

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Birutė Petraitienė**

**APDAILOS MEDŽIAGŲ PREKYBOS ĮMONIŲ MARKETINGO STRATEGIJOS**  
**FORMAVIMAS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2006

## **SANTRAUKA**

Birutė Petraitiienė

### **Apdailos medžiagų prekybos įmonių marketingo strategijos formavimas**

Magistro darbas.

Magistro darbe išanalizuoti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių marketingo strateginio planavimo ir marketingo strategijos kūrimo teoriniai aspektai. Anketinės apklausos būdu atliktas apdailos medžiagų prekybinių įmonių vartotojų tyrimas, siekiant įvertinti šios produkcijos vartotojų poreikius, lūkesčius, elgsenos ypatumus. Konceptualiojoje darbo dalyje remiantis teorijoje pateiktu marketingo strateginio planavimo nuoseklumu įvertintas apdailos medžiagų prekybinių įmonių strateginės grupės (penkių didžiųjų įmonių) marketingo strategijos formavimas, nustatyti svarbiausi nagrinėjamų įmonių marketingo strateginio planavimo panašumai ir skirtumai, išskirti strateginei įmonių grupei būdingi marketingo strategijos formavimo bruožai. Atlikto tyrimo rezultatai leido patvirtinti darbo pradžioje autorės iškeltas hipotezes. Nustatyta, kad stipriausias pozicijas rinkoje užimančių apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo strategijos formavimo procesas dėl panašios šių įmonių pozicijos rinkoje ir išorinės aplinkos poveikio turi bendrų bruožų, lemiančių marketingo strategijų panašumus.

## **SUMMARY**

Birute Petraitiene

### **The marketing strategy formation of the companies trading in decoration materials**

Master thesis.

This Master thesis analyses the theoretical aspects of marketing strategic planning and marketing strategic creation by different Lithuanian and foreign authors. In a way of questionnaire form a research of consumers of the companies trading in decoration materials was carried out with an aim to evaluate the demands, expectations and behaviour peculiarities of the consumers of this production. The conceptual part of this work with a reference to presented marketing strategic planning sequence evaluated the marketing strategies formation of the groups of companies trading in decorative materials, estimated the most important similarities and differences of researched company's marketing strategic planning, distinguished marketing strategy formation features, characteristic to strategic companies group. The results of the research confirmed the hypothesis, raised by the author in the beginning of the work. It was estimated that marketing strategy formation process of the companies trading in decoration materials which hold the strongest positions in the market due to the similar position in the market and outer environment effect has general features, determining the similarities of marketing strategies.

## TURINYS

LENTELĖS .....	4
PAVEIKSLAI.....	5
ĮVADAS .....	7
1. Prekybinių įmonių marketingo strategijos formavimo teoriniai aspektai .....	10
1.1 Marketingo strategijos formavimo bei įgyvendinimo procesas .....	10
1.2 Marketingo strategijos alternatyvos.....	22
2. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių vartotojų tyrimo metodologiniai aspektai ir rezultatai.....	34
2.1. Tyrimo metodologinis pagrindas.....	34
2.2. Respondentų pagrindinių charakteristikų apibūdinimas.....	36
2.3. Apdailos medžiagų vartotojų tyrimo rezultatų analizė.....	38
2.3.1. Apdailos medžiagų vartojimo intensyvumas ir jį lemiantys veiksniai .....	38
2.3.2. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių pasirinkimo ir vartotojų motyvacijos analizė.....	45
2.3.3. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių asortimento ir kainų atitikimas.....	49
vartotojų poreikiams .....	49
2.3.4. Informacijos pakankamumo ir poveikio apdailos medžiagų vartotojams aspektai.....	55
2.3.5. Apdailos medžiagų vartotojų nuostatų bei požiūrių analizė.....	57
3. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo strateginio planavimo analizė .....	62
3.1. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių strateginės grupės apibūdinimas .....	62
3.2. Marketingo strategijos kūrimo etapai apdailos medžiagų prekybinių įmonių strateginės grupės įmonėse.....	73
3.2.1. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių misija ir tikslai.....	73
3.2.2. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo aplinkos analizė .....	81
3.2.3. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių perspektyvų tyrimas ir marketingo tikslų nustatymas .....	96
3.2.4. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo strategija.....	98
IŠVADOS.....	115
REKOMENDACIJOS .....	119
DISKUSIJA .....	121
LITERATŪRA .....	123
PRIEDAI .....	126

**LENTELĖS**

1 lentelė. Įmonės misijos siekiami tikslai .....	17
2 lentelė. Prekybos įmonės tikslai.....	17
3 lentelė. Devyni kainos ir kokybės santykio lygiai.....	26
4 lentelė. Anketos klausimų grupės.....	35
5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	36
6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal vidutines namų ūkio pajamas.....	37
7 lentelė. Pirkusių respondentų ketinimai apdailos medžiagų vartojimo apimčių kitimo požiūriu .....	43
8 lentelė. Apdailos medžiagų prekybinės įmonės pasirinkimą lemiantys veiksnių įtaka.....	45
9 lentelė. Apdailos medžiagų vartotojų nuostatos ir požiūriai .....	59
10 lentelė. Strateginės grupės įmonių bendrąjį pelną apibūdinantys rodikliai .....	64
11 lentelė. Strateginės grupės įmonių apyvartą apibūdinantys rodikliai .....	65
12 lentelė. Strateginės grupės įmonių darbuotojų skaičių apibūdinantys rodikliai .....	68
13 lentelė. Strateginės grupės įmonių grynąjį pelną apibūdinantys rodikliai .....	68
14 lentelė. Strateginės grupės įmonių apdailos medžiagų asortimento gylį apibūdinantys rodikliai ...	69
15 lentelė. Strateginės grupės įmonių apdailos medžiagų tiekėjų skaičių apibūdinantys rodikliai .....	70
16 lentelė. Strateginės grupės apdailos medžiagų prekybinių įmonių reitingai pagal vertinimo .....	71
17 lentelė. Strateginės grupės įmonių apyvartos didinimo tarpiniai ir strateginiai tikslai .....	79
18 lentelė. Strateginės grupės įmonių silpnosios ir stipriosios pusės .....	96
19 lentelė. Kainų nuolaidų taikymas strateginėje įmonių grupėje .....	101
20 lentelė. Strateginės grupės įmonių išlaidos rėmimui ir jo elementams .....	103

**PAVEIKSLAI**

1 paveikslas. Rinkos analizė, planavimas, planų įvykdymas ir kontrolė .....	10
3 paveikslas. Marketingo strateginio planavimo etapai.....	14
4 paveikslas. Marketingo strateginio planavimo etapai.....	15
5 paveikslas. Marketingo strateginio planavimo procesas .....	16
6 paveikslas. Marketingo mikroaplinkos elementai .....	18
7 paveikslas. Marketingo strategijos pagrindas.....	20
8 paveikslas. Vartojimo prekių rinkos segmentavimo požymiai.....	23
9 paveikslas. Marketingo komplekso elementai.....	24
10 paveikslas. Paskirstymo kanalą įtakojuojantys veiksniai .....	27
11 paveikslas. Rėmimo veiksnių nukreipimas į rinką .....	28
12 paveikslas. Prekybos įmonių marketingo strategijos.....	31
13 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą .....	37
14 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal metines išlaidas apdailos medžiagoms .....	38
15 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal apdailos medžiagų planuojamą pirkimą .....	40
16 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal pirktų apdailos medžiagų naudojimo paskirtį... 41	
17 paveikslas. Apdailos medžiagos, kurias per pastaruosius metus pirkė respondentai.....	42
18 paveikslas. Sąlygos, kurioms esant respondentai pirktų daugiau apdailos medžiagų .....	44
19 paveikslas. Apdailos medžiagų prekybinės įmonės pasirinkimą lemiančių veiksnių įtaką apibūdinantys vidutiniai dydžiai.....	46
20 paveikslas. Prekybinių įmonių pasirinkimo dažnumas perkant apdailos medžiagas Šiaulių m....	47
21 paveikslas. Apdailos medžiagų pasirinkimą lemiančios produkcijos savybės.....	49
22 paveikslas. Apdailos medžiagų asortimento vertinimas prekybinėse įmonėse Šiaulių mieste ....	49
23 paveikslas. Išlaidų apdailos medžiagoms ir jų asortimento vertinimo tarpusavio ryšys .....	51
24 paveikslas. Apdailos medžiagų kainų lygio vertinimas.....	51
25 paveikslas. Apdailos medžiagų kainų lygio vertinimo ir pajamų tarpusavio ryšys.....	52
26 paveikslas. Apdailos medžiagų grupių kainų vertinimo vidurkiai .....	53
27 paveikslas. Kainų nuolaidų įtaka apdailos medžiagų pasirinkimui ir pirkimui.....	54
28 paveikslas. Informacijos apie apdailos medžiagas bei įmones pakankamumas.....	56
29 paveikslas. Informacijos šaltinių įtaką renkantis apdailos medžiagas apibūdinantys vidurkiai..	57
30 paveikslas. Apdailos medžiagų vertinimas pagal jų pagaminimo vietą.....	60
31 paveikslas. Respondentų rekomendacijos apdailos medžiagomis prekiaujančiai įmonei.....	61
32 paveikslas. Apdailos medžiagų strateginės įmonių grupės apyvarta ir bendrasis pelnas 2005 m.	64
33 paveikslas. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių strateginės grupės grynasis pelnas ir darbuotojų skaičius .....	67

34 paveikslas. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių strateginės grupės asortimento gylis ir tiekėjų skaičius .....	69
35 paveikslas. Tiekėjų skaičiaus ir prekių pardavimų skaičiaus tarpusavio ryšys .....	71
36 paveikslas. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių rodiklių lyginamieji svoriai .....	72
37 paveikslas. Strateginės įmonių grupės misijos bendri bruožai .....	73
38 paveikslas. Strateginės įmonių grupės apyvartos ir bendrojo pelno didinimo tikslai 2008 m. ....	78
39 paveikslas. Išorinės aplinkos elementų poveikis apdailos medžiagų prekybinėms įmonėms pastaraisiais metais .....	84
40 paveikslas. Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio Šiaulių mieste kitimo tendencija ....	87
41 paveikslas. Vidutiniai metiniai statybos kainų indeksai Lietuvoje [sudaryta autorės].....	88
42 paveikslas. Strateginės grupės įmonių prekybinių tarpininkų pasiskirstymas pagal organizacijos tipą ir geografinį požymį .....	90
43 paveikslas. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių apyvartos pokyčiai pagal grupes .....	93
44 paveikslas. Pagrindinių apdailos medžiagų prekybinių įmonių užimamų dalių rinkoje kitimas ..	94
45 paveikslas. Strateginės įmonių grupės segmentai pagal geografinį požymį .....	98
46 paveikslas. Strateginės grupės įmonių segmentai pagal pirkėjo tipą.....	99
47 paveikslas. Principinis kainų skaičiavimas apdailos medžiagų prekybinėse įmonėse .....	100
48 paveikslas. Strateginės įmonių grupės išlaidos rėmimui ir atskiriems jo elementams .....	103
49 paveikslas. Strateginės grupės įmonių išlaidų rėmimo veiksams lyginamieji svoriai.....	104
50 paveikslas. Loginė marketingo strategijos formavimo apdailos medžiagų prekybinėse įmonėse schema .....	113

## IVADAS

Šiandien daugelis įmonių vadovų sutinka, kad neplanuoti reiškia planuoti nesėkmę. Teisingas yra priešingas teiginys: išmintingas planavimas padeda įmonei numatyti ir greitai reaguoti į aplinkos pokyčius bei geriau pasiruošti netikėtumams.

Naujosios ekonomikos sąlygomis žaidimo taisyklės rinkoje keičiamos naujomis – kiekvienas įmonės žingsnis, nukreiptas į rinkoje veikiančius subjektus, turi būti išmatuotas ir pagrįstas. Šiandieninėje rinkoje vartotojai tampa nejautrūs “pigiams” juos viliojantiems blizgučiams – vartotojo dėmesys užkariaujamas motyvuotai siūlant jo poreikius atitinkančią prekę ar paslaugą. Čia ir pasireiškia santykių su klientais valdymo principai (angl. customer relationship management – CRM), kurie iš esmės keičia tradicinius marketingo veiklos bruožus, įmonę priartinant arčiau prie jos prekių ar paslaugų vartotojų.

Šiuolaikinės bendrovės, siekiančios lyderio pozicijų rinkoje, turi peržiūrėti savo verslo logiką, ją priartindami arčiau kiekvieno kliento. Santykių su klientais valdymas tai jokių būdu nėra vien tikrai tam tikra programinė įranga – tai platesnė sąvoka apimanti verslo koncepcijos principus. Santykių su klientais valdymas (CRM) – tai daugialypė priemonė, užtikrinanti visų įmonėje naudojamų technologinių resursų ir veiklos sričių, susijusių su klientais, integraciją.

Dažnai marketingo veikloje kyla natūralus klausimas – kaip įgauti pranašumą prieš konkurentus? Vienas galimų sprendimo būdų – į klientą orientuotos strategijos sukūrimas ir įgyvendinimas. Tokia strategija siekiama kiek galima labiau užtikrinti individualizuotą prieigą prie vartotojo. Žinoma auksinė taisyklė – „kuo geriau pažįsti savo vartotojus, tuo geriau gali patenkinti jų poreikius, kol konkurentai to neatliko pirmi“.

**Mokslinė problema.** Išanalizavus teorinius šaltinius galima teigti, kad marketingo strategijos formavimo analizei tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse skiriama itin daug dėmesio. Teorinius marketingo strateginio planavimo bei marketingo strategijos kūrimo aspektus savo darbuose, knygose nagrinėjo Lietuvos mokslininkai R. Virvilaitė, V. Pranulis, V. Kuvykaitė, A. Pajuodis, A. Vasiliauskas, J. Žvinklys, E. Vabalas, R. Jucevičius, A. Pabedinskaitė, J. Albrechtas, B. Albrovienė, L. Bagdonienė, R. Hopenienė, A. Bakanauskas, E. Gečienė, V. Kindūrys, M. Kriaučionienė, R. Urbanskienė, R. Vaitkienė, V. Auruškevičienė, S. Urbonavičius, A. Žvirblis, E. Vitkienė, ir kiti. Iš užsienio autorių galima paminėti P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, M. Hutt, M. Stone, W. Cravens, F. Piercy, W. Perreaul, D. Aaker, P. Peter, J. Olson, K. Kashani, J. Horovitz, G. Cole, A. Fogg, D. Luffman, R. Wormell, M. Wilson ir kiti. Dauguma autorių nagrinėja apskritai verslo įmonių ar organizacijų marketingo strateginį planavimą, marketingo strategijos kūrimą. Todėl magistro darbo teorinis klausimas buvo *susisteminti prekybinėms įmonėms aktualiausias marketingo strategijos formavimo teorinius aspektus.*

**Darbo praktiniai uždaviniai.** Remiantis išanalizuota teorija įvertinti didžiosiose apdailos medžiagų prekybinėse įmonėse vykdomą marketingo strateginį planavimą, nustatyti marketingo strategijos alternatyvas. Siekiant įvertinti apdailos medžiagų prekybinių įmonių adaptyvumą, jų veiklos atitikimą vartotojų poreikiams, marketingo sprendimų ir veiksmų tobulinimo galimybes, atlikti šios produkcijos vartotojų tyrimą.

**Darbo tikslas** – įvertinti strateginės įmonių grupės (didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių) marketingo strategijos formavimo procesą ir atsižvelgiant į vartotojų tyrimo rezultatus nustatyti marketingo strategijos alternatyvas.

**Darbo objektas** – didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo strategijos formavimas.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atlikti įvairių šaltinių analizę, apibūdinant prekybinių įmonių marketingo strateginio planavimo, rinkos bei vartotojų tyrimo teorinius aspektus.
2. Atlikti apdailos medžiagų vartotojų tyrimą, įvertinant jų elgseną bei sprendimo pirkti priėmimo procesą įtakojančius veiksnius.
3. Įvertinti strateginei grupei priklausančių įmonių marketingo strategijos kūrimo procesą, nustatyti esminius marketingo strategijos formavimo panašumus ir skirtumus.
4. Atsižvelgiant į vartotojų tyrimo ir didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo strateginio planavimo analizės rezultatus numatyti marketingo veiklos ir marketingo strategijos tobulinimo galimybes strateginėje įmonių grupėje.

**Tyrimo objektas** – apdailos medžiagų vartotojų elgsena ir ją įtakojančios veiksniai.

**Tyrimo dalykas** – apdailos medžiagų vartotojų nuomonės, vertinimai, poreikiai ir lūkesčiai

**Tyrimo tikslas:** įvertinti vartotojų elgseną apdailos medžiagų pirkimo proceso kontekste.

**Tyrimo hipotezės:**

1. Pastaraisiais metais susiklosčiusi palanki apdailos medžiagų prekybinių įmonių išorinė aplinka turėjo didelę įtaką apdailos medžiagų paklausos didėjimui.
2. Vertinant kompleksiniu požiūriu (atsižvelgiant į apdailos medžiagų prekybinių įmonių vidinę ir išorinę aplinką, jos kitimo tendencijas, o taip pat vartotojų poreikių ir lūkesčių analizės rezultatus) netolimoje perspektyvoje apdailos medžiagų vartotojų kiekybiniai ir kokybiniai poreikiai neturėtų žymiai keistis.
3. Strateginei grupei priklausančių didžiausių apdailos medžiagų prekybinių įmonių konkurencingumą ir sėkmę rinkoje lėmė jų adaptyvumas bei gebėjimas lanksčiai derintis prie vartotojų poreikių, tinkamai pasirinktos šių įmonių marketingo strategijos.
4. Stipriausias pozicijas rinkoje užimančių apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo strategijos formavimo procesas dėl panašios šių įmonių pozicijos rinkoje ir išorinės



aplinkos poveikio turi bendrų bruožų, lemiančių akivaizdžius vykdytų ir ateityje numatytų vykdyti marketingo strategijų panašumus.

**Tyrimo strategijos pagrindiniai etapai:**

1. Sudarytas tyrimo planas, pasirengta duomenų rinkimui.
2. Vykdytas duomenų rinkimas.
3. Suvesti, sisteminti, sugrupuoti ir kompiuteriniu būdu apdoroti duomenys.

**Darbe naudoti šaltiniai:** mokslinė literatūra lietuvių, anglų, rusų kalbomis, straipsniai bei publikacijos, pateikti mokslinėje bei periodinėje spaudoje, Lietuvoje ir užsienio šalyse nagrinėjama tematika atliktų tyrimų ataskaitos (pagrindiniai rezultatai), mokomoji medžiaga, enciklopedijos, žodynai, LR įstatymai, statistiniai duomenys, apklausos būdu surinkti duomenys.

**Tyrimo metodai.**

Darbe naudoti teoriniai metodai: teorinės literatūros analizė, apibendrinimas, lyginamasis istorinis metodas, sintezės, sisteminės analizės metodas, alternatyvų metodas, dedukcijos metodas, lyginamoji analizė.

Magistro darbe naudoti *empiriniai metodai*: dokumentų, pirminių ir antrinių duomenų analizės metodai, vartotojų standartizuota apklausa raštu (anketinis metodas), monografinis tyrimas, vykdamas pusiau standartizuotą vadovų apklausą žodžiu. Tyrimo duomenys surinkti naudojant kiekybinio ir kokybinio tyrimo elementus. Duomenų analizei naudoti statistiniai metodai: grupavimas, dinaminių eilučių analitinių rodiklių, absoliutinių, santykinų ir vidutinių skaičiavimas, faktorinė analizė, ryšio glaudumo rodiklių, kiekybinių prognozių taikant trendo funkciją skaičiavimas, kokybinės prognozės, kryžminės lentelės, grafinis duomenų vaizdavimas.

Tyrimo duomenų pateikimui ir apdorojimui naudotos MC Word ir MC Excel programos.

Gauti tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad visoms strateginei grupei priklausančioms įmonėms būdingi tam tikri marketingo strategijos formavimo proceso ir taikytos (taikomos) marketingo strategijos panašumai. Logiška manyti, kad teisingai pasirinkta marketingo strategija turėjo didelę įtaką kiekvienos nagrinėjamos įmonės konkurencingumui ir užimamoms pozicijoms rinkoje.

Darbas ir atliktas tyrimas galėtų būti įdomus apdailos ir statybinių medžiagų prekybinių įmonių vadovams, statybos, remonto, apdailos paslaugas teikiančioms įmonėms ir kitoms prekybinėms įmonėms, siekiančioms geriau suprasti ir pažinti vartotoją. Marketingo strategijos formavimo analizės rezultatai aktualiausi didžiosioms apdailos medžiagų prekybinėms įmonėms, nes jie atskleidžia esminius šiam organizacijų segmentui būdingus bruožus, o taip pat leidžia identifikuoti kiekvienos įmonės charakteringumus.

## 1. PREKYBINIŲ ĮMONIŲ MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

### 1.1 Marketingo strategijos formavimo bei įgyvendinimo procesas

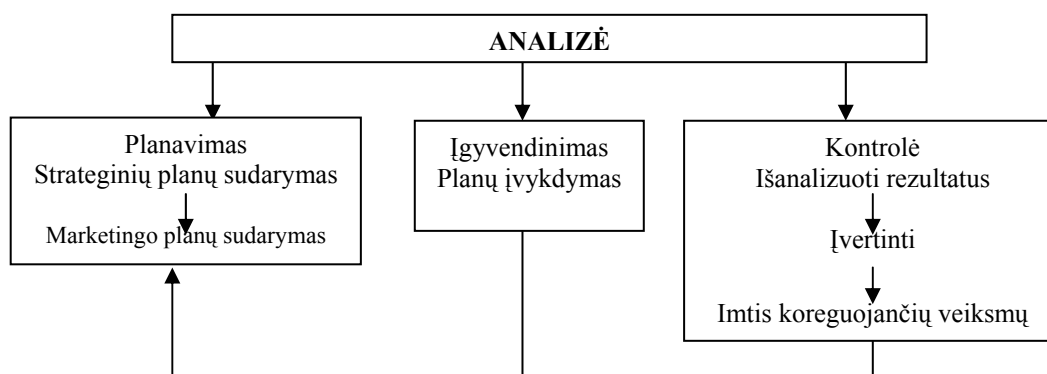
Kiekvienai įmonei svarbu kuo tiksliau prognozuoti būsimus pokyčius ir atitinkamai planuoti savo veiklą. Kaip teigia Ackoff'as, planavimas yra geidžiamos ateities ir efektyvių būdų jai pasiekti projekto rengimas. (Wilson, Gilligan, 2005)

Kai įmonė planuodama savo veiklą bando aprėpti ilgalaikius tikslus ir numatyti veiksmus, joje vykdomas strateginis planavimas. Strateginis planavimas yra vienas svarbiausių procesų įmonės veikloje, nulemiantis jos ateities kursą ir sprendimų priėmimą. Strateginio planavimo rezultatas yra viena pagrindinė ir dažniausiai kelios pagrindinę strategiją papildančios įmonės veiklos strategijos. W. Robbins teigimu, įmonėse vykdomo strateginio planavimo proceso rezultatas – strategijos, nurodančios formalią įmonės kryptį, sukūrimas (Hooley ir kt., 2004)

Strategija dažnai apibūdinama kaip detalus, visapusiškas planas, skirtas tam, kad padėtų įgyvendinti misiją ir užsibrėžtus tikslus. Strateginė veikla numato visų rangų vadovų mąstymo išvystymo įgyvendinimą, formuojant organizaciją, kuri gali mokytis iš praeities strateginių sprendimų. Sugebėjimas mokytis iš patirties duoda organizacijai galimybę teisingai pakoreguoti savo strateginę kryptį ir pakelti strateginio valdymo profesionalumą. (Kriaučiūnienė ir kt., 2005)

S. M. Oster mano, jog strategija – tai išsipareigojimas tam tikroje situacijoje elgtis vienaip, o ne kitaip. (Ramanauskienė, 1998) G. T. Palubinskas strategiją apibūdina kaip mąstymo procesą, kuris skatina tikslingai kurti. (Pajuodis, 2002) C. Fill strategiją apibūdina kaip kelią į tikslą arba veiksmų, vykdomų pagal atitinkamą planą visumą. Kiti autoriai strategiją apibrėžia kaip aplinkybių siekių, galimybių ir veiksmų junginį arba bendrą veiksmų programą, išteklių naudojimo planą, siekiant užsibrėžtų. (Fill, 2006)

Strateginis planavimas paruošia dirvą marketingo planui sudaryti. Kad planas būtų įgyvendintas, reikalingi šie keturi etapai: analizė, planavimas, įgyvendinimas ir kontrolė.



**1 pav.** Rinkos analizė, planavimas, planų įvykdymas ir kontrolė  
[Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Woug V., 2003]

Ilgalaikiuose planuose numatomos detalizuotos kiekvieno padalinio veiklą apibūdinančios strategijos, kurios vadinamos funkcinėmis strategijomis. Skirtingi autoriai funkcinį strategijų sudėtyje nurodo kiek kitokias strategijas, tačiau pažymėtina, kad visi kaip vieną iš svarbesniųjų išskiria marketingo strategiją. Taigi viena iš bendro įmonėje vykdomo strateginio planavimo sudedamųjų dalių - strateginis marketingo planavimas. Strateginis marketingo planavimas remiasi fundamentalių priemonių planavimu įmonės tikslams pasiekti, numatant, kaip įeiti į rinkas ir naudoti marketingo programas, kurios atitiktų išskeltus tikslus.

Britanijos marketingo institutas pateikia tokį marketingo strateginio planavimo aiškinimą – tai kūrybiška valdymo funkcija, kuri skatina prekybą ir užimtumą, įvertindama vartotojų poreikius bei inicijuodama tyrimus ir plėtrą šiems poreikiams patenkinti. Ji koordinuoja gamybos išteklius ir prekių ir paslaugų paskirstymą, nustato visų pastangų, reikalingų pelningai parduoti maksimalų produkcijos kiekį galutiniam vartotojui, pobūdį. (Fogg, 1994)

L. Ketner pastebi, kad įmonės, pateikdamos produktus į rinką, turi turėti planą, kuriame būtų išskirtos specifinės strategijos. Šio plano sudarymo procesas vadinamas strateginiu marketingo planavimu ir remiasi produkto valdymu. (Cravens ir kt., 2003) Marketingo strateginis planavimas gali būti apibūdinta įmonės veikla, kurios metu numatomi ilgalaikiai įmonės tikslai ir parenkami būdai jiems pasiekti.

Marketingo strateginis planavimas neatsiejamas nuo taktinio marketingo planavimo. Taktinis marketingo planavimas susideda iš priemonių strateginiam marketingo planui įgyvendinti, kurių įvykdymas numatytas per trumpesnę laiką. Ruošiamos marketingo programos nustato efektyvias strategijas planui įvykdyti. (Žvirblis, 2005)

Tinkamai vykdomas marketingo strateginis planavimas kiekvienai įmonei teikia didelę naudą. Apžvelgiant Lietuvos ir užsienio šaltinius, nustatyti dažniausiai minimi marketingo strateginio planavimo naudingumo aspektai. Dauguma autorių pastebi, kad marketingo strateginis planavimas leidžia:

- apibrėžti įmonės ribas ir veiklos kryptis;
- analizuoti įmonę kaip sistemą ir siekti, kad visos jos dalys veiktų įmonės naudai;
- orientuoti įmonės vadovų mąstymą ir veiklą į ateitį, padidinant įmonės galimybes išvengti pavojų, optimaliai išnaudoti konkurencinius pranašumus,
- greičiau ir lengviau priimti sprendimus, nes yra aiškūs jų priėmimo kriterijai ir prioritetai,
- sumažinti sprendimų priėmimo riziką,
- palengvinti kontrolę,
- racionaliai paskirstyti įmonės išteklius (tarp veiklos rūšių ir išdėstant laike),
- padidinti dirbančiųjų darbo našumą, veiklos rezultatyvumą;

- suformuoti objektyvų požiūrį į įmonės problemas;
- efektyviai pakeisti veiklos kryptį ar perpozicionuoti esamąją;
- sumažinti neigiamą išorinių bei vidinių procesų įtaką;
- sukurti vidinės komunikacijos sistemą.

Neabejojama, kad strateginis marketingo planavimas, paremtas novatoriškomis idėjomis, yra puikus kiekvienos įmonės kožiris. Tačiau norint pageidaujamo marketingo strateginio planavimo rezultato šį procesą reikia vykdyti organizuotai ir sistemingai.

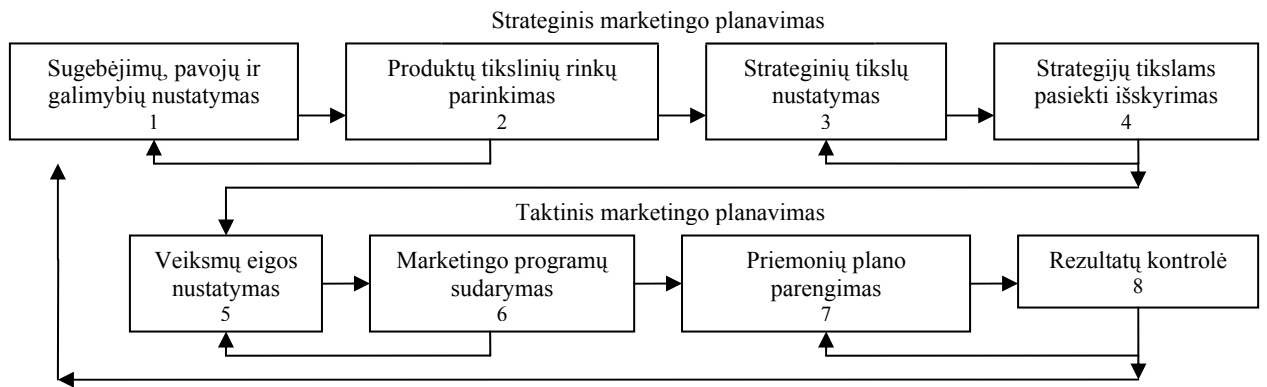
Pagrindinis planavimo, kaip ir kiekvienos valdymo veiklos elementas, yra sprendimų priėmimas. Marketingo planavimas susideda iš daugelio sprendimų, priimamų darbo eigoje, tačiau jie priimami turint galvoje, kad turi tarnauti ne tik dabartinei situacijai, bet ir organizacijos ateičiai.

Kai strateginiai marketingo sprendimai priimti, jie tampa priemone marketingo veiksmams planuoti. P. Kotlerio (2004) teigimu marketingo planavimo ciklą sudaro šie etapai:

- Situacijos analizė ir rinkų identifikavimas;
- Tikslų formulavimas ir marketingo kompleso parinkimas
- Strateginių marketingo planų rengimas;
- Šių planų įgyvendinimas;
- Kontrolės ir vertinimo kriterijų nustatymas;
- Kontrolės vykdymas.

Pakankamai dažnai skiriamos tokios marketingo strateginio planavimo dalys: 1) įmonės misija ir bendrieji tikslai; 2) situacijos analizė; 3) marketingo galimybių (perspektyvų) tyrimas; 4) marketingo tikslai; 5) marketingo strategija (ją detalizuoja tikslinės rinkos, pozicionavimo, marketingo komplekso elementų, konkuravimo būdo, rinkos geografijos, įmonių aktyvumo strategijos); 6) prognozuojamo pardavimų masto ir prognozuojamo pelno nustatymas; 7) marketingo strateginių veiksmų ir sprendimų įvertinimas ir kontrolė. (Hutt, 2004)

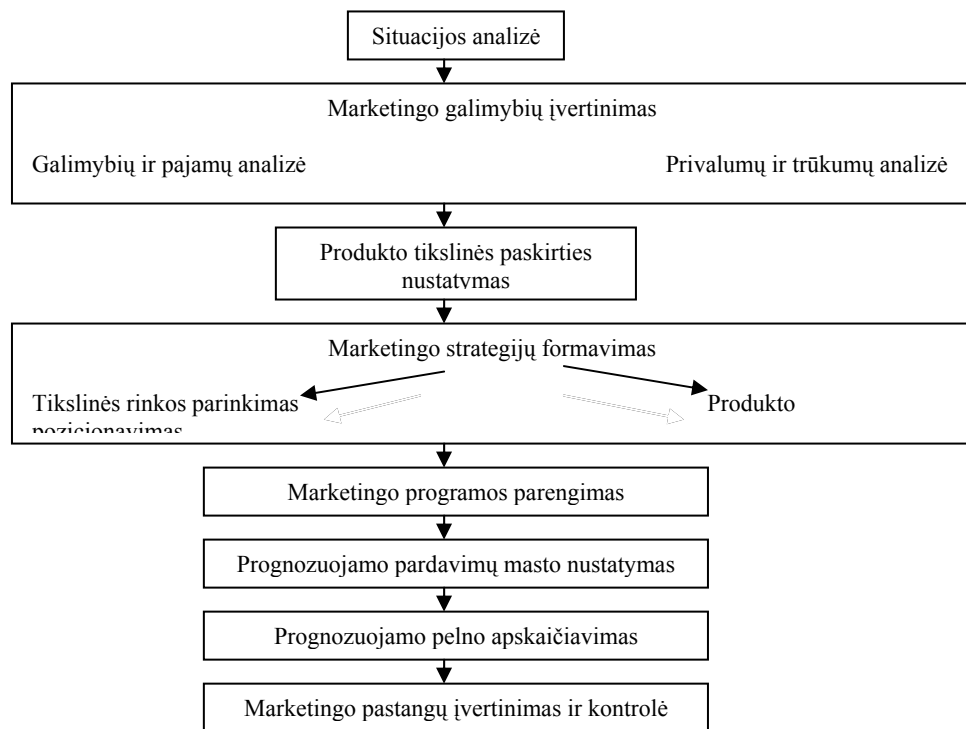
R. Virvilaitė, aiškindama marketingo planavimo procesą, išskiria strateginį ir taktinį planavimo lygius, kurie pateikti 2 paveiksle. (Kriaučionienė ir kt., 2005)



**2 pav.** Strateginio ir taktinio marketingo planavimo etapai  
[Kriaučionienė ir kt., 2005]

Strateginiam planavimo lygiui ši autorė priskiria tokius etapus: sugebėjimų, pavojų ir galimybių nustatymą, produktų tikslinių rinkų parinkimą, strateginių tikslų nustatymą ir strategijų tikslams pasiekti išskyrimą. Po šių paminėtų etapų sekantys keturi etapai, anot autorės, priskirtini taktiniam marketingo planavimui. Tai veiksmų eigos nustatymas, marketingo programų sudarymas, priemonių plano parengimas ir rezultatų kontrolė.

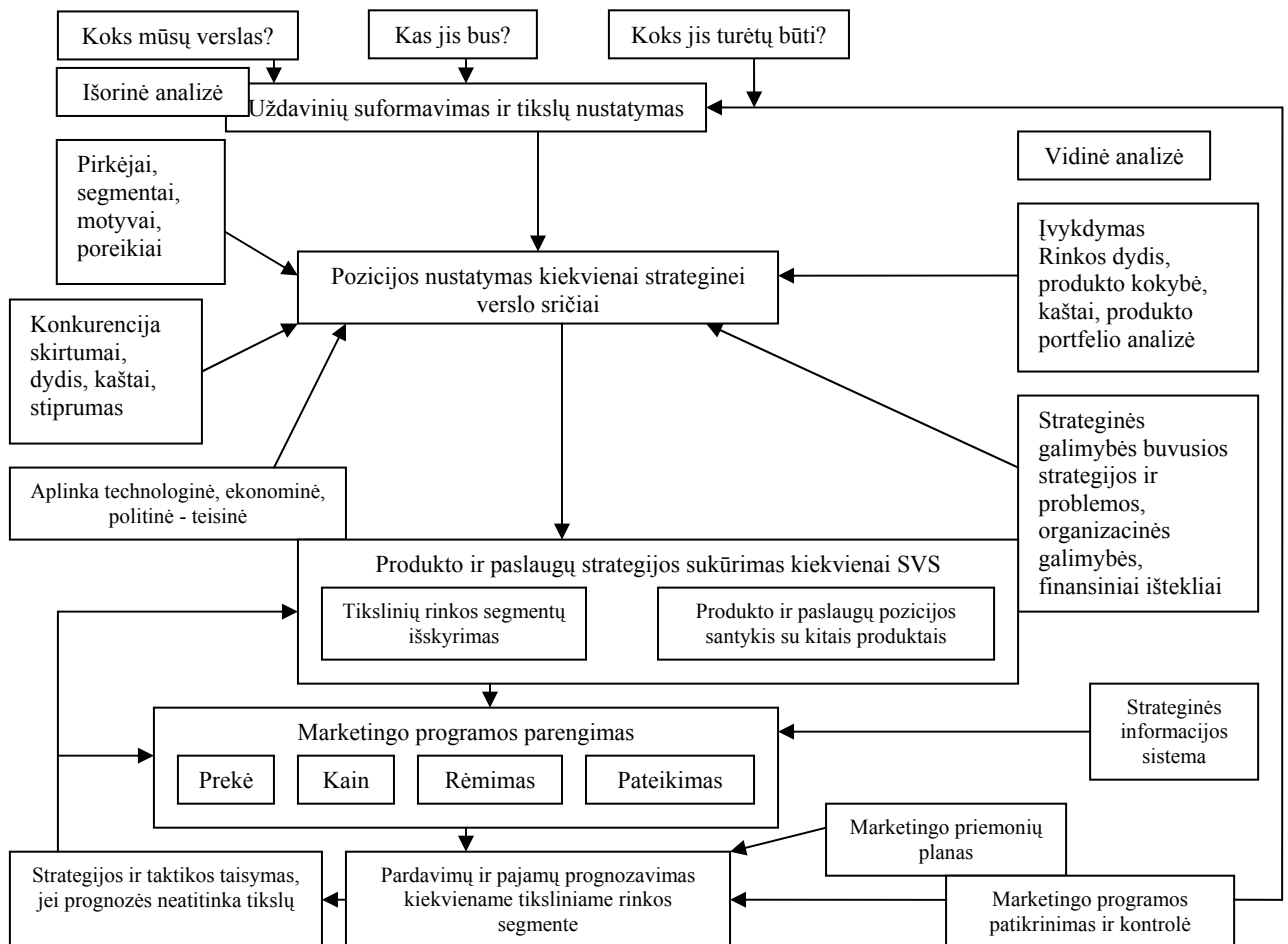
Kitoki marketingo strateginio planavimo procesą nurodo H. Assael'is. Kaip matoma 3 paveiksle, galimybių ir pavojų analizė remiasi informacija apie konkurenciją rinkoje, vartotojų elgseną, vartotojų poreikius ir įmonės mikroaplinką. Privalumų ir trūkumų analizė remiasi vidiniais įmonės informacijos šaltiniais ir produkto rinkos galimybėmis. Įvertinus marketingo galimybes, rengiama marketingo strategija, atitinkanti produkto tikslus. Šis autorius išskiria dvi marketingo strategijos sudedamąsias dalis - tikslinės rinkos nustatymą ir produkto pozicionavimą. Atlikus pastaruosius marketingo strategijos formavimo veiksmus pereinama į marketingo programos kūrimą. Galiausiai įvertinamas prognozuojamas pardavimo mastas bei pelnas ir įvertinamos marketingo pastangos, bei atliekama kontrolė.



**3 pav.** Marketingo strateginio planavimo etapai [Jucevičius, 1998]

Kaip pastebi M. Hutt (2004), marketingo planavimo procesas susideda iš šių etapų juos pateikiant autorės nurodytu eiliškumu: sugebėjimų, pavojų ir galimybių nustatymas; tikslinių rinkų produktams parinkimas; strateginių tikslų nustatymas; strategijų tikslams pasiekti išskyrimas; veiksmų eigos nustatymas; marketingo programų sudarymas; priemonių plano parengimas; rezultatų kontrolė. Pirmieji keturi etapai, šios autorės manymu, turėtų būti priskirti strateginiam marketingo planavimui, o likusieji keturi – taktiniam marketingo planavimui.

D. I. Dalrymple'o siūlomi marketingo strateginio planavimo proceso etapai pateikiami 4 paveiksle.



**4 pav.** Marketingo strateginio planavimo etapai [Cravens ir kt., 2003]

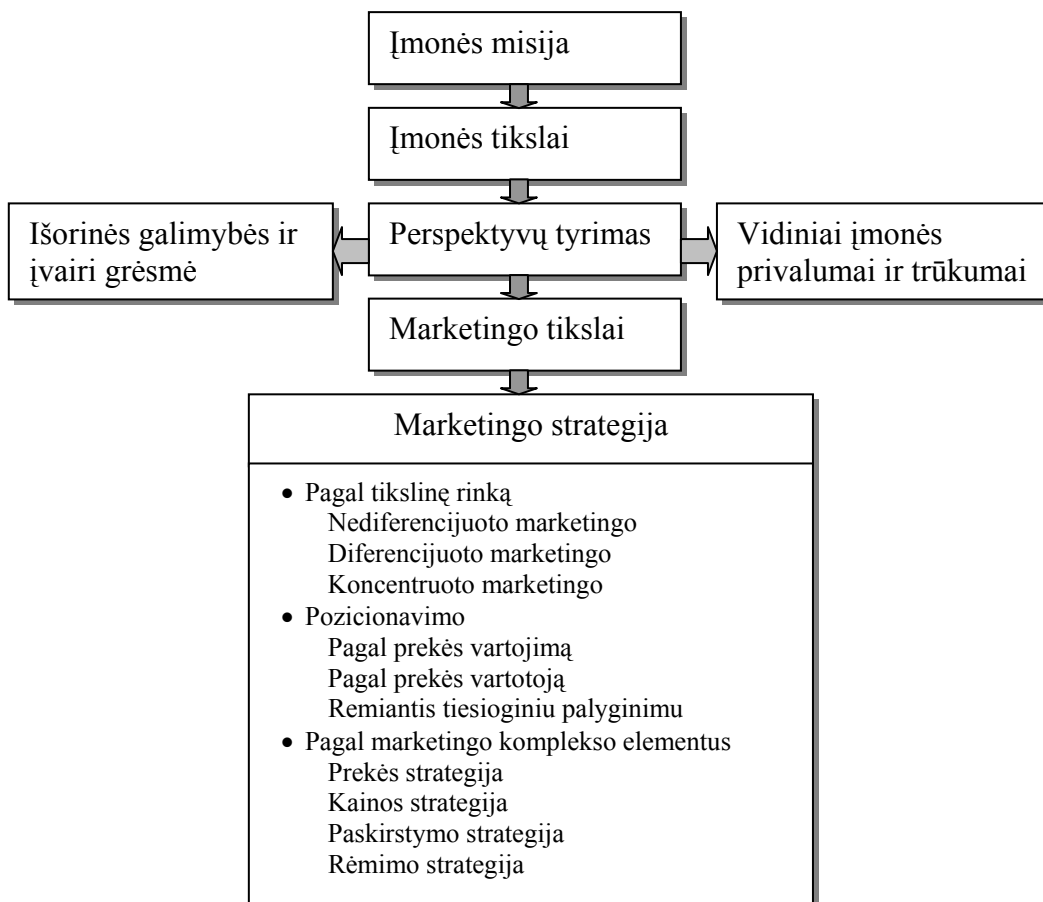
D. I. Dalrymple akcentuoja marketingo informacinės sistemos svarbą priimant strateginius sprendimus. Marketingo strateginio planavimo etapai atliekami tokia tvarka: suformuluojami strateginiai įmonės tikslai ir uždaviniai; atliekama situacijos analizė, siekiant atskleisti stipriąsias ir silpnąsias įmonės veiklos puses; išskiriamos atitinkamos marketingo strategijos kiekvienai veiklos sričiai. D. I. Dalrymple nurodo, kad pirmiausia įmonė turi nuspręsti, ką ji nori daryti, kokią strategiją pasirinkti, ir tik po to ieškoti būdų, kaip tai padaryti ir kokią taktiką pasirinkti.

D. J. Rachman'o pateiktame marketingo strateginio planavimo procese parodyta, kokią įtaką turi makroaplinkos veiksniai priimant strateginius sprendimus. (Kotler ir kt., 2003) Šis autorius nurodo tokią marketingo strateginio planavimo seką: nustačiusi tikslus, išanalizavusi makroaplinką ir įvertinusi savo sugebėjimus, įmonė kuria marketingo strategiją, siekdama konkurencinio pranašumo rinkoje.

Kai kurie autoriai išskiria tokius penkis marketingo strategijos rengimo etapus: rinkos segmentavimą; tikslinių rinkų parinkimą; įėjimo į rinką metodų parinkimą; marketingo metodų ir priemonių parinkimą; įėjimo į rinką laiko parinkimą. (Hooley ir kt., 2004)

V. Pranulis ir kiti (2000) marketingo strateginio planavimo procesą siūlo organizuoti tokiu nuoseklumu: įmonės misijos nustatymas, įmonės tikslų nustatymas, perspektyvų tyrimas,

marketingo tikslų nustatymas ir, galiausiai, marketingo strategijos formavimas. Marketingo strategijos sudėtyje siūloma išskirti tokias strategijas: tikslinės rinkos, marketingo programos elementų ir pozicionavimo.



**5 pav.** Marketingo strateginio planavimo procesas [V. Pranulis ir kt., 2004]

Taigi atlikus įvairių Lietuvos ir užsienio šaltinių analizę, galima pastebėti, kad skirtingi autoriai kiek kitaip aiškina marketingo strateginio planavimo procesą tiek jo turinio, tiek dalių eiliškumo požiūriu. Tolesnėje marketingo strategijos kūrimo etapų analizei pasirinkta 5 paveiksle pavaizduota marketingo strateginio planavimo proceso seka.

Misija – tai teiginys, išreiškiantis įmonės egzistavimo pagrindinį tikslą ir veiklos prasmę bei apibūdinantis esminius įmonės veiklos principus. Tai labai svarbus marketingo strateginio planavimo etapas, nes neatsakius į fundamentalius misijoje sprendžiamus klausimus, sunku kalbėti apie ilgalaikę ir kryptingą strateginę orientaciją.

Kiekviena įmonė, formuluodama savo misiją, turėtų žinoti, kad labai svarbu, jog misijos formuluotė būtų aiški, kad ja galima būtų vadovautis realioje veikloje. Misija negali būti pateikti kaip konkreti ir kiekybiškai išreikšta užduotis – ja tik turi būti siekiama nusakyti įmonės veiklos kryptį ir raidos principus. (Wilson ir kt., 2005)



Norint konkretizuoti įmonės veiklos kryptį ir raidą, kurios apibūdinamos misijoje, turi būti formuluojami įmonės tikslai.

Misijos svarbą apibūdina tikslai, kuriuos misija padeda siekti įmonei:

1 lentelė

**Įmonės misijos siekiami tikslai** [Kreitner, 2002]

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sukurti įmonės viduje tikslo vienovę</li> <li>▪ Numatyti įmonės išteklių naudojimo motyvaciją</li> <li>▪ Parengti įmonės išteklių paskirstymo politiką</li> <li>▪ Formuoti įmonės psichologinį klimatą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lengvinti įmonės tikslų ir uždavinių perkėlimą į veiklos struktūrą, pavedant užduotis padaliniams</li> <li>▪ Tiksliai apibrėžti įmonės ketinimus, juos performuoti į tokius tikslus ir taip, kad kaštai, laikas ir veiklos apimtys galėtų būti nustatomi ir kontroliuojami</li> </ul>
--	--

Įmonės, atsižvelgdamos į vidinę ar išorinę situaciją, gali nustatyti pačius įvairiausius tikslus, todėl siekiant didesnio aiškumo jie gali būti grupuojami. Pavyzdžiui, A. Vaismantas įmonės strateginius tikslus siūlo skirstyti į rinkos pozicijos ir įmonės darbo tikslus. (McCarthy ir kt., 1990)

Pagal P. Kotlerio (2003) išskirtas marketingo tikslų grupes pasirenkami uždaviniai, susiję su tokiais veiksniais: poreikių analize ir rinkos tyrimu; įmonės gaminamos produkcijos atitikimu į rinkos struktūrą; poveikis pirkėjui formuojant jo poreikių struktūrą.

N. Klebanskajos teigimu, bendrųjų tikslų nustatymas priklauso nuo įmonėje realizuojamo strateginio požiūrio bei įmonės veikimo srities. Strateginis požiūris gali būti reaktyvus ir kūrybinis. Reaktyvus - tai poreikių paieška ir jų tenkinimas, o kūrybinis – tai esančių poreikių patenkinimas naujais būdais. (Kuvykaitė, 2001)

Įmonių tikslų nustatymą sąlygoja ir atitinkamos jų veikimo sritys. Tai vartotojų sritis, apimanti galutinio produkto gamybą ir pardavimą; business-to-business sritis, apimanti gamybinės paskirties prekių gamybą ir pardavimą; socialinė sritis, apimanti ne pelno organizacijų veiklą.

Prekybinėms įmonėms reikšmingi šie tikslai:

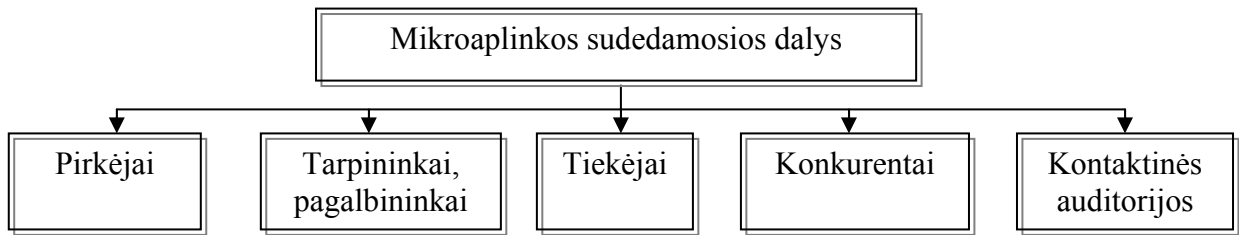
2 lentelė

**Prekybos įmonės tikslai** [Pajuodis, 2002]

Kiekybiniai tikslai		Kokybiniai tikslai
<i>Padėtis rinkoje</i> 1. Rinkos dalis 2. Prekių apyvarta 3. Vaidmuo ir reikšmė rinkoje 4. Naujos rinkos		<i>Socialiniai tikslai</i> 1. Pasitenkinimas darbu 2. Pajamos ir socialinis saugumas 3. Socialinė integracija 4. Asmeninė raida
<i>Rentabilumo tikslai</i> 1. Pelnas 2. Apyvartos rentabilumas 3. Verslo kapitalo rentabilumas 4. Nuosavo kapitalo rentabilumas	<i>Finansiniai tikslai</i> 1. Kreditinis pajėgumas 2. Likvidumas 3. Finansavimosi lygis 4. Kapitalo struktūra	<i>Galios ir prestižo tikslai</i> 1. Nepriklausomumas 2. Įvaizdis ir prestižas 3. Politinė įtaka 4. Įtaka visuomenėje

Nustačius įmonės paskirtį (suformulavus misiją) bei ją detalizavus bendruose įmonės tiksluose, pereinama prie kito marketingo strateginio planavimo etapo, leidžiančio geriau pažinti įmonės aplinką, t.y. nagrinėjama marketingo mikroaplinka ir makroaplinka..

Mikroaplinka – tai veiksniai, kurie tiesiogiai susiję su įmone, jos galimybėmis. Daugelis autorių mikroaplinkoje skiria penkias sudedamąsias dalis:



6 pav. Marketingo mikroaplinkos elementai [Pranulis ir kt., 2000]

Mikroaplinkai priskiriami elementai daugiausia tiesiogiai susieti su pačia įmone, tai yra jos organizacinės struktūros, gamybos ciklas, taip pat tie fiziniai ir juridiniai asmenys, kurie nulemia įmonės galimybes tenkinti pirkėjų ar klientų poreikius.

Mikroaplinkoje išskiriami tokie vartotojų tipai:

- individualūs vartotojai;
- namų ūkio vartotojai;
- vartotojai – organizacijos. (Gečienė, 2004)

Konkurentų veiklos tyrimo tikslas – savo ir konkurentų veiklos pranašumų ir trūkumų atskleidimas, savo padėties rinkoje nustatymas (pozicionavimas) ir įmonės konkurencingumo gerinimas. (Ries, 2005)

Pagrindinės kontaktinės auditorijos: finansinių sluoksnių, žiniasklaidos, savo darbuotojų, valdžios organų, vietinės, plačiosios publikos.

Dažniausiai skiriamos ir nagrinėjamos tokios makroaplinkos komponentės: gamtos, politinė – teisinė, ekonominė, konkurencinė, technologinė, socialinė – kultūrinė aplinkos. (Bagdonienė ir kt., 2005)

Politinė – teisinė aplinka - tai marketingo aplinkos komponentas, apimantis visų juridinių aktų poveikį marketingui. (Kuvykaitė, 2001)

Marketingo veiklai svarbiausius teisės aktus tikslinga skirstyti į tris grupes:

- Įmonių steigimą, jų vidaus veiklą ir likvidavimą reguliuojantys teisės aktai.
- Įmonės santykius su pirkėjais, partneriais ir konkurentais reguliuojantys teisės aktai.
- Atskiras marketingo sritis reguliuojantys teisės aktai.

Gamtos aplinka - tai marketingo aplinkos komponentas, apimantis visų gamtinių išteklių (klimato sąlygų, gamtos išteklių, jų naudojimo ir aplinkosaugos priemonių įtakos) poveikį marketingui. Gamtos aplinkos poveikis marketingui daugiausia reiškiasi galimybe apsirūpinti gamtiniais ištekliais: žaliavomis, energija, kuru ir kt.

Ekonominė aplinka - tai marketingo makroaplinkos elementas, pasireiškiantis tam tikrais ūkio raidos dėsningumais bei tendencijomis, darančiomis įtaką marketingo sprendimams ir veiksams.

Technologinė aplinka - tai marketingo aplinkos komponentas, apimantis mokslo žinių taikymo poveikį marketingui. Technologinis aplinkos poveikis marketingui reiškiasi:

- Naujų prekių ar paslaugų kūrimu;
- Esamų prekių tobulinimui;
- Naujų medžiagų ir technologijų kūrimu;
- Naujų ekonomikos šakų kūrimu ar kitų žlugimu.

Socialinė – kultūrinė aplinka - tai marketingo aplinkos komponentas, atspindintis visuomenės charakteristikų poveikį marketingui. (Cole, 1997)

*Perspektyvų tyrimas* – tai įmonės savybių ir susiklosčiusių aplinkybių tyrimas, siekiant nustatyti tokias, kurios yra palankios ir nepalankios numatytam tikslui pasiekti. (Gečienė, 2004) Angliškuose tekstuose perspektyvų tyrimas dažnai vadinamas SWOT analize.

Išorinių įmonės veiklą veikiančių aplinkybių ir veiksnių dažniausiai būna labai daug, todėl realiai įmanoma apžvelgti tik dalį jų. Dažniausiai išoriniai veiksniai yra susiję su konkurentais, šalies ekonomika, politika, teisine baze, mokslo ir technologiniais pasiekimais. Vidiniai įmonės privalumai ir trūkumai nėra visiškai universalūs: įgyvendinant skirtingus planus jie pasireiškia nevienodai. Įmonės sugebėjimai ir silpnumai turėtų būti nustatomi pagrindinėse įmonės srityse.

SWOT analizės modelis remiasi įmonės silpnųjų pusių panaudojimu galimybėms realizuoti ir pavojams išvengti bei įmonės silpnųjų pusių stiprinimu ir neutralizavimu, pasinaudojant jos galimybėmis. (Luffman, 2000)

Tolesnėje marketingo strateginio planavimo stadijoje nustatomi *marketingo tikslai* – konkrečios marketingo užduotys planuojamam laikotarpiui. Marketingo tikslai turi būti apibrėžti kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais, numatyti konkrečioms laikotarpiais. Jei įmonė aptarnauja kelias rinkas, marketingo tikslai turi būti numatyti kiekvienai jų.

Marketingo veikloje gali būti svarbūs labai įvairūs interesai, kurių pagrindu nustatomi marketingo tikslai. Suprantama, kad kiekviena įmonė stengsis kuo geriau tenkinti vartotojų poreikius, siekdama svarbiausio savo tikslo – pelno. Tačiau marketingo tikslus būtina apibrėžti detaliau. F. Kotleris (2003) išskiria tokias alternatyvias marketingo tikslų grupes:

- kuo maksimalaus vartojimo;
- maksimalaus poreikių tenkinimo;
- maksimalios prekių ar paslaugų pasiūlos;
- maksimalios gyvenimo kokybės.

Kartais marketingo veiklos orientyrais pasirenkami marketingo uždaviniai, susiję su tokiais veiksniais: 1) poreikių analize ir rinkos tyrimu; 2) įmonės gaminamos produkcijos atitikimu rinkos struktūrai; 3) poveikiu pirkėjui, formuojant jo poreikių struktūrą. Beje organizuodama marketingą įmonė gali vadovautis iš karto keliomis įvardintomis marketingo uždavinių grupėmis.

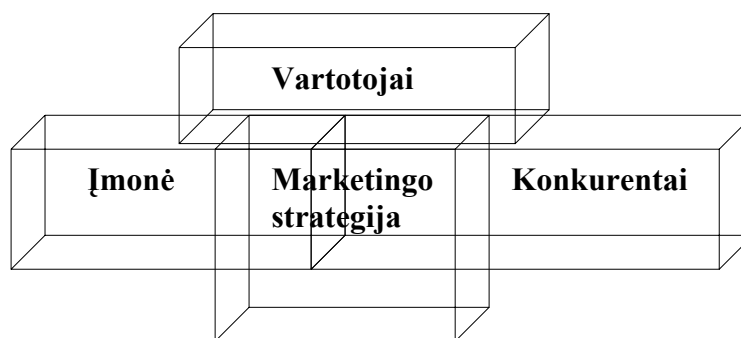
Įmonė, nustačiusi konkrečius marketingo tikslus, gali pradėti svarstyti, kokie būdai ir priemonės yra optimalūs, kaip turėtų būti derinamas jų naudojimas, kad būtų pasiekti numatyti marketingo tikslai. Ateičiai numatytų tikslingų veiksmų visuma atsispindi marketingo strategijoje.

Formuojant marketingo strategiją įmonė turėtų atsakyti į tris pagrindinius klausimus:

- Kur įmonė yra dabar?
  - Kur įmonė norėtų būti ateityje?
  - Kokių įmonei reikia imtis veiksmų, kad ji “atsidurtų” pageidaujamoje ateityje?
- (Bagdonienė ir kt., 2005)

Marketingo strategija turi padėti įmonei nusakyti rinkas, numatyti konkuravimo priemones ir būdus bei numatyti, kada atlikti tam tikrus strateginius veiksmus. Taigi ji turi atsakyti į tris pagrindinius klausimus: kur, kaip ir kada konkuruoti?

Svarbiausi marketingo strategiją lemiantys elementai:



7 pav. Marketingo strategijos pagrindas [Albrechtas, 2005]

Kaip pastebi J. Wilson, marketingo strategijos kūrimas pradedamas nuo pardavimų apimties ir kitų tiksluose numatytų rodiklių prognozės, laikant, kad įmonė toliau vykdo dabartinę marketingo strategiją ir nieko nekeičia. Jei prognozės atitinka marketingo tikslus – dabartinės marketingo strategijos keisti nereikia, jei ne – reikia kurti naują ar tobulinti buvusią strategiją. (Hutt, 2004)

Įmonės turi prognozuoti savo produktų paklausą, be to turi numatyti tikėtinus konkurentų, tiekėjų bei valstybės sprendimus, nes visa tai turi įtakos rinkos daliai ir sąnaudoms. Rinkos dalis ir rinkos prognozės leidžia įmonei prognozuoti pardavimus.

Daugelyje šaltinių nurodoma, kad produkcijos pardavimo prognozavimas gali būti atliekamas remiantis intuicija, rinkos apžvalga – statistiniais metodais ir ekonometriniais modeliais, pardavimų dinamikos analize, kurią vykdant nustatomas ryšys tarp pardavimų ir laiko. Dažnai

prognozavimo metodai skirstomi į kiekybinius ir kokybinius metodus, o pastarųjų grupių sudėtyje išskiriama daugiau alternatyvių metodų.

Pažymima, kad kokybiniai metodai naudojami tuomet, kai reikia įvertinti darbuotojų, vartotojų, pardavėjų, ekspertų nuomones ar nuojautas. P. Swarc (2005) išskiria tris kokybinio vertinimo būdus: 1) asmeninė nuomonė (kai specialistas apibūdina ateities lūkesčius, pagrįstus asmeniniu ar jo įmonės patyrimu); 2) grupinis sprendimas (kai prognozuojant remiamasi keleto įmonės ekspertų informacija pagrįsta nuomone); 3) Delfų metodas (kai kiekvienas ekspertų grupės narys gauna konkrečios prognozuojamos problemos klausimus, po to kita nepriklausoma grupė analizuoja jų atsakymus, prognozė gaunama apibendrinus nepriklausomų ekspertų nuomonę). Dažniausiai kokybinių metodų problema siejama su galimu šališkumu.

Kiekybiniai metodai analizuoja objektyvius ir patikimus, dažniausiai praėjusio laikotarpio duomenis, pagal kuriuos sudaromi atitinkami modeliai. Iš kiekybinių metodų grupės įmonių praktikoje dažnai vykdomas prognozavimas pagal praėjusių laikotarpių duomenis, kurio esmė – kintamojo dydžio reikšmės numatymas, darant prielaidą, kad kiti dydžiai nesikeis, o dabartiniai dėsningumai atsikartos ir ateityje. Ieškant kintamųjų tarpusavio ryšių siekiama nustatyti vieną ar daugiau susijusių ar darančių įtaką nagrinėjamiems rodikliams kintamųjų.

Tam tikros prekės kainos pasikeitimas dažniausiai sukelia tos prekės paklausos ir pasiūlos apimčių pasikeitimus, visiems kitiems veiksniams esant nekintamiems. Tačiau kainos kitimo poveikis įvairių prekių paklausos ir pasiūlos apimčiai gali būti nevienodas. Siekiant įvertinti prekių/paslaugų paklausos ir pasiūlos pokyčius, vartojama elastingumo sąvoka.

Ir kiekybinius, ir kokybinius prognozavimo metodus galima naudoti kartu. Pažymima, kad visi prognozavimo metodai yra ekstrapoliacinio pobūdžio, t.y. išvados, gautos stebint vieną reiškinio dalį, išplečiamos ir kitoms dalims.

J. Gunther ir J.F. Jank manymu, renkantis marketingo strategiją, visų pirma reikia atsižvelgti į konkurentų ir vartotojų reakcijas, rentabilumą bei rinkos tyrimus. (Peter, Olson, 2005)

Įmonė turi nuolat domėtis strategijos realizavimo eiga, tikrinti, ar pasirinkti veiksmai padeda siekti tarpinių tikslų, t.y. privalo vykdyti kontrolę.

Įmonės marketingo strateginių veiksmų ir sprendimų kontrolės metu tikrinami, kaip pasiekti planuoti tikslai, kaip vykdomos užduotys.

Atsižvelgiant į konkrečios įmonės veiklos pobūdį ir bendrus tikslus įmonės marketingo strategijos vertinimui siūloma naudoti tokius kriterijus: tinkamumas (radikalumas), realistiškumas, atitikimas įmonės sugebėjimus ir išteklius, vidinis suderinamumas, realizuojant sisteminių požiūrį, rizikingumas (rizikos pobūdžio ir laipsnio įvertinimas), įgyvendinimo galimybė ir paprastumas, apibrėžtumas laike ir erdvėje.

Vertinant marketingo strategiją gali būti naudojami tokie kriterijai kaip rezultatyvumas (sėkmė lyginant su konkurentais), efektyvumas (veiklos rezultato santykis su panaudotais ištekliais), adaptyvumas (ilgalaikis įmonės sugebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų). (Jucevičius, 1998)

T. Amblero ir F. Kokkinaki atlikti tyrimai parodė, kad marketingo veiksmų efektyvumo, o taip pat ir marketingo strateginių sprendimų racionalumo vertinimuose dominuoja vidiniai finansiniai rodikliai, nors įmonių vadovų tarpe atsiranda vis daugiau tokių, kuriems svarbesni atrodo kriterijai, matuojantys vartotojo pasitenkinimą, konkurenciją, darbuotojų požiūrį, naujoves bei produkto logistiką. (Kashani, Horovitz, 2005)

1.1. poskyryje apibūdinti marketingo strateginio planavimo proceso etapai iki marketingo strategijos kūrimo etapo. Kaip jau buvo minėta, marketingo strategiją sudaro tikslinės rinkos, marketingo programos elementų ir pozicionavimo strategijos. Apie jas ir kitas marketingo strategijos alternatyvas plačiau rašoma sekančiame poskyryje.

## **1.2 Marketingo strategijos alternatyvos**

*Tikslinės rinkos strategija.* Tikslinė rinka suprantama kaip rinkos dalis, į kurią įmonė nukreipia marketingo kompleksą. Pasirenkant tikslinę rinką, gali būti naudojami trys būdai: (Pranulis ir kt., 2000)

- Nediferencijuoto (masinio) marketingo strategija, kuri taikoma, kuomet įmonė visą rinką laiko vienalyte ir iš visų vartotojų tikisi tokios pat reakcijos į marketingo veiksmus.
- Diferencijuoto marketingo strategija yra tokia, kai įmonė skirtingoms rinkos dalims ruošia skirtingas marketingo programas,
- Koncentruoto marketingo strategija taikoma tada, kai įmonė savo produktą orientuoja į tam tikrą segmentą.

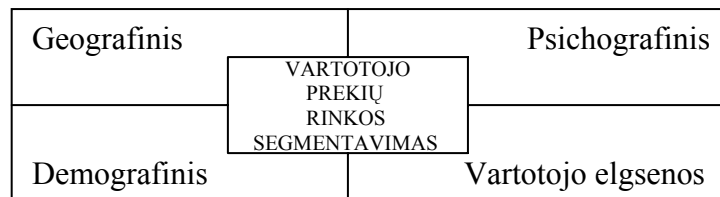
Tikslinės rinkos pasirinkimas tiesiogiai priklauso nuo segmentavimo metu surinktos informacijos. A. Pajuodis (2002) teigia jog, rinkos segmentavimas yra efektyvus, kai tenkinamos šios sąlygos:

- Rinkos segmentai lengvai identifikuojami;
- Galima aiškiai nustatyti vartotojų bruožus;
- Segmentas yra pakankamai didelis ir pelningas, kad pateisintų jų pasirinkimą;
- Segmentas lengvai pasiekiamas rėmimo ir prekių paskirstymo veiksmais.

Atlikusi segmentavimą, t.y. suskirsčiusi rinką į atskiras pagal tam tikrus požymius išskirtas vartotojų grupes, įmonė nusprendžia: kuris ar kurie segmentai yra patraukliausi ir kiek ir kokius rinkos segmentus apims? Tikslinė rinką galima rinktis vieną ar kelis segmentus.

Segmentavimo veiksmingumui didelės įtakos turi pasirinkti požymius, pagal kuriuos vykdomas rinkos skirstymas. Pastebima, kad vartojimo prekių ir gamybinės paskirties prekių rinkose naudojami skirtingi segmentavimo požymiai.

Dažniausiai skiriami tokie vartojimo prekių rinkos segmentavimo požymiai:



**8 pav.** Vartojimo prekių rinkos segmentavimo požymiai [Kuvykaitė, 2001]

Geografinis segmentavimas. Vartotojai į grupes skirstomi pagal tam tikrus geografinius požymius, administracines teritorijas. Pavyzdžiui, galima išskirti miesto gyventojų ir kaimo gyventojų segmentus, tam tikrų apskričių teritorijas.

Demografinis segmentavimas. Dažnai rinką yra segmentuojama pagal žmonių amžių ir lytį, jų užsiėmimą ir išsilavinimą, šeimos dydį, šeimos gyvenimo ciklo etapą, šeimos pajamas, religiją, rasę, tautybę ir pan.

Psichografinis segmentavimas. Prie šių požymių priskiriama: (Peter, Olson, 2005)

- Nuostata tam tikrų prekių ar prekės grupių atžvilgiu;
- Svarbiausi asmenybės požymiai;
- Elgsenos požymiai.

Segmentuojant pagal vartotojo elgseną, rinką gali būti skirstoma į grupes, atsižvelgiant į motyvus, skatinančius vartotoją pirkti, pagal prekės vartojimo intensyvumą, pagal išorinius ir vidinius vartotojų elgsenos veiksnius. Prie išorinių veiksnių priskiriama kultūra, klasė įtakos grupė, šeima. Vidiniai arba psichologiniai veiksniai yra tokie: poreikis, suvokimas, patirtis ir nuomonė.

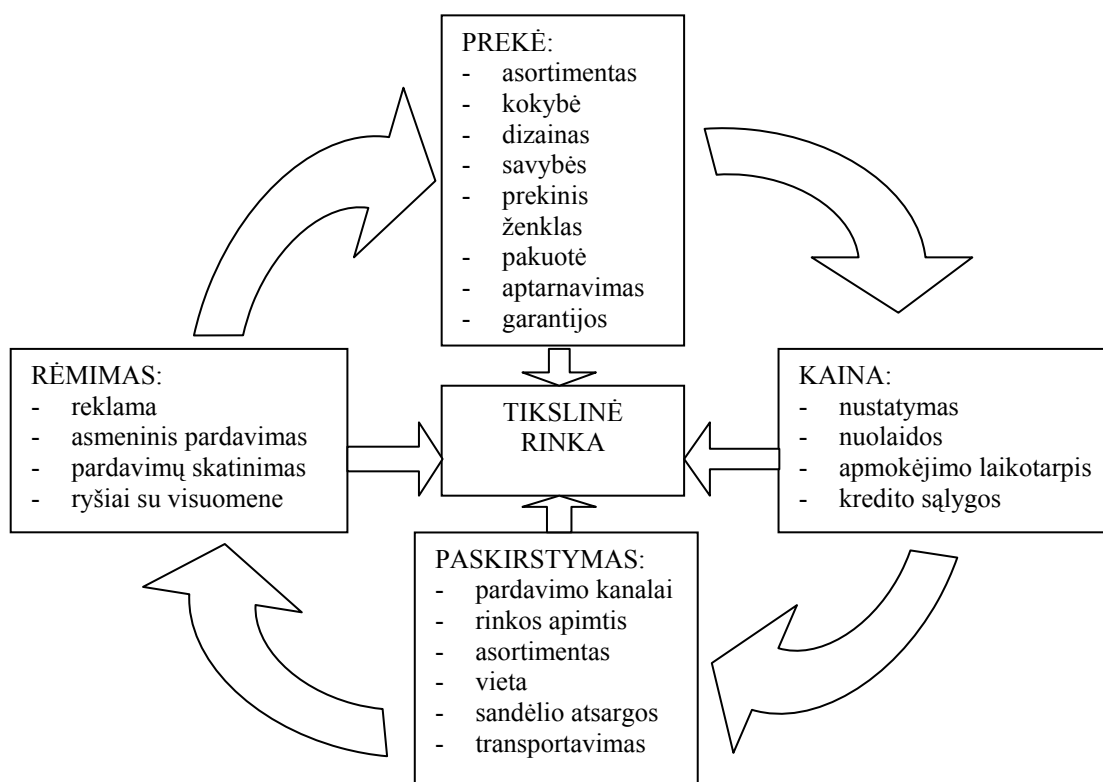
*Marketingo programos elementų strategijos.*

Planuodama savo marketingo veiklą, įmonė remiasi visais elementais. Nustatydama bendrą marketingo strategiją savo prekei kurioje nors rinkoje, ji sujungia tarpusavyje suderintas prekės, kainos, pateikimo ir rėmimo strategijas.

Marketingo programa (kompleksas) – tai visuma tarpusavyje susijusių veiksmų ir sprendimų, kuriais siekiama patenkinti vartotojų poreikius ir pasiekti įmonės tikslus. (žr. 9 pav.)

Marketingo programos elementas “prekė” suprantamas kaip veiksmai ir sprendimai, susiję su vartotojų poreikius atitinkančiais prekės sukūrimo ir gamybos, jos įpakavimo, pavadinimo, prekės ženklo, garantijų ir kitais klausimais.

Dažniausiai įmonė gamina ne kokią nors vieną prekę, o tam tikrą prekių asortimentą. Prekių asortimentas – tai grupė prekių, glaudžiai susijusių panašiu funkcionavimu ar tuo, kad jos parduodamos vienai vartotojų grupei, per tas pačias prekybos įmones arba tuo, kad priklauso vienam kainų diapazonui. Tuo tarpu prekių linija – tai įmonės siūlomų giminingų prekių grupė. Prekių linijos modifikavimu siekiama daugiau prekių parduoti toje pačioje linijoje ir tame pačiame rinkos segmente. Modifikavimui pasitelkiamos visos priemonės, padedančios geriau pritaikyti prekes vartotojo poreikiams. Tai prekių kokybės gerinimo, dizaino, įpakavimo tobulinimas. Plečiant prekių liniją, stengiamasi tos pačios linijos prekėmis pasiekti naujus rinkos segmentus. Todėl svarbu į liniją įtraukti naujas, koku nors aspektu giminingas prekes. Dar viena “prekės” sprendimų alternatyva - diversifikacija (naujų prekių pardavimas naujuose rinkos segmentuose). (Holley ir kt., 2004)



9 pav. Marketingo komplekso elementai [Albrovienė, 2002]

Kiekvienai įmonei labai svarbu turėti savo naujų prekių gaminimo programą. Naujų prekių kūrimas, kaip ir daugelis kitų veikslių, padeda siekti svarbiausio įmonės tikslo – kuo ilgiau gauti didelį ir stabilų pelną.



Kiekvienas gamintojas stengiasi, kad pirkėjai išskirtų jo siūlomas prekes iš panašių prekių grupės. Todėl prekes būtina identifikuoti, naudojant prekės ženklą, t.y. žodžių ir simbolių kombinaciją. Prekės ženklą sudaro prekės vardas ir simbolis.

Tik tada, kai įmonė išsprendžia svarbiausius “prekės” klausimus, ji gali nuspręsti, už kokią kainą reikėtų pardavinėti savo gaminį.

Marketingo programos elementas “kaina” apima visus veiksmus ir sprendimus, susijusius su prekių kainos nustatymu ir reguliavimu, nuolaidų, premijinių kainų ir kitų kainos formų taikymu. Tai vienas sudėtingiausių marketingo programos elementų, nes nuolat tenka spręsti prieštaravimą tarp įmonės siekimo gauti kuo didesnę pelną ir vartotojo noro kuo pigiau įsigyti prekę.

Dažniausiai kainų nustatyme įmonės vadovaujasi tokiais tikslais: rūpinimasis išgyventi, pelno maksimizavimas, pardavimų masto didinimas, lyderio pozicijų užėmimas, kokybės lyderio pozicijų užėmimas.

Sprendimus, susijusius su kainų nustatymu, įtakoja daug veiksnių. Dažniausiai nurodomi psichologiniai veiksniai, paskirstymo kanalų dalyviai ir jų nuolaidų sistema, konkurentai bei valstybinis reguliavimas.

Analizuojant įmonių kainodarą, labai svarbus kainos nustatymo metodo identifikavimas. Galimi tokie kainos nustatymo metodai: (Gečienė, 2004)

- Orientuotas į kaštus. Šiuo atveju įmonė atsižvelgia tik į kaštus ir siekiamą pelną, tuo tarpu rinkos veiksniai neįvertinami.
- Orientuotas į paklausą. Kainos nustatymo metu remiamasi ne gamybos kaštais, o verte, kurią ši prekė turi vartotojams.
- Orientuotas į konkurentus. Kuomet nustatydamą kainą įmonė savo kainodarą grindžia konkurentų veiklos stebėjimu bei atsakomaisiais kainos didinimo ar mažinimo veiksmais.

Daugeliui įmonių svarbus klausimas - prekių asortimento kainų nustatymas. Dažniausiai įmonės taiko vieną iš tokių variantų: 1) prekių kainų lygių nustatymas; 2) papildomų prekių kainų nustatymas; 3) susijusių prekių kainų nustatymas 4) prekių rinkinio kainos nustatymas.

Diskriminacinės kainos yra tokios, kai skirtingos kainos nustatomos priklausomai nuo: (Žvirblis, 2005)

- Vartotojų grupės, kai skirtingi vartotojai už tą pačią prekę moka skirtingą kainą.
- Prekės modelio, kai neatsižvelgiant į kaštus skirtingiems tos pačios prekės modeliams nustatoma nevienoda kaina.
- Vietos, kai nevienoda kaina nustatoma priklausomai nuo skirtingos vietos.
- Laiko, kai kaina keičiama priklausomai nuo laiko charakteristikų (sezono, mėnesio).

Įmonei siekiant išsilaikyti konkurencinėje kovoje, vykstant rinkos pokyčiams, taikomi prekių kainų variantai. Pagrindiniai jų apibūdina tokias kainas: žemys slenkančią, ilgalaikę, rinkos segmento, lanksčią, pranašumo, nebegaminamų (neįvedamų) prekių ir sutartinę kainą.

Kainų strategija – procesas, sureguliuojantis kainų lygį tam, kad prekė būtų prieinama tiems vartotojams, kuriems ji buvo sukurta. Dažniausiai skiriamos šios kainų strategijos: nugriebimo, skverbimosi, kainos ir kokybės, orientuota į konkurentus.

“Grietinėlės nugriebimo” strategija – tai tokia kainos strategija, kai naujai prekei nustatoma aukšta kaina, kuri vėliau, skverbiantis į didesnę rinkos dalį, laipsniškai mažinama. Šios strategijos taikymo sąlygos yra trumpas produkto gyvavimo ciklas arba lengvai imituojamas produktas, labai pažangus produktas ir lėtas rinkos augimas, dideli kainos elastingumo skirtumai kiekviename segmente, įmanomas kainos sumažinimas ateityje, sparčiai kintančios technologijos arba sudėtingas rinkos paklausos įvertinimas, būtinumas greitai generuoti finansinius resursus.

Prasiskverbimo kainodaros strategija yra tokia, kai nustačius labai nedidelę pradinę kainą siekiama įeiti į didelę rinkos dalį. Taikydama tokią strategiją įmonė gali susidurti su tam tikromis problemomis tuomet, kai įmonei nepavyksta užimti didelės rinkos dalies arba kai visa rinka pasirodo besanti mažesnė negu tikėtasi. Todėl būtina žinoti, kokioms sąlygoms esant ši strategija pasiteisina. Galima nurodyti tokius svarbiausius veiksnius, kurie sudaro prielaidas sėkmingai skverbimosi strategijai: elastinga pirminė paklausa, kaštų mažėjimas dėl masto ekonomijos efekto ar patirties, potencialių konkurentų grėsmė ir būtinumas sukurti įėjimo į rinką kliūtis, kainai jautrus segmentas esamų konkurentų gali būti “suvalgytas”, adaptavimo (rėmimo) kaštai yra vidutiniai ir pirminė paklausa gali būti išplėsta.

Kainos ir kokybės strategija yra tokia, kai kaina nustatoma atsižvelgiant į kainos ir kokybės santykius.

Kainos ir kokybės strategija yra tokia, kai kaina nustatoma atsižvelgiant į kainos ir kokybės santykius. Šiuo atveju galimi devyni strategijos variantai.

3 lentelė

**Devyni kainos ir kokybės santykio lygiai** [Pranulis ir kt., 2000]

Prekės kokybė	Kaina		
	Aukšta	Vidutinė	Žema
Aukšta	Premijinių priedų strategija	Didelės vertės strategija	Labai didelės vertės strategija
Vidutinė	Padidintos kainos strategija	Vidutinės vertės strategija	Geros vertės strategija
Žema	Apiplėšimo strategija	Melagingos ekonomijos strategija	Ekonomijos strategija

Taigi pagal išskirtų prekės kainos ir prekės kokybės lygių tarpusavio kombinacijas nustatomos devynios alternatyvios strategijos. Kainos ir kokybės strategija gana tiksliai atspindi

ties konkrečios įmonės, ties jos konkurentų poziciją tikslinės rinkos atžvilgiu, nes strategijos pasirinkimas tuo pačiu leidžia išsiaiškinti ir kiekvienos įmonės esamus ar potencialius segmentus.

Į konkurentus orientuota strategija. Taikant šią strategiją kaina nustatoma atsižvelgiant į konkurentus bei įvertinus visus galimus jų atsakomuosius veiksmus. Tai galima padaryti parengus paprastą scenarijų, t.y. apgalvojant tuos veiksmus, kurių imtųsi įmonės vadovas, jeigu būtų konkuruojančios įmonės vadovas. Tokiame prognozuojamų veiksmų plane rekomenduojama numatyti pagrindinius kainos politikos tikslus, nustatyti prekės išsiskverbimo į rinką galimybę, įvertinti prekės privalumus ir trūkumus, įvertinti vidinius įmonės veiklos veiksmus. Numatant konkurentų veiksmus gali būti pasitelktas ir kompiuterinis modeliavimas.

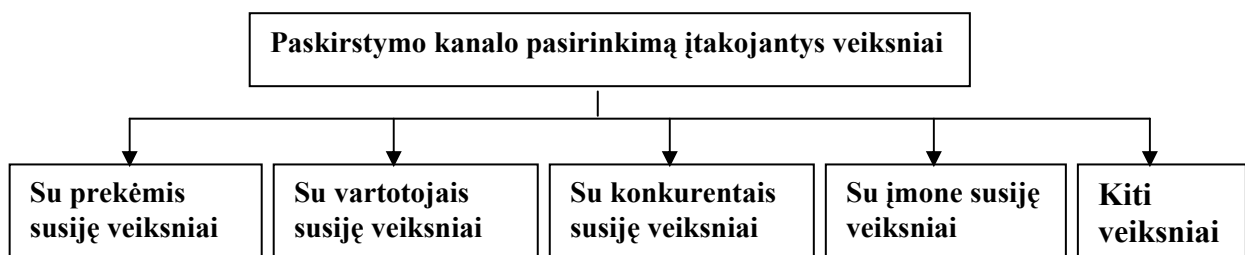
Įmonė, norinti nustatyti teisingą kainų lygį, dažnai yra priversta naudotis įvairia informacija.

Kai jau įmonė yra apsisprendusi dėl prekės ir kainos strategijų, ji gali svarstyti, kaip reikėtų organizuoti prekės pateikimą į rinką.

Marketingo programos elementas “prekių pateikimas” apima visus veiksmus, susijusius su pateikimo kanalų parinkimu ir prekių perkėlimu į vartotojui patogią vietą jam patogiu laiku ir forma. Jis apima ne tik fizinį prekių perkėlimą, bet pirkimo – pardavimo operacijas, keičiančias prekės savininką, bei su tomis operacijomis susijusių mokėjimo priemonių ir komercinės informacijos organizavimą. (Kriaučiūnienė, 2005)

Paskirstymo kanalas – tai tarpusavyje susijusių firmų sistema, sudaranti galimybes judėti prekėms ir nuosavybės į jas teisei nuo gamintojo iki vartotojo. Paskirstymo kanalų pasirinkimas yra strateginis sprendimas, įtakoja visą marketingo kompleksą, gamintojo kaštus ir pajamas, įmonės įvaizdį.

Paskirstymo kanalo pasirinkimą įtakoja daug veiksnių, kurie skirstomi į grupes, kurios matomos 10 paveiksle.



**10 pav.** Paskirstymo kanalą įtakojančios veiksniai [Pajuodis, 2002]

Priimant sprendimą, susijusį su paskirstymo kanalo pasirinkimu, turi būti apsvaustyti tokios alternatyvios galimybės: jau veikiančio kanalo panaudojimas, kanalo modifikavimas, naujo kanalo kūrimas

Konkrečiau varianto pasirinkimą labiausiai įtakoja konkurencinė situacija rinkoje bei paskirstymo kanalo dalyvių tarpusavio santykiai.

Skiriamos tokios pagrindinės prekių paskirstymo strategijos: (Žvirblis, 2005)

- Intensyvi (stengiamasi prekes pateikti pasitelkiant kuo didesniu tarpininkų skaičiumi).
- Atrankinė (gamintojas pagal tam tikrus kokybinius kriterijus apriboja pasirenkamų prekybos tarpininkų skaičių).
- Išskirtinė (įmonė suteikia teisę prekiauti jos prekėmis tik vienam prekybos tarpininkui).

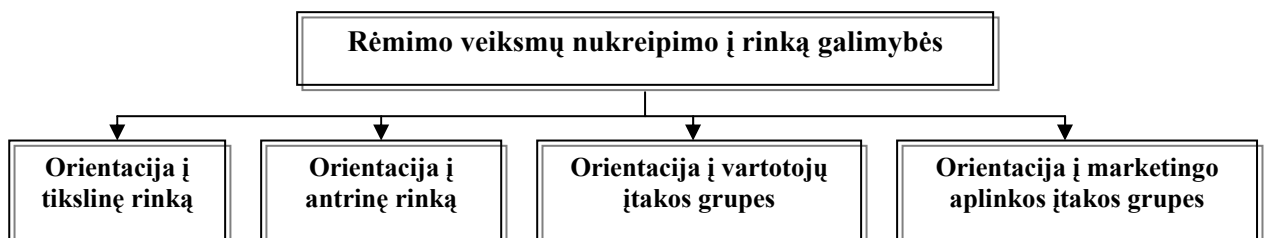
Atrankinio ir išskirtinio paskirstymo strategijų taikymo atvejais įmonėms labai svarbu teisingai pasirinkti prekybos įmones, kurių atrankos metu turi būti atsižvelgiama į tokias prekybinių tarpininkų charakteristikas: finansinę padėtį, aptarnaujamus rajonus, asortimentą, pardavimo potencialą, logistikos pajėgumus.

Labai svarbūs paskirstymo klausimai dėl paskirstymo kanalo ilgio, sistemos pločio ir bendradarbiavimo su kanalo dalyviais pobūdžio. Paskirstymo kanalo ilgis – tai paskirstymo kanale esančių prekybos tarpininkų skaičius, kuris priklauso nuo to, koks prekių apskirstymo būdas naudojamas – tiesioginis (gamintojas savo prekes vartotojui pateikia pats) ar netiesioginis (prekės vartotojui patenka per pardavimo tarpininkus).

Įmonė, pasirinkusi prekes, kainos ir paskirstymo strategijas, turi nuspręsti, kaip intensyviai ir kokiomis priemonėmis ji rems savo produkciją.

Marketingo programos elementas “rėmimas” apima veiksmus ir sprendimus, kuriais siekiama informuoti pirkėjus apie prekes ir paskatinti juos tas prekes pirkti. Bendriausias rėmimo tikslas – nustatyti tokį įmonės ir vartotojų ryšį, kuris leistų įmonei pasiekti marketingo tikslus.

Rėmimo veiksmais įmonė gali orientuotis į skirtingas rinkos dalis. Išskiriamos keturios įmonės komunikavimo su rinka alternatyvos, kurios matomos 11 paveiksle.



11 pav. Rėmimo veiksmų nukreipimas į rinką [Stone, 2005]

Rėmimo komunikacinis procesas kuriamas ir valdomas pasitelkus keturias pagrindines rėmimo veiksmų rūšis: reklamą, pardavimo skatinimą, ryšius su visuomene, asmeninį pardavimą. Pagrindinės sąlygos, lemiančios rėmimo priemonių pasirinkimą, yra tokios: rinkos pobūdis, prekės

gyvavimo ciklas, prekės kaina, produkto pobūdis, vartotojai, įmonių charakteristikos, rėmimui skiriamų lėšų dydis, rėmimo strategijos.

Reklama – tai sąmoningas, kryptingas ir planingas poveikis vartotojams, kai įmonė siekia tam tikrų tikslų arba užsakovo apmokamas, neasmenišką informaciją apie prekes, paslaugas ar idėjas skleisti auditorijai, siekiant užsakovo numatytų tikslų.

Remiantis įvairių autorių nuomonėmis, galima teigti, kad reklamos priemonių pasirinkimą lemia jų kaina, auditorijos naudingumas, aprėpimas, reklamos dažnumas, pastovumas, jos poveikis, užpildymas bei pateikimo terminai, reikalingos išlaidos.

Galimos keturios reklamos strategijos. Tai: (Kuvykaitė, 2002)

- Prociklinė strategija, kurios atveju didėjant apyvartai, įmonė didina ir reklamos išlaidas.
- Anticiklinė strategija yra priešinga prociklinei, nes ją taikant didėjant prekių apyvartai, išlaidos reklamai yra mažinamos.
- Kombinuota strategija, kuri yra anksčiau aprašytų strategijų darinys – išlaidos reklamai didinamos tiek apyvartos didėjimo, tiek mažėjimo atveju.
- Autonomiška strategija yra tokia, kai reklamos išlaidos nustatomos nepriklausomai nuo prekių apyvartos svyravimų.

Ryšiai su visuomene – tai įmonės santykiai su įvairiomis organizacijomis, visuomenės sluoksniais ir pavieniais asmenimis. Sudedamoji ryšių su visuomene dalis yra populiarinimas (neasmenišką prekės ir įmonės paklausos formavimas, skleidžiant apie juos duomenis informacijos perdavimo kanalais. (Cole, 1997)

Pardavimų skatinimas – tai visuma į pirkėjus nukreiptų skatinamojo pobūdžio veiksnių, sudarančių palankias sąlygas prekei įsigyti. Naudojant pardavimų skatinimą, siekiama padidinti pardavimų apimtį, pristatyti naują produktą, parduoti susikaupusias atsargas, skatinama įsigyti prekę, siūlant įvairias lengvatas. Pardavimų skatinimas gali būti naudojamas tiek vartotojų, tiek prekybininkų, tiek įmonės personalo skatinimui.

Asmeninis pardavimas – tai asmeninis bendravimas, siekiant įtikinti potencialius pirkėjus pirkti siūlomą prekę. M. Kriaučiūnienė ir kt. (2005) išskiria tokius asmeninio pardavimo tikslus: prekių pristatymas, pasitikėjimo skatinimas, nepatenkintų vartotojų problemų sprendimas, lojalumo skatinimas, pirkimo veiksnių inicijavimas.

Literatūroje yra išskiriamos dvi – traukimo ir stūmimo rėmimo strategijos. Stūmimas yra tokia strategija, kai rėmimo veiksmai nukreipiami į artimiausią paskirstymo kanalo dalyvį. Kai rėmimo veiksmai nukreipiami į galutinius vartotojus, siekiant paskatinti jų pirkimą, tai vykdoma traukimo strategija.

*Pozicionavimo strategija.*

Pozicionavimas – tai kūrybinės veiklos sritis, kurią aiškiai ir tiksliai apibrėžti sudėtinga.

Kiekvieną alternatyvią rinkodaros strategiją būtina išsamiai apibrėžti, atsižvelgiant į įmonės galimybes ir tikslus. Visa tai yra glaudžiai susieta tarpusavyje per įmonės poziciją. Pozicijos pasirinkimas ir formulavimas, vadinamas pozicionavimu. Vienoje žymiausių pozicionavimui skirtų knygų A. Ries, J. Trout pozicionavimą išskiria kaip „mūšį dėl jūsų galvosenos“ čia daugiau nagrinėjami pavyzdžiai ir pozicionavimo idėjos, negu bandoma jas kaip nors sugrupuoti. Bene žinomiausia pastanga šiuo klausimu yra P. Kotlerio bandymas išskirti septynis pozicionavimo būdus, o kartu ir atitinkamas pozicionavimo strategijas. Autoriaus nuomone, pozicionuoti galima pagal: (Kotleris, 2003).

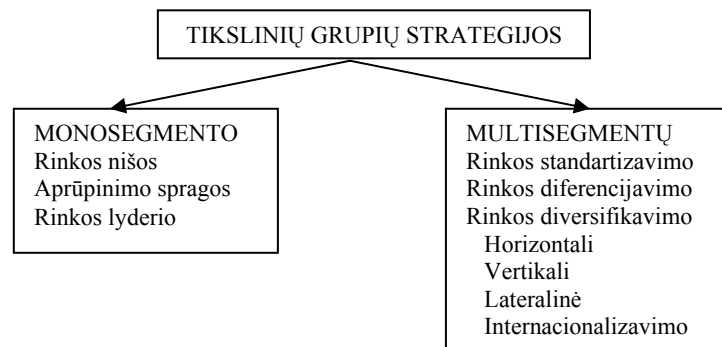
- Prekės savybę (attribute);
- Prekės teikiamą naudą (benefit);
- Vartojimo būdą ar situaciją (user or applicaton);
- Vartotoją (user);
- Konkurentą (competitor);
- Prekių grupę (prodact category);
- Kokybę ir kainą (quality or price).

Nors kuriant prekių pozicijas tiesiogiai daugiausiai naudojami tik rėmimo veiksmi, netiesiogiai nuo numatytos pozicijos priklauso ir visi kiti marketingo sprendimai (Žvirblis, 2005).

A. Pajuodžio teigimu, pozicionavimo strategija nustato vietą, kurią prekybos įmonė siekia užimti rinkoje konkurentų ir vartotojų atžvilgiu. Jos tikslas – išsiskirti iš konkurentų ir išryškinti savo profilį vartotojų sąmonėje. Išsiskirti iš konkurentų pasiseka, kai prekybos įmonė priartėjo prie idealios pozicijos ir iš panašių įmonių išsiskiria savitais bruožais. Toks išsiskyrimas ypač svarbus tokios prekybos įmonėms, kurios, vartotojų nuomone, yra vienodos arba panašios ir todėl gali būti pakeičiamos. Tokiais atvejais šiuos objektus gali išskirti tik įvaizdis. Jei vartotojui pirkimo vietos įvaizdis yra priimtinas, jis tampa nuolatinis pirkėju (Kreitner, 2002).

Pozicionavimo strategijos skirstomos į tikslinių grupių (tikslinių rinkų) ir konkuravimo strategijos.

Vokiečių profesorius K. Barth'o siūlo tikslinių grupių strategijų skirstymą. Jis remiasi pozicionavimo technikos teikiama informacija. Jo nuomone, minėtas strategijas pirmiausia reikia skirstyti pagal tai, ar įmonė siekia įvaldyti vieną, ar kelis rinkos segmentus. Autorius pateikia prekybos įmonių marketingo strategijas.



**12 pav.** Prekybos įmonių marketingo strategijos [Cole, 1997]

Rinkos nišos strategija, tai rinkos segmentas, kurio specifiniai poreikiai tinkamai netenkinami ir jis priverstas savo poreikius tenkinti tokiose pirkimo vietose, kurios ne visai atitinka jo pageidavimus. Pozicionavimo modelyje rinkos niša pasireiškia palyginti dideliu realiu pirkimo vietų nuotoliu nuo idealios pirkimo vietos.

Aprūpinimo spragos strategija taikoma tada, kai norima įsisavinti segmentą, kurio poreikių esanti įmonė nepajėgia visiškai patenkinti. Ir visada išlieka pavojus, kad šis nepakankamai aprūpintas rinkos segmentas gali atkreipti stipraus konkurento dėmesį.

Rinkos lyderio strategija pasirenkama tada, kai tam tikrame rinkos segmente, nors ir nepastebima aprūpinimo spragų, tačiau įmonė turi galybę analogišką pasiūlą pateikti priimtinesnėmis kainomis arba pateikti iš esmės tomis pačiomis kainomis, tačiau geriau segmento specifinę paklausą atitinkančias prekes paslaugas. Taigi iš čia dar gali būti skiriami kainų lyderio ir kokybės lyderio variantai.

Rinkos standartizavimo strategijai būdinga, kad sąmoningai atsisakoma savo pasiūlą orientuoti į atskirų segmentų specifiškumą. Jos tikslas yra – su vidutine pasiūla aptarnauti kuo daugiau vartotojų iš įvairių rinkos segmentų. Šiai strategijai būdinga tai, kad ji orientuojasi ne į tai, kuo vartotojai skiriasi, o į tai, kas juos sieja.

Rinkos diferencijavimo strategija, šiuo atveju konkurencinio pranašumo siekiama diferencijuota pasiūla. Ši strategija gali būti įgyvendinama dviem būdais: diferencijuojant prekių pasiūlą ir naudojant skirtingus prekybos objektų tipus.

Rinkos diversifikavimo strategijos. Diversifikavimas kaip strateginė koncepcija iškilo siekiant sumažinti riziką, tam tikslui kuo plačiau išskleidžiant rinkos įvaldymo programas bei orientuojantis į naujas veiklos sritis. Prekybos įmonėje galima išskirti tokias diversifikavimo alternatyvas: (Wilson, Gilligan, 2005)

- Asortimento diversifikavimas;
- Įmonės tipų diversifikavimas;
- Vertikalusis diversifikavimas;
- Lateralinė arba šoninė diversifikacija;

- Internacionalizacija.

Horizontalusis diversifikavimas reiškiasi dviem formomis: asortimento ir prekybos objektų tipų diversifikavimu. Pirmuoju atveju prekybos įmonė pradeda dirbti naujoje šakoje. Antruoju atveju prekybos įmonė atidaro naujo tipo filialus.

Vertikalusis diversifikavimas pasireiškia tada, kai prekybos įmonė savo veiklą pradeda gretimose ūkio pakopose. Pavyzdžiui, maisto prekėmis prekiaujanti įmonė pradeda užsiimti ir kai kurių maisto prekių gamyba.

Laterinė diversifikacija – prekybos įmonė pradeda savo veiklą tokiose srityse, kurios nieko bendro neturi su prekybina veikla.

Internationalizacija, tai pastaruoju metu sparčiai plintanti diversifikacijos strategija, kai tam tikros šalies prekybos įmonės peržengia savo šalies ribas ir savo veiklą plėtoja gretimose, o kartais ir labai nutolusiose šalyse. Internationalizavimo strategija gali pasireikšti įvairiomis anksčiau minėtomis diversifikacijos formomis.

A. Tybout ir B. Sternthalas mano, kad norint sėkmingai nustatyti produkto poziciją, reikia įvykdyti keturias užduotis: (Hutt, 2004)

1. Aiškiai apibrėžti, kas yra produktas.
2. Aiškiai ir prasmingai atskirti nuo panašių produktų.
3. Gilinti vidinį produkto ryšį su vartotojų tikslais.
4. Reguliariai ginti poziciją, veikiant konkurentams ir keičiantis vartotojų skoniams.

Šie užsienio mokslininkai teigia, kad stipriausia yra ta pozicija, kai produktas pasižymi išskirtine savybe toje srityje, dėl kurios vartotojai perka produktą apskritai. Jie išskiria dvi pagrindines galimybes: (Fill, 2006)

- Poziciją, paremtą konkurentais
- Poziciją, paremtą tikslais

Renkantis pozicionavimo būdą dažnai remiamasi ir P. Kotlerio (2003) siūlomu skirstymu, pagal kurį pozicionuoti siūloma atsižvelgiant į tokius aspektus: 1) prekės savybę; 2) prekės teikiamą naudą; 3) vartojimo būdą ar situaciją; 4) vartotoją; 5) konkurentą; 6) prekių grupę; 7) kokybę ir kainą.

Prieš priimant pozicionavimo sprendimus būtina išanalizuoti perspektyvas ir konkurentų strategijas, nes nuo pasirinktos pozicijos priklausys tolesni įmonės marketingo sprendimai ir ypač rėmimo veiksmai.

Dauguma įmonės strateginių sprendimų kyla įmonei siekiant didesnio konkurencingumo rinkoje, todėl galima sakyti, kad įmonės marketingo strategijos pagrindas – konkrečios įmonės ir jos konkurentų santykio nustatymas.



Konkuruojančių įmonių padėtis apibendrino Arthuras D. Lyttle'as konsultantai. Jie nustatė tokias šešias padėtis rinkoje: dominuojančią, stiprią, palankią, stabilią, silpną ir neperspektyvią. (Pranulis ir kt., 2000)

Manoma, kad tiksliau įmonių konkuravimo strategijas apibūdina P. Kotleris (2003). Mokslininko nuomone, konkuruojančias įmones galima skirstyti į: lyderius, persekiotojus, pasekėjus ir nišų užpildytojus.

Kiekviena įmonė, norėdama sėkmingai konkuruoti, stengiasi atskleisti ar sukurti esminį konkurencinį pranašumą. Remiantis konkurenciniu pranašumu pagal Porterį identifikuojamos tokios konkurencinės strategijos: (Aaker, 1995)

- Žemų kaštų strategija dažniausiai taikoma tuomet, kai įmonė orientuoja savo produktą į didelę rinką. Didelės gamybos apimtys leidžia minimizuoti kaštus ir pardavinėti savo produktą žemesne nei konkurentai kaina.
- Diferenciacijos remiasi produkto išskirtinumu, kuris svarbus didelei vartotojų grupei. Diferenciacijos strategija gali būti sėkminga, kai produkto vertė priklauso nuo diferenciacijos, yra daug naudą stiprinančių diferenciacijos galimybių, be to mažai tikėtina konkurentų atsakomoji – produkto keitimo reakcija.
- Koncentracijos į nišą strategiją orientuojasi į specifinio rinkos segmento patenkinimą, akcentuojant produkto žemesnę kainą ar unikalią savybę. Šiuo atveju įmonė savo marketingo veiksmus nukreipia į rinkos segmentą (subsegmentą), kuris iki tol buvo nepatenkintas konkurentų siūlomais produkto analogais.

Pagal geografinį požymį siūloma skirti tokias penkias strategines alternatyvas: vietinės rinkos; regioninės rinkos; šalies rinkos; tarptautinės rinkos; pasaulinės rinkos strategijas.

Apibendrinant galima teigti, kad marketingo strateginis planavimas – tai tam tikru loginiu nuoseklumu vykdomas procesas, pasirenkamas labiausiai atsižvelgiant į vidinius įmonės veiksnius. Marketingo strateginio planavimo rezultatas yra marketingo strategija, kuri turi pasižymėti adaptyvumu (leidžianti įmonei prisiderinti prie vidinės bei išorinės aplinkos) ir lanksti (turi būti palikta galimybė esant reikalui ją keisti).

## **2. APDAILOS MEDŽIAGŲ PREKYBINIŲ ĮMONIŲ VARTOTOJŲ TYRIMO METODOLOGINIAI ASPEKTAI IR REZULTATAI**

### **2.1. Tyrimo metodologinis pagrindas**

Tyrimu siekta išsiaiškinti, kokia marketingo strategija būtų optimali apdailos medžiagų prekybinei įmonei, atsižvelgiant į esamų ir potencialių vartotojų poreikius bei lūkesčius.

*Tyrimo objektas* – esamų ir potencialių apdailos medžiagų vartotojų elgsena bei ją įtakojojantys veiksniai.

*Tyrimo dalykas* – esamų ir potencialių apdailos medžiagų vartotojų nuomonės bei vertinimai, siekiant nustatyti optimalią rinkos atžvilgiu apdailos medžiagų prekybinės įmonės marketingo strategiją.

*Tyrimo hipotezės:*

1. Pastaraisiais metais susiklosčiusi palanki apdailos medžiagų prekybinių įmonių išorinė aplinka turi didelę įtaką apdailos medžiagų paklausos didėjimui.

2. Vertinant kompleksiniu požiūriu (atsižvelgiant į apdailos medžiagų prekybinių įmonių vidinę ir išorinę aplinką, jos kitimo tendencijas, o taip pat vartotojų poreikių ir lūkesčių analizės rezultatus) netolimoje perspektyvoje apdailos medžiagų vartotojų kiekybiniai ir kokybiniai poreikiai neturėtų žymiai keistis.

3. Strateginei grupei priklausančių didžiausių apdailos medžiagų prekybinių įmonių konkurencingumą ir sėkmę rinkoje lemia jų adaptyvumas bei gebėjimas lanksčiai derintis prie vartotojų poreikių ir lūkesčių, tinkamai pasirinktos šių įmonių marketingo strategijos.

4. Stipriausias pozicijas rinkoje užimančių apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo strategijos formavimo procesas dėl panašios šių įmonių pozicijos rinkoje ir išorinės aplinkos poveikio turi bendrų bruožų, lemiančių akivaizdžius netolimoje praeityje vykdytų ir ateityje numatytų vykdyti marketingo strategijų panašumus.

*Tyrimo tikslas:* įvertinti vartotojų elgseną apdailos medžiagų pirkimo proceso kontekste.

*Tyrimo strategija, pagrindiniai etapai:*

1. *Sudarytas tyrimo planas, pasirengta duomenų rinkimui:* sudaryta ir techniškai apiforminta anketa, orientuojantis į pasirinktą apklausti segmentą; atliktas bandomasis anketavimas (anketos testavimas), atsižvelgiant į jį anketa koreguota; siekiant tyrimo reprezentatyvumo pasirinktas imties atrankos būdas (naudojant neatsitiktinės atrankos būdą); pagal Paniott'o formulę nustatytas tyrimo imties dydis.

Paniot'o formulė skirta vienpakopės atrankos respondentų skaičiaus nustatymui:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}, \quad (1)$$

kur:  $\Delta$  - standartinė arba normali atrankos paklaida su tikimybe 0.954 yra 0.05;

$N$  - turimos visumos dydis .

$n$  - reikalingas apklausti respondentų skaičius.

2. *Vykdytas duomenų rinkimas*: išplatintos anketos; susitarta dėl užpildytų anketų gražinimo terminų; primintas kontaktinis telefonas.

3. *Suvesti, sisteminti, sugrupuoti ir kompiuteriniu būdu apdoroti duomenys*: charakterizuota tyrimo imtis; remiantis tyrimo rezultatais pateiktos išvados ir rekomendacijos.

*Darbe naudoti šaltiniai*: mokslinė literatūra lietuvių, anglų, rusų kalbomis, straipsniai bei publikacijos, pateikti mokslinėje bei periodinėje spaudoje, Lietuvoje ir užsienio šalyse nagrinėjama tematika atliktų tyrimų ataskaitos (pagrindiniai rezultatai), mokomoji medžiaga, enciklopedijos, žodynai, LR įstatymai, statistiniai duomenys, apklausos būdu surinkti duomenys.

Atliekant tyrimą naudoti tokie *empiriniai metodai*: dokumentų analizės metodas, anketinis metodas. Tyrimo duomenų pateikimui ir apdorojimui naudotos MC Word ir MC Excel programos.

Duomenys surinkti naudojant standartizuotą esamų ir potencialių apdailos medžiagų vartotojų apklausą raštu. Duomenų analizei naudoti statistiniai metodai: grupavimas, dinaminių eilučių analitinių rodiklių, absoliutinių, santykinųjų ir vidutinių rodiklių, grafinis duomenų apdorojimas.

Anketos klausimai sugrupuoti pagal gautos informacijos turinį. (žr. 4 lentelę)

4 lentelė

**Anketos klausimų grupės** [sudaryta autorės]

Anketos klausimų grupės	Anketos klausimų Nr.
1. Asmeninės respondentų charakteristikos	I dalis: 1- 4
2. Bendro pobūdžio informacija apie respondentus, kaip apdailos medžiagų vartotojus	I dalis: 5 II dalis: 1-3
3. Klausimai, vertinant apdailos medžiagų vartotojų elgseną, vertinimus, motyvaciją, lūkesčius ir nuostatas	II dalis: 4-18

Pagrindinis duomenų gavimo būdas – anketavimas. Apklausa vykdyta raštu. Respondentams išdalintos anketos, trumpai apibūdinti jų užpildymo pagrindiniai reikalavimai ir susitarta dėl užpildytų anketų gražinimo. Kai kurių respondentų pageidavimu (38 iš 400, t.y. 9,5 proc.), pateiktos elektroninės anketų versijos. Išdalinta 400 anketų, gauta užpildytų 346 anketų (anketų sugrįžimas – 86,5 proc.). Anketavimo trukmė – maždaug 3 savaitės. Anketų platinimo būdai: apdailos medžiagų prekybinėse įmonėse, tarpininkaujant įmonių vadovams ir personalui.

Didžioji dalis gautų anketų buvo užpildytos kokybiškai, atsakyta į visus anketos klausimus. Anketos pavyzdys pateiktas 2 priede.

Anketą sudaro dvi dalys, iš viso joje pateikti 23 klausimai. Pirmojoje dalyje pateikti 5 klausimai, o antroje – 18 klausimai. Didžioji klausimų dalis – uždaro tipo. Kai kuriose anketos dalyse panaudotas nuostatų analizės metodas (respondentų vertinimui pateikti teiginiai).

## 2.2. Respondentų pagrindinių charakteristikų apibūdinimas

Kaip minėta, apklausoje dalyvavo 346 asmenys. Iš jų net 68,5 proc. (237) sudarė vyrai, o likusią dalį – 31,5 proc. – moterys. Į imtį sąmoningai siekta įtraukti daugiau vyrų, manant, kad jie yra aktyvesni bei apdailos medžiagas galutiniam sprendimui pirkti didesnę įtaką turintys pirkėjai.

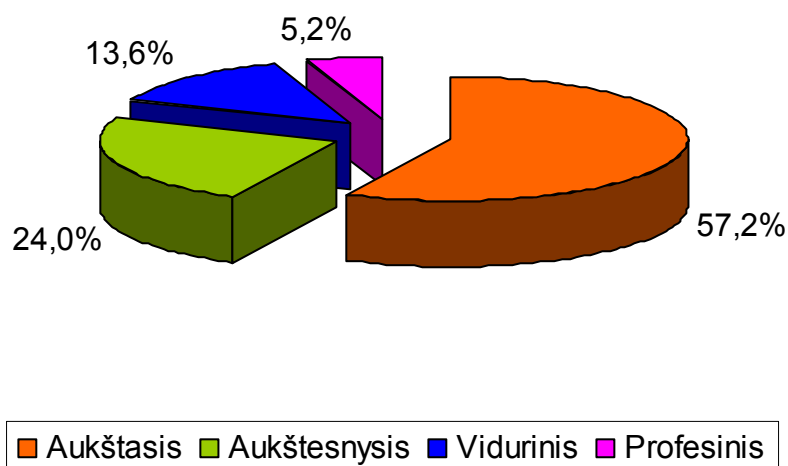
Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 5 lentelėje. Galima pastebėti, kad didžiausią lyginamąjį svorį imtyje sudarė respondentai, kurių amžius nuo 30 iki 40 metų (43,4 proc.), o taip pat 40-50 metų amžiaus grupei priklausantys respondentai (36,1 proc.). Pagal apskaičiuotus skirtingų rūšių vidurkius galima teigti, kad vidutinis respondento amžius buvo 38,8 metai, daugiausiai respondentų buvo 38,1 metų, be to, pusė tyrime dalyvavusių žmonių buvo jaunesni nei 38,5 metai, o likę 50 proc. – vyresni nei 38,5 metų.

5 lentelė

**Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=346)**

Amžius (metais)	Respondentai	Procentai	Vidurkių rūšys
Iki 30	45	13,0	Aritmetinis svertinis vidurkis <b>38,8</b> Moda <b>38,1</b> Mediana <b>38,5</b>
30-40	150	43,4	
40-50	125	36,1	
Daugiau nei 50	26	7,5	
Iš viso	346	100	

Tyrime dalyvavusiųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą matomas 13 paveiksle. Daugiau nei pusė respondentų (57,2 proc.) buvo įgiję aukštąjį išsilavinimą. Antras pagal dydį respondentų lyginamasis svoris (24 proc.) teko aukštesnįjį išsilavinimą turintiems asmenims. Mažiausiai imtyje buvo profesinį išsilavinimą turinčių respondentų.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=346)

Svarbi respondentų charakteristika, kuri turi labai didelę įtaką jo kaip pirkėjo galimybėms ir apsprendžia perkamąją galią, yra pajamų rodiklis. Kadangi darbe nagrinėjamas produktas priklauso ne asmeniniam, o namų ūkio vartojimo lygmeniui, buvo tikslinga nustatyti visų dirbančių šeimos narių pajamas, t.y. bendras namų ūkio pajamas. Logiška manyti, kad būtent nuo bendrai šeimos disponuojamų pajamų priklauso nagrinėjamo produkto – apdailos medžiagų – pirkimo galimybės.

Susisteminti duomenys, apibūdinantys respondentų struktūrą pagal vidutines namų ūkio pajamas (per mėnesį) pateikti 6 lentelėje. Nustatyta, kad daugiausiai (60,9 proc.) tyrime dalyvavo respondentų, kurie priklausė namų ūkiams, gaunantiems nuo 1500 Lt iki 2500 Lt pajamas. Daugiau nei du dešimtadalius sudarė respondentai, kurių bendros pajamos varijavo intervale 2500-4000 Lt. Mažiausiai imtyje buvo respondentų, kurie atstovavo namų ūkius, gaunančius labai mažas pajamas (iki 800 Lt - atitinkamai 1,2 proc. respondentų) ir gaunančių didžiausias pajamas (daugiau nei 4000 Lt – 2 proc.).

6 lentelė

**Respondentų pasiskirstymas pagal vidutines namų ūkio pajamas (N=346)**

Pajamos (vidutiniškai per mėnesį)	Respondentai	Procentai	Vidurkių rūšys
Iki 800 Lt	4	1,2	Aritmetinis svertinis vidurkis <b>2228,8 Lt</b> Moda <b>1966,9 Lt</b> Mediana <b>2068,7 Lt</b>
800-1500 Lt	49	14,2	
1500-2500 Lt	211	60,9	
2500-4000 Lt	75	21,7	
Daugiau nei 4000 Lt	7	2,0	
Iš viso	346	100	

Aritmetinis svertinis vidurkis leidžia spręsti, kad nagrinėjamoje imtyje vidutinis namų ūkio pajamų lygis buvo 2228,8 Lt. Pastebima, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų priklausė namų ūkiui, kuriame buvo du dirbantys šeimos nariai. Pagal apskaičiuotas struktūrinių

vidurkių (modos ir medianos) reikšmes galima teigti, kad daugiausiai tyrime dalyvavusių respondentų priklausė namų ūkiams, kurių visų dirbančių šeimos narių pajamos siekė 1966,9 Lt. Pusė tyrime dalyvavusių respondentų (jiems atstovaujant namų ūkius) disponuoja bendromis pajamomis mažesnėmis už 2068,7 Lt, o kita pusė – didesnėmis nei 2068,7 Lt.

Apibendrinant galima pastebėti, kad į tyrimą pateko pakankamai daug pajamingų namų ūkių, kurių perkamoji galia, galima manyti, neturėtų jų „labai varžyti“ arba riboti jiems patenkinant ne tik būtiniausias, bet ir aukštesnės eilės poreikius.

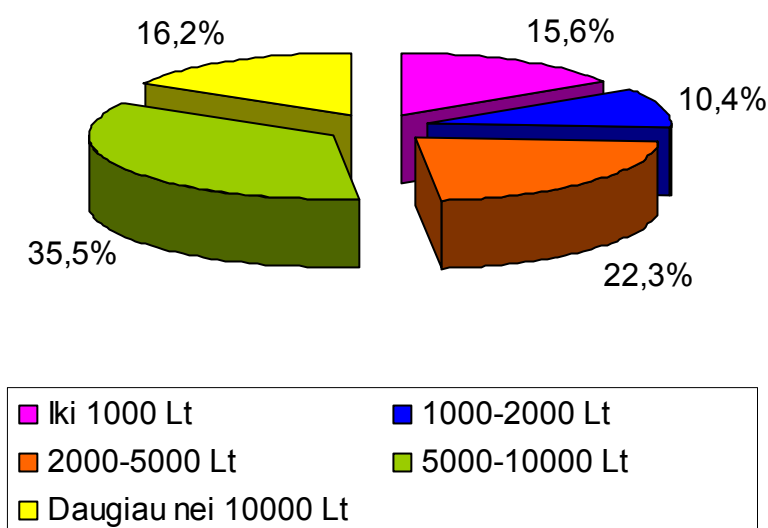
Apibūdinus tyrimo imtį, toliau pristatomi ir analizuojami tyrimo metu gauti rezultatai, leidžiantys įvertinti įvairius apdailos medžiagų esamų ir potencialių vartotojų elgsenos aspektus..

### **2.3. Apdailos medžiagų vartotojų tyrimo rezultatų analizė**

#### **2.3.1. Apdailos medžiagų vartojimo intensyvumas ir jį lemiantys veiksniai**

Aktualus apdailos medžiagų vartotojų tyrimo aspektas – jų vartojimą apibūdinančios kiekybinės charakteristikos. Viena jų – išlaidos šios rūšies produkcijai.

Apklauso būdu surinkus duomenis išsiaiškinta, kad daugiausiai (35,5 proc.) į apklausą pateko respondentų, kurie vidutiniškai per paskutinius kelerius metus apdailos medžiagoms išleido nuo 5 iki 10 tūkst. Lt. Nustatyta, kad 22,3 proc. sudarė namų ūkiai, kurių išlaidos nagrinėjamos grupės prekėms buvo nuo 2 iki 5 tūkst. Lt. Gana nemažai (16,2 proc.) apklaustųjų nurodė, jog jų šeimos išlaidos apdailos medžiagoms vidutiniškai siekė 10 tūkst. Lt ir daugiau. (žr. 14 pav.)



**14 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal metines išlaidas apdailos medžiagoms (N=346)

Tai, jog išlaidos apdailos medžiagoms per pastaruosius kelerius metus buvo pakankamai didelės įrodo apskaičiuoti vidurkiai. Remiantis gautomis vidurkių reikšmėmis galima teigti, kad vidutinės vieno tyrime dalyvavusio namų ūkio išlaidos nagrinėjamai produkcijai sudarė 5702,3 Lt.

Mediana, t.y. reikšmė, kuri ranžiruotą eilutę dalija į dvi lygias dalis, parodo, kad pusės respondentų išlaidos apdailos medžiagoms buvo didesnės nei 5243,9 Lt, o kitos pusės – mažesnės nei paminėta suma.

Tokią nustatytą situaciją, kai nemažai namų ūkių skiria ganėtinai daug lėšų apdailos medžiagų įsigijimui, gali būti siejama su tokiais tarpusavyje susijusiais aplinkos veiksniais:

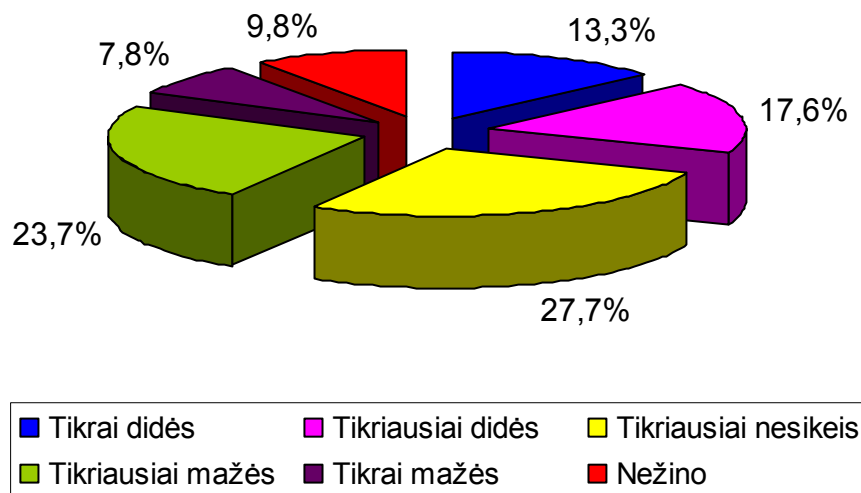
- Pastaraisiais metais itin suaktyvėjusia nekilnojamo turto rinka. Žmonės įsigiję būstus dažniausiai atlieka didesnius ar mažesnius apdailos darbus, o tai didino šių prekių paklausą.
- Išsiplėtusiomis kreditavimo galimybėmis. Kreditavimo sąlygų palankumas, o taip pat žmonių „baimės skolintis sumažėjimas“ (tai pažymi bankų paslaugų rinkos ekspertai) sąlygoja vis dažnesnį įvairių kreditavimo formų naudojimą, o tai išplečia žmogaus galimybes jau esamu metu išspręsti „nemokumo“ problemą, t.y. pirkti ir vartoti daugiau ir įvairesnių prekių (taip pat ir apdailos medžiagų).

Buvo aktualu išsiaiškinti, kaip namų ūkio pajamos įtakoja apdailos medžiagoms skirtų išlaidų dydį (remiantis paskutinių kelerių metų apdailos medžiagų pirkimo situacija). Kaip matoma iš 3 priede pateiktų duomenų, tarp šių dviejų kintamųjų galima konstatuoti tiesioginį ryšį, t.y. didėjant namų ūkio pajamoms išlaidos apdailos medžiagoms turi tendenciją didėti. Galima pastebėti, kad dviejose mažiausių pajamų grupėse nustatyti tik mažesnių išlaidų apdailos medžiagoms atvejai. Beje tik tie namų ūkiai, kurių pajamos viršija 1500 Lt, apdailos medžiagoms išleidžia didesnę pinigų sumą. Pastebima, kad dviejose didžiausias pajamas gaunančių namų ūkių grupėse pakankamai dideles santykinės dalis sudarė namų ūkiai, kurių išlaidos apdailos medžiagoms priskirtos intervalui nuo 5 iki 10 tūkst. Lt, o taip pat viršija 10 tūkst. Lt. Namų ūkių, gaunančių 2500-4000 Lt dydžio pajamas, grupėje net 66,7 proc. sudarė namų ūkiai, kurių išlaidos apdailos medžiagoms buvo didesnės nei 10 tūkst. Lt Remiantis gautais duomenimis galima teigti, kad tolygiausiai išlaidos apdailos medžiagoms pasiskirstė namų ūkių, gaunančių 1500-2500 Lt, grupėje.

Tyrimu buvo aktualu išsiaiškinti ne tik tai, kokio dydžio išlaidos buvo skiriamos apdailos medžiagoms pastaraisiais metais, bet ir kokie yra namų ūkių ketinimai šių prekių vartojimo požiūriu. Manoma, kad apdailos medžiagų pirkimas priskirtinas nekasdieninių pirkinių sąrašui ir šeimos, pagal galimybes, planuoja tokios paskirties prekių pirkimą ateičiai. Taigi anketoje pateiktas klausimas: „Kaip, Jūsų manymu, artimiausioje ateityje (1-2 metų perspektyvoje) keisis Jūsų namų ūkio išlaidos apdailos medžiagoms?“. Gauti rezultatai pateikti 15 paveiksle.

Kaip parodė tyrimas, beveik trečdalis respondentų (27,8 proc.) mano, kad artimiausių kelerių metų perspektyvoje jų nuperkama apdailos medžiagų apimtis tikriausiai nesikeis. 23,7 proc. respondentų, vertindami apdailos medžiagų planuojamą pirkimą, pateikė atsakymą „tikriausiai

mažės“. Tikėtina, kad šie namų ūkiai baigė pagrindinius apdailos darbus ir gali pagrįstai galvoti, kad poreikis šios rūšies prekėms ateityje bus žymiai mažesnis.



**15 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal apdailos medžiagų planuojamą pirkimą (N=346)

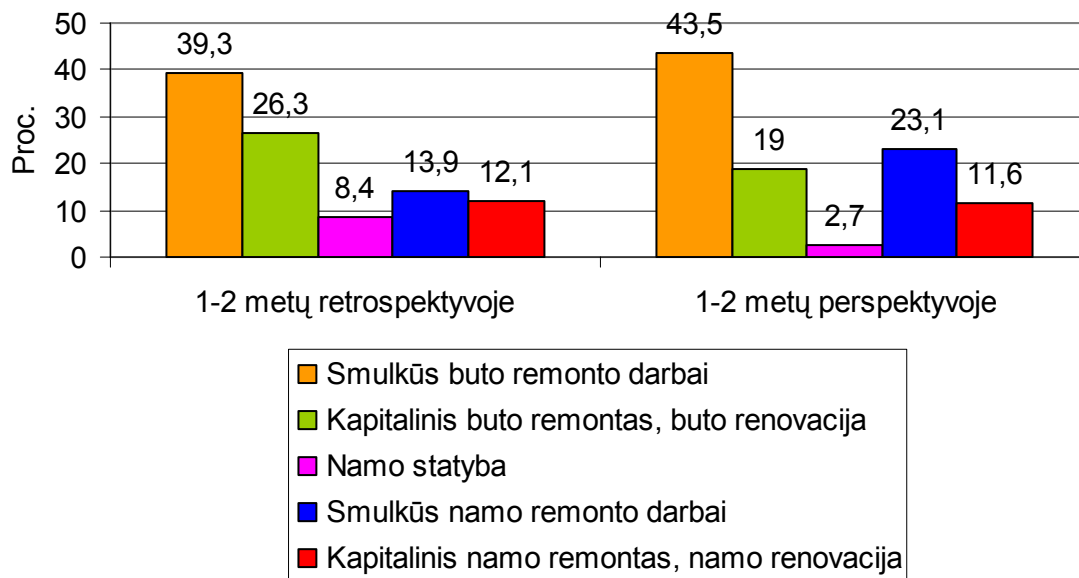
Galima manyti, kad 13,3 proc. apklausoje dalyvavusių namų ūkių šiuo metu yra „įsitraukę“ į statybos ar remonto darbus (arba ketina juos pradėti netolimoje ateityje), nes planuoja padidinti apdailos medžiagų pirkimą. Tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad perspektyvos požiūriu apdailos medžiagų paklausa neturėtų stipriai keistis, vis dar egzistuoja pakankamai didelis potencialus poreikis šios paskirties prekių atžvilgiu.

Nustatyta, kad butuose gyvenančiųjų dalis sudarė 65,6 proc. (227 respondantai), o namuose – atitinkamai 34,4 proc.

Įvertinus apdailos medžiagų vartojimo paskirtį (žr. 16 paveikslą) nustatyta, kad daugiau nei trečdalis respondentų apdailos medžiagas pirko, nes atliko smulkius buto apdailos ar remonto darbus. Reikšmingą dalį (26,3 proc.) sudarė respondantai, kurie vykdė kapitalinį buto remontą ar buto renovaciją. Kadangi name gyvenančių respondentų dalis buvo mažesnė, tai lėmė apdailos medžiagų vartojimo atsakymų pasiskirstymą. 13,9 proc. respondentų apdailos medžiagas pirko smulkaus namo remonto atlikimui, o 12,1 proc. – kapitaliniam namo remontui.

Apibendrinant gautus respondentų atsakymus į šį klausimą galima teigti, kad apskritai pastaraisiais metais apdailos medžiagos buvo vartojamas pakankamai intensyviai ir tai, be abejo, yra tiesiogiai susiję su žmonių aktyvumu, vykdant įvairius remonto, statybų bei apdailos darbus. Tokiai situacijai įtakos turėjo ir pastaraisiais metais itin suaktyvėjusi nekilnojamo turto rinka, t.y. labai nemažai žmonių įsigijo naują gyvenamąjį būstą arba ankstesnį būstą keitė į kitą. Pažymėtina, kad labai dažnai persikėlimas į naują būstą yra lydimas bent jau minimalių gyvenamųjų patalpų remonto bei apdailos darbų.





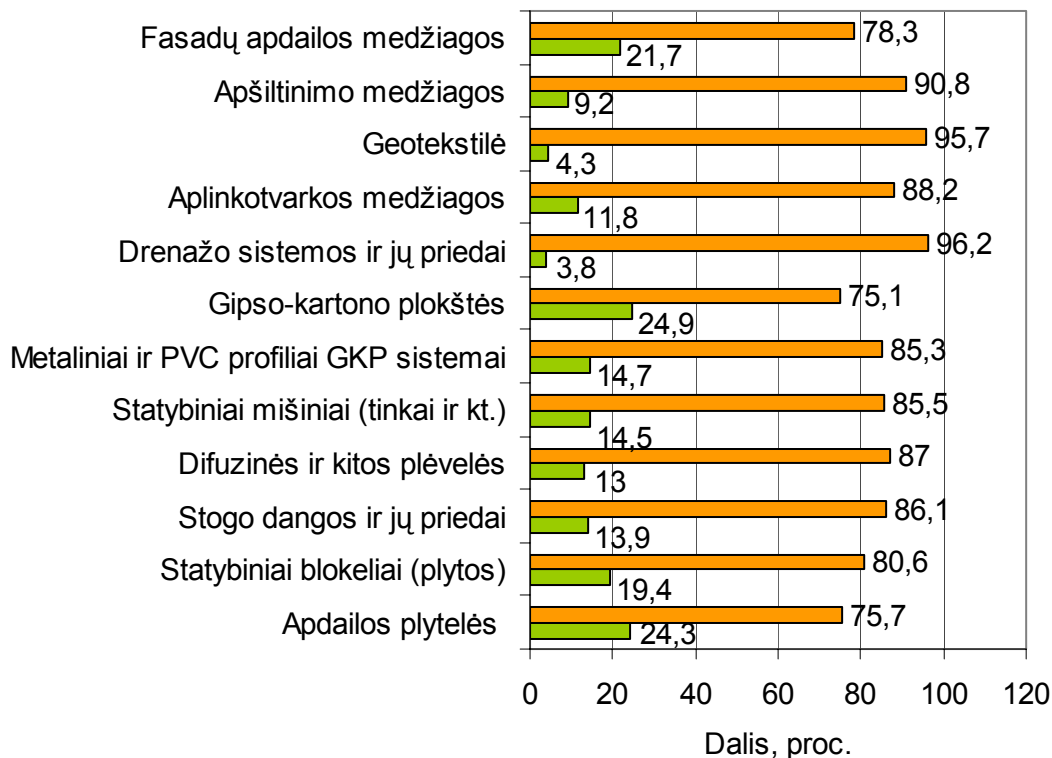
**16 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal pirktų apdailos medžiagų naudojimo paskirtį (N=346; N=147)

Netolimoje perspektyvoje žmonių kaip apdailos medžiagų vartotojų aktyvumas gali kažkiek sumažėti. Remiantis gautais respondentų atsakymais galima teigti, kad netolimoje perspektyvoje didžiausio apdailos medžiagų vartotojų aktyvumo galima tikėtis iš butuose gyvenančiųjų segmento, jiems atliekant smulkius remonto darbus. Tačiau reikėtų pastebėti, kad pakankamai didelį lyginamąjį svorį (23,2 proc.) sudarė respondentai, kurie netolimoje ateityje apdailos medžiagas turėtų pirkti su tikslu jas panaudoti namo remontui.

Tyrimo taip pat išsiaiškinta, ar išlaidos apdailos medžiagoms priklausė nuo jų naudojimo pobūdžio, paskirties. Šiuo požiūriu susisteminti duomenys pateikti 4 priede. Nustatyta, kad didžioji dauguma mažiausias ir santykinai mažesnes išlaidas apdailos medžiagų įsigijimui skyrė namų ūkiai atliko smulkius buto remonto darbus (po 77,8 proc. iki 1000 Lt ir 1000-2000 Lt grupėse, o taip pat 59,7 proc. 2000-5000 Lt pajamų grupėje). Didžiausių išlaidų apdailos medžiagoms grupėje didžiausius lyginamuosius svorius sudarė respondentai, kurie statė namus (44,6 proc.) ir atliko kapitalinį namo remontą (25 proc.).

Norint įvertinti konkrečių apdailos medžiagų pirkimo dažnumą pateiktas klausimas: „Kokių apdailos medžiagų per paskutinius kelerius metus Jums teko pirkti?“ (žr. 17 paveikslą). Sudarant klausimą ir nurodant pagrindines apdailos medžiagų grupes buvo pasinaudota kelių strateginės grupės įmonių taikomas apdailos medžiagų klasifikavimas. Nustatyta, kad daugiausiai respondentų pirko tokias apdailos medžiagas: gipso-kartono plokštes (24,9 proc. visų respondentų), apdailos plyteles (atitinkamai 24,3 proc.), statybinių blokelių ir plytų (19,4 proc.). Mažiausiai buvo respondentų, kurie pirko prekes iš šių apdailos medžiagų grupių: drenažo sistemų ir jų priedų (3,8 proc.), geotekstilės (4,3 proc.). Beje reikėtų pasakyti, kad respondentai nurodė tas apdailos

medžiagas, kurias pirkdami dalyvavo tiesiogiai, t.y. patys rinkosi ir priėmė atitinkamą sprendimą. Šiuo atveju atsiribojama nuo tokių atvejų, kai vykdanči stovybos darbus įmonė naudojo tam tikras apdailos medžiagas, turint omenyje, kad tokiu atveju vartotojo įtaka pasirenkant tam tikrą apdailos medžiagą yra minimali.



**17 pav.** Apdailos medžiagos, kurias per pastaruosius metus pirkė respondentai (N=346)

Anketoje pateiktas klausimas: „Kaip Jūsų namų ūkyje (šeimoje) artimiausioje ateityje (1-2 metų perspektyvoje) keisis šių apdailos medžiagų pirkimo apimtys, lyginant su paskutinių kelerių metų situacija? Suprantama, kad šie atsakymai gali duoti tik bendrą hipotetinį „vaizdą“, t.y. remiantis šiais atsakymais galima numatyti tam tikras tendencijas, aiškiai neapibrėžiant kitimo greičio bei intensyvumo (kaip stipriai apdailos medžiagų pirkimo bei vartojimo apimtys didės ar mažės). Duomenų analizei pasirinktos dvi respondentų grupės: pirkusių atitinkamas apdailos medžiagas grupė ir nepirkusių tam tikrų apdailos medžiagų respondentų grupė.

Remiantis 7 lentelėje pateiktais duomenimis, galima teigti, kad didžiausio apdailos medžiagų pirkėjų aktyvumo galima tikėtis jiems perkant šias apdailos medžiagų grupes (vertinant pagal atsakymų variantų „tikrai didės“ ir „tikriausiai didės“ sukauptus santykinius dydžius): metaliniai ir PVC profiliai GKP sistemai (54,9 proc.), statybiniai mišiniai (54 proc.), drenažo sistemos ir jų priedai (38,5 proc.). Galima manyti, kad respondentai turi konkrečių šių apdailos prekių pirkimo motyvų, yra suplanavę jų panaudojimą atliekant statybų ar remonto darbus.

Tyrimo rezultatai parodė, kad atitinkamas apdailos medžiagas pirkusių respondentų grupėje ateityje mažiausiai ketinama pirkti šių apdailos medžiagų (vertinant pagal atsakymų variantų „tikrai

mažės“ ir „tikriausiai mažės“ sukaupus santykinis dydžius): apdailos plytų (97,6 proc.) ir statybinių blokelių ir plytų (atitinkamai 91 proc.). Galima manyti, kad šiomis apdailos medžiagomis respondentai yra apsirūpinę, patenkinę kiekybinius šių medžiagų poreikius, todėl ateityje neketina jų pirkti.

7 lentelė

**Pirkusių respondentų ketinimai apdailos medžiagų vartojimo apimčių kitimo požiūriu**

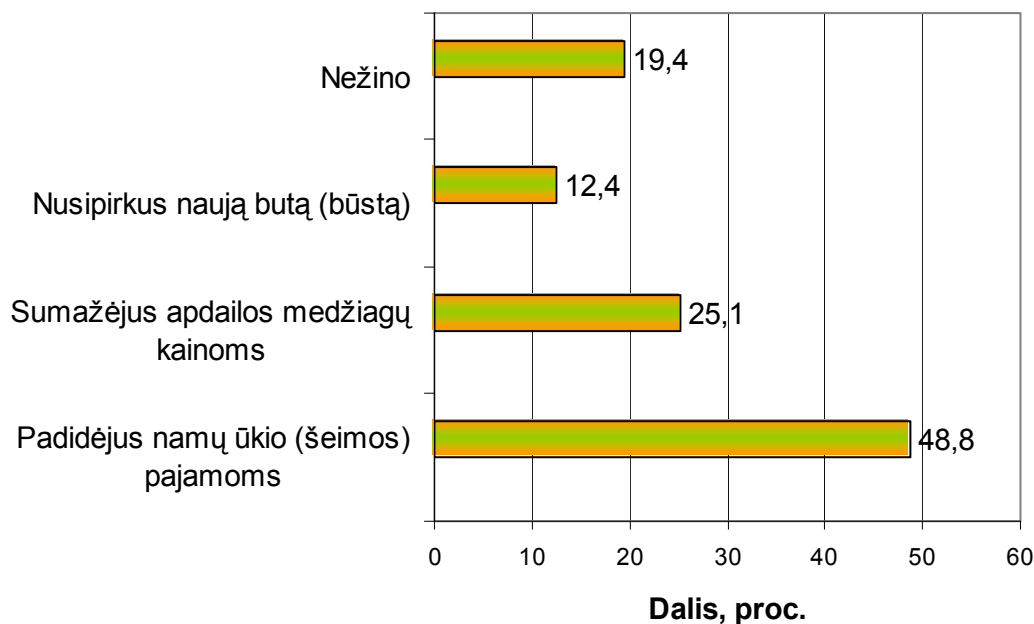
Apdailos medžiagos	Tikrai didės	Tikriausiai didės	Tikriausiai mažės	Tikrai mažės	Iš viso
Apdailos plytelės	0	2,4	21,4	76,2	100
Statybiniai blokeliai (plytos)	6,0	3,0	16,4	74,6	100
Stogo dangos ir jų priedai	16,7	20,8	22,9	39,6	100
Difuzinės ir kitos plėvelės	26,7	11,1	44,4	17,8	100
Statybiniai mišiniai (tinkai ir kt.)	32,0	22,0	12,0	34,0	100
Metaliniai ir PVC profiliai GKP sistemos	25,5	29,4	17,6	27,5	100
Gipso-kartono plokštės	14,0	20,9	25,6	39,5	100
Drenažo sistemos ir jų priedai	15,4	23,1	7,7	53,8	100
Aplinkotvarkos medžiagos	12,2	19,5	24,4	43,9	100
Geotekstilė	13,3	20,0	33,3	33,3	100
Apšiltinimo medžiagos	12,5	21,9	15,6	50,0	100
Fasadų apdailos medžiagos	18,7	21,3	24,0	36,0	100

Galima atkreipti dėmesį, kad apdailos medžiagų nepirkusių respondentų grupėje kai kurių apdailos prekių vartojimas turėtų būti netgi santykinai didesnis – šiai grupei priklausę respondentai, remiantis jų ketinimus pirkti kai kurias apdailos medžiagas apibūdinančiais atsakymais, turėtų būti aktyvesni. (žr. 4 priedą) Nustatyta, kad šioje grupėje tikėtina didžiausia tokių apdailos prekių paklausa: fasadų apdailos medžiagos (32,1 proc.), gipso-kartono plokščių (31,9 proc.), aplinkotvarkos medžiagos (31,8 proc.).

Mažiausiai šios grupės respondentų ketina pirkti geotekstilės (91,9 proc.), stogo dangų ir jų priedų (82,6 proc.), difuzinių ir kitų plėvelių (82,8 proc.).

Siekiant įvertinti, kaip gerai apdailos medžiagomis prekiaujančios įmonės patenkina kiekybinius apdailos medžiagų vartotojų poreikius, pateiktas klausimas: „Kokių apdailos medžiagų per pastaruosius kelerius metus buvo sunku įsigyti (buvo juntamas deficitas) Šiaulių miesto prekybinėse įmonėse?“. Absoliučiai didžioji respondentų dalis į šį atviro tipo klausimą neatsakė nieko (galima spręsti, kad jiems neteko susidurti su apdailos medžiagų trūkumu). Tik 4,3 proc. imties respondentų (15 iš 346) nurodė apdailos medžiagas, kurių, jų manymu, stigo Šiaulių miesto prekybinėse įmonėse. Tarp jų dažniausiai paminėtos šios: gipso kartono plokštės ir cementas.

Neabejojama, kad daugeliu atvejų apdailos medžiagų pirkimą ir vartojimą, kaip ir bet kurių kitų prekių ir paslaugų vartotojų poreikių patenkinimo galimybes, riboja tam tikri veiksniai. Norint identifikuoti pagrindinius apdailos medžiagų produkcijos vartojimą bei pirkimą ribojančius veiksnius pateiktas atviro tipo klausimas: „Kokiais atvejais apdailos medžiagų pirktumėte žymiai daugiau?“. Gauti respondentų atsakymai susisteminti ir pateikti 18 paveiksle.



**18 pav.** Sąlygos, kurioms esant respondentai pirktų daugiau apdailos medžiagų

Kaip labiausiai apdailos medžiagų vartojimą ribojantį veiksnį, remiantis tyrimu, galima įvardinti namų ūkio pajamas. Galima pastebėti, kad beveik pusė respondentų nurodė pajamas kaip apdailos medžiagų vartojimą bei pasirinkimą lemiantį veiksnį. Nors, kaip parodė imties struktūra vertinant pagal pajamas, apskritai tyrime dalyvavo pakankamai daug pajamingų namų ūkių, atsakymai į šį atviro tipo klausimą leidžia manyti, kad vis dėlto daugelis namų ūkių nesugeba „atrasti daug laisvų piniginių lėšų“, namų ūkiuose taupymas (kaupimas) vyksta ribotai, o tai, be abejo, riboja apdailos medžiagų vartojimą. Tokia situacija paaiškinama pakankamai aukštomis būtiniausių prekių ir paslaugų kainomis, kai namų ūkiams patenkinus būtiniausių poreikius likusios disponuojamos lėšos nėra pakankamo dydžio.

Kitos rečiau respondentų nurodytos apdailos medžiagų didėjimo prielaidos – apdailos medžiagų kainų sumažėjimas ir gyvenamojo būsto pakeitimas. Ketvirtadalis respondentų mano, kad jie apdailos medžiagų pirktų daugiau, jei sumažėtų šios rūšies produkcijos kainos.

Įvertinus apdailos medžiagų vartojimo intensyvumą bei jį lemiančius veiksnius, nustatius pagrindinius apdailos medžiagų vartojimą ribojančius veiksnius, tolesniame darbo poskyryje nagrinėjami apdailos įmonių pasirinkimą lemiantys veiksniai, analizuojama apdailos medžiagų vartotojų motyvacija.

### **2.3.2. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių pasirinkimo ir vartotojų motyvacijos analizė**

Galima manyti, kad prekybinės įmonės pasirinkimas yra sąmoningas, pirkėjo iš anksto apgalvotas sprendimas. Todėl tikslinga nustatyti apdailos medžiagų prekybinės įmonės pasirinkimą lemiančius veiksnius, įvertinti jų svarbumą. Kaip parodė tyrimo rezultatai, svarbiausi penki prekybinės įmonės pasirinkimą lemiantys veiksniai yra šie: greitas bei operatyvus užsakymų vykdymas (88,4 proc. respondentų, vertindami šio veiksnio svarbą pateikė atsakymą „didelė įtaka“); didelis prekių pasirinkimas (atitinkamai 78,9 proc.); patogios prekybinės patalpos, didelė prekių ekspozicija (68,5 proc.); įpratimas arba lojalumas prekybinės įmonės atžvilgiu (60,1 proc.), žemesnė prekių kaina, lyginant su kitomis prekybinėmis įmonėmis (59,2 proc.). (žr. 8 lentelę)

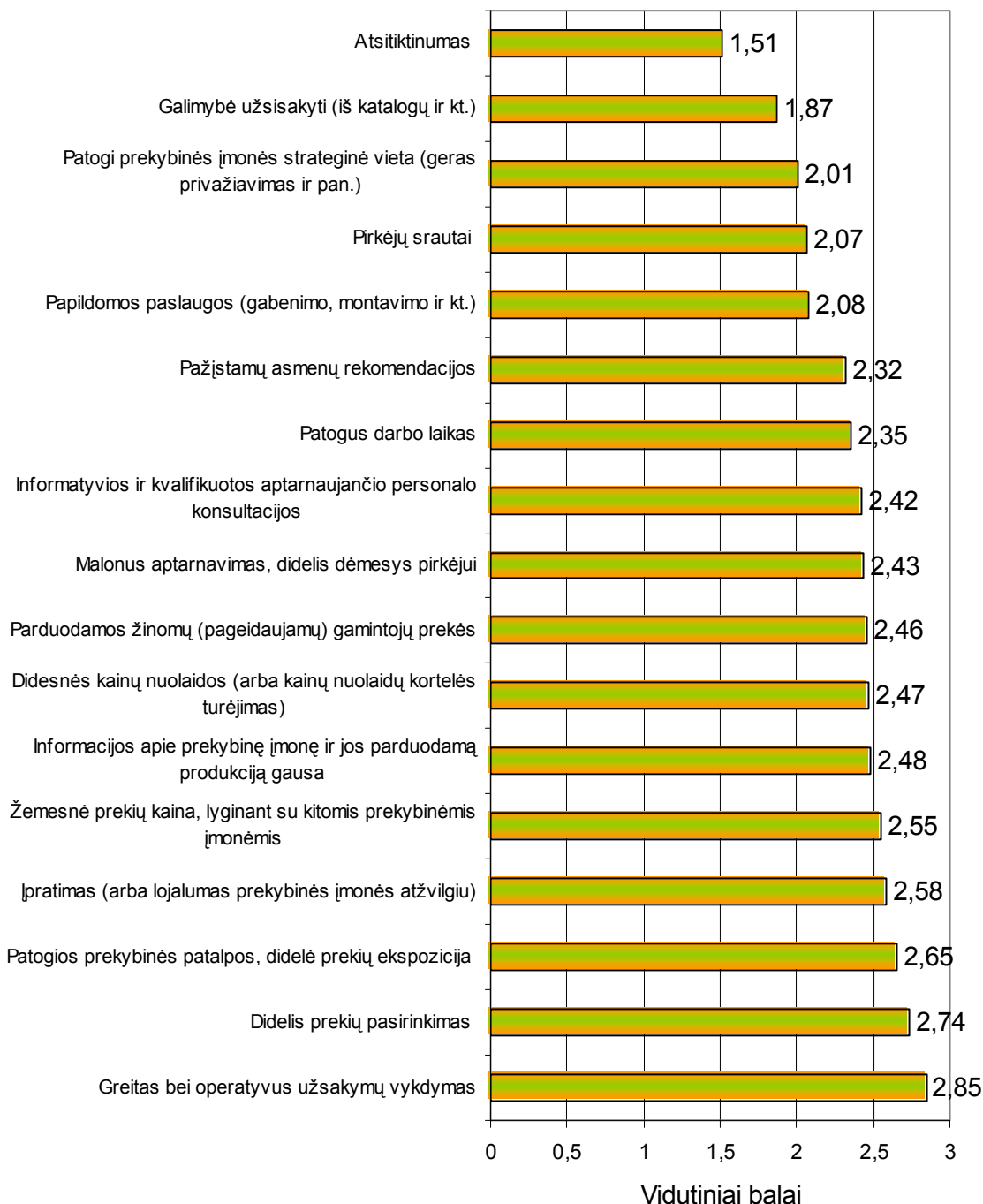
8 lentelė

#### **Apdailos medžiagų prekybinės įmonės pasirinkimą lemiantys veiksniai įtaka (N=346)**

Prekybinės įmonės pasirinkimą lemiantys veiksniai	Didelė įtaka (3)	Vidutinė įtaka (2)	Maža įtaka (1)	Iš viso
Patogi prekybinės įmonės strateginė vieta (geras privažiavimas ir pan.)	19,7	62,1	18,2	100
Didelis prekių pasirinkimas	78,9	16,5	4,6	100
Didesnės kainų nuolaidos (arba kainų nuolaidų kortelės turėjimas)	57,5	32,4	10,1	100
Žemesnė prekių kaina, lyginant su kitomis prekybinėmis įmonėmis	59,2	37,0	3,8	100
Parduodamos žinomų (pageidaujama) gamintojų prekės	50,3	45,7	4,0	100
Įpratimas (arba lojalumas prekybinės įmonės atžvilgiu)	60,1	37,9	2,0	100
Informacijos apie prekybinę įmonę ir jos parduodamą produkciją gausa	56,6	35,0	8,4	100
Pažįstamų asmenų rekomendacijos	47,7	36,7	15,6	100
Malonus aptarnavimas, didelis dėmesys pirkėjui	53,5	35,8	10,7	100
Informatyvios ir kvalifikuotos aptarnaujančio personalo konsultacijos	48,8	44,3	6,9	100
Galimybė užsisakyti (iš katalogų ir kt.)	11,8	63,1	25,1	100
Papildomos paslaugos (gabenimo, montavimo ir kt.)	36,1	35,8	28,0	100
Patogios prekybinės patalpos, didelė prekių ekspozicija	68,5	28,3	3,2	100
Greitas bei operatyvus užsakymų vykdymas	88,4	8,1	3,5	100
Pirkėjų srautai	13,3	80,1	6,6	100
Patogus darbo laikas	40,8	53,7	5,5	100
Atsitiktinumas	7,2	36,7	56,1	100

Didžiausi respondentų, nurodžiusių veiksnio vidutinę įtaką, lyginamieji svoriai nustatyti vertinant tokius apdailos medžiagų prekybinės įmonės pasirinkimą lemiančius veiksnius: pirkėjų srautai (80,1 proc.), galimybė užsisakyti iš katalogų ir kt. (63,1 proc.) ir patogi prekybinės įmonės strateginė vieta, geras privažiavimas (62,1 proc.). Vertinant mažą įtaką turinčius veiksnius reikėtų išskirti „atsitiktinumo faktorių“ kaip veiksni, lemiantį prekybinės įmonės pasirinkimą. Galima manyti, kad 56,1 proc. tikrai neatsitiktinai renkasi vieną ar kitą apdailos medžiagų prekybinę įmonę, t.y. rinkdamiesi jie turi aiškius prekybinės įmonės pasirinkimo motyvus. Taip pat kaip mažesnę

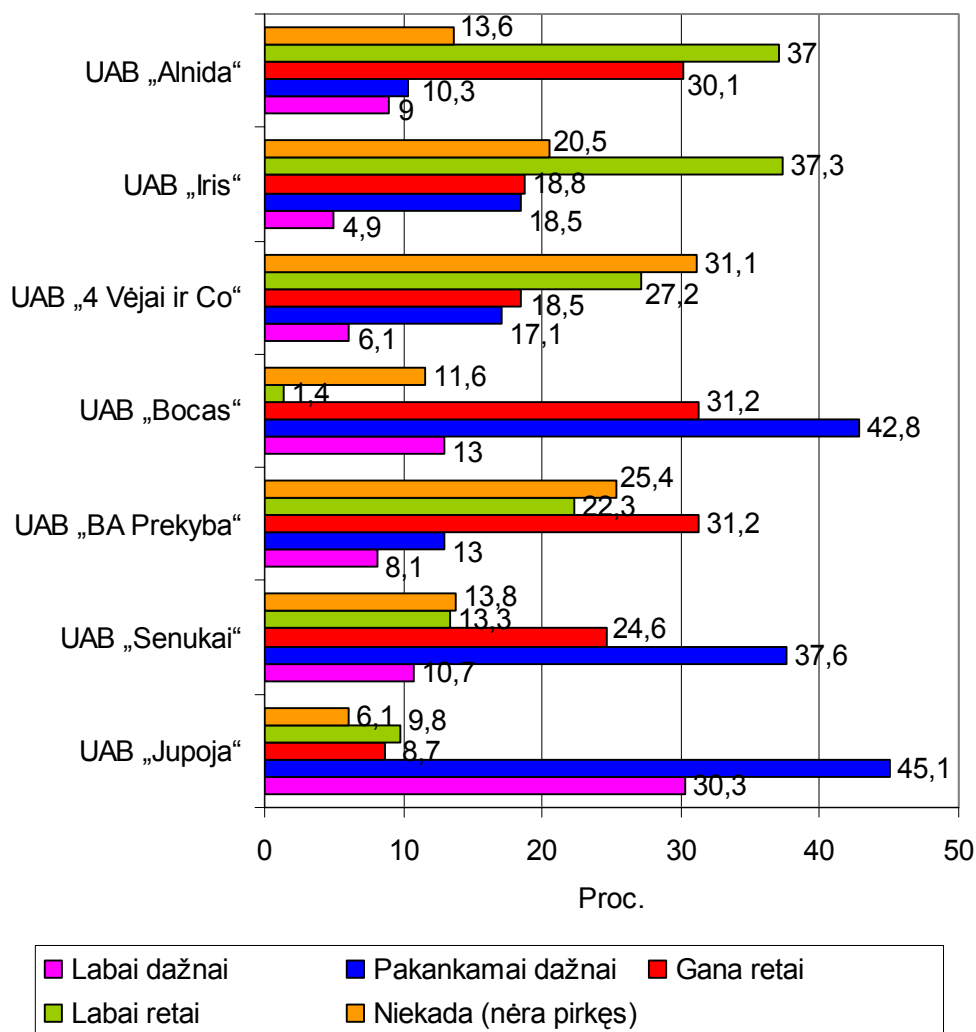
įtaką turinčius veiksnius galima išskirti šiuos: papildomų paslaugų teikimo galimybės (28 proc. respondentų nurodė, jog tai turi mažą įtaką) ir galimybės užsisakyti prekes (atitinkamai 25,1 proc.). Šį tyrimo aspektą detaliau charakterizuoja apdailos medžiagų prekybinės įmonės pasirinkimą lemiančių veiksnių įtaką apibūdinantys vidutiniai dydžiai (naudota 3 balų skalė; žr. 8 lentelę), kurie pateikti 19 paveiksle.



**19 pav.** Apdailos medžiagų prekybinės įmonės pasirinkimą lemiančių veiksnių įtaką apibūdinantys vidutiniai dydžiai (N=346)

Galima pastebėti, kad tik du veiksniai iš apdailos medžiagų prekybinės įmonės pasirinkimą lemiančių veiksnių sąrašo buvo įvertinti vidutiniais balais mažesniais nei 2. Tai galimybė užsisakyti iš katalogo ir atsitiktinumas. Visų anksčiau paminėtų svarbiausių veiksnių vidurkiai yra didesni nei 2,5 balai, o tai pagal naudotos skalės reikšmes reiškia kiekvieno šių veiksnių didelę įtaką apdailos medžiagų prekybinės įmonės pasirinkimui. Beje nustatyta (žr. 5 priedą), kad daugumos veiksnių svarbą apibūdinančių balų moda (dažniausiai pasikartojantis vertinimas) yra 3 („didelė įtaka“). Tik patogaus darbo laiko, pirkėjų srautų, patogios prekybinės įmonės, strateginės vietos ir galimybės užsisakyti, kaip veiksnių svarbos vertinimo moda yra 2 („vidutinė įtaka“). Vertinant atsitiktinumą kaip galimą veiksnį, dėl kurio perkama tam tikroje prekybinėje įmonėje, nustatyta moda 1 („maža įtaka“).

Analizuojant rinką, numatant konkurencijos intensyvumą joje, o taip pat siekiant identifikuoti kiekvieno iš konkurentų poziciją rinkoje, svarbus konkurencinis aspektas. Todėl anketoje buvo pateiktas klausimas: „Kokiose prekybinėse įmonėse Šiaulių mieste ir kaip dažnai Jūsų namų ūkis (šeima) pirko apdailos medžiagų per paskutinius kelerius metus?“



**20 pav.** Prekybinių įmonių pasirinkimo dažnumas perkant apdailos medžiagas Šiaulių mieste

Remiantis apklausos rezultatais galima teigti, kad apdailos medžiagų pirkėjų pasirinkimuose dominuoja UAB „Jupoja“. Beveik trečdalis respondentų (30,3 proc.) nurodė, jog būtent šioje įmonėje per pastaruosius kelerius metus apdailos medžiagų pirko labai dažnai, o 45,1 proc. pirko pakankamai dažnai. Remiantis tyrimo dalyvavusių asmenų pasirinkimo preferencijomis prie lyderių galima priskirti UAB „Senukai“, UAB „Bocas“.

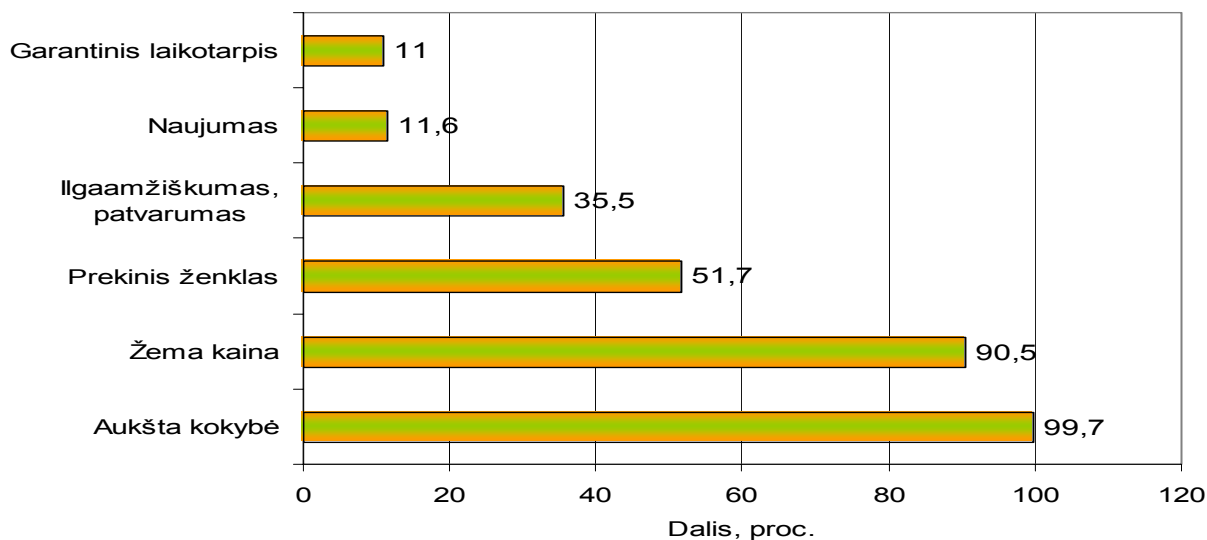
Apžvelgiant rezultatus reikėtų pastebėti, kad daugelis respondentų dažniausiai perka keliose (dve jose arba trejose) prekybinėse įmonėse, rečiau (apie 40 proc. respondentų) – susikoncentruoja tik į vienos įmonės pasirinkimą, t.y. apdailos medžiagas perka tik vienoje įmonėje. Labai mažai esama žmonių, kurie ieškodami bei pirkdami apdailos medžiagas renkasi tarp daugelio prekybinių įmonių. Todėl galima teigti, kad apskritai apdailos medžiagų pirkėjui būdingas pastovumas ir lojalumas, „prisirišimas“ prie tam tikros vienos įmonės ar kelių pasirinktų įmonių. Tokia situacija gali būti paaiškinta dvejopai:

- Kai kurie apdailos medžiagų pirkėjai sąmoningai renkasi vieną ar kelias prekybines įmones, aiškiai suvokdami savo pasirinkimo motyvus;
- Tikėtina, kad tam tikra pirkėjų dalis pakartotinai perka tik tam tikrose parduotuvėse vedini įpročio (pripratimo), t.y. parduotuvės (parduotuvių) pasirinkimo pagrindas gali būti grynai iracionalus suvokiamos pirkėjo naudos požiūriu.

Vienu iš anketos klausimų išsiaiškinta, į ką labiausiai pirkėjai kreipia dėmesį, rinkdamiesi apdailos medžiagas. Respondentų buvo paprašyta nurodyti po 3, jų supratimu, svarbiausias produkcijos pasirinkimą lemiančias savybes. Gauti rezultatai susisteminti 21 paveiksle. Respondentų atsakymuose į šį klausimą dominuoja atsakymai „aukšta kokybė“ ir „žema kaina“. Kaip pastebi marketingo specialistai, „vienoje prekėje labai retai galima rasti ir aukštą kainą, ir žemą kokybę“, apdailos medžiagas rinkdamiesi vartotojai mano, kad šiuos du parametrus galima suderinti, racionalaus pirkimo atveju galima pasiekti maksimalią naudą, nuperkant įmanomai aukštos kokybės prekę už įmanomai žemą kainą.

Pastebima, kad kitos svarbesnės savybės, į kurias rinkdamiesi apdailos medžiagas atkreipia dėmesį respondentai, yra: prekinis ženklas (arba atitinkamas gamintojas), ilgaamžiškumas, patvarumas, atsparumas. Į apdailos medžiagos naujumą ir garantinį laiką (kaip vieną iš trijų svarbiausių veiksnių) didesnę dėmesį atkreipia sąlyginai nedidelės respondentų dalys. Nustatyta, kad net 99,7 proc. respondentų nurodė kokybės svarbą, 90,5 proc. – žemos kainos veiksnį, o kiek daugiau nei pusė respondentų (51,7 proc.) akcentavo prekinio ženklo įtaką jiems renkantis apdailos medžiagas.





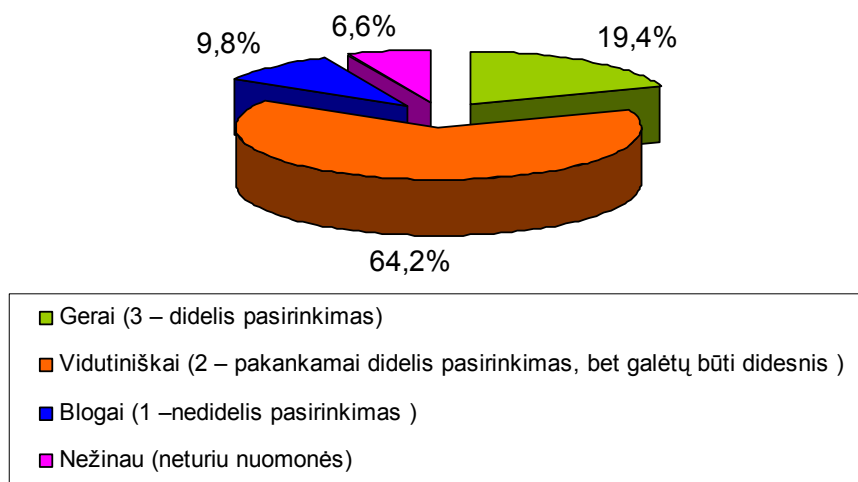
**21 pav.** Apdailos medžiagų pasirinkimą lemiančios produkcijos savybės (N=346)

Įvertinus svarbiausius apdailos medžiagų prekybinės įmonės pasirinkimą lemiančius veiksnius, šios produkcijos vartotojų motyvus ir bendrą pasitenkinimo lygį, toliau analizuojamas apdailos medžiagų prekybinių įmonių asortimento atitikimo vartotojų poreikiams aspektas.

### **2.3.3. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių asortimento ir kainų atitikimas vartotojų poreikiams**

Prekių pasiūlos atitikimas vartotojų paklausai (vartotojų poreikiams) – tai vienas svarbiausių prekybinės įmonės sėkmę lemiančių veiksnių. Todėl buvo tikslinga apklausos būdu įvertinti, apdailos medžiagų prekybinių įmonių asortimento atitikimą vartotojų poreikiams.

Gauti rezultatai į klausimą: „Kaip apskritai vertinate apdailos medžiagų pasirinkimą (asortimentą) Šiaulių miesto prekybinėse įmonėse?“ matomi 22 paveiksle.



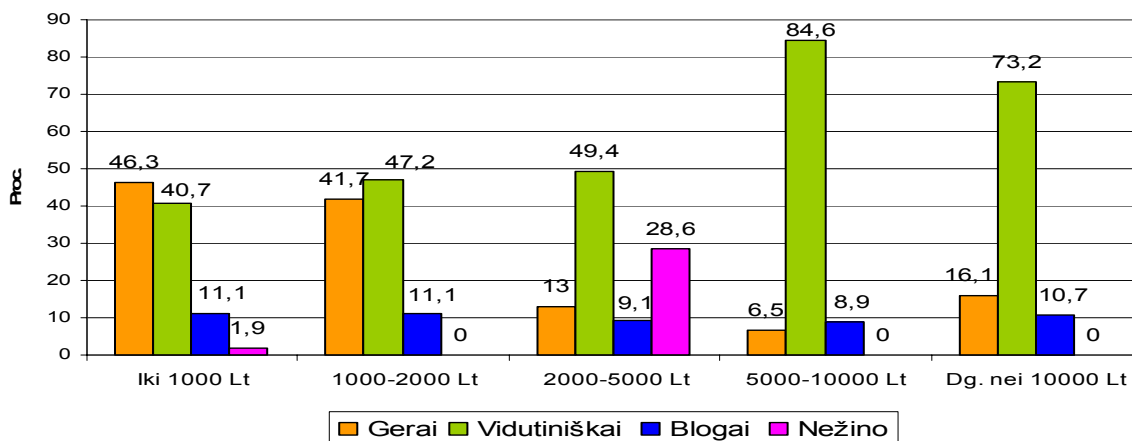
**22 pav.** Apdailos medžiagų asortimento vertinimas prekybinėse įmonėse Šiaulių mieste

Kaip parodė tyrimas, didžioji respondentų dalis linkę manyti, kad apdailos medžiagų pasirinkimas Šiaulių miesto prekybinėse įmonėse yra pakankamas ir vertino jį „vidutiniškai“ (moda lygi 2). Gerai šią apdailos prekybinių įmonių charakteristiką vertinusių respondentų lyginamasis svoris buvo akivaizdžiai mažesnis ir sudarė 19,4 proc. Galima teigti, kad sąlyginai nedidelė respondentų dalis – maždaug dešimtadalis – negatyviai vertina apdailos medžiagų asortimento platumą (9,8 proc.). Pagal vidutinę reikšmę galima spręsti, kad apdailos medžiagų asortimentas Šiaulių miesto prekybinėse įmonėse, anot respondentų, yra „vidutinis“ (gauta vidurkio reikšmė lygi 2,1).

Apdorojant pastarosios tyrimo dalies rezultatus buvo atlikta asortimento vertinimams įtakos turinčių veiksnių analizė. Visų pirma, buvo išsiaiškinta, ar apdailos medžiagų asortimento vertinimams turi įtakos namų ūkio pajamų veiksnys. Gauti rezultatai leidžia tvirtinti, kad bendru požiūriu didėjant pajamoms respondentų nuomonės apie asortimento atitikimą jų poreikiams prastėja. Galima pastebėti, kad mažiausių pajamų grupėse dažniausi atsakymai, vertinant apdailos medžiagų asortimentą – „gerai“ ir „vidutiniškai“. Tik respondentų grupėje, kurių namų ūkio pajamos yra 2500-4000 Lt, apdailos medžiagų asortimento vertinimuose buvo pakankamai daug respondentų, pateikusių vertinimą „blogai“ (24 proc.). Didžiausių pajamų grupėje taip vertinančiųjų buvo kiek daugiau – atitinkamai 28,6 proc. Galima pastebėti, kad apskritai didesnes pajamas gaunančių namų ūkių grupėse dažniausiai sutinkamas apdailos medžiagų asortimento vertinimas „vidutiniškai“. (žr. 6 priedą)

Taip pat siekta įvertinti, ar egzistuoja ryšys tarp išlaidų apdailos medžiagoms ir jų asortimento vertinimo. Šios priklausomybės tyrimo loginį pagrindą galima paaiškinti tokia prielaida: respondentai, kurie pastaraisiais metais pirkdami apdailos medžiagas patyrė didesnes išlaidas, yra geriau susipažinę su esama apdailos medžiagų pasiūlos situacija, tikėtina, kad jų nuomonės gali būti kritiškesnės.

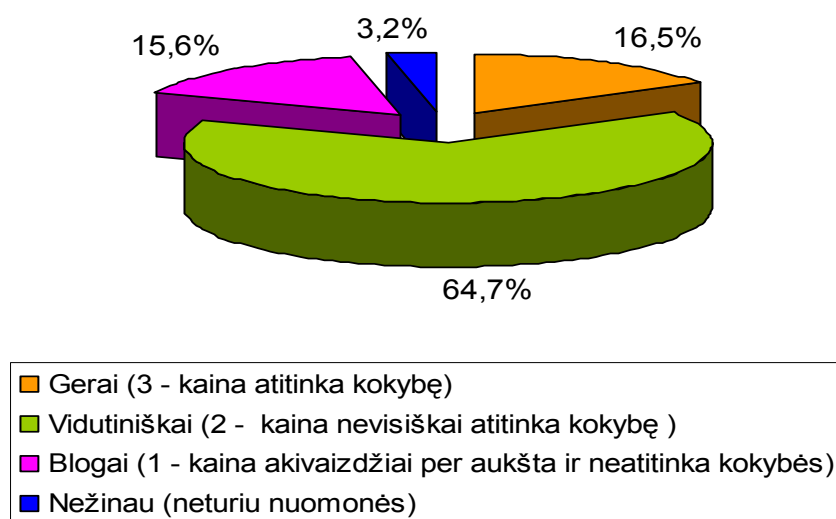
Kaip rodo tyrimo duomenys, pateikti 23 paveiksle, trijose pirmose pagal išlaidas apdailos medžiagoms išskirtose grupėse apdailos medžiagų asortimento vertinimų pasiskirstymas buvo labai panašus. Pagrindinis skirtumas, tarpusavyje lyginant šias tris respondentų grupes, nustatytas toks, kad 200-5000 Lt išlaidų grupėje akivaizdžiai mažiau buvo vertinusių asortimentą gerai (13 proc.), kai tuo tarpu abiejų mažesnių išlaidų grupėse tokį vertinimą pateikusių respondentų lyginamieji svoriai buvo didesni nei 40 proc. Be to trečioje pagal išlaidų dydį išskirtoje grupėje žymiai dažniau sutinkami atsakymai „nežinau“.



**23 pav.** Išlaidų apdailos medžiagoms ir jų asortimento vertinimo tarpusavio ryšys

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad didžiausių išlaidų apdailos medžiagoms grupėse (5-10 tūkst. Lt ir daugiau nei 10 tūkst. Lt) didžiausias dalis sudarė respondentai, pateikę vertinimą „vidutiniškai“ (atitinkamai 84,6 proc. ir 73,2 proc.). Įdomu tai, kad blogai apdailos medžiagų asortimentą vertinančių respondentų santykinės dalys buvo labai panašios visose pagal išlaidas apdailos medžiagoms išskirtose grupėse ir net didėjant išlaidoms turėjo tendenciją mažėti, t.y. jei dviejų mažiausių išlaidų grupėje „blogai“ apdailos medžiagų asortimentą vertinusiųjų dalys buvo lygios 11,1 proc., tai kitų – didesnių išlaidų grupėse – šios dalys buvo žymiai mažesnės (9-10 proc.).

Kitas vartotojams labai svarbus prekės ar paslaugos vertinimo kriterijus – kaina. Visų pirma išsiaiškinta, kaip apskritai respondentai vertina apdailos medžiagų kainų lygį Šiaulių miesto prekybinėse įmonėse. Gauti atsakymai pasiskirstė sekančiai:

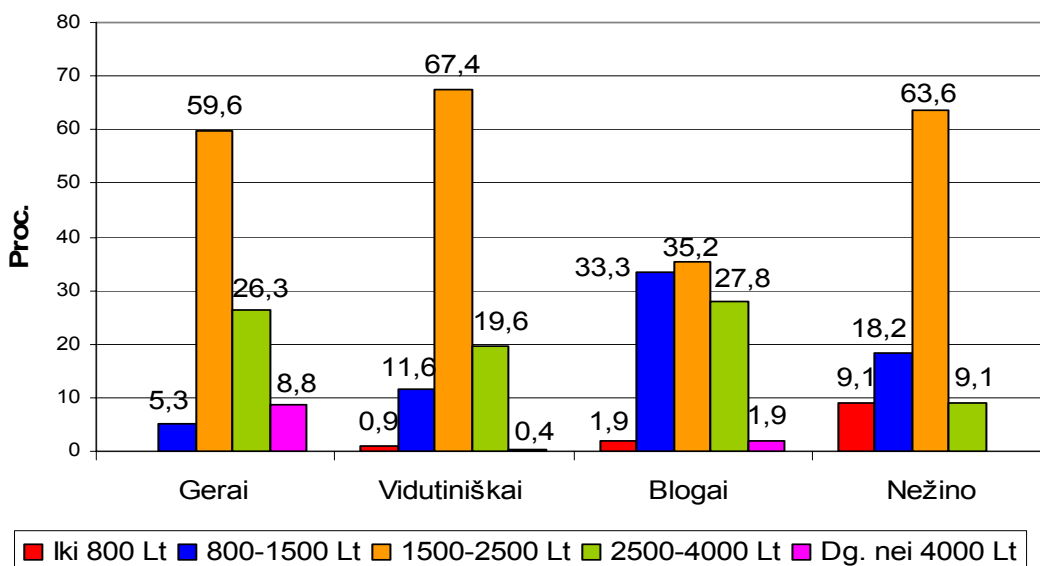


**24 pav.** Apdailos medžiagų kainų lygio vertinimas (N=346)

Nustatyta, kad daugiausiai (64,7 proc.) respondentų mano, kad apdailos medžiagų kainų lygis yra „vidutinis“, o tai reiškia, kad, jų nuomone, kaina yra kiek per aukšta ir nevisiškai atitinka kokybę. Net 15,6 proc. respondentų išreiškė nuomonę, kad apdailos medžiagų kaina yra akivaizdžiai per aukšta ir neatitinka kokybės. Pagal apdailos medžiagų kainų lygio vertinimo skalę apskaičiuota vidutinė reikšmė, kuri yra lygi 2, galima teigti, kad daugeliu atvejų respondentai neturi itin rimtų priekaištų dėl kainos ir kokybės santykio, tačiau šios situacijos nevertina ir kaip labai teigiamos. Pastebima, kad šiuo nagrinėjamu atveju moda taip pat yra lygi 2.

Ar pajamų lygis turi įtakos respondentų apdailos medžiagų kainų vertinimams? Šis tyrimo kontekstas leido atskleisti tokią situaciją: didesnes pajamas gaunantys namų ūkiai (juos atstovavę respondentai) linkę apdailos medžiagų kainų lygį vertinti geriau. Nustatyta, kad didžiausias pajamas gaunančiųjų grupėje net 71,4 proc. sudarė kainas vertinusieji palankiai. Pastebima, kad visose kitose pagal pajamas išskirtose grupėse didžiausias dalis sudarė respondentai, kurie apdailos medžiagų kainas vertino vidutiniškai. Didžiausi kainų lygį nepalankiai vertinusių respondentų lyginamieji svoriai nustatyti dviejose mažiausiose pajamų grupėse: iki 800 Lt – 25 proc., o 800-1500 Lt – atitinkamai 36,7 proc. (žr. 7 priedą).

Iš 25 paveiksle pateiktų duomenų matoma, kad tik apdailos medžiagų kainų lygį „blogai“ vertinusių grupėje skirtingo dydžio pajamų pasiskirstymas buvo gana tolygus. Kitose kainų lygio vertinimo grupėse (t.y., pateikusiųjų atsakymus „gerai“ „vidutiniškai“ ir „nežinau“) daugiausiai buvo respondentų, kurie priklausė 1500-2500 Lt pajamų per mėnesį gaunantiems namų ūkiams.



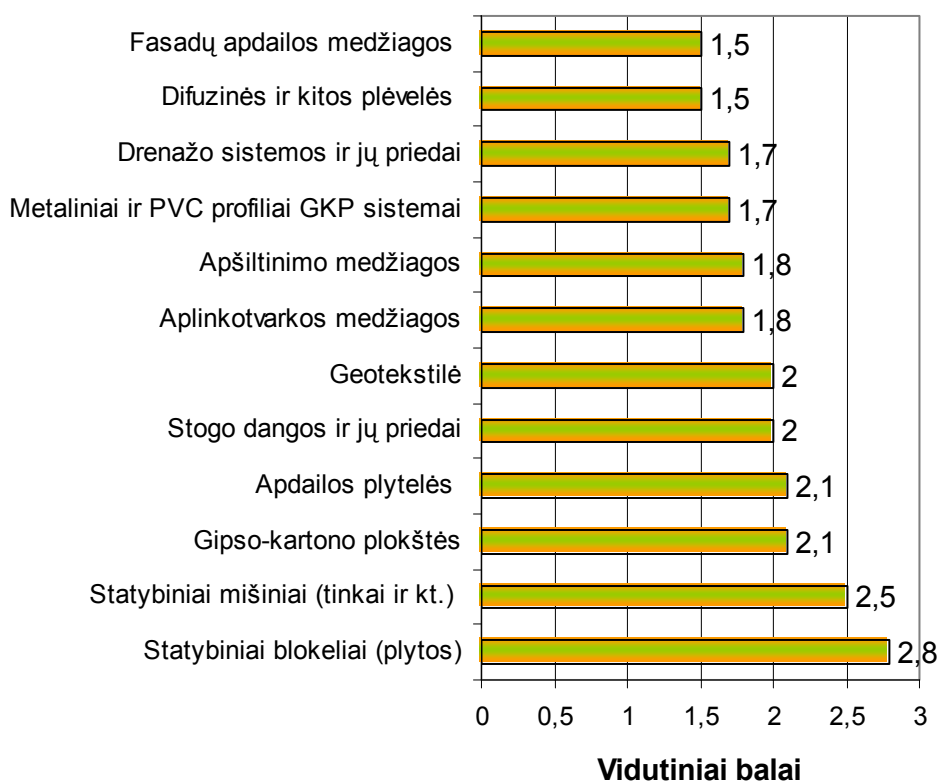
**25 pav.** Apdailos medžiagų kainų lygio vertinimo ir pajamų tarpusavio ryšys

8 priede susisteminti duomenys parodo, kaip respondentai, kurie pirko atitinkamas apdailos medžiagas vertina šių apdailos grupių kainas. Į šį klausimą neatsakinėjo tam tikrų apdailos medžiagų nepirkę respondentai. Gauti atsakymai leidžia teigti, kad geriausiai vertinamos statybinių blokelių ir statybinių mišinių kainos (atitinkamai 79,1 proc. ir 58 proc. šių apdailos medžiagų kainas vertinę respondentai nurodė „gerai“). Nepalankiausiai respondentai vertina fasadų apdailos medžiagų kainas (58,7 proc. tos grupės respondentų pateikė atsakymą „blogai“) ir difuzinių bei kitų plėvelių kainas (atitinkamai 57,8 proc.).

Apskaičiuotos vidurkių reikšmės leidžia pateikti tokius apdailos medžiagų kainų vertinimo apibendrinimus:

1. Pusės apdailos medžiagų grupių (6 iš 12) kainų lygio vertinimo vidutinis balas buvo 2 ir daugiau, o tai reiškia, kad šių apdailos medžiagų grupių kainos gali būti vertinamos „vidutiniškai“: statybinių blokelių, statybinių mišinių, gipso-kartono plokščių, apdailos plytelių, stogo dangų ir jų priedų, geotekstilės.

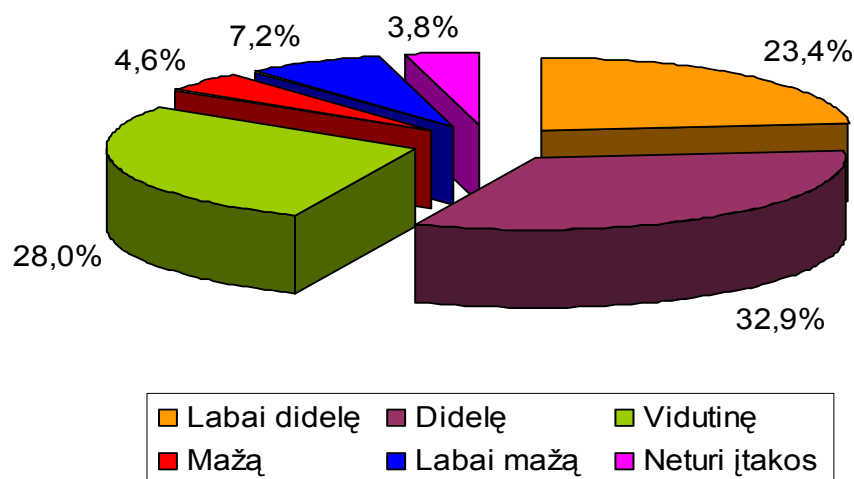
2. Kitų apdailos medžiagų kainos gali būti vertinamos kaip neatitinkančios vartotojų suvokimas prekių vertės, t.y. per aukštos (aplinkotvarkos medžiagų, apšiltinimo medžiagų, metalinių ir PVC profilių GKP sistemos, drenažo sistemų ir jų priedų, difuzinių ir kitų plėvelių, fasadų apdailos medžiagų kainos).



**26 pav.** Apdailos medžiagų grupių kainų vertinimo vidurkiai (N=346)

Daugelis marketingo specialistų sutinka, kad šiandieninės įmonių kainodaros pagrindas – kainodaros lankstumas bei taikoma kainų nuolaidų sistema. Todėl anketoje pateiktas klausimas: „Kokią įtaką Jums renkantis bei perkant apdailos medžiagas turi taikomos kainų nuolaidos dydis?“. Kaip matoma iš 27 paveiksle pateiktų duomenų, net trečdaliui respondentų (32,9 proc.) kainų nuolaidos turi didelę įtaką apdailos medžiagų pirkimo proceso metu. Taip pat reikšmingas dalis sudarė respondentai, kainų įtaką įvertinę kaip vidutinę (28 proc.) ir kaip labai didelę (23,4 proc.). Tik 3,8 proc. respondentų nurodė, kad kainų nuolaidos jų visiškai neįtakoja, o 7,2 proc. mano, kad renkantis apdailos medžiagas kainų nuolaidos juos labai mažai įtakoja.

Pagal kainų nuolaidų įtakos apdailos medžiagų pasirinkimui ir pirkimui balus, apskaičiuotas vidurkis (3,6), kuris leidžia manyti, kad apskritai kainų nuolaidos yra svarbus apdailos medžiagų pasirinkimą įtakojantis veiksnys. Pastebima, kad vertinant pagal skaitinę skalę, struktūrinis vidurkis – moda – parodantis dažniausiai pasikartojančios reikšmės variantą yra 4. Jos reikšmė patvirtina didelę kainų nuolaidų įtaką vartotojams renkantis ir perkant apdailos medžiagas.



**27 pav.** Kainų nuolaidų įtaka apdailos medžiagų pasirinkimui ir pirkimui (N=346)

Logiška manyti, kad kainos veiksnys itin svarbus žemesnes pajamas gaunantiems žmonėms. Tuo pagrindu daryta prielaida, kad kainų nuolaidos, kaip apdailos medžiagų pasirinkimą ir vartojimo apimtis įtakojantis veiksnys, skirtingai veikia nevienodų pajamų vartotojus. Atlikta duomenų analizė parodė, kad iš tiesų kainų nuolaidos itin svarbios mažesnes pajamas turintiems namų ūkiams. Pastebima, kad dviejuose mažiausių pajamų grupėse kainų nuolaidų įtaka dažniausiai vertinama kaip labai didelė (atitinkamai 75 proc. ir 67,3 proc.). Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad vis dėlto, pajamos nėra svarbiausias veiksnys, lemiantis kainų nuolaidos svarbą vartotojui. Pastebima, kad net ir pakankamai dideles pajamas gaunantiems namų ūkiams perkant bei renkantis apdailos medžiagas svarbus kainų nuolaidos veiksnys. Pavyzdžiui, 2500-4000 Lt pajamų grupėje

net ketvirtadalis respondentų nurodė, kad kainų nuolaidos jiems turi didelę įtaką, o kiek mažesni lyginamąjį svorį (21,3 proc.) sudarė respondentai, nurodę, kad kainų nuolaidų įtaka yra didelė.

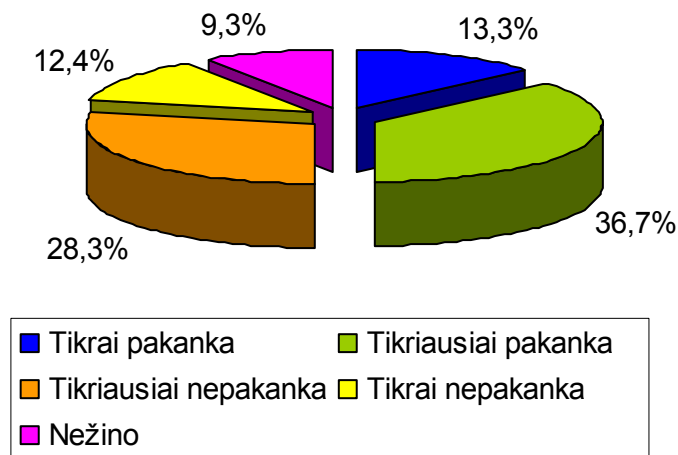
Atkreiptinas dėmesys į tai, kad tik didžiausių pajamų grupėje (namų ūkiai, kurių pajamo vidutiniškai per mėnesį sudaro daugiau nei 4000 Lt) daugiausiai (71,4 proc.) buvo respondentų, kurie nurodė, kad jiems kainų nuolaidų įtaka yra vidutinė. Beje šioje grupėje daugiau nei dešimtadalis respondentų (14,3 proc.) nurodė, kad perkant apdailos medžiagas kainų nuolaidos jiems turi mažą įtaką. Gana paradoksalus šioje tyrimo dalyje nustatytas momentas – tai, kad 1500-2500 Lt pajamų grupėje gana nemažai respondentų (11,3 proc.) nurodė, kad jiems kainų nuolaidos iš esmės yra nesvarbios, t.y. jų įtaka yra labai maža. (žr. 9 priedą)

Šiuolaikinėje didele konkurencija pasižyminčioje rinkoje labai svarbų vaidmenį atlieka informacija. Nuo informacijos srautų organizavimo, įmonės išorinės komunikacijos išvystymo labai priklauso įmonės populiarumas, įvaizdis visuomenėje, reputacija, žinomumas ir netgi įmonės produkcijos pripažinimas. Apdailos medžiagų vartotojų nuomonės bei vertinimai informacijos apie apdailos medžiagas sklaidos pakankamumo bei veiksmingumo požiūriais pateikti sekančiame poskyryje.

#### **2.3.4. Informacijos pakankamumo ir poveikio apdailos medžiagų vartotojams aspektai**

Neabejojama, kad įmonės tikslingai organizuota informacijos sklaida turi labai didelę įtaką vartotojų sprendimams pirkti. Todėl šio aspekto analizei anketoje taip pat skirta keletas klausimų.

Pagal vieną iš anketos klausimų respondentai turėjo įvertinti, ar apskritai jiems pakanka informacijos apie apdailos medžiagas. Nustatyta, kad kiek daugiau nei ketvirtadalis respondentų (28,3 proc.) mano, kad jiems neužtenka informacijos apie apdailos medžiagas bei jomis prekiaujančias įmones. Tačiau daugiau nei trečdalis respondentų (36,7 proc.) mano, kad tokio turinio informacijos jiems „tikriausiai pakanka“. Maždaug vienodas dalis sudarė tyrime dalyvavę asmenys, kurie nurodė, kad tokios informacijos jiems „tikrai pakanka“ ir „tikrai nepakanka“. Tokius atsakymus pateikę respondentai sudarė 13,3 proc. ir 12,4 proc.



**28 pav.** Informacijos apie apdailos medžiagas bei įmones pakankamumas (N=346)

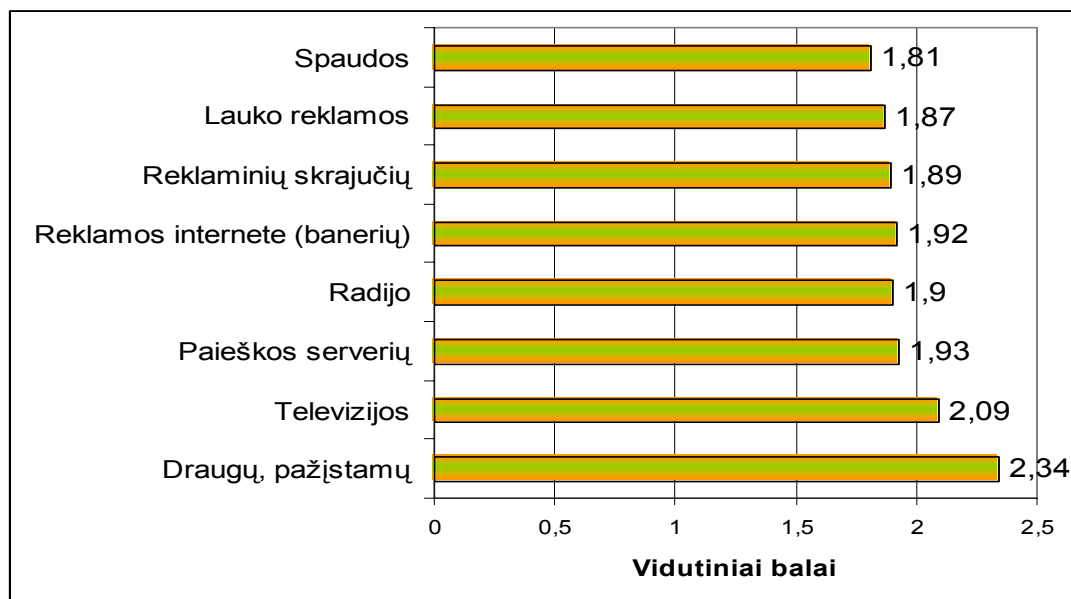
Anketoje pateiktas klausimas: „Kokia įvairių informacijos šaltinių įtaka Jums (Jūsų šeimai) renkantis ir perkant apdailos medžiagas bei jomis prekiaujančias įmones?“. Pagal gautus atsakymus galima spręsti, kad iš informacijos šaltinių didžiausią įtaką renkantis bei perkant apdailos medžiagas turi draugų ir pažįstamų nuomonės (45,7 proc.) ir televizijos reklama (25,1 proc.).

Mažiausią įtaką (arba neturi įtakos) pirkėjams renkantis apdailos medžiagas, remiantis tyrimu, turi reklaminės skrajutės ir lauko reklama. Tokios išvados pateiktos pagal dviejų atsakymo variantų „maža įtaka“ ir „neturi įtakos“ sukauptus dažnumus (šių dviejų grupių lyginamųjų svorių sumą). Paminėtų reklamos priemonių mažą veiksmingumą respondentų atžvilgiu arba neutralų poveikį nurodė atitinkamai 36,1 proc. ir 33,6 proc. respondentų. (žr. 10 priedą) Remiantis tyrimo rezultatais (pagal atsakymų grupių „didelė įtaka“ ir „vidutinė įtaka“ sukauptus procentinius dydžius) galima teigti, kad apdailos medžiagų vartotojų pasirinkimui didžiausią įtaką turi:

1. Draugų, pažįstamų nuomonės (85,3 proc.);
2. TV Reklama (80 proc.);
3. Paieškos serveriai (77,2 proc.).

Pagal 29 paveiksle pateiktas vidutines reikšmes iš esmės galima patvirtinti anksčiau pateiktas išvadas, vertinant atskirų informacijos šaltinių bei reklamos priemonių veiksmingumą pačių vartotojų požiūriu. Respondentų atsakymų visumą apibūdinantys vidutiniai balai didžiausi nustatyti vertinant draugų, pažįstamų nuomonių poveikį (vidurkis 2,34) ir televizijos kaip komunikacijos priemonės poveikį (atitinkamai 2,09). Galima pastebėti, kad išskyrus draugų ir pažįstamų nuomonių įtaką, vertinant visų kitų informacijos šaltinių poveikį apdailos medžiagų vartotojų pasirinkimui bei sprendimui pirkti, dažniausiai nurodyti atsakymo variantai „vidutinė įtaka“, t.y. modos reikšmė buvo lygi 2 (žr. 10 priedą).





**29 pav.** Informacijos šaltinių įtaką renkantis apdailos medžiagas apibūdinantys vidurkiai (N=346)

Siekiant visapusiškiau apibūdinti apdailos medžiagų vartotojus esminiais jų apdailos medžiagų pasirinkimo, pirkimo ir vartojimo požūriais atlikta apdailos medžiagų vartotojų nuostatų, požūrių bei nuomonių kitais tyrimui reikšmingais klausimais analizė.

### **2.3.5. Apdailos medžiagų vartotojų nuostatų bei požūrių analizė**

Siekiant pagilinti tyrimo kokybinį kontekstą atlikta teiginių analizė. Iš 9 lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad labiausiai vienareikšmiai respondentai vertina tokius teiginius, apibūdinančius apdailos medžiagų vartotojų elgseną bei jų požūrius (pagal sukaupus atsakymų „tikrai taip“ ir „tikriausiai taip“ dažnumus):

1. „Pirkėjas sugrįš tik tada, jei nesijaus apgautas ankstesnio pirkimo metu“ (sutinkančiųjų dalis, vertinant pagal sukaupus dažnumus yra 92,5 proc.). Taigi neabejojama, kad vartotojo pakartotinis pirkimas, o ilgainiui atsirandantis lojalumas įmonės atžvilgiu gali būti tiesiogiai siejamas su vartotojo pasitenkinimu įsigyta preke, prekės vartojimo patirtimi bei po prekės suvartojimo atsiradusiu vertinimu ir nuomone. Tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti, kad vartotojas sugrįš į įmonę tik tada, kad įvertinęs prekės naudą su jai įsigyti bei vartoti reikalingomis sąnaudomis (materialiomis, laiko ir kt.), nuspręs, jog pirkimas buvo racionalus, pasirinkta alternatyva iš esmės patenkina jo poreikius, o reali prekės nauda nėra stipriai nutolusi nuo jo lūkesčių, kuriuos jis turėjo prieš įsigyjant prekę.

2. „Renkantis ir perkant prekę nereikėtų pasikliauti tik pardavėjo suteikta informacija“ (83,6 proc.). Respondentų reakcija į šį teiginį įrodo, kad nors daugelis vartotojų linkę išklausti

prekybinio personalo patarimų, neignoruoją jiems suteiktos informacijos apie prekę bei jos vartojimą, daugeliu atvejų jie nelinkę „suabsoliutinti“ pardavėjo suteiktos informacijos ir nemano, kad tik ja remiantis būtų racionalu rinktis prekes arba priimti sprendimą pirkti. Tai įrodo, kad daugelis respondentų, prieš nusprenddami pirkti tam tikrą apdailos medžiagą, pasinaudoja kitais galimais informacijos apie prekę šaltiniais. Tuo pagrindu galima manyti, kad apdailos medžiagų vartotojų sprendimo pirkti priėmimo procesas pasižymi racionalumu ir turi mažai spontaniškumo elementų.

3. „Perkant itin svarbus žmogiškasis faktorius (pardavimo ir aptarnaujantis personalas) (83,5 proc.). Nors, kaip nustatyta pagal ankstesnio teiginio vertinimus, pardavimo personalo vaidmens renkantis prekes respondentai nesureikšmina, pastarasis teiginys parodo, kad apskritai pardavimo ir aptarnaujančio personalo darbas su klientais turi labai didelę reikšmę. Į šį kontekstą, vertinant žmogiškojo faktoriaus svarbą pirkėjui, patenka ne tik informacinė personalo funkcija, bet ir komunikacijos, bendravimo, dėmesio klientui bei mandagaus aptarnavimo svarba.

4. „Racionalus pirkimas turi būti pagrįstas konkuruojančių įmonių kainų palyginimu“ (83,2 proc.). Respondentų atsakymai vertinant šį teiginį leidžia spręsti, kad vienas iš vartotojų suvokiamų racionalaus pirkimo garantų (arba įmonės pasirinkimo klaidą mažinantis veiksmas) yra konkuruojančių įmonių kainų palyginimas. Kiekvienas pirkėjas, rinkdamasis prekes, ieško optimalaus kainos ir kokybės santykio, kaina neabejotinai vaidina labai svarbų vaidmenį. Todėl savo sprendimo teisingumu daugeliu atvejų respondentai linkę įsitikinti palyginę tarpusavyje įmonių konkurenčių siūlomos produkcijos kainas. Tai tik dar kartą patvirtina, kad apdailos medžiagų vartotojai pirkimo proceso metu nelinkę be reikalo skubėti, stengiasi atsižvelgti į svarbiausias pirkimo aplinkybes, siekia elgtis racionaliai ir pasirinkti, jų supratimu, maksimalią naudą teikiančią prekę.

5. „Gera prekė niekada nebus pigi“ (78,3 proc.). Galima manyti, kad daugelis respondentų, turėdami atitinkamą prekių ir paslaugų vartojimo patirtį, priėjo tokios išvados, kad „kaina atitinka kokybę“. Taigi daugumos respondentų manymu, jei prekės parduodamos pigiai, aukštos kokybės tikėtis nerealu.

## Apdailos medžiagų vartotojų nuostatos ir požiūriai (N=346)

Teiginiai	Tikrai taip	Tikriausiai taip	Tikriausiai ne	Tikrai ne	Iš viso
Labiau žinomų gamintojų, plačiau išreklamuota produkcija yra kokybiškesnė <i>Sukaupti dažnumai</i>	8,1 <i>8,1</i>	50,3 <i>58,4</i>	25,7 <i>84,1</i>	15,9 <i>100</i>	100
Gera prekė niekada nebus pigi <i>Sukaupti dažnumai</i>	24,3 <i>24,3</i>	54,0 <i>78,3</i>	14,2 <i>92,5</i>	7,5 <i>100</i>	100
Gerai prekei nereikia reklamos <i>Sukaupti dažnumai</i>	12,4 <i>12,4</i>	23,7 <i>36,1</i>	54,0 <i>90,1</i>	9,9 <i>100</i>	100
Pirkėjas sugrįš tik tada, jei nesijaus „apgautas“ ankstesnio pirkimo metu <i>Sukaupti dažnumai</i>	49,4 <i>49,4</i>	43,1 <i>92,5</i>	6,1 <i>98,6</i>	1,4 <i>100</i>	100
Racionalus pirkimas turi būti pagrįstas konkuruojančių įmonių kainų palyginimu <i>Sukaupti dažnumai</i>	37,0 <i>37,0</i>	46,2 <i>83,2</i>	11,9 <i>95,1</i>	4,9 <i>100</i>	100
Perkant didesnę prekių kiekį, turi būti taikomos didesnės kainų nuolaidos <i>Sukaupti dažnumai</i>	16,8 <i>16,8</i>	47,7 <i>64,5</i>	17,1 <i>81,6</i>	18,4 <i>100</i>	100
Kuo prekė sunkiau atranda kelią link pirkėjo, tuo ji daugiau reklamuojama <i>Sukaupti dažnumai</i>	9,3 <i>9,3</i>	50,9 <i>60,2</i>	28,0 <i>88,2</i>	11,8 <i>100</i>	100
„Akcijinės“ ir „išparduodamos“ prekės – tai prastesnės kokybės prekės <i>Sukaupti dažnumai</i>	11,8 <i>11,8</i>	16,8 <i>28,6</i>	46,5 <i>75,1</i>	24,9 <i>100</i>	100
Perkant itin svarbus žmogiškasis faktorius (pardavimo ir aptarnaujantis personalas) <i>Sukaupti dažnumai</i>	29,8 <i>29,8</i>	53,8 <i>83,6</i>	9,8 <i>93,4</i>	6,6 <i>100</i>	100
Nešališkiausios bei objektyviausios apdailos darbus dirbančiųjų konsultacijos <i>Sukaupti dažnumai</i>	11,0 <i>11,0</i>	47,4 <i>58,4</i>	27,7 <i>86,1</i>	13,9 <i>100</i>	100
Renkantis ir perkant prekę nereikėtų pasikliauti tik pardavėjo suteikta informacija <i>Sukaupti dažnumai</i>	56,1 <i>56,1</i>	27,7 <i>83,8</i>	13,9 <i>97,7</i>	2,3 <i>100</i>	100
Ilgėjant sprendimo priėmimo pirkti prekę laikui, mažėja klaidingo sprendimo rizika <i>Sukaupti dažnumai</i>	25,1 <i>25,1</i>	26,9 <i>52,0</i>	35,8 <i>87,8</i>	12,2 <i>100</i>	100
Naujos prekės – „nepatikrintos laiku“, todėl jų pirkimas susijęs su didesne rizika <i>Sukaupti dažnumai</i>	25,7 <i>25,7</i>	51,7 <i>77,4</i>	17,7 <i>95,1</i>	4,9 <i>100</i>	100
Nauja prekė yra geresnė, tobulesnė nei sena prekė <i>Sukaupti dažnumai</i>	12,1 <i>12,1</i>	49,1 <i>61,2</i>	28,3 <i>89,5</i>	10,5 <i>100</i>	100

Didžiausi respondentų, nesutinkančių su pateiktais teiginiais, lyginamieji svoriai (atsakymai „tikriausiai ne“ ir „tikrai ne“) nustatyti vertinant tokius teiginius: „Akcijinės“ ir „išparduodamos“ prekės – tai prastesnės kokybės prekės“ (tai patvirtina palankų vartotojų požiūrį į prekės pirkimo galimybę akcijų ar išpardavimų metu), „Perkant didesnę prekių kiekį, turi būti taikomos didesnės kainų nuolaidos“ (vertinant iš vartotojo, kuris ne visada perka dideliais kiekiais, pozicijos, manoma, kad kainų nuolaidų teikimo pagrindas neturėtų būti perkamas prekių kiekis), „Labiau žinomų gamintojų, plačiau išreklamuota produkcija yra kokybiškesnė“ (galima manyti, kad daugelis apdailos medžiagų vartotojų „netarnauja ženklui“, neturi stiprios išankstinės pozicijos, vertinant prekių gamintojus pagal jų žinomumą, nesutinka, kad tik plačiai reklamuojama prekė gali būti

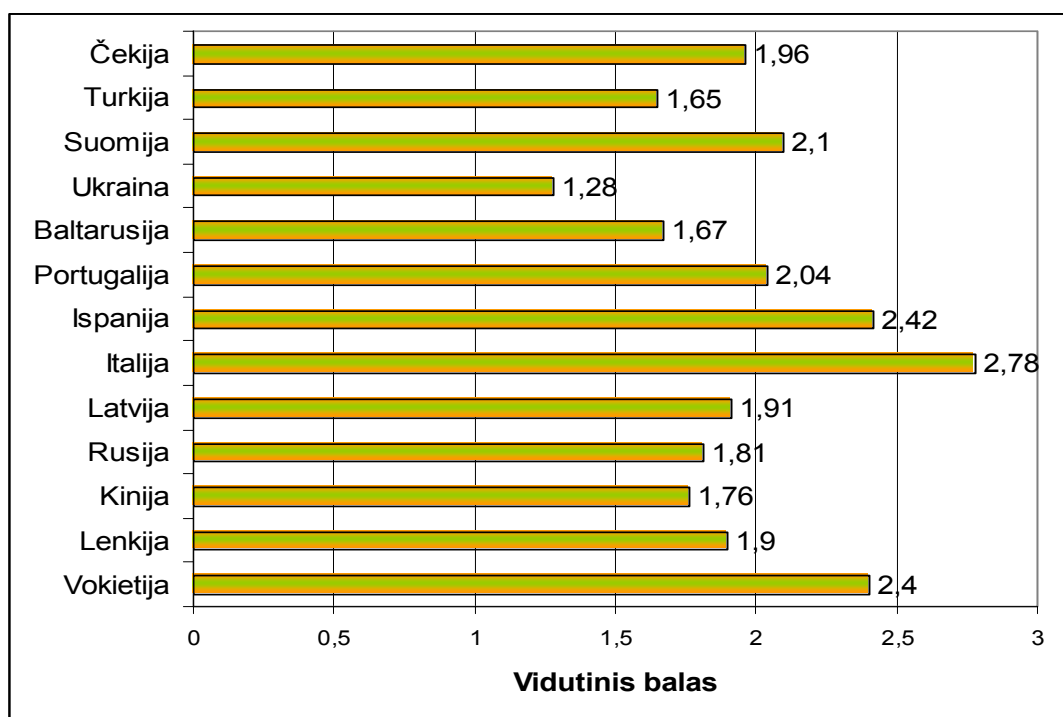
kokybiška, o tai sudaro prielaidas apdailos medžiagų prekybinėms įmonėms gana sėkmingai prekiauti ir mažiau žinomomis, mažiau besireklamuojančių įmonių prekėmis).

Beje absoliučiai daugiausiai teiginiui nepritariančių respondentų nustatyta vertinant tokį teiginį: „Akcijinės“ ir „išparduodamos“ prekės – tai prastesnės kokybės prekės (atitinkamai 24,9 proc.).

Įmonėms, parduodančioms apdailos medžiagas, svarbu žinoti, kokia yra išankstinė pirkėjų nuomonė apie tai, kokios kokybės yra iš skirtingų šalių atvežtos (skirtingose šalyse pagamintos) prekės. Todėl respondentams anketoje pateiktas klausimas: „Kaip vertinate apdailos medžiagas pagal jų kilmę (pagaminimo šalį)?“. Respondentų atsakymai pateikti 11 priede.

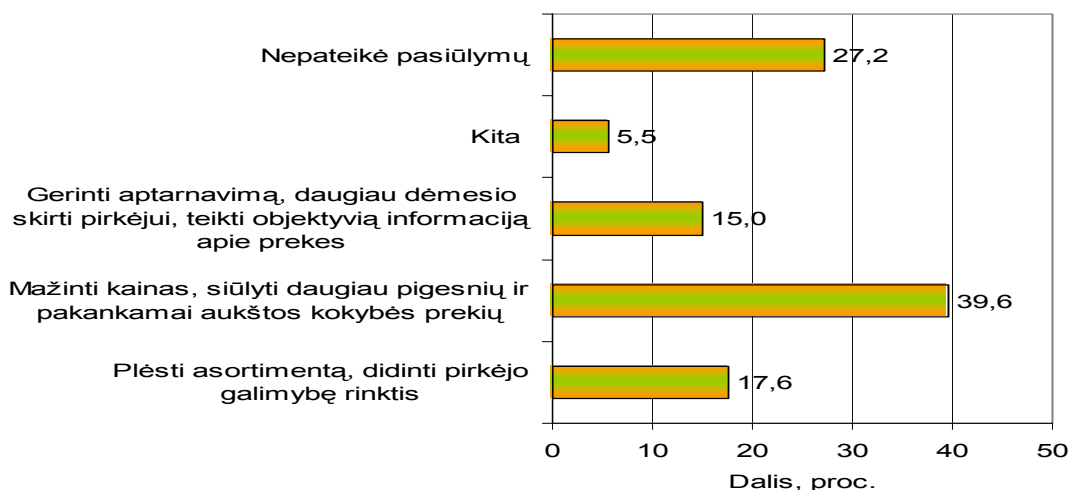
Galima pastebėti, kad daugiausiai atsakymą „gerai“ pateikusių respondentų nustatyta jiems vertinant Italijos, Vokietijos ir Ispanijos apdailos medžiagas. Daugiausiai respondentų, nurodžiusių atsakymą „blogai“ nustatyta jiems vertinant Ukrainos gaminius (69,6 proc.), o taip pat Turkijos gamintojų apdailos medžiagas (37,4 proc.).

Apdailos medžiagų vertinimą, remiantis respondentų nuomonėmis, pagal tai, kokiose šalyse jos pagamintos, apibendrina 30 paveiksle pateikti vidutiniai dydžiai (žr. 11 priedą). Pagal gautas vidutines reikšmes galima pasakyti, kad absoliučiai geriausiai, atsižvelgiant į visos imties respondentų atsakymus, įvertinti Italijos gaminiai (vidurkis 2,78), o taip pat Vokietijos, Ispanijos, Suomijos, Portugalijos gamintojų produkcija. Prasčiausi vidutiniai balai nustatyti vertinant Ukrainos, Turkijos, Baltarusijos gaminius. Beje remiantis tyrimu, vidutiniškai vertinami ir Rusijos, Kinijos, Čekijos bei Lenkijos gaminiai.



**30 pav.** Apdailos medžiagų vertinimas pagal jų pagaminimo vietą

Anketoje pateiktas klausimas: „Ka, Jūsų manymu, turėtų daryti apdailos medžiagomis prekiaujanti įmonė, siekianti ilgalaikės sėkmės ir kuo didesnio konkurencingumo rinkoje?“. Galima teigti, kad šiuo klausimu netiesiogiai išsiaiškinti apdailos medžiagų vartotojų pageidavimai ir lūkesčiai. Gauti atsakymai suskirstyti į 4 atsakymų grupes. Atsakymų pasiskirstymas, vertinant kokios respondentų dalys nurodė išskirtoms atsakymų grupėms priklausančius atsakymus, iliustruotas 31 paveiksle.



**31 pav.** Respondentų rekomendacijos apdailos medžiagomis prekiaujančiai įmonei

Pastebima, kad daugiau nei trečdalis respondentų (39,6 proc.) pageidautų mažesnių kainų, didesnės pigesnių prekių pasiūlos. Rečiau respondentų nurodyti siūlymai, susiję apdailos prekių asortimento plėtra ir prekybinio personalo aptarnavimo klausimų sprendimu.

Atliktas apdailos medžiagų vartotojų tyrimas leido išsiaiškinti svarbiausius šios produkcijos sprendimo pirkti ir pirkimo ypatumus, išryškino vartotojų prioritetus ir lūkesčius apdailos medžiagų atžvilgiu, įgalino nustatyti pagrindinius apdailos medžiagų vartojimą ribojančius ir skatinančius veiksnius.

Tolesnėje magistro darbo dalyje, analizuojant apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo strategijos formavimo procesą, bus atsižvelgiama į atliktos vartotojų apklausos rezultatus. Kadangi marketingo strategija siekiama įvairiapusiais įmonės veiksmis užsitikinti pakankamą paklausą rinkoje, optimaliai prisiderinti prie tikslinės rinkos vartotojų poreikių, galima teigti, kad vartotojų analizės kontekstas nagrinėjant marketingo strategijos formavimo procesą užima labai svarbią vietą. Juk viena svarbiausių marketingo strategijos sąlygų ir siekiamybių – įmonės adaptyvumo rinkoje didinimas, o tai, visų pirma, pasiekama įmonei lanksčiai derinant prie vartotojų poreikių bei lūkesčių. Būtent vartotojų tyrimų metu gaunama informacija sudaro prielaidas parengti tinkamą įmonės marketingo strategiją, priimti teisingus taktinius ir strateginius sprendimus, padidinti savo adaptyvumą bei konkurencingumą rinkoje.

### 3. APDAILOS MEDŽIAGŲ PREKYBINIŲ ĮMONIŲ MARKETINGO STRATEGINIO PLANAVIMO ANALIZĖ

#### 3.1. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių strateginės grupės apibūdinimas

Remiantis dokumentiniais ir internetiniais šaltiniais buvo išskirtos septynios didžiausios ir stipriausias pozicijas Šiaulių mieste (o taip pat Šiaulių apskrityje) užimančios apdailos medžiagomis prekiaujančios įmonės. Būtent šios įmonių grupės pagrindu analizuotas marketingo strategijos formavimą, o šios analizės metu gautus rezultatus planuota palyginti su apdailos medžiagų vartotojų apklausos rezultatais, kurie buvo aprašyti antroje darbo dalyje. Atkreipiamas dėmesys, kad vartotojų apklausos metu buvo pateikti klausimai, siekiant išsiaiškinti esamų ir potencialių vartotojų nuomones apie šias didžiausias septynias įmones. Tačiau apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo strategijos formavimo analizės planas ne visiškai pasiteisino, nes dviejų įmonių vadovai kategoriškai atsisakė teikti bet kokią informaciją apie įmonę, nesutiko dalyvauti ir žodinėje vadovo apklausoje, kuri buvo pasirinkta siekiant įvertinti įmonių praeityje įgyvendintą marketingo strategiją ir nustatyti įmonių perspektyvinę pusę: tikslus, planus, strategiją ateičiai. Todėl atliekant apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo strategijos analizę (retrospektyvos ir perspektyvos požiūriais), nagrinėtos penkios apdailos medžiagų prekybinės įmonės. Autorės manymu, tokio dydžio įmonių segmentas yra pakankamo dydžio tam, kad remiantis šių penkių įmonių analize galima būtų daryti apibendrinimus, išskirti visai grupei (didžiausių apdailos medžiagų prekybinių įmonių Šiaulių mieste) bendrus bruožus, identifikuoti marketingo strategijos formavimo ir įgyvendinimo bendrumus.

Taigi marketingo strategijos formavimo analizės metodologinį pagrindą sudaro pasirinktas *monografinis tyrimo būdas*, kai tiriama palyginus nedaug pagrindines charakteristikas atitinkančių tyrimo vienetų. Taikant šį būdą pasirinkti tyrimo vienetai, reprezentuojantys didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių grupę, jie ištiriami ganėtinai detalai, o jų pagrindu gauti rezultatai leidžia išskirti šiai grupei būdingus dėsningumus, nustatyti tipinius bruožus marketingo strategijos formavimo kontekste.

Įmonių, kurių marketingo strategijos formavimas toliau nagrinėjamas darbe, atrankai naudoti tokie kriterijai:

- veiklos pobūdis: prekyba apdailos medžiagomis;
- veiklos apimtys arba įmonės dydis: didžiausios įmonės, vertinant pagal bendrus veiklos rodiklius;
- įmonės lokacija (buvimo vieta): Šiaulių miestas;
- aktyvumas dabartiniu laikotarpiu: veikianti, realiai vykdoma veiklą (2006 m.).

Penkių apdailos medžiagų prekybinių įmonių analizei naudojami duomenys, gauti iš įmonių vidinių šaltinių, internetinių šaltinių, vadovų pateikti preliminarūs rodikliai žodinės apklausos ir tolesnio ryšių palaikymo (telefonu, internetu) su jais metu.

Analizuojant strateginės įmonių grupės – penkių didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių – veiklos aspektus, reikšmingus marketingo strategijos formavimui, naudojama dvejopo pobūdžio informacija: kiekybinė (gauta ir įmonės vidinių šaltinių, dokumentų) ir kokybinė (gauta vadovų žodinės pusiau struktūrizuotos apklausos metu). Kadangi kelių įmonių vadovai nepateikė (arba pateikė labai ribotai) prašomų dokumentų, veiklos ataskaitų, todėl tolesnėje analizėje kai kur naudojami pačių vadovų nurodyti preliminarūs duomenys.

Apdailos medžiagų prekybinių įmonių strateginės grupės apibūdinimui naudota tokia autorės pasirinkta pagrindinių rodiklių sistema: apyvarta, bendrasis pelnas, grynasis pelnas, darbuotojų skaičius, asortimento gylis (prekių pavadinimų skaičius), tiekėjų skaičius. Pastebima, kad nagrinėjamų rodiklių pasirinkimui įtakos turėjo informacijos gavimo galimybė. Apibūdinant strateginę apdailos medžiagų prekybinių įmonių grupę daugiausia naudojami paskutiniųjų metų (2005 m.) faktiniai duomenys. Penkių įmonių pagrindinių veiklos rezultatų suvestinė pateikiama 12 priede.

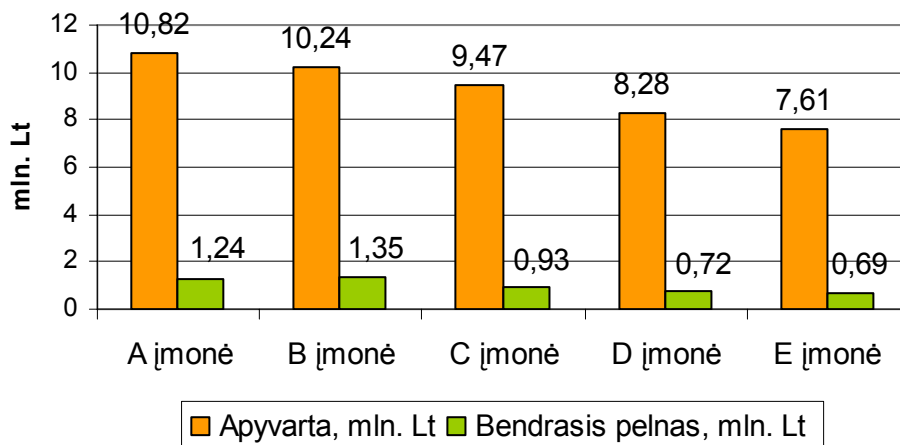
Reikėtų pažymėti, kad analizuojamos įmonės neįvardijamos (nėra nurodomi jų pavadinimai), nes:

- dviejų įmonių vadovai iš pasirinkto įmonių „penketuko“ sutiko teikti informaciją tik tokiu atveju, jei duomenys bus naudojami juos agreguojant su kitais tyrimo duomenimis, nebus individualizuojami, personifikuojami, nebus aiškiai priskirti konkrečiai įmonei (t.y. sutiko teikti informaciją tik tokiu atveju, jei nebus nurodytas įmonės pavadinimas);
- autorės manymu, pasirinktas įmonių žymėjimo būdas (A įmonė, B įmonė ir t.t.) leidžia kompaktiškiau pateikti ir analizuoti tyrimo rezultatus;
- autorės manymu, nagrinėjamų įmonių „užkodavimas simboliais“ sudaro galimybes lengviau taikyti jų loginio palyginimo, poravimo (išskiriant du panašiausius vienetus) metodus.

Apibūdinant strateginę įmonių grupę visų pirma analizuojami apyvartos ir bendrojo pelno rodikliai. Reikėtų pastebėti, kad būtent pagal apyvartos rodiklį pasirinkti įmonės identifikuojantys simboliai - strateginei grupei priklausančios įmonės išdėstytos alfabeto tvarka pagal apyvartos dydžius (didėjimo tvarka).

32 paveiksle matoma, kaip apyvartos ir bendrojo pelno rodikliai pasiskirsto nagrinėjamų įmonių grupėje. Pastebima, kad gana nežymiai tarpusavyje skiriasi A ir B įmonių apyvarta (A įmonės didesnė 0,58 mln. Lt arba 5,7 proc.). Tačiau bendrasis pelnas nustatytas didesnis B įmonės. Šis rodiklis buvo 0,11 mln. Lt arba 8,9 proc. didesnis už A įmonės. C įmonė tiek pagal apyvartos,

tiesiogiai pagal bendrojo pelno rodiklius atsiskleidė trečioje pozicijoje. Šios įmonės apyvarta 0,42 mln. Lt (31,1 proc.) mažesnė už B įmonės ir 0,31 mln. Lt arba 25 proc. didesnė už A įmonės apyvartą. D įmonės apyvarta, lyginant su C įmonės apyvarta, buvo 1,19 mln. Lt arba 12,6 proc. mažesnė, o bendrasis pelnas mažesnis – atitinkamai 0,21 mln. Lt arba 22,6 proc.



**32 pav.** Apdailos medžiagų strateginės įmonių grupės apyvarta ir bendrasis pelnas 2005 m.

[sudaryta autorės]

10 lentelėje nurodyti rodikliai leidžia teigti, kad vidurinis pagal dydį bendrojo pelno dydis yra 0,93 mln. Lt (C įmonės). Skirtumas tarp maksimalios ir minimalios reikšmės (variacijos užmojis) yra 0,66 mln. Lt., o B įmonės bendrasis pelnas 2005 m. buvo didesnis už E įmonės net 95,7 proc. Pagal visų penkių nagrinėjamų įmonių bendrojo pelno rodiklius apskaičiuotas vidutinis dydis yra 0,99 mln. Lt, o už šią reikšmę didesnės A ir B įmonių bendrojo pelno reikšmės.

10 lentelė

**Strateginės grupės įmonių bendrąjį pelną apibūdinantys rodikliai** [sudaryta autorės]

B įmonė (II) →	A įmonė (II) →	C įmonė (III) →	D įmonė (IV) →	E įmonė (V)
<i>Strateginei grupei priklausančios apdailos medžiagų prekybinės įmonės pagal bendrąjį pelną (didėjimo tvarka)</i>				
Maksimali reikšmė: 1,35 mln. Lt			Minimali reikšmė: 0,69 mln. Lt	
Vidutinė reikšmė: 0,99 mln. Lt			Mediana: 0,93 mln. Lt	

Vertinant nagrinėjamų apdailos medžiagų prekybinių įmonių apyvartos rodiklius (žr. 11 lentelę) nustatyta maksimali reikšmė 10,82 mln. Lt (A įmonės), o minimali reikšmė – atitinkamai 7,61 mln. Lt (E įmonės). Šių reikšmių skirtumas absoliutine verte buvo 3,21 mln. Lt arba 42,2 proc. Tipiniu apyvartos rodikliu, apibendrinančiu strateginę apdailos medžiagų prekybinių įmonių grupę, galima įvardinti vidutinę reikšmę, kuri lygi 9,28 mln. Lt. Pastebima, kad už vidutinę apyvartos reikšmę yra didesnės trijų nagrinėtų įmonių reikšmės (A, B ir C). Tik nežymiai didesnė buvo



medianos reikšmė – 9,47 mln. Lt (t.y. C įmonės, kuri pagal šį rodiklį buvo trečioje – vidurinėje – pozicijoje apyvartos reikšmė).

11 lentelė

**Strateginės grupės įmonių apyvartą apibūdinantys rodikliai** [sudaryta autorės]

A įmonė (I)	B įmonė (II)	C įmonė (III)	D įmonė (IV)	E įmonė (V)
<i>Strateginei grupei priklausančios įmonės išdėstytos alfabeto tvarka pagal apyvartos dydžius (didėjimo tvarka)</i>				
Maksimali reikšmė: 10,82 mln. Lt			Minimali reikšmė: 7,61 mln. Lt	
Vidutinė reikšmė: 9,28 mln. Lt			Mediana: 9,47 mln. Lt	

13 priede susisteminta žodinės vadovų apklausos metu surinkta informacija, vertinant iš atskirų apdailos medžiagų gautos apyvartos kitimą pastaraisiais metais nagrinėjamose įmonėse. Galima pastebėti, kad nors visų 5 įmonių bendra apyvarta pastaraisiais metais didėjo, vertinant pagal atskiras apdailos medžiagų grupes nustatyti atskirų prekių grupių apyvartos sumažėjimo atvejai. Pastebima, kad A įmonėje, vadovo teigimu, gana akivaizdžiai didėjo 8 iš 12 apdailos medžiagų grupių produkcijos paklausa. Šioje įmonėje 2 prekių grupių (aplinkotvarkos medžiagų ir apšiltinimo medžiagų) pardavimai pastarųjų trejų metų laikotarpyje nesikeitė, o kitų 2 (drenažo sistemų, jų priedų ir geotekstilės) – mažėjo, tačiau, vadovų teigimu, mažėjimas nebuvo žymus. B įmonėje, kuri pagal daugelį kriterijų nustatyta kaip stipriausia konkurentė nagrinėjamoje apdailos medžiagų prekybinių įmonių strateginėje grupėje, tik apyvarta iš vienos prekių grupės (difuzinių ir kitų plėvelių) pastaraisiais metais mažėjo. Net 5-6 apdailos prekių grupių apyvartos dydžiai C, B ir D įmonėse pastaraisiais metais žymiai nesikeitė (vadovų teigimu, po truputį didėjo).

Daugiausiai prekių grupių, kurių apyvarta mažėjo, nustatyta E įmonėje - tai apyvarta iš apšiltinimo medžiagų, drenažo sistemų ir jų priedų, statybiniai mišiniai. Kaip tik šios įmonės dauguma rodiklių buvo prasčiausi ir atsižvelgiant į faktų visumą galima konstatuoti, kad E įmonė yra stipriausių apdailos medžiagų prekybinių įmonių „penketuko autsaiderė“. Be abejo toks apibūdinimas yra gana sąlyginis, nes apskritai šios įmonės rodikliai yra pakankamai aukšto lygio.

Apibendrinant reikėtų pasakyti, kad nagrinėjamų įmonių pozicijos rinkoje, įmonių veiklos rodikliai tiesiogiai koreliuoja su šios tyrimo dalies, apibūdinančios atskirų apdailos medžiagų grupių apyvartos kitimą, rezultatais.

Galima pateikti tokius pagrindinius apdailos medžiagų prekybinėse įmonėse tam tikrų prekių grupių apyvartos mažėjimą lėmusius veiksnius:

1) Mažėjančios kai kurių apdailos medžiagų kainos. Dėl intensyvėjančios konkurencijos buvo mažinamos kai kurių apdailos medžiagų kainos, ypač įmonėms varžantis dėl stambiausių klientų užsakymų. Dėl to, net ir nemažėjant realioms pardavimų apimtims, bet mažėjant kainoms, apyvarta mažėjo. Reikėtų pastebėti, kad kai kurių apdailos medžiagų kainų mažėjimas rinkoje iš

dalis galėjo buvo sąlygotas nevienodų prekybinių įmonių susitarimo su tiekėjais sąlygų („prekių gavimas už kažkiek skirtingas kainas“), kai palankesnėmis kainomis prekes gavusi įmonė turi didesnę kainos mažinimo ribą, didesnę kainodaros sprendimų, orientuotų į vartotojų pasitenkinimo didinimą, laisvę.

2) Apdailos medžiagų prekybinių įmonių asortimento bei produkcijos tiekėjų struktūros kaita. Įmonės, kurios tam tikras apdailos medžiagų grupes „vystė žemyn kryptimi“, t.y. į asortimentą įtraukė daugiau žemesnės kainos prekių, net ir nežymiai didėjant bendrosioms pardavimų apimtims, galėjo sulaukti apyvartos sumažėjimo. Kita apyvartos mažėjimo priežastis gali būti siejama su tiekėjų pakeitimo arba naujų tiekėjų suradimo faktu, kai dėl tokio strateginio sprendimo sumažėjo parduodamos produkcijos paklausa, arba į asortimentą įvesta daugiau mažesnės kainos prekių. Galima manyti, kad tokie apdailos medžiagų prekybinių įmonių žingsniai buvo daromi:

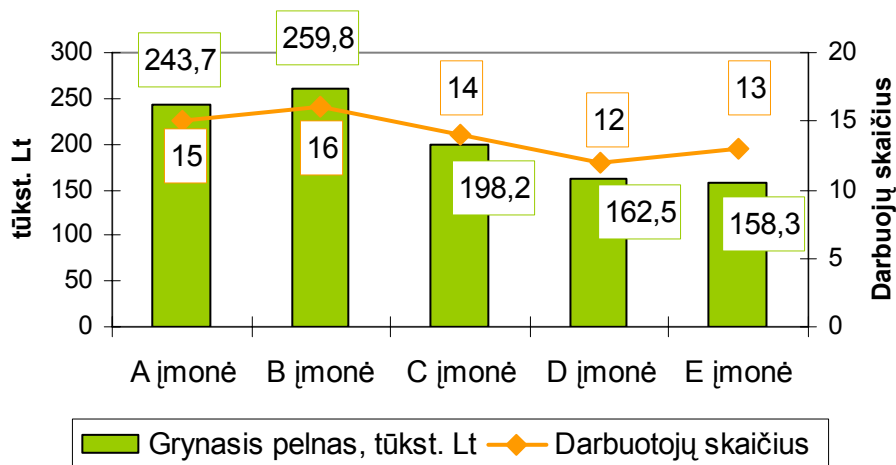
- siekiant neprarasti turimų pozicijų rinkoje bei patenkinti įvairiapusiškesnius ir besikeičiančius apdailos medžiagų vartotojų poreikius;
- siekiant išskaidyti riziką bei sumažinti priklausomybę nuo vieno ar kelių tiekėjų;
- siekiant tam tikromis žemesnės kainos prekėmis „pretenduoti“ į mažesnę perkamąją galią turinčius pirkėjus.

3) Apdailos medžiagų prekybinės įmonės susikoncentravimas į tam tikrus segmentus, tam tikrų apdailos medžiagų pardavimą, jų pirkėjų pritraukimą ir išlaikymą. Tai toks atvejis, kai įmonė skiria nevienodą dėmesį skirtingų apdailos medžiagų grupių pardavimui. Tokią situaciją, būdingą apdailos medžiagų prekybinėms įmonėms, galima pavadinti „pardavimo specializacijos“ didinimu arba „koncentracijos į nišą“ strategine orientacija, t.y., kai tam tikroms prekėms bei jų vartotojams skiriamas ypatingas (prioritetinis kitų prekių grupių ar vartotojų grupių atžvilgiu) dėmesys. Kai kurių prekių pardavimų didinimui skiriamos pagrindinės įmonės marketingo pastangos, orientuojantis į tų prekių segmentus (subsegmentus), tačiau mažesnis dėmesys skiriamas kitoms prekėms (jos įmonės asortimente „vaidina antraeilį vaidmenį“).

4) Vartotojų kiekybinių poreikių pasikeitimai (kaip parodė apdailos medžiagų prekybinių įmonių vartotojų tyrimo rezultatai, aprašyti 2 darbo dalyje, paklausa kai kurioms apdailos medžiagoms turėjo tendenciją mažėti).

Taigi galima teigti, kad susidariusi situacija apdailos medžiagų rinkoje, kai dėl vartotojų varžosi daug analogiškas ar panašias prekes parduodančių įmonių lemia tokias konkurencijos sąlygas – įmonė privalo taikyti lanksčią kainodarą (mažinti kainų lygį), tačiau ne dėl to, kad tikisi paklausos (taip pat apyvartos) padidėjimo, o norėdama atlaikyti konkurentų spaudimą ir išlaikyti galią rinkoje.

Duomenys, apibūdinantys grynojo pelno rodiklius ir darbuotojų skaičių apdailos medžiagų prekybinių įmonių strateginėje grupėje, pateikti 33 paveiksle.



**33 pav.** Apdailos medžiagų prekybinių įmonių strateginės grupės grynasis pelnas ir darbuotojų skaičius [sudaryta autorės]

Pastebima, kad tiek darbuotojų skaičius, tiek grynasis pelnas 2005 m. buvo didžiausi B įmonėje (atitinkamai 16 darbuotojų ir 259,8 tūkst. Lt). A įmonės šie rodikliai buvo gana nežymiai mažesni, t.y. pastarojoje įmonėje dirbo vienu darbuotoju mažiau, o grynasis pelnas buvo mažesnis tik 16,1 tūkst. Lt. (arba 6,2 proc.). C įmonėje 2005 m. dirbo 2 darbuotojais mažiau nei B įmonėje, o grynasis pelnas buvo 61,6 tūkst. Lt arba 23,7 proc. mažesnis nei B įmonėje (ir atitinkamai 45,5 tūkst. Lt arba 18,7 proc. mažesnis nei A įmonėje). Pastebima, kad D ir E įmonių grynojo pelno rodikliai buvo labai panašūs (E įmonės mažesnis tik 4,2 tūkst. Lt arba 2,6 proc.).

Kaip matoma (33 paveiksle ir 12 lentelėje), mažiausias darbuotojų, dirbančių su apdailos medžiagomis“ skaičius nustatytas D įmonėje (12 darbuotojų), vidurinė pagal dydį darbuotojų skaičiaus reikšmė penkių įmonių grupėje yra 14 (beje ši reikšmė, t.y. mediana sutampa su aritmetinio vidurkio reikšme). Galima pastebėti, kad už vidurkį didesnės reikšmės nustatytos A ir B įmonėse, o mažesnės už vidurkį (14) – D ir E įmonėse. Variacijos užmojis lygus 4 ir jis parodo vidutiniškai tolygų nagrinėjamų įmonių pasiskirstymą pagal darbuotojų skaičių. Pastebima, kad maksimali darbuotojų skaičiaus reikšmė (B įmonės) yra 33,3 proc. didesnė už minimalią (D įmonės).

**Strateginės grupės įmonių darbuotojų skaičių apibūdinantys rodikliai** [sudaryta autorės]

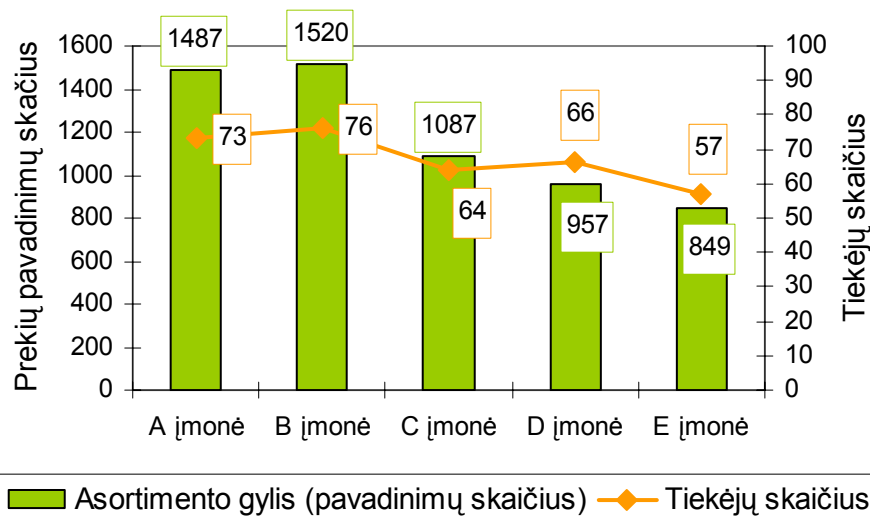
<b>B įmonė</b> <b>(I)</b>	<b>A įmonė</b> <b>(II)</b>	<b>C įmonė</b> <b>(III)</b>	<b>E įmonė</b> <b>(IV)</b>	<b>D įmonė</b> <b>(V)</b>
<i>Strateginei grupei priklausančios apdailos medžiagų prekybinės įmonės pagal darbuotojų skaičių (didėjimo tvarka)</i>				
Maksimali reikšmė: 16			Minimali reikšmė: 12	
Vidutinė reikšmė: 14			Mediana: 14	

13 lentelėje pateikti duomenys leidžia išsamiau apibūdinti grynojo pelno rodiklių pasiskirstymą strateginėje įmonių grupėje. Matoma, kad gauta vidutinė grynojo pelno reikšmė yra 204,5 tūkst. Lt (už šį rodiklį yra didesni tik A ir B įmonių grynojo pelno rodikliai). Trečias pagal grynojo pelno dydį rodiklis tenka C įmonei – šios įmonės reikšmė, t.y. mediana lygi 198,2 tūkst. Lt. Variacijos užmojis lygus 101,5 tūkst. Lt, kuris parodo skirtumą absoliutine verte tarp didžiausią grynąjį pelną 2005 m. gavusios įmonės (B įmonės) ir tais pačiais metais mažiausią grynąjį pelną gavusios įmonės (E įmonės). Procentinis skirtumas tarp šių dviejų reikšmių yra lygus 64,1 proc. (t.y. B įmonės grynasis pelnas yra 64,1 proc. didesnis nei E įmonės).

**Strateginės grupės įmonių grynąjį pelną apibūdinantys rodikliai** [sudaryta autorės]

<b>B įmonė</b> <b>(I)</b>	<b>A įmonė</b> <b>(II)</b>	<b>C įmonė</b> <b>(III)</b>	<b>D įmonė</b> <b>(IV)</b>	<b>E įmonė</b> <b>(V)</b>
<i>Strateginei grupei priklausančios apdailos medžiagų prekybinės įmonės pagal grynąjį pelną (didėjimo tvarka)</i>				
Maksimali reikšmė: 259,8 tūkst. Lt			Minimali reikšmė: 158,3 tūkst. Lt	
Vidutinė reikšmė: 204,5 tūkst. Lt			Mediana: 198,2 tūkst. Lt	

34 paveiksle pateikiami nagrinėjamų apdailos medžiagų prekybinių įmonių asortimentą sudarančių pozicijų (prekių pavadinimų) skaičius ir tiekėjų skaičius. Pastebima, kad giliausias asortimentas, remiantis 2005 m. duomenimis, yra B įmonėje, kurioje parduodama 1520 skirtingų apdailos prekių (vertinant pagal prekių pavadinimus). Kaip tik ši įmonė turi daugiausiai produkcijos tiekėjų (76). Gana nežymiai vertinant pagal minėtus kriterijus (parduodamų prekių pavadinimų skaičių ir tiekėjų skaičių) nuo B įmonės atsilieka A įmonė. Pastarojoje tiekėjų skaičius yra mažesnis 3 (arba 3,9 proc.), o asortimento gylis – 33 pozicijomis (arba 2,17 proc.).



**34 pav.** Apdailos medžiagų prekybinių įmonių strateginės grupės asortimento gylis ir tiekėjų skaičius [sudaryta autorės]

Nustatyta, kad gana žymiai siauresnis trečioje pozicijoje atsidūrusios C įmonės asortimentas. Joje parduodama 433 arba 28,5 proc. mažiau prekių pavadinimų nei B įmonėje. C įmonė turi 12 tiekėjų mažiau nei B įmonė, o taip pat 2 tiekėjais mažiau nei D įmonė (nors C įmonės apyvarta ir kiti ekonominiai rodikliai yra didesni nei D įmonės (žr. 14 lentelę). Mažiausias tiekėjų ir parduodamų apdailos medžiagų prekių pavadinimų skaičius nustatytas E įmonėje – atitinkamai 849 ir 57. Galima pastebėti, kad E įmonės, kuri išskirtoje strateginėje įmonių grupėje yra paskutinėje pozicijoje vertinant pagal šiuos du rodiklius, atotrūkis nuo grupės lyderės – A įmonės – yra gana didelis. Absoliutinis variacijos rodiklis – variacijos užmojis, kuris skaičiuojamas kaip skirtumas tarp maksimalios ir minimalios reikšmės yra: prekių pavadinimų skaičiaus - 671, o tiekėjų skaičiaus – atitinkamai – 19. Vidurinė prekių pavadinimų skaičiaus reikšmė, t.y. mediana, vertinant penkių apdailos medžiagų prekybinių įmonių asortimento gylį apibūdinančius rodiklius, yra 1087 pozicijos, o apskaičiuotas vidurkis – atitinkamai 1180 prekių pavadinimų. Beje reiktų pastebėti, kad kadangi asortimento gylis – tai gana nepastovus ir nuolat kintantis dydis, analizėje naudojamas vidutinis prekių pozicijų skaičius per ketvirtį (apimant visų apdailos medžiagų prekių grupes).

14 lentelė

**Strateginės grupės įmonių apdailos medžiagų asortimento gylį apibūdinantys rodikliai**

[sudaryta autorės]

B įmonė (I)	A įmonė (II)	C įmonė (III)	D įmonė (IV)	E įmonė (V)
<i>Strateginei grupei priklausančios įmonės pagal apdailos medžiagų pavadinimų skaičių (didėjimo tvarka)</i>				
Maksimali reikšmė: 1520			Minimali reikšmė: 849	
Vidutinė reikšmė: 1180			Mediana: 1087	

Iš 15 lentelėje pateiktų duomenų, detalizuojančių apdailos medžiagų prekybinių įmonių tiekėjų skaičių, matoma, kad vidurinėje pozicijoje esanti reikšmė (mediana) – 64 tiekėjai (D įmonės situacija), o pagal visų penkių įmonių tiekėjų skaičių apskaičiuotas vidurkis lygus 67,2. Galima pastebėti, kad dviejų įmonių (A ir B) tiekėjų skaičius viršija vidutinę penkių įmonių situaciją apibūdinančią aritmetinio vidurkio reikšmę.

15 lentelė

**Strateginės grupės įmonių apdailos medžiagų tiekėjų skaičių apibūdinantys rodikliai**

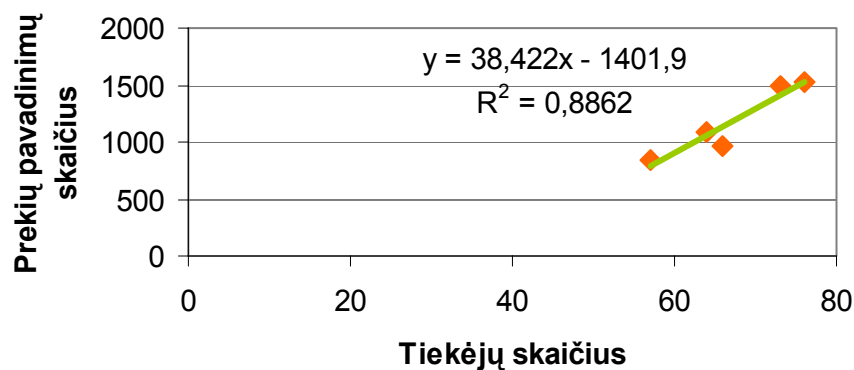
[sudaryta autorės]

B įmonė $\Rightarrow$	A įmonė $\Rightarrow$	D įmonė $\Rightarrow$	C įmonė $\Rightarrow$	E įmonė
<b>(I)</b>				
<i>Strateginei grupei priklausančios įmonės pagal apdailos medžiagų tiekėjų skaičių (didėjimo tvarka)</i>				
Maksimali reikšmė: 76			Minimali reikšmė: 57	
Vidutinė reikšmė: 67,2			Mediana: 64	

Beje reikėtų pastebėti, kad darbe sąvoka „produkcijos tiekėjai“ apibūdina dvi pagrindines kategorijas, t.y. prekybinius tarpininkus ir gamintojus.

Kaip rodo įmonių grupės duomenys, o taip pat siejant rodiklius loginiu pagrindu, tarp tiekėjų skaičiaus ir prekių pavadinimų skaičiaus egzistuoja tiesioginis ryšys. Siekiant nustatyti jo glaudumą panaudoti ryšių glaudumo rodikliai. Reikėtų pastebėti, kad atliekant faktorinę analizę tiekėjų skaičius pasirinktas kaip faktorinis (nepriklausomas) kintamasis, o prekių pavadinimų skaičius – rezultatinis (priklausomas) kintamasis, t.y. vertinta, kaip keičiantis prekybinės įmonės tiekėjų skaičiui, keičiasi prekių pavadinimų skaičius.

Grafinė tiekėjų skaičiaus ir prekių pavadinimų skaičiaus tarpusavio priklausomybė, remiantis penkių nagrinėjamų apdailos medžiagų prekybinių įmonių duomenimis, pateikta 35 paveiksle. Pagal jame pateiktą tiesinę regresijos lygtį ir determinacijos koeficiento reikšmę galima spręsti, kad tarp tiekėjų ir prekių pavadinimų skaičiaus nagrinėjamų apdailos medžiagų prekybinių įmonių grupėje yra tiesioginis ir pakankamai glaudus ryšys. Regresijos koeficiento reikšmė leidžia teigti, kad išaugus tiekėjų skaičiui vienu, prekių pavadinimų skaičius išauga maždaug 38. Determinacijos koeficiento reikšmė ( $R^2$ ) parodo, kad tiekėjų skaičius kaip faktorinis kintamasis lemia prekių pavadinimų skaičiaus – rezultatinio kintamojo variaciją maždaug 88,6 proc.



**35 pav.** Tiekėjų skaičiaus ir prekių pardavimų skaičiaus tarpusavio ryšys  
[sudaryta autorės]

Apibendrinant šį poskyrį apžvelgiama strateginė įmonių grupė, kiekvienos į šią grupę įeinančių apdailos medžiagų prekybinių įmonių pozicija. Nagrinėtų apdailos medžiagų prekybinių įmonių situaciją apibūdinantys reitingai (kiekvienos iš įmonių vieta vertinant pagal skirtingus rodiklius) pateikti 16 lentelėje. Matoma, kad nors A įmonės apyvarta buvo didžiausia (pagal 2005 m. duomenis), vertinant kompleksiskai, t.y. pagal 6 autorės pasirinktus rodiklius, galima teigti, kad geriausia vidinė situacija būdinga B įmonei. Remiantis pagrindiniais ekonominiais ir kitais rodikliais galima teigti, kad trečioje pozicijoje atsiduria C įmonė, ketvirtoje – D įmonė, o strateginės grupės paskutinėje pozicijoje – E įmonė.

16 lentelė

**Strateginės grupės apdailos medžiagų prekybinių įmonių reitingai\* pagal vertinimo kriterijus** [sudaryta autorės]

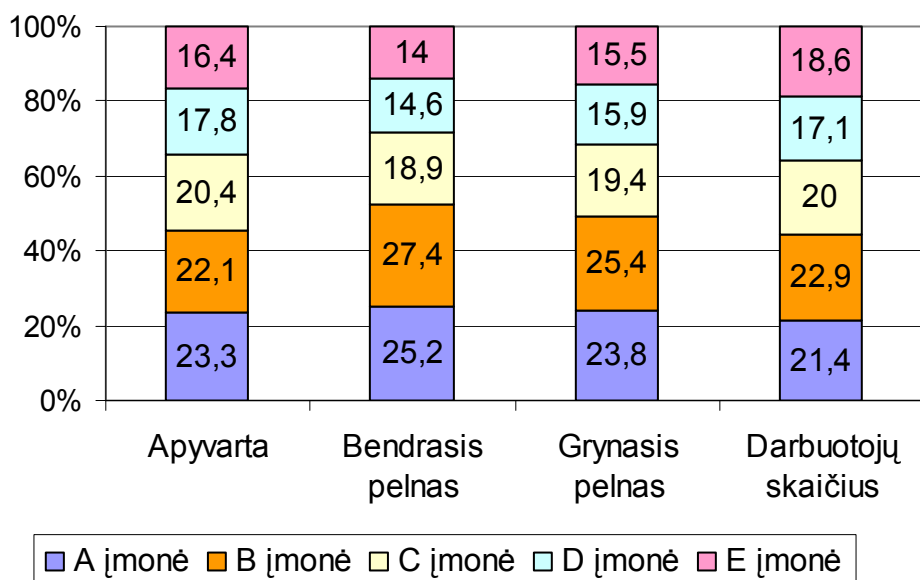
Palyginimo kriterijai	Įmonių pozicijos pagal vertinimo kriterijų				
	A įmonė	B įmonė	C įmonė	D įmonė	E įmonė
Apyvarta, mln. Lt	I	II	III	IV	V
Bendrasis pelnas, mln. Lt	II	I	III	IV	V
Grynasis pelnas, tūkst. Lt	II	I	III	IV	V
Darbuotojų skaičius	II	I	III	V	IV
Asortimento gylis (prekių pavadinimų skaičius)	II	I	III	IV	V
Tiekėjų skaičius	II	I	IV	III	V

\* pozicija arba vieta vertinant kitų strateginės grupės įmonių atžvilgiu

Reikėtų pastebėti, kad vertinant apdailos medžiagų prekybinių įmonių parduodamų prekių nomenklatūrą (asortimento gylį) naudojamas rodiklis – prekių pavadinimų skaičius (pozicijų skaičius). Beje nagrinėjamų apdailos medžiagų prekybinių įmonių asortimento plotis gali būti vertinamas kaip vienodas (anksčiau minėtų 12 prekių grupių), nors skirtingose įmonėse nustatyti tam tikri apdailos medžiagų grupių klasifikavimo skirtumai.

Kaip matoma iš 36 paveikslėlio, visų penkių įmonių pagrindinių veiklos rodiklių lyginamieji svoriai bendroje šių įmonių grupėje labai žymiai nesiskyrė. Tik vertinant kraštutines pozicijas (t.y. didžiausią ir mažiausią lyginamąjį svorį turinčias įmones, vertinant pagal tam tikrą rodiklį) pastebimi žymesni šių santykinų dydžių skirtumai.

Pastebima, kad tos pačios įmonės visi keturi analizuojami rodikliai pasiskirsto labai panašiai, t.y. nustatytos panašios jų proporcijos, įmonės rodiklių apimties dalį nustatant santykyje su visos grupės rodiklio suma. A įmonė didžiausią lyginamąjį svorį strateginėje įmonių grupėje turi pagal apyvartos rodiklį (23,3 proc.), o mažiausią – pagal darbuotojų skaičiaus rodiklį – atitinkamai 21,4 proc. B įmonės lyginamieji svoriai varijuoja tokiose ribose: nuo 22,1 proc. (pagal apyvartą) iki 27,5 proc. (pagal bendrąjį pelną). Charakteringesnė situacija nustatyta E įmonėje, kurioje didžiausią lyginamąjį svorį grupėje sudarė darbuotojų skaičius (18,6 proc.), o mažiausią – apyvarta (14 proc.).



**36 pav.** Apdailos medžiagų prekybinių įmonių rodiklių lyginamieji svoriai strateginėje grupėje [sudaryta autorės]

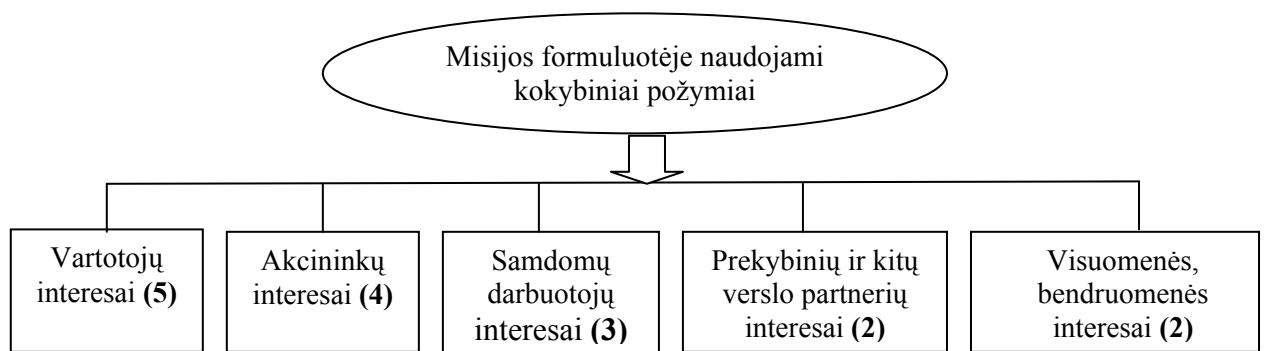
Apibendrinant penkių apdailos medžiagų prekybinių įmonių situaciją galima teigti, kad šių įmonių priskyrimas vienai strateginei grupei yra teisingas, nes šios įmonės nustatytos kaip turinčios gana reikšmingus panašumus, vertinant pagal tokius kriterijus kaip pagrindinius veiklos, rinkos rodiklius, įmonių pasiūlos, jos struktūrą ir apimtį, įmonių sąnaudų bei žmogiškųjų resursų kiekybinius parametrus ir sudėtį. Taigi galima teigti, kad marketingo strategijos formavimo, marketingo strateginio planavimo proceso analizė gali būti kompleksiskai taikoma vertinant pasirinktą apdailos medžiagų prekybinių įmonių strateginę grupę. Apie didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo strategijos formavimą, remiantis magistro darbo teorijoje aprašytu marketingo strategijos kūrimo proceso nuoseklumu, rašoma 3.2 poskyryje.



## **3.2. Marketingo strategijos kūrimo etapai apdailos medžiagų prekybinių įmonių strateginės grupės įmonėse**

### **3.2.1. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių misija ir tikslai**

Atlikus penkių apdailos medžiagų prekybinių įmonių misijos formuluočių bei jų teksto turinio analizę, nustatyti šių įmonių misijos bendri bruožai ir skirtumai, kurie išskirti ir pateikti 37 paveiksle. Pastebima, kad visos penkios didžiosios Šiaulių miesto apdailos medžiagų prekybinės įmonės savo misijoje akcentuoja vartotojų poreikius ir lūkesčius tokius kaip kokybiškos, saugios, modernios, ekologiškos, patrauklios kainos produkcijos teikimas, individualių poreikių tenkinimo galimybė, reagavimas į vartotojų pageidavimus, lankstus kylančių problemų sprendimas, aptarnavimo kultūra, objektyvios informacijos apie prekes teikimas, garantijų teikimas, patrauklios atsiskaitymo už prekę sąlygos, išskirtinis dėmesys lojaliems klientams.



**37 pav.** Strateginės įmonių grupės misijos bendri bruožai [sudaryta autorės]

Keturiose strateginės grupės įmonėse (A, B, C, E) akcentuojami akcininkų interesai (pažymėtina, kad visos strateginei grupei priklausančios įmonės yra uždarnosios akcinės bendrovės), o trijose (A, B, D) – samdomų darbuotojų interesai, pavyzdžiui, pakankamas, teisingas, motyvuojantis, laiku mokamas darbo užmokestis, tinkamos darbo aplinkos sukūrimas, socialinės garantijos, saviraiškos ir karjeros galimybės, darbo motyvaciją didinančių materialinių ir moralinių stimulų tenkinimas, kiti išsipareigojimai darbuotojams. Dvi strateginės grupės įmonės (A ir B) savo misijoje pabrėžė ir savo santykių su įvairiais tarpininkais, produkcijos tiekėjais pusę, akcentuodami skaidrius, teisingus ir paremtus bendradarbiavimu verslo santykius, o taip pat akcentavo savo vaidmenį sprendžiant tam tikras visuomenės problemas, aktyvumą dalyvaujant vietinės bendruomenės gyvenime, įvairiapusę paramą, teikiamą įvairioms visuomenės atskirties grupėms, savo prisidėjimą sprendžiant socialines bei ekonomines problemas miesto ar regiono lygiu.

Apibendrinant reikėtų pasakyti, kad išsamiausias misijos formuluotės, apimančios visus 37 paveiksle išskirtus misijos bruožus, nustatytos dviejose didžiausiose (pagal apyvartą, pelno ir kitus

rodiklius) strateginės grupės įmonėse (A ir B). Beje pastebima, kad visų penkių apdailos medžiagų prekybinių įmonių misijos formuluotės bei teiginiai palyginus juos tarpusavyje yra ganėtinai panašūs, o tai leidžia spręsti, kad viso nagrinėjamos įmonės labai panašiai suvokia savo veiklos bei egzistavimo prasmę ir vaidmenį visuomenėje. Taigi pirmasis marketingo strategijos kūrimo etapas, galima teigti, labai panašiai vykdomas kiekvienoje iš didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių.

Kitas marketingo strategijos kūrimo proceso etapas – *įmonės tikslų identifikavimas*.

Didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių vadovų žodinės apklausos metu paaiškėjo, kad dauguma įmonių (4 iš 5) vykdo taip vadinamą neformalų marketingo strateginį planavimą, t.y., vadovų teigimu, „nelaiko stalčiuje parengtų ir raštiška forma surašytų marketingo strategijų“. Vadovų pastebėjimu, veiklos, o taip pat ir marketingo „strategavimas“ – tai nuolat aukščiausio lygio vadovų galvose vykstantis procesas, pasižymintis didele minčių kaita, sąlygota konkurentų veiksmų bei pasikeitimų įmonės vidinėje veikloje arba išorinėje aplinkoje. Todėl informacijos apie nagrinėjamų įmonių tikslus rinkimui pagrindė naudotas vadovų žodinės apklausos būdas.

Išsiaiškinta, kad visoms nagrinėjamoms įmonėms „patogiausias: strategijos aprėptiems laiko atžvilgiu, o taip pat ir strateginių tikslų nustatymo laikotarpis yra 3 metai, t.y. vertinama, į kokią pageidaujamą ateitį apdailos medžiagų prekybinės įmonės „ketina ateiti“ nuo 2005 m. iki 2008 m.. Taigi būtent 2005 m. duomenys naudojami kaip paskutinių ataskaitinių metų duomenys, nuo kurių atskaitomas numatytų tikslų lygis.

Nustatyta, kad apdailos medžiagų prekybinių įmonių tikslai dažniausiai siejami su apyvartos rodikliu, tačiau vadovų paklausus, išsiaiškinti ir kiti įmonių tikslai, siekiamybės, lūkesčiai, leidžiantys įvertinti įvairesnius įmonių veiklos aspektus perspektyvų požiūriu.

Identifikuojant apdailos medžiagų prekybinių įmonių tikslus naudotas kokybinis prognozavimas, kurio metu nustatyti vadovų numatymai ateičiai, planai ir ketinimai svarbiausių rodiklių kitimo kontekste.

Žodinės apklausos metu, visų pirma, vadovų paprašyta numatyti atskirų įmonės veiklos rodiklių kitimo kryptis vidutinialaikėje perspektyvoje (maždaug 3 metų laikotarpiui), atsižvelgiant į įmonės vidines galimybes, išorinius veiksnius bei jų įtaką įmonės veiklai. Tokiu būdu gauta informacija, apibūdinanti apdailos medžiagų prekybinių įmonių bendrus tikslus, įmonės vadovams įvertinant šių tikslų, išmatuojamų konkrečiais metais, pasiekimo galimybę.

Remiantis kokybinėmis prognozėmis (vadovų nuomonėmis), galima teigti, kad apdailos medžiagų prekybinių apyvarta netolimoje perspektyvoje (2-3 metų) turėtų didėti. Tik vienas žodinėje apklausoje dalyvavęs vadovas (E įmonės) mano, kad šis prekybinės įmonės bendrus veiklos mastus apibūdinantis rodiklis tikriausiai nesikeis. Analogiškas vadovų atsakymų

pasiskirstymas nustatytas vertinant kitą apdailos medžiagų prekybinių įmonių rodiklį – bendrąjį pelną. (žr. 14 priedą)

Dėl grynojo pelno didėjimo galimybių apdailos medžiagų prekybinių įmonių vadovai buvo kiek mažiau optimistiški. Vienodas dalis (po 2 vadovus) sudarė vadovai, kurie manė, kad šis rodiklis tikriausiai didės ir tie, kurie nurodė, jog jų manymu, grynasis pelnas mažės. Grynojo pelno mažėjimo tikisi E ir C įmonių vadovai, o padidėjimo – stipriausių įmonių A ir B įmonių vadovai. Vertinant kitos apdailos medžiagų prekybinės įmonės charakteristikos – darbuotojų skaičiaus – kokybines prognozes nustatyta, kad trijose įmonėse darbuotojų skaičius neturėtų keistis (C, D ir E), o dviejose didžiausiose (vertinant pagal apyvartą, pelno kategorijas ir darbuotojų skaičių) – turėtų didėti (A ir B įmonių).

Galima teigti, kad apdailos medžiagų prekybinės įmonės savo konkurencingumo didinimo „paieškose“ ateityje naudosis pasiūlos didinimo alternatyvą. Kaip parodė žodinė vadovų apklausa, net trys vadovai (A, B ir D) mano, kad jų įmonėse parduodamų prekių pavadinimų (pozicijų) skaičius didės, o dviejų įmonių vadovai (C ir E) mano, kad šis įmonės pasiūlą apibūdinantis rodikliai iš esmės nesikeis. Net keturių apdailos medžiagų prekybinių įmonių vadovai pateikė žodines prognozes, nurodydami, kad labiausiai tikėtina, jog jų įmonė padidins parduodamos produkcijos tiekėjų skaičių. Vadovų teigimu, naujų tiekėjų paieška yra vienas svarbesnių tokią veiklą vykdančios įmonės sėkmės garantų. Tik vienos įmonės (E) vadovas mano, kad tiekėjų skaičius artimoje perspektyvoje neturėtų didėti.

Norint patikslinti pagrindinių apdailos medžiagų prekybinių įmonių prognozes, įvertinant laukiamą nagrinėjamų rodiklių kitimo intensyvumą, žodinės apklausos metu vadovams pateiktas kitas klausimas: „Kokie Jūsų įmonės tikslai, nurodant kiekvieno iš rodiklių metinio augimo tempus (trejų metų perspektyvoje)“. Gauti atsakymai pateikti 14 priede.

Galima pastebėti, kad net 3 įmonių, užimančių dominuojančias pozicijas rinkoje, vadovai mano, kad jų įmonių metinis apyvartos padidėjimas turėtų siekti 15-25 proc. Kitų dviejų įmonių vadovai tikisi mažesnio apyvartos augimo greičio (įmonės E vadovas - iki 5 proc., o D – atitinkamai 5-15 proc. ).

Kiekybiniais matais apibūdinant bendrojo pelno kitimo galimybes nustatyta, kad dauguma apdailos įmonių vadovų (A, C ir D įmonių) tikisi šio rodiklio metinio padidėjimo, kuris sudarys 5-15 proc. B įmonės vadovas pateikė nuomonę, kad bendrasis pelnas, gautas pardavus apdailos medžiagas, didės 15-25 proc. Vertinant grynojo pelno prognozes nustatyta kitokia situacija: įmonių lyderių (A ir B) vadovai tikisi 5-15 proc. metinio augimo, o dviejų įmonių vadovai (E ir C) kaip realesnę variantą įvardija grynojo pelno mažėjimą (nors ir nežymų), tokią prognozę paaiškindami stiprėjančia konkurencija, kai kurių veiklos sąnaudų elementų apimties didėjimu.

Įvertinus darbuotojų skaičiaus prognozes didžiausiose apdailos medžiagų prekybinėse įmonėse, galima teigti, kad realu būtų tikėtis šio rodiklio didėjimo. Didžiausios įmonės darbuotojų skaičių numato didinti žymiau (15-25 proc.), kitos strateginei grupei priklausančios įmonės – didinti iki 5 proc.

Galima teigti, kad įmonė B ateičiai yra pasirinkusi aiškia asortimento gylio didinimo strateginę poziciją. Šioje įmonėje ketinama prekių pavadinimų skaičių padidinti maždaug apie 15-25 proc. Kiek mažesnei asortimento plėtrai „nusiteikusios“ A ir D įmonės (prekių pavadinimų skaičiaus prognozuojamas augimas 5-15 proc.). Pastebima, kad viena apdailos medžiagų prekybinė įmonė, įeinanti į stipriausių šios veiklos įmonių strateginę grupę, yra numačiusi kitokią asortimento gylio keitimo poziciją – prekių pavadinimų skaičiaus mažinimą (C). Tačiau šios įmonės numatytas asortimento gylio siaurinimas neturėtų būti labai žymus (numatytas pozicijų sumažinimas iki 5 proc.). Vadovo teigimu, tokia apdailos medžiagų asortimento keitimo kryptis pasirinkta siekiant atsisakyti nepaklausių, „užsibuvusių“, neatitinkančių vartotojų poreikių bei „iškreipto kainos-kokybės santykio“ prekių.

Galima teigti, kad 5-15 proc. padidinti tiekėjų skaičių tikisi A, B ir D įmonių vadovai. Kitų dviejų įmonių (C ir E) numato ne tokį žymų šio rodiklio padidėjimą (iki 5 proc.).

Apibendrinant reikėtų pasakyti, kad visos penkių nagrinėjamų apdailos medžiagų prekybinių įmonių vadovai trumpalaikėje ir vidutinialaikėje perspektyvoje yra numatę didinti:

- apyvartos ir bendrojo pelno rodiklius, labiausiai atsižvelgdami į didėjančią paklausą jų parduodamai produkcijai
- darbuotojų skaičių (tai logiškas tikslas, įmonei siekiant patenkinti didėjančią paklausą bei plečiantis įmonės veiklos mastams);
- tiekėjų skaičių, siekiant optimizuoti apdailos medžiagų pirkėjo pasirinkimo galimybes bei įmonei siekiant įmonės ekonominių tikslų.

Tik viena įmonė, priklausanti didžiausių Šiaulių mieste apdailos medžiagų prekybinių įmonių grupei, ateityje ketina mažinti asortimento gylį ir atsisakyti mažiau pajamingų ar pelningų ir nepaklausių prekių. Tačiau net dviejų įmonių vadovai, atsižvelgdami į vidinių ir išorinių veiksnių bei jų poveikio įmonės galimybėms visumą, įvertinę išorinės aplinkos kitimo tendencijas bei konkurencijos lygį rinkoje, mano, kad jų tikslas, siejant su grynojo pelno rodikliu, yra išlaikyti ankstesnį grynojo pelno lygį (optimistiniu variantu), o kaip labiausiai tikėtiną tikslo pasiekimo galimybę jie vertino grynojo pelno sumažėjimą iki 5 proc. Pagal verslo įmonių tikslų nustatymo lygį, vertinant užsibrėžtus tikslus su pasiektais praeityje, galima teigti, kad vertinant bendru požiūriu visos strateginei įmonių grupei priklausančios apdailos medžiagų prekybinės įmonės vykdo *puolimo strategiją* (kai ateičiai nustatomi aukštesnio lygio tikslai, lyginant su ataskaitinio laikotarpio reikšmėmis).

Kaip minėta, vienas svarbiausių įmonės ateities kiekybinių matų – apyvarta. Todėl buvo tikslinga šio rodiklio analizę pagilinti, siekiant išsiaiškinti strateginės įmonių grupės vadovų tikslus atskirų apdailos medžiagų grupių apyvartos kitimo atžvilgiu. Atsakymai į vieną iš žodinės apklausos metu pateiktą klausimą susisteminti 15 priede. Galima teigti, kad joje pateikti duomenys leidžia identifikuoti atskirų strateginės grupės įmonių veiklos specializacijos kryptis. Nustatyta, kad, vertinant pagal atskiras apdailos medžiagų grupes galima spręsti, kad:

- Visų strateginės grupės įmonių vadovai iš daugumos apdailos medžiagų asortimento grupių tikisi stabilios apyvartos arba labai nežymaus didėjimo. Pastebima, kad tokių nustatytų apdailos medžiagų grupių skaičius paminėtose įmonėse siekia 6-9 (iš 12 apdailos medžiagų grupių).
- Nei vienos apdailos medžiagų prekybinės įmonės vadovas nenurodė, kad įmonėje tikimasi kurios nors prekių grupės apyvartos (o tai pat ir paklausos) sumažėjimo. Be abejo, dažniausiai įmonės, planuodamos ir numatydamos veiklos tikslus, yra orientuotos į aukštesnių tikslų pasiekimo lygį, todėl iš šiuo atveju išryškėja išimtinai optimistinė vadovų pozicija, vertinant atskirų prekių grupių apyvartos kitimo galimybes.
- Akivaizdaus didėjimo net iš 6 apdailos medžiagų grupių tikisi C įmonės vadovas. Kitų įmonių nurodytos 3-4 parduodamų prekių grupės, iš kurių netolimoje ir vidutinialaikėje perspektyvoje tikimasi reikšmingesnio apyvartos didėjimo.
- Įvertinus bendrai visą strateginę įmonių grupę pagal apdailos medžiagų grupių numatomą (planuojamą) apyvartą, nustatyta, kad labiausiai tikimasi apyvartos didėjimo iš šių apdailos medžiagų: apdailos plytelių ir statybinių blokelių bei plytų (po 4 įmonės), gipso-kartono plokščių (3 įmonės).

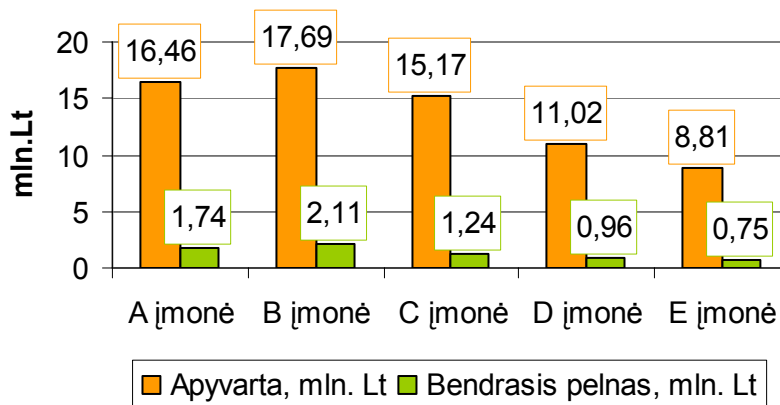
Svarbus nagrinėjamų įmonių tikslus bei jų realumą apibūdinantis kriterijus – praeityje įmonių numatytų tikslų pasiekimo lygis. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių vadovų buvo paklausta, ar jų įmonėms pavyko pasiekti prieš tai buvusiam strateginiam laikotarpiui numatytus tikslus, įvertinant šių tikslų pasiekimo lygį procentais. (žr. 16 priedą). Jame pateikti tikslų pasiekimą indikuojantys santykiniai rodikliai leidžia spręsti, kad:

- Beveik visos strateginės grupės įmonės pakeitė darbuotojų skaičių iki iš anksto numatyto, suplanuoto šio rodiklio lygio. Kadangi nustatyta, jog daugelyje nagrinėtų įmonių darbuotojų skaičius buvo didinamas (nors ir nežymiai), galima teigti, kad apdailos medžiagų prekybinės įmonės padidino darbuotojų skaičių iki iš anksto užsibrėžto lygio (tikslas pasiekimas 100 proc.). Tik E įmonės vadovas nurodė, kad darbuotojų skaičių padidino kiek daugiau nei įmonėje buvo iš anksto numatyta, t.y. su darbuotojų skaičiaus keitimu susijęs tikslas viršytas 10 proc.

- Tik E įmonė nepasiekė užsibrėžtų apyvartos, bendrojo pelno ir grynojo pelno tikslų. Faktiniai rodikliai pasiekti atitinkamai 2 proc. ir 5 proc. mažesni už įmonės vadovybės suplanuotus šių rodiklių didinimo tikslus.
- Keturios strateginės grupės įmonės pasiekė didesnius bendrus verslo rezultatus (vertinant pagal apyvartos, bendrojo pelno ir grynojo pelno rodiklius). Labiausiai savo užsibrėžtų tikslų lygį viršijo B įmonė – faktiniai apyvartos ir bendrojo pelno rodikliai pasiekti 15 proc. didesni už suplanuotus rodiklius, o grynojo pelno ir tiekėjų skaičiaus didinimo tikslai, anot įmonių vadovų, viršyti 10 proc.

Apibendrinant šią tyrimo dalį galima teigti, kad pastaraisiais metais didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių reali pasiekta situacija iš esmės pranoko vadovų lūkesčius, nes daugeliu atvejų įmonėse buvo suplanuota pasiekti mažesnius veiklos rodiklius nei jie buvo realiai pasiekti. Kaip jau buvo pastebėta, tokiai situacijai labai didelę įtaką turėjo pastaraisiais metais itin sparčiai besivysčiusi apdailos medžiagų rinka, augantys šios rūšies produkcijos poreikiai.

Autorė, atsižvelgdama į vadovų žodinės apklausos metu surinktą informaciją atliko preliminarius strateginės įmonių grupės tikslų pasiekimo lygį iki 2008 m. apibūdinančius apskaičiavimus. Nustatyta, kad iki 2008 m. (apskaičiuota atsižvelgiant į vadovų pateiktus rodiklių suplanuotus metinius augimo tempus) A įmonės vadovybė nori apyvartą padidinti iki 16,46 mln. Lt. (žr. 38 paveikslą).



**38 pav.** Strateginės įmonių grupės apyvartos ir bendrojo pelno didinimo tikslai 2008 m.

[sudaryta autorės]

Jei šios įmonės vadovybės apyvartos metinis augimas (po 15 proc.) pasiteisintų, tai nuo 2005 m. iki 2008 m. apyvarta išaugtų 5,64 mln. Lt arba 52,1 proc. B įmonė savo tiksluose yra numačiusi dar intensyvesnį apyvartos augimą (po 20 proc. kasmet). Tuo remiantis galima teigti, kad 2008 m. šios įmonės apyvarta turėtų padidėti iki 17,69 mln. Lt., t.y. per analizuojamą strateginių tikslų pasiekimui užsibrėžtą laikotarpį įmonės apyvarta padidėtų 7,45 mln. Lt arba 72,8 proc. Mažiausio apyvartos kasmetinio didėjimo tikisi E įmonės vadovybė. Šios įmonės tiksluose

numatytas 5 proc. apyvartos didinimas kasmet iki 2008 m. Taigi E įmonė nori apyvartą padidinti iki 8,81 mln. Lt (t.y. lyginant su 2005 m. rodikliu apyvartą padidinti 1,2 mln. Lt arba 15,8 proc.).

Išsamesni skaičiavimai, parodantys 2006-2008 m. siekiamo apyvartos didinimo tikslo bendrą pokytį absoliutine verte ir užsibrėžtus tarpinius tikslo pasiekimo lygius (2006 m., 2007 m. apyvartos lygio tikslus) pateikti 17 lentelėje.

17 lentelė

**Strateginės grupės įmonių apyvartos didinimo tarpiniai ir strateginiai tikslai**

[sudaryta autorės]

Apyvartos didinimo tikslai	A įmonė	B įmonė	C įmonė	D įmonė	E įmonė
Metinis pokytis, koef.	0,15	0,20	0,17	0,10	0,05
Apyvarta, mln. Lt (2005 m.)	10,82	10,24	9,47	8,28	7,61
2006 m. metinis pokytis, mln. Lt	1,62	2,05	1,61	0,83	0,38
2006 m. planuojamas dydis, mln. Lt	12,44	12,29	11,08	9,11	7,99
2007 m. metinis pokytis, mln. Lt	1,87	2,46	1,88	0,91	0,40
2007 m. planuojamas dydis, mln. Lt	14,31	14,75	12,96	10,02	8,39
2008 m. metinis pokytis, mln. Lt	2,15	2,95	2,20	1,00	0,42
<b>2008 m. planuojamas dydis, mln. Lt</b>	<b>16,46</b>	<b>17,69</b>	<b>15,17</b>	<b>11,02</b>	<b>8,81</b>

Bendrojo pelno kitimą „optimistiškiausiai“ planuoja dvi didžiausios strateginės grupės įmonės (A ir B). Savo tiksluose šios įmonės užsibrėžusios bendrąjį pelną nagrinėjamu laikotarpiu kasmet padidinti po – atitinkamai 12 proc. ir 16 proc. A įmonė 2008 m. yra numačiusi bendrąjį pelną padidinti iki 1,74 mln. Lt, o B įmonė – iki 2,11 mln. Lt. Jei šie tikslai būtų pasiekti A įmonė nuo 2005 m. iki 2008 m. bendrąjį pelną padidintų 0,5 mln. Lt arba 40,3 proc., o B įmonė – atitinkamai – 0,76 mln. Lt arba 56,3 proc. E įmonės tikslai, išreikšti bendrojo pelno rodikliu, yra žymiai kuklesni. Ši įmonė tikisi ir į tai orientuoja savo veiklą bendrąjį pelną kasmet padidinti po 3 proc. ir 2008 m. pasiekti 0,75 mln. Lt (t.y. 0,06 mln. Lt arba 8,7 proc. daugiau nei 2005 m.). C ir D įmonės, vertinant pagal apyvartos ir bendrojo pelno rodiklius atsidūrusios trečioje ir ketvirtoje pozicijose, tikisi bendrojo pelno kasmetinio augimo lygaus maždaug 10 proc. Per strateginį laikotarpį C įmonė planuoja bendrąjį pelną padidinti iki 1,24 mln. Lt, o D įmonė – atitinkamai iki 0,96 mln. Lt. (žr. 17 priedą)

Vertinant įmonių grynojo pelno siekiamas reikšmes, nustatyta, kad dvi strateginei grupei priklausančios įmonės (C ir E) nesitiki šio rodiklio didėjimo. Šių įmonių vadovai, mano, kad juos tenkintų situacija, jei šis rodiklis išliktų 2005 m. lygio, tačiau atsižvelgiant į bendrą situaciją rinkoje ir įmonės vidines galimybes labiausiai tikėtina, kad grynasis pelnas kasmet mažės po 1-2 proc. Didžiausio grynojo pelno augimo tikisi B įmonė (maždaug po 12 proc. kasmet iki 2008 m.). Tuo remiantis galima teigti, kad B įmonė planuoja grynąjį pelną 2008 m. padidinti iki 365 tūkst. Lt (lyginant su 2005 m. faktine reikšme padidėjimas turėtų sudaryti 105,2 tūkst. Lt arba 40,5 proc.). (žr. 17 priedą)

A įmonė grynojo pelno tikslą sieja su 10 proc. metiniu augimu. Tokiu atveju šios įmonės rodiklis per tris metus padidėtų iki 324,36 tūkst. Lt, t.y. 29,72 tūkst. Lt arba 33,1 proc. D įmonės vadovybė numačiusi 2 proc. grynojo pelno rodiklio metinį padidėjimo tempą ir 2008 m. tikisi gauti 172,45 tūkst. Lt grynojo pelno (nuo 2005 m. iki 2008 m. padidinti 9,95 tūkst. Lt arba 6,1 proc.).

Vertinant apdailos medžiagų prekybinių įmonių tikslus, susijusius su darbuotojų skaičiaus didinimu, nustatyta, kad daugiausiai planuoja pasamdyti naujų darbuotojų B įmonė (nuo 16 darbuotojų 2005 m. iki 22 darbuotojų 2008 m.). A įmonė ketina darbuotojų skaičių padidinti 3, t.y. nuo 15 iki 18. Kitos strateginės grupės įmonės (C, D ir E), vadovybės teigimu, darbuotojų skaičių padidins 2 darbuotojais. (žr. 17 priedą).

Vertinant asortimento gylio keitimo tikslus ir užsibrėžtą jų lygį iki 2008 m. nustatyta, kad labiausiai prekių pavadinimų skaičių ketina padidinti B įmonė (maždaug 16 proc. kasmet), t.y. prekių pozicijų skaičius nuo 1520 (2005 m.) turėtų išaugti iki 2373 (2008 m.). A įmonės prekių gylis, remiantis įmonės vadovybės planais prekių pozicijų skaičių kasmeti didinti po maždaug 10 proc., turėtų keistis sekančiai: nuo 1487 (2005 m.) iki 1979 (2008 m.). Galima pastebėti, kad D įmonė yra numačiusi tokio pat intensyvumo asortimento gylio plėtrą kaip ir A įmonė (t.y. 10 proc. kasmetinis didinimas).

Taigi galima tikėtis, kad D įmonė nuo 2005 m. iki 2008 m. prekių pozicijų skaičių padidins nuo 957 iki 1274. E įmonės vadovybė kaip veiklos tikslą nurodė 5 proc. prekių pozicijų skaičiaus didinimą kasmet (2008 m. turėtų siekti 983, kai 2005 m. buvo 849). Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad vienintelė C įmonė per artimiausius kelerius metus ketina vykdyti asortimento gylio mažinimo politiką ir kasmet atsisakyti vidutiniškai po 2 proc. prekių. Tokiu atveju šios įmonės asortimento gylis nuo 1087 (2005 m.) sumažėtų iki 1023 (2008 m.). (17 priedą)

Įmonių tikslai, orientuoti į naujų tiekėjų paiešką ir jų skaičiaus didinimą, matomi 17 priede. Pastebima, kad B įmonė numačiusi aukščiausią šio tikslo pasiekimo lygį, t.y. ji planuoja tiekėjų skaičių kasmet didinti po maždaug 15 proc. ir nuo 76 tiekėjų (2005 m.) jų skaičių padidinti iki 116 (2008 m.). Vienodu intensyvumu tiekėjų skaičiaus didinimo tikslą ketina įgyvendinti A ir D įmonės (maždaug po 10 proc. kasmet). Jei šiuos tikslus pavyktų pasiekti orientacinis tiekėjų skaičius A įmonėje padidintų iki 97, o D įmonėje – iki 88. Mažiau intensyviai tiekėjų paieškai nusiteikusios C ir E įmonės (tiekėjų skaičių didinti atitinkamai po 5 ir 2 proc. kasmet). C įmonėje šis rodiklis per tris metus padidėtų iki 74 (kai 2005 m. buvo 64), o E įmonėje 2008 m. turėtų sudaryti 60 (kai 2005 m. buvo 57).

Įmonių, priklausančių apdailos medžiagų didžiųjų prekybinių įmonių grupei, tikslų suvestinė lentelė taip pat pateikta 17 priede.

Reikėtų pastebėti, kad nagrinėjamosiose įmonėse 3 metų perspektyvai numatyti it kitokie tikslai. Pavyzdžiui, B įmonė iki 2008 m. planuoja padidinti prekybinės salės plotą apie 20 proc..



Apdailos medžiagų prekybinės įmonės, nustatydamos tikslus, naudoja ir kokybines kategorijas: A įmonė kaip tikslą yra išsikėlusį vidinės informacijos sistemos gerinimą, duomenų bazės atnaujinimą, vidinės komunikacijos gerinimą; A, B ir D įmonių tiksluose pabrėžiamas žmonių išteklių valdymo klausimų sprendimas, personalo kvalifikacijos tobulinimas, užsienio žinių gerinimas, kursų ir seminarų organizavimas, darbuotojų motyvacijos didinimas, atlyginimo už darbą didinimas, darbuotojų aktyvesnis įtraukimas į įmonės planavimą ir valdymą, aukštesnės grandies darbuotojų „dalyvavimo pelne“ galimybių padidinimas.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginės grupės įmonės, orientuodamosios į ateitį, yra užsibrėžusios aukštus arba net labai aukštus veiklos tikslus. Vadovų teigimu, šie tikslai yra pakankamai realūs ir pagrįsti, atsižvelgiant į pastaraisiais metais apdailos medžiagų rinkos kitimo tendencijas, kurios, kaip manoma, ir perspektyvoje stipriai nesikeis, t.y. išliks aiški apdailos medžiagų rinkos augimo tendencija.

Autorės manymu, įmonių (ypač dviejų didžiausių – A ir B) užsibrėžti tikslai yra pernelyg aukšti ir juos pasiekti turėtų būti ganėtinai sudėtinga. Kita vertus, daugelis įmonių naudoja tikslų formavimo praktiką, kai tikslų lygis yra užsibrėžiamas aukštesnis, ir tai daroma sąmoningai, siekiant nukreipti bei mobilizuoti organizacijos ir jos narių pastangas šių tikslų pasiekimui. Toks tikslų formavimo principas gali būti taikomas, tačiau ir šiuo atveju numatyti tikslai neturėtų stipriai viršyti įmonių galimybių. Priešingu atveju, tikslai gali veikti demotyvuojančiai, o pats įmonės planavimas, pradedant tikslų nustatymu, gali atrodyti netikslingas ir netikroviškas.

### **3.2.2. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo aplinkos analizė**

Neabejojama, kad kiekvienos įmonės sėkmė rinkoje, parduodamų prekių paklausa, jos struktūra ir kitimas labai priklauso nuo įmonės aplinkos. Būtent todėl formuojant marketingo strategiją vienas iš šio proceso etapų yra marketingo aplinkos vertinimas. Nagrinėjant makroaplinką (išorinę aplinką) vertinami ne tik šios aplinkos elementai, bet ir nustatomos išorinės aplinkos kitimo tendencijos, turinčios didelę įtaką įmonių strategijos pasirinkimui.

Analizuojant didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių išorinę aplinką autorė naudojo moduluotą tyrimą, t.y. vadovų žodinės apklausos metu gauti rezultatai buvo papildyti dokumentinių šaltinių (statistinių duomenų) analizės rezultatais

Žemiau pateikiami pagrindiniai strateginės grupės įmonių vadovų žodinės apklausos rezultatai, vertinant didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo išorinę aplinką.

Pritaikius penkių apdailos medžiagų statybinių įmonių vadovų pusiau struktūrizuotą žodinę apklausą, nustatyti, vadovų nuomone, svarbiausi trys išorinės aplinkos elementai. Tai: ekonominė aplinka, konkurencinė aplinka, socialinė kultūrinė aplinka. Kaip mažiau svarbios nustatytos politinė

teisinė aplinka, mokslo ir technologinė aplinka ir gamtinė aplinka. Apibendrinantys šios tyrimo dalies rezultatai pateikti 18 priede. Kaip matoma iš susistemintų duomenų, net 4 vadovai kaip patį svarbiausią apdailos medžiagų prekybinę įmonę įtakojantį veiksnį išskyrė ekonominę aplinką. Vienas vadovas, vertindamas šios išorinės aplinkos komponentės svarbą, nurodė ją antroje vietoje. Apibendrinti duomenys leido patvirtinti, kad apskritai būtent ekonominė aplinka vadovų vertinama kaip svarbiausias išorinės aplinkos elementas, ir, galima manyti, būtent ši aplinka turi didžiausią įtaką apdailos medžiagų prekybinių įmonių sėkmei, veiklos rezultatams. Tikėtina, kad apdailos medžiagų prekybinės įmonės, formuodamos marketingo strategiją, labai didelį dėmesį skiria įmonės derinimosi prie ekonominės aplinkos veiksams, atsižvelgiant į ekonominės aplinkos vystymosi tendencijas.

Vadovų manymu, svarbiausi ekonominės aplinkos veiksniai, turintys didžiausią įtaką apdailos medžiagų prekybinės įmonės paklausai bei jos didinimo galimybėms, yra šie: gyventojų pajamos ir skolinimosi (kreditavimo) galimybės, t.y., veiksniai, kurie iš esmės apsprendžia gyventojų perkamąją galią.

Antras pagal svarbą identifikuotas apdailos medžiagų prekybinių įmonių išorinės aplinkos elementas, remiantis vadovų žodine apklausa, yra konkurencinė aplinka. Tokiai vadovų nuomonei įtakos galėjo turėti logiškai per pastaruosius penkerius metus stiprėjanti konkurencija šiame sektoriuje, konkurentų stiprėjantis varžymasis dėl vartotojų prioritetų, pavyzdžiui, marketingo pastangų aktyvinimas bei veiksmų, nukreiptų į tikslinę rinką, intensyvinimas. Du apklausoje dalyvavę vadovai šios aplinkos svarbą vertino kaip antrą pagal svarbą išorinės aplinkos dalį, o dviejų įmonių vadovai – kaip trečią pagal svarbą išorinės aplinkos elementą, vertinant šios aplinkos poveikį apdailos medžiagų prekybinei įmonei, jos veiklai bei rezultatams. Taigi vadovų atsakymų pasiskirstymas šiuo klausimu yra bimodalis, t.y. nustatytos dvi dažniausiai pasikartojančios reikšmės.

Dažniausiai vadovų paminėti šie apdailos medžiagų prekybinės įmonės konkurencijai (konkurencingumui) didžiausią įtaką turintys veiksniai: konkurentų skaičius, jų galia ir aktyvumas rinkoje, lojalių klientų turėjimas, gebėjimas pritraukti ir išlaikyti stambius klientus, santykiai su produkcijos tiekėjais, kainodaros lankstumas, apyvartinių lėšų pakankamumas, teisingi asortimento modifikavimo sprendimai, apskritai tokios veiklos patirtis. Taip pat šiame kontekste vadovų paminėtas ir toks konkurenciją rinkoje apsunkinantis veiksnys kaip nelegali prekyba apdailos medžiagomis, kai iš šių prekybinių įmonių nesąžiningai konkuruojant „atimamas klientas“ (nors, vadovų teigimu, tai nėra labai paplitęs reiškinys).

Trečiu pagal svarbą išorinės aplinkos veiksniumi remiantis žodine vadovų apklausa galima įvardinti socialinę kultūrinę aplinką. Ją vertinant daugiausiai vadovų (3 iš 5) nurodė trečią poziciją pagal veiksnio svarbą. Galima pastebėti, kad nurodydami svarbiausius šios aplinkos elementus

vadovai dažniausiai minėjo: demografinius procesus, žmonių vertybes, požiūrius ir jų kaitą, įtakojančius apdailos medžiagų vartojimą, pasirinkimo ypatumus, formuojančius šios rūšies produkcijos vartotojų elgsenos ypatumus.

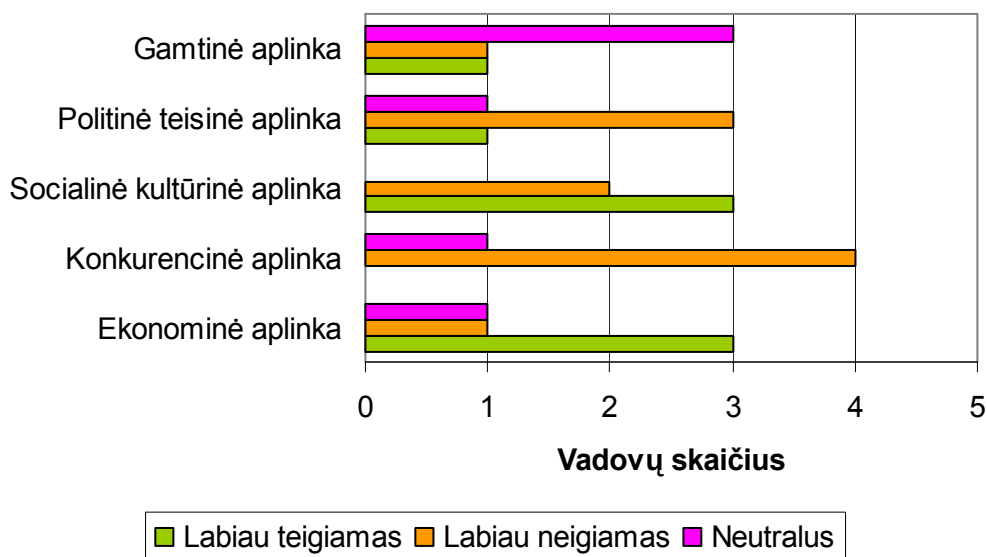
Kitas pagal svarbos eiliškumą išskirtas išorinės aplinkos veiksnys – politinė teisinė aplinka. Šio išorinio veiksnio vertinimas pasižymėjo didžiausiu reikšmių pasiskirstymo nevienarūšiškumu (netolygumu), nes nurodant šio veiksnio svarbos „vietą“ kitų išorinės aplinkos elementų atžvilgiu nustatyti net keturi skirtingi vadovų vertinimų variantai. Reikėtų pasakyti, kad vadovai šioje aplinkoje labiausiai akcentavo vyriausybės politiką skatinant bei remiant būsto įsigijimą, naudojantis kreditais, teisinius veiksmus (bei ketinimus), turinčius įtakos gyventojų pajamų didėjimui, mokesčių politiką. Pastarasis veiksnys įvardintas kaip nepalankiai apdailos medžiagų prekybinių įmonių veiklą įtakojantis veiksnys. Galima pastebėti, kad apskritai politinės teisinės aplinkos veiksniai, kuriuos nurodė ir jų poveikį apibūdino vadovai, aiškiai „skyla“ į dvi dalis: apdailos medžiagų prekybinės įmonės veiklą teigiamai įtakojančius veiksnius ir neigiamai įtakojančius veiksnius.

Galima buvo tikėtis, kad vadovams mokslo ir technologinė aplinka kaip išorinės aplinkos elementas turėtų atrodyti svarbesnis. Šis veiksnys, vertinant visų penkių vadovų atsakymus, atsidūrė penktoje pozicijoje (priešpaskutinėje). Dažniausias šios aplinkos vertinimas – 5, t.y. trys vadovai šį veiksnių nurodė kaip penktą pagal svarbą veiksnių. Kiti mokslinės technologinės aplinkos elemento svarbos vertinimo variantai pasikartojė po vieną kartą. Mokslo ir technologinės aplinkos veiksmų aiškinimą dažniausiai lydėjo gana trumpi vadovų komentarai. Apdailos medžiagų vadovų nuomone, svarbesni šios išorinės aplinkos dalies veiksniai yra: pokyčių šioje aplinkoje nulemti asortimento pasikeitimai, parduodamos produkcijos tobulinimas ar modifikavimas, naujų savybių atsiradimas, siekiant didesnio vartotojo pasitenkinimo kokybės ar išlaidų ekonomijos požiūriais.

Gamtinė aplinka, remiantis vadovų apklausos rezultatais, yra mažiausiai reikšmingas išorinės aplinkos elementas, t.y. šios aplinkos įtaka apdailos medžiagų prekybinėms įmonėms gali būti vertinama kaip ganėtinai ribota. Du vadovai šią aplinką vertino kaip ketvirtą pagal svarbą (šešių išorinės aplinkos elementų grupėje), o trys vadovai – kaip šeštą pagal svarbą išorinės aplinkos elementą. Vadovų pateikti šios aplinkos veiksmų bei jų poveikio aiškinimai vis dėlto leidžia manyti, kad ir ši aplinka yra pakankamai reikšminga apdailos medžiagų prekybinei įmonei. Vadovų paminėti šie poveikio aspektai: statybų, remonto, apdailos darbų vykdymo palankumą lemiančios gamtinės sąlygos, gamtinių išteklių prieinamumas gamybinėms įmonėms, kurios teikia produkciją apdailos medžiagų prekybinėms įmonėms. Autorė pastebi, kad šioje aplinkoje derėtų išskirti ir gamtinių išteklių kainas bei jų kitimą, kas per pastaruosius kelerius metus neabejotinai turėjo didelę įtaką didžiajai daugumai verslo įmonių, galiausiai, net ir vartotojų perkamajai galiai.

Siekiant detalizuoti išorinės aplinkos vertinimą, remiantis vadovų nuomonėmis, žodinėje apklausoje pateiktas klausimas, siekiant išsiaiškinti atskirų išorinės aplinkos elementų „poveikio kryptį“ apdailos medžiagų prekybinių įmonių atžvilgiu. Kaip matoma 39 paveiksle, prie labiau teigiamai apdailos medžiagų prekybinių įmonių veiklą įtakančių veiksnių galima būtų priskirti ekonominę aplinką ir socialinę kultūrinę aplinką. Strateginės grupės vadovų nuomone, šių makroaplinkos elementų kitimo tendencijos pastaraisiais metais turėjo teigiamos įtakos apdailos medžiagų prekybinių įmonių veiklai.

Remiantis daugumos vadovų nuomone, apdailos medžiagų prekybinių įmonių veiklą neigiamai įtakoja konkurencinė aplinka ir politinė teisinė aplinka. Daugiausiai vadovų, nurodę neutralų poveikį (kai nepasireiškia nei aiškiai teigiamas, nei aiškiai neigiamas poveikis) vertindami gamtinę aplinką, išreiškdami nuomonę, kad ši aplinka nei pernelyg skatina, nei riboja apdailos medžiagų pirkimą, turi neutralią įtaką apdailos medžiagų prekybinės įmonės veiklai.



**39 pav.** Išorinės aplinkos elementų poveikis apdailos medžiagų prekybinėms įmonėms pastaraisiais metais [sudaryta autorės]

Absoliučiai visų strateginės įmonių grupės vadovų manymu, netolimoje perspektyvoje dar labiau sustiprės konkurencijos ribojantis poveikis, t.y. visi vadovai mano, kad konkurencija per artimiausius kelerius stiprės, apdailos medžiagų prekybinių įmonių tarpusavio varžymasis didės, įmonėms reikės vis daugiau marketingo pastangų norint pritraukti ir išlaikyti klientus. Remiantis vadovų atsakymais, perspektyvoje jie „laukia“ neigiamos įtakos ir iš kito makroaplinkos veiksnio – politinės teisinės aplinkos (4 vadovai iš 5 manė, kad ateityje labiau pasireikš neigiamas šios aplinkos poveikis jų įmonei). Pastebima, kad daugiausiai lūkesčių apdailos medžiagų prekybinių įmonių vadovai sieja su pokyčiais ekonominėje aplinkoje, o taip pat mokslo technologinės aplinkos

tendencijomis (šių aplinkų teigiamo poveikio tikisi trys vadovai). Apskritai vadovų nuomonės vertinant išorinės aplinkos elementų prognozuojamą poveikį apdailos medžiagų prekybinėms įmonėms yra labiau negatyvus (19 atsakymų), o ne pozityvus (11 atsakymų). (žr. 18 priedą)

Apibūdinus pagrindinius vadovų apklausos rezultatus, aktualius vertinant apdailos medžiagų prekybinių įmonių išorinę aplinką bei jos poveikį tokia veikla užsiimančioms įmonėms, toliau analizuojami strateginės grupės įmonių vadovų nuomone svarbiausios išorinės aplinkos komponentės. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių išorinę aplinką detalizuojanti analizė atliekama naudojant dokumentinius bei antrinius šaltinius.

Atliekant išorinės aplinkos situaciją indikuojančių rodiklių analizę taikytas lyginamosios analizės principas, kuriuo remiantis:

1. Pateikiami Šiaulių mieste veikiančių apdailos medžiagų prekybinių įmonių tikslinės rinkos segmentus, išskirtus pagal geografinį požymį, apibūdinantys duomenys (nagrinėjami ir tarpusavyje lyginami Šiaulių miesto, Šiaulių rajono ir Šiaulių apskrities ekonominiai rodikliai, turint apie kiekvieną jų atitinkamą informaciją). Tačiau didžiausias dėmesys skiriamas Šiaulių miesto situacijos analizei.

2. Kadangi išorinė aplinka (makroaplinka) – tai iš esmės Lietuvos mastu veikianti aplinka, buvo tikslinga įvertinti Lietuvos ekonominius rodiklius ir juos naudoti palyginimui su Šiaulių miesto rodikliais.

3. Siekiant ne tik konstatuoti esamą situaciją, bet ir įvertinti nagrinėjamų ekonominių reiškinių kitimo tendencijas, naudota dinaminė analizė, o remiantis kiekybiniais prognozavimo metodais pateiktos svarbesnių rodiklių prognozės.

Autorė nori atkreipti dėmesį į tai, kad kai kurių rodiklių analizė apima nevienodus laikotarpius, o pagrindinė to priežastis – nepakankami iš antrinių šaltinių gauti duomenys.

Vienas pagrindinių šalies ekonominę situaciją apibūdinančių rodiklių yra BVP. Pastaraisiais metais augančios BVP apimtys įrodo pakankamai sėkmingą Lietuvos ūkio funkcionavimą, gerėjančią įmonių, o taip pat ir šalies gyventojų ekonominę būklę. Pastebima, kad per 2003 m. palyginus su 2002 m. Lietuvoje sukurtas BVP išaugo maždaug 10 proc., per 2004 m. – atitinkamai 7 proc., per 2005 m. remiantis preliminariais statistiniais duomenimis, šis rodiklis išaugo 7,5 proc. ir veikusiomis kainomis siekė 71084 mln. Lt, o palyginamosiomis kainomis – 66188 mln. Lt. (žr. 19 priedą) Per 2004 m. statyboje kaip išskirtoje veiklos rūšyje sukurta pridėtinė vertė lygi 4020 mln. Lt, o 2005 m. šis dydis išaugo 19 proc. (762,5 mln. Lt) iki 4782,5 mln. Lt. Vertinant pagal ketvirčius statybų sukuriama vertė didžiausia yra trečią ir ketvirtą ketvirčius. Didmeninės ir mažmeninės prekybos Lietuvoje sukurta vertė nuo 10059,3 mln. Lt (2004 m.) išaugo iki 11373,3 mln. Lt (2005 m.). Šio rodiklio metinis padidėjimas sudarė 13,1 proc. arba 1314 mln. Lt Kita temai aktuali veiklos rūšis susijusi su nekilnojamoju turtu. Nustatyta, kad 2005 m. palyginus su 2004 m.

šios veiklos sukurta vertė išaugo 12,8 proc. arba 726,4 mln. Lt, t.y. nuo 5684,1 mln. Lt padidėjo iki 6410,5 mln. Lt. Pažymėtina, kad didesni pastarųjų dviejų nagrinėtų rodiklių padidėjimai taip pat nustatyti trečią ir ketvirtą ketvirčiais.

BVP apskaičiuotas išlaidų metodu ir jo sudedamoji dalis namų ūkių vartojimo išlaidos pateiktos 19 priede. Nustatyta, kad nuo 2004 m. iki 2005 m. šiuo būdu apskaičiuotas BVP išaugo 13,8 proc. arba 8643,8 mln. Lt. Namų ūkio išlaidos padidėjo 14,1 proc. (5697,1 mln. Lt). Pastebima, kad tiek BVP, tiek namų ūkio vartojimo išlaidos didesnės nustatytos paskutiniaisiais metų ketvirčiais. Taip pat galima atkreipti dėmesį į tai, kad namų ūkio vartojimo išlaidų santykinė dalis BVP apimtyje abiem nagrinėjamaisiais metais beveik nesikeitė ir sudarė 64,8 proc. ir 64,9 proc.

Gyventojų perkamoji galia yra vienas svarbiausių rodiklių, apibūdinančių jų galimybes pirkti ir vartoti tam tikras prekes ir paslaugas. Pagrindinė gyventojų pajamų dalis gaunama kaip samdomojo darbo pajamos, o šį rodiklį pakankamai gerai apibūdina vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis. Šio rodiklio, tiesiogiai įtakojančio ir apdailos medžiagų vartojimo apimtį, kitimas pagal išskirtus regionus, siekiant atlikti palyginamąją analizę, matomas iš 20 priede pateiktų duomenų. Reikėtų pastebėti, kad darbo užmokesčio rodiklis iš esmės aktualiausias vertinant šio rodiklio įtaką galutinių vartotojų sprendimams bei prekių pirkimo apimtims.

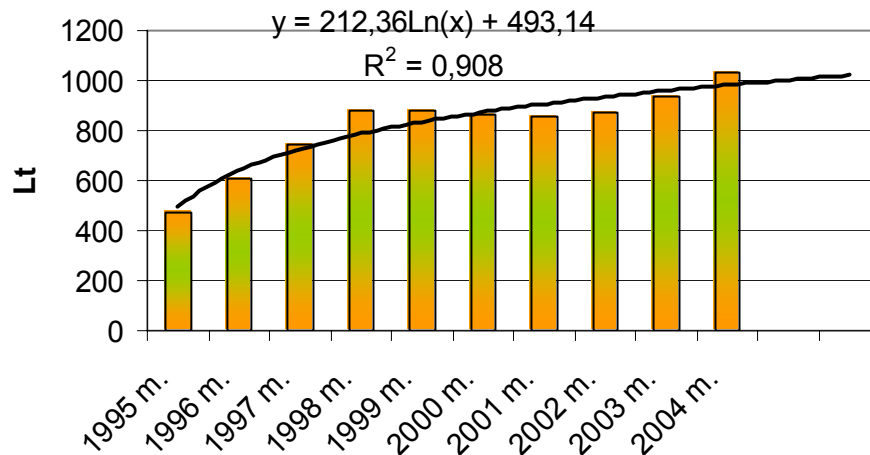
Kaip matoma iš 20 priede pateiktų duomenų, darbo užmokestis tiek Lietuvoje, tiek Šiaulių mieste (apskirtyje, rajone) turėjo tendenciją didėti. Analizuojant pastaruosius trejus metus, galima pastebėti, kad kiekvienais metais Lietuvos vidutinis darbo užmokestis buvo didesnis negu Šiaulių miesto, apskrities ar rajono gyventojų darbo užmokestis. Jei 2004 m. Lietuvos rodiklis buvo lygus 1149 Lt, tai Šiaulių miesto – atitinkamai 1030 Lt, t.y. 119 Lt arba 11,6 proc. mažesnis. Dar labiau nuo vidutinio Lietuvos gyventojų darbo užmokesčio „atitrūkęs“ Šiaulių apskrities (191 Lt arba 19,9 proc.) ir Šiaulių rajono (375 Lt arba 48,4 proc.) gyventojų darbo užmokestis.

Pastebima, kad nuo 2002 m. iki 2004 m. vidutinis mėnesinis darbo užmokestis Lietuvoje padidėjo 135 Lt arba 13,3 proc., Šiaulių mieste – 161 Lt arba 18,5 proc., Šiaulių apskrityje – 141 Lt arba 17,3 proc., o Šiaulių rajone – atitinkamai 44 Lt arba 6 proc. Apibendrinant galima teigti, kad Šiaulių mieste ir apskrityje didėjančios gyventojų pajamos sudarė prielaidas nagrinėjamu laikotarpiu pirkti ir vartoti daugiau įvairių prekių ir paslaugų, o tai turėjo įtakos apdailos medžiagų paklausos didėjimui. Tačiau lyginant Šiaulių išskirtų geografinių segmentų darbo užmokesčio rodiklį lyginant Lietuvos kontekste pastebimas aiškus „atsilikimas“, o tai leidžia manyti, kad Šiaulių miesto ir apskrities gyventojai turi sąlyginai mažesnę perkamąją galią nei daugelio kitų Lietuvos regionų gyventojai.

21 priede pateikti duomenys parodo, kad bendras dirbančiųjų skaičius Šiaulių mieste 2002-2004 m. laikotarpiu kasmet didėjo po maždaug 3-4 proc. Didžiausias darbuotojų skaičiaus Šiaulių

mieste padidėjimas nagrinėjamu laikotarpiu nustatytas 2002 m., kurių grandininis metinis padidėjimas sudarė 3,9 proc. (1707 dirbančiųjų).

40 paveiksle pateikta vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio Šiaulių mieste kitimo tendencija, taikant analitinę arba trendo funkcijos skaičiavimo metodą. Pritaikius šį kiekybinį prognozavimo metodą gautos nežymiai didėjančios reikšmės ateinančiais metais. Determinacijos koeficientas leidžia teigti, kad laikas nagrinėjamo rezultatinio kintamojo (darbo užmokesčio) variaciją įtakoja 90 proc.



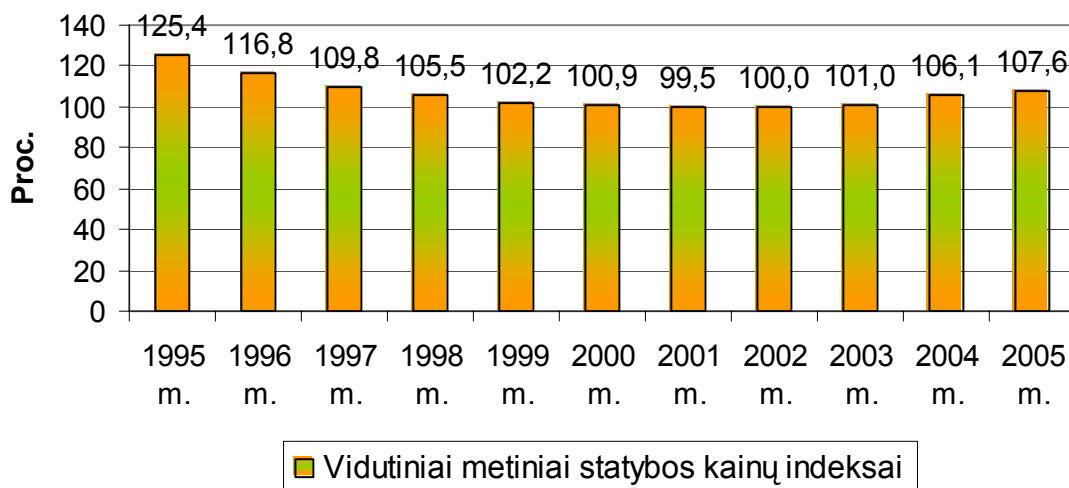
**40 pav.** Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio Šiaulių mieste kitimo tendencija  
[sudaryta autorės]

Vertinant vartojimo išlaidų vienam namų ūkio nariui kitimą 2003 -2005 m. laikotarpiu taip pat nustatyta didėjimo tendencija. Tačiau Šiaulių apskrities rodikliai kiekvienais analizuojamais metais buvo mažesni nei Lietuvos rodikliai. (žr. 22 priedą)

Be abejo gyventojų darbo užmokestis ir pajamos nėra vieninteliai ekonominiai rodikliai, kurie apibūdina perkamąją galią. Kainos, jų kitimas yra labai svarbus veiksnys, tiesiogiai įtakojantis žmonių realiųjų pajamų dydį (t.y. pajamos eliminavus prekių ir paslaugų kainų kitimą). 23 priede pateikti duomenys rodo, kad galutinių prekių ir paslaugų kainos visus metus, išskyrus 2003 m., didėjo. Pastebima, kad per 2004 m. kainų lygis išaugo 1,2 proc., o per 2005 m. – atitinkamai 2,7 proc. Taigi per pastaruosius kelerius metus didėjant prekių ir paslaugų kainoms, žmogaus, gaunančio vienodo dydžio pajamas, perkamoji galia mažėjo. Apibendrinant galima teigti, kad 2004 m. ir 2005 m. kainų kitimas turėjo neigiamą įtaką apdailos medžiagų potencialiai paklausai, mažino kai kurių namų ūkių galimybes pirkti ir vartoti daugiau ne pirmo būtinumo prekių ir paslaugų.

Neabejojama, kad apdailos medžiagų vartojimas ir paklausa labai priklauso nuo statybų rinkos, jos aktyvumo, nes dažniausiai statybos darbus lydi remonto ir apdailos darbai. Vienas iš statybų rinkos situaciją apibūdinančių rodiklių – statybų kainų kitimą parodantys indeksai. Iš 41

paveiksle pateiktų duomenų galima spręsti, kad 1995-2005 m. laikotarpiu kiekvienų metų statybų kainų lygį palyginus su prieš tai buvusių metų kainų lygiu, nustatytas kainų didėjimas. Tik per 2001 m., palyginus su 2000 m., statybų paslaugų kainos sumažėjo 0,5 proc. Galima pastebėti, kad pastaraisiais metais statybų kainos augo palyginus sparčiai: per 2003 m. bendras šių paslaugų kainų lygis išaugo 1 proc., per 2004 m. – atitinkamai 6,1 proc., o per 2005 m. – net 7,6 proc.



**41 pav.** Vidutiniai metiniai statybos kainų indeksai Lietuvoje [sudaryta autorės]

Nustatyta statybos kainų didėjimo tendencija gali būti siejama su šių paslaugų poreikio išaugimu, augančia paklausa, o tai kartu yra ir indikatorius, apibūdinantis apdailos medžiagų paklausos kitimo kryptį.

Statybų sektoriaus, kuris, kaip minėta, labai aktualus nagrinėjamai temai, raidą iš dalies apibūdina šiame sektoriuje dirbančiųjų darbo užmokesčio rodikliai. Kaip matoma iš 24 priede pateiktų duomenų, dirbančiųjų statyboje darbo užmokestis Šiaulių mieste kiekvienais analizuojamais metais buvo panašaus lygio kaip ir Lietuvos rodiklis. Šiaulių apskrities nagrinėjami darbo užmokesčio rodikliai iki 200 m. buvo žemesnio lygio, o nuo 2001 m. susilygini su vidutiniu darbo užmokesčiu Lietuvoje (dirbančiųjų statybose). Labiausiai netolygiai darbo užmokestis statybose keitėsi Šiaulių rajone – iki 2001 m. jis buvo žymiai mažesnis, o nuo 2002 m. – jau viršijo Lietuvos vidutinį rodiklį. Tokia situacija paaiškinama tuo, kad Šiaulių rajone iki 2002 m. „užsidarė“ kai kurios „nesėkmingos“ įmonės, toliau veiklą tęsė nedaug, tačiau pakankamai stiprių įmonių, o tai didinančiai paveikė statistinį Šiaulių rajono darbo užmokesčio statyboje rodiklį. Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad pastaruosius trejus metus (2002-2003 m.) beveik sutapo Lietuvos, Šiaulių miesto ir Šiaulių apskrities darbo užmokesčio statyboje vidutiniai dydžiai, o jų metiniai padidėjimo tempai šiuo laikotarpiu buvo lygūs 14-19 proc.

Kita nagrinėjamai magistro darbo temai svarbi charakteristika, susijusi su darbuotojų dirbančiųjų statybose skaičiumi. Galima teigti, kad šio rodiklio kitimas atspindi statybos ir remonto



darbų paklausą, kuriai didėjant auga ir apdailos medžiagų paklausa. Vadovaujantis šiuo loginiu pagrindu, analizuojamas Šiaulių miesto, apskrities ir rajono darbuotojų skaičius. (žr. 25 priedą)

Nustatyta, kad darbuotojų skaičius statybose pradėjo didėti nuo 2000 m. (išskyrus Šiaulių rajoną, kuriame darbuotojų skaičius statybose didėjimo tendencija nustatyta nuo 2001 m.). Per tris paskutinius metus Šiaulių mieste darbuotojų skaičius išaugo 873 darbuotojais (23,9 proc.), Šiaulių apskrityje – 1177 darbuotojais (24,9 proc.), o Šiaulių rajone – atitinkamai 87 darbuotojais (31,6 proc.).

Kadangi darbe nagrinėjama prekybos sektoriaus dalis (apdailos medžiagų prekybinės įmonės) buvo aktualu išsiaiškinti, koks šiame sektoriuje dirbančiųjų vidutinis darbo užmokestis ir kaip jis keitėsi. Remiantis šia informacija galima tikėtis atskleisti prekybinių įmonių veiklos raidos tendencijas. Kaip matoma iš 26 priede pateiktų duomenų, prekybos įmonėse dirbančių darbuotojų darbo užmokesčiui būdinga didėjimo tendencija, tačiau šiame sektoriuje dirbančiųjų vidutinis atlyginimas Lietuvos lygiu kiekvienais analizuojamais metais buvo didesnis negu Šiaulių teritoriniuose vienetuose: mieste, rajone ir apskrityje. Pastebima, kad didžiausias prekyboje dirbančių darbuotojų darbo užmokestis nustatytas Šiaulių mieste (kur ir veikia nagrinėjamos įmonės), mažesnis nustatytas Šiaulių apskrityje, o mažiausias iš trijų išskirtų geografinių segmentų – Šiaulių rajone. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad nuo 2002 m. Lietuvos vidutinis darbo užmokestis (dirbančiųjų prekybos įmonėse) pradėjo didėti žymiai didesniu tempu, negu jis kilo Šiaulių geografinėje zonoje.

Apibendrinant vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje analizę reikėtų pasakyti, kad nors ši darbo užmokesčio kategorija didėjo, tačiau Šiaulių geografiniuose segmentuose ji buvo dar akivaizdžiai mažesnė, lyginant su bendra situacija Lietuvoje. Be to, galima teigti, kad prekyboje dirbantys asmenys yra santykinai prasčiau apmokami, lyginant su kitą veiklą vykdančių įmonių ir organizacijų darbuotojų darbo užmokesčiu. Pastarasis teiginys apibūdina ne tik Šiaulių regiono situaciją, bet ir visoje Lietuvoje bendrą susiklosčiusią situaciją.

Prekybos sektoriaus plėtrą apibūdina jame dirbančių darbuotojų skaičius. Kaip matoma iš 27 priede pateiktų duomenų, didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje Šiaulių mieste dirbančiųjų skaičius paskutinius penkerius metus kito gana netolygiai, tačiau nustatyti metiniai didėjimai ar sumažėjimai nebuvo labai dideli. Kaip rodo statistiniai duomenys, didžiausias Šiaulių mieste prekyboje dirbančiųjų skaičius nustatytas 1998 m. Pastebima, kad 2002 m. prekybine veikla užsiimančiose įmonėse dirbo 16,2 proc. visų dirbančiųjų Šiaulių mieste ir tai buvo 7371 darbuotojai, o jau sekančiais 2003 m. šie rodikliai sumažėjo iki atitinkamai 15,2 proc. arba 7176 darbuotojų. Didžiausias prekyboje dirbančiųjų skaičius analizuojamu laikotarpiu nustatytas 2004 m. (7387 darbuotojai). Kadangi per 2004 m. bendras darbuotojų skaičius Šiaulių mieste taip padidėjo,

tų metų prekyboje dirbančių darbuotojų lyginamasis svoris beveik nepasikeitė (nuo 15,2 proc. 2002 m. padidėjo iki 15,3 proc. 2003 m.).

### **Mikroaplinkos analizė.**

Vienas svarbiausių įmonės mikroaplinkos (vidinės) aplinkos veiksnių yra vartotojai. Išsamios anketavimo būdu atliktos vartotojų analizės rezultatai, atskleidžiantys tipinius apdailos medžiagų vartotojų elgsenos bruožus, jų motyvaciją, lūkesčius bei nepatenkintus poreikius, aprašyti antroje darbo dalyje.

Kitas aktualus mikroaplinkos elementas – apdailos medžiagų prekybines įmones produkcija aprūpinančios verslo organizacijos. Vertinant šį elementą tikslinga skirti prekybinius tarpininkus ir gamintojus. Strateginei grupei priklausančioms įmonėms produkciją teikiančių įmonių skaičius buvo analizuotas 3.1 poskyryje.

Apžvelgiant situaciją strateginėje įmonių grupėje nustatyta, kad apie 85-90 proc. apdailos medžiagų gaunama iš užsienio šalių prekybinių tarpininkų. Daugiausiai – apie 75-80 proc. iš ES šalių, o apie 10-15 proc. iš NVS šalių, o maždaug 10 proc. iš kitų šalių (šioje grupėje stiprėjančią poziciją užima Kinija). (žr. 42 pav.)

<b>Gamintojai: 5-10 proc.</b>	<b>Prekybiniai tarpininkai 85-90 proc.:</b>		
	<b>ES šalių: 75-80 proc.</b>	<b>NVS šalių: 10-15 proc.</b>	<b>Kitų šalių: Iki 10 proc.</b>

**42 pav.** Strateginės grupės įmonių prekybinių tarpininkų pasiskirstymas pagal organizacijos tipą ir geografinį požymį [sudaryta autorės]

Nustatyta, kad dažniausiai apdailos medžiagų prekybinės įmonės su parduodančiąja puse veikia pagal prekybos standartą DDU (delivered duty and paid), t.y. pristatyta, muitas nesumokėtas. Šiuo būdu vykdoma apie 70 proc. prekybinių sandėrių. Taip pat pakankamai dažnai (apie 30 proc. sandėrių) vykdoma pirkimas pagal sąlygą EXW, t.y. pakrautas iš įmonės sandėlio. Be abejo, apdailos medžiagų prekybinėms įmonėms priimtinesnis, patogesnis ir su mažesne rizika susijęs yra DDU standartas.

Bendru strateginės grupės įmonių vadovų pastebėjimu, tiekėjų paieška – tai vienas sudėtingiausių apdailos medžiagų prekybos organizavimo aspektų.

Kaip buvo minėta teorijoje, pardavimo pagalbininkai dažniausiai skirstomi į logistikos paslaugas teikiančias įmones, marketingo paslaugų teikėjus ir finansinių paslaugų teikėjus.

Reikėtų pastebėti, kad visos strateginės grupės įmonės naudojami transportavimo ir krovinių pervežimo (autotransporto) paslaugas teikiančių įmonių paslaugomis. Su kai kuriomis transportavimo bendrovėmis apdailos medžiagų prekybinės įmonės yra pasirašiusios ilgalaikes

sutartis (vienerių metų laikotarpiui). Nemaža prekių dalis atsigabenama iš užsienio konkrečiam atvejui samdant atitinkamą transporto paslaugas teikiančią bendrovę.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena prekybinė įmonė, pasirinkdama autotransporto įmonę labiausiai atsižvelgia į šias savybes: patikimumą, paslaugų kaštus, greitį bei užsakymo įvykdymo operatyvumą.

Nustatyta, kad didžiosios Šiaulių miesto apdailos medžiagų prekybinės įmonės pardavimo pagalbininkus - marketingo paslaugų teikėjus samdo gana ribotai. Dažniausiai šiame lygmenyje pasitelkiami reklamos specialistai, atskirų reklamos paslaugų atlikimui, reklaminės kampanijos ar kito rėmimo veiksmo organizavimui samdomos reklamos agentūros. Tačiau net ir vykdant reklaminę veiklą dažnai strateginės grupės įmonės apsiriboja savo darbuotojais. Visos įmonės turi darbuotojus, kurie atsakingi už reklaminės veiklos planavimą ir vykdymą, todėl priimant kai kuriuos sprendimus atsisakoma išorinių konsultantų, šiuo atveju – reklamos specialistų paslaugų. Pakankamai dažnai sutinkamas atvejis – tai reklamos ar kito su reklama susijusio produkto bei jo projekto rengimas taikant bendradarbiavimo formą, t.y. įmonės atsakingiems darbuotojams glaudžiai palaikant ryšius su reklamos agentūra priimamas galutinis sprendimas, o abi dalyvaujančios pusės gali dalyvauti vienodu aktyvumu. Pastebima, kad daugelis įmonių bendradarbiauja su keliomis pasirinktomis reklamos agentūromis, nėra linkusios dažnai agentūrų dažnai „keisti“, t.y. apdailos medžiagų prekybinės įmonės yra lojalios tam tikrų reklamos paslaugų teikėjų vartotojos. Didžiosioms įmonėms būdinga ir tai, kad jos dažniausiai palaiko ryšius ne su viena reklamos agentūra, o su keliomis jų, manant, kad palyginimo būdu galima bus rasti optimalų pageidaujamo užsakymo sprendimą. Visos strateginės grupės apdailos įmonės naudojami išimtinai vietinių, t.y. Šiaulių miesto reklamos agentūrų paslaugomis, o svarbiausi konkrečios reklamos agentūros pasirinkimo kriterijus yra paslaugų kokybė. Kaina, perkant tokią paslaugą atlieka antraeilį vaidmenį, todėl galima spręsti, kad visos įmonės suvokia, kad reklama – tai ne tas produktas, kuriam reikia stipriai taupyti, kitaip sakant, kokybiška paslauga, nors ir brangesnė, turės didesnę teigiamą poveikį, lengviau leis pasiekti įmonės užsibrėžtus tikslus, leis pagerinti įmonės įvaizdį bei žinomumą, t.y. įmonės organizuota komunikacija turės ne tik trumpalaikį, bet ir ilgalaikį poveikį.

Nustatyta, kad 2005 m. iš viso Šiaulių mieste veikė 20 apdailos medžiagų prekybinių įmonių. 2003-2005 m. laikotarpiu šia veikla užsiimančių įmonių skaičius turėjo tendenciją mažėti ir tam įtakos turėjo kelių nedidelių įmonių uždarymo faktas. Pagrindinių konkurentų didžiųjų įmonių grupėje skaičius per pastaruosius trejus metus nesikeitė, t.y. kiekvienais analizuojamais metais tokių įmonių 7. Tai UAB „Jupoja“, UAB „Senukai“, UAB „BA Prekyba“, UAB „4 Vėjai ir Ko“, UAB „Bocas“, UAB „Iris“, UAB „Alnida“. Kitų mažesniųjų įmonių skaičius keitėsi atitinkamai: 2003 metais buvo 15, 2004 m. sumažėjo iki 14, o 2005 m., uždarius dar vienai įmonei, sumažėjo iki 13.

Atliekant konkurencinę analizę buvo pasirinktos trys pagrindinės konkurentų grupės: 1) didžiosios septynios Šiaulių miesto įmonės; 2) strateginės grupės įmonės (penkios įmonės iš didžiųjų įmonių „septynetuko“, t.y. įmonės, kurios magistro darbe nagrinėjamos plačiau ir kurių pagrindu analizuojamas marketingo strategijos planavimas); 3) kitos mažesnės įmonės (t.y. likusios įmonės, neįskaičiuojant septynių didžiųjų įmonių).

Siekiant įvertinti konkurentų grupių pozicijas rinkoje, jų išsikovotą rinkos dalį dažniausiai naudojamas apyvartos rodiklis. Todėl remiantis surinkta preliminaria informacija, susisteminti atskirų apdailos medžiagų prekybinių įmonių grupių apyvartos rodikliai (žr. 28 priedą). Nustatyta, kad septynių didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių bendra apyvarta 2005 m. sudarė 63,62 mln. Lt., kai tuo tarpu mažesniųjų įmonių bendras rodiklis buvo lygus 4,37 mln. Lt. Iš viso Šiaulių mieste 2005 m. buvo parduota apdailos medžiagų už 67,99 mln. Lt, iš kurių net 46,42 mln. Lt tenka darbe nagrinėjamų penkioms strateginės grupės įmonėms. Nustatyta, kad iš viso per tris analizuojamus metus penkios strateginei grupei priklausančių įmonių bendra apyvarta siekė 116,31 mln. Lt. Septynių didžiųjų Šiaulių miesto įmonių apyvarta sudarė 158,7 mln. Lt (į šią grupę įskaičiuota ir strateginės grupės įmonių apyvarta), o visų mažesniųjų įmonių apyvarta per tris metus sudarė 15,68 mln. Lt. Pastebima, kad visų Šiaulių mieste veikiančių apdailos medžiagų prekybinių įmonių apyvarta per tris metus siekė maždaug 174,43 mln. Lt.

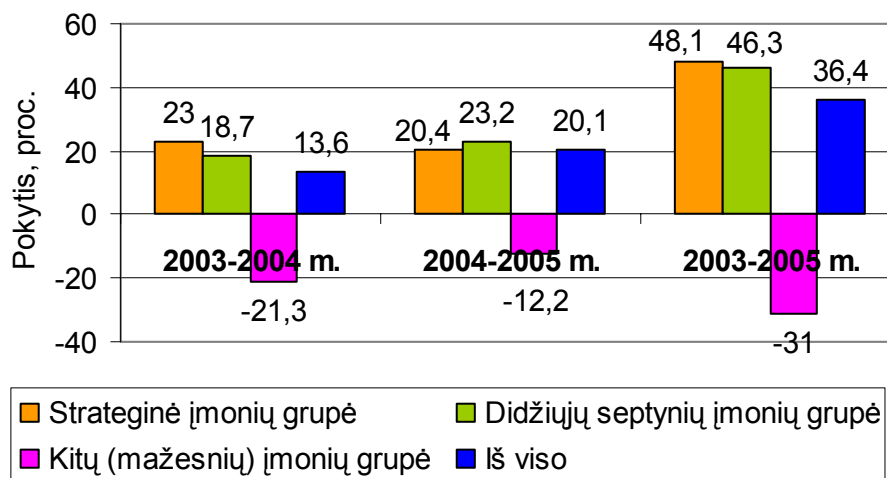
43 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad per 2004 m., palyginus su 2003 m., labiausiai išaugo strateginės grupės įmonių užimama rinka. Metinis pokytis sudarė atitinkamai 23 proc. Sekančiais, t.y. 2005 m. strateginės grupės įmonių bendras augimas buvo tik nežymiai mažesnis (20,4 proc.), o per visą analizuojamą laikotarpį (nuo 2003 m. iki 2005 m.) šių penkių įmonių rinka, skaičiuojant pagal apyvartos rodiklius išaugo 48,1 proc. Panašiai keitėsi ir septynių didžiųjų įmonių grupę apibūdinantys rodikliai: per 2004 m. išaugo 18,7 proc., per 2005 m. – 23,2 proc., o per kelis metus – 46,3 proc.

Pastebima, kad nagrinėjamu laikotarpiu sparčiai didėjant didžiųjų įmonių veiklos rezultatams, mažesniųjų įmonių bendras rodiklis turėjo tendenciją mažėti. Per 2004 m. šios įmonių grupės apyvarta sumažėjo 21,3 proc., per 2005 m. – atitinkamai 12,2 proc., o per visą analizuojamą laikotarpį – sumažėjimas sudarė atitinkamai 31 proc. Reikėtų pasakyti, kad mažesnių įmonių veiklos rodiklių mažėjimas labiausiai sietinas su tokiais veiksniais:

1) dalis šių įmonių keitė veiklos specializaciją ir apdailos medžiagų prekyba nagrinėjamu laikotarpiu vykdyta tik kaip alternatyvi arba antraeilė veikla;

2) dalis įmonių tiesiog neatlaikė didžiųjų įmonių konkurencinio spaudimo, pagrinde dėl apdailos medžiagų kainų įsigijimo skirtumų, negebėjimo operatyviai tenkinti itin didelių užsakymų (sandėliavimo galimybių ribotumas).

Nustatyta, kad bendras apdailos medžiagų prekybinių įmonių rinkos augimo greitis 2004 m. ir 2005 m. buvo lygus atitinkamai 13,6 proc. ir 20,1 proc., o per visą analizuojamą laikotarpį sudarė 36,4 proc.



**43 pav.** Apdailos medžiagų prekybinių įmonių apyvartos pokyčiai pagal grupes  
[sudaryta autorės]

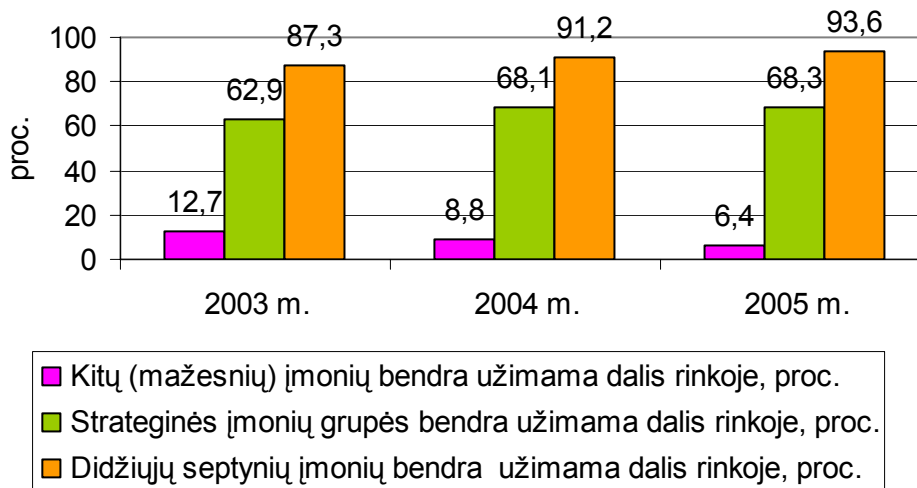
Galima pastebėti, kad kiekvienais analizuojamais metais (2003-2005 m. laikotarpiu) bendras strateginei grupei priklausančių įmonių rinkos augimas buvo didesnis negu apdailos medžiagų prekybos apimtys Šiaulių mieste. Tai leidžia spręsti, kad šių įmonių – apdailos medžiagų lyderių Šiaulių mieste – pozicijos rinkoje pastaraisiais metais stiprėjo, o jų užimamos santykinės rinkos dalys didėjo. Pastarojo teiginio teisingumą įrodo 44 paveiksle pateikta struktūra, apibūdinanti nagrinėjamų įmonių „penketuko“, kitų (mažesniųjų) įmonių ir visų didžiųjų Šiaulių mieste veikiančių apdailos medžiagų prekybinių įmonių (septynių) lyginamųjų svorių kitimą.

Remiantis gautais duomenimis penkių didžiųjų darbe nagrinėjamų įmonių užimama rinka 2003-2005 m. laikotarpiu turėjo tendenciją didėti. Jei 2003 m. šių įmonių bendra rinkos dalis sudarė 62,9 proc., tai 2005 m. – išaugo iki 68,3 proc. Žinant, jog 2005 m. Šiaulių mieste veikė 22 apdailos medžiagomis prekiaujančios įmonės, galima pastebėti, kad penkioms didžiausioms įmonėms tenkanti rinkos dalis yra pakankamai didelė.

Didžiųjų septynių apdailos medžiagų prekybinių įmonių bendra užimama rinkos dalis taip pat didėjo: 2003 m. ji sudarė 87,3 proc. visos apdailos medžiagų rinkos, o 2005 m. padidėjo iki 93,6 proc. Tuo remiantis galima teigti, kad 2003 m. kitoms 15 mažesniųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių teko 12,7 proc. rinkos, o 2005 m. 13 mažesniųjų įmonių tenkantis rinkos dalis sumažėjo iki 6,4 proc.

Apibendrinant galima teigti, kad nuo 2003 m. iki 2005 m.:

- Strateginės įmonių grupės bendra užimamos rinkos dalis išaugo 5,4 proc. punkto;
- Septynių didžiųjų įmonių bendra užimamos rinkos dalis išaugo 6,3 proc. punkto;
- Mažesniųjų įmonių bendra užimama dalis rinkoje sumažėjo 6,3 proc. punkto. Beje galima pastebėti, kad šių įmonių skaičius analizuojamu laikotarpiu turėjo tendenciją mažėti.



**44 pav.** Pagrindinių apdailos medžiagų prekybinių įmonių užimamų dalių rinkoje kitimas  
[sudaryta autorės]

28 priede pateikti duomenys parodo, kad vertinant įmonių užimamas pozicijas rinkoje didžiausi lyginamieji svoriai, tenkantys vidutiniškai vienai įmonei nustatyti strateginėje įmonių grupėje. Be to, nagrinėjami santykiniai dydžiai 2003-2005 m. laikotarpiu didėjo: 2003 m. sudarė 12,6 proc. vidutiniškai vienai šios grupės įmonei, o 2005 m. – atitinkamai 13,7 proc. Nežymiai mažesni vienos įmonės užimamą dalį rinkoje apibūdinantys rodikliai nustatyti septynių didžiųjų įmonių grupėje. Mažesniųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių grupei vidutiniškai tenkanti rinkos dalis aiškiai mažėjo, t.y. jei 2003 m. vienai šios grupės įmonei teko maždaug 0,8 proc. rinkos, tai 2005 m. – tik 0,4 proc. rinkos.

Duomenų analizė rodo, kad sparčiai plečiantis apdailos medžiagų rinkai didžiųjų įmonių veiklos ir rinkos rodikliai didėjo. Tuo tarpu dauguma mažesniųjų įmonių nespėjo augti tokiu pat tempu, koku plėtėsi bendra šios rūšies produkcijos rinka, t.y. šių įmonių metiniai augimo tempai buvo mažesni nei bendras apdailos medžiagų rinkos augimo greitis, ir būtent dėl šios priežasties santykinė jų pozicija rinkoje pablogėjo. Taigi pastaraisiais metais didėjant apdailos medžiagų paklausai ir pirkimo apimtims prie rinkos augimo geriau prisiderino ir didesnę rinkos dalį „išsikovojo“ didžiosios apdailos medžiagų prekybinės įmonės.

Išsamesnė informacija apie strateginei grupei priklausančių įmonių konkurencinę poziciją rinkoje ir veiklą apibūdinančius rodiklius pateikta kituose darbo poskyriuose.

Nagrinėjamos grupės įmonių aplinkos analizės rezultatų apibendrinimui naudojama SWOT analizė, kurios metu nustatomos įmonių stipriosios ir silpnosios pusės, potencialios grėsmės ir galimybės.

### 3.2.3. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių perspektyvų tyrimas ir marketingo tikslų nustatymas

Remiantis atliktais tyrimų rezultatais (apdailos medžiagų prekybinių įmonių vartotojų tyrimu, strateginės grupės įmonių situacijos ir vidinės aplinkos analize) nustatyta po tris svarbiausias kiekvienos įmonės stipriausias ir silpnasias puses.

18 lentelė

#### Strateginės grupės įmonių silpnosios ir stipriosios pusės [sudaryta autorės]

A įmonės SSGG analizė	
Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
Patogi strateginė vieta	Ribotai taikomos kainų nuolaidos
Stabili pozicija rinkoje	Nepakankamai didelė prekybinė salė
Optimalus įvairius vartotojų poreikius leidžiantis patenkinti prekių asortimentas	Sąlyginai aukštesnės kainos
B įmonės SSGG analizė	
Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
Išplėta prekių apsirūpinimo sistema (didelis produkcijos tiekėjų skaičius)	Ne itin patogi strateginė vieta
Daug lojalių pirkėjų	Nepakankamas pardavimo personalo skaičius
Geras įmonės įvaizdis, išvystyta rėmimo veikla	Nepakankamai estetiškos patalpos
C įmonės SSGG analizė	
Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
Ilgametė veiklos patirtis	Nepakankamai lanksti kainodara
Didelis lojalių vartotojų skaičius	Problemos prekių pateikimo organizavime
Pakankamai gerai išplėta rėmimo veikla	Neparduodamos kažkurių žymių gamintojų prekės
D įmonės SSGG analizė	
Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
Patraukli strateginė vieta	Ribotas pirkėjų skaičius
Erdvios šiuolaikiškai įrengtos patalpos	Aukštesnės kainos
Įmonės pripažinimas aukštesnes pajamas gaunančių vartotojų grupėje	Sąlyginai mažesnis prekių pasirinkimas
E įmonės SSGG analizė	
Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
Daug lojalių pirkėjų organizacijų segmente	Neišvystyta rėmimo veikla
Pakankamai išvystyta kainų nuolaidų sistema	Ribotas prekių pasirinkimas
Greitas ir operatyvus užsakymų vykdymas	Nepakankamai išvystyta rėmimo bei populiarinimo veikla

Autorė atkreipia dėmesį, kad nustatant kiekvienos įmonės stiprumus ir silpnumus, labiausiai atsižvelgta į konkrečios įmonės situaciją, lyginant su gretimose pozicijose, vertinant pagal užimamą rinkos dalį, esančiais konkurentais.

Kaip minėta, išorinė marketingo aplinka – tai visuma išorinių jėgų, panašiai veikiančių visas tam tikroje teritorijoje veiklą vykdančias įmones. Tuo remiantis nustatomos strateginei įmonių grupei bendros potencialios grėsmės ir galimybės.

Apžvelgiant strateginės grupės įmonių išorinės aplinkos kitimo tendencijas nustatytos tokios šių įmonių potencialios galimybės ir grėsmės:



**Potencialios galimybės:**

1. Palankūs pokyčiai ekonominėje aplinkoje (gyventojų perkamosios galios didėjimas).
2. Statybų aktyvumo didėjimas.
3. Vyriausybės priemonių, skatinančių nekilnojamojo turto įsigijimą, suaktyvinimas.

**Potencialios grėsmės:**

1. Nekilnojamojo turto brangimas, mažinantis jo paklausą.
2. Pigių, prastos kokybės prekių konkurencijos pavojus.
3. Nepalankūs pokyčiai kreditavimo sistemoje.

Kitas tolesnis marketingo strategijos kūrimo etapas – marketingo tikslų formavimas.

Galima teigti, kad įmonės marketingo tikslai labai glaudžiai siejasi su įmonės tikslais, t.y. įmonės marketingo tikslai „išplaukia“ iš įmonės tikslų ir detalizuoja marketingo veiklai užsibrėžtus siekius. Nustatyta, kad iki 2008 m. kiekviena strateginės grupės įmonė yra numačiusi labai panašius tikslus pritaikytas apibendrinantis šių tikslų pateikimas.

Reikėtų pasakyti, kad nors teorijoje akcentuojama, kad marketingo tikslai – tai išmatuojamos kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais marketingo srities užduotys, kurias numatoma įvykdyti per tam tikrą laikotarpį, geriau susipažinus su didžiosiose apdailos medžiagų prekybinėse įmonėse vykdomu marketingo planavimo procesu nustatyta, kad daugumoje nagrinėtų įmonių (4 iš 5) marketingo tikslai yra pernelyg bendro pobūdžio, nepakankamai konkretūs, o jų užsibrėžtas lygis nėra nurodomas kiekybinėmis charakteristikomis.

Nustatyti tokie dažniausi marketingo tikslai, kurie gali būti prilyginami tipiniams strateginės įmonių grupės tikslams:

- Sustiprinti pozicijas rinkoje (Šiaulių miesto ir Šiaulių apskrities);
- Išplėtoti reklamos, pardavimo skatinimo, ryšių su visuomene veiklą, pasiekti didesnio įmonių žinomumo, komunikaciniais ir marketingo veiksmais suaktyvinti prekių pardavimą;
- Plėsti asortimentą, siekiant optimaliai patenkinti vartotojų poreikius;
- Taikyti lankstesnę kainodarą;
- Stiprinti vartotojų lojalumą, aktyviau taikyti ilgalaikio lojalumo skatinimo programas;
- Gerinti asmeninį pardavimą, didinti pardavimo personalo psichologinę ir dalykinę kompetencijas.

Dalis tikslų, kurie apibūdina apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo veiklos gaires ir įmonės principines pozicijas sprendžiant tam tikrus marketingo klausimus aprašyti 3.2.2. poskyryje. Pavyzdžiui, jau bendrų tikslų pateikimo kontekste nustatyta, kad beveik visos strateginei grupei priklausančios įmonės ketina didinti asortimento gylį (prekių pozicijų skaičių), o taip pat produkcijos tiekėjų skaičių.

### 3.2.4. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo strategija

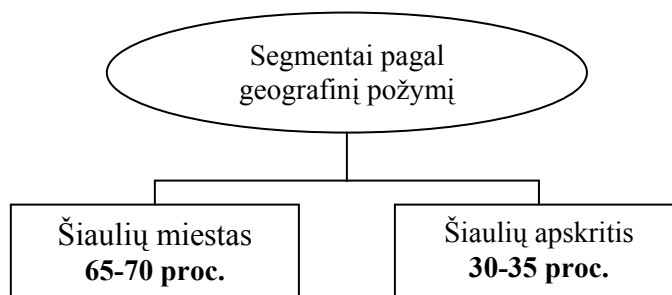
#### ***Tikslinės rinkos strategija.***

Kaip minėta teorinėje dalyje, pagal pasirinktą tikslinę rinką skiriamos trys marketingo strategijos: nediferencijuotas marketingas, diferencijuotas marketingas ir koncentruotas marketingas.

Atliekant detalesnę rinkos bei vartotojų analizę pritaikyta segmentavimo technika. Apdailos medžiagų prekybinių įmonių vartotojų segmentavimas, remiantis strateginei grupei priklausančių įmonių vidiniais duomenimis, vykdytas pagal tokius požymius: *geografinį, pirkėjo tipą, pirkėjo-organizacijos veiklos pobūdį*. Rinkos segmentavimo galimybes pagal daugiau ir įvairesnius požymius riboja duomenų gavimo iš įmonių problema.

Nustatyta, kad visų penkių didžiausių apdailos medžiagų prekybinių įmonių, veikiančių Šiaulių mieste, orientacija tikslinės rinkos požiūriu yra labai panaši, todėl nurodant segmentų dydžius naudotos apibendrintos kiekybinėmis charakteristikos – penkių įmonių vidutiniai segmentų lyginamieji svoriai.

Nustatyta, kad didžioji apdailos medžiagų prekybinių įmonių vartotojų dalis tenka Šiaulių miestui. Nustatyta, kad Šiaulių miesto segmentas pastaraisiais metais sudarė 65-70 proc., o Šiaulių apskrities – atitinkamai 30-35 proc. Reikėtų pastebėti, kad per pastaruosius kelerius metus Šiaulių apskrities segmento lyginamasis svoris nors ir nežymiai, bet didėjo. Tuo remiantis galima teigti, kad didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių pozicijos rinkoje tvirtėjo ir toliau nuo įmonių buvimo vietos esančiuose geografiniuose rinkos segmentuose. Vertinant perspektyvos požiūriu galima pastebėti, kad didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių vadovai mano, kad Šiaulių miesto ir Šiaulių apskrities (be miesto) segmentų lyginamieji svoriai neturėtų keistis. (žr. 45 pav.)



**45 pav.** Strateginės įmonių grupės segmentai pagal geografinį požymį [sudaryta autorės]

Kitas apdailos medžiagų prekybinių įmonių tikslinės rinkos identifikavimui naudotas segmentavimo kriterijus – pirkėjo tipas. Pagal šį požymį išskirti du segmentai: *galutiniai vartotojai* (namų ūkiai, perkantys apdailos medžiagas savo galutinėms reikmėms) ir *organizacijos* (tai

dažniausiai „stambūs“, didelėmis apimtimis perkantys pirkėjai). Beje organizacijų segmente išskiriami du subsegmentai: *statybinės organizacijos* ir *kitos organizacijos*.

Nustatyta, kad galutinių apdailos medžiagų vartotojų (namų ūkių) segmentas užima 15-20 proc., o organizacijos – atitinkamai 80-85 proc. Organizacijų subsegmentai pasiskirsto sekančiai: statybos organizacijų lyginamasis svoris organizacijų segmente yra 85-95 proc., o kitų įmonių – atitinkamai 5-15 proc. Daugumos įmonių vadovų nuomone, netolimoje ateityje šių išskirtų apdailos medžiagų prekybinių įmonių segmentų santykinės dalys neturėtų keistis, keli vadovai pastebėjo, kad jų manymu, ateityje didėjant oficialiai veikiančių remonto įmonių paslaugų paklausai, statybos organizacijų subsegmento lyginamasis svoris, o taip pat ir organizacijų segmento lyginamasis svoris turėtų nežymiai didėti.

Pirkėjų organizacijų segmentas gali būti sąlyginai išskaidytas ir pagal kitą požymį, išskiriant tokius subsegmentus: gamintojai (paslaugos teikėjai), kurių dalis siekia 85-90 proc., perpardavėjai – atitinkamai 5-10 proc., valstybinės ar vyriausybės organizacijos – iki 5 proc.

Pagal aptartus požymius išskirtų segmentų preliminarūs dydžiai matomi 46 paveiksle. Beje atkreiptinas dėmesys į tai, kad segmentų lyginamieji svoriai nustatyti pagal piniginę charakteristiką, t.y. kiekvienos vartotojų grupės (segmentų ir subsegmentų) „duodamos“ apyvartos rodiklius.

<b>Galutiniai vartotojai 15-20 proc.</b>	<b>Įmonės ir organizacijos 80-85 proc.:</b>		
	<b>Statybos organizacijos: 85-95 proc.</b>	<b>Kitos organizacijos: 5-15 proc.</b>	
	<b>Gamintojai (paslaugos teikėjai) 85-90 proc.</b>	<b>Perpardavėjai 5-10 proc.</b>	<b>Valstybinės ar vyriausybės organizacijos Iki 5 proc.</b>

**46 pav.** Strateginės grupės įmonių segmentai pagal pirkėjo tipą [sudaryta autorės]

Nustatyta, kad daugelyje didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių taisyklė 20/80 nevisiškai pasiteisina, t.y. remiantis gautais duomenimis nustatyta, kad apie trečdalis (o kai kuriose įmonėse ir daugiau) didžiausias vartojimo apimtis turinčių pirkėjų sudaro maždaug 75-80 proc. apyvartos. Pagrindiniai šiuo požiūriu strateginėje įmonių grupėje nustatyti skirtumai tokie: E įmonėje, kuri prioritetiškai orientuojasi į organizacijų segmentą ši taisyklė (20/80) beveik pasiteisina, o trijose didžiausiose įmonėse (A, B ir C) pirkėjų skaičiaus ir jų atnešamos apyvartos proporcija yra labiau nutolusi nuo minėtos taisyklės.

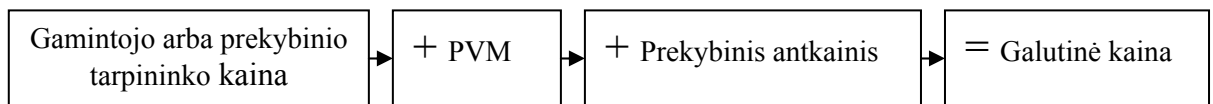
Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad apdailos medžiagų prekybinės įmonės taiko ir ateityje turėtų taikyti diferencijuoto marketingo strategiją. Kaip pagrindinius du segmentus, į kuriuos apdailos medžiagų prekybinės įmonės nukreipia savo tokius:

- Galutinių vartotojų (namų ūkių) segmentas
- Organizacijų segmentas.

Galima teigti, kad dėl šių dviejų rinkos segmentų specifiškumo ir skirtingos jų kaip vartotojų elgsenos, apdailos medžiagų prekybinėms įmonėms tikslinga jų atžvilgiu taikyti skirtingus marketingo veiksmus. Taigi įmonės, stengiamosios prisiderinti prie kiekvieno šių dviejų segmentų vartotojų poreikių, rengia dvi marketingo programas. Galima teigti, kad kai kurie iš šių du segmentus nukreipti marketingo strateginiai veiksmai yra vienodi, pvz. prekių asortimento ir pasiūlos. Diferencijuoto marketingo strategijos pagrindas siejamas su tokiais marketingo programos elementais: kaina (kainodaros veiksmams ir sprendimais) ir rėmimu (komunikacijos ir tikslinę rinką organizavimo veisimaisi ir sprendimais). Išsamiau apie skirtingus ir kiekvieno segmento aptarnavimą orientuotus apdailos medžiagų prekybinių įmonių veiksmus ir marketingo komplekso elementų strategijų skirtumus rašoma analizuojant marketingo programos elementų strategijas.

### ***Marketingo programos elementų strategija.***

Ypač svarbus marketingo strateginio planavimo aspektas – įmonių kainodara. Nustatyta, kad strateginėje apdailos medžiagų prekybinių įmonių grupėje kainų skaičiavimas vykdomas pagal tokią principinę schemą:



**47 pav.** Principinis kainų skaičiavimas apdailos medžiagų prekybinėse įmonėse [sudaryta autorės]

Nustatyta, kad dažniausiai ir bent jau pradinis prekybinis atkainis siekia maždaug 25 proc. Išskyrus tuos atvejus, kai naujos prekės pateikiamos pagal „išsiskverbimo“ ir rinką strategiją. Dažniausiai praėjus kuriam laikui po prekės pateikimo prekybai jai pritaikomi pardavimo skatinimo veiksmai, dėl kurių kainų lygis po truputį mažinamas. Be abejo tokią prekybinių įmonių kainų politiką lemia ir konkurentų veiksmai.

Svarbus kainodaros aspektas – kainų nuolaidų taikymas. Nustatyta, kad visose strateginės grupės įmonėse taikomos tokių rūšių nuolaidos: kiekybinės, sezoninės ir mokėjimo. Kiekybinės nuolaidos dažniau taikomos organizacijų segmente, tačiau vis dažniau taikomos ir galutiniams didelius apdailos medžiagų kiekius perkantiems pirkėjams. Sezoninių nuolaidų taikymo esmė strateginėje apdailos medžiagų prekybinių įmonių grupėje yra tokia: šaltuoju metų sezonu, kuomet santykinai sumažėja apdailos medžiagų pirkimas, taikomos ir pardavimų svyravimų išlyginimą orientuotos kainų nuolaidos. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad kainų nuolaidos pakankamai dažnai teikiamos ir pavasario-vasaros sezoną, kad parduodama santykinai daugiau apdailos prekių. Mokėjimo nuolaidos taikomos „stambiems pirkėjams - organizacijoms“, siekiant paskatinti juos kuo greičiau atsiskaityti už įsigytas prekes. Tokiu būdu iš dalies sprendžiamas apyvartinių lėšų trūkumo klausimas.

19 lentelėje susisteminta informacija leidžia teigti, kad sąlyginai dažniau ir didesnes kainų nuolaidas apdailos medžiagų prekybinės įmonės teikia perkančioms organizacijoms. Nustatyta, kad iki 5 proc. nuolaidas pirkėjams-organizacijoms visos penkios nagrinėjamos įmonės teikia labai dažnai. Tokio pat dydžio nuolaidas galutiniams vartotojams labai dažnai teikia tik B įmonė, o kitos įmonės tokio dydžio nuolaidas teikia pakankamai dažnai. Keturios strateginės grupės įmonės 5-10 proc. nuolaidas taiko labai retai ir tik viena (B įmonė) – pakankamai dažnai. Didesnės nei 10 proc. nuolaidos privatiems asmenims taikomos tik labai retomis išimtimis.

19 lentelė

**Kainų nuolaidų taikymas strateginėje įmonių grupėje** [sudaryta autorės]

Kainų nuolaidos pagal pirkėjų grupes ir jų dydžiai	Kainų nuolaidų taikymas*				
	A įmonė	B įmonė	C įmonė	D įmonė	E įmonė
<i>Privatiems vartotojams:</i>					
Iki 5 proc.	++	+++	++	++	++
5-10 proc.	+	++	+	+	+
<i>Pirkėjams-organizacijoms:</i>					
Iki 5 proc.	+++	+++	+++	+++	+++
5-10 proc.	++	++	++	+	++
10-15 proc.	+	++	+	+	+

\* atsakymų žymėjimų paaiškinimai: +++ labai dažnai; ++ pakankamai dažnai; + labai retai

Orientuojamosios į organizacijų segmentą visos įmonės taiko ir didesnes nuolaidas (10-15 proc.), tačiau daugumoje strateginės grupės įmonių tokios nuolaidos šios tikslinės rinkos segmento vartotojams taikomos labai retai (tik vienoje įmonėje – pakankamai dažnai). Apibendrinant galima teigti, kad apskritai aktyviausiai kainų nuolaidas taiko B įmonė, siekdama pritraukti ir išlaikyti vartotojus.

Bendras kiekvienos įmonės prekių pozicijų skaičius buvo analizuotas ankstesniuose darbo skyriuose. Susisteminta informacija, pateikta 29 priede, leido nustatyti giliausias ir mažiausio gylio apdailos medžiagų grupes. Nustatyta, kad daugiausiai prekių pozicijų priskaičiuojama tokioms prekių grupėms: apdailos plytelės, statybiniai mišiniai (tinkai), statybiniai blokeliai ir plytos. Mažiausiai prekių pavadinimų priklauso šioms prekių grupėms: gipso-kartono plokštės, geotekstilė ir fasadų apdailos medžiagos.

Nustatyta, kad nagrinėtos apdailos medžiagų prekybinės įmonės, praeityje vystydamos asortimentą, dažniau į jį linkusios buvo įtraukti žemesnės kainos ir sąlyginai žemesnės kokybės prekes. Vertinant pagal atskiras apdailos medžiagų grupes nustatyta, kad daugiausiai įmonių (po keturias) asortimento keitimą „žemyn kryptimi“ taikė tokiose prekių grupėse: statybiniai blokeliai (plytos), difuzinės ir kitos plėvelės, gipso-kartono plokštės. Pastaraisiais metais strateginėje įmonių grupėje taikyta asortimento „aukštyn kryptis“ dažniausiai nustatyta įtraukiant naujas prekes į šias grupes: stogo dangos ir jų priedai (4 įmonės), apšiltinimo medžiagos ir fasadų apdailos medžiagos

(po 3 įmones). Pastebima, kad orientuojantis į ateitį dauguma strateginės grupės įmonių (3 iš 5) ketina įtraukti daugiau kokybiškų bei aukštesnės kainos prekių į šias grupes: apdailos plytelės, statybiniai blokeliai (plytos), stogo dangos ir jų priedai, geotekstilė, apšiltinimo medžiagos, fasadų apdailos medžiagos. Visos nagrinėtos strateginės grupės įmonės perspektyvoje ketina „piginti“ prekes difuzinių ir kitų plėvelių grupėje, o keturios įmonės tokį strateginį sprendimą ketina realizuoti drenažo sistemų ir jų priedų grupėje. Pastebima, kad pastarųjų kelerių metų laikotarpyje daugiausiai prekių grupių, kurios buvo vystytos „aukštyn kryptimi“, nustatyta B įmonėje (8 iš 12), o mažiausiai – atitinkamai E įmonė (tik 1 prekių grupė). Žvelgiant į perspektyvą aktyviausiai kokybės didinimo kryptį yra numaćiusi vykdyti D įmonė (tokia linkme numatyta plėsti net 9 prekių grupes iš 12), o daugiau žemesnės kokybės prekių beveik į visas prekių grupes (11 iš 12) yra numaćiusi įvesti E įmonė. (žr. 30 priedą)

Susisteminius iš strateginės grupės įmonių gautą informaciją nustatyta, kad didžiausias pelningumas, remianti 2005 m. situacija, buvo nustatyta šiose apdailos medžiagų prekių grupėse: apdailos plytelių (5 įmonės), statybinių mišinių, tinkų ir kt. (4 įmonės), metalinių ir PVC profilių GKP sistemai (3 įmonės), apšiltinimo medžiagų (2 įmonės) ir gipso-kartono plokščių (1 įmonė). Mažiausią pelningumą turi šios prekių grupės: stogo dangos ir jų priedai, statybiniai blokeliai (plytos), fasadų apdailos medžiagos, aplinkotvarkos medžiagos, difuzinės ir kitos plėvelės (po 3 įmones). (žr. 31 priedą) Apibendrinant galima teigti, kad nors strateginėje įmonių grupėje galima išmatyti tam tikrų asortimento pasiskirstymo pagal pajamas bei pelningumo rodiklius panašumų, vis dėl to lyginant šias įmones tarpusavyje nustatyta ir pakankamai daug asortimento formavimo skirtumų.

Kita apdailos medžiagų prekybinėms įmonėms svarbi marketingo strategijos sudedamoji dalis apima įmonių rėmimo veiklos planavimą. Kaip jau buvo minėta, rėmimo kompleksą sudaro tokie pagrindiniai elementai: reklama, pardavimo skatinimas, populiarinimas, asmeninis pardavimas.

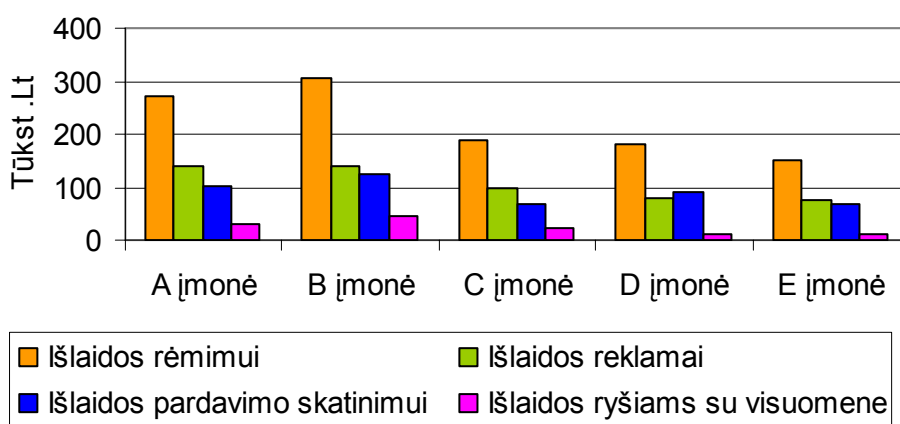
Iš 20 lentelėje pateiktų duomenų matoma, kad rėmimo išlaidų skyrimo principai kiekvienoje iš strateginės grupės įmonių taikomi ganėtinai panašūs. Nustatyta, kad rėmimo išlaidos, skaičiuojant jų procentinę dalį nuo apyvartos, sudarė 2-3 proc. Daugiausiai B įmonėje, mažiausiai – C ir E įmonėse. Remiantis 2005 m. situacija daugiausiai rėmimui skyrė B įmonė (307,2 tūkst. Lt), o mažiausiai E įmonė (152,2 tūkst. Lt). Nustatyta situacija leidžia teigti, kad didesnę apyvartą gaunanti įmonė rėmimui skiria daugiau piniginių lėšų (išskyrus B įmonę, kuri pagal apyvartą, gautą iš apdailos medžiagų, buvo antroje pozicijoje, o pagal rėmimo išlaidas - pirmoje).

**Strateginės grupės įmonių išlaidos rėmimui ir jo elementams** [sudaryta autorės]

Rodikliai (2005 m.)	A įmonė	B įmonė	C įmonė	D įmonė	E įmonė
Išlaidos rėmimui, tūkst. Lt	270,5	307,2	189,4	182,6	152,2
Išlaidos reklamai, tūkst. Lt	138,6	138,7	97,3	78,7	74,7
Išlaidos pardavimo skatinimui, tūkst. Lt	101,9	124,3	69,1	91,5	66,2
Išlaidos ryšiams su visuomene, tūkst. Lt	30,0	44,2	23	12,4	11,3
Rėmimo išlaidų proc. nuo apyvartos	2,5	3,0	2,0	2,2	2,0

\* išlaidos asmeniniam pardavimui kaip rėmimo elementui neįskaičiuotos (dėl šio rėmimo elemento išlaidų vidinės apskaitos įmonėse nebuvimo)

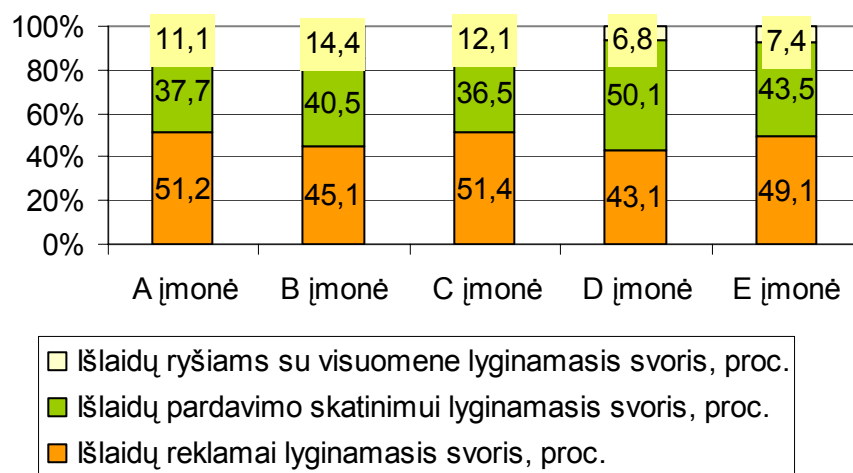
48 paveiksle pateikti duomenys, grafiškai iliustruojantys išlaidų rėmimui ir rėmimo komplekso elementams apimtis nagrinėjamų įmonių grupėje. Nustatyta, kad daugiausiai išlaidų didžiosios apdailos medžiagų prekybinės įmonės skiria reklamai ir pardavimo skatinimui.



**48 pav.** Strateginės įmonių grupės išlaidos rėmimui ir atskiriems jo elementams

[sudaryta autorės]

Kaip matoma, keturiose strateginės grupės įmonėse (išskyrus D įmonę) didžiausius lyginamuosius svorius rėmimo išlaidų apimtyje sudarė išlaidos reklamai. A ir C įmonėse šios išlaidos sudarė kiek daugiau nei 51 proc., kitose dviejose įmonėse (B ir E) – atitinkamai 45,1 proc. ir 49,1 proc. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad pakankamai reikšminga apdailos medžiagų prekybinių įmonių rėmimo išlaidų dalis tenka pardavimo skatinimo veiksmams. Šios grupės išlaidos penkių nagrinėjamų įmonių grupėje varijavo nuo 36,5 proc. (C įmonėje) iki 50,1 proc. (D įmonėje). Mažiausiai išlaidų kiekvienoje iš įmonių buvo skirta rėmimo elementui – ryšiams su visuomene. Tik didesnėse trijose įmonėse šios grupės išlaidų santykinė dalis buvo didesnė nei 10 proc.



49 pav. Strateginės grupės įmonių išlaidų rėmimo veiksams lyginamieji svoriai  
[sudaryta autorės]

32 priede susisteminti duomenys parodo, kad per pastaruosius kelerius metus rėmimo išlaidos labiausiai didintos B įmonėje (10-15 proc. kasmet), mažiausiai C ir D įmonėse – didėjimas neviršijo 5 proc. Strateginės grupės įmonių vadovybės planuose išryškėja tokia rėmimo išlaidų didinimo pozicija: didinimas kasmet po ne daugiau kaip 5 proc. Tik viena įmonė (C) yra numachiusi rėmimo išlaidas didinti labiau, t.y. 5-10 proc.

Susisteminus iš įmonių gautą informaciją, nustatyta, kad nagrinėjamų įmonių segmente (strateginėje penkių įmonių grupėje) labiausiai naudojami šie reklamos nešikliai: spausdinta reklama periodiniuose leidiniuose, tiesioginė reklama, reklama pardavimo vietose, specialios reklamos nešikliai, reklama internete. (žr. 33 priedą) Šias reklamos priemones daugiau ar mažiau naudoja visos nagrinėjamos apdailos medžiagų prekybinės įmonės. Nustatyta, kad nagrinėjamos apdailos medžiagų prekybinės įmonės dažniausiai savo reklamą spausdina tokiuose periodiniuose leidiniuose: laikraščiuose ir informaciniuose leidiniuose bei kataloguose. Populiariausi šios grupės nešikliai: laikraščiai „Šiaulių kraštas“, „Šiaulių naujienos“, savaitraštis „Šiauliai plus“, bendri įmonių katalogai. Spausdinta reklama neperiodiniuose leidiniuose dažniausiai nagrinėjamos grupės įmonių vykdoma naudojant skrajutes, lankstinukus, lapelius, plakatus. Nagrinėjamų įmonių grupė transliacinę reklamą dažniausiai užsako:

- Radijo reklamą – UAB „Saulės radijas“;
- Televizijos reklamą – Šiaulių apskrities televizija „Šiaulių televizija“; S plus kabelinė televizija (UAB „Telereņa“).

Tiesioginė reklama, kuri naudojama visų penkių didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių, dažniausiai vykdoma telefonu ir kompiuteriniu ryšiu, rečiau – paštu. Reikėtų pastebėti, kad



šia reklama nagrinėjamos įmonės orientuojasi ne į namų ūkius (individualius galutinius vartotojus), bet į organizacijų segmentą (įmones ir organizacijas).

Įvertinus dažniausiai apdailos medžiagų prekybinių įmonių naudojamas viešosios reklamos priemonės nustatytos šios: stendai, skydai, iškabos, reklaminiai plakatai, reklama ant transporto priemonių. Dažniausiai stacionarūs išorinės reklamos nešikliai išdėstomi strategiškai patraukliose miesto bei jo prieigų vietose (ten, kur dideli transporto priemonių pravažiavimo srautai, kad teritorija aplinkui nebūtų „užgriozdinta“ kitomis detalėmis, kad pateikta priemonė matytųsi iš toli).

Visos įmonės, priklausančios didžiosioms Šiaulių miesto apdailos medžiagų prekybinėms įmonėms, naudoja reklamą pardavimo vietose, pagrindinį dėmesį skirdamos vitrinoms, lentynoms (ypač, kai pateikiama vieno gamintojo prekių ekspozicija), prekių demonstraciniai stendai.

Kaip jau minėta, specialias reklamos priemones – reklaminius suvenyrus taip pat daugiau ar mažiau naudoja visos nagrinėtos prekybinės įmonės. Dažniausiai įmonių užsakymu gaminami šie reklaminiai suvenyrai: rašymo priemonės (tušinukai, rečiau - parkeriai), kepuraitės, kalendoriai, lapai, lapeliai, knygutės užrašams, maišeliai, sportiniai marškinėliai, raktų pakabukai, kiti suvenyrai.

Nustatyta, kad demonstracinę reklamą naudoja tik dvi įmonės iš penkių. Dažniausiai naudojama vaizdo ir kompiuterinė medžiaga.

Pastaraisiais metais labai išpopuliarėjo reklama internete. Nustatyta, kad visos nagrinėjamos įmonės turi susikūrusios ir nuolat atnaušina savo įmonės internetinį puslapį. Didžiųjų Lietuvos įmonių taikomi reklaminiai skydeliai, reklama iššokančiuose languose „pop-up“ (reklaminės antraštės arba „baneriai“) nagrinėjamų Šiaulių miesto įmonių segmente kol kas nenaudojami.

Atlikus reklaminio teksto turinio analizę (išanalizavus po keliolika kiekvienos strateginės grupės įmonės per paskutinius metus naudotų reklaminių žinučių), nustatyta, kad dažniausiai reklamoje potencialūs vartotojai informuojami apie kainų nuolaidas, akcijas, naujas ar naujų gamintojų prekes. Rečiau ir tik dviejuose didžiausiose prekybinėse įmonėse naudojama reklama kartu siekiant padidinti ir prekybinės įmonės žinomumą, t.y. vykdoma ir pačių įmonių reklama.

Kaip parodė tyrimo rezultatai, dvi didžiausios pagal pagrindinius veiklos ir rinkos rodiklius įmonės (A ir B), naudoja visas pagrindines reklamos priemones (žr. 33 priedą). Mažiausiai reklamos priemonių – atitinkamai po 6 ir 5 – naudoja strateginės grupės ketvirtoje ir penktoje pozicijose esančios įmonės (vertinant pagal pagrindinius veiklos rodiklius). Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad tarp įmonės pozicijos rinkoje ir naudojamų reklamos priemonių skaičiaus pasireiškia tiesioginis ryšys, t.y. didesnius veiklos rodiklius pasiekiančios įmonės yra aktyvesnės vykdydamos reklamą ir atvirksčiai. Šių dviejų veiksnių tarpusavio ryšį galima būtų aiškinti dvejopai:

- Aktyviau besireklamuojanti ir intensyvesnę komunikaciją su tiksline rinką palaikanti įmonė sužadina didesnę susidomėjimą rinkoje, o tai lemia jos pirkėjų skaičiaus didėjimą.
- Didesnius verslo rezultatus pasiekianti įmonė turi didesnes galimybes organizuojant reklaminę veiklą, gali tokiems marketingo veiksams skirti daugiau lėšų.

Atlikta analizė leidžia teigti, kad apdailos medžiagų prekybinės įmonės (ypač didžiausios) pakankamai daug dėmesio skiria pardavimų skatinimui. Nustatyta, kad visos strateginės grupės įmonės pastaraisiais metais naudojo kainų nuolaidas, prekių pristatymus ir demonstravimus. Rečiausiai nagrinėjamų įmonių segmente naudojami pardavimo skatinimo veiksmai – loterijos ir žaidimai, o taip pat kuponai (naudoja po dvi įmones iš penkių). Apibendrinant galima teigti, kad pardavimo skatinimo veiklos išvystymas taipogi susijęs su apdailos medžiagų prekybinių įmonių dydžiu. Nustatyta, kad plačiausias pardavimo skatinimo veiksmų „diapazonas“ nustatytas tris pirmas pozicijas įmonių „penketuke“ užimančios įmonės (vertinant pagal pagrindinių veiklos rodiklių sistemą).

Vadovų apklausos metu išsiaiškinta, kad *dažniausiai* pardavimo skatinimo veiksmais siekiama paskatinti pirkti kuo daugiau tam tikrų prekių ir pritraukti naujų pirkėjų. Šiuos pardavimo skatinimo tikslus nurodė visų penkių įmonių vadovai. Tik vienoje įmonėje (B) pardavimo skatinimo veiksmais siekiama nukreipti pirkėjus prie tam tikrų brangesnių prekių, o dviejose įmonėse (A ir B) pardavimo skatinimo veiksmai dažnai naudojami ir kaip atsakas į konkurentų veiksmus.

Daugiau nei pusė tirtų apdailos medžiagų prekybinių įmonių (3 iš 5) pardavimo skatinimo veiksmais taip pat dažnai siekia paskatinti išbandyti naujas prekes (A, B ir C įmonės) ir paskatinti daugiau pirkti mažesnės paklausos prekių (A, C ir E įmonės). Nustatyta, kad plačiausias pardavimo skatinimo tikslų spektras būdingas A ir B įmonėms, mažiausiai tikslų pardavimo skatinimo veiksmais siekia D įmonė.

Nustatyta, kokių pardavimo skatinimo tikslų nagrinėjamos įmonės siekia atskirais pardavimo skatinimo veiksmais (žr. 34 priedą). Nustatyta, kad universaliausią jų panaudojimo tikslingumo požiūriu (t.y. leidžia įmonei siekti daugelio tikslų) šie pardavimo skatinimo veiksmai: kainų nuolaidos, loterijos ir žaidimai, prekių pristatymai ir demonstravimai. Tik kuponų kaip šios grupės veiksmų tikslingumas gana ribotas, t.y. vadovų manymu, kuponai prisideda prie 3 išskirtų tikslų siekimo (skatina pirkti daugiau, padeda pritraukti naujų pirkėjų ir skatina išbandyti naujas prekes).

Nustatyta, kad loterijas ir žaidimus kaip pardavimo skatinimo veiksmus vykdo A ir B įmonės. Per pastaruosius trejus metus A įmonėje vykdytos 4 loterijos ir žaidimai, B įmonėje – atitinkamai – 5. Reikėtų pastebėti, kad be paminėtų pagrindinių pardavimo skatinimo tikslų loterijos ir žaidimais įmonės siekia sukurti žaidybines, azartišką atmosferą, suteikti pirkėjams teigiamų

emocijų. (žr. 34 priedą) Apžvelgiant paminėtų įmonių taikytas loterijas, nustatyta, kad dažniausiai pirkejami siūloma tokių prizų laimėjimo galimybė:

- Čekio – dovanos, t.y. „apsipirkti parduotuvėje nemokamai už tam tikrą sumą“ (1000 Lt; 2000 Lt.);
- Automobilio.
- Kelionės į užsienio šalį.
- Poilsinės kelionės į Lietuvos kurortą.

Vertinant pardavimo skatinimo veiksnių efektyvumą dažniausiai naudojama metodika, kai įmonės ekonominiai rodikliai fiksuojami trimis palyginamais laikotarpiais: prieš veiksnių taikymą, veiksnių taikymo metu ir po veiksnių taikymo. 35 priede pateikti duomenys apibūdina dviejų didesnių A ir B įmonių (vertinant pagal išlaidas) loterijų – žaidimų poveikį apyvartai. Nustatyta, kad A įmonė analizuojamam žaidimui skyrė 40 tūkst. Lt. Žaidimo trukmė - 1 mėn. Palyginus apyvartos kitimą trim nagrinėjamais laikotarpiais, nustatyta, kad taikant žaidimo vykdymo metu apyvarta, lyginant su prieš tai buvusiu mėnesiu, išaugo 5,7 proc. (nuo 0,87 mln. Lt iki 0,92 mln. Lt), o palyginus su sekančio po žaidimo vykdymo mėnesio apyvarta nustatytas sumažėjimas 2,2 proc. Panašus žaidimo - loterijos poveikis nustatytas ir kitoje įmonėje. Remiantis gauta informacija galima teigti, kad B įmonė didžiausiai 2005 m. loterijai skyrė 65 tūkst. Lt. Žaidimo metu nustatytas apyvartos padidėjimas siekė 5,8 proc. (nuo 0,86 iki 0,91), o vėlesnio sekusio mėnesio apyvarta sumažėjo 6,6 proc. (nuo 0,91 iki 0,85 mln. Lt). Abiejų įmonių vadovų teigimu, negalima būtų sieti apyvartos padidėjimo tik su žaidimo kaip pardavimo skatinimo elemento poveikiu. Tam įtakos turėjo ir kiti aplinkos veiksniai, siejami su gamtiniais ir kitais veiksniais.

Prekių pristatymai ir demonstravimai, kaip jau buvo minėta, visų strateginės grupės įmonių taikomas pardavimo skatinimo veiksmas. Apdailos medžiagų prekybinėse įmonėse vykdomi prekių pristatymai ir demonstravimai organizuojami tiek pačių parduotuvių, tiek prekes teikiančių įmonių iniciatyva. Ypač didelis dėmesys skiriamas naujų prekių (naujų prekės kolekcijų) pristatymui. Nustatyta, kad apdailos medžiagų prekybinės įmonės, rengdamos prekių pristatymus ir demonstravimus, sąlyginai dažniau išskirtinę vietą skiria paklausiausioms prekėms, „akcijinėms“ prekėms, didžiausio vartotojų dėmesio sulaukiančioms prekėms. Apdailos medžiagų prekybinėms įmonėms produkciją teikiančių įmonių iniciatyva vykdomais prekių pristatymais ir demonstravimais, be abejo, siekiama sukurti savo produkcijos išskirtinumą, lyginant su kitų gamintojų produkcija, dažniausiai akcentuojant kokybines produkcijos charakteristikas, o ne žemesnės kainos veiksnį. Apskritai, parduodant kai kurias apdailos medžiagas (pavyzdžiui apdailos plyteles) labai svarbus jų tinkamos ekspozicijos klausimas.

Kuponai kaip pardavimo skatinimo veiksmas strateginėje įmonių grupėje taikomas žymiai rečiau. Tik dvi apdailos medžiagų prekybinės įmonės (A ir C) pastaraisiais metais vykdė tokio

pobūdžio veiksmus. Abiejų įmonių naudoti kuponų platinimo būdai – pašto dėžutėse, vietiniai laikraščiai („Šiaulių kraštas“ ir „Šiaulių naujienos“). Nustatyta, kad kuponų platinimas reikšmingesnio poveikio įmonių rezultatams neturėjo. Padidėjimas, lyginant su mėnesio vidutiniu apyvartos rodikliu, o taip pat prieš tai buvusio mėnesio apyvartos reikšme kiekvienoje iš įmonių siekė 1-2 proc. Vadovų manymu, kuponų platinimo veiksmais siekiama ne tik tiesiogiai padidinti pardavimus, bet ir populiarinti pačią įmonę, didinti jos žinomumą, t.y. kuponai kartu atlieka ir informavimo bei priminimo apie įmonę funkciją.

Nustatyta, kad kainų nuolaidos taikomos visose strateginės grupės įmonėse ir tai visiškai suprantama, nes vienas didžiausių šiuolaikinės konkurencijos svirtų – optimalaus santykio tarp kainos ir kokybės ieškojimas. Daugeliui vartotojų kainos sumažinimo faktas turi tiek tiesiogiai apčiuopiamą (materialią) naudą, tiek teikia psichologinį pasitenkinimą, pirkėjui suvokiant „išlošimo galimybę pirkimo atveju“. Šiame kontekste, t.y. analizuojant pardavimo skatinimą, analizuojami tik tie kainų nuolaidų veiksmai, kurie vykdomi planingai ir organizuotai. Nustatyta, kad nagrinėjamose įmonėse naudojamos kainų nuolaidos įvardijamos tokiais kategorijomis: „ypatinga kaina“, „akcinė kaina“, „specialus pasiūlymas“, „savaitės pasiūlymas“, „mėnesio pasiūlymas“, „gera kaina“, „preminė kaina“. Suprantama, kad visais šiais veiksmais, kaip bebūtų įvardinta „kaina su nuolaida“ siekiama to paties, t.y. didesnio vartotojų dėmesio ir gausnesnio pirkimo, tuo pačiu siekiant padidinti įmonės apyvartą, padidinti mažiau perkamų prekių paklausą. Siekiant įvertinti kainų nuolaidų kaip pardavimo skatinimo veiksmo poveikį, pasirinkta fragmentinė analizė, t.y. išsamiau paanalizuoti tam tikrų prekių kainų sumažinimo veiksmai ir jų poveikis pardavimų apimtims bei kitiems rodikliams.

Remiantis atlikta analize nustatyta, kokių paklausos elastingumu kainai, vertinant kainos sumažinimo atvejus taikant pardavimų skatinimą, pasižymi atskiros apdailos medžiagų grupės. (žr. 36 priedą) Reikėtų pastebėti, kad į tą pačią prekių grupę įeina labai daug įvairių tiek kokybės, tiek kainos požiūriu prekių, kurias perka ir vartoja skirtingų segmentų vartotojai, besivadovaujantys skirtinga pirkimo motyvacija ir nevienodą dėmesį skiriantys kainai kaip pirkimą lemiančiam veiksniumi. Todėl 36 priede pateikti vertinimai atspindi bendrus dėsningumus kiekvienoje iš parduodamų prekių grupių, tačiau reikia turėti omenyje, kad vartotojų reakcija į toje pačioje prekių grupėje esančių skirtingų apdailos medžiagų kitimą, gali būti visiškai nevienoda. Remiantis situacija strateginėje įmonių grupėje galima pateikti tokius šio tyrimo aspekto – kainų veiksmo įtakos pardavimams – apibendrinimus. Nustatyta, kad didesniu paklausos elastingumu kainai (t.y. sumažinus tokių prekių kainų, jų pardavimai padidėja labiau) pasižymi:

- brangesnės prekės nei pigesnės prekės;
- prekės, kurios įprastai perkamos ir vartojamos didesniais kiekiais;

- ilgesnį laiką parduodamos, „pirkėjų patikrintos“ prekės (lyginant su naujomis prekyboje neseniai pasirodžiusiomis prekėmis).

Tuo remiantis galima teigti, kad apskritai didžioji dalis apdailos medžiagų prekybinių įmonių vartotojų elgiasi (stengiasi elgtis) racionaliai, pakankamai „atsargiai“ renkasi prekes, o kaina – nėra pagrindinis ir vienintelis veiksnys, lemiantis konkrečios apdailos medžiagos pasirinkimą ir pirkimą. Žemesnės kainos taktika dažniausiai „suveikia“ tik tuomet, kai vartotojui tikrai reikia tam tikros apdailos medžiagos ir jis mano, kad pirkdamas prekę už mažesnę kainą nusipirks pageidaujamos kokybės prekę.

Jei kainų nuolaidų taikymas paremtas klientų individualizavimu – tai labiau kainodaros, o ne pardavimo skatinimo veiksmas. Išsamiau apie kainų nuolaidų taikymą apdailos medžiagų prekybinių įmonių strateginėje grupėje jau buvo rašoma analizuojant marketingo komplekso elementą – prekę.

Esant apdailos medžiagų rinkoje pakankamai sudėtingai konkurencinei situacijai, kiekviena įmonė suvokia, kad labai didelė dalis sėkmės priklauso nuo asmeninio bendravimo su klientu, gebėjimo įtakoti jo sprendimus. Nustatyta, kad *visos didžiosios apdailos medžiagų prekybinės įmonės asmeninio pardavimo metu dažniausiai siekia šių tikslų*: pateikti pirkėjui informaciją apie prekę, atsakyti į pirkėjo klausimus, palaikyti ir stiprinti pirkėjo teigiamą nuomonę apie nupirktą prekę. Rečiau asmeniniu pardavimu kaip vienu iš rėmimo komplekso lementų siekiama parodyti pirkėjui, kaip prekę veikia ir turi būti naudojama, vykdyti prekės marketingą, rinkti informaciją apie rinką. Įmonės pardavimo personalui bendraujant su įmonių segmento pirkėjais aktualus ir toks asmeninio pardavimo tikslas kaip pardavimo terminų suderinimas.

Atsižvelgiant į didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių tikslinės rinkos struktūrą, pirkėjų pasiskirstymą vertinant pagal pagrindinius segmentavimo požymius, galima teigti, kad vykdant asmeninį pardavimą veiksmai nukreipiami į tokias dvi pagrindines pirkėjų grupes:

1. *Įmonės bei organizacijas* (kaip minėta jų sudėtyje didžiąją dalį sudaro statybinę veiklą vykdančios įmonės).

2. *Privačius vartotojus*, t.y. namų ūkių atstovus, perkančius prekes galutinėms reikmėms.

Vykdamas asmeninį pardavimą visose apdailos medžiagų prekybinėse įmonėse veikla išskaidoma tarsi į tris etapus: užsakymo gavimą, užsakymo vykdymą ir pardavimo palaikymą. Užsakymo gavimo etape labai svarbus prekybinių įmonių vadybininkų vaidmuo, ypač įmonėms ieškant ir pritraukiant pirkėjus – organizacijas. Vykdamas šią veiklą reikalingi gerai apgalvoti ir parengti veiksmai, taikomos priemonės, pabrėžiančios galimo pirkimo konkrečioje prekybinėje įmonėje privalumus ir naudingumą pirkėjui.

Nustatyta, kad užsakymo vykdymo etape neapsiribojama techniniu užsakymų priėmimo ir jų vykdymo darbu, kartu siekiama pagerinti pirkėjų ir pardavėjų santykius bei „nutiesti kelią tolesniam

bendravimui“. Todėl siekiant išvengti nesusipratimų bei klientų nepasitenkinimo daug dėmesio skiriama prekės tiekimo sąlygų, tvarkos, terminų, pristatymo sąlygų aiškinimui. Labiausiai tai aktualu įmonių – pirkėjų aptarnavime ir ypač – pirmą kartą perkančiųjų pirkėjų užsakymų vykdyme. Nustatyta, kad trys strateginės grupės įmonės (A, B ir C) taiko pardavėjo ir pirkėjo santykius stiprinančius pirkėjų konsultavimo kursus ir seminarus, kurių metu detaliau supažindinama su prekėmis, jų savybėmis, pristatomos naujos ar patobulintos prekės. Pastaraisiais metais ypač aktyviai vykdomi tokio pobūdžio seminarai, pristatantys „Knauf“ sistemos prekes. Šios priemonės, įmonių vadovų pastebėjimu, turi labai didelę įtaką tolesnio užsakymų vykdymo rezultatams.

Taip pat nustatyta, kad apdailos medžiagų prekybinėse įmonėse užsakymų vykdymo etape santykinai didelę bendravimo su klientu dalį sudaro bendravimas telefonu. Būtent dėl to, renkantis tokiam darbui tinkantį darbuotoją labai svarbios tokios jo kaip žmogaus savybės: entuziazmas, energija, optimizmas, asmeninis draugiškumas.

Asmeninio bendravimo procesas nesibaigia įvykdžius užsakymą. Visos nagrinėtos apdailos medžiagų prekybinės įmonės vykdo pardavimo palaikymo veiklą. Ypač ji išplėtota trijose didžiausiose nagrinėjamosiose įmonėse (A, B ir C). Vykdamas pardavimo palaikymą naudojamas taip vadinamo *misionieriško siūlymo principas*. Šį principą taikančios įmonės stengiasi teikti į konkrečius asmenis nukreiptą informaciją apie parduodamas įmonėje prekes, jų įsigijimo sąlygas, tokiu būdu siekiant įtakoti pirkėjų sprendimus. Kitaip tariant, pardavimo palaikymo misionieriai stengiasi sužadinti palankumą įmonei, padidinti jos klientų skaičių ir prekių paklausą. Nustatyta, kad apdailos medžiagų prekybinės įmonės dažniausiai misionierišką siūlymą nukreipia į statybines organizacijas, statybininkus, rečiau – į projektuotojus ir architektus.

Nustatyta, kad apdailos medžiagų prekybinės įmonės asmeninį pardavimą vykdo tokiais etapais: 1) potencialių klientų žvalgyba; 2) pirkimo ketinimų išsiaiškinimas; 3) prekės pristatymas; 4) veikla po pardavimo. Jei aptarnaujamas anksčiau pirkęs klientas arba lojalus pirkėjas, t.y. dažnai perkantis klientas, asmeninio pardavimo procesas kiek supaprastėja. Klientui pačiam kreipiantis į įmonę, nevykdomas potencialių klientų žvalgybos etapas, esant pakartotiniam pirkimui, kuris organizacijų-pirkėjų lygmenyje yra pakankamai dažnas, sutrumpinamas antrasis etapas – pirkimo ketinimų išsiaiškinimas. Prekių pristatymo galimybė (nors ir už papildomą mokestį) taip pat pakankamai svarbus perkančiajai pusei aspektas. Todėl kiekviena nagrinėta apdailos medžiagų prekybinė įmonė numato tokios papildomos paslaugos reikmę ir šiam klausimui skiria pakankamai dėmesio. Nustatyta, kad dažniausiai įsigytos prekės klientams gabenamos: prekybinės įmonės autotransportu, transportavimo paslaugas teikiančių įmonių, su kuriomis yra sudarytos sutartys, autotransportu. Tačiau nemažą dalį privačių pirkėjų segmente sudaro asmenys, kurie patys

„organizuojasi“ apdailos medžiagų transportavimą. Tai ypač pasakytina apie pirkėjus, perkančius nelabai dideliais kiekiais.

Apibendrinant galima teigti, kad visos darbe nagrinėtos lyderių pozicijas Šiaulių mieste užimančios apdailos medžiagų prekybinės įmonės skiria asmeniniam bendravimui su klientu didelį dėmesį, stengiasi pasamdyti optimalų pardavimo personalo skaičių. Kaip parodė ankstesnės tyrimo dalys, tiek pastaruosius kelerius metus, tiek žvelgiant į netolimą perspektyvą, nagrinėjamos apdailos medžiagų prekybinės įmonės didino darbuotojų skaičių. Nustatyta, kad pagrindinė naujai pasamdytų arba numatytų pasamdyti darbuotojų paskirtis – darbas su klientais, jų paieška, aptarnavimas, ilgalaikių ryšių, siekiant klientų lojalumo, palaikymas ir stiprinimas. Logiška, kad visose strateginės grupės įmonėse didėjant apyvartai ir klientų skaičiui, pardavimo personalo poreikis natūraliai didėjo. Todėl komplektuodamos savo pardavimo pajėgas ir atsižvelgdamos į parduodamų prekių paklausos didėjimo tendencijas nagrinėjamos įmonės skyrė deramą dėmesį pardavimo personalo didinimo klausimų sprendimui. (žr. 37 priedą)

Nustatyta, kad visos didžiosios apdailos medžiagų prekybinės įmonės, organizuodamos ryšius su visuomene, dažniausiai kaip veiksmų grupę pasitelkia parodas ir muges. Rečiau vykdoma parama: A įmonė teikia paramą sportui, o B įmonė - socialinei sferai (švietimo įstaigoms). Populiarinimą naudojančiose įmonėse dažniausiai vykdomos tokios priemonės kaip informaciniai biuleteniai ir teminiai straipsniai. Pastebima, kad ryšių su visuomene išplėtojimo lygis taip pat kaip ir kitų rėmimo priemonių tiesiogiai priklauso nuo įmonių dydžio, t.y. didesnėse įmonėse šis rėmimo elementas taikomas dažniau ir plačiau.

#### ***Pozicionavimo strategija.***

Kaip minėta, pozicionavimas – tai prekės ar įmonės įvaizdžio vartotojo sąmonėje kūrimas, siekiant ją išskirti iš konkurentų. Reikėtų pastebėti, kad nagrinėjama apdailos medžiagų prekybinių įmonių grupė savo viduje yra labai panaši. Šio teiginio pagrįstumą įrodo strateginės įmonių grupės veiklos ir rinkos rodiklių, tikslų ir galimybių analizė. Būtent dėl šios priežasties pozicionuoti šias įmones, išskiriant kiekvienos jų vietą „vartotojų galvosenoje“ yra pakankamai sudėtinga. Vien tai, kad visos įmonės vartotojams asocijuojasi su didžiausiomis apdailos medžiagų prekybinėmis įmonėmis Šiaulių mieste rodo šių įmonių pozicijų panašumus, o ne skirtumus. Be to, kaip pastebi marketingo specialistai, pozicionuoti prekybines įmones, kurių asortimente yra labai skirtingus poreikius tekinančių prekių ir tokiu būdu pritraukiančių labai skirtingus vartotojus, apskritai yra sudėtinga. Tokiu atveju galimas pozicionavimas tik pagal įmonės įvaizdį.

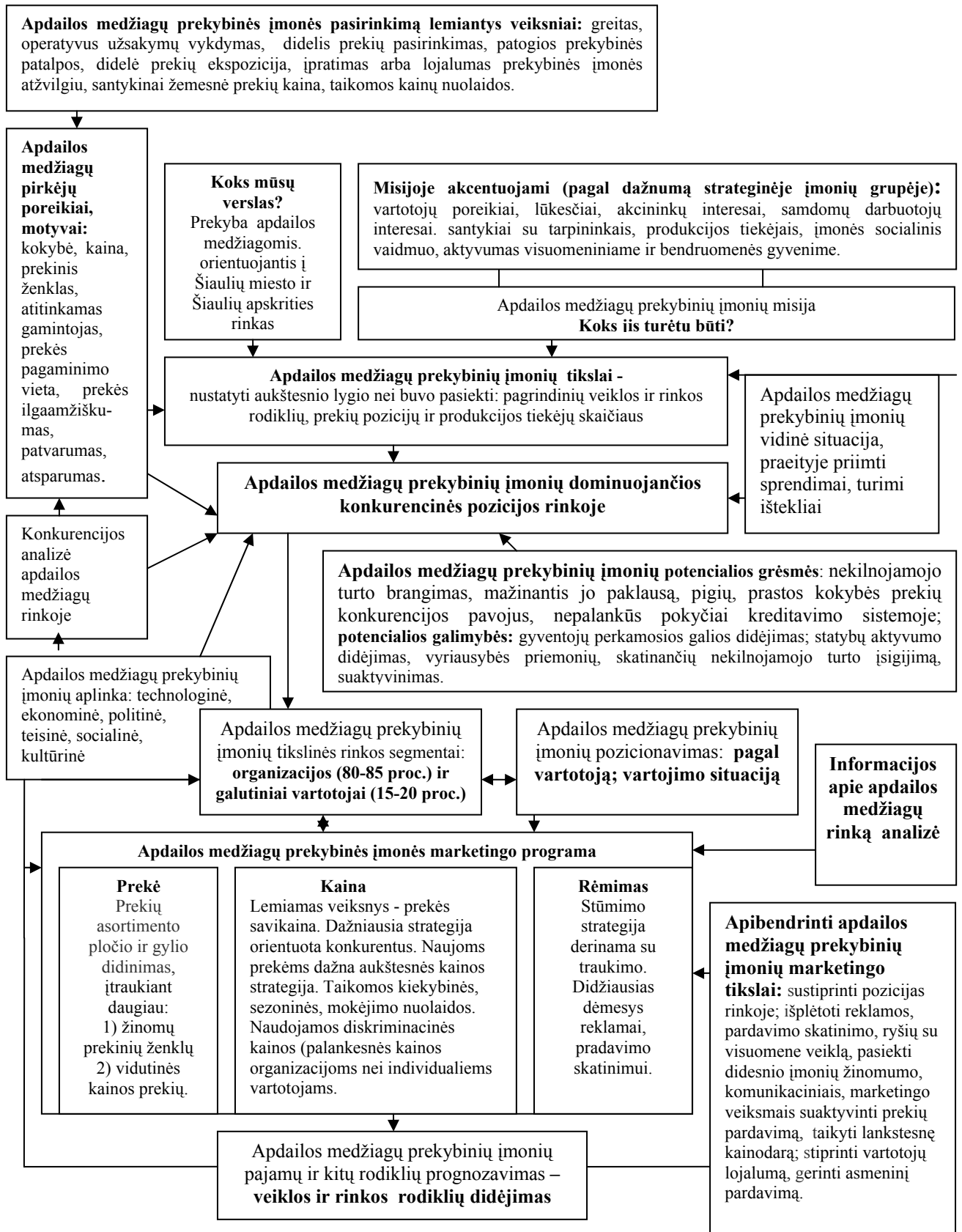
Nagrinėjant net ir tokias artimas pagal daugelį charakteristikų įmones, galima išvelgti galimybes jas skirstyti pagal tokius pagrindinius autorės pasirinktus pozicionavimo bruožus: dydis, strateginė orientacija rinkos atžvilgiu, veiklos prioritetai, strateginė vieta,

Pagal paminėtus kriterijus įvertinus nagrinėjamas apdailos medžiagų prekybines įmones galima pateikti tokius apibendrinimus, apibūdinančius kiekvienos jų poziciją „vartotojų galvosenoje“:

- **A įmonė.** Įmonė – viena lyderių Šiaulių mieste; veikianti patogioje vietoje (strateginės vietos išskirtinumas), lanksti ir besiderinant prie vartotojų poreikių įmonė. Įmonė, galinti pasiūlyti prekių „ir dideliame, ir mažame“, „ir turtingam, ir ribotų finansinių galimybių“ pirkėjui.
- **B įmonė.** Didžiausia miesto įmonė; įmonė-miestas („kaimelis“); įmonė, leidžianti vienoje vietoje (toje pačioje teritorijoje) įsigyti visas statybos, remonto, apdailos darbams reikalingas prekes; įmonė, orientuotą į plėtrą, dinamiškumą; įmonė aktyviai dalyvaujanti visuomeniniame ir bendruomenės gyvenime; gerai žinoma ir teigiamai vertinama prekybinė miesto įmonė - „gigantė“.
- **C įmonė.** Įmonė, turinti ilgalaikę veiklos patirtį ir nemažai lojalių pirkėjų. Patikrinta laiku, patikima įmonė. Įmonė, siekianti protingiausio santykio tarp kainos ir kokybės. Kiekvienam artima ir prieinama įmonė.
- **D įmonė.** Aukštesnių ir prestižinių kainų įmonė. Įmonė, labiau akcentuojanti išskirtinę kokybę, o ne žemą kainą. Įmonė, žinoma ir pripažįstama Lietuvos lygiu. Prabangiai ir šiuolaikiškai įrengta įmonė, tenkinanti ir estetinius vartotojų poreikius.
- **E įmonė.** Tiesiog viena iš didelių įmonių, kurios pagrindiniame taikinyje – ne galutinis vartotojas – namų ūkis, bet pirkėjas-organizacija. Ramiai, bet užtikrintai veikianti įmonė, siekianti stabilumo, orientuota į stambiausių pirkėjų išlaikymą ir jų lojalumo stiprinimą.

Apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo strategija formuojama remiantis šia logine schema:





**50 pav.** Loginė marketingo strategijos formavimo apdailos medžiagų prekybinėse įmonėse schema

[sudaryta autorės]

Pagal pateiktą schemą atlikus apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo strategijos formavimo analizę gauti tokie pagrindiniai rezultatai:

- Strateginės grupės įmonėms būdinga panaši misija, orientuojanti didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių veiklą panašia strategine linkme.
- Išorinė aplinka pastaraisiais metais labiau pozityviai įtakojo apdailos medžiagų prekybinių įmonių veiklą, perspektyvos požiūriu nustatytos tikėtinos teigiamos išorinės aplinkos tendencijos.
- Strateginė grupės įmonių vidinė aplinka stabili, įmonės turi pakankamus materialinius ir žmogiškuosius išteklius, kurių racionalus valdymas ir panaudojimas leidžia įgyti konkurencines kompetencijas.
- Didžiosios apdailos medžiagų prekybinės įmonės pasižymi adaptyvumu ir lankstumu, atsižvelgia į vartotojų poreikius, jų kitimą bei lūkesčius.

Didžiosios apdailos medžiagų prekybinės įmonės kurdamos marketingo strategiją vadovaujasi orientacijos į vartotoją principu, įgyvendina diferencijuoto marketingo strategiją, t.y. marketingo programos elementų veiksmus diferencijuoja pagal du pagrindinius segmentus: galutinių vartotojų segmentą ir organizacijų segmentą

Darbo praktinę pusę sudaro: 1) atliktas apdailos medžiagų prekybinių įmonių vartotojų tyrimas, siekiant išsiaiškinti jų poreikius ir lūkesčius; 2) atlikta strateginės įmonių grupės (penkių didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių) marketingo strateginio planavimo proceso, praeityje taikytų ir numatytų ateityje taikyti įmonių marketingo strategijų analizė. Šių dviejų empirinio tyrimo sudedamųjų dalių bei jų rezultatų pagrindu įgyvendinami darbo pradžioje iškelti uždaviniai, patikrinamas hipotezių teisingumas. Atsižvelgiant į vartotojų poreikių struktūrą ir lūkesčius, pateikiamos rekomendacijos, sudarančios prielaidas apdailos medžiagų prekybinėms įmonėms geriau prisiderinti prie vartotojų poreikių.

## IŠVADOS

Atlikus teorinę analizę galima teigti, marketingo strateginis planavimas yra viena iš bendro įmonės planavimo sudedamųjų dalių. Šio proceso galutinis rezultatas – suformuota marketingo strategija. Tai viena iš funkcinių įmonės strategijų, kuri turi būti tinkamai integruota į bendrą įmonės strategiją.

Nėra vieningos nuomonės apie tai, koku nuoseklumu turi būti vykdomas marketingo strateginis planavimas ar formuojama marketingo strategija. Skirtingi autoriai išskiria nevienodą marketingo strategijos formavimo etapų skaičių ar jų vykdymo eiliškumą. Tai tik patvirtina, kad kiekviena įmonė turi rasti sau labiausiai tinkantį marketingo strateginio planavimo proceso variantą, atsižvelgdama į savo vidinius ypatumus, tikslus ir turimus išteklius. Tačiau neabejojama, kad privalomos marketingo strategijos kūrimo komponentės turėtų būti šios: misijos nustatymas, įmonės tikslų nustatymas, marketingo aplinkos analizė ir perspektyvų tyrimas, marketingo tikslų nustatymas ir marketingo strategijos formavimas.

Apdailos medžiagų prekybinės įmonės pasirinkimą lemiantys veiksniai yra: greitas bei operatyvus užsakymų vykdymas (88,4 proc. respondentų), didelis prekių pasirinkimas (78,9 proc.), patogios prekybinės patalpos, didelė prekių ekspozicija (68,5 proc.), įpratimas arba lojalumas prekybinės įmonės atžvilgiu (60,1 proc.), žemesnė prekių kaina, lyginant su kitomis prekybinėmis įmonėmis (59,2 proc.). Galima teigti, kad įmonių konkurencingumas ir pozicijos rinkoje labiausiai priklauso nuo šių veiksnių.

Svarbiausios savybės, lemiančios apdailos medžiagų pasirinkimą yra: prekės kokybė (99,7 proc.), kaina (90,5 proc.), prekinis ženklas, atitinkamas gamintojas arba prekės pagaminimo vieta (51,7 proc.), prekės ilgaamžiškumas, patvarumas, atsparumas (35,5 proc.). Galima teigti, kad apdailos medžiagų prekybinėms įmonėms savo veikloje bei marketingo strategijoje, siekiant didesnio vartotojų pasitenkinimo, derėtų išskirtinį dėmesį skirti klausimų, susijusių su paminėtomis produkcijos savybėmis, sprendimui.

Visos didžiosios Šiaulių miesto apdailos medžiagų prekybinės įmonės savo misijoje akcentuoja vartotojų poreikius ir lūkesčius, keturioje strateginės grupės įmonėse akcentuojami akcininkų interesai, o trijose – samdomų darbuotojų interesai. Dvi didžiausios strateginės grupės įmonės savo misijoje pabrėžė ir savo santykių su įvairiais tarpininkais, produkcijos tiekėjais puse, o taip pat akcentavo savo socialinį vaidmenį dalyvaujant visuomeniniame ir bendruomenės gyvenime. Išsamiausias misijos formuluotės nustatytos dviejose didžiausiose strateginės grupės įmonėse. Visų penkių apdailos medžiagų prekybinių įmonių misijos formuluotės bei teiginiai palyginus juos tarpusavyje yra ganėtinai panašūs, o tai leidžia spręsti, kad šios įmonės labai panašiai suvokia savo veiklos bei egzistavimo prasmę ir vaidmenį visuomenėje.

Apdailos medžiagų prekybinių įmonių potencialios galimybės yra šios: palankūs pokyčiai ekonominėje aplinkoje (gyventojų perkamosios galios didėjimas); statybų aktyvumo ir su jomis susijusių prekių ir paslaugų poreikio didėjimas; vyriausybės priemonių, skatinančių nekilnojamojo turto įsigijimą, suaktyvinimas. Pagrindinės strateginės grupės įmonių potencialios grėsmės: nekilnojamojo turto brangimas, mažinantis jo paklausą; pigių, prastos kokybės prekių konkurencijos pavojus; nepalankūs pokyčiai kreditavimo sistemoje.

Strateginės grupės įmonių marketingo tikslai: sustiprinti pozicijas rinkoje (Šiaulių miesto ir Šiaulių apskrities); išplėtoti reklamos, pardavimo skatinimo, ryšių su visuomene veiklą, pasiekti didesnio įmonių žinomumo, komunikaciniais ir marketingo veiksmais suaktyvinti prekių pardavimą; plėsti asortimentą, siekiant optimaliai patenkinti vartotojų poreikius; taikyti lankstesnę kainodarą; stiprinti vartotojų lojalumą, aktyviau taikyti ilgalaikio lojalumo skatinimo programas; gerinti asmeninį pardavimą, didinti pardavimo personalo psichologinę ir dalykinę kompetencijas.

Apdailos medžiagų prekybinių įmonių vartotojų segmentavimas vykdomas pagal tokius požymius: geografinį, pirkėjo tipą, pirkėjo-organizacijos veiklos pobūdį. Didžiąją apdailos medžiagų prekybinių įmonių vartotojų dalį sudaro Šiaulių miesto pirkėjai (65-70 proc.). Kadangi Šiaulių apskrities pirkėjų lyginamasis svoris pastaraisiais metais didėjo galima teigti, kad didžiųjų Šiaulių miesto apdailos medžiagų prekybinių įmonių pozicijos rinkoje tvirtėjo ir toliau nuo įmonių buvimo vietos esančiuose geografiniuose rinkos segmentuose. Galutinių apdailos medžiagų vartotojų (namų ūkių) segmentas užima 15-20 proc., o organizacijos – atitinkamai 80-85 proc. Organizacijų subsegmentai pasiskirsto sekančiai: statybos organizacijų dalis yra 85-95 proc., o kitų įmonių – atitinkamai 5-15 proc. Nustatyta, kad daugumoje nagrinėtų įmonių taisyklė 20/80 nepasitvirtina, t.y. remiantis gautais duomenimis nustatyta, kad apie trečdalis (o kai kuriose įmonėse ir daugiau) didžiausias vartojimo apimtis turinčių pirkėjų duoda maždaug 75-80 proc. apyvartos.

Apdailos medžiagų prekybinių įmonių konkurencingumas rinkoje labai priklauso nuo siūlomų prekių asortimento, prekių pasiūlos optimalumo, tenkinant vartotojų poreikius. Dauguma įmonių netolimoje perspektyvoje ketina įgyvendinti asortimento plėtros strategiją (didinti prekių pozicijų ir produkcijos tiekėjų skaičių), siekiant išplėsti pirkėjų pasirinkimo galimybes.

Apdailos medžiagų prekybinių įmonių kainodaroje prioritetinis dėmesys skiriamas prekės savikainai, atsižvelgiant į konkurentų nustatytą kainų lygį. Dažniausiai nagrinėjamose įmonėse naujoms prekėms taikoma aukštesnės kainos strategija. Visose strateginės grupės įmonėse taikomos kiekybinės, sezoninės ir mokėjimo kainų nuolaidos. Nustatyta, kad sąlyginai dažniau ir didesnes kainų nuolaidas apdailos medžiagų prekybinės įmonės teikia organizacijoms nei individualiems vartotojams (namų ūkiams).

Apdailos medžiagų prekybinių įmonių rėmimo veiklos išvystymas tiesiogiai susijęs su įmonės dydžiu ir veiklos rodikliais. Didžiausias rėmimo išlaidų dalis nagrinėjamose įmonėse sudaro

išlaidos reklamai ir pardavimo skatinimo veiksams. Dažniausiai apdailos medžiagų prekybinėse įmonėse naudojami šie reklamos nešikliai: spausdinta reklama periodiniuose leidiniuose, tiesioginė reklama, reklama pardavimo vietose. Iš pardavimo skatinimo veikslių visos strateginės grupės įmonės pastaraisiais metais naudojo kainų nuolaidas, prekių pristatymus ir demonstravimus. Dažniausiai pardavimo skatinimo veiksmais siekiama paskatinti pirkti kuo daugiau tam tikrų prekių ir pritraukti naujų pirkėjų. Kainų sumažinimas turi didesnę poveikį brangesnių, perkamų ir vartojamų didesniais kiekiais, ilgesnį laiką parduodamų „pirkėjų patikrintų“ prekių pardavimams. Visos didžiosios apdailos medžiagų prekybinės įmonės asmeninio pardavimo metu dažniausiai siekia šių tikslų: pateikti pirkėjui informaciją apie prekę, atsakyti į pirkėjo klausimus, palaikyti ir stiprinti pirkėjo teigiamą nuomonę apie nupirktą prekę. Organizuodamos ryšius su visuomene Nagrinėtos įmonės dažniausiai renkasi parodas ir muges.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais **galima patvirtinti darbo pradžioje iškeltas hipotezes:**

- Pastaraisiais metais susiklosčiusi palanki apdailos medžiagų prekybinių įmonių išorinė aplinka turėjo didelę įtaką apdailos medžiagų paklausos didėjimui. Žmonių perkamosios galios didėjimas, kreditavimo paslaugų plėtra, vyriausybės politika, skatinanti paskolų būstui ėmimą, būsto statybų sektoriaus suaktyvėjimas – tai pagrindiniai išorinės aplinkos veiksniai, turėję lemiamos įtakos apdailos medžiagų prekybinių įmonių produkcijos pirkimo apimčių didėjimui.

- Netolimoje perspektyvoje apdailos medžiagų vartotojų kiekybiniai ir kokybiniai poreikiai neturėtų žymiai keistis. Remiantis vartotojų apklausos rezultatais ir didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių vadovų pateiktomis prognozėmis galima teigti, kad apdailos medžiagų rinka ir toliau plėsis, šios produkcijos vartotojų pagrindiniai elgsenos bruožai, poreikiai ir jų patenkinimo galimybės trumpalaikėje perspektyvoje neturėtų pasikeisti.

- Strateginės grupės įmonių konkurencingumą ir sėkmę rinkoje lėmė jų adaptyvumas bei gebėjimas lanksčiai derintis prie vartotojų poreikių, tinkamai pasirinktos šių įmonių marketingo strategijos. Didžiųjų apdailos medžiagų prekybinių įmonių įgyvendintų marketingo strategijų tinkamumą įrodo jų dominuojančios ir gerėjančios pozicijos rinkoje, didelės lojalių vartotojų dalys. Marketingo strategijos analizė parodė, kad nagrinėjamos grupės įmonės didžiausią dėmesį skiria asortimento formavimui, lanksčios kainodaros organizavimui, komunikacijos su rinka palaikymui – rėmimo veikslių vykdymui.

- Stipriausias pozicijas rinkoje užimančių apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo strategijos formavimo procesas dėl panašios šių įmonių pozicijos rinkoje ir išorinės aplinkos poveikio turi bendrų bruožų, lemiančių akivaizdžius vykdytų ir ateityje numatytų vykdyti marketingo strategijų panašumus. Atlikta strateginės įmonių grupės analizė leidžia teigti, kad atskiri marketingo strategijos kūrimo etapai, vykdomi didžiosiose apdailos medžiagų prekybinėse įmonėse, pasižymi tam tikrais bendrais bruožais. Didžiausi apdailos medžiagų prekybinių įmonių

*Petraitiénė B. Apdailos medžiagų prekybos įmonių marketingo strategijos formavimas*

tarpusavio panašumai nustatyti misijos, įmonių tikslų, marketingo tikslų nustatymo, tikslinės rinkos ir marketingo programos elementų – prekės ir kainos – strategijų kūrimo bei įgyvendinimo etapuose.

## REKOMENDACIJOS

1. Remiantis vartotojų apklausos rezultatais galima teigti, kad svarbiausi apdailos medžiagų prekybinės įmonės pasirinkimą lemiantys veiksniai yra greitas bei operatyvus užsakymų vykdymas, didelis prekių pasirinkimas ir žemesnė, lyginant su kitomis įmonėmis, prekių kaina. Todėl apdailos medžiagų prekybinėms įmonėms rekomenduojama:

- skirti daugiau pastangų ir, jei reikia, didesnes prekybinio personalo pajėgas pirkimų užsakymų sudarymui, vykdymui ir koordinavimui;
- plėsti ir gilinti prekių asortimentą, į jį stengiantis įtraukti: daugiau žinomų gamintojų gaminių (apklausos metu paaiškėjo, kad prekinio ženklo arba gamintojo žinomumas turi didelę įtaką vartotojo prekių pasirinkimo procesui); daugiau ES šalių gamintojų produkcijos (tyrimo metu nustatyta, kad vartotojai šių šalių gamintojų produkciją vertina palankiau);
- prekių kainodarai dažniau taikyti orientuotą į konkurentus metodą (t.y. kainas nustatyti konkurencinio palyginimo principu);
- aktyviau taikyti pardavimo skatinimo veiksmus, kuriais vartotojams būtų suteikta galimybė įsigyti „sumažintos kainos“ prekių.

2. Atlikus vartotojų tyrimą paaiškėjo, kad svarbiausios produkcijos pasirinkimą lemiančios savybės yra aukšta kokybė, žema kaina, prekinis ženklas (arba atitinkamas gamintojas), prekės ilgaamžiškumas, patvarumas, atsparumas. Atsižvelgiant į tai siūloma vykdant asmeninį pardavimą, t.y. pardavimo personalui tiesiogiai bendraujant su pirkėju didžiausią dėmesį ir „argumentų kalbos krūvį“ skirti optimalaus kainos ir kokybės santykio aiškinimui konkrečios prekės pasirinkimo atveju, siekiant pirkėjui patvirtinti jo sprendimo racionaliąją pusę. Taip pat rekomenduojama paminėtas vartotojams svarbiausias produkcijos savybes akcentuoti kituose vartotojų pritraukimo veiksmuose (pavyzdžiui reklamoje).

3. Nustatyta, kad net trečdaliui vartotojų kainų nuolaidos turi didelę įtaką apdailos medžiagų pasirinkimo ir pirkimo proceso metu. Remiantis tuo galima teigti, kad apdailos medžiagų prekybinės įmonės turėtų pasistengti optimaliai išnaudoti šią marketingo priemonę, aktyviau taikyti įvairių rūšių kainų nuolaidas ypač orientuojantis į galutinių vartotojų segmentą (tyrimo metu nustatyta, kad šio segmento vartotojams kainų nuolaidos taikomos gana ribotai).

4. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad nemažai vartotojų pasigenda informacijos apie apdailos medžiagas bei jomis prekiaujančias įmones, o iš įmonės komunikacijos veiksnių didžiausią įtaką vartotojų susidomėjimui apdailos medžiagomis turi televizijos reklama. Remiantis tuo siūloma apdailos medžiagų prekybinėms įmonėms suintensyvinti rėmimo veiklą, naudojant įvairesnes rėmimo elementų priemones, „nutaikytas“ į konkrečius tikslinės rinkos vartotojų segmentus.

Vykdamt strategiškai reikšmingesnius pardavimo skatinimo veiksmus (loterijas, žaidimus, kainų akcijas ir pan.) informacijos sklaidai rekomenduojama naudoti televizijos reklamos nešiklį.



## **DISKUSIJA**

Marketingo strategija siekiama įvairiapusiais įmonės veiksmais užsitikrinti pakankamą paklausą rinkoje, optimaliai prisiderinti prie tikslinės rinkos vartotojų poreikių. Siekiant nustatyti, kokie apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo strateginiai veiksmai būtų optimalūs, leidžiantys įmonei prisiderinti prie susiklosčiusios situacijos rinkoje, atlikta vartotojų apklausa.

Neabejojama, kad įmonės, veikiančios intensyvios konkurencijos sąlygomis ir siekiančios nevienadienės sėkmės, privalo marketingo strateginį planavimą vykdyti pagal šiuolaikinio marketingo principus, didžiausią dėmesį skiriant vartotojams. Svarbiausia marketingo strategijos sąlyga ir siekiamybė – įmonės adaptyvumo rinkoje didinimas, o tai, visų pirma, pasiekama įmonei lanksčiai derinant prie vartotojų poreikių bei lūkesčių. Būtent vartotojų tyrimų metu gaunama informacija sudaro prielaidas parengti tinkamą įmonės marketingo strategiją, priimti teisingus sprendimus, padidinti įmonės konkurencingumą rinkoje.

Autorės pastebėjimu, ypač įdomus apdailos medžiagų vartotojų nuostatų tyrimo kontekstas. Ši tyrimo dalis patvirtino, kad pirkėjas sugrįš tik tada, jei nesijaus apgautas ankstesnio pirkimo metu. Tuo remiantis galima teigti, kad vartotojo pakartotinis pirkimas, o ilgainiui atsirandantis lojalumas įmonės atžvilgiu gali būti tiesiogiai siejamas su vartotojo pasitenkinimu įsigyta preke, teigiama prekės vartojimo patirtimi bei po prekės suvartojimo atsiradusiu pozityviu vertinimu. Taip pat nustatyta, kad daugumai pirkėjų nebūdingas „aklas“ pasitikėjimas pardavimo personalu. Dauguma respondentų mano, kad renkantis ir perkant prekę nereikėtų pasikliauti tik pardavėjo suteikta informacija. Taigi nors daugelis vartotojų linkę išklaustyti prekybinio personalo patarimų, neignoruoja jiems suteiktos informacijos apie prekę bei jos vartojimą, nereikėtų „suabsoliotinti“ pardavimo personalo įtakos pirkėjui. Bent jau pačių apdailos medžiagų pirkėjų nuomone, prieš priimant sprendimą pirkti jie linkę pasinaudoti kitais alternatyviais informacijos šaltiniais. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad apdailos medžiagų vartotojų sprendimo pirkti priėmimo procesas nepasižymi spontaniškumu, daugeliu atvejų yra racionalus ir tinkamai apgalvotas.

Analizuojant apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo strategijos formavimą bei marketingo strateginio planavimo procesą pasirinktos penkios didžiosios Šiaulių miesto įmonės (strateginė įmonių grupė). Nustatyta, kad šios įmonės turi reikšmingų tarpusavio panašumų vertinant pagal pagrindinius veiklos, rinkos rodiklius, įmonių pasiūlą, jos struktūrą ir apimtį, įmonių sąnaudų bei žmogiškųjų resursų kiekybinius parametrus ir sudėtį. Tuo remiantis galima patvirtinti įmonių priskyrimo vienai strateginei grupei sprendimo teisingumą.

Atlikta marketingo strateginio planavimo proceso analizė leido nustatyti strateginei grupei priklausančių įmonių marketingo strategijų panašumus ir skirtumus. Nors kai kurie marketingo strategijos formavimo ir įgyvendinimo etapai, remiantis tyrimu, skiriasi gana nežymiai, nustatyta ir

reikšmingesnių marketingo strateginio planavimo skirtumų, apibūdinančių kiekvienoje įmonėje vykdomo planavimo specifiškumą. Taigi pasirinkta analizės metodologinis pagrindas – marketingo strategijos nagrinėjimas kompleksiskai apimant penkias tarpusavyje panašias įmones – pasiteisino ir netgi leido patvirtinti „teorinę tiesą“: net ir labai panašios savo pagrindinėmis charakteristikomis verslo įmonės ir organizacijos pasirenka kažkiek skirtingus „ėjimo į rinką“ būdus, t.y. kuria ir įgyvendina individualias marketingo veiksmų programas.

Siekiant pagilinti atliktą apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo strategijos formavimo analizę būtų tikslinga išsamiau išnagrinėti:

- Apdailos medžiagų prekybinių įmonių reklamos priemonių efektyvumą socialiniu aspektu;
- Apdailos medžiagų prekybinių įmonių organizacijų segmento pirkėjų kaip vartotojų elgseną, įtakojančius veiksnius, sprendimo priėmimo pirkti ypatumus;
- Apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo logistiką;
- Apdailos medžiagų prekybinių įmonių asortimento kaitą priklausomai nuo sezoniškumo ir kitų veiksnių;
- Apdailos medžiagų prekybinių įmonių reakcijas į konkurentų marketingo veiksmus;
- Apdailos medžiagų prekybinių įmonių kainodarą bei ją lemiančius veiksnius;
- Apdailos medžiagų prekybinių įmonių įvaizdžio ir populiarinimo galimybes.

Be abejo, marketingo strategija – tai kūrybinis darbas „be aiškios pradžios ir pabaigos“. Todėl kiekvieno atskiro marketingo strategijos kūrimo etapo analizė, ir netgi atskiros grupės marketingo strateginių veiksmų ir sprendimų analizė gali būti pakankamai platus atskiro tyrimo kontekstas, galintis duoti reikšmingų ir praktinę vertę turinčių rezultatų.

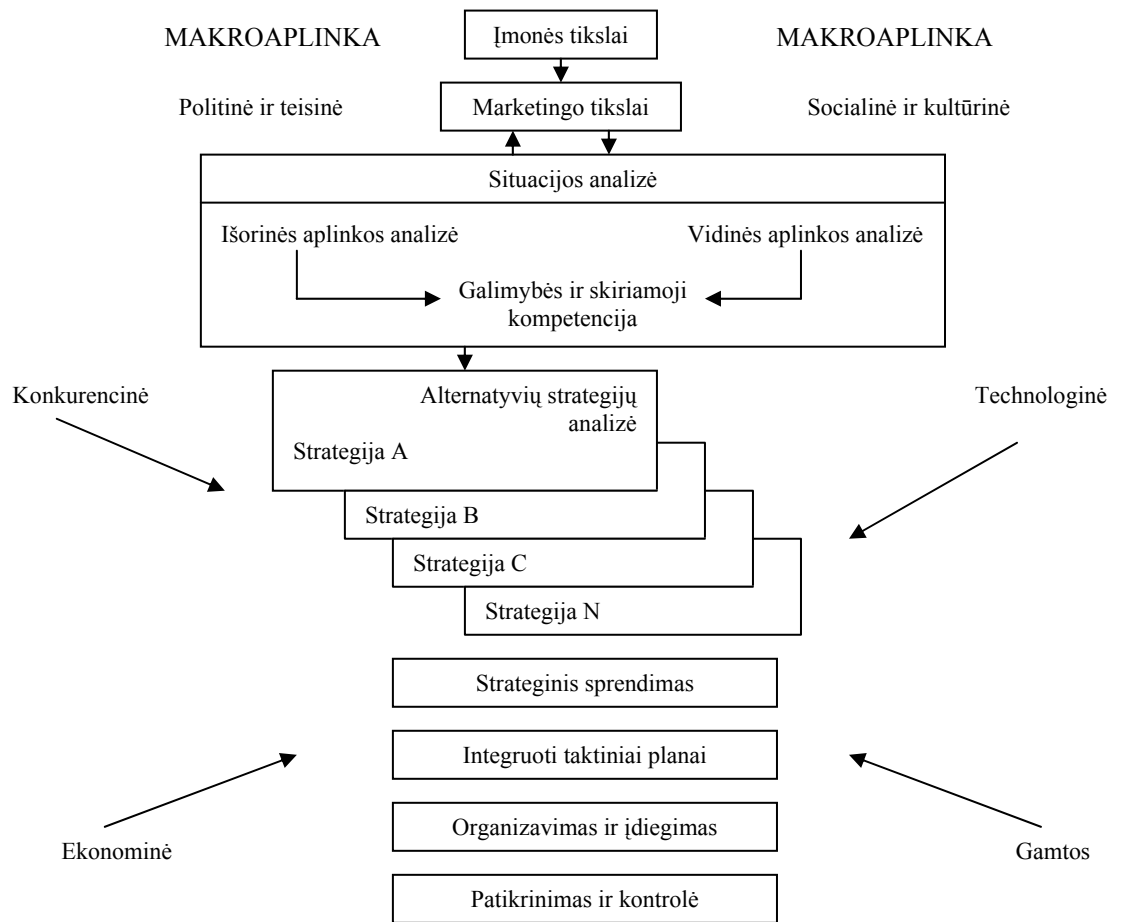
## LIETARATŪRA

1. Albrechtas, J. (2005) Šiuolaikinės rinkodaros kryptys. Vilnius: Naujoji matrica.
2. Albrovienė B. (2002) Marketingas. – Vilnius.
3. Bagdonienė, L., Hopenienė R. (2005) Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija.
4. Bakanauskas, A. (2004) Marketingo komunikacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
5. Dapkus, R., Bagdzevičienė R., Zemblytė J., Navackaitė L. Rinkos poreikių tyrimas ir prekės pateikimas vartotojui: marketingas. Verslumo įgūdžių ugdymas. K: Technologija, 2003.
6. Dubinas, V. (2001) Vadybos sprendimų realizavimas šiuolaikinėmis sąlygomis. Šiauliai: ŠU I-kl.
7. Gečienė E. (2004) Marketingo strategija ir valdymas. Mokomoji knyga.- Vilnius.
8. Ginevičius R. (2005) Šiuolaikinis verslas: tobulinimo prioritetai. – V: Technika.
9. Kindurys V. (1998) Paslaugų marketingas (teorija ir praktika). V.: UAB „Rosma“.
10. Kuvykaitė. (2001) Gaminio marketingas. – K.: Technologija.
11. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., (2003). Rinkodaros principai. Kaunas.
12. Kotler, P. (2004) Dešimt mirtinų rinkodaros nuodėmių: požymiai ir sprendimai. Kaunas: Smaltija.
13. Kriaučionienė, M., Urbanskienė R., Vaitkienė R. (2005) Marketingo valdymas. Kaunas: Technologija.
14. Kuvykaitė R., Auruškevičienė V. (2002) Marketingas tarptautinėse rinkose. – K.: Technologija.
15. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. (1998) Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
16. Pajuodis A. (2002) Prekybos marketingas. – Vilnius.
17. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (1999) Marketingas: Vadovėlis. – V. Eugrimas.
18. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2000) Marketingas. Vilnius: The Baltic Press.
19. Pranulis V. (1998) Marketingo tyrimai. – V.: Kronta.
20. Ramanauskienė J. (1998) Marketingo pagrindai. – V.: Žiburio leidykla.
21. Rastenis, J. (2005) Kainodara. K: Technologija.
22. Ries, Al. (2005) Marketingo karai / Al Ries, Jack Trout. K: Smaltija.

23. Stankevičienė, J., Urbanskienė R. (2005) Organizacijos marketingo sprendimai : mokomoji knyga / Jūratė Stankevičienė, K: Technologija.
24. Sūdžius V. (1997) Įmonių komercija: principai ir praktika. V.: Pačiolis.
25. Stoner J. A. F., Freeman, R. D., Gilbert, D. R., Jr. (2000) Vadyba. Poligrafija ir informatika.
26. Žvirblis, A. (2005) Rinkovados analizės principai ir metodologija. Vilnius: Ciklonas.
27. Vasiliauskas A. (2002) Strateginis valdymas. V: Enciklopedija.
28. Vijeikienė B., Vijeikis J. (2000) Inovacijų vadyba. - V.: Rosma.
29. Vitkienė, E. (2004) Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
30. Hutt M. D. (2004) Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational marketing. Australia: Thomson/ South-Western.
31. Stone, Merlin. (2005) Consumer insight: how to use data and market research to get closer to your customer. London: Kogan Page.
32. David W. Cravens, Nigel F. Piercy McGraw-Hill. (2003) Strategic marketing. Boston: McGraw-Hill.
33. McCarthy E. J., Perreault W. D. (1990) Basic marketing: a managerial approach. – Boston: Irwin.
34. Aaker D.A. (1995) Strategic market management. –Canada.
35. Fill, C. (2006) Marketing communications: engagements, strategies and practice. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
36. Peter P. J., Olson J. C. (2005) Consumer behavior and marketing strategy. - Boston: McGraw-Hill.
37. Kashani K., Horovitz J. (2005) Beyond traditional marketing : innovations in marketing practice. - John Wiley & Sons: Hoboken, NJ.
38. Cole G. A. (1997) Strategic management: theory and practice / 2nd ed. London ; New York : Continuum.
39. Fogg D. C. (1994) Strategic planning: a complete guide to structuring, facilitating, and implementing the process / New York: Amacon.
40. Luffman G. (2000) Strategic management. Blackwell.
41. Kreitner R. (2002) Organizational Behaviour, second European edition McGraw Hill Publishing Company.
42. Kotler P. (1991) Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 7<sup>th</sup> ed. Prentice Hall: Englewood Cliffs. 1991.
43. Swarc, P. (2005) Researching customer satisfaction & loyalty : how to find out what people really think / Paul Swarc Market research in practice series London: Kogan Page,

44. Wormell I. (1996) Success Factors for Services. Esbo: NORDIFO.
45. Wilson M.S., Gilligan C. (2005) Strategic marketing management: planning, implementation and control. - Elsevier Butterworth-Heinemann: Amsterdam.
46. Hooley G.J., Saunders J.A., Piercy N. F. (2004) Marketing strategy and competitive positioning. Piercy: Harlow Prentice Hall.
47. Marketing News. Prieiga per internetą:  
<http://www.marketingpower.com/content1049C77.php>
48. Marketing Planning Using Marketing Pilot. Prieiga per internetą:  
[http://www.marketingpilot.com/mp/strategic\\_planning.shtml](http://www.marketingpilot.com/mp/strategic_planning.shtml)
49. Lietuvos ūkio ekonominės ir socialinės būklės apžvalgos. Prieiga per internetą:  
<http://www.std.lt>
50. Strategic Marketing Plan. Prieiga per internetą:  
<http://www.monografias.com/trabajos15/strategic-marketing/strategic-marketing.shtml>
51. <http://www.marketing.strath.ac.uk/dcd/Branding/>

# **PRIEDAI**



**Marketingo strateginio planavimo etapai**

**APDAILOS MEDŽIAGŲ PREKYBINIŲ ĮMONIŲ  
VARTOTOJŲ**

**ANKETA**

Šiaulių Universiteto Socialinių mokslų fakulteto magistrantūros studijų Vadybos programos Verslo vadybos specializacijos magistrantė Birutė Petraitiene nagrinėja apdailos medžiagų prekybinių įmonių marketingo strategijos formavimą.

Tyrimu siekiama išsiaiškinti, kokia marketingo strategija apdailos medžiagų prekybinei įmonei būtų tinkamiausia, atsižvelgiant į vartotojų poreikius bei lūkesčius.

**Gerbiamas respondente,** Jūsų vertinimai ir išsakyta nuomonė tyrimui yra labai svarbi. Labai prašau nuoširdžiai atsakyti į anketoje pateiktus klausimus.

Bus skelbiami tik apibendrinti tyrimo duomenys.  
**Anonimiškumas garantuojamas.**

**Iš anksto dėkoju ir linkiu sėkmės!**

Anketą parengė Šiaulių universiteto magistrantė Birutė Petraitiene.

**Jums tinkantį atsakymo variantą (variantus) pažymėkite**



**arba**

**įrašykite savo atsakymą (atsakymus)!**

**Sėkmės!**



## I ANKETOS DALIS

1. Jūsų lytis:

Moteris	<input type="checkbox"/>
Vyras	<input type="checkbox"/>

2. Jūsų amžius (metais):

Iki 30	<input type="checkbox"/>
30-40	<input type="checkbox"/>
40-50	<input type="checkbox"/>
Daugiau nei 50	<input type="checkbox"/>



3. Jūsų išsilavinimas:

Aukštasis	<input type="checkbox"/>
Aukštesnysis	<input type="checkbox"/>
Vidurinis	<input type="checkbox"/>
Profesinis	<input type="checkbox"/>

4. Kokios Jūsų namų ūkio (šeimos) vidutinės pajamos per mėnesį?

Iki 800 Lt	<input type="checkbox"/>
800-1500 Lt	<input type="checkbox"/>
1500-2500 Lt	<input type="checkbox"/>
2500-4000 Lt	<input type="checkbox"/>
Daugiau nei 4000 Lt	<input type="checkbox"/>



5. Kokios Jūsų vidutinės metinės išlaidos apdailos medžiagoms\* (pagal paskutinių kelerių metų situaciją)?

Iki 1000 Lt	<input type="checkbox"/>
1000-2000 Lt	<input type="checkbox"/>
2000-5000 Lt	<input type="checkbox"/>
5000-10000 Lt	<input type="checkbox"/>
Daugiau nei 10000 Lt	<input type="checkbox"/>

\* Žr. II dalyje 4 klausime pateiktą lentelę.

**JŪS jau užpildėte pirmąją anketos dalį!  
Sėkmės!**



## II ANKETOS DALIS

1. Kokiais tikslais (kokia paskirtimi) per pastaruosius kelerius metus pirkote bei naudojote apdailos medžiagas?

*IRAŠYKITE: (pvz. buto remontas...)*


Petraitiėnė B. Apdailos medžiagų prekybos įmonių marketingo strategijos formavimas

2. Kaip, Jūsų manymu, artimiausioje ateityje (1-2 metų perspektyvoje) keisis Jūsų namų ūkio išlaidos apdailos medžiagoms?

Tikrai didės	<input type="checkbox"/>
Tikriausiai didės	<input type="checkbox"/>
Tikriausiai nesikeis	<input type="checkbox"/>
Tikriausiai mažės	<input type="checkbox"/>
Tikrai mažės	<input type="checkbox"/>
Nežinau	<input type="checkbox"/>

3. Kokiais tikslais (kokia paskirtimi) artimiausioje ateityje (1-2 metų perspektyvoje) ketinate pirkti bei naudoti apdailos medžiagas? *ĮRAŠYKITE:*


4. Kaip Jūsų namų ūkyje (šeimoje) artimiausioje ateityje (1-2 metų perspektyvoje) keisis šių apdailos medžiagų pirkimo apimtys, lyginant su paskutinių kelerių metų situacija?

Apdailos medžiagos	Tikrai didės	Tikriausiai didės	Tikriausiai nesikeis	Tikriausiai mažės	Tikrai mažės
Apdailos plytelės (plytos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Statybiniai blokėliai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stogo dangos ir jų priedai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Difuzinės ir kitos plėvelės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Statybiniai mišiniai (tinkai ir kt.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metaliniai ir PVC profiliai GKP sistemai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gipso-kartono plokštės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drenažo sistemos ir jų priedai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplinkotvarkos medžiagos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geotekstilė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apšiltinimo medžiagos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fasadų apdailos medžiagos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Kokiose prekybinėse įmonėse Šiaulių mieste ir kaip dažnai Jūsų namų ūkis (šeima) pirko apdailos medžiagų per paskutinius kelerius metus?

Prekybinės įmonės	Labai dažnai	Pakankamai dažnai	Galbūt	Labai retai	Niekada (nėsu pirkęs)
UAB „Jupoja“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UAB „Senukai“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UAB „BA Prekyba“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UAB „Bocas“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UAB „4 Vėjai ir Co“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UAB „Iris“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UAB „Alnida“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Petraitiėnė B. Apdailos medžiagų prekybos įmonių marketingo strategijos formavimas

6. Kokios svarbiausios savybės, į kurias kreipiate (kreiptumėte) didžiausią dėmesį, rinkdamiesi bei pirkdami apdailos medžiagas? Pažymėkite 3 svarbiausias savybes:

Apdailos medžiagos	Aukšta kokybė	Žema kaina	Estetinė išvaizda	Prekinis ženklas	Ilgaamžiškumas, patvarumas, atsparumas	Naujumas (atitikimas „modai“)	Garantinis laikotarpis
(plytos) Apdailos plytelės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Statybiniai blokeliai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
priedai Stogo dangos ir jų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
plėvelės Difuzinės ir kitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(tinkai ir kt.) Statybiniai mišiniai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
profiliai Metaliniai ir PVC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
plokštės Gipso-kartono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jų priedai Drenažo sistemos ir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
medžiagos Aplinkotvarkos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
medžiagos Geotekstilė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
medžiagos Apšiltinimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
medžiagos Fasadų apdailos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Kaip apskritai vertinate apdailos medžiagų pasirinkimą (asortimentą) Šiaulių miesto prekybinėse įmonėse?

Gerai (3 – didelis pasirinkimas)	<input type="checkbox"/>
Vidutiniškai (2 – pakankamai didelis pasirinkimas, bet galėtų būti didesnis)	<input type="checkbox"/>
Blogai (1 – nedidelis pasirinkimas)	<input type="checkbox"/>
Nežinau (neturiu nuomonės)	<input type="checkbox"/>

8. Kokių apdailos medžiagų per pastaruosius kelerius metus buvo sunku įsigyti (buvo juntamas deficitas) Šiaulių miesto prekybinėse įmonėse? **ĮRAŠYKITE:**


**JŪSŲ ATSAKYMAI ATLIEKAMAM TYRIMUI TIKRAI LABAI REIKALINGI.  
AČIŪ UŽ JŪSŲ KANTRYBĘ!**

9. Kokią įtaką Jums renkantis bei perkant apdailos medžiagas turi taikomos kainų nuolaidos?

(5) Labai didelę	<input type="checkbox"/>
Didelę (4)	<input type="checkbox"/>
Vidutinę (3)	<input type="checkbox"/>
Mažą (2)	<input type="checkbox"/>
Labai mažą (1)	<input type="checkbox"/>
(0) Neturi įtakos	<input type="checkbox"/>

10. Kaip apskritai vertinate apdailos medžiagų kainų lygį Šiaulių miesto prekybinėse įmonėse?

Gerai (3 - kaina atitinka kokybę)	<input type="checkbox"/>
Vidutiniškai (2 - kaina per aukšta ir neatitinka kokybės)	<input type="checkbox"/>
Blogai (1 - kaina akivaizdžiai per aukšta ir neatitinka kokybės)	<input type="checkbox"/>
Nežinau (neturiu nuomonės)	<input type="checkbox"/>

11. Kaip vertinate šių apdailos medžiagų grupių kainų lygį Šiaulių miesto prekybinėse įmonėse?

Apdailos medžiagos	Gerai (3)	Viduti niškai (2)	Blogai (1)	Neturi u nuomonės
Apdailos plytelės (plytos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Statybiniai blokėliai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stogo dangos ir jų priedai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Difuzinės ir kitos plėvelės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Statybiniai mišiniai (tinkai ir kt.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metaliniai ir PVC profiliai GKP sistėmai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gipso-kartono plokštės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drenažo sistėmos ir jų priedai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplinkotvarkos medžiagos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geotekstilė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apšiltinimo medžiagos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fasadų apdailos medžiagos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Kokiais atvejais apdailos medžiagų pirktumėte žymiai daugiau? *IRAŠYKITE:*

--

13. Kaip vertinate apdailos medžiagas pagal jų kilmę (pagaminimo šalį)?

Apdailos medžiagų kilmė (pagaminimo šalis)	Gerai (3)	Viduti niškai (2)	Blogai (1)	Neturi u nuomonės
Vokietija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lenkija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kinija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rusija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Latvija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Italija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ispanija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Portugalija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baltarusija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ukraina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suomija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turkija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čekija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Ar, Jūsų manymu, pakanka informacijos apie apdailos medžiagas bei jomis prekiaujančias įmones?

Tikrai pakanka	<input type="checkbox"/>
Tikriausiai pakanka	<input type="checkbox"/>
Tikriausiai nepakanka	<input type="checkbox"/>
Tikrai nepakanka	<input type="checkbox"/>
Nežinau	<input type="checkbox"/>

**JŪS jau beveik užpildėte anketą! Liko tik keli klausimai.**

Petraitiėnė B. Apdailos medžiagų prekybos įmonių marketingo strategijos formavimas

15. Kokia įvairių informacijos šaltinių įtaka Jums (Jūsų šeimai) renkantis ir perkant apdailos medžiagas bei jomis prekiaujančias įmones?

Informacijos šaltiniai	Didelė įtaka (3)	Vidutinė įtaka (2)	Maža įtaka (1)	Neturi įtakos (0)
Spaudos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radijo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Televizijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reklaminių skrajučių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Draugų, pažįstamų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paieškos serverių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reklamos internete (banerių)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lauko reklamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Kokią įtaką turėjo (turi) šie veiksniai, Jums (Jūsų šeimai) renkantis apdailos medžiagų prekybinę įmonę?

Prekybinės įmonės pasirinkimą lemiantys veiksniai	Didelė įtaka (3)	Vidutinė įtaka (2)	Maža įtaka (1)
Patogi prekybinės įmonės strateginė vieta (geras privažiavimas ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didelis prekių pasirinkimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didesnės kainų nuolaidos (arba kainų nuolaidų kortelės turėjimas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žemesnė prekių kaina, lyginant su kitomis prekybinėmis įmonėmis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parduodamos žinomų (pageidaujamų) gamintojų prekės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įpratimas (arba lojalumas prekybinės įmonės atžvilgiu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informacijos apie prekybinę įmonę ir jos parduodamą produkciją gausa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pažįstamų asmenų rekomendacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Malonus aptarnavimas, didelis dėmesys pirkėjui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informatyvios ir kvalifikuotos aptarnaujančio personalo konsultacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė užsisakyti (iš katalogų ir kt.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papildomos paslaugos (gabenimo, montavimo ir kt.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patogios prekybinės patalpos, didelė prekių ekspozicija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Greitas bei operatyvus užsakymų vykdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pirkėjų srautai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patogus darbo laikas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsitiktinumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Įvertinkite teiginius, apibūdinančius Jūsų, kaip apdailos medžiagų pirkėjo, nuomones bei elgseną.

Teiginiai	ikrai taip	Tikriausiai taip	Tikriausiai ne	ikrai ne
Labiau žinomų gamintojų, plačiau išreklamuota produkcija yra kokybiškesnė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gera prekė niekada nebus pigi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerai prekei nereikia reklamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pirkėjas sugrįš tik tada, jei nesijaus „apgautas“ ankstesnio pirkimo metu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Racionalus pirkimas turi būti pagrįstas konkuruojančių įmonių kainų palyginimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perkant didesnį prekių kiekį, turi būti taikomos didesnės kainų nuolaidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuo prekė sunkiau atranda kelią link pirkėjo, tuo ji daugiau reklamuojama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Akcijinės“ ir „išparduodamos“ prekės – tai prastesnės kokybės prekės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perkant itin svarbus žmogiškasis faktorius (pardavimo ir aptarnaujantis personalas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Petraitiene B. Apdailos medžiagu prekybos įmonių marketingo strategijos formavimas

Nešališkiausios bei objektyviausios apdailos darbus dirbančiųjų konsultacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renkantis ir perkant prekę nereikėtų pasikliauti tik pardavėjo suteikta informacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ilgėjant sprendimo priėmimo pirkti prekę laikui, mažėja klaidingo sprendimo rizika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naujos prekės – „nepatikrintos laiku“, todėl jų pirkimas susijęs su didesne rizika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nauja prekė yra geresnė, tobulesnė nei sena prekė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Ką, Jūsų manymu, turėtų daryti apdailos medžiagomis prekiaujanti įmonė, siekianti ilgalaikės sėkmės ir kuo didesnio konkurencingumo rinkoje? *IRAŠYKITE:*

------------------

**LABAI JUMS DĖKOJU UŽ SUGAIŠTĄ LAIKĄ!**

**Pajamų įtaka išlaidoms, skirtoms apdailos medžiagoms įsigyti (N=346)**

Išlaidos	Iki 800 Lt	800-1500 Lt	1500-2500 Lt	2500-4000 Lt	Dg. nei 4000 Lt
Iki 1000 Lt	75,0	63,3	7,1	6,7	0
1000-2000 Lt	25,0	30,6	8,5	1,3	14,3
2000-5000 Lt	0	6,1	34,1	2,7	0
5000-10000 Lt	0	0	47,9	22,7	71,4
Daugiau nei 10000 Lt	0	0	2,4	66,7	14,3
Iš viso	100	100	100	100	100

**Išlaidų apdailos medžiagoms ir apdailos medžiagų naudojimo paskirties tarpusavio ryšys**

Medžiagų naudojimas, paskirtis	Iki 1000 Lt	1000-2000 Lt	2000-5000 Lt	5000-10000 Lt	Dg. nei 10000 Lt
Smulkūs buto remonto darbai	77,8	77,8	59,7	14,6	3,6
Kapitalinis buto remontas, buto renovacija	0	0	14,3	54,5	23,2
Namo statyba	0	0	0	3,3	44,6
Smulkūs namo remonto darbai	22,2	22,2	19,5	8,9	3,6
Kapitalinis namo remontas, namo renovacija	0	0	6,5	18,7	25,0
Iš viso	100	100	100	100	100

**Nepirkusių respondentų ketinimai apdailos medžiagų vartojimo apimčių kitimo požiūriu**

Apdailos medžiagos	Tikrai pirks	Tikriausiai pirks	Tikriausiai nepirks	Tikrai nepirks	Iš viso
Apdailos plytelės	10,7	17,2	38,5	33,6	100
Statybiniai blokėliai (plytos)	16,8	5,7	21,1	56,3	100
Stogo dangos ir jų priedai	6,0	11,4	19,5	63,1	100
Difuzinės ir kitos plėvelės	6,0	11,3	14,0	68,8	100
Statybiniai mišiniai (tinkai ir kt.)	6,8	12,5	16,6	64,2	100
Metaliniai ir PVC profiliai GKP sistemai	11,5	17,6	28,8	42,0	100
Gipso-kartono plokštės	17,7	14,2	36,5	31,5	100
Drenažo sistemos ir jų priedai	10,8	8,7	38,1	42,3	100
Aplinkotvarkos medžiagos	15,7	16,1	32,8	35,4	100
Geotekstilė	2,4	5,7	26,6	65,3	100
Apšiltinimo medžiagos	8,9	12,4	40,8	37,9	100
Fasadų apdailos medžiagos	14,4	17,7	6,3	61,6	100



**Apdailos medžiagų prekybinės įmonės pasirinkimą lemiančių veiksnių įtaką  
apibūdinantys vidutiniai dydžiai (N=346)**

Prekybinės įmonės pasirinkimą lemiantys veiksniai	Vidurkis	Moda
Greitas bei operatyvus užsakymų vykdymas	2,85	3
Didelis prekių pasirinkimas	2,74	3
Patogios prekybinės patalpos, didelė prekių ekspozicija	2,65	3
Įpratimas (arba lojalumas prekybinės įmonės atžvilgiu)	2,58	3
Žemesnė prekių kaina, lyginant su kitomis prekybinėmis įmonėmis	2,55	3
Informacijos apie prekybinę įmonę ir jos parduodamą produkciją gausa	2,48	3
Didesnės kainų nuolaidos (arba kainų nuolaidų kortelės turėjimas)	2,47	3
Parduodamos žinomų (pageidaujamų) gamintojų prekės	2,46	3
Malonus aptarnavimas, didelis dėmesys pirkėjui	2,43	3
Informatyvios ir kvalifikuotos aptarnaujančio personalo konsultacijos	2,42	3
Patogus darbo laikas	2,35	2
Pažįstamų asmenų rekomendacijos	2,32	3
Papildomos paslaugos (gabenimo, montavimo ir kt.)	2,08	3
Pirkėjų srautai	2,07	2
Patogi prekybinės įmonės strateginė vieta (geras privažiavimas ir pan.)	2,01	2
Galimybė užsisakyti (iš katalogų ir kt.)	1,87	2
Atsitiktinumas	1,51	1

**Pajamų ir apdailos medžiagų asortimento vertinimo tarpusavio ryšys**

Asortimento vertinimas	Iki 800 Lt	800-1500 Lt	1500-2500 Lt	2500-4000 Lt	Dg. nei 4000 Lt
Gera	50,0	53,1	17,5	1,3	14,3
Vidutiniškai	50,0	36,7	69,7	68,0	57,1
Blogai	0	2,0	6,2	24,0	28,6
Nežino	0	8,2	6,6	6,7	0
Iš viso	100	100	100	100	100

**Apdailos medžiagų kainų lygio vertinimo ir pajamų tarpusavio ryšys**

Kainos vertinimas	Iki 800 Lt	800-1500 Lt	1500-2500 Lt	2500-4000 Lt	Dg. nei 4000 Lt	Iš viso
Gera	0	3	34	15	5	57
Vidutiniškai	2	26	151	44	1	224
Blogai	1	18	19	15	1	54
Nežino	1	2	7	1	0	11
Iš viso	4	49	211	75	7	346

**Apdailos medžiagas pirkusių respondentų kainų vertinimas (N=346)**

Apdailos medžiagos	Gerai (3)	Vidutiniškai (2)	Blogai (1)	Iš viso
Apdailos plytelės	19	52	13	84
Statybiniai blokeliai (plytos)	53	13	1	67
Stogo dangos ir jų priedai	5	36	7	48
Difuzinės ir kitos plėvelės	4	15	26	45
Statybiniai mišiniai (tinkai ir kt.)	29	19	2	50
Metaliniai ir PVC profiliai GKP sistemai	4	28	19	51
Gipso-kartono plokštės	14	63	9	86
Drenažo sistemos ir jų priedai	1	7	5	13
Aplinkotvarkos medžiagos	4	25	12	41
Geotekstilė	1	13	1	15
Apšiltinimo medžiagos	2	22	8	32
Fasadų apdailos medžiagos	7	24	44	75

**Apdailos medžiagoms taikomų kainų nuolaidų svarbos ir pajamų tarpusavio ryšys**

Įtakos dydis	Iki 800 Lt	800-1500 Lt	1500-2500 Lt	2500-4000 Lt	Dg. nei 4000 Lt
Labai didelė	75,0	67,3	12,3	25,3	0
Didelė	25,0	24,5	39,8	21,3	14,3
Vidutinė	0	8,2	24,2	49,3	71,4
Maža	0	0	6,2	2,8	14,3
Labai maža	0	0	11,3	1,3	0
Neturi įtakos	0	0	6,2	0	0
Iš viso	100	100	100	100	100

**Apdailos medžiagoms taikomų nuolaidų svarbos ir pajamų tarpusavio ryšys**

Įtakos dydis	Iki 800 Lt	800-1500 Lt	1500-2500 Lt	2500-4000 Lt	Dg. nei 4000 Lt	Iš viso
Labai didelė	3	33	26	19	0	81
Didelė	1	12	84	16	1	114
Vidutinė	0	4	51	37	5	97
Maža	0	0	13	2	1	16
Labai maža	0	0	24	1	0	25
Neturi įtakos	0	0	13	0	0	13
Iš viso	4	49	211	75	7	346

**Apdailos medžiagoms taikomų kainų nuolaidų svarbos ir pajamų tarpusavio ryšys**

Įtakos dydis	Iki 800 Lt	800-1500 Lt	1500-2500 Lt	2500-4000 Lt	Dg. nei 4000 Lt	Iš viso
Labai didelė	3,7	40,7	32,1	23,5	0,0	100
Didelė	0,9	10,5	73,7	14,0	0,9	100
Vidutinė	0	4,1	52,6	38,1	5,2	100
Maža	0	0	81,3	12,5	6,3	100
Labai maža	0	0	96,0	4,0	0	100
Neturi įtakos	0	0	100	0	0	100

**Informacijos šaltinių įtaka renkantis apdailos medžiagas (N=346)**

Informacijos šaltiniai	Didelė įtaka (3)	Vidutinė įtaka (2)	Maža įtaka (1)	Neturi įtakos	Iš viso
Spaudos	6,9	63,6	25,4	4,1	100
Radijo	12,1	63,9	21,7	2,3	100
Televizijos	25,1	55,5	16,2	3,2	100
Reklaminių skrajučių	18,5	45,4	28,0	8,1	100
Draugų, pažįstamų	45,7	39,6	12,4	2,3	100
Paieškos serverių	8,4	68,8	14,4	8,4	100
Reklamos internete (banerių)	6,1	70,2	13,6	10,1	100
Lauko reklamos	6,6	59,8	17,9	15,7	100

**Informacijos šaltinių įtaką renkantis apdailos medžiagas apibūdinantys vidurkiai  
(N=346)**

Informacijos šaltiniai	Vidurkis	Moda
Draugų, pažįstamų	2,34	3
Televizijos	2,09	2
Paieškos serverių	1,93	2
Radijo	1,90	2
Reklamos internete (banerių)	1,92	2
Reklaminių skrajučių	1,89	2
Lauko reklamos	1,87	2
Spaudos	1,81	2

**Apdailos medžiagų vertinimas pagal jų pagaminimo vietą**

Šalys – apdailos medžiagų gamintojos	Gerai (3)	Vidutiniškai (2)	Blogai (1)	Neturiu nuomonės	Iš viso
Vokietija	161	105	38	42	346
Lenkija	31	216	62	37	346
Kinija	28	187	105	26	346
Rusija	30	205	94	17	346
Latvija	25	239	55	27	346
Italija	198	115	12	21	346
Ispanija	164	140	25	17	346
Portugalija	18	131	12	185	346
Baltarusija	5	194	105	42	346
Ukraina	13	61	241	31	346
Suomija	55	228	24	39	346
Turkija	23	152	129	42	346
Čekija	47	190	58	51	346

**Apdailos medžiagų vertinimas pagal jų pagaminimo vietą**

Šalys – apdailos medžiagų gamintojos	Vidurkis	Moda
Vokietija	2,4	3
Lenkija	1,9	2
Kinija	1,76	2
Rusija	1,81	2
Latvija	1,91	2
Italija	2,78	3
Ispanija	2,42	3
Portugalija	2,04	2
Baltarusija	1,67	2
Ukraina	1,28	1
Suomija	2,1	2
Turkija	1,65	2
Čekija	1,96	2

**Strateginės įmonių grupės rodikliai 2005 m.**

Rodikliai (2005 m.)	A įmonė	B įmonė	C įmonė	D įmonė	E įmonė
Apyvarta, mln. Lt	10,82	10,24	9,47	8,28	7,61
Bendrasis pelnas, mln. Lt	1,24	1,35	0,93	0,72	0,69
Grynasis pelnas, tūkst. Lt	243,7	259,8	198,2	162,5	158,3
Darbuotojų skaičius	15	16	14	12	13
Asortimento gylis (pavadinimų skaičius)	1487	1520	1087	957	849
Tiekėjų skaičius	73	76	64	66	57

\* kadangi tai gana nepastovus ir kintantis dydis, pateikiamas vidutinis prekių pozicijų skaičius per ketvirtį (apimant visų apdailos medžiagų prekių grupes)

**Strateginės įmonių grupės rodiklių lyginamieji svoriai 2005 m.**

Rodiklių lyginamieji svoriai, proc.	A įmonė	B įmonė	C įmonė	D įmonė	E įmonė	Iš viso
Apyvarta	23,3	22,1	20,4	17,8	16,4	100
Bendrasis pelnas	25,2	27,4	18,9	14,6	14,0	100
Grynasis pelnas	23,8	25,4	19,4	15,9	15,5	100
Darbuotojų skaičius	21,4	22,9	20,0	17,1	18,6	100



**Strateginės grupės apdailos medžiagų prekybinių įmonių rodiklių kitimo tendencijos**

Apdailos medžiagos	Apyvartos, gautos iš atskirų apdailos medžiagų grupių, kitimas				
	A įmonė	B įmonė	C įmonė	D įmonė	E įmonė
Apdailos plytelės	↑	↑	↑	↑	↑
Statybiniai blokėliai (plytos)	↑	↑	↑	↑	↑
Stogo dangos ir jų priedai	↑	↑	↑	↑	↔
Difuzinės ir kitos plėvelės	↑	↓	↔	↔	↔
Statybiniai mišiniai (tinkai ir kt.)	↑	↑	↔	↑	↓
Metaliniai ir PVC profiliai GKP sistemai	↑	↑	↑	↑	↔
Gipso-kartono plokštės	↑	↑	↑	↔	↑
Drenažo sistemos ir jų priedai	↓	↔	↓	↔	↓
Aplinkotvarkos medžiagos	↔	↔	↔	↔	↔
Geotekstilė	↓	↔	↓	↔	↔
Apšiltinimo medžiagos	↔	↑	↔	↑	↓
Fasadų apdailos medžiagos	↑	↑	↔	↔	↑
Prekių grupių, kurių apyvarta didėjo, mažėjo ir nesikeitė, skaičius	↑ 8 ↔ 2 ↓ 2	↑ 8 ↔ 3 ↓ 1	↑ 5 ↔ 5 ↓ 2	↑ 6 ↔ 6 ↓ 0	↑ 4 ↔ 5 ↓ 3

\* žymėjimų reikšmės: ↑ - kasmet didėjo, ↓ - kasmet mažėjo, ↔ - liko maždaug vienodo dydžio (jei didėjo arba mažėjo mažiau nei 2-3 proc.).

**Apdailos medžiagų prekybinių įmonių tikslų, išreikštų veiklos rodikliais, kitimo kryptys**

Rodikliai	Tikriausiai didės	Tikriausiai mažės	Tikriausiai nesikeis
Apyvarta, mln. Lt	<b>4</b> A, B, C, D	<b>0</b> -	<b>1</b> E
Bendrasis pelnas, mln. Lt	<b>4</b> A, B, C, D	<b>0</b> -	<b>1</b> E
Grynasis pelnas, tūkst. Lt	<b>2</b> A, B	<b>2</b> E, C	<b>1</b> D
Darbuotojų skaičius	<b>2</b> A, B	<b>0</b> -	<b>3</b> C, D, E
Asortimento gylis	<b>3</b> A, B, D	<b>0</b> -	<b>2</b> C, E
Tiekėjų skaičius	<b>4</b> A, B, C, D	<b>0</b> -	<b>1</b> E

**Apdailos medžiagų prekybinių įmonių tikslai, apibūdinantys rodiklių kitimo intensyvumą**

Rodikliai	Metinis padidėjimas			Metinis sumažėjimas (iki 5 proc.)
	Iki 5 proc.	5-15 proc.	15-25 proc.	
Apyvarta, mln. Lt	<b>1</b> E	<b>1</b> D	<b>3</b> A, B, C	<b>0</b> -
Bendrasis pelnas, mln. Lt	<b>1</b> E	<b>3</b> A, C, D	<b>1</b> B	<b>0</b> -
Grynasis pelnas, tūkst. Lt	<b>1</b> D	<b>2</b> A, B	<b>0</b> -	<b>2</b> E, C
Darbuotojų skaičius	<b>3</b> C, D, E	<b>2</b> A, B	<b>0</b> -	<b>0</b> -
Asortimento gylis	<b>1</b> E	<b>2</b> A, D	<b>1</b> B	<b>1</b> C
Tiekėjų skaičius	<b>2</b> C, E	<b>3</b> A, B, D	<b>0</b> -	<b>0</b> -

**Strateginės grupės įmonių apyvartos tikslai, susiję su atskiromis apdailos medžiagomis**

Apdailos medžiagos	Apyvartos, gautos iš atskirų apdailos medžiagų grupių, kitimas				
	A įmonė	B įmonė	C įmonė	D įmonė	E įmonė
Apdailos plytelės	↑	↑	↑	↔	↑
Statybiniai blokeliai (plytos)	↑	↔	↑	↑	↑
Stogo dangos ir jų priedai	↑	↔	↑	↔	↔
Difuzinės ir kitos plėvelės	↔	↔	↔	↔	↔
Statybiniai mišiniai (tinkai ir kt.)	↔	↔	↔	↑	↔
Metaliniai ir PVC profiliai GKP sistemai	↔	↔	↑	↑	↔
Gipso-kartono plokštės	↔	↑	↑	↔	↑
Drenažo sistemos ir jų priedai	↔	↔	↔	↔	↔
Aplinkotvarkos medžiagos	↔	↔	↔	↔	↔
Geotekstilė	↔	↔	↔	↔	↔
Apšiltinimo medžiagos	↔	↑	↑	↔	↔
Fasadų apdailos medžiagos	↔	↑	↔	↔	↔
Prekių grupių, kurių planuojama apyvarta turėtų didėti, mažėti ir nesikeisti, skaičius	↑ 3 ↔ 9 ↓ 0	↑ 4 ↔ 8 ↓ 0	↑ 6 ↔ 6 ↓ 0	↑ 3 ↔ 9 ↓ 0	↑ 3 ↔ 9 ↓ 0

\* žymėjimų reikšmės: ↑ - numatomas didėjimas, ↓ - numatomas mažėjimas, ↔ - numatomas stabilus apyvartos lygis (jei, vadovų nuomone, didėtų arba mažėtų ne daugiau nei 2-3 proc.).

**Strateginės grupės įmonių praecityje numatytų tikslų pasiekimo lygis\***

Rodikliai	Įmonių tikslų pasiekimo lygis, proc.				
	A įmonė	B įmonė	C įmonė	D įmonė	E įmonė
Apyvarta, mln. Lt	109	115	108	110	98
Bendrasis pelnas, mln. Lt	108	115	105	107	95
Grynasis pelnas, tūkst. Lt	106	110	105	105	95
Darbuotojų skaičius	100	100	100	100	110
Asortimento gylis (prekių pavadinimų skaičius)	100	105	115	105	110
Tiekėjų skaičius	105	110	100	105	115

\* vertinama preliminariai, remiantis vadovų pateiktais atsakymais; jei rodiklis virš 100 proc., planas (tikslas) viršytas, jei mažiau už 100 proc. – planuoto lygio rodiklis nepasiektas.

**Strateginės grupės įmonių bendrojo pelno didinimo tarpiniai ir strateginiai tikslai**

Bendrojo pelno didinimo tikslai	A įmonė	B įmonė	C įmonė	D įmonė	E įmonė
Metinis pokytis, koef.	0,12	0,16	0,1	0,1	0,03
Bendrasis pelnas, mln. Lt (2005 m.)	1,24	1,35	0,93	0,72	0,69
2006 m. metinis pokytis, mln. Lt	0,15	0,22	0,09	0,07	0,02
2006 m. planuojamas dydis, mln. Lt	1,39	1,57	1,02	0,79	0,71
2007 m. metinis pokytis, mln. Lt	0,17	0,25	0,10	0,08	0,02
2007 m. planuojamas dydis, mln. Lt	1,56	1,82	1,13	0,87	0,73
2008 m. metinis pokytis, mln. Lt	0,19	0,29	0,11	0,09	0,02
<b>2008 m. planuojamas dydis, mln. Lt</b>	<b>1,74</b>	<b>2,11</b>	<b>1,24</b>	<b>0,96</b>	<b>0,75</b>

**Strateginės grupės įmonių bendrojo pelno didinimo tarpiniai ir strateginiai tikslai**

Grynojo pelno didinimo tikslai	A įmonė	B įmonė	D įmonė
Metinis pokytis, koef.	0,1	0,12	0,02
Grynasis pelnas, tūkst. Lt (2005 m.)	243,7	259,8	162,5
2006 m. metinis pokytis, tūkst. Lt	24,37	31,18	3,25
2006 m. planuojamas dydis, tūkst. Lt	268,07	290,98	165,75
2007 m. metinis pokytis, tūkst. Lt	26,81	34,92	3,32
2007 m. planuojamas dydis, tūkst. Lt	294,88	325,89	169,07
2008 m. metinis pokytis, tūkst. Lt	29,49	39,11	3,38
<b>2008 m. planuojamas dydis, tūkst. Lt</b>	<b>324,36</b>	<b>365,00</b>	<b>172,45</b>

**Strateginės grupės įmonių darbuotojų skaičiaus didinimo tarpiniai ir strateginiai tikslai**

Darbuotojų skaičiaus didinimo tikslai	A įmonė	B įmonė	C įmonė	D įmonė	E įmonė
Metinis pokytis, koef.	0,06	0,12	0,04	0,05	0,04
Darbuotojų skaičius (2005 m.)	15	16	14	12	13
2006 m. metinis pokytis	1	2	1	1	1
2006 m. planuojamas dydis	16	18	15	13	14
2007 m. metinis pokytis	1	2	1	1	1
2007 m. planuojamas dydis	17	20	15	13	14
2008 m. metinis pokytis	1	2	1	1	1
<b>2008 m. planuojamas dydis</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>15</b>

**Strateginės grupės įmonių asortimento gylio keitimo tarpiniai ir strateginiai tikslai**

Asortimento gylio didinimo tikslai	A įmonė	B įmonė	C įmonė	D įmonė	E įmonė
Metinis pokytis, koef.	0,1	0,16	- 0,02	0,1	0,05
Prekių pavadinimų skaičius (2005 m.)	1487	1520	1087	957	849
2006 m. metinis pokytis	149	243	22	96	42
2006 m. planuojamas dydis	1636	1763	1065	1053	891
2007 m. metinis pokytis	164	282	21	105	45
2007 m. planuojamas dydis	1799	2045	1044	1158	936
2008 m. metinis pokytis	180	327	21	116	47
<b>2008 m. planuojamas dydis</b>	<b>1979</b>	<b>2373</b>	<b>1023</b>	<b>1274</b>	<b>983</b>

**Strateginės grupės įmonių tiekėjų skaičiaus didinimo tarpiniai ir strateginiai tikslai**

Tiekėjų skaičiaus didinimo tikslai	A įmonė	B įmonė	C įmonė	D įmonė	E įmonė
Metinis pokytis, koef.	0,1	0,15	0,05	0,1	0,02
Tiekėjų skaičius (2005 m.)	73	76	64	66	57
2006 m. metinis pokytis	7	11	3	7	1
2006 m. planuojamas dydis	80	87	67	73	58
2007 m. metinis pokytis	8	13	3	7	1
2007 m. planuojamas dydis	88	101	71	80	59
2008 m. metinis pokytis	9	15	4	8	1
<b>2008 m. planuojamas dydis</b>	97	116	74	88	60

Tikslai 2008 m	A įmonė	B įmonė	C įmonė	D įmonė	E įmonė
Apyvarta, mln. Lt	16,46	17,69	15,17	11,02	8,81
Bendrasis pelnas, mln. Lt	1,74	2,11	1,24	0,96	0,75
Grynasis pelnas, tūkst. Lt	324,36	365,00	-	172,45	-
Darbuotojų skaičius	18	22	16	14	15
Prekių pavadinimų skaičius	1979	2373	1023	1274	983
Tiekėjų skaičius	97	116	74	88	60

**Apdailos medžiagų prekybinių įmonių vadovų išorinių veiksnių svarbos vertinimas**

Išorinės aplinkos elementai	Veiksnių svarba (x)	Vadovų skaičius (f)	Vidurkis	Moda	Bendras svarbos vertinimas
Ekonominė	1	4	2	1	<b>I pozicija</b>
	2	1			
Konkurencinė	1	1	2,2	2 ir 3	<b>II pozicija</b>
	2	2			
	3	2			
Gamtinė	4	2	5,2	6	<b>VI pozicija</b>
	6	3			
Socialinė kultūrinė	2	1	3,2	3	<b>III pozicija</b>
	3	3			
	5	1			
Mokslo technologinė	4	1	5	5	<b>V pozicija</b>
	5	3			
	6	1			
Politinė teisinė	2	1	4,2	4	<b>IV pozicija</b>
	4	2			
	5	1			
	6	1			

\* vadovų paprašyta iš eilės nurodyti veiksnius pagal jų svarbumą (1 – pats svarbiausias); veiksnių svarba nustatyta pagal vidutinės reikšmės (sugrupuota medžiaga pateikta žemiau).

Vadovai	Ekonominė	Konkurencinė	Gamtinė	Socialinė kultūrinė	Technologinė	Politinė teisinė
1	1	2	4	3	5	6
2	1	3	4	5	6	2
3	1	2	6	3	4	5
4	2	1	6	3	5	4
5	1	3	6	2	5	4

**Apdailos medžiagų prekybinių įmonių vadovų išorinių veiksnių poveikio prognozės**

Išorinės aplinkos elementas	Numatomas veiksnio poveikis vidutinialaikėje perspektyvoje (3 m.)	
	Labiau pasireikš teigiamas poveikis	Labiau pasireikš neigiamas poveikis
Ekonominė	3	2
Konkurencinė	0	5
Gamtinė	2	3
Socialinė kultūrinė	2	3
Mokslo technologinė	3	2
Politinė teisinė	1	4
Iš viso	11	19

**Bendroji pridėtinė vertė pagal veiklos rūšis, mln. Lt**

Veiklos rūšis	2004 m.				2005 m. (preliminarūs duomenys)			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Statyba	568,5	1030,1	1210,0	1211,4	645,0	1206,9	1448,9	1481,7
Didmeninė ir mažmeninė prekyba	2204,4	2421,1	2631,3	2802,5	2441,6	2735,0	2968,3	3228,4
Nekilnojamas turtas, nuoma ir kita verslo veikla	1297,5	1404,4	1459,8	1522,4	1363,5	1584,7	1719,9	1742,4

**Bendrasis vidaus produktas išlaidų metodu ketvirčiais, veikusiomis kainomis, mln. Lt**

Rodikliai	2004 m. <sup>■</sup>				2005 m.			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
BVP	13366,6	15346,2	16660,0	17067,3	14734,5	17638,6	19070,1	19640,7
Namų ūkių vartojimo išlaidos	8936,4	10068,7	10559,0	10898,2	9828,6	11476,9	12168,7	12685,2

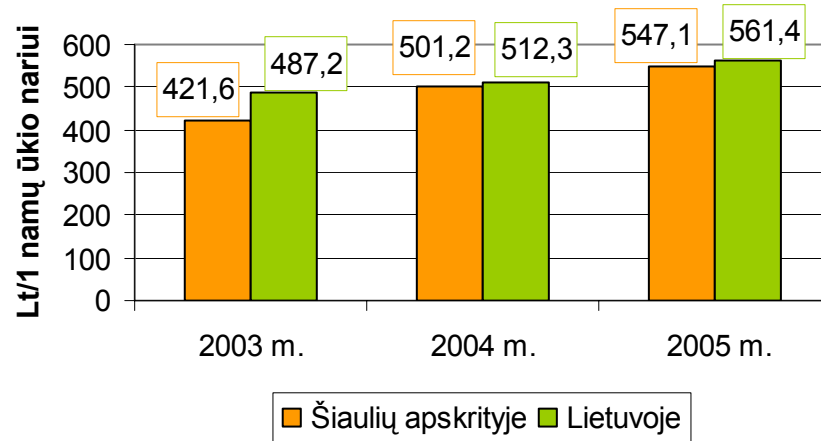


**Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio kitimas**

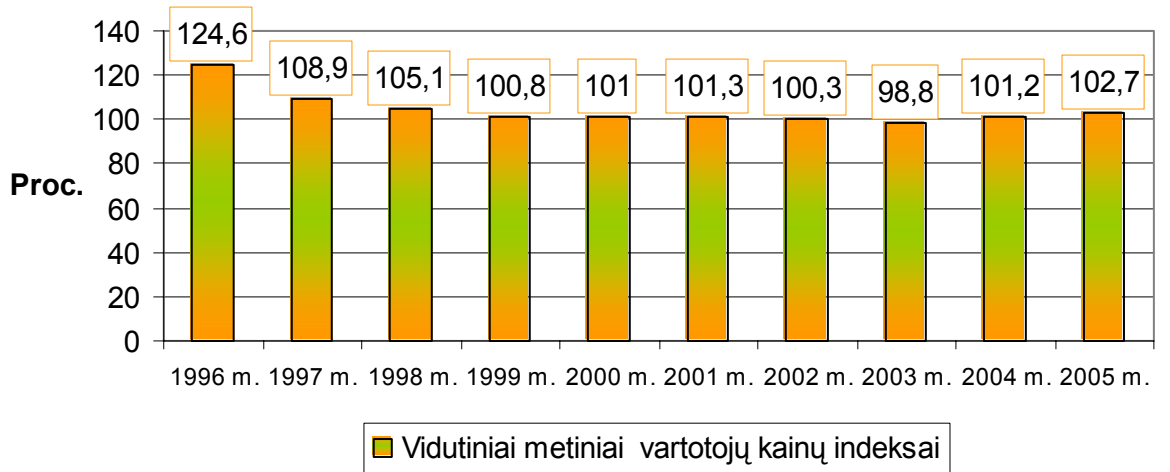
Metai	Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis			
	Šiaulių mieste	Šiaulių apskrityje	Šiaulių rajone	Lietuvoje
1995	476	417	370	481
1996	605	528	484	618
1997	743	674	606	778
1998	880	805	713	930
1999	880	811	772	987
2000	864	800	704	971
2001	858	801	686	982
2002	869	817	730	1014
2003	934	871	757	1073
2004	1030	958	774	1149

**Darbuotojų skaičiaus kitimą Šiaulių mieste apibūdinantys rodikliai**

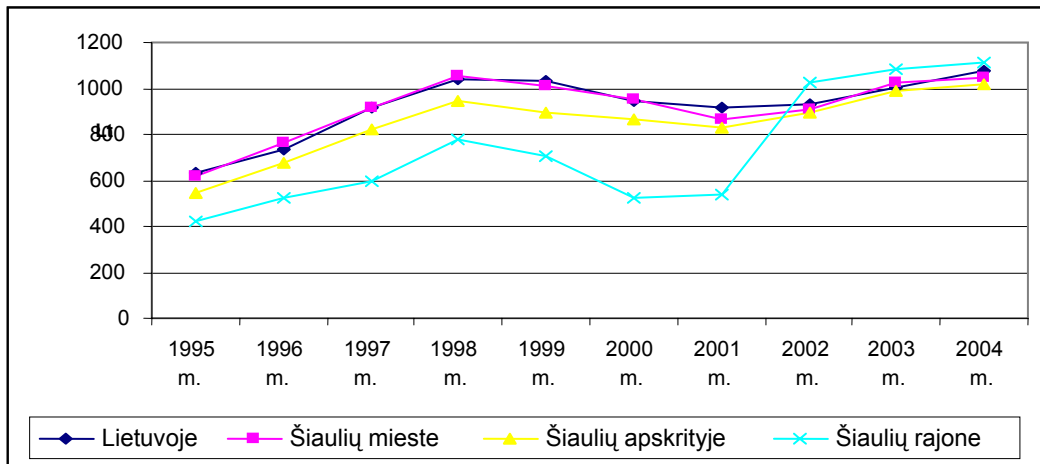
Metai	Bendras	Metiniai pokyčiai, proc.	Metiniai absoliutiniai pokyčiai
1995	49557	-	-
1996	48203	-2,7	-1354
1997	49004	+1,7	+801
1998	51248	+4,6	+2244
1999	44963	-12,3	-6285
2000	43455	-3,4	-1508
2001	43897	+1,0	+442
2002	45604	+3,9	+1707
2003	47174	+3,4	+1570
2004	48206	+2,2	+1032



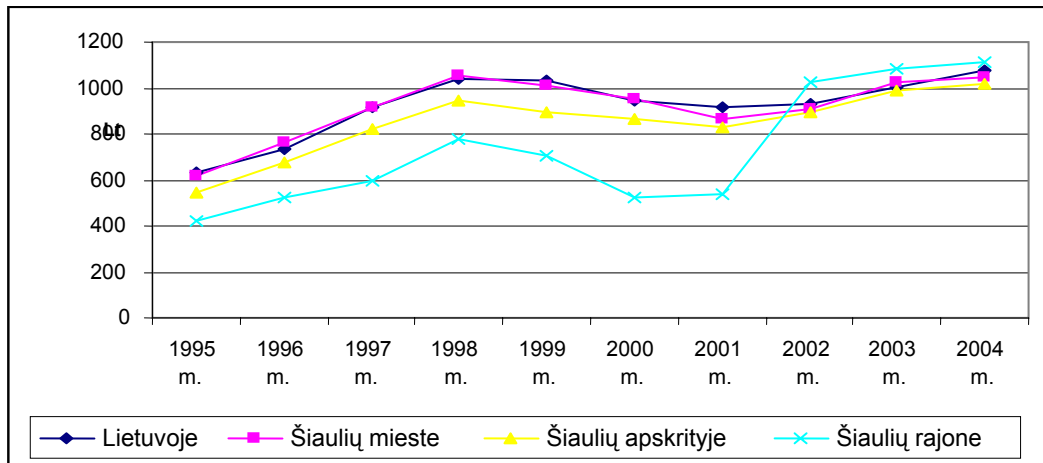
**Vidutinės vartojimo išlaidos vienam namų ūkio nariui per mėnesį**



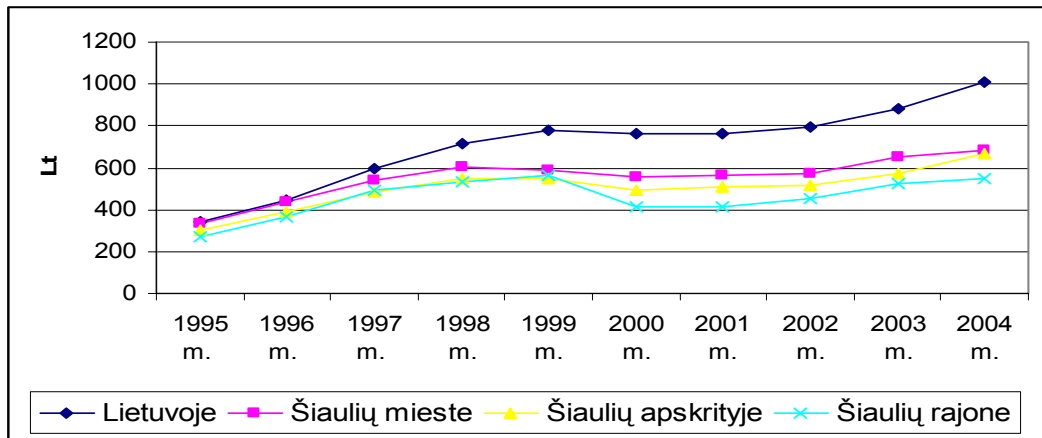
**Vidutiniai metiniai vartotojų kainų indeksai Lietuvoje**



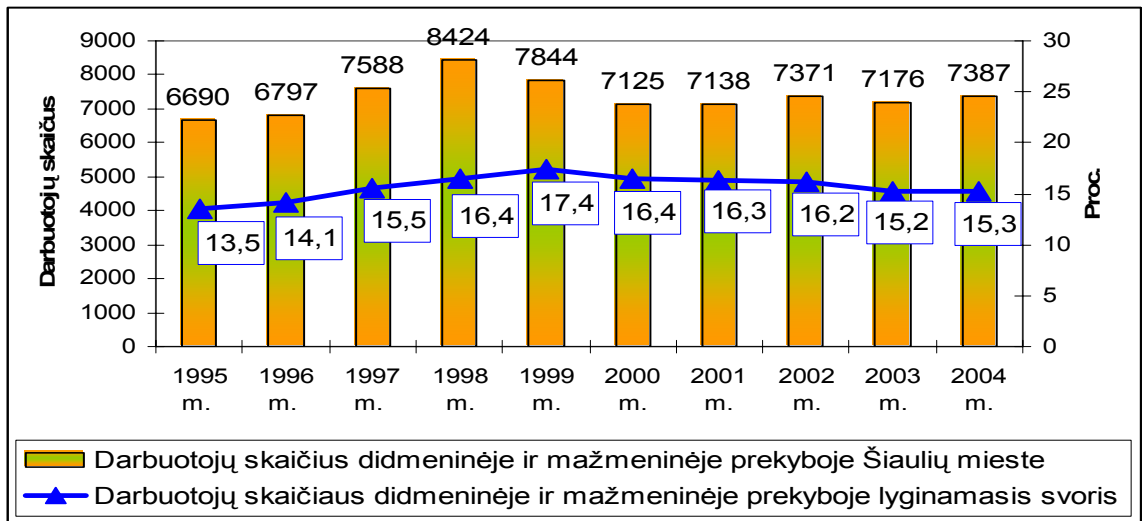
**Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio statyboje dinamika**



**Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio statyboje dinamika**



Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje dinamika

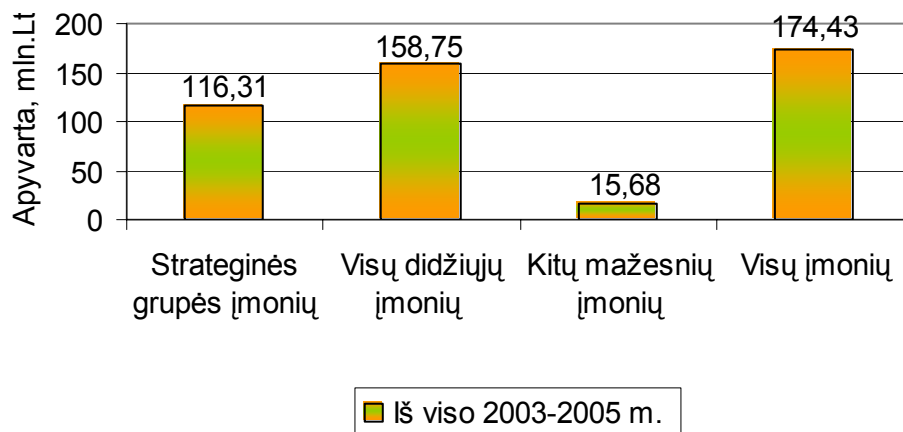


**Darbuotojų skaičių didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje Šiaulių mieste apibūdinantys rodikliai**



**Apdailos medžiagų prekybinių įmonių apyvartos kitimas pagal grupes**

Apyvarta, mln. Lt	2003 m.	2004 m.	2005 m.
Strateginės įmonių grupės (5 įmonių)	31,34	38,55	46,42
Visų didžiųjų įmonių (7 įmonių)	43,50	51,63	63,62
Kitų mažesniųjų įmonių	6,33	4,98	4,37
<b>Iš viso</b>	<b>49,83</b>	<b>56,61</b>	<b>67,99</b>



**2003-2005 m. laikotarpio apyvartos rodikliai pagal įmonių grupes**

**Vidutiniškai vienai įmonei tenkanti rinkos dalis pagal įmonių grupes**

Metai	Vidutiniškai vienai įmonei tenkanti rinkos dalis (pagal apyvartos rodiklius)					
	Strateginėje įmonių grupėje		Septynių didžiųjų įmonių grupėje		Kitų (mažesniųjų) įmonių grupėje	
	Proc.	Mln. Lt	Proc.	Mln. Lt	Proc.	Mln. Lt
2003	12,6	6,27	12,5	6,21	0,8	0,42
2004	13,6	7,71	13,0	7,38	0,6	0,36
2005	13,7	9,28	13,4	9,09	0,4	0,34

**Prekių pozicijų skaičius pagal grupes**

Apdailos medžiagos	Prekių pavadinimų skaičius (2005 m.)		
	A įmonė	B įmonė	C įmonė
Apdailos plytelės	525	575	326
Statybiniai blokeliai (plytos)	168	127	104
Stogo dangos ir jų priedai	104	129	128
Difuzinės ir kitos plėvelės	71	84	67
Statybiniai mišiniai (tinkai ir kt.)	153	123	127
Metaliniai ir PVC profiliai GKP sistemai	108	126	93
Gipso-kartono plokštės	16	22	20
Drenažo sistemos ir jų priedai	107	97	59
Aplinkotvarkos medžiagos	84	95	67
Geotekstilė	25	24	19
Apšiltinimo medžiagos	69	67	41
Fasadų apdailos medžiagos	57	51	36
Iš viso	1487	1520	1087

**Asortimento vystymas strateginėje įmonių grupėje**

Apdailos medžiagos	Retrospektyvoje		Perspektyvoje	
	Aukštyn kryptis	Žemyn kryptis	Aukštyn kryptis	Žemyn kryptis
Apdailos plytelės	A, B	C, D, E	B, C, D	A, E
Statybiniai blokeliai (plytos)	B	A, C, D, E	A, C, D	B, E
Stogo dangos ir jų priedai	A, B, C, E	D	A, C, D	B, E
Difuzinės ir kitos plėvelės	C	A, B, D, E	-	A, B, C, D, E
Statybiniai mišiniai (tinkai ir kt.)	A, D	B, C, E	A, D	B, C, E
Metaliniai ir PVC profiliai GKP sistemai	B, D	A, C, E	D, E	A, B, C,
Gipso-kartono plokštės	B	A, C, D, E	B, D	A, C, E
Drenažo sistemos ir jų priedai	C, D	A, B, E	C	A, B, D, E
Aplinkotvarkos medžiagos	B, D	A, C, E	B, D	A, C, E
Geotekstilė	A, D	B, C, E	A, B, D	C, E
Apšiltinimo medžiagos	A, B, D	E, C	A, B, D	C, E
Fasadų apdailos medžiagos	B, C, D	A, E	A, B, C	D, E
A įmonė	5	7	6	6
B įmonė	<b>8</b>	<b>4</b>	6	6
C įmonė	4	8	5	7
D įmonė	7	5	<b>9</b>	<b>3</b>
E įmonė	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>11</b>
Iš viso:	25	35	27	33

**Didžiausio ir mažiausio pelningumo prekių grupės strateginėje įmonių grupėje**

Apdailos medžiagų grupės	A įmonė	B įmonė	C įmonė	D įmonė	E įmonė	Iš viso*
<i>Didžiausio pelningumo prekių grupės:</i>						
Apdailos plytelės	+	+	+	+	+	5
Metaliniai ir PVC profiliai GKP sistemai	+		+		+	3
Gipso-kartono plokštės		+				1
Statybiniai mišiniai (tinkai ir kt.)		+	+	+	+	4
Apšiltinimo medžiagos	+			+		2
<i>Mažiausio pelningumo prekių grupės:</i>						
Stogo dangos ir jų priedai	+	+			+	3
Statybiniai blokeliai (plytos)		+	+	+	+	4
Fasadų apdailos medžiagos	+		+	+		3
Aplinkotvarkos medžiagos	+	+		+		3
Difuzinės ir kitos plėvelės			+		+	2

\* įmonių skaičius

**Strateginės grupės įmonių rėmimo išlaidų kitimas retrospektyvos ir perspektyvos  
požiūriu**

Įmonės	Retrospektyvoje			Netolimoje perspektyvoje	
	Didėjo iki 5 proc.	Didėjo 5-10 proc.	Didėjo 10-15 proc.	Didės iki 5 proc.	Didės 5-10 proc.
A		+		+	
B			+	+	
C	+				+
D		+		+	
E	+			+	

**Strateginės įmonių grupės naudojamos reklamos priemonės**

Reklamos priemonės	Reklamos priemonių naudojimas					Iš viso
	A įmonė	B įmonė	C įmonė	D įmonė	E įmonė	
Spausdinta reklama periodiniuose leidiniuose	+	+	+	+	+	5
Spausdinta reklama neperiodiniuose leidiniuose	+	+	+	+	-	4
Radijas	+	+	-	-	-	2
Televizija	+	+	-	-	-	2
Tiesioginė reklama	+	+	+	+	+	5
Viešoji (išorinė) reklama	+	+	+	-	-	3
Reklama pardavimo vietose	+	+	+	+	+	5
Specialios reklamos nešikliai	+	+	+	+	+	5
Demonstracinė reklama	+	+	-	-	-	2
Reklama internete	+	+	+	+	+	5
Iš viso	10	10	7	6	5	-

**Strateginės įmonių grupės naudojami pardavimo skatinimo veiksmai**

Pardavimo skatinimo veiksmai	Pardavimo skatinimo veikslių naudojimas					Iš viso
	A įmonė	B įmonė	C įmonė	D įmonė	E įmonė	
Kainų nuolaidos	+	+	+	+	+	5
Loterijos, žaidimai	+	+	-	-	-	2
Prekių pristatymai ir demonstravimai	+	+	+	+	+	5
Kuponai	+	-	+	-	-	2
Iš viso	4	3	3	2	2	-

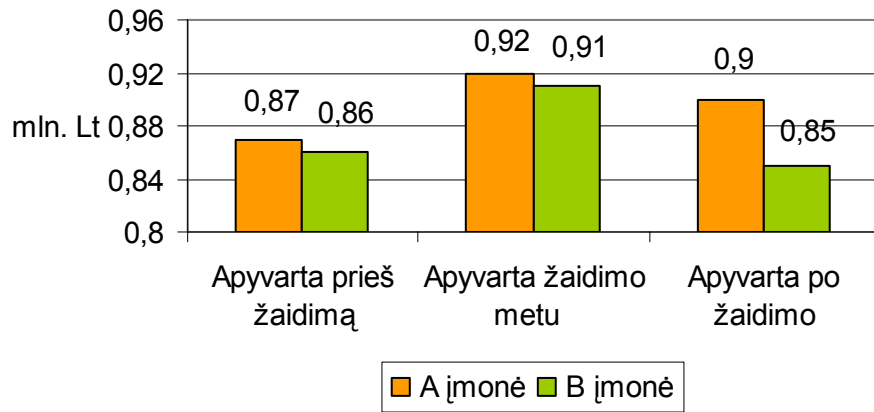
**Strateginės grupės įmonių siejami pardavimo skatinimo tikslai**

Pardavimo skatinimo tikslai	Siekiami pardavimo skatinimo tikslai					Iš viso
	A įmonė	B įmonė	C įmonė	D įmonė	E įmonė	
Paskatinti pirkti daugiau tam tikrų prekių	+	+	+	+	+	5
Nukreipti pirkėjus prie brangesnių prekių	-	+	-	+	-	2
Pritraukti naujų pirkėjų	+	+	+	+	+	5
Paskatinti išbandyti naujas prekes	+	+	+	-	-	3
Reaguojant į konkurentų veiksmus	+	+	-	-	-	2
Paskatinti daugiau pirkti mažesnės paklausos prekių	+	-	+	-	+	3
Iš viso	5	5	4	3	3	-

**Strateginės įmonių grupės naudojamų pardavimo skatinimo veiksnių siejami tikslai**

Pardavimo skatinimo tikslai	Pardavimo skatinimo veiksmai			
	Kainų nuolaidos	Loterijos, žaidimai	Prekių pristatymai ir demonstravimai	Kuponai
Paskatinti pirkti daugiau tam tikrų prekių	+	+	+	+
Nukreipti pirkėjus prie brangesnių prekių	-	-	+	-
Pritraukti naujų pirkėjų	+	+	+	+
Paskatinti išbandyti naujas prekes	+	+	+	+
Reaguojant į konkurentų veiksmus	+	+	-	-
Paskatinti daugiau pirkti mažesnės paklausos prekių	+	-	-	-
Iš viso (siekiam tikslų skaičius)	5	4	4	3

\* pateikti dažniausi vadovų atsakymų variantai



**Apdailos medžiagų prekybinių įmonių loterijos ir žaidimo poveikio apyvartai**



**Strateginės įmonių grupės apdailos medžiagų paklausos elastingumas kainai**

Apdailos medžiagos	Paklausos elastingumas kainai*
Gipso-kartono plokštės	Pakankamai elastinga
Apdailos plytelės	
Statybiniai blokėliai (plytos)	
Statybiniai mišiniai (tinkai ir kt.)	Vidutiniškai elastinga
Metaliniai ir PVC profiliai GKP sistemai	
Apšiltinimo medžiagos	
Stogo dangos ir jų priedai	Mažai elastinga
Difuzinės ir kitos plėvelės	
Drenažo sistemos ir jų priedai	
Aplinkotvarkos medžiagos	
Geotekstilė	
Fasadų apdailos medžiagos	
Iš viso prekių grupių:	Pakankamai elastingų (elastingiausių): 3 Vidutiniškai elastingų: 3 Mažai elastingų (mažiausiai elastingų): 6

\* nustatyta pagal dažniausiai nustatytus atvejus.

**Strateginės įmonių grupės ryšių su visuomene veiksmų naudojimas**

Ryšių su visuomene veiksmai	Ryšių su visuomene veiksmų naudojimas					Iš viso
	A įmonė	B įmonė	C įmonė	D įmonė	E įmonė	
Populiarinimas	+	+	-	-	-	2
Parama	+	+	+	-	-	3
Parodos ir mugės	+	+	+	+	+	5