

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Marketingo ir prekybos vadybos programa
Kodas 62103S117

INDRĖ ŠVELNYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

RĖMIMO PROJEKTŲ VALDYMO MODELIS

Kaunas 2006

TURINYS

LENTELĖS	3
PAVEIKSLAI	4
IVADAS.....	5
1. PROJEKTŲ VALDYMAS	8
1.1. Projekto sąvoka	8
1.2. Projektų klasifikacija.....	11
1.3. Projekto suvokimo svarba	13
1.4. Projektų valdymas	16
1.5. Projektų rizikos identifikavimas ir analizė projektų valdyme.....	24
1.6. Projektų vadovo pareigos ir atsakomybė ir keliami reikalavimai	27
2. RĖMIMO VALDYMAS	31
2.1. Marketingo valdymas.....	31
2.2. Rėmimas.....	32
2.3. Rėmimo valdymas.....	36
2.4. Integruota marketingo komunikacija ir jos procesas.....	37
2.5. Rėmimo planavimo modelis.....	39
2.5. Rėmimo projekto valdymą įtakojantys rizikos veiksniai	43
2.6. Rėmimo projektų valdymo modelis	44
3. RĖMIMO PROJEKTO VALDYMO MODELIS PREKYBOS CENTRO „DAINAVA“ ATVEJU	47
3.1. Prekybos centro pristatymas.....	47
3.1.1. Prekybos centro vieta.....	47
3.1.2. Prekybos centro interjeras ir išsidėstymas	47
3.1.3. Prekybos centro operatoriai (parduotuvės ir paslaugas teikiančios įmonės)	49
3.1.4. Prekybos centro orientacija.....	51
3.2. Rėmimo projektų valdymo modelis integruojamas į prekybos centrą „Dainava“	51
3.2.1. Klientas.	51
3.2.2. Rangovas.....	52
3.2.3. Subrangovai	53
3.2.4. Rėmimo projekto planavimas	54
3.2.4.1. Tyrimo aprašymas	54
3.2.4.2. Tikslinis vartotojas	55
3.2.4.3. Konkurentų analizė	57
3.2.4.4. Biudžeto sudarymas	61
3.2.4.5. Komunikacinio proceso analizė	61
3.2.4.6. Rėmimo komplekso elementų parinkimas	68
3.2.4.7. Integruotos marketingo komunikacijos planas.....	72
3.2.5. Rėmimo projekto vykdymas/ eiga	75
3.2.6. Rėmimo projekto vykdymą įtakojantis rizika.....	77
3.2.7. Rėmimo projekto kontrolė, įvertinimas, užbaigimas.....	79
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	81
SANTRAUKA (ANGLŲ K.).....	84
LITERATŪRA.....	86
1 PRIEDAS Anketa.....	90
2 PRIEDAS Prekybos centro „Dainava“ reklaminių kampanijų, vykstančių rėmimo projekto metu komunikacijos priemonių tinklėlis, biudžetas	93
3 PRIEDAS Prekybos centro „Dainava“ planas.....	95

LENTELĖS:

1 lentelė. Projekto sąvoka skirtingų autorių požiūriu.....	8
2 lentelė. Projektų valdymo sąvoka skirtingų autorių požiūriu.....	16
3 lentelė. Projektų valdymo procesas skirtingų autorių požiūriu.....	19
4 lentelė. Vidinė ir išorinė rėmimo programos situacijos analizė.....	41-42
5 lentelė. Vartotojų pasiskirstymas pagal socialines- demografines charakteristikas.....	55-56

PAVEIKSLAI:

1. Pav. Projektų klasifikacija.....	12
2. Pav. Projekto esmės nustatymas.....	15
3. Pav. Projektų valdymą apimančios funkcijos.	17
4. Pav. Projektų planavimo sudėtinės dalys bei jų tarpusavio ryšiai.....	20
5. Pav. Rizikos klasifikavimas.	24
6. Pav. Integruota marketingo komunikacija.	38
7. Pav. Komunikacijos proceso elementai.	39
8. Pav. Komunikacijos proceso elementai.	40
9. Pav. Rėmimo projektų valdymo modelis.	46
10. Pav. Reklamos agentūros organizacinė struktūra.....	53
11. Pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kauno miesto rajonus.....	57
12. Pav. Prekybos centrų lankomumas.....	58
13. Pav. Prekybos centrų lankomumo ir patikimo santykis.	59
14. Pav. PC „Dainava“ ir kitų prekybos centrų lankomumo dažnių skirtumai.....	60
15. Pav. Prekybos centruose išleidžiamų pinigų santykis.....	60
16. Pav. Prekybos centro „Dainava“ savybių vertinimas.....	62
17. Pav. Naudojimasis prekybos centre esančiomis parduotuvėmis ar paslaugų įmonėmis.....	62
18. Pav. Pirkimo sprendimo priėmimas	63
19. Pav. Įsigytos prekės.....	63
20. Pav. PrPrekių grupių analizė (kosmetika, suvenyrai)	64
21. Pav. Prekių grupių analizė (galanterija, juvelyriniai dirbiniai)	65
22. Pav. Prekių grupių analizė (apranga, avalynė).....	66
23. Pav. Prekių grupių analizė (spauda, namų ūkio reikmenys)	67
24. Pav. Prekių grupių analizė (buitinė technika)	67
25. Pav. Paslaugų analizė	68
26. Pav. Rėmimo priemonių efektyvumo vertinimas.....	69
27. Pav. Pardavimo skatinimo priemonių analizė	69
28. Pav. Lankytojų srautai prekybos centre „Dainava“	79

ĮVADAS

Temos aktualumas.

Rėmimo projektų valdymas yra nuoseklus procesas, kuris vykdomas etapais ir kiekvienas jų yra reikšmingas, įtakojantis projekto sėkmę. Jei projektą valdysime nenuosekliai, t.y. neteikiant reikšmės visiems projektų valdymo etapams vienodai, nukentės projekto rezultatai. Tai reiškia, kad rėmimo projektų būtina planuoti, vykdyti ir kontroliuoti, nes tik tokiu atveju galima tikėtis sėkmingo projekto įgyvendinimo.

Tiek įmonių marketingo skyriai, tiek reklamos agentūros, teikiančios marketingo paslaugas, dar ne visada supranta visų etapų reikšmę. Vykdamas rėmimo projektą yra nenuosekliai pasitelkiamos rėmimo priemonės. Esant tik vienam iš rėmimo komplekso elemento funkcionavimui (pvz.: reklamai), ir nesirūpinant kitais elementais (pvz.: viešaisiais ryšiais) neverta tikėtis visapusiško tikslų realizavimo. Tik esant tinkamam rėmimo projektų valdymui, projekto pradžioje užsibrėžti tikslai bus įgyvendinti.

Rėmimo uždavinys yra nustatyti tarp įmonės ir kliento tokį ryšį, kuris leistų pasiekti įmonės marketingo tikslus. Tai įmonė gali pasiekti vykdydama rėmimo projektą. Nepaisant to, kad negalima sukurti vieningo rėmimo projekto valdymo modelio orientuoto į visas įmones, tačiau galima sukurti tokį rėmimo projektų valdymo modelį, kurį galima būtų sėkmingai taikyti nuolat konkrečiai įmonei, ar to paties profilio įmonėms.

Mokslinė problema.

Nepaisant to, kad sąvoka projektas, jo klasifikacija yra išsamiai išanalizuota, o projektų valdymas, jį apimančios funkcijos yra plačiai aptartos mokslinėje literatūroje, sąvoka rėmimo projektas ir rėmimo projekto valdymas yra lig šiol nesutinkama mokslinėje literatūroje. Yra jaučiama didėjanti būtinybė išskirti rėmimo projektus iš kitų projektų tarpo, nes ši sritis yra specifinė ir jos negalima sutapatinti su pvz.: investiciniais projektais.

Formuojant rėmimo projektų valdymo modelį buvo nagrinėjamos šios temos:

1. Projektų valdymas;
2. Marketingo valdymas;
3. Rėmimo valdymas.

Užsienio autoriai M. D. Jr. Rosenau (1992), P.Martin ir K Tate (2001) bei lietuvių autoriai B. Neverauskas, V. Stankevičius ir I. Černiūtė (2005) yra išsamiai išnaginę projektų valdymą. Šios disciplinos bruožai ir pagrindinės sąvokos buvo pasitelktos formuojant rėmimo projektų valdymo suvokimą. Apibrėžiant rėmimo projektų valdymą buvo gilinamasi ir į mokslinę literatūrą, nagrinėjančią

rėmimo sritį, kurią apima marketingo disciplina. Šią sritį išsamiai išanalizavę yra autoriai G. E. Belch, M. A. Belch (1995), P. Kotler, K. L. Keller (2006), kurių darbais buvo remtasi apibrėžiant rėmimo projekto sąvoka ir formuojant rėmimo projektų valdymo modelį.

Tad šio darbo naujumas yra atskleidžiamas per dvių pagrindinių tematikų- projektų valdymo ir rėmimo valdymo sintezę.

Praktinė problema.

Rėmimo projektų valdymo modelis pritaikomas Kaune veikiančiam prekybos centrui. Tokio modelio sukūrimas yra įtakotas itin didelės konkurencijos tarp Kauno prekybos centrų. Retas jų turi tam išskirtinumus, dėl Lietuvoje esančių operatorių (nuomininkų) skurdaus pasirinkimo ir menkos prekybos centrų diferenciacijos, todėl pagrindinė kovos su konkurencija priemonės yra reklama. Pastaruoju metu, netgi ši priemonė tapo neefektyvi, dėl persisotinusių vartotojų ir blogo reklamos organizavimo, pamirštant kitus rėmimo komplekso elementus. Tad siekiama suformuoti tokį rėmimo projektų valdymo modelį, kurį galima būtų taikyti nuolatos ir kuris sustiprintų Kauno prekybos centro pozicijas rinkoje. Šio modelio taikymas suteiktų stabilumą ir išskirtinumą analizuojam prekybos centrui.

Darbo tikslas.

Remiantis realia situacijos analize, literatūroje pateiktais ir išanalizuotais metodais, parengti realų ir turintį taikomąją vertę rėmimo projektų valdymo modelį Kaune veikiančiam prekybos centrui „Dainava“.

Darbo tikslas pareikalavo šių uždavinių vykdymo.

1. Išanalizuoti rėmimo projektų sampratą.
2. Išanalizuoti marketingo, bei projekto valdymo etapus.
3. Sukurti rėmimo projektų valdymo modelį.
4. Ištirti Kauno prekybos centrų rinką, įsikūrusių Dainavos rajone.
5. Atlikti prekybos centro „Dainava“ lankytojų apklausą.
6. Pritaikyti hipotetinį rėmimo projektų valdymo modelį Kauno prekybos centro „Dainava“ rėmimo projekto valdymui.

Tyrimo objektas.

Rėmimų projektų valdymas.

Tyrimo dalykas.

Kauno prekybos centro „Dainava“ rėmimo projekto valdymas.

Tyrimo metodai.

Mokslinės literatūros analizė ir sintezė.

Antrinių duomenų rinkimas ir analizė (straipsniai spausdintiniuose šaltiniuose, internete).

Pirminių duomenų rinkimas ir analizė (standartizuota vartotojų apklausa, naudojant uždara klausimyną).

Tyrimo apribojimai.

1. Dalis apklausos respondentų nesugebėjo tiksliai atsakyti į klausimus. Su tokiu netikslumu buvo susidurta prašant respondento įvertinti Kauno prekybos centro „Dainava“ parduotuvę ir paslaugų įmonės, kuomet pasirinkimas buvo pateiktas abejojant, paviršutiniškai. Tokie netikslumai galėjo turėti įtakos rezultatams, tačiau atsižvelgiant į apklausos imtį ar tokių abejojančių respondentų skaičių, ši įtaka yra nedidelė. Be to, šio netikslumo negalėjo iš anksto numatyti klausinėtojas.
2. Apklausa buvo vykdoma skirtingu paros metu. Apklausiant respondentus tarp 17-19 val. dalis jų nesutiko atsakyti į klausimus dėl laiko stokos, jautėsi pavargę. Dėl šios priežasties apklausos vykdymas užėmė daugiau laiko.
3. Kaip tyrimo apribojimą galima išskirti ir tai, kad dalis respondentų, klausinėtojų nuomone, kreipė savo atsakymus ta linkme, kuri jo nuomone padidins prestižą klausinėtojo akyse. Tad apklausos pradžioje pateikiant klausimą „Ar Jūs esate atsakingas už pirkimus Jūsų šeimai“, dalis respondentų neapgalvotai atsakydavo ir tik apklausos eigoje, išaiškėdavo, kad atsakymas buvo pateiktas neteisingas. Tokių anketų atsakymai nebuvo įtraukti į duomenų bazę.

Darbo sandara.

Darbą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje yra nagrinėjamas projektų valdymas, didelę reikšmę teikiant projekto sąvokai. Rėmimo valdymas, kuris yra įtakojamas marketingo valdymo, integruotos marketingo komunikacijos yra analizuojamas antroje dalyje. Hipotetinis projektų valdymo modelis yra pateikiamas antros dalies pabaigoje. Trečioje dalyje projektų valdymo modelis yra pritaikomas Kauno prekybos centrui „Dainava“, prieš tai atlikus išsamią vartotojų ir situacijos analizę.

Darbą sudaro 5 lentelės, 28 paveikslai. Literatūros sąrašą sudaro 32 pozicijos.

1. PROJEKTŲ VALDYMAS

Siekiant apibrėžti rėmimo projektų valdymo sąvoką, pirmiausiai būtina išsiaiškinti, kas yra projektas. Tai padės suformuluoti moksliniuose šaltiniuose nesutinkamą rėmimo projekto apibrėžimą. Pirminiu suvokimu, rėmimo projektas yra tam tikro tipo projektas, kuris identifikuoja, ar susiaurina bendrinę projekto suvokimą, išlaikydamas projektui būdingas savybes. Tačiau norint pateikti aiškų, išsamų apibrėžimą, būtina atlikti mokslinės literatūros analizę.

1.1. Projekto sąvoka

Projekto sąvoka skirtingoje literatūroje apibūdinama labai įvairiai.

1 lentelė

Projekto sąvoka skirtingų autorių požiūriu

Projektas – laikinos pastangos, orientuotos sukurti unikalų produktą, paslaugą ar rezultatą.	A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK Guide), Project Management Institute (PMI), 2000, p.16.
Projektas – tai laikinos pastangos, orientuotos pasiekti tam tikrą tikslą apibrėžtame laikotarpyje.	Trevor L. Young „Successful Project Management“, 2000, p.10 .
Projektas turi „trimačius“ tikslus: jis yra unikalus, reikalauja išteklių ir yra įgyvendinamas organizacijoje.	Milton D. Rosenau, Jr. „Successful Project Management“, 1992, p. 13.
Projektas – kompleksinės, koordinuojamos, vienkartinės pastangos, apribotas laiko, biudžeto, išteklių ir kryptingų atlikimo specifikacijų, skirtų patenkinti vartotojo poreikiams.	Clifford F. Gray, Erik W. Larson „Project Management: The Managerial Process“ ¹

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Mokslinėje literatūroje dažnai sutinkamas „projekto“ ir „proceso“ sąvokų ir savybių palyginimas. Bet kuri įmonė ar organizacija vykdo griežtai orientuotą veiklą, kurioje galima išskirti operacijas ir projektus. Tarp jų yra pastebima nemažai panašumų, t.y:

- Turi konkrečius tikslus;
- Dalyvauja žmonės;
- Būtinai ištekliai, kurie dažniausia riboti;
- Būtinai valdymas.

Tačiau esminis operacijų ir projektų skirtumas yra tas, kad operacijos daugelį kartų kartojasi per tam tikrą laikotarpį, tuo tarpu projektai yra laikini, vienetiniai (B. Neverauskas, V. Stankevičius, 2005, p. 9).

¹ B. Neverauskas, V. Stankevičius, V. Viliūnas, I. Černiūtė (2005) „Projektų valdymas“, p. 7

Autorė V. Golubeva (2005, p. 37), išskiria projektą nuo operacinio tipo darbų šiais bruožais, iš kurių keletas atsispindi aukščiau pateiktuose projekto sąvokos apibrėžimuose:

- Turi būti padaryta tai, kas iki tol dar nebuvo daryta. Kiekviename projekte yra kažkas unikalaus. Jis gali būti vykdomas skirtinguose laiko ar biudžeto apribojimuose, darbas gali būti kitame geografiniame rajone arba su kitais komandos nariais. Ir nesvarbu kiek projektai yra tarpusavyje panašūs, jie vis tiek turi tam tikrą išskirtinumą.
- Projekto pabaigą žymi tam tikras rezultatas. Kiekvienas projektas turi turėti iš anksto numatytą užduotį ir siekį. Nepriklausomai nuo projekto specifikos, po jo įgyvendinimo būtina gauti tam tikrus rezultatus.
- Projektas turi pradžią, pabaigą ir atlikimo tvarkaraštį. Projektas, pagal apibrėžimą, turi baigtinį gyvavimo laiką. Tai gali būti skirtingi laiko tarpai- dienos, savaitės, metai, bet visada yra užbaigimo data.
- Projektas yra ribojamas biudžeto, t.y. resursai yra riboti. Visada yra kiekis pinigų, žmonių, kurie gali dirbti projekte ir kitų resursų.
- Į projektą yra įtraukti ir kiti žmonės. Nepaisant to, kad projektus atlieka komandos, kiti darbuotojai, vadovai, konsultantai iš šalies, užsakovai ir pirkėjai, gali būti taip pat įtraukti. Su šiais žmonėmis tenka bendrauti ir bendradarbiauti.
- Projekto etapų eiliškumas, nuoseklumas. Kiekvienas projektas, nepriklausomai nuo jo tipo, turi idealią įvykių seką, kuri efektyviai paskirsto resursus projekto tikslui pasiekti. Ši įvykių seka optimaliai paskirsto laiko, kaštų bei vykdymo standartų sąnaudas ir ryšį.

Autorių grupė B. Neverauskas, V. Stankevičius ir kiti (2005, p. 9) projekto unikalias savybes papildo dar keletu:

- Pasikeitimai, kaip projekto siektinas rezultatas. Tai vienas pagrindinių projektų bruožų, kadangi pačiu projektu siekiamas rezultatas turi pakeisti aplinką kurioje projektas yra įgyvendinamas. Iš esmės kiekvienas projektas yra orientuotas pasikeitimų įgyvendinime, kuomet visą sistemą siekiama perkelti iš esamos padėties į norimą.
- Kompleksiškumas ir atsiribojimas. Kompleksiškumas pasižymi kompleksiniu visų vidinių ir išorinių faktorių, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai veikia projektą, įvertinimu. Tuo pat metu, kiekvienas projektas yra orientuotas tam tikroje veiklos sferoje ir turi būti atsiribojęs nuo kitų projektų ar kitos veiklos. Šis požymis leidžia projektą vertinti, kaip atskirą vientisą kompleksinę sistemą.

- Specifinė projekto organizacija, ar atsakomybių paskirstymas. Daugelis projektų negali būti sėkmingai įgyvendinti jau egzistuojančioje tradicinėje organizacinėje struktūroje. Todėl projekto įgyvendinimo laikotarpiui būtina sukurti specifinę organizacinę struktūrą. Įgyvendinant smulkesnį projektą atskira organizacinė struktūra nėra būtina, tačiau visais atvejais reikia skirti projektų vadovą, kuris būtų atsakingas už projekto įgyvendinimą.

Apibendrinant, pasak Projektų Valdymo Instituto (Project Management Institute), projektas skiriasi nuo operacinio darbo tuo, kad projektas yra užbaigiamas, kai yra pasiekti tam tikri užsibrėžti tikslai, tuo tarpu operacinis darbas neturi pabaigos, nes nuolatos yra iškeliami nauji tikslai.

Tad galime daryti išvadą, kad projektas- tai laikina veikla, pasitelkiant išteklius, nukreipta į unikalų tikslą, turinti savo pradžią ir pabaigą.

Laikina reiškia, jog projektas yra apribotas pradžios ir pabaigos momentu. Unikalus tikslas- tai reiškia, kad projekto rezultatas skiriasi nuo kitų organizacijos rezultatų. (V. Golubeva, 2005, p. 37).

Projektų apibrėžime atsispindinčius projekto bruožus autorius A. Chmieliauskas (1999, p. 37) įvardina kaip trilypi tikslą. Šio tikslo sudedamosios yra kokybė (ką padaryti?), trukmė (per kiek laiko?) ir lėšos (už kiek?). Šios trys sudedamosios gali būti nurodytos kiekvienam projektui, nepriklausomai nuo jo darbų apimtys ar kitų faktorių.

Atskyrus projekto sąvoką nuo proceso sąvokos ir pateikus panašumus ir skirtumus, svarbu taip pat atskirti projektą nuo programos. Kaip teigiama aiškinamajame anglų kalbos žodyne „Longman Dictionary of Contemporary English“ (1992, p. 828), programa yra projektų sistema, kuria siekiama užsibrėžtų tikslų. Tai reiškia, kad projektas yra programos dalis ir tai yra esminis skirtumas tarp šių dviejų sąvokų.

Projekto įgyvendinimui yra pasitelkiami ištekliai, kurie padeda įgyvendinti projektą (B. Neverauskas, V. Stankevičius, 2005, p. 8). T.y.:

- Žmonės;
- Žinios ir patirtis;
- Techninės priemonės;
- Organizacinės priemonės;
- Technologijos ir kt.

1.2. Projektų klasifikacija

Atsižvelgiant į projektų sudėtingumą, įvairiapusiškumą, autorių grupę B. Neverauskas, V. Stankevičius ir kiti (2005, p. 10) siūlo projektus klasifikuoti pagal jų turinį, sudėtį, veiklos sritis, trukmę, sudėtingumą, dydį.

Pagal projekto turinį, nusakantį projekto aktualumą ir jų sprendimo naujumą, projektai skiriami į tipinius ir netipinius (B. Neverauskas, V. Stankevičius 2005, p. 11):

- Tipiniai projektai gali būti atkuriami skirtingose situacijose, juos pakoregavus pagal vietos sąlygas.
- Unikalūs projektai negali būti tiražuojami, nes jų situacijos nesikartoja, neįmanoma sukurti kitos panašios projektavimo srities.

Pagal projekto sudėtį ir jo veiklos srities struktūrą, projektai yra skirstomi į klases (B. Neverauskas, V. Stankevičius 2005, p. 11):

- Monoprojektai – tai atskiri, nepriklausomi, skirtingo tipo ir dydžio projektai;
- Multiprojektai – tai projektų kompleksas ar programa susidedanti iš tarpusavyje susijusių monoprojektų;
- Megaprojektai – tikslinės regionų vystymo programos, kurios apima eilę mono ir multiprojektų.

Projekto tipą lemia pagrindinė sritis, kurioje jis įgyvendinamas (B. Neverauskas, V. Stankevičius 2005, p. 11-12):

- Socialiniai projektai;
- Ekonominiai projektai;
- Organizaciniai projektai;
- Techniniai projektai;
- Mišrieji projektai.

Pagal veiklos sritis skiriami projektų tipai (B. Neverauskas, V. Stankevičius 2005, p. 12):

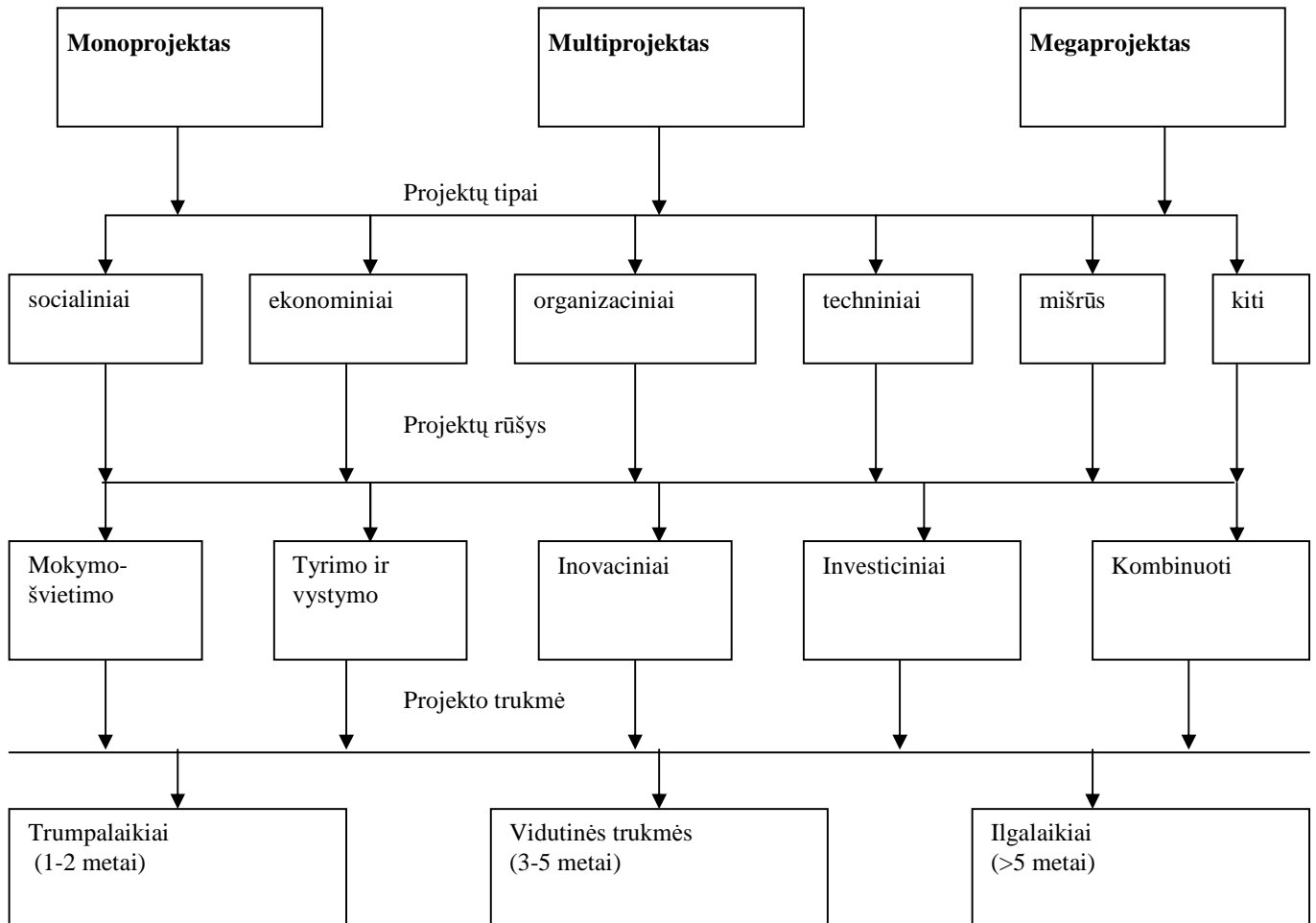
- Mokymo – šveitimo projektai;
- Tyrimų ir vystymo projektai;
- Inovaciniai projektai;
- Investiciniai projektai;
- Kombinuoti projektai.

Pagal projekto trukmę projektai gali būti skirstomi į:

- Trumpalaikius (iki 3 metų);

- Vidutinės trukmės (nuo 3 iki 5 metų);
- Ilgalaikius (virš 5 metų).

Autorių grupė B. Neverauskas, V. Stankevičius ir kiti (2005, p. 11) šias aukščiau aprašytą projektų klasifikaciją susistemino į tokią lentelę:



Šaltinis: B. Neverauskas, V. Stankevičius, V. Viliūnas, I. Černiūtė. Projektų valdymas, 2005, p. 11

1. pav. Projektų klasifikacija.

Pagal projekto sudėtingumą skiriami (B. Neverauskas, V. Stankevičius 2005, p. 12):

- Paprasti projektai;
- Sudėtingi projektai;
- Labai sudėtingi projektai

Pagal projekto dydį yra skiriami projektų lygiai (B. Neverauskas, V. Stankevičius 2005, p. 12):

- 1 lygio – paprasti ir neformalūs projektai. Trumpos trukmės, įtraukiantis vieną ar kelias organizacijas. Jei projektas laiku neįvykdomas, organizacija nenukenčia. Pirmo lygio projekto valdymas yra nesudėtingas, nes projekto komanda yra maža.
- 2 lygio – didesni standartiniai projektai. Jie yra sudėtingesni, įtraukiantys daugiau žmonių, dalyvauja kelios organizacijos. Projektas trunka mažiau nei metus.
- 3 lygio – kompleksiniai projektai. Jei yra ilgesnės trukmės, reikalaujantys daugiau išteklių. Nuo ankstesnių lygių šie projektai išsiskiria kompleksišku ir didesne rizika. Šie projektai gali apjungti keletą tarpusavyje susijusių projektų.
- 4 lygio – dideli superprojektai. Šiuose projektuose gali būti aukščiau minėtų subprojektų dalių. Vien tik rizikai ir apimčiai didėjant nebus pereinama prie ketvirtą, bet prie trečio lygio projektų. Tam, kad projektas būtų priskiriamas ketvirtam lygiui, jame turi būti analizuojama daugiau problemų, gaunami reikšmingi rezultatai.

1.3. Projekto suvokimo svarba

Aukščiau apibrėžėme projekto sąvoką, funkcijas, ypatybes tačiau prieš pradėdant analizuoti, kas yra projektų valdymas, kurio pagrindinė funkcija yra pasitelkiant įrankius, technologijas, žinias, žmones pasiekti kuo geresnius rezultatus vykdant projektą, būtina suvokti projekto svarbą.

Projekto svarbą aprašė autorius G. Webster (1999, p.240). Šio autoriaus teigimu, prieš pradėdant valdyti projektą, būtina aiškiai suvokti kas yra šio projekto tikslas, kam yra vykdomas šis projektas. Šio tariamai paprasto supratimo kartais pasigendama projektų vadovų, nešančių atsakomybę už projektą, darbe. Tam gali būti keletas priežasčių:

- Neaiškūs nurodymai iš projektą inicijavusių asmenų gali įtakoti miglotus projekto tikslus.
- Laiko stoka, dėl kurios projektą inicijavę asmenys neapibrėžė aiškiai to, kokie turi būti projekto rezultatai.
- Projektas buvo nagrinėjamas didelėje žmonių grupėje, ilgą laiko tarpą, tačiau galutiniame rezultate taip ir nebuvo suformuluoti tikslai, nutolta nuo esmės.
- Buvo pateikti nurodymai, suformuluoti uždaviniai tačiau už projekto eigą atsakingas asmuo – projektų vadovas netinkamai tai užfiksavo.
- Projektų vadovas tikėjosi, kad projekto esmė paaiškės projekto valdymo eigoje.

Dėl šių iškilusių neaiškumų ir galimų trukdžių projekto sėkmei projektų vadovas turi:

- Suvokti, kodėl projektas yra reikalingas, kaip jis dera su įmonės tikslais ir kodėl iškilo būtinybė vykdyti projektą.

- Suvokti, kaip projektas išspręs iškilusią problemą, pasieks projektui užsibrėžtų rezultatų..

Projekto esmės suvokimas yra ilgai trunkantis procesas. Ji negali trukti kelias minutes. Daug laiko skirto apibrėžiant projekto esmę, formuojant jo tikslus atsiperka tolimesnėje projekto vystymo eigoje- projekto valdyme. Būtina, kad visi projekte dalyvaujantys asmenys turėtų tą pačią projekto viziją.

Autorius G. Webster (1999, p.241) teigia, kad formuojant projekto esmės suvokimą turi būti iškelti šie klausimai:

- Kodėl?
- Ką?
- Kaip?

Kodėl? Kokios susidarė aplinkybės, kurios iššaukė projekto būtinybę? Šis suvokimas padeda atsakyti į šiuos klausimus:

- Kodėl įmonei reikia įgyvendinti šį projektą? Kokia yra situacija?
- Kokios yra priežastys, įtakojusios įmonės atsiradimą šioje situacijoje?
- Kas įtakojo šio projekto būtinybę būtent šiuo momentu?
- Į kokią problemą yra nukreiptas projektas?
- Kaip šis projektas įsikomponuoja į įmonės tikslus?
- Ar įmonėje tuo pačiu metu yra vykdomi kiti panašūs projektai?

Ką? Ką atliks šis projektas siekiant išspręsti nustatytą problemą? Atsakymai į šiuos klausimus apibrėš projekto kontekstą:

- Kokius rezultatus turi pasiekti projektas?
- Kokie rezultatai nelaukiami/ nepageidaujami?
- Kokie pokyčiai tikėtini, kaip projekto rezultatas?
- Kokia yra investicijų į projektą susigrąžinimo tikimybė?
- Kas įmonei yra projekto sėkmė?
- Kokie faktoriai yra pirmo svarbumo įgyvendinant projektą?

Aiškūs suvokimas „kodėl?“ ir „ką?“ paaiškina projekto situaciją.

Kaip? Kaip projektas turi būti atliktas?:

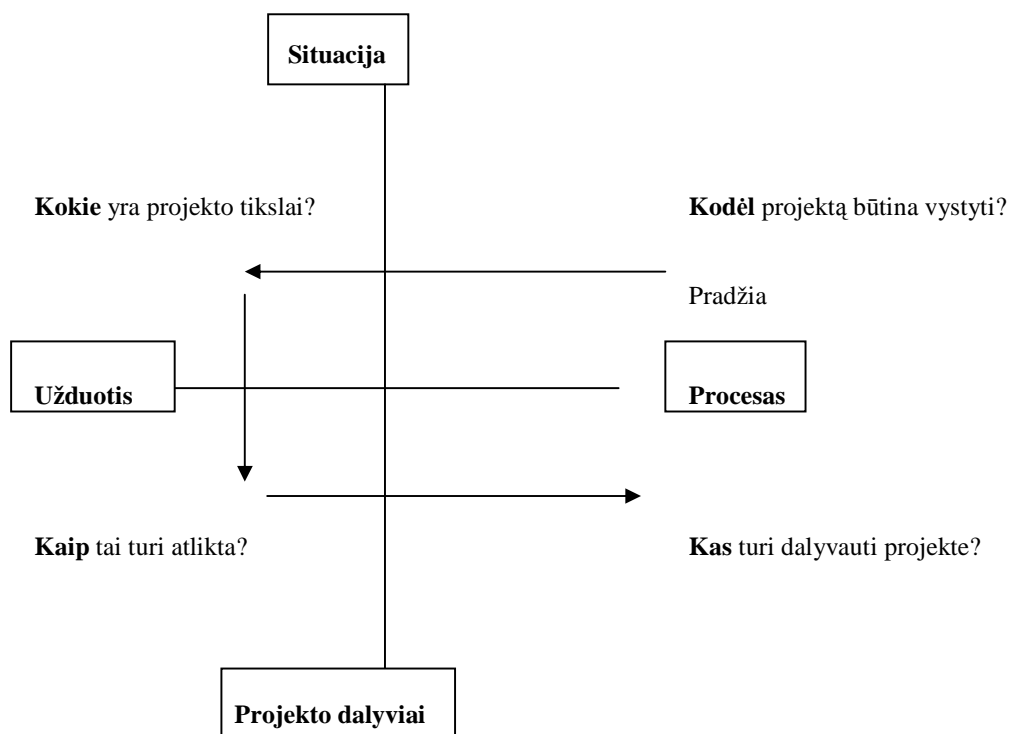
- Koks turi būti požiūris į projektą?
- Kokie turi būti užsibrėžti tikslai?
- Kokie pamatuojami/ apčiuopiami rezultatai turi būti numatyti?
- Kokie yra resursai?

- Koks yra biudžetas?
- Kokie turimi įgaliojimai?
- Kokie projekto apribojimai ir prioritetai?

Aiškinantis projekto esmę svarbu įvertinti ir žmones, kurie yra įtraukti į projektą. Tam, kad tai išsiaiškinti būtina užduoti šiuos klausimus:

- Kokie yra projektą inicijavusių žmonių lūkesčiai?
- Kas palaiko/ užtaria projekto eigą?
- Ar yra prieštaraujančių projektui?
- Ar šio projekto nebuvo bandoma atlikti anksčiau? Jei taip- kokie buvo rezultatai?
- Kokios yra projekto rizikos zonos?

Siekiant kuo geriau suvokti projekto esmę, būtina atsakyti į visus aukščiau pateiktus klausimus. Tik tuo atveju, projektą lydės sėkmė. Šių klausimų seka, t.y. procesas, kurio metu yra gilinamasi į projekto esmę, suvokiama jo svarba ir pačio projekto sąvoka situacijos kontekste. Projekto svarbos suvokimo procesas geriausiai atsispindi 2 paveiksle.



Šaltinis: G. Webster „Project definition- the missing link“, 1999, p. 243.

2. pav. Projekto esmės nustatymas

1.4. Projektų valdymas

Apibrėžus projekto sąvoką, toliau būtina suvokti projektų valdymo svarbą. Siekiant geriau suvokti projektų valdymą, žemiau pateiktoje lentelėje yra išskiriami įvairių autorių projektų valdymo sąvokos apibrėžimai.

2 lentelė

Projektų valdymo sąvoka skirtingų autorių požiūriu

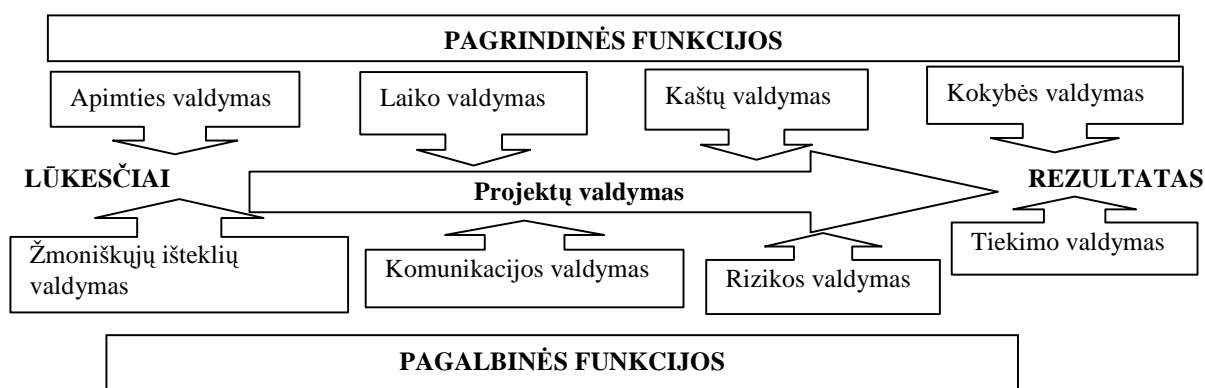
Projektų valdymas – tai profesionali veikla (profesionalus pokyčių valdymas), grindžiamas šiuolaikinėmis mokslo žiniomis, patirtimi, metodais, priemonėmis, technologijomis ir orientuota į aukštus rezultatus.	B. Neverauskas, V. Stankevičius, V. Viliūnas, I. Černiūtė „Projektų valdymas“, 2005, p. 17.
Projektų valdymas – tai dinamiškas procesas, kuris panaudoja tam tikrus organizacijos išteklius kontroliuojamu ir struktūriškai apibrėžtu būdu, siekiant įgyvendinti aiškiai apibrėžtus tikslus.	T. I. Young „Successful Project Management“, 2000, p. 13.
Projektų valdymas – žinių, įgūdžių, priemonių ir metodų taikymas, siekiant, kad projektai atitiktų reikalavimus.	A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK Guide), Project Management Institute (PMI), 2000, p. 13.
Projektų valdymas – įrankių, metodų žinių rinkinys, kurį taikant pasiekiami geresni projekto rezultatai.	P. Martin, K. Tate „Getting _tarte din Project Management“, 2001, p. 9.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Svarbu apibrėžti, kokias projekto sudedamąsias dalis, ar įtakojančius veiksnius valdo projektų valdymas. Autoriai B. Neverauskas, V. Stankevičius (2001, p. 12) teigia, kad projektų valdymas valdo:

- Sąnaudas, išlaidas ir kitus resursus (žmonės, medžiagos, priemonės);
- Laiką (darbų atlikimo terminus);
- Darbų trukmę;
- Darbų laiko rezervus;
- Riziką;
- Kokybę (įskaitant projekto sprendimus) .

Autorius A. Chmieliauskas, Tarptautinėje aukštojoje vadybos mokykloje (ISM) organizuoto seminaro „Projektų valdymo meistriškumas“ (2002) metu išskyrė daugiau projektų valdymo parametrų ir juos suskirstė į pagrindines projektų valdymo funkcijas ir pagalbines:



Šaltinis: A. Chmieliauskas, seminaro „Projektų valdymo meistriškumas“ medžiaga.

3. pav. Projektų valdymą apimančios funkcijos.

Projektų valdymo institutas (PMI) šiuos parametrus aiškina taip:

- Apimties valdymas apima projekto poreikio, projekto tęstinumo numatymą.
- Laiko valdymo metu įvardinami darbai, jų nuoseklus išdėstymas, nustatoma darbų trukmė, sudaromas tvarkaraštis ir jis nuolat kontroliuojamas.
- Kaštai yra vienas iš pagrindinių veiksnių vykdant projektą, todėl jiems būtina skirti ypatingą dėmesį, t.y. planuoti resursus, sudaryti biudžetą, nustatyti kaštus ir juos kontroliuoti.
- Projektų valdymo metu svarbu valdyti kokybę: ją planuoti, užtikrinti ir kontroliuoti.
- Pritraukiant darbuotojus, formuojant komandą, ją motyvuojant ir skirstant užduotis bei jas kontroliuojant yra valdomi žmoniškieji ištekliai.
- Projektų valdymo rezultatai itin priklauso nuo projektų dalyvių tarpusavio ryšių, jų aprūpinimo reikalinga informacija, tad komunikacijos valdymas apima komunikacijos planavimą, informacijos paskirstymą, informacijos apie projekto eigą sekimą ir projekto užbaigimą.
- Rizika projektų valdyme analizuojama kaip visuma neplanuotų įvykių, kurie gali paveikti projektą ar jo elementus ir sudaryti prielaidas nuostoliams atsirasti ar kliudyti laiku pasiekti projekto rezultatus (B. Neverauskas, V. Stankevičius, 2005, p. 21).

Tad rizikos planavimą galima apibrėžti kaip rizikos faktorių nustatymą tikimybės prognozavimą, reagavimo būdų numatymą ir reagavimo kontrolę. Tiekimų kontrolė apima pirkimų planavimą, tiekėjų atrinkimą ir sutarčių valdymą.

Projektų valdymo būtinumą lemia tam tikri veiksniai, turintys įtakos projektui (B. Neverauskas, V. Stankevičius, 2001, p. 12):

- Projekto ir jo darbo apimtys ir kaštai;
- Projekto sudėtingumas;
- Organizacijos dydis ir struktūra;

- Projektų dalyvių skaičius ir tarpusavio ryšiai;
- Pokyčių projekte ir aplinkoje tikimybė;
- Reikalavimų projekto terminams, biudžetui, resursams ir kokybei griežtumas;
- Konkurentai;
- Projekto prestižas ir pan.

Projektų valdymo funkcijos, vykdomos visuose projekto etapuose apima (B. Neverauskas, V. Stankevičius, 2001, p. 12):

1. Planavimą;
2. Projekto kontrolę;
3. Analizę;
4. Sprendimų priėmimą;
5. Projekto biudžeto sudarymą;
6. Projekto vykdymo organizavimą;
7. Monitoringą, vertinimą;
8. Atskaitomybę;
9. Ekspertizę, patikrą ir priėmimą;
10. Apskaitą ir administravimą.

Tuo tarpu kituose mokslinės literatūros šaltiniuose projektų valdymo procesai yra susisteminti, suskirstant juos į penkias, arba keturias grupes.

Projektų valdymo procesas skirtingų autorių požiūriu

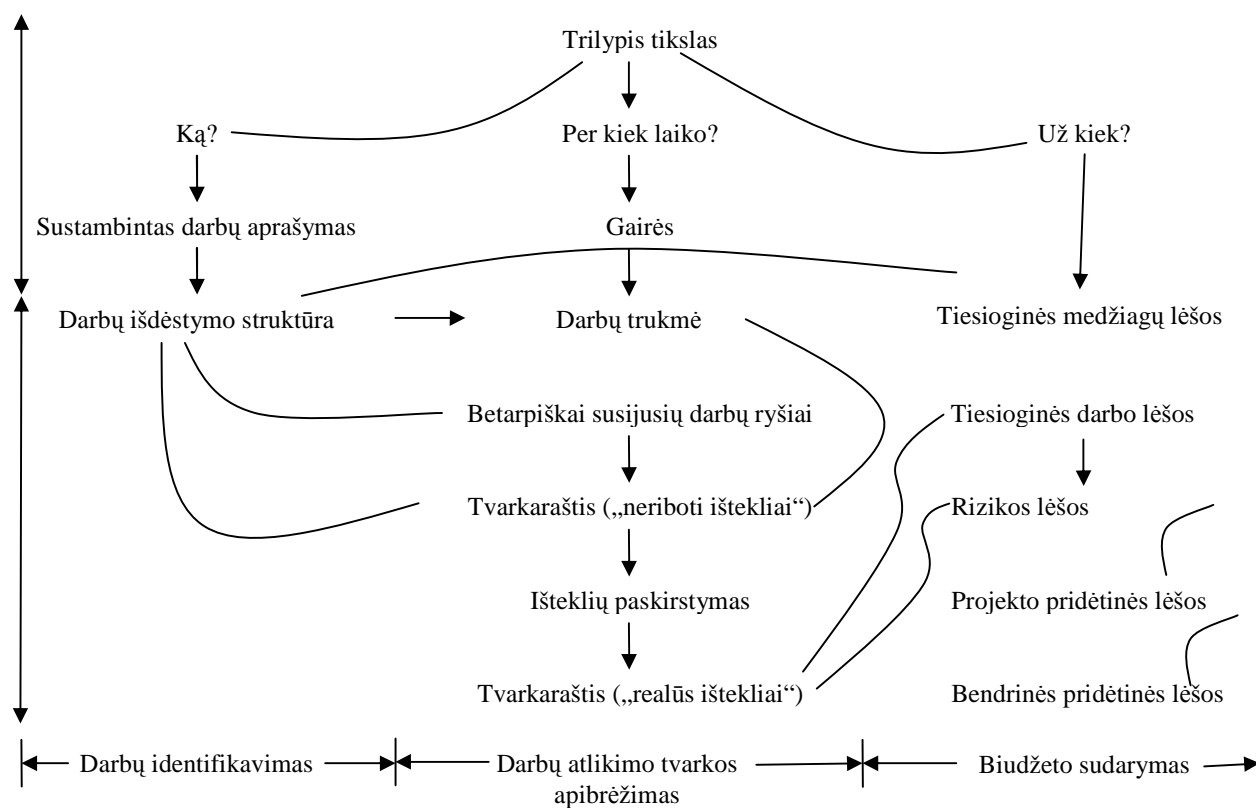
		Pagal B. Neverauską, V. Stankevičų, V. Viliūną, I. Černiūtę „Projektų valdymas“, 2005, p. 28-18	Pagal P. Martin, K. Tate „Getting started in Project Management“, 2001, p. 21-24
1.	Inicijavimo procesas	<ul style="list-style-type: none"> • Idėjos generavimas ir atranka. • Projekto koncepcijos parengimas. • Projekto koncepcijos techninis- ekonominis pagrindimas. • Projekto įvertinimas ir tvirtinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekto iniciatoriai paskirtam projektų vadovui pateikia išsamius projekto nurodymus. • Apibrėžiami projekto apribojimai, iškeliami prioritetai.
2.	Planavimo procesai	<ul style="list-style-type: none"> • Objektinių sričių (tikslai, rezultatai) planavimas. • Projekto struktūrinės dekompozicijos, darbų ir ryšių tarp jų nustatymas. • Išteklių planavimas. • Darbų trukmės nustatymas. • Darbų kalendorinis planavimas. • Išlaidų įvertinimas ir projekto biudžeto formavimas. • Projekto rizikos identifikavimas ir įvertinimas, bei priemonių rizikai mažinti parengimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sudaroma projekto komanda. • Nustatoma projekto apimtis. • Apibrėžiama projekto rizika ir būdai, kaip jos išvengti. • Nustatomi projekto ištekliai, reikalingi užbaigti projektą.
3.	Vykdyimo procesai	<ul style="list-style-type: none"> • Projekto plano vykdymo organizavimas ir koordinavimas. • Projekto komandos ugdymas. • Informacijos skirstymas. • Užsakymo paskirstymas darbams, paslaugoms, tiekimams. • Kontraktų sudarymas ir jų vykdymas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prižiūrima projekto eiga. • Sprendžiamos iškilusios problemos. • Intensyviai komunikuojama. • Daromi pakeitimai, jei iškyla būtinybė.
4.	Kontrolės procesai	<ul style="list-style-type: none"> • Projekto darbų vykdymo eigos ataskaitos rengimas. • Pakeitimų vykdymas, • Projekto objektinių sričių, vykdymo terminų ir sąmatų kontrolė. • Rizikos mažinimo priemonių kontrolė. • Kokybės kontrolė. • Kontraktų vykdymo kontrolė. 	-
5.	Užbaigimas	<ul style="list-style-type: none"> • Kontraktų uždarymas. • Formalių projekto rezultatų priėmimas. • Bendras galutinis įvertinimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Įvertinami projekto rezultatai. • Įvertinamos gautos žinios, „išmoktos pamokos“.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kaip matome iš aukščiau pateiktos lentelės, autoriai P. Martin ir K. Tate (2001, p. 21-24) neišskiria projektų valdymo procese kontrolės, tačiau ši fazė yra itin svarbi ir naudinga valdant projektą.

Autorius A. Chmieliauskas (1999, p.40) projektų valdymo procesą dar susiaurina, teigdamas, kad pagrindinėmis projektų valdymo turinį sudarančiomis dalimis priimta laikyti planavimą, organizavimą ir kontrolę. Šis suskirstymas ir bus pasitelkiamas kaip pagrindinis, valdant projektą.

Projektų planavimo tikslas yra nustatyti visus reikalingus įvykdyti darbus, apibrėžti jų atlikimo tvarką, įvertinant darbų tarpusavio ryšius bei atsižvelgiant į turimus išteklius, sudaryti projekto biudžetą, įvertinant visas numatomas projekto lėšas. Projektų planavimo sudėtinės dalys ir jų tarpusavio ryšiai pavaizduoti 4 paveiksle.



Šaltinis: A. Chmieliauskas, „Projektų valdymas: planavimas, organizavimas, kontrolė“, 1999, p. 38.

4. pav. Projektų planavimo sudėtinės dalys bei jų tarpusavio ryšiai.

Pirmoje planavimo stadijoje ruošiamas projekto pasiūlymas, į kurį kartu su trilypiu tikslu: ką? per kiek laiko? ir už kiek? įeina ir sustambintas projekto darbų aprašymas bei projekto gairės. Darbų

aprašymas neturi būti platus, t.y. jame reikia įvardinti tik stambias darbų grupes ir numatomus jų rezultatus, nesigilinant į rezultatų pasiekimo būdus.

Projekto pasiūlymas sudaro pagrindą antrajai projekto planavimo stadijai- detaliam planavimui. Jo sustambintas darbų aprašymas detalizuojamas, nurodant visus numatomus atlikti darbus, t.y. sudaroma darbų išskaidymo struktūra. Pagrindinis detalizavimo principas, apibrėžiantis išskaidymo smulkumą yra toks: nereikia darbų skaidyti smulkiau, negu numatoma kontroliuoti. Be to išskaidymą reikia atlikti taip, kad jis leistų kuo tiksliau įvertinti darbų trukmes bei išteklių, reikalingų jiems įvykdyti, poreikį. Šiuolaikinių projektų planavimą sunku įsivaizduoti be atitinkamų programinių priemonių naudojimo. Dauguma jų, sudarius darbų išskaidymo struktūrą, įvertinus darbų trukmes ir nurodžius tiesiogiai susijusių darbų ryšius, automatiškai sudaro projekto tvarkaraštį, paremtą „neribotų išteklių“ prielaida. Pagrindiniai projekto vadovo ištekliai- žmonės, atsakingi už konkrečių darbų įvykdymą. Įvertinus turimus išteklius, dažnai pasirodo, kad jie reikiamu metu neprieinami, arba, pavyzdžiui, turime vieną specialistą dviems tuo pačiu metu suplanuotiems darbams atlikti. Tokiu atveju tenka pasitelkti į pagalbą žinomus išteklių paskirstymo ir tvarkaraščių sudarymo metodus, kol pagaliau pavyksta sudaryti tokį projekto tvarkaraštį, kuris tiksliai atspindi realius, projektų vadovui prieinamus išteklius.

Projekto planavimas pasibaigia biudžeto sudarymu. Tiesioginės medžiagų lėšos priklauso nuo darbų išskaidymo struktūros, o tiesioginės darbo lėšos- nuo projekto tvarkaraščio. Projekto pridėtinės lėšos- tai lėšos susijusios su projekto valdymo užtikrinimu (pvz. projekto vadovo atlyginimo išlaidos). Su bendrųjų pridėtinių lėšų įvertinimo problema susiduriama, kai projektą vykdo organizacija, kuriai konkretus projektas yra tik viena iš veiklos sričių. Tada į projekto bendrąsias pridėtines lėšas reikia įskaičiuoti dalį organizacijos patalpų nuomos, administracinių ir panašių išlaidų. Sudarant projekto biudžetą, reikia įvertinti ir su galima rizika susijusias lėšas. Tokios rizikos pavyzdžiu gali būti atsilikimas nuo numatyto tvarkaraščio. Iškilus tokioms nenumatytoms sąlygoms, iškyla grėsmė neįvykdyti projekto nustatytu laiku. Siekiant išspręsti iškilusią grėsmę, projektų vadovas turi nuspręsti: arba neįvykdyti projekto kokybinių reikalavimų, arba papildomų lėšų sąskaita „pasivyti“ tvarkaraštį. Šios papildomos lėšos yra įtraukiamos į projekto biudžetą. Jų paskirtis- nenumatytų sąnaudų poreikių tenkinimas (A. Chmieliauskas, 1999, p. 37-39)

Aštuoniasdešimt procentų visų problemų gali būti išspręstos planavimo etape ir kitiems dvidešimčiai procentų, kuriuos sudaro nenumatyti atvejai galima pasiruošti.

Projektų planavimas nėra vienkartinis veiksmas. Tai turi būti tęstinis procesas ir projekto vadovas turi visada būti budrus, stebėdamas projekto eigą, komandos darbą ir esant poreikiui atnaujinti projekto planą (V. Golubeva, 2005, p. 38).

Organizacinį projektų valdymo aspektai tikslinga nagrinėti trimis lygmenimis, kuriuos sudaro:

- Suinteresuotų pusių identifikavimas ir valdymas;
- Organizacinės valdymo struktūros analizė ir adaptavimas;
- Projekto komandos valdymas.

Suinteresuotos projekto pusės yra organizacijos bei asmenys, kurie įtakoja projekto eigą arba kurie patys yra įtakojami projekto eigos (A. Chmieliauskas, 1999, p. 39).

Autorius J. K. Pinto ² Išskiria šias, būdingiausias projektų suinteresuotąsias puses:

- Projekto rėmėjas – asmuo arba organizacija, atsakinga už projekto finansavimą.
- Klientas (projekto savininkas) – asmuo arba organizacija, paskirta projekto rėmėjo ir tiesiogiai jam atsiskaitanti už pagrindinius projekto sprendimus.
- Rangovas – organizacija, kliento pasamdyta projekto tikslui pasiekti.
- Projekto vadovas – asmuo, rangovo paskirtas vadovauti projektui.
- Subrangovai – asmenys, arba organizacijos, su kuriomis projekto vadovas per rangovą pasirašo kontraktus projekto darbams atlikti.
- Vartotojai – asmenys arba jų grupės, kurių poreikiams tenkinti vykdomas projektas.

Projekto sėkmę garantuoja tik visiškas visų išvardintų pusių interesų suderinamumas, todėl ypač svarbu, kad visos suinteresuotos pusės projekte būtų deramai atstovaujamos bei turėtų galimybę išreikšti savo nuomonę ne tik apie projekto galutinius rezultatus, bet ir apie projekto atskirų etapų eigą (A. Chmieliauskas, 1999, p. 39).

Antrasis organizacinis projektų valdymo lygmuo susijęs su artimiausia projekto vykdymo aplinka, kurią sudaro rangovo organizacija. Nuo to, kokia yra organizacinė valdymo struktūra, priklauso joje vykdomų projektų valdymo efektyvumas. Šiame kontekste priimta kalbėti apie bazinius tokių struktūrų tipus:

- Funkcinį;
- Projektizuotą
- Matricinį (Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000, p. 230).

Pagrindinis tradicinės funkcinės struktūros privalumas – lankstus požiūris į projektui reikalingus darbuotojus. T.y. Projekto įgyvendinimui prireikus finansininko paslaugų, jomis galima pasinaudoti pasitelkus organizacijoje dirbantį finansininką. Jei organizacijoje tuo pačiu metu yra vykdomi keli projektai, visiems gali praversti tų pačių specialistų paslaugos. Tačiau iš kitos pusės,

² A. Chmieliauskas (1999) „Projektų valdymas: planavimas, organizavimas, kontrolė“, p. 39

funkcinė struktūra ne visada yra palanki projektams vykdyti. Atsakingas už projektų valdymą asmuo negali suvaldyti komandos, nes neturi tam įgaliojimų. Net ir motyvacija, darbuotojų, vykdančių projektą yra žema, nes projekto tikslas nėra pagrindinis jų prioritetas. Šių sunkumų išvengiama projektizuotoje struktūroje, kurioje nėra tradicinių funkcinių padalinių ir projektų vadovas neša visišką atsakomybę už projektą. Šioje organizacijoje projektas yra pagrindinė veikla ir tai užtikrina aukštą darbuotojų motyvaciją. Tačiau tokios struktūros organizacijoje sunku išvengti dėl atsiradusios konkurencijos tarp projektų, kuomet kiekvienas projektas siekia tapti uždara, atskira ir save pilnai aprūpinančia sistema. Organizacijos, kurios turi tokią struktūrą dažnai yra laikinos, sukurti tikslinėms programoms, susidedančioms iš kelių projektų, realizuoti. Šis laikinumo faktorius tampa kliūtimi formuojant komandą, nes jos nariai nėra tikri dėl savo ateities pasibaigus projektui. Dėl to iškyla problema susirasti profesionalius komandos narius.

Matricinė struktūra suderina abiejų, anksčiau paminėtų, organizacinių valdymo struktūrų privalumus. Šioje struktūroje projektams vykdyti kuriamas atskiras padalinys. Šio padalinio nariai, perėję iš funkcinių padalinių, projektų vykdymo laikotarpiu tampa tiesiogiai pavaldūs projektų vadovui ir tokiu būdu garantuojama aukšta darbuotojų motyvacija. Projektui pasibaigus darbuotojai grįžta į savo funkcinius padalinius. Patirtis parodė, kad pasitelkiant matricinę struktūrą, projektams vykdyti yra sudaromos kur kas palankesnės sąlygos.

Trečiame organizaciniame projektų valdymo lygmenyje yra valdoma projekto komanda. Šio lygmens būtinumą lemia žinojimas, kad projektuose, kaip ir kitoje veikloje, organizacijos ir individo tikslai skiriasi. Valdant projektus, šių tikslų suderinamumo siekiama, organizuojant darbą komandiniu principu. Priešingai nei funkciniame padalinyje, kurio pagrindą sudaro darbo grupė, projekto rangovas numatytiems darbams suburia komandą. Grupė nuo komandos skiriasi tuo, kad grupės tikslai atitinka bendruosius organizacijos tikslus, vertinamas individualus darbas. Tuo tarpu komanda turi aiškiai apibrėžtą, ją vienijantį tikslą ir yra vertinamas bei atlyginamas bendrasis komandos darbas. Komandos formavimas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis tiek projektų vadovo, tiek komandos nario pastangų.

Labai svarbus faktorius ir nuolatinė projekto peržiūra ir kontrolė. Pagrindinis kontrolės tikslas yra nuolatinis plano ir esamų rezultatų palyginimas ir esant būtinybei, projekto eigos koregavimas. Projekto eigos stebėjimui gali būti rengiama speciali forma, kurią nuolatos pildo komandos nariai. Tokią formą paprastai sudaro projekto darbų išvardinimas ir pagal pasirinktus kriterijus yra vertinama jų vykdymo eiga. Projekto eigos vertinimui pasirinkti rodikliai turi juo išsamiau ir aiškiau atspindėti projekto padėtį. Tokių rodiklių vaidmenį gali atlikti: įvykdytų darbų kiekio santykis su numatytais

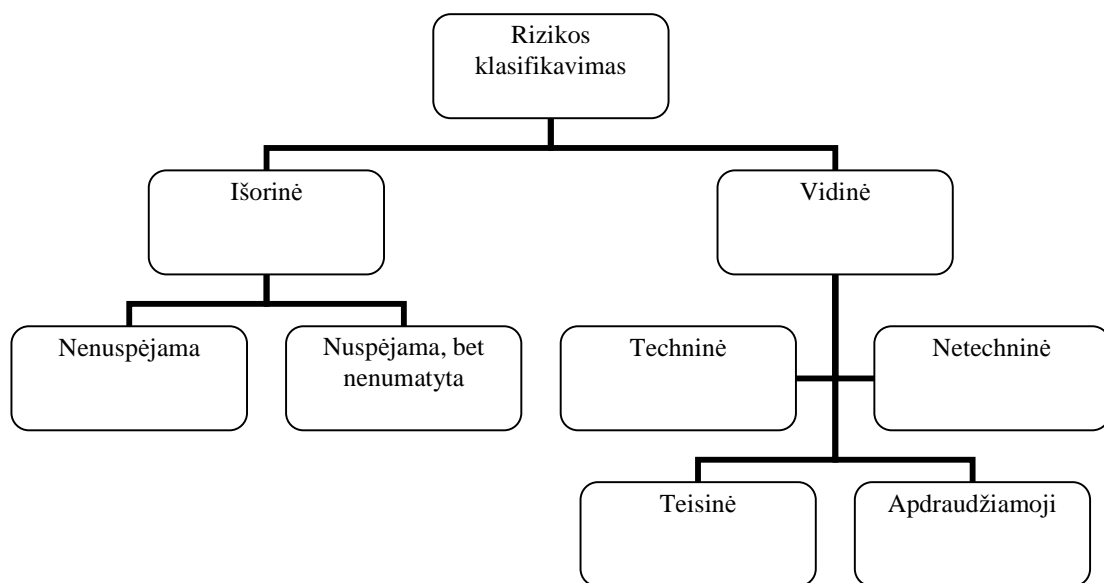
plane, sunaudotų lėšų sumos santykis su numatytais plane, sunaudotų lėšų sumos santykis su bendrąja suma, numatyta projekto biudžete ir pan. (D. I. Cleland³)

1.5 Projektų rizikos identifikavimas ir analizė projektų valdyme

Projekto kontrolės ir vykdymo etape svarbią vietą užima rizikos identifikavimas ir analizė. Tad itin svarbu suvokti, kas tai yra rizika, kokia ji gali būti.

“Rizika- tai neapibrėžtumas, susijęs su galimybe, projekto įgyvendinimo eigoje pasireikšti neigiamoms situacijoms ir su tuo susijusiomis pasekmėmis.” (V. Stankevičius, 2005, p. 421).

Autorius V. Stankevičius (2000, p. 421) išskiria dvejų tipų riziką: išorinę ir vidinę.



Šaltinis: V. Stankevičius „Rizikos identifikavimas ir analizė projektų valdyme“, 2000, p. 421

5. pav. Rizikos klasifikavimas.

Išorinė nenuspėjama rizika tai nenumatyti vyriausybiniai reguliavimo sprendimai; gamtiniai reiškiniai, nusikaltimai, nelaukti išoriniai efektai: ekonominiai socialiniai.

Nuspėjama, bet nenumatyta išorinė rizika tai rinkos pasikeitimai, neigiamos socialinės pasekmės, valiutų kurso pasikeitimas, nepaskaičiuota infliacija, mokesčių sistemos pakeitimai.

Vidinė netechninė rizika tai nukrypimai nuo darbo plano dėl darbo jėgos, medžiagų trūkumo, vėluojančio tiekimo ir t.t. Vidinė netechninė rizika taip pat apima turimų lėšų viršijimą.

Vidinė techninė rizika tai technologijų pasikeitimas, gamybos, susijusios su projektu įgyvendinimu, kokybės pablogėjimas, specifinės projekte naudojamos technologijos rizikos.

³ A. Chmieliauskas (1999) „Projektų valdymas: planavimas, organizavimas, kontrolė“, p. 40-41.

Teisinės rizikos tai licenzijos, patentai, kontraktų nevykdymas, teisminiai procesai su išoriniais partneriais, vidiniai teisminiai procesai.

Draudžiamosios rizikos apima tiesioginį kenkimą turtui, netiesioginius nuostolius, susijusius su įrengimų perstatymu ir pan. Draudžiamąją riziką laikoma ir ta riziką, kuri yra draudžiama pagal normatyvinius aktus.

Pagal galimą poveikį projektui, riziką galima klasifikuoti į:

- Dinaminę – riziką, kurios poveikis projektui gali būti tiek nuostolingas, tiek pelningas. Prie tokių rizikų galima priskirti rinkos kainų pasikeitimą.
- Statinę – riziką, kurios poveikis projektui yra nuostolingas. Tai galėtų būti įrengimų gedimai ir pan.

Tad, remiantis autoriumi V. Stankevičiumi (2000, p. 421) galime daryti išvadą, jog kiekvienas projektas gali susidurti su daugybe rizikų. Tam, kad sumažinti nesėkmingos projekto pabaigos tikimybę, rizikos valdymo metodika numato specialias procedūras, padedančias nustatyti kuri iš visų rizikų gali pasireikšti projekto įgyvendinimo metu, kokią įtaką ji turės projektui ir kaip pakreipti tolimesnių darbų eigą.

Rizikos valdymo procesas susideda iš:

- Rizikos atpažinimo;
- Kiekybinės rizikos analizės;
- Atsako į projekto riziką numatymo.

Rizikos identifikavimas ir kiekybinės rizikos analizė glaudžiai susiję, todėl kai kuriose šaltiniuose šie procesai yra neatskiriami ir vadinami rizikos analize.

Rizikos identifikavimas- tai pirmas žingsnis rizikos valdyme.

Rizikos atpažinimo tikslas- nustatyti kokią rizikos rūšį yra tikimybė sutikti įgyvendinant projektą ir apibūdinti šios rizikos bruožus. Vidinę riziką gali kontroliuoti ir įtakoti projekto komanda, tuo tarpu išorinę riziką nėra „pavaldi“ projekto komandai.

Rizikos identifikavimo proceso metu atliekami šie veiksmai:

1. Sudaromas sąrašas galimų rizikų pagal atskiras projekto įgyvendinimo ciklo fazes;
2. Lygiuojama rizika pagal reikšmingumą, tuo tikslu nustatoma:
 - duotos rizikos pasireiškimo tikimybė;
 - rizikos pavojingumas arba kiek reikšmingas duotos rizikos įtakos neigiamas rezultatas.

Kiekybinė rizikos analizė apima rizikos ir jos poveikio kaštams įvertinimą. Tai pirmiausiai nukreipta į galimų atsakomųjų žingsnių parinkimo galimybei sukurti. Analizės tikslas- potencialiems partneriams suteikti reikiamą informaciją, kuri padėtų apsispręsti dėl dalyvavimo projekte, taip pat informaciją, kuri būtų naudinga, nustatant galimų finansinių nuostolių išvengimo priemones. (V. Stankevičius, 2000, p. 421-422).

Rizikos analizėje naudojama: rizikos identifikavimo (atpažinimo) metu gauta informacija, projekto kaštų įvertinimai bei darbų atlikimo grafikai ir terminai.

Kiekybinės analizės metu gauta informacija leidžia sudaryti priemonių reaguoti į grėsmę sąrašą bei numatyti riziką, kurios projektą įgyvendinant galima nepaisyti. Atlikus rizikos analizę, numatomi atsakomieji žingsniai pasireiškusiems rizikos veiksniams ir jų poveikiui minimizuoti. (B. Neverauskas, V. Stankevičius, V. Vilūnas, I. Černiūtė, 2005, p. 67).

Reagavimo į numatytą riziką priemonių planas turi būti įtrauktas į projekto planą kaip sudedamoji jo dalis.

Numatomi atsakomieji žingsniai iškilusiai projekto grėsmei priklauso nuo galimo rizikos poveikio dydžio projektui. Poveikis gali būti: kritinis (sąlygojamas dalies ar viso projekto žlugimo), vidutinis (didinat vienos ar kelių projekto sričių kaštus) ir mažas (sukeliant nedidelių nesklaidumų).

Žinodamas potencialas projekto rizikas bei įvertinęs galimą jų poveikį projektui, vadovas turi priimti vieną ar kelis sprendimus:

- Perkelti riziką- kuomet rizika mažinama, ją perkeliant kokiam asmeniui ar organizacijai, kuri sugebės efektyviau išspręsti problemą. Riziką galima sumažinti taip pat ją apdraudžiant draudimo kompanijoje.
- Atidėti riziką, t.y. darbų atlikimą nukeliant vėlesnei datai, kai neigiami efektai bus pašalinti.
- Sumažinti riziką- kuomet rizikos pasireiškimo galimybės ar jos poveikis yra sumažinamas.
- Prisiimti riziką- t.y. tolimesnis darbų atlikimo planas sudaromas atsižvelgiant į rizikos poveikio padarytus pasikeitimus.
- Išvengti rizikos- kas apima išsiaiškintų priežasčių panaikinimą. Nepaisant to, kad tai reikalauja papildomų išlaidų, tačiau palyginti su visa projekto verte, šios išlaidos nėra didelės.

Atsakomųjų veiksmų kontrolės metu stebima, kaip pasikeičia rizikos veiksniai ir kaip jie įtakoja projektą. Tokia kontrolė vykdoma visą projekto rengimo/ įgyvendinimo laiką. Ji remiasi rizikos valdymo planu, kuriam nustatyti atsakomieji veiksmai atskiriems rizikos veiksniams. Svarbu suprasti,

kad net kruopšti ir visapusiškai analizė tiksliai nenustatys visų galimų rizikos veiksnių, todėl būtina nuolatinė kontrolė.

Pagrindinis informacijos šaltinis, kuriuo remiamasi atsakomųjų veiksnių kontrolės metu- tai rizikos valdymo planas. Jame atsispindi veiksmai, kurie turi būti naudojami rizikos valdymui projekto rengimo metu, rizikos numatymo ir įvertinimo metu gauti rezultatai ir jų panaudojimas, taip pat paskiriami atsakingi asmenys už atskirus rizikos valdymo momentus. (B. Neverauskas, V. Stankevičius, V. Vilūnas, I. Černiūtė, 2005, p. 70-71).

1.6. Projektų vadovo pareigos ir atsakomybė ir keliami reikalavimai

Projektų valdyme svarbiausią vaidmenį atlieka ir atsakomybę už projekto rezultatus neša projektų vadovas. Jis atlieka dvi funkcijas- valdymo ir lyderiavimo, ir turi keletą atsakomybių, susijusių su šiomis funkcijomis (B. Neverauskas, V. Stankevičius, V. Vilūnas, I. Černiūtė, 2005, p. 83):

- Įgyvendinti projekto tikslus ir uždavinius;
- Formuoti ir valdyti komandą;
- Planuoti projekto eigą;
- Valdyti išteklius;
- Užtikrinti projekto kokybę ir nuolat stebėti projekto eigą, kontroliuoti.

Projektų vadovas, atlikdamas lyderio funkciją, turi suvaldyti projekto eigą, atsižvelgiant į projekto užsakovo lūkesčius, kartu suformuotus tikslus. Jis privalo numatyti projekto eigą, valdymo procesą ir aktyviai siekti užsibrėžtų tikslų.

Projektų vadovas, atlikdamas valdymo funkciją, seka projekto etapus, jį kontroliuoja, prižiūri projekto valdymo procesą.

Projekto vadovas privalo būti plataus išsilavinimo ir didelės patirties “generalistas”, kadangi jam teks susidurti su įvairiomis problemomis. Jis turi sugebėti integruoti projekto įvairių uždavinių sprendimą į vieną darnią visumą. Todėl projekto vadovai dažniausiai pasitelkia sisteminius ir analitinius metodus bei įvairias priemones (B. Neverauskas, V. Stankevičius, V. Vilūnas, I. Černiūtė, 2005, p. 83).

Sisteminiu metodu vadinama tarpusavyje susijusių komponentų visuma, kuri sąnaudų dėka teikia tikslinį produktą. Sąvoka “tikslinis” apibrėžia sistemas, kuriose yra žmonės, nes tik žmonės gali turėti tikslą. Sąvokos “sąnaudos” ir “produktas” reiškia tam tikrą sąveiką su nagrinėjamąja sistema, kai sąnaudos papildo sistemą, o gautas produktas pašalinamas iš sistemos. Ši sąveika atskiria sistemą nuo jos aplinkos.

Analitinis metodas remiasi sistemos komponentų skaidymu į struktūrinius vienetus (posistemius, blokus, etapus, elementus). Šis metodas yra nepakankamas nagrinėjant sudėtingas sistemas. Sisteminiu požiūriu, norint suvokti komponentą, reikia suprasti visą sistemą kompleksiskai. O norint suprasti sistemą, reikia suprasti jos aplinką, t.y. didesnę sistemą, kurios nagrinėjamoji yra dalis.

Projektų vadovas turėtų daug dėmesio skirti sisteminiams metodams įsisavinti, nes projektai dažnai yra įvairių stambių programų sudedamosios dalys. Nevalia pamiršti ir organizacijos, kurioje vykdomas projektas ir išorinės aplinkos, kurioje funkcionuoja organizacija, poveikio projektui.

Projektų vadovas yra darbų komplekso koordinatorius. Siekdami sintezės, projektų vadovai turi atsakyti į tris pagrindinius klausimus: kas turi būti padaryta; kada tai turi būti padaryta; kokie išteklių tam bus panaudoti.

Projektų vadovo atsakomybė turėtų būti paskirstyta dvejomis kryptimis (B. Neverauskas, V. Stankevičius, V. Vilūnas, I. Černiūtė, 2005, p. 84):

- Atsakomybė užsakovui. Ji apima tinkamą ir taupų išteklių naudojimą, tvarkingą ir laiku atsiskaitymą, bei informavimą ir kruopštų, kompetentingą vadovavimą projektui. Labai svarbu, kad užsakovas būtų visuomet informuotas apie projekto būklę, kaštus, tvarkaraštį ir perspektyvas.
- Atsakomybė už projekto vientisumą ir apsaugojimą nuo vidinių ir išorinių konfliktų. Projektų vadovas turi jausti komandos psichologinį klimatą ir adekvačiai reaguoti sprendžiant įvairias problemas, išlaikant sveiką konkurenciją, bei maksimaliai patenkinti užsakovo pageidavimus.

Autoriai B. Neverauskas, V. Stankevičius, V. Vilūnas, I. Černiūtė (2005, p. 85-88) projekto vadovui iškelia dar keletą neminėtų reikalavimų:

1. Sugebėjimas aprūpinti projektą ištekliais. Projekto vadovas turi žinoti, kiek ir kokių išteklių jam gali prireikti vykdant projektą. Be to, įvairios nenumatytos krizės, ligos, avarijos ir kiti projekto eigą įtakojantys veiksniai pareikalauja papildomų išlaidų. Projekto vadovas turi padaryti viską, kad projektas būtų vykdomas pagal tvarkaraštį.

2. Sugebėjimas suformuoti ir motyvuoti personalą. Kiekvienas darbuotojas turi savitą veikos laisvės ir darbo kontrolės sampratą. Dauguma jų normaliai priima bendrą projekto vadovo vadovavimą. Žmonių skatinimas įsiliesti į kūrybinį darbą projekte siejasi su jų asmeninėmis savybėmis. Šiek tiek sunkiau yra suvaldyti kitų įmonių (subrangovų), kurios yra pasitelkiamos siekiant įvykdyti projektą, personalą. Šiuo atveju projektų vadovas turi mažai įtakos, tad dažnai nulemia projektų vadovo asmeniniai ryšiai, gebėjimas motyvuoti pasinaudojant finansinius išteklius.

3. Sugebėjimas nugalėti kliūtis. Projektų vadovas susiduria ir turi nugalėti ne vieną kliūtį, kuri gali atsirasti nuo projekto pradžios iki jo pabaigos bet kuriuo laikotarpiu. Net ir labai kruopštus planavimas negali įvertinti visų būsimų projekto aplinkos pasikeitimų. Tam, kad nugalėti šias kliūtis, projektų vadovas turi pasitelkti profesinę nuojautą, padedančią numatyti pavojus ir įvertinti riziką, ir netgi pasitelkti asmenines savybes, formuoti stiprų ryšį su komandos nariais.

4. Mokėjimas subalansuoti projekto tikslo sudedamąsias dalis. Projektų vadovas turi teisingai pasirinkti ir subalansuoti projekto tikslo sudedamąsias dalis- kaštus, terminus ir kokybę.

5. Gebėjimas nugalėti nesėkmes ir valdyti riziką. Dažnai yra sudėtinga išskirti, kas yra projekto nesėkmė, dalinė nesėkmė ar sėkmė. Sugrupuokime visus projektu pagal jų aiškumo laipsnį į dvi grupes.

Aiškūs, įprastos struktūros projektai pradedami sklandžiai, tačiau ilgainiui sunkumai atsiranda. Kuo vėliau jų atsiranda, tuo sunkiau projektą įvykdyti laiku ir su numatytais lėšomis. Leidžiama terminų ir kaštų paklaida problemoms išspręsti tokiuose projektuose paprastai būna įtraukta į biudžetą ir tvarkaraščius. Tokie projektai retai sužlunga dėl pavėlavimo ir lėšų viršijimo, kadangi tuo labai rūpinamasi. Jie dažniausiai sužlunga dėl nepakankamo pasirengimo netikėtoms krizėms ir nuokrypoms nuo plano amortizuoti. Nepakankamai suprantami, abstraktūs projektai iškelia daug planavimo sunkumų, dėl neaiškaus tikslo suformulavimo, o tai sąlygoja klaidas, rengiant darbų planą ir tvarkaraštį, parenkant personalą, partnerius, bei pasirengiant krizėms projekto baigimo etape. Šios nesėmės dažniau išstinka dėl nepajėgumo išspręsti projekto techninių problemų arba nesugebėjimo įvertinti ir valdyti riziką.

6. Sugebėjimas plėtoti ir palaikyti ryšius. Daugiausiai laiko projekto vadovas praleidžia bendraudamas su žmonėmis, kurie suinteresuoti projektu. Projekto vadovas yra projekto ryšininkas su išorine aplinka. Projekto vadovas turi sukurti ir palaikyti platų informacinį tinklą. Svarbu visada žinoti, kas vyksta projekto viduje ir išorėje, kokia užsakovo nuomonė, rinkos tendencijos, socialinės problemos.

7. Derybiniai sugebėjimai. Projekto vadovas turi sugebėti laiku gauti reikiamus išteklius, suformuoti ir motyvuoti personalą, įveikti kliūtis, reikiamai pasirinkti tinkamiausią projekto tikslo sudedamųjų dalių santykį, nugalėti nesėkmes ir valdyti riziką bei palaikyti intensyvią komunikaciją. Tai reiškia, kad projekto vadovas turi būti dar ir geras derybininkas.

Autorius M. D. Rosenau, Jr. (1992, p. 177) išskiria devynias projektų vadovų įtakos sferas:

1. Valdžia. Pagrįsta teisė duoti nurodymus;
2. Paskirstymas. Projektų vadovas paskirsti projekto komandai darbus;
3. Biudžetas. Projektų vadovas yra įgaliotas paskirstyti biudžetą;
4. Skatinimas. Projektų vadovas gali pakelti komandos narį pareigose;

5. Pinigai. Projektų vadovas gali padidinti komandos nario atlyginimą;
6. Bausmė. Projektų vadovas yra įgaliotas atleisti komandos narį ar skirti bausmę;
7. Įvertinimas. Projektų vadovas gali motyvuoti komandos narį tam tikromis priemonėmis už gerai atliktą paskirtą užduotį;
8. Kompetencija. Projektų vadovas pasižymi žiniomis, kurios praverčia ne tik projekto valdymui, bet ir kitiems komandos nariams;
9. Draugiškumas. Draugiški santykiai tarp projektų vadovo ir kitų komandos narių.

2. RĖMIMO VALDYMAS

Norint apibrėžti rėmimo projektų valdymą svarbu ne tik apžvelgti projekto sąvoką ir išanalizuoti projektų valdymą. Kadangi rėmimas yra marketingo komplekso elementas, todėl rėmimo projektų valdymo sąvokos formulavimui turi įtakos ir marketingo valdymas, rėmimo komplekso elementai ir rėmimo valdymas.

2.1. Marketingo valdymas

Tam, kad apibrėžti marketingo valdymą, pirmiausiai reikėtų prisiminti, kas yra marketingas. Taigi, Amerikos Marketingo asociacija (P. Kotler, Kl. Keller, 2003, p. 6), pateikia tokį apibrėžimą: “Marketingas- tai poreikių išsiaiškinimo ir jų tenkinimui reikalingų sprendimų priėmimo bei įgyvendinimo procesas, padedantis siekti žmogaus ir organizacijos tikslų”. Kiti autoriai pateikia tokį apibrėžimą: “Marketingas- tai poreikių išsiaiškinimo ir jų tenkinimui reikalingų sprendimų priėmimo bei įgyvendinimo procesas, padedantis siekti žmogaus ir organizacijos poreikių” (V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė, 2000, p. 397). Paprastai marketingas yra suvokiamas, kaip “menas parduoti”, tačiau autorius P. Drucker (P. Kotler, Kl. Keller, 2003, p. 6) teigia, kad marketingo tikslas yra suprasti ir pažinti vartotoją taip gerai, jog produktas ar paslauga galėtų pati save parduoti.

“Marketingo valdymas – tai procesas, kurio metu remiantis planavimu ir kontrole įvairūs marketingo srities darbai derinami tarpusavyje bei su visa įmonės veikla” (V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė, 2000, p. 398).

Marketingo valdymas vyksta panašiais principais, kaip valdoma ir bet kuri kita veikla, tame tarpe ir projektų valdymas. Tai reiškia, kad jis vadovaujasi principine valdymo proceso eiga, kurią sudaro (V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė, 2000, p. 398):

- Planavimas- numatomi tikslai ir būdai jiems pasiekti;
- Eiga- atliekamas numatytas darbas, sprendžiamos problemos;
- Kontrolė- tikrinama, kaip pasiekti planuoti tikslai, kaip vykdomos užduotys.

Autoriai T.C. Knnear, K.L. Bernhardt, L.A. Krentler (1995, p. 16) teigia, kad marketingo valdymas yra marketingo funkcijų planavimas, vykdymas, kontrolė ir marketingų tikslų, politikos, programos, strategijos nustatymas. Marketingo valdymas apima produkto vystymą, organizavimą ir komandos parinkimą, kuri vykdytų planus, prižiūrėtų marketingo operacijas ir kontroliuotų marketingo vykdymą.

Kaip matoma iš marketingo apibrėžimo, marketingo valdymo proceso, įmonėje dirbantis žmogus, atsakingas už marketingą turi priimti sprendimus ne tik apie tai, ką įmonė planuoja daryti

produkto pasiūlos, distribucijos, rėmimo, kainodaros srityse, bet turi taip pat numatyti šių planų įgyvendinimą ir kontrolę.

Marketingo valdymas turi orientuotis ne tik į valdymo planavimą. Jis apima taip pat produkto finansų, tyrimo, vystymo sritis, taip pat žmogiškųjų išteklių dalyvavimą valdymo planavime.

Tad galime daryti išvadą, kad marketingo valdymas turi daug bruožų būdingų projekto valdymui ir todėl galima remtis aukščiau minėtomis valdymo funkcijomis ir kitais valdymo aspektais.

2.2. Rėmimas

Apibrėžiant rėmimo valdymą, trumpai darbe apžvelgsiu rėmimą, jo elementus, tikslus ir kitus svarbius aspektus.

“Rėmimas- tai marketingo komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, kuriais numatytos asmenų grupės informuojamos ir skatinamos pirkti” (V. Pranulis, A. Pajuodis, 2000, p. 279). Rėmimas yra ketvirtas marketingo komplekso elementas. Kaip matyti iš apibrėžimo, jis apima marketingo veiksmus, kuriais siekiama dviejų pagrindinių tikslų:

- Informuoti numatytas asmenų grupes apie įmonės pasiūlymus;
- Skatinti jais pasinaudoti.

Rėmimą paprastai sudaro:

- Reklama,
- Ryšiai su visuomene,
- Pardavimo skatinimas,
- Tiesioginis prekių pardavimas bei įvairūs kiti veiksniai.

Visi jie sudaro marketingo komunikacijų kompleksą (B. Čereška, 2004, p. 80).

“Reklama- tai užsakovo apmokamas neasmeniškąs informacijos apie prekes ir paslaugas ar idėjas sklaidimas pasirinktai auditorijai, siekiant užsakovo numatytų tikslų. Reklamos auditorija- tai grupė asmenų, kuriuos numatoma pasiekti reklamos priemonėmis” (V. Pranulis, A. Pajuodis, 2000, p. 295).

Autoriai E. Belch ir M. Belch (1995, p. 11) išskiria keletą priežasčių, dėl kurių reklama yra svarbi rėmimo komplekso dalis. Pirmiausiai, tai kainos atžvilgiu efektyvi komunikavimo priemonė galinti pasiekti plačią auditoriją. Lyderiaujančios Lietuvos media planavimo agentūros „Media house“ duomenimis, aukščiausius reitingus turinčioje Lietuvos televizijoje „TV3“ pasiekiamumas (reach – Lietuvos gyventojų procentinė išraiška metų laikotarpyje) yra 63,8 proc. Tai reiškia, kad produktų ar paslaugų reklama šioje televizijoje turi galimybę pasiekti tokią televizijos auditorijos dalį.

Taip pat, reklama gali sukurti vaizdą, asociacijas, simbolinę išraišką įmonei, ar prekiniam ženklui. Tai praverčia tuo atveju, kai produktus, ar paslaugas sunku išskirti funkcinėmis savybėmis. Pavyzdžiui, mineralinio vandens „Vytautas“ reklamoje pasitelkiamas puikiai žinomas Lietuvos sportininkas Arvydas Sabonis, siekiant produktui suteikti papildomos vertės, šalia jo funkcinių savybių. Naudojant šį autoritetą siekiama sukurti asociacijas į sėkmę, stiprybę, aukštus sporto rezultatus, kurie yra pasiekiami ir tiems, kurie geria reklamuojamą mineralinį vandenį.

Dar vienas reklamos privalumas yra galimybė pasiekti grįžtamąją ryšį su vartotojais, kuomet kiti rėmimo elementai to nesugebėjo padaryti. Populiarios reklamos kampanijos pritraukia vartotojų dėmesį ir gali padėti didinti pardavimus. Patraukli, įsimenama reklama tiesiogiai įtakoja produkto, paslaugos pardavimus.

Tačiau nevertėtų pamiršti, kad reklama yra sudėtinė rėmimo komplekso dalis, kurią būtina derinti su kitais elementais, siekiant geresnio rezultato. Tokia komunikacija vadinama integruota marketingo komunikacija, kuri taip pat bus apžvelgta šiame darbe.

Apibendrinant, anot autorių grupės V. Pranulio, A. Pajuodžio ir kitų (2000, p. 297), reklama atlieka šias funkcijas:

- Informavimo;
- Skatinimo;
- Priminimo;
- „Advokataavimo“.

Svarbiausia yra informuoti apie prekę ar paslaugą. Vykdydama šią misiją, reklama pristato vartotojams prekes, paslaugas, prekių vardus, tiesiogiai ar netiesiogiai skatina jas pirkti ar pakartotina vartoti, atitraukia pirkėjo dėmesį nuo konkurento siūlomų analogiškų prekių ar paslaugų. Informuodama pirkėją apie rinkoje esančias prekes ir paslaugas ji aktyvina rinką. Esant milžiniškai konkurencijai vartotojui nuolatos reikia priminti net ir gerai žinomų firmų gaminamų prekių vardus, svarbiausias tų prekių vartojamąsias savybes ir pardavimo vietas. Be to reklamai dažnai tenka atremti konkurentų tiesioginius ir netiesioginius kaltinimus ar net tendencingą lyginamąją reklamą, sukuriančią klaidingą nuomonę apie rinkoje esančią prekę ar siūlomą paslaugą.

“Pardavimų skatinimas- tai visuma į pirkėjus nukreiptų skatinamojo pobūdžio veiksmų, sudarančių palankias sąlygas prekei įsigyti. Pardavimų skatinimo priemonėmis įmonė siekia sukelti stipresnę ir greitesnę pirkėjų reakciją, atkreipti dėmesį į tam tikrą prekių pasiūlą, paveikti pardavimo sąstingį. Priešingai reklamai arba ryšiams su visuomene, pardavimų skatinimas dažniau yra naudojamas kaip trumpalaikė rėmimo komplekso priemonė” (V. Pranulis, A. Pajuodis, 2004, p. 337).

Pardavimų skatinimas yra skirstomas į dvi pagrindines kategorijas: į galutinius vartotojus orientuotas ir į prekybininkus orientuotas pardavimų skatinimas. Į galutinius vartotojus orientuotas pardavimų skatinimas talpina savyje tokias priemones, kaip nuolaidų kuponų, mėginių dalinimas, nuolaidos suteikimas, konkursų, loterijų organizavimas. Tokios priemonės skatina vartotoją greitai priimti sprendimą pirkti ir įtakoja trumpalaikes pardavimų apimtis. Į prekybininkus orientuotas pardavimų skatinimas yra skirtas tarpininkams, t.y. didmenininkams, mažmenininkams, distribuciniams partneriams. Šio pardavimų skatinimo metu yra teikiami specialūs kaininiai pasiūlymai, pardavimų konkursai, demonstracijos. Tai skatina tarpininkus didinti būtent šios kompanijos produkcijos pardavimo apimtis, stengtis jas parduoti (E. Belch, M. Belch, 1995, p. 12-13).

“Asmeninis pardavimas- tai asmeninis bendravimas siekiant įtikinti pirkėją nupirkti siūlomą prekę. Prekybos sandoris yra svarbiausias pardavėjo tikslas, tačiau tam, kad pasiekti tokį rezultatą pirkėjui tenka atlikti daug parengiamųjų darbų” (V. Pranulis, A. Pajuodis, 2004, p. 324):

- Pateikti pirkėjui informaciją apie prekę;
- Parodyti pirkėjui, kaip prekė veikia ir turi būti naudojama;
- Atsakyti į pirkėjo klausimus ir paaiškinimais nuslopinti jo nepasitikėjimą ir įtarimus;
- Vykdyti prekės marketingą;
- Suderinti pardavimo terminus;
- Palaikyti ir stiprinti pirkėjo nuomonę apie nupirktą prekę;
- Rinkti informaciją apie rinką ir perduoti ją prekę gaminančiai įmonei.

Priešingai nei reklama, asmeninis pardavimas apima tiesioginį kontaktą tarp pirkėjo ir pardavėjo arba akis į akį, ar pasitelkiant technologijas- telefoninį ryšį ar kt. Ši sąveika suteikia pardavimui lankstumo: pardavėjas mato, ar girdi potencialaus pirkėjo reakciją ir gali prie jos prisitaikyti. Pardavėjas savo nešamą pranešimą, informaciją apie prekę gali pritaikyti pagal individualius kiekvieno pirkėjo poreikius ar savitą situaciją. (E. Belch, M. Belch, 1995, p. 16).

Anot autorių grupės, kurią sudaro V. Pranulis, A. Pajuodis ir kiti (2004, p. 328), kaip asmeninio pardavimo privalumą galima būtų išskirti tai, kad visos pardavimo pastangos yra sutelkiamos tik į potencialius pirkėjus ir taip išvengiama nenaudingų laiko, piniginių ir materialinių sąnaudų. Taip pat, asmeninį pardavimą vykdančių asmenų pastangos užsibaigia prekės pardavimu. Tuo tarpu reklama gali patraukti dėmesį, informuoti, sužadinti palankumą, tačiau tik retais atvejais gali paveikti taip, kad potencialus pirkėjas neatidėliotinai šią prekę nusipirktų.

Tačiau būtina paminėti tai, kad šis rėmimo komplekso elementas reikalauja daug išlaidų. Pardavimo pajėgų, išlaikymo, darbo atlyginimo išlaidos yra palyginti didelės. Pardavėjų alga, kartais

mokami komisiniai, kelionių išlaidos, pirkimo skatinimo ir lengvojo automobilio išlaikymo išlaidos sudaro didelę sumą pinigų. Be to, kainuoja personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas bei palaikymo ir aptarnavimo veikla. Pastaruoju metu, dėka šiuolaikiškų ryšio priemonių, kompiuterių, asmeninis pardavimas turi išlaidų mažėjimo rezervų. Vis labiau plinta bendravimas telefonu, paštu, elektroniniu paštu.

Ryšiai su visuomene, anot autorių J.E. Grunig ir T. Hunt (1999)⁴, tai komunikacijos tarp organizacijos ir jos auditorijų valdymas. Anot P. Kotler, G. Armstrong (2003, p. 691), protingai valdomos įmonės vadovai ryšiams su visuomene turėtų skirti daug didesnę dėmesį, t.y. imtis rimtų žingsnių, kad tinkamai ir sėkmingai valdyti įmonės ryšius su jai svarbiomis visuomenės grupėmis.

Autoriai D. L. Wilcox, P. H. Ault ir W. K. Agee (1999)⁵ išskiria šiuos svarbiausius ryšių su visuomene tikslus:

1. Kurti ir stiprinti pasitikėjimą ir palankumą įmonei bei pritarimą jos veiklai.
2. Didinti visuomenės ar atskirų jos grupių susidomėjimą įmone ar jos prekėmis/ paslaugomis, atsižvelgiant į tų grupių interesus ir poreikius.
3. Kurti ir palaikyti komunikaciją ar bendradarbiavimą su visuomene.
4. Pristatyti visuomenei įmonės interesus ir koreguoti juos esant būtinybei (jei to nori visuomenė).
5. Įtakoti visuomenės nuomonę, siekiant ją įtikinti įmonės veiksmų teisingumu.
6. Spręsti konfliktus tarp įmonės ir jos auditorijų bei vesti derybas.
7. Atlikti visuomenės ir atskirų jos grupių mokymo funkciją.
8. Kurti įmonės identitetą ir teigiamą įvaizdį, kuris didinti palankumą ir įmonės prekėms/ paslaugoms.

Autoriai V. Pranulis, A. Pajuodis (2000, p. 362-372) ir kiti išskiria šias, komunikavimo su pasirinktomis visuomenės grupėmis, formas:

1. Populiarinimas (informaciniai biuleteniai, teminiai straipsniai, spaudos konferencijos, autoritetingų asmenų nuomonių pristatymai).
2. Parama (pvz.: sportui, kultūrai, socialinei sferai, aplinkos apsaugai).
3. Parodos mugės.
4. Reklama iš „lūpų į lūpas“ ir kt.

Tiesioginis marketingas. Šią rėmimo komplekso priemonę išskiria autoriai E. Belch ir M. Belch (1995, p. 11) apibūdindami ją, kaip organizacijos tiesioginį komunikavimą su tiksliniu vartotoju

⁴ L. Šliburytė "Ryšiai su visuomene ir jų svarba marketinge", 2001, p. 167

⁵ L. Šliburytė "Ryšiai su visuomene ir jų svarba marketinge", 2001, p. 171

siekiant gauti tiesioginį atsaką, ar sudaryti sandorį. Nepaisant to, kad tiesioginis marketingas yra laikomas rėmimo komplekso dalimi, jis dažnai turi savo tikslu, uždavinius, biudžetą, strategiją.

Tiesioginis marketingas apima daugiau nei tiesioginis paštas ar paštų siunčiami katalogai. Jame telpa daug priemonių, tokių kaip tiesioginis pardavimas, tele-marketingas ir kitų. Kai kurios kompanijos, pvz.: kompiuterių, naudoja tik tiesioginį marketingą pardavinėdamos savo produktus. Įmonių darbuotojai siunčia paštu savo prekių pavyzdžius, reklaminius laiškus, brošiūras, katalogus, prezentacines video juostas, siekdami suteikti kuo išsamesnę informaciją savo potencialiems vartotojams.

Autoriai V. Pranulis, A. Pajuodis ir kiti (2000, p. 265), ypatingai išskyrė televizijos naudojimą tiesioginiam marketingui. Skiriami trys jos naudojimo būdai:

1. Tiesioginio atsako reklama (suteikianti galimybę nemokamu telefonu tuoj pat pateikti užsakymą).
2. Teleparduotuvės (specialūs kanalai, skirti vien prekėms ir paslaugoms parduoti).
3. Videotekstas (pirkėjui patiekiami gamintojų, prekybininkų, paslaugas teikiančių firmų kompiuterizuoti katalogai ir pagal juos užsisakoma prekių).

Kaip naujaušiu tiesioginio marketingo kanalu, autoriai išskyrė internetą- elektroninę prekybą. Internete sparčiai gausėja elektroninių parduotuvių, į kurias gali patenkti kiekvienas vartotojas, kompiuteriu surinkęs parduotuvės elektroninį adresą. Į ją patekus, suteikiama galimybė išsamiai susipažinti su asortimentu ir užsisakyti pageidaujama prekę.

2.3. Rėmimo valdymas

Autoriai G. E. Belch, M. A. Belch (1995, p. 17) teigia, kad rėmimo valdymas apima rėmimo komplekso elementų derinimą, siekiant sukurti integruotą, efektyvią marketingo komunikacijų programą. Marketingo specialistas turi nuspręsti, kokius rėmimo elementus naudoti ir kaip juos suderinti, siekiant įgyvendinti įmonės marketingo ir rėmimo tikslus. Įmonės taip pat turi nuspręsti, kaip panaudoti rėmimo skiriamą biudžetą, atsižvelgiant ir aprėpiant visus rėmimo komplekso elementus. T.y. būtina nuspręsti, kuri biudžeto dalis turi būti skirta reklamai, pardavimų skatinimui, asmeniniam pardavimui ar kt.

Įmonės turi atsižvelgti į daugelį faktorių vystydamos rėmimo kompleksą. Šie faktoriai gali būti produkto tipas, tikslinė auditorija, pirkėjo sprendimo priėmimo procesas, produkto gyvavimo ciklo stadija, distribucijos kanalai. Įmonės, prekiaujančios produktais ar paslaugomis norėdamos komunikuoti su galutiniu vartotoju paprastai pasitelkia reklamą masinėse informavimo priemonėse.

Įmonės orientuotos į „verslas-verslui“ rinką, prekiaujančios brangiais, sudėtingo profilio ir pavojingomis prekėmis dažniau pasirenka asmeninį pardavimą. Į „verslas-verslui“ orientuotos įmonės paprastai reklamuojasi siekdamos sukurti įmonės ar jos produkto žinomumą, ar patvirtinti vartotojo priimta sprendimą nusipirkti prekę.

Asmeninis pardavimas atlieka svarbų vaidmenį vartotojų produkto marketingui. Įmonės siekia įtakoti pardavimo patrauklumą tarpininkams (didmenininkams, mažmenininkams), kurie teikia prekes galutiniam vartotojui. Tol, kol įmonės pardavimų atstovai nekomunikuoja su galutiniu vartotoju, jie atlieka svarbų vaidmenį įgydami naujus realizavimo kanalus produktui, užtikrindami vietą ir stiprią poziciją lentynoje, informuodami mažmenininką apie reklamos ir rėmimo pastangas, nukreiptas į vartotojus. Jie skatina tarpininkus prekiauti ir reklamuoti prekinį ženklą vietinėje rinkoje.

Reklamos ir asmeninio pardavimo būdai skiriasi priklausomai nuo ieškomos rinkos tipo. Netgi įmonės dirbančios toje pačioje pramonės šakoje gali skirtingai paskirstyti rėmimo priemones. Pavyzdžiui, kosmetikos įmonės „Avon“, ar „Mary Kay“, koncentruojasi asmeniniame pardavime, tuo tarpu kai tokios įmonės, kaip „Loreal“, ar „Max Factor“ didelį dėmesį teikia reklamai. Taip pat skiriasi efektas, kurio tikisi įmonės naudodamos rėmimo komplekso elementus. Įmonės prekiaujančios aukštos kokybės prekiniais ženklais pasitelkia reklamą, siekdamos įtikinti vartotoją savo pranašumu, pagrįsti aukštesnes kainas ir stiprinti savo įvaizdį. Žemesnės kokybės prekiniai ženklai ar tie, kuriuos sunkiau diferencijuoti, dažniau konkuruoja kaina ir pasikliauja pardavimų skatinimu (G. E. Belch, M. A. Belch, 1995, p. 17-18)..

Galime daryti išvadą, kad gebėjimas teisingai parinkti rėmimo komplekso priemones yra rėmimo valdymas.

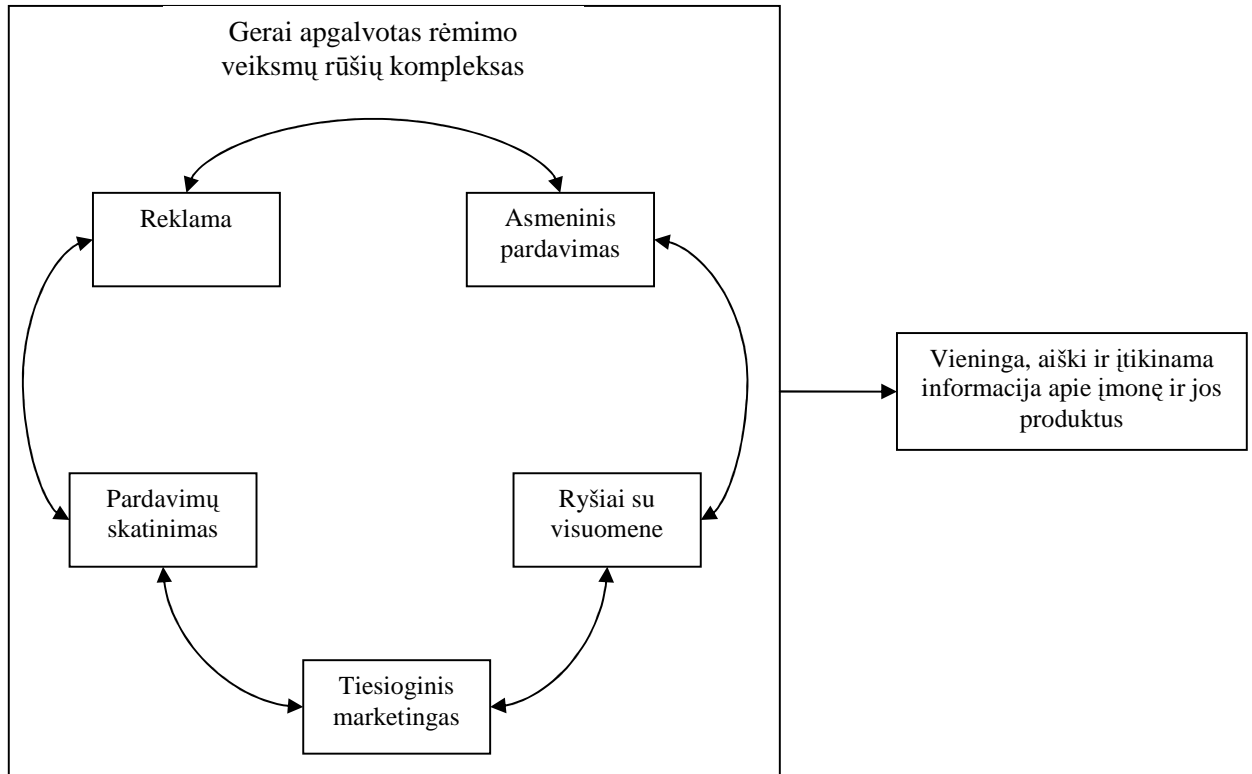
2.4. Integruota marketingo komunikacija ir jos procesas

Kadangi rėmimo valdymas apima integruotos marketingo komunikacijos valdymą, todėl būtina apžvelgti ir šią sritį.

Kaip teigia P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders ir V. Wong, (2003, p. 632) integruota marketingo komunikacija tai „aiškaus, nuoseklaus, įtikinamo įmonės ir jos gaminamų produktų įvaizdžio pateikimas, integruojant visas komunikacijos grandines“.

Autoriai G. E. Belch, M. A. Belch (1995, p. 6) teigia, kad integruota marketingo komunikacija apima įvairių rėmimo komplekso elementų koordinavimą, siekiant komunikuoti su įmonės vartotojais.

Sėkminga integruotų marketingo komunikacijų programa gali būti tik tuo atveju, jei įmonė suranda tam tikrus rėmimo komplekso elementus ir jų panaudojimo galimybes, galinčias pasitarnauti užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui ir nuolatos jas koordinuoja.



Šaltinis P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders ir V. Wong „Rinkodaros principai“, 2003, p.630

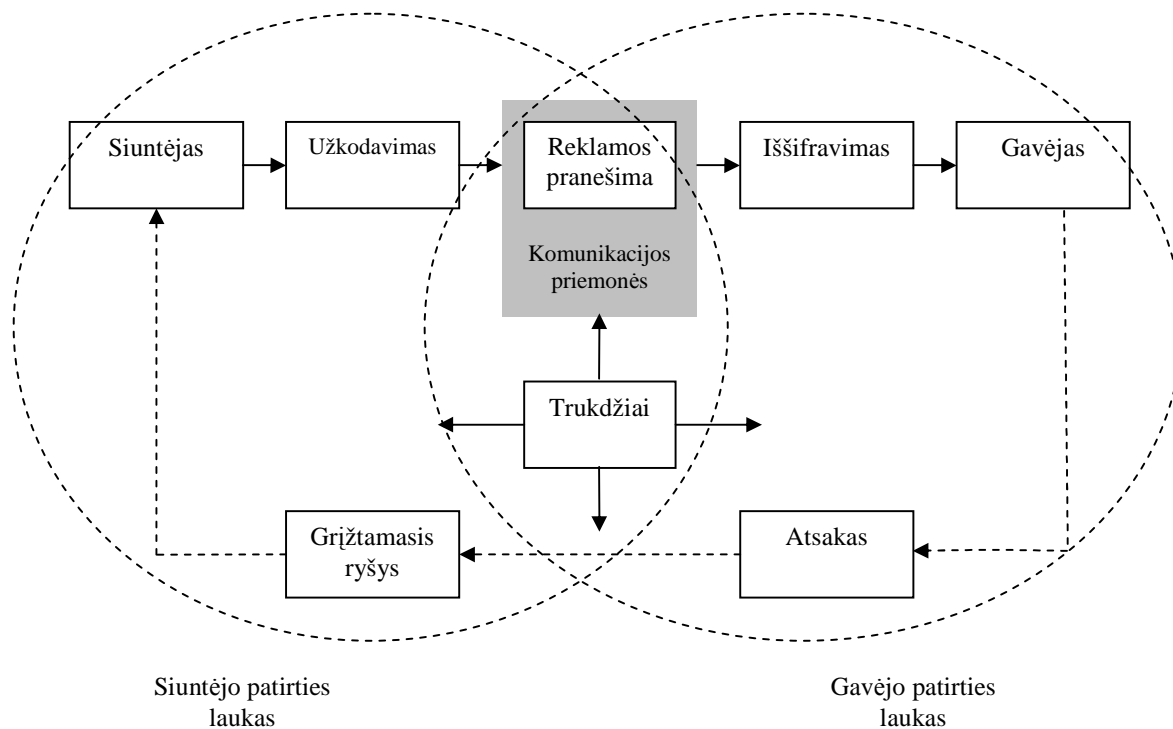
6. pav. Integruota marketingo komunikacija.

Įmonė atidžiai tarpusavyje suderina ir koordinuoja visas įmonės komunikacijos grandines ir priemones. Viskas sujungiama, kad vartotoją pasiektų aiškus, vieningas, įtikinamas reklamos pranešimas apie įmonę ir jos produktus. Integruota marketingo komunikacija duoda geresnį rezultatą ir daro didesnę poveikį vartotojui.

Integruotos marketingo komunikacijos procesą sudaro 2 etapai- tikslinės auditorijos nustatymas ir tarpusavyje suderintis rėmimo programos sudarymas. Tuo tarpu remiantis P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders ir V. Wong (2003, p. 633), komunikacijų procesą sudaro 9 elementai:

1. Siuntėjas (šalis siunčianti pranešimą);
2. Gavėjas (šalis gaunanti siunčiamą pranešimą);
3. Reklamos pranešimas (žodžių, vaizdų ir simbolių visuma, kurią perduoda siuntėjas);
4. Komunikacijos priemonės (kuriomis siuntėjas perduoda reklamos pranešimą gavėjui);
5. Užkodavimas (reklamos pranešimo pavertimas į simbolinę formą);
6. Iššifravimas (procesas, kai gavėjas siuntėjo užkoduotiems simboliams priskiria reikšmę);

7. Atsakas (gavėjo reakciją perskaičius reklamos pranešimą);
8. Grįžtamasis ryšys (gavėjo atsako dalis, kuri pasiekia siuntėją);
9. Trukdžiai (neplanuotas duomenų iškrypimas komunikacijos proceso metu, kai gavėjas gauna net tą pranešimą, kurį išsiuntė siuntėjas).



Šaltinis P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders ir V. Wong „Rinkodaros principai“, 2003, p. 636

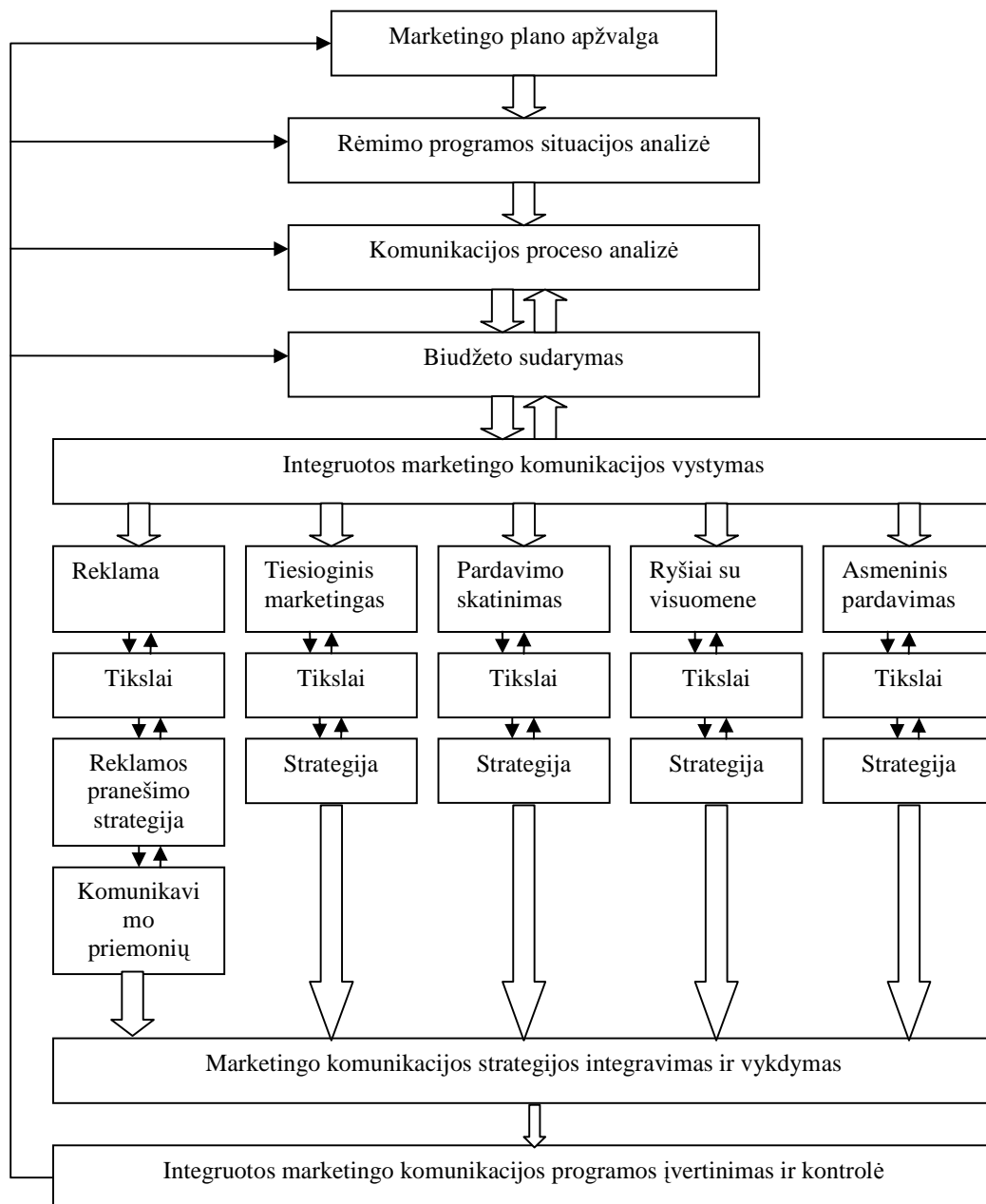
7. pav. Komunikacijos proceso elementai.

Šiame modelyje išskiriami keletas pagrindinių veiksnių, reikalingų veiksmingai komunikacijai. Siuntėjas turi žinoti, kokioms auditorijomis jie nori persiųsti reklamos pranešimą ir kokio atsako jie tikisi. Jie turi puikiai išmanyti, kaip užkoduoti reklamos pranešimus, atsižvelgiant į tai, kaip tikslinė auditorija juos iššifruos. Reklamos pranešimas turi būti siunčiamas pasitelkiant tokią komunikacijos priemonę, kuri pasiekia tikslines auditorijas. Turi būti ir grįžtamojo ryšio grandinė, kuriomis gavėjo atsakas į reklamos pranešimą pasiektų siuntėją.

2.5. Rėmimo planavimo modelis

Autoriai G. E. Belch ir M. A. Belch (1995, p. 18) integruotos marketingo komunikacijos vystymui ir įgyvendinimui pasitelkia rėmimo planavimo proceso modelį. Šiame modelyje yra

analizuojama rėmimo programa, tačiau kaip jau apibrėžta anksčiau, projektas yra programos dalis, todėl tai turi graudį ryšį ir rėmimo projektą įtakoją programa.



Šaltinis G. E. Belch, M. A. Belch „Introduction to Advertising and Promotion“, 1993, p.19

8. pav. Komunikacijos proceso elementai.

Trumpai paaiškinsiu kiekvieno šio proceso elementą.

Marketingo plano apžvalga. Marketingo planas tai dokumentas, kuriame apibūdinama vystoma įmonėje marketingo strategija ir programa. Marketingo plano apžvalga sudaro marketingo plano ir jos tikslų analizę, reklamos ir kitų rėmimo komplekso elementų reikšmę, konkurentų analizę ir aplinkų, įtakančių įmonę analizę.

Rėmimo programos situacijos analizė apima išorinę ir vidinę analizę. Išorinė tai vartotojų elgsenos analizė, rinkos segmentacija ir tikslinės rinkos nustatymas, rinkos pozicionavimas. Tuo tarpu vidinė, analizuoja įmonės gebėjimą vykdyti rėmimo programą, reklamos agentūros įvertinimą ir pasirinkimą, įvertinimą prieš tai buvusios programos rezultatus.

4 lentelė

Vidinė ir išorinė rėmimo programos situacijos analizė

Vidiniai faktoriai	Išoriniai faktoriai
<p>Įmonės rėmimo galimybių ir rėmimo organizavimo įvertinimas</p> <p>Į rėmimo tikslus orientuoto skyriaus sukūrimas.</p> <p>Įmonės gebėjimas vystyti ir vyskdyti rėmimo programą.</p> <p>Reklamos agentūros funkcijos ir vaidmens nustatymas.</p>	<p>Vartotojų analizė</p> <p>Kas perka produktą ar naudojasi paslauga?</p> <p>Kas priima sprendimą pirkti produktą?</p> <p>Kas įtakoja sprendimą pirkti produktą?</p> <p>Kaip yra priimamas sprendimas pirkti?</p> <p>Ką pirkėjas perka? Kokie poreikiai turi būti patenkinti?</p> <p>Kada pirkėjas perka tam tikrą prekinį ženklą?</p> <p>Kur pirkėjas ieško prekės ar paslaugos?</p> <p>Kada pirkėjas perka? Ar jo pirkimas yra įtakojamas sezoniškumo?</p> <p>Koks pirkėjo požiūris į prekę ar paslaugą?</p> <p>Kokie faktoriai gali įtakoti pirkėjo sprendimą pirkti?</p> <p>Ar pirkėjo gyvenimo būdas įtakoja prekės pirkimą?</p> <p>Kaip vartotojas suvokia produktą?</p> <p>Kaip demografiniai faktoriai įtakoja pirkimo sprendimą?</p>
<p>Prieš tai buvusios įmonės rėmimo programos rezultatų peržiūra</p> <p>Tikslų peržiūra.</p> <p>Biudžeto peržiūra.</p> <p>Rėmimo komplekso strategijos ir programos peržiūra.</p> <p>Rėmimo programos rezultatų peržiūra.</p>	<p>Konkurentų analizė</p> <p>Kas yra tiesioginiai ir netiesioginiai konkurentai?</p> <p>Kokius privalumus išskiria konkurentai ir kaip save pozicionuoja?</p> <p>Kokio dydžio yra konkurentų reklamos biudžetas?</p> <p>Kokias reklamos žinutes ir žiniasklaidos strategijas naudoja konkurentai?</p>
<p>Įmonės ar prekinio ženklo įvertinimas dėl rėmimo</p>	<p>Aplinkos analizė</p> <p>Ar yra tendencijų ir plėtrų, kurios galėtų įtakoti rėmimo programą?</p>

<p>Produkto/ paslaugos stipriųjų ir silpnųjų pusių įvertinimas</p> <p>Kokios yra silpnosios ir stipriosios produkto/ paslaugos pusės?</p> <p>Kokie produkto/ paslaugos pagrindiniai privalumai?</p> <p>Ar produktas turi unikalių savybių, kurios skatintų pardavimus?</p> <p>Pakuotės/ etiketės/ prekinio ženklo įvertinimas</p> <p>Koks produktas/ paslauga yra lyginant su konkurentais?</p>	
--	--

Šaltinis: . E. Belch, M. A. Belch „Introduction to Advertising and Promotion“, 1993, p.23

Komunikacijos procese analizuojama reklamos gavėjo atsako procesas, komunikacijos priemonės, reklamos žinutė, nustatomi komunikacijos tikslai ir uždaviniai. Šiame etape tiriama, kaip įmonė gali efektyviai komunikuoti su tiksline auditorija. Labai svarbi šio etapo funkcija yra komunikacijos tikslų ir uždavinių nustatymas. Komunikacijos tikslai- tai, ką įmonė siekia įgyvendinti, rėmimo programos pagalba. Komunikacijos tikslai gali apimti produkto, jo savybių ir privalumų žinomumo kūrimą, teigiamų savybių vystymą. Komunikacijos tikslai turėtų būti varomoji jėga marketingo komunikacijos strategijos ir kiekvieno rėmimo komplekso elemento vystymui.

Biudžeto sudarymas. Sudaromas ir paskirstomas marketingo komunikacijos biudžetas. Šis etapas seka po komunikacijos tikslų nustatymo. Šiame etape svarbūs du klausimai: Kiek kainuos rėmimo programa? Kaip šie pinigai bus paskirstyti?

Skiriamo biudžeto dydis priklauso nuo to, kas turi būti padaryta tam, kad pasiekti komunikacijos tikslus. Paprastai, rėmimo biudžetas yra skiriamas, atsižvelgiant į pelną, nustatant tam tikrą procentą. Tačiau tuo atveju biudžetas yra sudaromas neatsižvelgiant į svarbiausią faktorių- tikslą.

Integruotos marketingo komunikacijos vystymas, aprėpia reklamos, pardavimų skatinimo, tiesioginio marketingo, ryšių su visuomene ir asmeninio pardavimo tikslų nustatymą, biudžeto sudarymą, strategijos parinkimą.

Kiekvienas rėmimo komplekso elementas turi tam tikrus privalumus ir apribojimus. Integruotos marketingo komunikacijos vystymo etape būtina atsižvelgti į kiekvieno elemento vaidmenį ir svarbą ir jų tarpusavio sąveiką. Kaip parodyta 7 paveiksle, kiekvienas elementas turi savo tikslus, biudžetą ir strategiją. Priimami sprendimai ir atliekami veiksmai turi įgyvendinti rėmimo programą.

Pavyzdžiui, reklamos programa turi savo tikslus, kurie apima reklamos žinučių komunikavimą, taikomų į tikslinę auditoriją. Biudžetas bus nustatytas reklamos vadybininko ar agentūros, siekiant

išsiaiškinti kiek pinigų galima skirti reklamos kampanijos vystymui ir žiniasklaidos priemonių pirkimui, siekiant paskirstyti reklamos pranešimą.

Išskiriami du svarbus rėmimo programos aspektai: reklaminio pranešimo vystymas ir žiniasklaidos strategija. Reklaminio pranešimo vystymas laikomas kūrybine strategija, kuri apima pagrindinių patrauklumų nustatymą ir reklaminį pranešimą, kurį reklamos siuntėjas nori perduoti tikslinei auditorijai. Žiniasklaidos strategija nusprendžia kokie komunikavimo kanalai bus naudojami reklaminio pranešimo perdavimui tikslinei auditorijai. Sprendimai turi būti priimami atsižvelgiant į žiniasklaidos tipą ir kanalo ypatumų. Ši užduotis reikalauja nuoseklaus įvertinimo kokie yra žiniasklaidos priemonių privalumai, kaina, gebėjimas perduoti žinutę apibrėžtai tikslinei auditorijai.

Po to, kai yra nustatyta žiniasklaidos strategija, ją reikia įgyvendinti. Žinutei suformuoti, suplanuoti, perteikti daugelis kompanijų naudojami reklamos agentūrų paslaugomis.

Marketingo komunikacijos strategijos integravimo ir vykdymo metu integruojama rėmimo komplekso elementų strategija, sukuriama ir pagaminama reklama, užsakoma komunikacijos priemonių vieta ir komunikavimo laikas, sukuriama ir įgyvendinama tiesioginio marketingo, pardavimų skatinimo ir ryšių su visuomene programos.

Integruotos marketingo komunikacijos programos įvertinimas ir kontrolė. Įvertinami rėmimo programos rezultatai ir jų efektyvumas. Šis etapas yra paskutinis. Jo svarba apibūdinama tuo, kad šiame etape galima sužinoti rėmimo programos efektyvumą, ar ji atitiko komunikacijos tikslus ir ar padėjo įmonei pasiekti bendrus marketingo tikslus ir uždavinius.

2.5. Rėmimo projekto valdymą įtakojantys rizikos veiksniai

Rėmimo pokytis iš esamos situacijos rinkoje į siekiamą, vyksta tam tikrų valdymo elementų (apribojimų) aplinkoje – procesą apriboja ir reglamentuoja įstatymas, reikalavimai, normos, tradicijos ir pan. Tai yra rėmimo projektą įtakojantys rizikos veiksniai.

Kadangi rėmimas yra marketingo komplekso elementas, todėl rėmimo projektą įtakoja ir marketingo aplinka, kuri gali būti priskiriamas rizikos veiksams. Marketingo aplinka – tai visuma išorinių ir vidinių veiksnių, tiesiogiai ir netiesiogiai darančių įtaką įmonės veiklai, jos marketingo sprendimams. Aplinka gali būti mikro, arba makro.

“Marketingo mikroaplinka – tai visuma jėgų, tiesiogiai darančių įtaką įmonės marketingo veiklai.” Šios aplinkos elementai yra šie (P. Kotler, G. Armstrong 2003, p. 141):

- Tiekėjai,
- Konkurentai;

- Vartotojai,
- Marketingo tarpininkai;
- Kontaktinės auditorijos (arba įtakos grupės).

“Marketingo makroaplinka – tai visuma jėgų, darančių ilgalaikę įtaką įmonės marketingo veiklai.” Marketingo makroaplinkos elementai yra šie (P. Kotler, G. Armstrong 2003, p. 141):

- Technologinė aplinka;
- Ekonominė aplinka;
- Gamtinė aplinka;
- Demografinė aplinka;
- Socialinė – kultūrinė aplinka;
- Politinė aplinka;
- Etinė aplinka.

Šie rizikos veiksniai gali turėti įtakos rėmimo projekto tikslui:

- Tvarakaraščio rizika;
- Kaštų rizika;
- Projekto apimties rizika;
- Kokybės rizika.

2.6. Rėmimo projektų valdymo modelis

Apžvelgus projektų, marketingo ir rėmimo valdymą, galime formuoti rėmimo projektų valdymo modelį. Šiam modeliui turėjo įtakos:

- Projektų valdymo procesas;
- Marketingo valdymo procesas ;
- Rėmimo komplekso elementai;
- Rėmimo valdymas/ integruotos marketingo komunikacijos procesas.

Darbe analizuotoje literatūroje teigiama, jog tiek projektų valdymo procesas, tiek marketingo valdymo procesas apima:

- Planavimą;
- Organizavimą/ Eiga;
- Kontrolę.

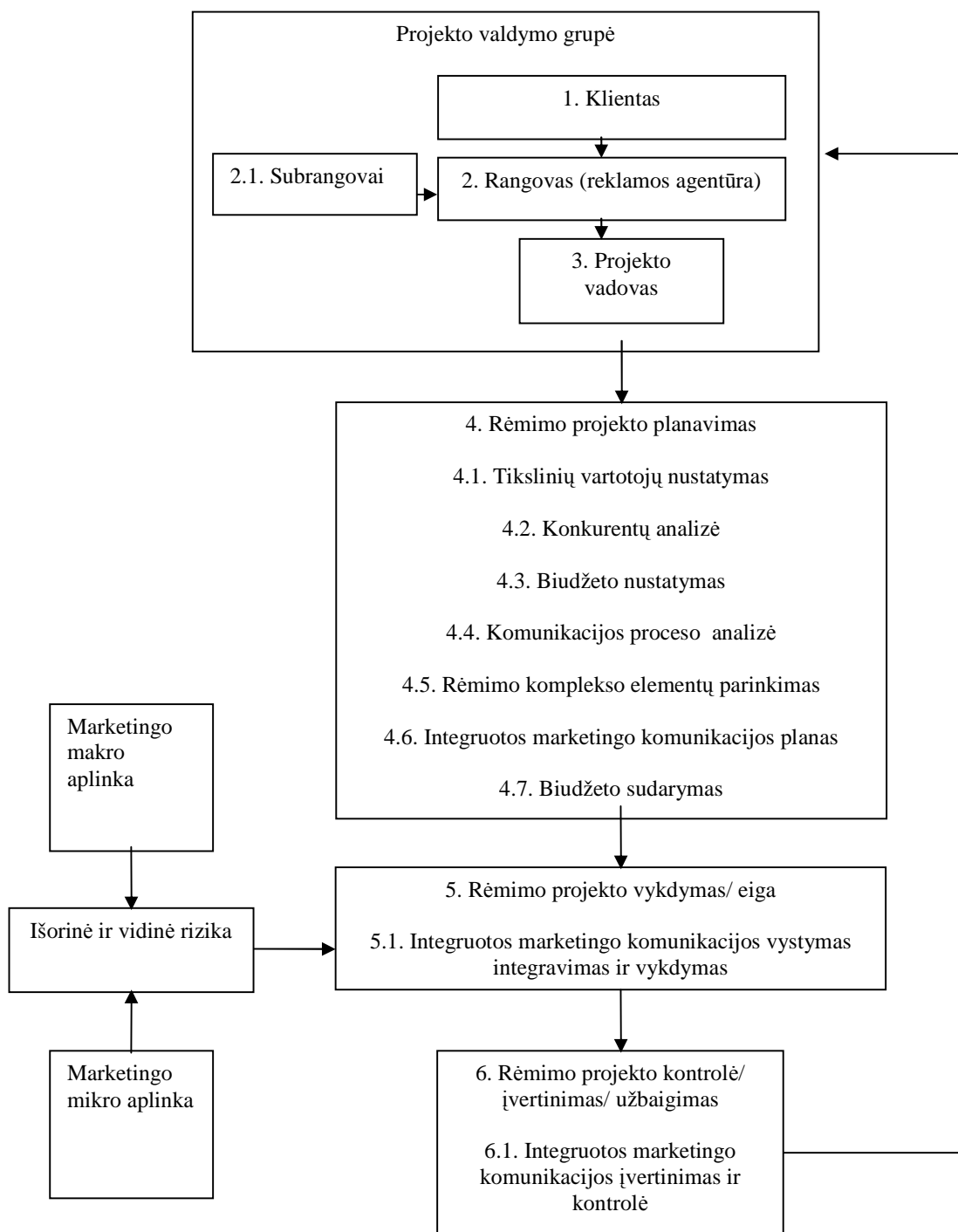
Tad galime teigti, jog rėmimo projektų valdymo procesas apims projekto planavimą, organizavimą ir kontrolę rėmimo komplekso elementų, kurių pagrindiniais laikomi:

- Reklama;
- Asmeninis pardavimas;
- Pardavimų skatinimas;
- Tiesioginis marketingas;
- Ryšiai su visuomene.

Apibrėžus „projekto“ ir „rėmimo“ sąvokas, galime daryti išvadą, jog rėmimo projektas tai laiko, biudžeto ir išteklių apribotos pastangos, kuriomis siekiama skatinti numatytos asmenų grupės pirkimus, pasitelkiant rėmimo komplekso elementus.

Kaip jau minėta anksčiau rėmimo valdymas apima integruotos marketingo komunikaciją, kurios procesui apibrėžti yra naudojamas rėmimo planavimo proceso modelis.

Atsižvelgiant į visus aukščiau išvardintus faktorius galime formuoti tokį rėmimo projekto valdymo modelį, kuris pateiktas 9 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

9. pav. Rėmimo projektų valdymo modelis.

3. RĖMIMO PROJEKTO VALDYMO MODELIS PREKYBOS CENTRO „DAINAVA“ ATVEJU

Rėmimo projektų modelis bus integruojamas į Kaune veikiančio prekybos centro „Dainava“ valdymą.

3.1. Prekybos centro pristatymas

3.1.1. Prekybos centro vieta

Prekybos centrą „Dainava“ Kauno mieste pastatė ir jį valdo nekilnojamo turto vystymu užsiimanti įmonių grupė AB „Nuova“. Prekybos centras buvo atidarytas 2005 metų vasario mėnesį. Jis įsikūręs Kauno Dainavos rajono pagrindinėje gatvėje, rekonstravus buvusį prekybos centrą „Viešnage“, kurį puikiai žino daugelis kauniečių. Rekonstruoto prekybos centro plotas yra apie 6.000 kv.m. Greta jo yra įsikūręs 3.000 kv.m. prekybos centras „Rimi“.

Prekybos centro „Dainava“ vietą lėmė Dainavos rajono tankus apgyvendinimas. Gyventojų skaičius šiame rajone siekia daugiau nei 80 tūkstančių, o tankumas beveik 150 gyventojų/ 1 hektare. Taigi, atsižvelgiant į tai, kad šiame rajone gyvena daugiau nei 20 procentų kauniečių, jis vertinamas, kaip vienas tankiausiai apgyvendintų miesto rajonų.

Prekybos centro „Dainava“ pasiekiamumas yra patogus dėl 4 eismo juostų gatvės- V. Krėvės prospekto. V. Krėvės prospektu per valandą vidutiniški srautai yra 1000-1100 automobilių, tuo tarpu kai vienoje svarbiausių miesto gatvių- Savanorių prospekte kas valandą pravažiuoja apytiksliai 2300-2400 automobilių. Prekybos centro vietos privalumas yra ir tas, kad jį juosia dalis pagrindinių Kauno miesto gatvių- Savanorių, Pramonės, Taikos prospektai.

Prekybos centras „Dainava“ yra įsikūręs patogioje, gerai pasiekiamoje Kauno miesto dalyje, tad jį pasiekti ir iš kitų gyvenamųjų rajonų taip pat nėra sunku. Vidutiniškais paskaičiavimais, daugiau nei trys ketvirtadaliai Kauno gyventojų į V. Krėvės prospekte esantį prekybos centrą gali atvykti ne ilgiau nei per 15 minučių. Pirkėjų automobiliams prie prekybos centro yra skirta 300 vietų stovėjimo aikštelė.

Prekybos centrą „Dainava“ nesunku pasiekti ir visuomeniniu transportu. Pro prekybos centrą važiuoja keturios autobusų ir viena troleibusų linija. Nemažai visuomeninio transporto važiuoja aplinkinėse gatvėse, nuo kurių pasiekti prekybos centrą yra patogiu.

3.1.2. Prekybos centro interjeras ir išsidėstymas

Prekybos centras išsiskiria jaukiu interjeru bei patogiu išdėstymu.

Prekybos centre „Dainava“ parduotuvės yra išdėstytos dvejais aukštais. Vieno aukšto prekybos centras yra patogesnis vartotojui ir jame įsikūrusiems nuomininkams, tačiau šiuo atveju- prekybos centras „Dainava“ buvo ribojamas sklypo dydžio, todėl jo plotas išdėstytas dvejais aukštais. Siekiant kompensuoti šį trūkumą, pirkėjus į antrą aukštą stengiamasi nukreipti priešais pagrindinį įėjimą įrengto elevatoriaus būdu. Jis palengvina pirkėjui antro aukšto pasiekimą. Be to priešais pagrindinį įėjimą elevatoriaus įrengimo sprendimas tarsi atlieka skatinimo funkciją pakilti į antrąjį prekybos centro aukštą.

Prekybos centro parduotuvės yra išdėstyto ratu, antrame aukšte esančias parduotuves įrengiant tarsi balkone. Antras aukštas yra atskirtas stikliniais balkonais, kurie leidžia pirkėjui matyti antrojo aukšto parduotuves, bei toks sprendimas nesuskaido erdvių. Be to, antrame aukšte judantiems žmonėms, taip pat atsivėręs pirmojo aukšto vaizdas.

Parduotuvių prekybinis plotas nuo prekybos centro alėjų, tiek pirmame aukšte, tiek antrame yra atskirtas stiklinėmis vitrinomis, siekiant gero prekių matomumo, bei bendro vientiso prekybos centro vaizdo.

Šalia šoninio įėjimo į prekybos centrą yra įrengti aptakių formų laiptai. Jų paskirtis yra labiau orientuota į nulipimą, nes pakilimui, paprastai, žmonės naudojami elevatoriais. Atsižvelgiant į žmones invalidų vežimėliuose, bei mamas, auginančias mažus vaikus, prekybos centre yra įrengtas liftas.

Prekybos centre įsikūrusios parduotuvės yra išdėstytos ratu, kas skatina pirkėjus apeiti prekybos centrą judant ratu ir pamatyti visas įsikūrusias parduotuves.

Prekybos centro „Dainava“ centre yra įsikūręs restoranas, kurio vaizdas pagyvintas centriniu prekybos centro objektu- fontanu. Šis prekybos centro vaizdas atsiveria vos įėjus pro duris. Restoranas yra įsikūręs tarsi „išneštoje“ centrinėje dalyje. Antrame aukšte įsikūrusiame restorane sėdintys gali stebėti visą prekybos centrą. Fontano įrengimas prekybos centrui suteikia gyvybės, nes vandens čiurlenimas daugumai žmonių yra itin malonus.

Prekybos centro stogas yra stiklinis, tad jis nestokoja dienos šviesos, ko dažnai pasigendama kituose prekybos centruose. Šviesa yra gyvybiškai reikalinga žmogui ir tai gali įtakoti jo bendrą nuotaką, bei pirkimą.

Prekybos centro prekybiniai plotai yra suskirstyti į keletą didesnių parduotuvių, kuriose yra įsikūrę stiprūs operatoriai, turintys didelį prekių asortimentą, gerai pažįstami iš savo prekinių ženklų. Mažesniuose plotuose įsikūrusios parduotuvės turi mažesnį asortimentą, arba joms dėl savo specifikos nėra reikalingas didelis plotas.

Problematiškiausiose prekybos centro „Dainava“ dalyse- t.y. įėjimų pusėje, menkai matomose vietose yra įkurtos paslaugų įmonės- bankas, vaistinė, kirpykla, buities paslaugų centras, atsižvelgiant į

tai, kad žmogus į šias įstaigas žmonės eina jau priėmęs sprendimą prieš įžengdamas į prekybos centrą. Šios įstaigoms nebūtinai geras pastebimumas.

Prekybos centre yra naudotos šviesios spalvos, stiklo pertvaros tam, kad neužgožti parduotuvių ir per jų vitrinas matomų prekių. Be to intensyvios spalvos, ryškios detalės vargina žmogų ir gali būti ne kiekvienam priimtinos. Taip pat svarbus faktorius yra Dainavos rajono gyventojai, tarp kurių yra pensijinio amžiaus žmonių ir jiems į akis krintantis interjeras gali pasirodyti nepriimtinas ar netgi gąsdinantis. Sukuriant tokį interjerą siekta, kad žmogus jaustųsi jaukiai, nebūti įpareigojimas ypatingos aplinkos.

Šalia esantis Dainavos parkas taip pat įtakoja prekybos centro interjero sprendimus. Prekybos centre praėjimai yra išdėstyti tarsi alėjose, kuriose įrengtos poilsio zonos- t.y. suoleliai, bei medžiai. Tai sukuria parko išpūdį. Sėdėdami alėjose, pirkėjai turi galimybę grožėtis fontanu, vandens kriokliu ir jaukaus parko įvaizdį sukuriančiu prekybos centro interjeru.

Modernus prekybos centras „Dainava“ suprojektuotas taip, kad pirkėjų viešnagė jame taptų ne tik naudinga, bet ir maloni.

3.1.3. Prekybos centro operatoriai (parduotuvės ir paslaugas teikiančios įmonės)

Prekybos centras „Dainava“ turi privalumą prieš kitus Kaune įsikūrusius prekybos centrus dėl išskirtinių parduotuvių. Daugelio šių parduotuvių nėra kituose Kauno prekybos centruose. Prekybos centras yra palyginus nedidelis, tačiau jame įsikūrė net 50 parduotuvių ir paslaugų teikėjų, kurie pasižymi plačiu asortimentu ir paslaugų spektru:

- Avalynės parduotuvė „Batų rojus”.
- Drabužių parduotuvės moterims: skandinaviškų drabužių parduotuvė „Modum“, orientuota į vyresnio amžiaus moterį; „Vaiva“, orientuota į mados tendencijas sekančią merginą; „Stilius“, orientuota į dalykinę, dirbančią moterį.
- Drabužių parduotuvės vyrams: „Kostiumų centras“, „10 teksas“.
- Drabužių parduotuvės vyrams ir moterims: „GR savi“, kurioje platus Lietuvos gamintojų siūtų drabužių pasirinkimas; „Jūsų kaprizas“, kurioje yra puošnių, proginių drabužių; „Vilko kailiniai“.
- Apatinio trikotažo ir kojinių parduotuvės: „Fifi“, „Goržetė“.
- Drabužių vaikams parduotuvė „Mados mozaika“.
- Žaislų parduotuvė „Žaislų karalystė“.
- Galanterijos parduotuvė „Donati“.

- Indų parduotuvė „Vytė“.
- Juvelyrinių dirbinių parduotuvės: „Aukso lyra“, „Aukso žiedelis“.
- Kosmetikos parduotuvė „Drogas“.
- Dovanų parduotuvės: „Jusena“, „Molija“.
- Optikos: „Saulės optika“, „Studentų optika“.
- Smulkmenų parduotuvė „Euro 1000“, kurioje yra didelis pasirinkimas buities prekių itin mažomis kainomis.
- Laisvalaikio prekių parduotuvės: „Erotas“, „Baliomanija“.
- Buitinės technikos parduotuvė „Era+“.
- Gėlių parduotuvė „Santini“.
- Vaistinė.
- Spaudos parduotuvė „Impress“.

Prekybos centras „Dainava“ išsiskiria dideliu paslaugos teikėjų spektru:

- Restoranas „Laikinoji sostinė“.
- Grožio salonas „Colette“.
- Soliarų centras „Safari Sun“.
- Foto centras.
- Mobilaus ryšio operatorius „Omnitel“.
- Lietuvos paštas.
- Medicinos bankas.
- Lietuvos draudimas.
- Valykla, drabužių taisykla, avalynės taisykla.
- Juvelyro paslaugos.
- Lombardas.
- Raktų gamyba.

Kiekvienam prekybos centrui pagrindinę trauką suteikia maisto prekių parduotuvė ir maitinimo įstaiga. Prekybos centre „Dainava“ esanti maisto prekių parduotuvė „Rimi“ yra gana prieštaringai vertinama. Dauguma žmonių pirmenybę teikia „VP Market“ grupei priklausančioms parduotuvėms, tuo tarpu „Rimi“ Kauno mieste nėra tokia populiari. Tokių pozicijų priežastys gali būti nepatogus prekių išdėstymas, skurdesnis prekių pasirinkimas. Tačiau lyginant su didžiais maisto prekių prekybos centrais, „Rimi“ kainos yra daugeliui priimtinesnės, pavyzdžiui lyginant su „Iki“ parduotuvių tinklu.

Parduotuvės „Rimi“ populiarumui gali turėti įtakos ir tai, kad V. Krėvės prospekte yra dar kelios maisto prekių parduotuvės: „Maxima“, „Norfa“.

Prekybos centre įsikūrusio restorano „Laikinoji sostinė“ meniu sudaro tradiciniai lietuviški patiekalai, bei taip lietuvių pamėgtos picos. Tiek restorano patiekalai, tiek aptarnavimas daugelio lankytojų yra vertinama palankiai.

3.1.4. Prekybos centro orientacija

Prekybos centras „Dainava“ pozicionuoja save, kaip pagrindiniu Kauno Dainavos ir aplinkinių gyvenamųjų rajonų gyventojus aptarnaujančiu prekybos centru, sąmoningai nesivieliant į konkurenciją su kitais prekybos centrais (kurių pastaruoju metu atsirado daug) ir nesiekiant tapti viso miesto reikšmės prekybos centru. Jau prekybos centro pavadinime yra užkoduota prekybos centro orientacija, nes pasivadindamas „Dainava“, jis aiškiai apibrėžė savo vietą.

Prekybos centro interjeru ir jame esančiomis parduotuvėmis yra siekiama neįpareigoti jame besilankančio žmogaus, suteikti jam saugumą bei leisti jaustis patogiai. Prekybos centras „Dainava“, įsikūręs šalia Dainavos parko siekia tapti tarsi Dainavos rajono bendruomenės centru, kuris juos sutelktų į vieną vietą, suvienytų.

Pagal Dainavos seniūnijos duomenis, Dainavos rajono didžioji dalis gyventojų yra vidutinės ir žemesnės pajams gaunantys asmenys, todėl centro nebrangumas yra vienas iš esminių jo bruožų. Taip pat ryškus privalumas yra išskirtinės parduotuvės, kurių nėra kituose Kauno prekybos centruose

Prekybos centras skirtas ne prestižui demonstruoti, bet kasdienybei. Prekybos centro tikslas yra, kad visa šeima rastų ir galėtų įsigyti tai, kas būtina jos kasdienybei, namams bei šventėms.

3.2. Rėmimo projektų valdymo modelis integruojamas į prekybos centrą „Dainava“

Teorinėje darbo dalyje suformuotas hipotetinis rėmimo projektų valdymo modelis yra integruojamas į prekybos centrą „Dainava“. Aptarsiu modelį sudarančias dalis.

3.2.1. Klientas.

AB „Nuova“, kuriai priklauso prekybos centras „Dainava“. AB „Nuova“ šiuo metu prioritentinė veiklos sritis – nekilnojamo turto projektų, kurių vienas ir yra PC „Dainava“ plėtojimas. Prekybos centrui vadovauja direktorė, kuriai pavaldūs yra rinkodaros vadybininkė, 3 prekybos centro administratorės, suteikiančios informaciją prekybos centro lankytojams, bei ūkio dalies vadovas. Prekybos centrą aptarnauja apsaugos ir valymo paslaugas teikiančios įmonės.

3.2.2. Rangovas

Reklamos ir rinkodaros agentūra „Advision“ (UAB „Reklama vizija“). Ši agentūra įkurta 2003 m. Agentūra priklauso didžiausiam tarptautiniam nepriklausomų komunikacijos agentūrų tinklui „IN advertising“. Teikdama kokybiškas komunikacijos paslaugas, agentūra išplėtė savo veiklą:

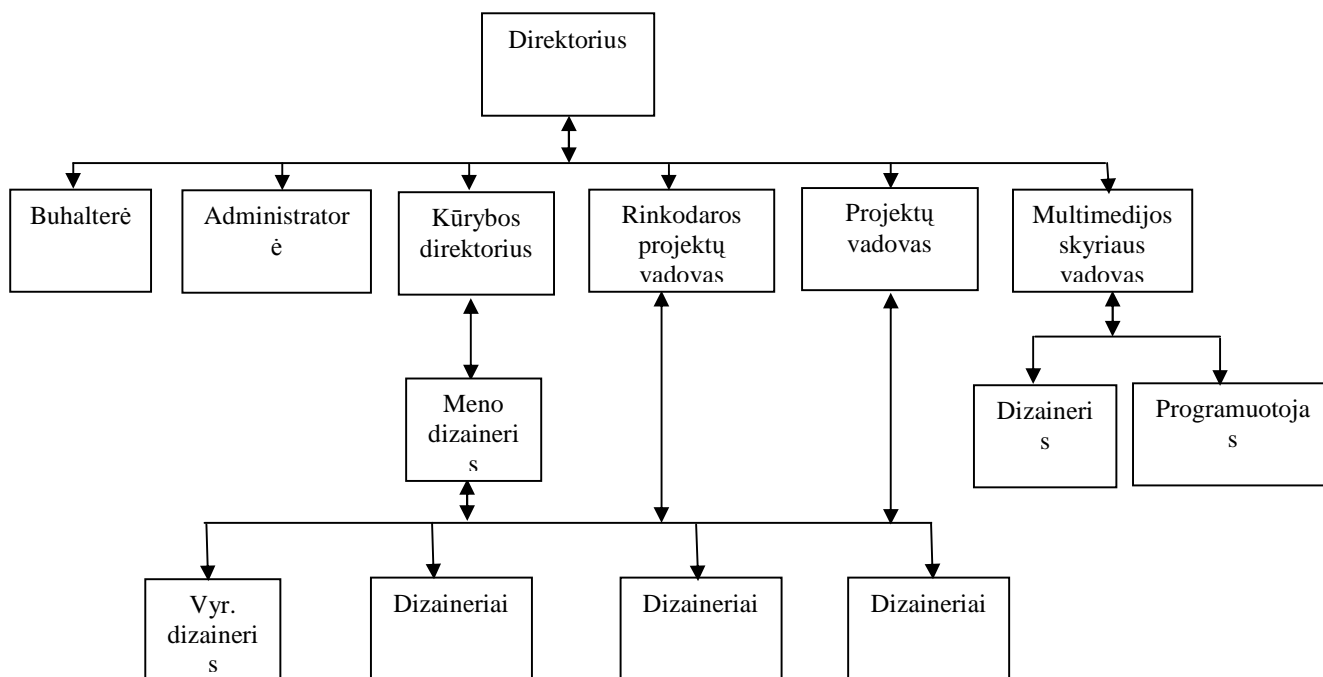
- darbuotojų skaičių nuo 6 (2003 m.) iki 18 šiuo metu,
- padidino apyvartą nuo ~800.000 Lt - 2003 m. iki ~1.880.000 Lt 2005 m.,
- klientų skaičius padidėjo ~4 kartus

Šiandien „Advision“ didžiausia Kaune kūrybinė reklamos agentūra, turinti ir multimedia paslaugų padalinį.

Agentūros tikslas būti kūrybine agentūra, kuri sugeba perprasti prekinių ženklų esmę ir pasitelkusi kūrybinius sprendimus efektyviai bei įtaigiai tai perteikti vartotojams, siekiant geriausių rezultatų klientams.

Agentūros darbo kokybę geriausiai atspindi jos klientai, kurie yra: Danbalt International („Danija“, „Vero Moda“, „Este“, „Zazza“, „Only“), E5- Mode, Šatrija, Skinija, PPC „Molas“, PC „Dainava“, Senukai, Vakarų medienos grupė, Sabonio klubas ir partneriai, Lonas, Lietuvos kredito unija, Akademinė kredito unija, Kauno vaisiai („Skonio linija“), Sapa, Columbus, Tamro, Medikona, Sanitex, Baltic Clipper, Ragutis, Ortopedijos technika, boulingo centrai Straikas ir Švyturys, bei kitos sėkmingai veikiančios įmonės.

Nepaisant to, kad Lietuvos ir ypač Kauno miesto standartais reklamos agentūra „Advision“ yra gana didelė savo darbuotojų skaičiumi, tačiau joje nėra tokios organizacinės struktūros, kokia yra pasaulinėse agentūrose. T.y. agentūra nėra suskirstyta į kūrybos, projektų valdymo, žiniasklaidos planavimo, marketingo strategijos formavimo skyrius, tačiau visgi darbuotojai turi savo specializaciją, pagal išsilavinimą ir darbo patirtį.



10. pav. Reklamos agentūros organizacinė struktūra

Šaltinis: sudaryta autorės

Nepaisant pareigų hierarchijos, kaip matome iš paveikslo, kiekvienas darbuotojas, net ir įmonės direktorius, turi su sau pavaldžiais darbuotojais, ar kolegomis/ bendradarbiais grįžtamąjį ryšį. T.y. nepaisant to, kad dizaineriai yra tiesiogiai pavaldūs meno direktoriui, vykdant tam tikrą projektą, kurį valdo projektų vadovas jis negali apeiti be bendravimo su dizaineriu, todėl būtinas nuolatinis abipusis komunikavimas. Agentūroje vyrauja gana liberali atmosfera ir pareigų pasiskirstymas daugiau padeda paskirstyti atsakomybes už atlikto darbo kokybę, nei atspindi realiai atliekamą darbą.

3.2.3. Subrangovai

Reklamos subrangovus pasirenka agentūra. Tai gali būti reklamos gamybinės įmonės, kurios pagamina agentūros su užsakovu suderintus reklaminius gaminius, spaustuvės, reklaminių leidinių platinimo įmonės, laikraščiai, žurnalai, radijo stotys ar kitos žiniasklaidos priemonės. Reklamos Subrangovu gali būti ir tam tikros srities specialistai, kaip pavyzdžiui, fotografai, muzikantai, modeliai ar kiti. Šių specialistų reklamos agentūrai neapsimoka turėti įmonės viduje, todėl jie samdomi idėjų įgyvendinimui.

Šiuos subrangovus pasirenka agentūra priklausomai nuo poreikio. Jų pasirinkimą suderina su užsakovu.

3.2.4. Rėmimo projekto planavimas

Planuojant rėmimo projektą būtina:

- Nustatyti tikslinį vartotoją,
- Atlikti konkurentų analizę,
- Klientui nustatyti biudžeto dydį, skiriamą rėmimo projekto įgyvendinimui,
- Atlikti komunikacinio proceso analizę,
- Sudaryti integruotos marketingo komunikacijos planą
- Sudaryti biudžetą.

Siekiant palengvinti rėmimo projekto planavimo etapą, t.y. vartotoją nustatymą, konkurentų analizę, komunikacinio proceso analizę ir pan. buvo atliktas tyrimas.

3.2.4.1. Tyrimo aprašymas

Tyrimo tikslai:

- Išsiaiškinti prekybos centro „Dainava“ poziciją, lyginant su kitais prekybos centrais.
- Prekybos centro „Dainava“ savybių vertinimas.
- Prekybos centre „Dainava“ esančių parduotuvių vertinimas.

Respondentai. Atsižvelgiant į tai, kad lankytojų srautai prekybos centre iki rėmimo projekto valdymo modelio integravimo buvo patenkinami, ir projektų valdymo tikslas yra labiau patenkinti esamų lankytojų poreikius, palaikyti su jais ryšį, sužinoti jų lankymosi prekybos centre motyvus ar ne tokio dažno lankymosi priežastis, todėl respondentai buvo prekybos centro „Dainava“ lankytojai. Siekiama surasti būdą, kaip geriau su jais komunikuoti.

Kadangi prekybos centras „Dainava“ orientuojasi į Dainavos ir šalia esančių rajonų gyventojus, netaikydamas tapti viso miesto prekybos centru, todėl apklausa nebuvo vykdoma mieste centrinėse gatvėse, kur telkiasi didžiausi srautai, o tikslingai, prekybos centre.

Tyrimo metodas. Anketinė pirkėjų apklausa interviu būdu, naudojant iš anksto parengtus struktūrizuotus klausimus, kuriose interviuotojas fiksuoja respondentų atsakymus.

Imties dydis. 500 respondentų

Atrankos metodas. Buvo apklausta 30 proc. vyrų ir 70 proc. moterų, atsižvelgiant į tai, kad prekybos centro lankytojų didžiąją dalį sudaro būtent moterys. Respondento amžius 18-55 metai,

atsakingas už pirkimus šeimoje. Siekiant, kad į apklausiamųjų imtį pateiktų įvairios pirkėjų grupės, apklausa vyko 5 dienas, skirtingu dienos laiku.

Apklausos atlikimo data. Apklausa atlikta 2005 metų rugsėjo 14-18 dienomis. Pasirinktos šios dienos, kad būtų objektyvesni rezultatai apimant žmones besilankančius prekybos centre tiek savaitgaliais tiek darbo dienomis

3.2.4.2. Tikslinis vartotojas

Iš apklausos respondentų pasiskirstymo pagal socialines- demografines charakteristikas, kuris yra pateiktas lentelėje, galime susidaryti nuomonę, koks yra prekybos centro „Dainava“ pirkėjas. Respondentų pasiskirstymas yra pateiktas procentine išraiška.

5 lentelė

Vartotojų pasiskirstymas pagal socialines- demografines charakteristikas

Lytis	Vyrai	28
	Moterys	72
Amžius	18-24 m.	18
	25-34 m.	32
	35-44 m.	23
	45-55 m.	15
	55 ir daugiau	12
Išsimokslinimas	Pagrindinis (5-10 klasių)	8
	Bendras vidurinis (11-12 klasių)	23
	Aukštesnysis	24
	Aukštasis	40

Užsiėmimas	Įmonės vadovas, savininkas	6
	Tarnautojas	19
	Specialistas	18
	Ūkininkas	15
	Darbininkas	1
	Pensininkas	12
	Bedarbis	3
	Namų šeimininkė	16
	Studentas	10
Šeimyninė padėtis	Vedęs/ ištekėjusi	46
	Nevedęs/ neištekėjusi	38
	Išsiskyres/ išsiskyrusi	8
	Našlys/ Našlė	2
	Gyvena nesusituokęs/ nesusituokusi	6
Vaikų skaičius iki 18 m.	Nėra vaikų iki 18 m.	29
	1	32
	2	34
	3 ir daugiau	5
Mėnesinės Jūsų šeimos pajamos	Iki 500 Lt	15
	500-1000 Lt	34
	1500-3000 Lt	37
	3000 ir daugiau	4
	Neatsakė	10

Šaltinis: sudaryta autorės.

Atliekant apklausą buvo taip pat svarbu išsiaiškinti, kuriame Kauno miesto rajone gyvena respondentas.



Šaltinis: sudaryta autorės.

11. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal Kauno miesto rajonus

Iš paveiksle pateiktų rezultatų, galime daryti išvadą, kad prekybos centro „Dainava“ lankytojas yra Kauno miesto Dainavos rajono gyventojas, ar gyvenantis aplinkiniuose rajonuose- pvz.: Kalniečiuose, Eiguliuose, Šančiuose. Tolimesniuose rajonuose gyvenantys asmenys nelinkę važiuoti į prekybos centrą „Dainava“. Todėl galime teigti, kad prekybos centro orientacija į aplinkinių rajonų gyventojus yra teisinga, nes tai yra Dainavos rajono prekybos centras.

Iš respondentų pasiskirstymo pagal socialines ir demografines charakteristikas, bei pagal gyvenamuosius rajonus galime sudaryti tokį prekybos centro „Dainava“ pirkėjo portretą:

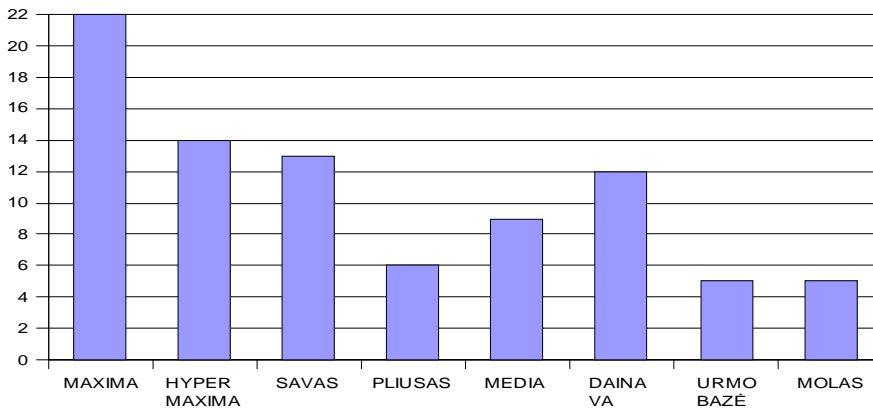
- Tradicinė šeima;
- Turinti 2 vaikus;
- Išsilavinusi;
- Dirbanti tarnautojo darbą;
- Šeimos pajamos 1500-3000 Lt.
- Gyvenant Dainavos rajone, arba aplinkiniuose rajonuose

3.2.4.3. Konkurentų analizė

Svarbu išsiaiškinti prekybos centro „Dainava“ poziciją tarp rajone esančių prekybos centrų. Iš to galėsime nuspręsti, kuris prekybos centras yra didžiausias konkurentas, į kurio atliekamus rėmimo

veiksmus prekybos centrui „Dainava“ būtina atsižvelgti. Taip pat galėsime nuspręsti, kurie prekybos centrai yra vertinami nepalankiai ir nesudaro prekybos centrui „Dainava“ konkurencijos.

Dainavos rajono prekybos centrų lankomumas



Šaltinis: sudaryta autorės.

12. pav. Dainavos rajono prekybos centrų lankomumas.

Kaip matome iš pateikto grafiko prekybas centras „Dainava“ užima vidutines pozicijas, t.y. ketvirtas pagal lankomumą prekybos centras iš aštuonių, išvardintų apklausoje. Iš šių rezultatų galime atlikti trumpą konkurentų analizę.

Pagrindinis prekybos centro „Dainava“ konkurentas yra „VP Market“ įmonių grupės prekybos centrai „Maxima“, įsikūręs Pramonės pr. ir „Hyper Maxima“, įsikūręs Savanorių pr. Priešingai nei prekybos centras „Dainava“ minėtieji prekybos centrai nevykdo vieningos rėmimo politikos, t.y. pagrindinis prekybos centrų komunikuojamas objektas yra visą Lietuvą apimantis maisto prekių parduotuvių tinklas, tuo tarpu prekybos centruose esančioms parduotuvėms dėmesys yra neskiriamas. Tad prekybos centro „Dainava“ vieningas rėmimo projektas, apimantis visas prekybos centre įsikūrusias parduotuves gali būti aiškus privalumas.

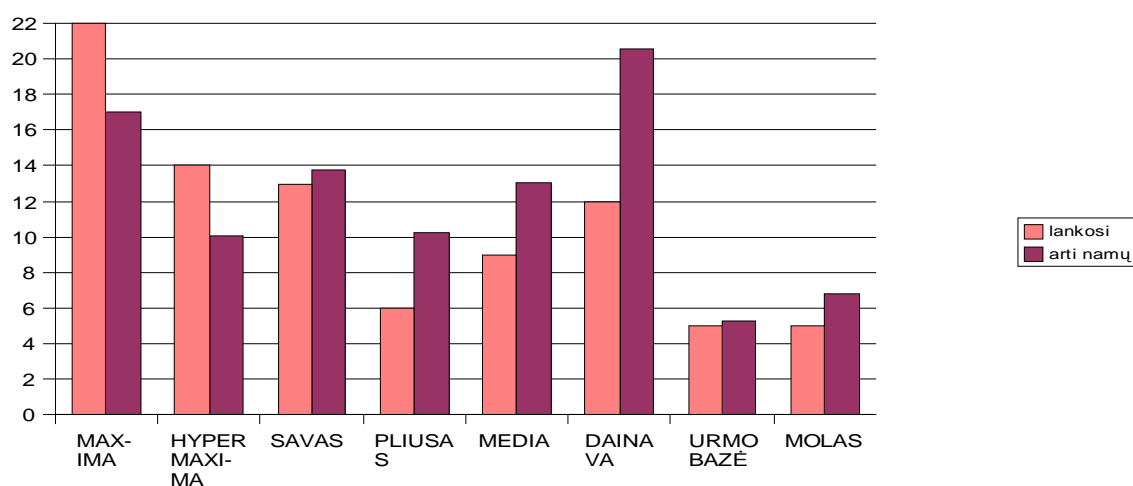
Svarbus faktorius, dėl kurio prekybos centrai „Maxima“ ir „Hyper Maxima“ užima aukštesnes pozicijas yra tai, kad šių prekybos centrų plotas yra kur kas didesnis ir tai įtakoja didesnę parduotuvių ir paslaugų įmonių skaičių. Be to, šių prekybos centrų skiriasi vartotojas, į kurį jie taiko. Dėl žinomų prekinių ženklų parduotuvių ir paslaugų įmonių, šie prekybos centrai taiko į aukštesnes pajamas turintį vartotoją, kuris siekdamas prestižo ir pripažinimo apsiperka žinomose parduotuvėse. Tuo tarpu prekybos centras „Dainava“ yra ekonominės klasės prekybos centras, kuriame prekių asortimentas yra orientuotas į vidutines pajamas turintį vartotoją, kuris neteikia svarbos žinomiems prekiniams ženklams. Dėl šios priežasties prekybos centre esančios parduotuvės yra nežinomų prekinių ženklų ir prekės yra pigesnės.

Kaip konkuruojanti prekybos centrą galima išskirti pirkinių centrą „Savas“. Šis prekybos centras, kuris yra įsikūręs Savanorių pr., netoliese prekybos centro „Dainava“. Šis prekybos centras vykdo bendrą rėmimo politiką apimančią visas prekybos centro parduotuves. Dar vienu panašumu galima būtų išskirti tai, kad šiame prekybos centre yra įsikūrus maisto prekių parduotuvė „Rimi“, tačiau joje esantis asortimentas yra didesnis ir parduotuvė yra nauja, priešingai nei prekybos centre „Dainava“. Prekybos centre „Savas“ įsikūrusios parduotuvės yra žinomų prekinių ženklų. Be to šiame prekybos centre jų yra kur kas daugiau. Tad kaip ir prekybos centrų „Maxima“ ir „Hyper Maxima“, prekybos centre „Savas“ pirkėjas yra aukštesnes pajamas turintis asmuo, ieškantis madingų ir garsių prekinių ženklų.

Tad galime daryti išvadą, kad prekybos centro „Dainava“ negalima visiškai lyginti su lyderiaujančiais prekybos centrais, dėl skirtingos tikslinės auditorijos, ir skirtingos prekybos centrų specializacijos, tačiau nepaisyti jų ar ignoruoti negalime.

Tuo tarpu, pagal apklausos rezultatus, prekybos centras „Dainava“ užimama gana aukštą poziciją lyginant su tokio paties dydžio prekybos centrais, kurie orientuojasi į panašų vartotoją. Tiek prekybos centro „Pliusas“, kuris yra įsikūręs toje pačioje gatvėje, kaip ir prekybos centras „Dainava“, tiek prekybos centro „Molas“, kuriame daugelis parduotuvių yra taip pat mažiau žinomų prekinių ženklų ir jame yra maisto prekių parduotuvė „Media“, bei puikiai žinomas restoranas „Čili picerija“, ar „Urmo bazės“, kuri daugelį metų buvo itin populiarūs tarp Kauno gyventojų dėl mažų kainų ir plataus asortimento, šių centrų lankomumas ir apklaustųjų vertinimas yra žemesnis.

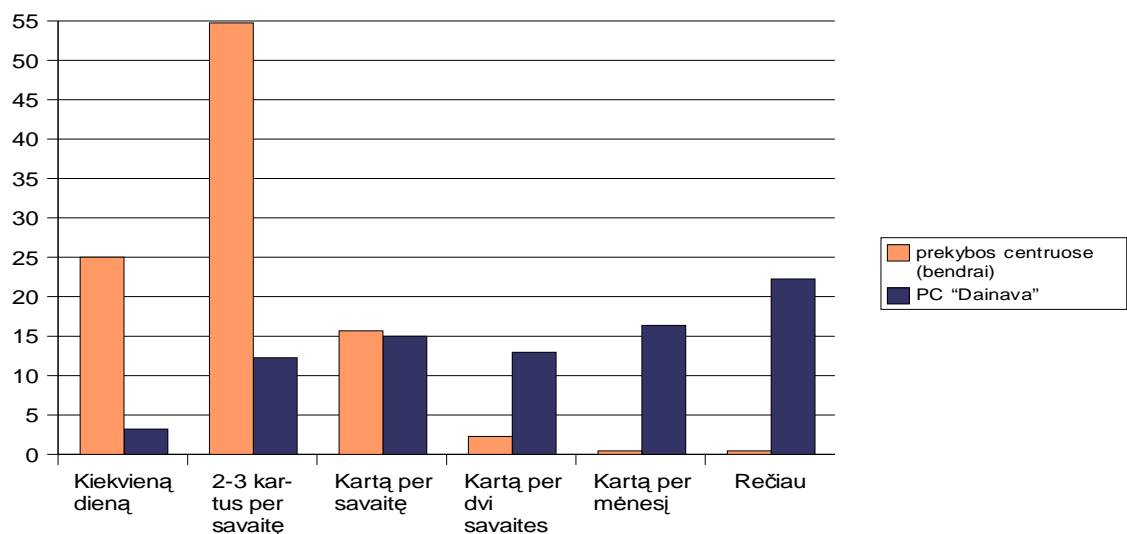
Dainavos rajono prekybos centrų lankomumo ir nuotolio nuo namų santykis



Šaltinis: sudaryta autorės.

13. pav. Dainavos rajono prekybos centrų lankomumo ir patikimo santykis.

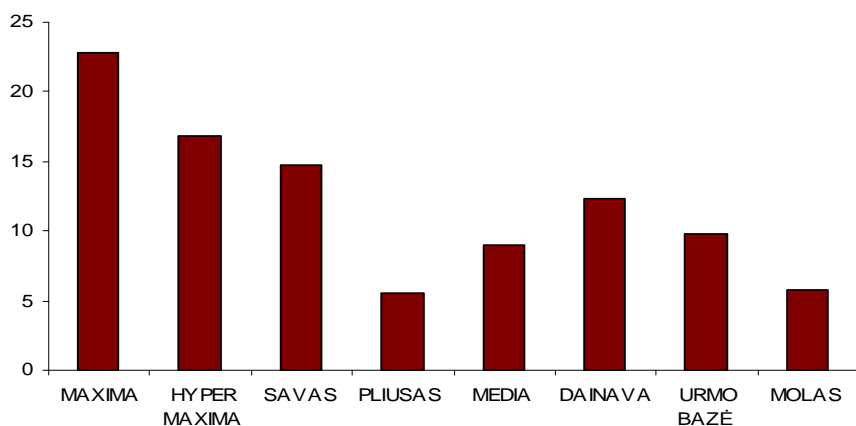
Prekybos centras „Dainava“ yra arčiausiai esantis prekybos centras potencialių pirkėjų namų, tačiau dalis jų apeina ir renkasi tolimesnius prekybos centrus. Lyginant su kitais prekybos centrais, prekybos centras „Dainava“ praranda daugiausia potencialių ir arti gyvenančių pirkėjų. Tačiau pagal apklausos rezultatus galime teigti, kad vykdant remimo projektą, kuriame atsižvelgiama į vartotojų lūkesčius, šiuos žmones, kuriuo apeina prekybą centrą „Dainava“, galima pritraukti, nes šis prekybos centras yra arti namų.



Šaltinis: sudaryta autorės.

14. pav. Prekybos centro „Dainava“ ir kitų dainavos rajone esančių prekybos centrų lankomumo dažnių skirtumai.

Lyginant su rajono vidurkiu, prekybos centre „Dainava“ tikslinė auditorija lankosi labai retai. Dažnas tikslinės auditorijos narys į prekybą centrą „Dainava“ užsuka kartą per mėnesį ar rečiau.



Šaltinis: sudaryta autorės.

15. pav. Dainavos rajone esančiuose prekybos centruose išleidžiamų pinigų santykis

Prekybos centrų rinkos Dainavos rajone išvados :

- Prekybos centrą „Dainava“ žmonės labiau toleruoja, nei mėgsta. Šį prekybos centrą apklaustieji renkasi dėl to, kad jis arti, ar pakeliui namu.
- Lyginant su kitais rajono prekybos centrais, prekybos centre „Dainava“ perkama retai ir apsipirkimui išleidžiama palyginus nedaug pinigų.
- Prekybos centro „Dainava“ pirkėjai nėra ištikimi, ar prisirišę prie šio prekybos centro. Dalį pirkinių jie įsigyja kituose prekybos centruose, ten išleisdami didesnę sumą pinigų
- Lyginant su kitais prekybos centrais, prekybos centras „Dainava“ yra patogioje vietoje arti namų.

Prekybos centro populiarumas yra tarpinėje pozicijoje, lyginant su kitais prekybos centrais, tad yra galimybės ją pagerinti.

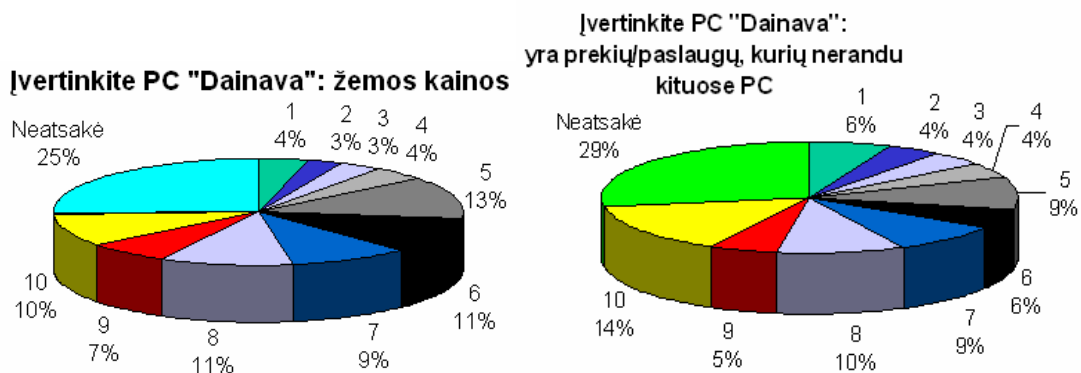
3.2.4.4. Biudžeto sudarymas

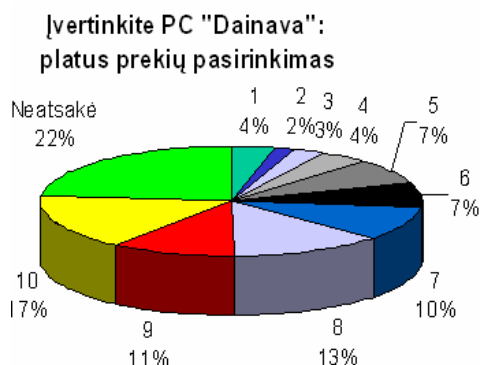
Prekybos centre „Dainava“ yra vykdoma vieninga rėmimo politika, todėl prekybos centro „Dainava“ savininkai, t.y. rėmimo projekto klientas kas mėnesį iš kiekvieno nuomininko, t.y. prekybos centre esančios parduotuvės ar paslaugų įmonės renka marketingo mokestį. Per mėnesį prekybos centras surenka 15.000 Lt, kurie ir yra skiriami rėmimo programos vykdymui.

3.2.4.5. Komunikacinio proceso analizė

Siekiant efektyviai atlikti komunikacinio proceso analizę, būtina išsiaiškinti kokios prekybos centre „Dainava“ esančios prekės, ar teikiamos paslaugos yra paklausios, kaip yra vertinamos atskiros prekių grupės. Tai pat svarbu išsiaiškinti kokios reklamos priemonės anot respondentų yra matomos, pastebimos ir veikia.

Pirmiausiai apklausos metu buvo užduodami klausimai dėl prekybos centro „Dainava“ bendro suvokimo respondentų sąmonėje. T.y. buvo užduodami klausimai apie prekybos centro kainas, paslaugų įmonių gausą, platų ir išskirtinį prekių asortimentą..



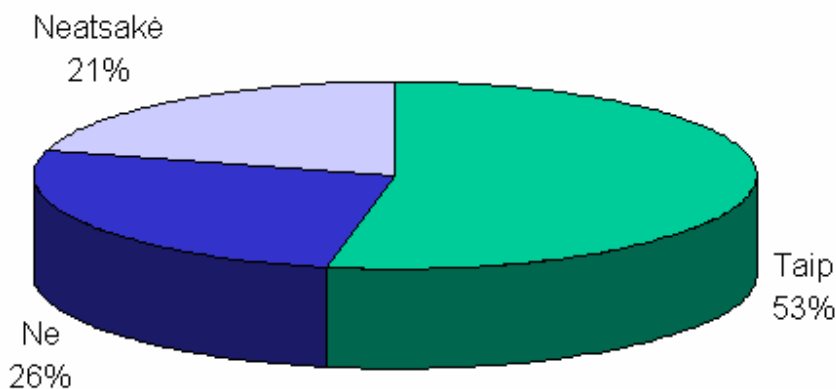


Šaltinis: sudaryta autorės.

16. pav. Prekybos centro „Dainava“ savybių vertinimas

Apklausoje respondentai nors ir neužtikrintai, tačiau prekybos centro „Dainava“ kainas ir paslaugų įmonių, bei parduotuvių išskirtinumą ir prekių asortimentą įvertino teigiamai. Nepaisant to, sudarant integruotos marketingo komunikacijos planą, būtina kainas ir išskirtumą pabrėžti, siekiant užsitikrinti pozicijas tarp kitų, konkuruojančių prekybos centrų.

Ar esate PC "Dainavoje" pirkęs (-usi) ne maisto prekių?



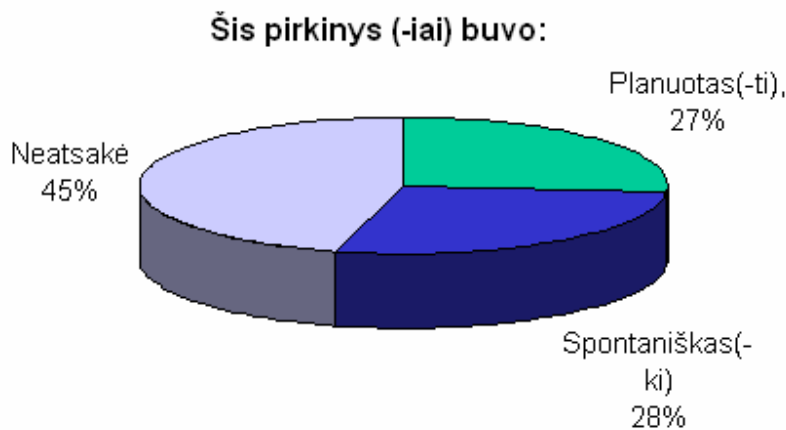
Šaltinis: sudaryta autorės.

17. pav. Naudojimas prekybos centre „Dainava“ esančiomis parduotuvėmis ar paslaugų įmonėmis

Didžioji dalis respondentų atsakė, kad yra pirkęs ne maisto produktų, tai reiškia kad kitų prekybos centro parduotuvių prekės yra perkamos ir yra naudojamosi paslaugų įmonių teikiamomis paslaugomis.

Svarbu išsiaiškinti ir tai, ar šis pirkinys, naudojimas paslauga buvo planuotas. Tuo atveju, jei pirkinys yra planuotas, pirkėjas žino prekybos centre esančių parduotuvių ir paslaugas teikiančių įmonių asortimentą, reaguoja į reklamą, ar kitas priemones, iš kurių sužinojo ir suplanavo prekės pirkimą.

Tuo atveju, jei pirkinys nėra planuotas, pirkėjas atsitiktinai užsuko į prekybos centrą, nežinodamas, ką ketina jame įsigyti. Tai reiškia, kad jį nepasiekia reklama, jis yra per mažai informuotas.



Šaltinis: sudaryta autorės.

18. pav. Pirkimo prekybos centre „Dainava“ sprendimo priimimas

Iš šio paveikslo matome, kad pirkimo sprendimas yra priimimas tiek planuotai, tiek spontaniškai. Todėl aiškių išvadų negalime daryti.

Išsiaiškinus tai, ar respondentas pirko prekybos centre „Dainava“ prekių, kurios priklauso ne maisto prekių grupei, svarbu išsiaiškinti, kokia tai buvo prekė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 19 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės.

19. pav. Prekybos centre „Dainava“ įsigytos prekės

Tad iš šio paveikslo galime daryti išvadą, kad pirkėjai dažniausiai perka drabužius, avalynę ir kosmetiką. Nedaug nuo šių prekių grupių atsakymo atsilieka buitinė technika ir namų ūkio reikmenys. Tad galime daryti išvadą, jog šios prekės populiariausios ir sudaro didžiąsą dalį pirkėjo krepšelio. Kitos prekės yra palaikančios, praplečiančios prekybos centro asortimentą, tenkinančios mažiau

svarbius kliento poreikius. Tačiau negalime teigti, kad jos nėra populiaros ir joms neverta teikti dėmesio, nes parduotuvių bendras kompleksas sukuria prekybos centro veidą ir populiarumą.

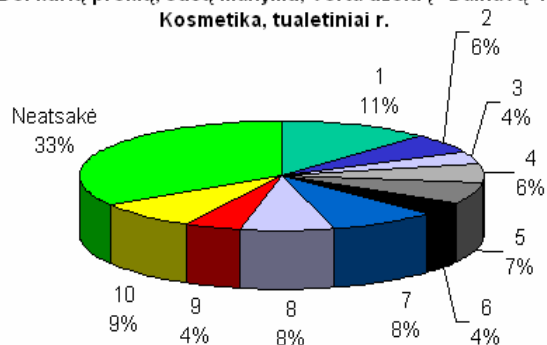
Siekiant išsiaiškinti, kurias prekybos centro „Dainava“ prekes ir paslaugas būtina aktyviai reklamuoti, respondentų buvo paprašyta įvertinti prekybos centre „Dainava“ esančias atskiras prekes ir paslaugų įmones.

Respondentai buvo paprašyti nuo 1 iki 10 balų įvertinti šias ne maisto prekių kategorijas prekybos centre „Dainava“:

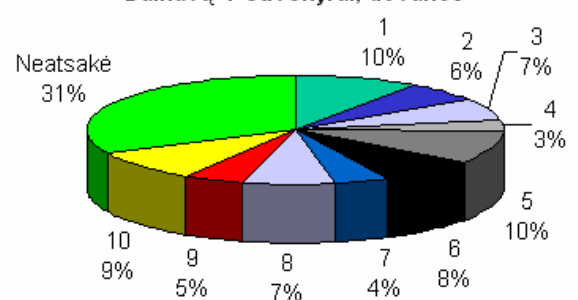
- Kosmetika, tualetiniai reikmenys.
- Suvenyrai, dovanos.
- Juvelyriniai dirbiniai.
- Galanterija.
- Apranga.
- Avalynė.
- Kanceliarinės prekės.
- Namų ūkio reikmenys.
- Buitinė technika.

Žemiau pateiktuose paveiksluose atsispindi apklaustųjų žmonių nuomonė apie atskiras prekių ir paslaugų grupes. Respondentams užduotu klausimu, buvo siekiama išsiaiškinti dėl kurių prekių verta užėiti į prekybos centrą „Dainava“.

Dėl kurių prekių, Jūsų manymu, verta užėiti į "Dainava"?



Dėl kurių prekių grupių, Jūsų manymu, verta užėiti į "Dainava"? Suvenyrai, dovanos



Šaltinis: sudaryta autorės.

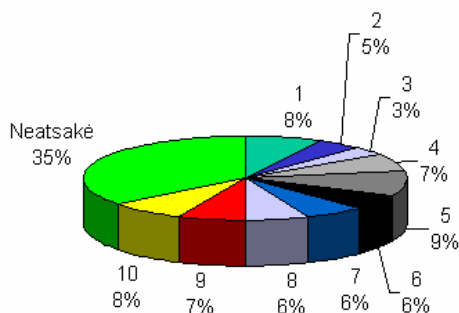
20. pav. Prekybos centro „Dainava“ prekių grupių analizė (kosmetika, suvenyrai)

Prekybos centre „Dainava“ kosmetika prekiauja parduotuvė „Drogas“. Nepaisant to, kad ši parduotuvė priklauso plačiai paplitusiam parduotuvių tinklui, anot apklausos respondentų ji yra vertinama nepalankiai. Parduotuvės asortimentas yra platus, prekių kainos yra nedidelės, lyginant su

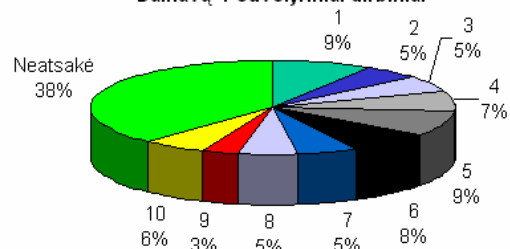
kitomis tokio pačio profilio parduotuvėmis. Kaip trūkumą galima įžvelgti tai, kad prekės yra išdėliotos padrikai, nėra aiškios sistemos. Parduotuvės interjeras ir prekių išdėstymas yra orientuotos į ekonominės klasės vartotoją. Tai gali būti viena iš priežasčių, dėl kurių ši parduotuvė respondentams atrodė nepriimtina. Be to, parduotuvėje trūksta specialių akcijų, kurios yra vykdomos tik prekybos centre „Dainava“ esančioje parduotuvėje. Taikomos nuolaidos tam tikroms prekėms yra visame parduotuvių „Drogas“ tinkle ir dėl šios priežasties prekybos centro „Dainava“ lankytojas neturi priežasties jaustis išskirtiniu. Be to parduotuvė yra prie prekybos centro „Dainava“ šoninio įėjimo, tad jos strateginė vieta nėra itin palanki. Todėl galime daryti išvadą, kad būtina vykdyti akcijas, orientuotas į šio prekybos centro pirkėją ar reklamoje aiškiai išskirti prekybos centrą „Dainava“. Tai pat būtina vykdomas akcijas reklamuoti parduotuvės vitrinose, ar netgi prekybos centro vietose, kuriose telkiasi didžiausi srautai.

Nepaisant to, kad prekybos centre „Dainava“ yra du operatoriai, prekiaujantys dovanomis (parduotuvės „Jusena“ ir „Molija“), tačiau prekybos centro lankytojai nėra itin jomis susidomėję. To priežastimi gali būti tai, kad minėtosios parduotuvės stokoja reklamos, nevykdo akcijų, nors prekių asortimentas, jų pateikimas parduotuvėse yra geras. Todėl šioms parduotuvėms būtina save pristatyti pirkėjams reklamos būdu, tokiu būdu didinant žinomą ir skatinant pardavimus.

Dėl kurių prekių grupių, Jūsų manymu, verta užėti į „Dainavą“? Galanterija



Dėl kurių prekių grupių, Jūsų manymu, verta užėti į „Dainavą“? Juvelyriniai dirbiniai



Šaltinis: sudaryta autorės.

21. pav. Prekybos centro „Dainava“ prekių grupių analizė (galanterija, juvelyriniai dirbiniai)

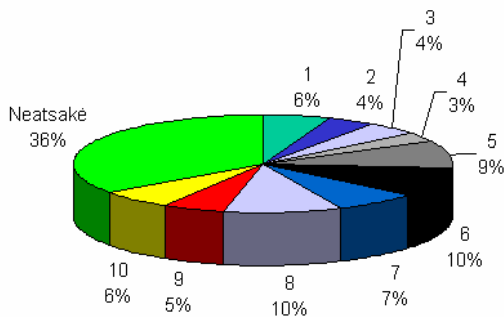
Galanterija prekybos centre „Dainava“ prekiauja parduotuvė „Donati“. Ši parduotuvė apklausos respondentų yra vertinama vidutiniškai. Iš to galime daryti išvadą, kad prekių asortimentas yra pakankamas ir pirkėjai gali rasti ieškomų prekių. Tad siekiant didinti šios parduotuvės žinomumą ir skatinti pardavimus reikia parduotuvės prekes reklamuoti. Parduotuvė „Donati“ yra vienintelė prekiaujanti galanterijos prekėmis, todėl ji turi išskirtinumą. Be to vieta, kurioje yra įsikūrusi

parduotuvė yra strategiškai patogi. Tad sąlygos gerinti parduo­tu­vės „Donati“ pozicijas, prekybos centre „Dainava“ yra palankios.

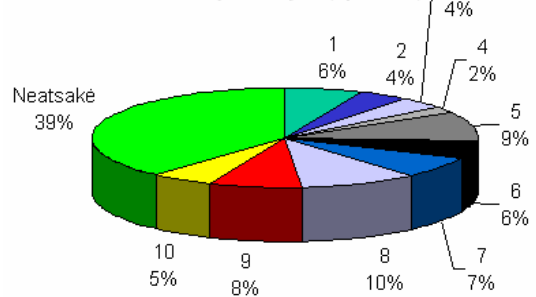
Juvelyriniais dirbiniais prekybos centre „Dainava“ prekiauja parduotuvės „Aukso lyra“ ir „Aukso žiedelis“. Abiejų parduotuvių asortimentas yra panašus, tačiau vienoje parduotuvėje brangesnės prekės ir puošnesnis interjeras, tuo tarpu kita įsikūrusi prekybos centro alėjoje, vadinamoje „saloje“. Tad šioje parduotuvėje prekės yra pigesnės ir ji orientuota į dažnesnį apsipirkimą.

Iš to galime daryti išvadą, kad reklamuojant šias parduotuves būtina diferencijuoti jose esančias prekes ir tai pateikti vartotojui. Tokiu būdu išvengsime konkurencijos ir patenkinsime platesnį pirkėjų ratą.

Dėl kurių prekių grupių, Jūsų manymu, verta užėiti į „Dainava“? Apranga (apskritai)



Dėl kurių prekių grupių, Jūsų manymu, verta užėiti į „Dainava“? Avalynė (apskritai)



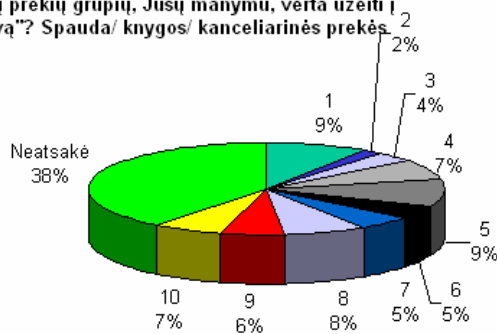
Šaltinis: sudaryta autorės.

22. pav. Prekybos centro „Dainava“ prekių grupių analizė (apranga, avalynė)

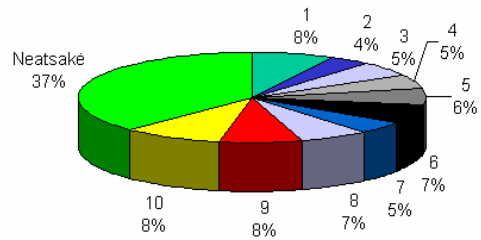
Tiek batų, tiek avalynės parduotuvės, esančios prekybos centre „Dainava“ yra vertinamos palankiai. Būtent šios prekės sudaro nemažą dalį pirkėjo „krepšelio“ prekybos centruose. Šiuo metu prekybos centre „Dainava“ yra pakankamas drabužių asortimentas, orientuotas į jaunesnes ir vyresnes moteris, mėgstančias kasdieninį, dalykinį ir puošnų stilių. Prekybos centre „Dainava“ yra pakankamai drabužių parduotuvių vyrams ar vaikams. Be to, prekybos centras turi aiškų išskirtinumą, nes daugelio moterų ir vyrų drabužių parduotuvių nėra kituose prekybos centruose. Tad patraukliai reklamoje pateikiant parduotuvių asortimentą, pirkėjas šių prekių gali įsigyti tik šiame prekybos centre.

Nepaisant to, kad avalynė yra vertinama vidutiniškai, tačiau prekybos centre „Dainava“ yra vienintelė specializuota parduotuvė „Batų rojus“ prekiaujanti avalynė. Prekybos centras „Dainava“ yra palyginus su kitais prekybos centrais nedidelis, tačiau visgi, avalynės parduotuvių yra per mažai. Šią nišą prekybos centro „Dainava“ valdžia stengiasi užpildyti ieškodama naujo avalynės prekiaujančio nuomininko. Džiugina tai, kad avalynės sektorius yra vertinamas vidutiniškai, tad kol kas pirkėjas itin nepasigenda šios rūšies prekių ir gali rasti sau tinkančias.

Dėl kurių prekių grupių, Jūsų manymu, verta užėti į „Dainavą“? Spauda/ knygos/ kanceliarinės prekės



Dėl kurių prekių grupių, Jūsų manymu, verta užėti į „Dainavą“? Namų ūkio reikmenys



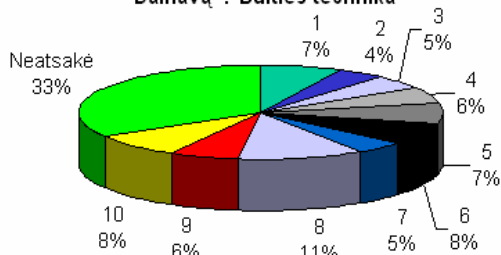
Šaltinis: sudaryta autorės.

23. pav. Prekybos centro „Dainava“ prekių grupių analizė (spauda, namų ūkio reikmenys)

Spaudos leidiniais, t.y. laikraščiais, žurnalais, bei knygomis prekybos centre „Dainava“ prekiauja parduotuvė „Impress“. Prekių asortimentas yra didelis, parduotuvė yra įsikūrusi itin patogioje ir matomoje prekybos centro vietoje, be to šios prekės yra dažno vartojamo. Tai yra priežastis, kodėl šią parduotuvę apklausos respondentai vertina teigiamai. Šio tipo prekių nebūtina reklamuoti. Jos iš savęs yra patrauklios ir populiarios.

Prekybos centre „Dainava“, namų ūkio reikmenimis prekiauja parduotuvė „Euro 1000“. Šios parduotuvės asortimentas yra platus, parduotuvė erdvi, aiškiai išdėstytos prekės, kurioms yra suteikiamos nuolaidos. Tačiau nepaisant šių privalumų, parduotuvė yra vertinama vidutiniškai. Todėl, galime daryti išvadą, kad ši parduotuvė yra nepakankamai reklamuojama masinėse reklamos priemonėse, ir trūksta jos žinomumo.

Dėl kurių prekių grupių, Jūsų manymu, verta užėti į „Dainavą“? Buities technika

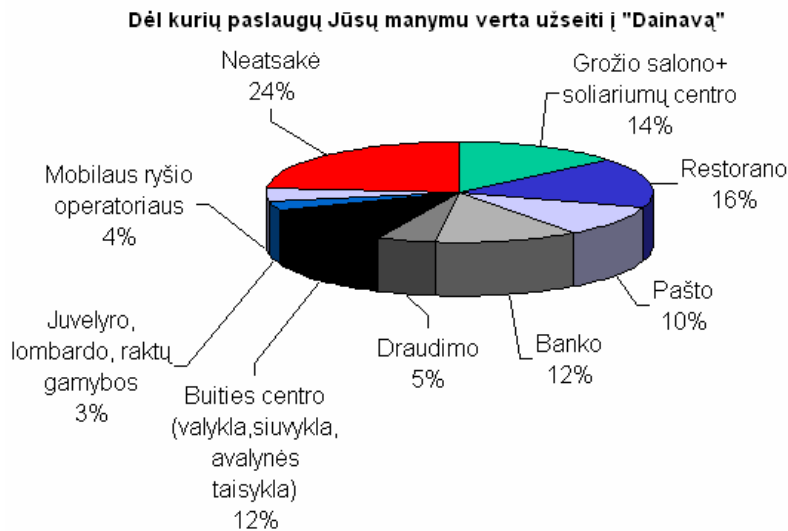


Šaltinis: sudaryta autorės.

24. pav. Prekybos centro „Dainava“ prekių grupių analizė (buitinė technika)

Prekybos centre „Dainava“ buities technikos prekėmis prekiauja parduotuvė „Era+“, kuri priklauso buities technikos prekybos tinklui, paplitusiam visoje Lietuvoje. Šis prekybos tinklas sumanytas kaip sparčiai besiplečiantis, greitai, patogiai prieinamas, mažiausias kainas siūlantis prekybos tinklas, tačiau lyginant su jų asortimento ir reklamos gausa, šios parduotuvės vertinimas nėra pakankamas tarp apklausos respondentų. To priežastis sunku apibrėžti, tačiau manoma, kad ši

parduotuvė, kaip ir kosmetikos parduotuvių tinklui priklausanti parduotuvė „Drogas“ turėtų didesnę dėmesį skirti būtent šiame prekybos centre įsikūrusiai parduotuvei. Svarbi priežastis tokiam sprendimui yra tai, kad ši parduotuvė, įsikūrus prekybos centre „Dainava“ yra vienintelė Kauno mieste.



Šaltinis: sudaryta autorės.

25. pav. Prekybos centro „Dainava“ paslaugų analizė

Kaip jau minėta anksčiau, prekybos centruose didžiausią patrauklumą turi maisto prekių parduotuvė ir maitinimo įstaiga. Tai pasitvirtino ir atliktos apklausos metu. Aukščiausiai vertinimas prekybos centre „Dainava“ yra restoranas, kurio yra puiki vieta, neblogas meniu.

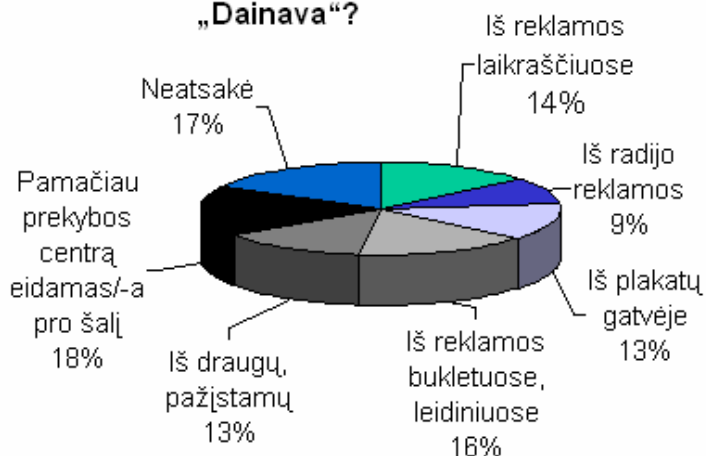
Didžioji dalis prekybos centrų lankytojų yra moterys. Tai yra viena iš priežasčių, dėl kurių lyderiaujančias paslaugų įmonių, eančių prekybos centre „Dainava“ pozicijas užima grožio salonas, soliariumų, ir buities paslaugų centras. Tačiau palyginus aukštai vertinamos paslaugos yra ir teikiamos banko, pašto. Likusio paslaugų įmonės yra vertinamos gana vienodai. Šių paslaugų įmonių naudojimas yra ne itin dažnas, todėl ir jų aktualumas yra mažesnis.

Atižvelgiant į tai, kad prekybos centre „Dainava“ yra platus paslaugų įmonių pasirinkimas, jų vertinimas yra gana aukštas. Todėl būtina pabrėžti šį išskirtinumą rengiant rėmimo projektą.

3.2.4.6. Rėmimo komplekso elementų parinkimas

Vykdomos prekybos centro „Dainava“ apklausos metu buvo siekta išsiaiškinti iš kokių reklamos priemonių jie sužino apie šį prekybos centrą, bei ar vykdomos akcijos, kurių metu taikomos nuolaidos buvo respondentų pastebėtos.

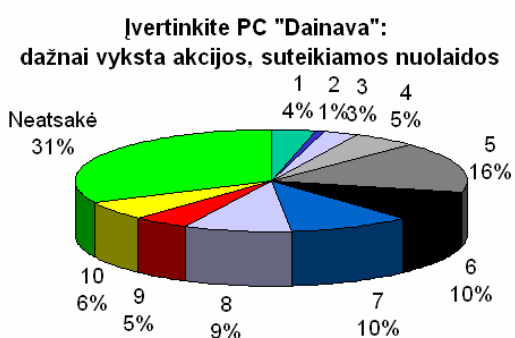
Iš kur sužinojote apie prekybos centrą „Dainava“?



Šaltinis: sudaryta autorės.

26. pav. Prekybos centro „Dainava“ rėmimo priemonių efektyvumo vertinimas

Didžioji dalis apklausos respondentų atsakė, kad prekybos centrą „Dainava“ pamatė praeidami pro šalį. Šis atsakymas yra natūralus, nes daugelis apklausos respondentų yra Dainavos rajono gyventojai. Todėl galime daryti išvadą, kad prekybos centro fasadas yra puiki priemonė reklamuoti prekybos centre esančias parduotuves, ar vykstančias akcijas. Nemaža dalis apklaustųjų atsakė, kad apie prekybos centrą sužinojo iš reklaminių leidinių. Iš to galime spręsti, kad į pašto dėžutes platinami reklaminiai leidiniai yra dar vis skaitomi ir populiarūs, tad juose esanti reklama veikia. Beveik vienodai pasiskirstė respondentai teigiantys, kad apie prekybos centrą sužinojo iš reklamos laikraščiuose, plakatų gatvėje, ar draugų pažįstamų. Iš šių rezultatų galime daryti išvadą, kad visos reklamos priemonės veikia gana tolygiai.



Šaltinis: sudaryta autorės.

27. pav. Prekybos centro „Dainava“ pardavimo skatinimo priemonių analizė

Pagal apklausos duomenis, palyginus respondentų skaičių, kurie įvertino teigiamai prekybos centre „Dainava“ vykstančias akcijas ir jas pastebėjo su tais, kurie jų nepastebėjo arba negalėjo atsakyti

į šį klausimą, galime daryti išvadą, kad rengiamos akcijos buvo menkai įvertintos. Todėl jas būtina aktyviau komunikuoti ir į šį faktorių atsižvelgti rengiant integruotos marketingo komunikacijos planą.

Taigi, pagal prekybos centre „Dainava“ atliktos apklausos duomenis galime daryti šias išvadas, pasirenkant rėmimo komplekso elementus:

- Asmeninis pardavimas. Šio rėmimo komplekso elemento prekybos centras „Dainava“ negali naudoti, nes asmeninio pardavimo metu yra asmeniškai bendraujama su potencialiu pirkėju, siekiant įtikinti jį nusipirkti siūlomą prekę. Prekybos centras „Dainava“ neturi tokių žmogiškųjų išteklių, t.y. prekybos agentų, kurie galėtų atlikti šią funkciją. Tačiau parduotuvės, savo ruožtu gali taikyti šią rėmimo priemonę, nuolatos bendraudamos su savo klientais, suteikdamos jiems visą reikalingą informaciją. Šią priemonę ypatingai gali taikyti tos parduotuvės, kurių prekė yra sudėtinga, pavyzdžiui buitine technika prekiaujanti parduotuvė „Era+“.

Tad atsižvelgiant į aukščiau išvardintas priežastis, prekybos centras „Dainava“ šios rėmimo priemonės negali taikyti.

- Ryšiai su visuomene. Šio rėmimo komplekso elemento panaudojimas yra naudingas, nes būtina formuoti teigiamą prekybos centro „Dainava“ įvaizdį Kauno miesto gyventojų tarpe. Kadangi prekybos centras „Dainavas“ siekia tapti Dainavos rajono bendruomenės centru, todėl būtent šio rajono gyventojų akyse ir yra svarbu formuoti tokį įvaizdį, sukuriant pasitikėjimo ir supratimo atmosferą. Ryšiai su visuomene gali pasitarnauti prekybos centrui „Dainava“ prisitraukiant ir naujus nuomininkus, pakeičiant nepakankamai stiprius. Todėl straipsnių apie puikų prekybos centrą „Dainava“ atsiradimas žiniasklaidos priemonėse duotų palankių rezultatų. Atsižvelgiant į apklausos duomenis, nemaža dalis respondentų apie prekybos centrą „Dainava“ sužinojo iš draugų, pažįstamų. Tai reiškia, kad ryšių su visuomene komunikavimo būdas- reklama „iš lūpų į lūpas“ gali taip pat teigiamai veikti prekybos centro populiarinimą. Todėl teigiamos informacijos apie prekybos centrą „Dainava“ komunikavimą gali atlikti prekybos centro darbuotojai ar kiti su prekybos centru susiję asmenys. Tačiau šio informacijos sklaidymo būdo negalima planuoti ir kontroliuoti. Todėl jis paliekamas vykti savaime, stengiantis patenkinti visus prekybos centre „Dainava“ dirbančius žmones ir su šiuo prekybos centru susijusius asmenis, paliekant jiems kuo geresnį išpūdį.

- Tiesioginis marketingas. Nepaisant to, kad tiesioginis marketingas nėra viešas ir reklaminis pranešimas yra adresuojamas tam tikram asmeniui, ši priemonė gali būti labai efektyvi, nes užmezgamas tiesioginis ryšys su vartotoju. Tačiau tam, kad taikyti šią rėmimo priemonę, būtina duomenų bazė vartotojų, su kuriais ir yra užmezgamas tiesioginis ryšys. Tad rengiant integruotos marketingo komunikacijos planą, būtina surasti būdą, kurį pasitelkus galima būtų tiesiogiai bendrauti su prekybos centro „Dainava“ tiksline auditorija.
- Reklama. Reklama yra būtina prekybos centro „Dainava“ rėmimo komplekso priemonė. Ją taiko prekybos centro konkurentai ir tai yra masiškiausia priemonė, kuria galima pasiekti prekybos centro potencialius klientus. Taip pat naudojant reklamą, prekybos centras „Dainava“ gali sukurti įvaizdį, kaip didelio, populiaraus ir sėkmingai veikiančio prekybos centro. Reklama gali pasitarnauti norint padidinti prekybos centre esančios parduotuvės ar paslaugų įmonės pardavimus, ar sureaguoti į konkurentų veiksmus. Kaip matome iš atlikto apklausos rezultatų, prekybos centro „Dainava“ reklama yra pastebima ir ji veikia. Tam, kad ji būtų efektyvesnė, būtina atsižvelgiant į pirkėjo portretą parinkti kuo tikslesnes reklamos priemones, suformuoti patrauklų reklamos pranešimą.
- Pardavimų skatinimas. Pasitelkiant šią rėmimo priemonę prekybos centras „Dainava“ turi sudaryti pirkėjui palankias sąlygas prekei įsigyti, ar paslauga pasinaudoti. Pardavimų skatinimas yra atliekamas jį nukreipiant į galutinius vartotojus. Pagal apklausos duomenis pardavimų skatinimo metu vykdomos akcijos iki šiol nebuvo efektyvios. Todėl būtina šią priemonę išgryninti, atrenkant aktualius pasiūlymus, skatinant pardavimus mažiau populiariose parduotuvėse ar paslaugų įmonėse. Taip pat pardavimų skatinimo būdu galima potencialius prekybos centro klientus skatinti tapti lojaliais, suteikti tam motyvą. Ši priemonė skatintų ilgalaikį lojalumą.

Apžvelgus visas rėmimo priemones ir aptarus jų taikymo galimybes, galime daryti išvadą, jog būtina taikyti šias:

- Reklamą;
- Pardavimų skatinimą;
- Tiesioginį marketingą;
- Ryšius su visuomene.

3.2.4.7. Integruotos marketingo komunikacijos planas

Komunikuojant prekybos centrą „Dainava“ tiksliniam vartotojui stengiamasi jam perteikti prekybos centro pranašumus ir paskatinti pardavimus tam tikrose prekybos centro parduotuvėse ir paslaugų įmonėse. Tai pat siekiama sukurti motyvus prekybos centro „Dainava“ vartotojui būti lojaliu.

Ryšiai su visuomene

Siekiant nuolatos stiprinti prekybos centro „Dainava“ įvaizdį, primenant apie jo išskirtinumą ir didinant žinomumą Kauno miesto spaudoje, kas du mėnesius rašomi straipsniai apie prekybos centro naujienas.

Prekybos centras „Dainava“, siekdamas tapti Dainavos rajono bendruomenės centru aktyviai bendrauja su Dainavos rajono seniūnija, ir teikia paramą socialiai remtiniems vaikams.

Taip pat norėdamas užsikariauti Dainavos rajono gyventojų palankumo, kas mėnesį organizuoja nemokamus renginius vaikams, į kuriuos kviečiamos vaikų grupės, teatrai, vaikiški personažai, kurie su vaikas žaidžia žaidimus, dalina prizus.

Pardavimų skatinimas

Pardavimų skatinimas yra atliekamas organizuojant akcijas, kurių metu sutiekiamos nuolaidos prekybos centro „Dainava“ pirkėjams. Šios akcijos yra komunikuojamos pasitelkiant reklamos priemones.

Taip pat prekybos centre „Dainava“ yra integruojama lojalumo programa, siekiant užsigarantuoti ištikimą pirkėją, kuris lojalumo pagrindu teikiamomis nuolaidomis ir privilegijomis pastoviai pirks prekybos centre „Dainava“.

Tiesioginis marketingas

Prekybos centro „Dainava“ pirkėjai, norėdami dalyvauti lojalumo programoje užpildo anketas, kuriose pateikia savo duomenis. Prekybos centras naudodamas duomenis, apie asmens lytį, gyvenamą vietą, vaikų skaičių ar kitus bruožus, lojalumo programos dalyvius filtruoja ir nurodytu mobilaus telefono numeriu siunčia SMS žinutes. Tokio tipo komunikavimas su tiksliniais prekybos centro „Dainava“ klientais yra neabejotinai efektyvus, dėl pasiūlymo aktualumo, atrinktai žmonių grupei, bei tokios komunikacijos naujumo. SMS žinučių siuntimą naudoja keletas parduotuvių, tačiau kol kas jis nėra taikomas prekybos centrų.

Be to, pati lojalumo programa yra kol kas naujiena tarp Kauno prekybos centrų. Jos netaiko prekybos centro „Dainava“ pagrindiniai konkurentai prekybos centrui „Maxima“ ar „Hyper Maxima“.

Nors ir sekama prekybos centro „Dainava“ pavyzdžiu, šią lojalumo programą integravo prekybos centras „Savas“, tačiau jis neturi duomenų bazės, kas yra pagrindinis privalumas ir negali tiesiogiai bendrauti su savo klientais. Prekybos centro „Savas“ lojalumo programos nariams yra tiesiog suteikiamos nuolaidos, prekybos centre esančiose parduotuvėse.

Reklama.

Atsižvelgiant į vykdytos apklausos rezultatus, iš kurių galime daryti išvadas, kurios prekybos centro „Dainava“ reklamos priemonės veikė, prekybos centras tęs jų naudojimą.

Spausdintinė reklama: iš apklausos rezultatų galime daryti išvadą, kad respondentai itin teigiamai įvertino reklaminius lankstinukus. Todėl prekybos centras „Dainava“ pardavimų skatinimą, pagrįsta nuolaidomis, suteikiamomis parduotuvėse ar paslaugų įmonėse vykdys pasitelkiant reklaminius bukletus, platinamus per pašto dėžutes. Platinimą vykdys Dainavos ir aplinkinių rajonų gyventojams. Kiekvieną mėnesį bus išleidžiamas toks leidinys. Šiame leidinyje taip pat bus kviečiami vaikai į vaikų renginius, kurie kaip ryšių su visuomene priemonę yra organizuojami kiekvieną mėnesio paskutinį savaitgalį.

Lauko reklama: Prekybos centro „Dainava“ reklama ant prekybos centro fasado. T.y. parduotuvių iškabos, tentai, kuriose vaizduojamos vykstančios akcijos, teikiamos nuolaidos, ar reklaminės kampanijos šūkis. Kaip lauko reklama pasitelkiamos viešojo transporto stotelės. Tokios reklamos formos pasirinkimą įtakojo šios priežastys:

- Reklama transporto stotelės yra viešai matoma.
- Kadangi prekybos centro „Dainava“ pirkėjas yra šeimos žmogus, ne itin aukštų pajamų, todėl tikėtina, kad jis naudojasi viešuoju transportu.
- Reklama viešojo transporto priemonėse nėra plačiai naudojama.
- Prekybos centras „Dainava“ turi išskirtinę galimybę reklamuotis visoje stotelėje, o ne tik šoninėje jos plokštumoje, kaip yra įprasta.
- Prekybos centras „Dainava“ naudoja 10 viešojo transporto stotelių. Šis skaičius pakankamai padengia Dainavos ir aplinkinius rajonus.
- Reklama viešojo transporto stotelėse yra palyginus su reklaminiiais skydais nebrangi. Mažesnė yra ne tik nuomos kaina, bet ir reklaminių plakatų gamyba, nes lauko stenduose yra paprastai naudojama tentinė medžiaga, kurios 1 kv.m. kaina yra kur kas didesnė.

Prekybos centro dekoravimas, reklaminiai plakatai, skrajutės ar kita spausdintinės reklama: Nepaisant to, kad tokia reklama yra matoma tik įėjus į prekybos centrą, tačiau ji yra būtina, nes pirkėjas

pamatęs prekybos centro reklamą spaudoje ar kitoje reklamos priemonėje, turi ją atpažinti ir pačiame prekybos centre. T.y. jei yra komunikuojamos nuolaidos tam tikroje parduotuvėje, šios nuolaidos turi būti pateikiamos ir parduotuvės vitrineje. Kaininiai pasiūlymai yra pateikiami prekybos centre „Dainava“ esančiuose stenduose, kuriuose kaba plakatai. Tai padeda pirkėjui geriau orientuotis ir apima tuos, kurie reklamos nematė kitose reklamos priemonėse ir į prekybos centrą užėjo atsitiktinai. Kaininiai pasiūlymai, pavaizduoti plakatuose, esančiuose prekybos centre „Dainava“ gali paskatinti pardavimus.

Reklama Kauno miesto spaudoje. Reklaminiai maketai bus dedami ir į Kauno miesto laikraščius. Kauno mieste yra leidžiami du laikraščiai, t.y. „Kauno diena“ ir „Laikinoji sostinė“. Šių laikraščių auditorija skiriasi. Laikraštis „Kauno diena“ yra objektyvesnis ir jis orientuojasi į vyresnę auditoriją. Dėl šios priežasties laikraštyje yra mažesnis kiekis reklamų ir daugiau aktualių kauniečiams straipsnių. Tuo tarpu laikraštis „Laikinoji sostinė“ orientuojasi į jaunesnę auditoriją. Šiame leidinyje daugiau reklaminių straipsnių ar maketų. Be to, laikraštis „Laikinoji sostinė“ priklauso „Lietuvos ryto“ leidinių grupei, kurių reitingai Lietuvoje yra aukščiausi. Šeštadieninis laikraštis „Laikinoji sostinė“ yra parduodamas tik su visu „Lietuvos ryto“ paketu. Prekybos centras „Dainava“ siekdamas aprėpti šias abi auditorijas, reklaminius maketus talpins į penktadieninį laikraščio „Kauno diena“ numerį ir į šeštadieninį „Laikinosios sostinės“. Maketų talpinimo dažnumas priklausys nuo aktualių žinučių, kurias norima perteikti tiksliniam prekybos centro „Dainava“ klientui.

Reklama radijuje. Nepaisant to, kad pagal apklausos duomenis, reklama radijuje nebuvo teigiamai įvertinta, tačiau pasirinkus tinkamą radijo stotį ir aktualų pranešimą, šią priemonę nuspręsta palikti. Prekybos centras „Dainava“ reklaminius klipus transliuos radijo stotyje „Kelyje“. Šios radijo stoties reitingai yra aukščiausi tarp Kauno radijo stočių ir ji yra plačiai klausoma viešojo transporto priemonėse, kuriomis naudojasi daug prekybos centro „Dainava“ tikslinių klientų (pagal vartotojo paveikslą, kuris sudarytas iš apklausos rezultatu).

Prekybos centras „Dainava“, kaip reklamos priemonę pasitelks renginius. Šie renginiai yra organizuojami priklausomai nuo vykstančios reklaminės kampanijos tematikos, t.y. Kalėdų metu organizuojamas vaikų Kalėdinio pasirodymo konkursas, į kurį yra kviečiami Kauno moksleiviai. Tam tikromis, nustatytomis dienomis, prekybos centre „Dainava“ moksleiviai pristato pasirodymus, iš kurių prekybos centro lankytojai renka labiausiai patikusius. Šių renginių metu, pertraukose tarp pasirodymų yra pristatoma prekybos centre esančių prekių ar paslaugų reklama. Atsižvelgiant į tai, kad tokie renginiai pritraukia didelius lankytojų srautus, reklamos poveikis yra didelis ir prekės yra skatinamos pirkti. Be to tokie renginiai prekybos centrui „Dainava“ suteikia šurmulio, Kalėdinės nuotaikos, ir suteikia pranašumą prieš kitus prekybos centrus. Prekybos centre „Dainava“ organizuojami renginiai

priklausomai nuo vykstančios reklaminės kampanijos, ar laikotarpio, neabejotinai suteiks prekybos centrui išskirtinumą ir patrauklumą.

Internetinis marketingas. Šis komunikavimo forma yra pasirenkama atsižvelgiant į besivystančias technologijas, interneto populiarumą ir prekybos centro „Dainava“ tikslinę auditoriją, kuri buvo išsiaiškinti apklausos metu. Jei tai yra pakankamai jauni, dirbantys žmonės, todėl galime daryti išvadą, kad jie naudojami internetu ir ši komunikavimo priemonė yra jų tarpe populiari. Taip pat, internetinis marketingas yra vangiai naudojamas prekybos centro konkurentų tarpe. Dėl šių priežasčių yra sukuriamas patrauklus, informatyvus internetinis puslapis, kurio lankytojai gali susipažinti su prekybos centro parduotuvėmis, paslaugų įmonėmis, vykstančiomis akcijomis ir pan. Internetiniame puslapyje yra galimybė užsiregistruoti norintiems gauti elektroninius laiškus, apie prekybos centro „Dainava“ naujienas. Tokios funkcijos įdiegimas suteikia galimybę kaupti duomenų bazę ir ja naudojantis bendrauti su prekybos centro potencialiais ar esančiais klientais. Siekiant populiarinti internetinį puslapį ir didinti jame apsilankančių žmonių kiekį, šis puslapis yra aktyviai reklamuojamas tiek žiniasklaidos priemonėse, tiek pačiame prekybos centre.

3.2.5. Rėmimo projekto vykdymas/ eiga

Rėmimo projektas prekybos centre „Dainava“ yra vykdomas vienerius metus. Vienerių metų laikotarpyje rėmimo veiksmai prekybos centre „Dainava“ suskirstomi į tam tikras reklamines kampanijas, kurios yra organizuojamos atsižvelgiant į tam tikrus įvykius, skatinančius pardavimus. Šių reklaminių kampanijų metu yra komunikuojami specialūs šūkių, patraukli vizualizacija.

Prekybininkai išskiria šventes, dėl kurių padidėja pirkimai. Tai yra itin svarus faktorius rėmimo projektą suskirstyti į reklamines kampanijas, kurių tematiką ir veiksmai yra priklausoma nuo šventės. Kiekvienos reklaminės kampanijos metu yra pasirenkamos reklamos, pardavimų skatinimo priemonės.

Vykdomų reklaminių metu, prekybos centras „Dainava“ organizuoja renginius, priklausomai nuo kampanijos tematikos. Tai yra dar prekybos centro išskirtinumas. Organizuojant įvairius renginius, kurie yra orientuoti į šeimas, siekiama tapti ne tik apsipirkimo, bet ir laisvalaikio praleidimo vieta, bei suburti kuo didesnę lojalių pirkėjų ratą.

Tuo tarpu kai kurios rėmimo komplekso elementų priemonės lieka nepakitusios visus metus. Renginiai vaikams, ar teminiai straipsniai Kauno miesto spaudoje, kaip ryšių su visuomene priemonė yra organizuojami nuolat, pagal anksčiau aptartą dažnumą. T.y. renginiai vaikams organizuojami vieną kartą į mėnesį, o teminiai straipsniai apie prekybos centro naujienas spaudoje pasirodo kas du mėnesius. Priklausomai nuo straipsnio tematikos yra pasirenkamas leidinys, t.y. laikraštis „Kauno diena“, „Laikinoji sostinė“ ar „Verslo žinios“, kurių auditorija yra įmonės ir jų darbuotojai.

Visų metų laikotarpiu prekybos centre „Dainava“ bus vykdoma ir lojalumo programa. Lojalumo programa yra integruojamai, kaip pardavimų skatinimo priemonė. Trumpai aptarsiu lojalumo programos įgyvendinimą.

Lojalumo programos metu, prekybos centras „Dainava“ kaupia duomenų bazę, kurioje yra pateikiami tikslingi pirkėjų kontaktai, kuriems yra įdomus šis prekybos centras. Ši duomenų bazė yra naudinga tuo, kad turimi pakankamai išsamūs duomenys apie pirkėją, galima susidaryti aiškų jo portretą. Be to, filtruojant duomenų bazėje esančius kontaktus, galima su jais tiesiogiai bendrauti. Pavyzdžiui: prekybos centre „Dainava“ esančioje vyriškų drabužių parduotuvėje „Kostiumų centras“ yra organizuojama pardavimų skatinimo akcija, kurios metu marškiniams yra suteikiama 50 procentų nuolaida. Tuomet, turimoje duomenų bazėje yra atrenkami vyrai, bei turimu mobiliojo telefono numeriu išsiunčiamas pasiūlymas „PC DAINAVA NAUJIENOS! Tik šią savaitę, t.y. vasario mėn. 6-12 dienomis parduotuvėje „Kostiumų centras“ vyriškiems marškiniams yra taikoma net 50 procentų nuolaidą. Paskubėkite!“.

Lojalumo programa yra vykdoma tokiu būdu. Prekybos centras „Dainava“ išplatina kvietimus dalyvauti šioje lojalumo programoje. 70.000 vnt. kvietimų yra išplatinami Dainavos ir aplinkinių rajonų gyventojams į pašto dėžutes. Šiuose kvietimuose yra aprašoma lojalumo programa, jos nauda, bei pateikiama anketa, kurią užpildęs gavėjas gali tapti programos nariu ir gauna prekybos centro „Dainava“ pirkėjo pasą. Tai lyg liudijimas, kad jis Dainavos bendruomenės narys, galintis naudotis teikiamomis privilegijomis.

Dalyvavimo lojalumo programoje taisyklės:

- Gavėjas turi užpildyti anketą ir ją pateikti prekybos centre „Dainava“ esančio informacijos centro darbuotojui, prekybos centro „Dainava“ administratoriui.
- Anketoje yra privaloma pateikti šiuos duomenis: vardą, pavardę, gimimo datą, vaikų skaičių, adresą, mobilaus telefono numerį.
- Šią anketą užpildęs asmuo sutinka, kad jam būtų siunčiama informacija apie prekybos centre „Dainava“ vykstančias akcijas ar naujienas.
- Anketą užpildęs asmuo gauna pirkėjo pasą, su kuriuo yra suteikiamos specialios nuolaidos prekybos centre „Dainava“ esančiose parduotuvėse ar paslaugų įmonėse.

Šiomis nuolaidomis kiekvieną kartą apsipirkdamas gali naudotis pateikdamas pasą. Be to, perkant už 30 Lt ar didesnę sumą kiekvieną kartą yra įklijuojamas į pasą drugelis, bei prisegamas pirkimo čekis. Pirkėjo paso turėtojas, surinkęs 10 drugelių- lipdukų gauna lojaliems pirkėjams įsteigtas

dovanas. Šios dovanos yra išduodamos prekybos centro „Dainava“ informacijos centre. Dovanos yra lyg atsidėjimas už lojalumą ir paskatinimas toliau dalyvauti lojalumo programoje

Reklaminių kampanijų, vykdomų prekybos centro „Dainava“ išdėstymas metų laikotarpyje, naudojamos priemonės, bei trumpas reklaminės kampanijos aprašymas yra pateiktas priede nr. 2.

Vykdamas rėmimo projektą yra atliekami visi darbai, kurie užtikrina rėmimo projekto eigą. T.y. užsakomi maketai Kauno miesto laikraščiuose, dėliojamas radijo klipų tinklelis, gaminamas klipas ir pan. Tai pat gaminami spaudiniai, jie platinami, dekoruojamas prekybos centras, ar talpinama reklama viešojo transporto stotelės. Taip pat aktyviai komunikuojama su tiksline auditorija pasitelkiant internetinį puslapį. Šis puslapis yra nuolatos atnaujinamas, talpinama informacija apie akcijas, naujas parduotuves, renginius, bei siunčiam naujienlaiškiai. Šie darbai yra vykdomi pagal priede nr. 2 pateiktą reklaminės kampanijos planą, priemones.

Atliekant visus šiuos veiksmus yra skaičiuojami kaštai, kurie turi įsitemti anksčiau suderintame biudžete, kuris yra 15.000 Lt + PVM per mėnesį. Tad sudarant biudžetą reklaminei kampanijai būtina atsižvelgti į tai, kad jis negali būti didesnis, nei nurodyta paskirtame biudžete. Tačiau tuo atveju, jei vieną mėnesį yra išleidžiama pvz. 10 tūkst. litų, kita galima išleisti 5 tūkst. litų daugiau. Tokiu atveju, reklamos agentūra, vykdamas projektą, gali savo nuožiūra skirstyti biudžetą, tilpdama į nurodytą sumą.

Tuo tarpu lojalumo programos integravimui prekybos centro „Dainava“ savininkai, t.y. rėmimo projekto užsakovai finansavo iš savo lėšų, gaunamų už prekybos centro nuomą, vertindami lojalumo programą, kaip ilgalaikę investiciją, kurios integravimas kainuos vieną kartą, o naudojimasis ja tęsis dar ilgai. Be to, tai didelis prekybos centro išskirtinumas, galintis pasitarnauti ne tik prekybos centre „Dainava“ esančioms parduotuvėms, ar paslaugų įmonėms, bet ir pačiam prekybos centrui, prisitraukiant naujus operatorius ir gerinant prekybos centro paslaugų ir prekių asortimentą.

3.2.6. Rėmimo projekto vykdymą įtakojantis rizika

Rėmimo projekto eigai gali turėti įtakos mikroaplinka ir makroaplinka. T.y. projekto rizikos veiksniai.

Prie mikroaplinkos galinčios įtakoti projekto eigą priskiriami prekybos centro „Dainava“ nuomininkai, konkurentai ir vartotojai. Pasitraukus iš prekybos centro nuomininkui, t.y. pakeičiant buvimo vietą, ar dėl tam tikrų priežasčių nutraukiant nuomos sutartį, tai gali turėti įtakoti prekybos centro sėkmei. T.y. tuo atveju, jei vienas iš faktorių, dėl kurių prekybos centro vartotojas/ klientas lankėsi būtent šiame prekybos centre yra minėtoji parduotuvė, tuomet vartotojas gali nustoti čia lankytis. Šios rizikos prekybos centras „Dainava“ stengiasi išvengti pasirašydamas griežtas sutartis,

kuriose apibrėžiamas nuomos laikotarpis 2 metams, t.y. dviejų metų laikotarpyje prekybos centro nuomininkas negali nutraukti sutarties. Priešingu atveju yra taikomos baudos.

Dar vienas rizikos veiksnys priskiriamas nuomininkams yra jų aptarnavimo kokybė, asortimentas, esantis parduotuvėje. Tuo atveju, jei prekybos centro „Dainava“ lankytojo netenkina aptarnavimo kokybė, ar asortimentas, jis gali nustoti lankytis šiame prekybos centre ir pereiti pas konkurentus. Todėl vykdant rėmimo projektą, tuo suinteresuoti turi būti ir prekybos centro nuomininkai, nuolat papildydami savo asortimentą, patogiai išdėstydami prekes, patraukliai jas pateikdami, maloniai aptarnaudami ir kitais būdais stengdamiesi prisidėti prie vykdomo rėmimo projekto.

Prekybos centre „Dainava“ vykdomo projekto rizika gali būti ir konkurentų veiksmai. T.y. tuo atveju, jei prekybos centras „Savas“ organizuoja reklamą, kurios metu yra taikomos itin didelės nuolaidos prekybos centre esančiose parduotuvėse ar paslaugų įmonėse, tuomet srautai gali sumažėti prekybos centre „Dainava“ ir vykdomas rėmimo projektas tam tikrą laiką gali neduoti rezultatų, kurių buvo tikimasi.

Kaip rizikos veiksniumi galime išskirti ir prekybos centro „Dainava“ vartotoją, klientą. T.y. tuo atveju jei jis nesilankys prekybos centre, kris prekybos centro „Dainava“ srautai, prekybos centro nuomininkų pardavimai ir projektas bus laikomas nenusisekusiu. Tokį vartotojo pasirinkimą gali įtakoti anksčiau įvardinti rizikos veiksniai, t.y. konkurentai, nuomininkai.

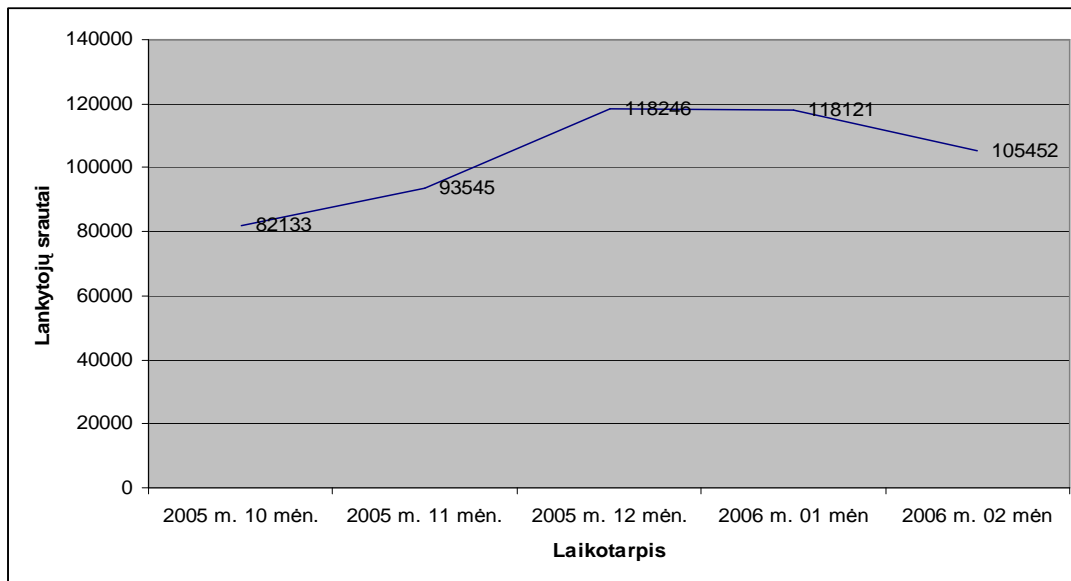
Prie makroaplinkos, galinčios įtakoti rėmimo projekto eigą galime priskirti ekonominę aplinką. Tai reiškia, jog jei mažės žmonių gaunamos pajamos, kris perkamoji galia ir vartotojas negalės lankytis prekybos centre ir pirkti jame esančių prekių, ar naudotis teikiamomis paslaugomis, rėmimo projekto rezultatai bus prasti. Tai pat kaip rizikos veiksnys gali būti demografinė aplinka, t.y. tuo atveju jei Dainavos rajone, į kurio gyventojus orientuojasi prekybos centras „Dainava“ sumažės gyventojų, ar tie kurie turi perkamosios galios išvyks į kitus gyvenamuosius rajonus, nukentės vykdomas rėmimo projektas, nes sumažės auditorija, į kurią jis yra taikomas. Rėmimo projektui gali turėti įtakos ir tai, kad Dainavos rajone gyvenantys žmonės bus tik vyresni, kurių pensijos yra nedidelės ir jie neturi galimybių pirkti daug, dažnai ir brangias prekes.

Projektui gali turėti įtakos ir politinė aplinka, t.y. tuo atveju, jei pasikeis reklamos įstatymas ir jame bus įtraukti apribojimai, turintys įtakos prekybos centro reklamai, tai gali įtakoti rėmimo projekto rezultatus.

3.2.7. Rėmimo projekto kontrolė, įvertinimas, užbaigimas

Prekybos centre „Dainava“ yra integruota srautų skaičiavimo sistema, kuri suskaičiuoja žmones, įeinančius į prekybą centrą. Pagal šios srautų skaičiavimo sistemos duomenis galima daryti išvadas apie rėmimo projekto rezultatus, t.y. palyginti srautus prieš integruojant rėmimo projektą ir po jo integravimo. Pasitelkiant šiuos duomenis galime spręsti, ar reklaminė kampanija buvo tiksliniam vartotojui įdomi, kurios reklamuojamos prekės ar paslaugos buvo paklausios, kaip suveikė reklamos priemonės. Kaip pavyzdį galima pateikti, prekybos centre „Dainava“ vykusį Kalėdinio pasirodymo konkursą, kuris buvo organizuojamas vienos reklaminės kampanijos metu. Šio konkurso dienomis prekybos centre srautai buvo 6000 žmonių per dieną, tuo tarpu, kai paprastomis dienomis srautai yra vidutiniškai 2300 žmonių.

Kaip rėmimo projektų valdymo modelio efektyvumą įrodantį faktorių galime pateikti rėmimo projektą sudarančios reklaminės kampanijos, vykdytos gruodžio-vasario mėnesiais, metu buvusius srautus prekybos centre „Dainava“. Pirkėjų srautai akivaizdžiai didėjo, tai reiškia prekybos centro lankytojai reagavo teigiamai į pasirinktas rėmimo priemones, vykdytus integruotos marketingo komunikacijos veiksmus.



Šaltinis: sudaryta autorės.

28. pav. Lankytojų srautai prekybos centre „Dainava“

Iš 28 paveiksle pateiktų rezultatų galime daryti išvadą, kad lyginant laikotarpius prekybos centre „Dainava“ prieš rėmimo projektų valdymo modelio integravimą ir po jo srautai didėja. Sausio ir vasario mėnesiai buvo nežymus lankytojų srautų kritimas, tačiau jis yra įtakotas ne rėmimo projektų valdymo modelio, bei klientų įpročių, sezoniškumo, t.y. gruodžio mėnesį yra padidėję pirkimai dėl švenčių ir šis laikotarpis yra laikomas itin aktyviu prekybininkų tarpe.

Įvertinami srautus, galime daryti rėmimo projekto pakeitimus, parenkant veiksmus ir priemones, kurios pritraukia į prekybos centrą „Dainava“ žmones. Tad prieš organizuojant kiekvieną reklaminę kampaniją, įvertinami iki to laiko vykusios reklaminės kampanijos rezultatai, t.y. žmonių srautai ir pagal tai gali būti daromi suplanuotos reklaminės kampanijos pakeitimai.

Prekybos centras „Dainava“ negali pamatuoti prekybos centre įsikūrusių parduotuvių ar paslaugų įmonių rodiklius, t.y. pardavimo apimtis. O be to, prekybos centro rėmimo projektas ne visada gali juos įtakoti. Netgi tuo atveju, jei prekybos centre yra dideli srautai, jie ne visada gali nulemti pardavimus. Skatinti pardavimus prekybos centre esančios parduotuvės ar paslaugų įmonės turi savo ruožtu. Tai priklauso nuo asmeninio parduotuvės personalo bendravimo su atvestu pirkėju, gebėjimu įtikinti, parduoti. Tad rėmimo projekto sėkmė priklauso ne tik nuo prekybos centro „Dainava“ atliekamų veiksmų, bet ir nuo pačių parduotuvių ir paslaugų įmonių įdirbio: aptarnavimo kokybės, asortimento, prekių išdėstymo, parduotuvės apipavidalinimo ir kitų veiksnių.

Kaip rėmimo projekto rezultatu, galime vertinti ir prekybos centre „Dainava“ naujų parduotuvių atsiradimą. Prekybos centro atsidarė išparduotuvė „Vabbi factory outlet“, prekiaujanti žinomų prekinių ženklų drabužiais ir avalyne itin mažomis kainomis. Ši parduotuvė praplėtė prekybos centro sportinių, kasdienių drabužių ir avalynės visai šeimai asortimentą. Prekybos centre esanti išparduotuvė „Vabbi factory outlet“ yra vienintelė Kaune. Taigi, ši parduotuvė visiškai atitinka prekybos centro „Dainava“ koncepcija, kurios pagrindas yra mažos kainos ir išskirtinės parduotuvės, kurių nėra nei viename kitame Kauno prekybos centre.

Tai pat integravus rėmimo projektą, prekybos centro „Dainava“ antrajame aukšte atsidarė knygynas. Šios parduotuvė atsiradimas yra taip pat vertinamas itin teigiamai, nes knygyno prekybos centre iki šios nebuvo. Knygų poreikį tenkino parduotuvė „Impress“, kurioje knygos sudaro tik dalį asortimento, nes didžiąją dalį užima laikraščiai ir žurnalai.

Prekybos centro antrame aukšte, vietoje buvusio restorano „Laikinoji sostinė“, kuris šiuo metu liko tik pirmajame aukšte, atsidarė ekologiškų produktų parduotuvė ir arbatinė. Tai taip pat yra vienintelė tokio tipo parduotuvė/ arbatinė Kauno mieste. Be to ekologiški produktai pastaruju metu tampa populiarūs, dėl žmonių sąmoningumo ir padidėjusio rūpinimosi savo sveikata. Prekybos centrui „Dainavai“ tai teikia ypatingo patrauklumo.

Iš prekybos centre „Dainava“ atsiradusių naujų nuomininkų galime daryti išvadą, kad rėmimo programa, kurios viena iš priemonių yra teminiai straipsniai Kauno miesto spaudoje ir „Verslo žiniuose“, kartu su kitomis priemonėmis pasiteisino. Nauji ir išskirtiniai prekybos centro nuomininkai galės dar geriau patenkinti prekybos centro „Dainava“ pirkėjų poreikius.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Atlikus teorinę ir praktinę analizę, daromos šios *išvados*:

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, kurios pagrindą sudarė projektų valdymo ir rėmimo valdymo mokslo sritys, neteko rasti sąvokos rėmimo projektų valdymas. Suformuluotas naujas rėmimo projektų valdymo apibrėžimas įrodo darbo naujumą, bei jo naudą tiek marketingo disciplinos srityje tiek projektų valdyme, nes remiantis šiais mokslais ir buvo apibrėžta rėmimo projektų valdymo sąvoka.

Rėmimo projektas tai laiko, biudžeto ir išteklių apribotos pastangos, kuriomis siekiama skatinti numatytos asmenų grupės pirkimus, pasitelkiant rėmimo komplekso elementus. Tuo tarpu rėmimo komplekso elementų, kurių pagrindiniais laikomi reklama, asmeninis pardavimas, pardavimų skatinimas, tiesioginis marketingas ir ryšiai su visuomene planavimas, organizavimas ir kontrolė yra *rėmimo projektų valdymas*.

Formuojant rėmimo projektų valdymo apibrėžimą buvo atsižvelgta į:

- Projekto sąvoką ir bruožus, kurie yra laikinumas, unikalumas ir pradžios bei pabaigos apibrėžimas;
- Projekto valdymo ir marketingo valdymo etapus, kurie apima planavimą, organizavimą ir kontrolę;
- Rėmimo kompleksą sudarančius elementus, t.y. reklama, pardavimų skatinimą, ryšius su visuomene, tiesioginį marketingą;
- Integruotos marketingo komunikacijos valdymą, apimančią įvairių rėmimo komplekso elementų koordinavimą, siekiant komunikuoti su įmonės vartotojais.

2. Darbo tikslas buvo ne tik apibrėžti šias naujas sąvokas, tačiau taip pat suformuoti realiai egzistuojantį ir taikomąją vertę turintį rėmimo projektų valdymo modelį. Šis modelis apima projektų ir marketingo valdymo proceso etapus, veikiamus rizikos faktorių ir yra valdovas projekto valdymo grupės.

3. Rėmimo projektų valdymo modelis darbe buvo integruotas į Kaune veikiančio prekybos centro „Dainava“ valdymą. Siekiant efektyvaus integravimo buvo atliktas nuoseklus tyrimas, kuris padėjo suvokti situaciją, kuri įtakojo rėmimo projektų valdymo modelio būtinumą. Tyrimo metu buvo taip pat išsiaiškintos priemonės, kurias pasitelkus yra vykdomas rėmimo projektų valdymas. Pasitelkus anketinę apklausą buvo ištirtas prekybos centro „Dainava“ vartotojas, konkurentai, prekybos centro užimama pozicija, įvertintos esančios parduotuvės, paslaugų įmonės, bei rėmimo priemonių efektyvumas.

4. Pritaikius rėmimo projektų valdymo modelį prekybos centrui „Dainava“ svarbu buvo atlikti modelio įvertinimą. Remiantis svariais rezultatais, t.y. srautų skaičiavimo sistema, kurios duomenimis padidėjo prekybos centro lankomumas, bei naujai atėjusiais nuomininkais galime teikti, kad nuoseklus rėmimo projekto valdymas, kuris yra pasiekiamas modelio pagalba gerina įmonės rodiklius ir jis pasiteisina. Kiekvienos rėmimo projektą sudarančios reklamos kampanijos metu vykdant kontrolę, galima šį modelį keisti, t.y. pritaikyti prie pasikeitimų. Šie pakeitimai gali būti vykdomi keičiant rėmimo komplekso elementus, jų naudojimo dažnumą, apimtis ar skirtingai juos derinant. Tokiu būdu šis modelis nepraras patrauklumo ir efektyvumo.

Įvertinus prekybos centro „Dainava“ rėmimo projektų valdymo modelį ir rezultatus, kurie gauti po jo pritaikymo, galime teigti, kad modelis buvo pritaikytas sėkmingas, tačiau visgi egzistuoja aplinkybės, kurios sudaro apribojimus geresniems rezultatams. Rėmimo projekto valdymo modelis prekybos centro „Dainava“ atveju yra veikiamas faktorių, kurių prekybos centras negali suvaldyti ir išvengti. Tokia darbe bus pateikta keletas *pasiūlymų*, kaip galima būtų tikėtis geresnių rezultatų, taikant rėmimo projektų valdymo modelį:

- Kaip pagrindinį faktorių galime išskirti negalėjimą valdyti prekybos centro nuomininkų. Tai reiškia, kad prekybos centrą „Dainava“ valdanti įmonė AB „Nuova“ negali įtakoti parduotuvių asortimento, aptarnavimo kokybės, prekių išdėstymo ir pan., kuris gali turėti didelės įtakos prekybos centro patrauklumui. Netgi tuo atveju, jei rėmimo projekto valdymo modelio pasėkoje padidėja srautai, pirkėjai gali nusivilti prekybos centru, dėl mažo asortimento parduotuvėse ar prasto aptarnavimo ir priimti sprendimą nebesilankyti prekybos centre. Toks sprendimas gali turėti itin neigiamos įtakos prekybos centro „Dainava“ sėkmei ir šią nuomonę yra ypač sunku pakeisti. Rėmimo projektų valdymo modelis būtų efektyvesnis tuo atveju, jei būtų galima įtakoti nuomininkus. Ši sąlyga turėtų būti apibrėžta sutartyse sudarytose tarp prekybos centro ir nuomininkų. Esant tokios sąlygoms, atsirastų galimybė dalyvauti parduotuvės ar paslaugų įmonės valdyme, kuris yra susijęs su bendru prekybos centro „Dainava“ įvaizdžiu ir patrauklumu. Sutartyse, prekybos centro savininkas, t.y. AB „Nuova“ galėtų įpareigoti kartą per dvi savaitės papildyti prekių asortimentą, pagal tam tikrus reikalavimus įrengti parduotuvę, vykdyti pardavėjų apmokimus, ar investuoti į parduotuvės, paslaugų įmonės reklamą, populiarinimą bei kitaip prisidėti prie prekybos centro lankytojų patenkinimo ir geresnių sąlygų sudarymo. Tuo atveju rėmimo projektų valdymo modelis duotų geresnius rezultatus ne tik prekybos centrui „Dainava“, bet ir nuomininkams, nes sėkmingai vykdant rėmimo projekto valdymo modelį ne tik didėja prekybos centro srautai, bet ir nuomininkų pardavimai.

- Rėmimo projektų valdymo modelis taikomas prekybos centre „Dainava“ taip pat yra ribojamas skiriamo biudžeto dydžio. Tuo atveju, jei rėmimo projektų vykdymui būtų skiriama didesnė suma pinigų, būtų galima pasirinkti daugiau rėmimo priemonių, tankiau reklamuotis, ar kitaip informuoti prekybos centro „Dainava“ lankytojus apie prekybos centre vykdomas akcijas ir naujienas.

- Prekybos centre „Dainava“ integruotas rėmimo projektų valdymo modelis priklauso ir nuo pačio centro patrauklumo. Tad tuo atveju, jei prekybos centre atsirastų naujų patrauklių tikslinei auditorijai nuomininkų, rėmimo projektų valdymo modelis galėtų būtų efektyviau integruojamas, nes padidėti prekybos centro asortimentas ir tuo pačiu patrauklumas vartotojams. Naujų prekybos centro „Dainava“ nuomininkų paiešką negali organizuoti projekto vykdytojas, t.y. reklamos agentūra „Advision“, dėl ribotų įgaliojimų. Tad prekybos centro savininkai AB „Nuova“ turėtų aktyviai ieškoti naujų nuomininkų, kurie galėtų suteikti papildomo patrauklumo prekybos centrui. Tik nuoseklus darbo pasėkoje, dalyvaujant rėmimo projektų valdymo modelį įtakojančioms grupėms, t.y. vykdytojui ir užsakovui, galime tikėtis geresnių integruoto rėmimo projekto valdymo modelio rezultatų.

- Darbe suformuotą rėmimo projektų valdymo modelį, norint pritaikyti konkrečiai įmonei, būtina atlikti išsamią analizę apie įmonę, esamą situaciją, užimamą poziciją rinkoje, įtakojančią riziką ir kitus faktorius, kurie gali turėti įtakos modelio vykdymui. Kitu atveju, modelio integravimas neduos įmonei naudos ir naįgyvendins užsibrėžtų tikslų.

Aiškaus, nuoseklus rėmimo projektų valdymo modelio sudarymas palengvintų daugelio įmonių veiklą, pagerintų jų rezultatus ir padėtų užsiimti tvirtą poziciją rinkoje, kovojant su konkurentais. Tai buvo įsitikinta, pritaikius rėmimo projektų valdymo modelį Kauno prekybos centrui „Dainava“

ŠVELNYTĖ, Indrė (2006) *Promotional project management model*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 83 p.

SUMMARY

Work objective.

To prepare realistic and having applied value management model of promotional projects for the operating shopping centre “Dainava” in Kaunas referring to realistic analysis of situation, methods proposed and analyzed in literature.

Work objective has required execution of the following tasks.

1. To analyze conception of promotional of projects.
2. To analyze stages of marketing as well as project execution.
3. To design the management model of promotional projects.
4. To examine the market of shopping centers established in Dainava region in Kaunas.
5. To perform the inquiry of visitors in shopping centre “Dainava”.
6. To apply hypothetical management model of promotional projects in shopping centre “Dainava” in Kaunas for the management of promotional project.

Object of investigation.

Management of promotional projects.

The subject of investigation.

Management of promotional project of shopping centre “Dainava” in Kaunas.

Having performed theoretical and practical analysis the following conclusions are drawn:

1. Having analyzed scientific literature the core of which was made up of scientific fields of project management and promotional management, the phrase management of promotional projects was not found. Formulated new definition of management of promotional projects proves the freshness of work and its benefit in marketing discipline field as well as in project management because on the ground of these sciences concept of management of promotional projects was defined.

Promotional project is the attempt restricted by time, budget and resources with the help of which it is being strived to promote buying of intended group of persons invoking elements of promotion complex. Meanwhile planning, organization and control of promotion complex elements the basic of which being advertising, personal sales, sales promotion, direct marketing and public relations are *management of promotional projects*.

2. The objective of work was not only to define these new concepts but also to form the model of management of promotional projects existing in reality and having applied value. This model comprises the stages of management process of projects and marketing influenced by risk factors and is managed by project management group.
3. The model of management of promotional projects at work was integrated in the management of shopping centre “Dainava” in Kaunas. Seeking for the effective integration consistent investigation was performed which helped to perceive the situation influencing the necessity of model of management of promotional projects. In the course of investigation were ascertained the means with the help of which the management of promotional project is being performed. By the means of questionnaires consumers, competitors of the shopping centre “Dainava”, its occupied position were investigated, also existing shops, companies providing services and efficiency of promotion means were evaluated.
4. Applying the model of management of promotional project for shopping centre “Dainava” it was important to perform the evaluation of the model. On the grounds of valid results i.e. system of flow calculation, by the data of which attendance of shopping centre has increased and also new tenants appeared we can state that consistent management of promotional project which can be succeeded by the help of model improves the indicators of a company and is justifiable.

LITERATŪRA

1. BAKER Michael J. *Macmillan Dictionary of Marketing and Advertising*. 2nd ed. London: Macmillan, 1996, 271 p. ISBN 0-333-51605-2.
2. BELCH George E.; BELCH Michael A. *Introduction to Advertising and Promotion. An Integrated Marketing Communications Perspective*. 3rd ed. The United States: Irwin, 1995, 762 p. ISBN 0-256-13697-1.
3. BRYDE, David James. Project management concepts, methods and application. *International Journal of Operations and Production Management*, 2003, Vol 23, No. 7, p. 775-793. [interaktyvus] (žiūrėta 2005 m. gruodžio 18 d.) Prieiga per internetą:
<http://www.emeraldinsight.com/0144-3577.html>.
4. BŪDA, Vytautas; NĖJŪTĖ, Jolanta. Vadybos sprendimų centro organizuoti seminaro „Projektų valdymas“ medžiaga, Vilnius, 2004, p. 1-59.
5. CHMIELIAUSKAS, Alfredas. Projektų valdymas: planavimas, organizavimas, kontrolė. *Viešųjų institucijų valdymas: straipsnių rinkinys*, Kaunas, 1999, p. 37-42.
6. CHMIELIAUSKAS, Alfredas. Tarptautinėje aukštojoje vadybos mokykloje (ISM) organizuoto seminaro „Projektų valdymo meistriškumas“ medžiaga, Kaunas, 2000, p. 1-52.
7. ČEREŠKA Bronislovas. *Reklama: teorija ir praktika*. Vilnius: Homo Liber, 2004, 363 p. ISBN 9955-449-75-6.
8. FERELL O. C.; MACKENZIE H. F.; PRIDE William. M.; SNOW Kim. *Marketing: Concepts and Strategies*. Toronto: Houghton Mifflin, 1998, 638 p. ISBN 0-17-607371-X.
9. GEORGE, Cowie. The importance skills for project managers. *Industrial and Commercial Training*, 2003, Vol. 35, No. 6, p. 256-258. ISSN 0019-7858.
10. GOLUBEVA , Viktorija. Projektų valdymas: „Planuok savo darbą ir dirbk pagal savo planą“. *Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros perspektyvos integracijos į ES kontekste*. Mokslinės praktinės konferencijos pranešimas. p. 37-39. ISSN 1648-1717.
11. YOUNG Trevor L. *Successful Project Management*. London: Kogan Page, 2000, 155 p. ISBN 0-7494-3307-8.
12. KINNEAR Thomas C.; MERNHARDT Kenneth L.; KRENTLER Kathleen A. *Principles of Marketing*. New York: Harpers Collins Publisher, 1995, 808 p. ISBN 0-673-46555-1.
13. KOTLER Philip; ARMSTRONG Gary; SAUNDRES John; WONG Veronica. *Rinkodaros principai*. Kaunas: Technologija, 2003, 854 p. ISBN 9986-850-50-9.
14. KOTLER Philip; KELLER Kevin L. *Marketing Management*. Upper Saddle River (N.J.) : Pearson Prentice Hall, 2006, 733 p. ISBN 0-13-145757-8.
15. KRIAUCIONIENĖ Monika; URBANSKIENĖ Rūta; VAITKIENĖ Rimgailė. *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija, 2005, 140 p. ISBN 9955-09-849-X.

16. LAITIN, Juekue A. Make your promotion more than just a pretty face. *The Magazine for Magazine Management*, 1990, Vol. 19, No. 7, p. 86-93.
17. LASZLO, Gorge P. Project management: a quality management approach. *The TQM Magazine*, 1999, Vol. 11, No. 3, p. 157-160. ISSN 0954-478X.
18. LONGMAN GROUP UK. *Longman Dictionary of Contemporary English*. Maskva: Русский Язык, 1992. 1229 p. ISBN 5-200-01421-2.
19. MARTIN Paula; TATE Karen *Getting Started in Project Management*. United States of America: John Wiley and Sons, Inc., 2001, 263 p. ISBN 0-471-13503-8.
20. MERCER David. *Marketing: the encyclopedic dictionary*. Oxford: Blackwell Business, 1999, 422 p. ISBN 0-631-21126-8.
21. NEVERAUSKAS Bronius; STANKEVIČIUS Vytautas; VILIŪNAS Vaidotas; ČERNIŪTĖ Ieva. *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija, 2005, 143 p. ISBN 9955-09-497-4.
22. NICHOLAS John M. *Project Management for Business and Engineering*. 2nd ed. Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004, 603 p. ISBN 0-7506-7824-0.
23. PARSON, Andrew G; BALLANTINE Paul, W. Market dominance, promotions, and shopping mall group performance. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 2004, Vol. 32, No. 10, p. 458-463. ISSN 0959-0552.
24. PRANULIS Vytautas; PAJUODIS Arvydas; URBONAVIČIUS Sigitas; VIRVILAITĖ Regina. *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press, 2000, 450 p. ISBN 9955-9318-0-9.
25. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 2000, p. 72. [interaktyvus] (žiūrėta 2005 m. gruodžio 18 d.) Prieiga per internetą: http://www.pmi.org/Prod2/groups/public/documents/info/pp_pmbokguidethirdexcerpts.pdf
26. ROSENAU Milton D. Jr. *Successful Project Management. A Step-by-Step Approach with Practical Examples*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1992, 292 p. ISBN 0-442-00655-1,
27. ROWLEY, Jennifer. Promotion and marketing communications in the information marketplace. *Library review*, 1998, Vol. 47, No. 8, p. 383-387. ISSN 0024-2535.
28. SHIMP Terence A. *Advertising Promotion. Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*. 5th ed. United States of America: The Dryden Press, 2000, 674 p. ISBN 0-03-021113-1.
29. SOMMERS Montrose S.; BARNES James; STANTON William J. *Fundamentals of Marketing*. 7th ed. Toronto: McGraw-Hill Ryerson, 1991, 795 p. ISBN 0-07-5525143.
30. STANKEVIČIUS, Vytautas. Rizikos identifikavimas ir analizė projektų valdyme. *Ekonomika ir vadyba*. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga, Kaunas, 2000 m. gegužės 4,5, p. 421-423. ISSN 9986-13-749-7.
31. STATAUSKAITĖ, Ligita. Rėmimas ir jo poveikis produkcijos pardavimo mastui. *Mūsų socialinis kapitalas- žinios*. Konferencijos pranešimų medžiaga, Kaunas, 2003, p. 194-198. ISBN 9955-09-407-9.

32. ŠLIBURYTĖ, Laimona. Reklamos reikšmė rėmimo ir marketingo kompleksuose. *Inžinerinė ekonomika*, 1999, Nr. 1(12), p. 39-43. ISSN 1392-2785.

33. ŠLIBURYTĖ, Laimona. Ryšiai su visuomene ir jų svarba marketinge. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2001, Nr. 19, p. 159-172. ISSN 1392-1142.

34. URBANSKIENĖ Rūta; OBELNYTĖ Odeta. *Reklama ir rėmimas. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija, 1995, 138 p. ISBN 9986-13-262-2.

35. WARNABY, Gary; BENNISON, David; DAVIES Barry, J. Marketing communications in planned shopping centres: evidence from the UK. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 2005, Vol. 33, No. 12, p. 893-904. [interaktyvus] (žiūrėta 2005 m. gruodžio 18 d.) Prieiga per internetą:

<http://www.emeraldinsight.com/0959-0552.html>

36. WEBSTER, Gordon. Project definition- the missing link. *Industrial and Commercial Training*, 1999, Vol. 31, No. 6, p. 240-244. ISSN 0019-7858.

Informaciniai šaltiniai:

1. GAIŽAUSKAS, Vytautas (2005) *Naujas prekybos centras- niša sau ir kitiems*. [interaktyvus]. Laikraščio „Verslo žinios“ archyvas (žiūrėta 2006 m. kovo 25 d.) Prieiga per internetą:

<http://www.vz.lt/Newspaper/RA99.nsf/showPDF?openAgent@data=2005.02.22&page=09>

2. GAIŽAUSKAS, Vytautas (2004) *Kaune prekybai reikia neįprastų sprendimų*. [interaktyvus]. Laikraščio „Verslo žinios“ archyvas (žiūrėta 2006 m. kovo 25 d.) Prieiga per internetą:

<http://www.vz.lt/Newspaper/RA99.nsf/showPDF?openAgent@data=2004.10.13&page=07>

3. NAUJIENŲ AGENTŪRA „BNS“ (2005) *Kaune naujas prekybos centras „Dainava“* [interaktyvus]. „Delfi“ informacinis portalas (žiūrėta 2006 m. kovo 25 d.) Prieiga per internetą:

<http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=6092371&categoryID=11&ndate=1109053159>

4. Prekybos centro „Dainava“ internetinis puslapis [interaktyvus] (žiūrėta 2006 m. sausio 15 d.) Prieiga per internetą:

<http://www.pcdainava.lt>

5. Reklamos agentūros „Advision“ internetinis puslapis [interaktyvus] (žiūrėta 2006 m. sausio 15 d.) Prieiga per internetą:

<http://www.advision.lt>

6. Komunikacijos žiniasklaidoje planuotojas „Media House“ internetinis puslapis [interaktyvus] (žiūrėta 2006 m. sausio 15 d.) Prieiga per internetą:

<http://www.media-house.com>

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Apklausa, skirta prekybos centro „Dainava“ kliento portreto sudarymui, jo nuomonės apie prekybos centrą išsiaiškinimui anketa

K1. Ar Jūs esate atsakingas už maisto, kasdieninių prekių, drabužių pirkimus Jūsų šeimai?

1. Taip
2. Ne

K2. Kuriame prekybos centre, esančiame Kaune, Jūs lankotės dažniausiai?

K3. Kuris prekybos centre, esantis Kaune yra Jūsų labiausiai mėgstamas?

K4. Kuris prekybos centras, esantis Kaune, yra arčiausiai Jūsų namų?

K5. Kuriame prekybos centre, esančiame Kaune Jūs išleidžiate daugiausiai pinigų?

	K2. Lankosi dažniausiai	K3. Mėgstamiausias	K4. Arčiausiai namų	K5. Išleidžiate daugiausiai pinigų
Maxim (Pramonės pr.)	2	3	4	5
Hyper Maxima (Savanorių pr.)	2	3	4	5
Savas (Savanorių pr.)	2	3	4	5
Pliusas (V. Krėvės pr.)	2	3	4	5
Media (V. Krėvės pr.)	2	3	4	5
Dainava (V. Krėvės pr.)	2	3	4	5
Urmo bazė (Pramonės pr.)	2	3	4	5
Molas (Baršausko g.)	2	3	4	5

K6. Kiek vidutiškai pinigų Jūs išleidžiate per savaitę Jūsų dažniausiai lankomame prekybos centre?

- iki 50 Lt
- 50-100 Lt
- 100-300 Lt
- 300 Lt ir daugiau.

K7. Kaip dažnai lankotės prekybos centruose?

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| 1. Kiekvieną dieną | 4. Kartą per dvi savaites |
| 2. 2-3 kartus per savaitę | 5. Kartą per mėnesį |
| 3. Kartą per savaitę | 6. Rečiau |

K8. Prašome pasakyti, kokie yra trys pagrindiniai veiksniai, kurie lemia Jūsų apsisprendimą lankyti prekybos centruose?

- | | |
|--|--|
| 1. Parduotuvės aplinka (interjeras, prekių išdėstymas, pateikimas) | 7. Galima greitai apsipirkti |
| 2. Arti namų, darbovietės | 8. Matyta, girdėta reklama |
| 3. Daug vietos, nėra grūsties | 9. Čia nuolat ypatingi pasiūlymai (akcijos, nuolaidos) |
| 4. Geriausios kainos | 10. Įpratau čia apsipirkti |
| 5. Prekių ir paslaugų įvairovė ir išskirtinumas | |
| 6. Lengva pastatyti automobilį | |

K9. Iš kur Jūs sužinojote apie prekybos centrą „Dainava“?

	K8. Iš kur sužinojote?
1. Iš reklamos laikraščiuose	1
2. Iš radijo reklamos	2
3. Iš plakatų gatvėje	3
4. Iš reklaminių bukletų	4
5. Iš draugų pažįstamų	5
6. Pamačiau prekybos centrą eidamas pro šalį	6

K10. Kaip dažnai lankotės prekybos centre „Dainava“?

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| 1. Kartą per dieną | 4 Kartą per dvi savaites |
| 2. 2-3 kartus per savaitę | 5. Kartą per mėnesį |
| 3. Kartą per savaitę | 6. Rečiau |

K11. Įvertinkite prekybos centrą „Dainava“ pagal išvardintus teiginius 10 balų skalėje, kur 1 reiškia, kad Jūs „visiškai nesutinkate su teiginiu“, 10- „visiškai sutinku su teiginiu“.

	Visiškai nesutinku				Visiškai sutinku						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Arti namų darbovietės											
3. Žemos kainos											
4. Platus prekių, paslaugų asortimentas											
5. Daug erdvės, nėra spūsčių											
6. Prekybos centre švaru, tvarkinga											
7. Yra prekių/ paslaugų, kurių nerandu kituose prekybos centruose											
8. Dažnai vyksta akcijos, loterijos, taikomos nuolaidos											
10. Nežinau											

K12. Ar esate prekybos centre „Dainava“ pirkęs ne maisto prekių?

1. Taip
2. Ne

K13. Jei taip, kokia prekių grupei priklauso tas pirkinys?

- | | |
|---------------|--|
| 1. Apranga | 4. Galanterija |
| 2. Avalynė | 5. Kosmetika |
| 3. Aksesuarai | 6. Buitinė technika ir namų ūkio reikmenys |

K14. Šis pirkinys buvo planuotas?

- | | |
|---|---|
| 1. Planuotas, t.y. jūs ėjote į prekybos centrą „Dainava“ žinodamas, kad įsigysite konkrečia prekę | 2. Spontaniškas, t.y. Jūs netikėtai nusprendėte įsigyti patikusią prekę |
|---|---|

K15. Dėl kurių prekių grupių, Jūsų manymu verta užėiti į prekybos centrą „Dainava“? Vertinimui naudokite 10 balų skalę, kur 1 reiškia, kad atitinkamos prekių grupės asortimentas „Jūs visiškai netenkina“, o 10 – atitinkamos prekių grupės asortimentas „Jūs visiškai tenkina“.

	Visiškai nesutinku					Visiškai sutinku				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Kosmetika, tualetiniai reikmenys	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Suvenyrai, dovanos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Galanterija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Juvelyriniai dirbiniai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Apranga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Avalynė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Spaudos leidiniai/ knygos/ kanceliarinės prekės	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Namų ūkio reikmenys	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Buitinė technika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Nežinau										

Duomenys apie Jus

K16. Jūsų amžius _____

K17. Lytis 1. Vyras 2. Moteris

K18. Jūsų išsilavinimas

1. Pagrindinis
2. Bendras vidurinis
3. Aukštesnysis
4. Aukštasis

K19. Kokia Jūsų šeimyninė padėtis

- 2.3.1.1.1. Vadovas
- 2.3.1.1.2. Tarnautojas
- 2.3.1.1.3. Specialistas
- 2.3.1.1.4. Darbininkas
- 2.3.1.1.5. Ūkininkas
6. Pensininkas
7. Bedarbis
8. Namų šeimininkė
9. Studentas

K20. Mėnesinės Jūsų šeimos pajamos?

1. Iki 500 Lt
2. 500-1000 Lt
3. 1500-3000 Lt
4. 3000 Lt ir daugiau

K21. Kuriame Kauno miesto gyvenamajame rajone Jūs gyvenate? _____

2 PRIEDAS

Prekybos centro „Dainava“ reklaminių kampanijų, vykstančių rėmimo projekto metu komunikacijos priemonių tinklelis, biudžetas.

Reklaminės kampanijos pavadinimas

Su Dainavos pirkėjo pasu dar geresni pasiūlymai. Laimėk kelionę į KANARUS!

Laikotarpis:

Gruodžio 1 d. - vasario 12 d.

	Gruodis			Sausis			Vasaris								
	1-4	5-11	12-18	19-25	26-31	2-8	9-15	16-22	23-29	30-31	1-5	6-12	13-19	20-26	27-28
Reklama prekybos centre/ dekoracijos (transparentai, stovai)															
Reklama viešojo transporto stotelėse															
Reklaminiis bukletais, patinamas į pašto dėžutes															
Kuponai, akcijos taisyklės parduotuvioms															
Reklama spaudoje (Laikinoji sostinė)															
Reklama radijuje (Kelyje)															
Akcijos laimėtojo paskelbimas spaudoje (nuotrauka Laikinojoje sostinėje)															

Reklaminės kampanijos metu, lojalumo programos nariai, t.y. pasų turėtojai gali užpildyti anketą, ją mesti į dėžę, esančią prekybos centre „Dainava“. Vasario 12 dieną vykstančio renginio metu yra paskelbiamas laimėtojas, kuris laimi kelionę į Kanarus. Reklamines kampanijos metu apdovanoti lojalūs pirkėjai ir skaitinamas pirkėjo pasų išsigijimas, su kuriais suteikiamos specialios nuolaidos. Reklamines kampanijos komunikavimui yra pasitelkiamos aukščiau išvardintos priemonės.

	Sausis			Vasaris						
	2-8	9-15	16-22	23-29	30-31	1-5	6-12	13-19	20-26	27-28
Drabužių, batų, galanterijos parduotuvių kolekcijų demonstravimas										
Grožio savaitgaliai (kirpykla, kosmetikos produktai, juvelyriniai dirbiniai)										
Laimėtojo paskelbimas – koncertas										

Prekybos centre bus vykdomas unikalus operatorių prekių ir paslaugų asortimento pristatymas. Renginiai vyksta savaitgaliais. Renginio vedėjas pristato prekes, paslaugas, kurias demonstruoja profesionalūs modeliai. Organizuojami žaidimai, kurių metu galima laimėti parduotuvių įsteigtus prizus (pvz.: dovanų kuponai). Šiuos prizus turėtų įsteigti operatoriai. Renginių metu yra siekiama ne tik sukurti pramogą, bet ir vykdyti reklamą, pristatant renginio dalyviams parduotuvių ir paslaugų įmonių asortimentą.

Reklaminių kampanijos pavadinimas Su Dainavos pirkejo pasu dar geresni pasiūlymai. Laimėk kelionę ĮKANARUS!

Laikotarpis: Gruodžio 1 d. - vasario 12 d.

Media kanalas / Paslauga	Plotas	1 kv. cm.	Matav.v nt.	Kiekis/ Kartai	Kaina	Suma	Nuolaida	Kaina po nuolaidos	Pastabos
<i>Stotelių nuoma</i>	9,5		vnt	30	350,00	10500,00	0 %	10500,00	Kaina 10 stotelių x 3 mėnesiai
<i>Stotelių apipavidalinimas (spaudos, pakabinimo darbai)</i>			vnt	1	3000	3000	0 %	3000,00	
<i>Reklaminiai klipai "Kelyje"</i>			vnt	60	30,00	1800,00	50 %	900,00	Klipo transliacijos 3 mėnesius
<i>Reklaminių klipo gamyba</i>			vnt	1	150,00	150,00	0 %	150,00	
<i>Reklama laikraštyje "L aikinoji sostinė"</i>	80,0	7,8	vnt	7	624,00	4368,00	32 %	2970,24	
<i>Reklaminis leidinys</i>			vnt	70000	0,06	4200,00	0 %	4200,00	Platinamas (pašto dėžutes, kuriose pateikiami parduotuvių ir paslaugų imonių pasiūlymai)
<i>Reklaminių leidinių platinimas</i>			vnt	100000	0,023	2300,00	0 %	2300,00	
<i>Reklaminiai standai PC, kuriuose reklamuojamos prekės, kuponai, akcijos taisyklės</i>			vnt	1	500,00	500,00	0 %	500,00	
<i>Renginio vedėjas (demonstracijoms, grožio dienoms)</i>			vnt	4	100,00	400,00	0 %	400,00	
<i>Modeliai, kurie demonstruoja drabužius</i>			vnt	4	60,00	240,00	0 %	240,00	
<i>Koncertas (vedėjas, atlikėjas, garsas)</i>			vnt	1	4500,00	4500,00	0 %	4500,00	Jo metu apdovanojamas laimėtojas
<i>Pagrindinis prizas</i>			vnt	1	9000	9000	0 %	9000,00	Kelionė ĮKANARUS dviems asmenims
<i>Dizaino darbai</i>			Val	10	90,00	900,00	0 %	900,00	
<i>Maketavimo darbai</i>			Val	15	50,00	750,00	0 %	750,00	
<i>Projektų vadovo darbas</i>			Val	15	120,00	1800,00	0 %	1800,00	
						Iš jų media:		8468,00	
						Media po nuolaidos:		6170,24	
Agentūros komisinis (media darbams): 4 %									338,72
VISO:									39898,96
Iš VISO:									39560,24
SUMA:									47080,77

PLANAS 2 aukštas

