

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Zigfridas Raudonis  
Dainora Mažonaitė**

UAB „MAŽOJI RŪTELĖ“ NAUJO PRODUKTO GALIMYBIŲ RINKOJE TYRIMAS

**Magistro darbas**

**Šiauliai, 2006**

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

UAB „MAŽOJI RŪTELĖ” NAUJO PRODUKTO GALIMYBIŲ RINKOJE TYRIMAS

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

**Magistro darbo autoriai** Zigfrydas Raudonis.....  
Dainora Mažonaitė.....

**Vadovas** doc.dr. Jūratė Stankevičienė.....

**Recenzentas**.....  
.....

## **SANTRAUKA**

**Zigfridas Raudonis**

**Dainora Mažonaitė**

**UAB „Mažoji rūtelė“ naujo produkto galimybių rinkoje tyrimas.** Magistro darbas.

Magistro darbo tikslas – pateikti naujo produkto įvedimo į rinką teorinius aspektus bei pritaikyti juos atliekant naujo produkto įvedimo į rinką galimybių tyrimą UAB „Mažoji rūtelė“. Analitinėje darbo dalyje analizuojama lietuvių bei užsienio autorių mokslinė literatūra inovacijų, naujų produktų kūrimo bei diegimo klausimais. Siekiant įvertinti UAB „Mažoji rūtelė“ naujo produkto galimybes rinkoje, atliktas vartotojų elgsenos saldumynų atžvilgiu tyrimas, kurio rezultatų analizė pateikiama antrojoje darbo dalyje. Trečiojoje darbo dalyje pateikiamas UAB „Mažoji rūtelė“ veiklos vertinimas adaptyvumo požiūriu, kuriame apžvelgiama įmonės veikla, iširta išorinė bei vidinė jos aplinka. Atliktas naujų produktų potencialios paklausos įvertinimas kiekybiniu ir kokybiniu požiūriu bei apibūdintas naujų produktų įvedimas į rinką marketingo veiklos kontekste.

## **SUMMARY**

**Zigfridas Raudonis**

**Dainora Mažonaitė**

**The research of UAB „Mažoji rūtelė“ opportunities to enter the market with its new product.**

Master thesis.

The aim of Master thesis is to cover the main aspects of introducing the new product for the market and to use them while making the research of UAB „Mažoji rūtelė“ opportunities to enter the market with its new product. Analytical part of final paper covers the analysis of Lithuanian and foreign authors' scientific literature according to the topics of innovations, new products' development and implementation. The second part of the work includes the analysis of the research on customers behavior concerning confectionary made. Third part of the thesis covers the evaluation of the performance of UAB „Mažoji rūtelė“ on the feasibility of adaptation. It consists of the review of the company' performance, the internal and external environment. The evaluation of the potential demand was made based on both – qualitative and quantitative aspects.

# TURINYS

LENTELĖS .....	11
PAVEIKSLAI.....	13
ĮVADAS .....	16
1. NAUJO PRODUKTO SAMPRATOS IR KŪRIMO PROCESO TEORINIAI ASPEKTAI .....	18
1.1 Inovacinė veikla įmonėje.....	18
1.1.1 Inovacinės veiklos samprata.....	18
1.1.2 Personalo vadyba inovacinėje veikloje .....	23
1.2 Naujų prekių kūrimo prielaidos ir samprata.....	28
1.3 Naujų produktų kūrimo procesas.....	31
1.3.1 Naujų produktų kūrimo proceso bendrieji principai .....	31
1.3.2 Naujo produkto kūrimo strategijos formavimas.....	33
1.3.3 Naujo produkto idėjų šaltiniai ir generavimo metodai .....	35
1.3.4 Idėjų atranka ir patikrinimas.....	39
1.3.5 Konceptijos kūrimas ir patikrinimas.....	41
1.3.6 Komercinė atrinktų idėjų analizė.....	43
1.3.7 Pardavimų planavimas.....	45
1.3.8 Produkto kūrimas.....	46
1.3.9 Naujo produkto testavimas .....	47
1.3.10 Naujo produkto pateikimas rinkai .....	49
1.3.11 Rinkos strategijos .....	52
1.3.12 Prekės sėkmės rinkoje kontrolė.....	54
2. TYRIMO METODOLOGIJA IR REZULTATAI .....	55
2.1 Tyrimo metodologinis pagrindimas.....	55
2.2 Tyrimo imties apibūdinimas.....	56
2.3 Vartotojų elgsenos saldumynų atžvilgiu tyrimo rezultatų analizė.....	59
2.4 Naujų produktų galimybių rinkoje tyrimo rezultatai.....	75
2.4.1 Zefyrų potencialios paklausos ir galimybių rinkoje tyrimo rezultatai.....	75
2.4.2 Maršmalų potencialios paklausos ir galimybių rinkoje tyrimo rezultatai .....	87
2.4.3 Guminukų potencialios paklausos ir galimybių rinkoje tyrimo rezultatai .....	91
2.4.4 Zefyrų, maršmalų ir guminukų galimybių rinkoje palyginimas.....	100

2.5 Vartotojų nuomonės apie UAB „Mažoji rūtelė“ ir jos produkciją tyrimo rezultatų analizė ..	104
3. UAB „MAŽOJI RŪTELĖ“ NAUJŲ PRODUKTŲ ĮVEDIMO Į RINKĄ GALIMYBĖS.....	107
3.1 UAB “Mažoji rūtelė“ veiklos vertinimas adaptyvumo požiūriu .....	107
3.1.1 UAB “Mažoji rūtelė“ veiklos apžvalga.....	107
3.1.2 UAB „Mažoji rūtelė“ Išorinė aplinka.....	108
3.1.3 UAB „Mažoji rūtelė“ situacijos vertinimas.....	111
3.2 UAB „Mažoji rūtelė“ naujų produktų potencialios paklausos įvertinimas kiekybiniu ir kokybiniu požiūriais .....	115
3.3 UAB „Mažoji rūtelė“ naujų produktų įvedimas į rinką marketingo veiklos kontekste.....	122
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....	125
LITERATŪRA .....	128
PRIEDAI .....	130
1 priedas. Įvairių autorių pateikiamos inovacijos sąvokos interpretacijos .....	130
2 priedas. Inovacinės veiklos fazės.....	131
3 priedas. Pieniško šokolado rinkos struktūros analizė .....	132
4 priedas. Klausimai, padedantys patikrinti prekės koncepciją.....	133
5 priedas. Bostono matrica .....	134
6 priedas. Zefyrų įvedimo ganto diagrama.....	135
7 priedas. Maršmalų įvedimo ganto diagrama.....	136
8 priedas. Guminukų įvedimo ganto diagrama.....	137
9 priedas. Zefyrų įvedimo biudžetas .....	138
10 priedas. Maršmalų įvedimo biudžetas .....	139
11 priedas. Guminukų įvedimo biudžetas .....	140
12 priedas. Anketos pavyzdys .....	141

## LENTELĖS

1 lentelė. Idėjų generavimo metodai.....	37
2 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių (N=300).....	56
3 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=300) .....	57
4 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal namų ūkyje esančių suaugusių narių skaičių (N=300) .....	57
5 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal namų ūkyje esančių vaikų skaičių (N=300) .....	58
6 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal namų ūkio vidutines mėnesio pajamas (N=300) ....	58
7 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal jų požiūrį į saldumynų vartojimą bei jų poveikį (N=300) .....	59
8 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal jų vartojimo įpročius (N=300).....	60
9 lentelė. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas pagal įvairių saldumynų pirkimo dažnumą (N=300) .....	61
10 lentelė. Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas, įvertinant veiksnius, lemiančius jų apsisprendimą pirkti saldumynus, proc. (3) (N=300).....	64
11 lentelė. Tyrimo dalyvių požiūris į saldumynų priedus bei cukraus pakaitalus (N=300).....	68
12 lentelė. Tyrimo dalyvių požiūris į degustacijas (N=300) .....	72
13 lentelė. Tyrimo dalyvių požiūris į įvairių veiksnių svarbumą renkantis bei perkant zefyrus (N=183) .....	81
14 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal tai, ar įvairūs veiksniai riboja zefyrų pirkimą bei vartojimą jų namų ūkyje (N=300) .....	82
15 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas atsakant į klausimą „Kaip vertinate skirtingų skonių ir aromatų zefyrus? (N=300).....	85
16 lentelė. Tyrimo dalyvių, ragavusių maršmalų, nurodytos vartojimo situacijos (N=4).....	88
17 lentelė. Tyrimo dalyvių, bandžusių maršmalus, nuomonių pasiskirstymas vertinant produkto skonį (N=4).....	89
18 lentelė. Įvairių maršmalų vartojimo būdų priimtimumo įvertinimas, atsižvelgiant į tyrimo dalyvių nuomonę (N=300) .....	90
19 lentelė. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, įvertinant pateiktus teiginius apie maršmalus (N=300) .....	91

20 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pateiktų veiksnių svarbą renkantis bei perkant saldinius – guminukus (N=247).....	94
21 lentelė. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas pagal tai, kokie veiksniai riboja saldinių - guminukų pirkimą bei vartojimą jų namų ūkyje (N=247).....	94
22 lentelė. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas vertinant pateiktus teiginius apie saldinius – guminukus (N=300).....	95
23 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas, vertinant įvairių skonių saldinius – guminukus (N=300) .....	97
24 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pajamas ir jiems priimtina saldinių – guminukų kainą (Lt/100 g) (N=300) .....	98
25 lentelė. UAB „Mažoji rūtelė“ produkcijos paskirstymo tinklas .....	112
26 lentelė. SSGG analizė .....	113
27 lentelė. Prognozuojami įmonės naujo produkto pardavimai per mėn., kg .....	117
28 lentelė. Prognozuojami įmonės naujo produkto pardavimai per mėn., Lt.....	118
29 lentelė. Prognozuojami įmonės naujo produkto pardavimai per mėn., kg .....	120
30 lentelė. Prognozuojami įmonės naujo produkto pardavimai per mėn., Lt.....	121
31 lentelė. UAB „Mažoji rūtelė“ priimami sprendimai naujų prekių pateikimo rinkai etape.....	123

## PAVEIKSLAI

1 pav. Inovacinės veiklos organizavimo modelis.....	20
2 pav. Inovacijos įgyvendinimo būdo pasirinkimo matrica .....	21
3 pav. Inovacinės veiklos fazės .....	23
4 pav. Vadovo įgūdžiai.....	28
5 pav. Naujos prekės kūrimo procesas .....	32
6 pav. Naujų prekių kūrimo strategijos formavimo prielaidos.....	33
7 pav. Lyderių ir pasekėjų sprendimai, kuriant naujas prekes.....	34
8 pav. Naujo produkto kūrimo procesas.....	48
9 pav. Rinkos strategijos.....	52
10 pav. Rinkos geografijos strategijos.....	53
11 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas, įvertinant savybių svarbą perkant saldumynus, proc. (N=300) .....	62
12 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pagal konkrečios prekės pirkimą lemiančius veiksnius, proc. (N=300) .....	63
13 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, vertinant saldumynų įpakavimo dėmesio atkreipimo funkcijos svarbą, proc. (N=290).....	66
14 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, vertinant įpakavimo informacijos suteikimo funkcijos svarbą, proc. (N=300).....	66
15 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, vertinant įpakavimo patogaus naudojimo funkcijos svarbą, proc. (N=300).....	67
16 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, vertinant įpakavimo savybių išsaugojimo funkcijos svarbą, proc. (N=300).....	68
17 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Kiek saldaus produkto kalorijų Jums atrodo „ne per daug“?“, proc. (N=300).....	69
18 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, įvertinant saldumynų reklamos priemonių ir informacijos šaltinių pasiekiamumą, proc. (N=300) .....	70
19 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, įvertinant saldumynų reklamos priemonių ir informacijos šaltinių veiksmingumą, proc. (N=300).....	71
20 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas atsakant į klausimą „Ar perkant saldumynus Jūs teikiate prioritetą Lietuvos gamintojų produkcijai?“, proc. (N=300) .....	74



21 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, vertinant teiginį „Zefyrai – tai tik vaikams tinkantis saldumynas“, proc. (N=300).....	76
22 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, vertinant teiginius „Zefyrai tinka, kai labai norisi kažko saldaus“ ir „Zefyrai – tai lengvas bei saldus produktas“, proc. (N=300).....	76
23 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, vertinant zefyrų tinkamumą ..... prie kavos ir arbatos, proc. (N=300).....	77
24 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, vertinant teiginius „Zefyrai – tai vienas sveikesnių saldžių produktų užkandžiauti“ ir „Zefyrai yra labai kaloringi“, proc. (N=300) .....	78
26 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Ar Jūsų namų ūkis perka bei vartoja zefyrus, proc. (N=300) .....	79
27 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas nurodant vidutiniškai suvartojamą zefyrų kiekį, proc. (N=183) .....	80
28 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas pagal jų mėgstamiausių zefyrų savybes, proc. (N=300) .....	83
29 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas apie jiems patraukliausios ..... spalvos zefyrus, proc. (N=300) .....	84
30 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Kokia zefyrų kaina (Lt/kg) Jums atrodo priimtina?“, proc. (N=300).....	86
31 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, atsakant į klausimą..... „Kada dažniausiai valgote zefyrus?“, proc. (N=300).....	87
32 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas įvertinant maršmalų žinomumą (N=300).....	88
33 pav. Tyrimo dalyvių ir jų namų ūkių narių pasiskirstymas pagal saldainių – guminukų mėgstamumą (N=300) .....	92
35 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal jiems skaniausių saldainių – guminukų savybes, proc. (N=300) .....	96
36 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal mėnesio pajamas ir per vieną pirkimą išsigyjamą saldainių – guminukų kiekį, proc. ....	97
37 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį ir sąlygas, kada jie vartoja saldainius – guminukus .....	99
38 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių bei jų nuomonę, atsakant į klausimą „Kokio amžiaus vaikai labiausiai valgytų saldainius – guminukus su vitaminais?“ .....	100
39 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas naujų produktų išsigijimo atžvilgiu (N=300) .....	101

40 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pajamas ir jų pasirinkimą naujos rūšies zefyrų atsiradimo atveju (N=300).....	101
41 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pajamas ir jų elgseną maršmalų įvedimo atveju (N=300) .....	102
42 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pajamas ir jų elgseną saldainių – guminukų su vitaminais įvedimo atveju (N=300).....	103
43 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas atsakant į klausimą „Ar Jūs žinote įmonę UAB „Mažoji rūtelė“ bei šios įmonės produkciją?“ (N=300) .....	104
44 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas atsakant į klausimą „Ar Jūs perkate UAB „Mažoji rūtelė“ produkciją?“ (N=201).....	105
45 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas atsakant į klausimą „Ar Jūs perkate UAB „Mažoji rūtelė“ produkciją?“ (N=157).....	105
46 pav. Infliacija Lietuvoje, proc.....	109
47 pav. Zefyrų, maršmalų ir guminukų dizaino, įpakavimo ir kokybės apibūdinimas .....	119
48 pav. Zefyrų, maršmalų ir guminukų sukūrimo ir įvedimo į rinką programos dalyvių organizacinė struktūra .....	122

## IVADAS

Nuolat besikeičiantys vartotojų poreikiai, technologijos ir konkurencijos sąlygos įmonės vadovus verčia domėtis naujovėmis ir ieškoti būdų, kaip neatsilikti nuo rinkos pokyčių. Konkurencija rinkoje tokia stipri ir dinamiška, kad kiekvienos įmonės išlikimas priklauso nuo to, kaip ji sugeba prisiderinti prie paklausos pokyčių. Viena iš galimybių – naujų prekių pateikimas rinkai. Užsiminus apie naujus produktus, žmonės dažniausiai pagalvoja apie sudėtingas technologijas: video technikos galimybes, kompiuterinę grafiką ar panašiai, tačiau rečiau mąstoma apie paprastus dalykus: kavą be kofeino, dietinę kolą ar naujesnio skonio ledus, tačiau abu atvejai yra teisingi, kadangi vyrauja didelė produktų įvairovė.

Dauguma įmonių stengiasi neatsilikti nuo konkurentų ir teikti kitokias nei konkurentai prekes. Nauji produktai – tai pats svarbiausias kiekvienos modernios įmonės tikslas, nepriklausomai nuo to, ar įmonė gamina prekes, ar teikia paslaugas. Siekdama sukurti aukštos kokybės produktus, įmonė turi įdėti daug materialinių ir intelektualinių išteklių. Kokybiško produkto sukūrimas priklauso nuo gerai organizuotos, kooperatyvuos sąveikos tarp įmonės vadovų bei funkcinų padalinių. Kiekviena įmonė turi nustatyti palankiausią organizacinę struktūrą, kuri galėtų palengvinti naujų produktų kūrimą ir jų plėtrą. Organizacinė struktūra turi būti gana lanksti, kad būtų įmanoma prisiderinti prie įvairių rinkos situacijų ir pokyčių. Vienas iš svarbiausių reikalavimų įmonės organizacinei struktūrai yra vyriausiųjų vadybininkų ir savininkų pritarimas ir dalyvavimas kuriant naujus produktus.

Šiuolaikinės įmonės pereina prie esamų ir potencialių vartotojų elgesio, įpročių, prioritetų nagrinėjimo ir siekia, kad tokios analizės rezultatai atsispindėtų organizacijų strategijose. Kompanijos strategija tampa ypatingai svarbiu konkurencinės kovos įrankiu. Jei panagrinėtume sėkmingų korporacijų patirtį, pamatytume, kad jos pereina nuo tradicinio valdymo ir kontrolės prie organizacijų, orientuotų į klientą. Taktiniai sprendimai užleidžia vietą strateginiams, verslo procesų efektyvumas nuolat taikomas, atsižvelgiant į vartotojo pageidavimus. Pagrindinė reikšmė teikiama intelektualaus ir inovacinio kapitalo kaupimui, nuolatiniam darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir įgūdžių tobulinimui, ne tik naujų vartotojų pritraukimui, bet ir senų išlaikymui, pateikiant labiau personalizuotą, „asmeninį“ produktą arba paslaugą, gerinant įvaizdį ir reputaciją.

Baigiamojo darbo tema buvo pasirinkta todėl, kad norėta išsiaiškinti, kokias galimybes įvesti naują produktą į rinką turi UAB „Mažoji rūtelė“.

**Darbo objektas** – UAB „Mažoji rūtelė“ naujo produkto įvedimo į rinką galimybės.

**Hipotezė.** Atliktas vartotojų elgsenos saldumynų atžvilgiu tyrimas ir trijų naujų produktų – zefyrų, maršmalų ir guminukų galimybių rinkoje studija, turėtų parodyti, kad didžiausias perspektyvas turės maršmalų įvedimas.

**Darbo tikslas** – pateikti naujo produkto įvedimo į rinką teorinius aspektus bei pritaikyti juos atliekant naujo produkto įvedimo į rinką galimybių studiją UAB „Mažoji rūtelė“.

**Darbo uždaviniai:**

1. Aptarti inovacinės veiklos sampratą bei personalo vadybos principus inovacinėje veikloje;
2. Pateikti naujų prekių kūrimo prielaidą bei sampratą;
3. Apibrėžti naujo produkto kūrimo procesą;
4. Atlikti naujų produktų galimybių rinkoje tyrimą bei pateikti jo rezultatų analizę;
5. Įvertinti naujo produkto įvedimo į rinką galimybes UAB „Mažoji rūtelė“.

**Darbo metodai ir metodologija.** Rašant darbo teorinę dalį naudotasi loginiais (lyginimo, grupavimo, detalizavimo ir apibendrinimo, sistemavimo), analogijos analizės metodais. Atliekant naujų produktų įvedimo į rinką galimybių studiją remtasi grafinais, statistiniais, ekonometriniais (regresinės-koreliacinės analizės, prognozavimo), detalizavimo, apibendrinimo, grupavimo, specialiaisiais (PEST, SWOT analizė) ir kitais būdais. Rašant teorinę darbo dalį, remtasi lietuvių ir kai kurių užsienio autorių mokslinė literatūra bei straipsniais periodinėje literatūroje naujo produkto kūrimo klausimais. Praktinėje darbo dalyje naudotasi UAB „Mažoji rūtelė“ veiklos ataskaitomis. Atliekant tyrimo analizę, remtasi specialiuoju mokslinio tyrimo metodu – UAB „Mažoji rūtelė“ įmonės esamų ir potencialių vartotojų apklausa. Duomenys apdoroti rankiniu bei kompiuteriniu būdu (Microsoft Word, Excel programomis).

**Tyrimo strategija.** Pirmojoje jų apžvelgta lietuvių bei užsienio autorių mokslinė literatūra inovacijų, naujų produktų kūrimo bei diegimo klausimais. Antrojoje dalyje atlikta vartotojų elgsenos saldumynų atžvilgiu analizė, pateikti naujų produktų galimybių rinkoje tyrimo rezultatai bei išanalizuoti vartotojų nuomonės apie UAB „Mažoji rūtelė“ ir jos produkciją tyrimo rezultatai. Trečiojoje darbo dalyje pateikiamas UAB „Mažoji rūtelė“ veiklos vertinimas adaptyvumo požiūriu, kuriame apžvelgiama įmonės veikla, iširta išorinė bei vidinė jos aplinka. Atliktas naujų produktų potencialios paklausos įvertinimas kiekybiniu ir kokybiniu požiūriais, remiantis tyrimo rezultatų analize bei apibūdintas naujų produktų įvedimas į rinką marketingo veiklos kontekste.

# 1. NAUJO PRODUKTO SAMPRATOS IR KŪRIMO PROCESO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1 Inovacinė veikla įmonėje

### 1.1.1 Inovacinės veiklos samprata

Susidomėjimą inovacine veikla lėmė pasikeitusi produkcijos konkurencingumą apibūdinanti veiksmų struktūra. Tokiomis sąlygomis sustiprėjo inovacinės politikos įtaka siekiant įmonėms išsilaikyti vietinėje bei tarptautinėje verslo aplinkoje (Jakubavičius, Strazdas, Gečas, 2003, p. 23). Įmonės dabartiniu metu turi greičiau nei konkurentai reaguoti į aplinkos pasikeitimus, sparčiau modernizuotis, operatyviau reaguoti į kainų kitimą, būti greitesnės diegiant naujas technologijas. Inovacijų diegimas užtikrina įmonės konkurencinį pranašumą bei suteikia tvirtą pagrindą sparčiai įmonės plėtrai (Miečinskas, 2001).

Mokslinėje literatūroje vieno *inovacijų* sąvokos apibūdinimo nėra, įvairūs autoriai pateikia skirtingus apibrėžimus. Įvairių Lietuvos ir užsienio autorių pateikiamos inovacijos sąvokos interpretacijos pateikiamos 1 priede. Šiuo metu plačiai naudojamas visus inovacijų tipus apibūdinantis terminas: inovacijos – tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus (RIS/RITTS Guide, European Commission, OECD; Inovacijų versle programa) (Jakubavičius, Strazdas, Gečas, 2003, p. 12). Inovacija visada yra aktualus reiškinys, turintis dinamišką prigimtį, dažnai griaunantis organizacijoje nusistovėjusias normas bei tradicijas.

Atsižvelgiant į inovacijų įvairovę yra tikslinga suformuoti universalų inovacijų klasifikacijos modelį, kurį sudarant gali būti išskirtos svarbiausios klasifikacinės grupės (Jakubavičius, 1999, p. 241):

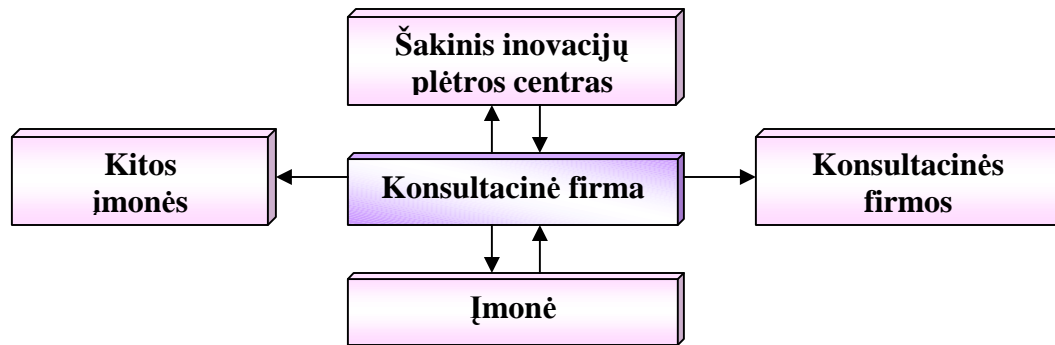
- § Klasifikacija *inovacijų turinio* prasme: produkto, technologinės, socialinės, kompleksinės.
- § Klasifikacija *inovacijų įgyvendinimo lygio* prasme: žmogus; įmonės, įstaigos ar institucijos tipo organizacija; ūkio šaka ar kita veikla pasižyminčio tipo organizacija; visuomenė ir valstybė; ekosistema; pasaulis.
- § Klasifikacija *inovacijų įgyvendinimo masto* prasme: vienkartinės, daugkartinės.
- § Klasifikacija *inovacijų naujumo laipsnio* prasme: radikalios, modifikuojančios.
- § Klasifikacija *inovacijų organizacinių ypatybių* prasme: vidaus organizacinės, tarporganizacinės.
- § Klasifikacija *inovacijų pobūdžio* prasme: kiekybinės, kokybinės.

Pateiktas klasifikacijos modelis gali būti suvokiamas kaip tradicinis: atskiri jo elementai įvairias aspektais yra pažymimi įvairiuose literatūros šaltiniuose.

Kaip pažymima daugelio autorių, norint nuodugniau pažinti inovaciją, reikia ją susieti su veiklos sąvoka. *Inovacinė veikla* traktuojama kaip kryptingas inovacijų formavimas ir įgyvendinimas (Jakubavičius, Strazdas, Gečas, 2003, p. 14). Programoje „Inovacijos versle“ pažymima, jog inovacinė veikla yra mokslinės, technologinės, projektavimo, įrangos (kompiuterinės įrangos, licencijų, *know-how* ir kt.) ar technologijos įdiegimas, naujų gamybos organizavimo metodų taikymas, sudarantis sąlygas gaminti naujus arba patobulintus produktus bei tobulinti procesus. Inovacinė veikla apima visas stadijas: nuo idėjos gimimo iki galutinio rezultato, bei glaudžią įmonės bei jos makroaplinkos sąveiką (Inovacijų versle programa, 2000). Inovacinę veiklą galima apibūdinti ir kaip kompleksinį procesą, apimantį naujovės sukūrimą, paskleidimą ir panaudojimą, jos efektyvumas daugiausia priklauso nuo inovacinės veiklos vidaus mechanizmo<sup>1</sup> ir nuo jos sąveikos su išorine aplinka. Vidiniame inovacijų įgyvendinimo mechanizme konkrečioje įmonėje ar organizacijoje sąveikauja daugelis subjektų, pradedant savininkais, vadovais, specialistais (technikai, technologai, finansininkai ir kt.), baigiant darbininkais. Kiekvienas iš šių subjektų ne tik atlieka tam tikras funkcijas inovacijos įgyvendinimo procese, bet ir daro tam tikrą poveikį, sąlygojamą vidinių nuostatų. Tai gali spartinti ir lėtinti inovacijų įgyvendinimą, todėl įmonės vadovas turi stengtis, jog būtų suformuotos teigiamos personalo nuostatos inovacijų diegimo atžvilgiu (Jakubavičius, Strazdas, Gečas, 2003, p. 21). Inovacijų įgyvendinimo sėkmę sąlygoja ir sąveika su išorine aplinka, kitaip dar vadinama inovacijų sistema, kuri apima keletą lygmenų, t.y., inovacijų politiką, inovacijų infrastruktūrą bei inovatyvias įmones (žr. 33 šaltinį). Inovacinės veiklos aktyvumui įtaką daro gamtiniai, techniniai, technologiniai, ekonominiai, socialiniai, kultūriniai ir politiniai veiksniai, tai lemia inovacijų kūrimo, skleidimo ir taikymo mastus bei tempus (Martinkus, Žičkienė, Žilinskas, 2002, p. 196). Keičiantis išoriniams veiksniams, įmonės inovacinėje veikloje gali iškilti daug problemų. Šioms problemoms spręsti siūloma taikyti inovacinės veiklos organizavimo modelį (žr. 1 pav.).

---

<sup>1</sup> Šis mechanizmas pasižymi tuo, kad jo raiška apima įvairias fazes (žr. 2 priedą)



**1 pav.** Inovacinės veiklos organizavimo modelis

Šaltinis: Melnikas, B., Jakutavičius, A., Strazdas, R. (2000). *Inovacijų vadyba*. Vilnius: Technika

Remiantis šiuo inovacinės veiklos modeliu, įmonė, bendradarbiaudama su konsultacine firma, gali efektyviau spręsti iškylančias inovacinės veiklos organizavimo problemas (Melnikas, Jakutavičius, Strazdas, 2000, p. 52). Diegiami inovacijų paramos tinklai susieja partnerius iš skirtingų sferų: verslo įmones, mokslines institucijas, nacionalines, regionines ir vietos organizacijas, kurios skatina verslo plėtrą (Dauguvietytė, 2004, p. 1).

Siekiant aktyvinti inovacinius procesus, tikslinga didinti išteklių, reikalingų inovaciniam procesui inicijuoti ir vykdyti, apimtį. A. Miečinskas teigia, jog inovacijoms reikalingi ištekliai yra: intelektas, finansai, techninės priemonės, technologiniai ištekliai, rinka. Kiekviena įmonė privalo disponuoti minėtais ištekliais, vykdydama inovacinius procesus. Apskritai šių išteklių kaupimo ir didinimo būdai ir priemonės priklauso nuo įmonės veiklos strategijos. Vertinant intelektinių išteklių didinimo įmonėje galimybes galima paminėti tokius pagrindinius būdus, kuriuos iš esmės lemia įmonės vykdoma personalo formavimo ir kvalifikacijos tobulinimo politika:

- § pasinaudoti mokslo institucijų ar inžinerinių įmonių sukauptu intelektu;
- § stengtis pritraukti naujus reikiamos srities specialistus;
- § ugdyti įmonės darbuotojus.

Finansinių išteklių didinimas siekiant aktyvinti inovacijas įmonėje nėra sietinas su ypatingomis priemonėmis, nes tai yra bendras įmonės veiklos prioritetas. Tačiau siekdama įgyvendinti inovacijas, įmonė privalo daryti specialius atidėjimus ir juos rezervuoti inovaciniams projektams. Įmonės galimybes rasti lėšų inovaciniams projektams įgyvendinti labai lemia išorinėje įmonės aplinkoje egzistuojantys finansiniai ištekliai.

Techninės priemonės ir technologiniai ištekliai didinami remiantis įmonės vykdoma technine politika. Tiek techninių priemonių, naudojamų inovacijoms įgyvendinti, tiek technologinių išteklių didinimas galimas remiantis šiomis strateginėmis alternatyvomis:

- § savo jėgomis sukurti naujas technines priemones ar technologijas;
- § pirkti naujas sukurtas technines priemones ar technologijas;
- § pirkti patentus ar licencijas, kurios leistų kurti reikalingas technines priemones ar technologijas.

Įmonės turima rinkos dalis ir kompetencija rinkoje yra vienas iš pagrindinių išteklių, lemiančių sėkmingą įmonės veiklą ir inovacijų realizavimo sėkmę. Nuo įmonės kompetencijos priklauso jos galimybių nustatyti esamą poreikį ar prognozavimo galimybes jam atsirasti. O tai sudaro galimybes inicijuoti inovacinius procesus, kurių dėka būtų sukurtos reikalingos rinkai naujovės (Miečinskas, 2001, p. 58-59).

Inovacijų įgyvendinimas kiekvienai įmonei gali turėti įvairiapusį poveikį, todėl svarbu įvertinti riziką, susijusią su inovacine veikla. Pasiūlymą, kaip sumažinti su inovacijų įgyvendinimu susijusią riziką, pateikė Roberts ir Berry (1985). Šie autoriai siūlo inovacijos įgyvendinimo formą pasirinkti remiantis 2 paveiksle pateikta matrica (Šeputienė, 2004, p. 286).

	Nauja ir nežinoma	<b>Bendra įmonė</b>	<b>Rizikos kapitalas; Pirminis kapitalas; „Mokomasis“ įsigijimas</b>	<b>Rizikos kapitalas; Pirminis kapitalas; „Mokomasis“ įsigijimas</b>
<b>Rinka</b>	Nauja, bet žinoma	<b>Vidinis plėtojimas; įsigijimas</b>	<b>Rizikos subjektas; įsigijimas; Licencijos</b>	<b>Rizikos kapitalas; Pirminis kapitalas; „Mokomasis“ įsigijimas</b>
	Esama	<b>Vidinis plėtojimas</b>	<b>Vidinis plėtojimas; įsigijimas; Licencijos</b>	<b>Bendra įmonė</b>
		Esama	Nauja, bet žinoma	Nauja ir nežinoma

**Technologija**

**2 pav.** Inovacijos įgyvendinimo būdo pasirinkimo matrica

Šaltinis: Afuah, A. (1998). *Innovation Management. Strategies, Implementation, and Profits*. New York: Oxford University Press.

Jeigu technologija ir rinka įmonei žinomos, įmonė gali pati kurti produktą, nes turi tam reikalingų gebėjimų. Jeigu rinka yra nauja, bet žinoma, o technologijos išlieka tos pačios, įmonė taip pat gali plėtoti inovaciją, nes tam reikalingi gebėjimai sukuriama remiantis egzistuojančios įmonės



gebėjimais. Tokią pačią strategiją galima taikyti, kai technologija yra nauja, bet žinoma, o rinka lieka ta pati.

Antroje srityje vidinis plėtojimas nebėra patrauklus. Kai žinoma rinka, bet nauja ir nežinoma technologija, labai naudinga inovacijai įgyvendinti panaudoti bendrą įmonę. Pavyzdžiui, gali susijungti dvi įmonės, iš kurių vienai žinoma rinka, o kitai – technologija. Sujungusios savo gebėjimus jos gali greičiau pateikti rinkai inovacijos rezultatus, nei mokydamosi viena iš kitos ir bandydamos įgyti reikalingą kompetenciją. Kai ir rinka, ir technologijos yra naujos, bet žinomos, įmonė gali sukurti atskirą rizikos subjektą (įmonę) naujam produktui sukurti. Įmonė gali ir įsigyti kitą įmonę, kuri turi inovacijai reikalingus gebėjimus. Kitas būdas – įsigyti licenciją naujiems produktams.

Trečioje srityje inovacijos yra radikalios. Joms reikalingi gebėjimai skiriasi nuo esamų įmonės gebėjimų. Roberts ir Berry siūlo pasinaudoti pirminiu kapitalu (vienas iš inovacijų finansavimo šaltinių) inovacijoms finansuoti bei rizikos kapitalu, galinčiu ne tik finansuoti, bet ir teikti konsultacijas. „Mokomasis“ įsigijimas reiškia, kad įmonė perka kitą įmonę ne tam, jog išlaikytų ją kaip dukterinę įmonę, o turi vienintelį tikslą – mokytis iš jos.

Nors nesėkmės tikimybės didelės, įmonės kartais imasi savo jėgomis įgyvendinti inovacijas neturėdamos tam reikalingų rinkos ir technologijos žinių. Tai pateisinama noru įgyti vertingą patirtį, kurią bus galima pritaikyti kuriant kitus projektus (Šeputienė, 2004, p. 286-287). Įmonė, būdama šiuolaikinės ekonomikos pirminė ir svarbiausia vystymosi grandis, turėtų lokalizuoti inovacinės veiklos valdymo tobulinimą. Neturėdama naujų žinių ir vadybos metodų, nemokėdama atskleisti tiek savo, tiek įmonės darbuotojų kūrybinio potencialo ir juo pasinaudoti, įmonė yra pasmerkta pralaimėti konkurencinę kovą.

Inovacinę veiklą galima apibūdinti kaip *kompleksinį* procesą, apimantį naujovės sukūrimą, paskleidimą ir panaudojimą. Be to, inovacinė veikla yra sudėtinga dinaminė sistema, kurios efektyvumas daugiausia priklauso nuo inovacinės veiklos vidaus mechanizmo ir nuo jo sąveikos su išorine aplinka (Gečas, Strazdas, Jakubavičius, 2003, p. 13).

Vidinis inovacinės veiklos mechanizmas pasižymi tuo, kad jo raiška aprėpia įvairias fazes (žr. 3 pav.):

1. Naujos idėjos atsiradimą;
2. Naujovės sukūrimą ir pirminį įdiegimą;
3. Naujovės panaudojimo metodų paskleidimą;
4. Naujovės paskirstymą tarp naudotojų ir vartotojų;
5. Naujovės naudojimą ir vartojimą;

## 6. Naujovės sunykimą.



**3 pav.** Inovacinės veiklos fazės

Šaltinis: Gečas, K., Strazdas, R., Jakubavičius, A. (2003). Inovacijos: finansavimas, rizikos kapitalas. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, p. 13

Vidiniame inovacijų įgyvendinimo mechanizme konkrečioje įmonėje ar organizacijoje sąveikauja daugelis subjektų, pradedant - savininkais, vadovais, specialistais (technikai, technologai, finansininkai ir t.t), baigiant - darbininkais. Kiekvienas iš šių subjektų ne tik atlieka tam tikras funkcijas (savo kompetencijos ribose) inovacijos įgyvendinimo procese, bet ir daro tam tikrą poveikį (palaiko, skatina, remia, trukdo ir pan.) sąlygojamą vidinių nuostatų. Tai savo ruožtu gali spartinti ir lėtinti inovacijų įgyvendinimą. Taigi vadovas turi dėti visas pastangas, kad būtų suformuotos personalo teigiamos nuostatos inovacijų diegimo atžvilgiu.

### 1.1.2 Personalo vadyba inovacinėje veikloje

Žmogus (vadovas, pavaldinys) yra svarbiausias inovacinės veiklos subjektas. Formuojant kolektyvą inovacinei veiklai vykdyti, būtina pateikti vaizdinius apie inovaciją, kuri bent iš dalies tenkintų kiekvieno individo asmeninius poreikius bei skatintų inovacinę veiklą. Kiekvienas inovacinės veiklos dalyvis turi priimti inovacinės veiklos tikslus kaip savo asmeninius (Melnikas, Jakutavičius, Strazdas, 2000, p. 63).

Parentant inovacinės veiklos dalyvius, taip pat reikia atsižvelgti į kiekvieno individo asmenines nuostatas – į žmogaus pasirengimą specifiniu būdu atsakyti į tam tikrus poreikius. Nuostatos, kaip jau buvo minėta, nėra įgimtos asmenybės savybės. Todėl, prieš pradedant vykdyti inovacinę veiklą, būtina suformuoti teigiamas inovacinės veiklos dalyvių nuostatas į pačią inovacinę veiklą bei jos tikslus ir rezultatus (Melnikas, Jakutavičius, Strazdas, 2000, p. 64).

Inovacinę veiklą dažniausiai įgyvendina grupė žmonių (kolektyvas). Pagal inovacinės veiklos grupes sudarančių asmenų skaičių jas galima skirstyti į makrogrupes ir mikrogrupes. Tačiau

šias grupes skiria ne tik jas sudarančių individų skaičius. Makrogrupėse tarp visų narių nėra tiesioginių ryšių, artimesnių tarpusavio santykių. Inovacinės veiklos makrogrupės sudaromos tada, kai inovacinė veikla yra įgyvendinama aukštesniu lygiu (stambi įmonė, pramonės šaka, ekosistema, pasaulis), tai yra – kai inovacinė veikla ir jos rezultatas turi globalinį pobūdį. Šias grupes sieja tik pagrindiniai veikimo tikslai, ir jos nariai nuolat ir tiesiogiai tarpusavyje nebendruoja. Be to, inovacinės veiklos makrogrupės gali būti sudaromos iš atskirų mikrogrupių (mokslo institucija, konsultacinė firma, įmonė ir t.t.) (Melnikas, Jakutavičius, Strazdas, 2000, p. 63).

Inovacinės veiklos mikrogrupėmis galima vadinti tokias grupes, kurias sudaro nedidelis skaičius individų, o jų nariai turi daugiau ar mažiau bendrus veikimo tikslus ir palaiko tiesioginius ryšius. Mikrogrupės specifika sudaro tai, kad jos nariai nuolat bendruoja.

Inovacinės veiklos grupėse žmonės turi būti pasiskirstę darbais, profesijomis, valdžia ir atsakomybe. Kiekvienas iš jų privalo turėti nustatytas veikimo ribas bei žinoti ir suvokti savo vaidmenį inovacinėje veikloje.

Telkiant inovacinės veiklos kolektyvą, reikia prisiminti ne tik tai, kad kiekvienas žmogus pasižymi skirtingu temperamentu, charakteriu, bet ir tai, kad skiriasi jų požiūris į naujoves.

Pagal požiūrį į naujoves darbuotojus galima skirstyti į šiuos tipus (Melnikas, Jakutavičius, Strazdas, 2000, p. 65):

1. Entuziastai – labai greitai užsidega, bet ir greitai atlyžta;
2. Novatoriai – nuoseklūs naujovių diegėjai;
3. Racionalistai – nieko nedaro gerai neapsvarstę;
4. Skeptikai – į naujas idėjas žiūri nepalankiai;
5. Konservatoriai – senos tvarkos šalininkai;
6. Retrogradai – atsilikusių pažiūrų šalininkai;
7. Idėjų “žudikai” – atkablūs naujų idėjų priešininkai.

Visi minėti žmonių tipai, išskyrus retrogradus ir idėjų “žudikus”, gali tiesiogiai dalyvauti inovacinėje veikloje, tereikia juos tinkamai paskirstyti pagal veiklos pobūdį. Tarp darbuotojų, skeptiškai ir optimistiškai žiūrinčių į naujas idėjas, kolektyve reikia sudaryti pusiausvyrą, nes kiekvienas kraštutinis inovacinei veiklai yra pražūtingas.

Kaip buvo minėta, žmogus (darbuotojas) yra svarbiausias inovacinės veiklos subjektas. Todėl darbuotojų (personalo) parinkimas ir telkimas turi didelę įtaką inovacinės veiklos tikslams pasiekti, nes darbuotojai yra žmonės, nuo kurių gebėjimų daugiausia priklauso inovacinės veiklos rezultatai.

**Personalo darbo organizavimo ir valdymo ypatybės inovacinėje veikloje.** Klasikinė vadybos teorija ir praktika sprendžiant organizacijų valdymo klausimus dažniausiai orientuojasi į sąlygiškai pastovią aplinką, nuolat besikartojančius tiek eilinių darbuotojų, tiek ir vadovų veiksmus. Seniai parengti ir įtvirtinti organizacijų valdymo aparato struktūros pagrindai, reikalaujantys aiškaus ir tikslaus atsakomybės ir funkcijų pasidalijimo bei darnios bendros veiklos koordinavimo, neleidžia sėkmingai diegti mokslo pasiekimų į gamybą ir sukelia daug problemų įgyvendinant inovacinę veiklą.

Inovacinė veikla dažnai būna nesėkminga ne dėl techninių, finansinių, o dėl psichologinių, organizacinių veiksnių.

Išskirtinos šios pasipriešinimo naujovėms priežastys (Melnikas, Jakutavičius, Strazdas, 2000, p. 65-66):

- Ø darbuotojai psichologiškai nepasirengę suvokti pasikeitimus;
- Ø inercija, įpratimas prie nusistovėjusios tvarkos ir procedūrų;
- Ø galimų nesėkmių baimė;
- Ø šalutinės emocinės pasekmės – pasitikėjimo savimi, įtakos kitiems sumažėjimas, galimas atsakomybės ir įtampos didėjimas;
- Ø pasitikėjimo vadovais stoka;
- Ø įgūdžių trūkumas dirbti naujomis sąlygomis;
- Ø asmeniniai konfliktai su inovacijų iniciatoriais ir įgyvendintojais;
- Ø blogas planavimas;
- Ø darbo grupių, kurios buvo pasiekusios darnos ir susiklausymo, išardymas.

Šių problemų sprendimas – labai sudėtingas procesas, reikalaujantis ne tiek finansinių išteklių, kiek laiko ir inovacinės veiklos vadovų nuolatinio darbo su kolektyvu.

Siūlytina taikyti šias kovos su pasipriešinimu inovacijoms strategijas (Melnikas, Jakutavičius, Strazdas, 2000, p. 66-67):

1. *Mokymas ir informavimas.* Šios strategijos tikslas – padėti organizacijos nariams suprasti gilumines pokyčio reikalingumo priežastis. Ji vykdoma pradedant asmeniniais pokalbiais bei grupinėmis diskusijomis, baigiant specialiais pranešimais. Ši strategija gali būti naudojama, kai jaučiamas informacijos trūkumas, ir ypač gera todėl, kad kartą įtikinti organizacijos nariai dažnai randa papildomų galimybių inovacinei veiklai įgyvendinti. Bet, deja, ji reikalauja daug laiko ir atitraukia nuo darbo per daug net ir su inovacine veikla nesusijusių žmonių.

2. *Jungimasis*. Ši strategija remiasi kuo platesniu personalo įtraukimu į inovacinę veiklą bei atsakomybės už įdiegimo sėkmę paskleidimu kuo platesniam dalyvių ratui. Ji taikoma ne tik tada, kai trūksta informacijos (kaip ir anksčiau minėtu atveju), bet ir tada, kai inovacinės veiklos dalyviai gali turėti daugiau įtakos darbų sėkmei. Strategija labai gera savo motyvuojančiu poveikiu.
3. *Paskatinimas*. Ši strategija remiasi nuolatiniu aukščiausios vadovybės dėmesiu bei inovacinės veiklos dalyvių moralinėmis ir materialinėmis paskatomis. Ji naudojama, kai svarbiausios būna žmonių prisitaikymo problemos, ir, jei taip yra iš tikrųjų, būna labai efektyvi.
4. *Derybos ir susitarimas*. Šios strategijos pamatą sudaro tai, kad su organizacijos nariais, patiriančiais aiškių nepatogumų, susitariama dėl galimo nepatogumų kompensavimo. Dažnai tai būna pakankamai nesunku, bet greitai nesuradus kompromiso, gali būti brangu ir tai paskatintų kitų darbuotojų pasipriešinimą inovacinei veiklai.
5. *Aiški ir užslėpta prievarta, grasinant atleidimu, atlyginimo sumažinimu, augimo perspektyvų sumažėjimu ir t.t.* Ši strategija naudojama, kai labai svarbi inovacinės veiklos sparta, ir jos iniciatoriai turi pakankamą valdžią. Tai labai greito veikimo ir galinti įveikti bet koki pasipriešinimą strategija, tačiau labai pavojinga, jei svarbūs inovacinės veiklos dalyviai dėl to pajunta priešiškus inovacinės veiklos vadovams ir organizatoriams.

Vienokios ar kitokios strategijos taikymo būtinumą ir efektyvumą lemia kiekvienos konkrečios įmonės, įgyvendinančios inovacinę veiklą, specifika.

Be to, pabrėžtina, kad inovacinė veikla vykdoma sėkmingiau, kai jai rengiamasi iš anksto ir įmonėje sukuriama inovacijoms palanki atmosfera.

Palankumas inovacijoms didėja, jei inovacijos (Melnikas, Jakutavičius, Strazdas, 2000, p. 67-68):

- Ø turi aiškų galutinį tikslą, naudą,
- Ø nauda jaučiama ne tik įmonės, bet ir kiekvieno darbuotojo asmeninės naudos mastu,
- Ø išplaukia iš preliminariai paskelbtų principų, o ne iš atsitiktinių nurodymų,
- Ø iš anksto planuojamos, o ne skelbiamos skubotai,
- Ø pateikiamos po sėkmingų permainų,
- Ø negresia darbuotojų gerovei ir saugumui.

Vadovaujant kolektyvui, kuris įgyvendina inovacinę veiklą, reikia taikyti pagrindinius vadovavimo principus (Melnikas, Jakutavičius, Strazdas, 2000, p. 68):

1. *Orientacija į tikslą.* Kiekviena organizacija yra priemonė tikslui pasiekti. Todėl vadovas turi stengtis, kad jo įsakymai nebūtų atitrūkę nuo pagrindinio tikslo. Be to, reikia organizuoti darbą taip, kad kiekvienas darbuotojas įmonės tikslus suprastų bent jau panašiai. Tikslai negali būti diktuojami, dėl jų reikia susitarti. Vadovas, duodamas koki nors įsakymą, turi nurodyti – “ką, kas, kada” turi padaryti, tačiau didelę klaidą daro vadovas, nurodydamas, ir “kaip” tai padaryti.
2. *Struktūrizavimas.* Duodant įsakymus reikia stengtis atsižvelgti į tai, kad tas pats asmuo gautų panašaus pobūdžio užduotis.
3. *Užduočių paskirstymas.* Kompleksinę užduotį reikia paskirstyti tarp pavaldinių atsižvelgiant į jų specializaciją, nes vieną užduotį geriau atliks vienas, o kitą – kitas asmuo.
4. *Organizacinė pusiausvyra.* Jos esmė yra ta, kad inovacinė veikla turi būti “organizuojama” tiek, kiek galima, o “reguliuojama” tiek, kiek reikia. Per didelis reguliavimas išplečia valdymo personalą, žlugdo iniciatyvą. Per mažas reguliavimas irgi veda prie sumaišties.
5. *Asmenų nepriklausomybė.* Funkcija ir darbas yra svarbiau už asmenį. Reikia ne asmenį aprūpinti darbu, o parinkti tokius asmenis, kurie reikalingi vienai ar kitai inovacinės veiklos užduočiai atlikti.
6. *Motyvacija.* Kiekvienam darbuotojui turi būti skiriama tiek užduočių, kiek jis gali kokybiškai įvykdyti. Darbuotojas turi žinoti, kad teisingai atlikęs užduotį bus paskatintas.
7. *Kontrolė.* Kontroluojama turi būti nuolat, o ne priešokiais.

Inovacinės veiklos sėkmei labai svarbią reikšmę turi vadovas, jo įgūdžiai ir profesionalumas.

Konceptualūs įgūdžiai, reikalingi inovacinės veiklos vadovui, yra šie:

1. *Techniniai įgūdžiai,* pagrįsti gebėjimu panaudoti specifines žinias, priemones bei procedūras, kurios yra esminės užduotims sėkmingai atlikti. Techniniai vadovo sugebėjimai yra svarbiausi visiems žemesnių organizacijos lygių valdymo darbams.
2. *Bendravimo įgūdžiai,* pagrįsti žmonių gebėjimu daryti poveikį vienas kitam, vadovauti, turėti įtakos darbuotojams ir juos skatinti. Žmonės yra viską lemiantis daugelio veiklų veiksnys, todėl vadovo darbo efektyvumo konceptualioji esmė – jo naudojimas humaniškais, efektyviais būdais santykiuose su vyresniais, tai pat su sau lygiais asmenimis ir pavaldiniais.
3. *Nuovokumo įgūdžiai,* pagrįsti asmens mokėjimu suprasti viską aprėpiančią organizacijos ir jos aplinkos ryšį – visa tai, kas egzistuoja tarp įvairių funkcijų bei veiklos organizacijos

viduje ir išorėje. Nuovokumo įgūdžiai svarbesni aukštesniems valdymo lygiams, kur daugelis vadovo darbų susiję su ilgalaikiais strateginiais rezultatais.

Aukščiausio lygio vadovas	Nuovokumo įgūdžiai
Vidutinio lygio vadovas	Bendravimo įgūdžiai
Žemiausio lygio vadovas	Techniniai įgūdžiai

**4 pav. Vadovo įgūdžiai**

Šaltinis: Gečas, K., Strazdas, R., Jakubavičius, A. (2003). Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, p. 47 - 51

Būtinų įgūdžių visuma visada priklauso nuo lygio, kuriame vadovas dirba. Aukščiausiam valdymo lygiui nuovokumo įgūdžiai yra svarbesni nei techniniai įgūdžiai. O žemesniam valdymo lygiui – atvirkščiai.

Kad vadovas galėtų sėkmingai atlikti savo vaidmenį inovacinėje veikloje, jis privalo pasižymėti, be kita ko, ir humaniškomis ypatybėmis: jam turi būti būdingos bendros demokratinės visuomenės vertybinės nuostatos, jis turi būti sąžiningas, moralus ir pan.

## 1.2 Naujų prekių kūrimo prielaidos ir samprata

Keičiantis situacijai rinkoje ir vidinėms galimybėms, įmonės nuolat atnaujina savo prekių asortimentą. Kai naujų prekių kūrimą lemia pokyčiai rinkoje, sakoma, kad naujovių kūrimas orientuotas į paklausą. Kai naujų prekių kūrimą sąlygoja įmonės vidinių galimybių pokyčiai, naujovių kūrimas orientuotas į pasiūlą. Naujovės, orientuotos į paklausą, yra pirminės, nes tuo atveju, kai naujovė orientuota į pasiūlą, siūlomą prekę turi pripažinti vartotojas.

Naujų prekių kūrimas yra pagrindinė įmonės augimo ir gyvavimo sąlyga. Naujovių kūrimas leidžia padidinti rinkos dalį, siekti pardavimo apimčių ir pelno augimo tikslų, apriboti naujų konkurentų atėjimą į rinką (Kuvykaitė, 2001, p.153).

### *Naujovės ir naujų produktų kūrimas*

Produkto atnaujinimas – tai įvairiapusė produkto kūrimo veikla: gaminio tobulinimas, visiškai naujų gaminių sukūrimas bei prekių grupių, kurias siūlo bendrovė, išplėtimas, papildant pačias grupes arba jų skaičių (Kotler ir kt., 2003, p. 503).

T. D. Kuczmarki prekės naujumą apibūdina, remdamasis trimis kriterijais (Kuczmarki, 1992, p. 60-61):

- § prekės naujumu rinkai;
- § prekės naujumu įmonei;
- § technologijos naujumu.

Pagal šiuos kriterijus šis autorius išskiria tokias naujų prekių kategorijas:

1. *Pasauliui (šaliai) nauja prekė.* Tai prekės, sukuriančios visiškai naują prekių kategoriją ir jų rinką.
2. *Įmonei nauja prekių linija.* Rinkoje jau esančios, tačiau įmonei naujos prekės.
3. *Prekių linijos plėtra.* Naujų prekių į esančią prekių liniją įvedimas (asortimento ilginimas) ar prekių linijos papildymas naujais modifikuotais elementais (asortimento gilinimas).
4. *Prekių linijos atnaujinimas.* Tai patobulintos prekių linijos prekės, kurios geriau patenkina vartotojų poreikius ir teikia jiems didesnę suvoktą naudą, pakeičiančios esamas prekes.
5. *Išlaidų mažinimas ir perpozicionavimas.* Mažinant išlaidas, prekės teikiama nauda nesikeičia, bet ji parduodama žemesne kaina. Perpozicionuojant prekes, siekiant patenkinti naujus vartotojų poreikius, esama prekė pateikiama kitu būdu. Tai leidžia įmonei sustiprinti konkurencines pozicijas ar įeiti į naujus rinkos segmentus.

Įmonė naujų prekių asortimente stengiasi derinti įvairias naujų prekių kategorijas. T. D. Kuzmarskis tai iliustruoja įmonės, kuri per pastaruosius penkerius metus rinkai pateikė 10 naujų prekių pavyzdžių: 1 iš jų buvo nauja pasauliui, 2 – naujos įmonei, 5 – išplėtė prekių linijas, 2 – buvo perpozicionuotos (Kuczmarski, 1992, p. 63).

#### ***Naujų produktų kūrimo ir produkto gyvavimo ciklo strategija***

Rinkose, kuriose yra didelė konkurencija, tik geriausioms ir stipriausioms bendrovėms pavyksta ilgą laiką plėstis ir pelningai veikti, sėkmingai kuriant nenutrūkstamą naujų produktų ar paslaugų srautą. Įmonės privalo kurti naujus produktus ar paslaugas, nes sparčiai kinta vartotojų skoniai, technologija ir konkurencijos sąlygos.

Kai naujas produktas pristatomas rinkai, jo gyvavimo rinkoje sėkmė nemaža dalimi priklauso nuo rinkodaros vadybininkų gebėjimų rūpintis gaminiu visuose jo gyvavimo ciklo etapuose. Todėl nepakanka vien tik pasiūlyti rinkai naujus produktus. Bendrovė taip pat privalo išmanyti, kaip reikia rūpintis produktu per visus jo gyvavimo ciklo etapus: atsiradimo, augimo, brandos ir sunykimo, kai atsiranda naujesnių produktų, kurie geriau patenkins vartotojų poreikius (Kotler ir kt., 2003, p. 501-502).



### ***Prekės gyvavimo ciklas***

Įmonė, įvedusi naują prekę į rinką, tikisi, kad ji išsilaikys ilgai. Tačiau kiekviena prekė rinkoje išsilaiko tam tikrą laiką ir per tą laiką pereina kelias gyvavimo ciklo stadijas. Susidaro nuolat besikartojantis prekės gyvavimo ciklas. Prekės gyvavimo ciklo koncepcija remiasi teiginiu, kad prekės pardavimo mastas nuo jos atsiradimo rinkoje iki išėjimo keičiasi, pereidamas tam tikras stadijas. Kartu kinta ir pelno, gaunamo parduodant prekę, dydis.

*Prekės gyvavimo ciklas* – tai laikotarpis nuo prekės atsiradimo iki jos išnykimo rinkoje. Dažniausiai skiriamos keturios prekės gyvavimo ciklo stadijos (Pranulis ir kt., 2000, p. 163-164):

- § *Įvedimas*. Tai prekės gyvavimo ciklo stadija, kai naujai rinkoje pasirodžiusios prekės pardavimas po truputį didėja. Šioje stadijoje prekė yra nauja. Vartotojai mažai žino apie ją, todėl nesusiklostę jos vartojimo įpročiai. Dauguma pirkimų – bandomieji. Jei įmonė sugeba vis daugiau vartotojų sudominti nauja preke, sparčiai didėja pardavimas bei pelnas ir prekė pereina į augimo stadiją.
- § *Augimas*. Tai prekės gyvavimo ciklo stadija, kai jos pardavimas sparčiai didėja. Prekę pripažįsta vis daugiau vartotojų, klostosi vartojimo įpročiai. Pirmieji pirkėjai perka prekę pakartotinai. Įmonei svarbu išlaikyti spartų pardavimo didėjimą pritraukiant kuo daugiau potencialių vartotojų. Tai pasiekama sukaupiant vis daugiau informacijos apie vartotojų elgseną, jų poreikius. Tačiau pardavimo mastas po truputį pradeda stabilizuotis ir pasiekama branda.
- § *Brandą*. Tai prekės gyvavimo ciklo stadija, kai jos pardavimas stabilizuojasi ir ima po truputį mažėti. Bendras vartotojų skaičius stabilizuojasi, po to ima mažėti, nes rinkoje atsiranda naujų, tą patį poreikį tenkinančių prekių. Pelnas šioje stadijoje pasiekia maksimumą ir ima mažėti. Taip yra todėl, kad mažėja pardavimo mastas ir aštrėja konkurencija. Įmonė taiko įvairias marketingo priemones, siekdama kuo ilgiau išlaikyti esamus vartotojus. Kai prekę nustoja pirkti vis daugiau vartotojų, ji pereina į smukimo stadiją (Pranulis ir kt., 2000, p. 163). Nors atrodo, jog daugelis produktų brandos stadijoje nesikeičia, sėkmingiausi iš jų išlieka „gyvi“ dėl to, kad nuolatos evoliucionuoja, prisitaikydami prie besikeičiančių vartotojų poreikių. Produktų vadybininkai turėtų pasitelkti savo vaizduotę ir ieškoti naujų būdų rinkai atnaujinti (rinkos plėtojimas) arba produktui modifikuoti (produkto tobulinimas) ir rinkodaros kompleksui pakeisti (rinkos atnaujinimas). Rinkos plėtojimo etape bendrovė siekia didinti savo dabartinio produkto vartojimą. Ji iš naujo pozicionuoja prekės ženklą ir nusitaiko į naujus vartotojus ar rinkos segmentus, kurių tuo metu bendrovė neaptarnauja. Bendrovė gali modifikuoti produktą,

pakeisdama tokias jo charakteristikas, kaip kokybę, savybės ar stilius, kad pritrauktų naujus vartotojus ir paskatintų daugiau pirkti šio produkto. Bendrovė gali pagerinti produkto kokybę ir patobulinti jo techninius parametrus – padidinti patvarumą, patikimumą, greitį ar pagerinti skonį. Rinkodaros specialistai taip pat gali pabandyti modifikuoti rinkodaros kompleksą – padidinti pardavimo pajamas, pakeisdami vieną ar daugiau rinkodaros komplekso elementų. Sumažintos kainos patraukia naujus vartotojus ir konkurentų klientus (Kotler ir kt., 2003, p. 526-527).

§ *Smukimas*. Tai prekės gyvavimo ciklo stadija, kai jos pardavimai nuolat mažėja. Prekę nustoja vartoti daugelis nuolatinių pirkėjų ir lieka tik konservatyvieji. Rinkoje atsiranda naujų prekių. Pelnas mažėja, nes mažėja ir pardavimai. Įmonė radikalių priemonių dažniausiai nesiima, nes labai sumažėjus pardavimo mastui prekę išima iš rinkos. Dažniausiai įmonė prekės gamybą nutraukia iki to laiko, kol ji netapo nuostolinga. Šiuo etapu prekės gyvavimo ciklas baigiasi.

Pateiktas prekės gyvavimo ciklas rodo bendrą dėsningumą, tačiau galima tikėtis ir įvairių nukrypimų. Kartais atskiros prekės gyvavimo ciklo stadijos būna labai trumpos. Didžiausias pelnas gali būti gaunamas ne brandos, o jau augimo stadijoje. Kai kada po brandos gali vėl eiti augimo stadija. Tai priklauso nuo įmonės naudojamų marketingo priemonių (Pranulis ir kt., 2000, p. 164).

## **1.3 Naujų produktų kūrimo procesas**

### **1.3.1 Naujų produktų kūrimo proceso bendrieji principai**

Naujos prekės kūrimas prasideda nuo idėjos. K. Vaitkevičius teigia, jog daugelis naujų idėjų atsiranda tuomet, kai nauja informacija, sukaupia stebėjimo arba eksperimentų būdu, priverčia pervertinti senas idėjas. Naujos idėjos gali kilti ir nesiremiant nauja informacija. Pavyzdžiui, peržiūrėjus visą turimą informaciją visiškai įmanoma rasti naują ir pakankamai įdomų metodą jai apibendrinti (Vaitkevičius, 2004, p. 56).

Literatūroje išskiriami du naujų prekių kūrimo organizavimo būdai (Kotler, Armstrong, 1993, p. 286):

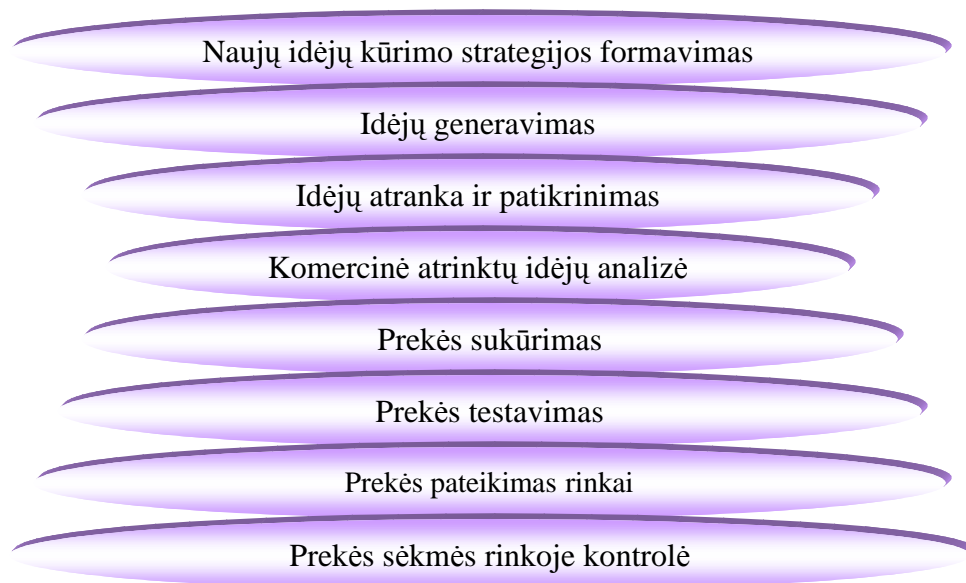
1. Nuoseklusis.
2. Lygiagretusis.

*Nuosekliuoju būdu* naujas prekės kūrimo proceso etapas pradedamas, tik baigus darbus, numatytus ankstesniame etape. Taip organizuojant naujų prekių kūrimą, kūrimo procesą lengviau

koordinuoti ir kontroliuoti, galima išvengti kai kurių kūrimo klaidų, bet naujų prekių kūrimas užsitęsia, ir įmonė gali prarasti palankias galimybes rinkoje (Kuvykaitė, 2001, p. 163).

Taikant *lygiagretųjį būdą*, darbai skirtinguose naujos prekės kūrimo proceso etapuose gali vykti tuo pačiu metu. Tada sutaupoma laiko, prekė gali greičiau įsitvirtinti rinkoje, o įmonė – įgyti pranašumą konkurencijoje, bet naujų prekių kūrimą sunkiau koordinuoti ir kontroliuoti, kūrimo procese nepavyksta išvengti kai kurių klaidų (Kuvykaitė, 2001, p. 163).

Nuo idėjos iki realios prekės ir jos pateikimo į rinką yra daug etapų (Pranulis ir kt., 2000, p. 160). 5 paveiksle pateikiami atskiri naujos prekės kūrimo proceso etapai.



**5 pav.** Naujos prekės kūrimo procesas

Šaltinis: Kuvykaitė, R. (2001). *Gaminio marketingas*. Kaunas: Technologija.

Visi naujos prekės kūrimo etapai glaudžiai susiję ir vienas kitą veikia. Prekės sukūrimo procese šie etapai gali susilieti. Susidūrus su nesėkme viename etape, gali tekti grįžti į ankstesnįjį arba net pradėti visą procesą iš naujo. Kad prekę rinkoje lydėtų sėkmė, kiekvienas naujų prekių kūrimo proceso etapas turi būti valdomas, vadovaujantis pažangiausiaisiais metodais. Toliau smulkiau apžvelgiamas kiekvienas naujų prekių kūrimo proceso etapas (Kuvykaitė, 2001, p. 162-163).

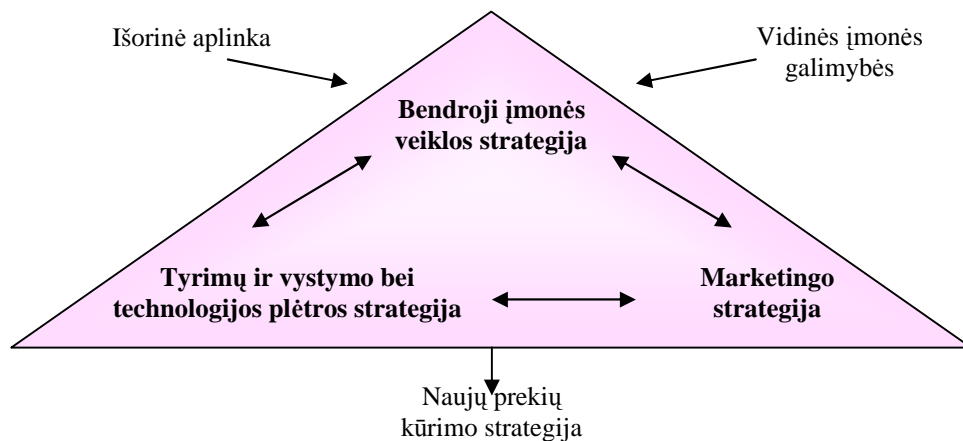
### 1.3.2 Naujo produkto kūrimo strategijos formavimas

Gerai parengta naujo produkto strategija padeda veiksmingai kurti naujus produktus. Naujo produkto strategija siekiama keturių pagrindinių tikslų (Kotler ir kt., 2003, p. 503):

1. suteikti naujų produktų kūrimo komandai veiklos kryptį;
2. sutelkti šios komandos pastangas;
3. padėti suvienyti funkcinį padalinių pastangas;
4. naujų produktų kūrimo komandai supratus strategiją, komandos nariams galima paskirstyti užduotis, kad kiekvienas galėtų veikti savarankiškai.

Pats strategijos sukūrimo faktas ir tai, kad jam pritaria vadovai, reiškia, jog reikalingas iniciatyvus, o ne reaktyvus valdymas, kuris padidina tikimybę, jog naujovių galimybių paieška bus nuodugnesnė.

Nesuformavus naujų prekių kūrimo strategijos, sudėtinga suprasti, ko įmonė siekia, kurdama naują prekę. Sukurta strategija leidžia nukreipti naujų prekių kūrimo procesą į užsibrėžtų tikslų siekimą, sutrumpinti idėjų ir koncepcijos parinkimo procesą, sumažinti bandomųjų pavyzdžių kūrimo išlaidas. Naujų prekių kūrimo strategiją lemia bendroji įmonės ir atskiros funkcinės strategijos. Naujų prekių kūrimo strategijos formavimo prielaidos pateiktos 6 paveiksle (Kuvykaitė, 2001, p. 164).



**6 pav.** Naujų prekių kūrimo strategijos formavimo prielaidos

Šaltinis: Kuvykaitė, R. (2001). *Gaminio marketingas*. Kaunas: Technologija.

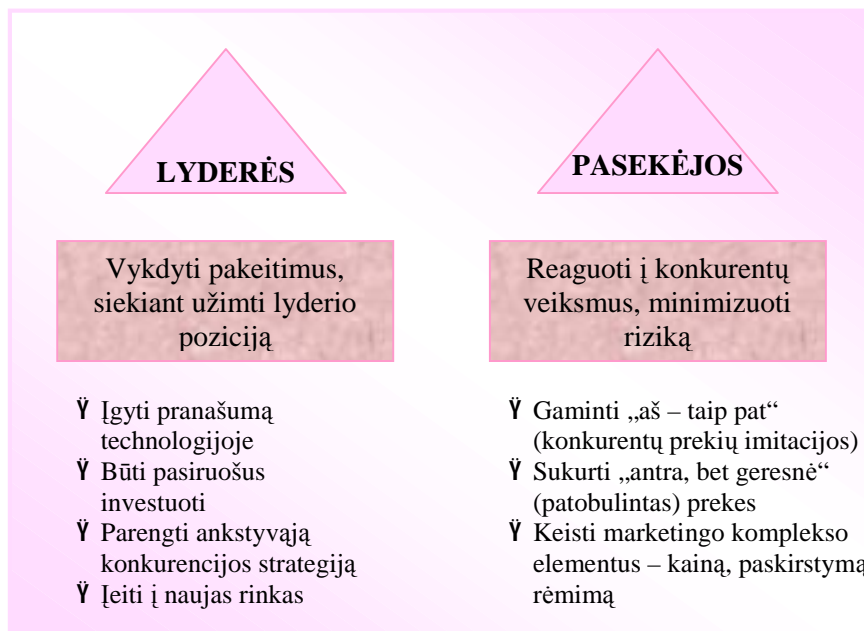
Formuojant naujų prekių kūrimo strategiją, būtina atlikti išsamų situacijos rinkoje ir įmonės vidinių galimybių tyrimą. Tyrimo rezultatai padeda nustatyti, kaip efektyviausiai panaudoti pinigus ir žmones, įtrauktus į naujų prekių kūrimo procesą (Kuvykaitė, 2001, p. 164).

### **Strategijos pasirinkimas**

Formuojant naujų prekių kūrimo strategiją, svarbu nustatyti atskirų naujų prekių kategorijų svarbą, siekiant užsibrėžtų tikslų. Pagrindinis įmonės pasirinkimas, kuriant naujas prekes, gali būti: naujos prekės rinkos lyderė ar pasekėja (Nakutyte, 1996, p. 16) (žr. 7 pav.).

Kai įmonė kuria prekes, kurių rinkoje dar nėra, prekė gali būti pavadinta pionieriumi. Todėl sakoma, kad įmonės – rinkos lyderės – renkasi prekių pionierių kūrimo strategiją. Literatūroje išskiriami tokie šios strategijos įgyvendinimo būdai (Nakutyte, 1996, p. 16):

- § *meniškas prasiveržimas* (nauja prekė ir nauja jos gamybos technologija – pavyzdžiui, pirmosios kompaktinės plokštelės, kredito kortelės);
- § *inertiškas kūrybiškumas* (naudojama jau žinoma, tačiau nauju būdu pateikta technologija);
- § *naujas vartojimas* (technologija gali būti nepakeista, tačiau prekės nauda, vartojimas bus kiti).



**7 pav.** Lyderių ir pasekėjų sprendimai, kuriant naujas prekes

Šaltinis: Kuczmarski, T. D. (1992). *Managing New Products: The Power of Innovation*. New Jersey

Įmonės – rinkos lyderių pasekėjos, kurdamos naujas prekes, paprastai pasitelkia imitacijos arba adaptacijos strategijas. Imitacijos strategija pagrįsta esamųjų prekių imitacijų kūrimu. Dažnai manoma, kad kopijuoti prekes nepriimtina, tačiau ši nuomonė neteisinga. Geriausia strategija ta, kuri atitinka įmonės veiklos tikslus. Adaptacijos strategija įgyvendinama, tobulinant konkuruojančias prekes. Vieni gamintojai, pasirinkę adaptacijos strategiją, siekia tik nežymių konkuruojančių prekių pakeitimų, kuriuos vėliau naudoja savo prekės reklamoje. Kiti siekia būti „antri“, bet geriausi rinkoje, todėl žymiai patobulina konkuruojančią prekę (Kuvykaitė, 2001, p. 166).

M. Porteris išskyrė 3 adaptacijos sąlygas, nuo kurių priklauso įmonės sugebėjimas sėkmingai konkuruoti rinkoje:

1. Įmonė turi sugebėti tinkamai pristatyti pakeitimą.
2. Pakeitimą turi būti sunku nukopijuoti.
3. Tai turi būti prekė, už kurią vartotojas sutiktų daugiau mokėti.

Literatūroje nurodoma, kad prekės pionieriai sėkmės atveju gali užimti net 45 proc. rinkos. Tos pačios, nežymiai pakeistos prekės teuzims tik 25 proc. ar mažiau rinkos. Jei pakeitimai dideli, tai prekės gali tapti rinkos lyderėmis, ir jų dalis rinkoje gali siekti 40 proc. Vėliau į rinką įėjusios prekių imitacijos dalysis likusių rinkos dalį (Nakutytė, 1996, p. 17).

Nuo įmonės sprendimo – būti naujos prekės rinkos lyderiu ar pasekėju – priklauso naujų prekių pasiskirstymas pagal atskiras naujų prekių kategorijas. Įmonės, pasirinkusios prekių pionierių kūrimo strategiją, teiks pirmenybę pasaulio, šalies naujų prekių kūrimui. Įmonės, pasirinkusios imitacijos ar adaptacijos strategijas, didesnę dėmesį skirs įmonės naujų prekių linijų, prekių linijos plėtros, prekių linijos atnaujinimo, išlaidų mažinimo ir perpozicionavimo sprendimams (Kuvykaitė, 2001, p. 167).

### **1.3.3 Naujo produkto idėjų šaltiniai ir generavimo metodai**

Naujo produkto strategijos apibūdinimas (NPA) – tai pagrindimas priežasčių, kodėl bendrovei reikia naujo produkto, kodėl ji turėtų sutelkti dėmesį į tam tikras prekes, rinkas ir technologijas, bei nusakymas tikslų, kurių bendrovė užsibrėžusi siekti.

NPA nusako naujų produktų idėjų paieškos kryptį. Idėjų paieška turi būti iniciatyvi ir sistemiška, o ne stichiška. Tada bendrovė suras ne tik naujų idėjų, bet ir atsirinks tas, kurios tinka jos pasirinktam verslui. Paprastai bendrovė turi sukaupti daug idėjų, kad išsirinktų keletą gerų.

Bendrovė gali pasinaudoti daugeliu šaltinių, kad užsitikrintų nenutrūkstamą naujų produktų idėjų srautą. Pagrindiniai naujų produktų idėjų šaltiniai yra šie (Kotler ir kt., 2003, p. 507-508):

- § *Bendrovės darbuotojai.* Bendrovė gali atrasti naujų idėjų, atlikdama mokslinį – tiriamąjį darbą. Ji gali pasinaudoti savo vadovu, mokslininku, inžinieriu, konstruktoriu ir prekybos darbuotojų protais. Formalios arba neformalios pasiūlymų pateikimo schemas taip pat gali būti pasitelkiamos darbuotojų idėjoms rinkti.
- § *Klientai.* Gerų naujų produktų idėjų galima pasisemti ir bendraujant su klientais. Bendrovė turi nagrinėti klientų pageidavimus bei nusiskundimus, kad surastų naujus produktus, kurie geriau tenkintų vartotojų poreikius. Ji taip pat gali atlikti apklausas arba išskirti tikslines grupes, kad sužinotų, ko labiausiai nori vartotojai;
- § *Konkurentai.* Konkurentai – tai dar vienas geras naujų produktų idėjų šaltinis. Bendrovės stebi konkurentų reklamą bei kitus pranešimus, kad nuspėtų, kokius naujus produktus jie kuria. Jos perka naujus konkurentų gaminius, juos išardo, kad sužinotų, kaip šie gaminiai veikia, analizuoja konkurentų prekybos apyvartą ir tada sprendžia, ar bendrovei tikslinga pateikti rinkai savo naują produktą;
- § *Skirstytojai ir tiekėjai.* Rinkos tarpininkai yra arti rinkos, todėl jie gali perduoti informaciją apie vartotojų problemas bei naujų produktų galimybes rinkoje. Tiekėjai gali papasakoti bendrovei apie naujas koncepcijas, metodus bei medžiagas, kuriuos ji gali panaudoti naujiems produktams kurti.

Kiti idėjų šaltiniai yra profesiniai žurnalai, parodos ir seminarai, vyriausybės ir reklamos agentūros, rinkos tyrimo firmos, universitetų ir komercinės laboratorijos, mokslo parkai, išradėjai. Bendrovės dėl naujų produktų kūrimo gali kreiptis ir į konsultantus, kurie padės surasti naujų idėjų, pasiūlys sprendimus, kaip geriau patenkinti klientų poreikius (Kotler ir kt., 2003, p. 508).

R. Kuvykaitė prie pagrindinių naujų produktų kūrimo šaltinių priskiria ir nepriklausomų tyrimų institucijas. Naujų idėjų gali kilti, užmezgus ryšius su universitetais ir tyrimų institutais, įmonių konsultantais, prekybos asociacijomis ir kitomis institucijomis (Kuvykaitė, 2001, p. 173).

Tačiau nepakanka vien tik žinoti idėjų šaltinius. Reikalinga sistema, padedanti išgauti šias idėjas. Generuoti galima įvairiais idėjų generavimo metodais. Jie paprastai skirstomi į dvi grupes: intuityviniai metodai ir sisteminiai metodai.

Intuityviniai (nestruktūrizuoti) idėjų generavimo metodai grindžiami intuicija, sisteminiai (struktūrizuoti) – sisteme paieška. Populiariausi idėjų generavimo metodai apibendrinti 1 lentelėje.

## Idėjų generavimo metodai

Idėjų šaltinis	Metodai	
	Intuityviniai	Sisteminiai
Vartotojai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ÿ Atskiras interviu</li> <li>Ÿ Tikslinės grupės tyrimas</li> <li>Ÿ Protokolo analizė</li> <li>Ÿ Projektavimo technika</li> <li>Ÿ Vartojimo struktūros analizė</li> <li>Ÿ Vartotojų pretenzijų analizė</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ÿ Spragų analizės metodas</li> <li>Ÿ Jungtinės analizės metodas</li> <li>Ÿ Problemų analizės metodas</li> </ul>
Ekspertai <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ÿ Smegenų ataka</li> <li>Ÿ Sinektikos metodas</li> <li>Ÿ 6-3-5 metodas</li> <li>Ÿ Delfų metodas</li> <li>Ÿ Bionikos metodas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ÿ Morfologijos analizė</li> <li>Ÿ Sprendimų medžio metodas</li> </ul>

Šaltinis: Kuvykaitė, R. (2001). *Gaminio marketingas*. Kaunas: Technologija.

Toliau smulkiau apžvelgiami išskirti idėjų generavimo metodai.

### 1. Intuityviniai metodai.

Kai idėjų šaltinis yra vartotojai, dažniausiai naudojami šie intuityviniai idėjų generavimo metodai:

- § *Atskiras interviu*. Jis leidžia gauti informacijos iš pokalbių su vartotojais. Tai nesistemiški ir neformalūs pokalbiai, kai tyrėjas stengiasi juos pakreipti tokia linkme, kad pokalbio dalyvis pasakytų kuo daugiau informacijos rūpimu klausimu.
- § *Tikslinės grupės tyrimas*. Naudojamas generuojant idėjas, kaip reikėtų tobulinti vieną ar kitą prekę; tiriant vartotojų požiūrį į prekę ir elgsenos motyvus. Į kokią nors neutralią vietą pakviečiama 8-12 asmenų grupė. Pokalbį veda moderatorius – specialiai paruoštas apklausėjas. Diskutuojant kyla žymiai daugiau idėjų nei per atskirą interviu.
- § *Protokolo analizė*. Dažnai įmonė sudaro vadinamąjį prekės protokolą. Jame išvardijamos pagrindinės prekės savybės. Vartotojo prašoma protokole nurodyti, kokie motyvai lemia jo apsisprendimą pirkti prekę.
- § *Projektavimo technika*. Tai įsijautimo į vaidmenį testas, retrospektyvus (nagrinėjantis praeitį) arba kūrybine vaizduote grindžiamas pokalbis. Įsijautimo į vaidmenį testas – tai testas, kai respondentui siūloma apibūdinti kito žmogaus požiūrį į kurią nors prekę. Tai darydamas, žmogus nevalingai perteikia savo idėjas, jausmus, pažiūras. Įsijautimo į

<sup>2</sup> Ekspertai čia suprantami kaip tam tikros srities žinovai įmonės darbuotojai ar nepriklausomi konsultantai, kurie nėra taip suinteresuoti kaip vartotojai.



vaidmenį testas naudingas, norint įveikti apsauginius vartotojo barjerus, kai jis nelinkęs atskleisti tikrųjų savo jausmų ir požiūrio į prekes. Retrospektyvaus pokalbio metu respondento prašoma prisiminti kai kuriuos ankstesnius savo veiksmus. Pradedant vaizduote grindžiamą pokalbį, sukuriama hipotetinė situacija. Pokalbio metu siekiama išsiaiškinti, kokia būtų vartotojo reakcija, jausmai, elgsena, jam atsidūrus tokioje situacijoje.

§ *Smegenų ataka.* Taikant šį metodą, sudaroma 7-10 asmenų grupė. Diskusiją veda moderatorius, jo uždavinys – skatinti laisvai išsakyti idėjas. Diskusijos pradžioje jos vadovas paaiškina problemą, primena diskusijos taisykles. Diskusijos trukmė 15-45 minučių.

§ *Sinektikos metodas.* Naudojant sinektikos metodą, idėjų generavimo procesui būdingi šie etapai:

- problemos formulavimas;
- problemos analizė;
- pagrindinių prielaidų ir pirminių problemos sprendimo variantų formulavimas;
- problemos sukonkretinimas;
- „metaforinės distancijos“ didinimas, remiantis tiesiogine analogija, asmenine analogija, siauru konfliktu;
- „metaforinės distancijos“ didinimas kitame kontekste;
- fantazijos protrūkis;
- pasiūlymų formulavimas.

Ÿ *6-3-5 metodas.* Suburiama 6 asmenų grupė. Jos dalyviai supažindinami su problema. Kiekvienas grupės narys gauna iš anksto paruoštą formuliarą ir jame įrašo 3 problemos sprendimo variantus. Pasiūlymams suformuluoti skiriamos 5 minutės.

Ÿ *Delfų metodas.* Sudaroma gerai problemą išmanančių ekspertų grupė. Ekspertų darbas vyksta tokiu nuoseklumu:

- Formuluojami problema.
- Susipažinę su problema, ekspertai spontaniškai išsako galimus sprendimo variantus. Visi pasiūlymai surašomi viename lape.
- Kiekvienas ekspertas gauna pasiūlymų sąrašą. Jį analizuoja, pateikia naujų pasiūlymų ir išrenka, jo nuomone, svarbiausias idėjas.
- Ekspertų įvertinimai aptariami per diskusiją.

- Ekspertai vėl peržiūri problemos sprendimo variantus, atrenka svarbiausius pasiūlymus. Įvertinimai dar kartą aptariami, išskiriama vyraujanti nuomonė.

2. **Sisteminiai metodai.** Kai idėjų šaltinis yra vartotojai, dažniausiai pasirenkami šie sisteminiai idėjų generavimo metodai:

- § *Spragų analizės metodas.* Spragų analizės tikslas yra identifikuoti dar neišnaudotas rinkos nišas. Spraga rinkoje gali tapti įmonei palankia galimybe. Nustatyti spragas padeda pozicionavimo žemėlapiai. Sudarant pozicionavimo žemėlapius, labai svarbu nustatyti, ko vartotojas nori. Pozicionavimo žemėlapio pavyzdys pateiktas 3 priede.
- § *Jungtinės analizės metodas.* Jungtinė analizė padeda nustatyti santykinę prekės savybių ir jas išreiškiančių parametrų svarbą vartotojui, šias savybes ir jų parametrus išdėstant tam tikru nuoseklumu. Jungtinė analizė padeda nustatyti įvairių savybių kombinacijų prioritetus, taip išdėstant kiekvieną kombinaciją, kad būtų matyti, kuriai kombinacijai vartotojas teikia pirmenybę.
- § *Problemų analizės metodas.* Vartotojų prašoma pasakyti kokių sunkumų kyla, vartojant prekę. Sunkumai įvertinami pagal reikšmingumą, pasitaikymo dažnumą, sprendimo galimybes ir nustatoma, kaip prekę reikėtų patobulinti.
- § *Sprendimų medžio metodas.* Sprendimų medis – priemonė, padedanti apsispręsti, kai neaiškios aplinkybės, leidžiančios imtis vienokių ar kitokių veiksmų ir numatyti, kokie bus ekonominiai padariniai, veikiant vienaip ar kitaip. Sprendimo medis pateikiamas grafo, atspindinčio hierarchinę kompleksinių tikslų ar problemų, struktūrą.

Idėjų generavimo metodo pasirinkimas priklauso nuo daugelio veiksnių: problemos pažinimo laipsnio, įmonės personalo kvalifikacijos, finansinių išteklių, pageidaujamo idėjų skaičiaus, problemos sprendimo terminų ir kt.

### 1.3.4 Idėjų atranka ir patikrinimas

Idėjų paieškos tikslas yra sukurti gausybę idėjų. Kituose etapuose jau siekiama sumažinti jų skaičių. Pirmasis idėjų skaičiaus sumažinimo etapas yra idėjų atranka. Atrankos tikslas yra kiek įmanoma greičiau pastebėti geras idėjas ir atmesti nevykusias. Kadangi vėlesniuose etapuose produkto kūrimo sąnaudos sparčiai auga, bendrovei yra labai svarbu plėtoti tik tas idėjas, kurios pavirs pelningais produktais (Kotler ir kt., 2003, p. 509).

Taigi apibrėžus naujų prekių kūrimo tikslus ir nustačius atskirų naujų prekių kategorijų vaidmenį, siekiant užsibrėžtų tikslų, parenkami naujų prekių idėjų ir koncepcijų atrankos kriterijai.

T. D. Kuczmariskis išskiria šešias idėjų ir koncepcijų atrankos kriterijų grupes (Kuczmariski, 1992, p.125):

1. Augimo kriterijai;
2. Prekių linijų sėkmės kriterijai;
3. Naujų prekių vaidmens, siekiant strateginių įmonės tikslų kriterijai;
4. Naujų prekių kategorijų sėkmės kriterijai;
5. Vidinių pranašumų išnaudojimo kriterijai;
6. Finansiniai kriterijai.

Įmonė turi nuspręsti, kokias atrankos kriterijų grupes naudos. Ji gali apsiriboti kriterijų grupe arba naudoti kelių kriterijų grupių kombinaciją.

1. *Augimo kriterijai.* Jais apibrėžiama, kurios naujos prekės turi būti kuriamos ir kokių augimo tikslų reikia pasiekti. Augimo kriterijų tikslas – apibrėžti sritis, kuriose įmonė turėtų veikti ir naudoti bendrą visoms naujoms prekėms augimo kryptį.
2. *Prekių linijų sėkmės kriterijai.* Jų tikslas – padėti vadybininkams nustatyti tas prekių linijas, kurių galimybės rinkoje – didžiausios. Parenkant kriterijus, atsižvelgiama į konkurencines įmonės galimybes.
3. *Naujų prekių vaidmens, siekiant strateginių tikslų, kriterijai.* Jie išreiškia, ko įmonė tikisi iš naujų prekių. Kriterijai apibrėžia įmonės siekius rinkoje ar kitus verslo tikslus. Naujų prekių vaidmens, siekiant strateginių įmonės tikslų, kriterijai dažniausiai naudojami naujų prekių idėjoms atrinktose prekių linijose parinkti.
4. *Naujų prekių kategorijų sėkmės kriterijai.* Kiekvienai naujų prekių kategorijai būdingas skirtingas rizikos laipsnis, todėl priklausomai nuo prekės kategorijos skirsis ir įmonės prognozuojama minimali pajamų (pelno) riba.
5. *Vidinių pranašumų išnaudojimo kriterijai.* Nauja idėja turi būti grindžiama vidiniais įmonės pranašumais. Kuo daugiau vidinių pranašumų išnaudoja nauja idėja, tuo didesnė sėkmės tikimybė. Vidinių pranašumų išnaudojimo kriterijai galėtų būti užpatentuotos technologijos, galimybės gaminti, patiriant mažesnes išlaidas, ar parduoti per esamus prekybos tarpininkus panaudojimas ir kiti kriterijai.
6. *Finansiniai kriterijai.* Finansiniai kriterijai turėtų būti paskutinė atrankos kriterijų grupė, taikoma naujų prekių idėjoms atrinkti. Įmonių praktikoje dažniausi finansiniai atrankos yra šie: pajamos, pelnas prieš mokesčius, investicijų pelningumas, investicijų atsiperkamumo laikas, pelningumo norma, turto pelningumas.

Tinkamai parinkti atrankos kriterijai taip pat yra vienas iš rizikos valdymo būdų. Formuojant atrankos kriterijus, turi dalyvauti įvairių sričių specialistai. Labai svarbu išsiaiškinti, kurie kriterijai, vertinant naujos prekės galimybes, yra svarbiausi (Kuczmarski, 1992, p.135).

### **1.3.5 Konceptijos kūrimas ir patikrinimas**

Atrinktas patrauklias idėjas reikia paversti produkto koncepcijomis. Svarbu yra skirti produkto idėjos produkto įvaizdžio sąvokas. Produkto idėja – tai galimo produkto, kurį bendrovė mano esanti pajėgi pasiūlyti rinkai, idėja. Produkto koncepcija – tai išsamus naujo produkto idėjos variantas, išreikštas prasmingomis vartotojui produkto charakteristikomis. Produkto įvaizdis – tai realaus ar potencialaus produkto suvokimas vartotojų sąmonėje (Kotler ir kt., 2003, p. 510).

Prekės koncepcija yra idėjos perteikimas tokiu išraiškos būdu, kuris vartotojui ką nors reiškia. Iš kiekvienos prekės idėjos galima išplėtoti keletą koncepcijų. Kad būtų sukurta prekės koncepcija, reikia atsakyti į tokius klausimus:

- § Kas vartos prekę?
- § Kokią pagrindinę naudą teiks prekė?
- § Koks būtų geriausias prekės vartojimo būdas?

Taip išreiškiant prekės koncepciją, galima pozicionuoti prekę, palyginus ją su konkuruojančiomis prekėmis.

Koncepcija naudojama prekės perspektyvai ir privalumams apibūdinti. Prekės koncepciją sudaro išsamus naujos prekės aprašymas, kuriame detalizuojama jos teikiama nauda ir pozicija rinkoje. Šiame etape galima kurti ir modelius ar net bandomuosius pavyzdžius. Toliau pereinama į idėjų patikrinimo etapą. Idėjas, vertindami prekių koncepcijas, tikrina vartotojai. Prekių koncepcijos vertinamos apklausiant vartotojus paštu, telefonu ar kitomis ryšio priemonėmis, tiesiogiai kalbant ar atliekant tikslinės grupės tyrimą. Supažindinus vartotoją su naujos prekės koncepcija, bandoma išsiaiškinti, ar vartotojas pirktų prekę, jei ji būtų pagaminta (Kuvykaitė, 2001, p. 190).

Idėjų patikrinimo procedūros yra šie etapai: koncepcijos testo parengimas, respondentų grupių parinkimas, apklausos metodo nustatymas, apklausos eigos parengimas, apklausos pravedimas ir rezultatų apibendrinimas.

*Koncepcijos testo parengimas.* Koncepcija turi atskleisti prekės privalumus ir tai, kokią naudą ji gali teikti vartotojui. Vartotojai apie naujas prekes kartais žino mažiau nei gamintojai norėtų. Nauja prekė gali teikti privalumų, kurių vartotojai nepripažins naujais. Todėl, pristatant prekę vartotojui, dažnai tenka pateikti informaciją apie konkurentų prekes (Kuvykaitė, 2001, p.

192). M. Kriauciūnienė ir R. Urbanskienė (1998) siūlo klausimų, padedančių patikrinti prekės koncepciją, sąrašą (žr. 4 priedą).

*Respondentų grupių parinkimas.* Paprastai apklausiami tie asmenys, kurie gali spręsti, ar prekė bus perkama, ar ne; o jei ne – tai kaip ją reikia tobulinti. Kartais tenka apklausti iki 300 respondentų.

*Apklauso metodo nustatymas.* Koncepciją galima testuoti apklausiant vartotojus paštu, telefonu ar kitomis ryšio priemonėmis arba tiesiogiai kalbant su atliekant tikslinės grupės tyrimą. Testuojant koncepciją, dažnai naudojama apklausa telefonu ar paštu. Šie metodai nėra pakankamai efektyvūs, nes sunku gauti atsakymus, tačiau tai santykinai pigūs tyrimo metodai.

Idėjos dažniausiai tikrinamos tiesioginio pokalbio metodu, asmeniškai kalbant su respondentu, kai šis atsako į klausimus. Pokalbio metu respondentui gali būti suteikta papildomos informacijos, gali būti demonstruojami naujos prekės modeliai ar pavyzdžiai. Tiesiogiai bendraujant, respondentas turi galimybę daugiau sužinoti apie naujas prekes, tačiau tiesioginis pokalbis daug kainuoja ir ilgai užtrunka.

Plačiai naudojamas ir tikslinės grupės tyrimas, kai grupės dalyviai išsako savo nuomonę apie prekės koncepcija(-as). Grupės vertinimui gali būti siūloma tik viena koncepcijos formuluotė arba pateiktas naujos prekės koncepcijos formuluočių kompleksas.

*Apklauso eigos parengimas.* Apklausa apima naujos prekės koncepcijos pateikimą ir teiravimąsi apie tikėtiną pirkimą. Apklausiant respondentus žodžiu, dar gali būti pateikiama papildomos informacijos. Kartais domimasi vartotojų tos srities patirtimi, klausiam, kokias vartotojai naudoja konkuruojančias prekes ir kaip jas vertina.

*Apklauso pravedimas ir rezultatų apibendrinimas.* Standartinių prekių koncepcijos testai pravedami greitai, jų rezultatai apibendrinami lentelėse. Naujos pasauliui ar įmonei prekės reikalauja sudėtingesnių tyrimų. Kartais tenka atlikti pakartotinius tyrimus – vartotojams užduoti naujų klausimų.

Idėjos patikrinamos pakankamai greitai ir paprastai. Surenkama vertinga informacija apie prekės galimybes rinkoje, potencialius vartotojus, prekės savybes, kurioms vartotojai teikia pirmenybę. Patikrinimo procedūra jau pirmuosiuose prekės kūrimo proceso etapuose leidžia atmesti vartotojams nepriimtinas idėjas (Kuvykaitė, 2001, p. 194-195).

### 1.3.6 Komercinė atrinktų idėjų analizė

Atrinktų idėjų komercinės analizės etape bandoma atsakyti į klausimą, ar galima naują prekę parduoti pelningai. Atmetamos tos koncepcijos, kurios neužtikrina prognozuojamo pardavimo apimties ir pelno.

#### *SSGG analizė*

Naujo produkto įvedimas turėtų būti apžvelgiamas įvairiapusiškai, todėl įmonė šiam tikslui gali pasitelkti SSGG analizės metodą. Jis naudojamas išorinių ir vidinių veiksnių (išteklų) analizės rezultatams apibendrinti ir sujungti. SSGG santrumpa iššifruojama taip: S – stiprybės, S – silpnybės, G – galimybės, G – grėsmės.

SSGG analizė – tai kokio nors socialinio darinio (gali būti vietos bendruomenė, verslo organizacija, biurokratinė įstaiga ir t.t.) dabarties privalumų bei trūkumų ir ateities galimybių bei pavojų analizė. Būtent SSGG analizė padeda atsirasti tikroviškesnėms vizijoms bei konkretesniems tikslams, kuriais pradedamas strateginis planas.

Tik įvertinus įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses, daugiausia galimybių ar potencialią grėsmę keliančius aplinkos veiksnius, galima parengti konkretų veiksmų planą siekiant sukurti naują produktą. Tokios analizės metu išryškėja konkrečios problemos, neaiškumai.

Aplinkos ir išteklių SSGG analizė sudaro prielaidas įmonės strategijai rengti:

- § formuluoti ir prireikus tikslinti įmonės strategiją;
- § numatyti įmonės strateginius tikslus;
- § nustatyti, kurie strategijos įgyvendinimo uždaviniai ir priemonės buvo efektyviausi;
- § numatyti įmonės perspektyvinius plėtros rezultatus.

*Stiprybės* yra tie vidiniai veiksniai, kurie suteikia įmonei santykinį pranašumą. Stiprybės rodo, kuo įmonė išsiskiria iš kitų įmonių, kokie gamybiniai, žmonių, organizaciniai veiksniai suteikia įmonei konkurencinį pranašumą.

*Silpnybės* yra tie vidiniai veiksniai, kurie varžo įmonės plėtrą. Silpnybės rodo, kokie veiksniai labiausiai trukdo įmonės plėtrai atitinkamoje srityje, kokios yra aktualiausios ir pirmiausi sprendtinios ilgalaikės problemos.

*Galimybės* yra tie išoriniai veiksniai, kurie didina įmonės santykinį pranašumą. Galimybės rodo, kokios tarptautinės, šalies, šakinės tendencijos galėtų daryti teigiamą įtaką įmonės plėtrai ateityje.

*Grėsmės* yra tie išoriniai veiksniai, kurie kelia pavojų įmonės plėtrai ar silpnina įmonės santykinį pranašumą. Grėsmės rodo, kokios tarptautinės, šalies, šakinės tendencijos galėtų neigiamai veikti įmonės plėtrą ateityje (Verslo žinynas, 2003, p. 90-91).

Taigi apibendrintos įmonės stiprybės, silpnybės, galimybės bei grėsmės gali padėti išsiaiškinti, ar ji turi pakankamai išteklių naujo produkto gamybai, ar aplinkos sąlygos yra palankios įmonės plėtrai ir pan.

Komercinė analizė labai svarbi, nes kito naujų prekių kūrimo proceso etapo – prekių kūrimo – išlaidos ir laiko sąnaudos žymiai didesnės, todėl reikia laiku atsisakyti nepelningų koncepcijų. Prognozuojamą pardavimo apimtį ir pelną lemia įmonės pasirinkti rinkos segmentai ir į juos orientuotas marketingo kompleksas. Todėl, prieš pradėdant komercinę atrinktų idėjų analizę, rengiama naujų prekių marketingo strategija:

1. Segmentuojama rinka, parenkami tiksliniai rinkos segmentai, nustatoma naujų prekių pozicija rinkoje, apibrėžiami pirmųjų metų rinkos dalies, pardavimo ir pelno tikslai.
2. Apskaičiuojama preliminari naujos prekės kaina, numatomi potencialūs prekybos tarpininkai, sudaromas preliminarus pirmųjų metų marketingo biudžetas.
3. Apibrėžiami ilgalaikiai pardavimo bei pelno tikslai ir marketingo strategija.

Parengta marketingo strategija tikslinama vėlesniuose naujų prekių kūrimo proceso etapuose. Komercinės atrinktų idėjų analizės tikslas – nustatyti, ar faktiškai rinkos dalies, pardavimo ir pelno rodikliai atitiks plane numatytus dydžius. Literatūroje komercinė atrinktų idėjų analizė dar vadinama ekonomine analize, kurią siūloma atlikti, apskaičiuojant grynosios esamosios vertės, atsipirkimo laiko, pelningumo indekso ir kitus investicijų rezultatyvumo rodiklius.

### ***Verslo analizė***

Apsisprendusi dėl produkto koncepcijos ir marketingo strategijos, bendrovės vadovybė gali įvertinti, ar jos pasiūlymas yra patrauklus verslo požiūriu. Verslo analizė – tai naujo produkto pardavimo, sąnaudų ir prognozuojamo pelno analizė, norint įsitikinti, ar šie rodikliai atitinka bendrovės tikslus. Jei rodikliai šiuos tikslus atitinka, pereinama prie produkto kūrimo etapo (Kotler ir kt., 2003, p. 512).

Kad įvertintų produkto pardavimo pajamas, bendrovė nagrinėja ankstesnius panašių produktų pardavimo rezultatus ir atlieka rinkos nuomonės tyrimą. Po to ji prognozuoja mažiausias ir didžiausias pajamas, kad įvertintų rizikos laipsnį. Kai produkto pardavimo prognozė parengiama bendrovės vadovybė gali numatyti produkto sąnaudas ir pelną, taip pat rinkodaros, mokslinių tyrimų ir diegimo, gamybos, apskaitos ir finansų kaštus. Po to, pasinaudodama gautais pajamų, pardavus

produktą, ir sąnaudų rezultatais, bendrovė analizuoja naujo produkto finansinį patrauklumą ir prognozuoja pardavimų apimtį bei pelną.

### ***Bostono konsultacinės grupės matrica***

Įmonės padėčiai rinkoje įvertinti taikoma Bostono konsultacinės grupės matrica, kuri tinka veiklos zonoms parinkti, strateginėms pozicijoms nustatyti ir strateginiams ištekliams paskirstyti artimiausiu metu. Analizė atliekama dviejų dimensijų lauke, t.y. vertinami rinkos augimo tempai ir užimama rinkos dalis (žr. 5 priedą).

Matricoje išskirti keturi laukai. Kiekvienas laukas turi savo pavadinimą ir apibūdina atitinkamą gaminių grupę. **I** lauke yra gaminiai, sąlygiškai pavadinti „žvaigždės“. Jų dalis rinkoje didelė, dideli ir augimo tempai. Didelė rinkos dalis ir tolesni spartūs augimo tempai garantuoja geras šių gaminių perspektyvas bei pelną įmonei. Šiems gaminiams skiriama pagrindinė įmonės išteklių dalis.

**II** laukas skirtas gaminiams, sąlygiškai pavadintiems „melžiamos karvės“. Šie gaminiai yra brandos stadijoje, užvaldę didelę rinkos dalį, kuri užtikrina įmonei monopolines pozicijas. Didelis šių gaminių efektyvumas sudaro sąlygas gauti didelį pelną dabar ir ateityje, net neplečiant užimamos rinkos dalies. Dalis šių gaminių duodamo pelno gali būti skirta gaminiams „žvaigždėms“ tobulinti ar įdiegti rinkoje naujus gaminius.

**III** lauke yra gaminiai, sąlygiškai pavadinti „sunkūs vaikai“ ar „gaminiai su klaustuko ženklu“. Jų konkurencinės galimybės rinkoje yra neaiškios ir priklauso nuo būsimų investicijų dydžio. Šie gaminiai gali pereiti į „žvaigždes“, o užėmę monopolines pozicijas rinkoje tapti „melžiamomis karvėmis“. Galimas ir kitas variantas – gaminiai persikelia į **IV** lauką.

**IV** laukas apibūdina gaminius, sąlygiški pėdintus „vargšai šunys“. Šie gaminiai duoda tik minimalią pelno normą, tenkinančią nedidelių įmonių, turinčių finansinių problemų, poreikius (Martinkus, Žičkienė, Žilinskas, 2002, p. 198-199).

### **1.3.7 Pardavimų planavimas**

Kuriant pardavimų planus, galima nagrinėti du iš esmės skirtingus planus: pardavimų prognozavimą ir tikslinį planą (Verslo žinios, 2003, p. 1):

1. *Pardavimų prognozė* yra pardavimų apyvartos ir apimties prognozavimas, pagrįstas ankstesnio laikotarpio duomenimis. Pardavimų prognozės paprastai sudaromos atskirai kiekvienam rinkos segmentui, be to, sudaroma visos rinkos ir visos įmonės prognozė. Pardavimų prognozės siejamos ir su numatomomis konkrečių prekių rėmimo ir reklamos kampanijomis tikslinėse rinkose.



Įmonės pardavimų prognozė rengiama vadovaujantis marketingo strategija bei įvertinant bendras ekonominės aplinkos sąlygas bei jų kitimo tendencijas.

2. *Tikslinis planas* – tai pardavimų planas, suformuotas kaip įmonės pageidaujami veiklos rezultatai per nurodytą laikotarpį. Tikslinis planas grindžiamas išorine informacija (rinkos potencialas, konkurentų pardavimai ir kt.). Komunikacinio plano, sudaryto tam tikram laikotarpiui, tikslas yra numatyti, kaip įvykdyti tikslinį planą.

Planuojant pardavimus vertinami:

- § konkrečios prekės ar prekių grupės rinkos potencialas, parodantis, kiek toje rinkoje gali būti parduota;
- § rinkos talpumas, rodantis faktiškai rinkoje parduodamų prekių kieki;
- § įmonės rinkos dalis parodo, kokia yra įmonės parduodamų prekių dalis tarp parduodamų tos rūšies prekių;
- § pardavimų apimtis ir apyvarta per konkretų laikotarpį.

Pardavimų planai gali būti:

- § *Trumpalaikiai* – sudaromi 3-6 mėnesių laikotarpiui ir koreguojami atsižvelgiant į taktinius sprendimus (pavyzdžiui, pardavimų skatinimo kampanijos).
- § *Vidutinės trukmės* – sudaromi 1-2 metams ir tiesiogiai kuriami iš ilgalaikės strategijos.
- § *Ilgalaikiai* – sudaromi laikotarpiui, kurio trukmė – iki penkerių metų, yra bendrojo pobūdžio ir vertinami kaip priedas prie įmonės strategijos.

Prognozuoti pardavimus pradedama įvertinant rinkos potencialą, po to nustatoma rinkos dalis, kurią įmonė nori užimti (Jakubavičius, Strazdas, Gečas, 2003, p. 2).

### **1.3.8 Produkto kūrimas**

Jei produkto koncepcija išlaiko verslo testą, prasideda produkto kūrimo etapas. Mokslinių tyrimų arba inžinerinė tarnyba produkto koncepciją paverčia realiu gaminiu. Šiame produkto kūrimo etape reikalingos gerokai didesnės investicijos. Čia ir paaiškėja, ar produkto idėja gali būti įgyvendinta, virsti produktu (Kotler ir kt., 2003, p. 512).

Projektuodama naujus gaminius, bendrovė turėtų stengtis ne tik sukurti vartotojų poreikius ar norus tenkinančius produktus. Labai dažnai bendrovės projektuoja naujus gaminius, nepakankamai rūpindamosi, kaip juos reikės pagaminti. Jos labai sumažintų gamybos problemas, jeigu kurdamos produkto prototipus siektų, kad gaminys būtų technologiškas ir lengvai surenkamas. Bendrovės, kurios vadovaujasi šiuo principu, sukuria produktus, tenkinančius ir klientus, ir gamybininkus. Dėl

to ne tik sumažėja produktų kūrimo sąnaudos, bet ir gaminiai būna kokybiškesni, patikimesni (Kotler ir kt., 2003, p. 513).

### 1.3.9 Naujo produkto testavimas

Sukurta prekė yra paruošta išbandyti. Prekė bandoma, atliekant eksperimentą, o eksperimentas atliekamas testo forma. Todėl prekės išbandymo procesas vadinamas prekės testavimu. Prekės testavimas – paskutinė galimybė sumažinti riziką (Kuvykaitė, 2001, p. 204). C. M. Crawford teigia, kad prekės patiria nesėkmę rinkoje dėl (Crawford, 1994, p. 300):

- § nepakankamo vartotojų susidomėjimo preke;
- § nepasitikėjimo preke;
- § negatyvių prekės naudojimo pasekmių;
- § vartotojų abejingumo;
- § vartotojų ištikimybės konkuruojančioms prekėms;
- § vartotojų abejonių, ar prekė tikrai jiems reikalinga ir tinkama;
- § nepatrauklios kainos;
- § prekės vartojimo sudėtingumo;
- § galimos rizikos, nusivylus preke.

Į galimus sunkumus įmonė atsižvelgia, planuodama savo marketingo veiksmus. Tačiau kai kurie sunkumai gali išryškėti tik testuojant prekes. Atsiranda galimybė koreguoti marketingo sprendimus, prieš pateikiant prekę į rinką (Kuvykaitė, 2001, p. 205). Jei testavimo metu išaiškėjusių problemų nepavyksta išspręsti, tenka grįžti į ankstesnius prekės kūrimo proceso etapus. Pagrindiniai prekės testavimo tikslai yra šie (Kuvykaitė, 2001, p. 206-207):

- § Išbandyti naują prekę ir jos marketingo komplekso elementus.
- § Išsiaiškinti prekės perspektyvas rinkoje ir potencialius jos vartotojus.
- § Prognozuoti naujos prekės pardavimo apimtį ir dalį rinkoje.
- § Įvertinti naujos prekės pateikimo rinkai poveikį visai rinkai (įvedus į rinką naują prekę, gali sumažėti kitų prekių pardavimo apimtys).

Įmonė gali testuoti bandomuosius prekės pavyzdžius arba atlikti rinkos testą. Bandomieji pavyzdžiai testuojami pačioje įmonėje arba bandant prekę vartotojų patalpose. Testuodama bandomuosius pavyzdžius, įmonė siekia išbandyti atskirus prekės komponentus.

Atliekant rinkos testą, prekė, prieš ją pateikiant platesniam vartotojų ratui, išbandoma mažose rinkos dalyse. Rinkos testu siekiama išbandyti visus marketingo komplekso elementus, įvertinti naujos prekės perspektyvas rinkoje.

### ***Procesų valdymas***

Analizuojant naujo produkto įvedimą į rinką, svarbu identifikuoti ne tik esminius šio proceso etapus bei bruožus, tačiau ir apžvelgti šių procesų valdymą. J. Mikulis (žr. 34 šaltinį) pateikia naują požiūrį į valdymą koncepciją – įmonės valdymą, remiantis procesais.

Visų pirma, tai yra naujas požiūris į įmonės valdymą, reikalaujantis iš esmės pergalvoti įmonės organizacinę struktūrą, valdymo efektyvumo rodiklius, kontrolės mechanizmus, darbuotojų skatinimo pagrindus. Procesais remiasi visa įmonės vadyba – planavimas, organizavimas, koordinavimas, kontrolė. Šis valdymas taip pat gali būti pritaikytas valdant procesus, susijusius su naujo produkto įvedimu.

Procesas – tai tarpusavyje susijusių, vienas kitą įtakančių veiksmų visuma, kitaip tariant, tai yra tie veiksmai, kurie gavinius paverčia rezultatais. Pavyzdys: gavinys – kliento reikalavimai, procesas – naujo produkto kūrimas, rezultatas – naujas produktas. Kiekvienas stambus procesas gali turėti keletą smulkesnių – subprocesų. Naujo produkto kūrimas gali įtraukti tokius subprocesus kaip projektavimas, gamyba, pristatymas rinkai. Kiekvienas iš jų gali būti skaidomas dar detaliau.



**8 pav.** Naujo produkto kūrimo procesas

Šaltinis: Mikulis, J. Procesinis požiūris į įmonės valdymą. [žiūrėta 2005-05-15]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c4d6f4cbd95b>>

Taigi procesas – tai veikla, veiksmų visuma. Procesai organizacijoje jungiasi į bendrą sistemą ir sudaro seką. Vieno proceso rezultatas dažnai tampa sekančio gaviniu. Kiekvienas procesas turi savo tiekėjus, kurie tiekia gavinius procesui, ir klientus, kurie naudodamiesi gaviniais gamina rezultatą. Tiekėjai ir klientai gali būti tiek išoriniai, tiek ir vidiniai organizacijos nariai. Procesinis požiūris pabrėžia pagrindinių įmonės procesų identifikavimo ir jų valdymo svarbą (žr. 34 šaltinį).

### 1.3.10 Naujo produkto pateikimas rinkai

Nauja prekė, sėkmingai perėjusi visus atrankos etapus, jau paruošta pateikimui rinkai. Šis etapas reiškia sprendimą gaminti ir pateikti rinkai naują prekę. Pateikiant rinkai naują prekę svarbiausi yra šie aspektai (Kuvykaitė, 2001, p. 217-224):

§ *Pateikimo rinkai laikas.* Prieš pateikiant prekę į rinką, turi būti suformuoti gamybos pajėgumai, susitarta dėl finansavimo, sukurta aprūpinimo sistema, sukauptos minimalios prekių atsargos, sukurta pardavimo sistema, parengta reklamos kampanija. Jei nauja prekė keičia esamą, tenka palaukti, kol sumažės sukauptos esamos prekės atsargos. Sezoninę prekę reikia pateikti rinkai tik sezono metu. Gali atsitikti, kad ir konkurentas ruošiasi tuo pačiu metu įeiti į rinką su analogiška preke. Tokiu atveju įmonė gali pasirinkti vieną iš trijų variantų (Котлер, 1999, p. 410):

1. Pirmoji įeiti į rinką.
2. Įeiti į rinką kartu su konkurentu.
3. Įeiti į rinką vėliau nei konkurentas.

§ *Geografinės veikimo srities nustatymas.* Įmonė turi nuspręsti, kur bus diegiama nauja prekė: viename ar keliuose regionuose, nacionalinėje ar tarptautinėje rinkoje.

§ *Tikslinių rinkos segmentų parinkimas.* Tiksliniai rinkos segmentai parinktoje geografinėje veikimo srityje nustatomi, atsižvelgiant į prekės testavimo rezultatus. Parenkant tikslinius segmentus, reikia turėti informacijos apie galimą pardavimo mastą, pardavimo augimo tempus, esamus ir potencialius konkurentus, segmentų pasiekiamumą. Tiksliniai rinkos segmentai turi tenkinti šiuos reikalavimus: užtikrinti prognozuojamą pardavimo mastą, naujos prekės konkurencingumą, turėti prieinamus paskirstymo ir komunikacijos kanalus.

§ *Marketingo veiksmų planavimas.* Parinkusi naujos prekės rinkos segmentus įmonė tikslina prekės pozicionavimo strategiją, formuoja rinkos aprėpimo strategiją bei priima galutinius sprendimus dėl prekės, kainos, paskirstymo ir rėmimo.

#### ***Marketingo strategijos, naudojamos prekės gyvavimo ciklo stadijose***

Prekės įvedimas į rinką – tai pirmasis prekės gyvavimo rinkoje ciklo etapas. Prekė yra nauja ir vartotojams visiškai nepažįstama. Prekės įvedimas į rinką reikalauja daug įmonės pastangų ir lėšų. Pirmiausiai reikia įveikti potencialių pirkėjų neinformuotumą. Tik gana stiprus stimulus gali paskatinti pirkėją surizikuoti ir įsigyti dar visai mažai žinomą prekę. Šiame etape kuriamas naujos prekės pardavimo tinklas, apmokomas pardavimo personalas.

Norint pagreitinti produkto įvedimą į rinką, reikėtų vadovautis „Teambased (Simultaneous) Product Development“ principu, kuris reiškia, kad visi įmonės padaliniai turi dirbti kartu, galima sudaryti komandą, kuri dirba tik su nauju produktu.

Ph. Kotler (2001) išskiria *keturias strategijas*, kurios yra skirtos produktui, esančiam būtent įvedimo į rinką stadijoje:

1. „*Greito nugriebimo*“ strategija (numato didelę kainą ir dideles rėmimo išlaidas. Įmonė siekia gauti maksimalų pelną už parduotą prekės vienetą. Ši strategija pasitvirtina, kai didžioji vartotojų dalis neinformuoti apie prekę, o vartotojai, kurie yra informuoti sutinka pirkti prekę ir už didesnę kainą);
2. „*Lėto nugriebimo*“ strategija (numato didelę kainą ir mažas rėmimo išlaidas. Ši strategija yra efektyvi, kai vartotojai informuoti apie prekę, jų negąsdina didelė kaina, rinkos dydis ribotas, konkurencijos beveik nėra);
3. „*Greito Įsiskverbimo*“ strategija (numato mažą prekės kainą ir dideles rėmimo išlaidas. Efektyvi, kai vartotojai blogai informuoti apie prekę, jautrūs kainai, yra konkurencija arba rinka gana talpi);
4. „*Lėto įsiskverbimo*“ strategija (numato nedidelę kainą ir mažas rėmimo išlaidas. Strategija naudojama, kai rinka talpi, joje vyrauja konkurencija, vartotojai informuoti apie prekę, tačiau nesutinka už ją daug mokėti).

Visos šios strategijos yra skirtos naujam produktui į rinką įvesti, t.y. nesvarbu ar produktas yra naujas pasauliniu lygiu, ar jis yra naujas tik tam tikrame rinkos segmente – svarbiausia yra tai, kad vartotojas neturi arba turi labai mažai informacijos apie tą produktą ir greičiausiai jis net nėra jo bandęs.

Ph. Kotler ir G. Armstrong (2001) teigia, kad produktui esant įvedimo į rinką stadijoje viena iš marketingo strategijos sudedamųjų dalių – rėmimo strategija – turi pasižymėti tokiais bruožais:

- § kaina turi būti nedidelė, tačiau didesnė už kaštus;
- § reklama turi sukurti pasitikėjimą produktu tarp vartotoju;
- § turi būti stiprus pirkimų skatinimas.

Kalbant apie išdėstymą laike V. Pranulis, A. Pajuodis ir kiti (2000) išskiria tokias reklamos išdėstymo laike strategijas, kurias mano nuomone, galima taikyti ne tik reklamai, bet ir visam rėmimo procesui:

- § *tolydi* (visą laiką vyrauja pastovus rėmimo priemonių naudojimo intensyvumas);
- § *banguojanti* (rėmimo priemonės tam tikrais laikotarpiais periodiškai

suaktyvinamos);

§ *pulsuojanti* (rėmimo priemonės visą laiką naudojamos tam tikru lygiu, tik kartais jos labai suaktyvinamos);

§ *sprogstanti* (pradžioje vyksta labai intensyvus rėmimas, vėliau jis mažėja, lik kartais yra suaktyvinamas, kad priminti vartotojui apie produktą).

Naujam produktui labiausiai tiktų „sprogstanti“ rėmimo išdėstymo laike strategija, kadangi pradžioje būtų naudojama labai daug rėmimo priemonių ir labai intensyviai, kas informuotų vartotojus, o vėliau rėmimas būtų suaktyvinamas tam tikrais periodais, kas primintų vartotojui apie prekę. Kalbant apie naujo produkto reklaminės kampanijos laiką (manau, tai puikiai tinka ir rėmimo strategijos laikui) M. Nomeikienė (2002) teigia, kad naujo produkto reklaminės kampanijos planas sudaromas dažniausiai metams, metai suskirstomi į laikotarpius, kuriuose reklama aktyvinama arba keičiamos jos priemonės. Tokiu principu galima vadovautis ir sudarinėjant rėmimo strategiją. Skirstant periodus galima atsižvelgti į tai kaip dažnai perkamas produktas, arba jei vartojimo ciklas yra labai ilgas, reikia palaikyti susidomėjimą produktu.

T.A.Shimp (1996) išskiria tokius rėmimo plano (strategijos) etapus:

1. Svarbiausių veiksnių identifikavimas (padėties analizė, laikas, biudžetas ir kt.);
2. Rinkos segmento apibūdinimas;
3. Patrauklumo veiksnio pasirinkimas (egzistuoja kelios patrauklumo veiksnių rūšys: funkcinis (akcentuojamas siekiant paryškinti ar paaiškinti funkcijas, kurios asocijuojasi su produktu ar jo aptarnavimu), emocinis (siekiama iššaukti tam tikras emocijas, tokias, kaip nuostaba, susijaudinimas, džiaugsmas ar kt.) bei moralinis (šis veiksnys priverčia auditoriją išgyventi gėdą, kaltę ar susirūpinimą) (Shimp, 1996);
4. Rėmimo tikslai;
5. Rėmimo derinys, reikalingas pasiekti užsibrėžtų tikslų;
6. Rėmimo biudžeto paskirstymas (reikia numatyti ir 10 % rezervą).

Sudarinėjant rėmimo strategiją, reikia numatyti galimybę kontroliuoti suplanuotą veiklą. L. Šliburytė (2001) teigia, kad kontrolė yra gyvybiškai svarbi marketingo vadybos dalis, nes ji susijusi su plano vykdymo, veiksnių atitikimo planui valdymu. Reikia numatyti kokius įmanomi pakeitimai ir būti pasirengus juos įvykdyti. Kai kurie autoriai (Rossiter, Percy, 1998) išskiria veiksnius, dėl kurių visada įvyks nukrypimai nuo suplanuotos rėmimo veiklos:

§ visi planai paremti netikslią informacija;

§ marketingo sprendimai yra sudėtiniai (tikslai gali prieštarauti vienas kitam)

- § marketingo aplinka nuolat keičiasi (sunku prognozuoti pokyčius);
- § organizacijos auga;
- § pakitimai kitų sistemų (padalinių) veikloje;
- § darbo rezultatai priklauso ne tik nuo įmonės darbuotojų, bet ir išorinės aplinkos veiksnių.

Kontrolė reikalinga tam, kad periodiškai apžvelgti rėmimo veiklą, įsitikinti, kad ji neprieštarauja siekiamiems tikslams. Jei nėra kontrolės, plano vykdymas gali atitrukti nuo apibrėžtų tikslų ir niekas to net nepastebės.

### 1.3.11 Rinkos strategijos

Naujo produkto pardavimų sėkmė priklauso nuo įmonės sugebėjimo ir mokėjimo pasirinkti tikslinę rinką, tą rinką, kurioje veikdama gali pasiekti geriausių pardavimo rezultatų. Rinkos strategijų parinkimo ir įgyvendinimo sprendimai prasmingi tada, kai yra keletas rinkos pasirinkimo galimybių. Jeigu verslo išteklių neteikia įėjimo į rinką ir pardavimo joje galimybių, rinktis strategiją nėra prasmės. Yra keletas rinkos strategijų: tikslinės rinkos strategija, rinkos geografijos strategija, skverbimosi į rinką strategija (žr. 9 pav.) (Verslo žinios, 2003, p. 13).



**9 pav.** Rinkos strategijos

Šaltinis: Pardavimų strateginiai sprendimai, Verslo žinios, 2003, spalio, 3

*Tikslinės rinkos strategija* numato tris pasirinkimo galimybes:

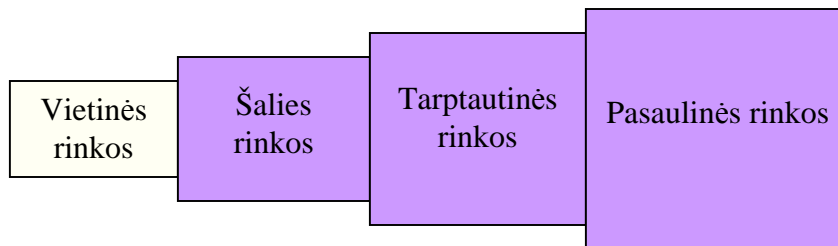
1. vienintelio rinkos segmento strategija;
2. kelių segmentų rinkos strategija;
3. visos rinkos strategija.

Rinkos segmentas yra rinkos dalis, kurioje pirkėjai vienodai ar panašiai supranta ir reaguoja į siūlomą prekę. Atsižvelgiant į sukauptą informaciją apie rinkos segmentus, pasirenkama tikslinė rinka, t.y. rinka ar rinkos dalis, į kurią įmonė nukreipia pardavimų pastangas.

Vienintelio rinkos segmento strategija reiškia, kad įmonė dėmesį ir pastangas sutelkia į vieną rinkos segmentą. Nėra vieningų formulių, kaip pasirinkti rinkos segmentą. Paprasčiausias sprendimas galėtų būti neužimtų ar nepakankamai prisotintų rinkų paieška. Aptikusi tokią rinką, įmonė gali sutelkti visas pastangas jai užimti ir joje išsivirtinti (Verslo žinios, 2003, p. 15).

Kelių segmentų rinkos strategija reiškia, kad įmonė gali turėti ne vieno, o kelių skirtingų segmentų rinką. Taikydama šią strategiją, įmonė pasirenka tokias rinkas, kuriose ji gerai jaučiasi ir gali išvengti didelių kompanijų konkurencijos.

Visos rinkos strategija numato įvairių gaminių pardavimą visoje masinėje rinkoje, nesirenkant ir neapsiribojant vienu ar keliais rinkos segmentais. Lyderio pozicijas turinčios įmonės turi daugiau galimybių taikyti visos rinkos strategiją (Verslo žinios, 2003, p. 15).



**10 pav.** Rinkos geografijos strategijos

Šaltinis: Pardavimų strateginiai sprendimai, Verslo žinios, 2003, spalio

*Rinkos geografijos strategija* yra grindžiama rinkos dydžio ir išsidėstymo geografiniais požymiais. Rinkos geografijos strategija pagal rinkų aprėpimą turi keletą lygmenų (žr. 10 pav.).

Vietinėje rinkoje veikianti įmonė priklauso tik nuo šios rinkos ir negali daug manevruoti. Nesėkmė šioje rinkoje reiškia viso verslo nesėkmę.

Kai kurių prekių ir paslaugų rinkose vietinės rinkos strategija apskritai netinka. Akivaizdu, kad verslo plėtojimo ir augimo perspektyvoms reikia adekvačiosėjimo nuo vietinės link šalies ir, ko gero, tarptautinės ar netgi pasaulinės rinkos strategijos (Verslo žinios, 2003, p. 16).

*Skverbimosi į rinką strategija.* Yra trys skverbimosi į rinką strategijos atmainos (Verslo žinios, 2003, p. 18):



1. *Lyderio strategija*. Verslo įmonė, pirmoji rinkai pateikianti naują ar patobulintą gaminį, įgyja privalumų. Ji gali užimti pirmaujančią padėtį ir sudaryti varžovams konkurencinių nepatogumų. Be to, nauja prekė gali būti apsaugota patentu.
2. *Ankstesnio atėjimo strategija*. Vienu ir tuo pat metu kelios bendrovės gali kurti tokį pat gaminį ir rengtis jį pateikti rinkai. Tačiau viena iš jų gali būti greitesnė, t.y. pirmoji tą gaminį pateikti rinkai. Tokiu atveju kitos lieka užnugaryje.
3. *Užnugario (arba persekiotojo) strategija* numato įėjimą į rinką augimo fazės pabaigoje arba rinkos subrendimo fazėje. Čia išskiriamos dvi alternatyvos: imitacinis ir iniciatyvinis įėjimo į rinką variantai.

### 1.3.12 Prekės sėkmės rinkoje kontrolė

Norint padidinti prekės sėkmės rinkoje tikimybę, būtina marketingo veiksnių kontrolė. Aktyvi kontrolė vykdoma tol, kol prekė įsitvirtina rinkoje. Kontrolės trukmė priklauso nuo prekės tipo. Kai prekės gyvavimo ciklas trumpas, aktyvios marketingo kontrolės nereikia.

Tinkamai įdiegus kontrolės sistemą prekės sėkmės rinkoje tikimybė padidėja. Apie prekės sėkmę rinkoje galima spręsti iš jos pardavimo apimčių. Tačiau vien pardavimo apimčių kontrolė neleistų atskleisti prekės nesėkmės rinkoje priežasčių ir imtis priemonių situacijai pakeisti. Todėl prekės sėkmės rinkoje kontrolė remiasi veiksnių, lemiančių pardavimą, analize ir potencialių problemų rinkoje identifikavimu. Jei pavyksta deramai numatyti galimas problemas ir sudaryti veiksnių planus problemoms išvengti ar bent jau jų neigiamam poveikiui sumažinti, numatytus tikslus galima pasiekti anksčiau (Kuvykaitė, 2001, p. 230).

C. M. Crawford prekės sėkmės rinkoje kontrolės sistemą siūlo kurti tokiu nuoseklumu (Crawford, 1994, p.308):

1. Potencialių problemų identifikavimas.
2. Kontrolės parametrų parinkimas.
3. Veiksnių potencialioms problemoms spręsti planų parengimas.
4. Planų įgyvendinimas.

Kontrolės sistema remiasi kontroliuojamų parametrų kitimo tendencijų prognozėmis bei duomenų apie faktiškas kontroliuojamų parametrų reikšmes rinkimu. Kai prekės sėkmės rinkoje kontrolė užima per daug laiko ar yra labai brangi, jos atsisakoma (Kuvykaitė, 2001, p. 235).

## 2. TYRIMO METODOLOGIJA IR REZULTATAI

### 2.1 Tyrimo metodologinis pagrindimas

Stiprėjant saldumynų gamintojų konkurencijai vietinėje ir užsienio rinkose bei didėjant vartotojų poreikiams, šios srities įmonėms svarbu pasiūlyti išskirtinį produktą, pasižymintį naujomis savybėmis. UAB „Mažoji rūtelė“, siekdama plėsti produktų asortimentą, planuoja į rinką įvesti naujus produktus Lietuvos rinkoje – zefyrus, maršmalus ir guminukus su vitaminais. Remiantis šios įmonės duomenimis, atliktas naujų produktų galimybių rinkoje tyrimas.

Norint išsiaiškinti UAB „Mažoji rūtelė“ kelių naujų produktų gamybos pagrįstumo bei įvedimo į rinką galimybes, atlikta apklausa. Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti naujų produktų potencialią paklausą ir vartotojų elgsenos ypatumus šių produktų pirkimo bei vartojimo atžvilgiu. Remiantis tyrimo rezultatais, bus įvertintos UAB „Mažoji rūtelė“ galimybės rinkoje kiekvieno iš naujų gaminių įvedimo atveju. Pagal atliktą kiekybinių ir kokybinių duomenų analizę bendrovė galės priimti racionalesnius sprendimus bei geriau patenkinti esamų ir potencialių klientų poreikius.

Atliekamo tyrimo bazė:

- Ø tyrimo *metodas* – *apklausa* (taikyta asmeninė ir netiesioginė apklausa);
- Ø tyrimo *imtis* – trys šimtai Šiaulių miesto (ar šį miestą lankusių) gyventojų;
- Ø tyrimo *vieta* – apklausa vykdyta Šiaulių miesto pagrindiniuose prekybos centruose („Maxima“, „Iki“, „Norfa“), atsižvelgiant į tai, kad šiose prekybos vietose yra realizuojama UAB „Mažoji rūtelė“ produkcija;
- Ø tyrimo *laikas* – 2005 metų vasario mėn.

Klausimyną sudaro šios struktūrinės dalys:

1. informacija apie respondentų asmenines charakteristikas (7 klausimai);
2. informacija apie vartotojų elgseną saldumynų atžvilgiu (11 klausimų);
3. zefyrų potencialios paklausos ir galimybių rinkoje įvertinimas (18 klausimų);
4. maršmalų potencialios paklausos ir galimybių rinkoje įvertinimas (7 klausimai);
5. guminukų potencialios paklausos ir galimybių rinkoje įvertinimas (22 klausimų);
6. informacija apie UAB „Mažoji rūtelė“ ir šios įmonės produkciją (7 klausimai).

Tyrimo metu buvo išdalintos 305 anketos, dėl tikimybės, kad dalis jų bus negražinta. Dėl taikytos tiesioginės apklausos, beveik visos anketos buvo užpildytos ir sugražintos, išskyrus 5.

Apklausos metu tyrimo dalyviai turėjo pasirinkti tinkamus atsakymų variantus ir turėjo galimybę išsakyti savo nuomonę bei vertinimus pateiktais klausimais.

Remiantis anketos struktūriniu pagrindu, šios darbo tiriamosios dalies kituose skyriuose atlikta tyrimo rezultatų analizė.

## 2.2 Tyrimo imties apibūdinimas

Siekiant detaliau apibūdinti tyrimo imtį, atlikta apklausos dalyvių asmeninių charakteristikų analizė. UAB “Mažoji rūtelė“ vykdytoje apklausoje iš viso dalyvavo 300 respondentų, kurie tyrimo metu turėjo nurodyti bendro pobūdžio informaciją.

Susisteminius gautus duomenis, nustatyta, jog tyrime daugiau dalyvavo moterų (54 proc. (162) visų apklaustųjų) nei vyrų (46 proc. (138) visų apklaustųjų).

Pagal amžių imtyje didžiausią dalį sudarė respondentai, priklausantys 18-30 metų grupei (38,33 proc. (115) visų apklaustųjų). Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 2 lentelėje.

2 lentelė

**Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių (N=300)**

<i>Amžiaus grupė</i>	<i>Respondentų sk.</i>	<i>Santykinė dalis, proc.</i>
18-30 m	115	38,33
31-45 m.	98	32,67
46-60 m.	74	24,67
61 m. ir daugiau	13	4,33
<b>Iš viso</b>	<b>300</b>	<b>100,00</b>

Šaltinis: sudaryta autorių

Analizuojant anketų duomenis, pastebėta, jog apklausoje daugiausiai dalyvavo respondentų, turinčių aukštąjį išsilavinimą (tai galėjo sąlygoti tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių). Šiai grupei priklauso 48,67 proc. (146) respondentų (žr. 3 lentelę).

Aukštesnįjį išsilavinimą turintys apklaustieji sudaro 38,33 proc. (115) respondentų. Tik 1,67 proc. (5) apklausos dalyvių teigė turintys specialųjį išsilavinimą, 8,67 proc. (26) respondentų – vidurinįjį.

**Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=300)**

<i>Išsilavinimas</i>	<i>Respondentų sk.</i>	<i>Santykinė dalis, proc.</i>
Aukštasis	146	48,67
Aukštesnysis	115	38,33
Spec. vidurinis	5	1,67
Vidurinis	26	8,67
Pagrindinis	8	2,67
Pradinis	0	0,00
<b>Iš viso</b>	<b>300</b>	<b>100,00</b>

Šaltinis: sudaryta autorių

Vertinant tyrime dalyvavusių žmonių pasiskirstymą pagal jų namų ūkyje gyvenančių suaugusių narių skaičių, nustatyta, jog respondentų, kurių namų ūkyje gyvena tik vienas suaugęs žmogus, skaičius siekia 30,67 proc. (92). 48 proc. (144) respondentų teigimu, jie gyvena namų ūkiuose, kuriuose yra du suaugę nariai. Namų ūkiams, kuriuose būtų 3 suaugę nariai, priklauso 20 proc. (60) respondentų. Tik 1,33 proc. (4) visų apklausos dalyvių nurodė gyvenantys šeimose, kuriose yra 4 suaugę nariai. Respondentų pasiskirstymas pagal namų ūkyje esančių suaugusių narių skaičių pateiktas 4 lentelėje.

**Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal namų ūkyje esančių suaugusių narių skaičių (N=300)**

<i>Suaugusių narių skaičius</i>	<i>Respondentų sk.</i>	<i>Santykinė dalis, proc.</i>
1	92	30,67
2	144	48,00
3	60	20,00
4	4	1,33
<b>Iš viso</b>	<b>300</b>	<b>100,00</b>

Šaltinis: sudaryta autorių

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal jų namų ūkiuose esančių vaikų skaičių, galima teigti, jog didžioji dalis apklausos dalyvių (40,33 proc. (121)) augina du vaikus. Respondentų pasiskirstymas pagal namų ūkyje esančių vaikų skaičių pateiktas 5 lentelėje.

**Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal namų ūkyje esančių vaikų skaičių (N=300)**

<i>Vaikų skaičius</i>	<i>Respondentų sk.</i>	<i>Santykinė dalis, proc.</i>
0	37	12,33
1	106	35,33
2	121	40,33
3	32	10,67
4	4	1,33
5 ir daugiau	0	0,00
<b>Iš viso</b>	<b>300</b>	<b>100,00</b>

Šaltinis: sudaryta autorių

Respondentų, auginančių vieną vaiką namų ūkyje, dalis visoje imtyje yra mažesnė – 35,33 proc. (106) visų apklaustųjų. 12,33 proc. (37) respondentų teigė, kad jų namų ūkiuose nėra vaikų. Tris vaikus namų ūkiuose turinčių respondentų yra 10,67 proc. (32), o turinčių keturis – 1,33 proc. (4). Namų ūkių, kuriuose gyventų 5 ir daugiau vaikų, tyrimo imtyje nepasitaikė.

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal vidutines mėnesio pajamas, nustatyta, kad pagrindinę respondentų grupę sudaro gyventojai, kurių šeimos mėnesio pajamos siekia 1000-1500 Lt (62 proc. (186) visų tyrimo dalyvių) (žr. 6 lentelę).

**Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal namų ūkio vidutines mėnesio pajamas (N=300)**

<i>Pajamos</i>	<i>Respondentų sk.</i>	<i>Santykinė dalis, proc.</i>
iki 600 Lt	13	4,33
600-1000 Lt	49	16,33
1000-1500 Lt	186	62,00
1500-2000 Lt	46	15,33
2000-3000 Lt	4	1,33
daugiau nei 3000 Lt	2	0,67
<b>Iš viso</b>	<b>300</b>	<b>100,00</b>

Šaltinis: sudaryta autorių

Namų ūkių, kurių pajamos sudaro 600-1000 Lt ir 1500-2000 Lt per mėnesį, tyrime atitinkamai dalyvavo 16,33 proc. (49) ir 15,33 proc. (46) visų respondentų. Tyrimo imties mažiausią dalį sudarė gyventojai, gaunantys daugiau nei 3000 Lt ir 2000-3000 Lt mėnesio pajamų (atitinkamai (0,67 proc. (2) ir 1,33 proc. (4) visų respondentų).

Tyrimo dalyviai, apibūdinę savo bendrąsias charakteristikas, toliau turėjo įvertinti, kokie veiksniai turi didžiausios reikšmės renkantis ir įsigyjant saldumynus, bei atsakyti į kitus klausimus,

leidžiančius nusakyti vartotojų elgsenos ypatumus analizuojamu aspektu. Kitame skyriuje pateikiama vartotojų elgsenos saldumynų atžvilgiu tyrimo rezultatų analizė.

### 2.3 Vartotojų elgsenos saldumynų atžvilgiu tyrimo rezultatų analizė

Atliekant tyrimą, respondentų buvo prašoma atsakyti į pateiktus bendro pobūdžio klausimus bei įvertinti tam tikrus teiginius, kurie charakterizuoja vartotojų elgseną saldumynų atžvilgiu. Susisteminti respondentų atsakymai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė

#### Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal jų požiūrį į saldumynų vartojimą bei jų poveikį (N=300)

<b>Teiginiai</b>	<i>Tikrai taip</i>	<i>Tikriausiai taip</i>	<i>Tikriausiai ne</i>	<i>Tikrai ne</i>
Saldumynų perkame ir vartojame tiek, kiek norime (jų vartojimo visiškai neribojame)	6	27	<b>162</b>	105
Apskritai saldumynai nesveika	94	<b>148</b>	44	14
Saldumynų stengiamės vartoti mažiau, nes jie kenkia dantims	102	<b>141</b>	39	18
Vaikams ribojame saldumynus, nes jie mažina apetitą	111	<b>166</b>	15	8
Per didelis saldumynų vartojimas vaikystėje suformuoja neteisingos gyvenamosios bei mitybos įpročius	15	53	<b>156</b>	76

Šaltinis: sudaryta autorių

Apžvelgiant pirkėjų pasirinktų atsakymų variantų rezultatus, nustatyta, kad 54 proc. (162) respondentų iš dalies paneigė teiginį, jog jie saldumynų perka ir vartoja tiek, kiek nori, pasirinkdami atsakymą „Tikriausiai ne“. 35 proc. (105) respondentų visiškai paneigė šį teiginį. Tik 2 proc. (6) apklausoje dalyvavusių pirkėjų teigė, kad jie visiškai neribuoja saldumynų vartojimo. 9 proc. (27) respondentų šiam teiginiui pritarė iš dalies.

Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių vartotojų, įvertindami teiginį „Apskritai saldumynai nesveika“, rinkosi atsakymo variantą „Tikriausiai taip“ (tam pritarė 49 proc. (148) respondentų). 31 proc. (94) apklausos dalyvių buvo tikri dėl to, kad vartoti saldumynus yra nesveika. 15 proc. (44) respondentų nuomone, saldumynus vartoti yra tikriausiai sveika. Tik 5 proc. (14) apklaustų vartotojų nuomone, saldumynus yra tikrai sveika vartoti.

[vertindami teiginį „Saldumynų stengiamės vartoti mažiau, nes jie kenkia dantims”, respondentai dažniausiai rinkosi atsakymo variantą „Tikriausiai taip” (47 proc. (141) visų apklausos dalyvių). 34 proc. (102) respondentų tvirtino, kad saldumynų tikrai stengiasi vartoti mažiau dėl jų neigiamo poveikio dantims.

Remiantis tyrimo rezultatais, nustatyta, kad respondentai riboja saldumynų vartojimą vaikams, nes jie mažina apetitą. Tam pritarė 92 proc. visų apklausoje dalyvavusių žmonių. 55 proc. (166) respondentų nebuvo tvirtai įsitikinę, todėl rinkosi atsakymą „Tikriausiai taip“, tačiau 37 proc. (111) visų apklaustųjų, patvirtinusių analizuojamą teiginį, buvo tvirtai apsisprendę dėl savo atsakymo. 8 proc. (23) respondentų teigimu, jie tikriausiai neriboja arba tikrai neriboja valgyti saldumynų savo vaikams.

Analizuojant respondentų atsakymus, nustatyta, kad net 52 proc. (156) apklaustųjų pritaria, kad per didelis saldumynų vartojimas vaikystėje nesuformuoja netaisyklingos gyvensenos bei mitybos įpročių. Dalis respondentų (25 proc. (76)) buvo tuo tvirtai įsitikinę, todėl rinkosi atsakymo variantą „Tikrai ne“. Gana nedidelė dalis visų apklausos dalyvių (23 proc. (68)), pareiškusių savo nuomonę analizuojamu klausimu, tvirtino, kad per didelis saldumynų vartojimas vaikystėje iš dalies arba tikrai lemia netaisyklingos gyvensenos bei mitybos įpročius.

Susisteminus anketų duomenis, galima teigti, jog didžioji dalis apklaustųjų (61 proc. (182)) ne visada atsakingai renkasi maisto produktus. Likusi respondentų dalis (39 proc. (118)) šiuo atveju elgiasi priešingai, nes, jų manymu, nuo to labai priklauso šeimos narių sveikatos būklė (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

#### Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal jų vartojimo įpročius (N=300)

<b>Teiginiai</b>	<i>Tikrai taip</i>	<i>Tikriausiai taip</i>	<i>Tikriausiai ne</i>	<i>Tikrai ne</i>
Visada atsakingai renkamės maisto produktus, nes nuo to labai priklauso šeimos narių sveikatos būklė	31	87	<b>122</b>	60
Mūsų šeimos nariai visiškai nejaučia saldumynų poreikio	23	88	<b>154</b>	35
Norėdami patenkinti saldumynų poreikį dažniausiai renkamės saldžius šviežius vaisius bei daržoves	11	73	<b>168</b>	48
Norėdami patenkinti saldumynų poreikį dažniausiai renkamės saldžius džiovintus vaisius	3	46	<b>209</b>	42
Mūsų namuose beveik visada yra ko nors saldaus, nes be saldumynų „negalėtume pragyventi nei dienos“	25	86	<b>132</b>	57

Šaltinis: sudaryta autorių

Remiantis tyrimo rezultatais, didžioji dalis respondentų šeimų narių ne tik jaučia saldumynų poreikį, bet ir santykinai didelė jų dalis nesistengia šio poreikio patenkinti pakeisdami saldumynus šviežiais ar džiovintais vaisiais bei daržovėmis. Saldumynų poreikį teigė jaučiantys ar iš dalies taip manantys 63 proc. (189) visų apklaustų pirkėjų. Tik 8 proc. (23) respondentų nuomone, jie visiškai nejaučia poreikio saldumynams.

29 proc. (88) respondentų teigė, kad norėdami pakeisti saldumynus, jie dažniausiai pasirenkantys saldžius šviežius vaisius bei daržoves. Taigi didžioji dalis respondentų saldumynų nekeičia šiais maisto produktais (atsakymo variantus „Tikriausiai ne“ ar „Tikrai ne“ pasirinko 72 proc. (216) respondentų). Net 84 proc. (251) respondentų nurodė, jog dažniausiai saldumynų nekeičiantys į džiovintus vaisius.

Apklauskos metu bandyta išsiaiškinti, ar respondentai yra linkę namuose turėti saldžių gaminių. Tyrimo rezultatai rodo, kad 37 proc. (111) visų apklaustųjų beveik visada namuose turi ko nors saldaus. Vis dėlto, didžioji dalis tyrime dalyvavusių pirkėjų (63 proc. (189)), įvertindami šį teiginį, pasirinko atsakymų variantus „Tikriausiai ne“ arba „Tikrai ne“.

Pagal gautus tyrimo rezultatus galima daryti prielaidą, kad daugelis žmonių yra linkę vartoti saldumynus, tačiau jiems nėra būtina, kad namuose visada būtų saldūs produktai.

Respondentai, įvertindami kaip dažnai jie perka įvairių rūšių saldumynus, dažniausiai nurodė atsakymo variantą „Ypatingomis progomis“. Tyrimo rezultatai šiuo klausimu pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė

#### Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas pagal įvairių saldumynų pirkimo dažnumą (N=300)

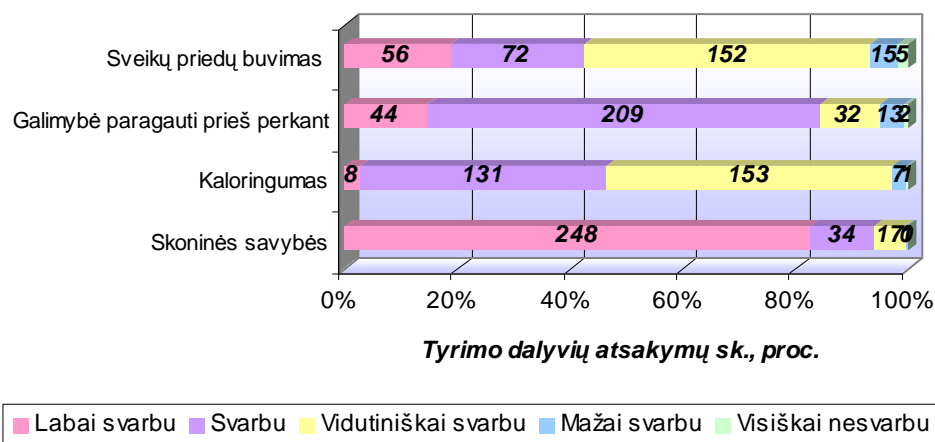
Saldumynai	Kiekvieną dieną	Kelis kartus per savaitę	Kelis kartus per mėnesį	Ypatingomis progomis	Visai neperku
Saldainiai	12	33	<b>126</b>	94	35
Karamelė	2	22	75	<b>157</b>	44
Batonėliai	11	52	<b>178</b>	27	32
Šokoladas	3	25	<b>136</b>	96	40
Irisai	8	20	38	<b>177</b>	57
Sausainiai	19	57	<b>153</b>	64	7
Meduoliai	3	28	84	<b>168</b>	19
Zefyrai	13	13	55	<b>208</b>	11
Dražė	10	34	59	<b>181</b>	16
Chalva	0	10	15	<b>222</b>	53
VafLIAI	3	44	104	<b>116</b>	33
Pyragai	0	5	63	<b>217</b>	15
Tortai	0	1	49	<b>245</b>	5

Šaltinis: sudaryta autorių



Tradicinėms saldumynų rūšims priklausančius produktus, t.y. saldainius, batonėlius, sausainius bei šokoladą, didžioji dalis respondentų teigė perkantys kelis kartus per mėnesį. Rečiausiai perkamas iš pateiktų produktų yra tortas, kadangi šis saldus gaminys dažniausiai vartojamas tik ypatingomis progomis (tokiai nuomonei pritarė net 82 proc. (245) respondentų). Pasak tyrimo dalyvių, tik tam tikromis progomis dažniausiai įsigijama ir šių saldžių gaminių: irisų (šį atsakymo variantą rinkosi 59 proc. (177) respondentų), meduolių (56 proc. (168) respondentų), zefyrų (69 proc. (208) respondentų), dražė (60 proc. (181) respondentų), chalvos (74 proc. (222) respondentų), vaflių (39 proc. (116) respondentų) bei pyragų (72 proc. (217) respondentų). Taigi pagal šiuos duomenis galima daryti prielaidą, kad apklausti šiauliečiai vartoja saldumynus ne itin dažnai. Apklausoje dalyvavo labai nedaug žmonių, kurie saldumynus vartoja kiekvieną dieną (remiantis pateiktais atsakymais pagal konkrečias saldumynų grupes, vidutiniškai šiai grupei priklauso 2 proc. (6) respondentų) ar kelis kartus per savaitę (vidutiniškai 9 proc. (26) respondentų).

Siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai turi didžiausią įtaką vartotojų apsisprendimui renkantis bei įsigyjant saldumynus, buvo pateikta 18 pagrindinių veiksnių, dažniausiai lemiančių vartotojų elgseną šiuo atžvilgiu. 11 paveiksle pateiktas respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal pirmos grupės veiksnius.



**11 pav.** Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas, įvertinant savybių svarbą perkant saldumynus, proc. (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

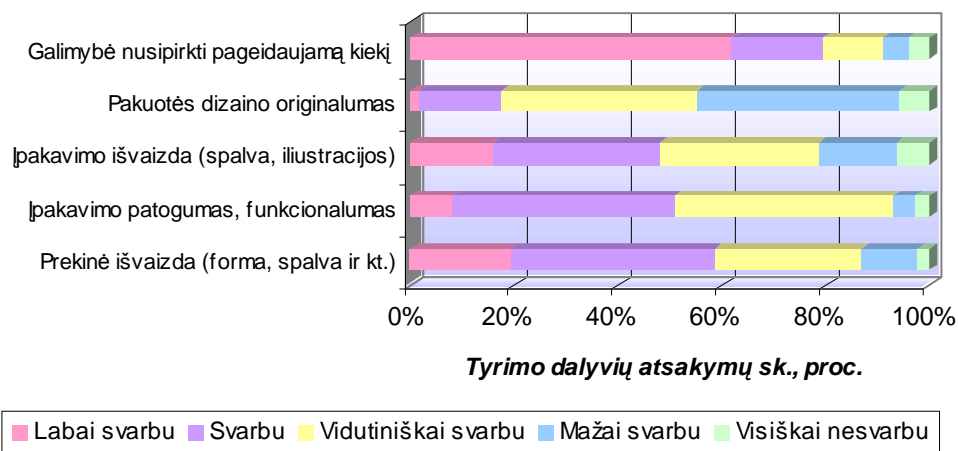
Apklaustųjų nuomonės, pasirenkant atsakymo variantą „Labai svarbu“, nurodytų veiksnių atžvilgiu pasiskirsto taip:

- ∅ vertinant skonio savybes tam pritarė 82,67 proc. respondentų;
- ∅ vertinant produkto kaloringumą – 2,67 proc. respondentų;
- ∅ vertinant galimybę paragauti prieš perkant – 14,67 proc. respondentų;
- ∅ vertinant sveikų priedų (riešutų, saulėgrąžų, vitaminų, ir kt.) buvimą – 18,67 proc. respondentų.

Taigi šiuo atveju didžiausią įtaką vartotojams apsispręsti turi skonio savybės. Taip pat gana svarbiu veiksnium, lemiančiu apklaustųjų pasirinkimą renkantis ir įsigyjant saldų produktą, galima išskirti suteikiamą galimybę paragauti gaminį prieš jį nusiperkant, kadangi ši veiksnį kaip svarbų išskyrė net 70 proc. (209) respondentų. Apklausoje dalyvavę vartotojai, rinkdamiesi saldumynus, atsižvelgia ir į jų kaloringumą. 46 proc. (139) jų pasirinko atsakymų variantus „Labai svarbu“ arba „Svarbu“. Tačiau populiariausias atsakymo variantas šiuo atveju yra „Vidutiniškai svarbu“. Papildomų sveikų priedų buvimą didžioji dalis respondentų laiko taip pat vidutiniškai svarbiu – tam pritarė 51 proc. (152) visų apklaustųjų.

Taigi remiantis atlikta duomenų analize, galima teigti, jog apklaustų šiauliečių nuomone, įvairios skonio savybės, produkto paragavimo galimybė prieš jį įsigyjant bei sveikų priedų buvimas gana dažnai lemia apsisprendimą pirkti renkantis saldumynus.

Pagal pateiktą 12 paveikslą galima matyti, kaip tam tikri veiksniai, susiję su produktų įpakavimu bei forma, lemia vartotojų apsisprendimą renkantis bei įsigyjant saldumynus.



**12 pav.** Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pagal konkrečios prekės pirkimą lemiančius veiksnius, proc. (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

Vertindami 12 paveiksle pateiktų veiksmų įtaką, renkantis saldumynus, apklausos dalyviai dažniausiai pasirinko atsakymų variantus „Svarbu“ arba „Vidutiniškai svarbu“. Vienintelis iš penkių vertinamų veiksmų, susijusių su saldumynų išore – pakuotės dizaino originalumas, respondentų nuomone, jiems turi mažą įtaką renkantis ir įsigyjant saldumynus. Net 43 proc. (130) šiauličių nuomone, ši savybė mažai svarbi arba visiškai nesvarbi.

10 lentelėje pateiktas tyrime dalyvavusių vartotojų atsakymų pasiskirstymas pagal kitų veiksmų (susijusių su produkcijos kaina, gamintoju bei prieinamumu), turinčių įtaką renkantis bei perkant saldumynus.

10 lentelė

**Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas, įvertinant veiksmus, lemiančius jų apsisprendimą pirkti saldumynus, proc. (3) (N=300)**

<b>Veiksniai</b>	<i>5 - labai svarbu</i>	<i>4 - svarbu</i>	<i>3 - vidutiniškai svarbu</i>	<i>2 - mažai svarbu</i>	<i>1 - visiškai nesvarbu</i>
Patraukli kaina	107	<b>135</b>	21	29	8
„Akcijinė“ kaina	54	<b>136</b>	89	13	8
Įmonė-gamintoja	47	24	<b>99</b>	92	38
Įmonės-gamintojos kilmė (šalis, kurioje gaminama)	12	45	<b>201</b>	26	16
Pardavėjo rekomendacijos	13	49	93	<b>103</b>	42
Reklama (ar esate matę/girdėję šios prekės reklamą)	54	42	67	<b>99</b>	38
Pažįstamų, draugų (kitų vartotojų) rekomendacijos	71	83	<b>88</b>	34	24
Vieta lentynoje (lengviau pastebima, geriau matoma)	69	72	<b>102</b>	47	10

Šaltinis: sudaryta autorių

Patraukli kaina, apklaustųjų nuomone, yra svarbus veiksnys, lemiantis apsisprendimą įsigyti saldumynų. 36 proc. (107) respondentų pasirinko atsakymo variantą „Labai svarbu“ ir 45 proc. (135) – „Svarbu“. Panašiai tyrimo rezultatai pasiskirstė ir vertinant „akcinės“ kainos įtaką, tik šiuo atveju daugiau respondentų pasirinko atsakymo variantą „Vidutiniškai svarbu“. Vadinasi, kainų veiksnys turi labai didelę reikšmę vartotojams apsispręsti įsigyjant saldumynus.

Respondentai taip pat buvo paprašyti įvertinti ir tai, kokią įtaką, pasirenkant saldumynus, jiems daro gamintojas, t.y. įmonės vardas, susiformavęs įvaizdis apie ją ir pan., bei gamintojo kilmės šalis. Tyrimo rezultatai rodo, kad daugumai apklausos dalyvių įsigyjamų saldumynų gamintojas tėra tik vidutiniškai svarbus – šį atsakymo variantą pasirinko 33 proc. (99) respondentų arba mažai svarbus – šį atsakymo variantą pasirinko 31 proc. (92) respondentų. 67 proc. (201)

apklaustų šiauliečių teigimu, jiems tik vidutiniškai svarbu, kokia yra jų pasirenkamų saldumynų gamintojų kilmės šalis.

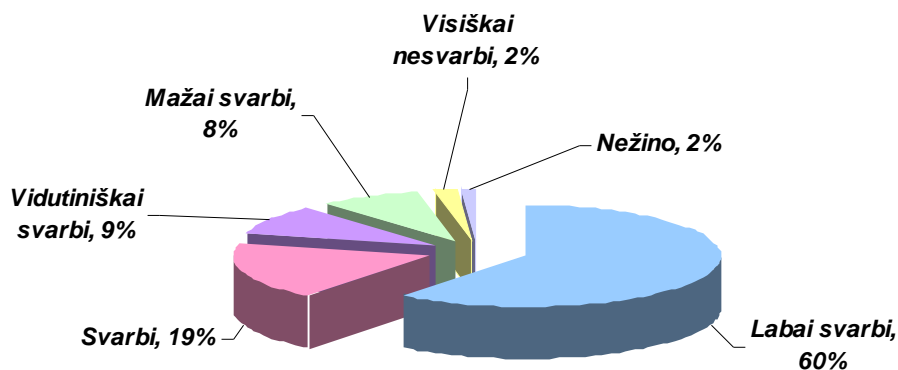
Dažnai vartotojų apsisprendimą įsigyti saldų produktą lemia tam tikri asmenys, t.y. pardavėjai, draugai, taip pat matyta ar girdėta reklama. Dalis vartotojų gali pastebėti prekę dėl patogios jos vietos prekybos centro ar parduotuvės lentynose. Siekiant išsiaiškinti minėtų veiksnių įtaką pirkėjų apsisprendimui įsigyti saldumynus, apklausos dalyviai turėjo įvertinti šių veiksnių svarbą.

Išsiaiškinta, kad pardavėjo rekomendacijos turi tik nedidelę įtaką – didžioji dalis, t.y. 34 proc. (103) respondentų pasirinko atsakymo variantą „Mažai svarbu“, šiek tiek mažiau, t.y. 31 proc. (93) respondentų – atsakymo variantą „Vidutiniškai svarbu“. Didžiosios dalies apklaustųjų, vertinusių reklamos įtaką jų pasirinkimui, atsakymai pasiskirstė gana panašiai: atsakymo variantą „Vidutiniškai svarbu“ pasirinko 23 proc. (67) respondentų, „Mažai svarbu“ pasirinko 33 proc. (99) respondentų.

Vertinant draugų rekomendacijų bei vietos lentynoje įtaką vartotojų pasirinkimui įsigyti saldumynų, galima pastebėti, jog rezultatai šiek tiek skiriasi nei vertinant pardavėjo rekomendacijų bei reklamos įtaką. Draugų rekomendacijos labai svarbios 24 proc. (71) respondentų, svarbios – 28 proc. (83) respondentų bei vidutiniškai svarbios 29 proc. (88) respondentų. Vertinant teiginio „Vieta lentynoje“ poveikį apsisprendimui įsigyti saldumynus, nustatyta, kad net 81 proc. (243) respondentų pasirinko atsakymų variantus „Labai svarbu“, „Svarbu“ ir „Vidutiniškai svarbu“.

Gaminio įpakavimas turi ypatingą reikšmę siekiant pritraukti kuo daugiau vartotojų įsigyti naujus saldžius gaminius. Jis atlieka pagrindines funkcijas, t.y. atkreipia dėmesį, suteikia informaciją, išsaugo savybes bei patogiu naudoti. Apklausiami šiauliečiai buvo paprašyti įvertinti kiekvienos šių funkcijų svarbą renkantis saldumynus.

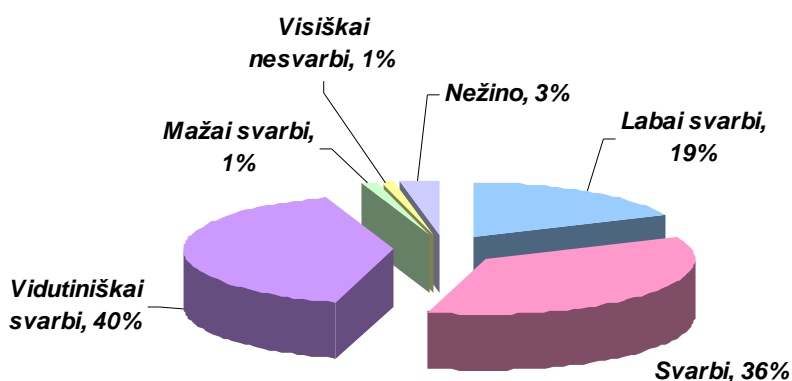
Remiantis 13 paveikslu, matyti, jog net 60 proc. (180) apklaustųjų vertinimu, dėmesio atkreipimo funkcija yra labai svarbi. 19 proc. (57) respondentų ši funkcija svarbi ir 9 proc. (28) – vidutiniškai svarbi. Pirmuosius tris atsakymo variantus pasirinkusių respondentų skaičius sudaro 88 proc. visų apklaustųjų. Taigi įmonė, sugebėdama gaminamų saldumynų įpakavimu pritraukti klientų dėmesį, turi galimybę realizuoti didesnę produkcijos apimtį.



**13 pav.** Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, vertinant saldumynų įpakavimo dėmesio atkreipimo funkcijos svarbą, proc. (N=290)

Šaltinis: sudaryta autorių

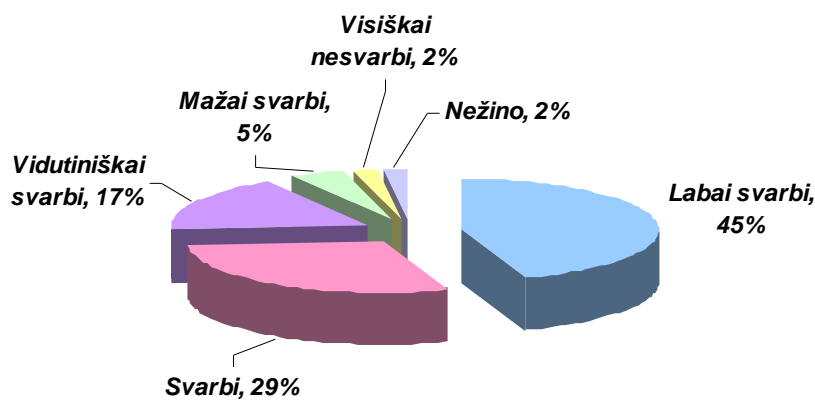
Vertinant anketos rezultatų duomenis, pastebėta, jog saldumynų įpakavimo informacijos suteikimo funkcija yra taip pat svarbi, tačiau mažiau nei dėmesio atkreipimo funkcija. Informuotumo funkciją kaip labai svarbią išskyrė 18 proc. (55) respondentų, kaip svarbią – 36 proc. (108) respondentų, kaip vidutiniškai svarbią – net 40 proc. (121) respondentų. Tai parodo, jog vartotojams labai svarbu gauti informaciją apie saldumynus juos išsigyjant. Vos 2 proc. (7) respondentų atrodo, jog informacija, kurią suteikia pakuotė, nėra svarbi renkantis saldumynus. Apklaustųjų nuomonių pasiskirstymas šiuo klausimu pateiktas 14 paveiksle.



**14 pav.** Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, vertinant įpakavimo informacijos suteikimo funkcijos svarbą, proc. (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

Tyrimo metu nustatyta ir tai, kokią svarbą turi pakuotės patogaus naudojimo funkcija renkantis naujus saldumynus. Apklauso dalyvių nuomone, ši pakuotės savybė yra svarbi, kadangi net 91 proc. (274) respondentų, pasirinko atsakymų variantus „Labai svarbi“, „Svarbi“ bei „Vidutiniškai svarbi“. Tik 5 proc. (14) apklaustųjų nuomone, jiems mažai svarbu, kad vartojamų saldumynų pakuotė būtų patogus naudoti, o 2 proc. (6) respondentų – visiškai nesvarbu (žr. 15 pav.).

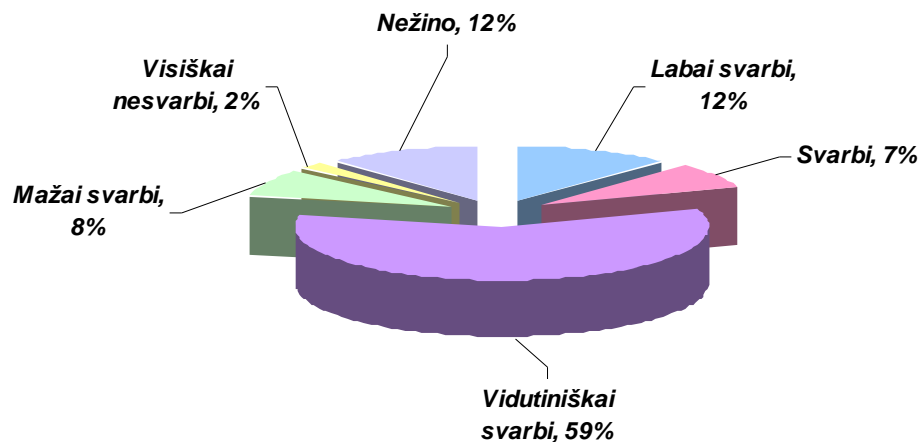


**15 pav.** Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, vertinant įpakavimo patogaus naudojimo funkcijos svarbą, proc. (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

Vertinant saldumynų įpakavimo savybių išsaugojimo funkcijos svarbą vartotojų apsisprendimui įsigyti naujus saldumynus, nustatyta, kad respondentų nuomonės pasiskirstė netolygiai (žr. 16 pav.).

Daugumos, t.y. 59 proc. (176) respondentų teigimu, produkcijos savybių išsaugojimo funkcija yra vidutiniškai svarbi. Remiantis tyrimo rezultatais, 12 proc. (37) apklaustųjų teigė, jog ši funkcija yra labai svarbi, 7 proc. (22) – kad svarbi. Ši įpakavimo funkcija yra labiau svarbi greičiau gendančių produktų atžvilgiu.



**16 pav.** Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, vertinant įpakavimo savybių išsaugojimo funkcijos svarbą, proc. (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

Nors dalis saldumynų priskiriama šiai produktų kategorijai, tačiau didžiosios dalies saldumynų rūšių galiojimo laikas yra gana ilgas, ypač dėl sintetinių priedų. Todėl galima daryti prielaidą, kad dėl šios priežasties daugelis vartotojų rinkosi atsakymo variantą „Vidutiniškai svarbi“.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, kaip elgiasi vartotojai saldumynų priedų ir cukraus pakaitalų atžvilgiu. Analizuojant respondentų nuomonių pasiskirstymą atsakant į klausimą „Kaip vertinate saldumynus su įvairiais priedais bei cukraus pakaitalais?“, nustatyta, kad daugeliu atvejų apklausos dalyviai išreiškė neigiamą nuomonę (žr. 11 lentelę).

11 lentelė

**Tyrimo dalyvių požiūris į saldumynų priedus bei cukraus pakaitalus (N=300)**

Saldumynų priedai bei cukraus pakaitalai	5 - labai gerai	4 - gerai	3 - vidutiniškai	2 - blogai	1 - labai blogai	Nežino (neturi nuomonės)
Medus	77	<b>81</b>	33	64	32	13
Bičių pikis	5	18	48	107	<b>108</b>	14
Riešutai	77	<b>81</b>	40	55	25	22
Saulėgražos	31	47	53	<b>98</b>	61	10
Sezamo sėklos	34	51	66	<b>86</b>	47	16
Vitaminas C	7	30	56	<b>105</b>	93	9
Kalcis	4	33	53	<b>107</b>	97	6
Fruktozė	18	29	62	<b>100</b>	78	13
Gliukozė	6	31	50	<b>117</b>	87	9
Maltitolis	16	16	35	42	23	<b>168</b>

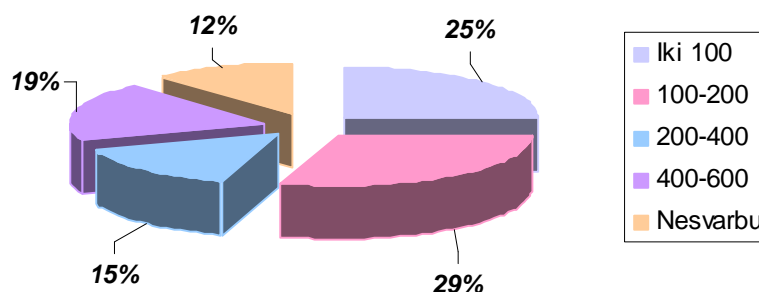
Šaltinis: sudaryta autorių

Pagal lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, jog populiariausias atsakymo variantas, vertinant įvairius saldumynų priedus bei cukraus pakaitalus, yra „Blogai“, t.y. didžioji dalis apklausoje dalyvavusių šiauliečių nemėgsta vartoti saulėgrąžų, sezamo sėklų, vitamino C, kalcio fruktozės bei gliukozės. Atsižvelgiant į tyrimo dalyvių nuomonę, bičių pikį galima laikyti pačiu nemėgstamiausiu produktu (atsakymo variantą „Labai blogai“ rinkosi 36 proc. (108) respondentų).

Palankiausiai, tyrimo dalyvių nuomone, vertinami saldumynų priedai bei cukraus pakaitalai yra medus ir riešutai, kadangi tokiai nuomonei pritarė 81 respondentas, t.y. 27 proc. visų apklausoje dalyvavusių šiauliečių. Tuo tarpu analizuojant tyrimo dalyvių požiūrį į maltitolį, galima pastebėti, jog daugiau nei pusė (56 proc. (168)) respondentų apie šį produktą neturi susidarę konkrečios nuomonės. Tokie apklausos duomenys, vertinant šį produktą, daugiausia priklauso nuo to, jog maltitolis yra gana retai vartotojų naudojamas produktas, todėl tyrimo dalyviams sudėtinga išsakyti savo nuomonę vertinant šį cukraus pakaitalą. Apklausos dalyviai, kurie yra išbandę ar vartoja šį produktą, dažniausiai rinkosi atsakymo variantą „Blogai“ (14 proc. (42) respondentų).

Apibendrinant šios lentelės rezultatus bei jų įtaką vertinant vartotojų elgsenos ypatumus saldumynų atžvilgiu, galima teigti, jog tyrime dalyvavę respondentai nėra linkę vartoti daugelio saldumynų priedų bei cukraus pakaitalų, išskyrus medų ir riešutus. Pagal šiuos apklausos duomenis galima daryti prielaidą, jog tyrimo dalyviai yra linkę labiau vartoti pačius saldumynus.

Analizuojant vartotojų elgseną saldumynų atžvilgiu, tyrimo dalyviai turėjo išsakyti savo nuomonę apie tai, kiek saldaus produkto kalorijų jiems atrodo „ne per daug“, t.y. gali sau leisti be „vidinių priekaištų“. Tyrimo rezultatai šiuo klausimu pateikti 17 paveiksle.



**17 pav.** Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Kiek saldaus produkto kalorijų Jums atrodo „ne per daug“?“, proc. (N=300)

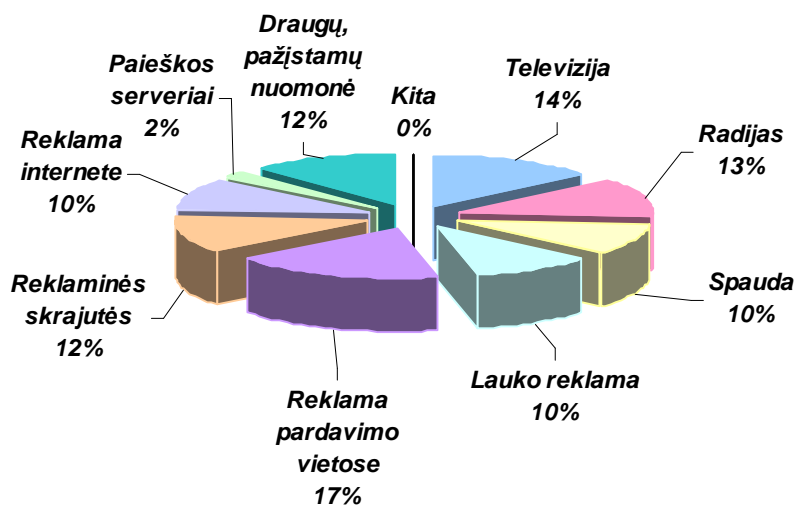
Šaltinis: sudaryta autorių



Didžioji dalis (29 proc. (89)) respondentų teigė, jog jų nuomone, saldaus produkto kaloringumas turėtų būti 100-200 kcal/100g. Nemažas tyrimo dalyvių skaičius mano, kad saldumynų kaloringumas neturėtų viršyti 100 kcal/100g. 15 proc. apklausos dalyvių pareiškė, jog gali sau leisti vartoti saldumynus, kurių kaloringumas siekia 200-400 kcal/100 g, 19 proc. – kurių kaloringumas yra 400-600 kcal/100g. 12 proc. tyrime dalyvavusių apklaustųjų nekreipia dėmesio į saldumynuose esančių kalorijų skaičių.

Tokie apklausos rezultatai šiuo klausimu rodo, kad daugelis respondentų labiau linkę vartoti mažiau kaloringus saldumynus, nes jų vertinimu, jie gali sau leisti vartoti tik saldumynus, kurių kaloringumas yra mažas. Tokį vartotojų pasirinkimą gali lemti tai, kad daugelis lietuvių vartojamų produktų yra dažnai didelės energinės vertės, o tai yra vienas iš pagrindinių faktorių, skatinančių viršsvorį. UAB „Mažoji rūtelė“, pateikdama rinkai naujus saldžius produktus, turėtų gaminti juos mažesnės energinės vertės, kad galėtų pritraukti didesnę vartotojų skaičių.

18 paveiksle pateiktas tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas apie saldumynų reklamos priemonių ir informacijos šaltinių pasiekiamumą. Įvertinus tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymą į šį klausimą, nustatyta, kad labiausiai respondentus pasiekianti saldumynų reklama yra pardavimo vietose: šiai nuomonei pritarė 17 proc. (154<sup>3</sup>) apklaustųjų. Tokį vartotojų pasirinkimą gali lemti tai, jog šiuo atveju pirkėjams lengviausiai įsisavinti informaciją apie produktą yra pirkimo vietoje.



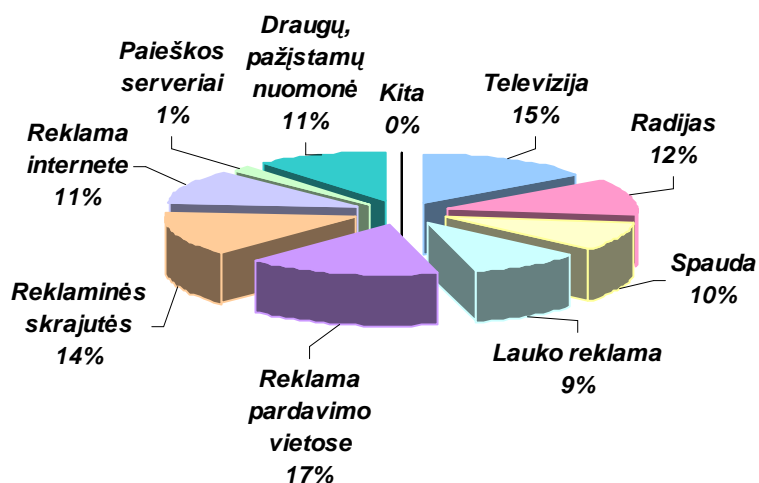
**18 pav.** Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, įvertinant saldumynų reklamos priemonių ir informacijos šaltinių pasiekiamumą, proc. (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

<sup>3</sup> Tyrimo dalyviai turėjo įvertinti 3 dažniausiai pasiekiančias reklamos priemones bei informacijos šaltinius, todėl šiuo atveju respondentų skaičiaus absoliutinė išraiška yra 3 kartus didesnė nei kitais atvejais

Antrąją pagal populiarumą saldumynų reklamos priemonę galima laikyti televiziją – tam pritarė 14 proc. (122) respondentų. 13 proc. (110) tyrimo dalyvių teigė, jog per radiją išgirsta reklama apie saldžius produktus juos greičiausiai pasiekia. Vadinasi, visuomenės žiniasklaidos priemonės ir šiuo atveju turi didelės įtakos informacijos perdavimo atžvilgiu. Dalis apklaustųjų mano, kad informacija apie saldumynus juos dažniausiai pasiekia iš draugų ir pažįstamų bei gavus reklamines skrajutes (tam pritarė po 12 proc. (atitinkamai 106 ir 103) respondentų. 10 proc. (85) apklaustųjų mano, kad reklama internete yra viena iš dažniausiai juos pasiekiančių reklamos priemonių. Galima manyti, kad apklausoje dalyvavę vartotojai, ieškodami jiems reikalingos informacijos, yra gana koncentruoti, t.y. neatkreipia dėmesio į pateikiamus kitus pranešimus – šiuo atveju į naujienas apie saldumynus. Atsižvelgiant į tyrimo dalyvių pateiktų atsakymų rezultatus, matyti, jog mažiausiai pasiekiantis informacijos šaltinis šiuo atveju yra paieškos serveriai, kadangi tik 2 proc. (16) apklaustųjų rinkosi šį atsakymo variantą.

Vertinant tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymą apie saldumynų reklamos priemonių ir informacijos šaltinių veiksmingumą, matyti, jog respondentų požiūris išlieka labai panašus kaip ir anksčiau nagrinėtu atveju (žr. 19 pav.). Tokiems atsakymų rezultatams greičiausiai įtakos turėjo tai, kad tyrime dalyvavę vartotojai linkę manyti, jog tos reklamos perdavimo priemonės ir šaltiniai, kurie juos dažniausiai pasiekia, daro ir didžiausią poveikį informacijos apie saldumynus perdavimo atžvilgiu.



**19 pav.** Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, įvertinant saldumynų reklamos priemonių ir informacijos šaltinių veiksmingumą, proc. (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

Apklaustos dalyvių vertinimu, reklama apie saldumynus pardavimo vietose yra pati veiksmingiausia: šią nuomonę išsakė 17 proc. (151<sup>4</sup>) respondentų. Nemaža dalis apklaustųjų teigė, jog didelį poveikį iš paminėtų reklamos perdavimo priemonių ir šaltinių turi televizija bei reklamos skrajutės (atitinkamai 15 proc. (133) ir 14 proc. (124) respondentų). Paieškos serveriai ir šiuo atveju išlieka nepopuliariausiu informacijos perdavimo apie saldžius produktus šaltiniu – šį atsakymo variantą rinkosi tik 1 proc. (12) apklaustos dalyvių.

Apibendrinant tyrimo dalyvavusių apklaustųjų požiūrį į efektyviausius reklamos nešiklius, skirtus informacijai apie saldumynus perduoti, galima teigti, kad vartotojų pasirinkimas skiriasi, t.y. jie skirtingai priima ir įsisavina informaciją. Tyrimo metu nustatyta, kad respondentai, išskirdami tris dažniausiai juos pasiekiančias reklamos priemones ar informacijos šaltinius, daugiausiai nurodė tuos pačius nešiklius ir vertindami jų veiksmingumą. UAB „Mažoji rūtelė, siekdama efektyviai panaudoti organizuojamų reklamos kampanijų išlaidas, didžiausią dėmesį, atsižvelgiant į šio tyrimo rezultatus, turėtų skirti reklamai pardavimo vietose. Tai turėtų padėti pritraukti didžiausią skaičių pirkėjų įsigyti pristatomą saldų produktą.

Vertinant tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymą apibūdinant jų požiūrį į degustacijas, nustatyta, kad atsakant į teiginį „Visada labai noriai ragauju degustacijoje pristatomo produkto“, didžiausias respondentų skaičius rinkosi atsakymo variantą „Tikrai taip“ (43 proc. (130) tyrimo dalyvių) (žr. 12 lentelę).

12 lentelė

**Tyrimo dalyvių požiūris į degustacijas (N=300)**

<b>Teiginiai</b>	<i>Tikrai taip</i>	<i>Tikriausiai taip</i>	<i>Tikriausiai ne</i>	<i>Tikrai ne</i>
Visada labai noriai ragauju degustacijoje pristatomo produkto	<b>130</b>	121	32	17
Paragavęs degustuojamo produkto dažniausiai jį nusiperku	34	105	<b>125</b>	36
Geriems produktams degustacijų, t.y. tokio „intensyvaus brovimosi link vartotojo“ nereikia	47	96	<b>113</b>	44
Degustacijos ypač reikalingos naujiems produktams	117	<b>132</b>	34	17
Degustacijos ypač tinka saldžių produktų „ragavimui“	35	92	<b>134</b>	39
Degustacijos - tai labai „tiesus kelias“, norint produktu sudominti pirkėjus	31	104	<b>126</b>	39

Šaltinis: sudaryta autorių

<sup>4</sup> Tyrimo dalyviai turėjo įvertinti 3 veiksmingiausias reklamos priemones bei informacijos šaltinius, todėl šiuo atveju respondentų skaičiaus absoliutinė išraiška yra 3 kartus didesnė nei kitais atvejais

Analizuojant apklausos dalyvių vertinimus apie tai, ar paragavus degustuojamo produkto dažnai jis nusiperkamas, galima pastebėti, jog didesnė respondentų dalis nepritarė šiam teiginiui (42 proc. (125) respondentų dažniausiai neišsityja paragavę degustuojamo produkto, 12 proc. (36) respondentų tikrai neperka išbandę naują gaminį per degustacijas). Kita vertus, beveik pusė (46 proc. (139)) tyrimo dalyvių dažniausiai ar visada išsityja paragauto produkto. Pagal šiuos apklausos duomenis galima teigti, kad apklausoje dalyvavę vartotojai yra susiformavę palankų požiūrį į vykdomas degustacijas.

Nagrinėjant respondentų nuomonių pasiskirstymą atsakant į teiginį „Geriems produktams degustacijų, t.y. tokio „intensyvaus brovimosi vartotojo link“ nereikia, nustatyta, kad didžioji dalis apklausos dalyvių (38 proc. (113) respondentų) paneigė iš dalies šį teiginį, kita didžioji dalis apklaustųjų atsakė „Tikriausiai taip“ (32 proc. (96) respondentų). Taigi galima teigti, kad ir šiuo atveju daugelis apklausoje dalyvavusių vartotojų palankiai vertina degustacijas ir nemano, jog tai yra bandymas „įbrukti“ naują prekę.

Vertinant apklausos duomenis apie tai, ar degustacijos ypač reikalingos naujiems produktams, paaiškėjo, kad 44 proc. (132) tyrimo dalyvių rinkosi atsakymo variantą „Tikriausiai taip“, o 39 proc. (117) – „Tikrai taip“. Vadinasi, apklausti šiauliečiai teigiamai vertina prekybininkų naudojamą pardavimų skatinimo sistemą, ypač kai ji taikoma naujai rinkoje pasirodžiusiems produktams pristatyti.

Tyrimo rezultatai rodo, kad respondentai neišskiria saldumynų, kaip pagrindinės maisto produktų rūšies, kuriai būtų labiau reikalingesnės degustacijos, lyginant su kitais maisto produktais. Už nuomonę „Tikriausiai ne“ pasisakė 45 proc. (134) respondentų, „Tikrai ne“ – 13 proc. (39) respondentų.

Analizuojant tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymą atsakant į teiginį „Degustacijos - tai labai „tiesus kelias“, norint produktu sudominti pirkėjus“, atsakymai taip pat pasiskirstė nelabai tolygiai. Populiariausias atsakymo variantas šiuo klausimu yra „Tikriausiai ne“ (42 proc. (126) respondentų). Kita vertus, nemaža apklaustųjų dalis pritarė šiai nuomonei ir rinkosi atsakymo variantą „Tikriausiai taip“ (35 proc. (104) respondentų).

Apibendrinant šios lentelės duomenis, galima teigti, kad apklausos dalyviai noriai sutinka ir pritaria vykdomoms degustacijoms, kadangi jų metu gali nemokamai pabandyti naują produktą. Vadinasi, degustacijos daro gana nemažą poveikį formuojant vartotojų pasirinkimą išsityjamų produktų atžvilgiu (neišskiriant vien tik saldumynų grupės).

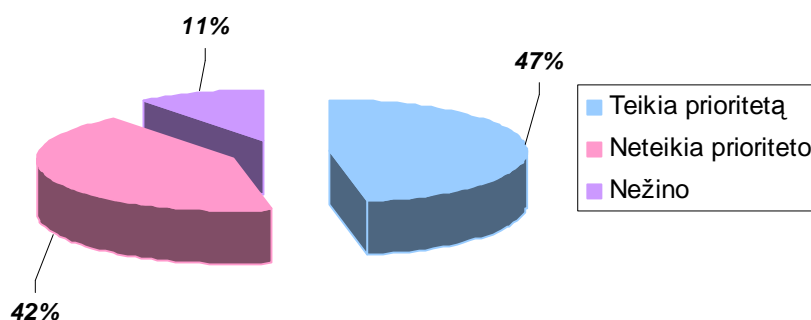
Tiriant apklaustųjų požiūrį į tai, kokiais atvejais jie nedalyvautų organizuojamose degustacijose, nustatyta, kad tik labai maža dalis respondentų išsakė savo nuomonę į šį atvirą

klausimą (7 proc. (21) tyrimo dalyvių). Kaip rodo anketų rezultatai, respondentai palankiai vertina vykdomas degustacijas, todėl tik nedidelis skaičius dalyvių priklauso grupei apklaustųjų, kurie niekada nedalyvauja degustacijose. Be to, didelę įtaką daro tai, kad apklausoje dalyvaujantys žmonės nenoriai linkę atsakyti į tokio pobūdžio klausimus (tai sąlygoja laiko stoka, nesugebėjimas išreikšti mintis ir pan.).

Didžioji dalis (62 proc. (13)) tyrimo dalyvių, pratęsę pateiktą sakinį „Aš niekada nedalyvauju degustacijose, nes...“ nurodė, jog šis pardavimų skatinimo būdas jiems nepriimtinas, nes degustacijų metu įkyriai „brukama“ pristatoma prekė. Kiti respondentai nurodė, kad tokį jų pasirinkimą lemia laiko stoka, taip pat nenoras „brautis“ tarp didelio skaičiaus pirkėjų.

Grupė apklaustųjų, niekada nedalyvaujančių degustacijose, turėjo išsakyti savo nuomonę, užbaigdami sakinį „Gal ir dalyvaučiau degustacijoje, jei...“. Didžioji dalis (67 proc. (14)) tyrimo dalyvių šį sakinį pratęsė teigdami, jog dalyvautų organizuojamuose produktų pristatymuose, jei nebūtų įkyriai siūloma reklamuojama prekė. 24 proc. (5) respondentai nurodė, kad jie sutiktų dalyvauti degustacijose, jei būtų nemokamai pateikiamas produktas, kurį būtų galima pabandyti namie.

Vertinant tyrimo dalyvių požiūrį į tai, ar perkant saldumynus jiems turi didelės reikšmės produkto pagaminimo vieta, nustatyta, kad 47 proc. (141) respondentų teikia prioritetą Lietuvos gamintojų produkcijai. 20 paveiksle pateikti šio klausimo atsakymų rezultatai.



**20 pav.** Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas atsakant į klausimą „Ar perkant saldumynus Jūs teikiate prioritetą Lietuvos gamintojų produkcijai?“, proc. (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

42 proc. (127) respondentų teigė, kad jie neteikiantys išskirtinio dėmesio saldumynų gamintojui. Galima daryti prielaidą, kad nemaža dalis tyrime dalyvavusių apklaustųjų renkasi tą saldų gaminį, kuris atitinka jų skonio savybes, yra patrauklus pakuotės atžvilgiu. Nors Lietuvos gamintojų produkcija, atsižvelgiant į respondentų vertinimus, turi didesnę paklausą nei užsienio įmonių, tačiau abi gamintojų grupės galima laikyti stipriais konkurentais. Todėl UAB „Mažoji rūtelė“, norėdama užimti nemažą saldumynų rinkos dalį, turėtų naudoti efektyvias marketingo priemones, nustatyti optimalias produkcijos kainas, tobulinti gamybos procesą ir pan., kad į rinką teikiamas produktas galėtų konkuruoti su importuojamais.

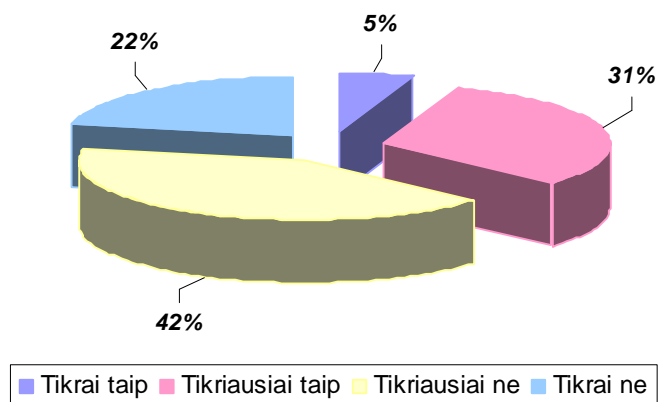
Pagal analizuojamo klausimo atsakymų rezultatus nustatyta, kad 11 proc. (32) respondentų nežino, ar jie teikia prioritetą lietuvių produkcijai, įsigydami saldžius gaminius. Ši apklaustųjų dalis neturi tvirtos pozicijos nagrinėjamu klausimu, t.y. jie apskritai neteikia reikšmės įsigyjamo produkto pagaminimo vietai arba atkreipia dėmesį į gamintoją tik išskirtiniais atvejais.

## **2.4 Naujų produktų galimybių rinkoje tyrimo rezultatai**

### **2.4.1 Zefyrų potencialios paklausos ir galimybių rinkoje tyrimo rezultatai**

Siekiant išsiaiškinti UAB „Mažoji rūtelė“ kelių naujų produktų (zefyrų, maršmalų bei guminukų) gamybos pagrįstumo bei įvedimo į rinką galimybes, anketinės apklausos metu respondentai turėjo išreikšti savo požiūrį šių produktų pirkimo ir vartojimo atžvilgiu. III dalies anketų rezultatai turėtų bendrovei padėti įvertinti zefyrų potencialią paklausą bei galimybes rinkoje ir tokiu būdu priimti racionalesnius sprendimus.

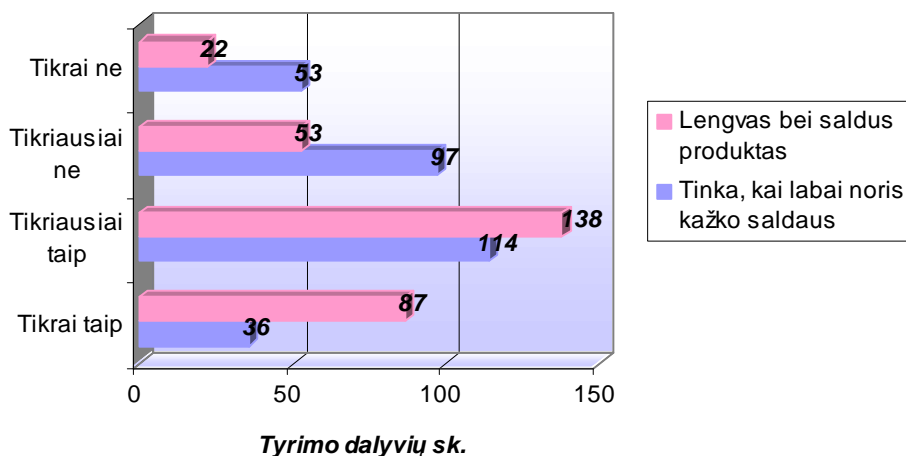
Analizuojant tyrimo dalyvių vertinimus į pateiktus teiginius apie zefyrus, paaiškėjo, jog respondentų požiūris į teiginį „Zefyrai – tai tik vaikams tinkantis saldumynas“ yra įvairus. 42 proc. (124) apklaustųjų rinkosi atsakymo variantą „Tikriausiai ne“, 31 proc. (94) respondentų – „Tikriausiai taip“ (žr. 21 pav.). Taigi tyrimo dalyvių nuomonė šiuo atveju išsiskyrė. Nagrinėjant respondentų vertinimus, nustatyta, jog didesnė dalis apklausos dalyvių (22 proc. (66) visų apklaustųjų), kurie turi susidarę tvirtą nuomonę šiuo klausimu, rinkosi atsakymo variantą „Tikrai ne“. Galima teigti, kad tyrimo rezultatai tik iš dalies atitinka tarp vartotojų susiformavusią nuomonę, jog šis saldus produktas labiau yra mėgstamesnis suaugusiųjų.



**21 pav.** Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, vertinant teiginį „Zefyrai – tai tik vaikams tinkantis saldumynas“, proc. (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

Apklauso dalyvių nuomonių pasiskirstymo rezultatai, atsakant į teiginius „Zefyrai tinka, kai labai norisi kažko saldaus“ ir „Zefyrai – tai lengvas bei saldus produktas“, pateikti 22 paveiksle. Nustatyta, jog didžioji dalis tyrimo dalyvių mano, kad zefyrai yra lengvas ir saldus produktas: 46 proc. (138) respondentų pasirinko atsakymo variantą „Tikriausiai taip“, 29 proc. (87) respondentų – „Tikrai taip“. Likęs apklaustųjų skaičius iš dalies paneigė ar visiškai paneigė šį teiginį.

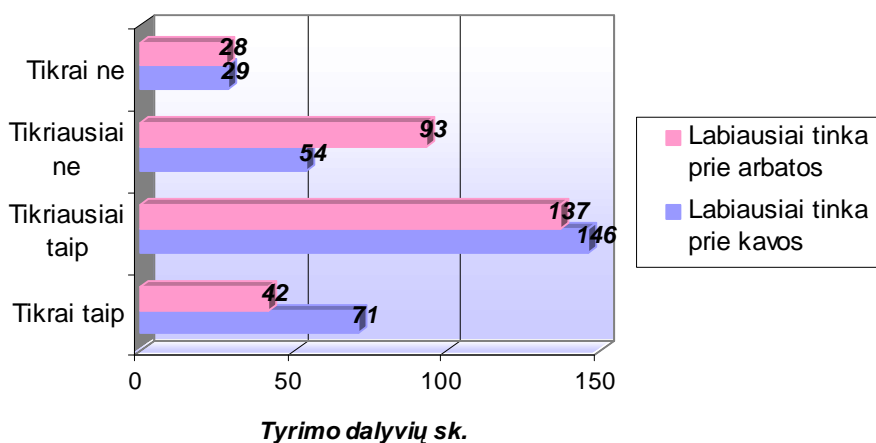


**22 pav.** Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, vertinant teiginius „Zefyrai tinka, kai labai norisi kažko saldaus“ ir „Zefyrai – tai lengvas bei saldus produktas“, proc. (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

Atsižvelgiant į apklausos rezultatų duomenis, galima teigti, kad pusė visų respondentų pritarė nuomonei, jog zefyrai yra tinkamas produktas, kai norisi kažko saldaus: „Tikriausiai taip“ atsakė 38 proc. (114) apklaustųjų, „Tikrai taip“ 12 proc. (36) apklaustųjų. Kita dalis tyrime dalyvavusių vartotojų išsakė neigiamus vertinimus: 32 proc. (97) respondentų pasirinko atsakymo variantą „Tikriausiai ne“, 18 proc. (53) respondentų – „Tikrai ne“. Lyginant respondentų vertinimus apie tai, ar zefyrai yra lengvas ir saldus produktas, su analizuojamu atveju, galima teigti, jog didesnė dalis apklaustųjų turi neigiamą požiūrį vertinant teiginį „Zefyrai tinka, kai labai norisi kažko saldaus“. Taigi nors tyrimo dalyviai ir pripažįsta, kad zefyrai yra lengvas ir saldus produktas, tačiau tik pusė respondentų vartoja juos, kai nori saldumynų.

Vertinant apklausoje dalyvavusių vartotojų išsakytą nuomonę į teiginius „Zefyrai labiausiai tinka prie kavos“ ir „Zefyrai labiausiai tinka prie arbatos“, nustatyta, kad šis saldus produktas yra labiau mėgstamesnis prie kavos (žr. 23 pav.).



**23 pav.** Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, vertinant zefyrų tinkamumą prie kavos ir arbatos, proc. (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

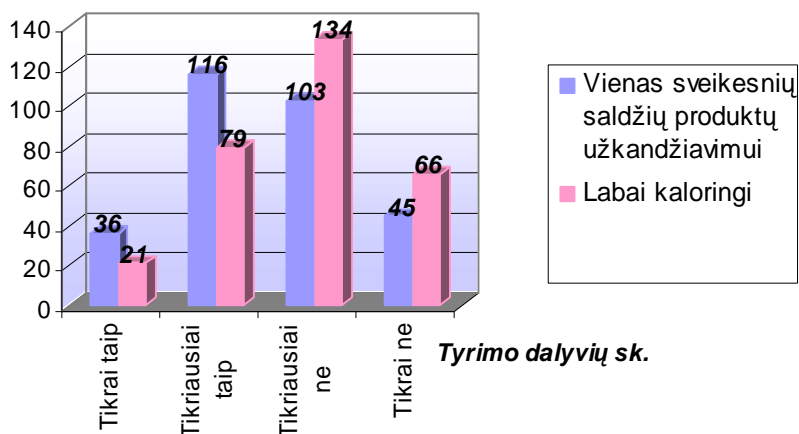
„Tikriausiai taip“ atsakė 49 proc. (146) respondentų, „Tikrai taip“ – 24 proc. (71) respondentų. Galima teigti, kad šie tyrimo rezultatai atitinka susiformavusį stereotipą vartoti saldumynus prie kavos. Taigi rinkai pasiūlydama naują zefyrų rūšį, įmonė turėtų šio gaminio skonio savybes labiau pritaikyti prie kavos vartojimo.

Išanalizavus respondentų požiūrį apie zefyrų tinkamumą vartoti su arbata, nustatyta, kad 46 proc. (137) respondentų iš dalies pritarė šiai nuomonei, 14 proc. (42) respondentų – visiškai pritarė



šiai nuomonei. Tai yra atitinkamai mažiau 3 ir 10 procentinių punktų, lyginant su teiginio „Zefyrai labiausiai tinka prie kavos“ rezultatais.

Nagrinėjant apklausos dalyvių nuomonių pasiskirstymą, įvertinant teiginį „Zefyrai – tai vienas sveikesnių saldžių produktų užkandžiavimui“, nustatyta, kad respondentų nuomonės šiuo atveju labai išsiskyrė (žr. 24 pav.).



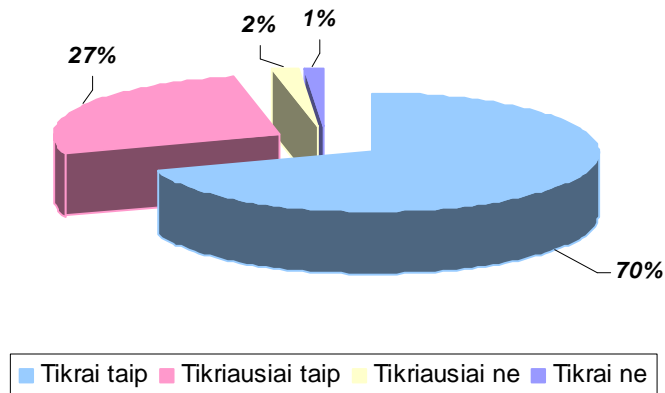
**24 pav.** Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, vertinant teiginius „Zefyrai – tai vienas sveikesnių saldžių produktų užkandžiavimui“ ir „Zefyrai yra labai kaloringi“, proc. (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

Šiek tiek daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių vartotojų pritarė nuomonei, kad zefyrus galima laikyti vienu sveikesnių saldžių produktų, skirtų užkandžiavimui: atsakymo variantą „Tikriausiai taip“ rinkosi 39 proc. (116) respondentų, „Tikrai taip“ – 12 proc. (36) respondentų. Kita apklausos dalyvių grupė išsakė neigiamą požiūrį šiuo klausimu, t.y. jie mano, kad zefyrai nėra sveikas produktas užkandžiavimui.

Vertinant tyrimo dalyvių nuomonę apie zefyrų kaloringumą, nustatyta, kad didžioji dalis respondentų linkę manyti, kad šis saldus produktas yra mažai kaloringas: „Tikriausiai ne“ atsakė 45 proc. (134) respondentų, „Tikrai ne“ – 22 proc. (66) respondentų. Šiuo metu esant palankiam požiūriui į nekaloringų produktų vartojimą, zefyrai galėtų turėti nemažą vartotojų paklausą.

Analizuojant tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymą įvertinant, ar skaniausi yra šviežūs zefyrai, paaiškėjo, kad 97 proc. (290) respondentų išsakė teigiamą požiūrį šiuo klausimu. 25 paveiksle pateikti apklausos metu gauti rezultatai, vertinant šį teiginį.

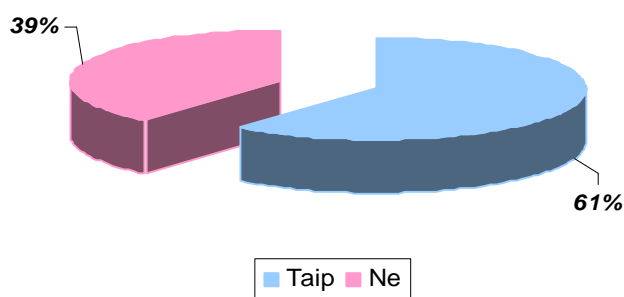


**25 pav.** Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, vertinant teiginį „Skaniausi yra šviežūs zefyrai“, proc. (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

Atsakymo variantą „Tikrai taip“ pasirinko 27 proc. (80) visų apklaustųjų, „Tikriausiai taip“ – 27 proc. (80) visų apklaustųjų. Tik 3 proc. (10) respondentų mano, kad šviežūs zefyrai nėra patys skaniausi. Pirkėjai yra linkę vartoti šviežų produktą dėl sveikatos ir dėl išlikusių geresnių jo skonio savybių. Apibendrinant galima teigti, kad produkto pagaminimo laikas yra labai svarbus veiksnys, formuojant vartotojų pasirinkimą zefyrų įsigijimo atžvilgiu.

Apklauskos metu respondentai taip pat turėjo nurodyti, ar jų namų ūkis (jo nariai) perka ir vartoja zefyrus. Tyrimo rezultatai rodo, jog daugiau nei pusė visų respondentų (61 proc. (183) apklaustųjų) įsigyja bei vartoja šį saldų produktą (žr. 26 pav.).

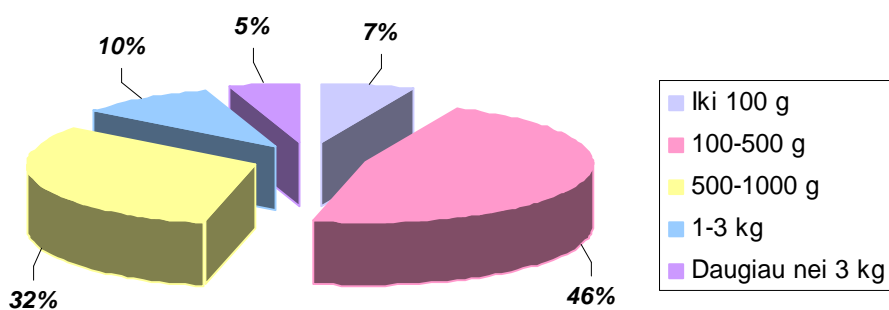


**26 pav.** Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Ar Jūsų namų ūkis perka bei vartoja zefyrus, proc. (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

39 proc. (117) respondentų teigė, kad jie ir jų šeimos nariai neperka ir nevartoja zefyrų. Taigi didžioji dalis tyrimo dalyvių yra linkę vartoti šį gaminį, o tai turi teigiamos įtakos vertinant naujos zefyrų rūšies potencialią paklausą bei jos galimybes rinkoje. Galima teigti, kad tie vartotojai, kurie perka ir vartoja zefyrus, bus suinteresuoti pabandyti naujai pasirodžiusį šios rūšies gaminį.

Tyrimo dalyviai, anketoje pažymėję, kad perka ir vartoja zefyrus, turėjo nurodyti, kokį kiekį šio produkto jų namų ūkis suvartoja vidutiniškai per mėnesį. Atsakymų rezultatai į šį klausimą pateikti 27 paveiksle.



**27 pav.** Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas nurodant vidutiniškai suvartojamą zefyrų kiekį, proc. (N=183)

Šaltinis: sudaryta autorių

Didžioji dalis apklaustųjų, t.y. 46 proc. (86) respondentų nurodė, kad jų namų ūkis vidutiniškai per mėnesį suvartoja 100-500 g zefyrų. 32 proc. (58) respondentų teigė, jog šio saldumyno suvartoja apie 500-1000 g. Mažiausia dalis apklaustųjų, t.y. 5 proc. (9) respondentų pareiškė, kad vidutiniškai per mėnesį zefyrų suvartoja daugiau nei 3 kilogramus. Be šio saldaus produkto tyrimo dalyviai linkę vartoti ir kitus saldumynus, todėl zefyrų perkamas kiekis per mėnesį turėtų sudaryti tik nedidelę santykinę dalį visame vartojamų saldumynų „krepšelyje“.

Tyrimo dalyviai, perkantys ir vartojantys zefyrus, apklausos metu įvertino tam tikrų veiksnių (produkto sudėtis, šviežumas, gamintojo vardas, prekės išvaizda, spalva, pakuotės funkcionalumas ir patogumas, patrauklus įpakavimas, reklama, akcijos, kaina, įprotis), kurie turi įtakos renkantis šį saldų produktą, svarbą. 13 lentelėje pateikti respondentų atsakymų į šį klausimą rezultatai.

## Tyrimo dalyvių požiūris į įvairių veiksnių svarbumą renkantis bei perkant zefyrus (N=183)

Veiksniai	5 - labai svarbu	4 - svarbu	3 - vidutiniškai svarbu	2 - mažai svarbu	1 - visiškai nesvarbu	Nežino (neturi nuomonės)
Sudėtis (kuo mažiau konservantų)	<b>54</b>	52	22	32	7	16
Šviežumas	<b>86</b>	59	16	10	2	10
Gamintojo vardas	39	32	<b>64</b>	33	10	5
Prekinė išvaizda	<b>89</b>	56	18	9	3	8
Spalva	16	14	<b>72</b>	54	13	14
Pakuotės funkcionalumas, patogumas	8	16	56	<b>73</b>	16	14
Patrauklus įpakavimas	<b>63</b>	53	32	23	5	7
Reklama	7	8	26	60	<b>74</b>	8
Vykdomos akcijos	25	17	43	<b>56</b>	31	11
Kaina (santykinai žemesnė)	<b>73</b>	55	28	14	2	11
Įprotis (žinomas skonis)	22	28	<b>67</b>	40	5	21

Šaltinis: sudaryta autorių

Analizuojant tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymą apie pateiktų veiksnių svarbą renkantis bei perkant zefyrus, nustatyta, kad didžiausią įtaką vartotojų apsisprendimui įsigyti šį saldų produktą turi zefyrų prekinė išvaizda ir šviežumas (atsakymo variantą „Labai svarbu“ pasirinko atitinkamai 49 proc. (89) ir 47 proc. (86) respondentų, atsakymo variantą „Svarbu“ – 31 proc. (56) ir 32 proc. (59) respondentų).

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, matyti, jog zefyrų kaina, patraukli pakuotė bei produkto sudėtis turi taip pat svarbios įtakos renkantis šį saldų gaminį, kadangi atsakymo variantas „Labai svarbu“ buvo populiariausias tarp apklausos dalyvių (jį atitinkamai pasirinko 40 proc. (73), 34 proc. (63) ir 30 proc. (54) respondentų).

Apklausos dalyvių nuomone, tokie veiksniai kaip produkto spalva, įprotis, gamintojo vardas, yra vidutiniškai svarbūs, renkantis bei perkant zefyrus. Atsakymo variantą „Vidutiniškai svarbu“ atitinkamai pasirinko 39 proc. (72), 37 proc. (67) ir 35 proc. (64) tyrime dalyvavusių apklaustųjų.

Vertinant apklausos rezultatus, paaiškėjo, kad zefyrų pakuotės funkcionalumas, patogumas bei vykdomos akcijos laikomi mažai įtakos turinčiais veiksniais, renkantis šį saldų produktą. Tam pritarė atitinkamai 40 proc. (73) ir 31 proc. (56) respondentų. Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad mažiausią poveikį vartotojams apsispręsti įsigyjant zefyrus turi reklama (atsakymo variantą „Visiškai nesvarbu“ pasirinko 40 proc. (74) respondentų).

Analizuojant apklaustųjų nuomonių pasiskirstymą, matyti, kad santykinai nedidelė dalis tyrimo dalyvių neturi susiformavusios nuomonės vertinant aptartus kriterijus. Didžiausias

respondentų skaičius (11 proc. (21) visų apklaustųjų) teigė neturintys nuomonės įvertinant įpročio (žinomo skonio) svarbą renkantis ir perkant zefyrus.

Apibendrinant šio klausimo rezultatus, galima teigti, kad gamintojas, norėdamas rinkai pateikti naujos rūšies zefyrus, didžiausią dėmesį turėtų skirti jų prekybei išvaizdai, sugebėti pasirinkti optimalų pristatymo laiką į prekybos vietas, kad produkcija išliktų šviežia. Atsižvelgiant į apklaustų pirkėjų nuomonę, įmonė, formuodama biudžetą naujos zefyrų rūšies išleidimui į rinką, turėtų skirti santykinai mažą dalį finansinių lėšų zefyrų reklamai bei akcijų organizavimui. Be to, nėra svarbu, kad šio produkto pakuotė būtų ypatingai patraukli potencialiam vartotojui, kadangi, remiantis respondentų vertinimu, pakuotės funkcionalumas ir patogumas nėra svarbūs veiksniai, renkantis zefyrus.

Remiantis atliktos apklausos duomenimis, galima teigti, jog labiausiai zefyrų pirkimą bei vartojimą šiauriečių namų ūkiuose riboja jų pajamos. Atsakymus „Labai riboja“, „Riboja“, „Vidutiniškai riboja“ pasirinko net 72 proc. (219) respondentų (14 lentelė).

14 lentelė

**Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal tai, ar įvairūs veiksniai riboja zefyrų pirkimą bei vartojimą jų namų ūkyje (N=300)**

<b>Veiksniai</b>	<b>5 - labai riboja</b>	<b>4 - riboja</b>	<b>3 - vidutiniškai riboja</b>	<b>2 - mažai riboja</b>	<b>1 - visiškai neribojama</b>	<b>Nežino (neturi nuomonės)</b>
Maitinimosi įpročiai (vengiama saldumynų)	22	44	84	<b>98</b>	31	21
Namų ūkio pajamos	14	76	<b>129</b>	57	11	13
Zefyrų kainos	37	42	43	<b>113</b>	36	29
Zefyrų skoninės savybės	12	39	69	<b>147</b>	25	8
Tai, jog zefyrai turi daug kalorijų	27	48	63	<b>129</b>	16	17

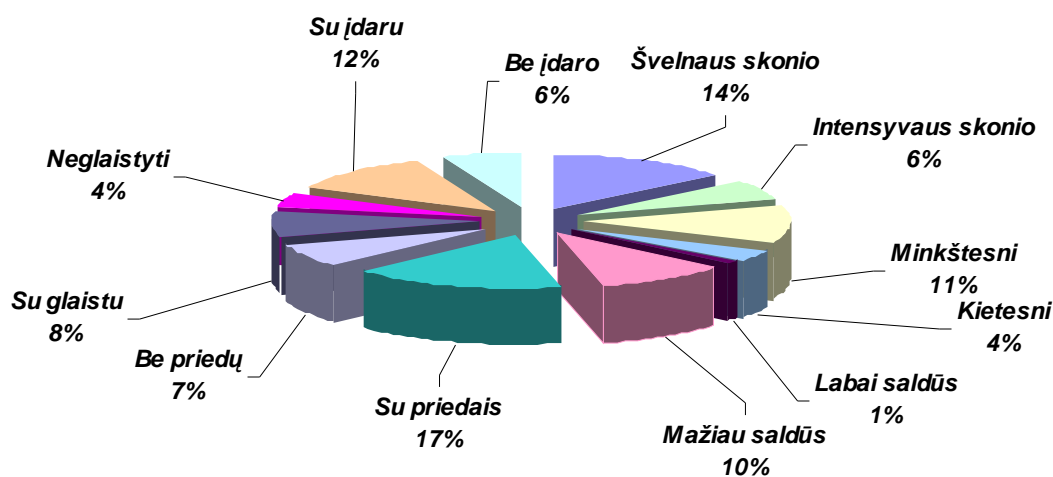
Šaltinis: sudaryta autorių

Analizuojant maitinimosi įpročių įtaką respondentų pasirinkimui pirkti ir vartoti zefyrus, matyti, kad daugiausia, t.y. 32 proc. (98) respondentų pasirinko atsakymą „Mažai riboja“. Vis dėlto 28 proc. (84) apklaustųjų teigė, jog šis veiksnys vidutiniškai riboja jų pasirinkimą bei vartojimą. 7 proc. (22) šiauriečių teigimu, maitinimosi įpročiai (jų namų ūkiuose vengiama saldumynų) labai riboja zefyrų pasirinkimą bei vartojimą.

Panašiai atsakymai pasiskirstė respondentams pateikiant savo nuomonę ir apie zefyrų skoninių savybių bei kalingumo įtaką. Didžioji dalis respondentų (daugiau nei 30 proc.),

vertindami šiuos du veiksnius, pasirinko atsakymą „Mažai riboja“. Vis dėlto 17 proc. (51) respondentų zefyrų skonio savybės yra labai ribojančios ar ribojančios juos pasirenkant, 25 proc. (75) apklaustųjų labai svarbu ar svarbu tai, kad zefyrai turi daug kalorijų ir dėl to jie riboja šių saldumynų vartojimą.

Pateiktame 28 paveiksle matyti respondentų nuomonių pasiskirstymas, nurodant jiems skaniausių zefyrų savybes. Galima teigti, kad vartotojams skaniausi zefyrai yra su priedais – šį atsakymo variantą pasirinko 17 proc. respondentų. Apklauskos duomenys rodo, kad 14 proc. apklaustųjų nuomone, jiems skaniausi yra švelnaus skonio zefyrai. Kitos dažniausiai minimos mėgstamiausių zefyrų savybės: su įdaru, minkštesni bei mažiau saldūs (šias savybes pasirinko atitinkamai 12, 11 ir 10 proc. respondentų).



**28 pav.** Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas pagal jų mėgstamiausių zefyrų savybes, proc.

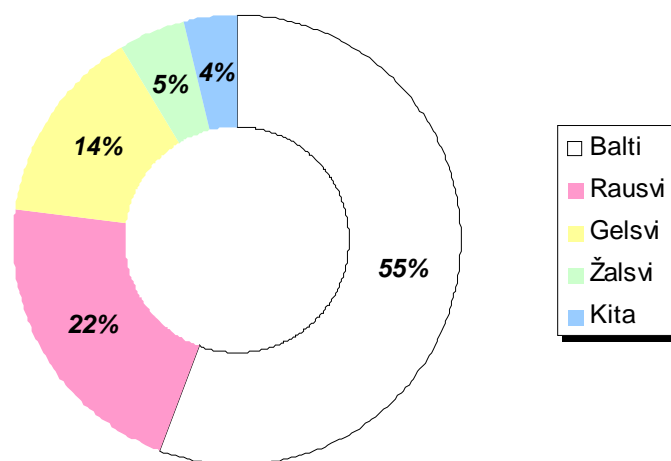
(N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

Tik keli respondentai išskyrė šias jų mėgstamiausių zefyrų savybes: „Labai saldūs“ – 1 proc., „Kietesni“ – 4 proc., „Neglaistyti“ - 4 proc. apklaustųjų. Taigi galima teigti, jog šiauliečių labiausiai mėgstami zefyrai yra švelnaus skonio, su įvairiais priedais bei įdaru. UAB „Mažoji rūtelė“, norėdama pasiekti geresnių finansinių rezultatų iš išleidžiamo į rinką naujos rūšies zefyrų linijos gaminio, turėtų atsižvelgti į šias charakteristikas.

Siekiant išsiaiškinti apklausoje dalyvavusių pirkėjų nuomonę, koks zefyrų įdaras juos labiausiai pritrauktų įsigyti šio produkto, vartotojai buvo paprašyti atsakyti į klausimą “Su kokių įdaru zefyrai Jums yra (būtų) skaniausi?”. Į šį klausimą atsakė tik 156 tyrimo dalyviai. Jų nuomone, skaniausi zefyrai yra (būtų) su vyšnių, braškių bei miško uogų skonio įdaru. Kai kurie respondentai išskyrė, jog jiems patinka zefyrai, kuriuose nėra papildomų priedų, o taip pat – ir įdaro.

Atlikus apklausą, nustatyta, jog Šiaulių gyventojams patraukliausi tradiciniai, t.y. baltos spalvos zefyrai – taip teigė net 55 proc. (167) apklaustųjų (žr. 29 pav.).



**29 pav.** Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas apie jiems patraukliausios spalvos zefyrus, proc. (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

Tuo tarpu antroje vietoje pagal patrauklumą liko rausvos spalvos zefyrai – šį atsakymo variantą rinkosi 22 proc. (65) respondentų. Remiantis apklausos duomenimis taip pat galima teigti, jog vartotojų dažniau pasirenkami gelsvi nei žalsvi zefyrai. Pirmieji patrauklesni yra 14 proc. (42) apklaustųjų nuomone, antrieji – vos 5 proc. (14) respondentų teigimu. Tokių apklaustųjų vartotojų nuomonių pasiskirstymą galėjo lemti tai, kad pirkėjai yra labiau linkę įsigyti mažiau konservantų ir įvairių dažiklių turinčius gaminius. Todėl pagal šiuos tyrimo rezultatus UAB „Mažoji rūtelė“ vartotojams optimaliausia būtų pasiūlyti baltos spalvos zefyrus.

Apklauskos metu respondentams buvo užduoti klausimai, kurie padėjo išsiaiškinti vartotojų mėgstamiausio skonio bei aromato zefyrus. Nustatyta, jog visos 15 lentelėje pateiktos zefyrų rūšys daugelio pirkėjų yra labai mėgstamos, tačiau didžiausias skaičius respondentų vanilinio skonio

zefyrus laiko pačius skaniausius: atsakymo variantą „Labai skanūs“ pasirinko 66 proc. (198) respondentų, „Skanūs“ - 24 proc. (71) respondentų. Šie atsakymų rezultatai atitinka anksčiau gautus duomenis apie zefyrų spalvą, t.y. mėgstamiausi baltos spalvos zefyrai, kurie dažniausiai ir būna vaniliniai. Taip pat pirkėjams labai skanūs žemuoginiai zefyrai. 61 proc. (183) respondentų teigimu, jie yra labai skanūs ir 24 proc. (73) apklaustųjų nuomone – skanūs. Tik 2 proc. (5) respondentų nuomone, žemuoginiai zefyrai nėra skanūs.

15 lentelė

**Tyrimo dalyvių pasiskirstymas atsakant į klausimą „Kaip vertinate skirtingų skonių ir aromatų zefyrus? (N=300)“**

<b>Zefyrų rūšys</b>	<b>4 – labai skanūs</b>	<b>3 – skanūs</b>	<b>2 – nelabai skanūs</b>	<b>1 – neskanūs</b>	<b>Nežino (nėra ragavęs)</b>
Žemuoginiai	<b>183</b>	73	32	5	7
Avietiniai	<b>137</b>	96	65	1	1
Citrininiai	<b>122</b>	64	87	13	14
Vaniliniai	<b>198</b>	71	23	5	3
Grietininiai	<b>101</b>	55	37	62	45
Glaistyti	<b>142</b>	95	26	22	15

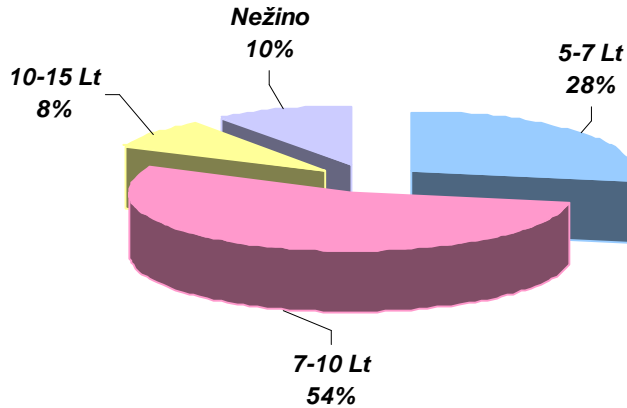
Šaltinis: sudaryta autorių

Daugiausia (45 proc. (183)) apklausos dalyvių teigė dažniausiai perkantys žemuoginius zefyrus. teigė atitinkamai 19 proc. (57) ir 19 proc. (56) respondentų teigė dažniausiai perkantys vanilinius bei glaistytus zefyrus. Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad pirkėjai dažniausiai įsigyja 200 – 500 g zefyrų. Tokį atsakymo variantą rinkosi 51 proc. (154) respondentų.

Apklausos metu respondentai turėjo nurodyti, kokio gamintojo zefyrus perka dažniausiai. Gauti rezultatai rodo, kad 56 proc. (167) pirkėjų dažniausiai renkasi AB „Naujoji rūta“ produkciją. AB „Vilniaus pergalė“ gaminamus zefyrus įsigyja 30 proc. (89) respondentų. Apklaustų vartotojų teigimu, dažniausiai jie šių saldumynų įsigyja prekybos centruose – šį atsakymo variantą pasirinko 49 proc. (148) pirkėjai, maisto prekių parduotuvėse – 25 proc. (76), specializuotose parduotuvėse – 18,6 proc. (56), kioskuose – vos 5 proc. (15). 1,6 proc. (5) respondentų nurodė zefyrų dažniausiai įsigyjantys kitose prekybos vietose, tačiau konkrečiai nenurodė, kokiose.

Vertinant tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymą, atsakant į klausimą „Kokia zefyrų kaina (Lt/kg) Jums atrodo priimtina?“, nustatyta, kad daugiau nei pusė respondentų (54 proc. (162) apklaustųjų) mano, kad šio produkto kaina turėtų būti 7-10 Lt/kg (žr. 30 pav.).





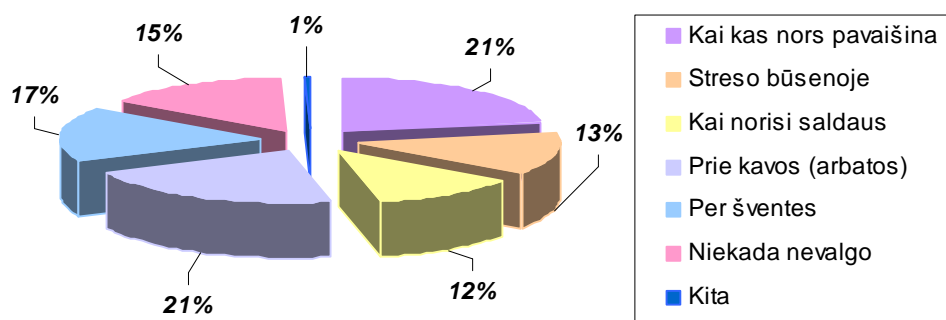
**30 pav.** Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Kokia zefyrų kaina (Lt/kg) Jums atrodo priimtina?“, proc. (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

28 proc. (84) respondentų teigė, kad jiems priimtina zefyrų kaina būtų 5-7 Lt/kg. Nedidelė dalis tyrimo dalyvių mano, jog šis saldumynas turėtų kainuoti 10-15 Lt, t.y. ši apklaustų vartotojų grupė linkusi mokėti aukštesnę kainą. Galima teigti, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių vartotojų turi susidariusią nuomonę, jog zefyrų kaina turėtų būti santykinai žema, lyginant su tam tikrų rūšių zefyrų rinkos kainomis bei, galima daryti prielaidą, kitų saldžių produktų kainomis. Tokiam pirkėjų požiūriui susiformuoti įtakos galėjo turėti tai, kad šiuo metu kai kurių rūšių zefyrų kainos rinkoje yra pakankamai žemos dėl mažos savikainos, o tai daro atitinkamą poveikį vartotojų pasirinkimui.

Analizuojant respondentų nuomonių pasiskirstymą atsakant į klausimą „Kada dažniausiai valgote zefyrus?“, paaiškėjo, kad didžiausia dalis apklaustųjų vartoja šį saldumyną, kai kas nors pavaišina arba prie kavos (arbatos) (tokią nuomonę išsakė po 21 proc. respondentų). Atsakymų pasiskirstymas į šį klausimą pateiktas 31 paveiksle.

Pagal gautus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad 17 proc. (61) apklaustųjų zefyrus dažniausiai valgo per šventes. 15 proc. (53) respondentų teigė, jog niekada nevalgo šios rūšies saldumyno.



**31 pav.** Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Kada dažniausiai valgote zefyrus?“, proc. (N=300)

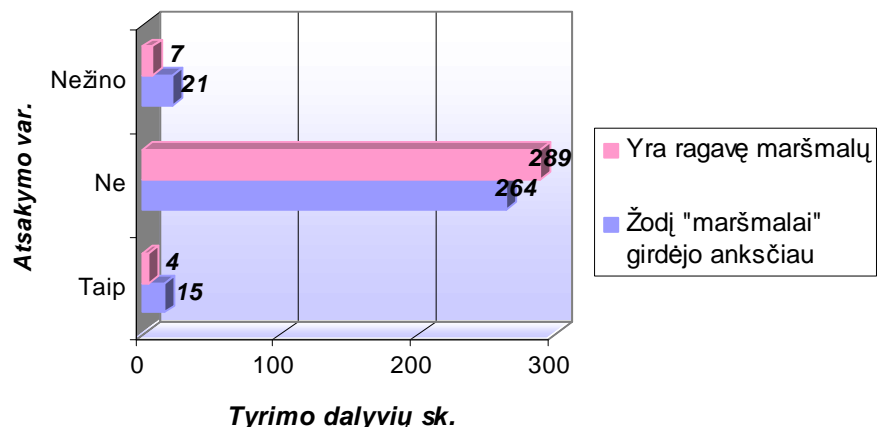
Šaltinis: sudaryta autorių

Lyginant su apklausos duomenimis apie namų ūkių zefyrų pirkimą ir vartojimą, matyti, kad rezultatai skiriasi, nes šiuo atveju 39 proc. (117) respondentų teigė, kad neperka šio saldaus produkto. Galima daryti prielaidą, kad nemažai dalyvių vartoja zefyrus, kai jais pavaišina draugai ar pažįstami, per įvairias šventes, tačiau niekuomet neperka patys. Tai patvirtina 31 paveiksle pateikti tyrimo rezultatai šiuo klausimu.

Siekiant įvertinti visų trijų planuojamų į rinką įvesti produktų galimybes ir atlikti jų palyginamąją analizę pasirinktais aspektais, atliktas vartotojų pasirinkimo tyrimas maršmalų atžvilgiu. Kitame skyriuje pateikiama šio gaminio potencialios paklausos ir galimybių rinkoje tyrimo rezultatai.

#### 2.4.2 Maršmalų potencialios paklausos ir galimybių rinkoje tyrimo rezultatai

Vertinant vieno iš planuojamų į rinką įvesti produktų – maršmalų – galimybes rinkoje, nustatyta, kiek šis saldus gaminytis žinomas tarp tyrimo metu apklaustų vartotojų. Apklausos rezultatai rodo, kad žodį „maršmalai“ yra girdėję tik 5 proc. (15) respondentų, iš jų ragavę šį produktą – tik 1 proc. (4) respondentų. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys į šiuos klausimus pateikti 32 paveiksle.



**32 pav.** Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas įvertinant maršmalų žinomumą (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

Remiantis tyrimo duomenimis, nustatyta, kad 88 proc. (264) respondentų apie šį produktą nėra tekę girdėti. Didžioji dalis, t.y. 96 proc. (289) visų apklausos dalyvių teigė, kad nėra ragavę maršmalų. Taigi tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog įvestas rinkoje šis saldus produktas būtų naujas vartotojams. Tai patvirtina ir atliktas apžvalginis apie saldumynų vietinę rinką tyrimas, kurio metu išsiaiškinta, kad maršmalai iki šiol dar nėra pateikiami Lietuvos rinkai vietinių gamintojų.

16 lentelė

**Tyrimo dalyvių, ragavusių maršmalų, nurodytos vartojimo situacijos (N=4)**

Maršmalų vartojimo situacijos	
Pakaitintus „ant atviros ugnies“	
Pašildytus mikrobangų krosnelėje	
Užšaldytus	
Dedant į kakavos gėrimą	2
Kaip picos priedą	
Kaip kremą	
Dedant į sumuštinis	
Kaip įvairių spalvų „saldžias formeles“	1
Iš maršmalų kremu padarytą „fadžą“	1

Šaltinis: sudaryta autorių

Tyrimo dalyviai, teigiamai atsakę į klausimą „Ar Jūs esate valgę maršmalų?“, turėjo išsakyti savo nuomonę apie šį saldų produktą. Nors ši respondentų grupė santykinai labai maža visos imties atžvilgiu, tačiau ir šių apklaustų vartotojų nuomonė gali parodyti tam tikras tendencijas

vertinant maršmalus. Respondentai, nurodydami maršmalų vartojimo situacijas, rinkosi skirtingus variantus. 2 apklausos dalyviai teigė, kad šiuos produktus jie vartojo dėdami į kakavos gėrimą, 1 respondentas pasirinko atsakymo variantą „Kaip įvairių spalvų „saldžias formeles“, 1 iš apklaustųjų nurodė, kas ragavo iš maršmalų kremo padarytą „fadžą“ (žr. 16 lentelę).

Apžvelgiant tyrimo dalyvių, ragavusių maršmalus, nuomonių pasiskirstymą įvertinant šio produkto skonį, galima teigti, kad ši gaminio savybė respondentų atžvilgiu yra vertinama palankiai – atsakymo variantą „labai skanūs“ ir „skanūs“ rinkosi po 2 respondentus. Apklausos rezultatai pateikti 17 lentelėje.

17 lentelė

**Tyrimo dalyvių, bandžusių maršmalus, nuomonių pasiskirstymas vertinant produkto skonį**

(N=4)

<b>Maršmalų skonis ir sveikumas</b>			
<i>4 – labai skanūs</i>	<i>3 – skanūs</i>	<i>2 – nelabai skanūs</i>	<i>1 – neskanūs</i>
2	2	-	-
<i>4 – labai sveiki</i>	<i>3 – sveiki</i>	<i>2 – nelabai sveiki</i>	<i>1 – nesveiki</i>
-	2	2	-

Šaltinis: sudaryta autorių

Respondentų nuomonės, įvertinant maršmalų sveikumą, išsiskyrė labiau: 2 apklausos dalyviai teigė, kad šis produktas yra „sveikas“, kiti 2 apklaustieji rinkosi atsakymo variantą „nelabai sveiki“. Galima daryti prielaidą, kad tokį atsakymų pasiskirstymą nulėmė tai, kad maršmalai, kaip nelietuviškas saldus produktas, sudaro „sintetinio“ gaminio įvaizdį. Todėl dalis respondentų mano, kad maršmalai nėra vartoti sveikas produktas. Vadinas, įmonė, norėdama turėti rinkoje šį naują gaminį, turėtų akcentuoti maršmalų gerą skonį ir vartojimo savybes.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti apklaustųjų požiūrį į tai, koks maršmalų vartojimo būdas jiems būtų priimtinausias (savo nuomonę šiuo atveju turėjo išsakyti ir tie tyrimo dalyviai, kurie nėra ragavę šio produkto). Respondentų nuomonių pasiskirstymas į pateiktus teiginius pateiktas 18 lentelėje.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galima teigti, kad apklausoje dalyvavusiems vartotojams priimtinausias maršmalų vartojimo būdas būtų dedant šį saldų produktą į kakavos gėrimą: atsakymo variantą „Priimtinas“ pasirinko 49 proc. (146) respondentų, „Labai priimtinas“ – 37 proc. respondentų. Antrasis pagal populiarumą maršmalų vartojimo būdas, apklaustųjų vertinimu, yra šio produkto kaip kremo naudojimas. Tokią maršmalų vartojimo funkciją priimtina laiko 57 proc. (172) respondentų, labai priimtina – 26 proc. (79) respondentų.

**Įvairių maršmalų vartojimo būdų priimtimumo įvertinimas, atsižvelgiant į tyrimo dalyvių nuomonę (N=300)**

<b>Maršmalų vartojimo būdai</b>	<b>4 – labai priimtinus</b>	<b>3 – priimtinus</b>	<b>2 – nelabai priimtinus</b>	<b>1 – visiškai nepriimtinus</b>
Pakaitintus „ant atviros ugnies“	9	99	<b>137</b>	55
Pašildytus mikrobangų krosnelėje	85	<b>142</b>	51	22
Užšaldytus	44	101	<b>123</b>	32
Dedant į kakavos gėrimą	111	<b>146</b>	32	11
Kaip picos priedą	65	<b>101</b>	80	54
Kaip kremą	79	<b>172</b>	40	9
Dedant į sumuštinį	66	<b>181</b>	51	2
Kaip įvairių spalvų „saldžias formeles“	54	<b>152</b>	62	32
Iš maršmalų kremo padarytą „fadžą“	66	<b>109</b>	73	52

Šaltinis: sudaryta autorių

Mažiausiai priimtinas maršmalų vartojimo būdas tyrimo dalyvių atžvilgiu būtų kaitinant šį produktą „ant atviros ugnies“: atsakymo variantą „Nelabai priimtinus“ rinkosi 46 proc. (137) respondentų, „Visiškai nepriimtinus“ – 18 proc. (55) respondentų.

Galima daryti prielaidą, kad saldumynų rinkoje paklausą turėtų įvairūs saldūs produktai, kurie naudojami kaip priedas kakavos gėrimui, bei lietuviški kremai. Be to, tarp vartotojų nėra populiarūs saldūs gaminiai, kuriuos dar reikėtų paruošti vartojimui. Tam įtakos gali turėti tai, jog pirkėjai, prieš įsigydami produktą, dažnai įvertina ir laiko veiksnį.

19 lentelėje pateiktas respondentų nuomonių pasiskirstymas, įvertinant pateiktus teiginius apie maršmalus. Apibendrinant šio klausimo rezultatus, galima teigti, kad didžioji dalis apklaustųjų palankiai vertina šį naują Lietuvos rinkos produktą.

Atsakydami į teiginį „Maršmalai atrodo labai skaniai“, atsakymo variantą „Tikriausiai taip“ pasirinko 37 proc.(111) respondentų, „Tikrai taip“ – 33 proc. (99) respondentų. Be to, daugelio vartotojų vertinimu, „Maršmalai „gundo“ ir vaikus, ir suaugusius“: tikrai taip mano 23 proc. (69) apklaustųjų, tikriausiai taip – 40 proc. (119) apklaustųjų.

**Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, įvertinant pateiktus teiginius apie maršmalus**

**(N=300)**

<b>Teiginiai</b>	<i>Tikrai taip</i>	<i>Tikriausiai taip</i>	<i>Tikriausiai ne</i>	<i>Tikrai ne</i>
Maršmalai „atrodo labai skaniai“	99	<b>111</b>	82	8
Maršmalų vartojimas labai įvairiapusis	59	<b>115</b>	81	45
Maršmalai „gundo“ ir vaikus, ir suaugusius	69	<b>119</b>	71	41
Maršmalus valgo tik gurmanai	44	<b>112</b>	<b>112</b>	32
Maršmalams artimas produktas yra zefyrai	53	<b>127</b>	82	38
Maršmalai yra panašūs į suflė	66	<b>106</b>	90	38

Šaltinis: sudaryta autorių

Tyrimo dalyvių nuomonės, vertinant tai, ar maršmalai vartojami tik gurmanų, pasiskirstė gana tolygiai, nes „Tikriausiai taip“ ir „Tikriausiai ne“ atsakė vienodas skaičius respondentų – po 37 proc. (112). Toks apklausos dalyvių požiūris leidžia daryti prielaidą (atsiribojant nuo kainos veiksnio poveikio), kad maršmalai pasirodymo pradžioje turėtų nemažą potencialių vartotojų paklausą.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galima teigti, kad vartotojai įsivaizduoja, jog maršmalų vartojimas yra įvairiapusis, kadangi 38 proc. (115) respondentų pritarė nuomonei „Tikriausiai taip“ ir 23 proc. (69) – „Tikrai taip“. Apklausos dalyvių vertinimu, maršmalai turėtų būti artimesnis produktas zefyrams nei suflė, nors abiejų produktų atžvilgiu vartotojai daugiausiai rinkosi atsakymo variantą „Tikriausiai taip“ (atitinkamai 42 proc. (127) ir 35 proc. (106) respondentų).

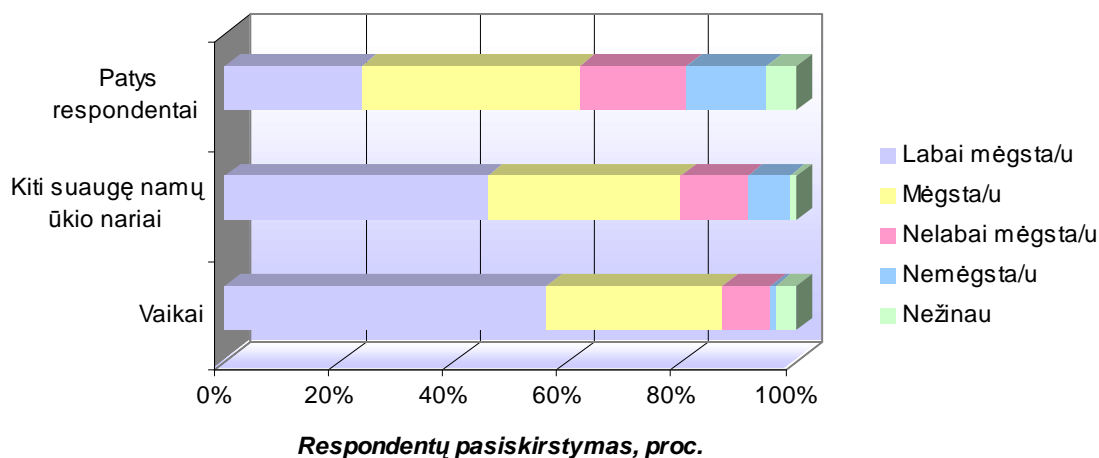
Kitame skyriuje pateikiama guminukų potencialios paklausos ir galimybių rinkoje tyrimo rezultatai, kurie padės kokybiškiau palyginti įvertinti visų trijų planuojamų rinkoje gaminių stipriąsias ir silpnąsias ypatybes.

### **2.4.3 Guminukų potencialios paklausos ir galimybių rinkoje tyrimo rezultatai**

Siekiant išsiaiškinti UAB „Mažoji rūtelė“ planuojamo rinkoje naujo produkto – saldainių – guminukų su vitaminais galimybes rinkoje, pirkėjams buvo pateikti klausimai, susiję su šio produkto vartojimu, veiksniais, lemiančiais jo įsigijimą ir kt.

Remiantis atliktos apklausos duomenimis, išsiaiškinta, jog tyrimo dalyvių namų ūkiuose gana retai perkami ir vartojami saldainiai – guminukai, kadangi taip teigė beveik 36 proc. (107)

respondentų. 27 proc. (82) apklaustųjų nuomone, jie šį gaminį išigyja ir vartoja labai retai. Dažnai arba labai dažnai vartojančių saldainius – guminukus yra 28 proc. (86) apklaustųjų.



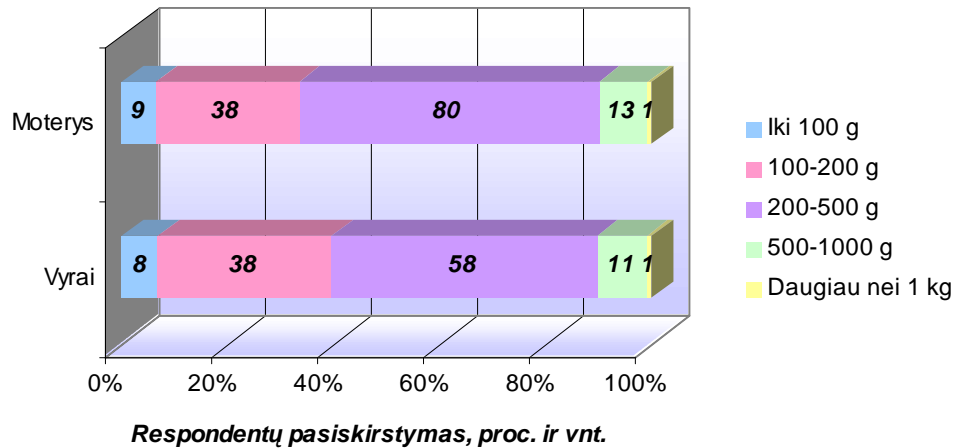
**33 pav.** Tyrimo dalyvių ir jų namų ūkių narių pasiskirstymas pagal saldainių – guminukų mėgstamumą (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

Atlikus apklausą, nustatyta, jog labiausiai guminukus mėgsta vaikai, kadangi net 56 proc. (169) apklaustųjų teigė, jog jų namų ūkiuose vaikai labai mėgsta šiuos saldumynus. Kiti suaugę apklausos dalyvių namų ūkių nariai guminukus taip pat mėgsta – atsakymų variantus „Labai mėgsta“ ir „Mėgsta“ pasirinko atitinkamai 46 proc. (138) ir 34 proc. (101) respondentų. Didžioji dalis respondentų teigė patys mėgstantys saldainius – guminukus: 38 proc. (114) pasirinko atsakymo variantą „Mėgstu“, 24 proc. (72) – „Labai mėgstu“.

Apibendrinant apklausos rezultatus apie saldainių – guminukų vartojimo dažnumą ir jų mėgstamumą, galima teigti, jog gaminiui atsirasti turėtų būti gana palankios sąlygos, kadangi dauguma vartotojų mėgsta šį saldų produktą. Nors saldainiai – guminukai nėra dažnai išigyjami apklausos dalyvių, tačiau galima daryti prielaidą, kad šis produktas nėra dažnai perkamas, nes tai yra ne pirmo būtinumo prekė.

Tyrimo metu respondentai turėjo įvertinti, kokį kiekį saldainių – guminukų jų namų ūkis suvartoja vidutiniškai per mėnesį. Didžiosios dalies (46 proc. (138) vartotojų nuomone, jie per mėnesį suvartoja 200-500 g saldainių – guminukų (žr. 34 pav.).



**34 pav.** Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį, atsakant į klausimą „Kokį kiekį saldainių – guminukų Jūsų namų ūkis suvartoja vidutiniškai per mėnesį?“

Šaltinis: sudaryta autorių

Vertinant moterų ir vyrų atsakymų pasiskirstymą pagal suvartojamą šio produkto kiekį, matyti, kad jis skiriasi. Namų ūkiai, kurių vartojimą įvertino moterys, dažniausiai suvartoja per mėnesį 200-500 g guminukų 26 proc. (80). Daugelio vyrų vertinimu, jų namų ūkiuose šio saldaus gaminio suvartojama 200-500 g. Tokią nuomonę pareiškė 42 proc. (58) visų apklaustų vyrų. 14 proc. (47) respondentų savo nuomonės šiuo klausimu neišsakė, kadangi jie aptariamo produkto nevartoja.

Remiantis tyrimo rezultatais, svarbiausiais veiksniais, renkantis bei perkant saldinius – guminukus, išskirti produkto šviežumas, kaina (santykinai žemesnė), įprotis (žinomas skonis) bei prekės išorės. Atsakymo variantą „Labai svarbu“ pasirinko atitinkamai 87 proc. (217), 85 proc. (211), 84,6 proc. (209) bei 35 proc. (86) respondentų. Apklaustos dalyvių nuomone, mažesnės svarbos turi gamintojo vardas, patraukli pakuotė bei reklama (žr. 20 lentelę).



**Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pateiktų veiksnių svarbą renkantis bei perkant  
saldainius – guminukus (N=247)**

<b>Veiksniai</b>	<b>5 - labai svarbu</b>	<b>4 - svarbu</b>	<b>3 - vidutiniškai svarbu</b>	<b>2 - mažai svarbu</b>	<b>1 - visiškai nesvarbu</b>	<b>Nežino (neturi nuomonės)</b>
Sudėtis (kuo mažiau konservantų)	34	<b>128</b>	37	15	18	15
Šviežumas	<b>217</b>	30	0	0	0	0
Gamintojo vardas	44	63	58	<b>72</b>	7	3
Prekinė išvaizda	<b>86</b>	42	78	22	7	12
Spalva	46	57	<b>110</b>	31	3	0
Pakuotės funkcionalumas, patogumas	34	<b>57</b>	39	56	45	16
Patrauklus įpakavimas	26	34	78	<b>95</b>	6	8
Reklama	3	11	32	<b>109</b>	72	20
Vykdomos akcijos	13	35	<b>92</b>	73	31	3
Kaina (santykinai žemesnė)	<b>211</b>	27	4	0	0	3
Įprotis (žinomas skonis)	<b>209</b>	13	16	5	-	4

Šaltinis: sudaryta autorių

Egzistuoja įvairūs veiksniai, ribojantys saldainių – guminukų pirkimą bei vartojimą namų ūkiuose. Dėl šios priežasties tyrimo dalyviai buvo paprašyti įvertinti pagrindinius veiksnius, turinčius įtakos jų apsisprendimui įsigyti šios rūšies saldumynus.

Atsižvelgiant į 21 lentelės duomenis, galima teigti, jog pateikti veiksniai turi gana mažą poveikį respondentų apsisprendimui pirkti bei vartoti saldainius – guminukus.

**Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas pagal tai, kokie veiksniai riboja saldainių -  
guminukų pirkimą bei vartojimą jų namų ūkyje (N=247)**

<b>Veiksniai</b>	<b>5 - labai riboja</b>	<b>4 - riboja</b>	<b>3 - vidutiniškai riboja</b>	<b>2 - mažai riboja</b>	<b>1 - visiškai neriboją</b>	<b>Nežino (neturi nuomonės)</b>
Maitinimosi įpročiai (vengiama saldumynų)	24	23	76	79	<b>87</b>	11
Namų ūkio pajamos	45	31	<b>128</b>	67	17	12
Saldainių – guminukų kainos	36	42	67	<b>103</b>	35	17
Saldainių – guminukų skoninės savybės	15	26	88	<b>101</b>	60	10
Tai, jog saldainiai – guminukai turi daug kalorijų	14	46	87	<b>121</b>	27	5

Šaltinis: sudaryta autorių

Daugelio apklausos dalyvių apsisprendimą vidutiniškai riboja namų ūkių pajamos (tam pritarė 43 proc. (128) respondentų), mažai riboja – saldainių – guminukų kainos, skonio savybės bei jų kaloringumas (tam pritarė atitinkamai 34 proc. (103), 33,7 proc. (103) ir 40 proc. (121) respondentų).

Išanalizavus tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymą vertinant pateiktus teiginius apie saldainius – guminukus, nustatyta, jog daugumos (63 proc. (189)) respondentų nuomone, saldainiai – guminukai nėra tik vaikams tinkantis saldumynas (žr. 22 lentelę).

22 lentelė

**Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas vertinant pateiktus teiginius apie saldainius – guminukus (N=300)**

<b>Teiginiai</b>	<i>Tikrai taip</i>	<i>Tikriausiai taip</i>	<i>Tikriausiai ne</i>	<i>Tikrai ne</i>
Saldainiai – guminukai – tai tik vaikams tinkantis saldumynas	15	68	<b>189</b>	28
Saldainiai – guminukai tinka, kai labai norisi kažko saldaus	35	<b>132</b>	124	9
Yra nemažai žymiai skanesnių saldumynų nei saldainiai – guminukai	22	<b>158</b>	107	13
Saldainiai – guminukai yra labai „sintetiniai“ (nenatūralios sudėties)	79	<b>161</b>	59	1
Saldainiai – guminukai geriausiai tinka užkandžiavimui	3	33	<b>215</b>	49
Saldainiai – guminukai – tai lengvas bei saldus produktas	73	<b>160</b>	54	13
Saldainiai – guminukai pavojingai skanūs (pradėjus valgyti sunku sustoti)	47	<b>171</b>	65	17
Saldainiai – guminukai – tai vienas sveikesnių saldžių produktų	9	33	<b>185</b>	73
Saldainiai – guminukai yra labai kaloringi	44	<b>163</b>	59	34

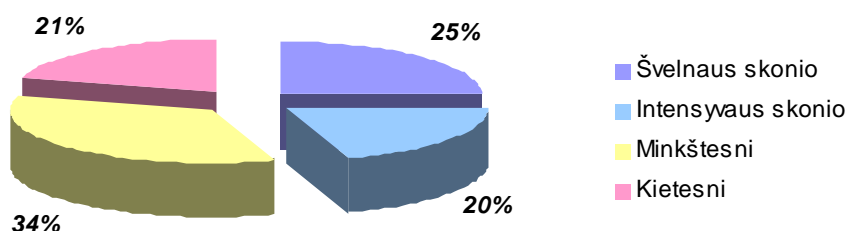
Šaltinis: sudaryta autorių

Vertinant teiginį „Saldainiai – guminukai“ tinka, kai norisi kažko saldaus, atsakymo variantus „Tikrai taip“ ir „Tikriausiai taip“ pasirinko atitinkamai 11 proc. (35) ir 44 proc. (132) respondentų. Teiginį „Yra nemažai žymiai skanesnių saldumynų nei saldainiai – guminukai“ patvirtino 7 proc. (22) apklaustųjų. 53 proc. (158) visų tyrimo dalyvių šiuo atveju abejojo dėl savo atsakymo, todėl pasirinko atsakymą „Tikriausiai taip“. 40 proc. (120) respondentų nuomone, yra nemažai skanesnių saldumynų nei saldainiai – guminukai.

Pagal gautus tyrimo rezultatus nustatyta, jog daugumos (80 proc. (240)) respondentų nuomone, saldainiai – guminukai yra „sintetiniai“ (nenatūralios sudėties). 71 proc. (264) tyrimo dalyvių nepritarė teiginiui, jog šis produktas geriausiai tinka užkandžiavimui. 53 proc. (160) respondentų iš dalies sutiko su teiginiu „Saldainiai – guminukai – tai lengvas bei saldus produktas“.

57 proc. (171) respondentų pritarė, jog jie yra pavojingai skanūs, tačiau daugelio tyrimo dalyvių manymu, saldainiai – guminukai nėra vienas sveikesnių saldžių produktų – tai mano ar iš dalies tam pritaria 86 proc. (258) respondentų. Vertinant teigini „Saldainiai – guminukai yra labai kaloringi“, atsakymo variantą „Tikriausiai taip“ pasirinko 54 proc. (163) apklaustųjų, „Tikrai taip“ 15 proc. (44) apklaustųjų.

Siekiant išsiaiškinti, kokius šiuo metu gaminamus saldinius – guminukus tyrimo dalyviai vartoja, vartotojai buvo paprašyti pateikti jiems skaniausių saldainių – guminukų savybes. 35 paveiksle matyti, jog respondentų atsakymai pasiskirstė gana tolygiai. Vis dėlto didesnė dalis – 34 proc. (103) apklaustųjų teigė, kad jiems skaniausi minkštesni saldainiai – guminukai, 25 proc. (74) apklaustųjų vertinimu skaniausi švelnaus skonio saldainiai – guminukai.



**35 pav.** Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal jiems skaniausių saldainių – guminukų savybes, proc.

(N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

Remiantis tyrimo rezultatais, nustatyta, kad pirkėjams patrauklūs įvairių spalvų saldainiai – guminukai: 32 proc. (97) respondentų labiausiai patinka gelsvi, 31 proc. (93) – rausvi, 28 proc. (83) žalsvi saldainiai – guminukai.

Vertinant apklausos rezultatus, nustatyta, jog labiausiai tyrimo dalyviai mėgsta aviečių skonio saldinius – guminukus: 81 proc. (244) apklaustųjų pasirinko atsakymą „Labai skanūs“ (žr. 23 lentelę). Panašiai vertinami žemuoginiai, braškiniai bei citrusinių vaisių skonio saldainiai – guminukai. Atsižvelgiant į tyrimo duomenis, galima teigti, kad labiausiai respondentų yra nemėgstami anyžiniai saldainiai – guminukai (net 63 proc. (190) apklaustųjų teigė, jog šio skonio guminukai yra nelabai skanūs arba neskanūs). Mažiausiai žinomi vartotojams yra miško uogų ir vyšnių skonio saldainiai – guminukai.

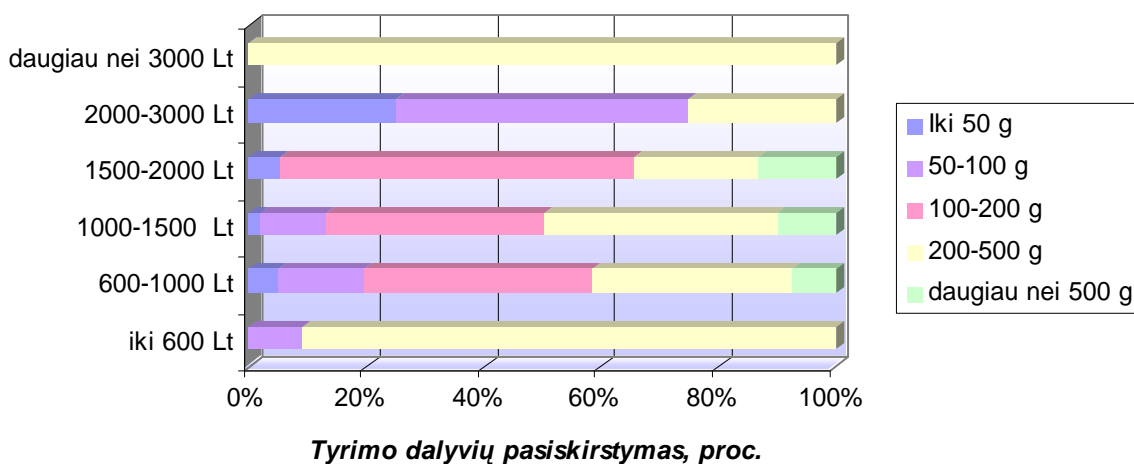
**Tyrimo dalyvių pasiskirstymas, vertinant įvairių skonių saldainius – guminukus (N=300)**

<b>Saldainiai-guminukai</b>	<b>4 – labai skanūs</b>	<b>3 – skanūs</b>	<b>2 – nelabai skanūs</b>	<b>1 – neskanūs</b>	<b>Nežino (nėra ragavęs)</b>
Žemuoginiai, braškiniai	<b>217</b>	72	5	-	6
Avietiniai	<b>244</b>	43	2	-	11
Citrusinių vaisių	<b>216</b>	49	1	-	34
Vaniliniai	67	32	<b>107</b>	23	71
Mėlyniniai (kt. miško uogų)	67	78	45	6	<b>104</b>
Vyšniniai	72	103	4	9	<b>112</b>
Anyžiniai	6	11	<b>127</b>	63	93

Šaltinis: sudaryta autorių

Remiantis apklausos metu gautais duomenimis, išsiaiškinta, jog pirkėjai dažniausiai įsigyja įdomesnių formų saldainius – guminukus. Dažniausiai minimi gamintojai: UAB „Rūta“ bei UAB „Vilniaus pergalė“.

Vertinant tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymą pagal jų namų ūkių uždirbamas pajamas bei vieno apsipirkimo metu įsigyjamą saldainių – guminukų kiekį, išsiaiškinta, jog namų ūkiai, kurių pajamos siekia iki 600 Lt bei viršija 3000 Lt per vieną apsipirkimą dažniausiai įsigyja 200-500 g saldainių – guminukų (žr. 36 pav.).



**36 pav.** Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal mėnesio pajamas ir per vieną pirkimą įsigyjamą saldainių – guminukų kiekį, proc.

Šaltinis: sudaryta autorių

Galima daryti prielaidą, kad žmonės, kurių namų ūkio pajamos nesiekia 600 Lt, saldainių – guminukų įsigyja didesnę kiekį, kadangi šio saldaus gaminio kainos yra santykinai mažesnės,

lyginant su kitais saldumynais. Respondentai, kurių pajamos viršija 3000 Lt, dažniausiai per vieną apsipirkimą įsigyja didesnę kiekį produktų taupydami laiką. Aptariant kitoms pagal pajamas vartotojų grupėms pateikto klausimo atsakymų pasiskirstymą, galima pastebėti, jog asmenys, kurių šeimoje bendrosios mėnesio pajamos siekia 600-1000 Lt, 1000-1500 Lt bei 1500-2000 Lt, dažniausiai įsigyjamus 100-200 g saldainių – guminukų. Tokią nuomonę atitinkamai išsakė 6 proc. (14), 24 proc. (60) ir 3 proc. (8) visų šiuo klausimu nuomonę pareiškusių tyrimo dalyvių.

Atsižvelgiant į tyrimo dalyvių pateiktus atsakymų rezultatus, matyti, jog pirkėjai teigė saldainių – guminukų dažniausiai įsigyjantys specializuotose parduotuvėse (76 proc. (189) respondentų), maisto prekių parduotuvėse (23 proc. (57) respondentų), prekybos centruose (18 proc., (45) respondentų).

Vertinant atlikto tyrimo metu gautus duomenis, nustatyta, kad didžioji dalis respondentų skanesniais nei saldainius – guminukus laiko įvairius šokoladinius saldainius, ypač turinčius netradicinius įdarus bei priedus. Tik nedidelė dalis respondentų atsakė į klausimą apie tai, iš ko saldainiai – guminukai yra pagaminti. Tai rodo, kad vartotojams trūksta informacijos apie aptariamą produktą arba jie nesidomi šiuo klausimu.

Respondentai, paprašyti atsakyti į klausimą “Kokie saldumynai Jums atrodo artimiausi saldainių – guminukų pakaitalai (gali pakeisti saldainius – guminukus)?“ teigė, jog artimiausi saldainių – guminukų pakaitalai yra įvairūs kramtomi saldainiai, pvz. „Mentos“, „Meller“, „Maoam“ bei kt.

24 lentelė

**Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pajamas ir jiems priimtina saldainių – guminukų kainą (Lt/100 g) (N=300)**

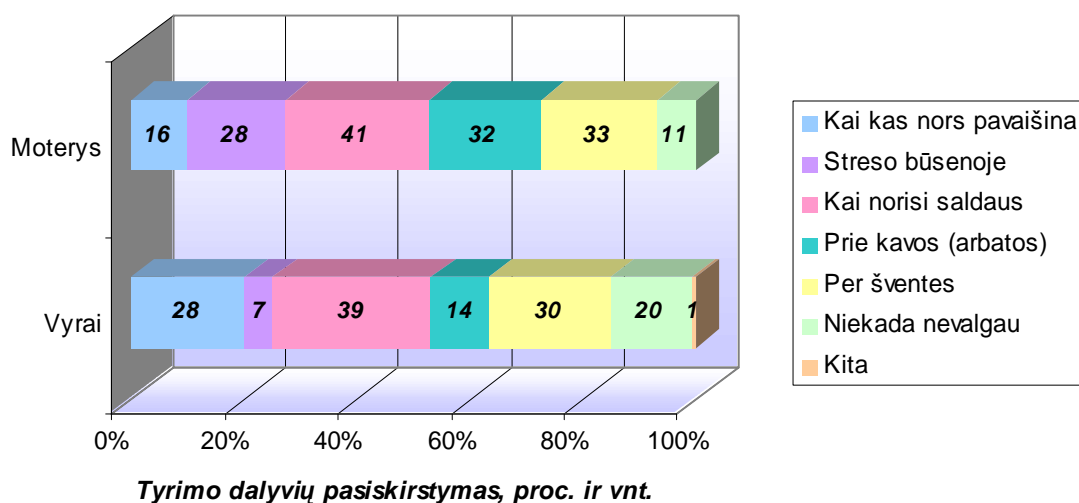
<b>Pajamos</b>	<i>Iki 1 Lt</i>	<i>1-1,5 Lt</i>	<i>1,5-2 Lt</i>	<i>Nežino</i>
iki 600 Lt	12	-	-	-
600-1000 Lt	46	1	-	1
1000-1500 Lt	156	27	-	2
1500-2000 Lt	40	4	2	3
2000-3000 Lt	1	1	2	-
daugiau nei 3000 Lt	1	-	-	1

Šaltinis: sudaryta autorių

Remiantis atliktos apklausos duomenimis, išsiaiškinta, jog tyrimo dalyviams priimtinausia 100 g saldainių – guminukų kaina neturėtų viršyti 1 Lt – taip teigė 85 proc. (256) apklaustųjų. Kaip matyti 24 lentelėje, didžioji dalis respondentų (60,9 proc. (156)) – priklauso pajamų grupei, kurios

šėimos mėnesio pajamos siekia 1000-1500 Lt. Net ir didesnes mėnesio pajamas gaunantiems namų ūkiams priklausantys respondentai dažniausiai rinkosi atsakymą „Iki 1 Lt“. Taigi nepriklausomai nuo gaunamų pajamų, vartotojai linkę pirkti saldinius – guminukus už žemesnę kainą.

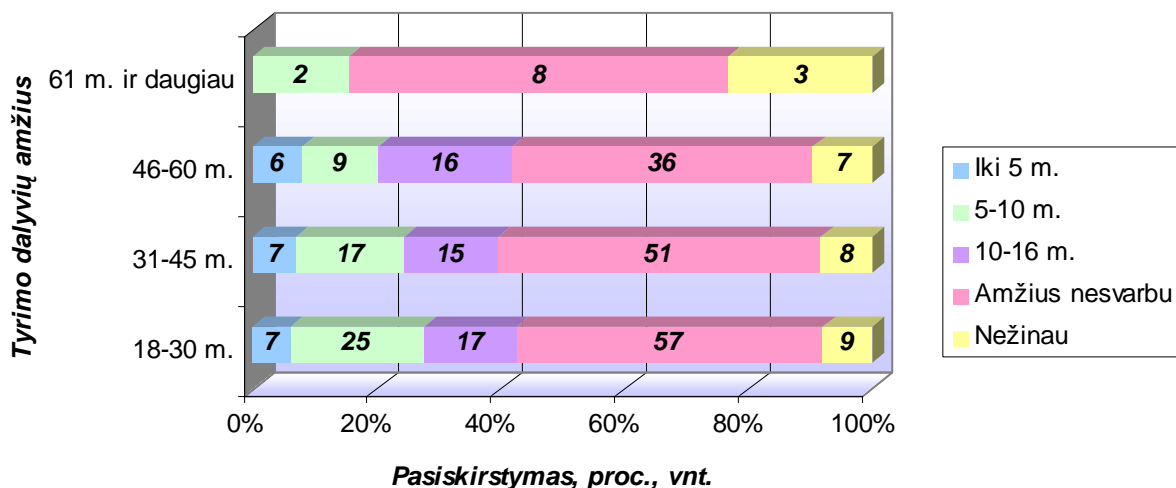
Vertinant apklausos dalyvių atsakymų pasiskirstymą į klausimą „Kada dažniausiai valgote saldinius – guminukus?“, nustatyta, jog respondentų atsakymai pasiskirstė panašiai tarp moterų ir vyrų. Vis dėlto, moterys dažniau vartoja saldinius – guminukus, kai norisi ko nors saldaus – tokią nuomonę išreiškė 25 proc. (41) moterų. Taip pat šie saldumynai moterų yra daugiau pasirenkami bei vartojami prie kavos (arbatos) bei per šventes bei streso būsenoje (žr. 37 pav.).



**37 pav.** Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį ir sąlygas, kada jie vartoja saldinius – guminukus

Šaltinis: sudaryta autorių

Vertinant vyrų pasiskirstymą pagal jų atsakymus į pateiktą klausimą apie situacijas, kada jie dažniausiai vartoja saldinius – guminukus, išsiaiškinta, kad dažniausiai jie šį produktą vartoja, kai yra vaišinami – taip teigė 20 proc. (39) vyrų, kai norisi ko nors saldaus – 28 proc. (39) vyrų. Per šventes saldinius – guminukus dažniausiai vartojantys 21 proc. (30) apklausoje dalyvavusių vyrų.



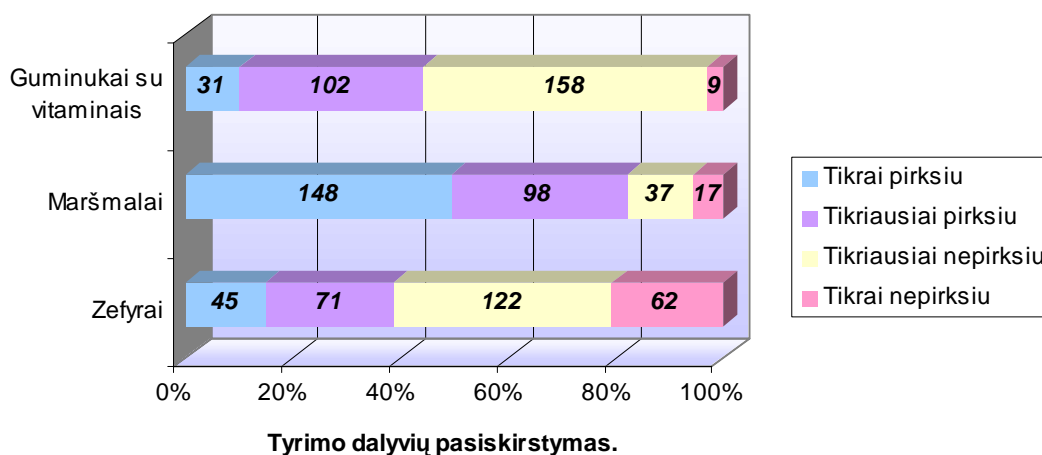
**38 pav.** Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių bei jų nuomonę, atsakant į klausimą „Kokio amžiaus vaikai labiausiai valgytų saldinius – guminukus su vitaminais?“

Šaltinis: sudaryta autorių

Apklausoje metu buvo siekiama išsiaiškinti tyrimo dalyvių nuomonę apie tai, kokio amžiaus vaikai valgytų daugiausia saldinių – guminukų su vitaminais. Nustatyta, jog daugiau nei pusės (51 proc.) respondentų nuomone, amžius neturėtų daryti įtaką saldinių – guminukų vartojimui (žr. 38 pav.).

#### 2.4.4 Zefyrų, maršmalų ir guminukų galimybių rinkoje palyginimas

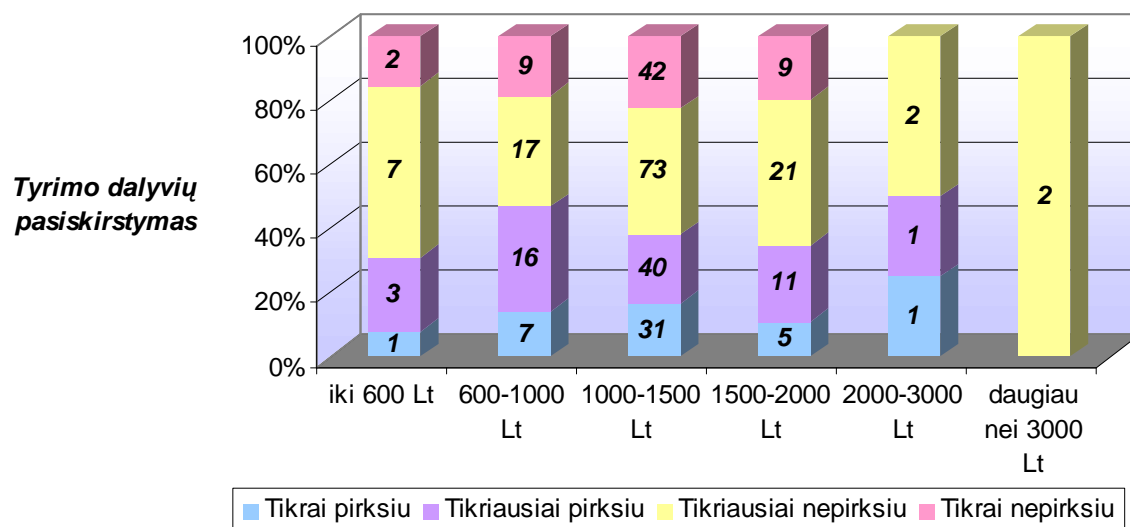
Siekiant išsiaiškinti kiekvieno iš naujų produktų (zefyrų, maršmalų ir saldinių – guminukų) galimybes rinkoje, tyrimo dalyviai buvo paprašyti atsakyti į klausimą „Jūs sužinojote, kad Lietuvoje ketinama pradėti gaminti zefyrus (maršmalus, saldinius – guminukus su vitaminais). Kokia Jūsų, kaip potencialaus vartotojo (pirkėjo), pirmoji reakcija į šią informaciją?“ Pagal 39 paveikslo duomenis galima teigti, jog naujos rūšies zefyrai, lyginant su kitais produktais, turėtų vidutinę paklausą, kadangi, 41 proc. (122) tyrimo dalyvių teigimu, jie tikriausiai nepirktų šio produkto. Vertinant maršmalų galimybes rinkoje, nustatyta, kad šis produktas būtų perkamas didesnio skaičiaus vartotojų – tikrai pirksiantys teigė 49 proc. (148) respondentų. Tyrimo rezultatai rodo, kad didžioji dalis apklaustos dalyvių, t.y. 53 proc. (158), tikriausiai nepirktų naujų saldinių – guminukų.



**39 pav.** Tyrimo dalyvių pasiskirstymas naujų produktų įsigijimo atžvilgiu (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

Siekiant įvertinti, kaip namų ūkių gaunamų pajamų lygis lemia jų apsisprendimą išbandyti naujai rinkoje pasirodysiančius saldžius gaminius, nustatytas tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pajamas ir jų būsimą pasirinkimą naujų rūšių produktų atsiradimo atveju. Vartotojai, teigiantys, kad tikrai nepirktų arba tikriausiai nepirktų naujos rūšies zefyrų, sudarė didžiąją dalį visų nuomonę pareiškusių respondentų kiekvienoje mėnesio pajamų grupėje (žr. 40 pav.).



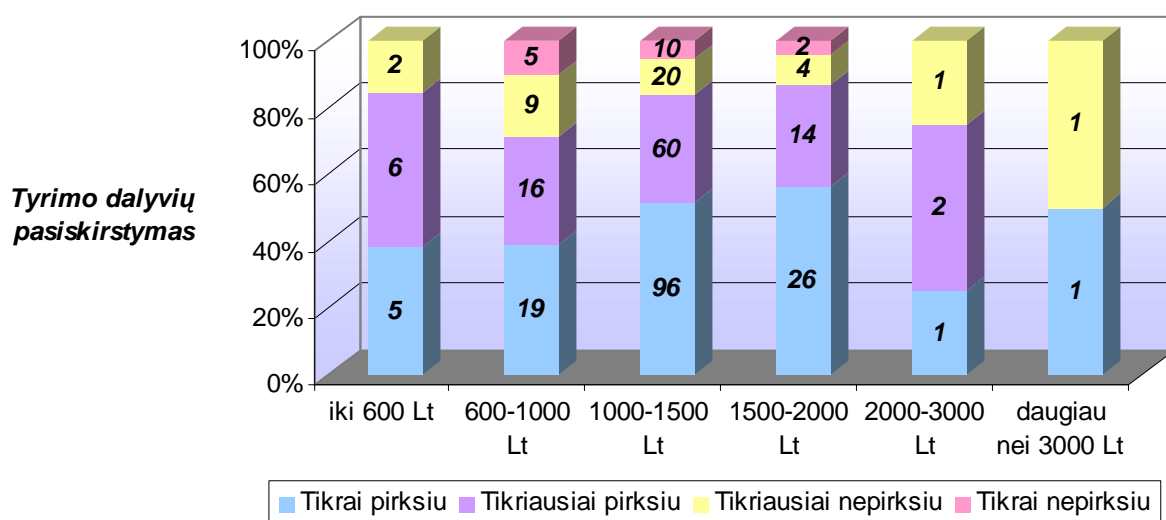
**40 pav.** Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pajamas ir jų pasirinkimą naujos rūšies zefyrų atsiradimo atveju (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių



Didžiausia santykinė dalis vartotojų, teigusių, jog tikrai pirktų arba tikriausiai pirktų zefyrus, priklauso grupėms, kurių šeimos mėnesio pajamos siekia 600-1000 Lt ir 1000-1500 Lt. Šie respondentai sudarė atitinkamai 47 proc. (23) ir 39 proc. (71) visų šioms pajamų grupėms priklausančių tyrimo dalyvių.

Atlikus tyrimo duomenų analizę, pastebėta, jog respondentų, kurių namų ūkiai uždirba tam tikras mėnesio pajamas, atsakymai apie pirmąją jų reakciją į informaciją apie tai, jog bus gaminamas naujas produktas – maršmalai – pasiskirstė skirtingai. Skirtingoms pajamų grupėms priklausantys respondentai teigė, jog sužinoję, kad Lietuvoje bus gaminami maršmalai, tikrai arba tikriausiai pirktų šį saldumyną. Vartotojų nuomonių pasiskirstymas šiuo atveju pateiktas 41 paveiksle.

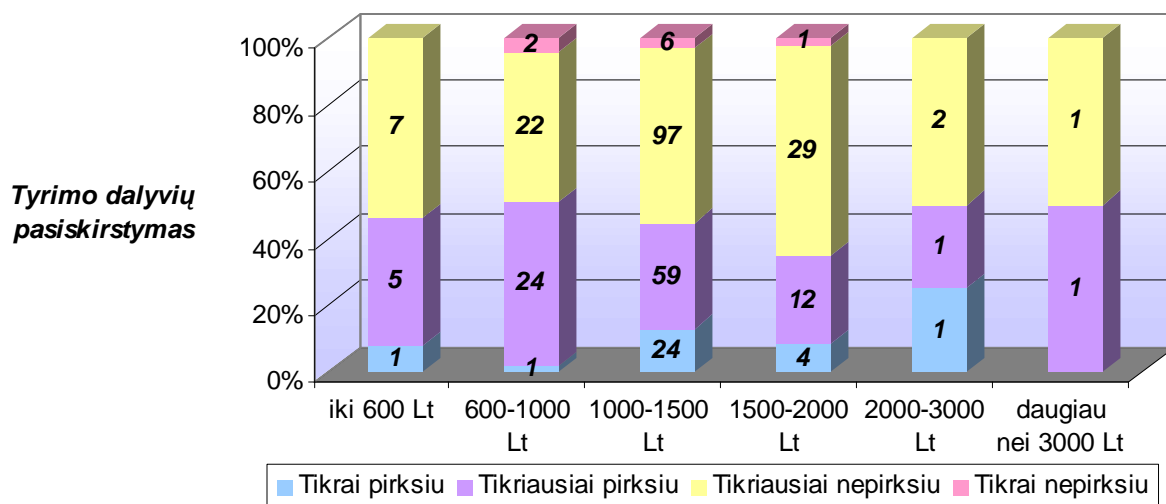


**41 pav.** Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pajamas ir jų elgseną maršmalų įvedimo atveju (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

Atsakymo variantus „Tikrai pirksiu“, „Tikriausiai pirksiu“ atitinkamai pasirinko 38 proc. (5) ir 46 proc. (6) respondentų, priklausančių pajamų grupei, kurios šeimos mėnesio pajamos siekia iki 600 Lt. Pajamų grupėje, kurioje tyrimo dalyvių šeimos mėnesio pajamos siekia 600-1000 Lt, tokius atsakymų variantus pasirinko atitinkamai 39 proc. (19) ir 32 proc. (16) respondentų; 1000-1500 Lt – atitinkamai 51 proc. (96) ir 32 proc. (60) respondentų; 1500-2000 Lt – atitinkamai 56 proc. (26) ir 30 proc. (14). Didžiosios dalies respondentų, kurių šeimų mėnesio pajamos siekia 2000-3000 Lt ir daugiau, teigimu, jie pirktų maršmalus.

Analizuojant tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymą pagal tai, ar jie pirktų naujus saldinius – guminukus su vitaminais, matyti, kad respondentų nuomonė šiuo klausimu gana kritiška. Didesnioji jų dalis, priklausančių įvairias mėnesio pajamas gaunantiems namų ūkiams, teigė tikriausiai nepirksiantys naujojo produkto, išskyrus apklaustuosius asmenis, kurių šeimos pajamos siekia 600-1000 Lt. 49 proc. (24) šiai pajamų grupei priklausančių respondentų teigimu, jie tikriausiai pirktų saldinius – guminukus su vitaminais (žr. 42 pav.).



**42 pav.** Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pajamas ir jų elgseną saldinių – guminukų su vitaminais įvedimo atveju (N=300)

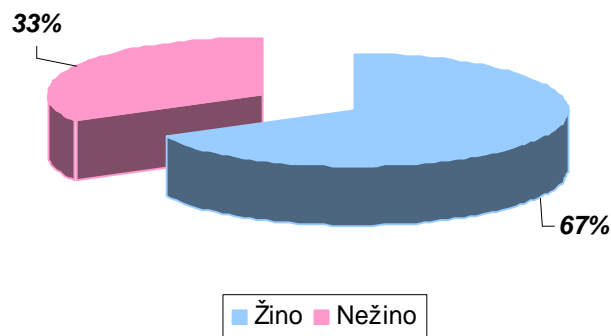
Šaltinis: sudaryta autorių

Mažiausiai saldinius – guminukus pirktų tie respondentai, kurių namų ūkio pajamos siekia 1500-2000 Lt, nes atsakymo variantą „Tikriausiai ne“ pasirinko 63 proc. (29) apklaustųjų, priklausančių šiai grupei.

Remiantis tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad pirkėjai būtų labiau linkę įsigyti visiškai naują produktą – maršmalus, negu jau žinomų saldumynų rūšių naujus gaminius. UAB „Mažoji rūtelė“, siekdama patenkinti vartotojų lūkesčius bei įgyvendinti savo užsibrėžtus komercinius tikslus, maršmalus turėtų laikyti prioritetiniu gaminiu iš visų planuojamų rinkos produktų, kadangi jie turėtų didžiausią paklausą.

## 2.5 Vartotojų nuomonės apie UAB „Mažoji rūtelė“ ir jos produkciją tyrimo rezultatų analizė

Siekiant įvertinti UAB „Mažoji rūtelė“ įvaizdį tarp vartotojų, per apklausą tyrimo dalyviai turėjo išsakyti savo nuomonę apie šią bendrovę ir jos produkciją. Atsižvelgiant į apklausos metu gautus duomenis, nustatyta, kad 67 proc. (201) respondentų žino analizuojamą įmonę bei jos gaminamą produkciją (žr. 43 pav.).

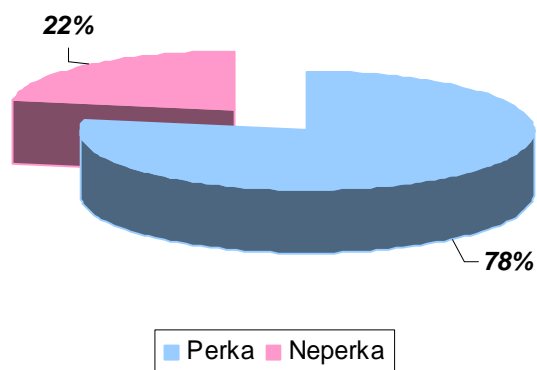


**43 pav.** Tyrimo dalyvių pasiskirstymas atsakant į klausimą „Ar Jūs žinote įmonę UAB „Mažoji rūtelė“ bei šios įmonės produkciją?“ (N=300)

Šaltinis: sudaryta autorių

33 proc. (99) tyrimo dalyvių teigė nežinantys UAB „Mažoji rūtelė“. Toks tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas rodo, kad bendrovė dar nėra labai gerai žinoma rinkoje, tačiau gaminamos produkcijos asortimento didinimas turėtų įmonei padėti „išsikovoti“ vartotojų žinomumą. Galima daryti prielaidą, kad dalis tyrimo dalyvių, pažymėję, jog jie nežino analizuojamos įmonės, perka jos produkciją, tačiau neatkreipia dėmesio į gamintojo vardą. Kita vertus, įmonės siūlomoms saldumynams turėtų būti reikalinga aktyvesnė reklama, kadangi nemaža dalis vartotojų yra linkę įsigyti žinomo gamintojo produkciją.

Respondentai, pažymėję, jog žino UAB „Mažoji rūtelė“ ir jos produkciją, turėjo atsakyti, ar jie perka šios bendrovės siūlomus gaminius. 78 proc. (157) tyrimo dalyvių teigė įsigyjantys šios bendrovės gaminius, 22 proc. (44) tyrimo dalyvių – neperkantys įmonės gaminių (žr. 44 pav.).

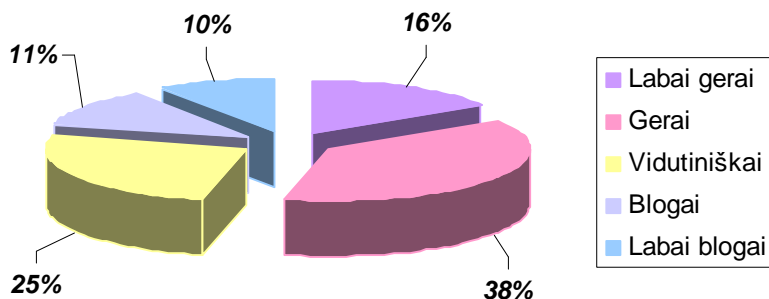


**44 pav.** Tyrimo dalyvių pasiskirstymas atsakant į klausimą „Ar Jūs perkate UAB „Mažoji rūtelė“ produkciją?“ (N=201)

Šaltinis: sudaryta autorių

Taigi didžioji dalis respondentų ne tik žino įmonės siūlomus saldžius gaminius, bet ir perka juos. Pagal šiuos tyrimo rezultatus galima teigti, jog pagal aptartą kriterijų UAB „Mažoji rūtelė“ turi palankias rinkos sąlygas naujiems produktams, kadangi nereikėtų investuoti daug finansinių lėšų bendrovės ir jos produkcijos populiarinimui.

Tyrimo dalyviai, atsakę, kad perka bendrovės gaminamą produkciją, turėjo ją įvertinti, pasirinkdami vieną iš pateiktų atsakymo variantų.



**45 pav.** Tyrimo dalyvių pasiskirstymas atsakant į klausimą „Ar Jūs perkate UAB „Mažoji rūtelė“ produkciją?“ (N=157)

Šaltinis: sudaryta autorių

Pagal 45 paveikslo duomenis galima teigti, kad didžioji dalis apklausos dalyvių palankiai vertina šios įmonės produkciją, kadangi 16 proc. (25) ir 38 proc. (59) respondentų pasirinko atsakymų variantus „Labai gerai“ ir „Gerai“. Tik nedidelė dalis tyrimo dalyvių yra nepatenkinti įmonės gaminama produkcija: atsakymų variantus „Blogai“ ir „Labai blogai“ pasirinko atitinkamai 11 proc. (18) ir 10 proc. (15) respondentų. Šiuo atveju UAB „Mažoji rūtelė“ vartotojų palankus požiūris į perkamus gaminius rodo, kad bendrovė turi geras rinkos sąlygas naujiems gaminiams atsirasti. Didžioji dalis pirkėjų yra patenkinti siūloma produkcijos kokybe, skoniu, kt.

Taigi remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galima teigti, kad didžioji dalis vartotojų ne tik jaučia saldumynų poreikį, bet ir santykinai didelė jų dalis nesistengia šio poreikio patenkinti pakeisdami juos kitais maisto produktais. Tokia vartotojų elgsena formuoja palankią aplinką naujo produkto įvedimui. Didžiausios įtakos vartotojų apsisprendimui įsigyti saldumynus turi skoninės produkto savybės bei kaina. Daugelio apklaustųjų pasirinkimą renkantis ir įsigyjant saldų produktą, įtakoja galimybė paragauti gaminio prieš jį nusiperkant. Jau gaminamą UAB „Mažoji rūtelė“ produkciją, remiantis atliktu tyrimu, vartotojai vertina palankiai, o tai rodo, kad bendrovė turi geras sąlygas įvesti į rinką ir naujus gaminius. Didžioji dalis pirkėjų yra patenkinti siūloma produkcijos kokybe, skoniu ir kt.

### **3. UAB „MAŽOJI RŪTELĖ“ NAUJŲ PRODUKTŲ ĮVEDIMO Į RINKĄ GALIMYBĖS**

#### **3.1 UAB „Mažoji rūtelė“ veiklos vertinimas adaptyvumo požiūriu**

##### **3.1.1 UAB „Mažoji rūtelė“ veiklos apžvalga**

Naujų produkto kūrimui ir diegimo į rinką analizei pasirinkta uždaroji akcinė bendrovė „Mažoji rūtelė“. Įmonė veikia jau nuo 1998 metų. Ji įsikūrusi esamiems ir potencialiems klientams strategiškai patrauklioje vietoje, netoli Šiaulių miesto centro ir centrinio turgaus. UAB „Mažoji rūtelė“ – tai juridinis asmuo, savarankiškai veikiantis ūkiniu, finansiniu ir teisiniu požiūriu, atsakantis tik ta turtine dalimi, kurią yra įnešęs kiekvienas akcininkas. Nagrinėjama įmonė savo veikloje vadovaujasi Lietuvos respublikos įstatymais bei vyriausybės nutarimais, skirtais akcinių bendrovių veiklai reguliuoti ir vykdyti.

Įkuriant įmonę įstatinis kapitalas sudarė 10000 Lt. Jis buvo padalytas į 100 vardinių akcijų, kurių vienos nominali vertė buvo po 100 Lt. UAB „Mažoji rūtelė“ akcininkai yra trys asmenys, iš kurių kiekvienas turi po 33 proc. akcijų. Įmonė finansiškai yra nuo nieko nepriklausoma, todėl verslo sėkmė ar nesėkmė turi įtakos tik toje įmonėje dirbančių žmonių darbo užmokesčiui, užsakymų dydžiui ir pan. Nuo įmonės įsikūrimo pradžios 1998 metais UAB „Mažoji rūtelė“ veiklos kryptis buvo kakavos, šokolado ir saldumynų gamyba; duonos gamyba, šviežių konditerijos gaminių ir pyragaičių gamyba; krovinių vežimas keliais; automobilių nuoma; kitų sauskelių transporto priemonių nuoma; mažmeninė prekyba nespecializuotose parduotuvėse, kuriose vyrauja maistas, gėrimai ir tabakas; įvairių prekių pardavimo prekybos vadybininkų veikla; finansavimo bei pakavimo veikla.

Apibendrinant įmonės veiklą, vertėtų išsikirti įmonės misiją, viziją, darbo principus ir pagrindinius tikslus, kuriais vadovaudamasi dirba įmonė.

UAB „Mažoji rūtelė“ vizija – profesionali saldumynus ir šokoladą gaminanti įmonė, galinti konkuruoti ne tik Šiaulių mieste, Lietuvoje, bet ir tam tikroje Baltijos šalių regiono dalyje.

UAB „Mažoji rūtelė“ misija – patenkinti net išrankiausių klientų poreikius, sukoncentruojant dėmesį į saldumynų bei šokolado gamybos plėtrą.

Pagrindiniai UAB „Mažoji rūtelė“ tikslai:

- § Plėsti gaminamų produktų asortimentą (gaminant vis daugiau saldumynų rūšių), įvedant į rinką naujus produktus;

§ Didinti gaminamos produkcijos apimtis, tenkinant vis didėjančius klientų poreikius (per artimiausius 2 metus padidinti apyvartą 1,5 karto);

§ Stebėti konkurencinę aplinką mažmeninės prekybos vietose;

Siekti maksimalios gaminamų produktų kokybės, minimalių užsakovo kaštų.

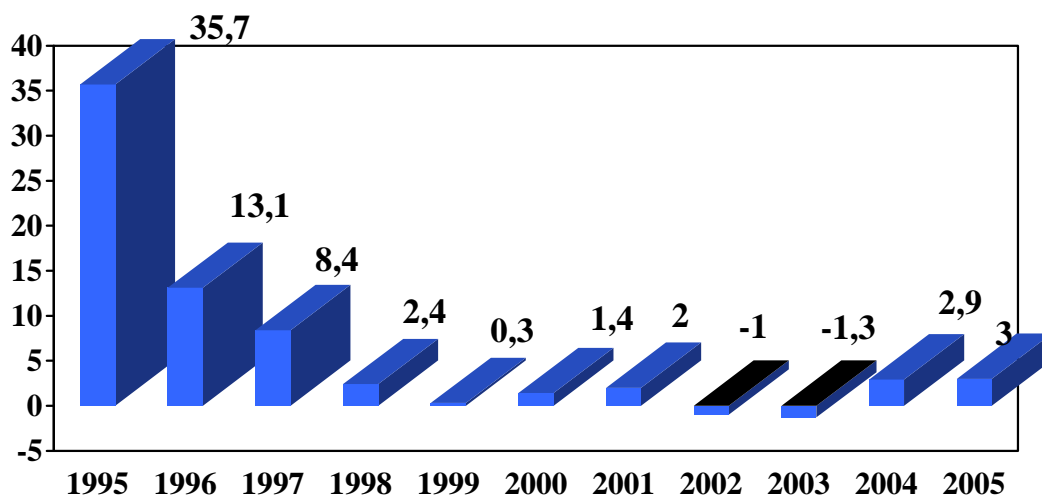
UAB „Mažoji rūtelė“ kolektyvą sudaro sąžiningi, komunikabilūs žmonės, siekiantys kuo geriau atlikti savo darbą, kai kada negailėdami ir savo laisvalaikio. Jam vadovauja direktorių taryba, kuri priima visus sprendimus. Visi kiti darbuotojai yra tiesiogiai pavaldūs jiems. Darbuotojams įmonėje yra suteikiamos galimybės toliau tobulėti, apmokant juos įmonės viduje, samdant konsultantus bei organizuojant kursus. Įmonėje taikomas demokratiškas valdymo stilius, kurį apibūdina tokie direktorių elgesio ypatumai, kadangi darbuotojams suteikiama galimybė dirbti savarankiškai, rodyti iniciatyvą; nesikišama į darbo detales, neprimetama smulkmeniška globa ir kontrolė; užtikrinamas grįžtamasis ryšys, pastebint darbuotojų pastangas ir išradingumą; sukuriama bendradarbiavimo atmosfera; tam tikrose ribose deleguojama atsakomybė pavaldiniams; sprendimai priimami pasitariant su darbuotojais, nuolat ieškoma naujovių. Dėl šių priežasčių gimsta naujos idėjos, pasitenkinama darbu, lieka aukštas darbo produktyvumas, o nedidelis darbuotojų skaičius ir tiesioginis bendravimas užtikrina darbo kokybę, informacijos patikimumą ir tvarką įmonėje. Apmokėjimas už darbą priklauso nuo UAB „Mažoji rūtelė“ užsakovų skaičiaus. Jo augimas didina įmonės pajamas, todėl atitinkamai auga ir darbo užmokestis, bet minimalus Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytas darbo užmokestis visada sumokamas laiku. Įmonės vadovų teigimu, svarbiausias kūrybiškas ir draugiškas personalas, sukurtas palanki darbo atmosfera, kadangi viena svarbiausių efektyvaus darbo sąlygų – bendradarbiavimas tarpusavyje, keitimasis informacija. Įmonės veikla priklauso nuo vidinės bei išorinės aplinkos, todėl pateikiamos pagrindinės šių aplinkų charakteristikos.

### **3.1.2 UAB „Mažoji rūtelė“ Išorinė aplinka**

*Ekonominė aplinka.* Išorinės aplinkos analizė remiasi PEST (politinės, ekonominės, socialinės ir technologinės) aplinkos analizės metodika. Ekonominė aplinka, kurioje veikia įmonė, turi didelį poveikį jos veiklai. Ekonominė situacija įtakoja vartotojų elgseną rinkoje. Per 2004 m. sukurta 61801 mln. litų BVP (galiojusiomis kainomis; išankstiniu vertinimu). Palyginti su 2003 m., realiai jis išaugo 6,6 proc. Kaip ir 2003 m., šalies BVP augimui daugiausia įtakos turėjo vidaus paklausos didėjimas. Pagal augimo tempus tarp ekonominės veiklos rūšių ryškiai pirmaujančios veiklos 2004 m. nėra. Labiausiai padidėjo apdirbamosios gamybos, didmeninės ir mažmeninės

prekybos, variklinių transporto priemonių ir motociklų remonto, asmeninių ir namų ūkio reikmenų taisymo veiklos rūšių pridėtinė vertė (po 10,9 proc.). Daugiau nei šalies bendroji pridėtinė vertė išaugo sukurta transporto, sandėliavimo ir ryšių bei viešbučių ir restoranų veiklos rūšių pridėtinė vertė, atitinkamai 8,2 proc. ir 7,2 proc. Per 2005 metus Lietuvoje sukurta 71084 mln. Lt bendrojo vidaus produkto. Lyginant su 2004 metais, ši suma padidėjo 7,5 proc. Daugiau nei bendras šalies ūkio augimas pridėtinė vertė didėjo elektros, dujų ir vandens tiekimo, statybos, prekybos, viešbučių ir restoranų, transporto, sandėliavimo ir ryšių, finansinio tarpininkavimo, kitos komunalinės veiklos rūšyse. Apdirbamosios gamybos pridėtinės vertės augimo tempas artimas šalies lygiui.

Per 2004 m. vartojimo prekių ir paslaugų kainos Lietuvoje padidėjo 2,9 proc. (2004 m. gruodis palygintas su 2003 m. gruodžiu) ir po dvejų metų defliacijos vėl užfiksuota infliacija (46 pav.)



46 pav. Infliacija Lietuvoje, proc.

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Statistikos departamento duomenimis

2004 m. kainos mažėjo vasarį (0,2 proc.), rugpjūtį (0,4 proc) ir gruodį (0,1 proc.), sausį ir liepą jos nesikeitė, o kitais mėnesiais vartojimo prekių ir paslaugų kainos didėjo. Didžiausią įtaką bendram kainų didėjimui analizuojamu laikotarpiu turėjo pabrangę maisto produktai ir nealkoholiniai gėrimai (4,8 proc.), sveikatos priežiūra (11,1 proc.), transportas (7,7 proc.), įvairios prekės ir paslaugos (5,8 proc.).

**Socialinė aplinka.** Apžvelgiant socialinę aplinką, įtakančią UAB „Mažoji rūtelė“ veiklos rezultatus, matyti, jog didėja gyventojų pajamos: minimaliosios mėnesinės algos realus dydis 2004



m. gruodį, palyginti su 2003 m. gruodžiu, padidėjo 5,2 proc.; realus senatvės pensijos dydis, turint būtinają stažą, per tą patį laikotarpį padidėjo 10,8 proc.

Lietuvoje mažėja nedarbas: 2004 m., palyginti su 2003 m., darbo biržoje registruotų bedarbių dalis, skaičiuojant nuo darbingo amžiaus gyventojų, sumažėjo nuo 8,1 proc. iki 6,8 proc. (1,3 proc. punkto); ilgalaikių bedarbių skaičius sumažėjo 6,2 tūkst. (nuo 44,6 tūkst. iki 38,4 tūkst.).

Nepaisant visų paminėtų teigiamų pokyčių socialinėje srityje, vis dėlto išlieka dideli nedarbo skirtumai tarp atskirų Lietuvos regionų.

Įvertinus Lietuvos socialinę aplinką, galima teigti, jog ji yra palanki analizuojamai bendrovei ir didėjančios gyventojų pajamos bei mažėjantis nedarbo lygis sudaro sąlygas bendrovei padidinti savo pardavimus.

**Teisinė aplinka.** Lietuvoje įmonių teisės aktų sistemą sudaro įstatymai bei poįstatyminiai teisės aktai. Įmonių teisės pagrindai įtvirtinti Lietuvos Respublikos Seimo priimtuose įstatymuose, tai yra Civiliniame kodekse, Akcinių bendrovių įstatyme bei Juridinių asmenų registro įstatyme. Dauguma Europos Bendrijų bendrovių teisės direktyvų nuostatų atsispindi šiuose įstatymuose.

Šiuo metu galiojantis Buhalterinės apskaitos įstatymas nustato ribotos ir neribotos civilinės atsakomybės juridinių asmenų, kitų ūkio subjektų turto, nuosavo kapitalo, įsipareigojimų, ūkinių operacijų ir ūkinių įvykių buhalterinę apskaitą, jos organizavimą ir tvarkymą.

Įmonių finansinės atskaitomybės įstatymas nustato finansinės atskaitomybės sudarymo ir pateikimo tvarką, turto, nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų įvertinimo sudarant finansinę atskaitomybę taisykles. Įmonių konsoliduotos finansinės atskaitomybės įstatymas reglamentuoja konsoliduotos finansinės atskaitomybės sudarymą, tvirtinimą, skelbimą, audito atlikimą, nustato reikalavimus įmonėms, kurios privalo rengti konsoliduotą finansinę atskaitomybę.

Audito įstatymas reglamentuoja audito atlikimą, auditoriaus vardo suteikimo tvarką, audito įmonių ir atestuotų auditorių profesinę veiklą bei jos priežiūrą. Bankroto įstatymas reglamentuoja įmonių bankroto procedūrų atlikimą.

**Technologinė aplinka.** Ekonomikos augimą ateityje gali užtikrinti tik aukštųjų technologijų gamybos, t.y. mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtos rezultatams imlios gamybos dalies didėjimas bendrajame vidaus produkte. Šiuo metu Lietuvoje ši dalis – mažiau nei 5 procentai, – daugiau nei perpus mažesnė už ES vidurkį.

Įmonių investicijos į informacines technologijas ir telekomunikacijas Lietuvoje ir toliau lieka nedidelės, tačiau turi tendenciją augti: 39,6 proc. šalies įmonių per pastaruosius metus apskritai neskyrė lėšų šiai sričiai (2004 m. II ketvirtį tokių buvo 44,4 proc.), 49 proc. skyrė iki 10 tūkst. Lt. (2004 m. II ketvirtį – 45,7 proc.); įmonių, kurios artimiausiu metu planuoja investuoti į informacines

technologijas ir telekomunikacijas, skaičius auga. Įmonių, neplanuojančių šios srities investicijų, yra 40,5 proc. (2004 m. II ketvirtį tokių buvo 48,7 proc.), 50 proc. numato tam skirti iki 10 tūkst. Lt.

### **3.1.3 UAB „Mažoji rūtelė“ situacijos vertinimas**

Vertinant įmonės vidinę aplinką, kuri gali turėti įtakos naujo produkto įvedimui, analizuojami šie pagrindiniai veiksniai: organizaciniai ir techniniai išteklių, darbo išteklių, įmonės produkcija, geografinė padėtis, produkcijos pateikimas, rėmimas, kaina.

Organizaciniai ir techniniai išteklių. UAB „Mažoji rūtelė“ vyrauja hierarchinė organizacinė struktūra, todėl nurodymus kaip elgtis vienoje ar kitoje situacijoje teikia įmonės direktorius, kiti darbuotojai jam yra pavaldūs. Kadangi analizuojama bendrovė – saldumynų ir šokolado gamyba užsiimanti įmonė, gamindama šiuos maisto produktus ji naudoja įvairius įrengimus. Įmonės gamybinės patalpos siekia 400 kv. m., administracinės – 40 kv. m. Gamybinės patalpos aprūpintos visais darbai reikalingais įrengimais: zefyrų formavimo, saldinių pakavimo mašinomis, kt.

Darbo išteklių. Įmonė nedidelė – šiuo metu joje dirba 30 žmonių. Vidinį įmonės klimatą galima pavadinti palankiu įmonės veiklai plėsti. Remiantis įmonėje vykstančiais procesais, organizacine struktūra, galima pastebėti, jog pagalbinių darbuotojai – saldinių fasuotojai, formuotojai, mašinistai, užima svarbią vietą įmonėje. Nuo jų darbo kokybės priklauso įmonės klientų pasitenkinimas ir lojalumas, pagaminamos produkcijos kiekis ir kokybė. Šie darbuotojai dirba kartu su gamybos vedėja bei vadybininkais, keičiasi informacija. Darbinį potencialą sudaro jauni ir vidutinio amžiaus žmonės, kurių amžiaus vidurkis siekia 30 metų. Įmonėje dirba 5 asmenys, turintys aukštąjį išsilavinimą, 14 – aukštesnįjį ir 11 – profesinį.

Siekiant įvertinti įmonės vidaus veiksniai, įvertinti marketingo komplekso elementai, nuo kurių priklauso tolesnė įmonės veikla, klientų skaičius.

Bendrovė nuo pat jos įkūrimo prekiauja šiais produktais: įvairių rūšių zefyrais („Avietė – vanilė“, „Glaistytas“, „Obuolys“, „Staigmena“, kt.), kukurūzų lazdelėmis su įvairiais priedais, saldžiais bei nesaldžiais kukurūzais bei saldžiomis ryžių lazdelėmis, įvairių rūšių saldainiais, glaistytais kukurūzais. Pagrindinė žaliava, naudojama produktų gamyboje yra cukrus, kurio pagrindiniai tiekėjas yra „Panevėžio cukrus“, šokoladinis glaistas, kurį įmonei tiekia UAB „Meškėnas“, obuolių tyrė, kurią tiekia Klausučių žemės ūkio bendrovė, pektinas ir agaras, kiaušinio baltymų milteliai, augaliniai palmių riebalai, kondensuotas pienas, natūralūs maistiniai dažai ir kvapiosios medžiagos.

UAB „Mažoji rūtelė“ užsiima tik didmenine savo gaminamų produktų prekyba. Šios bendrovės veikimo zona apima visą Lietuvos teritoriją, Latvijos bei Vokietijos rinkas. Kadangi UAB „Mažoji rūtelė“ savo gaminamą produkciją tiekia tiesiogiai didmenininkams, ją pristato pati.

Bendrovė nevykdo jokių aktyvių rėmimo politikos veiksmų, tačiau informacija apie gaminamos produkcijos kokybę bei įvairovę pasiekia tikslinę rinką, t.y. didmenininkus, per neoficialius komunikacijos kanalus. Be to, įmonė taiko asmeninį pardavimą, tiesiogiai informuodama esamus bei potencialius klientus apie parduodamą produkciją.

Formuodama kainų lygį, UAB „Mažoji rūtelė“ iš dalies taiko kainų diskriminacijos politiką: didmeniniams užsakovams Lietuvoje nustatomos vienos kainos, tuo tarpu didmeniniams pirkėjams užsienio šalyse taikomos kitos kainos. Kaina diferencijuojama atsižvelgiant į užsakymo dydį, pastoviems klientams taikomos nuolaidos, siunčiamos bandomosios produktų partijos. UAB „Mažoji rūtelė“ siekdama išlikti konkurencinga saldumynų gamintoja rinkoje, taiko prasiskverbimo strategiją – nustatoma žema kaina, kad būtų galima užimti tam tikrą rinkos dalį, prieš ateinant konkurentams. Po to kaina yra didinama, atsižvelgiant į situaciją rinkoje.

**Prekių paskirstymas.** Įmonė, siekdama paskirstyti savo produkciją, orientuojasi į didžiausius Lietuvos prekybos tinklus. Pagrindiniai prekybos partneriai pateikti 25 lentelėje.

25 lentelė

#### UAB „Mažoji rūtelė“ produkcijos paskirstymo tinklas

Eil. Nr.	Prekybos tinklas	Apibūdinimas
1.	UAB „VP Market“	UAB „VP MARKET“ – nuolat auganti privati Lietuvos įmonė, didžiausio Baltijos šalyse mažmeninės maisto produktų ir pramoninių prekių prekybos tinklo operatorė.
2.	Prekybos tinklas „IKI“	Vienas iš mažmeninės prekybos lyderių Baltijos šalyse, valdantis didžiulį parduotuvių ir prekybos centrų tinklą įvairiuose šalies miestuose.
3.	UAB „Sanitex“	Padedą klientui užsisakyti prekes internetu / telefonu / nešiojamuoju rankiniu kompiuteriu; Pristato klientams asortimento naujienas, akcijas, spec. pasiūlymus, pataria dėl prekių naudojimo; Kontroluoja klientų atsiskaitymus; Sprendžia kylančias problemas.
4.	Norfa	Šiuo metu yra sparčiausiai Lietuvoje besivystantis mažmeninės prekybos tinklas. Bendrovė valdo 110 parduotuves ir pagal jų skaičių yra trečia šalyje, nusileisdama tik „VP Market“ ir bendrovės „Palink“ valdomam „Iki“ prekybos tinklui.
5.	„Rimi Lietuva“	Vienas iš mažmeninės prekybos lyderių Baltijos šalyse, valdantis didžiulį parduotuvių ir prekybos centrų tinklą įvairiuose šalies miestuose

Šaltinis: sudaryta autorių

Formuodama produkcijos paskirstymo strategiją, UAB „Mažoji rūtelė“ orientuojasi į produkcijos paskirstymą, leidžiantį padidinti užimamos rinkos dalį.

SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analizė susideda iš vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių, turinčių arba galinčių turėti įtakos įmonės veiklai vertinimo.

26 lentelė

### SSGG analizė

STIPRYBĖS		SILPNYBĖS	
Aukštos kvalifikacijos kompetentingas personalas		Didelė klientų kaita	
Aukšta produkcijos kokybė už prieinamą kainą		Didžiųjų konkurentų spaudimas	
Klientų pastovumas, pripažinimas ir įvertinimas		Nepakankamai išvystyta rėmimo politika	
Laksti kainų politika		Nepakankama turima informacija apie produkcijos gamybos būdus	
Įmonės gaminama produkcija vertinama užsienio šalyse			
Pakankamas produkcijos asortimentas			
Lankstumas ir greita reakcija į rinkos pokyčius			
GALIMYBĖS		GRĖSMĖS	
Didėjanti paklausa saldumynams		Į rinką ateinantys nauji konkurentai	
Ekonominės padėties ir pragyvenimo lygio svyravimai		Smulkiųjų konkurentų susijungimai	
Užsienio partnerių susidomėjimas įmone		Padidėjusios žaliavų kainos ir pablogėjusi kokybė	
Didesnė valstybės parama SVV		Padidėjusios kuro kainos	

Šaltinis: sudaryta autorių

#### Stiprybės

*Aukštos kvalifikacijos kompetentingas personalas.* Svarbiausias veiksnys, leidžiantis konkuruoti ir pritraukti naujus klientus, yra žmogiškieji ištekliai, jų kūrybinės galimybės, techniniai sugebėjimai suderinti originalius sprendimus su finansinėmis galimybėmis. Todėl neapsieinama ir be darbuotojų patirties – nuo jos priklauso, ar produktai atitiks reikalavimus, keliamus tokiems maisto produktams.

*Aukšta produkcijos kokybė už prieinamą kainą.* Nagrinėjama įmonė yra pakankamai maža, todėl vietą ir poziciją rinkoje gali įgyti tik tiekdamą pakankamai bei geros kokybės ir prieinamos kainos produktus.

*Klientų pastovumas, pripažinimas ir įvertinimas.* Įmonės klientai yra vertinami, stengiamasi įvairiomis priemonėmis (nuolaidomis produkcijai, pripažinimu, kt.) stengiasi išlaikyti esamus bei pritraukti naujų klientų. Rekomenduodami UAB „Mažoji rūtelė“ kolegoms esami klientai pritraukia naujų klientų.

*Laksti kainų politika.* Įmonėje taikoma lanksti kainų politika, leidžianti prisitaikyti prie klientų poreikių, pritraukti įvairias pajamas bei pomėgius turinčius klientus bei išlaikyti juos.

*Įmonės gaminama produkcija vertinama užsienio šalyse.* Įmonė aktyviai bendradarbiauja su Vokietijos, Latvijos klientais, kurių atsiliepimai apie jos produkciją yra geri.

*Pakankamas produkcijos asortimentas.* Bendrovės asortimentas visiškai patenkina esamų klientų poreikius bei sudaro sąlygas įmonės produkciją įsigyti naujiems.

*Lankstumas ir greita reakcija į rinkos pokyčius.* UAB „Mažoji rūtelė“ yra pakankamai maža įmonė, lyginant su pagrindinėmis įmonėmis konkurentėmis, tačiau dėl šios priežasties ji gali lanksčiau reaguoti į rinkos pokyčius.

### **Silpnybės**

*Didelė klientų kaita.* Siekdami mažinti kaštus ir išlaidas, klientai neįvertina gaminamų produktų būtinumo, apsiriboja kelių mėnesių bendradarbiavimu bei nutraukia sutartis po bandomojo laikotarpio. Įmonė dėl šios priežasties patiria ne tik nuostolį, tačiau tokie veiksmai trukdo specializuotis ir tobulėti, dirbant su užsakovais. Bendrovė yra priversta nuolat ieškoti naujų klientų, kurie pirktų gaminamą produkciją ir kuriuos tenkintų kainos, paskirstymas ir kiti veiklos elementai.

*Didžiųjų konkurentų spaudimas.* Kadangi pagrindiniai UAB „Mažoji rūtelė“ konkurentai – stambios bendrovės UAB „Naujoji rūta“ bei UAB „Vilniaus pergalė“, gaminantys ir rinkai pateikiantys didelius kiekius produkcijos. Jie gali aprūpinti tą rinkos dalį, kurios nesugeba patenkinti UAB „Mažoji rūtelė“, todėl pavėlavus įvykdyti užsakymą, bendrovei gresia klientų praradimas.

*Nepakankamai išvystyta rėmimo politika.* UAB „Mažoji rūtelė“ nepakankamai išvystyta rėmimo politika: firma naudoja logotipus ant sąskaitų, vadybininkai pateikia vizitines korteles, įmonės vardas matomas ant produkcijos pakuočių, tačiau tokiu būdu informuojama tik labai nedidelė dalis potencialių bendrovės klientų.

*Nepakankama turima informacija apie produkcijos gamybos būdus.* Maisto produktų bei saldumynų rinka yra gana plati, o bendrovė, neturėdama pakankamai informacijos apie jų gaminimo būdus, negali orientuotis į asortimento plėtrą, naujovių diegimą, kas yra būtina siekiant išlikti konkurencinga saldumynų gamintoja.

### **Galimybės**

*Didėjanti paklausa saldumynams.* Didėjančios gyventojų pajamos bei besikeičiantis požiūris į sveikesnių saldumynų vartojimą, gali padidinti paklausą saldumynams bei bendrovės pajamas.

*Užsienio partnerių susidomėjimas įmone.* Užsieni partneriams susidomėjus įmonės gaminama produkcija, bendrovė turi galimybę praplėsti savo prekybos zoną ir taip padidinti pardavimus, įdiegti naujus produktus ir pan.

*Didesnė valstybės parama SVV.* Valstybė kasmet skiria tam tikrą dalį lėšų SVV paramai. Kadangi UAB „Mažoji rūtelė“ priklauso besiplečiančių įmonių grupei, ji turi realia galimybes gauti paramai skirtų lėšų veiklai vykdyti.

### **Grėsmės**

*Nedideli įėjimo į rinką barjerai.* Maisto produktų rinka neriboja naujų bendrovių įėjimo į rinką, todėl naujų konkurentų grėsmė yra labai reali.

*Smulkiųjų konkurentų susijungimai.* Susijungus keliems smulkiems UAB „Mažoji rūtelė“ konkurentams, iškyla grėsmė, jog atsiras dar vienas stambus gamintojas, galintis visapusiškai patenkinti rinkos poreikį saldumynams.

*Padidėjusios žaliavų kainos ir pablogėjusi produkcijos kokybė.* Dėl išaugusių žaliavų kainų, bendrovė gali nebesugebėti klientams pateikti tokios pat kokybės produkcijos. Dėl tos pačios priežasties, bendrovei siekiant išlaikyti tą patį kokybės lygį, gali sumažėti jos pelningumas.

*Padidėjusios kuro kainos.* Per pastaruosius kelerius metus kuro kainos išaugo labai žymiai ir jų augimo galima tikėtis artimiausioje perspektyvoje. Kadangi bendrovė savo produkciją pristato savo jėgomis, ji gali patirti didesnes produkcijos gabenimo sąnaudas, kas mažina bendrovės pelningumą.

*Ekonominės padėties ir pragyvenimo lygio svyravimai.* Augant pragyvenimo lygiui, išlaidos maisto produktams paprastai sudaro santykinai mažesnę dalį, nes padidėja išlaidos prabangos prekės.

## **3.2 UAB „Mažoji rūtelė“ naujų produktų potencialios paklausos įvertinimas kiekybiniu ir kokybiniu požiūriais**

Atlikus tyrimo rezultatų analizę, išsiaiškintos kiekvieno iš naujų produktų, kurių gamybą planuoja pradėti UAB „Mažoji rūtelė“, galimybės rinkoje. Pagal gautus rezultatus numatomos kiekvieno atskiro gaminio įvedimo į rinką galimybės tiek kiekybiniu, tiek kokybiniu požiūriu, apžvelgiamos pagrindinės sąlygos, kurias patenkinusi bendrovė gali tikėtis sėkmingo naujo gaminio pardavimo.

Išsiaiškinta, jog šiek tiek daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių vartotojų pritarė nuomonei, kad zefyrus galima laikyti vienu sveikesnių saldžių produktų, skirtų užkandžiauti (šiuo metu taip mano 51 proc. gyventojų), tačiau jų netenkina šio produkto kaloringumas, todėl pasinaudojus šia susiformavusia nuomone bei sumažinus zefyrų kaloringumą, galima būtų pritraukti daugiau klientų. Šiuo metu vyraujant palankiam požiūriui į nekaloringų produktų vartojimą, zefyrai

galėtų turėti nemažą vartotojų paklausą. Remiantis eksperto, t.y. UAB „Mažoji rūtelė“ vadovo nuomone, vartotojų, įmonės gaminamus zefyrus vertinančių kaip mažai kaloringus produktus, dalį įmanoma padidinti iki 60-70 proc.

Remiantis apklaustų vartotojų išsakyta nuomone, įmonė turi galimybę pradėti gaminti zefyrus, kurie atitiktų daugumos jų nuomonę ir būtų paklausūs rinkoje. Pagrindinės savybės, kuriomis turėtų pasižymėti planuojamas gaminti naujas produktas, yra šios:

§ Zefyrų gamybai naudojami įvairūs priedai;

§ Zefyrai turėtų būti švelnaus skonio.

Pagal tyrimo rezultatus UAB „Mažoji rūtelė“ vartotojams optimaliausia būtų pasiūlyti tradicinius baltos spalvos zefyrus, tačiau papildytus vyšnių, braškių bei miško uogų skonio įdaru, minkštesnius. Taip pat būtų galima siūlyti ir žemuoginius bei glaistytus zefyrus. 75 proc. respondentų nuomone, zefyrai yra lengvas ir saldus produktas, todėl UAB „Mažoji rūtelė“, gamindama naujos rūšies zefyrus turėtų atsižvelgti į vartotojus ir stengtis atitikti susidariusią nuomonę.

Pateikiant naujuosius zefyrus rinkai, svarbiausia sugebėti pasirinkti optimalų pristatymo laiką į prekybos vietas, kad produkcija išliktų šviežia, nes 97 proc. klientų teigimu, jiems tai yra labai svarbu. Pasirenkant prekybos vietas, pagal atliktą tyrimą, rekomenduojama rinktis prekybos centrus, maisto prekių parduotuves bei specializuotas parduotuves, nes šiose vietose daugiausia (83 proc.) pirkėjų įsigyja zefyrų.

UAB „Mažoji rūtelė“, norėdama rinkai pateikti naujos rūšies zefyrus, didelį dėmesį turėtų skirti jų prekybinei išvaizdai. Atsižvelgiant į apklaustų pirkėjų nuomonę, įmonė, formuodama biudžetą naujos zefyrų rūšies išleidimui į rinką, turėtų skirti santykinai mažą dalį finansinių lėšų zefyrų reklamai bei akcijų organizavimui. Vis dėlto, jei UAB „Mažoji rūtelė“ vadovai nuspręstų organizuoti degustacijas naujojo produkto pristatymui, ji galėtų tai daryti kartu su kavos produktus pristatančia įmone ir taip sustiprinti vartotojų pomėgį zefyrus vartoti kartu su kava.

Išsiaiškinta, jog nėra svarbu, kad zefyrų pakuotė potencialiam vartotojui būtų ypatingai patraukli, kadangi, remiantis respondentų vertinimu, pakuotės funkcionalumas ir patogumas nėra svarbūs veiksniai, renkantis šį produktą.

Siekiant prognozuoti bendrovės pardavimus pradėjus gaminti naująjį produktą, orientuotasi į Šiaulių miesto gyventojų skaičių, nors šis produktas ateityje gali būti platinamas ne tik Šiaulių miesto ribose. Daroma prielaida, jog iš beveik 130 tūkst. Šiaulių miesto gyventojų, naujuosius zefyrus turės galimybę įsigyti apie 84,4 tūkst. žmonių, kadangi, remiantis Statistikos departamento duomenimis, 17,5 proc. visų gyventojų sudaro jaunimas iki 15 metų ir apie 17,5 proc. – pensinio

amžiaus žmonės, kurie rečiau įsigyja saldumynų. Kadangi tyrimo rezultatai parodė, jog zefyrus įsigyja ir vartoja tik apie 61 proc. Šiaulių miesto gyventojų, galima daryti prielaidą, jog tiek prognozuojamas parduoti kiekis, tiek planuojamos gauti pajamos gali sumažėti apie 39 proc. Taigi iš viso zefyrų galėtų ir norėtų įsigyti apie 50,64 tūkst. žmonių.

27 lentelė

**Prognozuojami įmonės naujo produkto pardavimai per mėn., kg**

Vartotojų dalis, proc.	Potencialių pirkėjų skaičius	Zefyrų kiekis, nuperkamas pirkėjo per mėn.	Prognozuojamas kiekis
6,56	3322	Iki 100 g	332 kg
46,99	23796	100-500 g	2380-11898 kg
31,69	16048	500-1000 g	8024-16048 kg
9,84	4983	1-3 kg	4983-14949 kg
4,92	2491	Daugiau nei 3 kg	7474kg
<b>Bendras vidutinis prognozuojamas parduoti kiekis per mėn.</b>			<b>36947 kg</b>

Šaltinis: sudaryta autorių

Atlikus preliminarų įmonės pardavimų prognozavimą, remiantis tyrimo rezultatais, nustatyta, jog numatomas kiekis, kurį įmanoma parduoti įvedus naują produktą į rinką, yra apytiksliai lygus 36947 kg per mėn. (kai zefyrus įsigyja visi juos galintys įsigyti pirkėjai). Šis kiekis nustatytas atsižvelgiant į respondentų pasiskirstymą pagal jų įsigyjamą zefyrų kiekį per mėnesį ir numčius potencialių pirkėjų skaičių pagal Šiaulių miesto gyventojų, kurie galėtų įsigyti naujųjų zefyrų, skaičių.

Atlikus zefyrų parduodamo kiekio perspektyvinį vertinimą, buvo nustatyta bendra numatomų mėnesio pardavimo pajamų suma. 28 lentelėje matyti, jog bendra mėnesio pajamų suma juos pardavus turėtų siekti nuo 184,7 iki 258,6 tūkst. Lt, planuojamą pirkti kiekį gavus padauginus iš mažiausios toleruotinos kainos. Taikant kitą kainų lygį įmonė gali prarasti dalį potencialių klientų. Respondentų, neišreiškusių nuomonės dėl jiems priimtinos zefyrų kainos, perkamas kiekis dauginamas iš mažiausios klientams priimtinos kainos (5-7 Lt).



**Prognozuojami įmonės naujo produkto pardavimai per mėn., Lt**

<b>Vartotojų dalis, proc.</b>	<b>Perkamas kiekis</b>	<b>Zefyrų kaina, priimtina pirkėjui</b>	<b>Prognozuojamos pardavimų pajamos, Lt</b>
28,00	17240	5-7 Lt	51726-72416
54,00	33248	7-10 Lt	139660-199514
8,00	4926	10-15 Lt	29558-44336
10,00	6157	Nežino	-
<b>Bendros planuojamos gauti vidutinės pajamos per mėn., kai kaina 5-7 Lt</b>			<b>184735 - 258629Lt</b>

Šaltinis: sudaryta autorių

Atliktas perspektyvinis zefyrų kiekio ir kainos vertinimas yra preliminarus, kadangi realūs pardavimai priklauso nuo daugelio veiksnių. Pajamos gali žymiai sumažėti, jei pagamintas ir rinkai pateiktas produktas – zefyrai – neatitiks vartotojų poreikių, t.y. neatitiks anksčiau išvardintų vartotojų pageidaujamų savybių. Tie vartotojai, kurie perka ir vartoja zefyrus, bus suinteresuoti išbandyti naujai pasirodžiusį šios rūšies gaminį, todėl sudėtinga tiksliai numatyti konkretų naujų zefyrų pardavimo kiekį bei pajamas juos pardavus.

Dar vienas veiksnys, galintis tam tikra dalimi sumažinti 27 ir 28 lentelėse pateikiamus bendrovės pardavimus – šiauliečių pajamos. Net 72 proc. tyrimo dalyvių teigimu, zefyrų pirkimą bei vartojimą ypač riboja jų pajamos. Gana nežymią neigiamą įtaką turi maitinimosi įpročiai, labiau – kaloringumas. Taip pat gana nemaža dalimi pirkimą riboja ir zefyrų kainos – pateikdamas naująjį produktą rinkai, gamintojas turėtų į tai atsižvelgti.

Remiantis atliktu tyrimu, nustatyta, jog maršmalų galimybės rinkoje yra didesnės nei zefyrų, tačiau siekiant sėkmingai įvesti šį produktą į rinką, turėtų būti patenkinamos pagrindinės sąlygos. Visų pirma, reikėtų padidinti žinomumą apie šį produktą, kadangi tik labai nedidelė dalis vartotojų yra ragavę maršmalų arba girdėję, koks tai produktas. Įmonė, norėdama įvesti į rinką šį naują gaminį, turėtų akcentuoti maršmalų išskirtines skonio ir vartojimo savybes.

Siūlant šio produkto vartojimo būdus, vertėtų išskirti tai, kad jis gali būti vartojamas dedant šį saldų produktą į kakavos gėrimą – šį produkto vartojimo būdą, kaip priimtina, išskyrė didžiausia tyrimo dalyvių dalis – tai galėtų pritraukti 86 proc. Šiaulių miesto gyventojų, kurie gali ir nori įsigyti maršmalų; pasiūlyti maršmalus naudoti kaip kremą – tai galėtų pritraukti 83 proc. vartotojų. Atlikus susiformavusios nuomonės apie maršmalus tyrimą, išsiaiškinta, kad vartotojų požiūris į šį naują produktą yra palankus ir maršmalai jau įvedimo stadijoje turėtų nemažą potencialių vartotojų

paklausą, tačiau UAB „Mažoji rūtelė“ šiuo atveju turėtų gana intensyviai informuoti visuomenę apie naująjį produktą. Kadangi kol kas maršmalai nėra pateikiami vietinių gamintojų, bendrovei atsiranda galimybė tapti rinkos lydere parduodant šį produktą.

Atsižvelgiant į apklausos metu gautus duomenis, galima būtų pateikti tam tikrus zefyrų, maršmalų ir guminukų dizaino, įpakavimo ir kokybės charakteristikas (žr. 47 pav.).

<i>Dizainas</i>	<i>Įpakavimas</i>	<i>Kokybė</i>
<b>Zefyrai</b>		
Originalus Šiuolaikiškas Lengvai atpažįstamas	Patogus Funkcionalus Atkreipiantis dėmesį Informacijos suteikimo Patogaus naudojimo Savybių išsaugojimo	Turi atitikti pagrindinius vartotojų reikalavimus: zefyrų sudėtyje turi būti kuo mažiau konservantų; būti šviežūs prekybos vietose.
<b>Maršmalai</b>		
Funkcionalus Suprantamas Estetiškas Atspindintis prekės vartojimo paskirtį	Traukiantis akį Atspindintis „Mažoji rūtelė“ firminį ženklą	Aukšta kokybė: maršmalų sudėtyje turi būti mažai sintetinių priedų; estetinių savybių išlaikymas
<b>Guminukai</b>		
Emocionalus Lengvai atpažįstamas Ekologiškas	Funkcionalus Patogus Ryškus	Turi atitikti pagrindinius vartotojų reikalavimus: guminukų sudėtyje turi būti kuo mažiau konservantų; būti šviežūs prekybos vietose; geros prekinės išvaizdos.

**47 pav.** Zefyrų, maršmalų ir guminukų dizaino, įpakavimo ir kokybės apibūdinimas

Šaltinis: sudaryta autorių

Apibendrinant apklausos rezultatus apie saldainių – guminukų vartojimo dažnumą ir jų mėgstamumą, galima teigti, jog gaminio įvedimui turėtų būti gana palankios sąlygos, kadangi dauguma vartotojų mėgsta šį saldų produktą. Vis dėlto saldainiai – guminukai nėra dažnai išigyjami apklausos dalyvių.

UAB „Mažoji rūtelė“, siekdama kuo didesnių planuojamo naujo produkto pardavimų, produkciją prioriteto tvarka turėtų pateikti specializuotose parduotuvėse, maisto prekių parduotuvėse bei prekybos centruose. Taip pat, kaip ir pristatydamas zefyrus, bendrovė turėtų produkcijos

pristatymą organizuoti taip, kad ji pirkėjus pasiektų šviežia ir patrauklia prekine išore. Apklaustos dalyvių nuomone, mažesnės svarbos turi gamintojo vardas, patrauklus įpakavimas bei reklama, į kurią, pristatydamą naujuosius saldinius – guminukus su vitaminais, bendrovė galėtų atsižvelgti ne taip stipriai.

Galimybės pristatyti saldinius – guminukus riboja tai, kad didžioji dalis vartotojų renkantis bei išigyjant šį produktą didelę reikšmę teikia įpročiui, t.y. dažniausiai išigyja jau išbandytus produktus. Taip pat naujojo produkto išigijimą bei vartojimą turėtų gerokai riboti namų ūkių pajamos, ne taip žymiai – saldinių – guminukų kainos, skoninės savybės bei jų kaloringumas.

Kadangi saldinius – guminukus planuojama gaminti su vitaminais, jie turėtų patenkinti vartotojų, teigiančių, jog šis produktas yra nenatūralios sudėties ir nėra vienas iš sveikesnių saldžių produktų. Orientuodamasi į savybes, kurias privalėtų turėti naujasis produktas, įmonė turėtų gaminti minkštesnius, švelnaus skonio saldinius – guminukus. Kadangi tyrimo dalyvių atsakymai renkantis mėgstamiausių saldinių – guminukų spalvas pasiskirstė beveik vienodai tarp rausvos, gelsvos ir žalsvos, rekomenduojama naujuosius saldinius – guminukus gaminti kuo įvairesnių spalvų, išskyrus baltą – ji buvo išskirta kaip nepageidaujama. Skonio pasirinkimą palengvina įvairūs respondentų atsakymai. Jiems priimtini tiek aviečių skonio, tiek žemuoginiai, braškiniai bei citrusinių vaisių skonio saldiniai - guminukai. Mažiausiai žinomi tarp vartotojų yra miško uogų ir vyšnių skonio saldiniai – guminukai, todėl bendrovė galėtų ne tik pradėti gaminti šį produktą su vitaminais, tačiau ir naujų skonių, įdomesnių formų.

Prognozuojant saldinių – guminukų su vitaminais pardavimo kiekį bei pajamas daroma prielaida, jog naująjį produktą pirsks Šiaulių miesto gyventojų dalis, atitinkanti tyrimo dalyvių, teigusių, jog jie labai dažnai arba dažnai perka saldinius – guminukus, dalį, t.y. 29,6 proc. (apie 25 tūkst. gyventojų).

29 lentelė

#### Prognozuojami įmonės naujo produkto pardavimai per mėn., kg

Vartotojų dalis, proc.	Potencialių pirkėjų skaičius	Kiekis, nuperkamas pirkėjo per mėn.	Prognozuojamas kiekis, kg
5,67	1417	Iki 100 g	142
25,33	6333	100-200 g	950
46,00	11500	200-500 g	4025
8,00	2000	500-1000 g	1500
0,67	167	Daugiau nei 1 kg	167
<b>Bendras vidutinis prognozuojamas parduoti kiekis per mėn.</b>			<b>6783</b>

Šaltinis: sudaryta autorių

Atlikus perspektyvinį naujojo produkto – saldainių – guminukų parduodamo kiekio vertinimą, nustatyta, kad per mėnesį pirkėjų įsigijamas kiekis turėtų siekti 6783 kg. Tai palyginti nedidelis kiekis, tačiau tiksliai įvertinus įvairias pirkimą lemiančias sąlygas, jis gali kisti tiek teigiama, tiek neigiama linkme.

30 lentelė

**Prognozuojami įmonės naujo produkto pardavimai per mėn., Lt**

Vartotojų dalis, proc.	Perkamas kiekis	Kaina, priimtina pirkėjui	Prognozuojamos pardavimų pajamos, Lt
85,33	5788,16	Iki 1 Lt	57881,6
11,00	746,13	1-1,5 Lt	9326,63
1,33	90,44	1,5-2 Lt	1582,7
2,33	158,27	Nežino	-
<b>Bendros planuojamos gauti vidutinės pajamos per mėn., kai kaina – 1 Lt</b>			<b>68730 Lt</b>

Šaltinis: sudaryta autorių

30 lentelėje pateikiami planuojami saldainių – guminukų pardavimai per mėnesį, atitinkamai pagal taikomą kainų lygį. Remiantis atliktu pardavimų apimties skaičiavimu, nustatytas, jog pagal pageidaujamas kainas vartotojai turėtų bendrovei uždirbti apie 69 tūkst. Lt mėnesio pardavimo pajamų. Vis dėlto, atlikti skaičiavimai yra preliminarūs ir atlikti remiantis įvairiomis prielaidomis, kurios realiai gali nepasitvirtinti.

Planuojami į rinką įvesti produktai bus nauji tam tikru lygiu. Zefyrų bei saldainių – guminukų rūšis praplės įmonės prekių liniją – prekių linija bus papildyta naujais modifikuotais elementais (atliekamas asortimento gilinimas). Tuo tarpu pradėta maršmalų gamyba bus nauja šaliai, kadangi tai bus prekės, sukuriančios visiškai naują prekių kategoriją ir rinką.

Dar vienas veiksnys, nulemsiantis bet kurio iš planuojamų į rinką įvesti produktų galimybes – pirkėjų nusiteikimas. Didžioji dalis apklausos dalyvių, t.y. 53 proc. teigė tikriausiai nepirksiantys naujų saldainių – guminukų, todėl prognozuojamas jų kiekis bei bendrovės uždirbamos pajamos gali dar sumažėti 53 proc. Vertinant maršmalus, nustatyta, kad šis produktas būtų perkamas gana intensyviai – tikrai pirksiantys teigė 49 proc. respondentų. Naujos rūšies zefyrai, pagaminti atsižvelgiant į vartotojų poreikius, greičiausiai nebūtų taip intensyviai perkami, kadangi 41 proc. tyrimo dalyvių teigimu jie tikriausiai nepirktų šio produkto. Taigi galima daryti išvadą, jog remiantis tyrimo rezultatais pirkėjai būtų labiau linkę įsigyti visiškai naują produktą – maršmalus, todėl įmonė turi galimybę įvesti šį produktą į rinką. Tuo tarpu zefyrai ir saldainiai – guminukai turėtų ne tokią didelę paklausą.

### 3.3 UAB „Mažoji rūtelė“ naujų produktų įvedimas į rinką marketingo veiklos kontekste

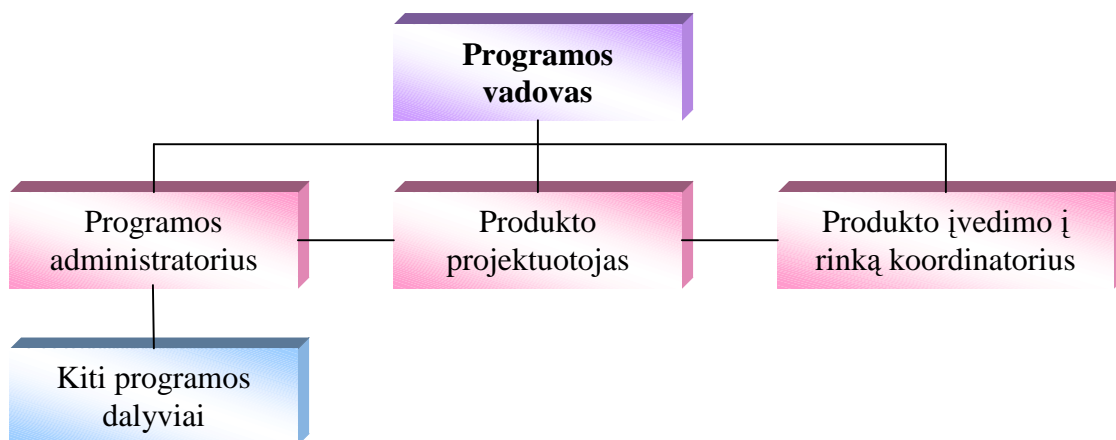
UAB „Mažoji rūtelė“ naujų produktų kūrimas ir įvedimas į rinką priklauso ir nuo įmonės vidaus tikslų. Pagrindiniai bendrovės tikslai, įvedant naujus gaminius, yra šie:

- § **Korporacinis tikslas** – išlaikyti 19 proc. bendrąjį įmonės pelningumą, pateikiant vartotojų poreikius labiausiai atitinkančius naujus gaminius.
- § **Marketingo tikslas** – padidinti saldumynų rinkos Lietuvoje užimamą dalį iki 7 proc. ir tapti gerai žinoma saldumynų rinkos gamintoja.

Naujų produktų sukūrimo ir įvedimo į rinką sėkmė priklausys ir nuo programos dalyvių organizacijos struktūros. Komandos suformavimas ir darbų pasiskirstymas turėtų padėti įmonei garantuoti projektų įgyvendinimo efektyvumą laiko atžvilgiu.

Siekiant sėkmingai sukurti ir įvesti į rinką naujus UAB „Mažoji rūtelė“ gaminius, turėtų būti paskirtas programos vadovas, kuris būtų atsakingas už strategijos valdymą ir kontrolę bei deleguojamų užduočių paskirstymą kitiems programos dalyviams (žr. 48 pav.).

Programos administratorius turėtų būti atsakingas už informacijos pateikimą ir visą programos dokumentaciją. Planuojamų į rinką įvesti produktų projektuotojas, konsultuodamasis su atskirų gaminių įvedimo į rinką koordinatoriais, turėtų būti atsakingas už produktų paleidimo technologinius procesus bei šių produktų charakteristikų sukūrimą. Už kiekvieno gaminio pateikimą rinkai turėtų būti atsakingi 3 koordinatoriai, kurie turėtų efektyviau suderinti zefyrų, maršmalų ir guminukų į rinką procesus.



48 pav. Zefyrų, maršmalų ir guminukų sukūrimo ir įvedimo į rinką programos dalyvių organizacinė struktūra

Šaltinis: sudaryta autorių

Norint UAB „Mažoji rūtelė“ sėkmingai įvesti į rinką naujus produktus, suformuota zefyrų, maršmalų ir guminukų sukūrimo ir įvedimo į rinką programa. Projekto tinklo diagrama susieta su kalendoriumi, t.y. pagrindinių darbų sąrašai pateikti Ganto diagramose (žr. 6-8 priedus). Darbų eiliškumą, siekiant įvesti į rinką naujus produktus, lemia nuoseklumo ryšiai.

Pagal sudarytas zefyrų, maršmalų ir guminukų Ganto diagramas, galima teigti, jog ilgiausiai turėtų trukti maršmalų įvedimas dėl sudėtingesnės jų gamavimo technologijos. Tuo tarpu trumpiausias įvedimo laikas, atsižvelgiant į darbų grafiką, turėtų būti įvedant zefyrus su įdaru ir guminukus su vitaminais, nes įmonė jau turi patirties gamindama šiuos saldumynus.

31 lentelė

**UAB „Mažoji rūtelė“ priimami sprendimai naujų prekių pateikimo rinkai etape**

<i>Etapai</i>	<i>Įmonės strategija</i>
<p><b>KADA?</b> <i>Įėjimo į rinką palankaus laiko pasirinkimas</i></p>	<p>Įmonė, pateikdama zefyrus su įdaru bei guminukus su vitaminais, pirmoji įeis į rinką su šiais produktais. Šiuo momentu nei vietiniai, nei užsienio konkurentai negali pasiūlyti šių rūšių gaminių. Maršmalų įvedimo atveju, bendrovė bus pirmoji tarp vietinių gamintojų, įvedusių šį produktą. Šiuo metu maršmalus Lietuvos rinkai gali pasiūlyti tik keli užsienio gamintojai. Taigi abiem atvejais įmonė pasirinks palankų įėjimo į rinką momentą, kadangi bus pirmoji tarp vietinių konkurentų, pradėjusių gaminti šiuos produktus (tyrimo metu išsiaiškinta, kad vartotojai labiau linkę pirkti lietuvių-gamintojų siūlomus saldžius gaminius).</p>
<p><b>KUR?</b> <i>Rinkos veikimo srities pasirinkimas</i></p>	<p>Bendrovė, pateikdama rinkai naujus produktus, į rinką įeis laipsniškai. Pirmiausia ji skverbsis į didžiausius Lietuvos miestus: Vilnių, Kauną, Klaipėdą, Šiaulius, vėliau į mažesnius šalies miestus, kol apims visą regioną. UAB „Mažoji rūtelė“ saldumynų rinkoje taps labiau žinoma tarp vartotojų. Pasinaudodama šia situacija, bendrovė stengsis padidinti naujos rūšies zefyrų, guminukų ir maršmalų paklausą. Ateityje įmonė planuoja atlikti užsienio rinkos tyrimus, kurie padėtų įvertinti, ar palanku būtų eksportuoti naujos rūšies gaminius.</p>
<p><b>KAM?</b> <i>Tikslinių rinkos segmentų nustatymas</i></p>	<p>Įmonė, pasiūlydama naujos rūšies zefyrus, orientuosis į vidutinės pajamos gaunančių vartotojų grupę. Maršmalai turėtų būti skirti įvairias pajamas gaunantiems vartotojams, o guminukai su vitaminais – mažesnes pajamas uždirbantiems vartotojams. Zefyrai ir guminukai pagal vartotojų asmenines ir socialines charakteristikas bus skirti ankstyvosios daugumos pirkėjams, maršmalai – ankstyviesiems pirkėjams.</p>
<p><b>Kaip?</b> <i>Naujų produktų pateikimo rinkai strategija</i></p>	<p>UAB „Mažoji rūtelė“, įvesdama tris naujus gaminius, taikys greito įsiskverbimo strategiją, kuri yra pati priimtinausia įmonei, kadangi potenciali rinką yra didelė, pirkėjai pasirengę mokėti mažesnę kainą, be to, yra galimybė, kad vietiniai konkurentai rinkai pasiūlys naujų zefyrų, guminukų rūšių, o maršmalų Lietuvos rinkai pasiūlys daugiau užsienio gamintojų.</p>

Šaltinis: sudaryta autorių

Siekiant į rinką įvesti naujus produktus, svarbu išanalizuoti visus veiksnius, susijusius su prekių pateikimu rinkai, todėl 31 lentelėje pateikiami UAB "Mažoji rūtelė" priimami sprendimai naujų prekių pateikimo rinkai etape.

Rengiant analizuojamų produktų įvedimo į rinką galimybių programą, svarbu įvertinti finansines šių gaminių sukūrimo ir įvedimo į rinką išlaidas. Zefyrų su įdaru, maršmalų ir guminukų su vitaminais sukūrimo ir įvedimo į rinką programų biudžetai pateikti 9-11 prieduose. Pagal sudarytas išlaidų suvestines galima teigti, kad daugiausiai finansinių lėšų pareikalautų maršmalų įvedimas, kadangi norint į rinką išleisti šį naują produktą, reikalinga sudėtinga formavimo mašina, kurios vertė apie 350000 Lt. Visas maršmalų sukūrimo ir įvedimo į rinką biudžetas turėtų siekti 398150 Lt. Tuo tarpu pigiausiai įmonei kainuotų guminukų įvedimas – 74100 Lt. Zefyrų sukūrimo ir išleidimo į rinką sąnaudos turėtų siekti 145600 Lt.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

- Analitinėje darbo dalyje apžvelgta ir išanalizuota inovacinė veikla įmonėje, akcentuojant jos sampratą bei personalo vadybos svarbą. Inovacinę veiklą galima apibūdinti kaip kompleksinį procesą, apimantį naujovės sukūrimą, paskleidimą ir panaudojimą. Inovacinė veikla yra sudėtinga dinaminė sistema, kurios efektyvumas daugiausia priklauso nuo inovacinės veiklos vidaus mechanizmo ir nuo jo sąveikos su išorine aplinka.
- Aptariant naujų produktų kūrimo procesą, akcentuojami naujų prekių kūrimo organizavimo būdai: nuoseklusis ir lygiagretusis, tačiau esminiai naujo produkto kūrimo etapai išlieka tie patys, kai procesas pradedamas idėjos generavimu, jų atranka bei patikrinimu, vėliau sukuriant koncepciją bei atliekant komercinę atrinktų idėjų analizę, planuojant pardavimus, galiausiai procesas užbaigiamas sukuriant produktą, jį testuojant bei pateikiant rinkai ir kontroliuojant jo sėkmę.
- Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, buvo išsiaiškinta, jog vartotojų elgsena saldumynų atžvilgiu, formuoja palankią aplinką naujo produkto įvedimui. Didžioji dalis respondentų šeimų narių teigė ne tik jaučiantys saldumynų poreikį, bet ir santykinai didelė jų dalis nesistengia šio poreikio patenkinti pakeisdami juos kitais maisto produktais: saldžiais šviežiais bei džiovintais vaisiais ar daržovėmis.
- Apibendrinus tyrimo duomenis, išsiaiškinta, jog UAB „Mažoji rūtelė“ vartotojams optimalu būtų pasiūlyti tradicinius baltos spalvos minkštesnius zefyrus, tačiau papildytus vyšnių, braškių ar miško uogų skonio įdaru. Orientuodamasi į savybes, kurias privalėtų turėti naujos rūšies saldainiai – guminukai, įmonė turėtų gaminti minkštesnius, švelnaus skonio, įvairių spalvų bei formų saldainius – guminukus. Siekdama kuo didesnės maršmalų paklausos rinkoje, įmonė turėtų gana intensyviai informuoti visuomenę apie naująjį produktą.
- Atlikus zefyrų ir saldainių – guminukų parduodamo kiekio perspektyvinį vertinimą, buvo nustatyta numatomų pardavimo pajamų suma per mėnesį. Įmonei didžiausias pajamas teiktų naujos rūšies zefyrų įvedimas į rinką. Vartotojų požiūris į maršmalus yra palankus ir jie jau įvedimo stadijoje turėtų nemažą potencialių vartotojų paklausą bei generuoti gana dideles pajamas.
- Remiantis tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad pirkėjai būtų labiau linkę įsigyti visiškai naują produktą – maršmalus, negu jau žinomų saldumynų naujos rūšies gaminius.



Skirtingoms pajamų grupėms priklausantys respondentai teigė, jog sužinoję, kad Lietuvoje bus gaminami maršmalai, pirktų šį saldumyną.

- Didžioji dalis apklausos dalyvių palankiai vertina UAB „Mažoji rūtelė“ produkciją. Vartotojų palankus požiūris į perkamus gaminius rodo, kad bendrovė turi geras sąlygas įvesti į rinką ir naujus gaminius. Didžioji dalis pirkėjų yra patenkinti siūloma produkcijos kokybe, skoniu ir kt.
- Pagal sudarytas zefyrų, maršmalų ir guminukų Ganto diagramas, galima teigti, jog ilgiausiai turėtų trukti maršmalų įvedimas į rinką dėl sudėtingesnės šio produkto gamavimo technologijos. Tuo tarpu trumpiausias įvedimo laikas, atsižvelgiant į darbų grafiką, turėtų būti įvedant zefyrus su įdaru ir guminukus su vitaminais, nes įmonė jau turi patirties gamindama šiuos saldumynus.
- Įmonė, pateikdama zefyrus su įdaru bei guminukus su vitaminais, pirmoji įeis į rinką su šiais produktais. Šiuo momentu nei vietiniai, nei užsienio konkurentai negali pasiūlyti šių rūšių gaminių. Maršmalų įvedimo atveju, bendrovė bus pirmoji tarp vietinių gamintojų, įvedusių šį produktą. Taigi abiem atvejais įmonė pasirinktų palankų įėjimo į rinką momentą, kadangi bus pirmoji tarp vietinių konkurentų, pradėjusių gaminti šiuos produktus.
- Bendrovė, pateikdama rinkai naujus produktus, į rinką planuoja įeiti laipsniškai. Pirmiausia ji skverbsis į didžiausius Lietuvos miestus: Vilnių, Kauną, Klaipėdą, Šiaulius, vėliau į mažesnius šalies miestus, kol apims visą regioną. UAB „Mažoji rūtelė“ saldumynų rinkoje taps labiau žinoma tarp vartotojų. Pasinaudodama šia situacija, bendrovė ruošiasi padidinti naujos rūšies zefyrų, guminukų ir maršmalų paklausą.
- Įmonė, pasiūlydama naujos rūšies zefyrus, turėtų orientuotis į vidutinės pajamas gaunančių vartotojų grupę. Maršmalai turėtų būti skirti įvairias pajamas gaunantiems vartotojams, o guminukai su vitaminais – mažesnes pajamas uždirbantiems vartotojams. Zefyrai ir guminukai pagal vartotojų asmenines ir socialines charakteristikas bus skirti ankstyvosios daugumos pirkėjams, maršmalai – ankstyviesiems pirkėjams.
- UAB „Mažoji rūtelė“, įvesdama tris naujus gaminius, turėtų taikyti greito įsiskverbimo strategiją, kuri yra pati priimtinausia įmonei, kadangi potenciali rinką yra didelė, pirkėjai pasirengę mokėti mažesnę kainą.
- Pagal sudarytus produktų įvedimo biudžetus galima teigti, kad daugiausiai finansinių lėšų pareikalautų maršmalų įvedimas, kadangi norint į rinką išleisti šį naują produktą, reikalinga sudėtinga formavimo mašina, todėl visas maršmalų sukūrimo ir įvedimo į rinką biudžetas

turėtų siekti 398150 Lt. Tuo tarpu pigiausiai įmonei kainuotų guminukų įvedimas – 74100 Lt. Zefyrų sukūrimo ir išleidimo į rinką sąnaudos turėtų siekti 145600 Lt.

Atlikus tyrimo rezultatų analizę bei įvertinus UAB „Mažoji rūtelė“ naujų produktų įvedimo į rinką galimybes, galima pateikti tokius *pasiūlymus*:

Pagal įvertintas finansines išlaidas pigiausia būtų pradėti saldainių – guminukų gamybą, todėl bendrovė, įvertinusi veiksnių svarbą, turėtų priimti racionaliausią sprendimą dėl naujo produkto, kuris bus įvedamas į rinką, pasirinkimo. Vis dėlto, UAB „Mažoji rūtelė“, siekdama patenkinti vartotojų lūkesčius bei įgyvendinti savo užsibrėžtus komercinius tikslus, maršmalus turėtų laikyti prioritetiniu gaminiu iš visų planuojamų į rinką įvesti produktų, kadangi šis produktas turėtų didžiausią paklausą.

Naujo gaminio įvedimo į rinką procesas pareikalaus įvairių žinių dirbant su naujais pasirinkto produkto gaminimui naudojamais įrengimais, organizuojant naujo produkto įvedimo į rinką procesą. Siekiant kuo efektyviau valdyti naujo produkto projektavimo, gamybos bei pardavimo procesus, turėtų būti suteikiamos papildomos žinios įmonės darbuotojams. UAB „Mažoji rūtelė“ darbuotojai turi būti nuolat siunčiami į kursus, suteikiamos galimybės tobulėti, pasitelkiamos įvairios motyvacijos priemonės.

Nors įmonės produkcija yra žinoma tarp esamų ir potencialių klientų, tačiau siekdama populiarinti savo produkciją bei orientuodamasi į naujo gaminio (ar kelių gaminių) įvedimą į rinką, UAB „Mažoji rūtelė“ turėtų daugiau lėšų bei dėmesio skirti rėmimo politikai formuoti bei įgyvendinti.

## LITERATŪRA

1. Dauguvietytė, I. (2004). Inovacijos didina įmonių konkurencingumą. *Respublika*, balandžio 26 d.
2. Gečas, K., Strazdas, R., Jakubavičius, A. (2003). Inovacijos: finansavimas, rizikos kapitalas. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
3. Gečas, K., Strazdas, R., Jakubavičius, A. (2003). Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
4. Inovacijų versle programa, 2000 m. gegužės 9 d.
5. Jakubavičius, A. (1999). Inovacinės veiklos plėtojimas smulkaus ir vidutinio verslo sferoje. *Verslas, vadyba ir studijos' 98*. Vilnius: Technika.
6. Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. (2003). *Inovacijos: finansavimas, rizikos kapitalas*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
7. Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. (2003). *Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
8. Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas. Poligrafija ir informatika.
9. Kriaučiūnienė, M., Urbanskienė, R. (1998). *Techniškai sudėtingo produkto marketinginis planavimas*. Kaunas: Technologija.
10. Kuvykaitė, R. (2001). *Gaminio marketingas*. Kaunas: Technologija.
11. Martinkus, B., Žičkienė, S., Žilinskas, V. (2002). *Įmonės ekonomika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
12. Melnikas, B., Jakutavičius, A., Strazdas, R. (2000). *Inovacijų vadyba*. Vilnius: Technika.
13. Miečinskas, A. (2001). Inovacijų aktyvinimo priemonių taikymas įmonių ekonominei plėtrai. *Ekonomika*, 53. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
14. Nakutyte, I. (1996). Konceptijų testavimas naujos prekės kūrimo procese: Magistro tezės. Vadovas doc. R. Kuvykaitė. Kaunas: KTU
15. Nomeikienė, M. (2002). Reklama: maksimalus efektas minimaliomis priemonėmis. *Vadovo pasaulis*, 6, birželis.
16. Pardavimų planavimas. (2003). *Verslo žinios*, 1, spalio mėn.
17. Pardavimų strateginiai sprendimai (2003). *Verslo žinios*, 3, spalio mėn.
18. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S. ir kt. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.

19. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius. Eugrimas.
20. Šeputienė J. (2004). Sėkmingo inovacijų įgyvendinimo teorinės prielaidos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2004 m.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
21. Šliburytė, L. (2001). Rėmimo reikšmė ir rėmimo strategijos planavimo pagrindiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 18. Kaunas: VDU.
22. Vaitkevičius, K. (2004). Naujų idėjų kūrimas. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 9. Vilnius.
23. Verslo žinynas. (2003).
24. Afuah, A. (1998). *Innovation Management. Strategies, Implementation, and Profits*. New York: Oxford University Press.
25. Crawford, C. M. (1994). *New Products Management*. Burr Ridge, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
26. Kotler Ph., Armstrong, G. (1993). *Marketing An Introduction*. New Jersey.
27. Kotler, Ph., Armstrong, G. (2001). *Principles of Marketing*. 9th ed. Prentice Hall
28. Kuczmarski, T. D. (1992). *Managing New Products: The Power of Innovation*. New Jersey.
29. Rossiter, J.R., Percy, L. (1998). *Advertising and Promotion Management*. New York: McGraw Hill International Editions.
30. Shimp, T.A. (1996). *Promotion Management and Marketing Communications*. Chicago: The Dryden Press.
31. Котлер, Ф. (1999). *Маркетинг менеджмент*. Питер Ком.
32. Портер, М. (1993). *Международная конкуренция*. М.: Международные отношения.
33. Kam reikalinga inovacija [žiūrėta 2005-06-07]. Prieiga per internetą: [www.sino.lt/index.jsp?action=about\\_pro\\_bac](http://www.sino.lt/index.jsp?action=about_pro_bac).
34. Mikulis, J. Procesinis požiūris į įmonės valdymą. [žiūrėta 2005-05-15]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c4d6f4cbd95b>.

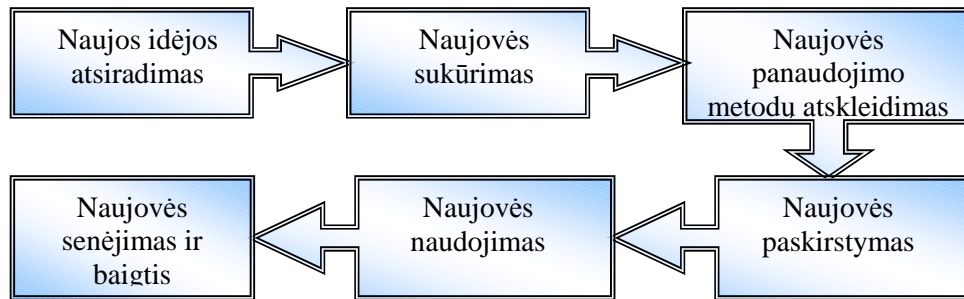
## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS

#### Įvairių autorių pateikiamos inovacijos sąvokos interpretacijos

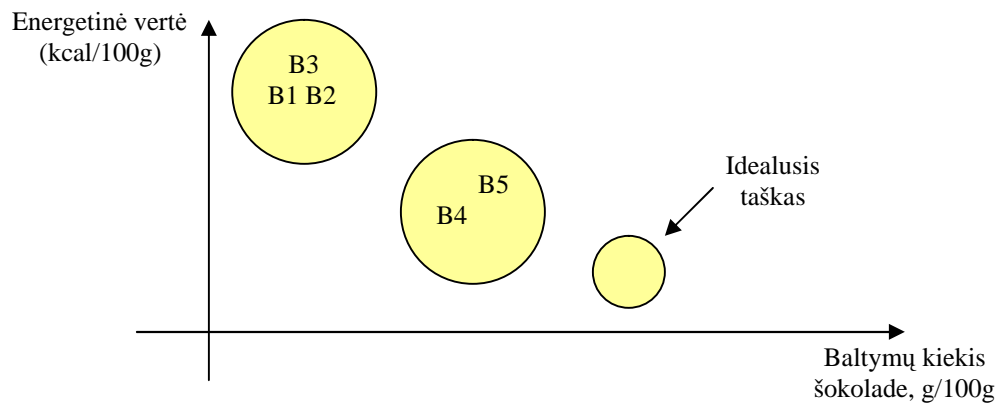
<i>Autorius</i>	<i>Inovacijos sąvokos interpretacija</i>
<b>W. R. Maclaurin</b>	Kai išradimas yra komercializuotas taip, kad produktas yra pradėtas gaminti arba pagerintas, jis tampa inovacija
<b>P. Kulviecas</b>	Inovacija apskritai reiškia kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairiose žmonių veiklos sferose
<b>K. Urabe</b>	Inovacijas sudaro naujų idėjų generavimas ir jų įgyvendinimas kuriant naujus gaminius, procesus ar paslaugas, kurie sąlygoja tiek nacionalinės ekonomikos ir užimtumo didėjimą, tiek pelno didėjimą inovacijas diegiančiai kompanijai
<b>A. Jakubavičius</b>	Inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju
<b>J. Schumpeter</b>	Inovacijos yra labiau ekonominis nei technologinis reiškinys. Kad ir koks būtų technologinis atradimas, jis nebus laikoms inovacija, jei nelems ekonomikos augimo ar pelno didėjimo
<b>P. Drucker</b>	Inovacija – tai antrepreneriškos vadybos instrumentas, kurį pasitelkus pokyčiai yra naudojami kaip galimybė sukurti naujus verslus, produktus ar paslaugas, gauti didesnę pelną
<b>J. Vijeikis</b>	Inovacija – nauja prekė, idėja ar pan.
<b>E. M. Rodžeris</b>	Inovacijos apibūdinamos kaip idėjos, praktinės naujovės ar nauji objektai

## Inovacinės veiklos fazės



Šaltinis: Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. (2003). *Inovacijos: finansavimas, rizikos kapitalas*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras

## Pieniško šokolado rinkos struktūros analizė



Šaltinis: Kuvykaitė, R. (2001). *Gaminio marketingas*. Kaunas: Technologija

## Klausimai, padedantys patikrinti prekės koncepciją

<i>Klausimas</i>	<i>Kas sužinoma</i>
<b>1. Ar jūs matote aiškią ir įtikinamą naudą?</b>	Atsakymai parodo koncepcijos aiškumą ir įtikinamumą. Jei atsakymai negatyvūs, koncepcija turi būti tobulinama arba keičiama
<b>2. Ar ši prekė išspręstų Jūsų problemą arba patenkintų poreikį? Ar didelė ši problema (poreikis)?</b>	Atsakymai parodo poreikio stiprumą. Kuo stipresnis vartotojų poreikis, tuo didesnis vartotojų susidomėjimas preke
<b>3. Kiek dabartinės prekės patenkina šį poreikį? Ar labai esate patenkintas šiomis prekėmis?</b>	Čia išryškėja poreikių patenkinimo spragos. Kuo didesnės spragos, tuo vartotojai labiau susidomėję nauja prekės koncepcija
<b>4. Ar kaina atitinka naujos prekės siūlomą naudą? Kokia kaina būtų tinkamiausia?</b>	Atsakymai suteikia informacijos apie suvoktą naudą. Kuo didesnė suvokta nauda, tuo didesnis išankstinis vartotojų interesas
<b>5. Ar Jūs (tikrai, tikriausiai, tikriausiai ne, tikrai ne) pirtumėte naują prekę?</b>	Čia pamatuojami ketinimai pirkti. Jie ryškesni tų vartotojų, kurių atsakymai į ankstesnius klausimus buvo pozityvūs
<b>6. Kas naudotų šią prekę, ar dažnai ji būtų naudojama?</b>	Taip galima nustatyti potencialius vartotojus ir pirkimo dažnumą

*Šaltinis: Kuvykaitė, R. (2001). Gaminio marketingas. Kaunas: Technologija*



**Bostono matrica**

Santykinė rinkos dalis

		Santykiškai rinkos dalis	
		Didelė	Maža
Rinkos augimo tempai	Lėtas	§ GREITAS AUGIMAS § DIDELĖ DALIS § DIDELĖS INVESTICIJOS  <b>ŽVAIGŽDĖ</b>	§ MAŽA DALIS § GREITO AUGIMO SEKTORIUS § INVESTICIJOS, SKIRTOS RINKOS DALIAI IŠSAUGOTI  <b>KLAUSTUKAS</b>
	Greitas	<b>MELŽIAMA KARVĖ</b> § LĒTAS AUGIMO TEMPAS § DIDELĖ RINKOS DALIS § MAŽOS INVESTICIJOS § GERAS FINANSŲ SRAUTAS	<b>ŠUO</b> § LĒTAS AUGIMO TEMPAS § MAŽA RINKOS DALIS § MAŽOS PAJAMOS

Šaltinis: Pardavimai. (2003). Verslo žinios, 1, spalvis

## Zefyrų įvedimo Ganto diagrama

Eil. Nr.	Veikla	Savaitės													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Programos įgyvendinimo komandos suformavimas	■													
2.	Priimtas sprendimas dėl potencialaus naujos rūšies zefyrų įvedimo	■													
3.	Išorinės aplinkos analizė		■	■											
4.	Vidinės aplinkos analizė		■	■											
5.	Vartotojų apklausa (potencialios paklausos ir galimybių rinkoje įvertinimas)				■	■									
6.	Tyrimo duomenų apdorojimas						■								
7.	Perspektyvų analizė							■							
8.	Įvedimo į rinką strategijos formavimas								■						
9.	Biudžeto sudarymas									■					
10.	Paleidimo į rinką dokumentacijos parengimas										■	■			
11.	Techninis aprūpinimas										■	■			
12.	Darbuotojų apmokymas										■	■			
13.	Gamybos testavimas ir koregavimas												■	■	
14.	Gamybos paleidimas														■

Šaltinis: sudaryta autorių

## Maršmalų įvedimo Ganto diagrama

Eil. Nr.	Veikla	Savaitės																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.	Programos įgyvendinimo komandos suformavimas	■																
2.	Priimtas sprendimas dėl potencialaus naujos rūšies zefyrų įvedimo	■																
3.	Išorinės aplinkos analizė		■	■														
4.	Vidinės aplinkos analizė		■	■														
5.	Vartotojų apklausa (potencialios paklausos ir galimybių rinkoje įvertinimas)				■	■												
6.	Tyrimo duomenų apdorojimas						■											
7.	Perspektyvų analizė							■	■									
8.	Įvedimo į rinką strategijos formavimas								■	■								
9.	Biudžeto sudarymas										■							
10.	Paleidimo į rinką dokumentacijos parengimas											■	■	■				
11.	Techninis aprūpinimas											■	■	■				
12.	Darbuotojų apmokymas												■	■	■			
13.	Gamybos testavimas ir koregavimas															■	■	
14.	Gamybos paleidimas																	■

Šaltinis: sudaryta autorių

## Guminukų įvedimo Ganto diagrama

Eil. Nr.	Veikla	Savaitės													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Programos įgyvendinimo komandos suformavimas	■													
2.	Priimtas sprendimas dėl potencialaus naujos rūšies zefyrų įvedimo	■													
3.	Išorinės aplinkos analizė		■	■											
4.	Vidinės aplinkos analizė		■	■											
5.	Vartotojų apklausa (potencialios paklausos ir galimybių rinkoje įvertinimas)				■	■									
6.	Tyrimo duomenų apdorojimas						■								
7.	Perspektyvų analizė							■							
8.	Įvedimo į rinką strategijos formavimas								■						
9.	Biudžeto sudarymas									■					
10.	Paleidimo į rinką dokumentacijos parengimas										■	■			
11.	Techninis aprūpinimas										■	■			
12.	Darbuotojų apmokymas										■	■			
13.	Gamybos testavimas ir koregavimas												■	■	
14.	Gamybos paleidimas														■

Šaltinis: sudaryta autorių

## Zefyrų įvedimo biudžetas

<i>Išlaidų objektai</i>	<i>Vnt. sk.</i>	<i>Vnt. kaina (Lt)</i>	<i>Suma (Lt)</i>
<b>1. Žmogiškieji ištekliai</b>			
1.1. Programos vadovas	65 d.d.	110	7150
1.2. Programos administratorius	65 d.d.	70	4550
1.3. Produktų projektuotojas	25 d.d.	90	2250
1.4. Produkto įvedimo į rinką koordinatorius	30 d.d.	80	2400
1.5. Kiti programos dalyviai	35 d.d.	150	5250
1.6. Darbuotojų apmokymas	10 d.d.	200	2000
<b>Išlaidos žmogiškiesiems ištekliams, iš viso</b>			<b>23600</b>
<b>2. Produkto rėmimo išlaidos</b>			
2.1. Reklama			5000
2.2. Prezencijos			2000
2.3. Transportas			1000
<b>Išlaidos rėmimui, iš viso</b>			<b>8000</b>
<b>3. Įranga ir testavimas</b>			
3.1. Zefyrų formavimo mašina	1 vnt.	105000	105000
3.2. Testavimas	2 kartai	2500	5000
<b>Išlaidos įrangai testavimas, iš viso</b>			<b>110000</b>
<b>4. Kiti kaštai</b>			
4.1. Dokumentacijos tvarkymas			4000
<b>Išlaidos įrangai testavimas, iš viso</b>			<b>4000</b>
<b>Visos išlaidos</b>			<b>145600</b>

## Maršmalų įvedimo biudžetas

<i>Išlaidų objektai</i>	<i>Vnt. sk.</i>	<i>Vnt. kaina (Lt)</i>	<i>Suma (Lt)</i>
<b>1. Žmogiškieji ištekliai</b>			
1.1. Programos vadovas	80 d.d.	110	8800
1.2. Programos administratorius	80 d.d.	70	5600
1.3. Produktų projektuotojas	35 d.d.	90	3150
1.4. Produkto įvedimo į rinką koordinatorius	45 d.d.	80	3600
1.5. Kiti programos dalyviai	40 d.d.	150	6000
1.6. Darbuotojų apmokymas	10 d.d.	300	3000
<b>Išlaidos žmogiškiesiems ištekliams, iš viso</b>			<b>30150</b>
<b>2. Produkto rėmimo išlaidos</b>			
2.1. Reklama			5000
2.2. Prezencijos			2000
2.3. Transportas			1500
<b>Išlaidos rėmimui, iš viso</b>			<b>8500</b>
<b>3. Įranga ir testavimas</b>			
3.1. Maršmalų formavimo mašina	1 vnt.	105000	350000
3.2. Testavimas	2 kartai	2500	5000
<b>Išlaidos įrangai testavimas, iš viso</b>			<b>355000</b>
<b>4. Kiti kaštai</b>			
4.1. Dokumentacijos tvarkymas			4500
<b>Išlaidos įrangai testavimas, iš viso</b>			<b>4500</b>
<b>Visos išlaidos</b>			<b>398150</b>

## Guminukų įvedimo biudžetas

<i>Išlaidų objektai</i>	<i>Vnt. sk.</i>	<i>Vnt. kaina (Lt)</i>	<i>Suma (Lt)</i>
<b>1. Žmogiškieji ištekliai</b>			
1.1. Programos vadovas	65 d.d.	110	7150
1.2. Programos administratorius	65 d.d.	70	4550
1.3. Produktų projektuotojas	25 d.d.	90	2250
1.4. Produkto įvedimo į rinką koordinatorius	30 d.d.	80	2400
1.5. Kiti programos dalyviai	35 d.d.	150	5250
1.6. Darbuotojų apmokymas	10 d.d.	150	1500
<b>Išlaidos žmogiškiesiems ištekliams, iš viso</b>			<b>23100</b>
<b>2. Produkto rėmimo išlaidos</b>			
2.1. Reklama			4000
2.2. Prezencijos			2000
2.3. Transportas			1000
<b>Išlaidos rėmimui, iš viso</b>			<b>7000</b>
<b>3. Įranga ir testavimas</b>			
3.1. Guminukų formavimo mašina	1 vnt.	105000	35000
3.2. Testavimas	2 kartai	2500	5000
<b>Išlaidos įrangai testavimas, iš viso</b>			<b>40000</b>
<b>4. Kiti kaštai</b>			
4.1. Dokumentacijos tvarkymas			4000
<b>Išlaidos įrangai testavimas, iš viso</b>			<b>4000</b>
<b>Visos išlaidos</b>			<b>74100</b>

Šaltinis: sudaryta autorių

**Anketos pavyzdys**