

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Renata Leščinskaitė  
Rasa Gendvilaitė**

**MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO MODELIS  
(UAB „KARMADA“ PAVYZDŽIU)**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Renata Leščinskaitė  
Rasa Gendvilaitė**

**MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO MODELIS  
(UAB „KARMADA“ PAVYZDŽIU)**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

**Magistro darbo autorės: Renata Leščinskaitė, Rasa Gendvilaitė**  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas prof. dr. Algirdas Garalis** .....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas** .....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## **SANTRAUKA**

Renata Leščinskaitė, Rasa Gendvilaitė  
**Marketingo strategijos formavimo modelis (UAB „Karmada“ pavyzdžiu)**  
Magistro darbas

Magistro darbe išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių marketingo valdymo teoriniai aspektai, teoriniai marketingo strategijų formavimo modeliai. Anketinės apklausos būdu atliktas kompleksinis marketinginis mažmeninio prekybos tinklo tyrimas, siekiant iširti pirkėjų požiūrį į UAB „Karmada“ valdomas to paties pavadinimo parduotuves, jose siūlomus produktus, kainodarą bei aptarnavimo kokybę, veiksnius, turinčius įtakos apsisprendimui pirkti. Praktinėje darbo dalyje remiantis teorijoje pateiktu marketingo strategijų formavimo nuoseklumu, suformuluota bendrovės misija, vizija, išanalizuota įmonės išorinė ir vidinė aplinka, identifikuoti marketingo tikslai, pateiktos UAB „Karmada“ geriausiai tinkančios marketingo strategijos. Atlikto tyrimo rezultatai leido patvirtinti darbo pradžioje autorių iškeltą hipotezę. Nustatyta, kad bendrovė neturi vientisos marketingo sistemos. Remiantis šiais duomenimis bei atlikta aukščiau minėtų aspektų analize, darbo pabaigoje pateikiamas UAB „Karmada“ marketingo strategijų formavimo modelis.

## **SUMMARY**

Renata Leščinskaitė, Rasa Gendvilaitė  
**Model of marketing strategy formation (according to UAB „Karmada” sample)**  
Master’s work

In this Master’s work are analyzed and systematized theoretical aspects of marketing management, theoretical marketing strategies formation models, given by various Lithuanian and foreign authors. Complex marketing research of retail trade net was made using questionnaire examination in order to explore buyers’ attitude towards UAB „Karmada“ managed same name shops, products offered by them as well as pricing, service quality and factors, that influence to buy. In practice part of the work referring to consistent marketing strategies formation from the theoretical part, company mission, vision are formulated, outward and inward environment analysed, marketing goals identified and most suitable marketing strategies for UAB “Karmada” given. The made research confirmed authors’ hypothesis given at the beginning of the work. It was stated, that company does not have incomposite marketing system. According to this data and above mentioned aspects analysis UAB „Karmada“ model of marketing strategy formation is given at the end of the work.

## TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Marketingo ir strategijos sąvokų analizė.....	10
1.2. Marketingo raida ir esmė.....	12
1.3. Marketingo aplinkos įtaka strategijos formavimui.....	13
1.3.1. Išorinės aplinkos analizė.....	15
1.3.2. Vidinės aplinkos analizė.....	22
1.4. Bendrosios marketingo strategijos formavimas.....	26
1.4.1. Rinkos segmentavimas, tikslinės rinkos pasirinkimas ir pozicionavimas.....	26
1.4.2. Konkuravimo būdo strategija ir jų pasiekimo būdai.....	32
1.4.3. Aktyvumo rinkoje strategijos.....	34
1.5. Marketingo kompleksų elementų strategijos analizė.....	36
1.5.1. Prekės strategijos formavimas.....	36
1.5.2. Kainodaros strategijos formavimas.....	42
1.5.3. Paskirstymo kanalų strategijų formavimas.....	45
1.5.4. Rėmimo strategijos formavimas.....	48
1.6. Marketingo strategijų formavimo modelio parengimas.....	50
1.7. Marketingo strategijų vertinimas ir kontrolė, pokyčių valdymas.....	54
2. UAB „KARMADA“ MARKETINGO STRATEGIJŲ FORMAVIMAS.....	57
2.1. UAB „Karmada“ veiklos apibūdinimas.....	57
2.2. Marketingo tyrimo aprašymas.....	58
2.3. UAB „Karmada“ marketingo aplinkos analizė.....	60
2.3.1. UAB „Karmada“ išorinės aplinkos analizė.....	60
2.3.2. UAB „Karmada“ vidinės aplinkos analizė.....	77
2.4. UAB „Karmada“ marketingo tikslų nustatymas.....	87
2.5. Tikslinės rinkos ir pozicionavimo strategijos formavimas.....	89
2.6. Marketingo komplekso elementų strategijos formavimas.....	90
2.7. Konkuravimo būdo strategijos formavimas.....	107
2.8. Aktyvumo rinkoje strategijos formavimas.....	108
3. UAB „KARMADA“ MARKETINGO STRATEGIJŲ FORMAVIMO MODELIS IR JO ĮGYVENDINIMO KONTROLĖ.....	110
IŠVADOS.....	113
REKOMENDACIJOS.....	115
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	117
1 PRIEDAS.....	119
2 PRIEDAS.....	122
3 PRIEDAS.....	132
4 PRIEDAS.....	133
5 PRIEDAS.....	135
6 PRIEDAS.....	137
7 PRIEDAS.....	140
8 PRIEDAS.....	143
9 PRIEDAS.....	144
10 PRIEDAS.....	145
11 PRIEDAS.....	146
12 PRIEDAS.....	147

## **LENTELIŲ SĄRAŠAS**

1 lentelė. SSGG (SWOT) matrica.....	26
2 lentelė. Kainų koregavimo strategijos.....	45
3 lentelė. Marketingo kontrolės tipai.....	54
4 lentelė. Apsisprendimo pirkti kriterijai.....	75
5 lentelė. UAB „Karmada“ vertinimas dešimties balų skalėje pagal apsisprendimo pirkti kriterijus.....	76
6 lentelė. UAB „Karmada“ prekių užimama santykinė rinkos dalis ir plėtros tempai.....	77
7 lentelė. UAB „Karmada“ turto struktūra 2005-2007 metais.....	80
8 lentelė. Pardavimo pelningumo rodikliai 2005-2007 metais.....	81
9 lentelė. UAB „Karmada“ SSGG (SWOT) analizė.....	82
10 lentelė. Siūlomos UAB „Karmada“ pozicionavimo strategijos.....	89
11 lentelė. Siūlomos prekės gyvavimo ciklo stadijų strategijos.....	92
12 lentelė. Siūlomos prekės kainos nustatymo metodas įvedimo stadijoje.....	96
13 lentelė. UAB „Karmada“ kainų koregavimo tipai.....	98
14 lentelė. Siūlomos UAB „Karmada“ aktyvumo rinkoje strategijų derinys.....	108

## PAVEIKSLŲ SARAŠAS

1 pav. Veiksniai, turintys įtakos marketingo strategijos formavimui .....	14
2 pav. M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis .....	17
3 pav. Strateginių grupių matrica pagal du kintamuosius .....	18
4 pav. Mokslinės – technologinės aplinkos įtakos kryptys .....	21
5 pav. Bostono konsultacinės grupės matrica .....	23
6 pav. Augimo strategijos .....	24
7 pav. Įmonės veiklos analizės šaltinių klasifikavimas .....	25
8 pav. Rinkos segmentai, tikslinė rinka ir pozicionavimas .....	31
9 pav. Produkto lygiai.....	37
10 pav. Įvedimo stadijoje naudojamos marketingo strategijos.....	41
11 pav. Augimo stadijoje naudojamos strategijos.....	41
12 pav. Brandos stadijoje naudojamos strategijos .....	42
13 pav. Kainos ir kokybės strategijos .....	44
14 pav. Paskirstymo grandinių ilgis .....	46
15 pav. Tipinės rėmimo strategijos .....	49
16 pav. G.L. Urban ir S.H. Start siūlomas strategijos formavimo modelis.....	51
17 pav. P. Fifield'o strategijos formavimo modelis.....	52
18 pav. R. Gataučio siūlomas marketingo strategijos formavimo modelis .....	53
19 pav. Marketingo strategijos formavimo modelis .....	53
20 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų gyvenamoji vieta .....	59
21 pav. Vidutinis bruto darbo užmokestis.....	62
22 pav. UAB „Karmada“ veiklos rezultatai.....	62
23 pav. Infliacijos lygis.....	63
24 pav. BVP to meto kainomis.....	63
25 pav. UAB „Karmada“ ir jos konkurentų matrica pagal du kintamuosius.....	67
26 pav. Respondentų atsakymai, kur dažniausiai perka santechnikos prekes.....	69
27 pav. Vartotojų grupių procentinis pasiskirstymas.....	71
28 pav. Respondentų amžius.....	71
29 pav. Vartotojų grupės pagal amžių.....	72
30 pav. Respondentų mėnesinės pajamos.....	72
31 pav. Pirkimo dažnumas pagal vartotojų grupes.....	73
32 pav. Vartotojų grupių procentinis pasiskirstymas pagal miestus/rajonus.....	74
33 pav. Respondentų išlaidų dydžių santechnikai pasiskirstymas pagal miestus/rajonus.....	74
34 pav. UAB „Karmada“ supaprastinta organizacinė struktūra.....	83
35 pav. Siūloma organizacinė valdymo struktūra „Karmadai“ .....	84
36 pav. UAB „Karmada“ darbuotojų skaičiaus kaita.....	85
37 pav. UAB „Karmada“ asortimento vertinimas dešimties balų skalėje.....	90
38 pav. Santechnikos prekės, kurias respondentai perka/yra pirkę.....	91
39 pav. UAB „Karmada“ prekių kokybės vertinimas dešimties balų skalėje.....	94
40 pav. Renkamasis kokybės-kainos variantas pagal vartotojų grupes.....	95
41 pav. UAB „Karmada“ kainų palyginimas su konkurentų kainomis.....	97
42 pav. UAB „Karmada“ kainų palyginimas su konkurentų kainomis (pagal vartotojų grupes).....	97
43 pav. Vartotojų informuotumas apie UAB „Karmada“ taikomą nuolaidų sistemą.....	99
44 pav. Vartotojų grupių informuotumas apie UAB „Karmada“ taikomą nuolaidų sistemą.....	99
45 pav. UAB „Karmada“ ir jos konkurentų nuolaidų palyginimas.....	100
46 pav. UAB „Karmada“ ir jos konkurentų nuolaidų palyginimas.....	100
47 pav. UAB „Karmada“ prekių paskirstymo grandinė.....	101

48 pav. „Karmados parduotuvių prieigų vertinimas pagal miestus.....	103
49 pav. Kiekinių prekių atsargų vertinimas pagal vartotojų grupes.....	103
50 pav. UAB „Karmada“ sąnaudos reklamai ir skelbimams.....	104
51 pav. Respondentų atsakymai į klausimą, iš kur jie sužinojo apie UAB „Karmada“.....	105
52 pav. Bendros UAB „Karmada“ vartotojų aptarnavimo kokybės lygis.....	106
53 pav. Aptarnavimo kultūros ir greičio bei kompetentingumo įvertinimas.....	106
54 pav. Siūlomas UAB „Karmada“ marketingo strategijų formavimo modelis.....	110

## ĮVADAS

Nuolat kintančioje aplinkoje bei nuožmios konkurencijos sąlygomis įmonės gali įgauti pranašumą, jeigu sugeba nusibrėžti sau ir įgyvendinti trumpalaikius bei ilgesnės perspektyvos tikslus, suderinamus su marketingo strategija. Pastarąją laisvos rinkos ekonomikos sąlygomis privalo turėti kiekviena verslo įmonė. Marketingo strategija apima organizacijos misijos, tikslų bei uždavinių formulavimą, situacijos analizę, alternatyvų vertinimą, veiksmų ir priemonių modelius numatytiems tikslams pasiekti, valdyti strateginius pokyčius.

Tinkamai suformuotas marketingo strategijos modelis padeda įmonės vadovui priimti bendruosius bei atskirų funkcinių sričių sprendimus, apimančius asortimento formavimą, kainodaros mechanizmų suderinimą, konkuravimo būdo pasirinkimą ir t.t.; įgalina spręsti sudėtingas organizacijų plėtros ir veiklos efektyvinimo problemas.

**Temos aktualumas.** Marketingo žinių ir patirties šiandien reikia įvairiose verslo įmonės valdymo lygiuose dirbantiems vadovams, nepriklausomai nuo to, ar tai prekes gaminanti, ar parduodanti, ar paslaugas siūlanti įmonė. Marketingo žinių bei jo metodų naudojimo patirties taip pat reikia ir valstybės vadovui ar tarnautojui, norinčiam suprasti ir žinoti, ką ir kaip reikia daryti kuriant palankias prekių gamybos ir ypač jų pardavimo vidaus ir užsienio rinkose galimybes. Tačiau daugelis vadovų plėtoja marketingo veiklą ne nuosekliai, o daugiau chaotiškai, kadangi neturi vieningos marketingo koncepcijos. Todėl manome, kad ši tema yra aktuali ne tik nagrinėjamai įmonei, bet ir daugeliui kitų verslo vienetų, kurių tikslas – suformuoti konkrečiai jų poreikiams pritaikytas marketingo strategijas bei efektyviai plėtoti savo veiklą.

**Darbo objektas** – marketingo strategijos formavimo modelis.

**Darbo subjektas** – UAB „Karmada“.

**Darbo tikslas** – atlikus įmonės analizę, suformuoti UAB „Karmada“ marketingo strategijos modelį.

Šiam tikslui pasiekti keliami tokie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą ir susisteminti įvairių autorių nuomosės strategijos formavimo klausimais.
2. Atlikti UAB „Karmada“ išorinės ir vidinės aplinkos, jos įtakos įmonės veiklai analizę.
3. Apžvelgti UAB „Karmada“ marketingo veiklą, nustatant šios veiklos privalumus ir trūkumus;
4. Ištirti, kokias marketingo strategijas įmonė taiko, teikti rekomendacijas įmonės misijos, vizijos, marketingo tikslų formulavimui, naujų, dar neturėtų marketingo strategijų formavimui bei esamų strategijų koregavimui.
5. Remiantis tyrimo ir analizės rezultatais, suformuoti UAB „Karmada“ marketingo strategijų modelį.

**Hipotezė.** UAB „Karmada“ neturi vieningos marketingo sistemos.



**Darbe panaudoti metodai** – mokslinės literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė, anketinė apklausa, duomenų sisteminimas ir grupavimas, lyginamoji analizė.

Pagrindiniai informacijos šaltiniai, panaudoti darbe, buvo įvairių mokslininkų, dirbančių vadybos ir marketingo srityse, mokslinės monografijos, straipsniai mokslo darbų rinkiniuose, periodiniuose mokslo žurnaluose, taip pat internetas.

**Darbo apsiribojimai.** Magistro darbe nebuvo galima panaudoti dalies antrinių duomenų, kuriuos galėjome gauti iš bendrovės dokumentų, nes naujieji įmonės savininkai 2008 metų pabaigoje susaistė įmonės darbuotojus konfidencialumo sutartimis, neleidžiančiomis teikti informacijos apie įmonės struktūrą, finansinius ir kt. rodiklius. Todėl darbe naudosime tik tuos duomenis, kurie buvo viena ar kita forma skelbti viešai.

**Darbo apimtis.** Darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Pirmoje darbo dalyje atliekama mokslinės literatūros analizė marketingo valdymo, marketingo strategijų formavimo nuoseklumo temomis. Antroje dalyje, formuluojama bendrovės misija, vizija, analizuojama įmonės išorinė ir vidinė aplinka, identifikuojami marketingo tikslai, pateikiamos UAB „Karmada“ geriausiai tinkančios marketingo strategijos bei koreguojamos jau turimos. Remiantis antroje dalyje atliktos marketingo veiklos analizės rezultatais, trečioje darbo dalyje pateikiamas marketingo strategijų formavimo modelis UAB „Karmada“ pavyzdžiu

Magistro darbo apimtis - 118 psl., tame tarpe 54 paveikslai, 14 lentelių. Literatūros sąrašą sudaro 53 šaltiniai. Darbe pateikta 12 priedų.

# 1. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Marketingo ir strategijos sąvokų analizė

Per daugelį metų nuo savo atsiradimo marketingo samprata ne kartą keitėsi. Tam didelės įtakos turėjo besikeičiančios ekonominės veiklos sąlygos bei rinkos reikalavimai. Lietuviškai žodis „market“ reiškia rinką, o „marketing“ suprantama kaip veikla rinkoje. Bet pirminė šių sąvokų prasmė mažai beatitinka plačiai išreklamuotą ekonominės veiklos valdymo būdą rinkos ekonomikos šalyse. Terminas „marketing“ jau įgavo savarankišką reikšmę.

Marketingo termine specialistai šiuo metu išvelgia dvi pagrindines prasmes. Pirma, *marketingas* suprantamas kaip viena iš valdymo funkcijų, aktyvus rinkos poveikio procesas. Antra, *marketingas* suvokiamas kaip tam tikra biznio filosofija. Tai marketingo nagrinėjimas siaurąja prasme. Anot M. Kriaučionienės ir kt. (2006), marketingo apibrėžimų yra daug ir įvairių.

*Marketingas* – tai žmogiškųjų ir socialinių poreikių pažinimas bei tenkinimas (Kotler, Keller, 2007).

*Marketingas* – tai kokios nors konkrečios rinkos poreikių valdymo procesas, t.y. realių ar paskatintų vartotojo poreikių nustatymo ir tos paklausos patenkinimo per susijusias gamybos, paskirstymo, kainų nustatymo ir skatinimo funkcijas (Pass, Lowes, Davies, 1997).

*Marketingas* – tai organizacinė funkcija ir rinkinys procesų, kurie vykdomi siekiant sukurti, komunikuoti ir pateikti vartotojams vertę ir valdyti santykius su klientais taip, kad tai būtų naudinga marketingo funkciją vykdančiai organizacijai ir kitoms su jos veikla susijusioms organizacijoms (Kotler ir kt., 2003).

M. Kriaučionienė, R. Urbanskienė ir R. Vaitkienė (2006) apibendrinamos daugelio specialistų marketingo apibūdinimus teigia, kad *marketingas* – tai poreikių išsiaiškinimo ir jų tenkinimui reikalingų sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesas, padedantis siekti žmogaus ar organizacijos tikslų.

Amerikos marketingo asociacija siūlo tokį marketingo apibrėžimą: *marketingas* – tai organizacijos veiksmas, kuriais siekiama sukurti ir pateikti rinkai ekonominę vertę turinčias prekes ar paslaugas bei plėtoti santykius su jų vartotojais linkme, kuri būtų naudinga organizacijai ar kitoms suinteresuotoms šalims (Kotler, Keller, 2007).

P. Kotler teigia, kad *marketingas* yra socialinis procesas, kurio metu kuriant ir keičiantis prekėmis bei vertybėmis, individai ar jų grupės gauna tai, ko jiems reikia (Kriaučionienė ir kt., 2006).

Kiekvienas autorius, aiškindamas terminą „marketingas“, akcentuoja skirtingus įvairiapusės veiklos aspektus. Tačiau kad ir kuriuo aspektu žiūrėtume į marketingo apibrėžimą, visada

ižvelgsime konkrečią marketingo sistemos veiklą, kurią konkreti įmonė taikys pagal savo pobūdį, galimybes ir poreikius.

Apibendrinant daugelio autorių (Kotler, Keller, Kriaučionienė, Pass, Lowes, Davies) pateiktus marketingo apibrėžimus, galima teigti, kad:

**Marketingas** – tai visuma veiksmų, kurie paruošia, padeda, pritaiko produktus (paslaugas) pardavimui rinkoje (Bagdonas, Kazlauskienė, 2001).

Iki šių dienų mokslininkai diskutuoja apie strategijos sampratos prasmę. Vienur *strategija* apibūdinama kaip tarpusavyje susijusių ir skirtų pasiekti organizacijos tikslus sprendimų, veiksmų ir planų seka (Jucevičius, 1998). Kiti *strategiją* tiesiog vadina strateginio planavimo rezultata (Vasiliauskas, 2004). Vienas išsamiausiai strategijos koncepcijos sampratą nagrinėjusių autorių H. Mintzberg (1987) savo darbe pateikia penkias skirtingas *strategijos* interpretacijas:

- 1) *strategija* kaip planas, sąmoningai ir iš anksto numatyta veiksmų seka;
- 2) *strategija* kaip spaudimas, manevras skirtas varžovams pergudrauti;
- 3) *strategija* kaip kelias, iš daugelio galimybių pasirinktas kelias;
- 4) *strategija* kaip perspektyva, kolektyvinė veikla bendrų organizacijos siekių įgyvendinimui;
- 5) *strategija* kaip pozicija, kompanijos pasirinkta vieta konkurencinėje aplinkoje.

H. Mintzberg (1987) teigė, kad jo pateiktos strategijos interpretacijos yra tarpusavyje susijusios ir papildančios viena kitą, todėl turi būti nagrinėjamos kartu.

Anot A. Vasiliausko (2004), *strategija* – tai sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Strategiją šis autorius sieja su organizacija, kuri plačiąja prasme suprantama kaip žmones bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo funkcionavimo tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti.

R. Časas (1998) grupuoja strategijos sampratą grindžiančias teorijas priklausomai nuo to, kas laikoma strategijos pagrindu. Šis specialistas išskiria tris tokias grupes:

- 1) išorinės aplinkos adaptacijos strategijos teorijos;
- 2) įmonės vidinių išteklių strategijos teorijos;
- 3) tarporganizacinių ryšių tinklo strategijos teorijos.

K. Andrews mano, kad *strategija* – ilgalaikių sprendimų, apimančių visas organizacijos veiklos sritis, visuma<sup>1</sup>.

R. Virvilaitė (2000) pabrėžia, kad *strategija* yra detalus, visapusiškas planas, skirtas tam, kad padėtų įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus.

---

<sup>1</sup> PURLYS Č.. Iš: „Verslas, vadyba ir studijos‘ 2005“. M. Porterio modelio taikymo galimybių, rengiant Lietuvos prekių ir paslaugų eksporto rėmimo ir plėtros strategiją, tyrimas. Vilnius: leidykla „Vilnius TECHNIKA“, 2006. 43 p. ISSN 1648-8156.

Iš aukščiau pateiktų strategijos apibrėžimų galima daryti išvadą, kad strategija visada yra orientuota į tikslus, ateitį, perspektyvą, konkurenciją rinkoje. Anot R. Jucevičiaus (1998), strategija dėl savo kompleksiško, sudėtingo bei svarbumo dažnai sutapatinama su marketingo strategija.

*Marketingo strategija* – tai nuosekliai išdėstytų ir tarpusavyje suderintų marketingo veiksmų visuma, nukreipta pasiekti numatytus ilgalaikius marketingo tikslus (Pranulis ir kt., 2008).

R. Jucevičius (1998) pateikia tokį marketingo strategijos apibrėžimą:

**Marketingo strategija** – tai biznio vieneto pastangos diferencijuoti save geriau negu konkurentai, pasitelkiant sąlyginį savo pranašumą sėkmingiau tenkinti vartotojų poreikius konkrečiomis aplinkybėmis.

Šis autorius taip pat tvirtina, kad marketingo strategiją lemia bendra organizacijos strategija bei resursai, vartotojai, konkurentai bei esamoji marketingo situacija. Tai pagrindiniai įtakos centrai, lemiantys veiklos sėkmę.

R. Jucevičiaus pateiktu marketingo strategijos apibrėžimu ir marketingo strategiją lemiančiais veiksniais bus vadovaujama šiame tiriamajame darbe.

## 1.2. Marketingo raida ir esmė

Marketingą, kaip mokslinę koncepciją ir verslo orientaciją, pradėta formuoti XIX a. pradžioje (Virvilaitė, 2007). Iš pradžių (XIX a. pab. – XX a. pr.) marketingo sąvoka buvo naudojama apibūdinant žemės ūkio produkcijos gamintojų veiklos organizavimą. Tokios veiklos, nukreiptos jų bendroms rinkos problemoms spręsti, tikslas buvo produktų realizavimo organizavimas pasitelkiant naujus metodus, tarp jų ir reklamą. Vėliau prekybos srityje paplitęs orientavimasis į produkciją pradėjo keistis orientavimusi į pirkėją, siekiant garantuoti realizacinius tikslus, tokius kaip: prekinis ženklas (nulemiantis kokybę), reklama (ryšiai su vartotojais), palanki kaina (galimybė gauti didesnę pelną).

Pramonėje marketingo sąvoka buvo pradėta naudoti kiek vėliau. Naujų prekybinių santykių formų prielaida buvo didelių monopolijų, sugebančių garantuoti efektyvesnę gamybos plėtojimą ir vieno tipo prekių masinės gamybos lygį, susidarymas. Taigi, XX amžiaus pradžia buvo laikotarpis, kai perprantami prekių ir paslaugų apyvartos dėsningumai, nagrinėjami rinkos procesai. Tokiu būdu buvo dedami ir principiniai marketingo pagrindai.

Marketingo kaip proceso vystymąsi ir požiūrį į jį yra aprašę daugelis autorių (Pranulis ir kt., 2008; Virvilaitė, 2007; Kriaučionienė ir kt., 2006; Žvirblis, 1992 ir t. t.). Analizuojant marketingo raidą pastebima, kad 1902 m. kai kuriuose JAV universitetuose jau vyko kursai, skirti prekių judėjimo nuo gamintojo iki vartotojo problemoms, kreditavimo ir reklamos efektyvumo didinimui

nagrinėti. Pirmasis marketingo apibrėžimas buvo toks: „Marketingą sudaro visa veikla, susijusi su prekių ir paslaugų judėjimu nuo pagaminimo vietos iki vartojimo vietos“. Vėliau marketingo funkcijoms buvo priskirta: informacijos kaupimas, populiarinimas, asortimento planavimas, transportavimas, finansavimas, pardavimai, draudimas. Tarp marketingo funkcijų atsidūrė naujų prekių kūrimas, taip pat ir jau gaminamų prekių modernizavimas. Tačiau tik 7-ajame dešimtmetyje iš esmės pasikeitė požiūris į marketingą, traktuojant jį kaip „firmos valdymo rinkos sąlygomis teoriją“.

Svarbus etapas buvo pradėjus gana intensyviai organizuoti marketingo skyrius ir netgi tarnybas stambiose kompanijose. Į jų funkcijas, be kitų, įėjo ir informacijos rinkimas, prekės idėjos formavimas, jos pagrindinių charakteristikų nustatymas, taip pat ir gamybos tikslingumo pagrindimas. Tai buvo mikromarketingas.

Vėliau (8-ajame dešimtmetyje) į marketingo teoriją buvo įpinti makroekonominės teorijos elementai. Marketingo vaidmuo nagrinėjamas vartotojo paklausos tenkinimo visos visuomenės mastu ir ekonomikos plėtros apskritai požiūriu. Ši kryptis apibrėžiama kaip makromarketingas.

Marketingo mokslas remiasi ne vien vadyba, bet taip pat makro- ir mikroekonomika, teise. Čia taikomi sociologijos, psichologijos, matematikos ir statistikos metodai. Įvertinant, kad marketingas iš esmės yra vadybos mokslas, šitai turėtų atsispindėti ir šiuolaikinio marketingo apibrėžime: *marketingas* yra prekių, idėjų, paslaugų kūrimo, kainodaros, pateikimo rinkoje bei stimuliavimo vadyba, tenkinant vartotojų poreikius ir įgyvendinant verslo tikslus, orientuojantis į visuomenės interesus.

Tačiau tikslinga išskirti marketingą kaip atskirą vadybos mokslo šaką ir būtina pabrėžti, jog marketinge sukauptos specifinės mokslo žinios, principai bei metodai. Būtent tai ir lemia marketingo svarbą sistemingai sprendžiant teorines ir praktines verslo problemas.

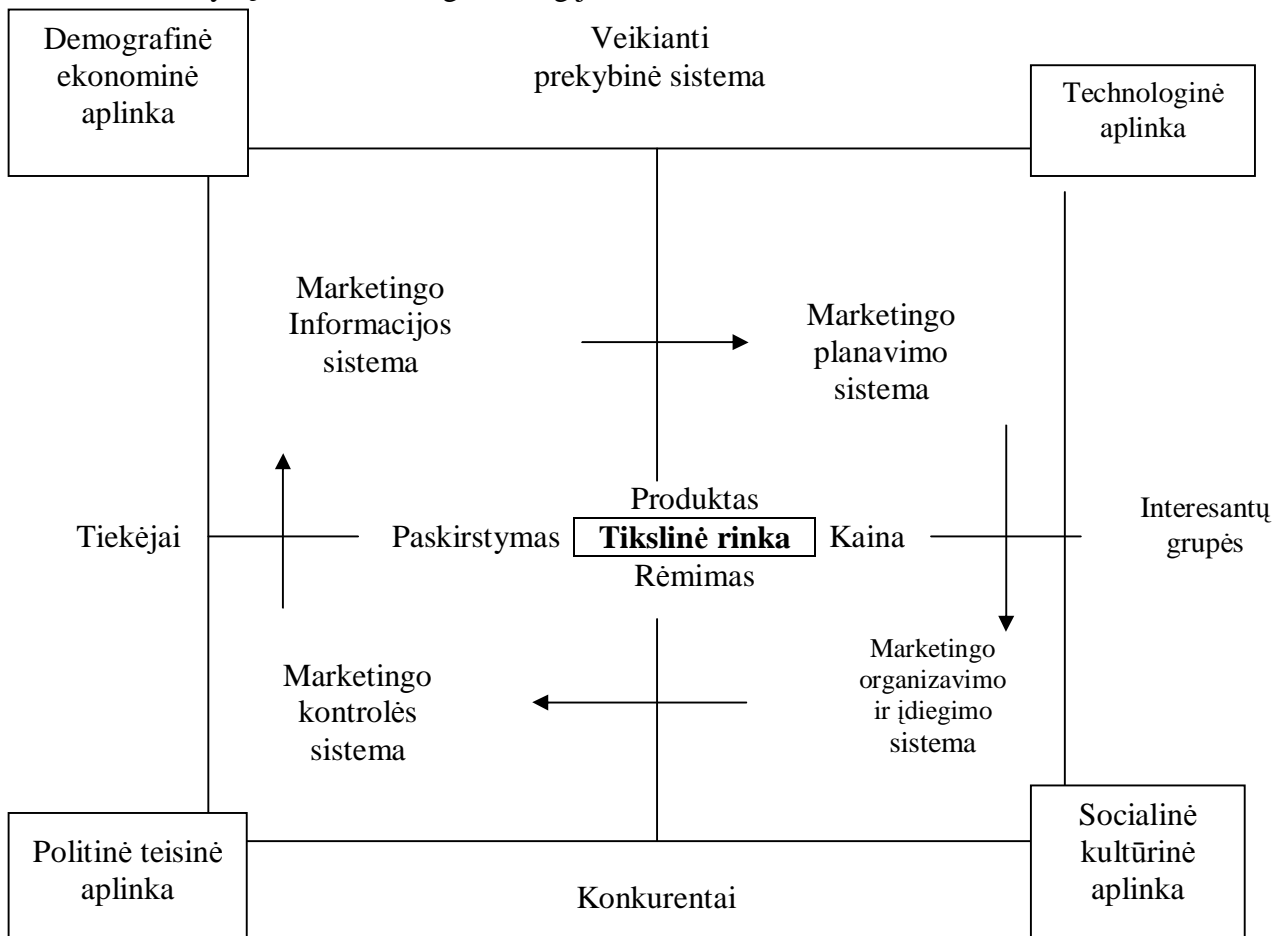
### **1.3. Marketingo aplinkos įtaka strategijos formavimui**

Marketingo aplinka – tai visuma išorinių veiksnių, tiesiogiai ir netiesiogiai darančių įtaką įmonės veiklai, jos marketingo sprendimams (Kriaučionienė ir kt., 2006). Kad žinotume, kaip reaguoti į vienus ar kitus aplinkos pokyčius, reikia jų pažinti, t.y. nuolat rinkti ir analizuoti informaciją, siekiant aptikti ir įvertinti svarbius pokyčius ir tendencijas, kurios gali paveikti įmonės marketingo ar visą verslo strategiją.

Įmonės marketingo aplinką sudaro išoriniai veiksniai bei jėgos, darantys įtaką marketingo tarnybos gebėjimams plėtoti ir palaikyti naudingus ryšius su tiksliniais vartotojais. Marketingo aplinkos tyko ir galimybės, ir pavojai. Sėkmingai dirbančios įmonės žino, kaip gyvybiškai svarbu stebėti ir prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Todėl vienas svarbiausių marketingo skyriaus

darbuotojų uždavinių – nustatyti svarbius aplinkos pokyčius, sekti tendencijas, ieškoti naujų galimybių. Nors išorinę aplinką turi stebėti kiekvienas organizacijos vadybininkas, marketologai privalo pasižymėti dviem specialiais gebėjimais – rinkodaros žvalgo ir rinkodaros tyrėjo – informacijai apie marketingo aplinką rinkti (Kotler ir kt., 2003). Be to, jie daug laiko praleidžia tarp vartotojų ir konkurentų. Sistemingai tyrinėdami aplinką, marketingo specialistai geba iš naujo peržvelgti ir pritaikyti rinkodaros strategijas, kad šios galėtų atremti naujus iššūkius bei sutikti naujas galimybes rinkoje. Vadinasi, vidiniai elementai, o kartu ir marketingo komplekso elementai, turi būti priderinti ir atitikti marketingo aplinkos charakteristikoms.

Analizuojant marketingo aplinką, skiriama mikro ir makro marketingo aplinka. Marketingo mikroaplinkos elementai yra šie: tiekėjai, marketingo tarpininkai, konkurentai vartotojai, kontaktinės auditorijos (arba įtakos grupės). Marketingo makroaplinkos elementai yra šie: mokslinė – technologinė aplinka, ekonominė aplinka, socialinė – kultūrinė aplinka, politinė – teisinė aplinka, etinė aplinka (Kriaučionienė ir kt., 2006). Formuodama marketingo strategiją, įmonė turi stebėti ir prognozuoti aplinką, kadangi ji turi didelę įtaką produktų vystymuisi. 1 paveiksle pateikiami veiksniai, turintys įtakos marketingo strategijos formavimui.



**1 pav. Veiksniai, turintys įtakos marketingo strategijos formavimui**

Šaltinis: Kriaučionienė M. ir kt. (2006)

Kaip matyti iš aukščiau pateikto paveikslėlio, įmonėje turi veikti tokios sistemos kaip marketingo informacijos, marketingo planavimo, marketingo organizavimo ir įdiegimo bei marketingo kontrolės sistemos. Šios sistemos reikalingos tam, kad organizacija galėtų sėkmingai išanalizuoti aplinką ir gautus analizės rezultatus panaudotų marketingo komplekso bei marketingo strategijos formavimui. Be to, anot M. Kriaučionienės ir kt. (2006), marketingo sistemos yra susijusios tarpusavyje: marketingo informacija yra reikalinga marketingo planui paruošti ir strategijai suformuoti, iš kur kyla marketingo organizavimas, kuris turi būti kontroliuojamas ir įvertinamas. Organizacija, pasinaudodama šia sistema, stebi savo marketingo išorinę ir vidinę aplinką ir prisitaiko prie jos.

Taigi, įmonė, formuodama marketingo strategiją, turi įvertinti ir atsižvelgti į visus marketingo aplinkos (tiek mikro, tiek ir makro; tiek vidinės, tiek ir išorinės) veiksnius ir įtakos faktorius.

### **1.3.1. Išorinės aplinkos analizė**

Išorinės įmonės aplinkos veiksnių analizė yra orientuota į ateitį ir nagrinėja išorinius veiksnius, nepriklausančius nuo organizacijų. Vykstant analizės procesui, nustatomos galinčios turėti poveikį organizacijos veiklai grėsmės ir galimybės, analizuojami išoriniai veiksniai, projektinės kryptys ir numatomi pokyčiai. Kai svarbūs išoriniai veiksniai jau nustatyti, numatomos šių veiksnių bei pokyčių poveikis organizacijai.

Išorinės aplinkos analizei šiame darbe pasitelkiamas R. Virvilaitės (2007) pasiūlytas modelis. Anot autorės, *išorinės aplinkos analizė* susideda iš:

- rinkos analizės;
- konkurentų analizės;
- vartotojų analizės;
- tiekėjų analizės;
- makroaplinkos analizės.

*Rinkos analizė.* Rinkos analizės paskirtis – išanalizuoti, ar gaminamas (-i), parduodamas (-i) produktas (-ai) bus paklausus (-ūs). Tuo tikslu R. Virvilaitė (2007) siūlo rinkos analizę atlikti tokia tvarka: identifikuoti rinką, įvertinti rinkos dydį, nustatyti augimo tempus, identifikuoti rinkos tendencijas, nustatyti esminius sėkmės veiksnius, įvertinti rinkos patrauklumą ir šakos pelningumą.

Identifikuojant rinką nustatoma, tarp kokių prekių ir kokiose geografinėse rinkose konkuruoja įmonės prekės. Šiuo atveju rinka apibūdinama prekės ir geografiniu aspektu (Virvilaitė, 2007).

Vertinant rinkos dydį, reikia remtis rinkos paklausos apskaičiavimais bei tam tikrais rodikliais. Rinkos dydį apibrėžia tokie rodikliai: rinkos paklausa, rinkos potencialas, rinkos talpumas, įmonės prekių paklausa, rinkos dalis (Pranulis ir kt., 2008).

Norint nustatyti rinkos augimo tempus, reikia įvertinti būsimą paklausą. Būsimos paklausos įvertinimui naudojami tam tikri metodai. P. Kotler ir kt. (2007) būsimai paklausai vertinti siūlo taikyti šiuos metodus:

- pirkėjų ketinimų apklausa;
- pirkėjų nuomonę ir vertinimus;
- ekspertų nuomonę;
- praeities pardavimų prognozavimą;
- rinkos testavimą.

R. Virvilaitė (2007) teigia, kad rinkos tendencija – tai svarbus ir plačiai paplitęs reiškinys, besitęsiantis 10 metų. Tiriant rinkos tendencijas, būtina nustatyti, kokie veiksniai sukėlė pastebėtus reiškinius ir ar reiškinys yra atviras masinei rinkai bei kokia yra jo paplitimo sritis (Virvilaitė, 2007).

Kitas rinkos analizės etapas yra – esminių sėkmės veiksnių nustatymas. Esminiai sėkmės veiksniai nusako, kokių reikia įgūdžių ir kompetencijų tam, kad įmonės sėkmingai konkuruotų dabar ir ateityje (Virvilaitė, 2007).

Įmonė, norėdama rinkoje būti pilnaverčiu konkurentu, turi žinoti:

- ✓ vartotojų poreikius (ko jie nori ir ko jiems reikia);
- ✓ kaip įmonės atlaiko konkurenciją.

Pagal R. Virvilaitę (2007), V. Pranulį (2007), vartotojų poreikiams ir norams išsiaiškinti būtina atlikti paklausos analizę, t.y. identifikuoti esamus vartotojus ir išsiaiškinti jų poreikius.

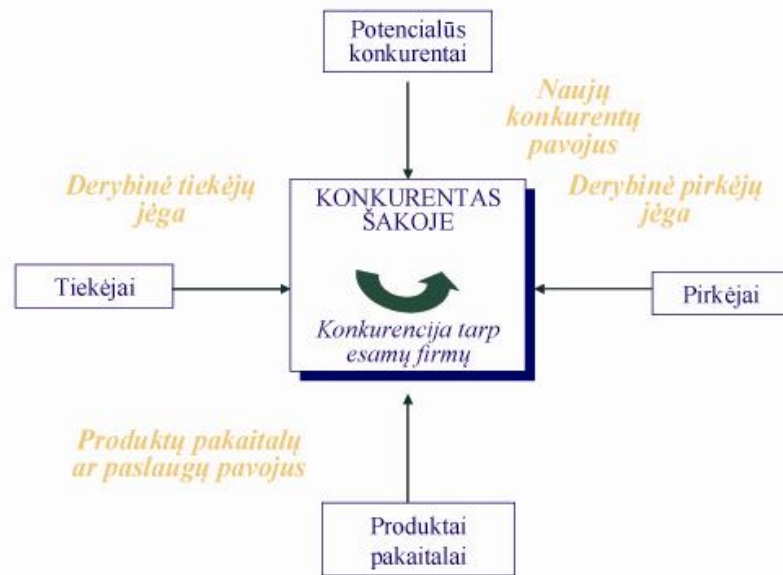
Nustatant įmonių konkurencingumą ir būdus, kaip įmonės atlaiko konkurenciją, reikia atsakyti į tokius pagrindinius klausimus:

- Ø Ką įmonė laiko pagrindiniais konkurentais?
- Ø Kokios stipriosios ir silpnosios konkurentų pusės?
- Ø Kokius konkurencinius pranašumus turi organizacija, palyginus su jos konkurentais?
- Ø Kokias strategijas taiko pagrindiniai konkurentai?
- Ø Kokia yra pagrindinių konkurentų finansinė padėtis?
- Ø Kokios reakcijos galima tikėtis iš konkurentų artimiausiu laiku?

R. Virvilaitė (2007) rinkos patrauklumui ir šakos pelningumui įvertinti naudoja M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelį. Šiame darbe M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis (žr. 2 pav.) naudojamas konkurencinei aplinkai išanalizuoti, t.y. konkurentų, vartotojų ir tiekėjų analizei, prijungiant rinkos patrauklumo ir šakos pelningumo įvertinimą, nes ūkio šaka jungia visumą organizacijų, kurios gamina panašius produktus arba teikia panašias paslaugas, kurios glaudžiai susijusios su šiais produktais ar paslaugomis.



Konkurencinių jėgų supratimas yra svarbus, kadangi bet kurios organizacijos vadovas turi suprasti kaip veikia konkurencinės jėgos toje pačioje pramonės šakoje, kadangi tai lemia pramonės šakos patrauklumą ir būdus, kuriuos organizacija rinksis, kad galėtų konkuruoti.



**2 pav. M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis**

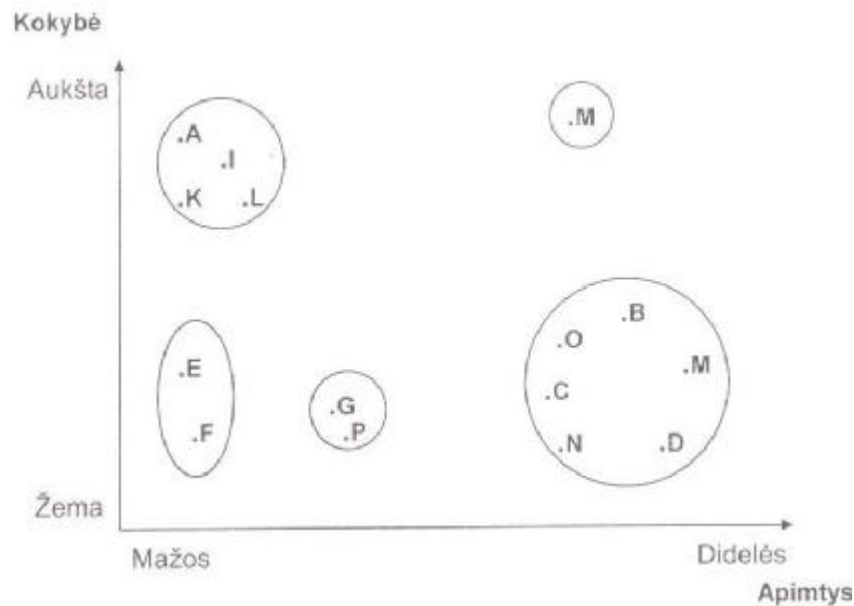
Šaltinis: Purlys Č. (2005)

Remiantis šiuo modeliu, *tiesioginiai konkurentai* (pagal pateiktą paveikslėlį – tai „konkurentas šakoje“) – rinkos dalyviai, siūlantys tokį pat produktą, paslaugą, prekę ir t.t. Analizuojant tiesioginius konkurentus, reikia išsiaiškinti, kur yra esami konkurentai, kaip būtų galima juos aplenkti arba išlaikyti turimas pozicijas, kas yra rinkos lyderiai ir pralaimėtojai? Pagal R. Virvilaitę (2007), konkurencija tarp esamų konkurentų rinkoje tiesiogiai veikia rinkos patrauklumą ir šakos pelningumą. Pvz., jei kuri nors įmonė sumažina prekės ar paslaugos kainą, tai dažniausiai taip pat pasielgia ir kiti konkurentai (Virvilaitė, 2007).

*Potencialūs konkurentai.* Konkurencinėje aplinkoje gali atsirasti nauji konkurentai. Kiekvienam marketingo specialistui kuriant marketingo strategiją reiktų atsakyti į tokius klausimus: kokie potencialių konkurentų įėjimo į rinką barjerai; galbūt galima tuos barjerus įtakoti (pvz., apsunkinti įėjimą į rinką); kokios įmonės iš potencialių varžovų sąrašo labiausiai tikėtinos tapti konkurentais; kokių veiksmų galima imtis jau dabar, kad netektų atiduoti savo rinkos dalies „naujam žaidėjui“? Įeiti į rinką potencialiems konkurentams pareikalauja iš jų didelio pradinio kapitalo (investicijų į rinkos tyrimus, paskirstymo kanalus, naujas technologijas). Tai sumažina potencialių konkurentų galimybes įsitvirtinti naujoje rinkoje, juolab, kad vartotoją, jei jis patenkintas esamomis prekėmis ar paslaugomis rinkoje, taip pat sunku perorientuoti į naują rinkos dalyvį. Todėl dažnai rinka potencialiems rinkos dalyviams tampa nebepatraukli ir nebepelninga.

Taigi, išanalizavus konkurentus, jų veiksmus bei nustačius konkurencinių jėgų stiprumą ir bendrą situaciją, prieš rengiant konkurencinę strategiją, verta konkurentus sugrupuoti pagal kai

kuriuos svarbiausius požymius. Kaip teigia R. Jucevičius (1998), tokiam grupavimui gerai tinka M. Porter (1985) pasiūlytoji strateginių grupių matrica. M. Porter (1985) strateginę grupę apibūdina kaip panašių savo strategija ir padėtimi rinkoje tiesioginių konkurentų grupę (Jucevičius, 1998). 3 paveiksle parodyta strateginių konkurentų grupių matrica formuojama pasirenkant ašyse du svarbiausius kintamuosius – kokybę ir apimtį – ir pagal tai pozicionuojant visus nagrinėjamuosius konkurentus (Jucevičius, 1998).



**3 pav. Strateginių grupių matrica pagal du kintamuosius: kokybę ir veiklos apimtį (raidėmis pažymėti atskiri sąlyginiai konkurentai)**

Šaltinis: Jucevičius R. (1998)

Apskritimais išreikštos pagrindinės konkurentų grupės. M. Porter (1980) suformulavo svarbiausius reikalavimus, kurių reikia laikytis, norint efektyviai sugrupuoti konkurentus:

1. Kintamieji neturi labai glaudžiai tarpusavyje priklausyti (pvz., apimtys ir paskirstymo kanalų skaičius);
2. Tikslinga parinkti kintamuosius, geriausiai išreiškiančius esamuosius konkurentų skirtumus.
3. Geriau parinkti labiau apibendrintus, negu kiekybinius požymius (Jucevičius, 1998).

*Vartotojų (pirkėjų) analizė.* Tie patys vartotojai (pirkėjai) perka ir konkurentų prekes ar paslaugas. Analizuojant vartotojų elgsenos įtaką organizacijos marketingo strategijos formavimui, reiktų išsiaiškinti, koks yra įmonės vartotojas (demografiniai, socialiniai, psichografiniai „paveikslai“), ką konkurentai atlieka geriau/blogiau, kaip tai įtakoja vartotojo pasirinkimą, kaip būtų galima pritraukti ir išlaikyti vartotoją, ar vartotojas tikrai yra visada teisingas, ar pirkėjai gali derėtis, kas perka daugiausiai, ar galima vartotojus suskirstyti į segmentus, besiskiriančius savo

poreikiais bei motyvacija? Pirkėjai tampa tuo stipresni, kuo plačiau geba naudotis prekių kainų, kokybės ir pardavimo sąlygų svertais. Pagrindiniai pirkėjų derybinį spaudimą lemiantys veiksniai yra (pagal R. Virvilaitę, 2007):

- pirkėjų koncentracija ir organizuotumas;
- pirkėjų integracijos laipsnis;
- pirkėjo disponuojamos informacijos lygis;
- prekės diferenciacija;
- perėjimo kaštai ir t.t.

*Tiekėjų analizė.* Tiekėjai – tai bene didžioji dalis įmonės produkto vertės grandinės dalyvių. Sritis apima įmones, kurios mūsų įmonei teikia prekes ar paslaugas. Atliekant tiekėjų analizę, reiktų rasti atsakymus į tokius klausimus, kurie padės rasti būdų, kaip turėtų būti keičiami strateginiai santykiai su tiekėjais: ar galima derėtis su tiekėjais; kurias produkto vertės kūrimo dalyvius būtų norima pakeisti; kokie yra alternatyvūs tiekėjai; ar galima kai kuriuos tiekėjus pajungti tik sau? Pagrindiniai tiekėjų derybinį spaudimą lemiantys veiksniai yra (Virvilaitė, 2007):

- tiekėjų skaičius ir koncentracija;
- tiekiamų prekių pakaitalų galimybė;
- pramonės šakos svarba pramonės šakai;
- tiekėjų integracijos laipsnis ir kt.

Kuo daugiau rinkoje yra kokybiškų pakaitalų prekėms, tuo tiekėjų derybų pozicijos bus silpnesnės. Stiprūs tiekėjai ūkio šakoje gali sukelti pelno mažėjimą, didindami kainas tiek, kad tai atsiliieptų visiems šakos pirkėjams (Virvilaitė, 2007).

*Prekės pakaitalai* – vartotojo dėmesį (laiką ar piniginę) pritraukiantys prekės, paslaugos, informacijos pakaitalai. Konkurentų, naudojančių prekes – pakaitalus, spaudimas dažniausiai reiškiasi per šių produktų savybių ir kainų palyginimą. Todėl pagrindiniai prekių pakaitalų grėsmės veiksniai yra šie: pirkėjų noras ir galimybės naudoti pakaitalus bei santykinė pakaitalų kaina (Virvilaitė, 2007). Įmonė, norėdama atsilaikyti prieš konkurentus, siūlančius pakaitalus, turi sukurti marketingo strategiją, prieš tai atsakant į tokius klausimus: kokie yra pagrindiniai prekės pakaitalai; kuo mūsų produktas geresnis ar blogesnis už aptartus pakaitalus; kokios papildomos produkto savybės padėtų tapti lyderiu?

Apibendrinant reiktų užakcentuoti, kad M. Porter penkių jėgų modelis turi būti taikomas strateginiam verslo vienetui, o ne visos organizacijos lygmenyje, nes organizacijos skiriasi savo rinka ir veikla. Analizuojant konkurencinę aplinką pagal minėtą modelį, svarbu atsižvelgti į ryšį tarp konkurencinių jėgų ir makroaplinkos.

*Makroaplinkos analizė.* Pagal V. Pranulį ir kt. (2008), marketingo *makroaplinka* – tai visuma išorinių jėgų, kurios tam tikroje teritorijoje veikia įmonės marketingo sprendimus ir kurioms ji

tiesiogiai negali daryti įtakos. P. Kotler ir kt. (2003) pateikia tokį marketingo *makroaplinkos* apibrėžimą: tai galingesnės visuomeninės jėgos, kurios veikia visą mikroaplinką – tai demografinių, gamtinių, technologinių, politinių ir kultūrinių veiksnių visuma. Darbe bus vadovaujama tokiu marketingo makroaplinkos apibūdinimu: marketingo makroaplinka – tai visuma jėgų, darančių ilgalaikę įtaką įmonės marketingo veiklai (Kriaučionienė ir kt., 2006). Marketingo makroaplinką sudaro šie elementai: ekonominė aplinka, mokslinė – technologinė aplinka, socialinė – kultūrinė aplinka, politinė – teisinė aplinka.

Ekonominė aplinka – tai marketingo makroaplinkos elementas, pasireiškiantis tam tikrais ūkio raidos dėsningumais bei tendencijomis, darančiomis įtaką marketingo sprendimams ir veiksams (Pranulis ir kt., 2008).

Verslininkui svarbu nuolat sekti ekonominę valstybės ir pasaulio padėtį. Didelę įtaką verslo plėtojimui turi visuotinė infliacija bei defliacija. Jei ekonomikos nuosmukio laikotarpiu gyventojų pajamos smarkiai sumažėja, perkama mažiau brangių ar ilgalaikio vartojimo prekių. Pajamos gali padidėti gyventojams imant kreditus, tačiau jų poreikis taip pat priklauso nuo palūkanų dydžio. O esant dideliame nedarbui, gali sumažėti ir būtiniausių prekių paklausa. Taigi, verslininkas turi mokėti numatyti visus šiuos veiksnius iš anksto, norėdamas išvengti didelių nesėkmių.

Mokslinė – technologinė aplinka – tai jėgos, kuriančios naujas technologijas, kurių dėka atsiranda nauji produktai ir rinkos galimybės (Kotler ir kt., 2003).

Technologinė aplinka yra nuolat kintanti. Šis kitimas atveria verslo įmonėms naujų galimybių. Verslo įmonės veikla būna sėkminga, jei ji sugeba prisitaikyti prie šių pokyčių. Labiausiai technologijų pokyčiai veikia įmonės siūlomų prekių paklausą, pavyzdžiui, sukūrus kompaktinius diskus, kai kurioms įmonėms atsivėrė naujos galimybės, bet toms, kurios gamino kitokios formos įrašus, tai buvo nuostolinga.

Mokslas ir technika turi įtakos prekių kainoms. Pagaminus prekę naudojant naują technologiją, iš pradžių tos prekės kaina būna aukšta, tačiau plečiantis gamybos apimtims ir tobulėjant gamybos procesams, tokia prekė pinga.

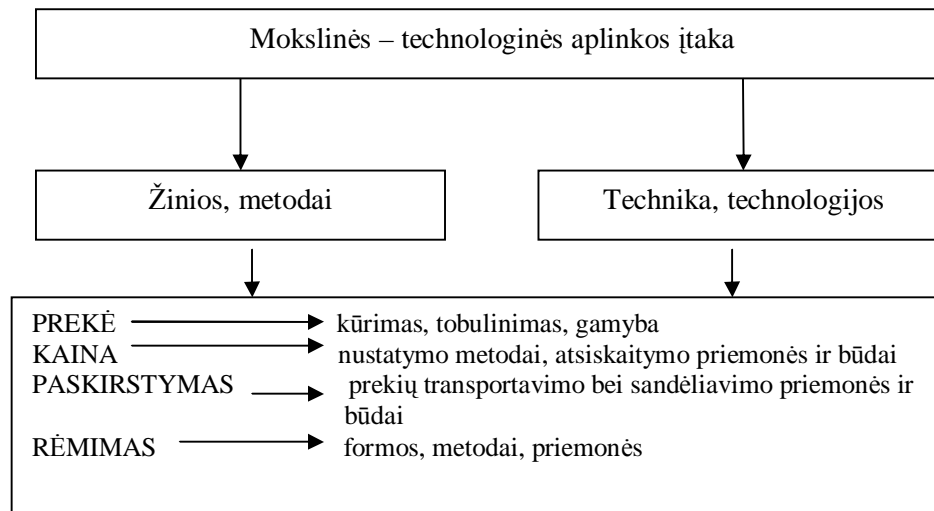
Technikos pažanga įtakojo ir atsiskaitymo už pirktas prekes bei paslaugas būdus. Atsirado galimybė greitai atlikti pinigines operacijas tarp labai toli viena nuo kitos esančių įmonių ar bankų, atsiskaityti už prekes mokėjimo kortelėmis (Pranulis ir kt., 2008). Pirmųjų e-prekybos bandymų, naujų kasos aparatų, kompiuterių ir kitos elektroninės technikos atsiradimas pagreitino pirkėjų aptarnavimą, suteikė galimybę kaupti ir apdoroti informaciją apie prekes, klientus.

Technologinės aplinkos, techninių naujovių įtaka reikšminga ir prekių transportavimo bei sandėliavimo operacijoms (Pranulis ir kt., 2008).

Mokslinės – technologinės aplinkos įtaka marketingui pavaizduota 4 pav.

Spartūs technologijų pokyčiai lemia esminius darbo proceso pasikeitimus, keičia darbuotojų skaičių bei kvalifikacijos reikalavimus. Kai kuriais atvejais, pavyzdžiui, kompiuterizavus darbą, kad įmonė sėkmingai veiktų, reikia mažiau, bet aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų.

Technologijų pokyčių svarba verslo įmonei labai reikšminga. Jie tarsi vis naujai atsirandančios kūrybos galimybės, nes jų dėka atnaujinamos įprastos prekės.



#### **4 pav. Mokslinės – technologinės aplinkos įtakos kryptys**

Šaltinis: Pranulis V. ir kt., 2008

Socialinė – kultūrinė aplinka. Ši aplinka apima vartotojų poreikius ir skonius, elgsenos ir mąstysenos pobūdį, demografines tendencijas (Virvilaitė, 2007).

Svarbiausias tokios aplinkos rodiklis – šalies gyventojų skaičius. Didėjantis gyventojų skaičius yra labai naudingas kiekvienai verslo įmonei, nes taip daugėja potencialių vartotojų, didėja darbo jėgos pasiūla.

Socialinė aplinka glaudžiai susijusi su kultūriniais šalies veiksniais. Šie veiksniai – tai visuomenės vertybių ir gyvenimo būdo pokyčiai. Kinta gyventojų gyvenimo būdas, pagrindinės vertybės, etninių bei religinių vertybių grupės. Šie pokyčiai verslo įmonei labai svarbūs, nes nuo jų priklauso darbo jėgos pasiūla, o taip pat ir gyventojų pirkimo įpročiai, prekių pasiūla.

Politinė – teisinė aplinka – tai marketingo makroaplinkos elementas, apimantis visuomenės politinių struktūrų veiksmus ir teisės aktus, kurie daro įtaką marketingo sprendimams bei jų įgyvendinimui (Pranulis ir kt., 2008).

Anot R. Virvilaitės (2007), kiekviena įmonė marketingo veikloje susiduria su tris sritis reguliuojančiais dokumentais ir turi juos žinoti:

- įmonių steigimo, vidinės veiklos ir likvidavimo reguliavimas;
- įmonės santykių su partneriais ir vartotojais reguliavimas;
- atskirų marketingo sričių reguliavimas.

Politinė santvarka tiesiogiai veikia verslą. Laisva verslininkystė gali plėtotis tik demokratinėje rinkos ekonomikos šalyje. Politinis stabilumas - didelis privalumas kuriant verslo aplinką. Politinę aplinką sudaro valstybės valdymo organų veikla ir bendros politikos kryptys. Be to, įmonei turi įtakos ne tik Lietuvos politinis gyvenimas, bet ir tarptautinių institucijų (tokių kaip Europos Sąjunga) darbas.

### **1.3.2. Vidinės aplinkos analizė**

Vidaus veiksmų analizė įvertina organizacijos vidinius pranašumus ir trūkumus. Ji apima organizacijos išteklių kiekio ir kokybės nustatymą.

Analizės stadijoje tiksliai ir bešališkai nustatoma organizacijos išskirtinė kompetencija, tai yra konkurencinio pranašumo ir konkurencinio trūkumo sritys. Pasitelkę analizės eigoje gautą informaciją, sumanūs vadovai didina organizacijos kompetencines galimybes, įgyvendindami apsaugines priemones mažinančias esamų ar naujai atsirandančių grėsmių poveikį (Pranulis ir kt., 2008).

R. Virvilaitė (2007) teigia, kad vidinės aplinkos analizė atliekama tokia tvarka:

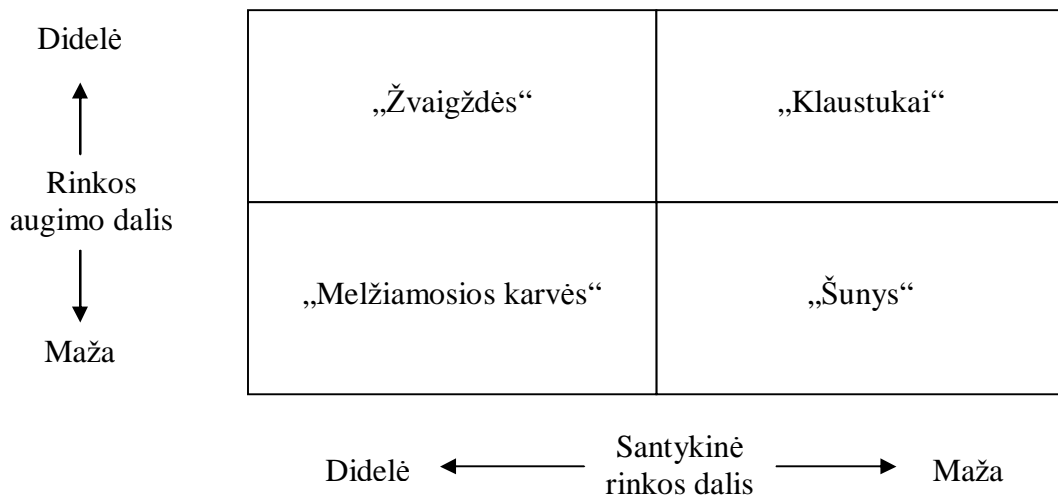
- marketingo galimybių analizė;
- įmonės apsirūpinimo materialiniais, finansiniais ir žmonių ištekliais įvertinimas.

*Marketingo galimybių analizė.* Įmonė, analizuodama savo turimų produktų rinkinį, turi apsispręsti, į kurių produktų populiarinimą reikia investuoti daugiau, mažiau arba visai neinvestuoti. Vienas iš veiksmų, lemiančių tam tikrą pasirinkimą, yra įmonės parduodamų prekių padėtis rinkoje, t. y. jos turimos marketingo galimybės. Šiai analizei dažniausiai naudojama Bostono konsultacinės grupės (BCG) matrica. Bostono konsultacinė grupė siūlo naudotis dviem veiksniais – rinkos plėtros tempais (rinkos patrauklumo matas) ir santykinė rinkos dalimi (bendrovės pozicijos rinkoje matas) (5 pav.). BCG matrica tinka veiklos zonoms pasirinkti, strateginėms pozicijoms nustatyti ir strateginiams ištekliams paskirstyti artimiausioje perspektyvoje.

„Klaustukai“ yra tokie produktai, kurie siekia įsitvirtinti besivystančioje rinkoje. Jie užima nedidelę santykinę rinkos dalį. Daugelis įmonių pradeda savo verslą su produktais – „klaustukais“. Bostono matrica prekių – „klaustukų“ vadovams pataria gerai pagalvoti, ką su jais daryti: aktyviai investuoti ir bandyti užimti aukščiausią poziciją, kad taptų prekėmis – „žvaigždėmis“ ar palapsniui juos likviduoti. Įmonei gali būti pelningiau atsisakyti vieno ar kito produkto ir daugiau dėmesio skirti kitoms, pelningesnėms prekėms.

„Žvaigždės“. Jei „klaustukų“ verslas vystosi sėkmingai, jie tampa „žvaigždėmis“. „Žvaigždės“ yra sparčiai augantys, užimantys didelę rinkos dalį produktai. Paprastai jų

populiarinimui ir pardavimui reikia nemažai investicijų (tiekėjų paieškai, reklamai), palaikančių jų spartų augimą. Kai rinka nustos augti, „žvaigždės“ taps piniginių srautų šaltiniais – „melžiamosiomis karvėmis“.



**5 pav. Bostono konsultacinės grupės matrica**  
(modifikuota pagal P. Kotler, 2003)

„Melžiamosios karvės“ yra rinkoje lyderiaujantys produktai. Kadangi rinka nebesivysto arba vystosi labai lėtai, tai augimo investicijos minimalios, o pelningumas labai aukštas. Uždirbti laisvi pinigai yra panaudojami sąskaitoms apmokėti ir investuoti į kitas įmonės verslo kryptis.

„Šunys“ – tai produktai, esantys beveik nekintančioje arba nykstančioje rinkoje, ir valdantys nedidelę rinkos dalį. Jie uždirba tik tiek pinigų, kad išsilaikytų.

Įmonė, pažymėjusi BCG matricoje produktų poziciją ir pamačiusi savo produktų dabartinę situaciją, nusprendžia, kokias marketingo galimybes ji turi, t.y. kokį vaidmenį kiekvienas produktas vaidins ateityje. Organizacijos siūlomi produktai laikui bėgant keičia savo pozicijas rinkos augimo – santykinės rinkos dalies matricoje. Iš pradžių prekės gali būti „klaustukai“, po to tapti „žvaigždėmis“, vėliau – „melžiamosiomis karvėmis“ ir pagaliau – „šunimis“. Todėl įmonės turėtų ne tik išsiaiškinti dabartinę verslo krypties poziciją BCG matricoje, bet ir numatyti jų būsimą poziciją. Reikėtų peržiūrėti, kur buvo kiekvienas produktas pastaruosius dvejus metus ir kur ketina būti ateinančius. Tam geriausiai tinka produktų – rinkos plėtros tinklelis, kuris padeda įvertinti plėtros galimybes (Kotler ir kt., 2003). Jis rodo keturis galimus augimo variantus: rinkos tobulinimą, naujas rinkas, naujus produktus ir asortimento plėtimą (6 pav.)

	<b>Dabartiniai produktai</b>	<b>Nauji produktai</b>
<b>Dabartinės rinkos</b>	1. Prasiskverbimo į rinką strategija	3. Produkto tobulinimo strategija
<b>Naujos rinkos</b>	2. Rinkos tobulinimo strategija	4. Asortimento plėtimo strategija

### **6 pav. Augimo strategijos**

Šaltinis: modifikuota pagal Kotler P. ir kt. (2003)

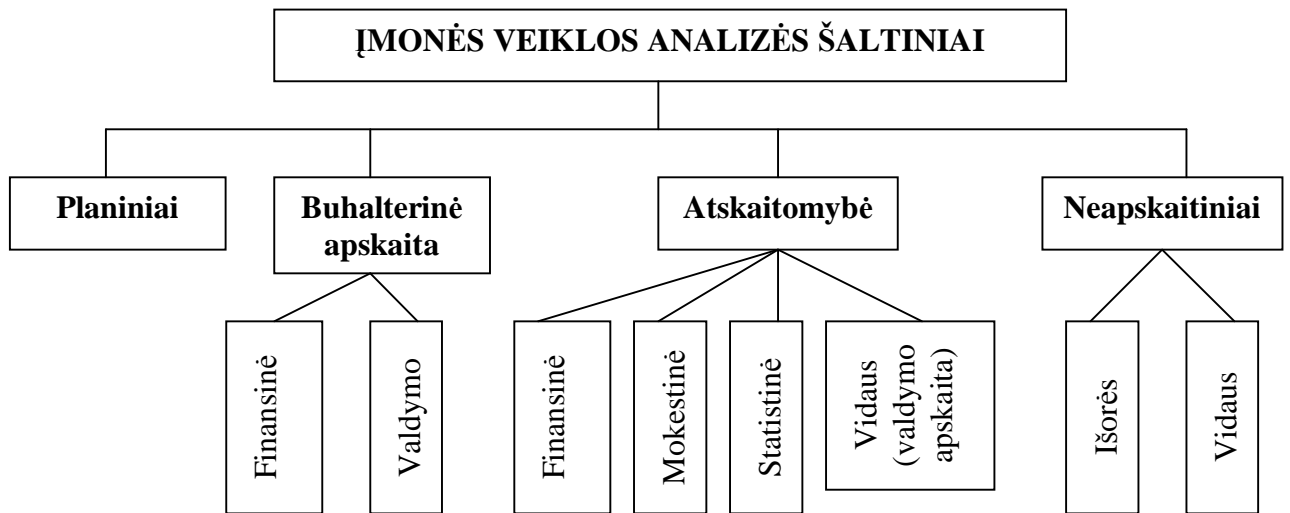
Pirmausia įmonė išsiaiškina, ar galėtų su dabartiniais produktais užkariauti didesnę rinkos dalį (prasiskverbimo į rinką strategija). Po to ji svarsto, ar gali rasti arba suburti naują rinką dabartiniams savo produktams (rinkos tobulinimo strategija). Vėliau aiškinasi, ar gali sukurti, parduoti naujus produktus, kuriais susidomėtų dabartinė jos rinka (produkto tobulinimo strategija). Taip pat ji domisi, ar galėtų sukurti, rasti, parduoti naujus produktus naujoms rinkoms (asortimento plėtimo strategija) (Kotler, 2006; Porter, 2006).

Išanalizavusi savo marketingo galimybes, įmonė įsivertina apsirūpinimą finansiniais, materialiaisiais ir žmogiškaisiais ištekliais. Šios keturios sritys sudaro tolesnį vidinio profilio analizės etapą.

*Finansinių išteklių* analizė yra dalis įmonės veiklos analizės, kurioje tarpusavyje susipynę finansinės ir ūkinės veiklos analizės aspektai. Įmonių finansinė veikla organiškai susijusi su jų ūkine bei komercine veikla, kitaip tariant, jos sąlygoja viena kitą. Finansinis rezultatas daug kuo priklauso nuo įmonės ūkinės veiklos efektyvumo, vadybos lygio, racionalaus finansų ir kitų įmonės išteklių naudojimo. Savo ruožtu įmonės ūkinės veiklos sėkmė priklauso nuo jos finansų būklės.

Finansinių išteklių analizės šaltiniai yra visa ta medžiaga, kuri buvo surinkta įmonės veiklai analizuoti. Atliekant finansinę analizę yra naudojama daug įvairių šaltinių. Įvairioje literatūroje šie šaltiniai yra skirstomi į tam tikras grupes. Įmonių finansinės analizės šaltinių klasifikavimas į grupes priklauso nuo jų gausos, analizuojamo objekto ypatybių, keliamų analizei tikslų. J.Mackevičius (2005) siūlo analizei naudojamus šaltinius suskirstyti į šias grupes, pavaizduotas 7 paveiksle.





7 pav. Įmonės veiklos analizės šaltinių klasifikavimas

Šaltinis: Mackevičius J. (2005)

Pagrindinis įmonių veiklos finansinės analizės šaltinis yra finansinė atskaitomybė, kurią sudaro finansinės ataskaitos (balansas, pelno (nuostolių), pinigų srautų, nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitos). Iš kiekvienos iš išvardytų finansinių ataskaitų galima gauti išsamią informaciją ne tik apie įmonių dabartinę finansinę būklę, bet taip pat atlikus rodiklių analizę galima prognozuoti įmonės veiklos perspektyvas.

*Materialiniai ištekliai* yra techniniai elementai (turima technologinė įranga), naudojami produktų gamyboje ar pardavime.

Analizuojant *žmogiškuosius išteklius* (arba darbo išteklius) įvertinama personalo sudėtis, profesinė kvalifikacija ir tarpusavio ryšys. Be to, šioje vidinės aplinkos analizės dalyje reikia įvertinti firmos kultūrą, visapusiškai išnagrinėti firmos sugebėjimus valdyti strateginius pokyčius, analizuoti firmos politiką, kuri daro marketingo strategijos rengimui ir įgyvendinimui (Vasiliauskas, 2001).

Žmogiškųjų išteklių analizė, anot A.Vasiliausko (2001), apima šiuos pagrindinius aspektus:

- <sup>a</sup> personalo skaičių ir darbuotojų kaitą firmoje;
- <sup>a</sup> personalo pasiskirstymą firmos organizacinėje struktūroje;
- <sup>a</sup> personalo veiklą firmoje kontroliuojančias struktūras;
- <sup>a</sup> specifinės paskirties komandų (grupių) panaudojimą firmoje;
- <sup>a</sup> personalo išsilavinimo ir profesinės kvalifikacijos lygį ir jo skatinimo formas firmoje;
- <sup>a</sup> personalo tarpusavio ryšius ir jo ryšius su firmos vadovais bei įvairių lygių vadybininkais;
- <sup>a</sup> darbo kokybės ir efektyvumo kontrolės bei skatinimo politiką ir formas;
- <sup>a</sup> investicijas į žmonių kapitalą firmoje.

Pažymėtina, kad kiekvienos įmonės žmogiškųjų išteklių analizė yra gana savita. Todėl kiekviena įmonė, analizuodama savo darbo išteklius, turi pasirinkti tik jai tinkamas analizės sritis.

Vidaus veiksnių analizė parodo realias institucijos galimybes (Tamošaitis, 2004). Išanalizavus vidaus veiksnis, atliekamas jų palyginimas su išorės veiksniais, siekiant nustatyti jų tarpusavio suderinamumą ateityje bei institucijos pajėgumą siekti ilgalaikių tikslų. Bendrųjų išorinių ir vidinių veiksnių analizė leidžia susidaryti tam tikros šakos ir institucijos viziją ir suformuluoti institucijos misiją. Taigi išorinės ir vidinės įmonės aplinkos analizė apibendrinama SSGG matricoje. Pagal P. Kotler ir kt. (2007), minėtoje matricoje pažymėtos grėsmės ir galimybės – tai išorinės aplinkos analizė, o stiprybės ir silpnybės – vidinės aplinkos analizė. SSGG (SWOT) matricą sudaro keturi kvadratai, kurių kiekvienas turi savo reikšmę ir pavadinimą (Pajuodis, 2005) (1 lentelė).

1 lentelė

**SSGG (SWOT) matrica**

Įmonės vidinė aplinka	Įmonės išorinė aplinka (rinka)	
	Galimybės	Grėsmės
Stiprybės	Ar stiprybės leis panaudoti palankias galimybes?	Ar stiprybės padės išvengti grėsmių?
Silpnybės	Ar silpnybės netrukdys panaudoti palankias galimybes?	Ar silpnybės netrukdys išvengti grėsmių?

Šaltinis: Pajuodis R. (2005)

Stiprybių ir silpnybių analizė yra efektyvi tik tada, kai jos rezultatai susiejami su galimybių ir pavojų analizės rezultatais. Šis momentas yra strategijos formulavimo pagrindas.

Apibendrinant reikia pažymėti, kad SSGG padeda pamatyti pilną vaizdą, kokia kryptimi, turėtų judėti įmonė ir į kokias rinkas jai neapsimoka įžengti. SWOT analizės metodas dažnai naudojamas renkantis marketingo strategiją, kadangi padeda realiai įvertinti savo stiprybes konkurentų atžvilgiu, ieškoti būdų, kaip būtų galima ištaisyti, patobulinti savo turimas silpnybes, išnaudoti susiklosčiusias galimybes, kaip sumažinti arba visai išvengti iškilusias (iškiliančias) grėsmes.

## **1.4. Bendrosios marketingo strategijos formavimas**

### **1.4.1. Rinkos segmentavimas, tikslinės rinkos pasirinkimas ir pozicionavimas**

Atliekant marketingo tyrimus, formuojant marketingo strategiją, pasirenkant ir taikant vienus ar kitus marketingo veiksmus, būtina išsamiai išanalizuoti rinką, kadangi joje veikia skirtingos asmenų grupės su skirtingais interesais. Prieš imantis konkrečių sprendimų, reikia žinoti vartotojų skonį, įpročius, finansines galimybes, t.y. pagal tam tikrus vartotojų požymius suskirstyti juos į atskiras grupes. Taigi, įmonė, prieš nuspręsdama, kuria kryptimi – į visą rinką, vieną ar kelias skirtingas vartotojų grupes – nukreipti savo pastangas, turi atlikti rinkos segmentavimą.

*Rinkos segmentavimas* – tai rinkos skaidymas pagal pasirinktus kriterijus, siekiant surasti dalis, kurios vienodai ar panašiai reaguoja į marketingo veiksmus (Pranulis ir kt., 2008).

Sėkmingo rinkos segmentavimo pagrindas yra geras rinkos tyrimas. Pirmiausia reikia pažinti vartotojus, žinoti jų poreikius ir savybes. Apibendrinus įvairių autorių nuomones, segmentavimas atliekamas trimis pagrindiniais žingsniais:

- Atliekant rinkos tyrimus sužinomos įvairių vartotojų savybės ir poreikiai.
- Vartotojai sugrupuojami pagal jų savybes ir poreikius. Tai gali būti sudėtingas procesas, kadangi kartais sunku nustatyti reikšmingiausias vartotojų savybes. Ta pati rinka gali būti segmentuojama daugybe būdų, ir dažnai firma, sugebanti naujai pažvelgti į tą pačią rinką, atranda naujas vartotojų grupes. Tai leidžia tiksliau įvertinti jų norus ir suteikia konkurencinį pranašumą. Be to, segmentavimas skatina inovacijas.
- Išrenkamos tinkamiausios (tikslinės) rinkos (grupės). Atmetamos rinkos (grupės), kurios yra nepelningos ar netinkamos firmos strateginiams tikslams. Pavyzdžiui, galima atrasti pelningą rinką, tačiau dėl didelės konkurencijos gali būti neišmintinga ją laikyti tikslu.

Anot V. Pranulio ir kt. (2008), dažniausiai išskiriami du rinkos tipai:

- vartotojų rinka;
- įmonių ir organizacijų rinka.

Skirtingų šalių marketingo specialistai naudoja skirtingus rinkos segmentavimo būdus. Rinkos segmentai išskiriami naudojant daugelį būdų, tačiau dažniausiai *vartotojų rinkos* segmentavimo būdus galima suskirstyti į keturias grupes (Pranulis ir kt. (2008), Kriaučionienė ir kt. (2006), Virvilaitė (2007)):

- geografinis;
- demografinis;
- psichografinis;
- pagal elgseną.

*Geografinis segmentavimas.* Segmentavimas pagal geografinį kriterijų remiasi rinkos suskaidymu pagal geografinius vienetus: valstybes, regionus, miestus ir kaimus. Sudarant geografinius segmentus galima pradėti net ir nuo globalių pasaulinių rinkų, žemynų ir baigti atskirais miesto mikrorajonais. Pagal V. Pranulį ir kt. (2008) bei R. Virvilaitę (2007), geografinis segmentavimas yra pats paprasčiausias, bet tuo pačiu gali būti naudingas tuo, kad nuo geografinio požymio priklauso daugelis kitų vartotojų savybių.

*Demografinis segmentavimas.* Segmentavimas pagal demografinį kriterijų remiasi rinkos skaidymu pagal įvairius demografinius požymius: lytį, amžių, šeimos dydį, šeimos gyvenimo ciklo etapą, užsiėmimą, išsilavinimą, pajamų dydį, religiją, rasę, tautybę, priklausymą socialinei grupei ir

kt. Vartotojus galima suskirstyti į keletą grupių pagal amžių: vaikai, paaugliai, suaugę ir pensinio amžiaus. Demografinis rinkos segmentavimas laikomas populiariausiu metodu, nes:

- vartotojų norai, teikiami prioritetai ir vartojimo tempai dažnai siejami su demografiniais kriterijais;
- demografinius kriterijus lengviau pamatuoti (Kotler, Keller, 2007).

*Psichografinis segmentavimas.* Psichografiniai segmentai sudaromi įvertinant vartotojų asmenines savybes ir charakterio bruožus, modeliuojant gyvenimo stilius. Psichografija – tai kiekybiniai gyvenimo stiliaus ir asmeninių savybių tyrimai (Kotler ir kt., 2003).

*Segmentavimas pagal vartotojo elgseną.* Tiriant rinką, svarbu išsiaiškinti vartotojų motyvus, kodėl jie įsigyja prekę, kokios naudos jie tikisi iš prekės, kokiam prekės ženklui jie yra ypač ištikimi. Taigi, dauguma marketingo specialistų mano, kad pagrindiniai segmentavimo pagal vartotojo elgseną kriterijai yra: pirkimo priežastys, ieškoma nauda, lojalumo lygmuo, prekės vartojimo kiekis, pirkimo etapas ir pirkimo nuostatos (Pranulis ir kt. (2008), Kotler ir Keller (2007)).

*Įmonių ir organizacijų rinkos segmentavimas* atliekamas panašiai kaip ir vartotojų rinkos segmentavimas. Apibendrinus keleto autorių (Pranulis ir kt. (2008), Virvilaitė (2007), Kriaučionienė ir kt. (2006), Kotler ir Keller (2007)) nuomones, galima išskirti šiuos įmonių ir organizacijų rinkos segmentavimo kriterijus:

- demografinis – tai ūkio šaka, į kurią orientuojamasi, įmonių dydis bei geografinė vieta, kurioje yra įmonės;
- veiklos – tai vartotojų technologijos, poreikiai ir galimybės;
- pirkimų organizavimo metodai – tai pirkėjo-tiekėjo bendradarbiavimas, pirkimų politika, pirkimų-pardavimų teisės;
- situacijos veiksniai – tai aptarnavimo pobūdis, specialus prekės pritaikymas, dėmesys užsakymų dydžiui;
- individualios savybės – tai pirkėjo ir pardavėjo panašumai, požiūris į riziką, lojalumas.

Rinkos segmentavimo tikslas yra kiek įmanoma geriau užtikrinti, kad ištekliai būtų nukreipti į tuos vartotojus ar organizacijas, iš kurių galima tikėtis didžiausios gražos. Taigi, marketingo specialistas turi nutarti, kurių rinkos segmentų poreikius patenkinti verta, o kurių – ne. Vėliau jis įvertina, kurie iš šių segmentų yra pelningiausi. Nuodugnai išanalizavus rinkos segmentus, nustatoma tikslinė rinka.

*Tikslinė rinka* – tai rinkos dalis, į kurią įmonė nukreipia savo marketingo veiksmus (Pranulis ir kt., 2008).

Pagal tai, kokią marketingo strategiją renkasi įmonė tikslinės rinkos aprėpimui, yra skiriamos trys pagrindinės marketingo strategijos: *nediferencijuotas marketingas*, *diferencijuotas marketingas*, *koncentruotas marketingas*.

*Nediferencijuotas marketingas* reiškia, kad įmonė visą rinką laiko vienvalyte ir iš visų vartotojų tikisi tokios pat reakcijos į marketingo veiksmus. Taip gali būti, kai:

- įmonės specialistai nepastebi vartotojų tarpusavio skirtumų;
- tie skirtumai laikomi nesvarbiais siūlant konkrečias prekes;
- įmonė neturi galimybių ar noro prisitaikyti prie skirtingų poreikių.

Nediferencijuoto marketingo taikymas yra pakankamai paprastas, be to, jį taikant galima sumažinti kaštus, kadangi nereikia atlikti išsamių rinkos tyrimų. Tačiau kita vertus, ši marketingo strategija nėra labai veiksminga, nes, anot V. Pranulio ir kt. (2008), labai sunku sukurti tokią prekę ar paslaugą, kuri tenkintų visų rinkos segmentų vartotojų poreikius. Be to, rinkoje atsiranda vis daugiau konkurentų su naujomis idėjomis ir veiksmais, kurie gali būti pagrįsti diferencijuoto ar koncentruoto marketingo strategijų taikymu. Tokiu būdu konkurentai geriau tenkins vartotojų poreikius. Taigi, esant stipriai konkurencijai, nediferencijuoti pasiūlymai tampa vis mažiau patrauklūs.

*Diferencijuotas marketingas* – tai tokia marketingo strategija, kai atskiroms tikslinėms rinkoms įvaldyti įmonė naudoja skirtingus, specialiai joms pritaikytus marketingo kompleksus (Pranulis ir kt., 2008).

Taikant diferencijuotą marketingą, daugiau ar mažiau skiriasi visi marketingo komplekso elementai: parduodama kitokia (dažnai turinti kitą vardą) prekė, skiriasi jos kaina, ji parduodama skirtingose vietose ir kitokiais būdais, ne taip pat reklamuojama ir siūloma. Diferencijuoto marketingo taikymas padeda įmonėms pasiekti didesnę pardavimo apimtį, tačiau įmonės patiria ir daugiau išlaidų tiriant, segmentuojant rinką bei pritaikant veiklą skirtingiems segmentams. Todėl, marketingo specialistų teigimu, dalyti rinką į smulkius segmentus, yra netikslinga. Įmonėms reiktų pasirinkti didelius rinkos segmentus, kurių vartotojai nuolat pirktų įmonės prekes. Tokiu būdu įmonė gali uždirbti nemenką pelną.

*Koncentruotas marketingas* – tai kai įmonė visus resursus ir pastangas sutelkia į vienos tikslinės rinkos įvaldymą bei naudoja jai unikalų marketingo kompleksą (Kriaučionienė ir kt., 2006).

Šios marketingo strategijos taikymas padeda įmonei išsamiai iširti savo vartotojų poreikius ir kuo geriau juos tenkinti. Tokiu būdu įmonė siekia užimti stiprią poziciją pasirinktoje tikslinėje rinkoje. Tai, kaip teigia V. Pranulis ir kt. (2008), leidžia dirbti pelningai net ir tada, kai pardavimo apimtis nėra didelė. Todėl koncentruotas marketingas dažniausiai laikomas mažesniųjų įmonių strategija. Mažos ir vidutinės įmonės, taikydamos koncentruotą marketingą, gali įgyti pranašumą

net ir prieš didesnius konkurentus, kadangi jos lanksčiau gali prisitaikyti prie specifinių tikslinės rinkos poreikių.

Segmentavimas – tai nuolatinis, besikartojantis procesas, kadangi nuolat kinta vartotojų poreikiai. Įmonė turi iš naujo įvertinti besikeičiančių rinkos segmentų patrauklumą ir savo galimybes aptarnauti pasikeitusią tikslinę rinką (Pranulis ir kt., 2008). Pasikeitus situacijai rinkoje, organizacija turi keisti ir savo veiksmus, t. y. rinktis kitą tikslinę rinką ar tikslinės rinkos strategiją.

Kaip buvo minėta, tikslinė rinka suprantama kaip vartotojų ar organizacijų grupės, tinkamiausios įmonės tikslams. Be to, tikslinę rinką galima suprasti ir kaip siūlomos prekės variacijų sukūrimą, kad ši prekė kuo geriausiai atitiktų skirtingų vartotojų grupių poreikius ir išsiskirtų iš konkurentų prekių. Labai nedaug tėra produktų, galinčių patenkinti visų vartotojų norus. Todėl marketingo specialistai siekia, kad jų produktai užimtų aiškia ir išskirtinę poziciją konkurentų atžvilgiu (taip vadinamas produktų pozicionavimas).

Organizacija gali teigiamai veikti prekės ženklo suvokimą per koordinuotus marketingo veiksmus, be to, ji kuria produkto, prekės ženklo ar organizacijos suvokimo paveikslą tikslinės vartotojų grupės mintyse. Tam tikslui pasiekti labiausiai tinka reklama (Pranulis ir kt., 2008). Tai patvirtina A.Ries ir J.Trout (2005) teiginys, kad pagrindinis pozicionavimo principas yra ne sukurti ką nors naujo ar originalaus, bet ir manipuliuoti tuo, kas mintyse jau yra, ir pakeisti jau egzistuojančius ryšius. Pozicionavimas – kūrybinis procesas, todėl suklasifikuoti kriterijus ar parašyti vieningą „receptą“, kaip reikia pozicionuoti, nėra lengva. P. Kotler (2007) išskiria tokias pozicionavimo strategijas:

- ✓ prekės savybę (prekė išskiriama pagal konkrečią jos savybę: dydį, skonį, saugumą, spalvą ir kt.);

- ✓ prekės duodamą naudą (ši strategija naudojama pozicionuoti daugelį produktų. Pvz., saldumynų pramonėje „Ferrero Rocher“ pozicionuojamas kaip dovana, o „Mars“ bei „Snickers“ šokolado batonėliai – alkiui numalšinti) (Kotler ir kt., 2003);

- ✓ vartojimo būdą ar situaciją (tai situacija, kai atsiskleidžia tam tikros, išskirtinės prekės savybės);

- ✓ vartotoją (kai pabrėžiama ne prekės savybė, o jos vartotojas, t. y. kam ta prekė yra skiriama. Pvz., ji gali būti skiriama „tikriems vyrams“);

- ✓ konkurentą (ši strategija suteikia galimybę pozicionuoti produktą dviem būdais. Produktas gali būti pozicionuojamas tiesiogiai jį priešpriešinant konkurentui. Antrasis būdas, kai produktą galima pozicionuoti atsiribojant nuo konkurentų. Pvz., „7-Up“ išsikovojo 3 vietą rinkoje, kai buvo pozicionuotas kaip „ne kola“ („Uncola“) – gavaisis ir troškulį malšinantis gėrimas, pakeičiantis „Coke“ ir „Pepsi“) (Kotler ir kt., 2003);

▼ prekių grupę (tai tiesioginis palyginimas su visa panašia prekių grupe. Pvz., „Camay“ muilas pozicionuojamas ne su muilais, bet su vonios aliejais. Tokiu būdu siekiama išskirti prekę iš kitų panašių, įrodyti jos pranašumą);

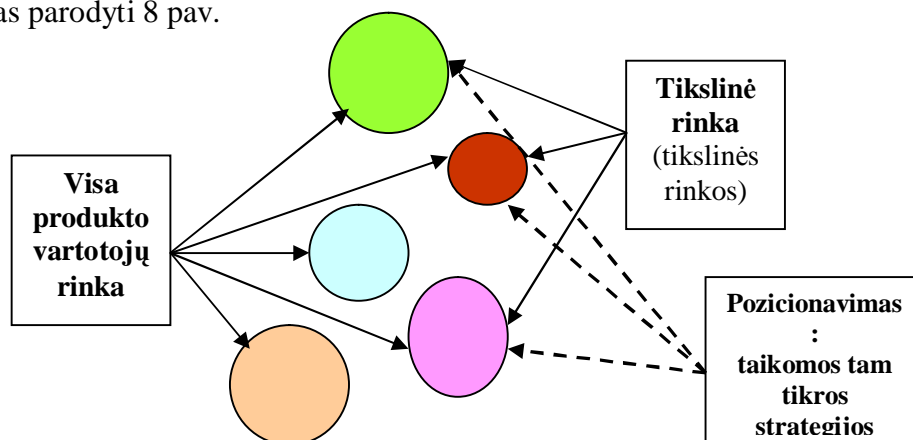
▼ kokybę ar kainą (tai kone svarbiausios prekės savybės. Pagal V. Pranulį ir kt. (2008), ši strategija yra tokia dažna, kad jau ima prarasti originalumą, o kartu – ir veiksmingumą).

Pozicionuojant labai svarbu sužinoti, ką apie prekę mano vartotojai. Paprastai rengiamos apklausos, kurių metu prašoma balais ar kitokiu būdu įvertinti kokią nors konkuruojančių prekių savybę: patogumą, prestižą, patikimumą, modernumą ar dar ką nors. Vėliau nesunku apskaičiuoti vartotojų nuomonių vidurkius (Pajuodis, 2002).

Pozicionavime siekiant nustatyti prekės poziciją naudojami suvokimo žemėlapiai. Suvokimo žemėlapis – tai nuomonių apie konkuruojančių prekių (prekių pozicijų) išsidėstymą pasirinktos grupės asmenų sąmonėje schema; tai suvokimo ir pirmenybės matavimo priemonė, kuri parodo psichologinį skirtumą tarp prekių ar rinkos segmentų. Suvokimo žemėlapis leidžia įmonei matyti savo prekės poziciją rinkoje (Virvilaitė, 2007).

Pozicionavimas atliekamas po rinkos segmentavimo ir tikslinės rinkos nustatymo bei pasirinkimo. Pasirinkusi poziciją, bendrovė turi imtis ryžtingų veiksmų, kad šią poziciją pateiktų tiksliniams vartotojams ir kad ji būtų pranašesnė nei konkurentų.

Visi trys žingsniai – rinkos segmentavimas, tikslinės rinkos pasirinkimas ir pozicionavimas – turi būti atliekami nuosekliai: visų pirma rinka suskaidoma į dalis pagal pačios įmonės pasirinktus kriterijus, po to pasirenkama geriausiai organizacijos siekius atitinkanti rinkos dalis (ar kelios dalys) – tikslinė rinka, o trečiuoju žingsniu sprendžiama, kokią strategiją pasirinkti, kad tikslinėje rinkoje įmonė su savo preke išsiskirtų iš konkurentų prekių ir paslaugų, kokius skirtumus parodyti vartotojams (Pranulis ir kt., 2008). Rinkos segmentavimas, tikslinės rinkos pasirinkimas ir pozicionavimas parodyti 8 pav.



**8 pav. Rinkos segmentai, tikslinė rinka ir pozicionavimas**

Šaltinis: modifikuota pagal Pranulį V. ir kt. (2008)

### **1.4.2. Konkuravimo būdo strategijos ir jų pasiekimo būdai**

Įmonė, pasirinkusi ir pasiruošusi aptarnauti tikslinę rinką, susiduria ir su daugybe konkurentų, kurie turi labai panašių pajėgumų, vadovaujasi panašiomis marketingo strategijomis. Pažymėtina, jog pozicionavimas yra taikytinas ne tik tam, kad įmonė sulauktų palankios pirkėjų reakcijos jos siūlomų produktų atžvilgiu, bet ir yra kovos su konkurentais dalis (Pranulis ir kt., 2008). Marketingo komplekso elementų strategijos taip pat dalyvauja konkurencinėje kovoje (Pranulis ir kt., 2008). Taigi, kiekviena įmonė, taikydamą tam tikrus konkurencinius veiksmus, siekia išlaikyti savo pozicijas rinkoje. Tuo tikslu nepriklausomai nuo turimų išteklių, technologinio lygio ir kultūros, įmonės gali pasirinkti įvairias rinkos strategijas.

P. Kotler (2007) siūlo įmonei pažvelgti į savo konkurencinę padėtį klasifikuodama konkurentus (taip pat ir save) pagal kiekvieno atliekamą vaidmenį rinkoje:

- lyderio;
- persekiotojo;
- sekėjo;
- nišos užpildytojo.

*Lyderis* – tai įmonė (-ės), kuri (-ios) užima didžiausią rinkos dalį. Todėl tokia įmonė turi galios nustatyti kainų lygį ir jų pasikeitimus, pirmoji pristato naujus produktus ar reklamos intensyvumą. Plečiantis rinkai, dominuojanti rinkoje bendrovė laimi. Rinkos lyderiai nuolatos turi ieškoti naujų vartotojų, siekti, kad būtų daugiau vartojama ir kad daugiau būtų vartojama būtent jų produktų. Kiekviena produktų grupė gali pritraukti pirkėjų, kurie iki šiol nieko nežinojo apie šį produktą arba nepirko jo dėl per didelės kainos ar ne visiškai patenkintų poreikių. Įmonė naujų pirkėjų gali ieškoti trijose vartotojų grupėse:

- tų, kurie galėtų vartoti jų produktą, bet to nedaro (išsiskverbimo į rinką strategija);
- tų, kurie niekada to produkto nenaudojo (naujo rinkos segmento strategija);
- tų, kurie gyvena kitoje vietoje (geografinės plėtros strategija) (Kotler, 2007).

Kita rinkos plėtros strategija skirta įtikti žmonėms, kad jie daugiau ir dažniau pirktų vieną ar kitą produktą. Norėdamos įtikti vartotojams, įmonės pasirenka įvairiausias būdus. Vienas paprasčiausių – mažinti kainas (Pranulis ir kt., 2008). Ši marketingo strategija turi įtakos mažesniems konkurentams, nes juos priverčia elgtis taip pat. Tie konkurentai, kurie kaip ir rinkos lyderis sumažina kainas, praranda dalį pajamų, o tie konkurentai, kurie nekreipia į tai dėmesio, praranda dalį rinkos arba yra priverstos iš jos pasitraukti. Tačiau kainų konkurencija ne visada pasiteisina ir gali būti pavojinga netgi pačiam lyderiui. Vartotojai pripranta prie mažesnės kainos ir matydami jos padidinimą, gali atidėti prekės pirkimą arba pakeisti tą prekę kita, atitinkančia tą patį



poreikį. Todėl, kaip teigia V. Pranulis ir kt. (2008), lyderiai daug dažniau konkuruoja ne kainomis, o naudodami kitas marketingo priemones. Rinka taip pat gali būti išplėsta, atrandant ir reklamuojant naujus produkto panaudojimo būdus. Tai reikia daryti nuolat, nes priešingu atveju rinkos lyderis gali prarasti savo dominuojančią poziciją. Be to, jis turi nuolat stebėti ir tirti savo konkurencinę aplinką, reikiamu momentu priimti efektyvius strateginius sprendimus. Kiekviena lyderio klaida pasirengę pasinaudoti persekiotojai (Pranulis ir kt., 2008).

*Persekiotojas.* Tokios įmonės yra pagrindinės *lyderių* konkurentės. Anot V. Pranulio ir kt. (2008), persekiotojas turi visas galimybes tapti lyderiu, kai tik tam pasitaikys patogi proga. Įmonės – persekiotojos nuolatos rengia atakas, per kurias bando atimti dalį rinkos iš lyderio ar kitų rinkos dalyvių. Tokiu būdu jos siekia padidinti rinkos dalį. P. Kotler ir K. L. Keller (2007) teigia, kad rinkos persekiotojai turi penkias atakavimo galimybes:

- Tiesioginė ataka. Tokios atakos esmė – prisitaikyti prie lyderio prekės, reklamos, kainos bei marketingo kanalų;
- Flangų ataka. Persekiotojas atakuoja tas tikslines rinkas geografiniu požiūriu, kuriose lyderiai nėra stiprūs;
- Puolimas apsupant. Kai staigia ataka užimama didelė dalis priešo teritorijos.
- Apeinamoji ataka. Jos metu persekiotojas atakuoja lengviau pasiekiamas rinkas. Jis gali taikyti tokias šios strategijos atmainas: skverbtis į nesusijusių prekių rinkas, skverbtis į naujas geografines rinkas arba atnaujinti prekes.
- Partizaninis karas. Tuo būdu persekiotojas gali taikyti tokias priemones: atrankinį kainų mažinimą bei intensyvųjį rėmimą.

Taigi, persekiotojas, naudodamas aukščiau paminėtas strategijas gali ne tik įveikti lyderį, bet ir gerokai jį pralenkti.

*Sekėjas.* Daugelis organizacijų linkusios geriau sekti lyderį nei kovoti su juo ir užimti jo poziciją. Tačiau negalima teigti, kad tokios organizacijos neturi strategijos. Jos vis tiek turi išlaikyti savo vartotojus ir plėsti rinkos dalį. Dažniausiai sekėjai pasirenka išskirtinį pranašumą ir nukreipia jį į tikslinę rinką – tai geografinė padėtis, paslauga, finansavimas ar kita. Kadangi sekėjai stengiasi pasinaudoti tuo, ką jau yra sukūrę lyderiai, jie gali gaminti produktą žemesnėmis gamybos sąnaudomis, tačiau nuo to produkto kokybė nenukenčia. Įmonės – sekėjai rinkoje naudoja tokias konkurencijos strategijas (Kotler ir kt., 2007):

- Klastojimą. Sekėjas nukopijuoja lyderio produktą bei pakuotę ir parduoda jį juodojoje rinkoje ar per nelicencijuotus platintojus.
- Kopijavimą. Kai nukopijuojamas lyderio produktas, pakuotė ir pavadinimas su labai mažais pakeitimais.

- Imitavimas. Sekėjas nukopijuoja nuo lyderio kai kuriuos dalykus, tačiau išlaiko pakuotės, reklamos, kainos ir t. t. skirtumą. Dažniausiai lyderiai nekreipia dėmesio į imitatorius tol, kol šie nepradedą agresyviai elgtis.
- Pritaikymas. Įmonės – pritaikytojai pritaiko ar pagerina lyderio produktą ir parduoda jį kitose rinkose, tačiau dažnai pritaikytojai perauga į būsimuosius persekiotojus.

Apibendrinant V. Pranulį ir kt. (2008) bei P. Kotler ir kt. (2007), rinkoje būti įmone – sekėja ne visada paranku dėl dviejų priežasčių: 1. sekėjas dažniausiai uždirba mažiau nei rinkos lyderis, 2. laiko atžvilgiu sekėjai visuomet atsilieka nuo lyderio, nes jie priklauso nuo lyderio veiksmų.

*Nišos užpildytojai.* Užuoat buvusios pasekėjos didelėje rinkoje, organizacijos gali pasirinkti būti lyderėmis mažoje rinkoje arba jos nišoje. Tai dažniausiai mažų bendrovių pasirenkama taktika, siekiant išvengti tiesioginės konkurencijos su didelėmis įmonėmis, kurių nedomina mažos rinkos ir nišos. Didžiausia nišų užpildytojų rizika yra ta, jog niša gali išnykti arba būti užpulta. Pagrindinė nišoje veikiančios įmonės strategija, pagal P. Kotler ir kt. (2007), yra specializacija. Tuo atveju organizacija, aptarnaujanti specializuotą nišą, įstringa su ypač specializuotais ištekliais, kurie gali neturėti tokios didelės vertės kitose rinkose. Todėl peršasi išvada, kad įmonė, norėdama išlikti rinkoje, turi nuolatos ieškoti naujų nišų ar rinkų. Įmonė turi susikoncentruoti į nišų kūrimą, o ne į vieną nišą ar rinką.

Aukščiau išvardytos strategijos padeda įmonei būti lygiaverte konkurente rinkoje. Be to, ji, žinodama, kokią konkuravimo būdo strategiją taiko jos konkurentai, gali priimti reikalingus atsakomuosius marketingo veiksmus. Tačiau įmonė turėtų skirti laiko ir vartotojams bei jų poreikių tenkinimui, kadangi į vartotojus orientuotos įmonės turi palankesnę situaciją nustatyti naujas galimybes (Kotler ir kt., 2007). Taigi, šiame darbe formuojant marketingo strategiją, bus orientuojamasi būtent į vartotojų apklausos rezultatus.

### **1.4.3. Aktyvumo rinkoje strategijos**

Galutinės įmonės marketingo strategijos suformavimas konkrečiam laikotarpiui priklauso nuo tuo, kokia strategija pasirenkama įgyvendinant vieną ar kitą tikslą. Todėl ir organizacijos aktyvumą rinkoje lemia visų pirma marketingo tikslai ir jiems pasiekti skiriamų lėšų dydis.

V. Pranulis ir kt. (2008) teigia, kad pagal aktyvumą rinkoje skiriamos tokios marketingo strategijos:

- ≈ didelio aktyvumo strategija;
- ≈ vidutinio aktyvumo strategija;
- ≈ mažo aktyvumo strategija;
- ≈ ribinių rinkų atsisakymo strategija.

*Didelio aktyvumo strategija.* Įmonė šią strategiją taiko tada, kai rinką laiko labai svarbia. Bendrovė tada naudoja didžiausią savo turimų išteklių dalį. Todėl galima teigti, kad šios strategijos taikymas yra labai rizikingas. Atsilaikymui prieš agresyvius konkurentų veiksmus įmonė rinkoje gali panaudoti net visus marketingo komplekso elementus. Gali atsitikti ir taip, kad įmonė į tokią rinką perkels savo išteklius iš veiklos kitose rinkose (Pranulis ir kt., 2008).

*Vidutinio aktyvumo strategija.* Jos taikymas nėra toks rizikingas kaip taikant didelio aktyvumo strategiją. Verslo įmonė, pasirinkusi vidutinio aktyvumo strategiją, turi pastovią ir patikimą rinką ar jos dalį, įmonės veikla tokioje rinkoje yra stabili. Tačiau bendrovė riziką yra paskirsčiusi ir kitose veiklos srityse, todėl rinką, kurioje yra taikoma vidutinio aktyvumo strategija, nelemia įmonės išlikimo galimybių. Anot V. Pranulio ir kt. (2008), vidutinio aktyvumo strategija remiasi pakankamais ištekliais, kurie tik retkarčiais papildomi veiklos mažinimo kitose rinkose sąskaita. Įmonė vidutinio aktyvumo strategijos laikytis gali dėl dviejų priežasčių:

- kai dėl finansinių ir kitų išteklių trūkumo negalima išplėtoti didelio aktyvumo strategijos;
- vidutinio aktyvumo strategijos laikymasis yra vienas iš įmonės tikslų.

*Mažo aktyvumo strategijos* taikymas paremtas nedidelėmis arba laikinomis įmonės pastangomis rinkoje, kurioje ji nesistengia aktyviai konkuruoti, nes greičiausiai turi tik laikiną tikslą joje. Ilgalaikiams tikslams verslo įmonė nesiryžta, nes rinką jau yra užėmusios didelės bendrovės, su kuriomis konkuruoti ji yra arba per silpna, arba tai neatitinka jos tikslų. Tačiau mažo aktyvumo strategija gali būti gana pelninga, nes įmonė neskiria didelių išteklių (Pranulis ir kt., 2008). Šios strategijos rinką gali būti naudojama ir kitų verslo tikslų siekimui.

*Ribinių rinkų atsisakymo strategija.* Ribinių rinkų atsisakymas – tai sąmoningas išteklių perkėlimas iš mažiau naudingų rinkų į tas, kurios duoda daugiau naudos (Pranulis ir kt., 2008). Ribinėmis rinkomis vadinamos tos, anot V. Pranulio ir kt. (2008), kurias įmonė yra pasirengusi palikti atsiradus geresnei alternatyvai.

*Demarketingas* – viena iš žinomiausių strategijų. Tai atvirkštinis procesas marketingui. Jei marketingo veiksmais siekiama padidinti prekių ar paslaugų paklausą, tai demarketingą galima apibūdinti kaip strategiją, kuria siekiama sumažinti tam tikrų prekių ar paslaugų paklausą (Pranulis ir kt., 2008). Demarketingo strategiją galima taikyti keliais būdais:

- kai prekės tolygiai ir vienodai tiekiamos visiems pirkėjams, neatsižvelgiant į prekių paklausą skirtingose vartotojų segmentuose;
- kai trūkstant kokios nors prekės siūlomas jos pakaitalas;
- kad būtų patenkintas vieno vartotojo poreikis, siūloma susitarti su kitu vartotoju, kuris pageidaujama gaminį jau yra nusipirkęs (Pranulis ir kt., 2008).

Visi paminėti būdai padeda išspręsti vartotojų poreikių tenkinimo problemą, kai prekių paklausa viršija jų pasiūlą.

Realioje verslo veikloje gryna aktyvumo rinkoje strategija neegzistuoja. Kiekvienoje rinkoje, kurioje veikia įmonės, galima rasti vienos ar kitos aktyvumo rinkoje strategijos atmainų. Taip yra todėl, kad verslo įmonė turi ne tik surasti nepatenkintus vartotojo poreikius bei pasistengti juos patenkinti, bet ir siekti maksimalaus pelno. Be to, norėdama išlikti rinkoje, ji turi nuolat stebėti konkurentus ir reaguoti į jų veiksmus. Tokiu atveju įmonė, atsižvelgdama į savo marketingo tikslus, pasirinks, ar taikyti vieną kurią nors aktyvumo rinkoje strategiją, ar matys naudą taikyti kelių šių strategijų derinį.

## **1.5. Marketingo komplekso elementų strategijos analizė**

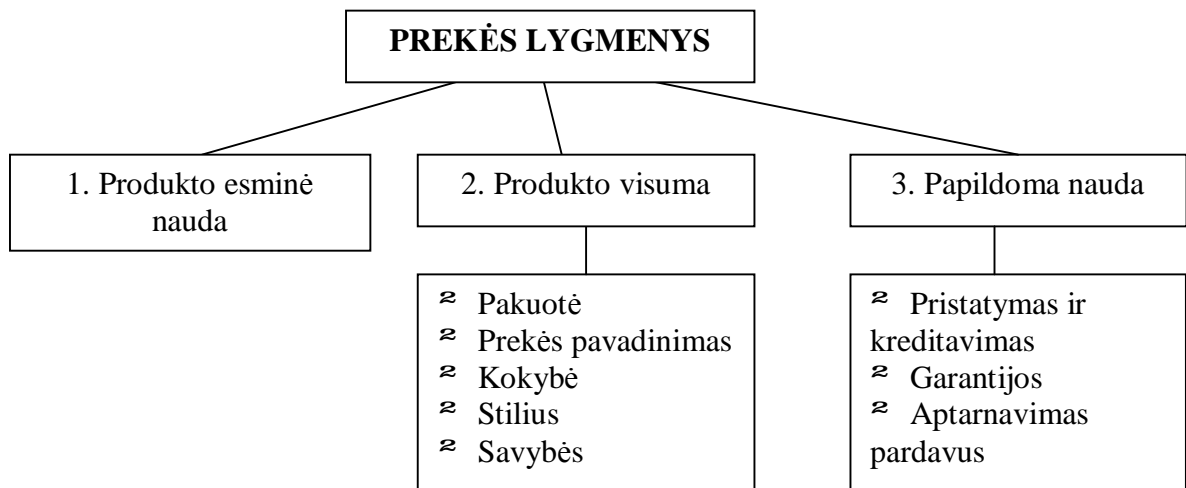
### **1.5.1. Prekės strategijos formavimas**

Marketingo samprata remiasi žinomu principu – patenkinti vartotojų poreikius taip, kad būtų gautas didžiausias pelnas. Tai pagrindinė įmonės išlikimo rinkoje sąlyga. Todėl iš čia išplaukia pagrindinis marketingo tikslas – užtikrinti pelningą įmonės veiklą, orientuojantis į prekių konkurencingumo didinimą, ir atitinkamų veiksmų bei sprendimų dėka užtikrinti konkretaus vartotojo bei visos visuomenės poreikių tenkinimą. Šie sprendimai ir veiksmai, įtakojantys rinką ir pirkėjų paklausą, o taip pat susiję su marketingo veikla, ir kontroliuojami faktoriai sudaro marketingo kompleksą.

Marketingo kompleksas – tai tam tikri veiksmai ir sprendimai, kuriais siekiama įmonės marketingo tikslų bei patenkinti vartotojų poreikius. Pagrindiniai marketingo komplekso elementai yra šie: *prekė, kaina (kainodara), paskirstymo kanalai ir pardavimo rėmimas*. Taigi, įmonės didžiausias uždavinys – sugebėti suderinti šias keturias dalis nuolat besikeičiančioje išorinėje aplinkoje. Tuo tikslu kiekvienam marketingo komplekso elementui turi būti suformuota strategija.

*Prekė* marketinge reiškia vieną iš svarbiausių marketingo komplekso elementų. Vadinasi, ir produkto strategijų parinkimas yra vienas svarbiausių įmonės vadovo uždavinių. Tradiciškai prekė suprantama kaip produktas skirtas mainams, tačiau marketingo požiūriu šio supratimo nepakanka. Todėl P. Kotler ir kt. (2007) pateikia platesnį prekės apibrėžimą: *prekė* – visa tai, kas gali patenkinti vartotojų poreikius ir tai, kas siūloma rinkai siekiant patraukti vartotojų dėmesį, plėtoti vartojimą, įskaitant fizinius objektus, paslaugas ir idėjas. Kitaip tariant, prekė suprantama kaip visi veiksniai ir sprendimai, susiję su prekės pavadinimu, įpakavimu, jos kūrimu bei gamyba ir visa kita, kas susiję su preke.

Įmonė, prieš pasiūlydama prekę vartotojui, turi išanalizuoti prekę trim lygiais. P. Kotler ir kt. (2003) taip pat siūlo vertinti prekę trim lygiais (9 pav.).



### **9 pav. Produkto lygiai**

Šaltinis: Kotler P. ir kt. (2003)

Marketingo specialistai visų pirma turi atkreipti dėmesį į pirmąjį prekės lygmenį, atsakydami į klausimą: ką iš tikrųjų pirks vartotojas, kokios prekės jam reikia? Tai turi būti pagrindinė nauda, kurią vartotojui suteikia įsigyta prekė. Produkto esminės naudos paskirtis – parduoti ne prekės savybę, o jos naudą.

Antrasis prekės lygmuo – produkto visuma – tai siūlomas pirkti produktas su tam tikrų savybių visuma (kokybe, savybėmis, stiliumi, prekės pavadinimu, pakuote). Nuo šių savybių priklausys, kaip vartotojas vertins prekę.

Papildoma nauda – tai ne vien pastebimos, bet ir protu suvokiamos prekės savybės, kurios vartotojui yra svarbiausios jau įsigijus prekę. Trečiąjį prekės lygmenį sudaro vartotojui teikiamos papildomos paslaugos (garantijos, aptarnavimas pardavus) ir iš jų gaunama nauda.

Taigi, vartotojai, įsigydami prekę, žiūri į ją kaip į naudų rinkinį, patenkinantį jų poreikius. Įmonė, formuodama prekės strategiją, turi atkreipti ypač didelį dėmesį į papildomos naudos veiksnius, kadangi šiuo lygmeniu rinkoje vyksta didžiausia konkurencija. Bendrovė turėtų sukurti tokį papildomos naudos rinkinį, kuris išsiskirtų iš konkurentų siūlomų, t.y. jis turėtų ne tik patenkinti vartotojų poreikius, bet ir suteikti jiems pasitenkinimą.

Marketinge prekės klasifikuojamos pagal įvairius požymius. Dažniausiai prekės klasifikuojamos į *ilgalaikio ir trumpalaikio naudojimo prekes*.

Ilgalaikio naudojimo prekės – tai gaminiai, naudojami ilgai, kelerius metus. Tokioms prekėms priskiriami automobiliai, šaldytuvai, santechnikos prekės ir kt.

Trumpalaikio naudojimo prekės – tai gaminiai, visiškai suvartojami per vieną ar keletą vartojimo ciklą (pvz. muilas, maisto produktai ir pan.).

Be to, šios prekės dar skirstomos į asmeninio ir gamybinio naudojimo (vartojimo) prekes. Asmeninio naudojimo prekės – tai tokios prekės, kurias pirkėjai perka asmeniniam naudojimui.

Gamybinio naudojimo prekės – tai produktai, kuriuos perka individualūs asmenys ir organizacijos naudoti savo versle (Kotler ir kt., 2003).

Šiame darbe visas dėmesys skiriamas santechnikos prekių marketingui. Kai santechnikos prekes perka galutiniai vartotojai savo asmeniniam naudojimui, tai jos bus priskiriamos prie asmeninio naudojimo prekių. Tačiau kai minėtas prekes perka santechnikai montuotojai ar perpardavinėtojai, tai jos tampa gamybinio naudojimo prekių grupės dalimi. Taigi, ta pati prekė vienu atveju gali būti asmeninio naudojimo, kitu atveju – gamybinio naudojimo preke. Todėl galima teigti, kad prekės priklausomybę vienai ar kitai grupei (arba iš karto abiems) apsprendžia tai, kokiems tikslams ją perka vartotojas.

Dažniausiai įmonė gamina ir parduoda ne vieną prekę, o vartotojai turi galimybę rinktis ne iš vienos prekės, o iš tam tikro *prekių asortimento*. P. Kotler ir kt. (2003) siūlo tokį prekių asortimento apibrėžimą:

*Prekių asortimentas* – tai visų prekių grupių ir atskirų gaminių įvairovė, kurią konkretus prekiautojas siūlo pirkėjams.

Pagal V. Pranulį ir kt. (2008), marketinge vartojama ir *prekių linijos* sąvoka. Prekių linija – tai panašios paskirties prekių rinkinys.

Dažniausiai yra skiriami du asortimento parametrai: *plotis ir gylis*. Plotį sudaro prekių linijų skaičius. Gylį rodo vienoje prekių linijoje esančių prekių modifikacijų skaičius (Pranulis ir kt., 2008). Asortimento pločio ir gylio matmenys ne tik išreiškia skirtingas pirkimo galimybes, bet ir, priklausomai nuo konkrečios paklausos situacijos, sukuria skirtingą asortimento patrauklumo efektą. Asortimento pločiu suprantama įvairios paskirties prekių pasiūla, sudaranti galimybes vieno apsilankymo prekybos (pirkimo) vietoje metu patenkinti įvairius poreikius. Asortimento gylis pirkėjui sudaro alternatyvias tam tikros paskirties prekių pasirinkimo galimybes. Asortimento gilumą apibūdina tos pačios paskirties prekių kiekis, t. y. tam tikro pavadinimo prekės pavidalų skaičius.

Prekybos įmonės asortimentas priklauso nuo įmonės dydžio, t.y., kokio dydžio prekybos plotą ji turi. Didėjant prekybos plotui, didėja asortimento plotis ir gylis. Vadinasi, pagalbinių, t.y. prekių laikymo patalpų dydis taip pat turi įtakos asortimento apimčiai. Parduotuvės prekių asortimentas gali priklausyti ir nuo jos buvimo vietos: kartais blogesnėje vietoje esančios parduotuvės prekių asortimentas yra skurdesnis.

Pateikiant prekę rinkai, visuomet reikia pabrėžti jos privalumus, kuriuos nusako produkto charakteristikos: kokybė, savybės, stilius ir dizainas. Atsižvelgiant į šias charakteristikas, marketingo specialistai turi spręsti eilę su šiais sprendimais susijusių klausimų.

Produktą kokybę marketingo specialistai pasirenka kaip vieną svarbiausių įrankių pozicionuojant prekę rinkoje. Nuo produkto kokybės dažnai priklauso ir jo kaina, kadangi su

kokybe susijęs ir prekės ženklas. Taigi, bendrovė, pasirinkdama produkto kokybės lygį, turi priderinti jį prie tikslinės grupės poreikių. Be to, negalima pamiršti ir konkurentų siūlomų prekių: įmonės pasirinktas prekių kokybės lygis turi atitikti ir konkurentų produktų kokybės lygį (Kotler ir kt., 2003). Daugelis autorių teigia, kad produkto kokybė tampa efektyviu strateginiu ginklu. Kas moka šį ginklą valdyti, tas rinkoje klesti. Kitaip tariant, rinkoje išlieka tos bendrovės, kurios sugeba vartotojams pateikti kokybiškesnes prekes nei jų konkurentai.

Pagal P. Kotler ir kt. (2003), produkto savybės – tai konkurencinis įrankis, padedantis išskirti bendrovės produktą iš konkurentų gaminių. Todėl kiekviena bendrovė pirmiau nei konkurentai turėtų pasiūlyti vertingą vartotojui ir pelningą sau prekės savybę.

Kaip buvo minėta, bendrovė, norėdama išskirti savo prekę iš konkurentų, turi įtikinti pirkėją, kad jos prekė yra vertingesnė savo charakteristikomis. Tam gali pasitarnauti prekės stilius ir dizainas. Šios abi charakteristikos turi užtikrinti, kad prekė ne tik patrauks dėmesį, sukels estetinį pasigėrėjimą, bet ir bus funkcionali. Šiuo atžvilgiu dizainas yra platesnė sąvoka nei stilius (Kotler ir kt., 2008). Stilius apibūdina tik produkto išvaizdą. Prekės dizainas ne tik patraukia dėmesį, bet ir suteikia prekei naudingų savybių, o tai mažina gamybos sąnaudas ir daro produktą konkurencingu tikslinėje rinkoje. Jei vartotojas išskiria konkrečios įmonės prekę iš konkurentų, vadinasi, jis ją identifikuoja pagal jau minėtas prekės savybes. Tačiau jis gali prekę pozicionuoti ir pagal prekės ženklą.

Prekės ženklas – tai grafiškai pavaizduotas ženklas, žymintis ir atskiriantis vienam asmeniui (įmonei) priklausančias prekes nuo kitam asmeniui (įmonei) priklausančių prekių. Kiekvienas prekės ženklas turi jam lojalių vartotojų, kurie nesirenka pakaitalų netgi tada, kai jie parduodami gerokai pigiau. Todėl galima teigti, kad prekiniai ženklai atlieka šias funkcijas:

- padeda atskirti skirtingų įmonių arba vienos įmonės skirtingas prekes ar prekių grupes;
- nurodo konkrečią prekes siūlančią įmonę;
- naudojama prekės ir jos kokybės susiejimui;
- skatina prekių pardavimą, jeigu su konkrečiu prekės ženklu siejama gera kokybė.

Vertingas prekės ženklas suteikia bendrovei daug konkurencinių pranašumų. Kuo vartotojas lojalesnis prekės ženkliui, tuo prekės ženklo vertė bus didesnė. Todėl, formuojant marketingo strategiją, labiausiai reikia orientuotis į tai, kad būtų padidinta lojalaus vartotojo per visą jo gyvenimą sukuriama vertė, o prekės ženklo strategija čia turi tapti pagrindiniu marketingo įrankiu (Kotler ir kt., 2003). Remiantis V. Pranulio ir kt. (2008) pateiktomis mintimis, prekės ženklo strategijų srityje kiekviena įmonė gali rinktis iš keleto pagrindinių strateginių alternatyvų:

▼ Įmonė gamintoja prekės ženklo nesuteikia. Šiuo atveju prekė parduodama remiantis tik bendrinio prekės pavadinimu arba prekė parduodama su prekybininko suteiktu ženklu.

▼ Suteikiamas grupinis prekės ženklas, kuris arba sutampa su įmonės vardu, arba nesutampa.

▼ Suteikiamas individualus prekės ženklas, kuris nesiejamas su įmonės pavadinimu ir kitais jo ženklais, todėl jei ši prekė rinkoje neįsitvirtina, įmonės reputacija nenukenčia.

▼ Suteikiamas dvigubas prekės ženklas. Pirmasis sutampa su įmonės pavadinimu, antrasis yra individualus.

Formuojant marketingo strategiją, kaip jau buvo minėta prie produkto pozicionavimo, paprastai atsižvelgiama į racionalius vartotojų poreikius. Įmonės orientacija į prekės ženklą akcentuoja emocionaliuosius vartotojų poreikius, kelia visai kitus tų poreikių ir įmonės galimybių supratimo reikalavimus, verčia atsakyti į kitokius su emocija susijusius klausimus: ką vartotojas jaučia pirkdamas ir naudodamas savo buityje, pvz. kokią nors santechnikos prekę, ar jis jaučiasi esąs išskirtinis (saugesnis, šiuolaikiškesnis, pranašesnis ar pan.), kurių vartotojų grupių įmonės produktai ir paslaugos netenkina ir kodėl, ar bendrovės aptarnaujančio personalo apranga, bendravimo būdas su klientu atitinka įmonės prekių ženklo vertybes, ar tos vertybės aiškiai parodomos viešųjų ryšių priemonėmis? Taigi, taikant prekės ženklo strategijos modelį, daugiau dėmesio skiriama ne kainai, sąnaudoms, konkurentams, produktui, o emocijoms, potyriams, statusui, prisirišimui – lojalumui esamiems ir potencialiems vartotojams. Todėl, norint neatsilikti nuo konkurentų, reikia periodiškai apklausti vartotojus, tuo labiau, kad iš tokių apklausų įmonė gali gauti dvejopą naudą. Vartotojų poreikių tyrimo išvados naudojamos naujoms prekės savybėms kurti (projektuoti) ir jas pateikti rinkai. Be to, bendrovė turi atkreipti dėmesį ir į tai, kad kiekviena prekė turi savo gyvavimo ciklą. Įmonės, besiremiančios prekės gyvavimo ciklo modeliu, priima atitinkamus strateginius sprendimus. Prekės gyvavimo ciklo modelis apima tokius esminius punktus:

- modelis apibūdina reiškinius, susijusius su preke – rinka, bet ne su prekės ženklu;
- atskiros rinkos gali turėti skirtingus ciklus;
- atskirų ciklų trukmė gali skirtis;
- strategija turi būti keičiama laiko bėgyje.

Kiekvienoje prekės gyvavimo ciklo stadijoje (įvedimo į rinką, augimo, brandos) taikomos skirtingos strategijos. Įvedimo stadijoje naudojamos marketingo strategijos pavaizduotos 10 pav.





**10 pav. Įvedimo stadijoje naudojamos marketingo strategijos**

Šaltinis: modifikuota pagal Pranulis V. ir kt. (2008)

*Greito nugriebimo strategija.* Kadangi prekė rinkoje yra dar nežinoma, be to, reikia padengti jos atėjimo į rinką išlaidas, tai ši strategija remiasi didele prekės kaina ir didelėmis rėmimo išlaidomis. Įmonė išnaudoja daug lėšų tam, kad sukurtų naujos prekės įvaizdį vartotojų sąmonėje. Todėl ši strategija, galima sakyti, pasiteisina, kadangi vartotojai, turintys informacijos apie naują prekę, pasiruošę ją pirkti ir mokėti pakankamai didelę kainą. Greito nugriebimo strategija padeda savotiškai laimėti ir prieš konkurentus, kadangi sukuriamas pirmosios prekės žinomumas ir įvaizdis rinkoje.

*Lėto nugriebimo strategija* remiasi didele prekės kaina ir mažomis rėmimo išlaidomis. Pagal V. Pranulį ir kt. (2008), šią strategiją įmanoma taikyti tik tada, kai konkurentai yra silpni arba jų kol kas nėra.

*Greito įsiskverbimo strategija* padeda greitai įsiskverbti į rinką, kadangi įmonė taiko mažą prekės kainą ir dideles rėmimo išlaidas. Tai gana rizikinga strategija, kadangi jos taikymui reikia daug lėšų vartotojų informavimui apie naują prekę ir ji atsiperka tik tada, jei pavyksta užimti didelę dalį rinkos.

*Lėto įsiskverbimo strategija.* Įmonė numato nedidelę kainą ir mažas rėmimo išlaidas. Ši strategija nėra tokia rizikinga, kadangi ją taikydamos įmonės nerizikuoja didelėmis pradinėmis investicijomis, bet gali patirti nuostolių dėl labai lėto prekės plitimo rinkoje – tai gali padidinti gamybos kaštus ir kelti nepatogumų (Pranulis ir kt., 2008).

Augimo stadijoje naudojamos marketingo strategijos pavaizduotos 11 pav.

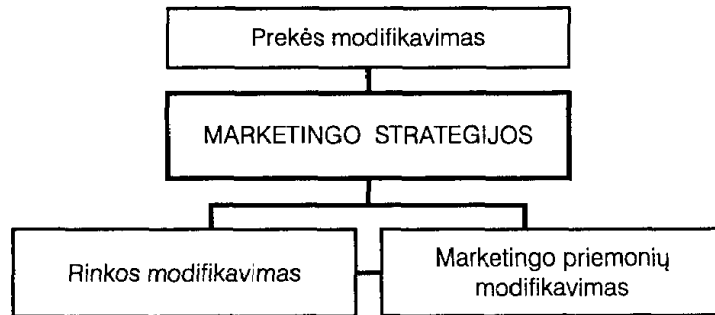


**11 pav. Augimo stadijoje naudojamos strategijos**

Šaltinis: modifikuota pagal Pranulis V. ir kt. (2008)

Prekės gyvavimo ciklo augimo stadijoje atsiranda pakankamai daug konkurentų, todėl didėja prekių įvairovė rinkoje. Įmonė, naudodama prekės gyvavimo ciklo modelį, turi priimti atitinkamus strateginius sprendimus. Vienas iš jų – modifikuoti prekę, t.y. gerinti jos kokybę. Ypač daug lėšų turi būti skiriama vartotojų informavimui apie prekės modifikacijas, įtikinėjimui. Tokiu atveju įmonė turi prisitaikyti prie konkurentų arba išsiskirti iš jų mažindama kainas.

Brandos stadijoje naudojamos marketingo strategijos parodytos 12 pav.



**12 pav. Brandos stadijoje naudojamos strategijos**

Šaltinis: modifikuota pagal Pranulis V. ir kt. (2008)

Įmonė gali stabilizuoti arba padidinti pardavimo apimtį modifikuodama ne tik pačią prekę, bet ir kitus marketingo komplekso elementus: kainą, paskirstymą, pardavimo skatinimą arba šalia prekės pardavimo pradėti siūlyti papildomas paslaugas (Pranulis ir kt., 2008).

Šiuolaikinėje rinkoje tikrai gausu įvairių prekių ir paslaugų. Bet augantys vartotojų poreikiai, dideliu greičiu besivystanti technologinė pažanga ir auganti konkurencija vis sparčiau skatina įmones kurti naujus produktus bei paslaugas, kad patenkintų vartotojų poreikius. Įmonė turi apsispręsti, kokias marketingo strategijas atitinkamoje prekės gyvavimo ciklo stadijoje taikys, be to, formuodama savo bendrąją strategiją turi numatyti, kokiomis strategijomis ji su savo prekėmis išsiskirs rinkoje, kad gautų maksimalų pelną.

### **1.5.2. Kainodaros strategijos formavimas**

Prekės vartotojui patenka per mainų procesą. Rinkoje cirkuliuoja daug įvairių prekių ir paslaugų, tačiau visoms joms yra būdingas bendras požymis – kaina. Tai vienas pagrindinių mainų proceso elementų. Be to, kaina yra viena pagrindinių ir įmonės rinkos politikos priemonių, kuria bendrovė konkuruoja rinkoje. Taigi, kaina – vienintelis pajamoms ir pelnui tiesioginę įtaką turintis veiksnys bei itin svarbus marketingo komplekso elementas. Todėl įmonė, kuri siekia pelningai parduoti prekes ir sėkmingai konkuruoti rinkoje, turėtų žinoti ne tik kainų nustatymo metodus, bet ir turėti aiškius tikslus, įvertinti situaciją rinkoje bei veiksnius, darančius įtaką kainos nustatymui. Organizacija, apibendrinusi visus minėtus reiškinius ir veiksnius, numato kainų strategiją, kuri turi

būti susieta su marketingo elementais – preke, paskirstymu, rėmimu. Be to, ji dar turi sietis ir su marketingo strategija, kuri kiekvienu konkrečiu atveju numato galimą kainų strategiją.

Prekių rinkos šiandien plėtojasi labai dinamiškai, kartu kinta ir kaina, todėl kainodaros metodai nuolat tobulinami. Nustatant kainas, įmonė gali naudoti du kainų nustatymo būdus – remtis kaštais arba sukurti pridėtinę prekės vertę. Be to, reikia atsižvelgti į konkurentų kainas ir kitus vidinius (bendrovės marketingo tikslai, marketingo komplekso strategija) bei išorinius (pardavėjas ir vartotojas, gamintojas ir pardavėjas, gamintojas ir konkurentai, pardavėjai ir konkurentai) faktorius. *Kainos nustatymo metodai*, kuriuos taiko įmonė, skirstomi į tris grupes:

**ä** Kainos nustatymas remiantis kaštais. Taikant šį metodą, visų pirma suskaičiuojama savikaina ir pridedamas norimas pelno dydis;

**ä** Kainos nustatymas pagal suvokiamą vertę, t. y. orientuojantis į paklausą. Šio metodo esmė – teikti didesnę vertę nei konkurentas ir nuolat tai rodyti potencialiems vartotojams (Kotler ir kt., 2007). Vertinama, ar vartotojo pasirengimas mokėti atitinkamą kainą už siūlomą prekę nėra žemesnė bent jau už prekės savikainą. Jeigu sąlygos tenkinamos, prekė bus pasiūlyta vartotojui;

**ä** Kainos nustatymas pagal esamą kainų lygį, t. y. orientuojantis į konkurentus. Pagal P. Kotler ir kt. (2007), įmonė gali nustatyti kainas, kurios būtų žemesnės, aukštesnės arba lygios su pagrindinių konkurentų kainomis.

Visos *kainų strategijos* dažniausiai skirstomos į dvi grupes: 1. kai strategija taikoma naujiems produktams ir 2. kai strategija taikoma produktams, jau esamiems rinkoje.

Naujai į rinką įvedamiems produktams taikomos šios strategijos:

≈ **nugriebimo strategija**. Jos tikslas – gauti didesnę pelną „nugriebiant grietinėlę“. Tokį pelną įmonė gali gauti iš pirkėjų, kuriems nauja prekė turi didelę vertę ir kurie pasirengę už ją mokėti aukštesnę, nei įprasta, kainą (Kriaučionienė ir kt., 2006). Ši strategija taikoma daugiau inovaciniams produktams;

≈ **skverbimosi strategija**, kai prekė įvedama į rinką su žemesne kaina nei yra nusistovėjusi rinkoje.

Esamiems rinkoje produktams naudojamos:

≈ **kainos ir kokybės strategija**. Nustatydamą kainą įmonė turi gerai žinoti, kokią kainos ir kokybės poziciją užima prekė (Kriaučionienė ir kt., 2006). Galimi devyni kainos ir kokybės strategijų variantai (13 pav.).

## KAINA

	Didelė	Vidutinė	Maža	
KOKYBĖ	Didelė	1. Premijinių priedų strategija	2. Gilaus skverbimosi į rinką strategija	3. Didesnio vertinio reikšmingumo strategija
	Vidutinė	4. Padidintos kainos strategija	5. Vidutinio lygio kainos strategija	6. Gero vertinio reikšmingumo strategija
	Maža	7. Apiplėšimo strategija	8. Išorinio blizgesio strategija	9. Mažesnio vertinio reikšmingumo strategija

### 13 pav. Kainos ir kokybės strategijos

Šaltinis: Kriaučionienė M. ir kt. (2006)

Kaip buvo minėta, vienas iš pagrindinių įmonės tikslų nustatant kainą – gauti kuo didesnę pelną. Jei kaina yra aukštesnė nei gautoji vertė, įmonė praras galimą pelną. Jei kaina yra žemesnė nei gautoji vertė, įmonė negaus pelno.

<sup>2</sup> į konkurentus orientuota strategija. Įmonė, taikydama šią strategiją, remiasi savo konkurentų kainomis. Priklausomai nuo situacijos, kaina nustatoma orientuojantis į rinkoje pripažinto lyderio nustatytą kainą, arba į vidutinę šios rūšies prekių kainą rinkoje (Kriaučionienė ir kt., 2006). Tačiau įmonė, naudodama šią strategiją, turėtų tikėtis konkurentų atsakomųjų veikslių ir nuspėti galimą konkurentų reakciją į kainos pakeitimus.

Įmonei naudinga turėti kainų strategiją, ypač kai jai tenka kainą nustatyti pirmą kartą, kai kainas pakeičia konkurentai arba kai paaiškėjus tam tikroms aplinkybėms tenka peržiūrėti esamas kainas. Taigi, galima teigti, kad kainos nėra pastovus elementas. Jas tenka koreguoti, o tai galima geriausia padaryti taikant nuolaidas (kainų koregavimo strategijas). Kainų koregavimo strategijos į grupes skirstomos siauresne ir platesne prasme.

Siauresne prasme nuolaidos skirstomos į greito atsiskaitymo nuolaidas (taikomos tiems pirkėjams, kurie greitai apmoka savo sąskaitas), kiekybines nuolaidas (kaina mažinama tiems pirkėjams, kurie perka didelius kiekius), sezonines nuolaidas (tai nuolaidos pirkėjams, kurie perka ne sezoninius gaminius), pakartotinio pirkimo nuolaidas (jos suteikiamos, kai grąžinama sena prekė ir perkama nauja).

Kainodaros strategijos, kurios apima platesnį pirkėjų ratą, apibendrintos 2 lentelėje.

**Kainų koregavimo strategijos**

<b>Segmentinė kainodara</b>	<b>Psichologinė kainodara</b>	<b>Vertės kainodara</b>	<b>Rėmimo kainodara</b>	<b>Geografinė kainodara</b>	<b>Tarptautinė kainodara</b>
Formos: 1. Kainodara pagal pirkėjų grupes; 2. Kainodara pagal prekių rūšis; 3. Kainodara pagal geografinę vietovę; 4. Kainodara pagal laiką.	Kainų koregavimas, siekiant psichologiškai paveikti pirkėją (pvz.: 1,99 Lt. vietoje 2,00 Lt.)	Kainų koregavimas, siekiant pateikti vartotojams tinkamą kokybės ir paslaugos derinį už prieinamą kainą.	Trumpalaikis kainų mažinimas, siekiant padidinti pardavimus (pvz.: gerai perkamoms prekėms taikoma žemesnė nei įprasta kaina)	Kainų koregavimas, atsižvelgiant į klientų geografinę padėtį (produktai siūlomi pirkėjams, esantiems kitoje šalyje).	Kainų koregavimas tarptautinėse rinkose.

Šaltinis: modifikuota pagal Kotler P. ir kt., (2003)

Kainų koregavimas kaip ir kainų nustatymo metodai bei kainų strategijos – sudedamoji marketingo strategijos dalis. Visi trys su kaina susiję žingsniai yra ne linijiniai, o ciklais vykstantys procesai, glaudžiai susiję su prekės gyvavimo ciklu.

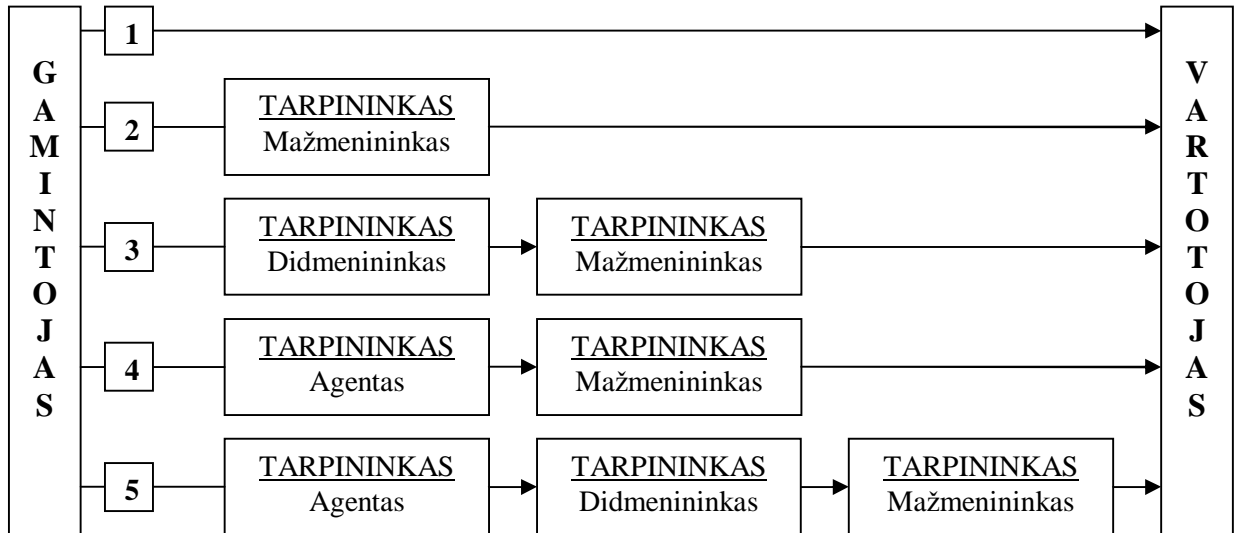
Apibendrinant galima daryti išvadą, kad kainodaros reikšmė yra ta, kad ji moko valdyti sudėtingą konkurencinę aplinką, atkurti kainos ir prekės vertės santykį ir parengti kainodaros strategiją pagal rinkos situaciją.

**1.5.3. Paskirstymo kanalų strategijų formavimas**

Dauguma įmonių stengiasi pagaminti ir parduoti kokybiškus produktus už vartotojams prieinamą kainą. Tai funkcionuos efektyviai tik tuomet, jei produktai tinkamu laiku pateikiami pirkėjams patogioje vietoje, t. y. nukreipiami nuo gamintojo link vartotojo. Marketinge tai vadinama paskirstymu. Šis marketingo komplekso elementas turi įtakos vartotojų suvokiamai prekės kokybei ir vertei. Pagal P. Kotler ir kt. (2003), prekių pristatymo greitis, garantuotas tiekimas ir galimybė prekę išsigyti, patogumas pirkėjams gali pagerinti ryšius tarp pirkėjų ir pardavėjų bei padidinti vartotojų pasitenkinimą.

Paskirstymo būtinumas kyla dėl neatitikimo tarp prekių gamybos ir vartojimo vietos, laiko, kiekio ir kokybės. Prekę gaminanti įmonė visada yra daugiau ar mažiau atitolusi nuo vartotojo (Pranulis ir kt., 2008). Kuo produktą gaminanti įmonė bus daugiau nutolusi nuo vartotojo, tuo daugiau tarpininkų dalyvaus pateikimo procese, o tai didins prekės kainą. Todėl būtina šį neatitikimą šalinti ir sutrumpinti prekės pateikimo pas vartotoją „kelį“. Nuo to priklausys ir

marketingo sėkmė. Taigi, produktai iš gamintojo pas vartotoją patenka koku nors paskirstymo (marketingo) kanalu. *Paskirstymo (marketingo) kanalas* – tai tarpusavyje susijusių organizacijų sistema, sudaranti galimybes judėti prekėms ir nuosavybės į jas teisei nuo gamintojo iki vartotojo (Martinkus, Žilinskas, 1997). Kitaip tariant, prekių paskirstymo kanalas, kuris dar vadinamas prekių paskirstymo grandine, yra būdas, kuriuo prekės iš gamintojo keliauja iki galutinio vartotojo. 14 paveiksle pavaizduotos skirtingo ilgio paskirstymo grandinės.



**14 pav. Paskirstymo grandinių ilgis**

Šaltinis: Martinkus B., Žilinskas V. (1997)

Pirmoji grandinė, vadinama tiesioginio paskirstymo grandine, yra pati trumpiausia. Ją sudaro gamintojas, tiesiogiai parduodantis savo produktus vartotojams (Kotler ir kt., 2003). Šia grandine cirkuliuoja brangiai kainuojančios prekės.

Antruoju atveju parduotuvės savininkas perka tiesiai iš gamintojo, paprastai per supirkimų darbuotoją, t.y. iš gamintojo turimos mažmenos parduotuvės. Ši grandinė būdinga greitai gendančioms prekėms (daržovėms, vaisiams ir kt.).

Trečiąją grandinę pasirenka tie gamintojai, kurie savo produkciją parduoda per didmenininkus, kurie sandėliuoja šias prekes ir po to parduoda mažmenininkams.

Ketvirtoji ir penktoji paskirstymo grandinės yra ilgesnės ir dažnai brangesnės už kitas, nes čia veikia tarpininkai, kurie perparduoda produktą pirkėjui. Agentas čia gali dirbti gamintojo, mažmenininko ar didmenininko vardu. Jis gali specializuotis vienos prekės pardavime.

Įmonė gali pasirinkti ne vieną paskirstymo kanalą, tačiau jie visi turi veikti sutartinai ir tinkamai derinti savo veiksmus. Tuo tikslu įmonės turi sukurti prekių paskirstymo kanalų strategiją, be kurios jų prekės gali nepasiekti daugumos pirkėjų. Skiriamos trys prekių paskirstymo kanalų strategijos (Pranulis ir kt., 2008):

- intensyvi. Intensyvus paskirstymas – tai tokia prekių paskirstymo strategija, kai įmonė savo prekes parduoda per didelį tarpininkų skaičių, t. y. kad pirkėjai galėtų prekes įsigyti daugelyje prekybos vietų. Formuojant šią strategiją, reikėtų pagalvoti apie įvairių nuolaidų ir skatinimo sistemų taikymą tarpininkams.
- atrankinė. Atrankinis paskirstymas – tai tokia prekių paskirstymo strategija, kai firma nenori pardavinėti savo prekės daugelyje parduotuvių, o pasirenka patogiausią prekybos vietą. Įmonė ją renkasi pagal vietą, vartotojus, veiklos metodus ir t.t. Taikydama šią strategiją firma rizikuoja, nes gali ženkliai sumažėti jos prekių apyvarta, kadangi prekės nėra plačiai pasiskirsčiusios prekybos vietose. Be to, jei iš paskirstymo kanalo pasitrauks svarbus pirkėjas, įmonė gali visiškai prarasti prekių apyvartą. Todėl įmonė turi aktyviai taikyti įvairias nuolaidas, siūlyti bendrai reklamuotis ir t.t.
- išskirtinė. Išskirtinis paskirstymas – tai tokia prekių paskirstymo strategija, kai prekes gaminanti įmonė nusprendžia, kad tam tikrame regione jos prekes turi pardavinėti tik viena firma. Ši strategija taikoma, kai parduodamos ypač brangios prekės ir jas reikia siūlyti vartotojams asmeniškai.

V. Pranulis ir kt. (2008) teigia, kad gamintojai, taikydami atrankinio ir išskirtinio paskirstymo strategijas, turėtų labai rūpestingai ir apgalvotai pasirinkti prekybos įmones. Jie dažniausiai taiko tokius atrankos kriterijus:

- finansinė padėtis;
- aptarnaujamas rajonas;
- asortimentas;
- pardavimų galimybės;
- logistikos pajėgumai.

Prekių paskirstymo kanalo ir jo strategijos pobūdį nulemia vartotojų poreikiai, prekės savybės bei gamintojo tikslai ir galimybės. Paskirstymo kanalo strategijos pasirinkimas yra vienas iš sunkiausių rinkodaros uždavinių. Išsprendus šį uždavinį, įmonei tenka spręsti kitą, ne mažiau reikšmingą problemą – kaip fiziškai pateikti prekes vartotojui arba paskirstymo kanalo tarpininkui. Fizinis prekių judėjimas vadinamas *logistika*.

*Marketingo logistika* – tai veiksmų visuma, kad reikiama prekė tinkamu laiku ir tinkamoje vietoje patektų pas tą vartotoją, kuris jos pageidauja (Kotler ir kt., 2008). Į šią sąvoką įeina visi įmanomi veiksmai ir procesai, susiję su kokybišku, efektyviu, tuo pačiu naudingu įmonei vartotojų aptarnavimu. Todėl marketingo logistikos sistemos pagrindinis tikslas yra pasiekti užsibrėžtą vartotojų aptarnavimo lygį mažiausiomis sąnaudomis. Įmonė, išsikėlusiai sau šį tikslą, stengsis kurti tokią logistikos sistemą, kuri leistų minimizuoti sąnaudas. Vadinasi, bendrovė turės vykdyti

logistikos funkcijas kuo mažesnėmis išlaidomis. P. Kotler ir kt. (2003) išskiria tokias pagrindines logistikos funkcijas:

- užsakymų apdorojimas. Svarbiausia gautus užsakymus įvykdyti greitai ir tiksliai ir kuo mažesnėmis išlaidomis.
- Sandėliavimas reikalingas, kadangi gamybos ir vartojimo ir ciklai retai kada sutampa. Gamintojas nusprendžia, kiek ir kokio tipo sandėlių jam reikia. Jis gali naudoti tiek atsargų sandėlius, tiek ir didžiulius prekių paskirstymo centrus, kurie skirti ne vien prekėms sandėliuoti, bet ir jas paskirstyti.
- Atsargų tvarkymas. Norėdami sumažinti prekių sandėliavimo ir atsargų sąnaudas, daugelis gamintojų laiko nedideles prekių atsargas, kurių užtenka tik kelioms darbo dienoms.
- Pervežimas. Rinkdamasi pervežimo būdą, įmonė atsižvelgia į tai, kaip greitai reikia pristatyti prekę vartotojui, į būdo patikimumą, galimybę užsakyti transporto priemonę, kainą ir t. t. Prekes galima pervežti: automobiliais, geležinkeliu, vandens keliu, oro transportu. Specifinės žaliavos transportuojamos vamzdynais.

Renkantis paskirstymo kanalą ir formuojant prekių paskirstymo kanalų strategiją, svarbu įvertinti prekybos įmonės aptarnaujamą rajoną, t. y. ar aptarnaujamo rajono dydis apima pakankamą potencialių pirkėjų skaičių bei stengtis nesukelti nepageidaujamos konkurentų reakcijos. Labai svarbu, kad pateikiamas asortimentas būtų patrauklus pirkėjams, laikomiems tiksline grupe ir patenkintų prekybininko aptarnaujamos zonos vartotojų poreikius.

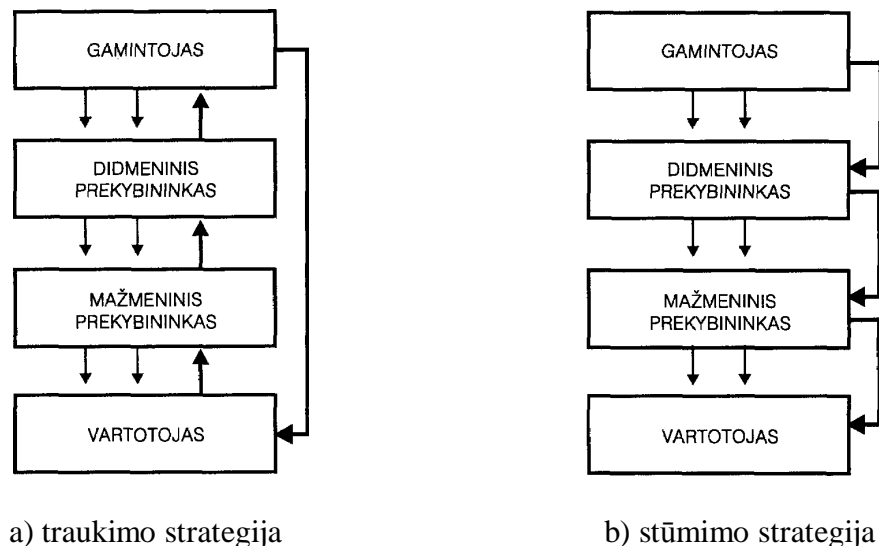
#### **1.5.4. Rėmimo strategijos formavimas**

Vartotojas nusiperka prekę tik tada, kai sukaupia apie ją pakankamai žinių – sužino apie visus prekės privalumus. Tačiau pirkėjas pats savaime nesukaupia žinių apie prekę, nes paprasčiausiai gali nežinoti apie jos egzistavimą. Todėl jam būtina pranešti apie parduodamą prekę, jos kainą, pateikimo vietą ir laiką, paskatinti prekę pirkti. Ši informacija perduodama taikant vieną iš marketingo komplekso elementų – rėmimą. *Rėmimas* – tai įvairių įmonės pardavimo mastą didinančių būdų ir priemonių visuma, kurios dėka tiksliniai klientai sužino apie produkto privalumus ir įtikinami jį pirkti. Rėmimo tikslai yra ne tik informuoti vartotoją apie naują prekę, padidinti ar stabilizuoti pardavimų apimtį, bet ir parodyti, kad ji turi daugiau privalumų už konkurentų prekę. Taigi, pažymėtina, kad pardavimo rėmimas yra vienas iš svarbiausių prekės pozicionavimo elementų.



Įmonė savo prekės pardavimą gali remti tokiais veiksmais kaip *pardavimų skatinimas* (vienkartinės priemonės, paskatinančios įsigyti vienas ar kitas prekes ir paslaugas (Ramanauskienė, 2008)), *reklama* (bet kuri apmokama idėjų, prekių ir paslaugų neasmeniško pristatymo ir rėmimo forma, kurią užsako ir finansuoja konkretus rėmėjas (Ramanauskienė, 2008)), *populiarinimas* (arba ryšiai su visuomene, tiesiogiai nėra užsakomi, tačiau pasiekiami tam tikra ilgalaikė veikla, pastiprinant ją įvairiais renginiais ar kitomis visuomenės ir žiniasklaidos atstovų dėmesį patraukiančiomis priemonėmis (Pranulis ir kt., 2008)), *asmeninis pardavimas* (prekės pateikimas vienam arba keliems potencialiems klientams, kuris vyksta betarpiškai bendraujant ir siekiant prekę parduoti bei užmegzti ilgalaikius kontaktus su šiais klientais (Ramanauskienė, 2008)). Kokius iš minėtų veiksmų pasirinks įmonė formuodama marketingo strategiją, lemia prekės pobūdis. Vartotojams gerai žinomų prekių pardavimo rėmimui geriausiai tinka reklama arba pardavimų skatinimas. Gamybinės paskirties prekėms – geriau tinka asmeninis pardavimas. Taip pat rėmimo struktūra labai priklauso ir nuo kainos. Pigioms prekėms geriau tinka reklama ir pardavimų skatinimas.

Kaip buvo minėta ankstesniuose darbo skyriuose, prekės gyvavimo ciklas yra gana sudėtingas procesas, kadangi bendrovė turi nuolat sekti, kokioje gyvavimo ciklo stadijoje yra jos prekė. Įmonė, atsižvelgdama į tai, turi greitai reaguoti ir pritaikyti atitinkamas strategijas, kurios gali padėti išsilaikyti rinkoje. Todėl galima teigti, kad prekės gyvavimo ciklas įtakoja ir lemia rėmimo pobūdį. Literatūroje išskiriamos dvi tipinės rėmimo strategijos (15 pav.):



**15 pav. Tipinės rėmimo strategijos**

Šaltinis: Pranulis V. ir kt. (2008)

*Traukimo strategija* – tai tokia rėmimo strategija, kai įmonės pastangos ir veiksmai yra nukreipiami į galutinį vartotoją, kad sumažintų prekės poreikio grįžtamąjį ryšį. Taikant šią strategiją, stengiamasi pirmiausiai sudominti galutinius vartotojus, skatinant juos pirkti.

*Stūmimo strategija* – tai tokia rėmimo strategija, kai kiekvienas paskirstymo kanalo dalyvis rėmimo veiksmus nukreipia į artimiausią paskirstymo kanalo grandį. Įmonė-gamintoja prekes siūlo didmenininkams, pastarieji - mažmenininkams, o šie - galutiniams vartotojams.

Stūmimo strategija gali būti naudojama tuomet, kai ji yra vienintelė alternatyva toms įmonėms, kurios gali skirti nedaug lėšų rėmimo reikmėms. Tuo tarpu traukimo strategiją tikslinga vykdyti tuomet, kai įmonė gali skirti tiek lėšų, kad vartotojai įsimintų ir pradėtų aktyviai pirkti siūlomą prekę. Efektyviausia rėmimo priemonė traukimo strategijoje – reklama, kuri gali pasiekti dideles auditorijas ir sukelti pageidaujamą pirkėjų reakciją. Taikant stūmimo strategiją, geriausia naudoti asmenišką pardavimą, kadangi jis suteikia galimybę tiesiogiai bendrauti su potencialiais pirkėjais.

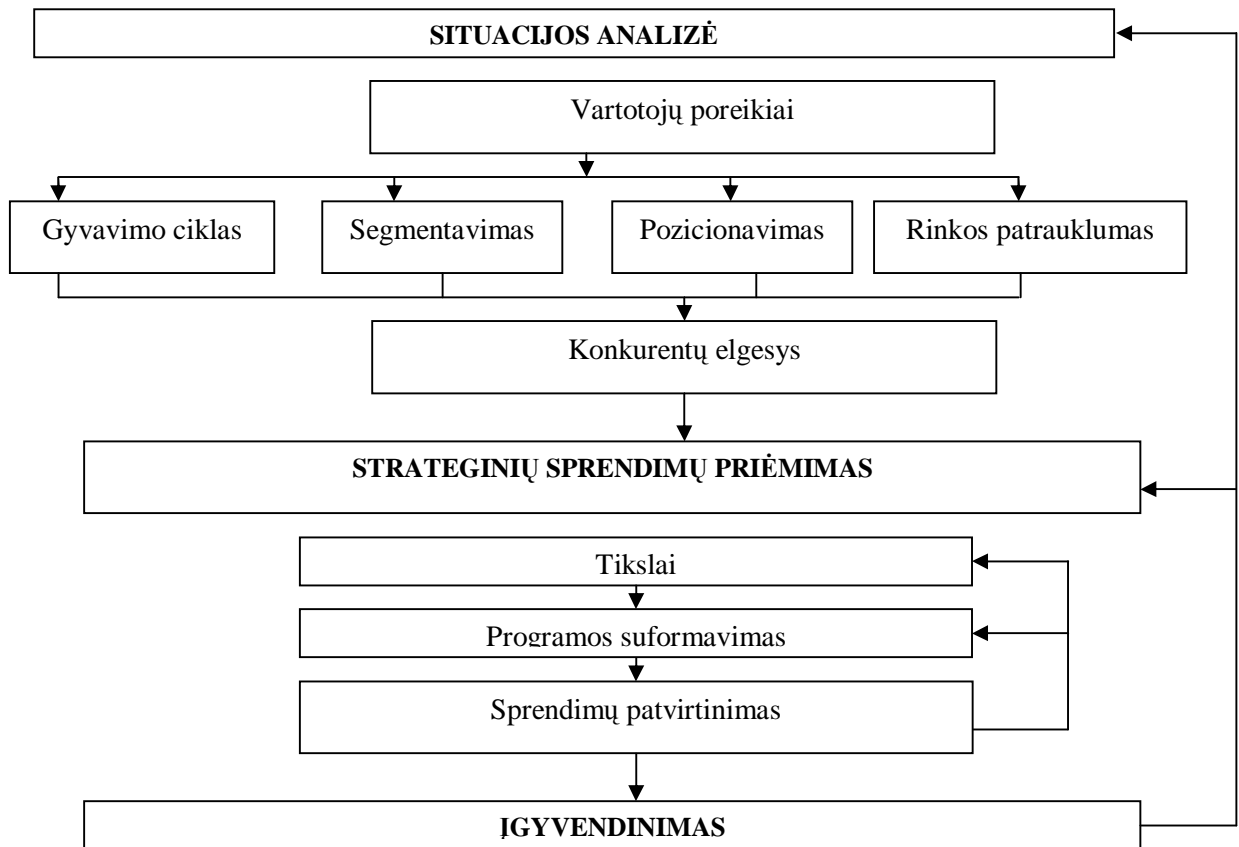
Vienos ar kitos strategijos pasirinkimas priklauso nuo rėmimo strategijai skiriamo biudžeto. Kartais įmonės naudoja abi – traukimo ir stūmimo – strategijas, tačiau toks sprendimas reikalauja daug lėšų. Rėmimo strategiją veikia besikeičianti išorinė aplinka: rinkų skaidymasis į vis mažesnius segmentus, didžiuliai pokyčiai informacinių technologijų srityje. Tuo tikslu įmonėms būtų naudinga naudoti integruotą rėmimo strategijų kompleksą ar ieškoti lankstesnių strategijų.

### **1.6. Marketingo strategijų formavimo modelio parengimas**

Modelis moksle, anot J. Ramanauskienės (2008), apibūdinamas kaip objekto (daikto, proceso arba reiškinio) aprašymas, parengtas jo savybėms ištirti bet kokia formalizuota (specialiąja) kalba. Egzistuoja šios modelių rūšys: statistiniai, dinaminiai, konceptualūs, topologiniai, informaciniai, loginiai lingvistiniai, semantiniai, teoriniai daugybiniai ir kt. J. Ramanauskienė (2008) siūlo paprasčiausią modelio apibūdinimą – tai tam tikro proceso, reiškinio arba esmės imitacija. Taigi, organizacijos strategijos modelį galima apibūdinti kaip pageidaujamos jos veiklos eigos arba tam tikros jos srities vyksmo aprašymą, kuris naudojamas jų būsenai ištirti ir prognozuoti (Ramanauskienė, 2008). Šiame darbe visas dėmesys skiriamas įmonės marketingo strategijos formavimo modelio kūrimui.

Įmonė, norėdama pasiekti išsikeltus tikslus, turi organizuoti savo veiklą kryptingai ir tikslingai. Marketingo strategijos suformavimas padeda bendrovei apsispręsti, kokiais būdais veikti, kad pasiektų norimus rezultatus. Be to, marketingo strategija leidžia stebėti rinkos kitimą bei atsižvelgti į jos pokyčius (Gatautis, 2000). Marketingo strategijos formavimo modelius galima grupuoti į dvi grupes – „siauruosius“ ir „plačiuosius“.

Autoriai, kurie į marketingo strategijos formavimą žiūri siauriau, šio proceso atskaitos tašku laiko situacijos analizę. R. Gatautis (2000) kaip pavyzdį pateikia G.L.Urban ir S.H.Star (1991) siūlomą strategijos formavimo modelį (16 pav.).

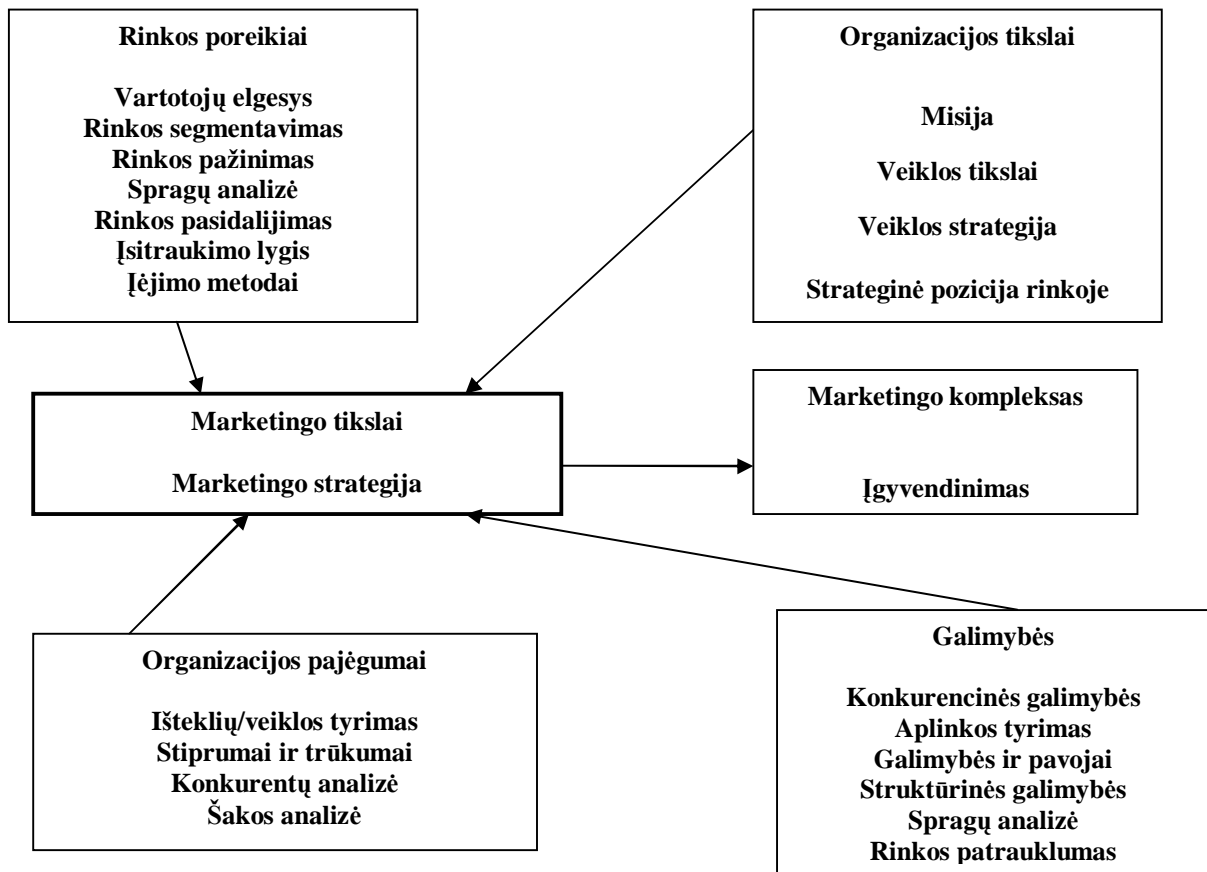


**16 pav. G. L. Urban ir S. H. Start siūlomas strategijos formavimo modelis**

Šaltinis: Gatautis R., (2000)

Kaip matyti iš 16 paveikslėlio, autoriai siūlo visų pirma atlikti įmonės vidinę analizę, įvertinti konkurentų veiksmus ir tik tada formuoti strategiją. Tačiau šiame modelyje nėra tokių svarbių aspektų kaip įmonės vizija ir misija. Nors Lietuvoje šie du dalykai yra pamirštami, bet jie formuojant marketingo strategiją yra vieni svarbiausių. Strateginė misija – tai suformuluotas teiginys, dėl kokios priežasties funkcionuoja organizacija, tai yra ji suprantama kaip glaustai išreikšta sąlyga, atskleidžianti jos gyvavimo prasmę, apibūdinanti jos išskirtinumą kitų į ją panašių organizacijų atžvilgiu. Strateginė vizija aprašo būsimą organizacijos veiklos poveiklį, o strateginė misija – jos veiklą esamuoju laiku: kokias ji gamina prekes ar teiks paslaugas, kas yra jos klientai, kokios technologinės ir verslo galimybės. Taigi, misija ir vizija – pradinės įmonės veiklos planavimo gairės.

Platesnieji marketingo strategijos formavimo modeliai leidžia įvertinti tokius veiksnius kaip vizija ir misija (Gatautis, 2000). Geras pavyzdys, anot R.Gataučio (2000), yra siūlomas P. Fifield (1992) strategijos formavimo modelis (17 pav.).



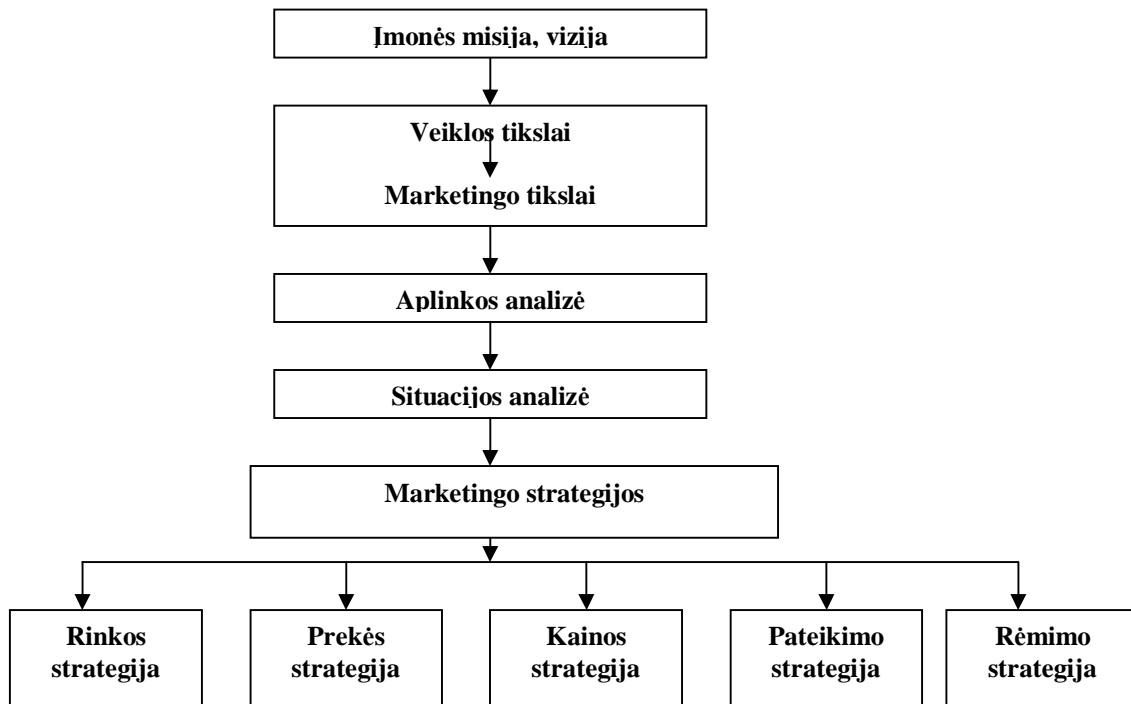
17 pav. P. Fifield'o strategijos formavimo modelis

Šaltinis: Gatautis R. (2000)

Šis marketingo strategijos formavimo būdas yra labai detalizuotas, leidžiantis derinti įmonės veiklos ir marketingo strategijas (Gatautis, 2000). Bruožas, išskiriantis P. Fifield modelį iš kitų, yra spragų analizė. Modelio autorius pabrėžia, kad įmonė neturi tenkintis vien užimamomis rinkomis, bet ji turi ieškoti neužpildytų spragų rinkoje, ir išnaudoti tas spragas sėkmingai vystydama savo veiklą.

R. Gataučio (2000) nuomone, marketingo strategijos viena iš svarbiausių užduočių yra balanso tarp įvairių ir dažniausiai tarpusavyje konfliktuojančių jėgų bei faktorių, veikiančių organizaciją, suradimas ir transformavimas į ilgalaikę naudą organizacijai. Reikia suformuoti lanksčią marketingo strategiją, kuri galėtų prisitaikyti prie aplinkos pasikeitimų, bet tuo pat metu išlikti stabilia ir pastovia, kad jos netektų dažnai (kas pusę metų) keisti.

Lietuvos sąlygomis suformuoti ir įgyvendinti marketingo strategiją pagal P. Fifield modelį būtų sunkoka, kadangi tai reikalauja pernelyg daug sąnaudų (Gatautis, 2000). Atsižvelgdamos į patyrimą, savo finansinius pajėgumus, Lietuvos įmonės ir organizacijos yra linkusios pasirinkti paprastesnius modelius, pagal kuriuos formuoja savo marketingo strategijas. R. Gatautis (2000) siūlo įmonėms savo veikloje panaudoti tokį modelį (18 pav.):



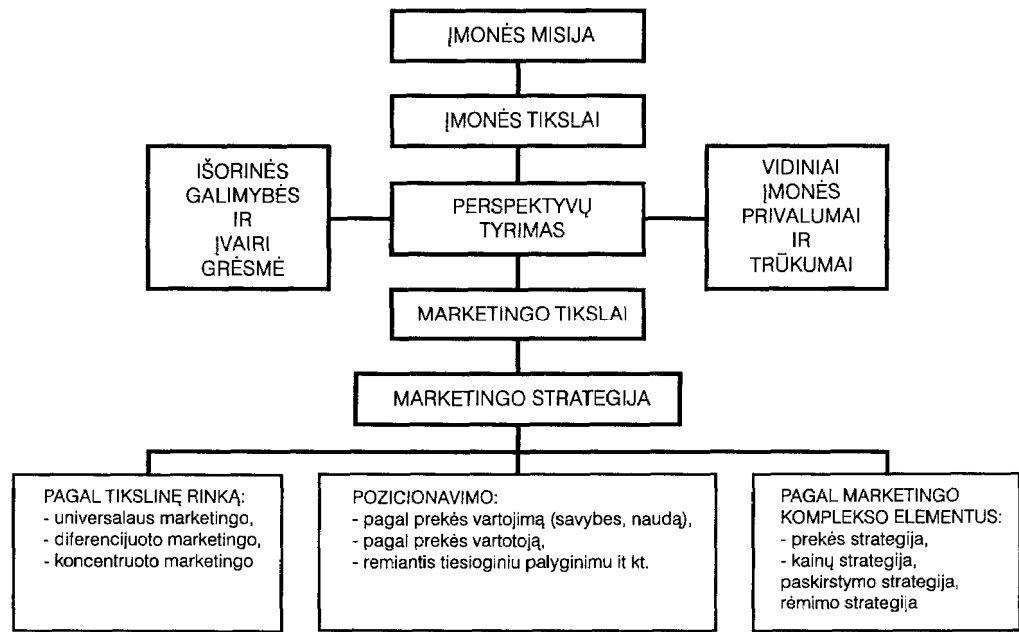
**18 pav. R. Gataučio (2000) siūlomas marketingo strategijos formavimo modelis**

Pagal šį modelį, įmonė turi suformuluoti misiją ir viziją. Po to įmonė išsikelia veiklos tikslus, kurie turi atitikti misiją ir viziją. Atsižvelgiant į veiklos tikslus, iškeliami marketingo tikslai ir paruošiama marketingo strategija. Priklausomai nuo to, ar įmonė sieks išlikti rinkoje, ar plėsti rinkos dalį, ar gaminti (parduoti) gerus gaminius, kurie tam tikromis savybėmis bus pranašesni už konkurentų, įmonė pasirinktą strategiją, padėsiančią siekti išsikeltų tikslų.

V. Pranulis ir kt. (2008) siūlo labai panašų marketingo strategijos formavimo modelį, kuris pateiktas 19 pav. Bendriausias strateginis planas apima visą įmonės veiklą ir numato pagrindinius jos tikslus (Pranulis ir kt., 2008). Juos vykdo įvairūs įmonės padaliniai. Taigi, suformulavus bendruosius įmonės tikslus ir susiplanavus bendrąją strategiją, būtina pereiti prie kiekvienos funkcinės srities (finansų, marketingo, gamybos ir kt.) strategijų, kurios dar gali būti detalizuojamos. Po to pereinama prie konkrečių marketingo veiklos klausimų sprendimo.

Šiame darbe formuojant UAB „Karmada“ marketingo strategiją bus remiamasi V. Pranulio ir kt. (2008) pasiūlytu modeliu.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad marketingo strategija yra vienas iš esminių elementų, lemiančių įmonės išgyvenimą rinkos sąlygomis, nes ji turi numatyti, kokiomis strategijomis įmonė sieks užsibrėžtų tikslų, ką įmonė darys, jei jai nesiseks vykdyti išsikeltų tikslų, kaip įmonė reaguos į rinkos ir aplinkos pasikeitimus. Tačiau vien sukurta marketingo strategija nieko nereiškia. Įmonė turi turėti lanksčią organizacinę struktūrą, kuri galėtų įgyvendinti marketingo strategiją ir, esant reikalui, persitvarkyti.



19 pav. Marketingo strategijos formavimo modelis

Šaltinis: V. Pranulis ir kt. (2008)

### 1.7. Marketingo strategijų vertinimas ir kontrolė, pokyčių valdymas

*Marketingo strategijos modelio įgyvendinimas* – tai procesas, paverčiantis marketingo planus nurodymais veikti ir užtikrinantis, kad šie nurodymai vykdomi pagal plane nustatytus tikslus (Kotler ir kt., 2007). Kad visas šis procesas būtų efektyvus, duodantis tam tikrų rezultatų bei būtų išvengta daugybės netikėtumų, marketingo skyrius turi nuolat stebėti ir kontroliuoti marketingo veiksmus. P. Kotler ir kt. (2007) išskiria keturis marketingo kontrolės tipus: metinio plano kontrolė, pelningumo kontrolė, efektyvumo kontrolė ir strategijos kontrolė (3 lentelė).

3 lentelė

#### Marketingo kontrolės tipai

Kontrolės tipas	Pagrindinė atsakomybė	Kontrolės tikslas	Metodai
I. Metinio plano kontrolė	Aukščiausios ir vidurinės grandies atstovų	Išsiaiškinti, ar pasiekti numatyti rezultatai	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Pardavimo apimčių analizė;</li> <li>☐ Rinkos dalies analizė;</li> <li>☐ Pardavimo apimčių ir sąnaudų santykio analizė;</li> <li>☐ Finansinė analizė;</li> <li>☐ Rinkos dalyvių analizė.</li> </ul>
II. Pelningumo kontrolė	Marketingo kontrolieriaus	Išsiaiškinti, kur įmonė uždirbo, o kur prarado pinigus	Pelningumo tyrimas pagal: <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ prekę;</li> <li>☐ teritoriją;</li> <li>☐ vartotoją;</li> <li>☐ rinkos segmentą;</li> <li>☐ prekių paskirstymo kanalą;</li> <li>☐ užsakymo dydį.</li> </ul>

3 lentelės tęsinys

III. Efektyvumo kontrolė	Eilinių ir funkcinų padalinių vadovų; Marketingo kontrolieriaus	Įvertinti ir pagerinti išlaidų efektyvumą	Išlaidų efektyvumo tyrimas šiose srityse: ☒ pardavimo pajėgų; ☒ reklamos; ☒ pardavimo skatinimo; ☒ prekių paskirstymo.
IV. Strategijos kontrolė	Aukščiausios grandies vadovų; Marketingo auditoriaus	Išsiaiškinti, ar įmonė išnaudojo geriausias rinkos, prekės ir paskirstymo kanalų galimybes	☒ Marketingo efektyvumo įvertinimo priemonės; ☒ Marketingo auditas; ☒ Marketingo pranašumo įvertinimas; ☒ Įmonės etinės ir socialinės atsakomybės įvertinimas.

Šaltinis: Kotler P. ir kt. (2007)

Metinio plano kontrolė, pagal P. Kotler ir kt. (2007), parodo, ar įmonė pasiekė metiniame plane numatytus pardavimo apimčių, pelno ir kitus tikslus. Metinio plano kontrolė vyksta tokiais etapais:

1. vadovybė nustato mėnesinius ar ketvirtinius tikslus;
2. stebimi pasiekti rezultatai;
3. nustatomos rezultatų nuokrypio nuo tikslų priežastys;
4. imamasi koreguojančių veiksmų.

Kaip teigia P. Kotler ir kt. (2007), šis kontrolės modelis tinka visoms organizacijos grandims. Aukščiausios grandies vadovai nustato metinius pardavimo apimčių ir pelno tikslus, kurie tampa žemesnės grandies vadovų tikslais. Kiekvienas prekės vadovas skatinamas siekti konkretaus pardavimo apimčių ir sąnaudų lygio.

Vykdamas efektyvumo kontrolę, didžiausias dėmesys skiriamas reklamos, pardavimo skatinimo bei prekių paskirstymo efektyvumui.

Strategijos kontrolė – tai periodiškasis įmonės ir jos strateginių priemonių įvertinimas marketingo efektyvumo ir pranašumo požiūriu. Įmonės, aptikusios silpną marketingo vietą, turėtų atlikti marketingo auditą, kurio metu tiriami šeši pagrindiniai marketingo elementai:

- 1) mikro- ir makroaplinka;
- 2) marketingo strategija;
- 3) marketingo organizavimas;
- 4) marketingo sistemos;
- 5) marketingo efektyvumas;
- 6) marketingo kompleksas (Kotler ir kt., 2007).

Atlikus šešių pagrindinių marketingo elementų auditą, nustatomos silpnosios ir stipriosios įmonės pusės bei paaiškėja, kuriose srityse įmonė turėtų ką nors keisti. Taigi, įmonė turi būti lanksti ir atvira pokyčiams, net ir išoriniams.

Permainos organizacijoje, joje vystantys pokyčiai yra reakcija į pasikeitimus, vykstančius aplinkoje. Į pokyčius organizacijoje reaguoja visi (vadovai ir pavaldiniai), tik reakcija būna skirtinga, todėl norėdama išlikti, organizacija turi derinti savo tikslus su aplinka ir, priklausomai nuo situacijos, keisti savo tikslus, juos koreguoti, t. y. vykdyti pokyčių strategiją. Kaip buvo anksčiau minėta, vartotojas įmonei yra vienas svarbiausių išorinės aplinkos dalyvių. O ypač dabar, laisvosios rinkos ekonomikos sąlygomis, vartotojas tampa svarbiausiu įmonės turtu. Turėdamas galimybę rinktis, jis reikalauja įvairesnių, kokybiškesnių, saugesnių prekių ir paslaugų, atitinkančių jo lūkesčius. Tačiau tai, kas dar vakar buvo unikalu ir teikė pranašumą prieš konkurentus, šiandien gali ir nestebinti. Todėl dauguma įmonių pertvarko savo strategijas taip, kad ištekliai būtų valdomi atsižvelgiant ne į siūlomų produktų gamą, o derinami su esamais arba formuojamais klientų poreikiais. Jų patenkinimas įgyvendinamas keičiant pačius produktus, optimizuojant vidinius organizacijos procesus ir įdiegiant įmonės valdymo sistemą. Operatyviai reaguodama į pokyčius, įmonė susieja materialius bei nematerialius išteklius, tiekimą, logistiką, gamybą, rinkodarą, pardavimus bei tolesnį aptarnavimą taip, kad šie procesai geriausiai atitiktų vartotojų lūkesčius.



## **2. UAB „KARMADA“ MARKETINGO STRATEGIJŲ FORMAVIMAS**

### **2.1. UAB „Karmada“ veiklos apibūdinimas**

Uždaroji akcinė bendrovė „Karmada“ įregistruota Šiaulių miesto savivaldybės įmonių rejestro skyriuje 1996 metų gegužės 9 d.. Bendrovės įstatuose numatytos šios veiklos sritys:

- mažmeninė prekyba nespecializuotose parduotuvėse;
- didmeninė prekyba sanitariniais įrengimais ir statybinėmis medžiagomis;
- transporto paslaugos respublikoje ir užsienyje;
- metalo dirbinių gamyba.

Nuo pat įsteigimo bendrovė dirbo pelningai, rinkoje buvo žinoma ir vertinama klientų. 2007 metais pasikeitė bendrovės savininkai bei vadovybė. Priežastys bei akcininkai (buvę ir esami) viešai neskelbiami. Įmonės pagrindinė veiklos kryptis išliko nepakitusi: didmeninė bei mažmeninė prekyba šildymo ir santchnikos produktais bei įranga.

Įmonės siūlomos prekės daugiausiai importuojamos iš Europos sąjungos šalių: Vokietijos, Italijos, Čekijos, Lenkijos, Slovakijos, Estijos, Turkijos (ES šalis – kandidatė) gamintojų. Taip pat palaikomi abipusiai prekybiniai ryšiai su Lietuvos įmonėmis. Iki 2007 metų antrojo ketvirčio UAB „Karmada“ valdė septynias parduotuves, žinomas „Santchnikos rojus“ pavadinimu. Jos įkurtos Vilniaus (trys), Klaipėdos (viena) bei Šiaulių (trys) miestuose. 2008 metais viena Šiaulių parduotuvių buvo perkelta į dvigubai didesnę prekybinį plotą, dar viena naujai įkurta Panevėžio mieste pramogų ir prekybos centre „Babilonas“. Tais pačiais metais visų įmonei priklausančių parduotuvių pavadinimai pakeisti į „Karmada“, tikslu įtvirtinti ir išpopuliarinti bendrovės vardą. Parduotuvėse „Karmados“ vardu taip pat siūloma aparatų nuomos paslauga, įsigytoms santchnikos prekėms sumontuoti. Nuomos taisyklės bei kainas nustato įmonės vadovybė. 2008-2009 metais buvo numatyta atnaujinti esamas parduotuves ir toliau plėsti „Karmada“ mažmeninį tinklą, tačiau sunkmetis kiek pristabdė planus įsitvirtinti kituose Lietuvos miestuose. Tuo tarpu didmeninės prekybos padalinys užsiima pardavimais montuotojams, perpardavėjams bei projektams visos Lietuvos mastu. Šio padalinio artimiausiuose planuose numatyta prekybos plėtra į kaimynines šalis (Latviją, Estiją, Kaliningrado sritį) bei Baltarusijos rinkos tyrimas.

Įmonės didmeninės prekybos padalinys kaip ir pagrindinis sandėlis (virš 4000m<sup>2</sup>), administracija, gamybos bei transporto padaliniai yra įsikūrę Šiauliuose, adresu: Pakruojo g. 30. Bendrovės ceche gaminami plieniniai flanšai, trumpasriegiai, ilgasriegiai ir kita armatūra santchniniams darbams. Prieš ketverius metus įsisavinta įvairių formų gyvatukų bei rankšluosčių džiovintuvų – kopėtelių gamyba. Priimami specialūs užsakymai nestandartiniam gaminiams. Deja, šiuo metu gamybos padalinio veikla yra apribota.

UAB „Karmada“ krovininių autotransporto priemonių parką sudaro 7 mašinos. Šešiomis Lietuvoje kursuojančiomis mašinomis prekės išvežiojamos į atitolusius „Karmados“ prekybinius taškus, o reikalui esant jomis gražinamos atgal į centrinį Šiaulių sandėlį ar kitas parduotuves. Taip pat teikiama prekių pristatymo didmenos klientams paslauga. Jos sąlygas nustato įmonės vadovybė. Mažmenos klientams vyr. pardavėjai suteikia informaciją apie tame mieste krovinijų pervežimo paslaugas siūlančias įmones. Išskirtiniais atvejais prekės pristatomos „Karmados“ transportu. Po užsienį šiuo metu kursuoja viena 115m<sup>3</sup> UAB „Karmada“ mašina. Ja parsivežami dažniausiai daliniai kroviniai iš užsienio tiekėjų bei teikiamos ekspedijavimo paslaugos kitoms įmonėms, tuo būdu minimizuojant prekių transportavimo kaštus.

Informacija apie UAB „Karmada“ veiklą, siūlomas prekes bei paslaugas būdavo pateikiama įmonės internetiniame tinklapyje [www.karmada.lt](http://www.karmada.lt), tačiau daugiau kaip prieš metus pradėjus jo atnaujinimo darbus, minėta informacija buvo pašalinta. Šiuo metu tinklapyje pateikiami tik įmonės padalinių bei parduotuvių kontaktiniai duomenys.

Pažymėtina, kad UAB „Karmada“ marketingu, kaip viena iš įmonės veiklos sričių susirūpinta tik 2008 - aisiais metais, kai, dėl pablogėjusios rinkos situacijos, sumažėjo įmonės siūlomų prekių bei paslaugų paklausa, smuko pardavimų apimtys bei paaštrėjo konkurencinė kova. Iki 2008-ųjų metų marketinginiai veiksmai buvo atliekami nenuosekliai, be išankstinio planavimo, neturint aiškiai suvokiamos bei apibrėžtos strategijos. Pagrindiniai tikslai buvo: aktyvinti pardavimus per mažmenos bei didmenos padalinius, didinti įmonės parduotuvių skaičių, užmegzti artimesnius ryšius su didmenos klientais bei nuolat sandėlius, taip pat parduotuves, gausiai užpildyti plataus asortimento prekėmis, importuotomis iš Europos bei Lietuvos gamintojų ir tarpininkų. Įmonėje nėra nei skyriaus, nei konkretaus darbuotojo, kuriam būtų pavesta rūpintis marketingine UAB „Karmada“ veikla. Todėl pagrindinis šio darbo autorių tikslas – parengti ir pasiūlyti marketingo strategijos formavimo modelį, kuris padėtų „Karmadai“ užpildyti marketinginės veiklos spragas.

## **2.2. Marketingo tyrimo aprašymas**

*Marketingo tyrimai* – tai marketingo sprendimams reikalingos informacijos paieška, rinkimas, apdorojimas ir interpretavimas (Pranulis ir kt., 2008).

Siekiant gauti reikalingą informaciją UAB „Karmada“ marketingo strategijos formavimui, buvo atliktas kompleksinis marketinginis mažmeninio prekybos tinklo tyrimas: anoniminė parduotuvių vartotojų apklausa raštu bei dokumentinė analizė (įmonės išorinių bei leistinų skelbti vidinių šaltinių analizė). Tyrimo metodu pasirinktas anketavimas (anketos pavyzdys pateiktas 1 priede), kadangi tai patikimesnis ir respondentams labiau suprantamas tyrimo metodas, leidžiantis gauti tikslius pirminius duomenis, kuriuos lengva sulyginti, gretinti ir kiekybiškai apdoroti.

Tyrimo tikslas – ištirti pirkėjų požiūrį į UAB „Karmada“ valdomas to paties pavadinimo parduotuves, jose siūlomus produktus, kainodarą bei aptarnavimo kokybę, veiksnius, darančius įtaką apsisprendimui pirkti.

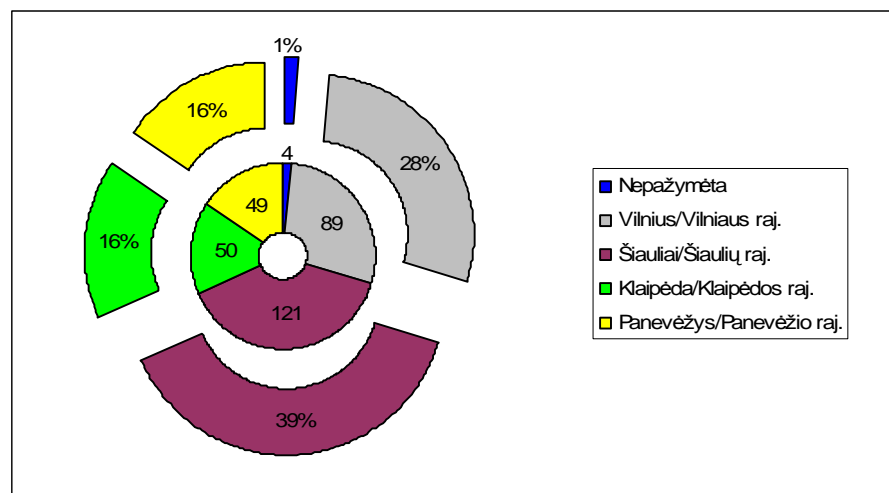
Tyrimo atlikimo etapai:

1. Pasirengimas duomenų rinkimui, apklausos vykdymui (2008 m. rugsėjo-lapkričio mėn.);
2. Anketavimas (2008 m. gruodžio mėn. – 2009 m. sausio mėn.);
3. Surinktų duomenų suvedimas ir apdorojimas (2009 m. vasario mėn.);
4. Duomenų analizė ir interpretavimas (2009 m. vasario-kovo mėn.);
5. Tyrimo ataskaitos parengimas, tyrimo išvadų ir pasiūlymų formulavimas (2009 m. kovo- gegužės mėn.).

Vartotojų apklausa atlikta UAB „Karmada“ parduotuvėse, skirtinguose Lietuvos miestuose: Vilniuje (3 parduotuvės), Klaipėdoje (1 parduotuvė), Šiauliuose (3 parduotuvės) ir Panevėžyje (1 parduotuvė). Iš viso buvo išdalinta 400 anketų, po 50 kiekvienoje parduotuvėje. 87 anketos negrįžo arba grįžo neužpildytos. Taigi apklausoje sudalyvavo 313 „Karmada“ parduotuvėse apsilankiusių respondentų. Dalyje anketų respondantai nepažymėjo vieno ar kito klausimo atsakymų variantų. Kadangi neatsakytų klausimų yra mažai ir jie neiškraipo gautų tyrimo duomenų, į trūkstamus respondentų atsakymus atsižvelgta bus tik dalyje nagrinėjamų klausimų.

Platinti anketas padėjo parduotuvių personalas.

Respondentų pasiskirstymas pagal atskirus miestus pavaizduotas 20 pav.



**20 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų gyvenamoji vieta**

Atsakymų į anketos klausimus dažnių lentelės pateikiamos 2 priede. Apklauso metu gauti rezultatai leidžia analizuoti vartotojų nuomones įvairiais klausimais, susijusiais su marketingo

specifika įmonėje, įvardinti pranašumus ir trūkumus. Gauta ir susisteminta informacija darbe bus panaudojama UAB „Karmada“ strategijos formavimui.

### **2.3. UAB „Karmada“ marketingo aplinkos analizė**

#### **2.3.1. UAB „Karmada“ išorinės aplinkos analizė**

Aktyvus ir visuotinis šiandieninio marketingo pobūdis reikalauja adekvačių strateginių ir taktinių metodų bei priemonių įmonėje taikymo (Kriaučionienė ir kt., 2006). Kad UAB „Karmada“ vadovai priimtų teisingus ir efektyvius strateginius sprendimus, pirmiausia turėtų gerai išanalizuoti išorinę įmonės aplinką. Šios aplinkos analizei naudosime R. Virvilaitės pasiūlytą (2007) išorinės aplinkos analizės ir M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelius:

- rinkos analizė;
- makroaplinkos analizė;
- vartotojų analizė;
- konkurentų analizė;
- tiekėjų analizė.

**Rinkos analizė.** Santechnikos prekės nėra pirmo būtinumo, tačiau kiekvienas būstą turintis žmogus be jų neišsiverčia. Prekyba santechnikos prekėmis apima šildymo, vėdinimo, vandentiekio, nuotėkų sistemų, o taip pat baltosios ir kt. keramikos prekes.

UAB „Karmada“ prekiauja:

- vandens šildytuvais;
- šildymo katilais;
- kolektoriais, jų priedais;
- jungiamąja armatūra vandentekiui ir dujoms (žarnelės metalo apvalkalu, antivibracinės žarnos, lankstūs vamzdeliai ir t.t.);
- vandens maišytuvais;
- siurbliais, išsiplėtimo indais;
- matavimo ir reguliavimo prietaisais (termostatiniai vožtuvai, balansiniai ventiliai, termostatinės galvos ir t.t.);
- vamzdžių termoizoliacinėmis medžiagomis (akmens vata, demblis ir t.t.);
- sandarinimo medžiagomis (tarpinės, pakulos ir t.t.);
- metaliniais vamzdžiais ir jų jungiamosiomis dalimis, plastikiniais vamzdžiais ir jų jungiamosiomis dalimis;
- nuotėkų vamzdžiais ir jų jungiamosiomis dalimis, drenažo vamzdžiais;
- vamzdžių laikikliais, sąvaržomis, apdailos gaubtais;
- radiatoriais konvektoriais, rankšluoščių džiovintuvais;
- revizinėmis durelėmis;
- santechnine keramika, potinkinėmis sistemomis (praustuvai, klozetai ir t.t.);
- vonios, dušo kabinomis, padėklais;
- įrankiais (kalibratoriai, drožtukai, pjovimo diskai, šepetėliai ir t.t.);
- vandens filtrais, skaitikliais;
- nerūdijančio plieno plautuvėmis.

Galima teigti, jog aukščiau paminėtos prekės – tai UAB „Karmada“ rinkos apibūdinimas prekės aspektu.

Įmonė turi aštuonių parduotuvių mažmeninį prekybos tinklą: trys parduotuvės dirba Vilniuje, viena – Klaipėdoje, trys – Šiauliuose, viena – Panevėžyje. Šiauliuose „Karmada“ turi didmenos padalinį, kuris aptarnauja klientus visoje Lietuvoje. Dar prieš trejus – ketverius metus „Karmada“ buvo vadinama viena didžiausių santechninio profilio įmonių Lietuvos šiaurės vakarų regione. Šiandieninės veiklos geografija yra išsiplėtusi per visą Lietuvos respubliką. Artimiausiuose įmonės planuose yra numatytos eksporto galimybės į kaimynines šalis (Latviją, Estiją, Kaliningrado sritį), o taip pat į Rusijos ir Baltarusijos rinkas.

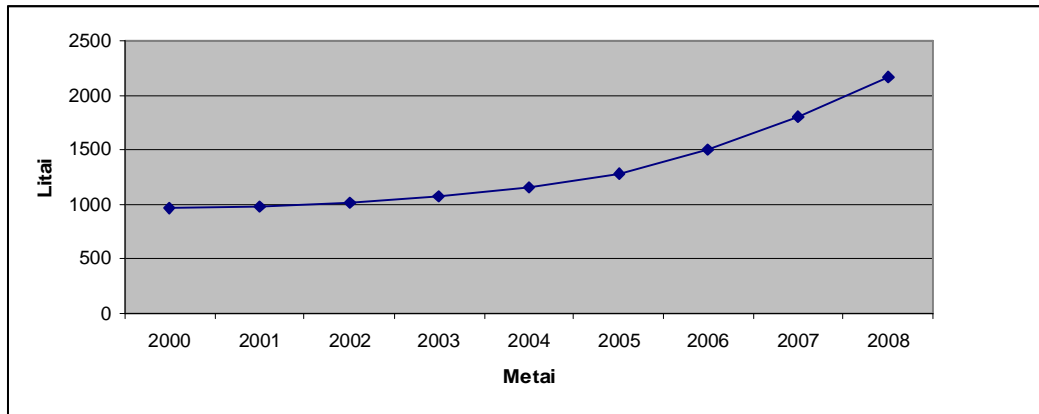
Vertinant rinkos dydį, reikėtų paminėti, kad dėl visuotinės finansų krizės santechnikos rinkos paklausa yra stipriai sumažėjusi. Didelę įtaką tam turėjo investicinių statybos bei namų renovacijos projektų dalinis ar visiškas sustabdymas. Finansų krizė lemia ir eilinių vartotojų taupymą, todėl rečiau perkamos naujos santechnikos prekės, o dažniau – pagalbinės priemonės senosios santechnikos remontui. Paklausa daugumai UAB „Karmada“ prekių taip pat yra sumažėjusi. Tačiau pastebimas didesnis retesnių santechnikos prekių, tokių kaip 54 mm diametro vamzdžiai, chromuoti ventiliai skalbimo mašinoms ir kt., pirkimas.

Dėl sunkmečio pastaraisiais metais rinkos augimo tempai lėtėja, iš rinkos pasitraukia silpnesnieji „žaidėjai“. 2008 m. dažniausiai bankrutavo didmeninės ir mažmeninės prekybos įmonės (248). Ypač padidėjo bankrutuojančių statybos įmonių skaičius – net 123,9 procento, palyginti su 2007 m. Prognozuojama, kad sunkmetis tęsis iki 2011 metų. Taigi galima daryti išvadą, jog rinkos potencialas vis dar mažėja ir artimiausiais metais situacija nesikeis.

Atlikus rinkos analizę, pereiname prie **makroaplinkos analizės**. Analizuojamos įmonės makroaplinką sudaro:

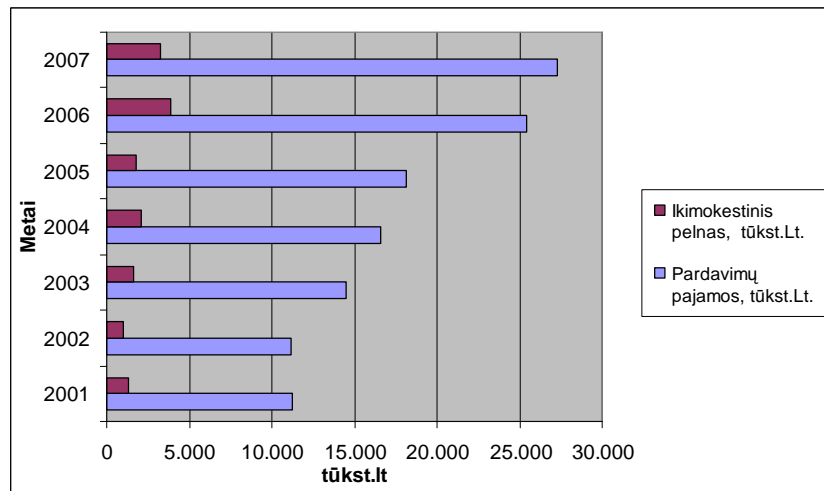
Ekonominę aplinką apibūdina šalies bendrasis vidaus produktas (BVP), nedarbo lygis, infliacija bei kiti ekonominiai rodikliai.

Lietuvos ekonominei aplinkai būdingi specifiniai bruožai. Jie susiję su valstybingumo atkūrimu ir vykdomomis politinėmis, socialinėmis bei ekonominėmis reformomis. Perėjimas iš komandinio į rinkos principais pagrįstą ūkį sąlygojo bendrojo vidaus produkto sumažėjimą, kuri lydėjo infliacija, gyventojų pajamų mažėjimas, gyvenimo lygio kritimas bei nedarbas. Trečiojo tūkstantmečio pradžioje Lietuvos ekonomika augo nuostabiais tempais. Tai ryškiai parodo šie ekonominio augimo tempai: 2000 – 4,1%; 2001 – 6,6%; 2002 – 6,9%; 2003 – 10,2%; 2004 – 7,4%; 2005 – 7,8%; 2006 – 7,8%; 2007 – 8,9%; 2008 (I–III ketv.) – 5,1%. 2004 – 2007 m. mažėjo nedarbo lygis nuo 11,4% iki 4,3% (žr. 3 priedą), dvigubai didėjo vidutinis darbo užmokestis (žr. 21 pav.).



21 pav. Vidutinis bruto darbo užmokestis (litais)

Stabilesnė ir stipresnė bendra šalies ekonomikos būklė ne tik sąlygojo materialinių išteklių kainas, bet ir lėmė vartotojų paklausos prekėms bei paslaugoms padidėjimą. Tos pačios tendencijos atsispindi ir „Karmada“ veiklos rezultatuose. Kaip matyti iš 22 pav., pardavimų pajamos ir ikimokestinis pelnas nuo 2001 m. didėjo. 2007 m. įvykęs įmonės akcininkų bei vadovybės pasikeitimas sąlygojo nežymų minėtų dydžių augimo tempo sumažėjimą. Tuo tarpu bendroji situacija rinkoje 2007m. ir toliau gerėjo.



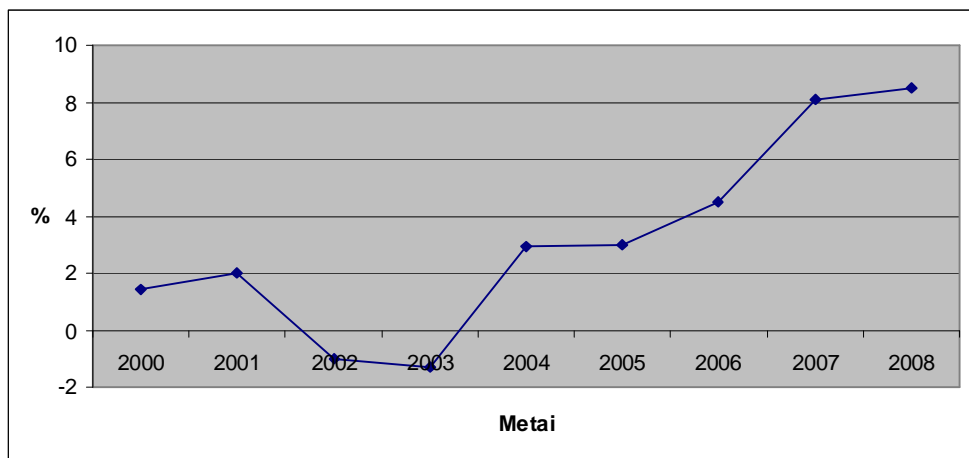
22 pav. UAB „Karmada“ veiklos rezultatai

Taigi beveik dešimtmetį buvo stebimas labai spartus šalies ekonomikos augimas ir tuo pagrindu kylanti Lietuvos gyventojų materialinė gerovė.

2007 metų pabaigoje situacija ėmė kardinaliai keistis. Problemos finansų rinkose ir didelės bankų skolinimosi išlaidos, stiprus euras, auganti infliacija ir JAV ekonomikos nuosmukis sulėtino ir Europos Sąjungos valstybių, tame tarpe ir Lietuvos, ekonomikas. Lietuvos situaciją dar pablogino tai, kad su pasauline finansų krize sutapo natūralus šalies ekonomikos ciklo virsmas. Žymiai didesni paskolų portfelių, lyginant su BVP, augimo tempai, ženklūs einamųjų sąskaitų (ypač užsienio

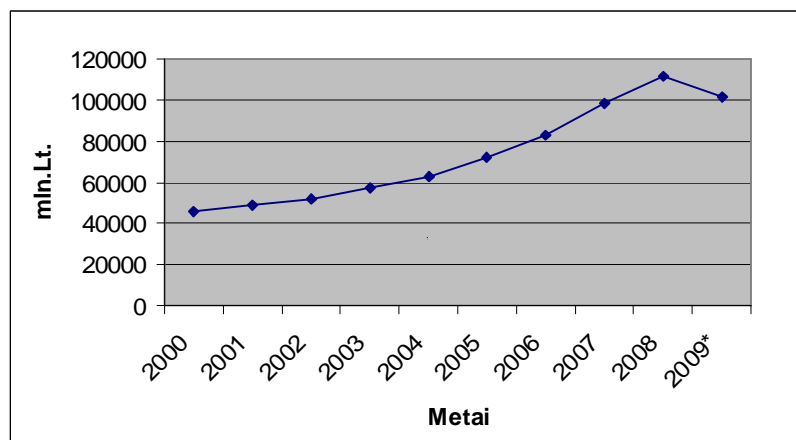
prekybos) deficitai, žymiai spartesni darbo užmokesčio nei darbo našumo augimai sąlygojo makroekonominės disproporcijas, kurios pastūmėjo Lietuvą į krizę.

2008 metų pabaigoje, Statistikos departamento duomenimis, buvo užfiksuotas darbo užmokesčio augimo lėtėjimas, 2009 metais perėjęs į mažėjimo stadiją. Realų darbo užmokestį dar „apkarpė“ infliacija. Jos kitimo duomenys pateikti 23 pav. „Swedbank“ analitikės Linos Vrubliauskienės teigimu, „į rankas“, palyginus su 2007 metais, darbuotojas 2008 m. paskutinį ketvirtį gaudavo apie 16 proc. daugiau, tai, atmetus infliaciją, jo realios pajamos pernai išaugo tik 6,2 proc. 2009 metais situacija dar pablogės, nes vidutinis neto atlyginimas smuks, o infliacija, prognozuojama, išliks dar gana aukšta ir sieks apie 5 proc.



**23 pav. Inflacijos lygis**

Dėl aukščiau aptartų veiksnių sulėtėjo vartojimas. Vartojimas yra viena iš sudėtinių BVP skaičiavimo dalių. SEB banko analitikai prognozuoja, kad 2009 metais Lietuvos BVP smuks labiausiai per pastaruosius 15 metų (žr. 24 pav.) – maždaug 9%, o 2010 m. kritimas sušvelnės iki 3,5%.



**24 pav. BVP to meto kainomis**

\* - SEB banko analitikų prognozė

Apibendrinant esamą ekonominę padėtį, galima teigti, kad smunkanti vidaus ir išorės paklausa, sparčiai blogėjantys namų ūkių ir verslo lūkesčiai, mokesčių reforma, brangstantys kai kurie energetiniai ištekliai, galiausiai kai kurių aplinkinių valstybių valiutų nuvertėjimas leis išgyventi tik geriausiai prie pokyčių sugebėsiančioms prisitaikyti įmonėms.

2008 m. bankrutuojančių ir bankrutavusių įmonių skaičius gerokai padidėjo visose veiklose (iš viso 928 įmonės). Ypač padidėjo bankrutuojančių statybos įmonių skaičius. Tai skaudžiai palietė santechnikos prekių rinką, tame tarpe ir UAB „Karmada“. Ženkliai sumažėjo projektiniai pirkimai iš įmonės, rečiau ir mažesnėmis partijomis joje apsiperka montuotojų įmonės, kadangi stabdomi statybos investiciniai bei namų renovacijos projektai.

*Socialinė – kultūrinė aplinka.* Nuo šios aplinkos poveikio didesniu ar mažesniu mastu priklauso gyventojų perkamoji galia, jų elgsena rinkoje, prekių paklausa ir pardavimas. Visa tai svarbu marketingo veiklai.

Vienas svarbiausių socialinės aplinkos rodiklių – šalies gyventojų skaičius. Verslo įmonei naudinga, kai gyventojų skaičius didėja, nes daugėja potencialių jos prekių vartotojų. Statistikos departamento duomenimis, Lietuvos gyventojų skaičius dėl žemo gimstamumo (-3,9 natūralios kaitos 1000 gyventojų 2007 m.), nepaliaujamo jaunų, išsilavinusių žmonių emigracijos (migracijos saldo -2,8 2004 m., -1,5 2007 m. tūkstančiui gyventojų) mažėja. Tai daro neigiama įtaką būsto, o tuo pačiu ir santechnikos paklausai šalyje.

Santechnikos prekių pasirinkimui didelę įtaką daro įvairūs šeimos ir namų ūkio veiksniai. Šeimos poreikiai ir išlaidos labai priklauso nuo nepastovių demografinių veiksnių, besikeičiančios šeimos struktūros, narių amžiaus, lyčių santykio ir kt. Ne ką mažesnę įtaką daro ir kultūrinė aplinka. Įmonei „Karmada“ svarbu atsižvelgti į besikeičiančias vartotojų vertybes, požiūrius, nuostatas, gyvenimo būdą, formuojant savo prekių asortimentą. Visa tai lemia santechnikos prekių rūšių ir kainos parinkimą bei pateikimą rinkai.

Esant dabartinei ekonominei situacijai, lyginant su 2006-2007 metais, pastebimi kai kurie UAB „Karmada“ klientų elgsenos pokyčiai. Sugriežtėjus santechnikos montavimo darbų bei dokumentacijos priežiūrai, montuotojai renkasi patikimesnę, o tai reiškia ir brangesnę produkciją, kad vėliau netektų užsiimti taisymu, kurio sąnaudos ženkliai sumažina montavimo įmonių pelną. Kita vertus asmeniniam naudojimui santechnikos prekes perkantys asmenys ryškiau ėmė skirtis į tuos, kurie perka pačius pigiausias produktus (tikslu bent trumpam išlaikyti veikiančiais santechnikos mazgus) bei tuos, kurie yra pasiruošę įsigyti gerokai brangesnes prekes, kad prailgintų mazgų tarnavimo laiką.

*Politinę – teisinę aplinką* apibūdina tokie veiksniai kaip: Lietuvos Respublikos įstatymai, vykdoma muitų politika, finansinės apskaitos, mokesčių įstatymai ir nutarimai, eksporto – importo taisyklės, darbdavio ir darbuotojo santykius reguliuojantys įstatymai, sutartys, bendrosios



priešgaisrinės saugos taisyklės ir kt. Įmonės statusas ir veiklos pobūdis apsprendžia kaip įmonė gali vystyti savo veiklą, kaip yra tvarkoma buhalterinė apskaita, kokie yra privalomi mokesčiai valstybei. Įmonė „Karmada“ šiuo metu moka 15% pelno mokestį, 30,98% valstybinio socialinio draudimo mokestį, 3% pensijų socialinio draudimo mokestį, 6% privalomo sveikatos draudimo mokestį, 19% PVM, 0,1% garantinio fondo, 0,6% nekilnojamo turto mokestį nuo metinių pardavimų sumos. Taip pat nuo 2003 metų įvestas pakuotės (nuo pakuotės rūšies), taršos mokesčiai.

Prekybinių įmonių veikla susijusi su valstybės reguliavimo funkcijomis ir turi laikytis priimtų įstatymų, sekti jų pasikeitimus, nes už jų pažeidimus yra taikomos didelės baudos, kurios gali sužlugdyti net ir stambią įmonę. Egzistuoja daug barjerų, kuriuos sudaro Vyriausybės suformuota griežta mokesčių sistema. Nebaigta reformuoti teisinė sistema, nepakankamai tobula mokesčių sistema ir buhalterinė apskaita, sudėtingas pačių mokesčių apskaičiavimo mechanizmas, netobulas mokesčių administravimas trukdo plėtoti verslą.

Kaip ir visoms Lietuvos įmonėms bei organizacijoms, taip ir įmonei „Karmada“ nuo 2004m. gegužės 1d., įstojus į Europos sąjungą, pasikeitė politinė – teisinė aplinka. Viena vertus atsivėrė galimybės rinkos plėtrai; panaikinus muitines, tapo lengvesnės transportavimo, dokumentų reglamentavimo sąlygos. Kita vertus – stipriai padidėjo konkurencija.

*Technologinė aplinka* skatina reaguoti į mokslinius bei techninius pasiekimus. Šios aplinkos elementai įtakoja prekių asortimento kūrimą. Pasaulyje sparčiai vystosi bei plinta informacinės technologijos, pastebima technikos mokslo pažanga, kurios dėka įmonės gerina klientų aptarnavimą. Tobulėjanti technologija sudaro galimybę plėtoti prekybą internetu. UAB „Karmada“ šia galimybe kol kas dar nesinaudoja.

Technologinių pokyčių dėka „Karmadoje“ buvo įdiegtas prekių kodavimas ir šiuolaikiniai kasos aparatai, kas supaprastino atsiskaitymą už pirktas prekes ir informacijos apie prekių realizaciją, atsargas, klientų duomenų kaupimo bei apdorojimo procesus. Kasdieninėje veikloje naudojamos informacinės technologijos (kompiuteriai, internetinis ryšys ir kt.) padeda operatyviai valdyti informaciją ir pagerinti betarpišką bendravimą su klientais ir tiekėjais. Tai padeda tapti konkurencingesniais tiek vietinėje, tiek pasaulinėje rinkoje.

Vis didesnis dėmesys skiriamas produkcijos įpakavimui ir transportavimui. Bendrovė klientams privalo užtikrinti prekių siuntos saugumą jų gabenimo metu bei patogų iškrovimą. Dėl mokslo ir technikos pažangos tobulėja transporto priemonės, sandėliuose naudojama technika. Prekėms į stalažus sukrauti „Karmadoje“ naudojami autokrautuvai, didelių gabaritų prekėms perkelti naudojamas autokranas bei liftai. Pakuotės transportavimui sutvirtinamos polimerine plėvele.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad makroaplinka betarpiškai veikia įmonės veiklą ir jos plėtros galimybes, tačiau pati įmonė negali įtakoti makroaplinkos.

Įvertinus santechnikos verslą įtakojančius makroaplinkos veiksnius, galima atlikti didžiuosiuose Lietuvos miestuose esančių UAB „Karmada“ parduotuvių konkurencinės aplinkos analizę. Darbe ji bus nagrinėjama remiantis M. Porter pasiūlytu penkių konkurencinių jėgų modeliu. Kadangi santechnikos prekės bendraja prasme pakaitalų neturi (pakaitalais gali būti tik tų pačių prekių modifikacijos), tai svarbiausios įmonei „Karmada“ konkurencinės jėgos, į kurias bus gilinamasi, yra trys – konkurentai, klientai ir tiekėjai.

**Konkurentų analizė.** Potencialių konkurentų grėsmė „Karmadai“ šiuo metu yra sumažėjusi, nes dėl sunkios ekonominės situacijos rinkoje įeiti į santechnikos verslą ir įsitvirtinti jame yra sudėtinga. Be to stipriosios santechnika prekiaujančios įmonės jau yra įsitvirtinusios ne tik didžiuosiuose, bet ir mažesniuose Lietuvos miestuose, todėl potencialūs konkurentai turėtų veiklos pradžia skirti dideles investicijas. Tam dažniausiai reikalingas skolintas kapitalas (bent dalinis finansavimas juo). Tuo tarpu bankai yra stipriai sugriežtinę paskolų išdavimo sąlygas. Kita vertus, stipriosios santechnikos srities įmonės gali neigiamai įtakoti naujos įmonės veiklą mažindamos atitinkamų produktų kainas, vykdydamos pirkėjų skatinimo politiką, ribodamos tiekėjų pasirinkimą (pasirašydamos prekybos išskirtinėmis teisėmis sutartis) ir kt., taip atimdamos potencialius pirkėjus.

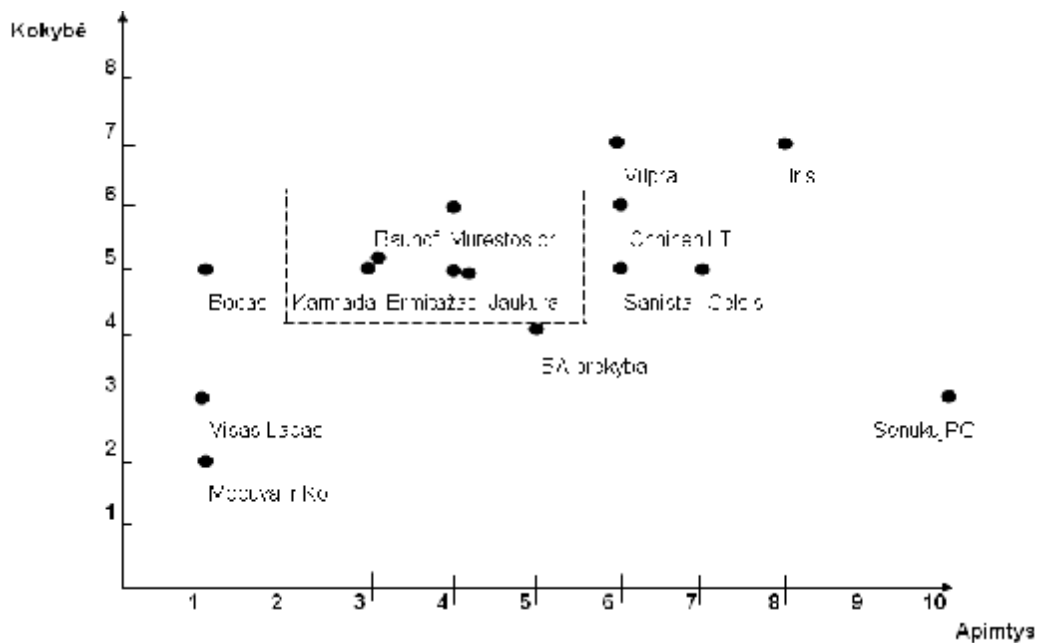
Įstojus Lietuvai į Europos Sąjungą, atsirado galimybė užsienio investuotojams lengviau vykdyti veiklą Lietuvoje. Tačiau pasaulį krečiant visuotinei finansų krizei, kiekvienas užsienio verslo dalyvis turi gerai apsvarstyti, kur investuoti, kai investicijų rizika yra žymiai didesnė už tikėtiną pelną. Lietuva šiuo atveju turi per mažą santechnikos produktų vartojimo rinką, todėl tampa ne tokia patraukli užsienio investuotojams.

Pagrindiniai UAB „Karmada“ konkurentai – didžiosios santechnika prekiaujančios įmonės: UAB „Senukų prekybos centras“, UAB „Iris“, UAB „Celsis“, UAB „Onninenlit“, UAB „Vilpra“, UAB „Sanistal“, UAB „BA Prekyba“, UAB „Jaukurai“, UAB „Murestos prekyba“, taip pat Švedų investiciniam fondui "Askembla Growth Fund" priklausantis tinklas „Bauhof“ bei „Maxima grupės“ įmonė UAB „Ermitažas“, valdanti statybinių, apdailos medžiagų ir namų apyvokos prekių centrus. Reikia pažymėti, kad daugeliui šių įmonių santechnika yra tik viena iš veiklos sričių. Ypač tai pasakytina apie statybinėmis medžiagomis prekiaujančias įmones, kadangi aiškios ribos, kur baigiasi prekyba santechnikos prekėmis ir prasideda statybinėmis, nubrėžti negalima.

Pavojingiausi konkurentai yra tie, kurie konkuruoja tų pačių tiekėjų produkcija. Pastebėtina, kad dauguma santechnika prekiaujančių įmonių vienu ar kitu produktų grupėse dalinasi tais pačiais tiekėjais. Pavyzdžiui, Čekijos gamintojo Instaplast plastikinius vamzdžius bei jungiamąsias dalis tiesiogiai iš tiekėjo vežasi bei prekiauja 3 įmonės: „Karmada“, „Senukų prekybos centras“ ir „Bocas. Tuo tarpu analogiškais čekų gamintojo FV Plast produktais prekiauja „Celsis“, „Jaukurai“, „Valsva“, „Gambitas“ ir t.t. Dėl šios priežasties įmonė „Karmada“ privalo nuolat stebėti savo

konkurentų veiksmus tam, kad žinotų kaip veikti parduodant tuos pačius ar panašius produktus, t.y. stebėti reklamą, kainų bei pirkėjų skatinimo politiką.

Konkurencinė aplinka rinkoje tiriama išsiaiškinant esamus ir potencialius konkurentus bei juos sugrupuojant į strategines grupes. Tam tikslui darbe panaudota klasikinė M. Porter strateginių grupių matrica. Norint surasti strateginės grupės vietą rinkoje, konkurentai į strategines grupes grupuojami pagal panašius požymius. Šiuo atveju įmonės – konkurentės grupuojamos pagal asortimente turimų santechnikos produktų kokybę bei bendras minėtų įmonių pardavimų apimtis. Pagrindiniai „Karmada“ konkurentai ir jų padėtis rinkoje (pagal pardavimų apimtį ir kokybę) pateikiami 25 paveiksle. Į konkurencinės aplinkos matricą neįtrauktos smulkios santechnika prekiaujančios įmonės, turgavietės ir kitos prekyvietės, nes jų įtaka didžiosioms prekybinėms įmonėms yra minimali. Pasirinktas sąlyginis požymių gradavimas dešimtbalėje skalėje. Kadangi atskiros srities pardavimų sumų įmonės viešai neskelbia, vadovavomės bendrosiomis pardavimų apimtimis pagal oficialiai skelbtą Lietuvos didžiausių įmonių tūkstantuką<sup>2</sup>. Kaip atskaitos taškas buvo pasirinkta „Senukų prekybos centro“ vieta (pagal apyvartą) didžiausių įmonių tūkstantuko sąrašė. Šios įmonės pardavimų apimtį prilyginta dešimčiai balų. Išanalizavus informaciją, pateiktą apie įmonių veiklą reprezentacinėje, reklaminėje medžiagoje, internete bei remiantis UAB „Karmada“ vadovų ir darbuotojų nuomone, prekių kokybė buvo suskirstyta atskaitos tašku pasirenkant „Karmados“ prekių kokybinį lygį, prilygintą penkiems balams.



**25 pav. UAB „Karmada“ ir jos konkurentų matrica pagal du kintamuosius: kokybę ir veiklos apimtį**

<sup>2</sup> Verslo žinios: „Didžiausiųjų Lietuvos bendrovių TOP 1000“ 2007m. [žiūrėta 2009-02-20]. Prieiga per Internetą: <http://parduotuve.vz.lt/reitingai/>

Iš šio paveikslėlio matyti, kad strateginei grupei priklauso šios įmonės: UAB „Bauhof LT“, UAB „Ermitažas“, UAB „Murestos prekyba“, UAB „Jaukurai“ ir UAB „Karmada“. Dvi pirmosios įmonės priklauso prekybos centrų kategorijai. Tai reiškia, lyginant su „Karmada“, daug vietos užimančią prekybinį plotą bei platų įvairių sričių prekių asortimentą. Tas turi ir privalumų, ir trūkumų. Rinkos augimo stadijoje, šios įmonės turi didesnes galimybes pritraukti vartotojus dėl patogesnio prekių išdėstymo, plataus asortimento (viskas po vienu stogu), didesnio lėšų kiekio, skirto pardavimo rėmimui ir t.t. Tačiau rinkos smukimo stadijoje prekybos centrams tenka žymiai didesnė našta išlaikyti savo prekybinius plotus bei aptarnaujančią personalą, kai tuo tarpu paklausa bei pardavimų apimtys ženkliai mažėja. Tuo būdu kiekvieno prekybinio ploto kvadratinio metro išlaikymo kaštai gali išaugti nuo kelių iki keliolikos kartų, taip „suvalgydami“ ne tik įmonės pelną, bet ir stumdami ją į bankrotą.

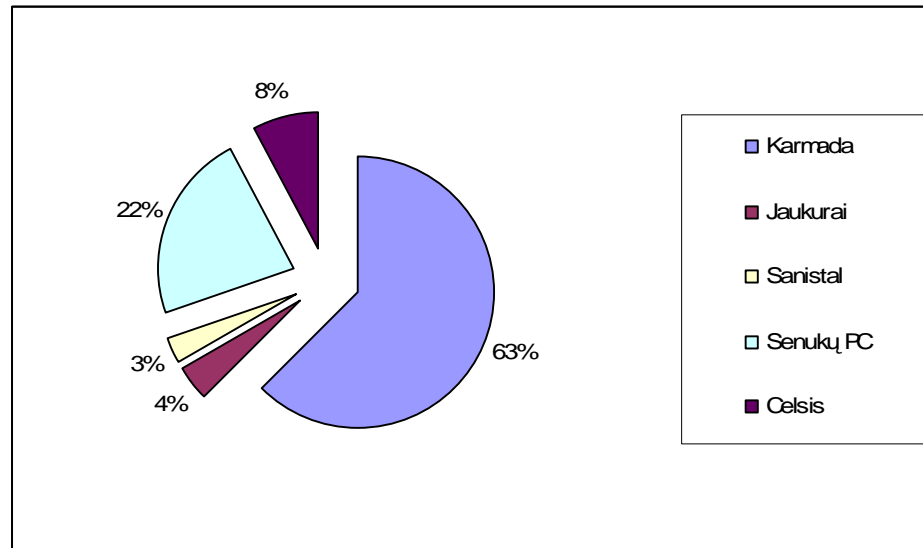
„Jaukurų“ bei „Karmados“ didmenos bei mažmenos pardavimų organizavimo forma yra labai panaši. „Jaukurų“ parduotuvių tinklo pranašumas galėtų būti patrauklesnis interjeras bei patogesnis prekių išdėstymas, sklandžiai veikiantis internetinis tinklapis. „Karmados“ stiprioji pusė – nuo pat įmonės įsikūrimo mažai keitėsis ir kvalifikuotas parduotuvių personalas, nuosavas transportas bei nestandartinės gamybos galimybės.

Kaip minėta aukščiau, aiškia riba tarp statybinėmis medžiagomis bei santechnika prekiaujančiomis įmonėmis nubrėžti yra neįmanoma. Taip pat sunku išskirti, kurie konkurentai yra tiesioginiai, kurie netiesioginiai, jei įvertinsime faktą, kad dalis jų su „Karmada“ konkuruoja tik tam tikrame prekių segmente. Vienas tokių konkurentų UAB „Murestos prekyba“, užsiimanti vonios kambario įrangos prekyba bei vykdanči įvairių paskirčių statybų projektus. Šios įmonės specializacija gerokai siauresnė lyginant su „Karmada“: vidutinės – aukštos kokybės vonių, dušo kabinų bei padėklų, unitazų, jungiamųjų jų dalių, vamzdžių ir kt. prekyba. Todėl minėtame segmente „Murestos prekyba“ neabejotinai pirmauja. Tačiau ji negali prilygti „Karmadai“ plačiaja prasme, nes negali pasiūlyti klientams pilno santechnikos prekių asortimento.

Kitos konkurentės, neįeinančios į strateginę konkurentų grupę, taip pat daro didelę įtaką „Karmados“ veiklai. Rinkoje vykstantys „kainų karai“ įtraukia ne tik tokius gigantus kaip „Senukų prekybos centras“, UAB „Onninenlit“, bet ir smulkesnias įmones, kaip pavyzdžiui, UAB „Bocas“, UAB „Moduva ir Ko“ ir kt., tokiu būdu mažindamos pelną bei inicijuodamos klientų srautų persiskirstymą. Sunkmečiu tai ypač aktualu, nes ženkliai kritus paklausai bei didėjant klientų išsiskolinimui, kainų mažinimas dar labiau sumažina pajamas, o taip pat apyvartines lėšas, kai tuo tarpu pastovieji kaštai išlieka daugmaž nepakitę, o kintamieji – mažėja lėtai. To pasekoje vis daugiau įmonių – konkurenčių yra priverstos pasitraukti iš verslo. 2008 m. pabaigoje – 2009 m.

pradžioje veikla stabdoma ar jau nutraukta statybinių bei santechnikos prekių įmonių „Keturi vėjai“, „Vandesta“, „Vandestos prekyba“ ir kt.

Atlikto marketinginio tyrimo metu nustatyta, kad du trečdaliai apklausoje dalyvavusių respondentų dažniausiai santechnikos prekes perka „Karmadoje“ (žr. 26 pav.). Mažai tikėtina, kad šio tyrimo metu gauti rezultatai atspindi santechnikos pirkėjų srautų pasiskirstymą visos šalies mastu. Tačiau gauti duomenys parodo, kad UAB „Karmada“ turi lojalių klientų ratą, kurie pirmenybę teikia apsipirkimui analizuojamoje įmonėje.



**26 pav. Respondentų atsakymai, kur dažniausiai perka santechnikos prekes**

Naudojant M. Porter strateginių grupių matricą bei pasinaudojant atlikto vartotojų tyrimo duomenimis, buvo nustatyta UAB „Karmada“ konkurencinė padėtis rinkoje. Artimiausi bendrovės konkurentai yra garsius vardus turintys prekybos centrai bei parduotuvės, su kuriais įmonė stengiasi konkuruoti šiais pranašumais: plačiu santechnikos bei šildymo prekių ir įrangos asortimentu, kvalifikuotu parduotuvinių personalu, nestandartinės gamybos galimybe, o taip pat mažesniais transportavimo kaštais, kas sąlygoja žemesnę prekių kainą.

**Tiekėjų analizė.** Tiekėjai ūkio šakoje yra stiprus konkurencijos veiksnys, ypač kai yra didelė jų derėjimosi galia. Santechnikos rinkoje tiekėjų yra daug, o vienu siūlomų produktų modifikacijos gali būti laikomos kitų tiekėjų produktų pakaitalais (nors bendrąja prasme dauguma santechnikos prekių pakaitalų neturi), todėl tiekėjų derėjimosi pozicija susilpnėja.

Šiandien „Karmada“ prekes perka iš daugiau kaip 100 užsienio tiekėjų, palaikomi abipusiai prekybiniai ryšiai su pussimčiu Lietuvos įmonių. Taip pat UAB „Karmada“ turi savo gamybos cechą, kuriame gamina gyvatukus, trumpasriegius, ilgasriegius ir kitą armatūrą santechniniams darbams. Priima užsakymus nestandartinių santechnikos prekių gamybai.

Daugiausiai bendrovė importuoja prekes iš Europos sąjungos šalių: Vokietijos, Italijos, Čekijos, Lenkijos, Slovakijos, Estijos, Turkijos (ES šalis – kandidatė) gamintojų. UAB „Karmada“ atstovauja tokiems žinomiems jų prekiniais ženklams kaip: KORAD, TIEMME, UNIDELTA, OSTENDORF, RADIMP, VIEGA, CIMM, WATTS, HELYOS, IDROSANITARIA BONOMI, GOOD WORK, MIRELON, HAKA, FAKORA ir t.t.

Bendrovė turi ne vieną strateginį tiekėją, todėl nėra visiškai priklausomos nuo jų diktuojamų tiekimo sąlygų ir kainų politikos. Suprastėjus vieno tiekėjo prekėms arba pakeitus prekybos sąlygas į „Karmadai“ mažiau palankias, intensyviau vedamos derybos su kitais ir ieškoma kompromisų. Tačiau įmonei visi tiekėjai yra svarbūs dėl vienokių ar kitokių priežasčių: produktų asortimento formavimo, kokybės garantijos, patrauklių kainų ir t.t.

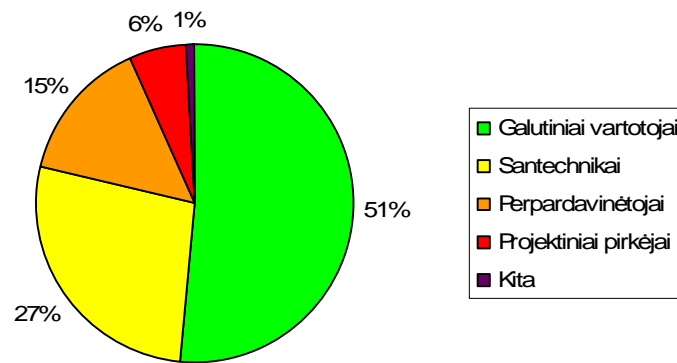
Dažniausiai vartotojų tarpe labiausiai yra vertinamos tų tiekėjų prekės, kurie į konkrečios šalies rinką ateina pirmi ir išpopuliarina savo prekybinį ženklą. Pavyzdžiui, „Paroc“ akmens vatos izoliacijos gaminiai yra gerokai paklausesni nei konkuruojančių „Isover“ bei „Rockwool“ prekių ženklų. Todėl įmonės visuomet ieško naujų rinkai tiekėjų, kurių produktai galėtų lyderiauti ateityje. Kita vertus, įvedant naują tiekėją (produktą), tenka įdėti tiek pastangų, tiek finansinių lėšų jam išpopuliarinti. Tam, kad jau išpopuliarinto tiekėjo (produkto) neperimtų konkurentai, dažnai su tiekėjais deramasi dėl eksklyzyvinės prekybos sutarties pasirašymo. Tokioje sutartyje aiškiai apibrėžiama, kad nustatytose rinkose tiekėjas įsipareigoja tiesiogiai pardavinėti savo prekes tik tai įmonei, su kuria pasirašoma eksklyzyvinė sutartis. UAB „Karmada“ yra pasirašiusi keliolika tokių sutarčių. Konkretaus skaičiaus ir tikslų tiekėjų pavadinimų „Karmados“ vadovybė atskleisti neleido.

Paprastosios prekybinės sutartys (ne eksklyzyvinės) dažniausiai „Karmadoje“ sudaromos metams, apibrėžiant produktų kainas, pristatymo, atsiskaitymo, garantijos ir kt. sąlygas.

**Klientų analizė.** UAB „Karmada“ savo klientus skirsto į keturias vartotojų grupes:

- galutiniai vartotojai;
- santechnikai, dirbantys savarankiškai;
- perpardavinėtojai (įmonės, prekiaujančios statybos - santechnikos prekėmis);
- projektiniai pirkėjai (įmonės, atliekančios santechnikos / montavimo darbus);

Pagal gautus marketinginio tyrimo duomenis vartotojų grupių procentinis pasiskirstymas pavaizduotas 27 pav.

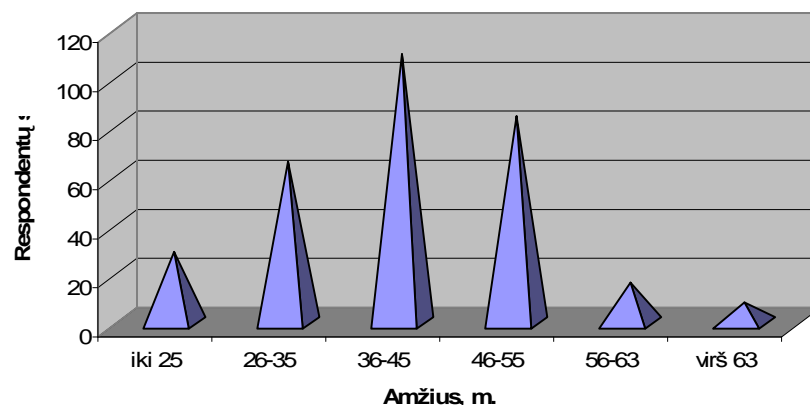


**27 pav. Vartotojų grupių procentinis pasiskirstymas**

Kaip matyti iš paveikslėlio, daugiau kaip pusė respondentų - galutiniai vartotojai, dar ketvirtadalis – savarankiškai dirbantys santechnikai. Tai galima paaiškinti tuo, kad apklausa buvo vykdoma per mažmeninį UAB „Karmada“ parduotuvių tinklą. Perpardavinėtojai bei projektiniai pirkėjai dažniausiai atlieka pirkimus per bendrovės didmenos padalinį ir į parduotuves užsuka tik skubos atveju (kai prekių reikia „čia ir dabar“). Kiekvienai šių grupių įmonė naudoja skirtingus, specialiai joms pritaikytus, marketingo kompleksus, t.y. taiko diferencijuotą marketingą.

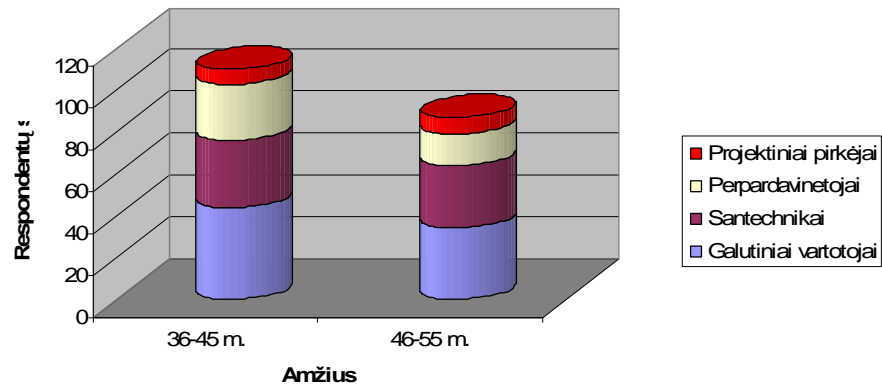
Pagal atliktą vartotojų tyrimą, UAB „Karmada“ vartotojų rinką tikslinga segmentuoti pagal geografinius, demografinius požymius bei pagal vartotojo elgseną.

Demografinis kriterijus daro didelę įtaką vartotojų poreikiams, vartojimo dažnumui ir požiūriui į prekę. Iš dažniausiai minimų demografinių žmonių bruožų yra amžius ir lytis. Santechnikos parduotuvėse dažniausiai lankosi vyrai. Tai, ko gero, galima sieti su visuomenėje susiklosčiusiu stereotipu, kad statybinėmis ir santechnikos prekėmis turėtų rūpintis vyrai. Šį teiginį patvirtina ir apklausos rezultatai – apklausoje dalyvavo 261 vyras ir 37 moterys (dar 15 respondentų lyties nepažymėjo). Pagal atlikto tyrimo rezultatus, dažniausiai santechnikos prekes perka darbingo amžiaus vartotojai - nuo 36 iki 45 metų bei nuo 46 iki 55 metų (žr. 28 pav.).



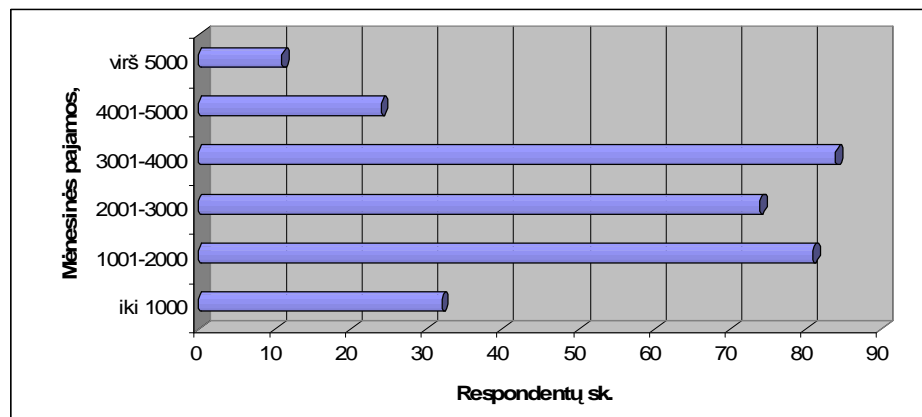
**28 pav. Respondentų amžius**

Tai daugiausia žmonės, perkantys prekes asmeniniam vartojimui, bei santechnikai, pagal klientų užsakymus atliekantys santechnikos – montavimo darbus (žr. 29 pav.). Dažniausiai pirmąjį būstą šeima įrenginėja su specialisto pagalba, po keleto metų, kai reikia remontuoti, nesudėtingas dalis bando keistis patys, tuo būdu gausindami „Karmados“ galutinių vartotojų grupę. Sudėtingesniems darbams, kur reikalingos ne tik teorinės bet ir praktinės žinios, į pagalbą kviečiami santechnikai, visuomeniniuose pastatuose – santechnikų-montuotojų įmonės, paveiksle priskirtos projektiniams pirkėjams.



**29 pav. Vartotojų grupės pagal amžių**

Pagrindiniai bendrovės „Karmada“ klientai yra vidutinės ir aukštos pajamos gaunantys vartotojai. 30 paveiksle pateikiami apklausos duomenys apie UAB „Karmada“ respondentų gaunamas pajamas per mėnesį.

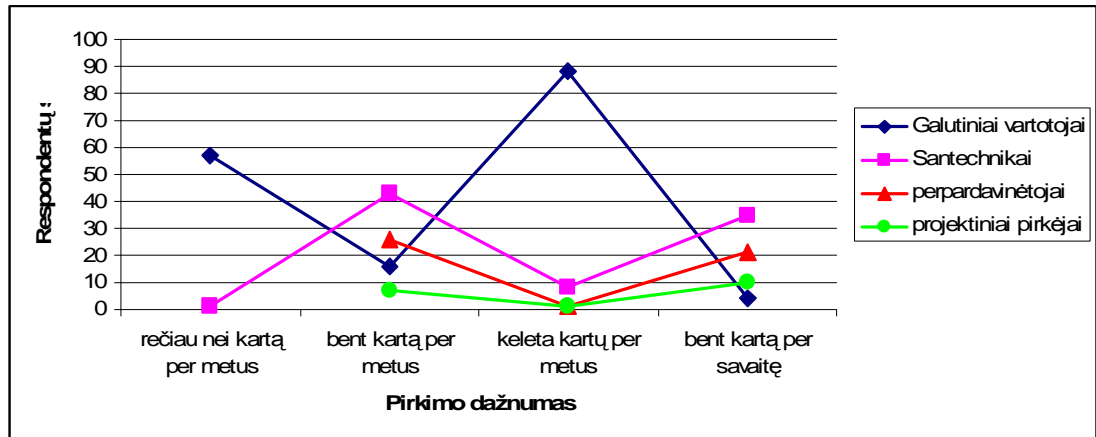


**30 pav. Respondentų mėnesinės pajamos**

Respondentų mėnesinis uždarbis svyruoja nuo 1001 iki 4000 litų. Jei skirstysime pajamas pagal vartotojų grupes, tai 2001-3000 Lt. gaunančių respondentų daugiausiai sudaro galutiniai vartotojai bei santechnikai. Tuo tarpu aukštesnes pajamas (3001-4000 Lt.) uždirbančiųjų tarpe – santechnikai, kiek mažiau – perpardavinėtojai. Galutiniai vartotojai, lyderiaujantys dvejose pajamų grupėse (1001-2000 ir 2001-3000 Lt.), apsiperka keletą kartų per metus arba rečiau nei kartą per



metus (žr. 31 pav.), todėl metinės išlaidos santechnikos prekėms vidutiniškai yra tik iki 1000 Lt. Tai sudaro apie 4 % jų mėnesinių pajamų.

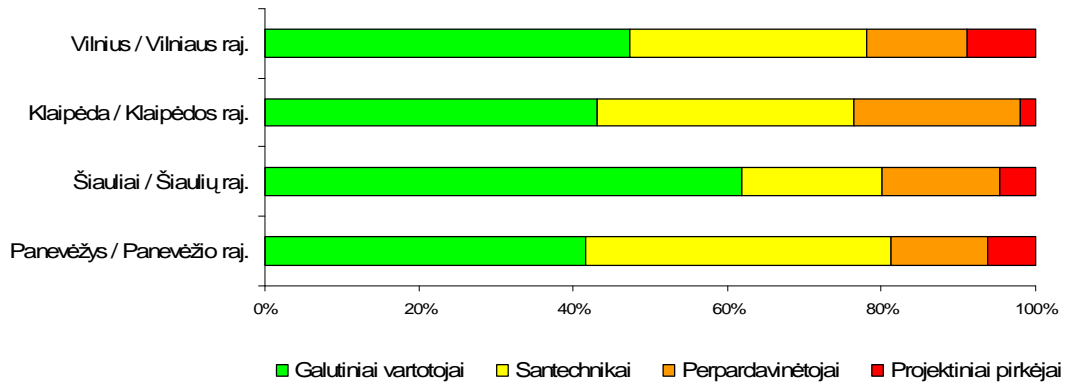


**31 pav. Pirkimo dažnumas pagal vartotojų grupes**

Santechnikai ir perpardavinėtojai perka dažniau, nes tai susiję su jų atliekamais darbais – santechnikos medžiagų bei įrangos naudojimu ar montavimu, pardavimu. Vidutiniškai per metus jie iš „Karmados“ nuperka prekių už 2001-4000 Lt. Pažymėtina, kad perpardavinėtojai yra labiau suinteresuoti prekes pirkti tiesiogiai iš gamintojų dėl įmanomos gauti palankesnės kainos bei kitų prekybinių sąlygų. Šiuo atveju UAB „Karmada“ jiems yra tarpinė grandis, didinanti gamintojo prekės savikainą, bei konkurentė, siūlanti tas pačias santechnikos prekes kitiems rinkos dalyviams. Tačiau kartais tarpininkas gali pasiūlyti geresnes kainas ar greitesnį prekių pateikimą nei gamintojas. Tai yra pagrindinė priežastis, kodėl perpardavinėtojai perka „Karmadoje“.

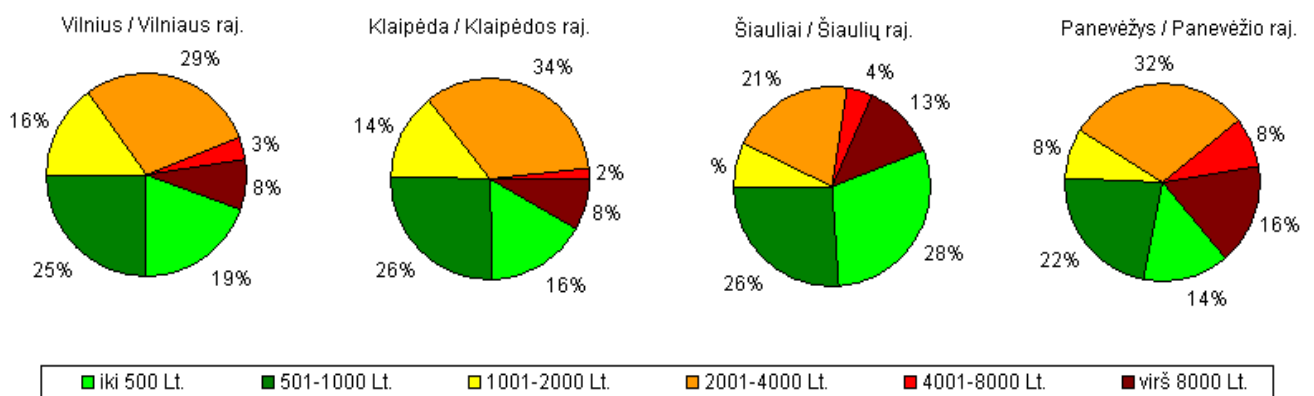
Pagal tyrimo rezultatus daugiausia (virš 8000 Lt.) santechnikos prekėms bei įrangai išleidžia įmonės, atliekančios santechnikos/montavimo darbus – tai projektiniai pirkėjai. Šios įmonės dažniausia samdomos didesnių apimčių darbams (projektams) atlikti, todėl ir jų išlaidos atitinkamai didesnės. Norėdama tapti projektinių pirkėjų tiekėja, UAB „Karmada“ dalyvauja įvairiuose konkursuose, kuriuos skelbia savivaldybės, objektų rangovai ir kt. bei kiekvienam objektui pasirašo atskirą sutartį. Pagal ją prekės gali būti išduodamos kasdien tiek iš centrinio sandėlio, tiek per bendrovės parduotuves bet kuriame iš miestų, kur jos įsikūrusios.

Nagrinėjant vartotojų grupių procentinį pasiskirstymą pagal miestus, matyti, kad „Karmados“ parduotuvėse Šiauliuose (Šiaulių raj.) galutinių vartotojų santykinai lankosi gerokai daugiau nei kituose miestuose (žr. 32 pav.). Tikėtina, jog tai įtakoja būtent šiame mieste įsikūrus bendrovės didmenos padalinys bei centrinis sandėlis – dauguma perpardavinėtojų bei projektinių pirkėjų, o taip pat ir dalis santechnikų, prekes perka bei atsiima per juos, aplenkdami įmonės parduotuves.



32 pav. Vartotojų grupių procentinis pasiskirstymas pagal miestus / rajonus

Projektinių pirkėjų apklaustųjų tarpe, kaip ir tikėtasi, daugiausiai buvo Vilniaus mieste / rajone, kadangi sostinei visuomet tenka didžiausia parama. Tuo pačiu Vilnius yra ir bene didžiausia verslų koncentracijos vieta. Todėl net sunkmečiu Vilniaus statybos bei santechnikos įmonės projektų vykdo daugiau nei kitų miestų organizacijos. Labiau nustebino Panevėžio miesto / rajono rezultatai, kuriais remiantis jie pirmauja tiek santechnikų, tiek projektinių pirkėjų (neskaitant Vilniaus) santykiniu skaičiumi. Panevėžio kaip geografinio segmento pranašumas dar labiau išryškėja, išanalizavus respondentų išlaidų santechnikos prekėms santykinus dydžius. Kaip matyti iš 33 paveikslo dvejuose didžiausių išlaidų intervaluose Panevėžys kitus miestus bei jų rajonus lenkia 1,4 – 2,4 karto. Įmonės vadovams tikslinga būtų atlikti kiekvieno šių miestų pardavimų pelningumo analizę. Ir jei Panevėžio pelningumo rodiklis yra panašus ar didesnis nei kitų miestų/rajonų, reikėtų stambesniųjų klientų pritraukimo šiame mieste / rajone sėkmės veiksnius pritaikyti likusiems UAB „Karmada“ geografiniams segmentams.



33 pav. Respondentų išlaidų dydžių santechnikai pasiskirstymas pagal miestus / rajonus

Apklausoje metu buvo tirtas vartotojų elgsenos kriterijus – pageidaujamas apsilankymo santechnikos parduotuvėje laikas. Paaiškėjo, kad didžiajai daliai santechnikų, perpardavinėtojų bei projektinių pirkėjų yra tinkamas dabartinis UAB „Karmada“ darbo laikas, t.y. nuo 8 iki 18val. Tuo tarpu net 51% tyrime dalyvavusių galutinių vartotojų pageidautų, kad parduotuvių darbo laikas būtų

pratęstas, t.y. būtų galima apsipirkti po 18 val. Tai paaiškinama tuo, kad dauguma pirkėjų dirba iki 17 val. ir ne visuomet suspėja apsilankyti parduotuvėse iki 18val. Tikėtina, jog dalis šių klientų tuomet eina pas ilgesnes darbo valandas dirbančius konkurentus.

Svarbiausių kriterijų, įtakančių vartotojų apsisprendimą pirkti, dešimtukas pateikiamas 4 lentelėje. Svarbumo apskaičiavimai pateikti priede.

4 lentelė

**APSISPRENDIMO PIRKTI KRITERIJAI**

<b>GALUTINIAI VARTOTOJAI</b>	<b>SANTECHNIKAI</b>	<b>PERPARDAVINĖTOJAI</b>	<b>PROJEKTINIAI PIRKĖJAI</b>
1 Kaina	1 Kaina	1 Kaina	1 Kaina
2 Prekių kokybė	2 Nuolaidos dydis	2 Nuolaidos dydis	2 Prekių kokybė
3 Nuolaidos dydis	3 Prekių kokybė	3 Prekių kokybė	3 Prekių asortimentas
4 Prekių asortimentas	4 Prekių asortimentas	4 Prekių asortimentas	4 Nuolaidos dydis
5 Personalo kompetetingumas	5 Prekių kiekinės atsargos	5 Prekių kiekinės atsargos	5 Prekių kiekinės atsargos
6 Aptarnavimo kultūra ir greitis	6 Patogus privažiavimas ir sustojimas	6 Parduotuvės vieta	6 Galimybė gauti prekes kreditan ir gražinti nepanaudotas
7 Patogus privažiavimas ir sustojimas	7 Personalo kompetetingumas	7 Aptarnavimo kultūra ir greitis	7 Patogus privažiavimas ir sustojimas
8 Parduotuvės vieta	8 Aptarnavimo kultūra ir greitis	8 Personalo kompetetingumas	8 Aptarnavimo kultūra ir greitis
9 Prekių išdėstymas	9 Parduotuvės vieta	9 Patogus privažiavimas ir sustojimas	9 Personalo kompetetingumas
10 Pailgintas darbo laikas	10 Prekių išdėstymas	10 Prekių išdėstymas	10 Prekių gamintojo vardas

Kaip matyti, visoms klientų grupėms svarbiausias veiksnys yra kaina. Tai sietina ir su dabartine finansine Lietuvos piliečių padėtimi. Į pirmąsias vietas patenka ir nuolaidų dydžio kriterijus. Jis kiek mažiau svarbus tik dideliais kiekiais perkantiems projektiniams pirkėjams, nes tikėtina, kad „Karmada“, o taip pat ir kiti tiekėjai, yra suinteresuoti pasiūlyti geresnes nei konkurentų kainas be papildomų derybų apie nuolaidas ar jų dydį. Ne ką mažiau svarbi prekių kokybė. Sugriežtėjus santechnikos montavimo darbų bei dokumentacijos priežiūrai, montuotojai ir santechnikai renkasi patikimesnę produkciją, kad vėliau netektų užsiimti taisymu, kurio sąnaudos ženkliai sumažina įmonių pelną. Pagal Lietuvos respublikos įstatymus prekę pardavusi įmonė yra atsakinga už gaminio kokybę bei, klientui pareikalavus, privalo pateikti kokybę reglamentuojančius sertifikatus, atitikties deklaracijas. Perpardavinėtojai taip pat yra suinteresuoti pirkti prekes, kurių kokybė yra garantuota ir patvirtinta dokumentais.

Beveik sutartinai prekių asortimentas bei kiekinės atsargos buvo reitinguojamos atitinkamai ketvirtoje ir penktoje vietose. Šių kriterijų svarba sietina su vartotojų laiko taupymu, kai visas reikiamas prekes ir pageidaujamas jų kiekius galima gauti vienoje vietoje.

Likę dešimtuko kriterijai susiję su parduotuvių prieigomis, prekių išdėstymu bei personalo darbu. Projektiniai pirkėjai dar išskyrė galimybę gauti prekes kreditan ir gražinti nepanaudotas bei prekių gamintojo vardą. Tai sietina su šios vartotojų grupės specifika. Pavyzdžiui, savarankiškai dirbantis santechnikas, nepanaudojęs prekės viename objekte, galės ją sumontuoti kitame, tuo tarpu

montavimo įmonės, atliekančios projektinius darbus, dažniausiai turi labai griežtas sąmatas, o neretai ir užsakovų nurodymus kokio gamintojo ar net iš kurios prekybinės įmonės prekes pirkti. Gražindami nepanaudotas prekes montuotojai išvengia išlaidų medžiagoms padidinimo dėl, pvz., neteisingo prekių poreikio apskaičiavimo.

Tam, kad būtų galima įvertinti UAB „Karmada“ veiklos sėkmingumą tenkinant vartotojų lūkesčius, respondentai buvo paprašyti balais įvertinti kiekvieną iš žemiau pateiktų kriterijų (žr. 5 lentelėje). Atitinkamai buvo išvesti kriterijų svertiniai vidurkiai pagal vartotojų grupes. Skaičiavimai pateikiami 5 priede.

5 lentelė

UAB "KARMADA" VERTINIMAS 10-BALĖJE SKALĖJE PAGAL APSISPRENDIMO PIRKTI KRITERIJUS					
		GALUTINIAI VARTOTOJAI	SANTECHNIKAI	PERPARDAVINĖTOJAI	PROJEKTIINIAI PIRKĖJAI
K	Prekių kaina	8,0	8,6	8,6	8,4
R	Nuolaidų dydis	7,8	8,0	7,9	8,6
I	Prekių kokybė	8,2	8,3	8,2	8,2
T	Prekių asortimentas	8,2	8,3	8,5	7,6
E	Prekių kiekinės atsargos	7,9	8,0	8,3	7,8
R	Personalo kompetetingumas	8,2	7,7	8,8	8,1
I	Aptarnavimo kultūra ir greitis	7,6	8,5	5,9	8,2
J	Patogus privažiavimas ir sustojimas	7,7	7,1	6,4	8,6
A	Parduotuvės vieta	7,5	7,2	6,1	8,6
I	Prekių išdėstymas	7,5	7,0	6,7	8,3
	Parduotuvės vardo žinomumas	7,6	7,5	7,1	7,8

Džiugu pastebėti, kad reikšmingiausiųjų apsisprendimo pirkti kriterijų penketukas įvertintas 7,8 – 8,6 balų intervale. Tai reiškia, kad įmonė koncentruoja pastangas reikiama linkme. Matyti, kad kainas ir nuolaidas kiek prasčiau vertina galutiniai vartotojai. Tikėtina, kad įmonė labiau stengiasi įtikti didesnę apyvartą garantuojantiems verslas – verslui klientais, todėl mažiau dėmesio skiria mažmeninei kainodarai. Prekių kokybę bei įmonės vardo žinomumą visi respondentai vertina beveik vienodai. Kaip minėta įmonės veiklos aprašyme, 2008 metais visų įmonei priklausančių parduotuvių pavadinimai „Santehnikos rojus“ buvo pakeisti į „Karmada“. Tikėtina, kad dalis vartotojų naujojo vardo vis dar nežino ar nesieja su įmonės parduotuvėmis, atitinkamai ir parduotuvės vardo žinomumas vertintas 7,1 – 7,8 balo. Tuo tarpu vertinant parduotuvių prieigas, prekių išdėstymą bei aptarnavimo kultūrą ir greitį išsiskyrė perpardavinėtojai. Jie pasirodė esą gerokai kritiškesni nei likusios trys vartotojų grupės.

Gilesnė šių kriterijų bei jų vertinimo analizė bus pateikta nagrinėjant marketingo komplekso veiksnius.

Rinkos segmentavimas, klientų identifikavimas yra kūrybinis kiekvienos įmonės procesas, kuris reikalauja ieškoti savų būdų kaip išskirti savitais bruožais pasižyminčias vartotojų grupes. Pagal jas įmonė gali modifikuoti marketingo komplekso elementų strategijas.

### 2.3.2. UAB „Karmada“ vidinės aplinkos analizė

Analizuojant įmonės vidinę aplinką, atlikta marketingo galimybių analizė ir įvertintas įmonės apsirūpinimas materialiniais, finansiniais ir žmonių ištekliais.

**Marketingo galimybių analizė.** Jos pagalba nustatoma įmonės parduodamų prekių padėtis rinkoje. Šiai analizei atlikti naudosime Bostono konsultacinės grupės (BCG) matricą.

UAB „Karmada“ prekės, suskirstytos pagal rinkos plėtros tempus ir užimamą santykinę rinkos dalį, pateikiamos 6 lentelėje.

6 lentelė

**UAB „Karmada“ prekių užimama santykinė rinkos dalis ir plėtros tempai**

<b>Rinkos augimo tempas</b>	Didelis	<b>Žvaigždės</b>	<b>Klaustukai</b>
		<input type="checkbox"/> šildymo katilai <input type="checkbox"/> nuotėkų vamzdžiai ir jų jungiamosios dalys, drenažo vamzdžiai <input type="checkbox"/> radiatoriai, konvektoriai, rankšluoščių džiovintuvai	<input type="checkbox"/> siurbliai, išsiplėtimo indai <input type="checkbox"/> vonios, dušo kabinos, padėklai <input type="checkbox"/> įrankiai <input type="checkbox"/> vandens filtrai, skaitikliai <input type="checkbox"/> nerūdijančio plieno plautuvės
	Mažas	<b>Melžiamos karvės</b>	<b>Šunys</b>
		<input type="checkbox"/> vandens šildytuvai <input type="checkbox"/> jungiamoji armatūra vandentiekui ir dujoms <input type="checkbox"/> vandens maišytuvai <input type="checkbox"/> metaliniai vamzdžiai ir jų jungiamosios dalys <input type="checkbox"/> plastikiniai vamzdžiai ir jų jungiamosios dalys <input type="checkbox"/> santėchninė keramika, potinkinės sistemos	<input type="checkbox"/> kolektoriai, jų priedai <input type="checkbox"/> matavimo ir reguliavimo prietaisai <input type="checkbox"/> vamzdžių termoizoliacinės medžiagos <input type="checkbox"/> sandarinimo medžiagos <input type="checkbox"/> vamzdžių laikikliai, sąvaržos, apdailos gaubtai <input type="checkbox"/> revizinės durelės
		Didelė	Maža
<b>Rinkos dalis</b>			

Jungiamoji armatūra vandentiekui ir dujoms apima tokius produktus kaip: žarnelės vandentiekio sistemoms nerūdijančio plieno apvalkalu, žarnos skalbimo mašinoms, antivibracinės, deguonies, acetileno žarnos, žarnelės dujoms metalo apvalkalu, variniai, plieniniai vamzdeliai ir jų jungiamosios dalys vandentiekio sistemoms ir kt. Šie gaminiai, o taip pat metaliniai (tame tarpe variniai, plieniniai, cinkuoti), plastikiniai vamzdžiai bei jų jungiamosios dalys (užveržiami, presuojami, lituojami fittingai) užima didelę, lėtai didėjančios rinkos dalį. Daug pajamų įmonė gauna parduodama minėtus gaminius. Pagal atlikto marketinginio tyrimo duomenis net 74 % šių

gaminių pirkėjų priklauso galutinių vartotojų bei santechnikų segmentui. O remiantis apklausos rezultatais, kaip tik šios dvi respondentų grupės ir yra gausiausios apklaustųjų tarpe. Reikia pastebėti, kad tarp tyrimo dalyvių buvo gerokai mažiau perpardavinėtojų bei projektinių pirkėjų (kaip minėta jie dažniau perka per didmenos skyrių, ne parduotuves). Jei skaičiuotume, kiek procentiškai jų perka aukščiau paminėtus produktus, atitinkamai gautume: perpardavinėtojų – 56%, projektinių pirkėjų – 65%.

Panašus respondentų pasiskirstymas pastebimas nagrinėjant vandens šildytuvų bei santechninės keramikos (praustuvai, unitazai ir t.t.) pirkimą. Tuo tarpu vandens maišytuvų pirkėjų tarpe lyderiauja galutiniai vartotojai tiek pagal respondentų skaičių, tiek pagal procentinę minėtos klientų grupės išraišką.

Strateginių verslo vienetų – „Melžiamų karvių“ – pardavimų struktūra yra nusistovėjusi ir iš jų gaunamas pelnas yra gana pastovus.

UAB „Karmada“ prekės – „žvaigždės“: šildymo katilai, nuotėkų vamzdžiai ir jų jungiamosios dalys, drenažo vamzdžiai, radiatoriai, konvektoriai, rankšluosčių džiovintuvai. Šiuo metu „Karmada“ prekiauja net penkių prekių ženklų šildymo katilais: JUNKERS (Vokietija), VIADRUS (Čekija), FAKORA (Lenkija), KALVIS (Lietuva) ir BIASI (Italija). Šių firmų katilai yra paplitę rinkoje, t.y. užima santykinai didelę rinkos dalį. Tai brangios, reikalaujančios daug finansinių lėšų užpirkimui, prekės. Pagal tyrimo duomenis, juos perka (yra pirkę) 16% iš apklausoje dalyvavusių galutinių vartotojų, 31% - iš santechnikų, 33% - iš perpardavinėtojų ir 39% - iš projektinių pirkėjų. Tai būtų galima paaiškinti galutinių vartotojų polinkiu konsultuotis su specialistais įsigyjant ir pajungiant tokius sudėtingus bei brangius produktus kaip šildymo katilai ir jų priedai. Kitos „žvaigždės“ – nuotėkų vamzdžių konstrukcijos – galutiniai vartotojai patys sumontuoti paprastai negali (reikalinga atitinkama technika bei išmanymas), todėl didžioji dalis šių produktų yra realizuojama per santechnikus bei montuotojus (projektiniai pirkėjai). Šiuo atveju galutiniai vartotojai dažniau perka nuotėkų vamzdžių jungiamąsias dalis ar pačius vamzdžius remonto darbams, vėlgi į pagalbą pasitelkdami specialistus. Nuotėkų vamzdžiai ir jų jungiamosios dalys užimama rinkos dalimi yra artimi radiatorių, rankšluosčių džiovintuvų (gyvatukų, kopėtelių) užimamai rinkos daliai. Radiatorių rinkos plėtros tempai buvo ypatingai dideli statybų klestėjimo metais (2006-ieji – 2008-ųjų pirmoji pusė). Sumažėjus statybų projektams (ar juos sustabdžius), mažiau imta pirkti ir radiatorių. Todėl tikėtina, kad artimiausiu metu šis produktas pereis į „melžiamų karvių“ sektorių.

„Šunų“ pozicijai galima būtų priskirti vamzdžių termoizoliacines medžiagas, matavimo ir reguliavimo prietaisus, revizines dureles, kolektorius ir jų priedus. Termoizoliacinių medžiagų paklausos kritimas sietinas su kasmet vis mažėjančia pramoninių objektų statyba. Todėl iš „melžiamos karvės“ minėtas produktas virto „šunimi“. Matavimo ir reguliavimo prietaisų rinkoje

bendrovė turi daug konkurentų, kadangi Lietuvoje veikia „Karmados“ siūlomų DANFOSS, HEIMEIER ir TA prekinių ženklų firmų atstovybės. Taigi užimama rinkos dalis maža, plėtros tempai lėtėja. Kitos „šunų“ sektoriui priskirtos prekės – vamzdžių laikikliai, sąvaržos, apdailos gaubtai, sandarinimo medžiagos – „Karmadai“ uždirba tik tiek pajamų, kad išsilaikytų įmonės asortimente. Tačiau jos yra neabejotinai reikalingos komplektacijai perkant atitinkamus vamzdžius. Kad klientas, nusipirkęs vamzdžius, galėtų iki galo atlikti montavimo darbus, „Karmada“ siūlo reikalingus įrankius (arba išsinuomoti, arba nusipirkti), tokius kaip fittingų užpresavimo, plastmasės suvirinimo aparatai ir kt. Įrankiai užima santykinai mažą rinkos dalį, todėl jie pateiktoje BCG matricoje priskirti „klaustukų“ kategorijai.

Dauguma strateginių verslo vienetų iš pradžių būna „klaustukų“ pozicijoje ir, jei jiems pavyksta, pereina į „žvaigždžių“ kategoriją. Pavyzdžiui, vandens filtrai, skaitikliai UAB „Karmada“ asortimente atsirado prieš kelerius metus ir sėkmingai didina bendrovės pardavimų apimtį. Tikimasi, kad ši pozicija pereis į „žvaigždžių“ sektorių. Vonios, dušo kabinos, padėklai bei nerūdijančio plieno plautuvės taip pat galėtų tapti „žvaigždėmis“ ateityje, tačiau tai reikalauja didelių investicijų pirmiausia į parduotuvių interjerą, nes reikalinga vieta patogiam minėtų prekių išstatymui, be to turėtų būti užpirtos ir kitos į komplektą įeinančios dalys (vonios pagalvėlės, širmos, bent kelių rūšių dušo kabinų stiklo pasirinkimas ir t.t.).

Taigi bendrovė turi tris „žvaigždes“, šešias „melžiamas karves“, šešis „šunis“ ir penkis „klaustukus“. Galima daryti išvadą, kad UAB „Karmada“ būklė yra gera, tačiau bendrovei reikėtų investuoti į daugiau vilčių teikiančius „klaustukus“ (pvz., vandens filtrai ir skaitikliai, įrankiai), jog šie taptų „žvaigždėmis“ ir paremti „žvaigždes“ (pvz., radiatoriai, šildymo katilai), kad jos taptų „melžiamomis karvėmis“, kai jų rinka pasieks brandą.

**Materialiniai ir finansiniai ištekliai.** Apsirūpinimą jais bei jų panaudojimo efektyvumą išnagrinėsime remiantis UAB „Karmada“ 2005 – 2007 metų balansų bei pelno (nuostolio) ataskaitų duomenimis.

2007 metų duomenimis įmonės turto vertė buvo 19,14 milijonų litų : ilgalaikis turtas sudarė 1,44 milijono litų, trumpalaikis – 17,70 milijonų litų (žr. 6 priedą). Procentinė šio pasiskirstymo išraiška pagal 2005 – 2007 m. balanso duomenis (žr. 6 ir 7 priedą) pateikta 7 lentelėje.

7 lentelė

**UAB „Karmada“ turto struktūra 2005 -2007 metais**

Turto santykis	2005 m.	2006 m.	2007 m.
Ilgalaikis turtas, lyginant su visu turtu, %	11,58	7,52	7,53
Trumpalaikis turtas, lyginant su visu turtu, %	88,42	92,48	92,47

Didžiąją trumpalaikio turto dalį sudaro atsargos ir pinigai, ilgalaikio – transporto priemonės. Tokią UAB „Karmada“ turto struktūrą iš dalies lemia įmonės vykdomos veiklos specifika. Bendrovės pagrindinė veiklos sritis didmeninė bei mažmeninė prekyba, o tai reiškia, kad įmonė užsiima produkcijos perpardavimu ir jos pagrindinis turtas yra atsargos, skirtos pardavimui. Lengvosios bei krovininės naujos (ne dėvėtos) transporto priemonės buvo įsigytos ankstesniais metais, tačiau net atskaičius jų amortizaciją, suma 2007 metais liko dar pakankamai didelė. Atsižvelgiant į didėjančias krovininių transporto priemonių remonto išlaidas bei pingančias logistikos paslaugas rinkoje, 2008 metais dalis krovininių transporto priemonių buvo parduotos, tačiau įsigyta naujų lengvųjų mašinų. Kitas materialaus turto straipsnis – pastatai ir statiniai - 2007 metais sudarė 218,41 tūkstančių litų, t.y. 15 % viso ilgalaikio turto (atitinkamai 2005 m. – 17,08 %, 2006 – 18,69 %). Pagrindiniai įmonei priklausantys pastatai – administracinės patalpos kartu su centriniu sandėliu, įkurti adresu Pakruojo g.30, Šiauliai. Gamybos padalinys yra mažutis įmonės mastu, o jo teikiami produktai technologiškai nesudėtingi, tad nereikia didelių investicijų į gamybines patalpas, modernius įrengimus ir pan. Dauguma prekybinių plotų – nuomojami.

Viso įmonės turto naudojimo efektyvumą parodo turto apyvartumo rodiklis, t.y. kiek litų uždirba vienas į turtą investuotas litas. UAB „Karmada“ turto apyvartumas 2006 m. pagreitėjo nuo 1,35 iki 1,46, o 2007 m. jau buvo šiek tiek mažesnis – 1,42 (skaičiavimai pateikti 8 priede). Laikoma, kad įmonės būklė yra gera, jei apyvartumo rodiklis yra didesnis už 1. Taigi galima teigti, kad „Karmada“ turimą turtą valdo efektyviai.

Nuo pat įsteigimo bendrovė dirbo pelningai. Tačiau grynasis pelnas, ypač 2005 -2007 metais, kito netolygiai (žr. 9 priedą ir 10 priedą). 2006 metais jis šoktelėjo 50%, o 2007m. smuko 16.91%. Tam įtakos turėjo 2007 metais įvykęs įmonės perėmimas bei po to sekęs veiklos sąnaudų didėjimas, kitos veiklos pajamų, finansinės ir investicinės veiklos sumažėjimas. Kita vertus pelno absoliutus dydis neparodo įmonės veiklos organizavimo ir pasiekto rezultato efektyvumo, todėl tam, kad įvertinti įmonės veiklą, reikia apskaičiuoti pelningumo rodiklius. Jie yra labai aktualūs ir reikšmingi tiek įmonių vadovams, tiek išorinės informacijos vartotojams, skolinantiems lėšas ar teikiantiems materialinius išteklius.

Pardavimų pelningumą geriausiai atspindi tokie rodikliai:

- bendras pardavimų pelningumas;
- veiklos pelningumas;
- įprastinės veiklos pelningumas;
- grynasis pelningumas.

Remiantis UAB „Karmada“ pelno (nuostolio) ataskaita, 8 priede atlikti pardavimų pelningumo rodiklių skaičiavimai. 8 lentelėje pateikti rodiklių palyginimai.

8 lentelė



### **Pardavimo pelningumo rodikliai 2005 – 2007 metais**

Rodiklio pavadinimas	2005m.	2006m.	2007m.
Bendrasis pardavimų pelningumas, %	29,56	31,31	31,32
Veiklos pelningumas, %	6,59	13,10	10,53
Įprastinės veiklos pelningumas, %	9,78	15,17	11,99
Grynasis pelningumas, %	8,31	12,28	9,81

Bendrasis pardavimų pelningumas rodo, kokia dalis bendrojo pelno tenka vienam pardavimų litui. Taigi už kiekvieną pardavimų litą bendrovei teko atitinkamai 30 centų pelno 2005 metais, 31 centas – 2006 ir 2007 metais. Teigiamai vertinama, kai bendrojo pardavimų pelningumo procentinis rodiklis yra 10-35 %. „Karmados“ bendrasis pardavimų pelningumas 2005 – 2007 metais pateko į minėtą intervalą. Be to, šis rodiklis nagrinėjamu laikotarpiu kasmet augo. Didžiausią įtaką tam turėjo 28% išaugusios pardavimų pajamos, Gamybos padalinio teikiamų gaminių savikainos bei kainų svyravimai. Taigi galima teigti, kad įmonė tinkamai derino kainos ir savikainos tarpusavio ryšį.

Kartu su bendrojo pelno kitimu tiriamas veiklos pelningumas. Šis rodiklis parodo įmonės sugebėjimą kontroliuoti veiklos sąnaudų formavimąsi. Tuo pačiu jis atspindi įmonės vadovybės darbo efektyvumą, nes parodo, kiek vadovai sugeba gauti pelno, išskaičiuavus iš jo ne tik bendrąsias, bet ir veiklos sąnaudas. Iš 8 lentelės matome, kad 2006 metais 6,51 % padidėjęs veiklos pelningumas, 2007 metais jau smuko ir sudarė 10,53%. Smukimo priežastis – 1032 tūkstančių litų (22%) išaugusios veiklos sąnaudos. Jų pasiskirstymas pateiktas 11 priede. Labiausiai išaugo bendrosios ir administracinės išlaidos, kas sietina su 2005-2007 metais priimtais 30 naujų darbuotojų, jų darbo vietų įrengimu (kanceliarinės, buitinės išlaidos ir kt.), padidėjusiomis atlyginimo sąnaudomis ir įmokomis socialiniam draudimui (297 tūkst. Lt). Ryšium su naujų darbuotojų atėjimu, padidėjo ir komandiruočių išlaidos (16 tūkst.Lt.). Neskaitant kitų išlaidų punkto, didžiausias procentinis pokytis pastebimas automobilių remonto ir eksploatacijos (38,7%) bei automobilių kuro (21,1%) sąnaudų punktuose. To priežastimi yra 2007 metais papildytas ir aktyviau naudojamas lengvųjų automobilių parkas bei krovininių transporto priemonių remontai. Kai kurioms jų buvo reikalingas kapitalinis remontas.

Apibendrinant galima sakyti, kad įmonės veiklos pelningumas yra geras – viršija patenkinamu laikoma 5 % barjerą, tačiau palyginę bendrojo pardavimų pelningumo ir veiklos pelningumo rodiklius, gauname gana didelį skirtumą. Tai rodo, kad įmonė patyrė daug veiklos sąnaudų per analizuojamą laikotarpį. Tikslinga būtų atlikti išsamesnę apskaitinių duomenų analizę, ypatingą dėmesį skiriant bendrosioms bei administracinėms sąnaudoms.

Įprastinės veiklos pelningumo rodiklis apibūdina pardavimų pelningumą iki mokesčių atskaitymo, todėl atspindi įmonės įprastinės veiklos efektyvumą. Rodiklis taip pat parodo kitos veiklos ir netekimų poveikį veiklos efektyvumui. UAB „Karmada“ įprastinės veiklos pelningumas 2006 metais padidėjo 24,44 tūkst. litų, kas rodo įmonę turėjus pelno iš kitos veiklos, kuris padidino įprastinės veiklos pelną ir tuo pačiu didina pelningumo rodiklio reikšmę. 2007 metais, po įmonės perėmimo finansinės ir investicinės veiklos kryptys šiek tiek keitėsi, kas padidino jų sąnaudas ir sumažino pajamas, gautas ankstesniais metais. Visgi finansinė ir investicinė veikla 2007 metais išliko pelninga ir sudarė 72,54 tūkst.lt. Taigi, palyginus su veiklos pelningumu šis rodiklis „Karmadoje“ analizuojamu laikotarpiu buvo didesnis dėl pelningos kitos (ne tipinės) veiklos.

Grynojo pelningumo rodiklis parodo pardavimų proceso pelningumą, t.y. rodo tikrąjį pardavimo pelningumą įvertinus visas pajamas ir išlaidas. UAB „Karmada“ grynas pelningumas 2006 metais lyginant su 2005 metais padidėjo 3,97% dėl bene dvigubai išaugusio grynojo pelno. Tuo tarpu 2007 metais vienam pajamų litui jau teko tik ~ 0,10 lito grynojo pelno. Išsivysčiusios rinkos sąlygomis toks rodiklis svyruoja nuo 0,1 iki 0,25. Rodiklis, kuris yra mažesnis nei 0,05 proc., vertinamas kaip nepatenkinamas.

Taigi, nuosekliai išanalizavus turto apyvartumo bei tarpusavyje susijusius pardavimo pelningumo rodiklius galima teigti, kad 2005 -2007 metais įmonė turėjo pakankamus materialius bei finansinius išteklius ir tinkamai juos naudojo, kas užtikrino sklandų ir nenutrūkstamą pardavimų procesą. Įmonei pavyko prisitaikyti prie besikeičiančių išorinės ir vidinės aplinkos sąlygų bei uždirbti pelną.

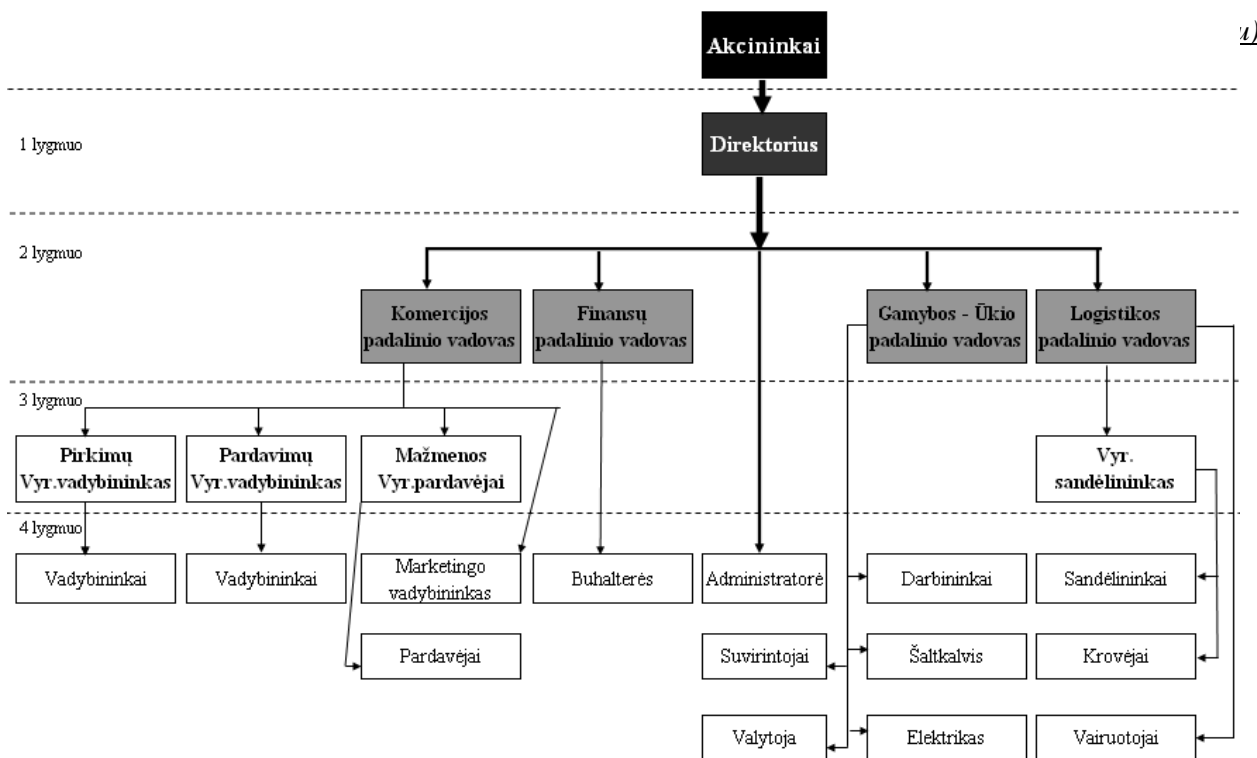
**Žmonių – organizaciniai ištekliai.** Kiekviena įmonė greta savo pagrindinio darbo – gaminti produkciją ar teikti paslaugas – neišsiverčia be įmonės valdymo. Organizacijos struktūra turi būti tokia, kad užtikrintų įmonės veiklos rezultatyvumą, t.y. padėtų vadovams tinkamai organizuoti ir koordinuoti užduočių vykdymą. Bendrovės „Karmada“ supaprastinta organizacinė struktūra, egzistavusi 2007 metų pabaigoje – 2008 metų pradžioje, pateikta 34 paveiksle (detalus organizacinės valdymo struktūros variantas pateiktas 12 priede).



**34 pav. UAB „Karmada“ supaprastinta organizacinė struktūra**

Pavaizduota struktūra nėra patogi valdymo sprendimams priimti. Pirmiausiai todėl, kad Direktoriumi tenka tiesiogiai bendrauti su devynių funkcinių sričių atstovais bei pavaduotoju. Tai užima daug laiko ir mažina darbo efektyvumą, apsunkina konfliktinių situacijų sprendimą ir t.t. Antra, neaiški Direktorius pavaduotojo paskirtis, jei kiekviena funkcinė sritis turi savo atskirą vadovą. Be to nagrinėjamu momentu Direktorius pavaduotojas laikinai ėjo ir Pardavimų padalinio vadovo pareigas. Trečia, kai kurie padaliniai, pavyzdžiui, gamybos bei ūkio yra maži bei tarpusavyje glaudžiai susiję, todėl vidutinio dydžio įmonei, kokia yra UAB „Karmada“, būtų tikslinga šiuos padalinius apjungti. Ketvirta, nagrinėjamu laikotarpiu centriniame sandėlyje dirbo dvi apskaitininkės iš dalies dubliavusios tiek buhalterijos (užpajamuojant gautas prekes bei atliekant koregavimus apskaitos programoje), tiek sandėlininkų (suvedant prekes į apskaitos programą bei išrašant sąskaitas) darbą. Tikslinga būtų šių etatų atsisakyti panaikinant minėtų funkcijų dubliavimą.

Darbo autorių siūlymu organizacinę valdymo struktūrą galima būtų keisti kaip pavaizduota 35 paveiksle.

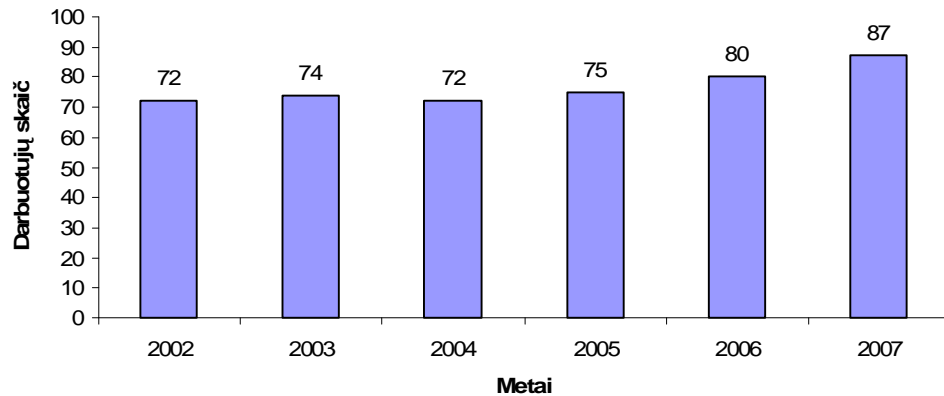


**35 pav. Siūloma organizacinė valdymo struktūra „Karmadai“**

35 paveiksle pateiktoje struktūroje nelieta tokių etatų kaip Projektų vadovas, Ūkvedys, Apskaitininkės. Apjungiami Gamybos ir Ūkio padaliniai bei Pirkimų ir Pardavimų padaliniai, sandėlių veikla bei pervežimai pavedami naujai įkurtam logistikos padaliniui. Atsiranda, autorių nuomone, būtina, už marketingo veiklą atsakingo darbuotojo pareigybė. Vyr. buhalterės atsakomybės sritis praplečiama ir pareigybė pervadinama į Finansų padalinio vadovo. Administratoriui ir toliau paliekamos personalo bei verslo dokumentų tvarkymo funkcijos. Jai taip pat priskiriama organizuoti bei atlikti pirminę darbuotojų atranką pagal vadovų nurodytus kriterijus.

Pagal siūlomą organizacinės valdymo struktūros variantą aiškesniu taptų atsakomybės paskirstymas įmonėje bei supaprastėtų jos valdymas, o tai ypatingai svarbūs veiksniai planuojant strategijos įgyvendinimo ir kontrolės eigą. Be to, atsisakius mažai reikšmingų ar dubliuojamų etatų, būtų sutaupyta darbo užmokesčiui skirtos lėšos. Priminsime, kad nagrinėjant santykinus pelningumo rodiklius buvo pastebėta, jog 2007 metais veiklos pelningumas krito dėl išaugusių bendrųjų ir administracinių išlaidų, kurių susidarymui didelės įtakos turėjo būtent išlaidos tais metais naujai priimtų darbuotojų algoms, jų darbo vietų įrengimui, komandiruočiams. Pažvelgus į darbuotojų skaičiaus kitimo lentelę (žr.36 pav.) matyti, kad įmonė vis plėtėsi. Ypač 2007 metais, kai UAB „Karmada“ nusipirko naujieji savininkai ir pasikeitė įmonės aukščiausiojo lygio vadovai. Neskaitant šio pokyčio, kitų įmonės darbuotojų kaita labai maža. Didžioji dalis darbuotojų UAB „Karmada“ dirba daugiau kaip penkerius metus, o kai kurie jų - nuo įmonės veiklos pradžios. Darbuotojai yra kvalifikuoti bei per daugelį „Karmadoje“ praleistų metų sukaupę tiek teorinių, tiek praktinių santechnikos žinių lobyną. Tokiu būdu bendrovės darbuotojai yra tapę klientams svarbiu

traukos veiksniumi. Visa tai leidžia daryti prielaidą, kad dėl vienokių ar kitokių priežasčių žmonės yra patenkinti darbu bendrovėje. Tai patvirtina ir patraukliausio darbdavio titulas tarp Šiaulių regiono prekybos įmonių, pelnytas 2008 metais.



**36 pav. UAB „Karmada“ darbuotojų skaičiaus kaita**

Kaip jau buvo minėta, organizacijoje kiekvienas darbuotojas turėtų aiškiai suvokti, už ką jis yra atsakingas. Tuo tikslu siūlytume įmonės vadovui neapsiriboti vien aiškiai suformuluotu pareigybės pavadinimu, bet ir skirti lėšų smulkmeniškam pareigybinių nuostatų parengimui, ko iki šiol įmonė nėra dariusi. Tokiu būdu būtų aiškiai apibrėžtos darbuotojo veiklos bei atsakomybės sritys, teisės bei pareigos, kas užkirstų kelią galimiems konfliktams dėl nesuskalbėjimo ar darbuotojų išnaudojimo.

Apibendrinant reikėtų pasakyti, kad įmonė nestokoja žmogiškųjų išteklių, o tinkamos organizacinės struktūros sukūrimas suteikia galimybę efektyviai plėtoti veiklą bei siekti užsibrėžtų tikslų.

Išanalizavus vidaus veiksnius, galima atlikti jų palyginimą su išorės veiksniais, siekiant nustatyti jų tarpusavio suderinamumą bei įmonės pajėgumą siekti ilgalaikių tikslų. Palyginimas pateikiamas SSGG (SWOT) analizės lentelės forma (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

**UAB „Karmada“ SSGG (SWOT) analizė**

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ol style="list-style-type: none"> <li>Platus ir gilus prekių asortimentas</li> <li>Lanksti kainodara</li> <li>Nestandartinės produkcijos gamyba savo reikmėms bei pagal klientų užsakymus</li> <li>Papildomos paslaugos klientams (įrangos nuoma, prekių pristatymas, techninis konsultavimas)</li> <li>Pardavimų personalo kompetentingumas ir ilgametė patirtis</li> <li>Maža darbuotojų kaita</li> <li>Įmonės žinomumas bei patikimumas rinkoje</li> <li>Didmeninės ir mažmeninės prekybos tinklas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Nesuformuota įmonės vizija ir misija</li> <li>Nėra aiškios marketingo strategijos, plano</li> <li>Neefektyvi organizacinė valdymo struktūra</li> <li>Aiškiai neapibrėžtos darbuotojų pareigos ir atsakomybė</li> <li>Nėra darbuotojų motyvavimo sistemos</li> <li>Neefektyvus bendravimas su klientais</li> <li>Produkcijos, prekybinių akcijų reklamos stygius</li> <li>Nepakankamas dėmesys įmonės įvaizdžio formavimui</li> <li>Mažai ekskliuzyvinių sutarčių su tiekėjais</li> <li>Daugiau kaip metus nebaigiamas atnaujinti</li> </ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>9. Prekių tiekimas nuosavu transportu</li> <li>10. Ilgamečiai patikimi tiekėjai</li> <li>11. Atstovavimas garsių prekinių ženklų produkcijai</li> <li>12. Kokybės ir atsiliepimų telefonas</li> <li>13. Kompiuterizacija (išskyrus gamybos ir ūkio padalinius)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>elektroninis įmonės tinklapis</li> <li>11. Buitiniams vartotojams nepritaikyta parduotuvių aplinka</li> <li>12. Ydinga prekių likučių apskaita</li> <li>13. Nėra naujų darbuotojų apmokymo sistemos</li> </ul>
<b>GALIMYBĖS</b>	<b>GRĖSMĖS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Nuolatinė tiekėjų paieška ir atranka</li> <li>2. Rinkos dalies perėmimas, konkurentams nutraukus ar susiaurinus veiklą dėl sunkmečio</li> <li>3. Naujų rinkų paieška ir išsiskverbimas</li> <li>4. Elektroninė prekyba</li> <li>5. Naujų produktų įvedimas</li> <li>6. Rėmimo politikos suformavimas ir taikymas</li> <li>7. Projektai Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramai gauti</li> <li>8. Rinkos / vartotojų tyrimai</li> <li>9. Projektavimo / montavimo paslaugų teikimas</li> <li>10. Konkurentų tiekėjų perėmimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Agresyvi konkurentų politika ("kainų karai")</li> <li>2. ženklus energetinių resursų (elektra, degalai) kainų kilimas</li> <li>3. Verslui nepalankių įstatymų priėmimas, dažna įstatymų kaita</li> <li>4. Rinkos potencialo bei santechnikos ir šildymo prekių paklausos mažėjimas</li> <li>5. Tiekėjų veiklos nutraukimas arba persiorientavimas dirbti su "Karmados" konkurentais</li> <li>6. Auganti klientų derėjimosi galia</li> <li>7. Klientų persiorientavimas į mažai kokybišką, nesertifikuotą, bet pigią produkciją</li> <li>8. Ilgėjantys atsiskaitymo už prekes terminai</li> <li>9. Klientų nemokumas</li> </ul>

Kaip matyti iš lentelės, įmonė yra sutelkusi visas pastangas į tris marketingo komplekso elementus – kainą, prekę bei paskirstymą. Kruopščiai atrenkami tiekėjai, asortimentas nuolat papildomas sertifikuotomis kokybiškomis prekėmis, siūloma nestandartinės produkcijos gamyba, klientams suteikiama galimybė tiesiogiai ar anonimiškai pareikšti pastabas, atsiliepimus. Kainodara pritaikoma kiekvienai išskirtai vartotojų grupei pagal jos specifinius poreikius bei lūkesčius. Taip pat yra apgalvota logistikos sistema, kuri esamuoju momentu tobulinama didesniam klientų patogumui bei atsargų apyvartumui spartinti. Tuo tarpu rėmimo veikla yra visiškai nustumta: naujasis bendrovės parduotuvių vardas „Karmada“ nėra pakankamai išreklamuotas, tinklapis neveikia (rekonstruojamas), daugumos parduotuvių interjeras nepritaikytas patogiai prekių apžiūrai, trūksta prekybinių akcijų bei reklamos apie jau vykdomas akcijas ir t.t. Įmonėje iš viso nėra žmogaus ar padalinio, kuris būtų atsakingas už rėmimo veiklos planavimą bei įgyvendinimą. Kita vertus yra etatų, kuriuos perskirsčius įmonės organizacinė – valdymo veikla taptų gerokai paprastesnė ir efektyvesnė. Kadangi UAB „Karmada“ vykdo visapusišką prekybą (didmena – mažmena, prekės – paslaugos) ir turi pakankamus finansinius, materialinius bei žmonių išteklius, ištaisiusi su aukščiau paminėtus trūkumus, galėtų ne tik išlaikyti, bet ir sėkmingai plėsti savo veiklą. Šiuo atveju sunkmetis yra puiki galimybė perimti konkurentų „atlaisvintas“ rinkos dalis, tiekėjus, o kartu ir klientus. Mažesnio pardavimų intensyvumo metu dalį pardavėjų bei kitų įmonės darbuotojų laiko būtų galima skirti akylesniam klientų pažinimui, jų lūkesčių išsiaiškinimui bei ryšių

užmezgimui, tokiu būdu dedant pagrindus esamų bei potencialių klientų bazės plėtimui, klientų pastebėtų įmonės veiklos trūkumų apsvarstymui ir šalinimui.

Analizuojant grėsmes, reikia pastebėti, kad dauguma jų galioja visoms tiek santechnikos, tiek kitų verslų įmonėms. Nagrinėjamu momentu, kai pasaulinio ekonomikos nuosmukio fazė sutapo ir dar labiau užaštrino Lietuvos ekonominį bei politinį nestabilumą, šios grėsmės įgijo ypač didelę įtaką. Visgi krizės nesitęsia amžinai, todėl, norėdama išgyventi, įmonė turėtų ypač taupiai bei apgalvotai naudoti savo finansinius, materialinius išteklius, tačiau tuo pačiu privalu investuoti į savo silpnųjų vietų koregavimą, kad, prasidėjus naujam pakilimui, turėtų geriausias įmanomas starto pozicijas.

#### **2.4. UAB „Karmada“ marketingo tikslų nustatymas**

Prieš pradėdant formuoti marketingo strategijas, būtina apibrėžti marketingo tikslus, kuriems įgyvendinti minėtos strategijos ir yra kuriamos.

2008 metų pabaigoje vykusio susirinkimo metu naujieji UAB „Karmada“ vadovai pristatė tokius strateginius įmonės tikslus:

- ∅ tapti pirmaujančia įmone Baltijos šalyse tarp santechnikos prekybos įmonių (5 metų bėgyje);
- ∅ sukurti mažmeninį parduotuvių tinklą su stipriu „Karmados“ prekinio ženklu;
- ∅ padidinti pardavimo ir aptarnavimo procesų efektyvumą;
- ∅ didinti įmonės vertę ir kurti gerą reputaciją Lietuvos ir užsienio rinkoje;
- ∅ sukurti įmonės procesų ir produktų kokybės valdymo sistemą, padidinti klientų aptarnavimo kokybę;
- ∅ įstoti į tarptautines santechnikos prekybos įmonių asociacijas ir tapti pilnateisiu santechnikos pasaulio bendruomenės nariu;
- ∅ įvesti darbuotojų adaptavimo programą;
- ∅ Padidinti UAB „Karmada“ apyvartą 2009 metais X %.

Bendrovės misija bei vizija suformuluotos nebuvo. Taip pat neapmąstyti ir atskirai neišskirti „Karmados“ marketingo tikslai. Siekiant subalansuotos ir kryptingos įmonės veiklos, šias spragas būtina kuo skubiau užpildyti. Tuo tikslu darbo autorės, atsižvelgdamos į bendruosius įmonės tikslus, siūlo tokias misijos, vizijos bei marketingo tikslų formuluotes:

- ✓ **Misija.** Būti konkurentabilia santechnikos, statybos bei šildymo produktų tiekimo sistema, vykdančia veiklą Lietuvoje ir užsienyje bei siekiančia gerovės savo klientams, darbuotojams ir akcininkams.
- ✓ **Vizija.** Pirmaujanti įmonė Baltijos šalyse tarp santechnikos prekybos įmonių.

**v Marketingo tikslai:**

1. Išlaikyti bei plėsti rinkos dalis Lietuvoje ir skverbtis į artimojo užsienio (pirmiausiai - Latvija, Kaliningrado sritis) rinkas.
2. Įtvirtinti rinkoje „Karmada“ prekinį ženklą. Suformuoti įmonės bei jos parduotuvių įvaizdį.
3. Tobulinti kainodarą bei sukurti klientų lojalumo programą.
4. Kas ketvirtį peržiūrėti ir atnaujinti prekių asortimentą.
5. Bent dvigubai pagreitinti klientų informavimo ir aptarnavimo procesus. Pakelti komunikavimo kultūros lygį.
6. Sukurti įmonės procesų ir produktų kokybės valdymo sistemą.
7. Rinkti bei sisteminti informaciją apie klientus ir rinką, joje vykstančius pokyčius.

Kad įgyvendintų įvardintus marketingo tikslus, įmonei „Karmada“ darbo autorės siūlo:

- reorganizuoti įmonės organizacinę – valdymo struktūrą. Įsteigti marketingo vadybininko etatą įmonėje;
- nedelsiant baigti tvarkyti įmonės internetinį tinklą, jame įdiegiant elektroninės prekybos bei informacijos teikimo – priėmimo sistemą;
- nuolat domėtis santechnikos prekių rinkos naujovėmis, papildyti jomis turimą asortimentą bei šalinti mažai perkamas nepelningas prekes;
- organizuoti darbuotojų apmokymus bei kvalifikacijos kėlimo kursus, susiejant jų rezultatus su motyvacine darbuotojų sistema;
- sukurti esamų klientų elektroninę duomenų bazę ir naudoti ją prekybiniams – marketinginiams tikslams (pasiūlymams, tyrimams, statistinėms analizėms ir t.t.);
- periodiškai atlikti marketingo tyrimus Lietuvoje bei žvalgybinius tyrimus užsienio rinkose, į kurias ketinama skverbtis. Tyrimų informaciją sisteminti ir naudoti vėlesnėms analizėms;
- dalyvauti santechnikos įmonių asociacijose, svarbiausiose parodose, seminaruose ir t.t., išnaudojant visas įmanomas galimybes informacijai apie rinkas bei jų dalyvius gauti.

Įvardinus UAB „Karmada“ misiją, viziją bei marketingo tikslus, o taip pat atlikus jos veiklos, išorinės ir vidinės aplinkos tyrimą, galima pereiti prie marketingo strategijų formavimo.



## 2.5. Tikslinės rinkos ir pozicionavimo strategijos formavimas

Kaip buvo išnagrinėta atliekant vartotojų analizę, UAB „Karmada“ vartotojų rinką tikslinga segmentuoti pagal geografinius, demografinius požymius bei pagal vartotojų elgseną. Visus klientus bendrovė skirsto į keturias tikslines grupes (rinkos dalis):

- galutiniai vartotojai;
- santechnikai, dirbantys savarankiškai;
- perpardavinėtojai (įmonės, prekiaujančios statybos - santechnikos prekėmis);
- projektiniai pirkėjai (įmonės, atliekančios santechnikos / montavimo darbus).

Kiekviena šių grupių turi savitą bruožų ir daugiau ar mažiau skirtingai reaguoja į įmonės marketingo veiksmus, todėl joms visoms aptarnauti „Karmada“ taiko diferencijuotą marketingą. Tai reiškia, kad kiekvienai šių grupių yra taikomas skirtingas, joms adaptuotas, marketingo elementų kompleksas. Pavyzdžiui, priiminėdamas sprendimą dėl klozeto pirkimo, santechnikas atsižvelgs į jo kainą, nuolaidą, kreditavimo galimybes (galbūt montavimo subtilumus), tuo tarpu galutiniam vartotojui dar reikia pateikti patrauklų dizainą, spalvą, pabrėžti patvarumo aspektą.

Diferencijuoto marketingo taikymas padeda „Karmadai“ geriau pažinti savo klientus ir tenkinti jų poreikius, taip siekianti didesnių pardavimo apimčių, tačiau įmonė patiria ir daugiau išlaidų segmentavimui bei marketingo veiksmų pritaikymui skirtingoms vartotojų grupėms.

Pozicionavimas parodo, kaip tinkamai įmonė sugeba pritaikyti marketingo veiksmus tikslinei rinkai, t.y., kaip ji pateikia pasiūlymus ir įmonės įvaizdį tam, kad užimtų išskirtinę padėtį tikslinio vartotojo sąmonėje. „Karmados“ vadovai pozicionavimu nesidomėjo ir tokio tipo strategijos apsibrėžę nėra. Darbo autorės siūlo bendrovės poziciją perteikti šiais būdais (žr.10 lentelę):

10 lentelė

### Siūlomos UAB „Karmada“ pozicionavimo strategijos

Pozicionavimo strategija	Apibūdinimas	Pavyzdys	Komentaras
Prekės duodama nauda	Informacija apie prekių patikimumą (naudą) galėtų būti grindžiama aukštos kokybės žaliavos, gamintojų kategorijos įvardijimu	Dauguma iš UAB "Karmada" asortimento prekių yra pagamintos ir atsivežtos tiesiogiai iš licenzijuotų Europos Sąjungos gamintojų	ES gamintojai laikomi patikimesniais nei Turkijos ar Kinijos
Prekių grupė	Priklausimui kategorijai pabrėžti gali būti naudojami gerai žinomi, vertinami prekių ženklai	UAB "Karmada" gali pasigirti asortimente turinti tokius kieto kuro katilus kaip VIADRUS, KALVIS, FAKORA	FAKORA katilai yra kokybiški, bet jų vardas Lietuvos rinkoje dar nėra įgavęs pripažinimo
Pagal vartotoją	Pabrėžiama ne prekės savybė, o jos vartotojas	"Karmados" siūlomi VESBO polipropileningi vamzdžiai bei jų jungiamosios dalys užkariauja Lietuvos rinką. Pastatų ūkio valdymo rinkos lyderė – AB „City Service“ – juos susimontavo prieš metus	Jei VESBO vamzdžius susimontavo tokia gerai žinoma firma kaip AB „City Service“, vadinasi produktas tikrai vertas dėmesio

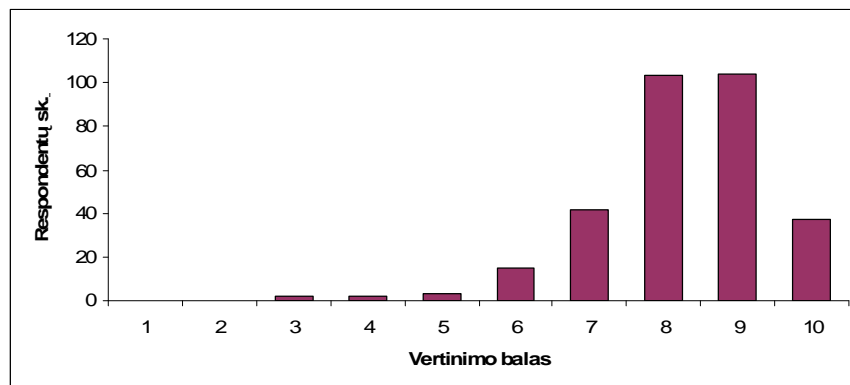
Pozicionavimas – kiekvienos įmonės kūrybinis procesas, kur nėra aiškiai apibrėžtos jo atlikimo taisyklės. Pasirinkusi poziciją, „Karmada“ turi nuspręsti kokia forma geriau ją pateikti tiksliniams vartotojams, kad būtų pranašesnė nei konkurentų ir imtis veiksmų.

## 2.6. Marketingo komplekso elementų strategijos formavimas

Marketingo kompleksą supaprastintai galima apibūdinti kaip tarpusavyje suderintų veiksmų ir sprendimų derinį, kuriuo siekiama sukelti įmonės pageidaujamą vartotojų reakciją. Pagrindiniais marketingo komplekso elementais iki šiol yra laikomi profesoriaus J.Makkarty pasiūlyti „4P“ : prekė, kaina, pateikimo vieta (paskirstymas), rėmimas (atitinkamai anglų kalba keturios pirmosios žodžių *product, price, place, promotion* raidės). Tobulinant šį rinkinį, buvo siūloma įvesti naujus „P“ elementus, kaip pavyzdžiui, vartotojai (*people*), personalas (*personel*) ir kt. Į juos darbe atsižvelgta per minėtų pagrindinių marketingo komplekso elementų analizės prizmę, o taip pat nagrinėjant įmonės išorinę bei vidinę aplinką.

**Prekė.** Marketingo požiūriu vertinant šį elementą atsižvelgiama ne tik į paties produkto teikiamą naudą, bet ir į jo pakuotę, kokybę, ženklą bei tokias papildomas naudas kaip pristatymas, konsultacijos, garantijos ir t.t. Šiandieninėje santechnikos bei statybų rinkoje prekių pasiūla itin didelė, o užklupęs sunkmetis bei nuožmi konkurencija verčia įmones ieškoti vis naujų prekių patrauklumo didinimo derinių, kad neprarastų pardavimų pajamų.

„Karmados“ asortimente šiuo metu yra per 7 tūkstančius nuolat parduodamų prekių bei apie 4 tūkstančius rečiau realizuojamų prekių. Visas asortimento plotis sąlyginai skirstomas į 20 prekių grupių, kurių kiekvienos gylis apima nuo 8 iki daugiau kaip 500 produktų. Tokiu būdu siekiama vartotojui pateikti visus jo poreikius bei galimybes atitinkančias prekes. Atlikta apklausa parodė, kad daugumos vartotojų lūkesčius esamas asortimentas tenkina gerai arba labai gerai (žr. 37 pav.).

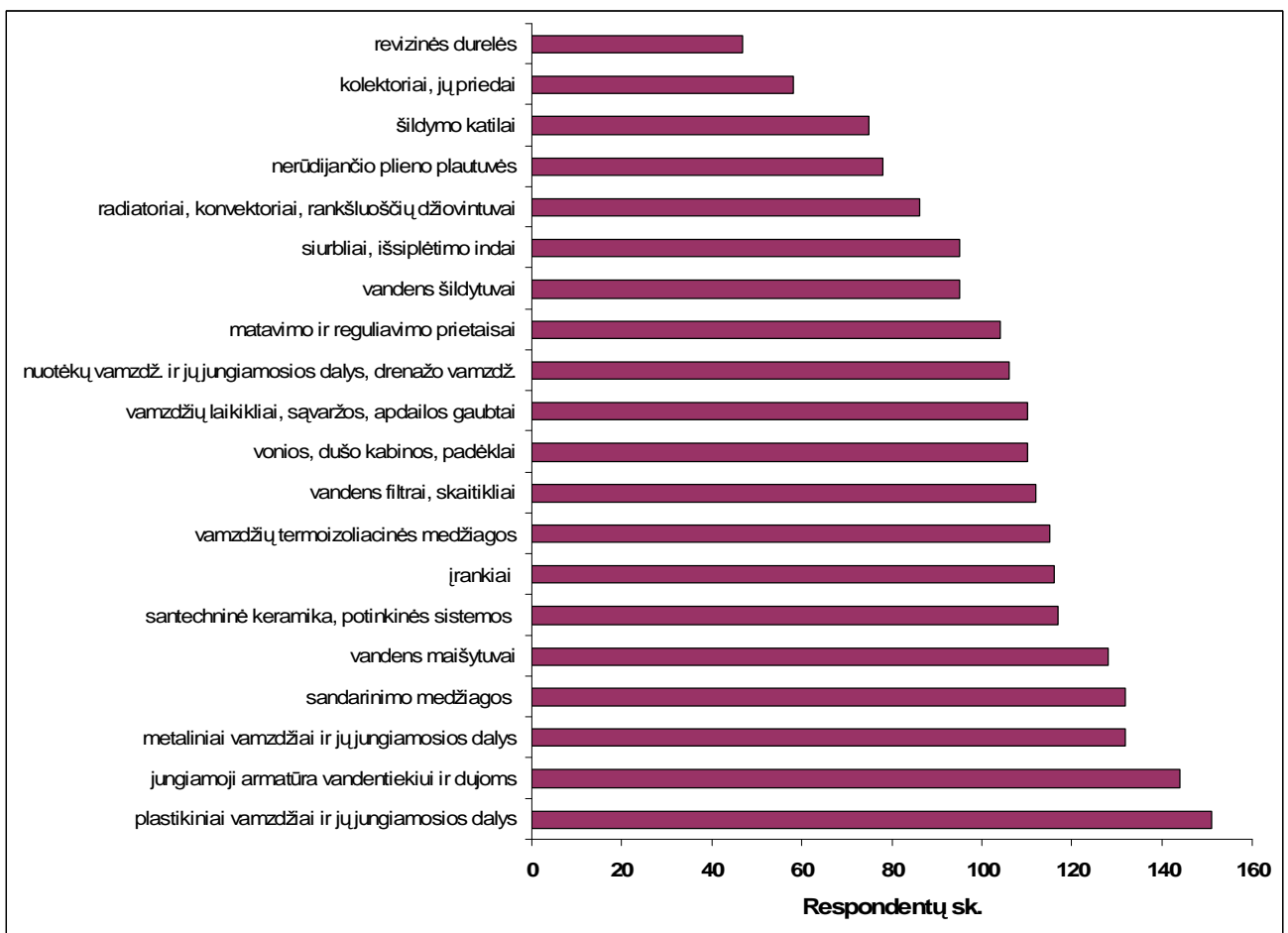


37 pav.. UAB „Karmada“ asortimento vertinimas dešimtys balų skalėje

Galima daryti išvadą, kad prekių asortimentas suformuotas tinkamai. Tai patvirtina ir respondentų atsakymai į klausimą apie „Karmados“ asortimento trūkumus: 92 % apklaustųjų įmonės parduotuvėse randa visa, ko reikia, dar 1,6 % į šį klausimą atsakyti nesiryžo. Tuo tarpu trūkumus pastebėjusiuosius paprašyta įvardinti, ko būtent jie pasigedo. Įrašytos tokios prekės: geoterminio šildymo sistema, saulės baterijos, kaminų įdėklai, magnetiniai filtrai, nerūdijančio plieno varžtai.

Norėdama ir toliau išlaikyti klientų susidomėjimą, įmonė turi nuolat atnaujinti savo prekių asortimentą, įvedinėti inovatyvias naujienas, kaip, pavyzdžiui, respondento pasiūlytą geoterminio šildymo sistemą (prieš tai žinoma atlikus atsiperkamumo skaičiavimus).

Esamo asortimento prekių grupėms siūloma taikyti diferencijuotas strategijas, atsižvelgiant į prekės gyvavimo ciklo stadiją bei populiarumą tarp įmonės vartotojų (žr. 38 pav.).



**38 pav. Santechnikos prekės, kurias respondentai perka / yra pirkę**

Kaip matyti iš paveikslėlio, dažniausiai apklaustieji perka vandentiekiui skirtus vamzdžius, jų jungiamąsias dalis bei jungiamajai armatūrai priskiriamas metalizuotas žarnas, žarneles, lanksčiuosius vamzdelius, o taip pat sandarinimo medžiagas ir kiek mažiau vandens maišytuvų. „Karmados“ asortimente šie produktai priskiriami prekės augimo bei brandos gyvavimo stadijoms

(žr. 11 lentelę). Reikia pastebėti, kad šalį ir visą pasaulį apėmęs finansinis – ekonominis, o kartu iš to kylantis socialinis sunkmetis, neigiamai paveikė daugumą verslų, todėl siaurąja prasme prekių gyvavimo ciklus stumtelėjo smukimo link. Plačiaja prasme, atmetus sąlyginį pardavimų lėtėjimą, vis tiek galima išskirti, kurių prekių realizavimas yra linkęs didėti, o kurių – mažėti. Vartotojams ir toliau siūlomi nauji ar patobulinti produktai.

11 lentelė

### Siūlomos prekės gyvavimo ciklo stadijų strategijos

Prekių grupė	Prekės gyvavimo ciklo stadija	Siūloma strategija
Šildymo katilai	Įvedimas	Lėto įsiskverbimo
Nerūdijančio plieno plautuvės	Įvedimas	Lėto įsiskverbimo
Nuotėkų vamzdžiai ir jų jungiamosios dalys, drenažo vamzdžiai	Augimas	Naujų paskirstymo kanalų radimas
Radiatoriai, konvektoriai, rankšluoščių džiovintuvai	Augimas	Naujų paskirstymo kanalų radimas
Santechninė keramika, potinkinės sistemos	Augimas	Prekės modifikavimas
Vamzdžių laikikliai, sąvaržos, apdailos gaubtai	Augimas	Prekės modifikavimas
Vandens filtrai, skaitikliai	Augimas	Reklamos intensyvinimas
Vandens maišytuvai	Augimas	Reklamos intensyvinimas
Plastikiniai vamzdžiai ir jų jungiamosios dalys	Augimas	Reklamos intensyvinimas
Metaliniai vamzdžiai ir jų jungiamosios dalys	Branda	Marketingo priemonių modifikavimas
Vandens šildytuvai	Branda	Marketingo priemonių modifikavimas
Įrankiai	Branda	Marketingo priemonių modifikavimas
Sandaravimo medžiagos	Branda	Prekės modifikavimas
Matavimo ir reguliavimo prietaisai	Branda	Prekės modifikavimas
Jungiamoji armatūra vandentiekiiui ir dujoms	Branda	Rinkos modifikavimas
Vamzdžių termoizoliacinės medžiagos	Branda	Rinkos modifikavimas
Revizinės drelės	Branda	Rinkos modifikavimas
Vonios, dušo kabinos, padėklai	Smukimas	asortimento siaurinimas
SiurbLIAI, išsiplėtimo indai	Smukimas	Naujo tiekėjo / prekės paieška
Kolektoriai, jų priedai	Smukimas	Naujo tiekėjo / prekės paieška

Santechnikos bei šildymo, statybinių medžiagų rinkos yra gana talpios, jose vyksta arši konkurencija. Dauguma vartotojų turi pakankamai informacijos apie prekes, tačiau pasirengę pirkti tik už nedidelę kainą. Todėl įvedimo stadijos prekėms tikslinga taikyti lėto įsiskverbimo strategiją, kuri numato nedidelę kainą ir mažas rėmimo išlaidas.

Nuotėkų bei radiatorių grupių pardavimai didėja. Jų prekiniai ženklai „Ostendorf“, „Korad“, „Helios“ rinkoje gerai žinomi. Tad siekdama sėkmingai konkuruoti ir plėsti savo rinkos dalį, įmonė turėtų ieškoti naujų realizavimo vietų bei kanalų, per kuriuos galėtų ten patekti. Pavyzdžiui, suaktyvinti bendradarbiavimą su montuotojais, kurie dalyvauja projektų konkursuose. Mažiau žinomų ženklų augimo stadijos prekėms tikslinga suintensyvinti reklamą, kad vartotojai pirktų būtent „Karmados“ siūlomus vandens filtrus, maišytuvus ar plastikinius vamzdžius ir jų

jungiamąsias dalis. Juolab, kad atitinkamai 36 – 48 % respondentų jau yra pirkę tokių tipų prekių, t.y. jei dar netapo, galėtų tapti UAB „Karmada“ pirkėjais minėtų prekių kategorijose.

Prekės modifikavimo strategija gali būti taikoma tiek augimo, tiek brandos stadijose. Ji tinkamiausia toms „Karmados“ prekėms, kurių pardavimus labiausiai tikėtina paskatintų prekės savybių pagerinimas, pavyzdžiui, klozetas su patvaresniu vandens nuleidimo mechanizmu komplektacijoje ar modernesnio dizaino termostatinė galva, deranti prie radiatoriaus spalvos, tekstūros ir pan.

Metalinius vamzdžius bei jų jungiamąsias dalis vandentiekio, šildymo bei nuotėkų srityse iš dalies pakeitė plastikiniai atitikmenys, tačiau statybose bei įvairių konstrukcijų gamyboje metalo gaminiai ir toliau sėkmingai naudojami. Kaip matyti iš 38 pav. Metaliniai vamzdžiai, jungiamosios dalys yra vienos dažniausiai perkamų prekių. Šioms, o taip pat vandens šildytuvams bei įrankiams tikslinga taikyti marketingo priemonių modifikavimą. Pavyzdžiui, metalas yra brangus ir jo rinkos kaina gana stipriai svyravo 2008 metų pabaigoje – 2009 metų pradžioje, todėl vertėtų atlikti paskirstymo pakeitimą, t.y. sumažinti parduotuvių įvairių diametrų bei profilių vamzdžių, strypų, kampuočių atsargas ir laikyti vos per vieną ar pusantros savaitės parduodamus vidutinius kiekius. Esant didesniai pirkėjų poreikiui, atlikti dažnesnius užsakymus tiekėjams, perskirstyti atskirų parduotuvių atsargas. Įrankių prekių grupei galima būtų modifikuoti teikiamas paslaugas, t.y. siūlyti ne tik įrankių nuomos paslaugą, bet ir nemokamą techninę aparatų apžiūrą.

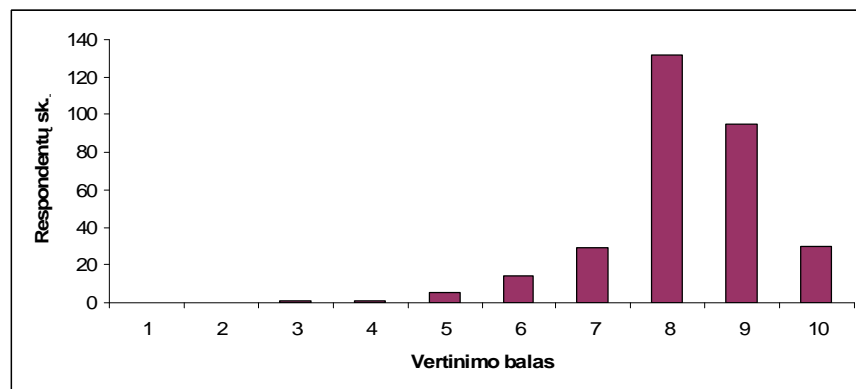
Jungiamosios armatūros, vamzdžių termoizoliacijos bei revizinių durelių grupių prekėms siūlytina rinkos modifikavimo strategija. Jai įgyvendinti reikėtų panaudoti vieną iš šių būdų: pritraukti naujus vartotojus ar konkurentų klientus, išskirti naują rinkos segmentą, rasti naujas prekių panaudojimo galimybes. Pavyzdžiui, vietoj nipelio vandens filtrų indų sujungimui (kuris nėra labai tikslus, nes nipelio pasisukimo žingsnis nėra paskaičiuotas kolbų lygiam susukimui) galima pasiūlyti metalizuotas žarneles, tokiu būdu išplečiant pastarųjų panaudojimo sritį.

Smukimo stadijoje atsidūrė „Karmados“ siūlomos vonios, kabinos, dušo padėklai. Tuo tarpu rinkos augimo tempai šiems produktams yra palankūs. Tokį neatitikimą sąlygojo neapgalvotas minėtų prekių išdėstymas įmonės parduotuvėse. UAB „Karmada“ parduotuvės pasižymi labai mažais prekybiniais plotais ir ribota stambesnių prekių ekspozicija. Dažnai, pavyzdžiui, vonių ieškantys vartotojai nori jas pačiupinėti, pažiūrėti, kaip jos atrodo pastatytos ant kojelių, pristumtos prie sieną imituojančios atramos. O įmonės parduotuvėse tam nėra vietos, todėl geriausiu atveju galima rasti vieną ar dvi pašonėje horizontaliai ar vertikaliai pastatytas vonias. Likęs asortimentas pristatomas tik tiekėjų atsiųstuose kataloguose arba centriniame sandėlyje. Tuomet potencialūs klientai dažniausiai traukia į subtiliu interjeru pasižyminčius konkurentų prekybinius salonus, tokius kaip „Muresta prekyba“ ar „Jaukurai“. Šios prekių grupės asortimentą, kol nerenovuotos

„Karmados“ parduotuvės, tikslinga susiaurinti iki keleto perkamiausių modelių bei juos tinkamai paruošti pardavimui.

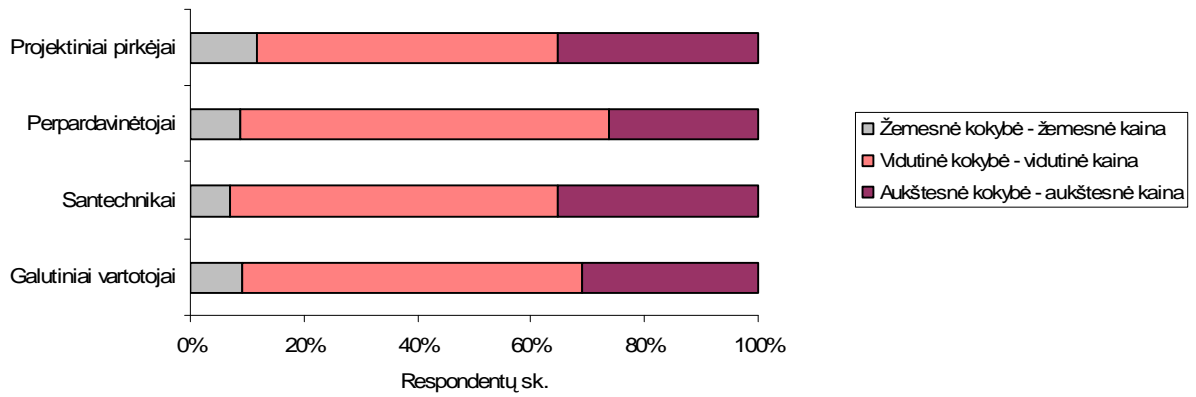
Kiti smukimo stadijoje atsidūrę bendrovės produktai – siurbLIAI, išsiplėtimo indai, kolektoriai. Abejų grupių gaminiai tapo nekonkurentabilūs dėl laiku neįdiegtų naujovių. Rinką kuo toliau, tuo labiau užkariauja bemembriniai išsiplėtimo indai, „Karmada“ turi tik membraninius. Iš užsienio tiekiami siurbLIAI tokių pačių techninių charakteristikų kaip prieš ketverius – penkerius metus, o kaina išliko sąlyginai aukšta. Tuo tarpu Lietuvos rinkoje yra pakankamai specializuotas siurblių parinkimo, pardavimo bei serviso paslaugas teikiančių verslo dalyvių. Taigi, įmonė turi apsispręsti ar eliminuoti minėtų grupių produktus iš bendro asortimento, ar padidinti investicijas ir rinkai pateikti kokybiškai pakeistą šių grupių asortimentą, prekinius ženklus.

„Karmada“ daugiausiai dirba su gerai žinomais ir „laiko patikrintais“ santechnikos – statybos prekių gamintojais, tad gali aiškiai išskirti asortimente turimų prekių kokybę. Renkantis santechnikos prekes, kokybės aspektas vartotojams yra labai svarbus. Tai liudija ir atliktas tyrimas. Tarp svarbiausiųjų apsisprendimo pirkti kriterijų, prekių kokybei respondentai skyrė antrąją – trečiąją vietą. „Karmados“ asortimento prekių kokybę jie vidutiniškai vertino 8,24 balo (žr. 39 pav.).



**39 pav. UAB „Karmada“ prekių kokybės vertinimas dešimties balų skalėje**

Nuo pat įmonės įkūrimo asortimentas buvo formuojamas vidutinės – aukštos kokybės prekių pagrindu. Buvo svarstoma, ar sunkmečiu vertėtų šią nuostatą keisti. Tyrimo metu respondentų pasiteirauta, kokio kainos – kokybės lygio prekes jie dažniausiai renkasi. Paaiškėjo, kad 53 – 65 % (atitinkamai pagal vartotojų grupes) renkasi prekių vidutinės kokybės – vidutinės kainos derinį (žr. 40 pav.). Vadinasi, tikslinga išlaikyti turimą kokybės lygį, galbūt šiuo metu šiek tiek labiau orientuojantis į vidutinę kokybę.



#### **40 pav. Renkamasis kokybės – kainos variantas pagal vartotojų grupes**

Svarbią reikšmę UAB „Karmada“ prekėms turi vartotojų žinomas ir pripažįstamas prekinis ženklas. Žinomiausi prekiniai ženklai, kuriuos klientai gali išigyti „Karmados“ parduotuvėse yra KORAD, TIEMME, UNIDELTA, OSTENDORF, RADIMP, VIEGA, CIMM, WATTS, HELYOS, IDROSANITARIA BONOMI, GOOD WORK, MIRELON, HAKA, FAKORA ir t.t. Yra asortimente ir tokių geros kokybės prekių, kurioms įmonės gamintojos prekinio ženklo nėra suteikusias arba jis nėra žinomas, įtvirtintas Lietuvos rinkoje. Tokioms prekėms būtų tikslinga suteikti dvigubą prekės ženklą, kurių pirmasis būtų „Karmada“. Tai padėtų išskirti ne tik konkrečią prekes siūlančią įmonę „Karmadą“, bet ir suteiktų vartotojui didesnio patikimumo pojūtį :

- bendrovė taip pasitiki preke, kad yra pasiruošusi už ją laiduoti savo vardu, vadinasi prekę tikrai patikima;
- kaip parodė apklausa, vartotojai „Karmados“ prekių kokybę vertina aukščiausiais balais, vadinasi ir produktas, kurio varde figūruos „Karmada“ prekinis ženklas, pirminiame pasirinkimo etape jiems asocijuosis su aukšta kokybe;
- prekei sugedus, pastebėjus broko požymius iš karto aišku, kas už ją atsako ir paprasčiausiai pakanka kreiptis į artimiausią parduotuvę.

Prekių stilius, pakuotė santechnikos rinkoje svarbūs tik tam tikrais specifiniais aspektais, daugiau susietais su patvarumu ir ergonomišku naudojimu. Mados, dizainas – mažai aktualūs. Užtat didelę reikšmę turi techninės informacijos dokumentai: naudojimo – montavimo instrukcijos, sertifikatai, atitikties deklaracijos, garantiniai talonai ir t.t. Taip pat techninės konsultacijos žodžiu tiek prieš pirkimą, tiek po jo. Todėl ypatingą reikšmę turi pardavime dirbančių darbuotojų kompetentingumas bei greitas ir kultūringas aptarnavimas. Tam, kad įmonė galėtų kuo geriau išnaudoti šią produkto papildomos naudos sritį, darbo autorės siūlo:

- Sukurti paprastai valdomas elektronines atitinkamų dokumentų bazes, kurios būtų prieinamos visiems įmonės pardavėjams, vadybininkams, vadovams;

- Organizuoti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, tame tarpe atskirų funkcijų tobulinimo, naujų techninių žinių įsisavinimo, kursus bei seminarus. Atitinkamai pasirinkta forma rezultatai turėtų būti matuojami ir susiejami su darbuotojų motyvacinė sistema.

**Kaina.** Siaurąja prasme kaina yra piniginis vertės ekvivalentas. Kaip marketingo komplekso elementas, kaina apima visus sprendimus ir veiksmus, susijusius su kainų nustatymo metodais, taikymo strategijomis bei koregavimu. Taip pat reikia pažymėti, kad šis marketingo komplekso elementas yra vienintelis nešantis pajamas (kiti trys – prekė, paskirstymas, rėmimas – kuria pridedamąją vertę bei sąnaudas), todėl jam skiriamas išskirtinis dėmesys.

UAB „Karmada“ naudoja į kaštus orientuotą kainos nustatymo metodą:

$$\text{Kaina} = \text{kaštai} + X \text{ pelno } \%$$

Vėliau ją koreguoja nuolaidų bei fiksuotų sumažintų kainų pagalba. Skirtingoms prekių grupėms taikomas skirtingas pelno procentas. Tai nėra labai efektyvu, nes tokiu būdu nustatytas kainas dažnai tenka koreguoti ir perderinti, tam sugaištama labai daug laiko. Pirmąjį kartą nustatant prekės kainą, efektyviau būtų naudoti visų trijų metodų – remiantis kaštais, pagal suvokiama vertę bei pagal konkurentų kainų lygį – nuoseklų derinį (žr. 12 lentelė). Tokiu būdu, dar prieš atsivežant prekes, būtų galima nustatyti ar finansiškai verta įtraukti produktą į asortimentą bei kokią kainą optimaliausia taikyti. Pažymėtina, kad kaina nebūtinai privalo būti žemesnė už konkurentų ar pilnai atitikti vartotojų išreikštus lūkesčius. Galutinis jos variantas nustatomas atsižvelgiant į bendrovės išsikeltus marketingo tikslus, vidinius ir išorinius faktorius.

12 lentelė

#### Siūlomas prekės kainos nustatymo metodas įvedimo stadijoje

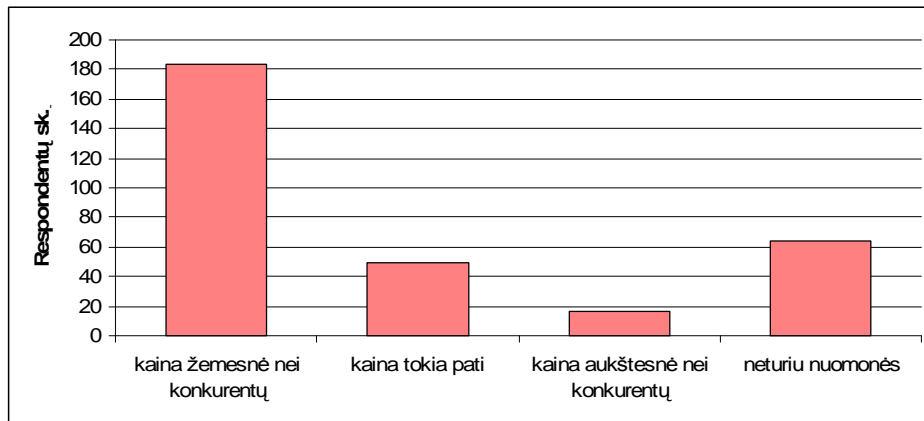
Etapai	Kainos nustatymo metodai	Veiksmai
1	Remiantis kaštais	Suskaičiuojama savikaina ir pridedamas norimas pelno dydis
2	Pagal konkurentų kainų lygį	Nustatomas konkurentų kainų lygis prieš ir po nuolaidos. Atliekamas pirmo etapo kainos koregavimas
3	Pagal suvokiama vertę	Atliekamas vartotojų tyrimas. Vertinama kiek vartotojai yra pasirengę mokėti už siūlomą prekę. Jei norima kaina nėra žemesnė bent jau už prekės savikainą, galima ruošti prekės įvedimui. Atliekamas antrojo etapo kainos koregavimas
4	Pagal įmonės tikslus	Atsižvelgiant į UAB "Karmada" išsikeltus marketingo tikslus bei vidinius ir išorinius faktorius, nustatoma galutinė produkto kaina

Siekdama pritraukti vartotojus ir didinti pardavimus, naujų produktų įvedimui UAB „Karmada“ naudoja skverbimosi strategiją. Tai yra, kai prekė įvedama į rinką su žemesne kaina nei yra nusistovėjusi rinkoje. Ši strategija esamuoju momentu yra tinkamiausia įmonei, kartu atsižvelgiant į faktą, jog „Karmada“ inovaciniais produktais mažai tesidomi.



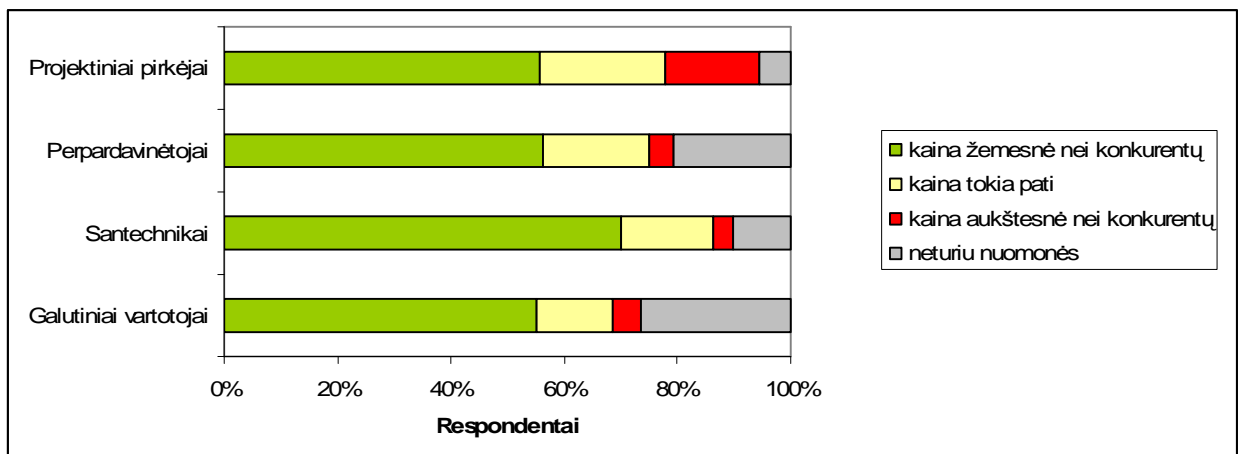
Jau esamiems asortimente produktams bendrovė naudoja į konkurentus orientuotą strategiją, t.y. priklausomai nuo artimiausių konkurentų – „Jaukurų“, „Ermitažo“, „Bauhof“ – bei tokių rinkos gigantų kaip „Senukų prekybos centras“ nustatytas kainas.

Atliktas tyrimas rodo, kad didžiosios dalies respondentų (58 %) nuomone, UAB „Karmada“ kainos yra žemesnės nei konkurentų (žr.41 pav.). Dar 16 % apklaustųjų kainų skirtumo išvis nepastebėjo.



**41 pav. UAB „Karmada“ kainų palyginimas su konkurentų kainomis**

Kadangi įmonė taiko diferencijuotą kainodarą ne tik asortimento grupių, bet ir klientų atžvilgiu, išanalizuotas kainų palyginimo klausimas vartotojų grupių aspektu (žr.42 pav.)



**42 pav. UAB „Karmada“ kainų palyginimas su konkurentų kainomis (pagal vartotojų grupes)**

Kaip matyti iš 42 paveikslo palankiausiai siūlomas kainas vertina santehnikai. Tuo tarpu 27 % galutinių vartotojų bei 21 % perpardavinėtojų pasisakė neturį nuomonės minėtu klausimu. Tai labai nustebino, kadangi abiem vartotojų grupėms būdingas akylas rinkos kainų stebėjimas. Ypač pastarąjį pusmetį, kai sunkmetis pakeitė kiekvieno sutaupyto lito vertę.

Kainos rinkoje keičiasi nuolat. Norint išlaikyti konkurentabilumą bei reaguoti į tam tikras susidariusias situacijas, atitinkamai tenka peržiūrėti, koreguoti anksčiau nustatytas kainas. UAB „Karmada“ koregavimus atlieka šiais būdais (žr. 13 lentelė) :

13 lentelė

**UAB „Karmada“ kainų koregavimo tipai**

<b>Nr.</b>	<b>Kainų koregavimo tipai</b>	<b>Apibūdinimas</b>
1	Kiekybinė nuolaida (nuolaidų kortelės)	Priklausomai nuo vidutinės mėnesio pirkimų sumos klientams išduodamos trijų lygių nuolaidų kortelės
2	Kiekybinė nuolaida (vienkartinė)	Vienkartinė kiekybinė nuolaida didelės apimties pirkimui
3	Pardavimo akcijos	Trumpalaikis kainų sumažinimas, siekiant padidinti konkretaus produkto (produktų grupės) pardavimus
4	Išparduotuvės	Per "Karmada" parduotuvėse įrengtus išparduotuvių skyrius ypač žema kaina parduodami užsistovėję ar brokuoti produktai.
5	Naujos kainos	Nustatomos naujos mažmeninės kainos

Nuolaidų kortelės yra labai patogus kainų korekcijos įrankis, tačiau „Karmados“ išduodamos kortelės turi daug trūkumų. Pagrindiniai jų:

- kortelės skirstomos į gerų, geriausių ir generalinių nuolaidų, nenurodant ant kortelės kokia konkrečiai skaitinė nuolaida jų savininkams priklauso;
- skirtingoms asortimento grupėms galioja skirtingi nuolaidų lygiai ir jie nėra pastovūs, t.y. kokią nuolaidą gali gauti klientas sužino tik pirkimo metu;
- kortelės padarytos iš plastike įlaminuoto popieriaus, t.y. neturi elektroninio duomenų kaupimo, perdavimo galimybių.

Nuolaidų kortelės išduodamos visų grupių vartotojams. Tuo tarpu vienkartinės kiekinės nuolaidos taikomos tik verslas – verslui klientams.

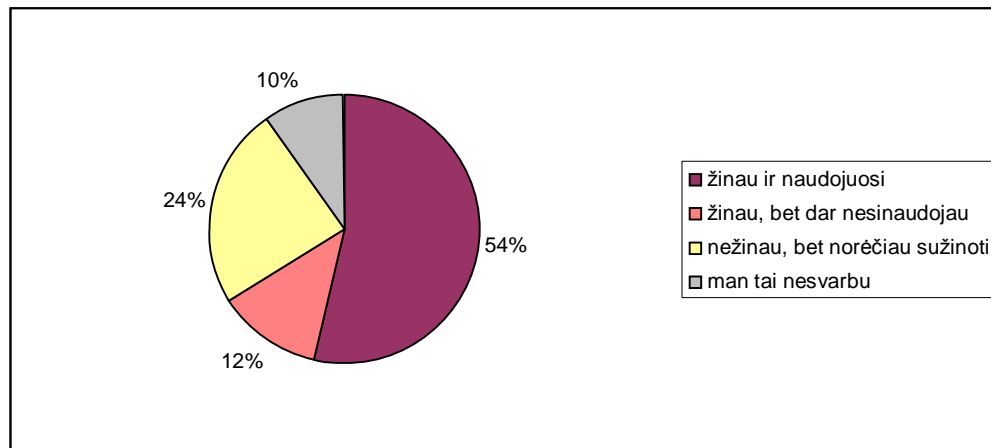
Pastaruoju metu Lietuvoje populiarėja išparduotuvių steigimas. UAB „Karmada“ taip pat pasinaudojo šia galimybe ir keliose savo parduotuvėse įsteigė išpardavimo skyrelius. Per juos parduodamoms prekėms kainos sumažinamos iki savikainos ir žemesnio lygio, tačiau tokioms prekėms netaikoma garantijos sąlyga.

Naujo mažmeninių kainų lygio nustatymo griebiamasi kraštutiniu atveju, kai kitos kainų korekcijos priemonės tampa nebeefektyvios.

Darbo autorės įmonės naudojamą kainų koregavimo strategiją siūlo papildyti greito atsiskaitymo bei sezoninių nuolaidų tipais. Pirmasis tipas ypač aktualus rinkoje ilgėjant atsiskaitymo terminams bei dažnėjant klientų mokėjimų vėlavimams. Šiuo atveju kelių pardavimo

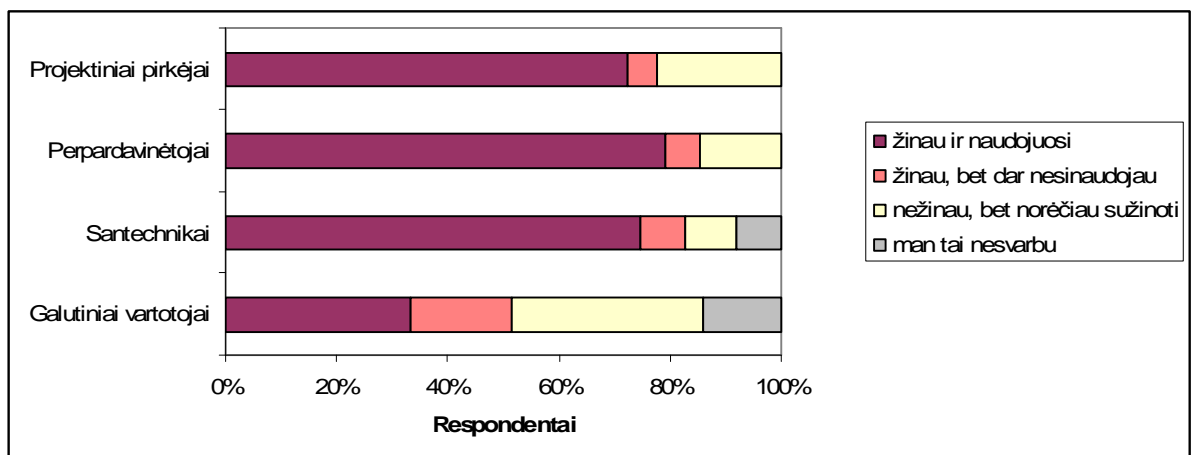
pajamų procentų ar procento dalių praradimas su kaupu kompensuojamas įmonės lėšų apyvartumo padidėjimu.

Tyrimo metu respondentų pasiteirauta, ar jie žino apie UAB „Karmada“ taikomą nuolaidų sistemą. Paaiškėjo, kad beveik ketvirtadalis apie ją nėra girdėję, nors tokia informacija juos domina (žr. 43 pav.). Tai galima laikyti didele įmonės rinkodaros spraga, kadangi nuolaida apklaustųjų tarpe buvo reitinguojama antroje vietoje svarbiausiųjų apsisprendimo pirkti kriterijų sąrašė.



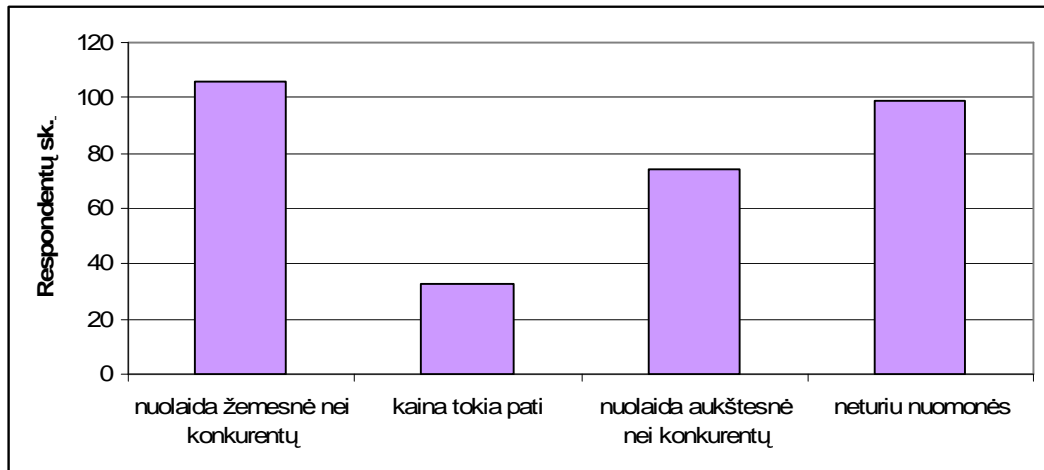
**43 pav. Vartotojų informuotumas apie UAB „Karmada“ taikomą nuolaidų sistemą**

Mažiausiai informacijos apie įmonės taikomą nuolaidų sistemą turi galutiniai vartotojai (žr. 44 pav.). Kita vertus, jų tarpe yra daugiausiai minėta sistema išvis nesidominčių respondentų (14 %). Santechnikų tarpe tokių respondentų atitinkamai buvo 8%. Atliekant pakartotinius tyrimus, tikslinga išsiaiškinti, kas sąlygoja dalies klientų nesidomėjimą realia pinigine nauda. Galbūt tai signalas, kad minėti vartotojai tolesnių santechnikos prekių pirkimo su „Karmada“ nesieja. Viena to priežasčių galėtų būti patrauklesnės konkurentų nuolaidos. Tuo tikslu respondentai buvo paprašyti įvertinti „Karmados“ bei jos konkurentų nuolaidų lygio skirtumus (žr.45 pav.).



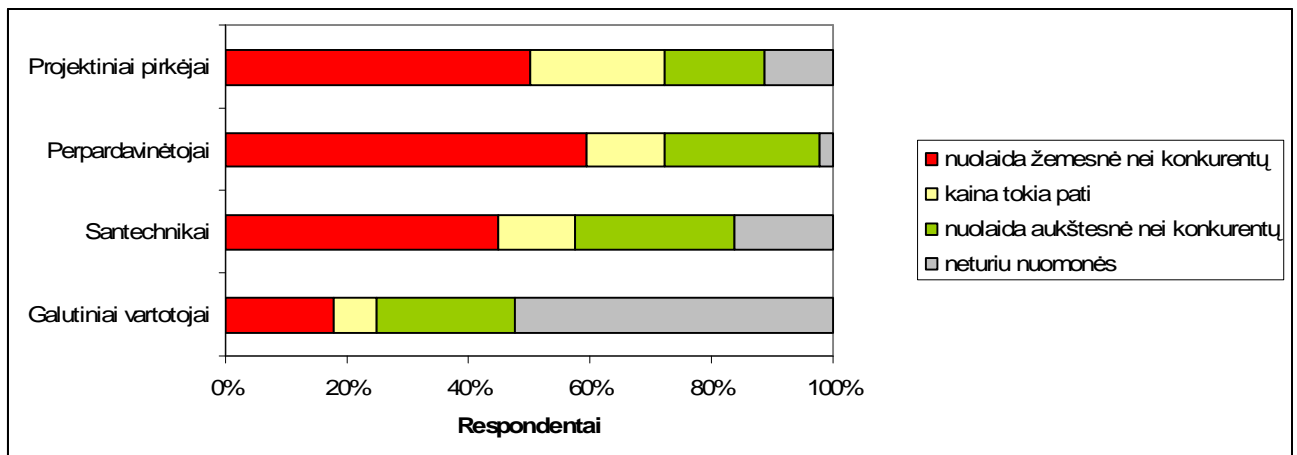
**44 pav. Vartotojų grupių informuotumas apie UAB „Karmada“ taikomą nuolaidų sistemą**

Akivaizdu, kad įmonės nuolaidų sistema turi spragų. Tačiau interpretuojant 45 paveikslą duomenis, reikėtų atsižvelgti į prieš tai nagrinėtą „Karmados“ ir jos konkurentų kainų lygio skirtumą. Įmonė labiau orientuojasi į žemesnių kainų, bet tuo pačiu ir žemesnių nuolaidų sistemą lyginant su konkurentais, todėl grynoji kaina ( bazinė kaina – nuolaidos) lieka konkurencinga. Šiuo atveju rinkodaros uždavinys yra išsiaiškinti, kas bendrovės vartotojus labiau pritraukia: žema kaina ar aukšta nuolaida?



**45 pav. UAB „Karmada“ ir jos konkurentų nuolaidų palyginimas**

Tikėtina, kad galutiniam vartotojui svarbiau kiek jis už prekę realiai sumoka, todėl kaina turi didesnę reikšmę už nuolaidą. Tai patvirtina svarbiausiųjų apsisprendimui pirkti kriterijų lentelė (žr. M priedas), kur kaina iškeliamą į pirmąją vietą, nuolaida – į trečiąją, bei nuolaidų palyginimas, išnagrinėtas pagal vartotojų grupes (žr. 46 pav.).



**46 pav. UAB „Karmada“ ir jos konkurentų nuolaidų palyginimas**

Likusias tris vartotojų grupes sudaro verslas – verslui klientai. Jos kriterijų reitingavimo lentelėje kainą taip pat nurodė svarbesniu veiksmu už nuolaidą, tačiau, turint galvoje, kad dalis šių vartotojų darbdavių yra skatinami už didesnės nuolaidos iš tiekėjo išsireikalavimą, tikslinga giliau išanalizuoti jų požiūrį į kainos – nuolaidos rinkodarą.

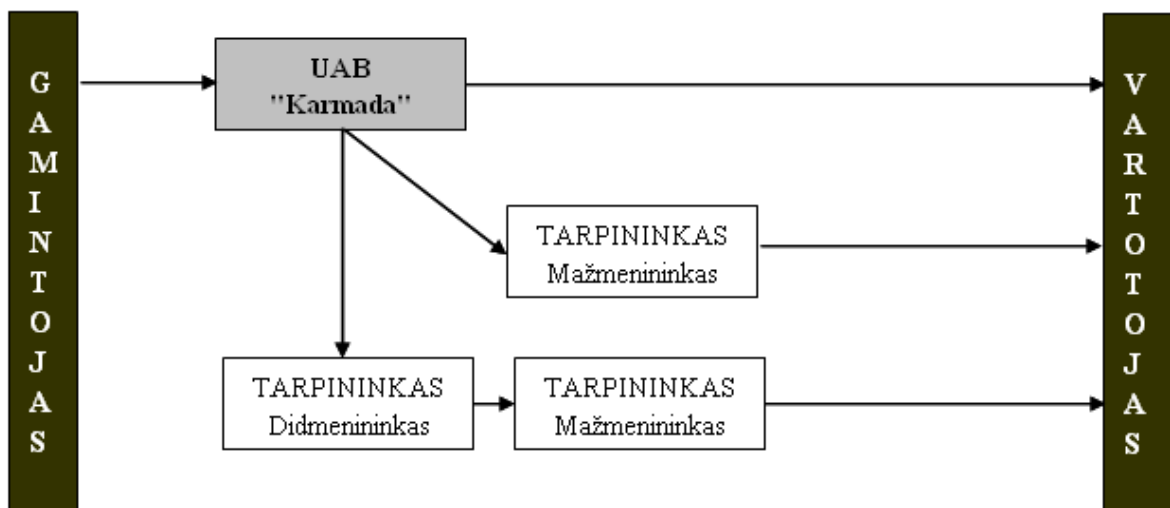
Apibendrinant reikėtų pasakyti, kad „Karmados“ kainodaros sistema yra gana primityvi ir sudėtingai valdoma, tačiau lankstumas klientų atžvilgiu atperka dalį analizėje įvardintų spragų. Įmonė turi visas galimybes kainodarai tobulinti.

**Paskirstymas.** Prekės gamintojas visuomet yra daugiau ar mažiau nutolęs nuo vartotojo dėl neatitikimo tarp prekės gamybos ir vartojimo vietos, laiko, kiekio ir kokybės. Tuomet į prekės kelią nuo gamintojo iki vartotojo įsiterpia prekybos tarpininkai, kaip pavyzdžiui „Karmada“. Kadangi UAB „Karmada“ vykdo tiek didmeninę, tiek mažmeninę prekybą pirktomis bei pačios gamintomis prekėmis, buvo pasirinkta mišri paskirstymo sistema (žr. 47 pav.), t.y. tiesioginis ir netiesioginis paskirstymo būdas. Tiesioginį atlieka:

- mažmeninis „Karmada“ parduotuvių tinklas galutinių vartotojų grupei;
- išskirtiniais atvejais įmonės didmenos padalinys (pavyzdžiui, kai didžiulį santechnikos kiekį nori pirkti fizinis asmuo, jo aptarnavimas/pasiūlymo ruošimas perduodamas didmenos vadybininkams; toks klientas priskiriamas projektiniams vartotojams).

Netiesioginį paskirstymą atlieka „Karmados“ didmenos padalinys per šias vartotojų grupes :

- santechnikus;
- perpardavinėtojus;
- projektinius pirkėjus.



**47 pav. UAB „Karmada“ prekių paskirstymo grandinė**

„Karmadai“, kaip ir bet kuriai kitai įmonei, svarbu derinti savo pasirinktų paskirstymo kanalų veiklą. Tuo tikslu yra kuriama paskirstymo kanalų strategija. UAB „Karmada“ taiko intensyvaus

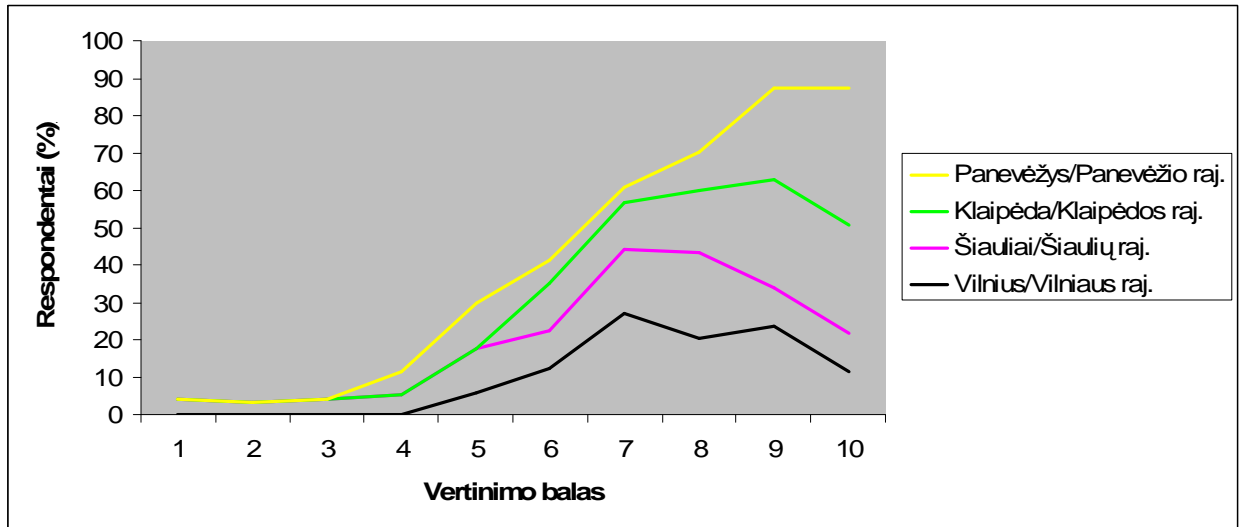
pasiskirstymo strategiją, kai savo prekes siekiama realizuoti per kuo didesnę tarpininkų skaičių. Darbo autorių nuomone, tokia pasiskirstymo sistemos sandara ir strategija yra efektyvi ir nagrinėjamu laikotarpiu tinkamiausia „Karmadai“.

Kita pasiskirstymo veiklos pusė yra susijusi su fiziniu prekių pateikimu vartotojams bei tarpininkams – marketingo logistika. Visa logistikos sistema skaidoma į smulkesnes sritis pagal logistikos funkcijas.

*Prekių pervežimą* koordinuoja „Karmados“ transporto vadybininkas. Įmonė turi krovinių autotransporto priemonių parką, sudarytą iš 7 mašinų. Šešiomis Lietuvoje kursuojančiomis mašinomis prekės išvežiamos į nutolusius „Karmados“ prekybinius taškus, reikalui esant jomis gražinamos atgal į centrinį Šiaulių sandėlį ar kitas parduotuves. Tomis pačiomis mašinomis pasiimamos prekės ir iš įmonės tiekėjų Lietuvoje (jei pagal prekybines sutartis numatyta, jog pervežimu rūpinasi pati „Karmada“). Taip pat teikiama prekių pristatymo didmenos klientams paslauga. Jos sąlygas nustato įmonės vadovybė. Mažmenos klientams „Karmados“ transportu prekės pristatomos išskirtiniais atvejais. Dažniausiai mažmeninio tinklo vyr. pardavėjai suteikia klientams informaciją apie tame mieste krovinių pervežimo paslaugas siūlančias įmones. Po užsienį šiuo metu kursuoja viena 115m<sup>3</sup> UAB „Karmada“ mašina. Ja parsivežami dažniausiai daliniai kroviniai iš užsienio tiekėjų bei teikiamos ekspedijavimo paslaugos kitoms įmonėms, tuo būdu minimizuojant prekių transportavimo kaštus. Kartais „Karmada“ ir pati perka ekspedijavimo paslaugas, jei pagal transporto vadybininko paskaičiavimus, vežimo sava mašina transportavimo kaštai yra didesni nei samdant pervežėjus.

Sprendimus dėl *prekių sandėliavimo* priima bei efektyvumą kontroliuoja įmonės vadovas bei vyr. sandėlininkas. UAB „Karmada“ atsargas sandėliuoja: centriniame sandėlyje Šiauliuose (didžiausias pagal plotą ir laikomus atsargų dydžius), naujai įmonės įkurtame Vilniaus centriniame sandėlyje bei pačiose mažmenos parduotuvėse. Reikia pastebėti, kad sandėliavimas yra silpnoji „Karmados“ logistikos vieta. Centriniame Šiaulių sandėlyje (perdarytas iš buvusios namų statybos įmonės gamybinių patalpų), kur aukštis iki lubų sudaro apie 9 metrus ir plotas suskaidytas į skirtingo dydžio patalpas, atskiruose užkampiuose padarytos vos kelios perdangos aukštams suformuoti; stalažų labai mažai, todėl prekės tiesiog išdėstytos ant žemės; nėra schemos, kur kokios prekės sudėtos. Viso to pasekoje realiai sandėliavimui išnaudojamas vos ketvirtadalis sandėlio tūrinės erdvės, neįmanoma greitai surasti ir pakrauti reikiamas prekes. Parduotuvių, kaip atsargų buvimo vieta, taip pat iki galo neapgalvota. Pavyzdžiui, visą Vilniaus miestą aptarnauja trys įmonės parduotuvės, dvi iš kurių yra įsikūrusios šalia viena kitos (Skraidenio ir Ogmios centruose - vos 6 kilometrų atstumu). Kaip jau buvo minėta, patogus privažiavimas ir sustojimas prie parduotuvių, remiantis tyrimo duomenimis, priklauso svarbiausiųjų apsisprendimo pirkti kriterijų dešimtukui (šešta – septinta vieta). Tuo tarpu „Karmados“ parduotuvių prieigas respondentai vidutiniškai

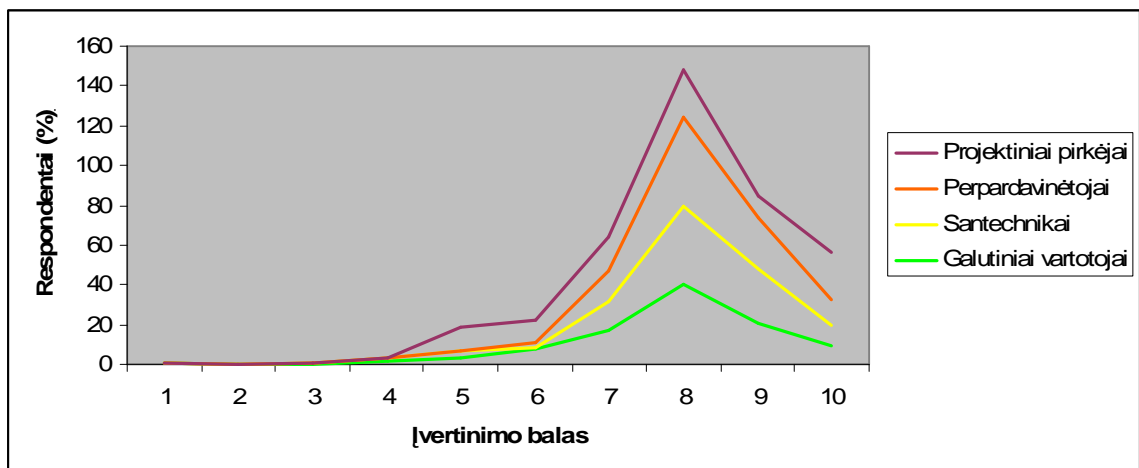
įvertino 7,5 balo pagal dešimtbalę sistemą. Nagrinėjant pagal atskirus miestus, matyti, kad palankiausiai vertinamos Panevėžio parduotuvės prieigos (Babilono prekybos centro teritorija), prasčiausiai – Vilniaus parduotuvių (žr. 48 pav.).



48 pav. „Karmados“ parduotuvių prieigų vertinimas pagal miestus

*Prekių atsargų formavimas bei valdymas* įmonėje patikėtas Pirkimų skyriaus vadybininkams bei parduotuvių vyr. pardavėjams. Turėdami nurodytą tikslą sumažinti prekių sandėliavimo sąnaudas bei padidinti prekių apyvartumą, pirkimų vadybininkai parduotuvėms siūlo laikyti ne didesnes nei 2 – 3 savaičių atitinkamų prekių atsargas. Tačiau santechnikos prekės yra ilgalaikio vartojimo ir ne pirmo būtinumo prekės, kurių paklausa (kiekine išraiška) labai svyruoja. Todėl vyr. pardavėjai dažnai vadybininkų rekomendacijų nesilaiko.

Remiantis tyrimo duomenimis, prekių kiekinės atsargos reitinguojamos penktoje vietoje pagal svarbiausiuosius apsisprendimo pirkti kriterijus. „Karmados“ parduotuvių kiekines atsargas respondantai vidutiniškai įvertino 8 balais pagal dešimtbalę sistemą. Nagrinėjant šį kriterijų pagal atskiras vartotojų grupes, didesnių skirtumų nepastebėta (žr.49 pav.).



49 pav. Kiekinių prekių atsargų vertinimas pagal vartotojų grupes

UAB „Karmada“ logistinę veiklą apunkina tai, kad atskiros jos funkcijos yra padalytos įvairių skyrių bei valdymo lygmenų darbuotojams ir nėra paskirtas vienas konkretus darbuotojas, kurį būtų galima laikyti logistikos vadovu. Tai lėtina logistikos *informacijos bei užsakymų apdorojimą*.

**Rėmimas.** Pirkėjas gali nuspręsti pirkti prekę tik sukaupęs apie ją pakankamai informacijos. Todėl, planuodama rėmimo veiksmus, įmonė turėtų siekti, kad informacija apie jos siūlomas prekes, jų savybes bei naudą pasiektų potencialius klientus ir paskatintų juos pirkti. Būdai, kuriais įmonė siekia paveikti esamus bei potencialius klientus, apjungiami komunikacijos proceso sąvoka.

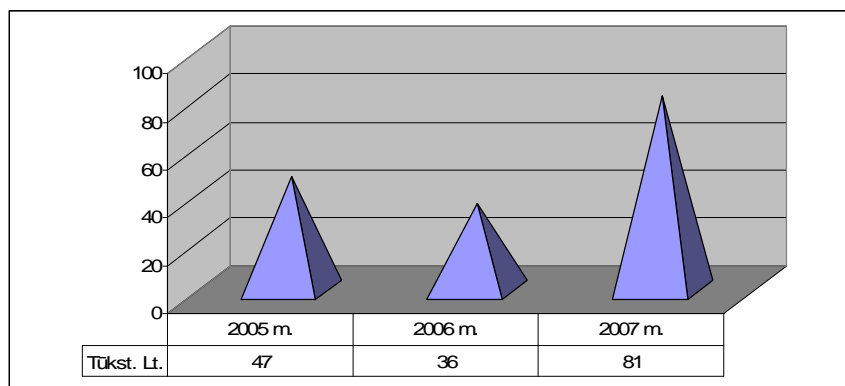
UAB „Karmada“ naudoja šiuos komunikacijos elementus:

- reklamą;
- pardavimo skatinimą;
- asmeninį pardavimą.

Reklama turi didžiules raiškos galimybes ir plačiai sklinda. Tačiau tokioms veiksmingoms jos formoms kaip, pavyzdžiui, televizija, reikalingas didelis biudžetas. „Karmada“ yra naudojusi:

- Ū spausdintą reklamą (skrajutės, katalogai, skelbimai laikraščiuose ir t.t.) ;
- Ū reklamą televizijoje (naudota vos kartą įmonės pavadinimui bei prekybiniams taškams pristatyti);
- Ū lauko reklamos stendus;
- Ū kompiuterizuotus reklaminės informacijos šaltinius (internetinis tinklapis).

Reikia pažymėti, kad „Karmados“ reklamai skiriamos lėšos nėra labai menkos (žr. 50 pav.), bet abejotinas jų panaudojimo efektyvumas. Vien faktas, kad įmonė spartaus virtualaus verslo plėtros etapu ilgiau kaip metai laiko nesugeba užbaigti savo internetinio tinklapio atnaujinimo darbų, byloja apie rėmimo politikos klaidingą prioritetų skirstymą.



**50 pav. UAB „Karmada“ sąnaudos reklamai ir skelbimams**

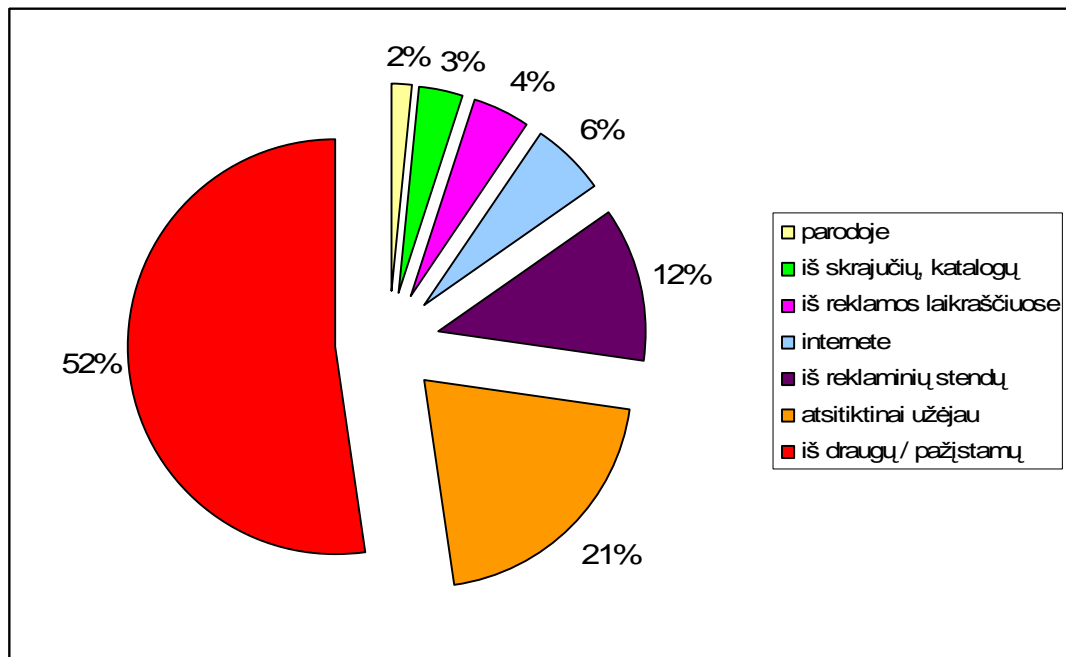


Pardavimo skatinimą įmonė naudoja rengdama įvairias pardavimo akcijas. Pavyzdžiui, perkant kieto kuro katilą, dovanojamas katilui valyti skirtų šepėčių komplektas. Akcijos taikomos nustatytą laikotarpį arba iki visiško akcijoms skirtos prekės išpardavimo.

Asmeninis pardavimas nuo kitų komunikacijos elementų skiriasi tiesioginiu bendravimu su esamu ar potencialiu vartotoju. „Karmados“ Pardavimų padalinio vadybininkai turi užduotį nuolat ieškoti naujų dienos klientų ir bent 3 kartus per metus aplankyti jiems priskirtus esamus klientus. Asmeninis pardavimas yra ypač efektyvus bendraujant su esamais klientais, nes teikia galimybę:

- giliau išnagrinėti klientų prioritetų struktūrą;
- per komunikavimą įtakoti klientų įsitikinimus ir veiksmus, siekiant sukelti pageidaujamą reakciją;
- gauti informacijos apie rinkos situaciją bei konkurentus atitinkamame segmente.

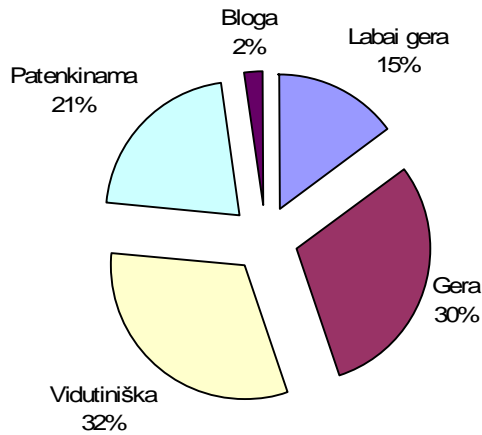
Atliekant tyrimą, respondentų buvo pasiteirauta, iš kur jie sužinojo apie UAB „Karmada“. Atsakymai pateikiami 51 paveiksle.



**51 pav. Respondentų atsakymai į klausimą, iš kur jie sužinojo apie UAB „Karmada“**

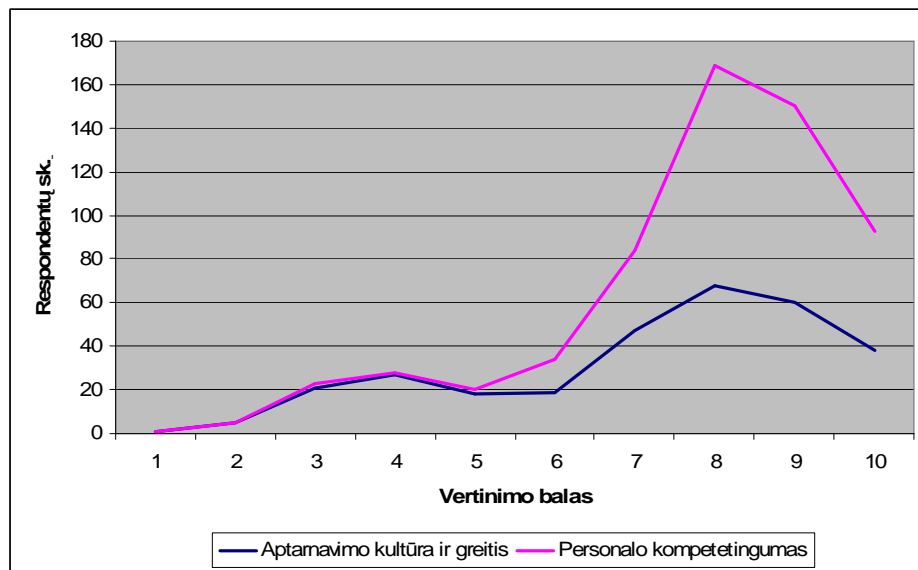
Kaip matyti, reklama ir pardavimų skatinimas mažai tepadarė įtakos pristatant respondentams UAB „Karmada“ įmonę. To priežastimi galėjo būti ir neapgalvotas, neefektyvus ar nenuoseklus reklamos naudojimas. Kita vertus, šio paveikslo duomenys leidžia įvertinti, kokią didelę įtaką vartotojams turi „iš lūpų į lūpas“ informacijos perdavimo kanalas.

Galima daryti išvadą, kad šiems vartotojams ypatingą reikšmę turi asmeninė komunikacija, kai bendraujama „akis į akį“ kelių žmonių rate, taip pat kalbant telefonu, susirašinėjant. Tai reiškia, kad įmonė turėtų sutelkti dėmesį į aptarnavimo kokybę. Tyrimo metu apklausti vartotojai bendrą aptarnavimo kokybę vertino taip, kaip pateikta 52 pav.:



**52 pav. Bendros UAB „Karmada“ vartotojų aptarnavimo kokybės lygis**

Nagrinėjant smulkiau išskirti kultūros ir greičio bei kompetentingumo aspektai. Jų įverčiai pateikti 53 paveiksle. Kaip matyti, klientai įmonės pardavėjų kompetetingumą vertina aukščiausiais balais, tačiau situacija kiek kitokia, kalbant apie minėtų darbuotojų kultūros ir aptarnavimo greičio lygį. Tikslinga išsiaiškinti, kokios yra tokio elgesio priežastys ir nedelsiant jas koreguoti.



**53 pav. Aptarnavimo kultūros ir greičio bei kompetentingumo įvertinimas**

UAB „Karmada“ naudoja stūmimo strategiją, t.y., kai kiekvienas paskirstymo kanalo dalyvis rėmimo veiksmus nukreipia į artimiausią paskirstymo kanalo grandį. Ši strategija yra pasyvesnė nei traukimo, užtat nereikalauja didelių pradinių investicijų, be to, yra patogi trumpalaikiams veiksmams remti.

## **2.7. Konkurovimo būdo strategijos formavimas**

Kiekviena versle, kaip ir kiekviena rinkoje, egzistuoja konkurentai. Ir kiekviena įmonė, taikydama tam tikrus konkurencinius veiksmus, siekia užimti, išlaikyti ar stiprinti savo pozicijas rinkoje. Tuo tikslu įmonės pasirenka įvairias konkurovimo strategijas, pagal kurių pobūdį, atliekamus veiksmus bei konkurencinę padėtį įmonę galima vadinti rinkos lydere, persekiotoja, pasekėja ar nišų užpildytoja. UAB „Karmada“ turi visas galimybes būti persekiotoja – viena pagrindinių konkurenčių tokiems Lietuvos rinkos gigantams kaip „Senukų prekybos centras“ ar „Celsis“. Tačiau bendrovės veiksmuose trūksta persekiotojams būdingos agresijos ir greitos orientacijos. „Karmada“ yra linkusi geriau sekti lyderius nei kovoti su jais ir užimti jų pozicijas. Todėl dabartiniu metu įmonę derėtų klasifikuoti kaip sekėją. Šis vaidmuo ypač paplitęs tarp vamzdžiais bei jų jungiamosiomis dalimis, termoizoliacija, jungiamąja armatūra ir kitais produktais prekiaujančių įmonių, kur galimybės prekes ar įvaizdį pozicionuoti yra nedidelės, užtat vertinamas aptarnavimas ir apsisprendžiant pirkti vartotojai ypač daug reikšmės skiria kainai.

Dažniausiai „Karmados“ naudojamos konkurencinio pranašumo strategijos - kopijavimas ir pritaikymas. „Karmada“ seka konkurentų asortimento formavimo politiką, naujovių atsiperkamumą, rėmimo bei kitų marketingo komplekso elementų strategijas. Dalį jų kopijuoja, dalį patobulina ir prisitaiko sau. Tokiu būdu įmonė negali tikėtis pasivyti rinkos lyderius, bet mažiau investuodama į rinkos modifikavimą, inovacijų įvedimą ir t.t. gali uždirbti pakankamai didelį pelną ir išlaikyti stabilią rinkos dalį. Darbo autorių nuomone, dėl šiuo metu tiek Lietuvos, tiek pasaulinėje verslų rinkose susiklosčiusios padėties, o taip pat remiantis atlikta įmonės SWOT analize, artimiausiu metų laikotarpiui „Karmadai“ tikslinga išlaikyti pasekėjos konkurovimo būdo strategiją. Lygiagrečiai turi būti užpildomos įmonės marketinginės bei kitos veiklos spragos ir dedami pagrindai tapimui lyderių persekiotoja, ilgalaikėje perspektyvoje – viena rinkos lyderių.

Kita vertus, „Karmada“ neturėtų būti vien į konkurentus orientuota įmonė, kurios veiksmus lemia konkurentų poreikiai, o ne jos pačios tikslai. Patartina daugiau dėmesio skirti vartotojų poreikiams bei pastarųjų pokyčiams. Į vartotojus orientuotos įmonės gali greičiau nustatyti naujas galimybes bei įgyvendinti atitinkamas strategijas, lemiančias pelningumą ilgalaikėje perspektyvoje. Palaikydamos grįžtamąjį ryšį su vartotojais, jos gali nuspręsti, kurias vartotojų grupes ir kylančius jų poreikius tikslingiausia patenkinti, atsizvelgiant į turimus išteklius ir išsikeltus tikslus.

## **2.8. Aktyvumo rinkoje strategijos formavimas**

Aktyvumą rinkoje daugiausia lemia įmonės marketingo tikslai ir jiems pasiekti skiriamų lėšų dydis. Taip pat pažymėtina, kad šio tipo strategijos dažniausiai naudojamos atmainų, o ne grynosios formos pavidalu, todėl sunkiau apibrėžiamos ir kontroliuojamos.

Iki įmonės perėmimo 2007 m., „Karmada“ turėjo vidutinio aktyvumo strategijai būdingus bruožus: verslas - verslui klientų atžvilgiu bei mažo aktyvumo strategiją - buitinių vartotojų atžvilgiu. Ryškiau to įrodymu yra UAB „Karmada“ parduotuvės: prekybiniai plotai maži, prigrūsti plataus asortimento prekių, labiau primenantys sandėlius, nepatogūs akylesniam prekių apžiūrėjimui, pačiupinėjimui, t.y. nepatrauklūs galutiniams vartotojams. Užtat pardavėjai kompetentingi, galintys greitai susiorientuoti, ko reikia klientui, padėti parinkti sudėtingesnių techninių charakteristikų produktus. Tai ypač svarbu specialistams – santechnikams, montuotojams, kuriems salonų reprezentatyvumas mažai arba visiškai nesvarbūs. Kita verslas – verslui vartotojų grupė - perpardavinėtojai į parduotuves užsuka itin retai (pasiimti per didmenos padalinį suderėtas prekes, ar rinkos/konkurentų tyrimo tikslais) arba neužsuka visai. Jiems svarbiau dokumentinė informacija apie siūlomų prekių kokybę bei kainas.

Pasikeitus savininkams bei jau daug kartų minėtai ekonominei – finansinei situacijai, o taip pat įvertinus ankstesniame skyrelyje siūlomas konkuravimo būdo strategijas, tikslinga būtų taikyti tokį 14 lentelėje pateiktą strategijų derinį:

14 lentelė

### **Siūlomos UAB „Karmada“ aktyvumo rinkoje strategijų derinys**

	Trumpuoju laikotarpiu	Ilguoju laikotarpiu
Galutiniai vartotojai	didelio aktyvumo	vidutinio aktyvumo
Santechnikai	didelio aktyvumo	didelio aktyvumo
Perpardavinėtojai	vidutinio aktyvumo	vidutinio aktyvumo
Projektiniai pirkėjai	vidutinio aktyvumo	didelio aktyvumo

Didelio aktyvumo strategiją įmonė taiko toms rinkoms, segmentams, kuriuos laiko ypač svarbiais. Jiems naudoja didžiausias savo išteklių dalis. Kadangi projektiniai pirkėjai yra sąlyginai didžiausias pajamas bendrovei nešantys vartotojai, įmonė nori juos išlaikyti bei skatinti aktyviau bendradarbiauti. Todėl ilguoju laikotarpiu tikslinga taikyti didelio aktyvumo strategiją. Trumpuoju laikotarpiu, kai šalyje stipriai sumažėję statybos – renovacijos projektai, didelį lėšų kiekį investuoti projektinių pirkėjų skatinimui neverta, nes:

- nuo to projektų, kuriuos montuotojai įgyvendina, nepadaugės, t.y. papildomų projektinių pardavimų pritraukti praktiškai neįmanoma;

- siekdami realizuoti savo produkciją kai kurie rinkos dalyviai inicijuoja „kainų karus“, kurių pasekoje dažnai projektinius užpirkimus laimėjusi įmonė ne tik negauna pelno, bet ir patiria nuostolį, parduodama prekes žemiau savikainos.

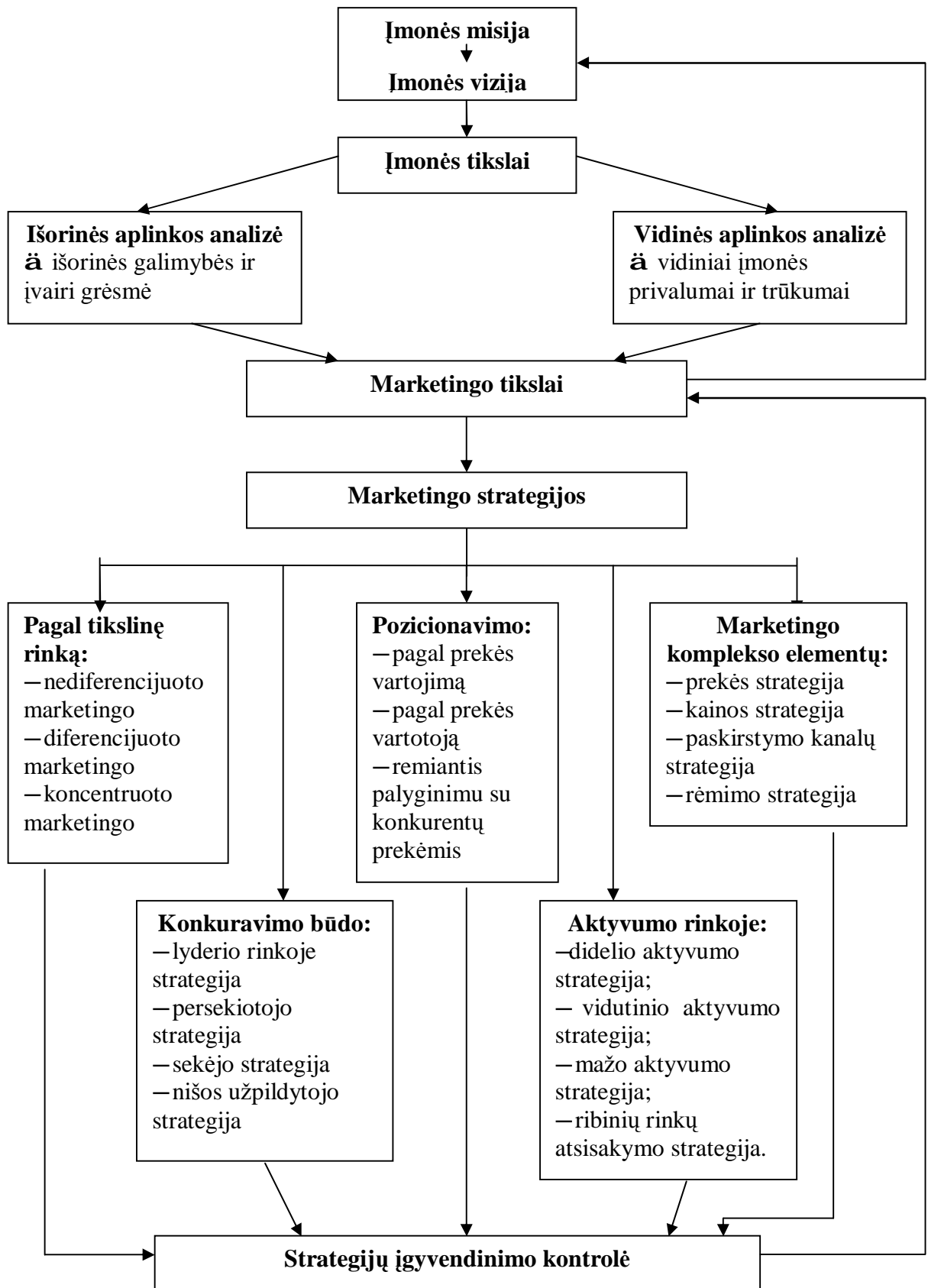
Perpardavinėtojai „Karmadai“ reikalingi kaip vienas paskirstymo kanalų, didinančių apyvartą tačiau daugumoje atvejų įmonei tikslingiau pasiekti kitus tris vartotojų segmentus, aplenkiant šią grandį ir išsaugant perpardavinėtojams nubyrantį pelną. Tuo tikslu vertėtų parengti priemonių planą, kaip suaktyvinti bendradarbiavimą su savarankiškai dirbančiais santechnikais, paruošti lojalumo programas. Pastoviais klientais tapę santechnikai, garantuoja įmonei stabilias šio segmento pajamas ir patikimą žinių kanalą apie pasikeitimus santechnikos prekių / konkurentų rinkose.

Galutiniai vartotojai tampa ypač patraukliu segmentu sunkmečio akivaizdoje dėl šių priežasčių:

- nors santechnikos prekės nėra pirmojo būtinumo, be jų išsiversti galutiniai vartotojai negali. Susidėvėjusią, trūkusią ar kitaip sugadintą santechniką tenka keisti ne vien savo gyvenimo kokybei užtikrinti, bet ir tikslu nesukelti žalos kitiems, kurią vėliau tektų padengti. Pavyzdžiui, trūkus ventiliui, daugiabutyje apliejami žemiau esantys butai. Vadinasi, pirkimai (tačiau ne jų dydis) yra garantuoti;
- mažėjant šeimų pajamoms, dažnai galutiniai vartotojai ryžtasi patys taisyti, keisti smulkesnius, techniškai paprastesnius santechnikos produktus, atsisakydami mokamų santechnikų paslaugų. Vadinasi, mažėjant pardavimams santechnikų segmentui, dalį jų anksčiau pirktos produkcijos galima realizuoti tiesiogiai galutiniams vartotojams, tuo pačiu pasiliekant didesnę pelno dalį.

Ilguoju laikotarpiu, jei ekonomikos bei pragyvenimo lygis kils, daugelyje prekių grupių įmonei patogiau su galutiniais pirkėjais dirbti per santechnikus, nes ši veikla turi nemažai privalumų: paprastesnis ir greitesnis aptarnavimas, trumpesnis konsultacijoms skirtas laikas, mažesnė nesusipratimų tikimybė ir t.t. Kas galiausiai perskaičiuojama į sutaupytą piniginių ekvivalentą.

### 3. UAB „KARMADA“ MARKETINGO STRATEGIJŲ FORMAVIMO MODELIS IR JO ĮGYVENDINIMO KONTROLĖ



54 pav. Siūlomas UAB „Karmada“ marketingo strategijų formavimo modelis

Šaltinis: modifikuota pagal Pranulis V. ir kt. (2008)

Marketingo strategija turi būti orientuota į tris strategines sritis: vartotojai, konkurentai ir pačios įmonės veiklos tikslai. Atsižvelgiant į tai, darbo autorės UAB „Karmada“ siūlo marketingo strategijų formavimo modelį, kuris pateiktas 54 paveiksle.

Pagal jį, bendrovė visų pirma turi suformuluoti misiją ir viziją. Misija – tai organizacijos pirminis tikslas, pateisinantis jos steigimą ir gyvavimą, atskiriantis ją nuo kitų organizacijų, tame tarpe ir nuo analogiškų pagal gamybos ar prekybos profilį. Vizija apibrėžia pageidaujamą konkrečios veiklos plėtotės laipsnį, todėl ji gali tarnauti orientyru, nustatant strateginio planavimo siekių lygmenį. Remiantis misijos ir vizijos apibūdinimais, 2.4.–ame skyriuje autorės „Karmadai“ siūlo misijos ir vizijos formuluotes.

Įmonė, suformulavusi savo misiją ir viziją, turi išsikelti sau veiklos tikslus, t.y. nusistatyti veiklos strategiją. Veiklos tikslai turi atitikti misiją ir viziją.

Pagal siūlomą modelį, veiklos strategija įvertina svarbiausius aplinkos veiksnius, t.y. išorines galimybes ir grėsmę bei savo vidinius privalumus ir trūkumus. Bendrovė, savo veiklos strategijoje identifikavusi trūkumus, turi numatyti, kaip juos pavers privalumais, o privalumus panaudos konkurencinėje kovoje. Taigi, įmonė, išsikelia marketingo tikslus (2.4. skyriuje UAB „Karmada“ autorės siūlo suformuluotus marketingo tikslus). Marketingo tikslai tarnauja marketingo strategijų paruošimui. Įmonė pasirinktą strategijas priklausomai nuo to, ar ji sieks išgyventi rinkoje, ar plėsti rinkos dalį, ar sukurti įmonės įvaizdį, ar daugiausia dėmesio skirti vartotojų poreikių tenkinimui. Kitaip tariant, rinksis atitinkamą strategiją pagal tikslinę rinką, atitinkamas pozicionavimo, marketingo komplekso elementų, konkuravimo būdo bei aktyvumo rinkoje strategijas.

2.5.–ame šio darbo skyriuje buvo išsiaiškinta, kad UAB „Karmada“ taiko diferencijuotą marketingą, kadangi savo vartotojus yra suskirsčiusi į keturias tikslines grupes, kurioms yra taikomas skirtingas, joms adaptuotas, marketingo elementų kompleksas. Diferencijuoto marketingo strategijos taikymas suteikia bendrovei tam tikrų privalumų: padeda geriau pažinti klientus ir tenkinti jų poreikius, kas didina pardavimų apimtį.

Kadangi „Karmada“ pozicionavimo strategijos neturi, darbo autorės siūlo rinktis pozicionavimo strategijas pagal vartotoją bei pagal vartojimą. Pozicionavimo strategija pagal vartojimą bendrovės atveju reiškia, kad prekes reiktų pozicionuoti pabrėžiant gerai žinomus prekių ženklus, prekių kokybę.

Darbe analizuojamos bendrovės konkurencinėje kovoje galima išvėgti beveik visas konkuravimo būdo strategijas. Tačiau atsižvelgiant į dabartinę ekonominę situaciją Lietuvos rinkose bei į atliktą bendrovės „Karmada“ SSGG analizę, siūloma įmonei laikytis sekėjos strategijos, kuri ateityje galėtų peraugti netgi į lyderio strategiją. Lyderio strategijos taikymo siekimas galėtų būti vienu iš artimiausių įmonės marketingo tikslų.

Formuojant aktyvumo rinkoje strategiją, UAB „Karmada“ siūloma atsižvelgti į savo keturias tikslines grupes ir kiekvienai jų taikyti arba didelio aktyvumo, arba vidutinio aktyvumo strategijas. Siūlomų aktyvumo strategijų taikytini deriniai konkrečiai tikslinei grupei pateikti 10 lentelėje.

Kone svarbiausia pateikto modelio strategijos formavimo dalis yra marketingo komplekso elementų strategijų formavimas. Apie UAB „Karmada“ turimas prekės, kainos, paskirstymo ir rėmimo strategijas plačiai buvo aptarta šio darbo 2.6. skyriuje. Apie tai, kokias strategijas, susijusias su visais marketingo komplekso elementais, darbo autorės rekomenduoja taikyti, kad būtų vykdoma efektyvi marketingo veikla, yra pateikta taip 2.6. skyriuje. Reiktų pažymėti, kad visų strategijų formavimas remiasi būtent į šiuos keturis marketingo komplekso elementus, iš kurių ko gero svarbiausias yra prekė.

Kad marketingo strategijų formavimo modelis būtų efektyvus, duodantis tam tikrų rezultatų bei būtų išvengta daugybės netikėtumų, UAB „Karmada“ marketingo skyrius turi nuolat stebėti ir kontroliuoti marketingo veiksmus. Kaip buvo minėta, bendrovė neturi marketingo skyriaus bei specialisto. Todėl darbo autorės siūlo įsteigti tokį etatą, kadangi reikia išmanančio specialisto, kaip rengti įmonės strategijas, kokias perspektyvas reiktų numatyti įmonei, bei kaip įgyvendinti marketingo tikslus.

Pagal pasiūlytą modelį, įgyvendinant suformuotas marketingo strategijas reikia nuolat kontroliuoti, ar jų vykdymas vyksta pagal nustatytus marketingo tikslus. Marketingo strategijų bei tikslų pagrindinė užduotis – įgyvendinti veiklos strategiją. Be to, marketinginė veikla negali kirstis su pažadais ir nuostatais, kuriuos išreiškia vizija ir misija. Todėl autorių pasiūlytame modelyje tarp strategijų įgyvendinimo kontrolės, marketingo tikslų ir įmonės misijos bei vizijos parodytos sąsajos.

Kaip buvo minėta, vien sukurtos marketingo strategijos įmonėje dar nieko nereiškia, nes pati įmonė turi turėti lanksčią organizacinę struktūrą, kad galėtų efektyviai įgyvendinti marketingo strategijas. Tuo tikslu darbo autorės 2.3.2. skyriuje siūlo UAB „Karmada“ lankstesnę organizacinę valdymo struktūrą, kurią naudojant taptų paprastesnis įmonės valdymas bei aiškesnis atsakomybės už tam tikras sritis pasidalijimas.



## IŠVADOS

Apibendrinant teorinius ir praktinius marketingo strategijų formavimo aspektus, galima padaryti tokias išvadas:

1. Marketingas – tai dinamiškas aplinkos analizės, poreikių išsiaiškinimo ir jų tenkinimui reikalingų sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo bei kontrolės procesas, padedantis siekti subjekto tikslų.
2. Marketingo strategija – tai tarpusavyje suderintų subjekto pastangų planas kaip pozicionuoti save geriau negu konkurentai, pasitelkiant sąlyginį savo pranašumą sėkmingiau tenkinti vartotojų poreikius ir sulaukti subjekto pageidaujamos jų reakcijos. Marketingo strategiją lemia bendra organizacijos strategija bei resursai, vartotojai, tiekėjai, konkurentai ir esamoji marketingo situacija. Tai pagrindiniai įtakos centrai, lemiantys veiklos sėkmę.
3. UAB „Karmada“ marketingo strategijos formavimui pasirinktas toks modelis, kur: identifikuojama įmonės misija ir vizija, nustatomi įmonės tikslai, tiriama įmonės aplinka, nustatomi marketingo tikslai ir formuojamos marketingo strategijos. Vykdoma marketingo strategijų įgyvendinimo kontrolė ir per grįžtamąjį ryšį koreguojama bazinė marketingo kontrolė.
4. Išanalizavus rinką, kurioje veikia UAB „Karmada“, nustatyta, kad dėl ekonominio nuosmukio rinkos potencialas vis dar mažėja ir artimiausiais metais nesikeis, o smunkanti vidaus ir išorės paklausa, mokesčių reforma ir kt. ekonominių veiksnių blogėjimas leis išgyventi tik geriausiai prie pokyčių sugebėsiąsias prisitaikyti įmonėms.
5. Naudojant M. Porter strateginių grupių matricą, nustatyta UAB „Karmada“ konkurencinė padėtis rinkoje. Artimiausi bendrovės konkurentai yra garsius vardus turintys prekybos centrai bei parduotuvės – tai „Bauhof“, „Murestos prekyba“, „Jaukurai“, „Ermitažas“.
6. „Karmada“ šiuo metu dirba su daugiau kaip 100 užsienio tiekėjų, palaikomi abipusiai prekybiniai ryšiai su pusšimčiu Lietuvos įmonių. Bendrovė turi ne vieną strateginį tiekėją, tačiau visi tiekėjai įmonei svarbūs dėl produktų asortimento formavimo, kokybės garantijos, patrauklių kainų ir kitų veiksnių.
7. Tikslinis UAB „Karmada“ rinkos segmentas – tai vidutinės ir aukštas pajamas gaunantys vartotojai, kurių amžius svyruoja nuo 36 iki 55 metų. UAB „Karmada“ turi keturias tikslines vartotojų grupes: galutiniai vartotojai; santechnikai, dirbantys savarankiškai; perpardavinėtojai; projektiniai pirkėjai. Didžiausios apklaustųjų respondentų grupės – galutiniai vartotojai ir savarankiškai dirbantys santechnikai.

8. Analizuojant UAB „Karmada“ marketingo galimybes pagal Bostono konsultacinės grupės matricą, nustatyta, kad bendrovė turi tris „žvaigždes“, šešias „melžiamas karves“, šešis „šunis“ ir penkis „klaustukus“.
9. Įvertinus finansinius rodiklius, galima teigti, kad 2005-2007 metais įmonė turėjo pakankamus materialinius bei finansinius išteklius ir tinkamai juos naudojo. Įmonei analizuojamu laikotarpiu pavyko prisitaikyti prie besikeičiančių išorinės ir vidinės aplinkos sąlygų.
10. „Karmados“ organizacinė struktūra, egzistavusi 2007 metų pabaigoje – 2008 metų pradžioje, nėra patogi valdymo sprendimams priimti (direktoriui tenka tiesiogiai bendrauti su devynių funkcinių sričių atstovais). Dar vienas nemenkas įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo trūkumas yra tas, kad įmonė neturi parengusi pareigybinių nuostatų.
11. SSGG (SWOT) analizės rezultatai parodė, kad įmonės stipriausios pusės yra prieinama prekių kaina, gilus prekių asortimentas, sutartys su kruopščiai atrinktais tiekėjais. Nustatytos tokios UAB „Karmada“ silpnosios pusės – nesuformuluotos įmonės misija ir vizija, neapibrėžti marketingo tikslai, visiškai nėra rėmimo programos, nėra aiškios marketingo strategijos, nepakankamas dėmesys įmonės įvaizdžio formavimui.
12. Išanalizavus „Karmados“ šiuo metu taikomas kainodaros strategijas, buvo nustatyta, kad kainodaros sistema yra gana primityvi ir sudėtingai valdoma.
13. Remiantis tyrimo duomenimis, svarbiausieji kriterijai, įtakoiantys vartotojų apsisprendimą pirkti yra prekių kaina, kokybė, nuolaidų dydis, asortimentas, prekių kiekinės atsargos.
14. Atsižvelgiant į visas pasiūlytas rekomendacijas, UAB „Karmada“ turėtų sukurti vieningą marketingo sistemą, suformuodama pagrindines marketingo strategijas pagal darbe siūlomą modelį (3 skyrius).

## **REKOMENDACIJOS**

1. Įmonė neišnaudojamos marketingo veiklos teikiamų galimybių, todėl darbo autorės siūlo įsteigti marketingo vadybininko pareigybę įmonėje. Šis specialistas būtų atsakingas už: a) informacijos apie rinkas ir verslo partnerius rinkimą, apdorojimą ir panaudojimą marketingo veiksmų planavimui, vertinimui; b) marketingo problemų sprendimo variantų pateikimą įmonės vadovybei; c) vadovybės patvirtintų marketingo sprendimų įgyvendinimą; d) marketingo biudžeto sudarymą, koregavimą.
2. Vilniaus mieste yra įkurtos trys „Karmados“ parduotuvės, kurių dvi yra viena nuo kitos nutolusios per labai mažą atstumą. Bendrovei yra rekomenduojama keisti vienos šių parduotuvių vietą.
3. UAB „Karmada“ organizacinė valdymo struktūra nėra patogi valdymo sprendimams priimti, strategijos įgyvendinimo ir kontrolės eigai. Siūloma ją keisti pagal darbo autorių suformuotą variantą (35 pav.). Struktūroje neliktų tokių etatų kaip Projektų vadovas, Ūkvedys, Apskaitininkės. Apjungiami Gamybos ir Ūkio padaliniai, iš Pirkimų ir Pardavimų padalinių suformuojamas vienas – Komercijos – padalinys. Sandėlių veikla bei pervežimai pavedami naujai įkuriamam Logistikos padaliniui. Atsiranda, autorių nuomone, būtina, už marketingo veiklą atsakingo darbuotojo pareigybė. Vyr. buhalterės atsakomybės sritis praplečiama ir pareigybė pervadinama į Finansų padalinio vadovo. Administratoriui ir toliau paliekamos personalo bei verslo dokumentų tvarkymo funkcijos. Jai taip pat priskiriama organizuoti bei atlikti pirminę darbuotojų atranką pagal vadovų nurodytus kriterijus.
4. Efektyvios, realiai veikiančios marketingo strategijos sukūrimas – pagrindinis veiksnys, atnešantis įmonei įvairią sėkmę. „Karmada“, turėdama tikslą sukurti tokią strategiją, turėtų didelį dėmesį skirti rėmimo programai. Darbo autorės primygtinai siūlo nedelsiant baigti rekonstruoti internetinį įmonės tinklą bei įdiegti jame elektroninės prekybos modulį. Taip pat ypatingą dėmesį UAB „Karmada“ turėtų skirti savo parduotuvių vardo populiarinimui bei įmonės įvaizdžio kūrimui, parduotuvių interjerų renovavimui, kurie taip pat būtų pritaikyti patogiam prekių apžiūrėjimui.
5. Marketingo strategijos formavimo pagrindas – misijos ir vizijos suformulavimas, marketingo tikslų nustatymas, uždavinių tikslams pasiekti identifikavimas. UAB „Karmada“ rekomenduojama pasinaudoti darbe suformuluota misija ir vizija, iškeltais marketingo tikslais bei apibrėžtais uždaviniais šiam tikslui pasiekti.
6. Įmonė, siekdama užimti išskirtinę padėtį tikslinio vartotojo sąmonėje, turėtų pasinaudoti siūlomomis pozicionavimo strategijomis (10 lentelė): pagal prekės duodamą naudą, pagal

- prekių grupę bei pagal vartotoją. Bendrovė, pasirinkusi poziciją, turėtų nuspręsti, kokia forma geriau ją pateikti tiksliniams vartotojams, kad būtų pranašesnė už konkurentų.
7. Įmonė turi sekti, kokioje gyvavimo ciklo stadijoje yra jos parduodamos prekės, nes atsižvelgiant į tai yra parenkamos bei taikomos atitinkamos prekės strategijos. UAB „Karmada“ konkrečioms prekių grupėms siūloma taikyti darbo autorių sudarytą prekių gyvavimo ciklo stadijų strategijų kompleksą (11 lentelė).
  8. Sėkmingas prekių realizavimas santechnikos – statybos srityse labai priklauso nuo pardavime dirbančių darbuotojų kompetentingumo, greito ir kultūringo aptarnavimo bei teisingai įforminti teisiškai galiojantys techninės informacijos dokumentai. Tuo tikslu analizuojamai įmonei rekomenduojama: a) sukurti paprastai valdomas elektronines naudojimo – montavimo instrukcijų, sertifikatų, atitikties deklaracijų, garantinių talonų apskaitos ir t.t. būtinos techninės dokumentacijos bazes, kurios būtų prieinamos visiems įmonės pardavėjams, vadybininkams, vadovams; b) organizuoti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, tame tarpe atskirų funkcijų tobulinimo, naujų techninių žinių įsisavinimo, kursus bei seminarus.
  9. Kadangi kaina yra vienintelis iš marketingo komplekso elementų, kuris neša pajamas, jam reiktų skirti ypatingą dėmesį. Svarbiausia nustatyti tinkamą įmonei ir patrauklią vartotojui kainą. UAB „Karmada“ siūloma pasinaudoti autorių suformuotu kainos nustatymo prekės įvedimo stadijoje modeliu (12 lentelė). Kai kaina tampa vartotojui nebepatrauklia, reikia taikyti įvairias nuolaidas. Bendrovei „Karmada“ rekomenduojama papildyti savo nuolaidų sistemą greito atsiskaitymo bei sezoninių nuolaidų tipais.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Albrechtas, J. (2005). *Šiuolaikinės rinkodaros kryptys*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
2. Bagdonas, E., Kazlauskienė, E. (2001). *Biznio įvadas*. Kaunas: Technologija.
3. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2005). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
4. Brassington, F., Pettitt, S., (2003). *Principles of marketing*. Harlow (England): Prentice Hall.
5. Cravens, D. W., Piercy, N. (2003). *Strategic marketing*. New York: McGraw-Hill/ Irwin.
6. Časas, R. (1998). *Konkuravimo strategijos teorinis pagrindimas*. Kaunas: Technologija.
7. Dibb, S., Symkins, L., Pride, W.M., Ferrell, O.C. (1991). *Marketing: Concepts and Strategies*. London: European Edition.
8. Garalis, A., (2003). *Logistika: bendrieji pagrindai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
9. Garalis, A., (2003). *Logistikos projekto rengimas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
10. Dikčius, V., (2005). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegijos leidykla.
11. Gatautis, R., (2000). *Marketingo strategijos kūrimo teoriniai aspektai*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir metodologija*, p. 134-137.
12. Gečienė, E., (2004). *Marketingo strategija ir valdymas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
13. Jucevičius, R., (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
14. Juškevičius, A., Sūdžius, V., (1991). *Marketingo žinynas*. Vilnius.
15. Klyvienė, V., (2009). *Lietuvos ekonomikos perspektyvos ir pavojai krizės metu*. Vilnius: Danske bankas.
16. Kotler, P., Armstrong, G., ir kt., (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: „Morkūnas ir ko“ spaustuvė.
17. Kotler, P., Keller, K.L., (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Kaunas: IĮ „Mažoji poligrafija“.
18. Kotler, P., (1997). *Marketing: Management, Analysis, Planing, Implentation and control*. 9th edition ed. USA: Pretice Hall.
19. Kriaučionienė, M., Urbanskienė, R., Vaitkienė, R., (2006). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
20. Mariotti, J., (2006). *Protinga rinkodara*. Kaunas: Alma littera.
21. Martinkus, B., Žilinskas, V., (2002). *Ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
22. Mintzberg, H., (1987). *Five Ps for Strategy*. California Management Review, p. 16-24.
23. Pajuodis, A., (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
24. Pass, Chr., Lowes, B., Davies, L., (1997). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: „Baltijos biznesas“.
25. Pearce, A., J., Robinson, B., (1991). *Strategic Management: Formulation Implementation, and Control*. Boston.
26. Pranulis, V., Pajuodis, A., ir kt., (2008). *Marketingas*. Kaunas: Garnelis.
27. Purlys, Č., (2005). *M. Porterio modelio taikymo galimybių, rengiant Lietuvos prekių ir paslaugų eksporto rėmimo ir plėtros strategiją, tyrimas*. Verslas, vadyba ir studijos: mokslo darbai. Vilnius: Technika, p. 43-53.
28. Ramanauskienė, J., (2008). *Marketingas: organizacijų marketingo strategijos ir modeliai*. Vilnius: Lietuvos valstybinis mokslo ir studijų fondas.
29. Rastenis, J., (2006). *Kainodara*. Kaunas: Technologija.
30. Ries, A., Trout, J., (2005). *Pozicionavimas: kova dėl pirkėjo*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
31. Starkevičiūtė, M., (2008). *Lietuvos ekonomikos raidos apžvalga*. Vilnius.

32. Stoner, James A.F., Freemann, E.R., ir kt., (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
33. Tamošaitis, R., (2004). *Projektų vadybos metodiniai nurodymai*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
34. Tijūnaitienė, R., Mikalauskiene, A., Vekterytė, M., (2002). *Marketingo sprendimų galimybės klientų lojalumo aspektu smulkiajame ir vidutiniame versle*. *Ekonomika ir vadyba: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. 1 knyga. Kaunas: Technologija.
35. Unterhauser, L., (2006). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: UAB „Ciklonas“.
36. Vasiliauskaitė, K., (2004). *Reklamos kūrybinės strategijos ir pozicionavimo strategijos sąveikos valdymas*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 30 T. Kaunas: VDU.
37. Vasiliauskas, A., (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: VVK leidykla.
38. Vijeikis, J., (2003). *Rinkodara: nuo klasikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo*. Vilnius: Rosma.
39. Virvilaitė, R., (2007). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
40. Virvilaitė, R., (1997). *Marketingas*. Kaunas: Technologija.
41. *Strateginis valdymas*. [žiūrėta: 2008-12-20]. Prieiga per internetą: <http://www.hexacon.lt/straipsniai/publikacijos/>
42. Mažeikaitė, R. *Brangu pirkti, pigu parduoti*. [žiūrėta: 2009-01-15]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/3d37ee7c1daf9>
43. Mardosa, Ž. *Kainodara*. [žiūrėta: 2009-02-11]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c22d8507dabd.1>
44. *2008 m. išaugo bankrutuojančių statybos įmonių skaičius*. [žiūrėta: 2009-02-11]. Prieiga per internetą: <http://lt.lt.allconstructions.com/portal/index/article/7629>
45. *Atstovaujami prekiniai ženklai*. [žiūrėta: 2009-03-01]. Prieiga per internetą: [http://www.spec.lt/katalogas/imone/karmada\\_uab\\_3799/](http://www.spec.lt/katalogas/imone/karmada_uab_3799/)
46. *Kodėl svarbu rinktis atsakingai?* [žiūrėta: 2009-03-02]. Prieiga per internetą: [www.delfi.lt](http://www.delfi.lt)
47. *Konkurencinės strategijos rinkoje formavimas ir įgyvendinimas*. [žiūrėta: 2009-03-15]. Prieiga per internetą: <http://vmc.ppf.ktu.lt/lt/programos/vadyba/005.html>
48. *Pardavimų pelningumo prognozė*. [žiūrėta: 2009-03-30]. Prieiga per internetą: [http://www.emokymas.lt/emokymas/imones\\_finansine\\_analize/178344.html](http://www.emokymas.lt/emokymas/imones_finansine_analize/178344.html)
49. *Geofinansai. Lietuvos ekonomikos augimas – tikrovė ar iliuzija?* [žiūrėta: 2009-04-01]. Prieiga per internetą: <http://www.elt.lt/2008/04/21/lietuvos-ekonomikos-augimas-%E2%80%93-tikrove-ar-iliuzija-nauja-redakcija/>
50. *Lietuvai teks taikytis prie pasaulio ekonomikos tendencijų*. [žiūrėta: 2009-04-06]. Prieiga per internetą: <http://www.traders.lt/page.php?id=3180&lang=en>
51. *Išorinė aplinka ir verslas*. [žiūrėta: 2009-04-18]. Prieiga per internetą: <http://www.straipsniai.lt/vadyba/puslapis/2786>
52. *Socialiai saugi aplinka. Įmonių socialinė atsakomybė*. [žiūrėta: 2009-05-04]. Prieiga per internetą: <http://www.gyzmono.lt/saulius/index.php/straipsniai/39-straipsniai/103-socialiai-saugi-aplinka-moni-socialin-atsakomybsa.html>
53. *Verslo žinios. Didžiausiųjų Lietuvos bendrovių TOP 1000 2007m.* [žiūrėta 2009-02-20]. Prieiga per internetą: <http://parduotuve.vz.lt/reitingai/>

## Anketa

Mielas kliente, norėtume išgirsti Jūsų nuomonę apie UAB „Karmada“ parduotuvių tinklą bei išvelgti Jūsų lūkesčius, kad galėtume pateikti labiausiai Jus tenkinančius pasiūlymus. Tuo tikslu prašytume Jus atsakyti į keletą klausimų. Pasirinkę vieną iš nurodytų atsakymo variantų, pažymėkite jį varnele ( P ) arba įrašykite savo variantą. Iš anksto dėkojame!



### 1. Kur dažniausiai perkate santechnikos prekes?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> UAB „Karmada“  | <input type="checkbox"/> UAB „Senukų prekybos centras“ |
| <input type="checkbox"/> UAB „Jaukurai“ | <input type="checkbox"/> UAB „Celsis“                  |
| <input type="checkbox"/> UAB „Sanistal“ | <input type="checkbox"/> kita: _____                   |

### 2. Jūsų apsisprendimui pirkti įtakos turi (Jums tinkančius atsakymų variantus sunumeruokite svarbos tvarka: 1 – reikšmingiausias, 2 – mažiau reikšmingas ir t.t. ...):

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> prekių kaina             | <input type="checkbox"/> personalo kompetetingumas                               |
| <input type="checkbox"/> nuolaidų dydis           | <input type="checkbox"/> parduotuvės vieta                                       |
| <input type="checkbox"/> prekių kokybė            | <input type="checkbox"/> patogus privažiavimas ir sustojimas                     |
| <input type="checkbox"/> prekių išdėstymas        | <input type="checkbox"/> aptarnavimo kultūra ir greitis                          |
| <input type="checkbox"/> prekių asortimentas      | <input type="checkbox"/> parduotuvės vardo žinomumas                             |
| <input type="checkbox"/> prekių kiekinės atsargos | <input type="checkbox"/> galimybė gauti prekes kreditan ir gražinti nepanaudotas |
| <input type="checkbox"/> pailgintas darbo laikas  | <input type="checkbox"/> prekės dizainas   |
| <input type="checkbox"/> prekių gamintojo vardas  |  |
| <input type="checkbox"/> kita: _____              |  |

### 3. Iš kur sužinojote apie „Karmada“ parduotuves?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> iš draugų / pažįstamų  | <input type="checkbox"/> parodoje                  |
| <input type="checkbox"/> iš skrajučių, katalogų | <input type="checkbox"/> internete                 |
| <input type="checkbox"/> iš reklaminių stendų   | <input type="checkbox"/> iš reklamos laikraščiuose |
| <input type="checkbox"/> atsitiktinai užėjau    | <input type="checkbox"/> iš televizijos reklamos   |
| <input type="checkbox"/> kita: _____            |  |

### 4. Kaip dažnai apsiperkate santechnikos parduotuvėse?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> rečiau nei kartą per metus | <input type="checkbox"/> bent kartą per mėnesį  |
| <input type="checkbox"/> keletą kartų per metus     | <input type="checkbox"/> bent kartą per savaitę |

### 5. Kiek vidutiniškai išleidžiate santechnikos prekėms per metus (Lt)?

- |                                     |                                      |                                      |
|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> iki 500    | <input type="checkbox"/> 1001 - 2000 | <input type="checkbox"/> 4001 – 8000 |
| <input type="checkbox"/> 501 – 1000 | <input type="checkbox"/> 2001 – 4000 | <input type="checkbox"/> virš 8000   |

### 6. Palyginkite „Karmada“ prekių kainas su konkurentų kainų lygiu:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> kaina žemesnė nei konkurentų   | <input type="checkbox"/> kaina tokia pati |
| <input type="checkbox"/> kaina aukštesnė nei konkurentų | <input type="checkbox"/> neturiu nuomonės |

### 7. Ar žinote apie „Karmada“ taikomą nuolaidų sistemą?

- žinau ir naudojuosi
- žinau, bet dar nesinaudojau
- nežinau, bet norėčiau sužinoti
- man tai nesvarbu

**8. Palyginkite „Karmada“ prekių nuolaidas su konkurentų nuolaidų lygiu:**

- nuolaida žemesnė nei konkurentų
- nuolaida aukštesnė nei konkurentų
- kaina tokia pati
- neturiu nuomonės

**9. Kokį kainos – kokybės variantą dažniausiai renkatės?**

- aukštesnė kokybė, aukštesnė kaina
- vidutinė kokybė, vidutinė kaina
- žemesnė kokybė, žemesnė kaina



**10. Kokias prekes san technikos parduotuvėse perkate / esate pirkęs (-usi)? Pažymėkite visus tinkamus variantus:**

- vandens šildytuvai
- šildymo katilai
- kolektoriai, jų priedai
- jungiamoji armatūra vandentiekui ir dujoms (žarnelės metalo apvalkalu, antivibracinės žarnos, lankstūs vamzdeliai ir t.t.)
- vandens maišytuvai
- siurbliai, išsiplėtimo indai
- matavimo ir reguliavimo prietaisai (termostatiniai vožtuvai, balansiniai ventiliai, termostatinės galvos ir t.t.)
- vamzdžių termoizoliacinės medžiagos (akmens vata, demblis ir t.t.)
- sandarinimo medžiagos (tarpinės, pakulos ir t.t.)
- metaliniai vamzdžiai ir jų jungiamosios dalys
- kita: \_\_\_\_\_
- plastikiniai vamzdžiai ir jų jungiamosios dalys
- nuotėkų vamzdžiai ir jų jungiamosios dalys, drenažo vamzdžiai
- vamzdžių laikikliai, sąvaržos, apdailos gaubtai
- radiatoriai, konvektoriai, rankšluoščių džiovintuvai
- revizinės durelės
- san techninė keramika, potinkinės sistemos (praustuvai, klozetai ir t.t.)
- vonios, dušo kabinos, padėklai
- įrankiai (kalibratoriai, drožtukai, pjovimo diskai, šepetėliai ir t.t.)
- vandens filtrai, skaitikliai
- nerūdijančio plieno plautuvės

**11. Ar pasigendate kokių nors prekių „Karmada“ parduotuvėse?**

- ne, nepasigendu
- taip; trūksta: \_\_\_\_\_

**12. Ar, Jūsų nuomone, prekių išdėstymas „Karmada“ parduotuvėse yra patogus bei pilnai atskleidžia turimą asortimentą?**

- yra patogus, pilnai atskleidžia asortimentą
- yra patogus, bet nepilnai atskleidžia asortimentą
- pilnai atskleidžia asortimentą, bet nėra patogus
- nepatogus, neatskleidžia prekių asortimento

**13. Kuriuo dienos metu Jums patogiausiai lankytis san technikos parduotuvėse?**

- 8 - 10val.
- 10 - 16val.
- 16 - 18val.
- po 18val

**14. Įvertinkite bendrą aptarnavimo kokybę „Karmada“ parduotuvėse:**

- labai gera
- gera
- vidutiniška
- patenkinama
- bloga







15. Įvertinkite balais, kaip tinkamai „Karmada“ tenkina Jūsų lūkesčius lentelėje įvardintose srityse (pasirinktą balą apibraukite skritulėliu: 10 – puikiai, 9 – labai gerai, 8 – gerai ir t.t.):

prekių kaina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
personalo kompetentingumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nuolaidų dydis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
prekių kiekinės atsargos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
prekių kokybė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
patogus privažiavimas ir sustojimas prie parduotuvės	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
prekių išdėstymas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
aptarnavimo kultūra ir greitis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
prekių asortimentas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
parduotuvės vardo žinomumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Parduotuvės vieta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Jūsų lytis:**

- vyras  moteris

**Amžius:**

- iki 25 m.  36–45 m.  56–63 m.  
 26–35 m.  46–55 m.  virš 63 m.

**Gyvenamoji vieta:**

- Vilnius / Vilniaus raj.  Klaipėda / Klaipėdos raj.  
 Šiauliai / Šiaulių raj.  Panevėžys / Panevėžio raj.  
 kita: \_\_\_\_\_

**Santehnikos prekes perkate:**

- asmeniniam vartojimui  
 užsakovams (esu santehnikas / atlieku santehnikos darbus)  
 įmonei (atstovauju įmonei, prekiaujančiai santehnikos prekėmis)  
 projektams (atstovauju santehnikos / montavimo darbus atliekančiai įmonei)  
 kita: \_\_\_\_\_

**Jūsų pajamos per mėnesį (Lt):**

- iki 1000  2001 – 3000  4001 – 5000  
 1001 – 2000  3001 – 4000  virš 5000



ANKETŲ SUVESTINĖ

Anketos klausimas/galimi atsakymai	Respondentų, pasirinkusių konkretų atsakymą, skaičius
<b>1. Kur dažniausiai perkate santechnikos prekes?*</b>	
<input type="checkbox"/> UAB „Karmada“	246
<input type="checkbox"/> UAB „Jaukurai“	16
<input type="checkbox"/> UAB „Sanistal“	12
<input type="checkbox"/> UAB „Senukų prekybos centras“	88
<input type="checkbox"/> UAB „Celsis“	31
<input type="checkbox"/> kita	
<b>2. Jūsų apsisprendimui pirkti įtakos turi (Jums tinkančius atsakymų variantus sunumeruokite svarbos tvarka: 1 – reikšmingiausias, 2 – mažiau reikšmingas ir t.t. ...)</b>	
<input type="checkbox"/> prekių kaina:	
Pažymėjo 1	195
Pažymėjo 2	43
Pažymėjo 3	18
Pažymėjo 4	3
Pažymėjo 5	2
Pažymėjo 6	3
Pažymėjo 7	1
Pažymėjo 8	3
Pažymėjo 9	2
Nesirinko kaip veiksnio, turinčio įtakos pirkimui	43
<input type="checkbox"/> nuolaidų dydis:	
Pažymėjo 1	14
Pažymėjo 2	105
Pažymėjo 3	55
Pažymėjo 4	27
Pažymėjo 5	9
Pažymėjo 6	10
Pažymėjo 7	4
Pažymėjo 8	4
Pažymėjo 9	2
Pažymėjo 10	2
Pažymėjo 11	1
Pažymėjo 12	2
Pažymėjo 13	1
Nesirinko kaip veiksnio, turinčio įtakos pirkimui	77
<input type="checkbox"/> prekių kokybė	
Pažymėjo 1	38
Pažymėjo 2	79
Pažymėjo 3	71
Pažymėjo 4	37
Pažymėjo 5	5
Pažymėjo 6	7
Pažymėjo 7	4

	Pažymėjo 8	4
	Pažymėjo 9	2
	Pažymėjo 10	1
	Pažymėjo 11	2
	Pažymėjo 12	1
	Pažymėjo 13	1
	Nesirinko kaip veiksnio, turinčio įtakos pirkimui	61
□ prekių išdėstymas		
	Pažymėjo 1	1
	Pažymėjo 2	5
	Pažymėjo 3	7
	Pažymėjo 4	17
	Pažymėjo 5	15
	Pažymėjo 6	12
	Pažymėjo 7	11
	Pažymėjo 8	17
	Pažymėjo 9	19
	Pažymėjo 10	6
	Pažymėjo 11	4
	Pažymėjo 12	2
	Pažymėjo 13	4
	Pažymėjo 14	5
	Pažymėjo 15	3
	Pažymėjo 16	2
	Nesirinko kaip veiksnio, turinčio įtakos pirkimui	183
□ prekių asortimentas		
	Pažymėjo 1	5
	Pažymėjo 2	13
	Pažymėjo 3	50
	Pažymėjo 4	50
	Pažymėjo 5	29
	Pažymėjo 6	18
	Pažymėjo 7	7
	Pažymėjo 8	7
	Pažymėjo 9	9
	Pažymėjo 10	3
	Pažymėjo 11	1
	Pažymėjo 12	1
	Pažymėjo 13	3
	Pažymėjo 14	1
	Nesirinko kaip veiksnio, turinčio įtakos pirkimui	116
□ prekių kiekinės atsargos		
	Pažymėjo 1	4
	Pažymėjo 2	5
	Pažymėjo 3	7
	Pažymėjo 4	23
	Pažymėjo 5	41
	Pažymėjo 6	12
	Pažymėjo 7	8
	Pažymėjo 8	15

	Pažymėjo 9	9
	Pažymėjo 10	10
	Pažymėjo 11	10
	Pažymėjo 12	7
	Pažymėjo 13	6
	Pažymėjo 14	3
	Pažymėjo 15	1
	Pažymėjo 16	1
	Nesirinko kaip veiksnio, turinčio įtakos pirkimui	151
<input type="checkbox"/> pailgintas darbo laikas		
	Pažymėjo 1	2
	Pažymėjo 2	1
	Pažymėjo 3	1
	Pažymėjo 4	13
	Pažymėjo 5	14
	Pažymėjo 6	13
	Pažymėjo 7	14
	Pažymėjo 8	14
	Pažymėjo 9	8
	Pažymėjo 10	13
	Pažymėjo 11	12
	Pažymėjo 12	7
	Pažymėjo 13	8
	Pažymėjo 14	4
	Pažymėjo 15	10
	Nesirinko kaip veiksnio, turinčio įtakos pirkimui	179
<input type="checkbox"/> prekių gamintojo vardas		
	Pažymėjo 1	1
	Pažymėjo 2	2
	Pažymėjo 3	7
	Pažymėjo 4	6
	Pažymėjo 5	8
	Pažymėjo 6	15
	Pažymėjo 7	10
	Pažymėjo 8	11
	Pažymėjo 9	4
	Pažymėjo 10	11
	Pažymėjo 11	10
	Pažymėjo 12	14
	Pažymėjo 13	9
	Pažymėjo 14	18
	Pažymėjo 15	11
	Nesirinko kaip veiksnio, turinčio įtakos pirkimui	176
<input type="checkbox"/> personalo kompetentingumas		
	Pažymėjo 1	5
	Pažymėjo 2	7
	Pažymėjo 3	17
	Pažymėjo 4	22
	Pažymėjo 5	24
	Pažymėjo 6	30

	Pažymėjo 7	14
	Pažymėjo 8	18
	Pažymėjo 9	18
	Pažymėjo 10	9
	Pažymėjo 11	12
	Pažymėjo 12	7
	Pažymėjo 13	4
	Pažymėjo 14	1
	Pažymėjo 15	2
	Pažymėjo 16	1
	Nesirinko kaip veiksnio, turinčio įtakos pirkimui	122
<input type="checkbox"/> parduotuvės vieta		
	Pažymėjo 1	2
	Pažymėjo 2	3
	Pažymėjo 3	9
	Pažymėjo 4	18
	Pažymėjo 5	24
	Pažymėjo 6	34
	Pažymėjo 7	20
	Pažymėjo 8	20
	Pažymėjo 9	14
	Pažymėjo 10	7
	Pažymėjo 11	6
	Pažymėjo 12	7
	Pažymėjo 13	5
	Pažymėjo 14	1
	Pažymėjo 15	1
	Nesirinko kaip veiksnio, turinčio įtakos pirkimui	142
<input type="checkbox"/> patogus privažiavimas ir sustojimas		
	Pažymėjo 1	1
	Pažymėjo 2	5
	Pažymėjo 3	5
	Pažymėjo 4	16
	Pažymėjo 5	30
	Pažymėjo 6	33
	Pažymėjo 7	23
	Pažymėjo 8	18
	Pažymėjo 9	9
	Pažymėjo 10	16
	Pažymėjo 11	8
	Pažymėjo 12	8
	Pažymėjo 13	11
	Pažymėjo 14	4
	Pažymėjo 15	2
	Pažymėjo 16	1
	Nesirinko kaip veiksnio, turinčio įtakos pirkimui	123
<input type="checkbox"/> aptarnavimo kultūra ir greitis		
	Pažymėjo 1	2
	Pažymėjo 2	4
	Pažymėjo 3	16

	Pažymėjo 4	15
	Pažymėjo 5	14
	Pažymėjo 6	33
	Pažymėjo 7	27
	Pažymėjo 8	16
	Pažymėjo 9	17
	Pažymėjo 10	7
	Pažymėjo 11	12
	Pažymėjo 12	14
	Pažymėjo 13	4
	Pažymėjo 14	5
	Pažymėjo 15	2
	Nesirinko kaip veiksnio, turinčio įtakos pirkimui	125
<input type="checkbox"/> parduotuvės vardo žinomumas		
	Pažymėjo 1	1
	Pažymėjo 2	1
	Pažymėjo 3	6
	Pažymėjo 4	7
	Pažymėjo 5	6
	Pažymėjo 6	19
	Pažymėjo 7	8
	Pažymėjo 8	5
	Pažymėjo 9	12
	Pažymėjo 10	10
	Pažymėjo 11	9
	Pažymėjo 12	18
	Pažymėjo 13	23
	Pažymėjo 14	7
	Pažymėjo 15	1
	Nesirinko kaip veiksnio, turinčio įtakos pirkimui	180
<input type="checkbox"/> galimybė gauti prekes kreditan ir grąžinti nepanaudotas		
	Pažymėjo 1	11
	Pažymėjo 2	4
	Pažymėjo 3	3
	Pažymėjo 4	6
	Pažymėjo 5	11
	Pažymėjo 6	14
	Pažymėjo 7	10
	Pažymėjo 8	8
	Pažymėjo 9	6
	Pažymėjo 10	12
	Pažymėjo 11	10
	Pažymėjo 12	10
	Pažymėjo 13	12
	Pažymėjo 14	13
	Pažymėjo 15	13
	Pažymėjo 16	1
	Nesirinko kaip veiksnio, turinčio įtakos pirkimui	169
<input type="checkbox"/> prekės dizainas		
	Pažymėjo 1	5

Pažymėjo 2	1
Pažymėjo 3	7
Pažymėjo 4	10
Pažymėjo 5	4
Pažymėjo 6	7
Pažymėjo 7	9
Pažymėjo 8	3
Pažymėjo 9	6
Pažymėjo 10	6
Pažymėjo 11	1
Pažymėjo 12	9
Pažymėjo 13	10
Pažymėjo 14	13
Pažymėjo 15	30
Pažymėjo 16	5
Nesirinko kaip veiksnio, turinčio įtakos pirkimui	187
<input type="checkbox"/> kita	
Pažymėjo 1	3
Pažymėjo 2	1
Pažymėjo 3	3
Pažymėjo 4	1
Nesirinko kaip veiksnio, turinčio įtakos pirkimui	305
<b>3. Iš kur sužinojote apie „Karmada“ parduotuves?</b>	
<input type="checkbox"/> iš draugų / pažįstamų	167
<input type="checkbox"/> iš skrajučių, katalogų	11
<input type="checkbox"/> iš reklaminių stendų	38
<input type="checkbox"/> atsitiktinai užėjau	66
<input type="checkbox"/> parodoje	5
<input type="checkbox"/> internete	19
<input type="checkbox"/> iš reklamos laikraščiuose	14
<input type="checkbox"/> iš televizijos reklamos	1
<input type="checkbox"/> kita	8
<b>4. Kaip dažnai apsiperkate santechnikos parduotuvėse?</b>	
<input type="checkbox"/> rečiau nei kartą per metus	59
<input type="checkbox"/> keletą kartų per metus	96
<input type="checkbox"/> bent kartą per mėnesį	88
<input type="checkbox"/> bent kartą per savaitę	70
<b>5. Kiek vidutiniškai išleidžiate santechnikos prekėms per metus (Lt)?</b>	
<input type="checkbox"/> iki 500	69
<input type="checkbox"/> 501 – 1000	77
<input type="checkbox"/> 1001 - 2000	35
<input type="checkbox"/> 2001 – 4000	84
<input type="checkbox"/> 4001 – 8000	13
<input type="checkbox"/> virš 8000	34
Nesirinko nė vieno varianto	1
<b>6. Palyginkite „Karmada“ prekių kainas su konkurentų kainų lygiu:</b>	
<input type="checkbox"/> kaina žemesnė nei konkurentų	183
<input type="checkbox"/> kaina aukštesnė nei konkurentų	17
<input type="checkbox"/> kaina tokia pati	49
<input type="checkbox"/> neturiu nuomonės	64

<b>7. Ar žinote apie „Karmada“ taikomą nuolaidų sistemą?</b>	
<input type="checkbox"/> žinau ir naudojuosi	168
<input type="checkbox"/> nežinau, bet norėčiau sužinoti	76
<input type="checkbox"/> žinau, bet dar nesinaudojau	39
<input type="checkbox"/> man tai nesvarbu	30
<b>8. Palyginkite „Karmada“ prekių nuolaidas su konkurentų nuolaidų lygiu:</b>	
<input type="checkbox"/> nuolaida žemesnė nei konkurentų	106
<input type="checkbox"/> nuolaida aukštesnė nei konkurentų	74
<input type="checkbox"/> kaina tokia pati	33
<input type="checkbox"/> neturiu nuomonės	99
Nesirinko nė vieno varianto	1
<b>9. Kokį kainos – kokybės variantą dažniausiai renkatės?</b>	
<input type="checkbox"/> aukštesnė kokybė, aukštesnė kaina	98
<input type="checkbox"/> vidutinė kokybė, vidutinė kaina	183
<input type="checkbox"/> žemesnė kokybė, žemesnė kaina	27
Nesirinko nė vieno varianto	5
<b>10. Kokias prekes santechnikos parduotuvėse perkate / esate pirkęs (-usi)? Pažymėkite visus tinkamus variantus:</b>	
<input type="checkbox"/> vandens šildytuvai	95
<input type="checkbox"/> šildymo katilai	75
<input type="checkbox"/> kolektoriai, jų priedai	58
<input type="checkbox"/> jungiamoji armatūra vandentiekiui ir dujoms (žarnelės metalo apvalkalu, antivibracinės žarnos, lankstūs vamzdeliai ir t.t.)	144
<input type="checkbox"/> vandens maišytuvai	128
<input type="checkbox"/> siurbliai, išsiplėtimo indai	95
<input type="checkbox"/> matavimo ir reguliavimo prietaisai (termostatiniai vožtuvai, balansiniai ventiliai, termostatinės galvos ir t.t.)	104
<input type="checkbox"/> vamzdžių termoizoliacinės medžiagos (akmens vata, demblis ir t.t.)	115
<input type="checkbox"/> sandarinimo medžiagos (tarpinės, pakulos ir t.t.)	132
<input type="checkbox"/> metaliniai vamzdžiai ir jų jungiamosios dalys	132
<input type="checkbox"/> plastikiniai vamzdžiai ir jų jungiamosios dalys	151
<input type="checkbox"/> nuotėkų vamzdžiai ir jų jungiamosios dalys, drenažo vamzdžiai	106
<input type="checkbox"/> vamzdžių laikikliai, sąvaržos, apdailos gaubtai	110
<input type="checkbox"/> radiatoriai, konvektoriai, rankšluoščių džiovintuvai	86
<input type="checkbox"/> revizinės durelės	47
<input type="checkbox"/> santechninė keramika, potinkinės sistemos (praustuvai, klozetai ir t.t.)	117
<input type="checkbox"/> vonios, dušo kabinos, padėklai	110
<input type="checkbox"/> įrankiai (kalibratoriai, drožtukai, pjovimo diskai, šepetėliai ir t.t.)	116
<input type="checkbox"/> vandens filtrai, skaitikliai	112
<input type="checkbox"/> nerūdijančio plieno plautuvės	78
<input type="checkbox"/> kita	24
<b>11. Ar pasigendate kokių nors prekių „Karmada“ parduotuvėse?</b>	
<input type="checkbox"/> ne, nepasigendu	288
<input type="checkbox"/> taip; trūksta	20
Nesirinko nė vieno varianto	5
<b>12. Ar, Jūsų nuomone, prekių išdėstymas „Karmada“ parduotuvėse yra patogus bei pilnai atskleidžia turimą asortimentą?</b>	
<input type="checkbox"/> yra patogus, pilnai atskleidžia asortimentą	114
<input type="checkbox"/> yra patogus, bet nepilnai atskleidžia asortimentą	95
<input type="checkbox"/> pilnai atskleidžia asortimentą, bet nėra patogus	76



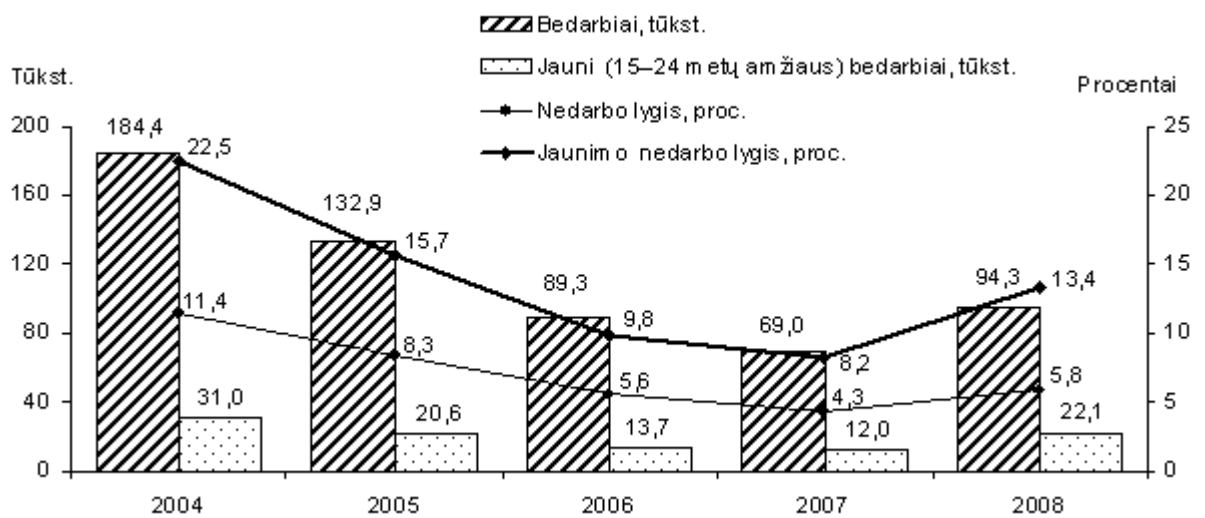
<input type="checkbox"/> nepatogus, neatskleidžia prekių asortimento	27
Nesirinko nė vieno varianto	1
<b>13. Kuriuo dienos metu Jums patogiau lankytis santechnikos parduotuvėse?</b>	
<input type="checkbox"/> 8 - 10val.	43
<input type="checkbox"/> 10 - 16val.	101
<input type="checkbox"/> 16 - 18val.	58
<input type="checkbox"/> po 18val	105
Nesirinko nė vieno varianto	6
<b>14. Įvertinkite bendrą aptarnavimo kokybę „Karmada“ parduotuvėse:</b>	
<input type="checkbox"/> labai gera	47
<input type="checkbox"/> gera	92
<input type="checkbox"/> vidutiniška	99
<input type="checkbox"/> patenkinama	66
<input type="checkbox"/> bloga	7
Nesirinko nė vieno varianto	2
<b>15. Įvertinkite balais, kaip tinkamai „Karmada“ tenkina Jūsų lūkesčius lentelėje įvardintose srityse (pasirinktą balą apibraukite skritulėliu: 10 – puikiai, 9 – labai gerai, 8 – gerai ir t.t.):</b>	
prekių kaina	Puikiai (10) - 41
	Labai gerai (9) – 92
	Gerai (8) - 106
	Vidutiniškai (7) - 40
	Patenkinamai (6) - 18
	Silpnai (5) - 8
	Netenkina (4,3,2,1) - 8
personalo kompetentingumas	Puikiai (10) - 55
	Labai gerai (9) – 90
	Gerai (8) - 101
	Vidutiniškai (7) - 37
	Patenkinamai (6) - 15
	Silpnai (5) - 2
	Netenkina (4,3,2,1) - 13
nuolaidų dydis	Puikiai (10) - 28
	Labai gerai (9) – 72
	Gerai (8) - 79
	Vidutiniškai (7) - 75
	Patenkinamai (6) - 33
	Silpnai (5) - 11
	Netenkina (4,3,2,1) - 15
prekių kiekinės atsargos	Puikiai (10) - 31
	Labai gerai (9) – 66
	Gerai (8) - 118
	Vidutiniškai (7) - 47
	Patenkinamai (6) - 15
	Silpnai (5) - 9
	Netenkina (4,3,2,1) - 24
prekių kokybė	Puikiai (10) - 28
	Labai gerai (9) – 96
	Gerai (8) - 129
	Vidutiniškai (7) - 28
	Patenkinamai (6) - 14

	Silpnai (5) - 5
	Netenkina (4,3,2,1) - 13
patogus privažiavimas ir sustojimas prie parduotuvės	Puikiai (10) - 54
	Labai gerai (9) – 60
	Gerai (8) - 58
	Vidutiniškai (7) - 52
	Patenkinamai (6) - 32
	Silpnai (5) - 25
	Netenkina (4,3,2,1) - 32
prekių išdėstymas	Puikiai (10) - 33
	Labai gerai (9) – 37
	Gerai (8) - 76
	Vidutiniškai (7) - 62
	Patenkinamai (6) - 45
	Silpnai (5) - 35
	Netenkina (4,3,2,1) - 25
aptarnavimo kultūra ir greitis	Puikiai (10) - 38
	Labai gerai (9) – 60
	Gerai (8) - 68
	Vidutiniškai (7) - 47
	Patenkinamai (6) - 19
	Silpnai (5) - 18
	Netenkina (4,3,2,1) - 63
prekių asortimentas	Puikiai (10) - 34
	Labai gerai (9) – 104
	Gerai (8) - 106
	Vidutiniškai (7) - 39
	Patenkinamai (6) - 12
	Silpnai (5) - 4
	Netenkina (4,3,2,1) - 14
parduotuvės vardo žinomumas	Puikiai (10) - 34
	Labai gerai (9) – 57
	Gerai (8) - 61
	Vidutiniškai (7) - 79
	Patenkinamai (6) - 50
	Silpnai (5) - 15
	Netenkina (4,3,2,1) - 17
Parduotuvės vieta	Puikiai (10) - 45
	Labai gerai (9) – 47
	Gerai (8) - 62
	Vidutiniškai (7) - 60
	Patenkinamai (6) - 37
	Silpnai (5) - 21
	Netenkina (4,3,2,1) - 41
<b>Jūsų lytis:</b>	
<input type="checkbox"/> vyras	261
<input type="checkbox"/> moteris	37
Nenurodė lyties	15
<b>Amžius:</b>	
<input type="checkbox"/> iki 25 m.	29

<input type="checkbox"/> 26 – 35 m.	65
<input type="checkbox"/> 36– 45 m.	109
<input type="checkbox"/> 46 – 55 m.	84
<input type="checkbox"/> 56 – 63 m	16
<input type="checkbox"/> virs 63 m.	8
Nenurodė amžiaus	2
<b>Gyvenamoji vieta:</b>	
<input type="checkbox"/> Vilnius / Vilniaus raj.	89
<input type="checkbox"/> Šiauliai / Šiaulių raj.	121
<input type="checkbox"/> Klaipėda / Klaipėdos raj.	50
<input type="checkbox"/> Panevėžys / Panevėžio raj.	49
Nenurodė gyvenamosios vietos	4
<b>Santechnikos prekes perkate:</b>	
<input type="checkbox"/> asmeniniam vartojimui	165
<input type="checkbox"/> užsakovams (esu santechnikas / atlieku santechnikos darbus)	87
<input type="checkbox"/> įmonei (atstovauju įmonei, prekiaujančiai santechnikos prekėmis)	48
<input type="checkbox"/> projektams (atstovauju santechnikos / montavimo darbus atliekančiai įmonei)	18
<input type="checkbox"/> kita:	3
<b>Jūsų pajamos per mėnesį (Lt):</b>	
<input type="checkbox"/> iki 1000	32
<input type="checkbox"/> 1001 – 2000	81
<input type="checkbox"/> 2001 – 3000	74
<input type="checkbox"/> 3001 – 4000	84
<input type="checkbox"/> 4001 – 5000	24
<input type="checkbox"/> virš 5000	11
Nenurodė savo pajamų	7

\*Pastaba: atsakymų į kai kuriuos klausimus skaičius yra didesnis nei 313. Taip yra todėl, kad respondentai rinkosi ne vieną atsakymą iš visų galimų, o kelis. (vienas iš tokių klausimų yra pirmasis).

**Nedarbas 2004-2008 metais**



Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

4 PRIEDAS

$$V = \frac{x_1 \cdot y_1 + x_2 \cdot y_2 + \dots + x_n \cdot y_n}{y_s}, \text{ kur :}$$

$x_1, x_2 \dots x_n$  – reikšmingumo skalės pozicijai suteiktas lyginamasis svoris;

$y_1, y_1 \dots y_n$  – vertinusių respondentų skaičius;

$y_s$  – reikšmingumo skalės pozicijų skaičius

ASMENINIAM VARTOJIMUI

	x:	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
	<b>ITAKOS SKALĖ (NUO REIKŠMINGIAUSIO)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>V</b>
		<b>y</b>																
1	Kaina	105	23	7	2	2	2		1	2								138,75
2	Prekių kokybė	26	55	31	20	3			3	1	1							125,63
3	Nuolaidos dydis	3	40	30	21	7	9	3	2	1	2		2	1				100,50
4	Prekių asortimentas	3	7	37	14	12	6	5	4	6	2			3				76,44
5	Personalo kompetetingumas	4	4	12	14	16	20	6	10	5	1	4	4	1		1		70,81
6	Aptarnavimo kultūra ir greitis		3	12	9	9	18	10	3	8	5	5	10	3	2	1		60,13
7	Patogus privažiavimas ir sustojimas		3	1	11	16	16	13	10	3	9	3	3	7	2			59,00
8	Parduotuvės vieta	1	2	4	12	22	15	8	9	5	2	2	2	2		1		58,38
9	Prekių išdėstymas	1	4	1	8	8	6	4	10	13	4	2	1		3	1	1	40,44
10	Pailgintas darbo laikas	1	1	1	8	10	3	5	5	6	9	7	5	4	4	7		38,56
11	Prekių kiekinės atsargos	1	4	1	8	8	4	5	7	6	5	6	5	4	2	1	1	38,50
12	Prekės dizainas	4	1	6	7	4	4	8	1	4	3	1	6	6	5	17	1	37,38
13	Prekių gamintojo vardas	1	1	3	5	7	4	5	4	2	7	8	9	4	11	5		35,56
14	Parduotuvės vardo žinomumas			5	3	4	10	4	2	4	8	3	10	13	4			34,06
	Galimybė gauti prekes kreditan ir gražinti																	
15	nepanaudotas			2	3	7	9	2	5	2	6	7	4	6	7	9	1	31,19

SANTECHNIKAI

	x:	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
	<b>ITAKOS SKALĖ (NUO REIKŠMINGIAUSIO)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>V</b>
		<b>y</b>																
1	Kaina	50	12	7	1		1	1										69,50
2	Nuolaidos dydis	8	34	14	4	2	1		1	1		1						59,00
3	Prekių kokybė	9	16	18	9	5	3	2	1									54,69
4	Prekių asortimentas	2	4	10	21	8	8	1		1		1	1		1			45,06
5	Prekių kiekinės atsargos	2		6	6	18	5	2	4	1	3	2		2	1			35,81
6	Patogus privažiavimas ir sustojimas		2	2	4	10	9	4	4	5	6	4	3	1		1		33,25
7	Personalo kompetetingumas		3	5	5	4	6	4	5	7	5	6	2	1			1	32,56
8	Aptarnavimo kultūra ir greitis	1		3	4	3	11	9	7	7	1	2	3		2	1		32,38
9	Parduotuvės vieta	1		1	5	8	4	8	8	6	4	2		1				29,94
10	Prekių išdėstymas			3	6	5	3	5	3	4	1	2	1	4		1	1	22,81
	Galimybė gauti prekes kreditan ir gražinti																	
11	nepanaudotas	3	3	1	2	3	2	5	3	1	1		3	4	4	3		20,75
12	Pailgintas darbo laikas				2	2	8	3	6	1	4	1	2	2	2	3		18,00
13	Prekių gamintojo vardas		1	2	1	1	5	3	4	1		2	3	2	5	2		15,69
14	Parduotuvės vardo žinomumas				1	1	6	2	1	3	2	6	6	4	1	1		15,31
15	Prekės dizainas			1	1			2	1	2	2		1	2	7	6		8,25

4 PRIEDO tęsinys

PERPARDAVINĖTOJAI

	x:	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	V
	<b>ĮTAKOS SKALĖ (NUO REIKŠMINGIAUSIO)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	
		<b>y</b>																
1	Kaina	37	4	1														41,63
2	Nuolaidos dydis	3	31	6	1				1									38,69
3	Prekių kokybė		2	21	7		1	1		1		2	1	1				29,06
4	Prekių asortimentas		2	3	8	7	3	1	3	1	1							21,56
5	Prekių kiekinės atsargos	1			6	9	4	1	4	2	2	1	2					21,13
6	Parduotuvės vieta		1	3	2	4	4	3	2	2	1	2	3	2	1			17,75
7	Aptarnavimo kultūra ir greitis	1		1	2	1	5	5	6		1	4	1	1	1			16,88
8	Personalo kompetetingumas	1		1	2	3	3	2	2	5	3	2	1	2	1	1		15,88
9	Patogus privažiavimas ir sustojimas	1		1		5	4	4	3	1	1	1	2	2	2	1	1	15,56
10	Prekių išdėstymas		1	3	4	2	2	2	4	2					2	1		14,69
11	Parduotuvės vardo žinomumas	1		1	3	1	3	1	2	4			2	6	1			13,19
	Galimybė gauti prekes kreditan ir gražinti																	
12	nepanaudotas	2	1		1	1	2	3		2	3	3	3	2	1	1		12,94
13	Pailgintas darbo laikas	1			3	1	1	6	3	1		3		2				12,44
14	Prekių gamintojo vardas			1			3	2	3	2	3		2	2	2	4		10,19
15	Prekės dizainas	1			2		3		1		1		2	2	1	6	3	7,94

PROJEKTINIAI PIRKIMAI

	x:	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	V
	<b>ĮTAKOS SKALĖ (NUO REIKŠMINGIAUSIO)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	
		<b>y</b>																
1	Kaina	3	4	2			1		2	1								10,81
2	Prekių kokybė	3	4	2		1		1										9,88
3	Prekių asortimentas			1	8	1	1			1								9,31
4	Nuolaidos dydis	2	2	4				1			1							8,44
5	Prekių kiekinės atsargos			1	2	6						1	1					7,69
	Galimybė gauti prekes kreditan ir gražinti																	
6	nepanaudotas	5	1							1	2				1	1		7,63
7	Patogus privažiavimas ir sustojimas			2			3	2	1					1				5,88
8	Aptarnavimo kultūra ir greitis		1		1	1		2		2		1			1			5,31
9	Personalo kompetetingumas				1		2	2	1	1								4,50
10	Prekių gamintojo vardas			1			2				1			2				3,19
11	Parduotuvės vardo žinomumas		1				1	1		1					1			2,94
12	Pailgintas darbo laikas					1	1		1			2						2,75
13	Parduotuvės vieta								2	1			2					2,25
14	Prekių išdėstymas		1				1				1							2,06
15	Prekės dizainas				1											1	1	1,00

Svertinio vidurkio formulė:

$$SV = \frac{x_1 \cdot y_1 + x_2 \cdot y_2 + \dots + x_n \cdot y_n}{y_v}, \text{ kur :}$$

$x_1, x_2 \dots x_n$  – kriterijaus įvertinimas (balas);

$y_1, y_2 \dots y_n$  – vertinusių respondentų skaičius;

$y_v$  – visų konkretų kriterijų vertinusių respondentų skaičius

GALUTINIAI VARTOTOJAI

ĮVERTINIMAS PAGAL 10-BALĖ SISTEMĄ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Viso vertinusiųjų	Svertinis vidurkis
Prekių kaina			1		7	14	29	47	46	16	160	7,97
Nuolaidų dydis			1		8	16	39	40	38	13	155	7,77
Prekių kokybė			1		3	9	13	64	54	14	158	8,23
Prekių asortimentas			2	1	2	8	14	62	49	20	158	8,25
Prekių kiekinės atsargos	1			2	5	11	25	59	31	14	148	7,88
Personalo kompetetingumas			1	1	2	11	25	52	42	24	158	8,18
Aptarnavimo kultūra ir greitis	1	1	8	8	8	7	26	39	38	22	158	7,58
Patogus privažiavimas ir sustojimas	4		1	2	14	15	25	34	32	32	159	7,74
Parduotuvės vieta		3	3	9	9	15	32	36	23	30	160	7,53
Prekių išdėstymas		2		2	13	21	39	40	23	20	160	7,52
Parduotuvės vardo žinomumas		2	2	3	6	23	38	31	32	22	159	7,62

SANTECHNIKA

ĮVERTINIMAS PAGAL 10-BALĖ SISTEMĄ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Viso vertinusiųjų	Svertinis vidurkis
Prekių kaina							8	35	29	14	86	8,57
Nuolaidų dydis			1		2	7	18	24	23	9	84	7,98
Prekių kokybė				1		3	9	37	26	9	85	8,29
Prekių asortimentas				1	1	1	13	29	34	7	86	8,30
Prekių kiekinės atsargos			1	2	3	1	13	34	23	9	86	8,05
Personalo kompetetingumas		2		4	7	9	15	13	19	17	86	7,66
Aptarnavimo kultūra ir greitis			1			3	9	25	28	19	85	8,54
Patogus privažiavimas ir sustojimas		2	7	7	6	7	15	13	15	14	86	7,08
Parduotuvės vieta		1	2	5	8	13	14	17	17	9	86	7,24
Prekių išdėstymas			1	9	9	13	14	24	6	10	86	7,05
Parduotuvės vardo žinomumas					6	14	26	17	14	9	86	7,53

**5 PRIEDO tęsinys**

**PERPARDAVINĖTOJAI**

ĮVERTINIMAS PAGAL 10-BALĖ SISTEMĄ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Viso vertinusiųjų	Svertinis vidurkis
Prekių kaina					1	2		19	17	8	47	8,55
Nuolaidų dydis					1	5	11	13	13	4	47	7,94
Prekių kokybė					1	2	4	23	12	4	46	8,20
Prekių asortimentas						2	8	9	20	7	46	8,48
Prekių kiekinės atsargos						1	7	21	12	6	47	8,32
Personalo kompetetingumas							3	14	18	12	47	8,83
Aptarnavimo kultūra ir greitis		2	4	12	4	5	5	9	3	3	47	5,91
Patogus privažiavimas ir sustojimas	2	2	4	3	3	8	8	7	5	5	47	6,38
Parduotuvės vieta		5	4	2	4	9	12	4	3	4	47	6,11
Prekių išdėstymas			1		13	10	8	9	3	3	47	6,66
Parduotuvės vardo žinomumas				2	3	11	14	8	6	3	47	7,13

**PROJEKTINIAI PIRKĖJAI**

ĮVERTINIMAS PAGAL 10-BALĖ SISTEMĄ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Viso vertinusiųjų	Svertinis vidurkis
Prekių kaina							4	8	1	5	18	8,39
Nuolaidų dydis							2	6	8	2	18	8,56
Prekių kokybė					1		3	8	3	3	18	8,17
Prekių asortimentas						4	7	3	1	3	18	7,56
Prekių kiekinės atsargos					2	2	3	4	2	4	17	7,82
Personalo kompetetingumas					1	1	4	4	5	3	18	8,11
Aptarnavimo kultūra ir greitis			2				1	5	6	4	18	8,17
Patogus privažiavimas ir sustojimas							2	8	4	4	18	8,56
Parduotuvės vieta							3	5	7	3	18	8,56
Prekių išdėstymas					1	2	2	4	4	5	18	8,28
Parduotuvės vardo žinomumas			1	2			2	5	5	3	18	7,78



**UAB „KARMADA“**

(įmonės pavadinimas)  
245235510 Pakruojo 30, Šiauliai LT 76126

(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

PATVIRTINTA

20\_\_m. \_\_\_\_\_ d.

protokolo Nr. \_\_\_\_\_

**BALANSAS**

2007 m. gruodžio 31 d.

(ataskaitinis laikotarpis)

\_\_\_\_\_ litais  
(nurodyti litais ar tūkstančiais litų)

Eil. Nr.	TURTAS	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
<b>A.</b>	<b>Ilgalaikis turtas</b>	<b>11:16</b>	<b>1441467</b>	<b>1306262</b>
<b>I.</b>	<b>NEMATERIALUSIS TURTAS</b>	<b>1140</b>	<b>1697</b>	<b>4430</b>
I.1.	Plėtros darbai			
I.2.	Prestižas			
I.3.	Patentai, licencijos			
I.4.	Programinė įranga	1140	1697	4430
I.5.	Kitas nematerialusis turtas			
<b>II.</b>	<b>MATERIALUSIS TURTAS</b>	<b>12:13</b>	<b>1387961</b>	<b>1250023</b>
II.1.	Žemė	1200		2480
II.2.	Pastatai ir statiniai	1201	218411	244107
II.3.	Mašinos ir įrengimai	1211	128117	108517
II.4.	Transporto priemonės	122:132	975542	877173
II.5.	Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrenginiai	1230	65891	17746
II.6.	Nebaigta statyba			
II.7.	Kitas materialusis turtas			
<b>III.</b>	<b>FINANSINIS TURTAS</b>	<b>16</b>	<b>51809</b>	<b>51809</b>
III.1.	Investicijos į dukterines ir asocijuotas įmones			
III.2.	Paskolos asocijuotoms ir dukterinėms įmonėms			
III.3.	Po vienerių metų gautinos sumos			
III.4.	Kitas finansinis turtas	1610	51809	51809
<b>B.</b>	<b>Trumpalaikis turtas</b>	<b>20:29</b>	<b>17699785</b>	<b>16064819</b>
<b>I.</b>	<b>ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS</b>	<b>20:29</b>	<b>12888936</b>	<b>10871243</b>
I.1.	Atsargos	201:204	9841762	10789684
I.1.1.	Žaliavos ir komplektavimo gaminiai	201	10745	3560
I.1.2.	Nebaigta gamyba			
I.1.3.	Pagaminta produkcija			
I.1.4.	Pirktos prekės, skirtos perparduoti	204	9831017	10786124
I.2.	Išankstiniai apmokėjimai	22:29	3047174	81559
I.3.	Nebaigtos vykdyti sutartys			
<b>II.</b>	<b>PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS</b>	<b>24:25:00</b>	<b>2126133</b>	<b>3198925</b>
II.1.	Pirkėjų išsiskolinimas	24	2126133	3198733
II.2.	Dukterinių ir asocijuotų įmonių skolos			

II.3.	Kitos gautinos sumos	25	1250	192
<b>III.</b>	<b>KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS</b>			
III.1.	Trumpalaikės investicijos			
III.2.	Terminuoti indėliai			
III.3.	Kitas trumpalaikis turtas			
<b>IV.</b>	<b>PINGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI</b>	27	2684716	1994651
	<b>TURTO IŠ VISO:</b>		19141252	17371081

Eil. Nr	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję Finansiniai metai
<b>C.</b>	<b>Nuosavas kapitalas</b>	<b>30:34:00</b>	<b>15297363</b>	<b>1372450</b>
<b>I.</b>	<b>KAPITALAS</b>	<b>301</b>	<b>1040400</b>	<b>1040400</b>
I.1.	Įstatinis (pasirašytasis)	301	1040400	1040400
I.2.	Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)			
I.3.	Akcijų priedai			
I.4.	Savos akcijos (-)			
<b>II.</b>	<b>PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)</b>			
<b>III.</b>	<b>REZERVAI</b>	<b>33</b>	<b>11583850</b>	<b>9558774</b>
III.1.	Privalomasis	330	322360	322360
III.2.	Savoms akcijoms įsigyti			
III.3.	Kiti rezervai	331:332	11261490	9236414
<b>IV.</b>	<b>NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>34</b>	<b>2673113</b>	<b>3125076</b>
IV.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	340	263113	3125076
IV.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)			
<b>D.</b>	<b>Dotacijos, subsidijos</b>			
<b>E.</b>	<b>Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai</b>	<b>40:49:00</b>	<b>3843889</b>	<b>3646831</b>
<b>I.</b>	<b>PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	<b>402</b>	<b>264728</b>	<b>121658</b>
I.1.	Finansinės skolos	402	264728	121658
I.1.1.	Lizingo (finansinės nuomos) ar panašūs įsipareigojimai	402	264728	121658
I.1.2.	Kredito įstaigoms			
I.1.3.	Kitos finansinės skolos			
I.2.	Skolos tiekėjams			
I.3.	Gauti išankstiniai apmokėjimai			
I.4.	Atidėjimai			
I.4.1.	Įsipareigojimų ir reikalavimų padengimo			
I.4.2.	Pensijų ir panašių įsipareigojimų			
I.4.3.	Kiti atidėjimai			
I.5.	Atidėtojo mokesčio įsipareigojimas			
I.6.	Kitos mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai			
<b>II.</b>	<b>PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	<b>43:49:00</b>	<b>3579161</b>	<b>3525173</b>
II.1.	Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis	430	162040	233906
II.2.	Finansinės skolos			
II.2.1.	Kredito įstaigoms			
II.2.2.	Kitos skolos			
II.3.	Skolos tiekėjams	45	2885408	2571450
II.4.	Gauti išankstiniai apmokėjimai	46	9585	4174
II.5.	Pelno mokesčio įsipareigojimai	4702	153135	352127

II.6.	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	47	76948	47299
II.7.	Atidėjimai			
II.8.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	47:49:00	292045	316217
	<b>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:</b>		<b>19141252</b>	<b>17371081</b>

**UAB „KARMADA“**

(įmonės pavadinimas)

245235510 Pakruojo 30, Šiauliai LT 76126

(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

PATVIRTINTA

20\_\_ m. \_\_\_\_\_ d.

protokolo Nr. \_\_\_\_\_

**BALANSAS**

2006 m. gruodžio 31 d.

(ataskaitinis laikotarpis)

\_\_\_\_\_ litais \_\_\_\_\_

(nurodyti litais ar tūkstančiais litų)

Eil. Nr.	TURTAS	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
<b>A.</b>	<b>Ilgalaikis turtas</b>	<b>11:16</b>	<b>1306262</b>	<b>1550340</b>
<b>I.</b>	<b>NEMATERIALUSIS TURTAS</b>	<b>1140</b>	<b>4430</b>	<b>7163</b>
1.1.	Plėtros darbai			
1.2.	Prestižas			
1.3.	Patentai, licencijos			
1.4.	Programinė įranga			
1.5.	Kitas nematerialusis turtas	1140	4430	7163
<b>II.</b>	<b>MATERIALUSIS TURTAS</b>	<b>12:13</b>	<b>1250023</b>	<b>1491684</b>
II.1.	Žemė	1200	2480	2480
II.2.	Pastatai ir statiniai	1201	244107	264740
II.3.	Mašinos ir įrengimai	1211	108517	119570
II.4.	Transporto priemonės	122:132	877173	1084255
II.5.	Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrenginiai	1230	17746	20639
II.6.	Nebaigta statyba			
II.7.	Kitas materialusis turtas			
<b>III.</b>	<b>FINANSINIS TURTAS</b>	<b>16</b>	<b>51809</b>	<b>51493</b>
III.1.	Investicijos [dukterines ir asocijuotas įmones			
III.2.	Paskolos asocijuotoms ir dukterinėms įmonėms			
III.3.	Po vienerių metų gautinos sumos			
III.4.	Kitas finansinis turtas	1610	51809	51493
<b>B.</b>	<b>Trumpalaikis turtas</b>	<b>20:29</b>	<b>16064819</b>	<b>11841378</b>
<b>I.</b>	<b>ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS</b>	<b>20:29</b>	<b>10871243</b>	<b>8340381</b>
1.1.	Atsargos	201:204	10789684	8329673
1.1.1.	Žaliavos ir komplektavimo gaminiai	201	3560	9443
1.1.2.	Nebaigta gamyba			
1.1.3.	Pagaminta produkcija			
1.1.4.	Pirktos prekės, skirtos perparduoti	204	10786124	8320230
1.2.	Išankstiniai apmokėjimai	22:29	81559	10708
1.3.	Nebaigtos vykdyti sutartys			
<b>II.</b>	<b>PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS</b>	<b>24:25:00</b>	<b>3198925</b>	<b>2499924</b>
II.1.	Pirkėjų įsiskolinimas	24	3198733	2493422

II.2.	Dukterinių ir asocijuotų įmonių skolos			
II.3.	Kitos gautinos sumos	25	192	6502
<b>III.</b>	<b>KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS</b>			
III.1.	Trumpalaikės investicijos			
III.2.	Terminuoti indėliai			
III.3.	Kitas trumpalaikis turtas			
<b>IV.</b>	<b>PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI</b>	<b>27</b>	<b>1994651</b>	<b>1001073</b>
	<b>TURTO IŠ VISO:</b>		<b>17371081</b>	<b>13391718</b>

Eil. Nr	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
<b>C</b>	<i>Nuosavas kapitalas</i>	<b>30:34:00</b>	<b>1372450</b>	<b>10599173</b>
<b>I.</b>	<b>KAPITALAS</b>	<b>301</b>	<b>1040400</b>	<b>1040400</b>
I.1.	Įstatinis (pasirašytasis)	301	1040400	1040400
I.2.	Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)			
I.3.	Akcijų priedai			
I.4.	Savos akcijos (-)			
<b>II.</b>	<b>PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)</b>			
<b>III.</b>	<b>REZERVAI</b>	<b>33</b>	<b>9558774</b>	<b>8052816</b>
III.1.	Privalomasis	330	322360	322360
III.2.	Savoms akcijoms įsigyti			
III.3.	Kiti rezervai	331:332	9236414	7730456
<b>IV.</b>	<b>NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>34</b>	<b>3125076</b>	<b>1505957</b>
IV.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	340	3125076	1505957
rv.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)			
<b>D.</b>	<i>Dotacijos, subsidijos</i>			
<b>E.</b>	<i>Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai</i>	<b>40:49:00</b>	<b>3646831</b>	<b>2792545</b>
<b>I.</b>	<b>PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	<b>402</b>	<b>121658</b>	<b>354348</b>
I.1.	Finansinės skolos	402	121658	354348
I.1.1.	Lizingo (finansinės nuomos) ar panašūs įsipareigojimai	402	121658	354348
I.1.2.	Kredito įstaigoms			
I.1.3.	Kitos finansinės skolos			
I.2.	Skolos tiekėjams			
I.3.	Gauti išankstiniai apmokėjimai			
I.4.	Atidėjimai			
I.4.1.	įsipareigojimų ir reikalavimų padengimo			
I.4.2.	Pensijų ir panašių įsipareigojimų			
I.4.3.	Kiti atidėjimai			
I.5.	Atidėtojo mokesčio įsipareigojimas			
I.6.	Kitos mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai			
<b>II.</b>	<b>PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	<b>43:49:00</b>	<b>3525173</b>	<b>2438197</b>
II.1.1.	Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis	430	233906	255762
II.1.2.	Finansinės skolos			
II.2.1.	Kredito įstaigoms			
II.2.2.	Kitos skolos			
II.3.	Skolos tiekėjams	45	2571450	1836800
II.4.	Gauti išankstiniai apmokėjimai	46	4174	9935

II.5.	Pelno mokesčio įsipareigojimai	4702	352127	1758
II.6.	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	47	47299	44131
II.7.	Atidėjimai			
II.8.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	47:49:00	316217	289811
	<b>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:</b>		<b>17371081</b>	<b>13391718</b>

**UAB „Karmada“ finansinių santykinių rodiklių skaičiavimai**

Turto apyvartumas = Pardavimų pajamos / Turtas

(2005m.) = 18132850 / 13391718 = 1,35

(2006m.) = 25441577 / 17371081 = 1,46

(2007m.) = 27255876 / 19141252 = 1,42

Bendrasis pardavimų pelningumas išreikštas % = Bendrasis pelnas / Pardavimų pajamos x 100

(2005m.) = 5359871 / 18132850 x 100 = 29,56 %

(2006m.) = 7966820 / 25441577 x100 = 31,31 %

(2007m.) = 8535268 / 27255876 x 100 = 31,32 %

Veiklos pelningumas išreikštas % = Veiklos pelnas / Pardavimų pajamos x 100

(2005m.) = 1195217 / 18132850 x 100 = 6,59 %

(2006m.) = 3333365 / 25441577 x100 = 13,10 %

(2007m.) = 2869407 / 27255876 x 100 = 10,53 %

Įprastinės veiklos pelningumas išreikštas % = Įprastinės veiklos pelnas / Pardavimų pajamos x 100

(2005m.) = 1772624 / 18132850 x 100 = 9,78 %

(2006m.) = 3858575 / 25441577 x100 = 15,17 %

(2007m.) = 3268768 / 27255876 x 100 = 11,99 %

Grynasis pelningumas išreikštas % = Grynasis pelnas / Pardavimų pajamos x 100

(2005m.) = 1505957 / 18132850 x 100 = 8,31 %

(2006m.) = 3125076 / 25441577 x100 = 12,28 %

(2007m.) = 2673112 / 27255876 x 100 = 9,81 %

UAB „KARMADA“

(įmonės pavadinimas)

245235510 Pakruojo 30, Šiauliai LT 76126

(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

PATVIRTINTA

20\_m. \_\_\_\_\_ d.  
protokolo

Nr. \_\_\_\_\_

**PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA**

2007 m. gruodžio 31 d.

litais

Nurodyti - litais ar tūkstančiais litų

Eil.Nr.	STRAIPSNIAI	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
<b>I.</b>	<b>PARDAVIMO PAJAMOS</b>	<b>500</b>	<b>27255876</b>	<b>25441577</b>
<b>II.</b>	<b>PARDAVIMO SAVIKAINA</b>	<b>600</b>	<b>18720608</b>	<b>17474757</b>
<b>III.</b>	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>34</b>	<b>8535268</b>	<b>7966820</b>
<b>IV.</b>	<b>VEIKLOS SĄNAUDOS</b>	<b>61</b>	<b>5665861</b>	<b>4633455</b>
IV.1	Pardavimo	61	43552	37899
IV.2	Bendrosios ir administracinės	61	5622309	4595556
<b>V.</b>	<b>TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>34</b>	<b>2869407</b>	<b>3333365</b>
<b>VI.</b>	<b>KITA VEIKLA</b>	<b>34</b>	<b>326825</b>	<b>437193</b>
VI.1.	Pajamos	52	379756	508199
VI.2.	Sąnaudos	62	52931	71006
<b>VII.</b>	<b>FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA</b>	<b>34</b>	<b>72536</b>	<b>88017</b>
VII.1.	Pajamos	53	131680	133957
VII.2.	Sąnaudos	63	59144	45940
<b>VIII.</b>	<b>IPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>34</b>	<b>3268768</b>	<b>3858575</b>
<b>IX.</b>	<b>PAGAUTĖ</b>			
<b>X.</b>	<b>NETEKIMAI</b>			
<b>XI.</b>	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>	<b>34</b>	<b>3268768</b>	<b>3858575</b>
<b>XII.</b>	<b>PELNO MOKESTIS</b>	<b>650</b>	<b>595656</b>	<b>733499</b>
<b>XIII.</b>	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>34</b>	<b>2673112</b>	<b>3125076</b>

DIREKTORIUS \_\_\_\_\_  
(įmonės administracijos vadovo pareigų pavadinimas)

VGajsk-  
(parašas)

VYTAUTAS GAJAUSKAS  
(vardas ir pavardė)



**10 PRIEDAS**

**UAB "KARMADA"**  
(įmonės pavadinimas)

245235510 Pakruojo 30, Šiauliai LT 76126  
(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

PATVIRTINTA  
20\_m. \_\_\_\_\_ d.  
protokolo  
Nr. \_\_\_\_\_

**PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA**

2006 m. gruodžio 31 d.

litais

Nurodyti - litais ar tūkstančiais litų

<b>Eil.nr.</b>	<b>STRAIPSNIAI</b>	<b>Pastabos Nr.</b>	<b>Finansiniai metai</b>	<b>Praėję finansiniai metai</b>
<b>I.</b>	<b>PARDAVIMO PAJAMOS</b>	<b>500</b>	<b>25441577</b>	<b>18132850</b>
<b>II.</b>	<b>PARDAVIMO SAVIKAINA</b>	<b>600</b>	<b>17474757</b>	<b>12772979</b>
<b>III.</b>	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>34</b>	<b>7966820</b>	<b>5359871</b>
<b>IV.</b>	<b>VEIKLOS SĄNAUDOS</b>	<b>61</b>	<b>4633455</b>	<b>4164654</b>
IV.1.	Pardavimo	61	37899	55336
IV.2.	Bendrosios ir administracinės	61	4595556	4109318
<b>V.</b>	<b>TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>34</b>	<b>3333365</b>	<b>1195217</b>
<b>VI.</b>	<b>KITA VEIKLA</b>	<b>34</b>	<b>437193</b>	<b>587252</b>
VI.1.	Pajamos	52	508199	642688
VI.2.	Sąnaudos	62	71006	55436
<b>VII.</b>	<b>FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA</b>	<b>34</b>	<b>88017</b>	<b>(9845)</b>
VII.1.	Pajamos	53	133957	60539
VII.2.	Sąnaudos	63	45940	70384
<b>VIII.</b>	<b>ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>34</b>	<b>3858575</b>	<b>1772624</b>
<b>IX.</b>	<b>PAGAUTĖ</b>			
<b>X.</b>	<b>NETEKIMAI</b>			
<b>XI.</b>	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>	<b>34</b>	<b>3858575</b>	<b>1772624</b>
<b>XII.</b>	<b>PELNO MOKESTIS</b>	<b>650</b>	<b>733499</b>	<b>266667</b>
<b>XIII.</b>	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>34</b>	<b>3125076</b>	<b>1505957</b>

**UAB „Karmada“ veiklos sąnaudų pasiskirstymas**

Sąnaudų pavadinimas	2005 m.	2006 m.	2007 m.
	Tūkstančiais litų		
Reklama ir skelbimai	47	36	81
Muito mokestis	8	9	9
Nuomos sąnaudos	433	454	464
Atlyginimas ir socialinis draudimas	1785	2093	2390
Dienpinigiai	213	183	199
Banko paslaugos	37	44	46
Pašto ir ryšių paslaugos	58	57	58
IMT amortizacija	324	390	402
Nematerialaus turto amortizacija	3	3	3
Prenumerata ir spauda	3	2	3
Automobilių kuras	498	545	660
Automobilių remontas ir eksploatacija	121	124	172
Kitos sąnaudos	523	577	1056
Draudimo sąnaudos	100	105	110
Išlaidos didinančios apmokestinamąjį pelną	4	4	4
Labdara ir parama	1	3	4
Neatskaitomas PVM	4	4	4
Sąnaudų iš viso:	4165	4633	5665

