ir ne maisto prekių, kurias pateikia daugiau, kaip 10 pasaulio gamintojų. Bendras brendų kiekis viršija 50. Marketingo skyriuje sukaupta visa informacija apie rinkos struktūrą, pasiremiant daugiamete patirtimi. Didelių pasiekimų pagrindas — tai efektyvus darbas su klientais:

- a) rinkos situacijos analizė ir jos tendencijų žinojimas;
- b) pirkėjų paklausos ir poreikių studijavimas;

- c) dēmesingas bendravimas su klientais.

SIA „Unifex“ logistika

Kompanijas darbas nebus sklandus ir pelningas, jei nebus puikiai suderinta prekių sandēliavimo, transportavimo struktūra. Ji aprūpina savalaikī prekių pristatymā vartotojui bei tinkamā jū saugojimā. SIA „UNIFEX“ prekių paskirstymas klientams vykdomas keturiais kanalais. Kompanijas filialai yra Daugpilyje, Liepojoje, Ventspilyje, o centras — Rygoje. Patogus jū išdēstymas garantuoja kokybiškā, greitā prekių pristatymā ī prekybos taškus. Tai pati svarbiausia grandis grandinēje „gamintojas — galutinis pirkējas“. Todēl šios krypties vystymui SIA „UNIFEX“ skiria labai daug dēmesio. Šiuo metu veikia logistikos skyrius. Jis — galinga transporto divizija, turinti savo autoparkā ir sandēliu tinklā Rygoje ir regionuose. SIA „UNIFEX“ — logistika tiekia prekes daugiau kaip 8000 klientu visoje Latvijoje. Vidutiniškai per parā: aptarnaujami 500 klientu, pervežama 70 tonu kroviniu. Autoparke yra 45 automobiliai (furgonai, mikroautobusai, sunkvežimiai, refrižeratoriai). Logistikos skyriaus svarbiausi uždaviniai yra:

- a) uzsakymu komplektacijos kontrolē;
- b) uzsakymo savalaikio pristatymo kontrolē;
- c) pervežimu planavimas;
- d) tikslus ir operatyvus muitinēs klausimu sprendimas.

8. ĮMONĖS „X“ PREKIŲ VALDYMO CHARAKTERISTIKOS

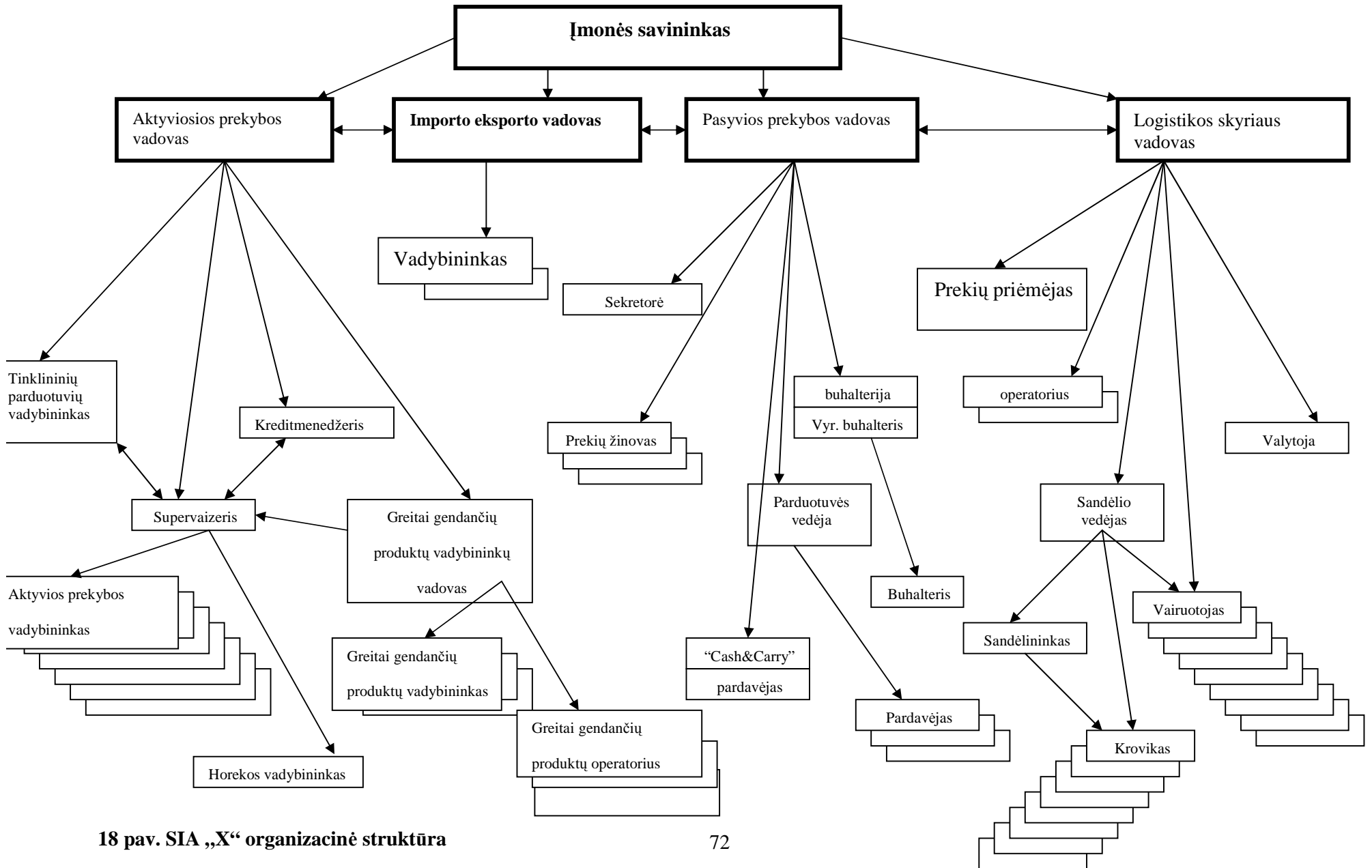
8.1. Įmonės charakteristika

SIA „X“ įkurta 2003 m. lapkričio mėnesį ir įsikūrusi Rygoje, Katlakalna 13. Ji prekiauja maisto ir ne maisto prekėmis. Prekyba vykdoma Latvijos respublikos teritorijoje. Latvija pasirinkta todėl, kad lietuviškų prekių Latvijos tinkluose asortimentas nėra didelis, be to jos piliečiai, atvykę į Lietuvą, mielai perka lietuvišką produkciją. Įmonės „X“ prekių asortimente apie 70% sudaro „Rokiškio sūrio“ produkcija. Įmonė siekia įsitvirtinti Latvijos respublikos tinkluose ir tiekti kokybišką, vartotojų poreikius tenkinančią produkciją. Dabar įmonė dirba su šiais tiekėjais:

Nr.	Prekių grupė	Lietuvių tiekėjas
1	Pienas	Rokiškio sūris
2	Sūriai	Rokiškio sūris
3	Gėrimai	Druskininku rasa
		Selita
		Švenčionėliai
4	Kava/arbata	Klingai
		Acorus calamus
5	Kruopos/miltai	Skaneja
	cukrus/druska	
6	Saldainiai	Laksmėja
7	Chemija	Chemelita
		Grigiškės
8	Konditerija	Asviga
9	Bakalėja	Actas
		Osterna
		Bruno Marks
10	Gyvūnų maistas	Bruno Marks
11	Mėsa	Mažeikių mėsinė
12	Prieskoniai	Gardukas
13	Žuvis	Desė

17 pav. Tiekėjai

Dabartiniu metu įmonėje dirba įvairios specializacijos ir išsilavinimo žmonės. Vadovybės „X“ organizacinė struktūra pateikta 18 paveiksle



18 pav. SIA „X“ organizacinė struktūra

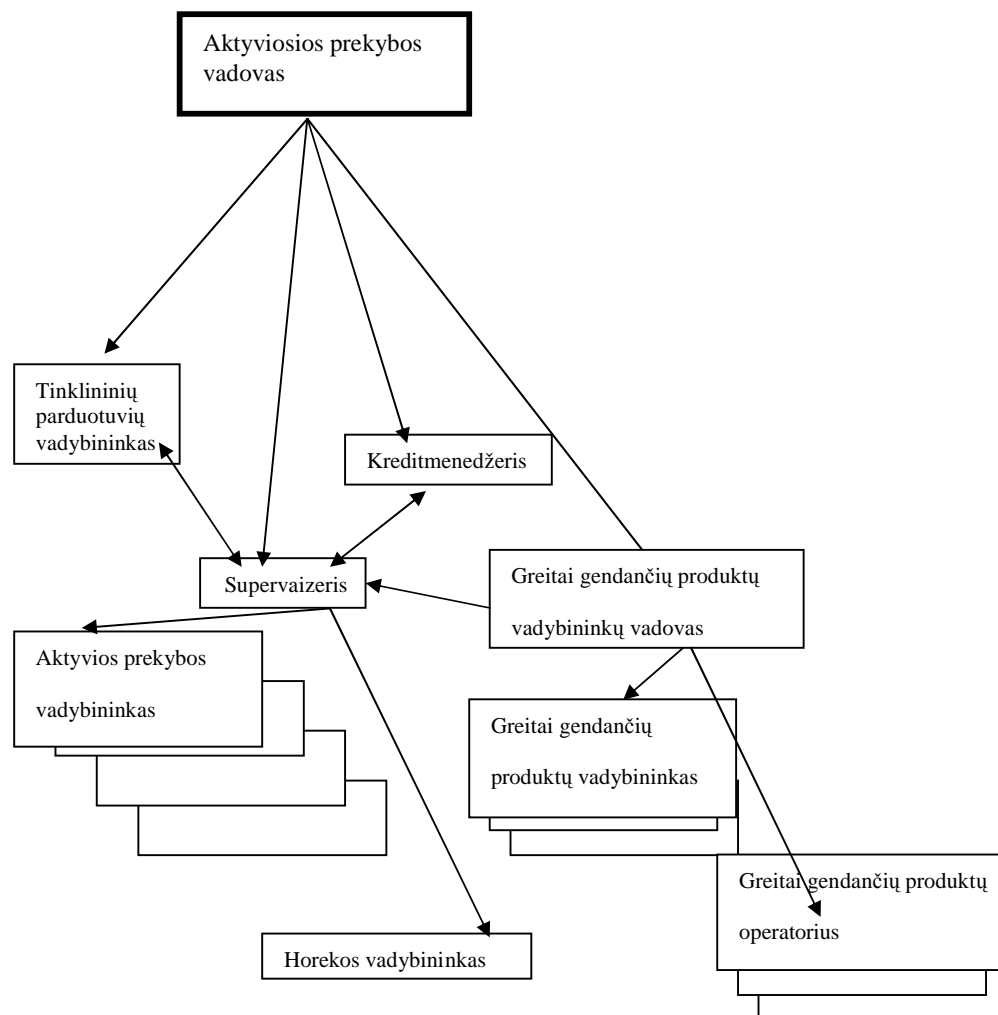
8.2. Aktyviosios prekybos padalinio marketingo valdymo organizavimas įmonėje „X“

Aktyvios prekybos padalinys įmonėje pradėjo kurtis tik 2004 III ketvirtyje. Prie jo kūrimo asmeniškai prisidėjo šio darbo autorius. Padalinio veiklos strateginio marketingo planavimo pradinė gairė buvo įmonės „X“ veiklos kryptis ir tikslai:

- ☀ Tiekti kuo aukštesnės kokybės gaminius;
- ☀ Nenuvilti vartotojų, kiek galima geriau patenkinti jų poreikius;
- ☀ Patenkinti samdomų darbuotojų poreikius;
- ☀ Siekti kuo geresnio įmonės įvaizdžio;
- ☀ Patenkinti įmonės „X“ komercinius poreikius.

Aktyvios prekybos padalinio vadovavimo schema matoma 19 pav.

Iš schemos matyti, kad ypatingas dėmesys skiriamas greitai gendančių produktų prekybai. Taip yra todėl, kad „Rokiškio sūrio“ produkcijos realizacijos laikas yra apie 1 savaitę.



19 pav. Aktyvios prekybos padalinio vadovavimo schema.

Lietuvoje lietuviška produkcija užima didžiąją dalį vietinės rinkos. Tas pats yra ir Latvijoje. Todėl, norint patekti į Latvijos rinką, būtina užtikrinti aukštą produkcijos kokybę ir palankias kainas. Be to, Latvijos respublikoje panašiomis prekėmis prekiauja „Žemaitijos pienas“ ir „Pieno žvaigždės“. Pirmiausia steigėjų tikslas buvo susipažinti su rinka ir prekybos tinklu Latvijos respublikoje. Jos tinklai atsispindi 20 paveikslėlyje. Iš lentelės matyti, kad organizatoriai rimtai išstudijavo rinką, susipažino su įvairiomis prekybos įmonėmis.

Tinklo pavadinimas	Parduotuvių sk.
VPM Maxima	8
Saulite	80
Rimi	73
Kesko	4
Superneto	8
Nelda	15
Mego	36
Sky	2
Prestizš	7
Valmiras PB	35
Madara 89	17
Liepajas PB	15
Kuldigas PB	12
Dobeles PB	7
Antaris	25
Euro pica	3
Čili pica	3
Zelta grauds	15
Diana	5
Elvi	50
Beta	37
Viso	457

20 pav. SIA „X“ aptarnaujamos tinklinės parduotuvės.

Be tinklinių parduotuvių įmonė aptarnauja ir nesisteminius prekybos taškus. Tai parodyta 21 pav.

Objektas	Planuojamas kl. sk. 2 mėn.
Tinklinės parduotuvės	457
Nesisteminės parduotuvės	670
Kioskai	2
Turgaus kl.	12
HORECA	25
Gamybininkai	20
Biudžetinės įstaigos	7
Urmas	35
Viso kl.	1228

21 pav. SIA „X“ aptarnaujami prekybos taškai

Norėdamas, kad įmonės „X“ veikla būtų patraukli bei siekdamas įsitvirtinti Latvijos rinkoje, aktyvios prekybos padalinys yra numatęs kainų nuolaidų sistemą. Ji pateikiama schemoje 22 pav.

Nuolaidų schema

Produktai	Didmenininkai	Mini sistemos	Mažmenininkai
Rokiškio prod.	6%	3%	2%
Mažeikių mėsinė	6%	3%	2%
Dese	7%	3%	2%
Skanėja	15%	10%	5%
Osterna	10%	5%	3%
Asviga	5%	3%	2%
Laksmėja	8%	5%	3%
Camelia	20%	10%	5%
Klingai	10%	5%	3%
Selita	4%	2%	0
Rasa	7%	3%	2%
Grite	5%	2%	0
Chemija	10%	5%	3%

22 pav. Nuolaidų schema

Įmonė „X“ yra ribotos turtinės atsakomybės. Ji atsako tik savo turtu. Įmonės veiklai turi įtakos:

☀ Įmonės steigimo sutartis ir įstatai, kuriais ji vadovaujasi, pirkimo — pardavimo sutartys, įvairūs susitarimai, sertifikatai.

☀ LR įstatymai, t.y. įmonių konkurencijos, bankroto, aplinkos apsaugos, pridėtinės vertės mokesčio, darbo apmokėjimo ir kiti įstatymai.

☀ LR nutarimai, t.y. nutarimai dėl įmonių, turinčių juridinio asmens teises, metines finansines atsakomybės, dėl pajamų ir sąnaudų pripažinimo apskaitoje tvarkos, dėl ilgalaikio turto susidėvėjimo skaičiavimo ir pan.

☀ Specifinės įmonės veiklos sritis reguliuojantys teisės aktai.

Įmonei „X“ aktuali muitų politika.

Pastaruoju metu ypač aktualūs sveikatos apsaugos klausimai. Įmonė stengiasi tenkinti vartotojų poreikius, atsižvelgdama į saugumo žmogaus sveikatai faktorių.

Visa, kas pasakyta anksčiau, apsprendžia ir aktyvaus prekybos padalinio veiklą.

Įmonės „X“ aktyvios prekybos padalinio SWOT analizė

Privalumai	Trūkumai
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktyvi įmonės veikla plečiant asortimentą. 2. Lankstus prisitaikymas prie vartotojų poreikių. 3. Siekiama išitvirtinti visoje Latvijos respublikos teritorijoje. 4. Įvairūs kainų nustatymo metodai. 5. Žema prekių kaina. 6. Aukšta parduodamos produkcijos kokybė. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kai kurių prekių pardavimo kaina mažesnė už gamintojo siūlomą kainą. 2. Neskiriama pakankamai dėmesio marketingo tyrimams. 3. Nepakankamai kvalifikuotas personalas. 4. Įmonė jauna, dar neturi gero vardo.
Galimybės	Pavojai
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plėsti prekių asortimentą. 2. plėsti prekybos rinką. 3. Patraukti daugiau vartotojų. 4. Naujos galimybės integruojantis į ES. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stambių prekybos įmonių konkurencija. 2. Didėjantys reikalavimai produkcijos kokybei. 3. Didelis nedarbo lygis — maža perkamoji galia. 4. Energetinių išteklių kainų kilimas. 5. Pagrindinio tiekėjo atsisakymas dirbti su įmone

Vienas aktyviosios prekybos padalinio privalumų yra tai, kad jis apima visą Latvijos respublikos teritoriją, todėl pagrindine užduotimi tampa išitvirtinimas rinkoje ir jos išsaugojimas. Dar vienas teigiamas veiksnys — įvairūs kainų nustatymo metodai, taikoma lanksti nuolaidų sistema.

Greta išryškėja ir trūkumai. Įmonė jauna, dar neturi gero vardo. Per mažai dėmesio skiria marketingo tyrimams. Jie galėtų išsiaiškinti klientų poreikius ir norus. Atsižvelgdama į tai, padalinys galėtų geriau juos tenkinti. Labai svarbi yra personalo kvalifikacija. Daugelis darbuotojų aktyvios prekybos padalinyje dirba visiškai neseniai, todėl daro daug klaidų, tai sąlygoja pelną.

Tačiau, aktyvios prekybos padalinys turi galimybių išplėsti prekių asortimentą, geriau įsitvirtinti Latvijos rinkoje.

Padalinys dirba be įsiskolinimų, tai formuoja palankią visuomenės nuomonę ir pasitikėjimą. Aktyviai rūpinamasi reklama, todėl yra nemažai galimybių pritraukti daugiau vartotojų.

Su kokiais pavojais aktyvios prekybos padalinys gali susidurti ateitį? Kai kurių prekių kainos nustatomos per mažos. Kyla pavojus nepadengti kaštų.

Kitas veiksnys — didelis nedarbo lygis. Maža vartotojų perkamoji galia. Tai gali priversti mažinti prekybos apimtį.

Atlikus analizę galima daryti išvadą, kad, nors aktyvios prekybos padalinys turi stambių konkurentų, gali konkuruoti Latvijos rinkoje. Padeda lanksti kainų politika, tinkamai organizuota

Aktyvios prekybos padalinio marketingo tikslai ir uždaviniai

Tikslas	uždavinys
Rinkos masto augimo skatinimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reklamuotis spaudoje, įvairiuose stenduose, televizijoje. 2. Organizuoti įvairias akcijas bei loterijas. 3. Teikti įvairias nuolaidas
Didinti prekybos pajėgumų efektyvumą	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mokyti darbuotojus. 2. Didinti atsakomybę už darbus. 3. Laikytis susitarimų terminų. 4. Laiku atsiskaityti su tiekėjais ir užsakovais.
Kaštais grįstos politikos taikymas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kaštai neturi viršyti pardavimo kainos. 2. Kaina turi tenkinti vartotoją.

Pirmajam tikslui pasiekti, vadovybės manymu, padės reklama Latvijos leidiniuose, įvairių lankstinukų bei skrajukių platinimas. Tam turėtų pasitarnauti įvairios akcijos bei loterijos organizuojamos prekybos tinkluose. Taip pat šį tikslą turėtų padėti pasiekti įvairios nuolaidos.

Vartotojų ratą praplėstų ypatingų klientų poreikių tenkinimas (pagal išfasavimą).

Itin svarbią reikšmę turi savalaikis užsakymų vykdymas, kontrakto sąlygų tenkinimas, atsiskaitymas su tiekėjais ir pan.

Kiekviena įmonė turi sukurti savo marketingo strategiją, atsižvelgdama į jos poziciją rinkoje, konkurentų strategijas, prekės gyvavimo ciklo pasikeitimus, įvairias galimybes ir pavojus.

Pagal tikslines rinkas aktyvios prekybos padalinys taiko tokią marketingo strategiją:

☀ Įsiskverbti ir įsitvirtinti rinkoje strategiją.

☀ Be to, padalinys taiko koncentruoto marketingo strategiją, turi orientuotą į vieno rinkos segmento patenkinimą, t.y. aktyvios prekybos padalinys orientuojasi į prekybos įmones, prekiaujančias padalinio tiekiamomis prekėmis.

☀ Būtina sudaryti marketingo veiksmų planą, kuris įgalina nustatyti veiksmų seką įmonės marketingo strategijai įgyvendinti.

Nors marketingo tyrimai yra vienas iš pažangiausių būdų stebėti aplinką ir atitinkamai reaguoti į pasikeitimus, tačiau „X“ vadovybė mažai dėmesio skiria marketingo tyrimo svarbai.

Šiandieninei teoretikai logistiką išskiria kryptimis, kurios susietos su prekių judėjimo valdymu, sieja prekių judėjimą su tiekėjų bei prekių analize, kuri yra paremta paklausos ir pasiūlos subalansavimas.

Valdymo aspektas apima materialinius srautus ir juos lydinius informacinį planavimą, valdymą ir kontrolę.

Ekonominiu aspektu logistika traktuojama kaip visų rūšių veiklos visuma, susieta su minimaliomis sąnaudomis pristatant prekes laiku nustatytoje vietoje, siekiant gauti kuo didesnę pelną.

Operatyviniu — finansiniu aspektu logistika siejama su partnerių paieškos laiku ir veikla, judant materialinėms vertybėms iki galutinio vartotojo.

Apjungiant visus tris aspektus, gauname šiandieninę logistiką. Skiriamos šios prekybos logistikos dalys:

Pirkimo logistika,

Pardavimo logistika,

Skirstomoji logistika,

Transporto logistika.

Visos šios dalys yra susietos su IT.

Pirkinių logistikos uždaviniai yra:

1. Terminų nustatymas ir prisilaikymas.
2. Tikslus poreikių ir pristatymų nustatymas.
3. Pristatomų prekių kokybės reikalavimų išlaikymas.

Pirkimų politika logistikoje numato pastovius ryšius tarp prekių gavimo, pardavimo ir jų poreikio. Tam tikslui konkreti įmonė sudaro pardavimų realizacijos prognozes. Ši prognozė įmonėje turi įtakos prekių, atsargų, pristatymų procesų valdymui.

Esant tiek daug veiksmų, vienas iš svarbiausių pirkimų organizavime yra pirkimų planavimas.

Tam būtina:

1. Poreikio analizė ir prekių kiekio apimtis.
2. Pirkimo būdo parinkimas.
3. Kainų suderinimas sutarties sudarymo metu.
4. Kiekio kokybės ir pristatymo terminų kokybės tinkamo būdo pasirinkimas.

Pirkimų teisinis pagrindas yra sutartis. Sutarties pagrindiniai elementai yra:

1. Siūlymas ir jo priėmimas.
2. Finansinės sąlygos.

Jei nesilaikoma sutarties numatomas tam tikros baudos.

Paskirstymo logistikos funkcijoms priklauso:

1. Pirkėjų paklausos nustatymas ir jos patenkinimas.
2. Kaupimas, rūšiavimas ir atsargų talpinimas.
3. Ūkinių ryšių nustatymas tiekiant prekes ir paslaugas.
4. Racionalios formos pasirinkimas judant prekėms ir prekybinių ryšių plėtime.

Paskirstymo logistikos uždaviniai yra:

1. Maksimalaus pelno siekimas ir kuo geresnis paklausos patenkinimas
2. Efektyvus gamybinio potencialo panaudojimas.
3. Racionali veikla rinkoje prisitaikant prie jos kintamosios konjunkcijos.

Logistikos srautų efektyvumas priklauso ne nuo transporto intensyvumo, bet nuo sandėlių ūkio.

Jis padeda:

1. Išsaugoti produkcijos kokybę.
2. Efektyviai panaudoti ir organizuoti transportą.
3. Sumažinti transporto išlaidas ir prastovą.

Sandėliuojant prekes būtina atsižvelgti į šiuos klausimus:

1. Ar minimalus atsargų lygis tenkinant paklausą?
2. Ar produkcija kraunama iš įmonės ar tarpinių sandėlių?
3. Kokie pasirenkami atsargų lygiai optimaliam aprūpinimui?
4. Kaip kinta sandėlių kaštai priklausomai nuo atsargų kiekio?

Kroviniai gali vykti keliais paskirstymo kanalais, pasirenkant sandėliavimo sistemą:

1. Jas koncentruojant vienoje vietoje.
2. Naudojant daug sandėlių skirtingose vietose.

Aktyvios prekybos padalinys didžiausią dėmesį skiria pardavimų skatinimui šitaip galima pasiekti didžiausią potencialą iš esamų vartotojų rato.

8.3. Įmonės „X“ logistikos padalinys

Dar jauna įmonė „X“ stengiasi įsitvirtinti Latvijos įmonėje. Jos aptarnaujami prekybos taškai išsidėstę planingai visoje Latvijos Respublikos teritorijoje. Daugiausia tokių taškų yra sostinėje Rygoje. Prekių išvežiojimui įmonė turi 7 automašinas. Siekiant aprūpinti klientus autoparkas dirba labai intensyviai. Vidutiniškai per parą yra išvežama apie 10 tonų krovinių. Prekių išvežiojimų geografija plati — užima visą Latvijos Respublikos teritoriją. Būtina gerai parinkti ir suplanuoti autoparko maršrutus, prekių paskirstymo būdus, patenkinti užsakovų poreikius. Savalaikiu prekių pristatymu, sandėliavimu, užsakymų komplektacija rūpinasi specialus logistikos skyrius. Nors kolektyvas surinktas dar neseniai, ne visi žmonės yra reikiamos kvalifikacijos ir daro darbe daug klaidų, bet didelių pastangų dėka klientai aptarnaujami laiku, jų užsakymai atliekami pilnumoje. Esant palyginti nedideliame automašinių skaičiui į kiekvieną prekybos tašką atvykti ir atnaujinti užsakymus įmonė „X“ gali tik porą kartų per savaitę. Tai mažina darbo su klientais lankstumą, nėra galimybės greitai reaguoti į pirkėjų paklausą ir pageidavimus kokybei bei kainai.

Tinkamas prekių saugojimas, sandėliavimas ir transportavimas — tai kelias į geresnį pelną, įmonės rentabilumą. Įmonė jauna, todėl sandėlių tinklo problema nėra pilnai išspręsta. Sandėliavimas atliekamas Rygoje ir iš čia prekės skirstomos po Latvijos Respubliką, todėl didelės autotransporto kuro bei amortizacijos išlaidos. Logistikos skyrius nėra kompiuterizuotas, todėl negali kaupti informacijos apie prekių judėjimą. Planavimas vyksta remiantis intuicija, o ne pagrįstais skaičiavimais, analize, apibendrinimais. Tačiau visa tai priešakyje. Norint išsilaikyti rinkoje reikia kreipti didesnę dėmesį į logistikos sistemą bei jos kompiuterizavimą.

9. SIA „Unifex“ ir įmonės „X“ prekių judėjimo ir valdymo lyginamoji analizė

Norėdami įvertinti jaunos prekybos įmonės „X“ prekių judėjimo valdymo ypatumus, išsiaiškinti jos vystymosi tendencijas bei kryptis, atliksime lyginamąją analizę su kompanijos „Unifex“, dirbančios Latvijos Respublikoje ir užimančios tvirtas pozicijas prekybos srityje. Lyginimą atliksime pagal šiuos kriterijus:

1. Gamintojai;
2. Prekybos taškai;
3. Prekybos taškų aptarnavimas (darbuotojų skaičius);
4. Paskirstymo kanalai;
5. Transportas;
6. Išvežimo kiekis per parą;
7. Aptarnavimo sferos;
8. Marketingo struktūra;
9. Valdymas.

Kriterijai	SIA „UNIFEX“	SIA „X“
1. Gamintojai	Virš 10 pasaulinio lygio gamintojų.	1 tarptautinis, 14 Lietuvos Respublikos gamintojų.
2. Prekybos taškai	8000 prekybos taškų	1228 prekybos taškai.
3. Darbuotojų skaičius	225	36
4. Paskirstymo kanalai.	4	1
5. Transportas	45	7
6. Išvežimo kiekis per parą.	70 tonų	10 tonų.
7. Aptarnavimo sferos.	Visos galimos prekybos įmonės, vaistinės, HORECA, biudžetinės įstaigos.	Prekybos taškai.
8. Marketingo struktūra	Atskiras padalinys ir gamintojų atstovai.	Pardavimų vadovas ir „Rokiškio sūrio“ atstovas.
9. Valdymas.	Paskirstymo kanalų vadovai ir jų komandos.	Savininkas ir jo komanda.

Lyginamosios lentelės analizė rodo, kad kompanija „Unifex“ platina žymių pasaulyje gamintojų produkciją, aptarnauja net 8000 prekybos taškų, aptarnavimo sfera plati. Todėl jos didelis darbuotojų skaičius, didelis ir įvairus autoparkas, išvežama net 70 tonų prekių per parą. Marketingas platus ir visa apimantis, sukurti kiekvienos srities ir paskirstymo kanalų skyriai su gerai pasirengusiais ir kvalifikuotais darbuotojais. Prekybos įmonė „X“ dar jauna ir palyginti maža. Todėl ji turi tik vieną paskirstymo kanalą. Aptarnauja **1228** prekybos taškų, platina prekes tik iš 15 Lietuvos Respublikos gamintojų. Palyginti nedidelis darbuotojų skaičius. Įmonė naudojami 7 automobiliais, kuriais per parą išveža iki 10 tonų prekių. Sudaryti atskirų sričių skyriai, tačiau vadovavimą vykdo pats savininkas. Pagirtina, kad yra logistikos skyrius. Tai rodo, kad įmonė stengiasi dirbti pagal šiuolaikinį ritmą ir yra atvira naujovėms. Darbuotojai dar mažai kvalifikuoti, daro daug darbo klaidų. Dėl to kenčia įmonės prestižas, pelnas, konkurencingumas.

10. IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Sukauptos literatūros apžvalga, analizė ir sisteminimas leidžia daryti šiuos apibendrinimus ir išvadas: Marketingas — įmonių veiklos sistema, pagal kurią, kuriamos, gaunamos ir realizuojamos prekės. Įmonės misija išreiškia įmonės egzistavimo pagrindinį tikslą ir veiklos prasmę. Įmonės tikslai yra kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais nusakytos užduotys, kurios numatomos įvykdyti per numatytą laiką.

Įmonės strategija yra strateginių sprendimų visuma. Kiekvienas konkretus strateginis sprendimas yra išrenkamas iš tam tikros alternatyvų aibės. Skiriamos ištekliais pagrįstos ir rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos. Išteklių strategijos tikslas yra išplėtoti tokį organizacijos išteklių potencialą, kad būtų galima kuo labiau panaudoti rinkos galimybes ir amortizuoti iškylančias grėsmes organizacijos aplinkoje. Skiriamos tokios ištekliais pagrįstų strateginių sprendimų alternatyvų sritys: žmonių išteklių strategija, finansinių išteklių strategija, operacijų išteklių strategija, kokybės strategija, technologijų strategija, išlaidų mažinimo strategija, bazinių kompetencijų strategija.

Rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos atsiranda dėl galimybių ir apribojimų rinkoje. Jos, nors ir susijusios su organizacijos aplinka, apima taip pat ir išteklių elementus bei kitus organizacijos vidaus veiksnius. Skiriamos tokios rinka pagrįstų strateginių sprendimų alternatyvų sritys: produktų portfelio matrica, konkurencijos strategija, vertės grandinės ir sistemos ryšiai, generalinės strategijos, rinkos alternatyvų matrica, ekspansijos metodų matrica. Tarp rinka pagrįstų strateginių alternatyvų trims suteikiamas ypatingas vaidmuo ir jos vadinamos generalinėmis strategijomis: išlaidų lyderio strategija, diferenciacijos strategija, nišos strategija. Kiekviena kompanija turi pasirinkti vieną iš minėtų generalinių strategijų, kad galėtų konkuruoti rinkoje ir užsitikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Įmonės strategija — tai esminė įmonės plėtros kryptis. Paprastai išskiriami 4 hierarchiniai lygiai: bendroji strategija; konkurencinė strategija; funkcinė strategija; operacinė strategija.

Prekyba — tai prekių mainai tarp ūkio subjektų arba prekybos išmonių visuma. Tame tarpe mažmeninė ir didmeninė prekyba. Didmeninė prekyba — tai visų subjektų, dalyvaujančių pateikiant prekes ar paslaugas fiziniams ar juridiniams asmenims, veikla, jei šie įsigyja prekes perpardavimo tikslais. Mažmeninė prekyba — tai visų dalyvaujančių prekių ar paslaugų pardavime tiesiogiai galutiniam vartotojui subjektų veikla. Prekybos logistika — tai fizinis prekės pristatymo procesas, aprėpiantis užsakymo gavimą, sandėliavimą, atsargų kaupimą, gabenimą, atitinkamos dokumentacijos forminimą ir prekės apskaitą. Pagrindinės valdymo proceso funkcijos yra: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė.

Sparčiai kintant prekių asortimentui, kokybei, paklausai, reklamos įvairovei, prekybos formoms, prekybos įmonės turi labai lanksčiai prisitaikyti prie šių pokyčių ir būti pasiruošusios, bet kuriuo momentu keisti savo įmonės strategiją.

Kad įmonė sėkmingai dirbtų, turi būti tiksliai suformuluota vizija, kuri nubrėžtų ilgalaikę perspektyvą. Misija — privalo atsakyti į klausimus: kas mes esame; ką darome; ką darysime ateityje? Viso to įmonėje „X“ pasigedome. Be to, įmonės tikslai užfiksuoti tik įmonės savininko galvoje. Įmonė neturi suformavusi verslo portfelio strategijos, nes neskiriamas pakankamas dėmesys marketingo tyrimams, kurie geriau padėtų pažinti klientų poreikius, konkurentų veiksmus bei rinkos tendencijas. Pastebėjome, kad silpnai veikia įmonės „X“ logistikos skyrius. Nepakankamas dėmesys skiriamas optimaliam transporto panaudojimui, stringa prekių paskirstymas ir komplektavimas, nevedama griežta atsargų apskaita, kontrolė, komplektacija. Įmonėje silpnoka vadovavimo grandis. Padalinio vadovai nesupažindinami su veiklos kryptimi, rezultatais, neskaidrės tarpusavio santykiai, nėra pilno pasitikėjimo. Nelanksti motyvacijos sistema neskatina darbuotojus gerai dirbti.

Iš to kas apibendrinta, susisteminta, išanalizuota pateikiame tokias išvadas ir pasiūlymus.

Mūsų manymu dabartiniu momentu įmonės misija turėtų būti tokia: skverbtis į rinką; tobulinti produkto strategiją; tinkamai taikyti prekinės integracijos strategiją; lanksčiai taikyti žemų kainų ir konkurencijos strategiją; optimizuoti prekių paskirstymo ir pristatymo kanalus. Įmonės „X“ veiklos tikslai turi padėti tinkamai organizuoti savo darbą siekiant ūkinės veiklos ekonomiško, be pagrindinio tikslo — siekti maksimalaus veiklos produktyvumo, rekomenduojame tokius įmonės tikslus: Latvijos Respublikos rinkos ir konkurencingumo analizė; įmonės „X“ logistinės sistemos suformavimas; kvalifikuoto personalo atranka bei motyvacinės sistemos sukūrimas.

Mes rekomenduojame įmonės „X“ vadovybei, einamuoju momentu, suformuluoti realius uždavinius, kurie apimtų visas veiklos sritis. Siekiant geriau pažinti klientų poreikius, konkurentų veiksmus bei rinkos tendencijas, skirti lėšų marketingo tyrimams kas padidintų konkurencines galimybes. Įmonės „X“ logistikos skyriui, siekiant sklandžiau tenkinti klientų užsakymus, rekomenduojame praplėsti transporto parką, suformuoti tankesnę prekių sandėlių tinklą. Norint pagerinti darbo ir valdymo kultūrą, būtina daugiau dėmesio skirti darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, organizuojant įvairius mokymus. Tikslingai planuoti įmonės „X“ biudžetą, kad būtų pasiektas didesnis ekonominis efektas.

Prekybos įmonė „X“ pasiektų geresnių veiklos rezultatų, jei atkreiptų dėmesį į keletą mūsų pastabų. Įmonės „X“ vadovybės sprendimai labai suvaržyti, nes kiekviena smulkmena derinama su savininku. Tai mažina darbo efektyvumą. Rekomenduojame suteikti daugiau savarankiškumo padalinių vadovams, priimant sprendimus, susijusius su jų skyrių darbo specifiška. Kadangi įmonė jauna, skverbiasi į Latvijos Respublikos rinką, būtina didelį dėmesį skirti įmonės įvaizdžio kūrimui.

Prekybinės įmonės darbo rezultatai priklauso nuo suformuoto prekių krepšelio paklausos. Labai svarbu, kad krepšelis būtų formuojamas iš produkcijos tokių gamintojų, kurių gaminiai rinkoje būtų konkurencingi ir paklausūs. Valdymo ir apskaitos procese plačiai taikyti naujausias IT. Šiuo metu prekybos įmonėse valdymo logistikos ir apskaitos tikslumo tobulinimui naudojami „delniukai“ bei mobiliojo ryšio technologijos. Vertėtų ir įmonės „X“ vadovybei susidomėti naujausiomis technologijomis.

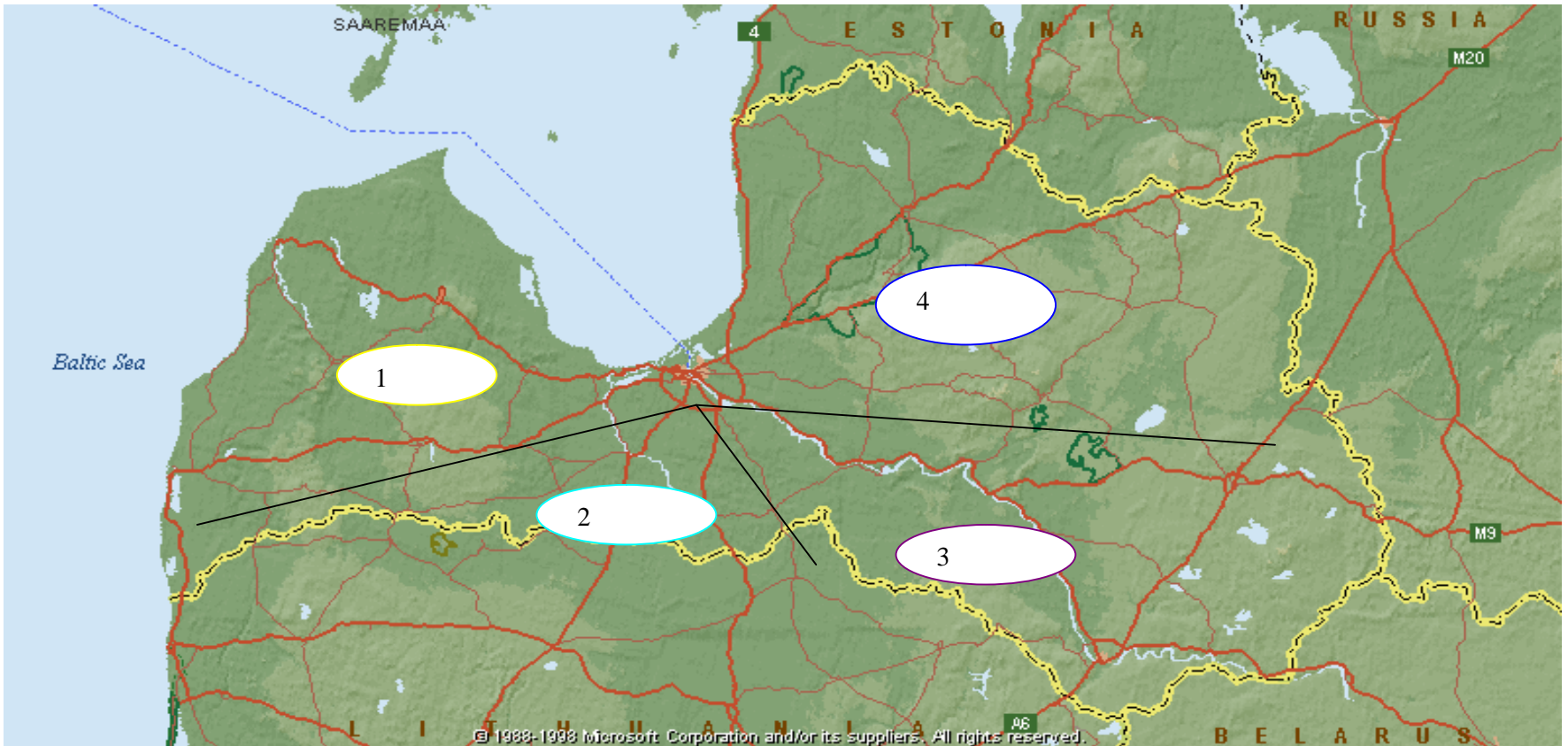
LITERATŪRA

1. Arimavičiūtė M. (1999). Strategijos formavimo modeliai. Vilnius: Technika,.
2. Garalis A. (2003) Logistika. Šiauliai, ŠU leidykla,
3. Garalis A. (2003) Logistikos projekto rengimas. Šiauliai, ŠU.
4. Jančauskas E, Rekerta K. (2001) Vidinis vyriausybinių institucijų veiklos koordinavimas strateginio planavimo procese. LTU.
5. Jovaiša A. (2001) Kaip parengti verslo planą, Vilnius.
6. Jucevičius R. (2000) Organizacijos strateginis valdymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
7. Jucevičius R. (1998) Strateginis organizacijos vystymas, Kaunas.
8. Jucevičius R. (1998) Strateginis organizacijų vystymas mokslo ir švietimo centras.
9. Kindurys V. (1998) Paslaugų marketingas. Vilnius,.
10. Kvedaravičius J., Sakalas A. (1992) Namų gaminių kūrimo ir diegimo organizavimas. Paskaitų konspektas. K. Technologija.
11. Marketingo valdymas.
12. Martinkus B. (1997) Ekonomikos pagrindai. Technologija.
13. Martišius S. (2000) Ekonometrija ir prognozavimas. Vilnius.
14. Martišius S. (2002) Koreliacinės – regresinės analizės pradmenys. Vilnius.
15. Mincienė L., Sūdžius V., Vengrauskas V. (1993) Verslo pradmenys. Vilnius.
16. Mingaila R. (2001) Logistika. Vilnius: IĮ „Petro ofsetas“.
17. Pajuodis A. (2002) „Prekybos marketingas“. Eugrimas, Vilnius.
18. Palubinskas G.T. (1997) Strateginio planavimo procesas. Kaunas, Technologija.
19. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (1999) Marketingas (vadovėlis). Vilnius: Eugrimas.
20. Pranulis V. (1999) Marketingas. Vilnius.
21. Ramanauskienė J. (1998) Marketingo pagrindai. Vilnius.
22. Seilius A. (1994) Firmos kūrimas ir valdymas. Klaipėda.
23. Stoškus S. (2002) „Bendrieji vadybos aspektai“. Šiauliai, ŠU leidykla.
24. Sūdžius V. (1997) Įmonių komercija: principai ir praktika. V., Pačiolis.
25. Urbonavičius S. (1995) Marketingas: apie sudėtingus dalykus — paprastai. Vilnius: Pačiolis.
26. Urbonavičius S. (1997) Marketingas: apie sudėtingus dalykus paprastai. Vilnius.
27. Urbonavičius S. (1995) Marketingo padalinys. Vilnius.
28. Urbonavičius S. (1991) Marketingo pagrindai. Vilnius.

29. Vasiliauskas A. (2002) Strateginis valdymas. Vilnius. Enciklopedija.
30. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Paskaitų konspektai. (2004) Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, Vilnius.
31. Žvirblis A. (1992) Marketingas: kursas menedžeriui. Vilnius: Baltijon.
32. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong. (2003) Rinkodaros principai. Poligrafija ir informatika.
33. Mintzberg H., Ahlstrand and B. and Lampel J. Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management. London, New York, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore, Madrid Mexico City Munich Paris.
34. Smith R.J. (1994) Strategic management and planning in the public sector. Logman. London.
35. Stoner J.A.F., Freeman R.E ir Gibbert D.R. (1999) Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
36. <http://finansai.tripod.com/sk2.htm>
37. <http://www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0105620.doc>

PRIEDAI

Latvijas prekybos tinklai apima visā respublikā. Īmonē „X” siekdama geriau aprūpinti Latvijas pirkējus lietuviška produkcija savo prekybos agentū darbo zonas išdēstē visoje respublikoje, nustatydamā aiškias veiklos zonas ir sritis.



23 paveiksl. Darbo zonas

UAB " Rokiškio sūris" prekių tiekimo grafikas į Rygą

Savaitės diena	Pasikrovimo laikas	Ryga- išsikrovimas	Užsak. perdavimas gamyklai	Pasikrovimo vieta	Planuojamas kiekis
Sekmadienis	9.00 — 11.00	24.00 — 01.00		Utena	2,5 — 3 tonos
Pirmadienis			iki 11.00h (II- iui)		
Antradienis	8.00 — 10.00	24.00 — 01.00		Rokiškis — Utena	20 tonų
Trečiadienis			iki 11.00h (IV- iui)		
Ketvirtadienis	8.00 — 10.00	24.00 — 01.00		Rokiškis — Utena	20 tonų
Penktadienis			iki 11.00h (VII- iui)		
Šeštadienis					

Įmonės „X“ darbuotojai – vietiniai gyventojai (latviai ir rusai), todėl instrukcijas ir nurodymus susitarta pateikti rusų kalba (dabartiniu metu šia kalba patogiausia bendrauti).

Должностные инструкции агента по торговле

1.Общая часть:

1.1. Агентами могут работать лица не моложе 18 лет, прошедшие аттестацию по охране труда и вопросам трудового законодательства, имеющие водительские права указанной категории. Агент руководствуется директивными указаниями, инструкциями, приказами предприятия и ответственных работников, методической литературой.

1.2. Агента принимает на работу и увольняет руководитель предприятия (директор).

1.3. Агент должен знать:

1.4.1. Свои и должностные инструкции.

1.4.3. Рабочие правила данного предприятия.

1.4.4. Технические данные товара: материальные ценности, стандарты, требования.

Разновидность товара, качество и нормы использования.

Обязанности агента по торговле:

- 1.4. Иметь полную информацию по ассортименту продуктов, по способах доставки товаров и условия торгов.
- 1.5. Вовремя и правильно заполнять установленные документы на предприятие.
- 1.6. По установленному графику посещения точек торговли планировать свои рабочие цели, задачи торговых и рекламных акций.
- 1.7. Регулярно и систематически по установленным маршрутам посещать Клиентов и продавать продукцию на основании заказов и договоров.
- 1.8. Вести поиск новых клиентов и торговые точки.
 - 1.8.1. Постоянно поддерживать и совершенствовать взаимоотношения с Клиентами.
 - 1.8.2. Поддерживать оптимальную продажу продукции в торговых точках, следить за остатком и сроком реализации, избегать дефицита распространяемой продукции в торговых точках.
 - 1.8.3. Поставлять продукцию в торговые точки согласно системе поставки продуктов (СПП) товара.
 - 1.8.4. Следить за дизайном расположенной продукции согласно СПП.
 - 1.8.5. Участвовать в рекламных акциях и презентации новых продуктов.
- 1.9. Принимать активное участие в поддержании и совершенствовании нынешнего положения, всячески улучшать ассортимент имеющийся в рыночной продаже.
- 1.10. Организовывать, контролировать, анализировать товарные и рекламные акции товаров, имеющихся в продаже.
- 1.11. Рекламирывать и поддерживать лицо предприятия.
- 1.12. Выполнять другие указания руководства предприятия.
- 1.13. Следить за информацией о конкурентах и информировать руководство предприятия.
- 1.14. Аккуратно вести и своевременно представлять руководителям предприятия документацию связанную с реализацией товара и учетом.
- 1.15. Вовремя информировать администрацию о несчастных случаях, автоавариях, пожарах и кражах.
- 1.16. Не разглашать производственные и коммерческие тайны.

Ознакомился и соглашаюсь _____

(имя, фамилия, подпись)

Ответственность и обязанности супервайзера

1. Состав, обучение и контроль своей команды.(См. Но.1)
2. Недельный план (План и факт).
3. Состав агентных маршрутов по рентабельности и добавляя список новых клиентов.
Дневной маршрут одного агента должен быть не меньше 18 клиентов.
4. Организовать с агентами собрания.(См. Но. 2)
5. Проверять работу агента в торговых точках и заполнять акт проверки
6. Делать недельный отчет по каждому агенту заданных и ими выполненных заданий.
7. Выезжать в маршруты с агентами и сделать анализ:
 - а) квалификация агента,
 - б) рентабилность маршрута,
 - в) ситуация в магазинах,
 - г) помочь агенту войти с ассортиментом в новый магазин,
 - д) зафиксировать ошибки агентов и установить срок для исправления.
8. Совместная работа с товароведом (планируя акции).
9. Совместная работа с Ка менеджером и менеджером по скоропортящимся продуктам, по разработке задач агентам.
10. Планировать акции и утверждать с руководителем активной продажи.
11. Вставить в известность руководителя активной продажи по исходу важных переговоров с клиентом.

Ответственность и обязанности руководителя по скоропортящимся продуктам.

1. Состав, обучение и контроль своей команды.
2. Недельный план (План и факт).(Ataskaitos)
3. Быть ответственным за каждый свой отдел.
4. Выработать механизм работы со скоропортящимся продуктом, у которого кончается дата реализации, и полностью отвечать.
5. Анализ и расширение ассортимента в системах.
6. Планировать акции, дегустации и утверждать с руководителем активной продажи.
7. Выполнять и анализировать составленный план.
8. Вставить в известность руководителя активной продажи по исходу переговоров с клиентом.
Завершение переговоров заключить с руководителем активной продажи.

9. Проверять работу агента в торговых точках и заполнять акт проверки.(Ataskaitos)

10. Работа с супервайзером по составлению задач для агентов.

Ответственность и обязанности Ка менеджера

Составление недельного плана и анализ (после недели):

а) совместная работа менеджером по скоропортящим продуктам,

б) контроль над агентами в сетях и заполнение актов проверки,

в) работа с супервайзером по составлению задач для агента,

г) выполнять и анализировать составленный план,

д) анализ и возможность расширять ассортимент в сетях.

е) планирование акций, дегустаций и утверждать с руководителем активной продажи.

ж) следить за ассортиментом и ценами конкурентов .

з) работа с бюджетными предприятиями.(Выработать информацию)

ф) вставить в известность руководителя активной продажи по исходу переговоров с клиентом.

Kredit menedžerio pareigos ir atsakomybė

1. Iš ryto perskambina pagal agentų maršrutus (diena anksčiau) vėluojantiems klientams ir pasižymi gautą informaciją.
 2. Susiskambina su agentais ir perduoda turimą informaciją:
 - kam sustabdomas tiekimas
 - kur reikia patikrinti esamą parduotuvės būklę
 - kur reikia perduoti įspėjimą apie perdavimą į teismą
 - kur jau reikia atsiimti prekes
 5. Klientai kurie vėluoja atsiskaityti _15____ dienų kreditmenedžeris sustabdo išvežimus ir išsiu perspėjimo laišką.
 4. Klientui praterminavus 45 dienas klientas yra duodamas į teismą , klientas prieš tai turi būti informuotas.
 5. Naujus klientus kreditmenedžeris privalo patikrinti Balt Risk duomenų bazėje.
 6. Vakare priima iš agentų užsakymus ir užsiregistruoja užsakymų pagal agentus skaičių.
 7. Ryte sutikrina ar visi užsakymai išpildyti , jeigu ne tai atitinkamai reaguoja.
 8. Priima iš parduotuvių skundus ir išsiaiškina kas kaltas. Apie nesklandumus pateikia informaciją aktyvios prekybos vadovui.
 9. Užvesti duomenų bazę (istorija) apie blogai atsiskaitančias įmones (juodas sąrašas).
 10. Būti atsakingu už laiku perduotus skolininkų lapus agentams.
 11. Kiekvienos savaitės pirmadienį pateikti esamą įsiskolinimų situaciją.(Ataskaita)
- Ataskaita

Atsiskaitymo vėlavimo dienų skaičius	0<15	15<45	45<
Klientų sk.			
Įsiskolinimo suma			