

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Viktorija VAIČIULIENĖ

NAUJO GAMINIO KŪRIMAS UAB „DUTEKSAS“

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Viktorija VAIČIULIENĖ

NAUJO GAMINIO KŪRIMAS UAB „DUITEKSAS“

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

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovai dr. doc. L. Žalys, dr. doc I. Žalienė.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Viktorija Vaičiulienė Naujo gaminio kūrimas UAB „Duiteksas“: verslo administravimo magistro baigiamasis darbas/ Vadovas dr.doc. Žalys; dr.doc I. Žalienė, Šiaulių universitetas, vadybos katedra-Šiauliai,2010. -77p.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas naujo gaminio kūrimas. Pagrindinis darbo tikslas – sukurti naują gaminį įmonėje. Magistro darbą sudaro įvadas ir trys dalys: įvade pateikiama tyrimo problema, aktualumas, tyrimo objektas, dalykas, tikslas ir uždaviniai, iškelta hipotezė, aprašyta darbo struktūra bei tyrimo rezultatų reikšmingumas. Pirmoje dalyje apžvelgta lietuvių bei užsienio autorių mokslinė literatūra, inovacijų ir naujo gaminio kūrimo klausimais, naujo gaminio prielaidos, kūrimo procesas, gyvavimo ciklas, kūrimo strategija ir konkurencinė aplinka

Antroje dalyje pateikta tyrimo metodologija ir organizavimas.

Trečioje dalyje, siuvimo įmonės „Duiteksas“ veiklos charakteristika, siekiant įvertinti UAB „Duiteksas“ naują gaminį, buvo atlikta klientų ir potencialių vartotojų anketinė apklausa ir tyrimas. Darbo pabaigoje padarytos išvados pateiktos rekomendacijos UAB „Duiteksas“ sėkmingam naujo gaminio kūrimui užtikrinti bei literatūros sąrašas

Magistro darbo apimtis – 77 puslapiai. Darbe yra 12 paveikslų ir 4 lentelės. Prieduose pateikiama anketa.

Viktorija Vaičiulienė. Creation of a new product at UAB „Duiteksas“: Master's Work in Public Sector Administration /Scientific supervisor; dr.doc. Žalys, dr.doc I. Žalienė, Siauliai University, Management department- Siauliai,2010.- 77 pages.

SUMMARY

Finishing of master's works and analysis of a new product creation for enterprise main purpose is to find out whether benefit to create a new product. Master's works contain three parts, theory and practice.

First part consists of Lithuanian and foreign scientific literature about creation of the new product. Work based on the requirement task. Theory part explains manuals of a new product creation procedure while producing it.

In the second part of work either has been represented enterprise “Duiteksas” methodology and organization.

In the third part workshop and production inspect as outside of enterprise analysis. Existing of “Duiteksas” enterprise project of new created product, showing a most impotent works and economical analysis, clients and potential customers poll and accomplished analyze.

In the end of works deduction has represented recommendation, UAB “Duiteksas” successful a new product creation and litterateur list. Master works size 77 page in work there are 12 pictures and 4 tabulations. Supplement there is questionnaire.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. INOVACIJOS IR NAUJO GAMINIO KŪRIMAS.....	10
1.1. Inovacijų ir inovacinės veiklos esmė.....	11
1.2. Naujo gaminio kūrimo procesas ir jo gyvavimo ciklas.....	14
1.3. Strateginio planavimo ir konkurencinės aplinkos svarba kuriant naują gaminį.....	31
2. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS.....	44
3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APIBŪDINIMAS.....	48
3.1.UAB „Duiteksas“ veiklos charakteristika.....	49
3.2.UAB „Duiteksas“ naujo gaminio kūrimo organizavimo analizė.....	51
3.3.UAB „Duiteksas“ konkurencinės bei kitų aplinkos analizė.....	55
3.4.UAB „Duiteksas“ naujo gaminio ekonominio tikslingumo ir bandomojo marketingo tyrimas...59	
3.5.UAB „Duiteksas“ klientų nuomonių apie naują gaminį tyrimas.....	63
IŠVADOS.....	70
REKOMENDACIJOS.....	72
LITERATŪRA.....	73
PRIEDAI.....	78

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. Lentelė. Faktoriai, nagrinėjami ekonominės analizės metu.....	24
2. Lentelė. UAB „Duiteksas“ SSGG analizė.....	58
3. Lentelė. UAB „Duiteksas“ naujo gaminio savikaina.....	60
4. Lentelė. Prognozuojama pelno nuostolio ataskaita.....	61

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1. pav. Skirtingas požiūris į inovacija.....	10
2. pav. Inovacinės veiklos fazės.....	14
3. pav. Prekės produkto naujumo kriterijai.....	16
4. pav. Naujų gaminių kūrimo priežastys.....	17
5. pav. Naujo produkto dažniausiai patirtos nesėkmės.....	20
6. pav. Naujo gaminio kūrimo etapai.....	21
7. pav. Prekės gyvavimo ciklas.....	30
8. pav. UAB „Duiteksas“ organizacinė struktūra.....	49
9. pav. Respondentų veiksmai, sužinojus apie pasirodžiusį naują įmonės gaminį.....	65
10. pav. Noras išbandyti naują gaminį įtaka jo naudojimui.....	66
11. pav. Reklamos įtaka naujo gaminio pirkimui.....	67
12. pav. Svarbiausi veiksniai įtakojantys sprendimą pirkti naują gaminį.....	68

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas. Pasaulis įžengė į greitų permainų ir pasikeitimų epochą, kuriai būdinga technologinė ir socialinė pažanga, konkurencijos tarp šalių ir viduje padidėjimas. Jei įmonė nekels sau tikslo eiti pasitikti pokyčių ir greitai keistis kartu su kintančia aplinka, ji pasmerkta žlugimui. Naujo gaminio kūrimas tampa būtinybe, nuo kurios priklauso įmonės sėkmė. Įmonė, dirbanti rinkos sąlygomis, vis dažniau keičia savo siūlomus gaminius. Šios sąlygos verčia įmonę nuolat kurti ir gaminti naujus ir kokybiškus gaminius, atitinkančius specialus vartotojų poreikius. UAB „Duiteksas“ aktualumą nulemia situacijos rinkoje suvokimo svarba įmonės veiklai. Pasaulyje, kuriame susiduriame su nuolat vykstančiais ir radikaliais pasikeitimais, itin svarbu teisingai suprasti ir interpretuoti perversmą sukeliančias technologijas, naujus gaminius, nenuspėjamus klientų reikalavimus.

Inovacijos šiais laikais yra vienos iš svarbiausių ekonominės plėtros veiksnių. Naujos prekės sukūrimas – tai inovacinis procesas, kuris įgalina įvesti į rinką originalias prekes. Naujo gaminio pagrindinis tikslas yra vartotojų poreikių tenkinimas. Naujų prekių kūrimas yra pagrindinė įmonės augimo ir gyvavimo sąlyga. Naujovių kūrimas leidžia padidinti rinkos dalį, siekiant pardavimo apimčių ir pelno augimo tikslų bei apriboti naujų konkurentų atėjimą į rinką.

Prieš pradėdant kurti naują gaminį, reikia viską gerai suplanuoti. Naujo gaminio kūrimo pagrindinis tikslas yra klientų poreikių tenkinimas.

Naujo gaminio kūrėjas pasirenka kokį gaminį, kiek ir kaip teikti, kur ir kokia kaina jį parduoti. Įmonės adaptaciją didžiaja dalimi nulemia turima informacija, kuria remiantis pasirenkami ir įgyvendinami tikslingi sprendimai, nukreipiantys konkrečius įmonėje vykstančius procesus norima linkme. Tačiau tai, kas vienam klientui bus nauja, kitam gali būti seniai žinoma. Gaminys gali būti naujas įmonei, bet analogišką gaminį jau gali siūlyti įmonės konkurentai. Gaminys bus naujas rinkos segmentui, jei šio segmento klientai dar nebuvo susidūrę su siūlomu gaminiu.

Tyrimo problema. Dažnai kuriant naują gaminį nežinome jo savikainos ir kainos, neaišku, kokie vartotojai šio gaminio norės. Kuriant naują gaminį, yra rizika, kad jis gali būti nepelningas, konkurentai gali pateikti rinkai analogišką gaminį. Atsižvelgdama į besikeičiančius pirkėjų poreikius, UAB „Duiteksas“ kasmet pildo gaminių asortimentą, tobulina gamybos technologijas, perka įvairesnes žaliavas, kuria naujus gaminius. Klientams yra pateikiami nauji gaminių pavyzdžiai. Siūlomas asortimentas labai platus, kas suteikia vartotojui galimybę pasirinkti gaminius, kurių kaina yra priimtiniausia, atsižvelgiant į klientų poreikius. Todėl nagrinėjamos temos problemą galima suformuluoti probleminių klausimų: Ar UAB „Duiteksas“ gaminio sukūrimas bendrovei bus pelningas ir naudingas. Šis probleminis aspektas paskatino UAB „Duiteksas“ kurti naują gaminį įmonėje, panaudojant įmonės išteklius.

Tyrimo objektas: Naujo gaminio kūrimas.

Tyrimo dalykas: UAB „Duiteksas“ naujo gaminio kūrimas.

Tyrimo tikslas: sukurti UAB „Duiteksas“ naują gaminį ir išanalizuoti vartotojų nuomones apie jį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti inovacijų ir inovacinės veiklos esmę;
2. Išnagrinėti naujo gaminio kūrimo procesą;
3. Iširti UAB „Duiteksas“ konkurencinę bei kitas aplinkas;
4. Atlikti UAB „Duiteksas“ naujo gaminio ekonominio tikslingumo ir bandomojo marketingo tyrimą.

5. Iširti UAB „Duiteksas“ klientų nuomones apie naują gaminį.

Hipotezė: UAB „Duiteksas“ planuoja su naujų gaminių įeiti į Lietuvos rinką ir sėkmingai konkuruoti su kitais gamintojais.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Dokumentų analizė
3. Ekonominė analizė;
4. Lyginimas ir apibendrinimas;
5. Anketinė apklausa;
6. Stebėjimas.

Temos naujumas. Bet kokia inovacija iš esmės yra naujovė. Tai būdinga ir naujo gaminio kūrimui, kurio rezultatas –naujas gaminys, taip pat yra naujovė. Tai ypač svarbu UAB „Duiteksas“, kuris su naujų gaminių kūrimu susiduria ne taip dažnai.

Tyrimo rezultatai. Rezultatai parodė, kad didelė įtakos naujo gaminio paklausai turi jo kokybė ir kaina. Iš apklausos duomenų paaiškėjo, kad šis gaminys būtų paklausus ir pelningas įmonei. Praktinė darbo reikšmė būtų ta, kad pateikta informacija bus panaudota UAB „Duiteksas“, kuriant kitus naujus gaminius.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas ir trys skyriai. Įvade pateikiama tyrimo problema, aktualumas, tyrimo objektas, dalykas, tikslas ir uždaviniai, iškelta hipotezė, aprašyta darbo struktūra bei tyrimo rezultatų reikšmingumas.

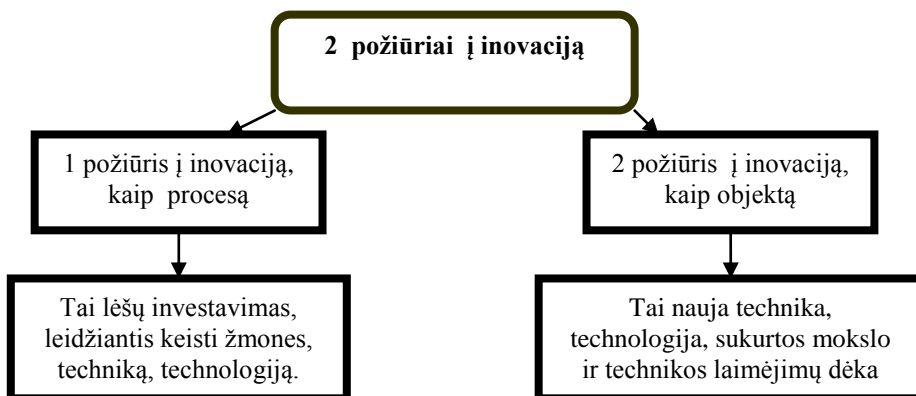
Pirmame skyriuje aptariama inovacijų ir inovacinės veiklos esmė, naujo gaminio, kūrimo procesas, jo gyvavimo ciklas ir konkurencinė aplinka. Antrame skyriuje pateikiama tyrimo metodika ir organizavimas. Trečiame skyriuje charakterizuojama UAB „Duiteksas“ veikla, konkurencinė aplinka bei tiriama įmonės klientų nuomonių apie naują gaminį.

Darbo apimtis 77 psl. Darbe yra 12 paveikslų, 2 priedai, 4 lentelių, 88 literatūros sąrašo šaltinių.

1. INOVACIJOS IR NAUJO GAMINIO KŪRIMAS

1.1. Inovacijų ir inovacinės veiklos esmė

Žodis *inovacija* yra kilęs iš XV-ame amžiuje Vidurio Prancūzijoje vartoto žodžio *inovacyon*, kuris reiškia atnaujinimą arba naujo pavidalo suteikimą esančiam daiktui. Terminas *inovacija* yra dviprasmiškas: kasdieninėje kalboje jis reiškia ir procesą, ir rezultatą. *Inovacija* reiškia procesą, tuomet kai kalbama apie idėjos transformavimą į paklausą turintį produktą ar paslaugą, naują ar patobulintą gamybos ar paskirstymo procesą arba naują socialinės paslaugos metodą. *Inovacija* reiškia rezultatą, kai kalbama apie naują patobulintą produktą, įrenginį ar paslaugą, turinčius paklausą rinkoje. Naujo gaminio atsiradimas yra susijęs su inovacijos procesu. Inovacija – tai tam tikra naujovė. Požiūriai į ją, kaip į procesą ir kaip į objektą pateikti (1 pav.).



1 pav. Skirtingas požiūris į inovaciją

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Kučinsku, Kučinskienė (2002, p.95)

Inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar koku nors materialiu objektu, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri ją įgyvendina ar naudoja. Kitas probleminis klausimas – tai naujumas. Visi apibrėžimai inovaciją apibūdina kaip pokytį, kuris seną pakeičia nauju. Tačiau iš esmės, inovacija ne visada yra kažkas visiškai originalaus, iš tiesų visos inovacijos remiasi jau sukurtais žiniomis ir dažniausiai tegali būti traktuojamos kaip mažas patobulinimas. Inovacijas pagal naujumo laipsnį galima skirti į *radikalias* – iš principo naujų priemonių, skirtų tenkinti naujus arba jau žinomus poreikius, kurie kokybiškai keičia visuomenės veiklos būdus, sukūrimas, ir *modifikuojančias* – gerinimas ir papildymas, tobulinimas, remiantis esamomis priemonėmis, prisitaikymas prie kintančių visuomenės poreikių.

Ekonominėje literatūroje aptinkami tokie termino apibrėžimai:

- Inovacija – tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau esamus produktus ir procesus .
- Inovacija – naujų ir potencialiai naudingų idėjų, veiklos būdų ar produktų diegimas tam tikroje situacijoje, kurioje inovacijos įsisavinimas sukelia pokyčius.
- Inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju.

Kalbėdamas apie naujas prekes, P. Kotleris (2007) atskiria išradimo ir inovacijos terminus.

Išradimas – naujos technologijos bei naujų prekių, kurios, vartotojų nuomone, gali turėti pranašumų, lyginant su konkuruojančiomis prekėmis, arba jų neturėti, sukūrimas.

Inovacija – pradinio išradimo praktiškas patobulinimas ir išplėtojimas, kai vartotojas žiuri į prekę kaip į naują.

Naujo gaminio kūrimui didelę įtaką turi žmogus – inovacijos kūrėjas. Jis, siekdamas patenkinti savo vis didėjančius norus, kuria inovacijas. Jos gimsta iš jau seniai žinomų dalykų, tik šiek tiek pridėdant naujovių. Tam pasitelkiama kūryba, naujos mokslo ar technikos žinios, įvairūs išradimai. Inovacinė veikla traktuojama kaip kryptingas inovacijų formavimas ir įgyvendinimas (Melnikas, 2000, p. 7).

J. Schumpeter inovaciją traktuoja kaip pokyčius, kurių tikslas naujų vartojimo prekių, naujų gamybinių priemonių, rinkų bei pramonės įmonių formų įdiegimą bei naudojimą.

Šiuo metu plačiai naudojamas šis, visus inovacijų tipus apibūdinantis, terminas: inovacijos - tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus.

Turinio prasme inovacija gali būti:

- Produkto – naujų galutinių produktų (gamybos priemonės, vartojimo reikmenys, materialiniai ar intelektualiniai produktai ir t.t.) sukūrimas, gaminimas ir naudojimas.
- Technologinės – naujų technologijų sukūrimas ir taikymas įvairiose veiklos srityse.
- Socialinės – naujų ekonominių, valdymo, organizacinių ir kitų struktūrų bei formų sukūrimas ir diegimas įvairiose veiklos srityse.
- Kompleksinės – produktų, technologinių ir socialinių inovacijų sintezuotas kompleksas

Šiuo metu plačiai naudojamas visus inovacijų tipus apibūdinantis terminas: technologinė inovacija – tai egzistuojančių organizacijoje technologijų klasifikacija, suskirstant jas į standartines, bazines, periferines technologijas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus (Jakubavičius, Strazdas, Gečas, 2003, p.128).

Mokslinėje literatūroje vieningo naujo gaminio arba inovacijų sąvokų apibūdinimo nėra. Vieni autoriai pateikia išsamesnius apibendrinimus, kiti – gana trumpus apibrėžimus. Amerikiečių

mokslininkas W. R. Maclaurin (1953) siūlo tokį inovacijų apibūdinimą: „Kai išradimas yra komercializuotas taip, kad gaminyje yra pradėtas gaminti arba pagerintas, jis tampa inovacija.“

Naujos prekės sukūrimo inovacinis procesas, kuris įgalina įvesti į rinką originalias prekes – tai inovacinės prekės; gali būti modernizuotos modifikacijos jau egzistuojančios rinkoje prekės, naujos markės prekės, intelektinės veiklos produkcija. Pastaroji dažnai būna mažų įmonių veiklos produktas, kurios negalėdamos įstengti didelio masto gamybos, perleidžia savo rezultatus didesnėms firmoms, neabejotinai gaudamos pelną. Esamos prekės, pateikiamos naujam rinkos segmentui, irgi priskiriamos prie naujų prekių (Kennedy 1991, p.39).

Kaip teigia V. Paškevičius (2001), Lietuvos įmonių veiklos sėkmę gali užtikrinti tik nuolatinis naujų produktų kūrimas ir realizavimas, pažangos taikymas, kokybės sistemos įgyvendinimas, sėkmingas rinkų bei jų pavienių segmentų veiksmų valdymas, racionalus visų rūšių išteklių naudojimas, darbo našumo didinimas ir veiklos modernizavimas, optimalių valdymo sistemų kūrimas ir taikymas, bendros veiklos su užsienio įmonėmis spartinimas bei efektyvus kapitalo naudojimas. Daugelis Lietuvos bei užsienio autorių pabrėžia naujovių kūrimo bei diegimo įmonių veikloje svarbą, siekiant išlikti konkurencingomis bei didinant konkurencinius pranašumus. Tad galime teigti, kad kuo konkurencija tarp panašių produktų yra didesnė, tuo inovacinė veikla turi būti vykdoma intensyviau. Ir atvirkščiai, jei įmonė turi monopolį tam tikroje prekių ar paslaugų rinkoje, turi užsitikrinusi apsaugos priemones nuo konkurentų įėjimo į šią rinką, jos inovacinė veikla turėtų būti vykdoma minimaliai, tik tiek, kad užtikrintų sklandžią veiklos eigą kuo mažiausiomis sąnaudomis. Įmonės, dirbančios konkurencinės rinkos sąlygomis, įeidamos į naują rinką, turi skirti daug daugiau lėšų naujovių diegimui, negu jau toje rinkoje dirbantys konkurentai.

P. Drucker (1989) siūlo inovaciją vertinti dviem aspektais: kaip reiškinį ir kaip procesą. Pirmuoju atveju inovacija yra bet koks tikslinis pakeitimas, kuriuo siekiama pakeisti tiriamo objekto būklę jį tobulinant. Antruoju atveju inovacija yra procesas, apimantis tyrimą, valdymą ir stabilų funkcionavimą, siekiant gauti tam tikrą efektą.

Pastaruoju metu valstybinėse diskusijose akcentuojama, kad ne materialus, technologinis turtas yra svarbiausias įmonės vertės kūrimo veiksnys, o gebėjimas nuolat atsinaujinti, kurti naujus gaminius, procesus ar paslaugas, plėtoti naujomis kryptimis. Tai lemia šiuo metu susiklostęs sėkmės veiksnys, gebėjimas nuolat kurti naujus gaminius, procesus ar paslaugas (Ališauskas, Karpavičius, Šeputienė, 2005, p.5)

Norint nuodugniau pažinti inovaciją, reikia ją susieti su veiklos sąvoka. A. Jakubavičiaus (2003) nuomone, kiekviena veikla turi savo tikslą, pasižymi savo priemonėmis bei rezultatu ir nusako veikimo procesą. Inovacinė veikla vienintelė veikla, B. Melniko ir kt.(2000) teigimu, siejanti savyje kūrybą, mokslą ir verslininkystę. Jos dėka mokslo žinios transformuojamos į fizikinę realybę,

keičiančią visuomenę. Todėl inovacinę veiklą tikslinga traktuoti kaip produktyvią žmonių veiklą, nukreiptą į kokį nors sistemos perėjimą iš žemesnio lygio į aukštesnį. Šio perėjimo tikslas – tenkinti kintančius visuomenės poreikius.

Inovacijas pagal naujumo laipsnį galima skirti į radikalias, modifikuojančias: radikalias; tokiu inovacijų prasmė iš principo naujų priemonių, skirtų tenkinti naujus arba jau žinomus poreikius, kurie kokybiškai keičia visuomenės poreikius (Melnikas, Jakubavičius, Strazdas, 2000, p.9).

Inovacijos reikšmė, įgyvendinimo sunkumas skiriasi atsižvelgiant į tai, kam ši inovacija yra nauja: įmonei, rinkai nauja nacionaliniu mastu ar nauja pasaulio mastu (Ališauskas, Karpavičius, Šeputienė, 2005, p.8).

Z. Gineitienės ir J. Girdenio (2004) nuomone, šiandien inovacijos turi lemiamą reikšmę šalių ir regionų konkurencingumui. Valstybės vertinamos ne pagal turimą kapitalą ar gamtinius išteklius, o pagal jų realųjį mokslo, technologijų ir inovacijų lygį.

J. Šeputienė (2004) teigė, kad supaprastintai inovacijos procesą galima suskirstyti į tris etapus:

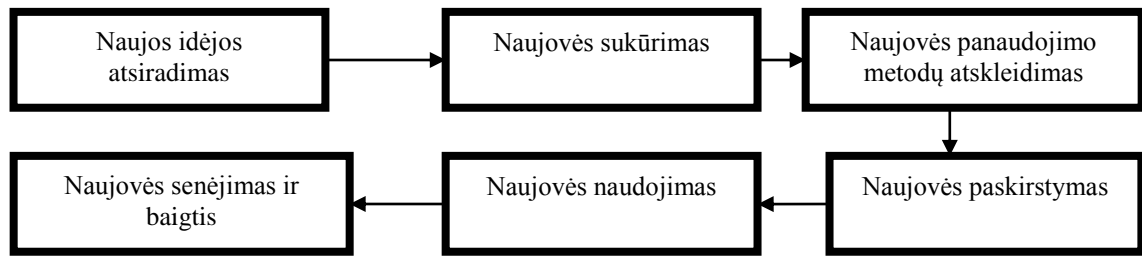
- Idėjos generavimas,
- Sėkmingas idėjos tobulinimas iki naudingos koncepcijos;
- Sėkmingas šios koncepcijos pritaikymas.

Inovacijų įgyvendinimas kiekvienai įmonei gali turėti įvairiapusį poveikį, todėl svarbu įvertinti riziką, susijusią su inovacine veikla. Pasiūlymą, kaip sumažinti su inovacijų įgyvendinimu susijusią riziką.

Z. Gineitienė ir J. Girdenis (2004) teigė, kad daugelis radikalių inovacijų buvo sukurtos smulkiose įmonėse. Smulkus ir vidutinis verslas yra svarbus inovacijų šaltinis, jo indėlis kuriant naujoves didėja. Visuotinai pripažįstama, kad svarbiausi gamybos apimtys, produktyvumo ir užimtumo didėjimo veiksniai yra naujų technologijų bei inovacijų kūrimas ir platinimas.

Veiklos organizavimas suvokiamas labai plačiai ir įvairiai. Veiklos organizavimas tai numatytų veiklos tikslų siekimas, racionaliai paskirstant resursus, veiklos tikslo pasiekimas yra svarbiausias veiksnys, nes jis apibrėžia inovacinės veiklos realizavimo vertę. Būtina vadovautis pagrįstais, vienareikšmiškais ir tarpusavyje susietais metodais, kurių naudojimas leistų pasiekti tikslą. (Ališauskas ir kt., 2005, p.53).

Inovacinę veiklą galima apibūdinti ir kaip kompleksinį procesą, apimančią naujovės sukūrimą, paskleidimą ir panaudojimą. Be to, inovacinė veikla yra sudėtinga dinaminė sistema, kurios efektyvumas daugiausia priklauso nuo inovacinės veiklos vidaus mechanizmo ir nuo jos sąveikos su išorine aplinka. Vidinis inovacinės veiklos mechanizmas pasižymi tuo, kad jo raiška aprėpia įvairias fazes (2 pav.) (Jakubavičius ir kt., 2003, p.12).



2 pav. Inovacinės veiklos fazės

Šaltinis: Jakubavičius, A, Strazdas, R., Gečas, K. (2003). *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.

Naujos idėjos atsiradimą ir inovacijos sukūrimą jungia daugybė sudėtingų procesų, kurių trukmė priklauso nuo pramonės šakos. Pavyzdžiui, programinės įrangos sektoriuje naujo gaminio sukūrimas užtrunka kelis mėnesius, o kitose srityse gali užtrukti ir dešimtmečius. Įmonė, siekianti kokybiškai ir kiekybiškai pagerinti savo inovatyvumą, turėtų tobulinti visus tarpinius ir pagalbinius inovacinio proceso etapus. Rinkos konkurencijos sąlygomis naujų gaminių prekių ar paslaugų kūrimas, turi būti organizuotas, kaip nenutrūkstamas procesas. Inovacijų (*naujovių*) procesas turi būti sudedamoji bendros firmos strategijos dalis ir jungti naujų idėjų, gamybinių strategijų formavimą, jų tyrimus ir ruošimą, marketingo programos sudarymą bei finansinių rezultatų įvertinimą. Taigi asortimento atnaujinimas - tai produktų, pasižyminčių principiniu technologiniu naujumu arba skirtų naujiems rinkos poreikiams tenkinti, gamyba. Mokslo technikos pažangos kilimas ir rinkos poreikis skatina naujų produktų gamybą.

Naujų gaminių kūrimo prielaidos yra šios:

1. Aplinka daro įtaką kiekybinėms bei kokybinėms gamintojų ir vartotojų galimybėms: didėja gyventojų skaičius, piniginės pajamos, vystosi technikos sritys, plečiasi marketingo priemonės, keičiasi vartotojo poreikio struktūra, didėja gamintojų pajamos bei pelnas ir galimybės efektyviausiose naujų gaminių pirkimo - pardavimo kryptyse.

2. Konkurencinė kova verčia gamintojus mažinti gamybos ir realizavimo kaštus, gerinti produkcijos kokybę. Vienas efektyviausių šio tikslo siekimo būdų – naujų gaminių, technologijų kūrimas ir įdiegimas. Taigi naujų gaminių kūrimo ir diegimo spartą lemia vartotojų poreikiai, gamintojų galimybės ir konkurencinė kova arba tarpusavio susitarimai, banko, kredito, prekybos organizacijų galimybės ir ekonominiai interesai.

1.2. Naujo gaminio kūrimo procesas ir gyvavimo ciklas

Siekiant išaiškinti naujo gaminio kūrimo procesą, būtina atskleisti naujo produkto skirtumus, naujai priekių kategorijai, bei naujo gaminio kūrimo priežastys.

Produktas – tai įmonės prekė, turinti savo naudą ir funkcijas, kurią gali įsigyti ir naudoti vartotojas. Tai komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, susijusius su pardavimo objekto kūrimu ir keitimu (Kuvykaitė, 2001 p.21).

Produkto sąvoką galima išskleisti lyg skėtį, teigė J. Vijeikienė, B.Vijeikis (2000), kuris apimtų materialias prekes, paslaugas, vietas, žmonės ir idėjas.

P. Kotler, G. Armstrong , J. Saunders, V. Wong (2003) apibūdinant produktą aiškina, kad gaminys yra visa tai, į ką galima pasiūlyti rinkai atkreipti dėmesį, įsigyti, naudoti ar vartoti ir kas gali patenkinti norą ar poreikį. Plačiaja prasme produktai tai materialūs objektai, paslaugos, asmenys, vietovės, organizacijos, idėjos ar šių dalykų deriniai

Produktas – ne tik apčiuopiamų savybių rinkinys. Gaminį perkantis žmogus iš esmės perka pardavėjo siūlomą poreikio patenkinimą (Pranulis, 1999, p.25). Kadangi vartotojas tikisi iš prekės skirtingų privalumų, jis skirtingai vertina ir jos savybes. Apibūdinant prekę, svarbus šie komponentai privalumai ir savybės, aptarnavimas pardavus (Vijeikis, 2003, p.37). Gaminio privalumui – tai savybės, su kuriomis produkto vartotojai sieja potencialų savo poreikių patenkinimą. Naujo gaminio privalumai charakterizuoja pagrindinį produktą, nes nuo jų priklauso, ar vartotojas pirsks produktą. Produkto savybes apibrėžia apčiuopiamas produktas – tai fizinės charakteristikos, įpakavimas, markės pavadinimas (Vijeikienė ir Vijeikis, 2000, p.11)

Naujas produktas. Paprastai naujas produktas yra tas, kuris pirmą kartą pasirodo rinkoje, ir dar niekas nėra jo matęs. Marketingas prekę traktuoja kaip apčiuopiamos ir neapčiuopiamos naudos vartotojui paketą. Jei prekės teikiama nauda skiriasi nuo kitų prekių teikiamos naudos, galima sakyti, kad prekė yra nauja (Pranulis, Pajuodis, 2000, p.43).

Naujas gaminys, pasiūlytas rinkai, tenkinantis kokį nors norą ar poreikį: tai gali būti fizinės prekės, paslaugos potyriai, renginiai, asmenys, vietos, nuosavybė, organizacijos, informacija ar idėjos. Vartotojas sprendžia apie prekę remdamasis trimis pagrindiniais elementais: prekės savybėmis ir kokybe, kaina, ar ji atitinka prekę (Kotler , Keller , 2007, p.222).

„Naujumas” – gana reliatyvi sąvoka. Norint tiksliau ją apibrėžti, reikia atsakyti į šiuos klausimus.(3 pav.)

T. D .Kuczarskis (1992) prekės naujumą apibūdina, remdamasis trimis kriterijais:

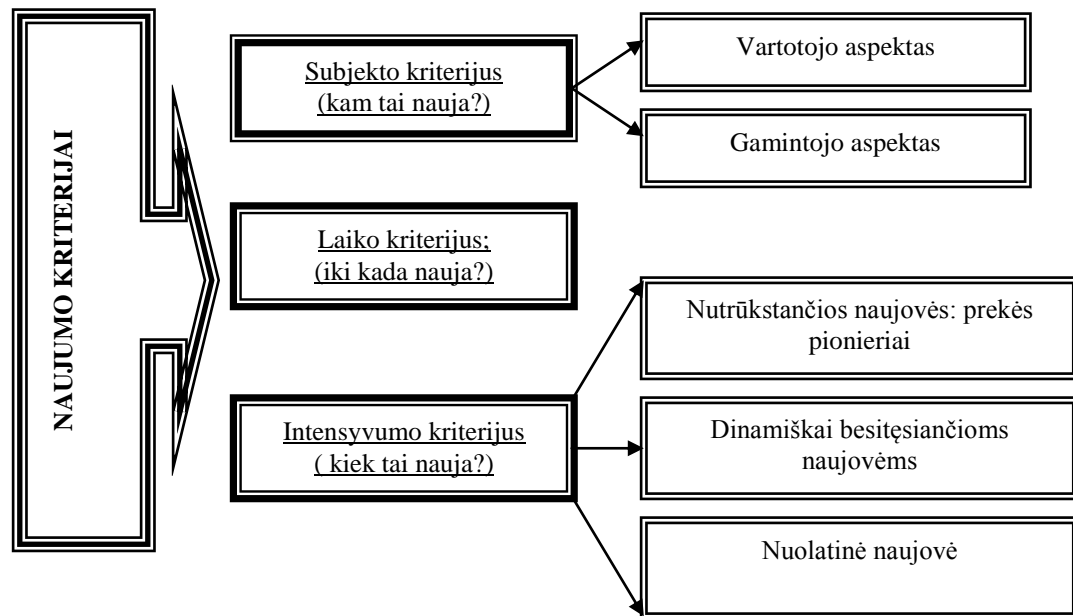
1. Prekės naujumu rinkai.
2. Prekės naujumu įmonei.
3. Technologijos naujumu.

Pagal šiuos kriterijus jis išskiria tokias naujų prekių kategorijas:

- Pasauliui (šaliai) nauja prekė.
- Įmonei nauja prekių linija.

- Prekių linijos plėtra.
- Prekių linijos atnaujinimas.

Išlaidų mažinimas ir perpozicionavimas.



3 pav. Produkto naujumo kriterijai

Šaltinis: sudarytas auores, remiantis Vijeikis, (2003, P.46)

Pasauliui (šaliai) naujos prekės – tai prekės, sukuriantys visiškai naują prekių kategoriją ir jų rinką.

Įmonei naujos prekių linijos – rinkoje jau esančios, tačiau įmonei naujos prekės.

Prekių linijos plėtra – naujų prekių į esančią prekių liniją įvedimas (asortimento ilginimas) ar prekių linijos papildymas naujais modifikuotais elementais (asortimento gilinimas).

Prekių linijos atnaujinimas – tai patobulintos prekių linijos prekės, kurios geriau patenkina vartotojų poreikius ir teikia jiems didesnę suvoktą naudą, pakeičiančios esamas prekes.

Išlaidų mažinimas ir perpozicionavimas. *Mažinant išlaidas*, prekės teikiama nauda nesikeičia, bet ji parduodama žemesne kaina. *Perpozicionuojant prekes*, siekiant patenkinti naujus vartotojų poreikius, esama prekė pateikiama kitu būdu. Tai leidžia įmonei sustiprinti konkurencines pozicijas ar įeiti į naujus rinkos segmentus (Kuvykaitė, 2001, p.155).

Visiškos naujovės – tai nauji, neapibrėžti ir neišmatuoti rinkoje gaminiai. Naujos produktų linijos yra nauji gaminiai, leidžiantys įmonei naujai įeiti į jau esamą rinką. Priedai prie produktų linijų – esamos gaminių linijos papildymas, arba naujų egzistuojančio gaminio platinimo kelių suradimas.

F. Brassington ir kt. (2003) teigė, jog kartais norint įvykdyti strateginius tikslus neužtenka vien tik manipuluoti esamais gaminiais. Organizacijoms reikia naujų produktų srauto, kad išlaikytų jų portfelio naujumą, sudomintų klientus ir padidintų jų pardavimą.

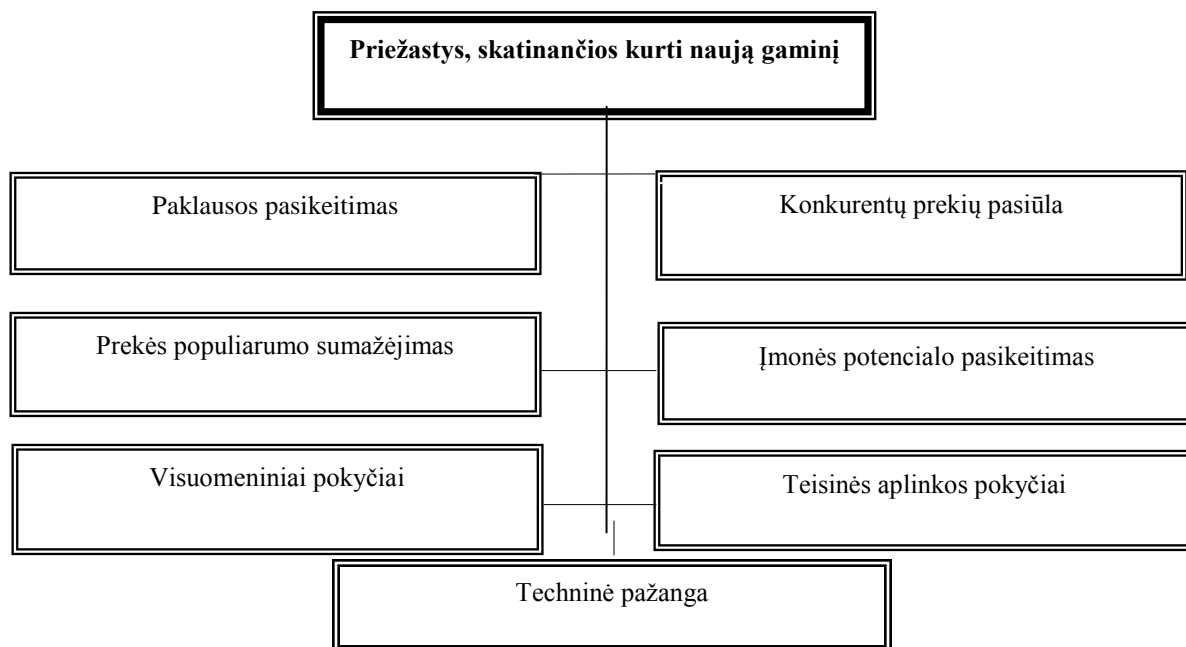
Gaminio pagerinimas yra bendresnio tipo naujovė, susijusi su esamo gaminio savybių pakeitimu. Sumažintų sąnaudų gaminiai – tai tokie gaminiai, kurie atlieka tą patį vaidmenį, kaip ir anksčiau, tačiau sumažinti šio gaminio pagaminimo kaštai (Stancikas, 2003, p.92)

Vieniems rinkos dalyviams naujas gaminy s gali būti visiška technologinė naujovė naujose rinkose, kitiems – tiesiog egzistuojanti patobulinta prekė. Netgi nuo konkurentų nukopijuota paklausi prekė yra nauja imituojančiai įmonei. Tarptautinėje rinkoje seni gaminiai vėl tampa naujais, kai jie pasiūlomi vartotojams mažiau išsivysčiusiose šalyse (Vijeikis, 2003, p.46).

Naujas gaminy s kiekvienai bendrai kompanijai, bet koku atveju naujas dalykas. Gaminys gali tapti „nauju“, naudojant daugelį būdų. Nauja idėja gali tapti produktu ir padėti naujo produkto gyvavimo ciklą (Jerome, Cartby, Perreaulf, 1990, p.260).

Pasak R. Kuvykaitės (2001), naujo gaminio kūrimas yra pagrindinė įmonės augimo ir gyvavimo sąlyga. „Įmonės, norinčios toliau augti ir gauti pelną, turi rūpintis naujo gaminio kūrimu“. Naujo gaminio kūrimas susijęs su didele rizika, nes dalis jų patiria nesėkmę. Rizikos, susijusios su naujo produkto kūrimu, išvengti neįmanoma.

Vartotojų skonis ir technologijos nuolat kinta, įmonė turi kurti naujas prekes ir investuoti į naujas technologijas. J. Vijeikienė ir B.Vijeikis (2000) išskiria šias naujų gaminių kūrimo priežastis.(4 pav.)



4 pav. Naujų gaminių kūrimo priežastys

Šaltinis: Vijeikienė ir Vijeikis (2000). Inovacijų valdymas. Vilnius: Rosma, p.32

Paklausos kitimas. Ilgainiui vartotojai pradeda keisti požiūrį į įmonės siūlomą prekę. Tai daryti juos verčia ne tiek mados pasikeitimas, kiek nuomonės apie prekę kitimas. Įmonė, norėdama neprarasti savo vartotojų segmento, priversta pateikti naują prekę, atitinkančią jų reikalavimus.

Konkurentų prekių pasiūla. Kad ir kokia gera būtų sukurta prekė, ji vis tiek gali būti dar geresnė. Esant konkurencijai rinkoje, viena įmonė stengiasi aplenkti kitą. Kadangi įmonės nenori prarasti savo vartotojų, o kartu ir netekti pelno, jos priverstos kurti naujas prekes, kurios sėkmingai galėtų konkuruoti rinkoje.

Prekės populiarumo sumažėjimas. Prekės populiarumas sumažėja dėl kokybės pablogėjimo arba dėl sąlyginio jo intensyvumo kriterijaus pasikeitimo (Urbonavičius, 1995, p.61).

Visuomeniniai pokyčiai. Visuomeniniai pokyčiai yra kompleksinis dydis, kuris išreiškiamas kaip atitinkamo laikotarpio vertybių sistemos kitimas arba kaip mados kitimas. Čia mados sampratą reikia traktuoti ne siaurąja prasme, bet į ją pažvelgti plačiau, t.y. madą reikia suprasti kaip prekės medžiagą, formų ir spalvų kitimą, bėgant laikui. Kaip žinoma, mados įtakai pasipriešinti mažai kas gali. Todėl visuomeniniai pokyčiai skatina kurti ir gaminti naujas prekes.

Įmonės potencialo pasikeitimas. Praėjus tam tikram laikotarpiui, keičiasi įmonės gamybos, tiekimo, pardavimo ir kitos galimybės. Todėl gali paaiškėti, kad iki šiol gamintos prekės neatitinka naujų įmonės galimybių. Atsižvelgiant į tai, atsiranda būtinybė kurti naujas prekes, kurios geriau tenkintų įmonės galimybes.

Teisinės aplinkos pokyčiai. Kurdama ir gamindama naujus produktus, įmonė susiduria su įvairiais teisiniais apribojimais. Gali atsitikti taip, kad, priėmus kokius nors teisinius aktus, produkto gamyba turės būti nutraukta. Todėl įmonė nuolat turi pateikti naujus produktus (Kuvykaitė, 2001, p.162).

Techninė pažanga. Konkurentai, panaudoję gamyboje naują techninį sprendimą, gali sukurti naują produktą. Taigi turime atvejį, kai pasireiškia geresnė konkurencinė pasiūla. Galimi ir kiti atvejai. Vienas iš jų – kai rinkai siūlomi nauji techniniai problemų sprendimai, įgalinantys kurti konkrečius naujus produktus. Antras – kai įmonėje sukuriamas naujas produktas, o vėliau ieškoma visų galimų šio gaminio panaudojimo sričių (Vijeikis, 2000, p.58).

Kiekviena marketingo veiklos koncepcijos raidos mokykla įnešė savo indėlį į marketingo, kaip savarankiškos disciplinos, plėtrą. Nors ne visų mokyklų atstovų mintys ir idėjos yra praktiškai pritaikomos pastarojo meto marketingo veikloje, jos pastūmėjo kitų idėjų, turėjusių įtaka marketingo veiklos koncepcijos raidai, kūrimą ir plėtojimą. Marketinginis produkcijos planavimas – tai sisteminis sprendimų priėmimas dėl visų produkcijos pagaminimo ir valdymo aspektų. Svarbiausia marketingo

tyrimų paskirtis – padėti verslininkams gerinti vadybos sprendimų turinį ir kokybę, didinti jų patikimumą. Tam reikia laiku pateiktos patikimos ir išsamios informacijos.

Tokią informaciją galima gauti tik pasitelkus marketingo tyrimus. Gerai struktūrizuotas produkcijos planas leidžia kompanijai tiksliai išskirti potencialias galimybes, sudaryti atitinkamas marketingo programas, koordinuoti prekių rentabilumą: ilgiau palaikyti rinkoje sėkmingas, įvertinti nesėkmingas ir pašalinti nepageidaujamas prekes (Unterhauser, 2006, p.13).

P. L. Dubois (2007) teigė, jog naujo produkto pateikimas į rinką yra gyvybiškai svarbus reiškinys korporacijos sėkmei įgyvendinti. Kadangi kinta vartotojo norai bei tobulėja technologiniai pasiekimai ir žinios konkurentų atžvilgiu, todėl kompanija negali tikėtis sėkmės tik iš jau turimų produktų.

Įmonės gali taikyti naujų produktų vystymo strategiją dėl daugelio priežasčių. Kartais įmonė būna priversta tobulinti produktą dėl konkurencijos, visuomenės norų pokyčių, pasikeitusios politinės ar teisinės aplinkos (Cohen, 1987, p.33).

Kaip teigia V. Sūdžius (2001) savo straipsnyje, gaminio ar paslaugos konkurencinio potencialo vertinimas glaudžiai susijęs su vartotojų poreikių ir rinkos reikalavimų nustatymu bei tarpusavyje konkuruojančių gaminių tyrimu. Todėl norint tiksliai įvertinti firmos produkto konkurencinį potencialą rinkoje, analizei būtina panaudoti tuos pačius techninius–ekonominius rodiklius, kuriuos iš dalies naudoja vartotojas.

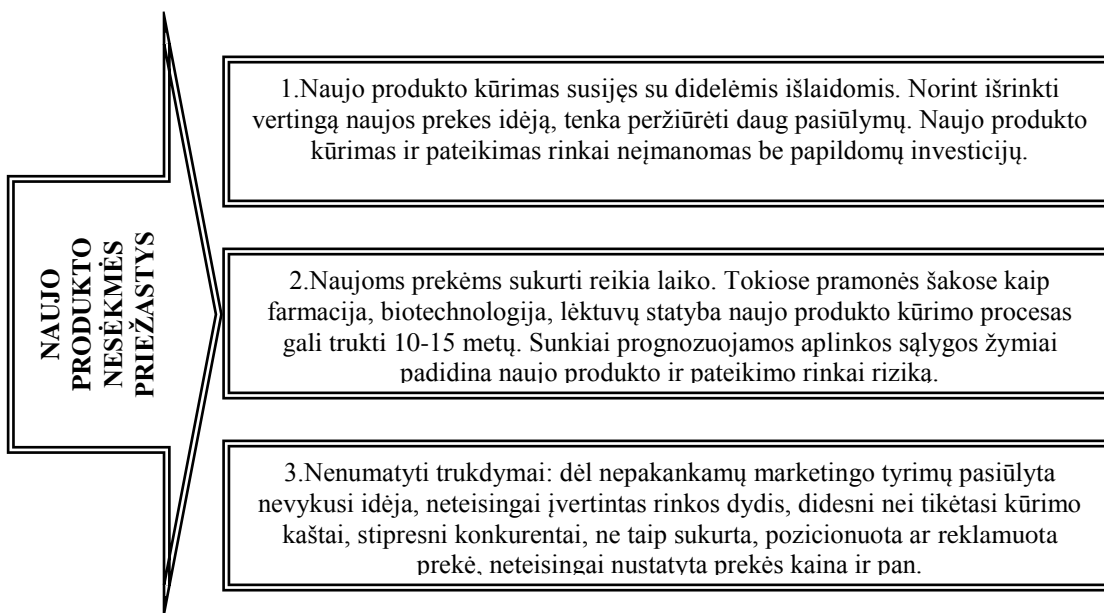
Naujų prekių kūrimas susijęs su didele rizika. Prekės sėkmė ar nesėkmė rinkoje paprastai analizuojama iš įmonės pozicijų ir gali būti visiška arba dalinė. Kai įmonė nesugeba kompensuoti prekės gamybos ir pardavimo išlaidų bei patiria nuostolių, prekę išrinka visiškai nesėkmė. Kai naujas produktas parduodamas pelningai, bet nepavyksta įgyvendinti užsibrėžtų pelno tikslų, produktas patiria dalinę nesėkmę (Kuvykaitė, 2001, p.160).

Pasak M. Kraučionienės, nauji produktai dažniausiai patiria nesėkmės rinkoje dėl kelių priežasčių:

- nepakankamai gili rinkos analizė;
- vieno iš vadovų perdėtas susižavėjimas produktu, nepaisant neigiamų rinkos tyrimų rezultatų;
- nenumatomi produkto trūkumai;
- didesni kaštai negu buvo planuota;
- blogai parinktas įvedimo į rinką momentas;
- konkurentų reakcija;
- nepakankami marketingo veiksmai. (5 pav.)

C. M. Crawford (1994) teigia kad, naujas produktas dažniausiai patiria nesėkmę dėl šių priežasčių. Naujo produkto kūrimas prasideda nuo to momento, kai įmonė suranda naujo produkto idėją ir pradeda

ją diegti. Produkto kūrimo metu pardavimo pajamos nulinės, o investicijų sąnaudos didelės (Ališauskas, Karpavičius, Šeputienė, 2005).



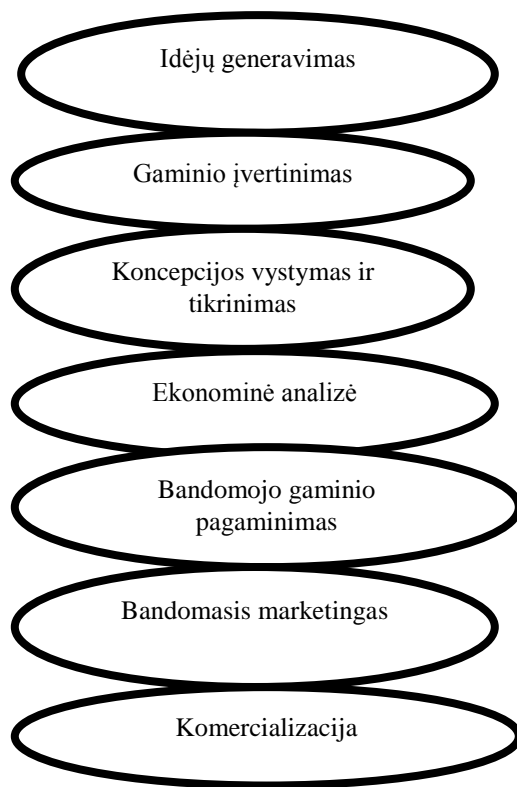
5 pav. Naujo produkto dažniausiai patirtos nesėkmės

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Craford (1994)

J. Thompson, B. Richardson, (1996). nuomone, nagrinėjant naujo produkto planavimo procesą tikslinga iš minėtų materialių objektų išskirti naujų paslaugų įdiegimą dėl daugelio autorių nurodomų paslaugų išskirtinių savybių. Taigi tikslinga išsiaiškinti, ar daugelio autorių nurodomas naujo produkto diegimo modelis visiškai gali būti pritaikytas ir naujų paslaugų diegimui. Pirmieji mokslo darbai naujų paslaugų diegimo srityje buvo plėtojami naujo gaminio diegimo supratimo pagrindu.

Šiai minčiai iš esmės neprieštarauja L. Bagdonienė, R. Hofenienė (2004). Šie autoriai apibūdina kelių mokslininkų pateikiamus naujų paslaugų diegimo modelius, iš esmės nesiskiriančius nuo naujo produkto planavimo modelio. Naujo gaminio kūrimas prasideda nuo daugybės idėjų ir jų generavimo, ir visi pirmieji trys etapai yra koncepcijos tikrinimas. Toliau yra gaminio vystymas ir testavimas, kol į rinką išeina naujas gaminytis, žinoma, tikintis jo sėkmės. Taigi matyti, koks svarbus yra naujo produkto vystymosi procesas. Tokio modelio taikymas naujų paslaugų diegimui būtų nepriimtinas dėl to, kad paslaugų teikimui reikalingas papildomas etapas kaip naujos paslaugos teikimo sistemos projektavimas, kuriame turėtų būti numatyti naujos paslaugos teikimo elementai, jų tarpusavio ryšys ir bandomosios rinkodaros elementai. Anot R. Kirlaitės ir A. Marčinsko (2001), kiekviena įmonė kuria ir įvairina savo metodus, tačiau iš esmės jos naudojami tais pačiais etapais. Kai kurie T. Nagle R. Holden kaip pirmąjį gaminio planavimo etapą nurodo naujo gaminio strategijos sudarymą, tačiau šiame darbe strategijos ruošimas yra nagrinėjamas atskiroje dalyje.

M. Kriaučionienė, R. Urbanskienė R.Vaitkienė, (2005). nuomones ir pateikia naujo gaminio kūrimo modelį, kurį sudaro 7 etapai:(pav.6)



6 pav. Naujo gaminio kūrimo proceso etapai

Šaltinis: Kriaučionienė M., Urbanskienė R., Vaitkienė R.,(2005) ,p.60

Toks etapo numatymas yra būtinas, kadangi naujos paslaugos teikimas yra procesas, be to, autorius nemano, jog tikslinga bandomosios rinkodaros etapą pateikti kaip atskirą modelio dalį.

Kad įmonė turėtų ką naujo sukurti ir pagaminti, ji pirmiausia turi surasti daug idėjų, iš kurių santykinai tik nedidelė dalis tinka pasirinktam verslui. Pagrindiniai naujų produktų idėjų srautų šaltiniai gali būti: įmonės darbuotojai, klientai, konkurentai, skirstytojai ir tiekėjai (Kotler, Amstrong, Saunders, Wong, 2003, p.507). Idėjų atrankos etape labai svarbu pastebėti ir atrinkti tik geras idėjas ir atmesti netinkamas, nes tolimesniuose produkto kūrimo etapuose sąnaudos sparčiai auga, o bendrovei svarbu, kad naujasis produktas būtų pelningas.

Idėjų generavimas. Gaminio kūrimo ir vystymo procesas prasideda nuo idėjų paieškos ir generavimo. Įmonė turi išskirti esminius kriterijus savo gaminiams ir rinkoms. Naujo gaminio kūrimas gali turėti įvairius tikslus, pvz.: rinkos dalies padidinimas, žemesnė kaina. Be to, turi būti numatyta, kiek energijos ir pajėgumų reikia skirti originalaus gaminio kūrimui, egzistuojančiam gaminio modifikavimui bei konkurentų gaminio kopijavimui (Kriaučionienė, Urbanskienė, Vaitkienė, 2005 p.60).

Patobulinto kokybės funkcijos išskleidimo idėjos parinkimo procesas yra svarbiausias. Jis padeda kūrėjams rinktis iš alternatyvių idėjų ar atkreipti dėmesį į tą, kuri yra geresnė už pradinę alternatyvą. Tai padeda jiems priimti geriausius sprendimus (Stancikas, 2003, p.96)

Kiekvieno naujo gaminio sukūrimas turi turėti konkrečius tikslus dėl būsimo pelno ir realizacijos, kad būtų galima nustatyti jo sėkmingumo laipsnį.

Tiksmai dažniausiai gali būti:

- realizacijos apimtis;
- rinkos dalis;
- investicijų rentabilumas.

Teigiama, kad daugumai industrinių prekių gamintojų problema iškyla ne ieškant idėjų, bet atskiriant geras nuo blogų. Idėja visų pirma turi išspręsti specifinę problemą arba pasiūlyti vartotojui konkrečią naudą. Antra, idėja turi patenkinti ir pateisinti firmos strateginius lūkesčius (Newstrow, Devis, 2000) *Realizacijos apimtis pinigine išraiška* yra dažniausias naujo produkto tikslas. Pardavimo apimtį tikslus galima išreikšti ir natūriniais vienetais, nes taip lengviau juos transformuoti į reikalavimus gamybai.

Rinkos dalis kaip tikslas parodo, kokių rezultatų laukiama iš naujo produkto, lyginant su konkuruojančiais produktais. Paprastai naujam produktui nustatomi palyginti kuklūs tikslai.

Investicijų rentabilumas – svarbiausias produkto pelningumo ir jo įnašo į įmonės išteklius rodiklis. Pagrindinė daugelio strateginių planų prielaida yra gaminti produktus, užtikrinančius išteklių bazę naujos produkcijos palaikymui, kol ji pati nepradės duoti pelno, o nauji produktai taps išteklių baze naujai produkcijos kartai (Kuvykaitė, 2001, p.172).

Idėjų atrankos etape yra filtruojamos idėjos: blogos, netinkamos idėjos atmetamos ir toliau neperžiūrimos, o atrenkamos patrauklios ir įgyvendinamos idėjos (Brierty, Eckles, Reeder, 1998). Šio etapo esmė – kuo didesnis naujų idėjų skaičius. Idėjų šaltiniai gali būti:

- Išoriniai;
- Vidiniai.

Taigi yra labai svarbu neapsistoti ties vienu iš jų, o stengtis pasirinkti geriausias idėjas pasitelkiant tiek vieną, tiek kitą idėjų šaltinį. Norint tinkamai išsiaiškinti, koks naujas produktas būtų paklausus, reikia apklausti būsimus vartotojus.

Vidiniais idėjų šaltiniai galėtų būti įmonės vadovai, marketingo darbuotojai, pardavimo darbuotojai bei tyrimo ir vystymo grupės darbuotojai. (Stancikas, 2003 p.92).

Apibendrinant galima teigti, kad idėjų generavimo metodo pririnkimas priklauso nuo daugelio veiksnių.

Gaminio įvertinimas. Sukurta prekė yra paruošta išbandyti. Prekė gali bandyti keisti, atliekant eksperimentą, o eksperimentas atliekamas testo forma. Todėl gaminio išbandymo procesas vadinamas prekės testavimu (Kuvykaitė, 2001, p.53).

Naujo gaminio valdymo procesas bus sėkmingas tik tada, kai visa vadovybė aktyviai dalyvaus formuojant tikslus ir kai tie tikslai atitiks vadovų ir įmonės vertybes (Seilius, 1994).

Tikslai, kurie viršija įmonės galimybes dėl išteklių stokos ar kitų išorinių veiksnių, gali baigtis katastrofa. Įvedus naują produktą, pagrindinis tikslas – pelno siekimas, antra – papildžius rinkinį, yra galimybė padidinti įmonės patrauklumo potencialą ir tada yra galimybė išsiskirti dar labiau iš konkurentų. Kiekviena įmonė idėjas vertina pagal nustatytus kriterijus, pavyzdžiui, ar produktas tikrai suteiks naudą vartotojams ir visuomenei, ar jis teikia didesnę naudą negu esantys produktai, ar jį galima pavaizduoti reklamoje ir pateikti vartotojams per prekių paskirstymo sistemą.

Idėja turi atitikti įmonės strateginius tikslus, veiklos tikslus bei marketingo strategiją, ją turi būti įmanoma įgyvendinti, firma turi apsispręsti, ko ji nori ir kokių kiekybinių tikslų siekia. Šie tikslai ir apibrėžia produkto idėjos filtravimo kriterijus. Vertinant aukštos technologijos įrangos idėjas, reikėtų įtraukti ir vartotojus, kurių įvertinamas ir požiūris į tam tikrą idėją yra svarbus tolimesnei produkto sėkmei rinkoje (Lehmann, 1997).

Koncepcijos vystymas ir tikrinimas. Patrauklios idėjos pagrindu yra plėtojama produkto koncepcija. Produkto idėja yra galimo produkto idėja, kuri įmonė pasiūlytų pirkėjams. Produkto koncepcija yra sukurtas tos idėjos pavaizdavimas ir būtent tokiu išraiškos būdu, kuris vartotojui kažką reiškia (Kuvykaitė, 2001, p.53).

Produkto įvaizdis yra įsivaizduojamas vaizdas, kurį vartotojas susikuria iš egzistuojančio arba galimo produkto (Palubinskas, 1997, p.58).

Šis elementas naujose firmose dažnai sutampa su pačia verslo idėja. Dauguma firmų savo veiklą pradeda tik įsitikinusios savo prekės ar paslaugos reikalingumu. Paslauga marketingo komplekse – tai visuma fizinių ir funkcinių savybių, skirtų vartotojo poreikiams patenkinti. Taigi reikėtų aprašyti:

- 1) produktų (paslaugų) funkcines ir fizines savybes;
- 2) produktų (paslaugų) išskirtines savybes;
- 3) produktų (paslaugų) privalumus, lyginant su konkurentų gaminiais;
- 4) kokius poreikius prekės (paslaugos) tenkins, kokią turės naudą vartotojai;
- 5) prekės garantinį laiką, aptarnavimo, remonto galimybes;
- 6) prekės (paslaugos) perspektyvą. (Brassington, Pettitt, 2003).

Prekės charakteristika priklauso nuo prekės specifikos. Galima išskirti šias grupes: klasifikaciniai parametrai, kurie apibūdina prekės priskyrimą tam tikrai prekės rūšiai, klasei;

- konstrukciniai parametrai, atspindintys prekės gamybos techninius-konstrukcinius sprendimus;
- normatyviniai parametrai, nurodantys, ar prekė atitinka standartus, normas, taisykles;
- ergonominiai parametrai (higieniniai, fiziologiniai, psichologiniai ir kt.), kurie nusako prekės atitikimą žmogaus organizmo savybėms, jo psichikai, apibūdina darbo patogumą, nuovargio greitį;
- estetiniai parametrai dizainas, atitikimas madai, sezonui.(Stancikas 2003, p.68)

Marketingo įtaka turi būti paremta specifinių vartotojų poreikių žinojimu, konkurentų galimybių ir bendrų rinkos sąlygų žinojimu, marketingo pozicijos ištakos remiasi jų tyrimų sritimis.

Iš to kyla antras svarbus marketingo ir inžinerinio susitarimo aspektas – marketologai turėtų apriboti savo fizinio produkto atvaizdavimą tais esminiais dalykais, kurie lemia vartotojų patenkinimą ar konkurencinį pozicionavimą.

Ekonominė analizė. Ekonominiai analizei įmonė turi turėti pakankamai informacijos apie klientus, konkurentus, tendencingą kainodarą, technologiją, investicijų lygį ir numatomus produkcijos kaštus. Finansiškai naują produktą galima įvertinti, remiantis įvairiais finansiniais metodais būsimų pinigų srautų analize, apskaičiuojant visiško atsipirkimo laiką. (Faktoriai, kuriuos reikia nagrinėti šiame planavimo etape (1.lent.) (Kriaučionienė, Urbanskienė, Vaitkienė, 2005, p.68).

1 lentelė

Faktoriai, nagrinėjami ekonominės analizės metu

FAKTORIAI	KAS ĮVERTINAMA
Paklausos prognozė	Pardavimų ir kainos santykis: potencialūs trumpalaikiai ir ilgalaikiai pardavimai: pardavimų augimo tempai; pakartotinių pirkimų rodikliai; pateikimo kanalų intensyvumas
Išlaidų prognozė	Bendros ir santykinės išlaidos; esamų galingumų ir resursų panaudojimas; pradinių ir einamų išlaidų santykis ;būsimų išlaidų žaliavoms ir kt. ekonomija; pateikimo kanalų poreikiai; atsipirkimo laipsnis, kurį galima pasiekti
Konkurencija	Trumpalaikiai ir ilgalaikiai kompanijos rinkos dalies rodikliai; silpnosios ir stipriosios konkurentų pusės; potencialūs konkurentai; galimos atsakomosios konkurentų strategijos
Reikalingos investicijos	Produkcijos planavimas (inžineringas, patentų paieška, bandomosios produkcijos pagaminimas, bandymai); rėmimas, gamyba; paskirstymas ir pardavimas
Pelningumas	Pirminių išlaidų padengimo periodas; bendras ir santykinis trumpalaikis ir ilgalaikis pelnas; pelnas ; kainos kontrolė; pajamos iš investicijų; rizika

Šaltinis: (Kriaučionienė M., Urbanskienė R., Vaitkienė R., 2005, p.68).

Globalinė integracija ir vis didėjanti konkurencija turi didelės reikšmės verslui. Kaip nurodo P. Gupta (2005), tai didžiausia šių laikų problema: reikia augti diegiant naujoves ir meistriškumą, bet kartu išlaikant ir didelį pelningumą. Rengiant ekonominės analizės planą, pirmiausia atliekamas

perspektyvų tyrimas (vidiniai įmonės privalumai ir trūkumai, išorinės galimybės ir įvairi grėsmė). Atlikus perspektyvų tyrimą, suformuojami tolimesnieji įmonės tikslai, kuriais remiantis parengiama strategija (Pranulis, 1999, p.65).

Prekės ekonominius parametrus nusako jos kaina (Bagdonienė, Hopenienė., 2007, p.24). Verslininkas, pristatydamas prekę, turi rūpintis jos vartojamųjų savybių gerinimu, nuolat jas palyginti su analogiškais konkurentų prekėmis. Tuo tikslu turi būti parengta prekės strategija, numatanti plėsti ar siaurinti prekės asortimentą. Labai svarbu verslo plane aptarti papildomas, prie prekės teikiamas, paslaugas, t.y. prieš parduodant prekę paruošimas, pardavimo paslaugų kompleksas (demonstracija, apmokymas, pristatymas, pardavimas kreditu, pinigų grąžinimo garantija ir kt.), o taip pat aptarnavimas po pardavimo, kuris skirstomas į garantinį ir po garantinį.

Bandomojo gaminio pagaminimas. Bandomojo gaminio pagaminimo pateikiamas smulkus gaminio aprašymas, pagaminti bandomieji pavyzdžiai nustatoma, kaip jie atitinka pradinę idėją, ir šalinami pastebėti trūkumai.

Sukurtas ir pagamintas naujas gaminys turi ergonomikos reikalavimus, be to, vartotojas turi matyti jos naujumą. Taip pat gamybos kaštai neturi viršyti jo kūrimo kaštų (Pranulis, 1999, p.174).

Bandomojo gaminio pagaminimo pagrindinis uždavinys – parodyti naujo gaminio privalumus, išskirtinumą iš kitų, jau dabar rinkoje siūlomų, gaminių. Norint, kad vartotojai geriau pažintų naują gaminį, reikia išryškinti jo gerąsias savybes. Kartais tenka lyginti jau esančias rinkoje prekes, kad geriau būtų įsimintas planuojamas išleisti produktas. Kad vartotojui tai būtų lengviau, padaryti gaminio pristatymui naudojamus jau produkto pavyzdžius, įvairias skrajutes, išryškinančias būsimo gaminio ypatybes. Pateiktas gaminio prototipas testuojamas rinkoje ir tol tobulinamas, kol išgaunamos geriausios gaminio savybės ir atitinka vartotojų reikalavimus (Kriaučionienė, Urbanskienė, Vaitkienė, 2005, p.23).

Gaminio prototipo vystymosi etape svarbu ne tik fizinės naujo gaminio savybės, bet ir jo išvaizda – dizainas. Dizainas - tai kliento poreikių tenkinimas. Dizaino kūrimas turi pagrindinį tikslą - aprūpinti tokiais gaminiais ar procesais klientą, kurie juos patenkintų. Gaminio dizaineriai stengiasi pateikti estetišką ir patogų gaminį, kuris patenkins ar net viršys kliento lūkesčius (Pranulis, 1999, p.174).

Daugelyje įmonių žodis *dizainas* yra dažniausiai reiškia gaminio išvaizdą, pagal kurią yra gaminama. Tačiau dizaino veiklą taip pat apima ir procesai, kuriais kuriami gaminiai ar paslaugos. Pasirinkus gerą dizaino strategiją galima pasiekti gerų rezultatų, patraukiant vartotojus. Ir priešingai, jei gaminio dizainas netinkamas, jis atstums potencialius vartotojus. Iš atlikto koncepcijos tikrinimo rezultatų darome išvadą, kad prekės koncepcija potencialių vartotojų įvertinta gerai.

Gaminami bandomieji pavyzdžiai. Toliau atliekami funkciniai ir tinkamumo vartotojui testai. Tinkamumo vartotojui tikrinimui ruošiamas gaminio testo planas:

Tyrimo tikslai. Surinkti vartotojų nuomonę apie naują gaminį.

Tyrimo imtis. Testuojami įmonės klientai ir potencialus vartotojai .

Duomenų rinkimo būdas. Bandomojo pavyzdžio testas atliekamas įvairiai.

Testavimo metodas. Vykdomas tik vieno naujo gaminio įvertinimas. Demonstruojamas naujas gaminy s kiekvienam respondentui, gali pasižiūrėti naujo gaminio pavyzdį

Anketos struktūra. Testo rezultatai apibendrinami anketoje.

Gaminiui turi būti suteiktos tokios fizinės savybės, kad jos atitiktų vartotojo reikalavimus. Taip pat naujam gaminiui turi būti parenkamas tinkamas marketingas, atitinkantis gaminio fizines savybes. O pats gaminy s kuriamas pagal tai, koks yra įmonės tikslas (Palubinskas, 1997,p. 87).

Bandomasis marketingas. Remdamasis P. Kotler, (2003) bandomąjį marketingą apibrėžia kaip naujos prekės vystymo etapą, kai prekė ir rinkodaros programa tikrinami rinkai artimomis sąlygomis.

Kai naujas produktas yra sukurtas, jį reikia išbandyti realiose rinkose. Tam pasirenkama reklama, arba pristatymui galima pasinaudoti parodomis. Šiame etape dar tobulinamas produktas, ypač jei atsiranda nenumatytų trūkumų. Taip pat derinamas marketingas naujam produktui vystyti.

Daugelis organizacijų šį etapą praleidžia, bijodamos, kad rinką užims konkurentai su panašia produkcija. Vartojimo prekių rinkoje dažniausiai naudojami:

1. Pardavimo masto tyrimas;
2. Stimuliuoti įmonės įrengimai;
3. Tiriamosios rinkos kontrolė;
4. Rinkos tyrimai (Vijeikienė, Vijeikis, 2000,p.70).

Taip pat labai gerai, jei prekė turi prekinį ženklą, yra sukurtas firminis stilius. Tai leidžia vartotojui greitai pažinti prekę, palengvina jos paiešką, leidžia turėti vartotojų, kurie atsidavę duotam ženklui, tai yra naudinga įmonei (Stancikas, 2003, p.68).

Svarbus elementas yra prekės įpakavimas, kuris apima tarą, etiketę ir įdėklus. Jis ne tik išsaugo prekę, bet yra ir svarbi realizacijos skatinimo ir reklamos priemonė. Todėl verslo plano marketingo dalyje turėtų būti aptarti ir visi šie klausimai. Šiame etape taip pat reikia nurodyti, ar numatoma prekę vystyti, tobulinti. Taip pat reikia pateikti apytikres gamybos sąnaudas, išlaidas ir kainą (Bagdonienė, Hopenienė, 2007, p.24).

Pardavimo masto tyrimas. Kai vartotojų grupei, kuri jau buvo pirkusi prekę, vėl siūloma ją pirkti. Kaina būna ta pati ar panaši kaip ir analogiškos konkurentų prekės. Pasiūlymas patiekiamas 2-5 kartus, vis pasižymint, koks yra naujojo produkto ir konkurentų prekės pakartotinio pirkimo santykis.

Įmonės gaminy s. Tam tikrai vartotojų grupei yra parodomas reklamos klipas, kur tarp kitų prekių yra reklamuojama ir naujoji prekė, tačiau vartotojai to nežino. Po to atliekamas bandymas, kai žiūrėjusiems reklaminį klipą vartotojams yra įteikiama tam tikra pinigų suma prekėms įsigyti. Tyrimo

metu yra stebima, kiek vartotojai pirkę naują prekę ir kiek konkuruojančią prekę. Po to daroma apklausa, kodėl jie pasirinko būtent tą prekę. Po kiek laiko šie vartotojai vėl yra apklausiami, norint sužinoti, koks jų požiūris į naują prekę, ar jie vėl pirks ją.

Tiriamosios rinkos kontrolė. Surandami įmonių savininkai, kurie sutinka dalyvauti eksperimente. Į šias įmones pristatoma nauja prekė. Po kiek laiko yra apklausiami vartotojai, norint išsiaiškinti jų požiūrį į naują prekę. Šis testavimo būdas leidžia gamintojui įvertinti reklamos poveikį vartotojui, įvertinti prekės buvimo įmonėje veiksmus, nedarant jam tiesioginio poveikio.

Rinkos tyrimai. Pasirenkami keli miestai, kuriuose vykdoma reklaminė kompanija, o pardavimo agentai stengiasi parduoti kuo daugiau naujų produktų. Rinkos tyrimai – tai pardavimo plano, įdiegiant naują produktą į rinką, patikrinimas (Vijeikis 2003, p.81-82).

Visi atliekami tyrimai yra brangūs, tačiau jie atsiperka. Be šių išvardintų bandomojo marketingo būdų, jis turi dar ir alternatyvų, kurie yra pigesni ir saugesni bijant konkurentų nukopijavimo. Koks būdas bus pasirenkamas, priklauso nuo įmonės vadovų, strategijos ir finansinių išteklių (Kirlaitė, Marčinskas, 2001, p.23).

Komercializacija – paskutinis produkto vystymo etapas. Komercializacija gali būti suprantama kaip taktinės marketingo programos diegimas. Ji apima visus veiksmus susijusius su marketingo komunikacija, produkto paskirstymu, skatinimo veikla.

Visos šios priežastys yra blogo gaminio planavimo pasekmė, kai yra nepakankamai įvertinami aplinkos faktoriai ir įmonės vidiniai resursai bei naujo produkto galimybės rinkoje. Naujų gaminių planavimą apsunkina ir idėjų trūkumas, dideli naujo produkto plėtojimo kaštai, kapitalo trūkumas geroms idėjoms įgyvendinti, trumpas laiko tarpas turimas naujo produkto planavimui, nes dažniausiai ir konkurentams kyla panašios idėjos panašiu metu. Į šį etapą patenka tik pačios geriausios idėjos, praėjusios visus prieš tai buvusius etapus. Tačiau dar nevēlu sustabdyti produkto paleidimą į rinką. Naujo gaminio komercializacijos kelias gali būti labai ilgas, nes reikia labai daug pastangų ir rūpesčio, kad naujas produktas nežlugtų. Vis dėlto neretai pasitaiko, kad naujas produktas žlunga.

Apibendrintos naujo produkto žlugimo priežastys yra šios:

1. Nepakankamas vadovų įtraukimas. Vadovybės įvertinimas gali prisidėti prie produkto sėkmės. Vadovų įtaka gali būti būtina, kad būtų panaudoti pakankami ištekliai projektui vystyti. Įmonės ekspertizės nesilaikymas. Kai kurie nauji produktai yra pasmerkti žlugti, nes įmonės gamybos ir marketingo stipriosios pusės yra nepakankamos atskirų produktų klasių kūrimui.

2. Nepakankamas išteklių rinkos vystymui išskyrimas. Įmonės gali skirti pakankami pinigų produkto vystymui, tačiau neskirti lėšų distribucijos ir pardavimų rėmimo vystymui, manydamos, kad produktas yra toks geras, kad jis „parsiduos pats“.

3. Nepakankama produkto kokybė ar unikalumas. Jeigu „aš taip pat“ produktas yra tik jau

egzistuojančių rinkoje produktų imitacija, ir jis nesiūlo vartotojui žymių pranašumų, produktas gali žlugti pačioje pradžioje. Konkurencijos neįvertinimas. „Gero“ naujo produkto gamintojai, įvertinę rinką tuo momentu, kai buvo pristatytas rinkai naujas produktas, gali neįvertinti tolimesnės konkurentų reakcijos.

4. Nepakankamas kaštų įvertinimas. Konkurentų reakcija, entuziazmo trūkumas, inventorius nuomos kaštai ir žymaus pardavimų rėmimo biudžeto poreikis yra tik keletas veiksnių, kurie gali būti neįvertinti naujo produkto gamintojo. Neįvertintas difuzijos lygis. Entuziastingas naujo produkto vystytojas gali būti nustebintas, kad naujos koncepcijos svarstymas ir priėmimas gali užimti daug daugiau laiko negu jis tikėjosi. Prasti rinkos tyrimai.

5. Nepakankamas vartotojų susidomėjimo preke, nepasitikėjimas preke, neigiamos prekės naudojimo pasekmės, vartotojų abejingumas, vartotojų ištikimybės konkuruojančioms prekėms, vartotojų abejonės, ar prekė tikrai jiems reikalinga ir tikrinama, nepatrauklios kainos, prekės vartojimo sudėtingumo, galimos rizikos, nusivylus preke.

6. Vartotojų norų nesupratimas, neaktualaus vietos rinkos tyrimo atlikimas, per daug optimistinių rezultatų dėl rinkos poreikio ir produkto priėmimo tikėjimasis. Prastas laiko parinkimas. Rinka gali pasikeisti dar prieš įvedant naują produktą į rinką arba įmonė su nauju produktu gali arba per anksti, arba per vėlai įeiti į rinką (produkto gyvavimo ciklo požiūriu). Techninės problemos. Problemos, atsirandančios iš paties produkto – klaidos gamyboje arba projektavime. Nesėkmė realizuojant naują produkciją įmonė išrinka tada, kai ji nesugeba kompensuoti savo gamybos ir marketingo tyrimų išlaidų ir turi finansinių nuostolių. Produkcijos pozicija rinkoje pradeda blogėti, kai organizacija, realizuodama produktą, gauna mažesnę pelną negu buvo planuota. (Vijeikis, Vijeikienė, 2003).

Reikšmingiausiu absoliučios ar dalinės nesėkmės veiksniumi laikomas blogas planavimas, netinkamo išėjimo į rinką momento parinkimas, per didelis duotos produkcijos šalininkų egzistavimas ir kt. (Kotler 2003). Kompanijos turi aktyviai ir intensyviai reaguoti į rinkos pokyčius, kad galėtų greitai patenkinti pirkėjų pageidavimus ar sugebėtų sukurti ir pagaminti naujus gaminius greičiau ir efektyviau už savo varžovus. Labai svarbu, kad kompanija sugebėtų greitai keistis, būtų lanksti ir imli naujovėms.

Naujų gaminių gamyba – tai ne tik inžinerinės ar technologinės funkcijos, bet greičiau kompanijos veiklos gyvavimo funkcija. Gaminant naujus gaminius reikalaujama, kad jie ne tik atitiktų techninius reikalavimus, bet ir būtų sukurti taip, kad galėtų laimėti daugiau užsakymų rinkoje. Tik rinkose laimėtų užsakymų skaičius lemia gaminių gamybos sėkmę. Gerai struktūrizuotas produkcijos planas leidžia kompanijai tiksliai išskirti potencialias galimybes, sudaryti atitinkamas marketingo

programas, koordinuoti prekių rentabilumą: ilgiau palaikyti rinkoje sėkmingas, įvertinti nesėkmingas ir pašalinti nepageidaujamas prekes (Collins 2004 p.20).

Apibendrinant būtų galima išskirti pagrindinius faktorius, turinčius įtakos naujų produktų sėkmei arba nesėkmei rinkoje:

- naujo produkto planavimo procesas;
- marketingo komunikacijos organizavimas ir produkto pateikimas;
- veiklos, susijusios su naujų produktų kūrimu, pobūdis;
- organizaciniai faktoriai;
- išoriniai faktoriai (rinka, aplinka).

Prekė, kuri pateikiama į rinką, pradeda savo gyvavimo ciklą, susidedantį iš keturių stadijų: kūrimas, augimas, branda ir smukimas. Augimo ir brandos etapai yra pelningiausi įmonei, todėl stengiamasi įvairiomis rinkodaros strategijomis prailginti jų trukmę. Optimalu yra, kai vieno produkto smukimą kompensuoja naujo produkto brandos etapas. Labai svarbu išleisti į rinką naują produktą laiku, t. y. produkto augimo etapai.

Tačiau dažnai įmonės, turinčios augančios paklausos produktus, nesirūpina, kad pardavimo apimtis laikui bėgant gali kristi, o per vėlai išleistas produktas gali duoti gerų pardavimo rezultatų (jei produktas bus sėkmingas) tik po tam tikro laiko. Kyla klausimai: kaip žinoti, kokį produktą kurti, kada produktą pateikti ir kam pateikti. Apibendrinant literatūroje (P. Kotler., et al., 2003; M. Kriaucionienė et al. 2005; V. Pranulis et al.1999) pateikta naujos produkto kūrimo proceso analizė, galima išskirti šiuos pagrindinius etapus:

- Idėjų paieška (vidiniai šaltiniai, klientai, konkurentai, rinkos tarpininkai, tiekėjai ir kt.);
- Rinkos tyrimai ir analizė;
- Įmonės padėties rinkoje nustatymas.

Sėkmingai įvedus naują prekę į rinką, ji pradeda vadinamąjį prekės gyvenimo ciklą. Visos naujos prekės kartoja vis tą pačią raidą. Susidaro nuolat pasikartojantis ciklas, kurį svarbu išmanyti kiekvienam rinkodaros specialistui. Prekės gyvavimo ciklo teorija yra viena plačiausiai marketingo praktikoje naudojamų teorijų, kuria remiantis dažnai galima paaiškinti prekių sėkmes ir nesėkmes, planuoti marketingo veiksmus. Įmonės privalo kurti naujus produktus dėl sparčiai besikeičiančio vartotojų skonio, technologijų ir konkurencijos sąlygų.

Bet nepakanka vien tik kurti naujus produktus. Pristačius rinkai naują prekę, būtina ja rūpintis visuose prekės gyvenimo ciklo etapuose. Nemaža dalimi gyvavimo rinkoje sėkmė priklauso nuo rinkodaros specialistų pastangų ir naudojamų priemonių (Brassington, Pettitt, 2003).

Bendrai produkto gyvenimo ciklas iškelia įmonėms du pagrindinius uždavinius. Pirma, tai pastovus naujų produktų kūrimas, nes su laiku visos prekės pasensta ir nebetenkina vartotojų vis naujų poreikių. Antra, teisingai pasirinkti produkto gyvavimo ciklo (sutrumpintai PGC) strategijas.

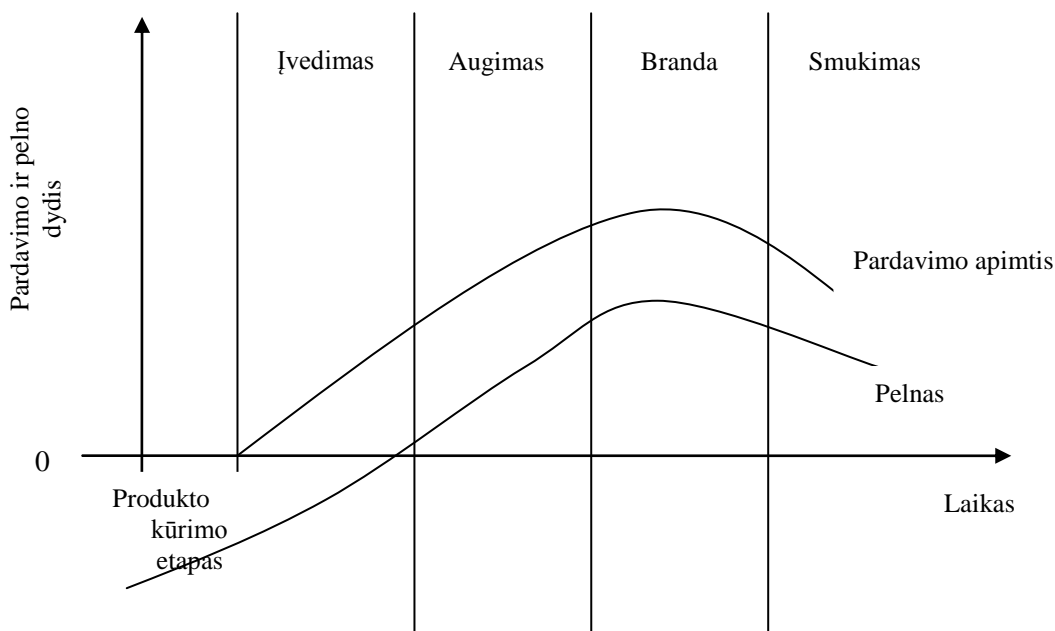
Pirmąjį uždavinį bendrovė gali išspręsti įsigydama naują produktą dviem būdais:

1. Nusipirkti visą įmonę, patentą, licenciją gaminti kieno nors kito gaminį.
2. Sukurti naujus produktus bendrovės mokslinių tyrimų padalinyje.
3. Pasirenkant rinkodaros strategijas esamai PGC koncepcijai labai svarbu suvokti, kad strategija yra ir produkto gyvavimo ciklo priežastis, ir pasekmė.

Pagal esamą gaminio padėtį PGC galima parinkti geriausią strategiją, o priimta strategija daro poveikį produkto sėkmei rinkoje vėlesniuose gyvavimo ciklo etapuose (Vanagienė, 2007).

Prekės gyvavimo ciklas (*product life cycle*) – tai laikotarpis nuo prekės atsiradimo rinkoje iki jos išnykimo ir priklauso nuo to, kaip priima ir įvertina naują produktą pirkėjai.

Paprastai jis vaizduojamas grafiku, kur yra dvi kreivės, atspindinčios prekės pardavimo masto ir pelno, gaunamo parduodant prekę, pokyčius. Produkto gyvavimo ciklas tiesiogiai priklauso nuo to, kokia vartotojų kategorija tam tikru metu jį perka bei vartoja. Todėl PGC kreivė atrodo panašiai kaip ir pirkėjų paplitimo kreivė. Kaip matyti iš 7 paveikslą cikle dažniausiai skiriamos 5 stadijos:



7 pav. Prekės gyvavimo ciklas

Šaltinis: Pajuodis A. Prekybos marketingas. – Vilnius: Eugrimas, 2002. – 347 p.

1. Produkto kūrimo etapas.
2. Įvedimas, pateikimas rinkai.
3. Augimas.

4. Branda.
5. Smukimas arba nykimas.

Toks skirstymas remiasi pardavimo apimties kitimu bei vartotojų elgesio pokyčiais per visą produkto gyvavimo laiką. Prekės gyvavimo ciklą galima naudoti kaip marketingo priemonę planuojant išteklių paskirstymą bei veiklos strategiją įmonėje (Collins, 2004 p.30).

Prieš tai buvo kalbėta apie tipišką, vidutinį sėkmingos prekės gyvenimo ciklą. Tačiau kartais pasitaiko, kad produkto gyvavimo ciklo kreivės forma nukrypsta nuo tipiškos S formos. Taip atsitinka, kai prekė greitai užkariauja rinką ir greitai numiršta arba ilgą laikotarpį lieka brandos stadijoje. Kai kurie produktai pasiekę smukimo stadiją nemiršta dėl pardavimo skatinimo arba produkto perpozicionavimo į kitus rinkos segmentus, ir vėl patiria augimą. Būna prekių, kurios rinkoje būna neilgai, tačiau per tą laiką pasiekia didžiules pardavimo ir pelno apimtis. Tai dažniausiai prekės, priklausančios nuo madų ir sparčiai tobulėjančių technologijų. Pavyzdžiui, PGC kreivės forma labai priklauso nuo tuo laikotarpiu vyraujančio stiliaus, kaip esminio ir išskirtinio raiškos būdo, ir mados. Labiausiai išsiskirianti, nepanaši į standartinę PGC kreivę (Pajuodis A.,2002. p.254).

Būna atvejų, kai didžiausias pelnas gaunamas ne brandos, o augimo stadijoje arba po brandos stadijos gali vėl eiti augimo stadija. Tai netipiški reiškiniai, priklausantys nuo taikomų rinkodaros priemonių. Tipiškame prekės gyvavimo cikle galima išdėstyti ir atskiras kiekvienos firmos prekes pagal jų savybes. Tai padeda planuoti prekių asortimentą. Ta pati prekė gali būti visai kitoje gyvavimo ciklo stadijoje skirtingose rinkose. Tokie skirtumai pastebimi skirtingose šalyse ir daro didelę įtaką tarptautiniame marketinge (Stoner, 2006). Kuriant naują gaminį būtina išsiakinti strateginio planavimo konkurencines aplinkos svarba.

1.3. Strateginio planavimo ir konkurencinės aplinkos svarba kuriant naują gaminį

Terminas *strategija* neturi aiškaus apibrėžimo. Tarptautinių žodžių žodyne **strategija** (graikiškai *strategia* – vadovavimas) apibrėžiama kaip bendrasis kovos arba kitokios veiklos planas.

P. Drucker (1986) teigė, kad strategija reikalauja analizuoti esamą padėtį ir prireikus ją keisti. Tačiau pirmasis mokslinį apibrėžimą pateikė A.D. Chandler (1991) teigdamas, kad strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslui pasiekti resursus. Tuo tarpu H. I. Ansoff (1984) strategiją apibrėžia kaip įmonės tikslus ir uždavinius, pagrindinių planų ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, visumą, pateiktą tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla įmonė užsiima šiuo metu arba turėtų užsiimti. Strateginio planavimo teorinę analizę tikslingiausia pradėti strateginio planavimo sąvokos aiškinimu skirtingų autorių akimis. Šiandien dažnai girdimas terminas „**strategija**” yra glaudžiai susijęs su dviem graikiškais žodžiais: „stratos“,

reiškiančiu „armiją“, ir „agein“, reiškiančiu „vesti“. Taigi gilias ištakas turintis strategijos ryšys su mokslu vadovauti armijai yra neginčijamas.

C. H. Hofer ir D. E. Schendel (1978) strategiją apibrėžia kaip taisyklių visumą, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius elementus: aplinką su jos teigiamais ir neigiamais aspektais, pagrindinius veiklos tikslus, situacijos analizę, planus, kaip naudoti turimus resursus. Gaminio parinkimas, rinkos segmentavimas ir kiekvieno produkto rinkodaros programų kūrimas būsimam periodui. Rinkodaros strategija – tai bendrų įmonės veiksmų programa, apimanti visus komplekso elementus, siekiant išsiaiškinti įmonės galimybes, nustatyti tikslus ir uždavinius. Tai yra logiškas įmonės plano tęsinys, jungiantis daugelį tarpusavyje susijusių sprendimų.

Pereinant prie **strateginio planavimo** sąvokos, svarbu pabrėžti, kad tik po II Pasaulinio karo iškilo idėja, jog strateginis planavimas sudaro atskirą valdymo procesą, vadinamą „vadybos aukštuoju pilotažu“. Ir nors į strateginį planavimą, kaip į mokslinių tyrinėjimų sritį, gilnamasi daugiau negu pusamžį, visgi visuotinai priimtino apibrėžimo nėra, skirtingi autoriai apie tuos pačius dalykus kalba ne visai vienodai (Andriuščenka, 2003).

Kalbant apie planavimą, verta paminėti, jog B. Martinkus, S. Žičkienė, V. Žilinskas (2002) ir kiti, apibūdina šį procesą kaip įvairių įmonės veiklos sričių siektinų ir perspektyvinių rodiklių plano sudarymą. Vis dėlto galima ginčytis dėl šio apibrėžimo visapusiškumo, kadangi, planavimo nereikėtų suprasti vien tik kaip planų sudarymo proceso, nes jis apima ir būdus, kuriuos panaudojant organizacijos vadovybė sutelkia visų dirbančiųjų pastangas organizacijos tikslų įgyvendinimui.

A.D. Chandleris ir J.A.F. Stoner et al. (2006) strateginį planavimą apibrėžė kaip „įmonės ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimą, veiksmų parinkimą ir išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymą“. Jo manymu, strateginis planavimas yra neatsiejamas nuo organizacijos elgsenos, struktūros bei kultūros, kurių nevalia pamiršti ir į kuriuos būtina atsižvelgti.

Mokslinėje literatūroje autoriai P. Kotler, V. Pranulis, R. Virvilaitė. (2007) pateikia skirtingus rinkodaros strateginio planavimo modelius, kur skiriasi pradiniai strateginio planavimo etapai. Kadangi nūdienos kovos arena yra tapusi rinka, strategija labiau tampa sietina su vadovavimu, ilgalaikių planų, siekiant užsibrėžtų tikslų, kūrimu, taisyklių visuma, nustatančia veiksmų varianto pasirinkimą, priklausantį nuo susiklosčiusių aplinkybių. Įmonės strateginis planavimas yra susijęs su kintamaisiais – rinkos dalimi, rinkos plėtimu, rinkos segmento ir strategijos įgyvendinimo būdo parinkimu.

Anot V. Pranulio (2000), bendriausias strateginis planas apima visą organizacijos veiklą ir numato pagrindinius jos tikslus. Kadangi juos vykdo įvairūs įmonės padaliniai, nuo bendrų įmonės tikslų ir bendros strategijos būtina pereiti prie kiekvienos funkcinės veiklos srities (finansų, rinkodaros, gamybos) strategijų. Šios gali būti dar toliau detalizuojamos pagal kiekvienos veiklos srities specifiką.

R. Virvilaitės (1996), pateiktuose rinkodaros strateginio planavimo modeliuose matyti, jog skirtingi autoriai (H. Assael, D. I. Delrymple, D.J. Rachman, E.G. Evans, 1998) pateikia įvairias strateginių rinkodaros sprendimų priėmimo schemas, išskirdami skirtingus sprendimo etapus. Galimybių ir pavojų analizė remiasi informacija apie konkurenciją rinkoje, vartotojų elgseną, jų poreikius ir makroaplinką. Privalumų ir trūkumų analizė remiasi vidiniais organizacijos informacijos šaltiniais ir produkto rinkos galimybėmis.

H. Assael (1998) produktą tobulinti pradeda nuo situacijos analizės, kuri lemia jo rinkos plėtimą. Situacijos analizė leidžia nustatyti rinkodaros charakteristikas – konkurencijos intensyvumą, reikalingas investicijas, produkto pateikimą, paklausos stabilumą ir kitas. Produktui reikia sukurti rinkodaros galimybes, paremtas vartotojų poreikių įvertinimu, konkurencijos privalumais ir trūkumais bei kitais veiksniais.

D. I. Delrympl (1998) pabrėžia, kad pirmiausia įmonė turi nuspręsti, ką ji nori daryti, kokią strategiją pasirinkti, ir tik po to ieškoti būdų, kaip tai padaryti ir kokią taktiką pasirinkti. Rinkodaros strateginio planavimo procese akcentuoja rinkodaros informacinės sistemos svarbą, priimant strateginius sprendimus. Rinkodaros strateginio planavimo etapai atliekami tokia tvarka: suformuluojami strateginiai įmonės tikslai ir uždaviniai, atliekama situacijos analizė, siekiant atskleisti stipriuosius ir silpnuosius įmonės veiklos ypatumus, skiriamos atitinkamos rinkodaros strategijos kiekvienai veiklos sričiai.

D. J. Rachman (1996) pateiktame rinkodaros strateginio planavimo procese parodyta, kokią įtaką turi makroaplinkos veiksniai priimant strateginius sprendimus. Strateginio planavimo etapai atliekami tokia tvarka: nustačiusi tikslus, išanalizavusi makroaplinką ir įvertinusi savo gebėjimus, įmonė gali sukurti rinkodaros strategiją, kuri suteiktų jai pranašumų rinkoje.

E. G. Evans (2007) pateiktą strateginio planavimo procesą sudaro septyni tarpusavyje susiję etapai. Pirmiausia reikia nustatyti įmonės tikslus ir sukurti strateginius gamybinius padalinius, paskui tikslus ir išanalizuoti situaciją, kas padėtų priimti efektyvius strateginius sprendimus. Paskutiniuose etapuose įgyvendinama pasirinktoji taktika ir atliekama rezultatų kontrolė, kuri leidžia ne tik pastebėti klaidas, bet ir jas ištaisyti.

Siekiant parengti strategiją, atitinkančią įmonės tikslus, reikalinga išsami makro ir mikroaplinkos analizė, galimybių įvertinimas ir tikslinių rinkų nustatymas. Atlikus situacijos analizę ir nustačius strateginius tikslus, parengiama strategija pagal komplekso elementus. Apibendrinus pateiktuosius pavyzdžius, galima skirti juos į kelis bendrus stambesnius planavimo etapus. Verslo plėtra grindžiama vadybos mokslo pažanga ir jos rezultatais, naudojamais praktinėje veikloje. Veiklos šalies ūkyje ir tarptautinėje rinkoje plėtra prasideda ir baigiasi įmonėje. Savarankiškai dirbant kuriamas naujas produktas, strategiškai planuojama jo gamyba ir realizacija atsižvelgiant į konkurencijos ir

konjunktūros sąlygas Lietuvos rinkoje bei orientuojantis į įmonės normatyvinių aktų sistemas, naudojant prognozavimo metodus, kuriais nustatomi minimalūs planiniai naujo gaminio kūrimo, gamybos ir realizacijos rodikliai bei apskaičiuojami optimalūs veiklos rodikliai esamomis nacionalinės ir Europos Sąjungos rinkos sąlygomis.

Įmonės strategiją galima vadinti veiksmų šablonu, kuriuo vadovai naudojami, kad sukurtų įmonės viziją ir įvykdytų jos misiją. Visų pirma, strategija turi būti dinamiška ir joje turi likti vietos reakcijoms, strategijos korekcijai, atsižvelgiant į nuolat kintančias sąlygas. Siekiant sukurti gerą strategiją būtina atlikti strateginio planavimo procesą. Taigi strateginio planavimo grupė suformuluoja bendrąją (pagrindinę) įmonės strategiją. Pagrindinė strategija turi aprašyti tinkamiausią būdą, kuris padėtų įmonei pasiekti norimus rezultatus, turi atsakyti į klausimą, koks mūsų verslo žaidimo planas, kokių kelių eiti. Pagrindinė strategija padės sudaryti strateginių tikslų sąrašą, kuris bus reikalingas norint sukurti subalansuotų rodiklių.

Bendroji įmonės strategija sujungia į vieną logiką įvairias produktų ir paslaugų grupes. Ji išreiškia visos įmonės veiklos apimtį, tai yra rinkas ir sritis, kuriuose bus vykdoma veikla. Strateginio planavimo grupė, remdamasi bendrąja įmonės strategija, suformuluoja strateginius tikslus. Tikslų nustatymas – vienas svarbiausių verslo planavimo proceso etapų. Strateginiai tikslai – tai pagrindinės užduotys, kurias reikia įvykdyti, norint įgyvendinti strategiją. Strateginio planavimo grupė sudaro strateginių tikslų sąrašą, kuris parodo, ką ir kada reikia daryti, kad būtų įgyvendinta vizija ir strategija. Strateginis tikslas yra užduoties formuluotė, kuri išreiškia, kaip strategija bus įgyvendinama kasdieninėje veikloje. Strateginiai tikslai sudaro bendros strategijos įgyvendinimo matavimo taškus. Nustato, kaip strategija per tikslus bus transformuojama iki operatyvinio lygio. Strateginio planavimo grupė atlieka tikslų struktūravimą, t. y. suskirsto strateginius tikslus į 4 grupes, vadinamas perspektyvomis. Perspektyvas jungia bendroji įmonės strategija. Tikslų struktūravimą pagal perspektyvas.

H. I. Ansoff (1984), vienas labiausiai nusipelnusių strateginio planavimo vystymui teoretikų, šį procesą suvokė beveik kaip visos organizacijos valdymo koncepciją. Jis vertino strategiją kaip giją, turinčią jungti visas organizacijos veiklos sritis su jos rinkomis. Šis autorius, jau prieš 50 metų suprato, jog esminis organizacijos sėkmės garantas yra gebėjimas adaptuotis prie besikeičiančių rinkos sąlygų, kas ir šiomis dienomis lieka vienu iš pagrindinių organizacijai keliamų uždavinių.

C. P. Hofer ir D. E. Schendel (1979) strateginį planavimą vertina kaip strateginių problemų sprendimo būdą, kuris, siekiant efektyvumo, turi būti pagrįstas analize ir atitinkama reakcija į aplinką, nesijaudinant dėl vienokių ar kitokių pokyčių, bet bandant kuo greičiau ir su kiek įmanoma mažesniais nuostoliais prisitaikyti.

Kiti du autoriai: J.Thompson ir B. Richardson (1996), strateginį planavimą pateikia kaip vadybinio veiksmų plano sudarymą, kad būtų pasiekti užsibrėžti organizaciniai tikslai. Jiedu teigia, jog strategija yra veidrodinis atspindys veiksmų, metodų ir kitokių priemonių, naudojamų vadybininkų tam, kad būtų pasiektas numatytas taikiny – pagamintas nustatytas kiekis gaminių ar suteikta paslauga. Šių autorių manymu, strategija turi parodyti, kaip yra įgyvendinama organizacijos misija ir siekiama išsikeltų tikslų. Lietuvių autoriai tai pat gana panašiai aiškina šį terminą.

Kaip teigia V. Pranulis, (2000), strateginius planavimo klausimus sprendžia aukščiausio lygio vadovai. Strateginis planas tarsi nubrėžia liniją, kurios įmonė numato laikytis siekdama savo tikslų. Tačiau, kadangi jis aprėpia gana ilgą laikotarpį, jame neįmanoma numatyti visų detalių. Todėl įmonėse vykdomas taktinis planavimas, kuriuo yra numatomi trumpalaikiai įmonės tikslai ir būdai jiems pasiekti.

R. Virvilaitė (2007) teigia, kad strateginis planas – tai pagrindinė priemonė pastangoms nukreipti ir koordinuoti. Strateginis planavimas yra susijęs su viskuo, kas gali paveikti organizacijas, įskaitant ir šalies ūkį, naujas technologijas, socialinius, politinius veiksnius. Tad įmonės vadovai privalo visa tai numatyti.

Anot E. Gečienės (2004), rinkodaros planas parodo, kaip ir kur bus parduotos esamos prekės, kaip bus keičiama prekių gamyba, kokių veiksmų bus imtasi, esant tam tikrai situacijai rinkoje. Toliau planuodama strateginio planavimo grupė suformuluoja viziją. Formuluodama viziją grupė atsako į klausimą: „Kokie norime būti?“ Vizija – formuluotė, kuri nusako ilgalaikius įmonės tikslus (nuo 3 iki 10 metų). Orientuojamasi į išorę, į rinką. Vizija aiškiai atsako į klausimą, kaip įmonė nori atrodyti išoriniam pasauliui, kaip siekia, kad išorinis pasaulis ją vertintų. Suformulavusi misiją ir viziją, strateginio planavimo grupė sudaro galimybę suformuluoti įmonės strategiją. Kuriant strategiją naudojamos lyginamosios analizės (SSGG) išvados. Norint nustatyti siekiamus tikslus, reikia žinoti įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes ir pavojus. Išorinių veiksnių analizė padeda nustatyti įmonės galimybes ir pavojus. Vidinės informacijos analizė padeda nustatyti įmonės pranašumus ir trūkumus. Lyginamosios analizės išvados padės patikrinti, ar strateginiai tikslai yra siejami su esama verslo aplinka ir remiasi ankstesne verslo patirtimi.

SSGG matricoje atsispindi įmonės stipriosios ir silpnosios pusės bei išorinės galimybės ir grėsmės. Atlikus išorinės ir vidinės aplinkos analizę, nustatomi pardavimo tikslai. Išorinės aplinkos analizė padeda taikyti organizacijai aktyvųjį valdymo būdą, tai yra galvoti apie ateitį ir planuoti įvykius, o ne eikvoti laiką atsirandančioms problemoms, kas neleistų siekti galutinių tikslų.

Ši analizė padeda vadovams atpažinti grėsmes ir nukreipti veiklą prieš jas, dar iki krizės pradžios. Todėl išorės veiksnių analizė padeda įmonės veiklai išlikti našiai, efektyviai ir sėkmingai, darančią įtaką jo galimybės uždirbti pelną. Atsižvelgdama į aplinkos tendencijas vadovybė turi

ižvelgti ir nustatyti marketingo galimybes ar grėsmes, silpnynes ar stiprybes (Kotler, Keller, 2007,p.30).

SSGG analizės rezultatas yra pateikiamas kaip veiksnių sąrašas pagal minėtas keturias dalis. Stiprybės ir silpnybės apima pagrindinius veiksnius, kurie išryškėja analizuojant išteklius. Galimybės ir grėsmės apima veiksnius, kurie išryškėjo analizuojant įmonės aplinką (Kirkilaitė, Marcinskas, 2001,p.10).

Rasti puikias galimybes yra viena, o gebėti jomis pasinaudoti yra kita. Kiekviename versle būtina įvertinti marketingo, finansų, gamybos ir organizacijos silpnynes ir stiprybes. Žinoma, nereikia tobulinti, ar pakanka turimų stiprybių ir jų teikiamų galimybių, ar derėtų svarstyti ir kitas galimybes, kuriomis įgyvendinti reikėtų įsigyti ar išugdyti papildomas pajėgas. Kartais verslas nesiseka, nes jo padaliniai nedirba išvien. Todėl atliekant vidinės aplinkos auditą, labai svarbu įvertinti tarpfunkcinę veiklą (Kotler , Keller , 2007, p.51).

Stiprybės - tai bet kuris veiksnys, padedantis įmonei siekti jos tikslų, panaudoti galimybes ir saugotis grėsmių. Vertinant rinkos dydį, dažniausiai yra skaičiuojamos rinkos paklausos dydis bei išvestiniai jos rodikliai. Kaip ir apibrėžiant rinką ir matuojant rinkos paklausą, ją galima vertinti keliais lygmenimis. Rinkos dydį apibrėžiantys rodikliai: rinkos paklausa, rinkos potencialas, rinkos talpumas, įmonės prekių paklausa, rinkos dalis. (Butkus, Matuzevičiūtė ,2008)

Silpnybės - tai bet kuris veiksnys, kuris trukdo įmonei stengtis siekti jos tikslų. Trūkumai svarbūs todėl, kad rodo silpnas vietas, kurias reikia pašalinti (Ginevičius , Auškalnytė , 2001, p.93). Įmonė veikia tam tikroje, nuolat kintančioje aplinkoje. Norėdama sėkmingai dirbti, ji turi nuolat stebėti aplinką, joje vykstančius pokyčius ir į juos reaguoti, prie jų prisitaikyti. Įmonė privalo analizuoti situaciją. Krištiškai įvertinti įmonės silpnynes bei vėliau priimtus atitinkamus strateginius sprendimus tolesnei veiklai vystyti (Virvilaitė, 2007, p.29).

Galimybės - tai palankios sąlygos įmonės aplinkoje. Svarbu pripažinti, kad ne visos galimybės, kurios gali būti laikomos svarbiomis, turėtų būti panaudojamos. Įmonė turėtų sutelkti pastangas į tas galimybes, kur jos pranašumai yra išskirtinės kompetencijos, ir ji yra aiškiai pranašesnė už kitas įmones, tikimybė, kad įmonė gali pelningai patenkinti vartotojo norus ir poreikius. Rinka siūlo tris pagrindines galimybes. Pirmoji – tiekti trūkstamą prekę. Antroji – tiekti jau esamą, bet patobulintą prekę ar paslaugą klausiant vartotojų nuomonės, klausiant vartotojų pageidavimų ar klausiant vartotojų, kaip ir kodėl jie įsigyja, naudoja prekę bei atsikrato jos. Trečioji galimybė - visiškai naujos prekės ar paslaugos teikimas. Tada įmonė atlieka rinkos galimybių analizę siekdama nustatyti, kuri iš šių galimybių būtų priimtinausia ir sėkminga (Kotler, Keller, 2007, p.51).

Grėsmės - tai nepalankūs veiksniai įmonės aplinkoje. Jie yra pagrindinės kliūtys įmonei, svarbu pažinti pavojus, kuriems įmonė nėra atspari. Grėsmės sukelia: nauji konkurentai, technologiniai

pokyčiai, lėta rinkos plėtra, nauji apribojimai ir išaugusi pirkėjų ar tiekėjų derėjimosi galia (Andriuščenka, 1998, p.98-99).

Aplinkos grėsmė - tai nepageidaujami išorinių reiškinių keliami iššūkiai, dėl kurių, jei nebus imtasi jokių atsakomųjų veikslių, gali sumažėti pardavimas ar pelnas. Grėsmes reikėtų skirti pagal pavojaus laipsnį ir atsiradimo tikimybę. Nedidelės grėsmės gali būti ignoruojamos, rimtesnės - atidžiai stebimos, o didžiausią pavojų keliančioms būtina sudaryti nepaprastųjų situacijų planus, kuriose būtų numatyta, kokių priemonių turės imtis įmonė (Kotler, Keller, 2007, p.51). Atlikusi SSSG analizę, įmonė gali kelti konkrečius tikslus planuojamam laikotarpiui. Šis procesas vadinamas tikslų formavimu. Tikslai apibrėžia siekius svarbos ir laiko požiūriu. Tikslai turi būti: 1) formuluojami pagal hierarchiją (nuo svarbesnio iki mažiausiai svarbaus) - konkretūs tikslai padaliniam ir individams; 2) kiek galima tikslūs, t.y. išreikšti kiekybine išraiška; 3) realūs; 4) nuoseklūs, tuomet jie bus efektyviai įgyvendinami. Svarbu suderinti ir šiuos aspektus: trumpalaikį pelną ir ilgalaikį augimą, gilinimąsi į esamas rinkas ir naujų rinkų paiešką. Finansinius ir nefinansinius pasiekimus, didelį augimą ir mažą riziką. Kiekvienam iš šių alternatyvių tikslų reikalinga atskira marketingo strategija (Kotler, Keller, 2007, p.51).

Analizuojant įmonės marketingo aplinką, skiriama mikro ir makro marketingo aplinka.

Mikro aplinkos komponentai, kaip ir makro aplinkos, įtakoja įmonės marketingo veiklą, tačiau jų įtaka yra tiesioginė, gana aiškiai apčiuopiama ir suvokiama, kai tuo tarpu makro aplinkos komponentų kaita formuoja ilgalaikes verslo, vartojimo tendencijas, o jų sąlygoti pokyčiai formuoja naujus verslo būdus, vartojimo įpročius, jų įtaka yra ilgalaikė ir strategiškai svarbi.

Jei įmonė ir pati gali gana sėkmingai daryti įtaką marketingo mikro aplinkos elementams, tai makro aplinkos elementams įtakoti praktiškai neįmanoma, jei įmonė nepasiūlo rinkai iš esmės naujų gaminių ar poreikių tenkinimo būdų (Kriaučionienė, Urbanskienė, Vaitkienė, 2005, p.18).

Marketingo makroaplinka – tai visuma jėgų, darančių ilgalaikę įtaką įmonės marketingo veiklai (Pranulis 1999, p.176).

Marketingo komplekso aplinkoje išskiriami šie svarbiausi jos komponentai (Pranulis 1999, p.177):

- politinė – teisinė aplinka;
- ekonominė aplinka;
- konkurencinė aplinka;
- technologinė aplinka;
- socialinė – kultūrinė aplinka.

Marketingo mikropalinka - tai visuma jėgų, tiesiogiai darančių įtaką įmonės marketingo veiklai (Virvilaitė, Pranulis, Urbonavičius, 2000, p.64).

Marketingo mikroaplinkos elementai yra šie: tiekėjai, marketingo tarpininkai, konkurentai, vartotojai, kontaktinės auditorijos. Įmonė daugiau turi tirti savo mikroaplinką pagal jos situaciją bei joje vykstančius procesus, priimti ir įgyvendinti marketingo sprendimus. Tuo pačiu metu įmonė savo veiksmis gali ir turi daryti įtaką mikroaplinkai, stebėti šių veiksmų padarinius ir atitinkamai reaguoti. Įmonės įtaka mikroaplinkai gali pasireikšti įvairiomis kryptimis ir būdais (Pajuodis, 2002, p.45).

Politinė teisinė aplinka. Ją galima apibūdinti kaip valstybės ekonominę politiką, t.y. koks įstatymų leidžiamosios valdžios bei teismų požiūris į verslą, kokie įstatymai stimuliuoja ar stabdo verslą. Nežinant arba nepaisant įstatymų, įmonė gali turėti labai nepageidaujamų padarinių, net žlugti.

Bet kokia veikla visada yra reglamentuojama atitinkamais įstatymais, LR Vyriausybės bei ministerijų nutarimais ir potvarkiais. Norminių aktų, reglamentuojančių veiklą, visuma vadinama teisine verslo aplinka, teisinės aplinkos pokyčiai. Kurdama ir gamindama naujas prekes, įmonė susiduria su įvairiais teisiniais apribojimais. Gali atsitikti taip, kad, priėmus kokius nors teisinius aktus, gaminių gamyba turės būti nutraukta. Todėl įmonė nuolat turi pateikti naujus gaminius (Pranulis, 2007, p.56).

Socialinė kultūrinė aplinka. Apibūdina pirmiausiai demografiniai rodikliai. Jų tyrimas leidžia nustatyti potencialių pirkėjų skaičių. Socialiniai kultūriniai faktoriai, iš kurių vyraujantys būna nuostatos, tradicijos, religija, politinės pažiūros, išsilavinimas bei išsimokslinimas ir kiti dalykai, bet labai stipriai įtakojantys įmonės veiksmus. Kokia yra visuomenė, tokia yra ir įmonės dirbančiųjų moralė ir, jei mes to nesugebame įvertinti, galime labai skaudžiai apsirikti.

Socialinė kultūrinė aplinka nebūna stabili, ji nuolat kinta, lemiama politikos bei ekonomikos. Todėl norint efektyviai reaguoti į socialinius veiksmus, ypač jų pasikeitimus, būtina juos nuolat stebėti, vertinti ir sąmoningai ugdyti, mokyti ir nukreipti įmonei naudinga linkme. Gerai žinodami vartotojų vertybines orientacijas, marketingo specialistai geriau gali pažinti verslo problemas, pagrįsti savo sprendimą (Gineitienė, Girdenis, 2004, p.50).

Technologinė aplinka. Įgyvendinant technologines naujoves svarbu nustatyti, kada tai bus atlikta ir kiek kainuos. Be to, apskaičiuotas išlaidas reikia palyginti su nuostoliais, kuriuos įmonė patirtų, nepajėgdama konkuruoti rinkoje. Nauja technologija – tai vienintelis būdas kokybiniam šuoliui, kuris gali padėti firmai padidinti savo gamybą. Neįvertinus minėto fakto, įmonė gali tapti beviltiškai nekonkurencinga. (Kotler, Keller, 2007).

Išanalizavus ir įvertinus aplinkos veiksmus, įmonės išteklius, turinčius įtakos naujo produkto kūrimui, galima planuoti naujo produkto kūrimo proceso schemą ir pritaikyti ją konkrečioje įmonėje. Pagrindinis įmonės pasirinkimas, kuriant naują gaminį, yra būti rinkos lydere ar pasekėja. Įmonės, rinkos lyderių pasekėjos, paprastai pasirenka imitacijos arba adaptacijos strategijas. Imitacijos arba

atkartojamojo technologinio plėtojimo strategija, pagrįsta jau esamų rinkoje paslaugų kūrimu, pvz., rinkai pritaikomi užsienyje gaminami produktai (Ališauskas, Karpavičius, Šeputienė, 2005, p.17).

Pozicionavimo strategijos požiūris strateginėje vadyboje dominuoja 1980-aisiais metais, H. Porteriui paskelbus leidinį minėta tema (M. Porter, 1985). Jo pasiūlytos analitinės schemos buvo plačiai naudojamos ir devintajame dešimtmetyje, taikomos ir iki pastarojo laiko ir vadovų, ir mokslininkų, nors jas imta ir rimtai kritikuoti. Konkurencinio pozicionavimo metodikos pagrindinė nuostata – konkurencinio pranašumo siekimas. H. Porteris sukūrė ekonominės veiklos šakos ir bazinių strategijų koncepciją, kuri remiasi trimis svarbiausiomis prielaidomis. Strategijos sukūrimo ir analizės išieities taškas yra įmonės veiklos aplinka. Plačiausiai žinomu analitiniu metodu tampa Porterio modelis, analizuojantis aplinką per penkių svarbiausiųjų jėgų prizmę – tiekėjų ir pirkėjų jėgos, grėsmė iš naujos verslo aplinkos pusės, substitutų grėsmės ir konkurencinio lenktyniavimo aplinka. Pateiktas modelis tuo pat metu yra ir tikslus, ir apibendrinantis. Jo pobūdis atsiranda nustatant svarbiausių poveikio jėgų šaltinius, įmonės galimybes ir pavojus. Užuo bendros aplinkos koncepcijos, atsiranda penkios konkurencinės jėgos, jungiančios visą tiesioginių išorinių poveikių įmonei visumą.

Antra pozicionavimo požiūrio prielaida yra reikalavimas visuomet formuoti strategiją konkurencijos pagrindu. Tai reiškia, kad analizės pastangos nukreipiamos į vieną „priešą“ – konkurentą. Tvirtai laikomasi pozicijos – kai nėra konkurencijos, nėra prasmės kalbėti apie strategiją, o strateginė esmė – garantuoti įmonei sėkmę rinkoje. Tai pasiekama pergalės prieš konkurentus kaina.

Trečia nagrinėjamo požiūrio prielaida – tai dviejų pamatinių rinkos užkariavimo strategijų, vedančių įmonę į sėkmę, egzistavimas. Veiklos sėkmė pasiekama minimizuojant sąnaudas ir diferencijuojant siūlomus produktus ar paslaugas (Porter, 1987).

Konkurencinė aplinka – tai marketingo komplekso aplinkos komponentas, apimantis visų galimų tipų konkurenciją. Paprastai išskiriami 3 konkurencijos tipai: rūšinė; funkcinė; komercinė.

Rūšinė konkurencija – tai konkurencija tarp tos pačios rūšies prekių, tenkinančių tą patį poreikį, ir jų gamintojų.

Funkcinė konkurencija – tai konkurencija tarp skirtingų rūšių prekių, tenkinančių tą patį poreikį.

Komercinė konkurencija – tai visų prekių rūšių pardavėjų siekimas, kad kuo didesnė vartotojų pajamų dalis būtų jų firmos siūlomoms prekėms įsigyti.

Realioje situacijoje dažniausiai yra visų formų konkurencija (Kirkilaitė, Marcinskas, 2001, p.10).

Įmonės sėkmę konkurencinėje kovoje nulemia turimos lėšos, silpnų rinkų ir konkurentų išaiškinimas, jų veiklos tyrimas (Virvilaitė, 2007, p.35).

Konkurentai, panaudoję gamyboje naują techninį sprendimą, gali sukurti naują prekę. Taigi turime atvejį, kai atsiranda geresnė konkurencinė pasiūla. Galimi ir kiti atvejai. Vienas iš jų, kai rinkai

siūdomi nauji techniniai problemų sprendimai, įgalinantys kurti konkrečias naujas prekes. Antras – kai įmonėje sukuriama nauja prekė, o vėliau ieškoma visų galimų šios prekės panaudojimo sričių (Virvilaitė, Pranulis, Urbonavičius, 2000, p. 74).

Tiekėjai. Tiekėjų derėjimosi galios analizė leidžia įmonei numatyti pagrindines kryptis, kaip turi būti kečiami strateginiai santykiai su tiekėjais.

Pagrindiniai tiekėjų derybinį spaudimą lemiantys veiksniai yra: tiekėjų skaičius ir koncentracija, tiekiamų prekių pakaitalų galimybė, pramonės šakos svarba tiekėjui, tiekėjo svarba pramonės šakai, tiekėjų integracijos laipsnis, tiekėjo prekės diferenciacija ir perėjimo kaštai.

Tiekėjų derėjimosi pozicijos yra silpnos, kai yra kokybiškų pakaitalų prekėms bei perėjimas prie šių pakaitalų nėra sunkus ar nuostolingas. Tiekėjų derėjimosi galia taip pat yra silpna tuo atveju, kai šaka, kurią jie aprūpina, yra jų pagrindinis pirkėjas, nes tiekėjų sėkmė priklauso nuo pirkėjų sėkmės versle. Tokiu atveju tiekėjai skatinami labiau saugoti savo pirkėjus. Stiprūs tiekėjai ūkio šakoje gali sukelti pelno mažėjimą, didindami kainas tiek, kad tai atsiliėtų visiems šakos pirkėjams (Virvilaitė, 2007, p. 35).

Pirkėjai. Pirkėjai tampa tuo stipresni, kuo plačiau geba naudotis prekių kainų, kokybės ir pardavimo sąlygų svertais. Pagrindiniai pirkėjų derybinį spaudimą lemiantys veiksniai yra: pirkėjų koncentracija ir organizuotumas, pirkėjų integracijos laipsnis, pirkėjo disponuojamos informacijos lygis, prekės diferenciacija, perėjimo kaštai, pirkėjų perkamų prekių išlaidų dalis iš visų perkamų prekių. Pirkėjų derėjimosi galia iš esmės priklauso nuo rinkos tipo, kurioje veikia tam tikros šakos pramonės įmonė ir jos prekių pirkėjų, t.y. vartojimo prekių ar įmonių rinka.

Svarbiausias prekių pirkimo ir vartojimo motyvas yra poreikis (arba sėkmė). Poreikis marketinge bene svarbiausias dalykas, dėl kurio vartotojas stengiasi įsigyti naują prekę ar pasinaudoti paslauga. Klientas nuolat sprendžia, kokias prekes verta įsigyti dabar, kurios palauktų ir kurių visiškai neverta įsigyti. Veikiamas išorinių (kultūros, šeimos) ir vidinių (poreikio, nuomonės, suvokimo) priešasčių žmogus nuolat renkasi prekes, jas perka ir vartoja. Suvokus poreikį, ieškoma kaip jį patenkinti; informacija gaunama iš asmeninių šaltinių, reklamos, svarbų vaidmenį sudaro pardavėjo nuomonė. Pirkinys, prieš perkant, derinamas prie daugybės atvejų, nuomonių ir įpročių.

Kai prekė jau pasirinkta, svarbiausia ją kuo greičiau pateikti, nes delsimas visada didina grėsmę, jog pirkėjas jos nebeužsės ar nebegalės pirkti. Be to, kai pirkėjas turi išsamią informaciją apie prekę, rinkos kainas ir netgi tiekėjo kaštus, tai suteikia pirkėjui didesnę galią daryti spaudimą (Virvilaitė, 2007, p. 34).

Rinkos faktoriai. Norint užtikrinti savo veiklos sėkmę, būtina detaliai išanalizuoti rinką, aptariant tokius esminius momentus kaip imlumą, pardavimų perspektyvą ir pan. Reikia nepamiršti, kad rinka nuolat kinta, todėl pastoviai privalome stebėti tuos pasikeitimus, teisingai įvertinti ir

operatyviai keisti savo elgseną, prisitaikant prie pastoviai besikeičiančių sąlygų, garantuodami savo išlikimą (Urbonavičius, 1997, p.28).

Kompetencijomis grįstos strategijos modelis, dar kitaip vadinamas išteklių, gebėjimų ir mokymosi, arba trumpai – *išteklių modeliu*, tapo dominuojančiu devyniasdešimtųjų metų pradžioje. Dabartiniu laiku nusistovėjo praktika, jog verslo organizacijos išteklius galima skirstyti į materialiuosius ir nematerialiuosius. Nematerialieji ištekliai šiuo metu vienareikšmiškai sutapatunami su intelektualiuoju kapitalu. Tokio kapitalo esmė ir struktūra detalai aptariama autoriaus darbuose (Andriuščenka, 2005.)

Manoma, kad ištekliai tampa strategiškai svarbūs tada, kai jie yra reti, vertingi, juos sunku suklastoti ir jie yra efektyviai panaudojami. Pavyzdžiui, tokie ištekliai kaip kvalifikuoti darbuotojai, duomenys apie tiekėjus, įrenginių sudėtį tampa vertingi, jei jie leidžia efektyviai funkcionuoti ir prisitaikyti prie aplinkos. Tačiau jeigu turimi ištekliai nėra priskirti prie retų, tai reiškia, kad jais disponuoja beveik visos įmonės ir nesuteikia jokio pranašumo. Reiškia, išteklių požiūris grįžta prie efektyvaus valdymo koncepcijos ištakų. Nepaisant visų nagrinėjamo modelio privalumų, jis išlieka ganėtinai abstraktus.

Pagrindinė problema yra svarbiausių definityvių kategorijų nebuvimas. Siekiant numatyti galimas strateginės vadybos teorijos tolesnės plėtotės kryptis buvo remiamasi mokslinės literatūros šaltiniais bei autoriaus atliktais tyrimais. Analizės išdavoje susiklostė prielaida, jog strateginė vadyba, tikėtina, plėtosis dviem kryptimis: verslo organizacijų ekonominio bendradarbiavimo, arba kooperacijos, ir žinių vadybos linkme. Viena jų formuojasi jau nagrinėtų planinės strategijos ir konkurencinio pozicionavimo strategijos koncepcijų įtakoje ir vadinama bendradarbiavimo ir kooperacijos strategija (Andriuščenka, 2004; 2005).

Antra – emergentinės strategijos ir strategijos, grįstos esminėmis kompetencijomis teorinių nuostatų poveikio išdavoje ir įvardinama kaip žiniomis grįsta strategija.

Strateginės vadybos plėtotės kryptys. Šiuolaikinės verslo organizacijos funkcionuoja labai permainingoje, aštrios konkurencijos aplinkoje, kuri verčia jas numatyti valdymo strategiją, nukreiptą į konkurencinių pranašumų paiešką. Viena iš tokių galimų strategijų formavimo krypčių laikomas įmonių bendradarbiavimas nepagrindinėse verslo srityse. Per pastaruosius keliolika metų dėl globalizacijos procesų verslo erdvėje susiklostė ganėtinai ryški ir kokybiškai nauja verslo organizacijų valdymo kryptis – tai išorinių išteklių panaudojimo koncepcija, atitinkanti nūdienos verslininkystės poreikius. Tyrimai parodė, jog verslo organizacijos konkurencingumą determinuoja atsisakymas tokių veiklos rūšių, kurios tiesiogiai nesusijusios su esminėmis kompetencijomis, neduoda esminio indėlio į pridėtinės vertės sukūrimui ir gali būti perduotos išoriniams verslo subjektams bendradarbiavimo ir kooperavimo pagrindu. Tokia verslininkystės kryptis įgavo stabilų ilgalaikį pobūdį, įtraukia į savo sritį

vis didesnę įmonių skaičių nepriklausomai nuo jų dydžio, verslo rūšies ar teritorinio, su pastarosios esmine kompetencija, tačiau yra gyvybiškai būtinos jos funkcionavimo sėkmei garantuoti ir savo funkciją gali vykdyti sutarčių pagrindu išorinių išteklių pritraukimo politikos rėmuose. Tokia ekonominė veikla angliškai kalbančiose šalyse ir daugelyje kitų pasaulio kraštų vadinama užsakomosiomis paslaugomis. Tokios paslaugos arba kooperacija yra šiuolaikinės verslininkystės modelis, garantuojantis papildomus konkurencinius pranašumus (Adamonienė, Andriuščenka, 2006).

Virtualios organizacijos. Pastaruoju metu dėl informacinių ir komunikavimo technologijų tobulėjimo gerokai padaugėjo bendradarbiavimo tarp ūkinės veiklos subjektų galimybių, leidžiančių aljanso tipo įmonėms lengviau integruoti ir koordinuoti. Naujosios informacinės technologijos paskatino virtualių organizacijų plėtrą. Virtuali įmonė suprantama kaip susivienijimas ekonominės veiklos vienetų, kurie taip efektyviai integruoja ir koordinuoja savo veiklą, jog susidaro įspūdis apie vieningos verslo organizacijos egzistavimą. Minėtos organizacijos turi žymų potencialą savo konkurencinėms galimybėms stiprinti, o informacinės technologijos gerokai padidina įmonių aljanso veiklos lankstumą bei efektyvumą (Andriuščenka, 2006).

Kooperacijos strategijos įvertinimas. Kooperacija ir užsakomosios paslaugos dažniausiai suprantamos kaip organizacijos vidinių padalinių ir visų su jais susijusių aktyvų pervedimas išorinei organizacijai, siūlančiai per apibrėžtą laiką teikti kokias nors paslaugas pagal sutartą kainą. Akivaizdu, jog pervedamo padalinio veiklos kontrolė taip pat pavedama paslaugų tiekėjui. Pakviesta iš pašalės organizacija ar specialistas konkrečioje veiklos srityje, dažniausia pajėgia padidinti įmonės vertę, tai paprastai yra nepasiekiamo užsakovui, atliekančiam antraeiles funkcijas savo jėgomis.

Žiniomis grįstos strategijos kryptis. Tyrimai rodo, kad intelektiniai ištekliai XXI amžiaus pradžioje tampa svarbiausiu verslo subjektų stabilių konkurencinių pranašumų formavimo, jų potencialios rinkos vertės didinimo ir dinamiškai besiplėtojančių vartotojų poreikių tenkinimo šaltiniu. Vadinasi, žinios tampa bet kurios rūšies verslo subjekto intelektiniu ištekliumi arba aktyvu, reikalaujančiu jų funkcionavimo dėsningumą išryškinti, sąveikos su kitais ekonomikos veiksniais sistemingo įvertinimo, paskleidimo ir efektyvaus panaudojimo. Konceptija turi daug patrauklių savybių, tačiau platus jos idėjų panaudojimas kompanijų valdymo praktikoje yra ribojamas. Verslo subjektų kreipimasis į išorinius išteklius gali atvesti prie pamatinių aktyvų ir kompetencijų susilpninimo, todėl žinomos kompanijos neretai vengia kooperacijos paslaugų. Todėl, visa tai, kas verslo požiūriu yra gyvybiškai svarbu konkrečiai verslo organizacijai, būtina saugoti ir ginti, t.y. nepatikėti pašalinėms organizacijoms. Parenkant kooperacijos paslaugų vykdytojus būtina vadovautis ne tik ekonominiais kriterijais, bet kartu įvertinti ir pavojus, kurie gali iškilti dėl partnerio parinkimo klaidų. Bendradarbiavimo sutarčių naudojimo atvejais iškyla rimtas pavojus, jog kliento vadovaujančios grandies personalas atitrūks nuo verslo praktikos, kadangi deleguoto verslo veiklos

klausimus sprendžia paslaugų teikėjo vadovai. Taip pat atsiranda svarbios verslo informacijos nutekėjimo grėsmė (Andriuščenka, 2005).

Akademinės literatūros šaltinių analizė rodo, jog intelektinių išteklių valdymo problema yra viena naujausių vadybos teorijos. Ekonominė veikla visada buvo grindžiama žiniomis. Žinios, energetiniai ištekliai ir organizacija – tai pirminiai veiksniai, kuriais žmonės disponavo praeityje ir rūpinasi jais dabar. Aukščiau analizuoti racionalieji arba loginiai požiūriai į strategijos sudarymo procesus, tokie kaip planinė ir konkurencinio pozicionavimo metodika, yra grindžiami prielaida, kad verslo organizacija privalo nuolatos mokytis, įgyti naujų žinių apie save pačią, lygiai kaip ir apie savąją aplinką. Tuo pat metu pamatinėmis kompetencijomis grindžiamos strategijos požiūris pripažįsta, kad organizacinės žinios sustiprina daugelį esminių kompetencijų. Todėl organizacinis mokymasis ir organizacijos žinių vadyba pastaruoju metu tapo daugelio tyrimų objektu. Tokių tyrimų metu buvo pripažinta, jog organizacinės žinios ir organizacinis mokymasis susilieja į vieną integruotą visumą, iš kurios išplaukia verslo organizacijos žiniomis grįstos strategijos sudarymo kryptis.

2. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS

Tyrimo proceso etapams buvo analizuojama dviejų autorių darbai. K. Kardelio (2002) knygoje aptariama bendri tyrimo metodai, apklausos samprata, tyrimų būdai bei tyrimo reikšmingumo įvertinimas, o V. Pranulio (1998, 1999) darbuose analizuojama marketinginio tyrimo procesas smulkiau, jis išskiria 11 etapų (problemos išaiškinimas, žvalgybinis tyrimas, tyrimo reikalingumas, tyrimo planas, tyrimo metodo parinkimas, imčių parinkimas, duomenų rinkimas, duomenų analizė, tyrimo ataskaitos parengimas ir pateikimas, tyrimo rezultatų naudojimas).

Apibendrinant galima išskirti pagrindinius tyrimo proceso etapus:

- Tikslų ir uždavinių apibrėžimas;
- Tyrimo organizavimas ir pravedimas;
- Duomenų rinkimo ir apdorojimo metodai;
- Duomenų analizė ir interpretavimas.

Visą mokslinio tyrimo procesą galima suskirstyti į tris pagrindinius etapus:

1. *Pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas.* Šiame etape išskirtinas:

- ◆ tyrimo tikslo ir uždavinių nusakymas;
- ◆ tyrimo strategijos arba tyrimo plano sudarymas;
- ◆ tyrimo proceso organizavimas.

2. *Faktų rinkimas (empirinių duomenų banko kaupimas).*

3. *Empirinių duomenų apdorojimas.* Šiame etape taip pat galima išskirti keletą punktų:

- ◆ statistinį gautų duomenų apdorojimą;
- ◆ teorinį duomenų apdorojimą;
- ◆ gautų rezultatų praktinį pritaikymą (siūlomi būdai arba konkrečios rekomendacijos).

Planuojant tyrimą, pagrindinis vaidmuo tenka tyrimo idėjai. Kita vertus, ne kiekviena problema reikalauja mokslinio tyrimo. Apskritai mokslinė problema yra ta, kuri apima mokslinį ir praktinį elementą. Todėl kai kurioms problemoms išspręsti užtenka praktinių priemonių arba turimų žinių.

Kiekviena, nors ir labai konkrečiai suformuluota, tema gali turėti daug sprendimo aspektų, kurie paprastai negali būti nagrinėjami tuo pačiu metu. Todėl, suformulavus darbo tikslą, užsibrėžiami konkretūs tyrimo uždaviniai, kurie kyla iš bendrųjų ir specifinių, tam tyrimui suformuluotų klausimų.

Šis atliktas tyrimas yra vienkartinis, vyksta palyginti neilgai. Šiais tyrimais užfiksuojame tam tikrą situaciją konkrečiu momentu.

Apžvelgiant UAB „Duiteksas“ veikla naujo gaminio kūrimo srityje buvo atlikti 4 tyrimai:

1. Analizuotas naujo gaminio kūrimo organizavimo procesas, tai buvo atliekama siekiant išsiakinti kaip vyksta šis procesas, ar čia yra prisilaikoma teorinėje dalyje padarytomis tam tikromis

nustotomis. Šis tyrimas buvo vykdomas naudojant šios tyrimo metodus: stebėjimą bei atitinkamą įmonės veiklos sritį, reglamentuojančių dokumentų analizę (content analizę). Tyrimas buvo vykdomas 2009-2010 m.

2. Konkurencinės bei kitų aplinkų tyrimas. Jis buvo vykdomas su tikslu-išsiaiškinti pagrindinius konkurentus ir jų stipriausias bei silpniausias sritis nagrinėjamos temos. Taip pat buvo apžvelgtas ir kitos aplinkos siekiant nustatyti jų įtaka įmonės veiklai. Tuo tikslu buvo analizuojami 2009-2010m. statistiniai duomenys.

3. Naujo gaminio ekonominio tikslingumo ir bandomojo marketingo tyrimas buvo vykdomas siekiant išsiaiškinti ar ši naują gaminį (chalatą) iš vis verta gaminti iš ekonominės pusės bei kokios bus bandomojo marketingo išlaidos reklamos srityje. Tyrimas buvo vykdomas 2010 m. tam naudojant ekonominės analizė metodą.

4. Klientų nuomonių apie naują gaminį tyrimas. Šio tyrimo tikslas –klientų nuomonių įvertinimas ir tuo pačių jų susidomėjimo įmonės produkcija nustatymas. Tyrimas buvo vykdomas anketinės apklausos būdai. Apklausoje dalyvavo visi potencialus pirkėjai įmonės, kurios yra prekybos, gamybos ir paslaugų įmonės. Anketinė apklausa kaip kiekybinis tyrimas buvo vykdomas 2010 m sausio –vasario mėnesiais.

Užsibrėžto tikslo ir uždavinių įgyvendinimui informacija buvo renkama dviem būdais t.y. analizuojant antrinius duomenis bei atliekant anketinę apklausą naudojant *uždaro* tipo klausimus.

Būtent šiais išvardintais marketingo tyrimo etapais ir naudojamasi atliekant šį darbą.

Šiame darbe naudojama apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas. Viena vertus, tai gali rodyti metodo patikimumą, o antra vertus – jo populiarumą dėl tariamo paprastumo, manant, jog nėra nieko lengvesnio, kaip atlikti apklausą. Į apklausą galime žiūrėti kaip į komunikacijos procesą, kuris nustato šiuos pagrindinius kintamuosius:

- asmuo, atliekantis apklausą, vadinamas interviu gavėjas arba apklausėjas;
- žmogus arba grupė, kuriuos apklausia, vadinami respondentais, per apklausą jie ribojami tam tikromis taisyklėmis;
- apklausos dažniausiai atliekamos standartizuotomis metodikomis;
- apklausa atliekama įvairiomis sąlygomis, galinčiomis turėti įtakos, jos eigai bei rezultatams;
- apklausa – vienpusė komunikacija, kurią valdo interviu gavėjas.

Kadangi mokslinių apklausų uždavinys – gauti kuo objektyvesnę informaciją, apklausos vedėjui keliami tam tikri reikalavimai bei elgesio taisyklės:

- A. apklausos vedėjas visada turi prisistatyti, iš kur yra ir kieno interesams atstovauja;
- B. įžangoje trumpai apibūdina problemą ir apklausos tikslą;

- C. ypač svarbu siekti kontakto su apklausiamaisiais, įgyti jų pasitikėjimą, todėl jis turi būti komunikabilus, išsilavinęs, mokėti bendrauti;
- D. jis negali reikšti savo nuomonės apie duodamus klausimus nei prieš apklausą, nei jos metu;
- E. negalima vertinti atsakymų arba kaip nors rodyti savo pritarimą arba nepritarimą;
- F. negalima mokyti, polemizuoti; jeigu instrukcija nedraudžia, tai po apklausos jis gali pasakyti savo nuomone ir pedagogiškai veikti apklausiamąjį.

Klausimų tikslas – nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinių, gauti išsamesnės informacijos apie elgesio pobūdį. Pagrindiniai metodologiniai jų principai būtų šie:

Jie turi būti nukreipti į esminius žmogaus elgesio ypatumus, jų sąlygojančius veiksnius.

Turi reprezentuoti sindikatą. Dažnai analizuojamos skirtingos veiklos sferos, arba viena veikla tirama plačiau, todėl negalima apsiriboti vienu klausimu. Vienas indikatorius tik bendrai gali nusakyti kokius nors bruožus. Dėl to būtina pateikti daugiau klausimų.

- 1) Vartoti aiškias, lengvai suprantamas ir nedviprasmiškas sąvokas; tai, kas paprasta ir suprantama apklausos vedėjui, turi būti aišku ir apklausiamajam.
- 2) Negalima pateikti „dvigubų klausimų“. Pavyzdžiui: „Ar mėgstate kavą, ar saldinius?“ Iš tiesų tai du atskiri klausimai, sujungti į vieną.
- 3) Klausimas neturi būti tendencingas, t.y. sąmoningai stimuliuojantis atitinkamą atsakymą. Pavyzdžiui: „Jūs nemėgstate alkoholio, ar ne?“ arba „Juk jūs nerūkote, tiesa?“ Čia tinkamiau būtų paklausti: „Ar jūs rūkote?“
- 4) Pravartu naudoti tikrinamuosius (kontrolinius) klausimus, t.y. tą patį klausimą pateikti du kartus, tik kitaip jį suformuluoti ir įterpti kitoje anketos vietoje. Tai gali padėti išaiškinti nesąžiningus respondentus.
- 5) Respondentui turi būti sudaryta galimybė išvengti atsakymo. Todėl tyrėjas privalo numatyti tokius atsakymų variantus, kaip pavyzdžiui „Sunku atsakyti“, „Nežinau“, „Neturiu nuomonės“ ir pan. Tačiau kai tokių atsakymų daug, tai gali rodyti arba tvirtos nuomonės stygių, arba klausimo neadekvatiškumą norimai gauti informaciją.
- 6) Klausimo struktūra turi būti paprasta ir aiški.
- 7) Reikia vengti klaidingų prielaidų.

Pagal klausimų pateikimo forma galimi keturi tipizavimo atvejai: atviri ir uždari, tiesioginiai ir netiesioginiai klausimai.

Atviri klausimai neturi galimų atsakymų variantų. Tačiau jie dažniausiai tinka tada, kai norima išžvalgyti problemą arba kai toks klausimas duodamas pirmą kartą ir nėra aiškūs galimi jo atsakymo variantai. Jie kartais tinka interviu pradžioje, norint suaktyvinti respondentus.

Uždari klausimai susideda iš dviejų skirtingų komponentų: a) paskatinančios dalies (sudominantys klausimai) ir b) atsakymų dalies (galimi atsakymų variantai). Kai klausimai uždari, respondentas turi pasirinkti vieną galimų atsakymų variantų. Kai atsakymai tiriamajam gatavi, lengviau padaryti sprendimą, nes nereikia pačiam formuluoti atsakymo. Tačiau keblumai galimi dėl to, kad tiriamasis gali pasirinkti ne visai jam tinkamą atsakymą (pavyzdžiui, į klausimą „Ar sutiktumėte būti informatikos mokytoju?“, kur tėra tik kelios alternatyvos: „Taip. Ne. Nežinau“), arba iš daugelio alternatyvų sunku išsirinkti (pavyzdžiui, iš 10 – 15 indikatorių apie prioritetingas veiklos sritis sunku išsirinkti tris svarbiausius). Dėl to gali pasitaikyti paviršutiniškų atsakymų.

Uždarų klausimų pranašumas tas, kad:

- kai yra alternatyvų, lengviau pasirinkti; be to, tyrėjui „nereikia“; klasifikuoti atsakymų, o tai padeda išvengti subjektyvumo;
- lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis;
- lengviau lyginti, gretinti;
- didesnis indikatorius patikimumas.

Anketų duomenų apdorojimui buvo naudojamas sisteminimo metodas, t.y. atsakymų grupavimas, santykinų dažnių skaičiavimas, lentelių sudarymas, grafinis duomenų vaizdavimas, kriterijų vertinimo bei sintezės metodas, t.y. gautų rezultatų apibendrinimas ir išvadų formulavimas.

Tiriamieji – Apklausa vykdyta prekybos, gamybos ir paslaugų įmonėse. Jos metu buvo išdalinta 60 anketų (žr. 1 priedą.). Pasirenkant respondentus buvo naudojama tikslinė rinka, t.y. parenkamos tik tos įmonės, kurioms reikalingas mūsų gaminy -chalatas.

Instrumentarijus – anketa sudaryta iš 30 klausimų kurie susiję su tyrimo tikslu. Anketos pradžioje pateikti klausimai, kurie reikalauja didžiausio respondentų dėmesio. Sudarant klausimyną, atsakymų pateikimui buvo naudojamos nominalinė ir santykinė skalės.

Metodai – atliekant tyrimą duomenų surinkimui pasirinkau kiekybinį tyrimų metodą – anketinę apklausą. Šis metodas yra plačiai naudojamas ir labai patogus rinkti pirminiams duomenims. Be to, šis metodas efektyviausia reprezentuoja vartotojų visumą, yra objektyvus ir leidžia įvertinti respondentų vieno ar kito atsakymo pasirinkimo priežastingumą.

3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APIBŪDINIMAS

3.1. UAB „Duiteksas“ veiklos charakteristika

Uždaroji akcinė bendrovė „Duiteksas“ veikia vadovaudamasi Lietuvos Respublikos įmonių, akcinių bendrovių ir kitais bei Vyriausybės norminiais aktais, reguliuojančiais įmonės veiklą savo įstatais. Pagrindinė įmonės veiklos rūšis – darbo rūbų, uniformų siuvimas. Bendrovė yra įsikūrusi Šiaulių rajone.

Nuo įkūrimo dienos siuvimo įmonė tobulėjo, augo jos darbuotojų skaičius, didėjo apyvarta. Su didesniais reikalavimais susijęs darbas, išugdė aukštesnės kvalifikacijos darbuotojus. Įmonė siuva Lietuvos užsakovams. Naudoja Vokietijos, Japonijos ir kitų šalių gamybos siuvimo įrangą.

Visi įmonės gaminami darbo rūbai sertifikuoti pagal atitinkamus standartus.

Įmonės valdymo sistema - tai vienas iš pagrindinių įmonės valdymo elementų. Jos dėka tarp įmonės darbuotojų paskirstomi valdymo tikslai ir užduotys. Valdymo struktūra - tai valdymo sprendimo priėmimo ir vykdymo darbo padalijimo organizacine forma. Įmonėje dirba darbuotojai, tarp kurių yra generalinis direktorius, direktorė, technologė, mechanikas, teisininkas, vadybininkė, siuvėjos, sukirpėja, kontrolierė, pakuotoja.

Organizacinė valdymo sistema - tai visuma valdymo grandžių, išdėstytų pagal griežtą pavaldumą ir užtikrinančių tarpusavio ryšį tarp valdymo ir valdomosios posistemės.

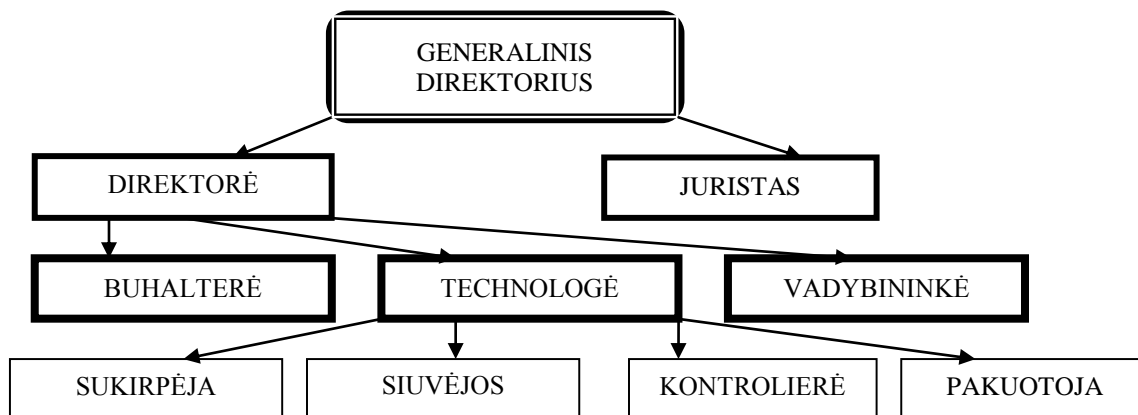
Kiekviena organizacinė struktūra yra sudaryta iš didesnio ar mažesnio individualaus darbo vietų skaičiaus. Tuos darbus gali atlikti skirtingi žmonės, bet vidutinėje verslo įmonėje gali būti ir taip, kad vienas žmogus dirbs kelis darbus, t.y. užims kelias individualias darbo vietas (8 pav.).

Misija: UAB „Duiteksas“ yra siuvimo veiklą vykdanči bendrovė, kurios pagrindinis uždavinys – darbuotojų kompetencijos nuolatinis didinimas bei nepriekaištingos kokybės darbų atlikimas, orientuotas veiklos kryptimi, siekti, tapti lydere vietinėje rinkoje, gaminant aukštos kokybės gaminius iš geriausių žaliavų, patenkinant esamus ir būsimus vartotojų poreikius, plečiant gamybą naujausių technologijų pagrindu bei plėtojant veiklos sritis, puoselėjant įmonės tradicijas (Šaltinis: įmonės „Duiteksas“ nuostatai).

Vizija: UAB „Duiteksas“ tapti viena iš patikimiausių ir nuolat tobulėjančių siuvimo paslaugų teikimo bendrovių nacionalinėje rinkoje, patenkinant esamus ir būsimus įmonės, darbuotojų, partnerių bei užsakovų lūkesčius. Būti pripažinta lydere Lietuvos siuvimo rinkoje, teikiančia klientams kokybiškas siuvimo paslaugas, naudojant pažangiausias technologijas ir garantuojant aukštą kokybę bei sutartus darbų atlikimo terminus.

Tikslai: Įmonė „Duiteksas“, kaip ir visos UAB, yra pelno siekianti įmonė, tad savaime aišku, kad įmonės tikslas – gauti kuo didesnį pelną. Kai įmonė turės kuo daugiau klientų ir užsakymų, tai gaus ir didesnes pajamas, o taip pat ir didesnį pelną (Šaltinis: įmonės „Duiteksas“ nuostatai).

Dar įmonė iškėlė labai svarbius tikslus: patikrinti naują idėją, palyginti prognozuojamus ir faktiškus rezultatus, įvertinti verslo perspektyvas ir gyvybingumą apskaičiuoti, priimtiems sprendimams įgyvendinti, reikalingas lėšas ir rasti pigiausią variantą, informuoti apie įmonės veiklą šalies visuomenę bei kitas įmones, pasiekti, kad įmonės apyvarta kuo daugiau padidėtų, kartu būtų patenkinti klientų poreikiai ir kokybės reikalavimai.



8 pav. UAB „Duteksas“ organizacinė valdymo struktūra

Šaltinis: sudarytas autorės

Įmonės pagrindiniai tikslai yra plėsti įmonės gamybą ir didinti pelną. Darbuotojų socialinis kėlimas. Įmonė taip pat siekia pritraukti naujus klientus ir įsitvirtinti rinkoje.

Siuvimo įmonės gaminiai siuvami iš lietuviškų audinių. Įmonės produkciją vertina Lietuvos pirkėjai. Tai rodo pastaraisiais metais padidėjusi įmonės produkcijos paklausa.

Įmonė siuva ir parduoda kokybiškus ir madingus darbo rūbus medicinos darbuotojams, transporto, maisto pramonės darbininkams. Įmonė kuria atsižvelgdama į darbo specifiką, o taip pat ir užsakovo norą. Užsakant didesnius kiekius taiko nuolaidas. Siuvinėja firminius logotipus. Darbo rūbai ir uniformos skirti įvairių profesijų darbuotojams. Įmonė gamina įvairius tekstilės gaminius. Įmonė patenkina visų klientų reikalavimus, gali gaminti iš užsakovo medžiagų, gaminiai gali būti pritaikyti individualiam užsakymui ir taip pat masiniam naudojimui. Didžiulis prekių asortimentas apsaugo gebėjimą greitai reaguoti rinkoje.

3.2. UAB „Duteksas“ naujo gaminio kūrimo organizavimo analizė

Kuriant naują gaminį UAB „Duteksas“ (šio atveju-chalatas) yra sprendžiami šie uždaviniai:

1. Pagaminamas chalato pavyzdys.

2. UAB „Duiteksas“ technologė įvertina chalato bandomąjį pavyzdį, preliminariai priima sprendimo pagrįstumą ir pakankumą, arba standartų reglamentuojamoms, planuojamoms naujai gaminamiems chalatom, charakteristikoms ir vartotojiškoms savybėms užtikrinti.
3. Įmonės technologė padaro išvadas dėl vienokių ar kitokių modeliavimo sprendimų priėmimo galimumo naujam gaminamam chalatom, eksperimentų ir bandymų būdu atranda optimalų modeliavimo sprendimą.
4. Įmonės buhalterė patikslina empirinių skaičiavimų būdu bandomajame pavyzdyje preliminarias užduotis naujam gaminamam chalatom bei jos planuojamus dydžius.
5. UAB „Duiteksas“ vadybininkas pristato naują gaminį klientams ir pateikia informaciją apie gaminį.
6. Kvalifikacinių bandymų metu: įmonės vadovas galutinai, prieš pradėdant masinę gamybą, įvertina priimtų sprendimų teisingumą ir jų galimumą, užtikrina visas numatytas gaminio savybes bei gamybos procesą, kaip priimtų technologinių ir organizacinių sprendimų visumos, galimybes realizuoti šias savybes, išsiaiškina galimus trūkumus ir jų priežastis, pateikia išvadą dėl masinės gamybos galimumo.
7. Tipinių bandymų metu: UAB „Duiteksas“ sukirpėja įsitikina, kvalifikaciniais bandymais patvirtintą gaminio audinį, ar technologinių procesų parametrai nepablogina planuojamo naujo gaminio savybių ir kokybės.

Idėjų generavimo pagrindinis uždavinys – parodyti naujo gaminio privalumus, išskirtinumą iš kitų, jau dabar rinkoje siūlomų, gaminų. Norint, kad vartotojai geriau pažintų naują gaminį, reikia išryškinti jo gerąsias savybes. Kartais tenka lyginti jau esančias rinkoje prekes, kad geriau būtų įsimintas planuojamas išleisti gaminy. Kad vartotojui būtų lengviau, padaryti gaminio pristatymui naudojamą gaminio pavyzdį.

Atskirti geras idėjas nuo blogų nėra lengva, tačiau tai padaryti yra būtina taupant laiką ir pinigus. Kadangi įmonės tikslas yra patenkinti klientų poreikius, tai įmonė pirmiausia turi išsiakinti, kokie yra jų pasiūlymai. Tam, kad išsiaiškintų klientų poreikius ir norus, dėl naujo gaminio įmonėje buvo sudaryta anketa ir atlikta apklausa. Apklausos metodas pasirinktas, siekiant geriau išsiakinti klientų ir potencialiu vartotojų norus.

Idėja gaminti naują gaminį – universalų chalatom – kilo įmonės savininkui, todėl kad šis chalatom yra universalus ir krizės laikotarpiu turės paklausą. Kad nustatytume naujo gaminio poreikį buvo apklausiami įmonės klientai ir potencialūs vartotojai. Dėl šios priežasties įmonė taikė veiksmus, atsižvelgdama į esamus klientus ir potencialius vartotojus, ir pateikė reikiamą informaciją apie naują gaminį.

Taip pat buvo domėtasi konkurentų veikla. Išaiškėjo, kad kitos siuvimo įmonės negamina būtent tokių chalatom. Tai skatina būti įmonė novatore, taip siekiant užimti didžiąją rinkos dalį.

Naujas UAB „Duiteksas“ gaminys gali būti bet koks gaminys iš tekstilės. Naujas gaminys įmonėje gali būti esamas gaminys (su papildomomis savybėmis ar pan.) arba naujas gaminys Lietuvos rinkoje. Todėl šiame darbe pristatysime būtent naują gaminį – universalų chalata. Šis gaminys yra gana įdomus ir turi aiškiai apibrėžtas funkcines savybes (priedas 1).

Prieš pradėdant kurti naują gaminį UAB „Duiteksas“ darbuotojus paskirsto tokiais etapais: kurie už ką bus atsakingi:

Direktorė patvirtina įsakymų gaminių gamybą, taip pat atlieka įmonės vidinių galimybių diagnostiką.

Vadybininkas atlieka klientų paiešką, renka informaciją apie rinkos aplinką, užsako audinį, furnitūrą.

Buhalterė sudaro finansinę analizę, apskaičiuoja gaminio savikainą, gaminio pardavimo kainą. Gauta informacija leidžia įvertinti rinkos pozicijas, jos elementų pokyčius. Rinkos analizė reikalauja gana daug lėšų ir nemažai laiko.

Kontrolė reikalinga bet kokio gaminio vykdymui. Reikia nuolat stebėti gaminio kokybę, ar nenukrypstama nuo pagrindinio tikslo, ar įvykdomi gaminio terminai. Pastebėjus nukrypimus reikia iš karto koreguoti veiksmus. Pagrindinės kontrolės pareigos - patikrinti gaminio kokybę, apžiūrėti gaminio siūles, ar gaminio detalės atitinka reikalavimus.

Ypač svarbu išsiaiškinti esamus ir potencialius konkurentus. Kadangi konkurentų esamos padėties rinkoje įvertinimas suteikia galimybę spręsti, ar verta toliau domėtis idėja, ar ją paprasčiausiai reikia atmesti.

Pagrindinė priežastis, kuri skatina kurti naujus gaminius yra konkurencija, siekimas gauti daugiau pelno taip pat užimti kuo didesnę rinkos dalį. Kuriant naują gaminį įmonė turėtų pasirinkti vidinių pranašumų išnaudojimo ir augimo kriterijus. Turint rinkos lyderio pozicijas darbo rūbų rinkoje būtų ganėtinai nesunku pateikti ir sėkmingai populiarinti naują gaminį - chalata .

3.3. UAB „Duiteksas“ konkurencinės bei kitų aplinkų analizė

Prie išorinių veiksnių, kurie veikia įmonę, priskiriami ekonominiai, politiniai-teisiniai, socialiniai – kultūriniai, technologiniai pokyčiai. Norint įvertinti išorinius įmonę veikiančius veiksnus, yra atliekama PEST analizė.

Politinė –teisinė aplinka. Kiekvienoje šalyje veikiančios politinės jėgos suformuoja valdžios ir valdymo struktūras, kurios savo sprendimais priima tam tikrus teisės aktus (įstatymus, nutarimus, įsakymus, taisyklės). Lietuvoje politinė aplinka nėra labai stabili. Mažas pasitikėjimas valdančiąja

partija. Dažnai keičiasi įstatymai susiję su verslu, tai nėra palanku verslininkams. Dažnai keičiasi mokesčių politika, kuri žlugdo verslininkus.

Įmonė savo veikloje vadovaujasi Lietuvos įstatymais: UAB „DUITEKSAS“ turėdamas uždarnosios akcinės bendrovės statusą, vadovaujasi uždarnosios akcinės bendrovės veiklą reglamentuojančiais atitinkamais įstatymais, kuriose nusakomos bendrovės steigimo, valdymo organų sudarymo, jos veiklos ir bendrovės likvidavimo sąlygos bei tvarka.

Tarp tobulintų teisės aktų išskiriami: Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymai, Lietuvos Respublikos juridinių asmenų pelno mokesčio įstatymas LR konkurencijos įstatymas, LR darbo sutarties įstatymas, LR žmonių saugos darbe įstatymas, LR Darbo apmokėjimo įstatymas, LR prekių ir paslaugų ženklų įstatymas, LR komercinio arbitražo įstatymas ir kiti įstatymai bei norminiai aktai.

Taigi UAB „Duiteksas“ veikia tam tikroje politinėje ir teisinėje aplinkoje: laikosi vidaus veiklą, santykius su pirkėjais, partneriais ir konkurentais reglamentuojančių teisės aktų.

Didelę įtaką turi ir įvairūs mokesčių įstatymai, kurie šiuo metu labai žlugdo įmonę. Mokesčių reikia sumokėti vos ne daugiau negu įmonė gauna pelno (pelno mokestis, pridėtinės vertės mokestis, mokesčiai „Sodrai“ ir kt.).

Lietuvos politinė aplinka yra stabili, nes nežiūrint, kuri politinė partija yra valdžioje. Lietuvos įstojimas į ES turi teigiamos įtakos verslo plėtrai. Be to, smulkiojo ir vidutinio verslo plėtra, kaip prioritetinga Lietuvos ūkio šaka yra taip pat nuolat skatinama ir pripažįstama LR Vyriausybės. Tačiau vyriausybės vykdoma ekonominė politika nėra gera visų pirma tuo, jog mažai plečiama mokesčių mokėtojų bazė, o vis labiau spaudžiami sąžiningi mokėtojai, trūksta kontrolės.

Ekonominė aplinka, kurioje veikia įmonė, turi didelį poveikį jos veiklai. Remiantis Statistikos departamento duomenimis nuo 2000-ųjų iki 2009-ųjų metų BVP pastoviai didėjo vidutiniškai 7,4 proc. Nuo 2009 metų ekonominė situacija Lietuvoje pablogėjo, bendrasis vidaus produktas (BVP) 2009 siekė 92,5 mlrd. palyginti su 2008 metais, sumažėjo 15 proc. mlrd. litų. Didžiausią įtaką BVP kritimui turėjo dukart pakelti pridėtinės vertės mokesčiai ir triskart didinti akcizai. Prie infliacijos didėjimo Lietuvoje, Statistikos departamento, labiausiai prisidėjo alkoholio ir tabako prekių, kuro bei transporto paslaugų akivaizdus pabrangimas. Ši prekių grupė užima didžiausią dalį vartotojo krepšelyje, todėl jų brangimas neišvengiamai prisidėjo prie infliacijos didėjimo. 2010 m. prognozuojama, kad BVP padidės 0,5 proc.

Pagal augimo tempus tarp ekonominių veiklos rūšių 2009 m. IV ket. didžiausią dalį bendrosios pridėtinės vertės struktūroje sudarė paslaugos 61,0 proc., pramonės dalis siekė daugiau, nei 24 proc. Statistikos departamentas taip pat prognozuoja, kad per artimiausius metus didžiausia grėsmė netekti darbo bus statybų sektoriuje, mažiausia – paslaugų sektoriuje. Metinė infliacija buvo 2008 m. 11.8

proc., 2009 m. 12 proc. Finansų ministerija prognozuoja, kad infliacija 2010 m turėtų siekti 11 proc., o tai greičiausiai viršys mažiausia leistina infliaciją, reikalingą atitikti euro įvedimo kriterijus. Pagrindinės infliacijos priežastys yra pakilusios maisto produktų, administruojamos ir degalų kainos. (<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=7794>)

Pastebėta, kad pagrindinės didelės infliacijos priežastys bus šilumos ir kuro kainų augimas, 2009 m. kovo mėn., palyginti su 2008m. kovos mėn. sudarė 4.6 procento.

2009 m. nedarbo lygis Lietuvoje buvo 11.5 proc. Paskutiniųjų metų ekonominis augimas neigiamai veikė darbo rinką, užimtumas mažėjo. 2009 metais šalyje padidėjo bedarbių skaičius, be jų dalis tarp darbingo amžiaus gyventojų. Vidutinis metinis bedarbių skaičius, Lietuvos darbo biržoje duomenimis Statistikos departamento gyventojų užimtumo tyrimo duomenimis, 2009 m. bedarbių buvo 224,9 tūkst., o tai 131 tūkst., arba 2,4 karto daugiau nei 2008 m. Toks bedarbių skaičius buvo 2002 m. Daugiausia bedarbių buvo 2001 m. – 284,0 tūkst., o mažiausiai 2007 m. 69 tūkst. (<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=7742>)

Vyrų nedarbo lygis 2009 m. buvo 5,7 procentų ir per metus išaugo 2,8 karto, o moterų – 5,8 procento ir per metus išaugo 1,9 karto. Mieste nedarbo lygis 2009 m. buvo mažesnis nei kaime 2008 m. mieste nedarbo lygis buvo 5,7 procento, kaime – 6,1 procento, atitinkamai 2,2 ir 2,7 karto mažesnis nei 2009 m. Per metus euro zonoje vyrų nedarbo lygis išaugo nuo 8,9 proc. iki 10 proc., visoje ES – nuo 8,6 proc. iki 9,8 proc. Moterų nedarbo lygis euro zonoje padidėjo nuo 9,3 proc. iki 10,1 proc., visoje ES – nuo 8,5 proc. iki 9,4 proc.

Vertinant investicijų pokyčius, per 2009 metus šalyje materialinės investicijos sudarė 15150,1 mln. litų. Palyginti su 2008 metais, visos materialinės investicijos sumažėjo 18,3 procento. Per 2009 metus valstybinio sektoriaus investicijos sudarė 5271,2 mln. litų (35 proc. visų materialinių investicijų), o privatus sektoriaus investicijos atitinkamai sudarė 5078,9 mln. litų 2007 metų materialinių investicijų struktūra pagal veiklos rūšis. Paskolas investuoti Lietuva teikia vienodą apsaugą ir garantijas tiek vietinėms, tiek užsienio įmonėms. Šalis garantuoja nevaržomą kapitalo judėjimą ir dividendus bei laisvą galimybę pateikti į visus ūkio sektorius. Euras pagrindinė valiuta atsiskaitant su ES šalių prekybos partneriais. (<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=15630>).

Žemi darbo kaštai leido Lietuvai išlaikyti tarptautinį konkurencingumą. Kadangi daugumos įmonių pagrindinis pajamų šaltinis yra darbinės pajamos, o nedarbas didėja, tai gyventojų pajamų lygis mažėja, o kartu mažėja ir gyventojų perkamoji galia. Įmonės veiklai didelį poveikį turi tokie makroekonominiai veiksniai, kaip bendra šalies ekonominė būklė, jos plėtros lygis. Nuo jų didesniu mažesniu mastu priklauso gyventojų perkamoji galia, jų elgsena rinkoje, prekių paklausa ir jų pardavimas.

Šiuo metu Lietuvos ekonominė padėtis vertinama nelabai teigiamai, dėl to darbuotojų atlyginimai nekyla. Tačiau labiausiai ji pastebima prekių kūrimo, jų tobulinimo ir gamybos srityse. Tačiau vis dar nedidelė gyventojų perkamoji galia turi įtakos įmonės veiklai ir produkcijos realizacijos. Siuvimo įmonei nustatyti mokesčiai būtų šie:

- Soc. draudimo mokestis SODRAI-30.98% nuo bendro užmokesčio fondo ir 3 % nuo kiekvieno atlyginimo.
- Fizinį asmenų pajamų mokestis – tarifas 21%.
- PVM - 21%
- Turto mokestis - 1% nuo įmonės turimo turto.
- Pelno mokestis 15%.

Įmonės savininkai ir krizės metų perka darbo rūbus savo įmonėms ir sudaro galymybę įmonei plėsti savo veiklą ir tikėtis plėtros ateityje.

Socialinė-kultūrinė aplinka. Socialinė aplinka atkreipia dėmesį atsižvelgti į vartotojų gyvenimo būdą, prisitaikyti prie jo ir rinkai pasiūlyti produktą, atitinkantį jo poreikius. Pastaruoju metu į Lietuvą atvyksta mažiau užsieniečių verslininkų. Daugelis jų į mūsų šalį atvyksta verslo tikslais sudaryti bendradarbiavimo sutartis su Lietuvos siuvimo įmonėmis.

Apžvelgiant socialinę aplinką, darančią įtaką UAB „Duiteksas“, matyti, jog įmonės pajamos nelabai didėja. 2009 m. sumažintas gyventojų pajamų mokestis nuo 24 iki 21 procentų, minimali mėnesinė alga 800lt. Besikeičianti demografinė situacija stipriai veikia visą darbo rinką. Emigruoti į užsienį labiau linkęs jaunimas, todėl vyresniems gyventojams yra daugiau galimybių įsidarbinti. Tačiau kvalifikuotų darbuotojų augančio vidutinio amžiaus tendencijos nekompensuoja paruoštų naujų specialistų srautas. Stengdamasis prisitaikyti prie keliamų socialinių ir kultūrinių reikalavimų ir išsilaikyti konkurencinėje kovoje UAB „Duiteksas“ nemažą pajamų dalį turi vidiniai patalpų aplinkai, naujų gaminių sukūrimui, kokybei, kvalifikuoto personalo atrinkimui.

Įvertinus Lietuvos socialinę aplinką, galima teigti, jog ji yra gana palanki analizuojamai įmonei, gyventojų pajamos sudaro sąlygas įmonei parduoti savo gaminius.

Technologinė aplinka. Technologinė aplinka daro įtaką visiems marketingo komplekso elementams. Analizuojant technologinius veiksmus, išryškintos galimybės pritaikyti naujoves įmonės plėtrai. Tačiau labiausiai ji pastebima prekių kūrimo, jų tobulinimo ir gamybos srityse. Didelę įtaką siuvinių kokybei ir savikainai turi technologijų naujienos.

Siuvimo įmonės išsilaikymą rinkoje bei nepriklausomybę nuo smulkių konkurentų spaudimo nulėmė nauja siuvimo įranga. Taip pat palengvinti gaminių sukirpimo procesą, nupirktas naujas modernus sukirpimo stalas su įranga. Atnaujinta dalis siuvimo mašinų. Daug siuvimo mašinų yra senos ir tai didina gaminio kaštus.

Neįvertinus minėto veiksnio siuvimo įmonė gali tapti beviltiškai nekonkurentabili. Reikia naujesnės tobulesnės technikos, naujesnių ir ekonomiškų gamybos linijų. Tam reikalingos didelės investicijos.

Kiekvienos įmonės svarbiausias uždavinys yra patenkinti pasirinktų tikslinių rinkų pirkėjų tam tikrus poreikius ir gauti pelno. Siekdama šio tikslo siuvimo įmonė „Duiteksas“ užmezga ryšius su žaliavų, medžiagų, įrengimų bei kitų gamybos išteklių tiekėjais, nagrinėja rinką. Tuo pačiu metu įmonė rinkoje susiduria su didesniu ar mažesniu skaičiumi varžovų – konkurentų, siekiančių, kad klientai įsigytų būtent jų siūlomų gaminių.

Įmonės konkurentai. Konkurentai įpareigoja įmonę nuolat sekti ir tobulinti savo veiklą. Įmonė, nepaisanti konkurentų veiklos, negali pasiekti aukštų rezultatų. Naujų idėjų gali kilti, tiriant konkurentų veiklą ir jų prekes. Vertingos informacijos apie konkurentus galima rasti, analizuojant antrinius informacijos šaltinius: statistikos, verslo ar specializuotus šakos leidinius, informacinius patentų biuletenius, elektronines duomenų bazes ir pan. Svarbiausi pirminiai informacijos apie konkurentus šaltiniai yra įmonės tiekėjai, pardavimo personalas, klientai, konsultantai.

UAB „Duiteksas“ konkurentai yra įmonės, kurių veikla susijusi su darbo rūbų siuvimu. Norint labiau apibrėžti konkurentus, galima teigti, kad nagrinėjamos įmonės konkurentai yra įmonės, kurios gamina darbo rūbus. Kaip pagrindinius UAB „Duiteksas“ konkurentus Šiauliuose galima paminėti įmonę „Valvija“, „Darbo rūbai“, kitos įmonės, kurios gamina darbo rūbus yra kitur.

Įmonė turi konkurentus, kurie gaminius importuoja iš Kinijos, bet jų kokybė nepalyginama su UAB „Duiteksas“ gaminių kokybe. Visos šios kompanijos vykdo gana panašius rėmimo veiksmus - nukreiptus tiesiai į klientus, t.y. pardavimų skatinimas. „Darbo rūbai“ negamina darbo rūbų kavinėms, poliklinikoms, restoranams, priešingai nei siuvimo įmonė „Duiteksas“. Todėl jos gaminiai yra ne konkurentai šiam naujam gaminiui. O antroji įmonė „Valvija“ būtent tokio chalato savo gaminių asortimente neturi. Šio metu siuvimo įmonė UAB „Duiteksas“ tik vienintelis gali pasiūlyti naują gaminį - universalų chalata.

UAB „Duiteksas“ šių metų vasarį ir kovą padidino gaminių asortimentą Lietuvos rinkoje.

Kaip rodo duomenys, įmonės gaminama produkcija ir toliau išlieka perkama. O neseniai vartotojams pristatyti atnaujinti gaminių modeliai.

Tiekėjai. Jie gali pasiūlyti naujų žaliavų, medžiagų, įrengimų, tinkamų kuriant naują gaminį. Tai įmonės, iš kurių perkamos atsargos bei gamybos priemonės.

Siuvimo įmonė „Duiteksas“ daug dėmesio ir pastangų skyrė pajėgių tiekėjų paieškoms bei deryboms su jais dėl kuo palankesnių kainų. Gamybinių išteklių kaštai yra svarbi sąlyga, kuri gali būti galimybė, bet gali tapti ir grėsme.

Tiekėjų derėjimosi pozicijos nusilpsta, kai atsiranda gerų pakaitų jų prekėms ir kai perėjimas prie šių gaminių įmonei nėra brangus. Tiekėjų konkurencingumas labai sumažėja, kai jų tiekiamas produktas yra standartinė prekė, gaunama iš daugelio tiekėjų, kurie sugeba tik vykdyti užsakymus.

Tokiais atvejais lengva nupirkti bet ką, kas tik reikalinga, ir įmonės vadovybė pasirenka tiekėjus, siūlančius geriausią sandorį.

Tiekėjų derėjimosi galia silpna ir tada, kai šaka, kurią jie aprūpina, yra pagrindinis ar stambiausias jų pirkėjas. Šiuo atveju tiekėjų sėkmė glaudžiai susijusi su pagrindinių pirkėjų klestėjimu. O kadangi siuvimo įmonė yra gana pajėgi vykdyti nuolatinę gamybą, tai dauguma tiekėjų nedrįsta kelti didelių sąlygų, nenorėdami prarasti brangaus pajamų šaltinio.

Valdydama daugelį tiekėjų, įmonė turi didelę galią derantis su jais. Ji išsikovoja palankiausias apmokėjimo sąlygas, išvengia bet kokių išipareigojimų, skatina tiekėjus tobulinti kokybę, kurti naujus gaminius, mažinti ar bent jau palaikyti pastovias kainas.

Įmonė, per savo darbo veiklą, yra atsirinkusi tokius tiekėjus, kurie palankiomis sąlygomis ir sutartu laiku užtikrina aprūpinimą reikiamos kokybės gamybos žaliavomis ir priemonėmis. Įmonė perka furnitūrą savo gaminiams iš tokių įmonių: „Penkialapis“, „Valiuškos įmonė“, „Baltic tika“, „Šumilo saga“, audinius perka iš Lietuvos įmonių „Talda“, „Audinių pasaulis“, „Textil 3000“, „Mogotex“ ir kt. įmonių. Siuvimo įranga ir priedus – „Kolizas“, „Olteksa“.

Rinkos analizė. Keičiantis situacijai rinkoje ir vidinėms galimybėms, UAB „Duiteksas“ nuolat atnaujina savo gaminių asortimentą. Naujų gaminių kūrimas bei naujų technologijų diegimas ir modernizavimas yra pagrindinė įmonės augimo ir gyvavimo sąlyga. Naujų gaminių kūrimas leidžia padidinti rinkos dalį, siekti pardavimo apimčių ir pelno augimo tikslų, apriboti naujų konkurentų atėjimą į rinką.

UAB „Duiteksas“ privalumas ir stiprioji pusė – nuolatinis mokslo bei technikos pasiekimų ir moderniausių technologijų įdiegimas į gamybą. Todėl dabar čia kuriami patogūs, praktiški, ilgalaikiai gaminiai, kurie patenkina vietinės rinkos poreikius.

Šiuo metu UAB „Duiteksas“ turi sutartis su Lietuvoje dirbančiomis kavinėmis, restoranais, poliklinikomis, valgyklomis - tai leidžia užtikrinti gerą ir greitą gaminių paplitimą rinkoje ir patogumą klientams. Pardavimai klientams yra stabilūs, o nuo 2009 metų sumažinus kainą, suaktyvėjo įmonės gamyba. Klientams parduota 27568 vnt. skirtingų modelių gaminių, t.y. 26% mažiau negu 2008 metais, bet įmonė vis tiek gauna pelną.

Įmonės galimybės konkuruoti Lietuvos rinkoje 2009 metais buvo palankios. Rinkos talpa 2010 metais turėtų būti apie 55000 vnt., todėl planuojama didinti UAB „Duiteksas“ pardavimus.

Apie vietinės gamybos plėtrą galima spręsti iš Lietuvos Statistikos departamento duomenis apie išvežamus tekstilės gaminius į užsienį. Lietuvai pagrindinės rinkos yra Vokietija, Lenkija, Rusija, Latvija, Suomija, Ispanija, Anglija, Švedija.

Tekstilės pramonė yra pripažįstama kaip viena iš svarbiausių pramonės šakų Europos Bendrijoje, o ypač Lietuvoje, sukurianti apie 10% pridėtinės vertės ir 4% darbo vietų skaičiuojant nuo viso užimtųjų įvairiose ekonominėse veiklose skaičiaus (kituose šaltiniuose nurodoma 8%, tačiau absoliutus darbuotojų šiame sektoriuje skaičius 1,2 mln.).

Šios pramonės veiklos svarba siejama su jos lyginamuoju svoriu dalyvaujant apdirbamosios pramonės produkto kūrimo, užtikrinant užimtumą ir eksporto apimtį bei esminiu tekstilės pramonės vaidmeniu įvairių šalių ekonomikos industrializavimo procese.

Lietuvos tekstilės ir drabužių siuvimo pramonės kiekybiniai rodikliai šalies pramonės bei visos ekonomikos kontekste yra ypač ryškūs. 2009 metų duomenimis Lietuvos lengvojoje pramonėje dirbo 29%, skaičiuojant nuo visų pramoninėje srityje užimtų žmonių ir buvo sukuriama 30% bendro pramonės produkto. 2009 metais lengvosios pramonės gaminių eksportas siekė daugiau nei 25% viso šalies eksporto. Tekstilės pramonė pripažįstama kaip viena iš labiausiai išvystytų pramonės šakų, turinti galias tradicijas. (<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=7794>)

Palyginus darbuotojų skaičių tekstilės pramonėje, tenkantį dešimčiai tūkstančių šalies gyventojų, matyti, kad Lietuva šiuo atžvilgiu pralenkia daugumą Europos Sąjungos (ES) šalių, kas liudija apie šios pramonės šakos svarbą, o galbūt ir konkrečias specializacijos šios ekonominės veiklos kryptimi tendencijas.

Lietuvos tekstilės pramonė, kaip viena iš didžiausių eksportuotojų, susiduria ne tik su naujų rinkų teikiama privalumais, bet ne retai jai tenka įveikti ir įvairius barjerus. Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės sektorius per 2010 m. I pusmetį eksportavo per 697,8 mln. litų tekstilės ir aprangos produkcijos. Lyginant su 2009, eksportas padidėjo 1,3 proc., tačiau importas sumažėjo (-1,0 proc.).

Tekstilės ir aprangos sektorius sudaro apie 10 proc. šalies eksporto apimtį. Užsienio prekybos balansas 2010 I ketv. 6483,6 paliginus su 2009 m 5,7 proc. padidėjimas.

Daugiau nei penktadalį pagamintos produkcijos parduodame Lietuvos rinkoje.

- Tekstilės gaminių 137,5 mln. Lt (20,9 proc.);
- Aprangos ir tekstilės pramonės sektorius 364,6 mln. Lt (23 proc.).

Tai viena iš pramonės šakų, sukurianti apie 10 proc. šalies apdirbamosios pramonės bendrosios pridėtinės vertės.

2009 m. I pusmetyje dirbančiųjų skaičius sektoriuje sumažėjo apie 23 proc. žmonių. Efektyvių vadybos sistemų, naujų darbo metodų diegimo, inovatyvių technologinių sprendimų dėka

šakos gamybos apimtys nesumažėjo, atvirkščiai – šių metų pirmojo pusmečio rodikliai gana džiuginantys, gamybos apimtys išliko nepakitusios.

Per 2008 m. I pusmetį didėjo aprangos ir tekstilės pramonės sektoriaus vidutinis bruto atlyginimas. Statistikos departamento duomenimis 2010 m. I pusmečio sektoriaus pagal pramonės šakas vidutinį mėnesinį bruto atlyginimą ir jo padidėjimą, lyginant su 2009m. I pusmečiu:

- tekstilės pramonėje - 1190,8 Lt (sumažėjo 10,9 proc.);
- drabužių siuvimo, – 515,9 Lt (sumažėjo 12,3 proc.);

Tekstilės ir aprangos sektorius patrauklus investicijoms - tiesioginės investicijos 2009 04 01 sudarė 419,4 mln. Lt. Per š.m. I ketvirtį investuota šio sektoriaus gamybai 7mln. Lt daugiau (1,7 proc.).

Preliminariais duomenimis per 2008 m. tekstilės ir aprangos sektorius patyrė nemažų nuostolių. Apyvarta sumažėjo apie 6.5 milijonais eurų (3.9%), prarado beveik 126 000 arba 5,8 proc. darbo vietų, kurios mažėjo daugiausia drabužių gamybos sektoriuje (67.5% visų prarastų darbo vietų) ir senų ES-15 šalių narių (68.5%) sąskaita (www.socdialogas.lt/next.php?nr=9 - 30k)

Tam, kad būtų geriau įvertinti UAB „Duiteksas“ perspektyvas, būtina įvertinti (2 lent.) silpnybės, stiprybės, grėsmės bei galimybės

2. lentelė

UAB „Duiteksas“ SSGG analizė

GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
Lietuvos siuvimo rinkoje užima lyderio poziciją, turi platų klientų tinklą, įdiegiant naują produktą į rinką, peržiūrėti ir tobulinti pardavimo galimybes. Būtina peržiūrėti ir tobulinti pardavimo galimybes, ilgas laikas patikrinimui, produkto trūkumų išsiaiškinimui.	Konkurentai gali pradėti kurti identišką gaminių ir mažinti kainas. Mažinti kainą, taikyti nuolaidas, kad išlaikyti klientą. Kvalifikuotų darbuotojų netekimas Klaidingas gamybos organizavimas
STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
Kvalifikuoti darbuotojai Strategiškai patogi įmonės padėtis Didelis gaminių pasirinkimas UAB „DUITEKSAS“ turi gana platų gaminių asortimentą Įmonė savo gaminius gamina iš kokybiškų nebrangių audinių. Siuvėjos pasiuva gaminius kokybiškai. Kvalifikuota technologė siuvėjas aprūpina pakankama informacija	Dalis pasenusios ir nepatikimos technikos reikalauja vis didesnių laiko ir finansinių sąnaudų; poreikis atnaujinti siuvimo įrangą, diegiant naujas informacines technologijas; pastovi departamento veiklos stiprinimui skirtų išteklių stoka. Trūksta informacijos apie bendrovės teikiamas paslaugas Siuvimo įmonė per mažai skiria dėmesio gaminių kokybei

Šaltinis: sudarytas autorės

Remiantis pateiktais duomenimis UAB „Duiteksas“ sulauks nemažai klientų, įmonė įgyvendins savo tikslus. Kad įsitikintų, kokias realias galimybes įmonė turi iškeltiems tikslams įgyvendinti, reikia

atlikti SSGG analizę. Pasinaudojant SSGG analize, galima tiksliai nustatyti, kokios būtų strategijos grėsmėms ir galimybės pašalinti įvedant naują gaminį.

Didelį dėmesį įmonė teikia gaminiams, jų gamybai, nes tai turi didelės įtakos klientams. UAB „Duiteksas“ direktorius nori, kad būtų sukurtos palankios sąlygos įmonės klientams. Suformuojant įmonės įvaizdį buvo atsižvelgta į šias esmines charakteristikas. Adekvatumas - gaminio įvaizdis atitinka visą tai, kas iš tikrųjų egzistuoja. Originalumas - gaminio įvaizdis yra lengvai atpažįstamas iš kitų įmonių (ypač siūlančių darbo rūbus).

Galima apibendrinti kad įmonė pasirinko gera strategija kuriant naują gaminį.

Stiprėjant darbo rūbų gamintojų konkurencijai vietinėje ir užsienio rinkose bei didėjant vartotojų poreikiams, UAB „Duiteksas“ svarbu pasiūlyti išskirtinį gaminį pasižyminti naujomis savybėmis. Siekiant išsiaiškinti vartotojų požiūrį į planuojamą gaminti naują produktą, buvo atlikta jo vartotojų apklausa.

3.4. UAB „Duiteksas“ naujo gaminio ekonominio tikslingumo bei bandomojo marketingo tyrimas

Ekonominė analizė. Atsižvelgiant į tai, kokius tikslus nusistato sau įmonė, pradedanti gaminti naują gaminį, ji gali nustatyti naujo gaminio kainą. Nustatyti naujo gaminio kainą yra vienas atsakingiausių sprendimų, atsižvelgiama į bendruosius kainodaros veiksmus: produkto charakteristiką, paklausos elastingumą, vartotojus ir kaštus. Naujo gaminio plane būtina reikia aprašyti numatomą kainą, taip pat jų struktūrą. Savikainą būtina nusistatyti, kitaip neįmanoma bus apskaičiuoti pelno, visų nuolaidų ir panašių dalykų (3. lent.).

Nustačius naujo produkto savikainą, tikslinga nustatyti pardavimo kainą. Tam reikalinga paskaičiuoti veiklos sąnaudas. Prieš nustatydamą gaminio pardavimo kainą, įmonė turi įvertinti, kaip ji atitinka įmonės tikslus. UAB „Duiteksas“ svarbiausias tikslas yra didinti potencialių vartotojų skaičių bei išlikti rinkoje. Šios analizės proceso metu įvertinamos naujo gaminio investicijos ir būsimas pelningumas.

Nustatant kainą, laikomasi šių principų:

- pardavimo kaina ne žemesnė už savikainą;
- pardavimo prognozės, reikalingos investicijos;
- numatomas pelnas;
- pelno mokestis 15%.

Kainų nustatymą įtakos turi svarbus veiksnys - kaštai. Prieš nustatant priekių kainas, kiekvienai įmonei reikia įvertinti patiriamus kaštus. Kaštai yra dvejopi: kintamieji ir pastovieji.

Kaštai tiesiogiai nenulemia nustatomos kainos lygio. Tam tikromis sąlygomis kiti veiksniai, pvz., konkurentai, paklausa, tampa svarbesnė už kaštus.

Pardavimo prognozė. Pirmiausia įvertinama, kiek gaminių per mėnesį nupirktų vartotojai, esant vienai ar kitai kainai. Vėliau įmonė apskaičiuos sąnaudas ir pajamas tam tikram chalatu kiekiui. Per mėnesį įmonė planuoja parduoti 1500 vnt. chalatu, įmonės klientams ir potencialiems vartotojams.

UAB „Duiteksas“ naujo gaminio savikaina

3 lentelė

Audiniai , furnitūra	Tiekėjai	1m. / 1vnt, kainą	Sąnaudos gaminiai 1vnt.	Kaina gaminiui 1vnt.
Audinys	„Audinių pasaulis“	5,30lt	1,50 m	7,95lt
Paklijavimas	„Rudholmas“	5,80lt	0,30cm	1,74lt
Sagos	„Šumilo sagos“	0,10lt	8 vnt.	0,80lt
Tekstilinė etiketė	„Penkialapis“	0,20lt	1vnt.	0,20lt
Pakavimo maišelis	„Valiuškos įmonė“	0,25lt	1vnt.	0,25lt
Lipni etiketė	„Penkialapis“	0,07lt	1vnt.	0,07lt
Siuvimo siūlai	„Penkialapis“	0,05lt	25m	1,25lt
GAMYBA				
Sukirpimas	1 gaminio		0,50lt	
Siuvimas	1 gaminio		6,00lt	
Lyginimas	1 gaminio		0,25lt	
Pakavimas	1 gaminio		0,20lt	
Bendra gaminio savikainą 19,22lt.				

Naujo gaminio pelningumo nustatymas. Gaminio pelningumo nustatymui sudaroma prognozuojama pelno (nuostolių) ataskaita. (4 lent.)

Kaip buvo minėta, nagrinėjamos įmonės naujo gaminio savikaina yra 19,22 lt. Įmonė planuoja naują gaminį parduoti už 33,63 lt. Įmonė pagamins per mėnesį 2500 vnt. chalatu. Viskas skaičiuojama litais; nusidėvėjimo sąnaudos skaičiuojamos taikant tiesinį nusidėvėjimo metodą. Pelno mokestis 15%. Kaštai paskaičiuoti, remiantis įmonės buhalteriniais skaičiavimais. Gautas pelnas įmonėje priklauso nuo naujo gaminio kiekio. Šiame skaičiavimo etape neįtrauktos kreditų išlaidos, nes įmonė gamins gaminį iš savo apyvartinių lėšų. Taip pat įmonė nepirks naujų įrengimų. UAB „Duiteksas“

numato ir suplanuoja naujo gaminio rėmimo laikotarpį, veiksmus ir pagal tai sudaro naujo gaminio biudžetą. Naujo gaminio reklamai UAB „Duiteksas“ per metus išleis vidutiniškai apie 300-500 Lt.

4 lentelė

Prognozuojama pelno nuostolio ataskaita 2010m.

Pardavimo pajamos	84075lt.
Gaminio pagaminimo savikaina	71557lt.
medžiagos ir gamyba	48050lt.
elektros energija	1000lt.
darbo užmokestis	9875 lt.
soc. draudimas	3642 lt.
įrengimų nusidėvėjimas	3000 lt.
administracijos darbo užmokestis	2850 lt.
administracijos soc. draudimas	840lt.
ryšių ir komunalinės paslaugos	1000 lt.
kitos išlaidos	1300 lt.
Bendrasis pelnas	12518lt.
Pelno mokestis 15%	1877,70lt.
Grynasis pelnas	10640,30lt

Bandomasis marketingas. Bandomojo marketingo metu įmonė naudoja tokias rėmimo rūšis: reklama, asmeninis pardavimas, ryšiai su visuomene, internetinė svetainė. Ruošiant reklamą, įmonei reikia nuspręsti, į kokią auditoriją norima kreiptis, kur išsidėstę reklamos vartotojai, kaip pateikti pristatymą.

Reklama. Iš karto galima atmesti transliacinės bei viešosios reklamos priemones, nes nagrinėjamos įmonės tikslinė rinka yra labai tiksliai apibrėžta (kavinės, viešbučiai, restoranai ir kt.). Todėl reklama per radiją ar televiziją, taip pat viešoji reklama pasiektų santykinai labai mažą klientų dalį. Įmonė savo naują gaminį reklamuos specializuotuose leidiniuose, kataloguose taip pat platins atmintines, brošiūras, kalendorius ir pan.

Tiesioginė reklama (paštu arba elektroniniu paštu) taip pat bus naudojama reklamuojant naują gaminį, įmonė ir dabar naudoja elektroninį paštą bendraudama su klientais. Tokia reklama iš karto nukreipta informuoti klientus apie pasirodžiusį naują gaminį.

Ryšiai su visuomene. Ši rėmimo rūšis labai tinka masinio vartojimo prekėms. UAB „Duiteksas“ naudoja galimybę ir pristato savo naują gaminį bei produkciją, vykstant tam tikriems renginiams, pvz., parodose.

Įmonė stengiasi kurti teigiamą įvaizdį tarp klientų, nes klientai vienas kitam atsilieps teigiamai apie įmonę ir rekomenduos pirkti jos produkciją. Naujo gaminio kūrime būtinai reikia aprašyti numatomą kainą taip pat jų struktūrą.

Taigi galima išskirti rėmimo veiksmus, kuriems reikia lėšų:

Lankstinukai (pasidomėjus reklamų agentūrų internetiniuose puslapiuose pateikiamomis kainomis, pastebėta, kad užsisakius didesnį kiekį lankstinukų kaina mažėja).

Pavyzdžiui, vienoje agentūroje užsisakius 500 dvipusių spalvotų lankstinukų (A4) formato, vienas jų kainuotų nuo 2,20 Lt iki 2,90 Lt (kaina skaičiuojama absoliučiai analogiškų lankstinukų kiekiui).

Užsisakius nuo 300 iki 500 lankstinukų, jie kainuotų nuo 1,15 iki 1,50 Lt, taigi vidutiniškai apie 1,32 Lt už kiekvieną, 6 mėn. reikia 1000 lankstinukų, tai jų sumaketavimas ir pagaminimas reklamos agentūroje kainuotų maždaug 1320 Lt (skaičiuojant po 1,32 Lt už vieneta) plus PVM. Vėliau numatoma pagaminti dar 1000 šiek tiek kitokių lankstinukų, jie kainuotų taip pat po 1,32 Lt plus PVM.

Metų gale, galima užsisakyti *kalendorius*, kurie vidutiniškai reklamos agentūrose kainuoja po 29Lt, užsisakant mažesnę jų kiekį.

UAB „Duiteksas“ galėtų užsisakyti 10 reklaminių kalendorių su naujo gaminio reklama ir išdalinti juos klientams, kurie jau ilgą laiką naudojami UAB „Duiteksas“ paslaugomis.

Reklaminiai užrašai ant rašiklių kainuoja maždaug apie 1,40 Lt, užsisakant 100 vnt. Viso būtų 140 Lt plus PVM.

Rėmimo biudžeto sudarymas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, rengiant naujo gaminio pristatymą. Kadangi gaminy yra naujas ir apie jį dar niekas neturi informacijos, įmonė turi atsižvelgti ir į tokią situaciją, kad naujas gaminy gali žlugti ir pinigai nueis veltui.

Asmeninis pardavimas. Tai pati efektyviausia priemonė naujo gaminio rėmimui, nes jo metu klientas gali atvykti į įmonę ir pamatyti naują gaminį. Vadybininkas bei direktorius gali efektyviai pristatyti naują gaminį, klientas gali užduoti jam kylančius klausimus, paprašyti parodyti kaip gaminy naudojamas ir pan.

Internetinė svetainė. UAB „Duiteksas“ turi savo internetinę svetainę adresu www.duiteksas.puslapiai.lt Ji sukurta prieš metus. Puslapis internete yra orientuotas į klientus.

Įmonė naudoja elektroninį paštą, kas užtikrina greitą informacijos persiuntimą ir greitą grįžtamąjį ryšį, o tai ypač svarbu šiuolaikinėje visuomenėje, kur kompiuterinės technologijos diegiamos daugelyje sričių.

Dabar įmonės puslapyje galima rasti tokius dalykus:

bendra informacija apie įmonę, jos istoriją;

gaminių aprašymai, išskiriant spalvas, medžiagas bei priedus;
naujienu skyrelis;
elektroninis gaminių katalogas, kurį bet kas gali atsisiųsti;
elektroninis paštas;

Įmonė turi šį puslapį, atsižvelgdama į tai, kiek klientų juo naudojasi ir kokios informacijos jie ten ieško. Taip pat įmonė reklamuoja naujienu skyrelyje naujus gaminius ir esamus.

3.5. UAB „Duiteksas“ klientų nuomonių apie naują gaminį tyrimas

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti naujo produkto potencialią paklausą ir vartotojų elgsenos ypatumus šio produkto pirkimo ir naudojamo atžvilgiu. Remiantis tyrimo rezultatais, bus įvertintos UAB „Duiteksas“ galimybės rinkoje naujo gaminio įvedimo atveju. Pagal atliktą duomenų analizę įmonė galės priimti racialesnius sprendimus bei geriau patenkinti esamų ir potencialių klientų poreikius.

Tyrimas buvo vykdomas pagal tokią tyrimo proceso schemą: pirmiausiai buvo apibrėžta informacija, kuri reikalinga atliekant tyrimą; antra - informacijos šaltinių paieška, trečia - paruoštos anketos apklausai internetu, ketvirta - duomenų rinkimas; penkta - gautų duomenų apdorojimas ir analizė; šešta – išvadų ir pasiūlymų formulavimas.

Tyrimo metodu buvo pasirinkta anketinė apklausa, nes tai patikimas ir respondentams labiausiai suprantamas tyrimo metodas. Anketavimo metodas leidžia gauti tikslius pirminius duomenis, kuriuos lengva palyginti, gretinti ir kiekybiškai apdoroti. Ši metodika leido per trumpą laiką apklausti pakankamai didelę imtį, sėkmingai išplatinti ir susigrąžinti užpildytas anketas. Specialiai šiam darbui buvo įvykdyta UAB „Duiteksas“ klientų ir potencialių vartotojų apklausa. Jos metu įmonės vadybininkas elektroninių paštu išsiuntinėjo specialiai tam paruoštas anketas (anketos pavyzdys pateiktas priede), kurioje buvo prisegta chalato pavyzdžio nuotrauka.

Tokio tipo apklausa naujiems gaminiams organizuojama jau ne pirmą kartą UAB „Duiteksas“ gyvavimo laikotarpiu, todėl naudotas analogiškas klausimynas, kaip ir klausimynas, kuris buvo naudotas ankstesnėse naujo produkto apklausose. Apklausos dalyviai noriai sutiko atsakyti į anketos klausimus, nes jų metu galėjo pamatyti naujo gaminio nuotrauką.

Anketinė apklausa gali būti grupinė arba individuali. Šiuo atveju pasirinkta individuali apklausa. Tyrimo atlikėjas trumpai paaiškina, kokie yra šio tyrimo tikslai ir kaip reikia pildyti klausimyną, respondentas užpildo anketą ir grąžina ją iš karto atsakingam už šį tyrimą. Šis duomenų

rinkimo metodas buvo pasirinktas, siekiant padidinti atsakančiųjų į anketas procentą, anketinė apklausa užtikrina pakankamą atrankos dydį, šimtaprocentinis arba artimas jam anketų gražinimo lygis, galimybę instruktuoti respondentus (iškilus būtinumui, pvz., nesuvokiant klausimo esmės), galimybę tyrėjui kontroliuoti situaciją, tyrėjas pagal respondentų reakciją preliminariai gali spręsti apie problemos reikšmingumą, be to, anketavimas trumpiau trunka ir yra pigesnis, pvz., nei interviu.

Duomenų rinkimas vyko sklandžiai, taip pat surinkti klausimynai buvo tvarkingai ir laiku gražinti. Visų pirma, surinkti klausimynai peržiūrėti ir įvertinti, ar į visus klausimus, pateiktus klausimyne, respondentai atsakė. Be to, atliktas klausimynų redagavimas, peržiūrėta, ar nėra į tą patį klausimą kelių atsakymų, ar neaiškiai pažymėtų atsakymų. Kadangi tokių klausimų nerasta, buvo atliktas atsakymų kodavimas.

Tyrimo imtis (respondentai) – respondentai buvo pasirinkti atrankos būdu.

Apklausoje metu buvo apklausti respondentai, kurie naudojami nagrinėjamos įmonės „Duiteksas“ paslaugomis. Viso buvo apklausta 60 klientų: 23 įmonės klientų ir 37 įmonės potencialių vartotojų.

Tyrimo metu buvo bandoma išsiaiškinti ar įmonės klientai ir potencialūs vartotojai vienodai reaguoja į naują gaminį, veiksnius, sąlygojančius jų pasirinkimą pirkti, taip pat išsiaiškinti, kaip UAB „Duiteksas“ klientai sužino apie įmonės pasirodžiusius naujus gaminius ir kaip jie į juos reaguoja. Todėl šiame darbe ir nagrinėjamos abi šios grupės, nes joms galima taikyti skirtingus rėmimo veiksmus.

Taip pat tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kiek laiko apklausti klientai naudojami įmonės paslaugomis. Pasitaikė įvairių respondentų: kai kurie pirks įmonės gaminį pirmą kartą, buvo ir tokių, kurie naudojami UAB „Duiteksas“ paslaugomis jau daugiau nei 6 metus, o pati įmonė, kaip buvo minėta, veikia jau beveik 7 metus. Kai kurie įmonės klientai yra sudarę su įmone ilgalaikes sutartis. Taigi vidutiniškai apklausti klientai įmonės paslaugomis naudojami apie 3 metus. Tai reiškia, kad dalis apklaustų klientų jau yra susipažinę su pačia įmone, naudoja jos produkciją ir pasitiki ja.

Apklausa parodė, klientai apie naujus „UAB Duiteksas“ gaminius sužino keliais būdais: gali būti informacija iš vadybininko, reklamos bei parodos ar kitos priemonės. Taip pat apie naują gaminį sužino iš pažįstamų, naudojantis katalogo arba patys teiraujasi įmonėje, kiti informaciją apie naujus gaminius randa bukletuose bei lankstinukuose.

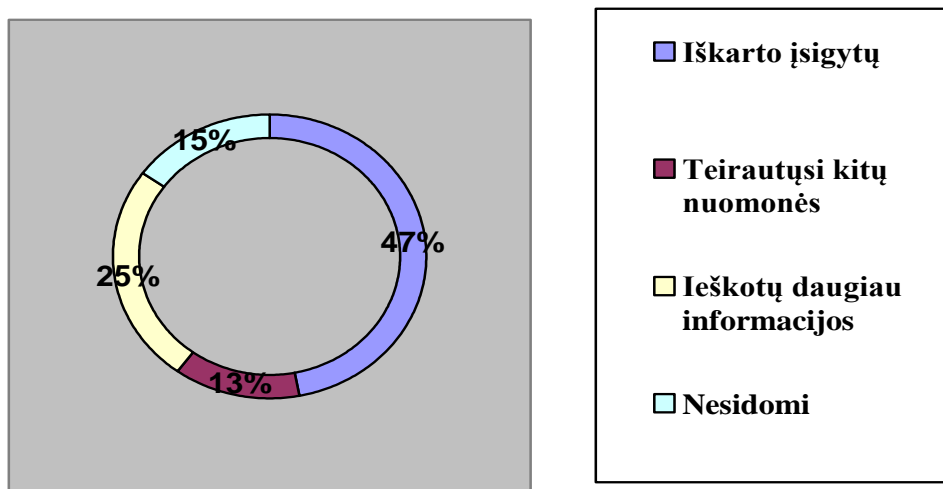
Apklaustųjų požiūris į naują gaminį. Tyrimo rezultatai parodė, kad įmonės klientai ir potencialūs vartotojai sužinoję apie naują gaminį reaguoja įvairiai. Kai kurie pirktų gaminį išbandymui, kiti klausė kitų įmonės savininkų nuomonės apie gaminį arba ieškotų daugiau informacijos (9 pav.). 47% iš karto įsigytų jį išbandyti. 13% teirautųsi kitų nuomonės apie naują

gaminį, o taip būdinga potencialiems vartotojams, kurie labiau linkę teirautis kitų nuomonės apie naują gaminį (ypač jei atsiranda kas nors jį išbandęs), nes jie pirktų gaminį pirmą kartą.

25% apklaustųjų klientų ieškotų daugiau informacijos apie naują gaminį. Tai galima daryti įvairiai: teirautis pačioje siuvimo įmonėje, informacijos kataloguose, internetinėje svetainėje ar kitur. 15% potencialių vartotojai nesusidomėjo nauju UAB „Duiteksas“ gaminiu. Tai gali lemti tokios priežastys, kaip kitos siuvimo įmonės analogiškų gaminių gaminimas, laiko patikrintų gaminių vartojimas ir kt.

Tačiau apklausos rezultatai rodo, respondentai kurie susidomėjo naujų gaminių ieškos daugiau informacijos apie jį įmonės kataloguose, reklamoje, teirautis kitų nuomonės. Tai reiškia, kad laikui bėgant jie gali rimtai susidomėti nauju gaminiu ir adaptuoti jį.

Kai klientai ir potencialus vartotojas yra informuoti ir susidomi, jiems reikia akcentuoti gaminio naudą, privalumus, kokybę.

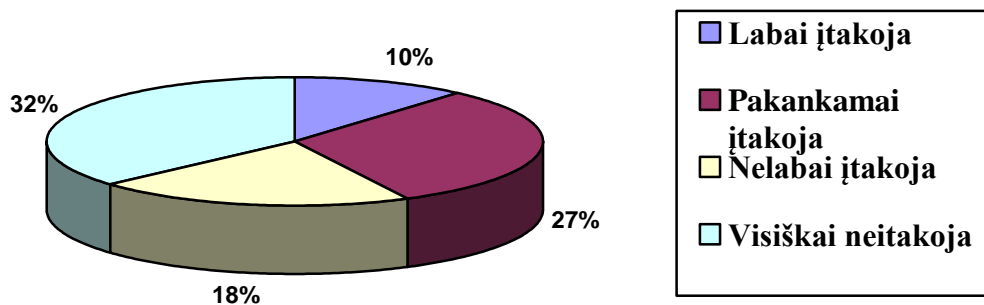


9 pav. Respondentų veiksmai, sužinojus apie naują įmonės gaminį

Noras išbandyti naują gaminį. Kartais ši naujo gaminio savybė paskatina klientus jį pirkti, kadangi jiems norisi išbandyti ką nors nauja ir galbūt atrasti jiems labiau patinkantį gaminį.

Buvo bandoma išsiaiškinti klausimu, kiek įmonės klientams ir potencialiems vartotojams įtakos turi minėti veiksniai.

Prie kiekvieno klausimo respondentas turėjo pažymėti balais nuo 1 iki 5, kur 1 reiškė, kad konkretus veiksnys neturi jokios įtakos apsisprendimui pirkti naują gaminį, 2 - nelabai įtakoja, 3 - vidutiniškai įtakoja, 4 - pakankamai įtakoja, o 5 - kad šis veiksnys labiausiai įtakoja respondentų veiksmus (10 pav.).



10 pav. Noras išbandyti naują gaminį, įtaka jo naudojimui

Ši gaminio savybė yra labai patraukli tik 10% respondentų. 27% respondentų atsakė, kad noras išbandyti naują gaminį pakankamai daro įtaką. 13% pažymėjo, kad vidutiniškai daro įtaką. 18% pažymėjo, kad noras išbandyti naują gaminį nelabai turi įtakos. 32% arba beveik trečdaliui respondentų šis veiksnys neturi jokios įtakos sprendimui pirkti naują gaminį, jiems svarbesni kiti veiksniai.

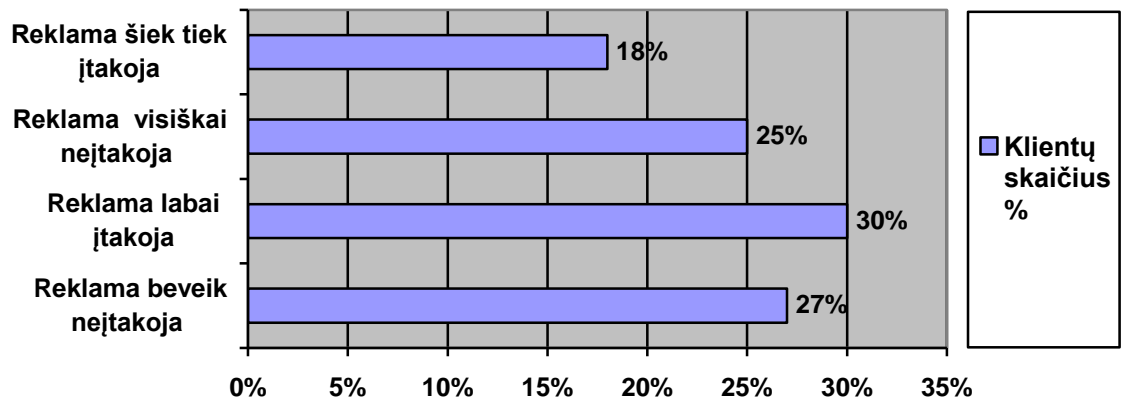
Reklamos įtaka naujo gaminio pirkimui. 25% klientų pažymėjo, kad reklama visiškai turi įtakos priimant pirkimo sprendimus naujo gaminio atveju (11 pav.). Reklama beveik nedaro įtakos naujo gaminių pirkimui pažymėjo 27% respondentų.

18% respondentų reklamos įtaka šiek tiek veikia, tačiau nenulemia nusipirkti naujo gaminio. Reklama yra veiksnys 30% apklaustųjų, jie domisi informacija bukletuose, skaito, kas parašyta reklaminiuose stenduose.

Tačiau dažniausiai gaminio funkcijos, nagrinėjamos įmonės atveju, atsispindi pačiame gaminio pavadinime. Tačiau yra ir tokių gaminių, kurių naudojimą ir funkcijas reikia paaiškinti, ypač jei jis neseniai pradėtas įmonėje gaminti. Kita vertus, visų UAB „Duiteksas“ gaminių trumpas charakteristikas su nuotraukomis galima rasti įmonės kataloge (arba elektroninėje jo versijoje), be to, kartais atsiranda analogiški kitų įmonių gaminiai.

Turima informacija apie naują gaminį. Tai labai svarbu naujo gaminio atveju, kadangi gaminyje nėra išbandytas, apie jį negalima pasiklausti pas pažįstamus. Beje, kartais gaminyje būna naujas tik tam tikrame rinkos segmente, nagrinėjamos įmonės atveju gaminyje yra naujas Lietuvos rinkai.

Taigi įsigydamas naują gaminį klientas gali turėti informacijos apie jį, jo funkcijas, naudą ir kt. Kaip minėta teorinėje dalyje, naujo gaminio kūrimas turi sukurtą susidomėjimą gaminių (informavimo funkcija) ir vėliau pirminę paklausą.



11 pav. Reklamos įtaka naujo gaminio pirkimui

Daugiausia respondentų - 45% - pažymėjo, kad informacija apie turimą gaminį yra labai svarbus veiksnys. 13% apklaustųjų šis veiksnys yra vidutiniškai svarbus, perkant naują gaminį. 18% respondentų pažymėjo, kad jiems šis veiksnys, turima informacija apie naują gaminį, yra vidutiniškai svarbus veiksnys, priimant naujo gaminio pirkimo sprendimus. Natūralu, kad retai apsisprendžiama pirkti nieko nežinant apie naują gaminį. 15% respondentų atsakė, kad turima informacija apie naują gaminį beveik neturi jokios įtakos. 9% apklaustųjų šis veiksnys visiškai nedaro jokios įtakos, jie perka naują gaminį neturėdami apie jį informacijos arba išlieka lojalūs kitai siuvimo įmonei, kuri gamina analogiškus gaminius.

Sąlygos, nuolaidos. Siuvimo įmonė „Duiteksas“ savo naujam gaminiui remti dažniausiai naudoja 5-10% nuolaidą, tai priklauso nuo užsakomo kiekio.

Tyrimas parodė, kad visgi dalis respondentų (11%) šį veiksnių laiko labai svarbiu ir pažymėjo 5 balais. Svarbus šis veiksnys yra dėl to, kad perkant gaminius su nuolaida, sudaromos palankios sąlygos įsigyti gaminį, ir tokiu atveju užsakovų įmonė sutaupo pinigų. Šis veiksnys labiau būdingas potencialiems vartotojams negu įmonės klientams. Tai galima paaiškinti tuo, kad potencialūs vartotojai perka gaminius pirmą kartą, jiems svarbu, kad gaminys būtų kuo pigesnis.

Tačiau stebina tai, kad nemaža dalis (28%) pažymėjo 1 balą. 29% pažymėjo 2 balus. 14% klientų pažymėjo 3 balus, juos dažnai paskatina įsigyti naują gaminį. 18% pažymėjo 4 balus. Vadinasi, įmonė, remdama savo naujus gaminius veikia teisingai - tokia rėmimo priemonė teigiamai veikia klientus.

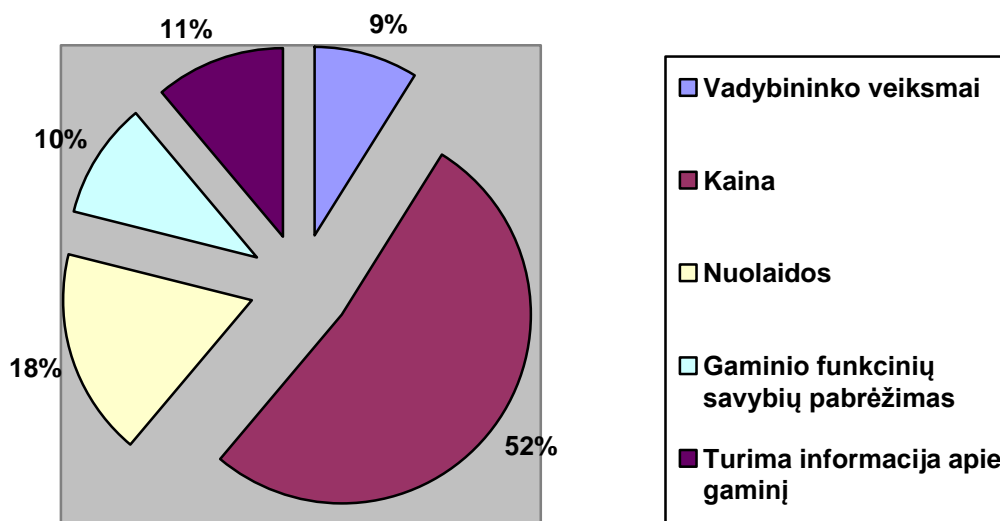
Vadybininko veiksniai. 35% respondentų pažymėjo (1 balą), kad vadybininko veiksmai neturi jokios įtakos priimant sprendimą pirkti naują gaminį. Jiems svarbiau yra kiti veiksniai, tokie kaip kaina, įsigijimo sąlygos (vienas respondentas prie komentarų parašė, kad UAB „Duiteksas“ mokėjimo sąlygos yra geriausios) ir kiti veiksniai. Šis veiksnys nėra labai svarbus 23% respondentų (2 balai),

vidutiniškai svarbus - 15% apklaustųjų pažymėjo 3 balus, pakankamai svarbus - 18% (4-balai), likusiems respondentams 9% (5 balai) vadybininko veiksmai turi didelės įtakos.

Galima daryti tokią išvadą, kad potencialius vartotojus reikia informuoti apie naują gaminį, per daug įkyriai jo nesiūlant, pabrėžiant tik svarbiausias jo savybes. Tada jei potencialus vartotojas susidomės, jis galbūt pats paklaus, kur galima rasti daugiau jį dominančios informacijos ir priims sprendimą pirkti.

Kaina. Kaina yra vienas iš svarbiausių veiksnių, renkantis kokį nors gaminį. Tai patvirtino ir tyrimo rezultatai. (12 pav.). Daugiau nei pusė respondentų atsakė, kad kaina yra labai svarbus dalykas, kuris lemia jų apsisprendimą įsigyti naują gaminį. Likusiems šis veiksnys taip pat yra gana svarbus, tačiau yra tokių (7 %), kuriems kaina neturi jokios įtakos priimant pirkimo sprendimus. Pagrindinė savybė klientams ir potencialiems vartotojams visgi yra kaina, perkant naujus gaminius.

Reikia pabrėžti, kad kaina yra universalus veiksnys, ji apsprendžia bet kokios prekės pirkimo sprendimus. Kainai mažėjant, paklausa didėja.



12 pav. Svarbiausi veiksniai, darantys įtaką sprendimui pirkti naują gaminį

Jį, kaip labai svarbų veiksnių, įvertino 52% respondentų. 18% respondentų teigia, kad jiems labai svarbus veiksnys yra nuolaidos bei panašūs veiksmai.

Šiuos du veiksmus nesunku susieti, nes esant nuolaidoms, kaina visada mažėja ir tai skatina klientus įsigyti gaminį. Visgi didžiausia dalis UAB „Duiteksas“ respondentų dėmesį skiria kainai. Bendrai yra svarbūs vadybininko veiksmai (9%), gaminio funkcinių savybių pabrėžimas (10%), o turima informacija apie gaminį, kaip parodė tyrimo rezultatai, yra taip pat lemiantis veiksnys (11%). Taigi naujo gaminio rėmimo metu, reikia atkreipti dėmesį į šiuos veiksmus ir orientuotis labiausiai į

kainą, tačiau reikia kreipti dėmesį į rėmimo priemonių derinimą tarpusavyje. Be to, reikia akcentuoti, kad dažnai brangesnis gaminys yra kokybiškesnis.

UAB „Duiteksas“ internetinės svetainės įtaka naujo gaminio pardavimui. Kaip jau buvo minėta, siuvimo įmonė „Duiteksas“ turi internetinę svetainę adresu www.duiteksas.puslapiai.lt

Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiau nei pusė klientų lankosi įmonės internetinėje svetainėje 34 iš 60 (57 %) apklaustųjų. Į šį skaičių įeina 12 arba 20% potencialių vartotojų.

Kaip parodė tyrimo rezultatai, klientai, kurie lankosi nagrinėjamos įmonės internetinėje svetainėje, daugiausia skaito ten patalpintus funkcinis gaminių aprašymus, tokių klientų yra 26 %. Šis dalykas aktualus visoms klientų grupėms, nes neretai kyla neaiškumų naudojant gaminį. 11% klientų domisi įmonės naujienomis.

Remdama savo naujus gaminius, įmonė išnaudoja internetinės svetainės galimybes naujienu skyrelyje, tačiau tam tinka ir kiti puslapio skyreliai.

Iš tikrųjų įmonės svetainėje gausu gaminių aprašymų, juos galima lengvai rasti, nes jie suskirstyti pagal modelį ir poreikį. Klientai, lankydami internetinėje svetainėje, nori įsitikinti naujo gaminio naudingumu bei charakteristikomis ir informuoti savo darbuotojus, jei gaminys bus naudojamas jų įmonėje, taip pat natūralu, kad žmonės, kurie jį naudos, norės daugiau sužinoti apie jį.

Taigi tyrimo rezultatai parodė, kad 43% klientų nesilanko UAB „Duiteksas“ internetinėje svetainėje, tam tikra dalis jų 4% paprasčiausiai neturi tam galimybių, kitaip tariant nesinaudoja internetu. 9% internetinėje svetainėje nesilanko tik dėl tos priežasties, kad reikiamą informaciją gauna iš kitur, t.y. iš UAB „Duiteksas“ vadybininko, iš pačios įmonės, reklaminių bukletų, parodų ir kt.

Dalis apklaustųjų (30%) netgi nežino, kad nagrinėjamos įmonės internetinė svetainė egzistuoja arba nežino adreso. Tai galima paaiškinti tokias priežastis, kurie pirmą kartą susipažino su UAB „Duiteksas“.

IŠVADOS

Išanalizavus naujo gaminio kūrimo teorinius aspektus, galima daryti šias išvadas: Terminas inovacija yra dviprasmiškas: kasdieninėje kalboje jis reiškia ir procesą, ir rezultatą. Inovacija reiškia procesą, tuomet kai kalbama apie idėjos transformavimą į paklausą turintį produktą ar paslaugą, naują ar patobulintą gamybos ar paskirstymo procesą arba naują socialinės paslaugos metodą. Inovacija reiškia rezultatą, kai kalbama apie naują patobulintą produktą, įrenginį ar paslaugą, turinčius paklausą rinkoje. Naujo gaminio atsiradimas yra susijęs su inovacijos procesu. Inovacija – tai tam tikra naujovė. Norint nuodugniau pažinti inovaciją, reikia ją susieti su veiklos sąvoka.

Inovacinę veiklą galima apibūdinti ir kaip kompleksinį procesą, apimantį naujovės sukūrimą, paskleidimą ir panaudojimą. Be to, inovacinė veikla yra sudėtinga dinaminė sistema, kurios efektyvumas daugiausia priklauso nuo inovacinės veiklos vidaus mechanizmo ir nuo jos sąveikos su išorine aplinka.

Naujo gaminio sąvoka nėra pakankamai ištirta. Todėl galima teigti, kad naujas gaminys gali būti jau egzistuojantis, bet patobulintas gaminys, visiška technologinė inovacija ar produkcijos papildymas naujomis rūšimis, taip pat naujų gaminių gali būti gaminys pateiktas naujam rinkos segmentui.

Kuriant naują gaminį, išskiriami šio kūrimo proceso etapai: idėjų generavimas, gaminio įvertinimas, koncepcijos vystymas ir tikrinimas, ekonominė analizė, bandomojo gaminio pagaminimas, bandomasis marketingas, įmonės aplinkos analizė.

Atlikus UAB „Duiteksas“ aplinkos analizę pastebėta, kad yra galimybės įmonei plėsti savo veiklą ir tikėtis plėtros ateityje.

Įvertinus Lietuvos socialinę aplinką, galima teigti, jog ji yra palanki nagrinėjamai įmonei, didėjančios gyventojų pajamos sudaro sąlygas įmonei padidinti savo pardavimus.

Išanalizavus naują gaminio kainą, paskirstymą, rėmimo veiksmus ir vartotojus, galima teigti, kad UAB „Duiteksas“ suformuota tikslinė rinka.

Įmonei neturėtų iškilti finansinių problemų (atmetus neprognozuojamus veiksmus), įdiegiant naują gaminį. Pagal atliktus skaičiavimus nustatyta, kad jau pirmąjį mėnesį įmonė gautų pelną. Nagrinėjamos įmonės konkurentai yra įmonės, kurios gamina darbo rūbus. Kaip pagrindinius UAB „Duiteksas“ konkurentus Šiauliuose galima paminėti įmonę „Valvija“, „Darbo rūbai“, kitos įmonės, kurios gamina darbo rūbus yra kitur.

Įmonė turi konkurentus, kurie gaminius importuoja iš Kinijos, bet jų kokybė nepalyginama su UAB „Duiteksas“ gaminių kokybė.

Visos šios kompanijos vykdo gana panašius rėmimo veiksmus - nukreiptus tiesiai į klientus, t.y. pardavimų skatinimas. „Darbo rūbai“ negamina darbo rūbų kavinėms, restoranams, poliklinikoms priešingai nei siuvimo įmonė „Duiteksas“. Todėl jos gaminiai yra ne konkurentai šiam naujam gaminiui. O antroji įmonė „Valvija“ būtent tokio chalato savo gaminių asortimente neturi. Šio metu siuvimo įmonė UAB „Duiteksas“ tik vienintelis gali pasiūlyti naują gaminį - universalų chalata.

Naujo gaminio ekonominio tikslingumo tyrimas parodė, kad įmonė planuoja kiekvieną mėnesį parduoti 150 vnt. chalata, kurio vieno chalato pagaminimo savikaina 19,22lt, esant gaminio kainai 33,63 lt. 2010m. kiekviena mėnesį planuojamas bendras pelnas sieks 12518lt, o grynasis pelnas įvestinus pelno mokestį 15 proc., t. y. 1877,70 lt. sieks 10640,30lt.

Naujo gaminio reklamai UAB „Duiteksas“ per metus išleis vidutiniškai apie 300-500lt.

Remiantis respondentų apklausos metu gautais duomenimis, galima formuluoti tokias išvadas apie naujo gaminį UAB „Duiteksas“.

Motyvai, skatinantys klientus įsigyti naują gaminį, yra neaukšta kaina jo kokybė, poreikis bei noras įsigyti naują gaminį. Klientų apsisprendimui pirkti naują gaminį labiausiai turi įtakos kaina ir su ja susiję dalykai (sąlygos, nuolaidos, kokybė ir pan.).

Dažniausiai apie naujus gaminius UAB „Duiteksas“ klientai sužino tiesiogiai iš vadybininko, iš įmonės, mažesnė dalis - parodose ir renginiuose.

Daugiau nei pusė UAB „Duiteksas“ klientų lankosi įmonės internetinėje svetainėje ir daugiausia ten skaito apie gaminio aprašymus bei tikisi rasti naujienų. Kita dalis nesilanko dėl to, kad neturi galimybės ar nesinaudoja internetu arba reikiamą informaciją gauna kitur. Daugumai užtenka pateiktos informacijos, bet labiausiai pasigendama informacijos apie kainas.

Apžvelgus visus naujo gaminio kūrimo etapus, atlikus įmonės klientų ir potencialių vartotojų tyrimą, galima teigti, kad šis gaminy UAB „Duiteksas“ bus paklausus ir pelningas.

REKOMENDACIJOS

Atlikus tyrimo rezultatų analizę bei įvertinus siuvimo įmonės „Duiteksas“ naujo gaminio kūrimą galima pateikti rekomendacijas:

Siekiant kuo efektyviau valdyti naujo gaminio kūrimą, gamybos bei pardavimo procesus, įvertinus veiksnių svarbą, įmonės vadovas turėtų priimti racionaliausią sprendimą dėl naujo gaminio, kuris bus įvedamas į rinką. Vis dėlto UAB „Duiteksas“ siekdama patenkinti vartotojų lūkesčius bei įgyvendinti savo užsibrėžtus komercinius tikslus, turėtų laikyti prioritetiniu naują gaminį.

Norint kuo efektyviau valdyti naujo produkto projektavimą, gamybą, kokybę turėtų būti suteikiamos papildomos žinios įmonės darbuotojams. UAB „Duiteksas“ darbuotojai turi būti nuolat siunčiami į kursus, suteikiamos galimybės tobulėti, pasitelkiamos įvairios motyvacijos priemonės. Nors įmonės produkcija yra žinoma tarp esamų ir potencialių klientų, tačiau siekdama populiarinti savo produkciją bei orientuodamasi į naujo gaminio įvedimą į rinką, UAB „Duiteksas“ turėtų daugiau lėšų bei dėmesio skirti rėmimo politikai formuoti bei įgyvendinti

Norėdami pritraukti daugiau vartotojų, kurie pirktų naują gaminį įmonė turi skirti daugiau informacijos internetinėje svetainėje, daugiau dalyvauti parodose, skelbtis Lietuvos įmonių kataloge, taikyti didesnes nuolaidas, mažinti kainą, gaminti ir parduoti daugiau produkcijos.

Siekiant tikslo ženkliai išplėsti savo rinką, įmonei būtina stengtis patenkinti dabartinių klientų poreikius. Tie klientai, kurie bus patenkinti įmonės gaminamais gaminiais, informuos apie jų kokybę, naujumą ir kainą kitus klientus. Nauji klientai suteiks siuvimo įmonei naujo potencialo ir daugiau savo gaminių užsakymų. Naujo gaminio įvedimo į rinką procesas pareikalaus įvairių žinių dirbant su naujais pasirinkto produkto gaminimui naudojamais įrengimais, organizuojant naujo produkto įvedimo į rinką procesą.

LITERATŪRA

1. Ališauskas K., Karpavičius H., Šeputienė J. (2005). Inovacijos ir projektai, Šiauliai, ŠU leidykla.
2. Ansoff H. I., McDonnell E. Implementing A.(1984). Strategic Management. – Prentice Hall., – ISBN 13: 9780134518817.
3. Brierty E. G., Eckles R.W., Reeder. R.R.(1998). Business marketing,
4. Barczyk C., (1999) Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius, Eugrimas, 1999.
5. Brassington F., and Pettitt, S. (2008). '*Principles of Marketing*', 4th Edition, Pearson: Harlow., Essex, ISBN 0-273-69559-2.
6. Bagdonienė L., Hopenienė R. (2004). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija.
7. Cohen S.(1987). Manufacturing Matters , New York, Zysman,.
8. Collins J. C. (2004) .Nuo gero – prie puikaus. Kodėl vienos kompanijos padaro šuolį, o kitos ne. Vilnius. Goldratt Baltic Network ir D. Radkevičius PĮ „Rgrupė“. ISBN 9949-10-417-3.
9. Crawford C. M.(1994). New Products Management. Burr Ridge, Illinois: Richar, Chicago Irwin, Inc,
10. Callon M., Latour, B., Akrich, M. (1998). "A quoi tiennent les innovations, gérer et comprendre", *Annales des Mines*,. Vol. juin pp.4-29.
11. Dubois P.L., Jolibert, A., Mühlbacher, H. Marketing. (2007). Management. Palgrave Macmillan, New York, Palgrave Macmillan,. p-466.
12. Drucker P. (1989). Innovacion and Entrepreneurship. New York, The New Realities. N. Y.: Harper Post-capitalist,
13. Dayle P.(1999).Marketing managment and Strategy, Sank peterburg.
14. Dauderis H. (1994). Finansų apskaita. I – II t. Kaunas,. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras,
15. Evans E.G, and Ward, P.L. (2000). Management Basics for Information Professionals. 2nd edition. New York, Neal- Schuman Publishers,.
16. Dalrymple D. I. (1998).*Marketing strategy: Theory and practice*. Mc,. Millan Publishing Company, 3ed,
17. Gečienė E. (2004) Marketingo strategija ir valdymas. Vilnius, , 46-50 p. ISBN 9955-531-10X.
18. Ginevičius R., Auškalnytė R. (2001). Konkurencinio pranašumo įvertinimas priimant strateginius sprendimus, Vilnius.
19. Gupta P. (2005).Tarptautinė logistika,. K. Technologija,.
20. Hofer C. H., Schendel D. E. (1979). Strategic Management., A New View of Business Policy and Planing, Boston, Little, Brown,

21. Jakubavičius A., Strazdas R., Gečas K. (2003). *Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius, Lietuvos inovacijų centras..
22. Kuczmariski T. D. (1992). *Managing New Products: The Power of Innovation*. New Jersey,.
23. Kuvykaitė R. (2001). *Gaminio marketingas*, Kaunas, Technologija,.
24. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas, JUDEX leidykla.
25. Pranulis, V. (1998). *Marketingo tyrimai*. Vilnius.
26. Kotler P., Keller K. L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*, Klaipėda,
27. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). *Principes of Marketing*. New Jersey, Prentice Hall,
28. Kotler P. (2003). *Marketing management Analysis, Planning, Implementation and Control*. New York: Mc Graw – Hill,. 889 p.
29. Kirlaitė R., Marčinskas A. (2001). *Vadybos metodai*, Vilnius,
30. Kalčinskas G., Černius G. (2001). *Finansinė ir menedžmento apskaita*, Apskaita, 1993.
31. Kriaučionienė M., Urbanskienė R., Vaitkienė R. (2005). *Marketingo valdymas*, Kaunas, Technologija.
32. Kennedy C. (1991). *Guide to the Management Gurus*. London: Century.
33. Lehmann D. (1997). *Analysis for Marketing Planing*, Chicago.
34. Melnikas B., Jakubavičius A., Strazdas R. (2000). *Inovacijų Vadyba*. Vilnius, Technika,
35. Martinkus B., Žičkienė S., Žilinskas V. (2002). *Įmonės ekonomika*. Šiauliai, Šiaulių universiteto leidykla.
36. Nagle T., Holden R. (2000). *The strategy and tactics of Pricing*. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
37. Newstrom J. W., Devis, K. (2000). *Organizational Behavior: Human Behavior at Wor, Sankt, Peterburg, Piter*.
38. Pranulis V., Pajuodis A. Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2000). *Marketingas* Vilnius, Eugrimas.
39. Pranulis V. (1999). *Marketingas*, Vilnius, Eugrimas.
40. Pranulis V (2007). *Teorija ir praktika*, Vilnius, Vilnius universiteto leidykla.
41. Palubinskas G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas, Technologija.
42. Paškevičius V., Staškevičius J. (2001). *Inovacijos ir ūkio raida*, Monografija, Technika.
43. Porter M. (1987). *Corporate Strategy: the State of Strategių Thinking*, The Economist.
44. Porter M. E. (1985). *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.
45. Radavičius E. (1997). *Įmonės finansai analizė ir prognozė*, Vilnius.
46. Ryan F. W. (2007). *Marketing management*. New Jersey,. Prentice Hall,. 500 p.
47. Ruth M. (2007). *Business to business market research*. USA.

48. Stoner J.A. F. (2006). Vadyba. Poligrafija ir informatika. Kaunas,
49. Schumpeter J.(1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
50. Solomon M. R., Marshall, G. W., Stuart, E. W. (2006). Marketing. Pearson, New Jersey.
51. Sūdžius V. (2002). Pardavimų valdymas. Vilnius, Pačiolis.
52. Stancikas E. R. (2003). Konkurencingo produkto kūrimas, Kaunas, Technologija.
53. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). Vadyba, Kaunas, Technologija.
54. Šavareikienė D., Dubinas V. (2003). Integruota vadybinio proceso motyvacija. Šiauliai, Šiaulių universiteto leidykla
55. Šlekienė D., Klimantavičienė I. (2000). Įmonės veiklos finansinis įvertinimas, Kaunas.
56. Unterhauser L .(2006). Marketingo tyrimai, Vilnius.
57. Urbonavičius S. (1997). Marketingas : apie sudėtingus dalykus paprastai. Vilnius, Pačiolis,
58. Vasiliauskas A. (2006). Strateginis valdymas, Kaunas, Technologija, 20-265 p. – ISBN 9955-09-594-6.
59. Virvilaitė R. (2007). Marketingo valdymas, Technologija, Kaunas, Mokomoji knyga.
60. Vijeikis J., Vijeikiene B. (2000). Inovacijų valdymas, Vilnius, Rosma.
61. Valužis K. (1996). Apskaita, mokesčiai, atskaitomybė, Vilnius.
62. Virvilaitė R. (1997). Marketingas, Technologija, Kaunas.
63. Vijeikis J. (2003). Rinkodara nuo šiuolaikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo, Vilnius, Rosma.
64. Дэвид Д. (2000). Принципы и практика маркетинга. Москва, „Издательский дом“.

Moksliniai straipsniai

65. Assael H.(1998). *Consumer behaviour and marketing action*, South-Western, College Publishing, Cincinnati, Ohio.
66. Andersen O. (2004) Transport scenarios in a company strategy. *Business strategy and the environment*, , Nr. 13.
67. Adamonienė R., Andriuščenka J. (2006) The Study of the Methodology of Strategic Management Methodology Appliance for the Small-scale Entrepreneurship. *Business and management, Enterprise Management diagnosis, Strategy, Efficiency: The 14 the International Scientific Conference Selected Papers*. – Vilnius: Technika, .p. 223-230.
68. Arimavičiūtė M. (2008) Strateginių pokyčių valdymas viešojo sektoriaus institucijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1(10) ŠU. p. 9-17.

69. Andriuščenka J. (2005) Verslo subjekto intelektiniai ištekliai: identifikavimas, įvertinimas, valdymas *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: mokslo darbai*. – Kaunas: VDU,. Nr. 35, p. 7–24.
70. Andriuščenka J. (2005) Improvement of enterprises competitiveness: the external resources usage context // Economic science for rural development International scientific conference. *Economic science for rural development* – – Jelgava (Latvija),. Nr. 9, p. 120–129.
71. Andriuščenka J. (2003) Strategic Entrepreneurship: Conceptual Actitude in Management Paradigm. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: mokslo darbai*. – Kaunas: VDU,. Nr.26.
72. Bakanauskas A. P., Pilelienė L. (2004) Pardavimų skatinimo veiklos planavimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Ernesto Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencija. , nr.4. ISSN 1648-9098, p. 19-27.
73. Chandler A. D., (1991). Jr. "What are functions of the HQ unit in a multibusiness firm?" *Strategic management Journal*, 12, Winter, p. 31 -51.
74. Gineitienė Z., Girdenis J.(2004). Mažų, vidutinių ir didelių įmonių vieta inovacinėje veikloje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* ,30. Kaunas, VDU.
75. Klebanskaja N. (1999). Marketingo funkcijos brandumo laipsnis jaunose Lietuvos verslo organizacijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12. Kaunas: VDU.
76. Maclaurin, W. R. (1953) The Sequence from Invention to Innovation and its Relation to Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 671, p. 97–111.
77. Pukelienė, V., Sabonienė, A. (2004). Produkcijos konkurencingumo rodiklių svarba pramonės įmonių strategijos ir šalies pramonės politikos formavimui Europos Sąjungos bendroje rinkoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 30, p. 151–160.
78. Rachman D.J. (1996). *Marketing Strategy. Concepts and Applications*. McGraw Hill, Inc. (4Ed),
79. Tijūnaitienė R., Laugalytė D., (2003.) Inovacijų vystymo strateginiai ypatumai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: Ernesto Galvanausko mokslinė konferencija*. Šiauliai ŠU leidykla.
80. Thompson, J, Richardson, B. (1996) Strategic and competitive success: towards of model of the comprehensively competent organization. *Management decision*. Vol. 34 Issue.
81. Šliburytė L.(2001) Rėmimo reikšmė ir rėmimo strategijos planavimo pagrindiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 18. Kaunas: VDU.
82. Šajeva S., Jucevičius, R. (2006). Žinių valdymo įgyvendinimo smulkiose ir vidutinėse įmonėse iššūkiai *Socialiniai mokslai* Nr. 4 (54).

83. Šeputienė J., (2004) Sėkmingo inovacijų įgyvendinimo teorinės prielaidos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*: Ernesto Galvanausko mokslinė konferencija., ISSN 1648-9098 p. 283-28.
84. Šerepkienė V., Išdonaitė-Medžiūnienė I., Žalys L. (2009) Marketingo strategijos ir marketingo komplekso elementų taikymas turizmo organizacijose: teorinis aspektas. *Mokslas ir edukaciniai procesai*, Nr. 2(8). ISSN 1822-4644 p. 95-119.

Internetines duomenų bazės

85. Riahinia, N., Zandian, F., (2008). Evaluation of information providers and popular search engines on the base of postgraduate students' perspectives. *The Electronic Library*. Vol 26. No 4. Internetė. [žiūrėta 2009-03-14]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/2630260411.html>.
86. Mokslinis žurnalas "Socialiniai mokslai". [2009-05-26]. Prieiga per internetą: <http://www.socmokslai.ktu.lt/>.
87. Vogelius R. (2008) Strateginis valdymas http://www.hexacon.lt/straipsniai/musu_publicacijos
Prieiga per internetą: [žiūrėta 2008-10-04].
88. Pors N. O., (2008) An analysis of high school students' use of libraries and information resources. *New Library World*. Vol 109. No 9/10. [žiūrėta 2009-03-14]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0721090903.html>.

PRIEDAI



