

**ŠIAULI UNIVERSITETAS
SOCIALINI MOKSL FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Justina POŠKUT

**AB ŠIAULI BANKO MARKETINGO STRATEGIJOS
FORMAVIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

**ŠIAULI UNIVERSITETAS
SOCIALINI MOKSL FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Justina POŠKUT

**AB ŠIAULI BANKO MARKETINGO STRATEGIJOS
FORMAVIMAS**

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

Magistro darbo autorius Justina Poškut
(vardas, pavard , parašas)

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

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavard , parašas)

SANTRAUKA

Justina Poškut

AB Šiauli banko marketingo strategijos formavimas.

Magistro darbas.

Magistro baigiamajame darbe teoriniu aspektu yra apžvelgiamas marketingo strategijos formavimo procesas. Nagrinjami vairi Lietuvos bei užsienio autori aprašyti moni marketingo strategij k rimo modeliai, išskiriamos pagrindin s marketingo strategijos bei j formavimo etapai. Rašant praktin dal buvo atlikta AB Šiauli banko fizini ir juridini klient apklausa, ekspertinis tyrimas, išsami banko išorin s ir vidin s aplinkos analiz bei perspektyv tyrimas, taip pat iškelti marketingo tikslai bei suformuluoti uždaviniai tiems tikslams pasiekti. Remiantis situacijos analize, AB Šiauli banko vidini dokument bei duomen analize, anketin s apklausos ir ekspert tyrimo rezultatais buvo suformuotos tokios AB Šiauli banko strategijos kaip: segmentavimo ir tikslin s rinkos nustatymo strategijos, pozicionavimo strategija, marketingo komplekso elemento strategijos, konkurencinio pranašumo gijimo strategijos. Taip pat pateiktas marketingo veiksm planas efektyvesniam marketingo strategijos panaudojimui siekiant gyvendinti išsikeltus tikslus.

SUMMARY

Justina Poškut

The formation of marketing strategy in joint-stock company Šiauli bankas.

Master's work.

In general, the theoretical background of this master's final work is the review of the process while trying to form the marketing strategy. There are analysing different models of creating companies marketing strategies, which are written up by Lithuanian\and foreign countries authors. There are noticing main marketing strategies, also the stages of their formation. It's necessary to mention, that the description, results of practical analysis are also included in this master's final work. There were polled private and business clients of joint-stock company "Šiauli bankas" (further called – Šiauli bankas) and it was accomplished interview with employees from Marketing Department and Department of Public Relations in Šiauli bankas. What is more, it was accomplished exhaustive SWOT analysis in Šiauli bankas and analysis of internal and external environment. The purposes of marketing were posed and tasks to reach them were formulated. According to analysis of situation, analysis of inner documents and data in Šiauli bankas as well as results of questionnaire and the results of investigation of experts, there were formed marketing strategies in Šiauli bankas. As a matter of fact it was proposed the plan of marketing actions for more effective appliance of marketing strategy while trying to reach the posed purposes.

TURINYS

VADAS	8
1. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS MON JE TEORINIU ASPEKTU	11
1.1. Marketingo ir strategijos s vok analiz	11
1.2. Marketingo strategijos esm	13
1.3. Marketingo strategijos planavimo procesas ir pagrindini etap analiz	15
1.4. mon s misijos tiksl ir uždavini nustatymas.....	20
1.5. Situacijos analiz s taka marketingo strategijos formavimui	22
1.6. Marketingo strategijos formavimas	28
1.6.1. Segmentavimo ir tikslin s rinkos nustatymo strategijos	28
1.6.2. Pozicionavimo strategija.....	32
1.6.3. Paslaug marketingo komplekso element strategijos	34
1.6.4. Konkurencinio pranašumo gijimo ir konkuravimo strategijos	38
2. AB ŠIAULI BANKO MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS.....	42
2.1. Tyrimo instrumentarijus	42
2.2. AB Šiauli banko veiklos charakteristika.....	43
2.3. AB Šiauli banko situacijos analiz	45
2.4. AB Šiauli banko marketingo tiksl nustatymas.....	63
2.5. AB Šiauli banko segmentavimo ir tikslin s rinkos nustatymo strategij formavimas.....	65
2.6. AB Šiauli banko pozicionavimo strategijos formavimas	66
2.7. AB Šiauli banko marketingo komplekso element strategij formavimas	69
2.8. AB Šiauli banko konkurencinio pranašumo gijimo ir konkuravimo strategij formavimas.....	79
2.9. AB Šiauli banko marketingo strategijos gyvendinimo planas.....	81
IŠVADOS	88
REKOMENDACIJOS	91
LITERAT RA	92
PRIEDAI.....	98
1 priedas. Anketa fiziniams klientams.....	98
2 priedas. Anketa juridiniams klientams	104
3 priedas. Klausimynas ekspertams.....	110
4 priedas. AB Šiauli banko organizacin strukt ra.....	111
5 priedas. AB Šiauli banko konkurent analiz	112
6 priedas. Lietuvos komercini bank finansiniai rodikliai	114
7 priedas. Pagrindin s PEST analiz s sritys	121

8 priedas. SSGG analizės elementai: galimos stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.....	122
9 priedas. AB Šiaulių banko filialų ir klientų aptarnavimo skyrių tinklas	123

LENTEL S

1 lentel . SSGG analiz s schema.....	27
2 lentel . SSGG matrica	28
3 lentel . Rinkos segmentavimo kriterijai	30
4 lentel . Paslaug marketingo komplekso elementai ir su jais susij sprendimai pagal B. H. Booms ir M. J. Bitner.....	35
5 lentel . Paslaugos marketingo strategijos	36
6 lentel . Kainos ir kokyb s strategijos	36
7 lentel . Fizini klient nuomoni pasiskirstymas pagal kriterij svarb renkantis bank	47
8 lentel . Juridini klient nuomoni pasiskirstymas pagal kriterij svarb renkantis bank	48
9 lentel . Fizini klient nuomoni pasiskirstymas pagal atitinkamus kriterijus vertinant AB Šiauli bank	49
10 lentel . Juridini klient nuomoni pasiskirstymas pagal atitinkamus kriterijus vertinant AB Šiauli bank	50
11 lentel . Fizini klient pasiskirstymas pagal bank teikiam paslaug naudojimosi dažnum	55
12 lentel . Juridini klient pasiskirstymas pagal bank teikiam paslaug naudojimosi dažnum .	55
13 lentel . Vidutinis m nesinis atitinkamos darbuotoj grup s darbo užmokestis, neatskai ius mokes i	58
14 lentel . Akcininkai, 2007-12-31 tur j daugiau kaip 5 procentus banko kapitalo	59
15 lentel . AB Šiauli banko SSGG.....	63
16 lentel . Fizini klient pasiskirstymas pagal AB Šiauli banko reklamos matym	76
17 lentel . Juridini klient pasiskirstymas pagal AB Šiauli banko reklamos matym	76
18 lentel . AB Šiauli banko marketingo strategijos gyvendinimo planas 2009 m.....	81

ILIUSTRACIJOS

1 paveikslas. mon s strateginio planavimo procesas	16
2 paveikslas. Marketingo strategij lemiantys veiksniai	16
3 paveikslas. Marketingo strateginio planavimo etapai.....	17
4 paveikslas. Strateginio planavimo procesas marketinge	17
5 paveikslas. Marketingo planavimo nuoseklumas	18
6 paveikslas. Marketingo plano rengimo procesas	19
7 paveikslas. Modifikuotas M. Porter penki konkurencini j g modelis	24
8 paveikslas. Bostono matrica	26
9 paveikslas. Pozicionavimo proceso etapai.....	33
10 paveikslas. Bendrosios konkurencinio pranašumo gijimo strategijos	39
11 paveikslas. AB Š iauli banko teikiam paslaug Bostono konsultacin s grup s matrica.....	57
12 paveikslas. AB Š iauli banko paslaug portfelis pagal klient tipus.....	60
13 paveikslas. AB Š iauli banko paskol portfelis pagal valiutas ir pagal paskol dyd	60
14 paveikslas. AB Š iauli banko paskol portfelis pagal ekonomines veiklos r šis	66
15 paveikslas. Respondent pasiskirstymas pagal AB Š iauli banko išreikštos pozicijos žinojim .	67
16 paveikslas. Respondent poreiki išsiaiškinimas kintant paslaugos kainai priklausomai nuo kiekio	72
17 paveikslas. Respondent nuomon apie AB Š iauli banke teikiam paslaug kainas	72
18 paveikslas. Respondent nuomon apie AB Š iauli banko teikiam paslaug kain lyginant su konkurentais.....	73
19 paveikslas. Respondent nuomon apie AB Š iauli banko teikiam paslaug informacijos pakankamum	76
20 paveikslas. Respondent nuomon apie AB Š iauli banko teikiam paslaug kokyb	79

VADAS

Rinka nuolat keičiasi. Problematiška nuspėti ateitį, pasakyti kas bus po keli ar po keli dešimti metų. Sunku prognozuoti kokie pokyčiai laukia politikoje, visuomenėje, moksle, taip pat naujų technologijų diegime ir kokie tai turės tak rinkai ir bankų plėtrai.

Besikeičiantis pasaulis taiko pakitimus rinkoje, kurie reikalauja, kad bankai nuolat peržiūrėtų savo strategijas, o esant reikalui jas keistų, nes seni problemų sprendimo būdai gali nebeveikti, todėl nuolat reikia ieškoti naujų arba tobulinti senuosius. Išmintingas planavimas - yra rinkos pokyčių nustatymas bei operatyvus reagavimas į juos. Bankai turi atsižvelgti ir iš anksto numatyti rinkos, paslaugų paklausos, komunikacijos, technologijų pokyčius, taip pat ekonominį, socialinį - kultūrinį, politinį - teisinį ir technologinį aplinką. Yra būtina nuolat adekvačiai reaguoti aplinkos pasikeitimams, nenorint užleisti savo vietos aktyvesniems ir lankstesniems konkurentams. Vienas iš efektyvių konkuravimo būdų yra sumanus marketingo taikymas.

Tyrimo aktualumas ir naujumas. Didelė konkurencija reikalauja iš bankų greitos orientacijos, strateginio mąstymo bei sugebėjimo realizuoti praktikoje naujausius pasiekimus. Šiuolaikinėje sparčiai besikeičiančioje verslo aplinkoje sėkmingi bankų vystymosi lemia lankstūs ir efektyvūs sprendimai. Siekdamas konkurencinio pranašumo ir ilgalaikis sėkmingas bankas turi išskirti save iš konkurentų. Vadovaujantis ateitį orientuotomis konkurentabiliomis strategijomis galima sėkmingai veikti dinamiškai kintančiose rinkose. Strateginio valdymo svarba pasireiškia planuojant banko ateitį ir ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Šiuolaikinės verslo strateginis marketingo formavimas gyja vis didesnį reikšmę ir tampa vis dažniau traktuojamas kaip veiklos sėkmingas pagrindas. Vykstant ekonominiams, socialiniams, politiniams ir technologiniams pokyčiams banko valdymas ir veikla tampa vis sudėtingesni. Marketingo strategija galina efektyviai valdyti banko kintančioje aplinkoje ir parinkti optimalius veiksmus ar sprendimus, leidžiančius prisiderinti prie aplinkos ir keisti ją. Banko tikslų formulavimas, ilgalaikis strategijos parengimas ir įgyvendinimas sulygoja jo gyvavimą rinkoje, lemia veiklos rezultatyvumą ir efektyvumą.

Marketingo strategijų formavimo aktualumas ypač išryškėja aštrios konkurencijos sąlygomis. Kiekvienam bankui turėtų būti svarbu turėti konkrečią marketingo strategiją - planą, kuris apima banko misijos tikslų bei uždavinių formulavimą, situacijos tyrimą, perspektyvų vertinimą, funkcinį strategijų formavimą, biudžeto sudarymą ir t.t. Yra daugmonių, kurios nesugeba parengti efektyvių marketingo strategijų, nevertina jų svarbos verslo veikloje, o netinkamai organizuotas marketingas gali nulemti blogus veiklos rezultatus, nesukurti plėtros galimybių.

Visose šiose srityse, ne išimtis ir bankų sėkmingi šiandien didžiuliai dalimi priklauso nuo vykdomos marketingo politikos, todėl labai svarbu tinkamai suformuoti marketingo strategiją. Marketingas tampa pagrindiniu bankų sėkmingo veiksnio, todėl labai svarbu išsiaiškinti banko galimybes bei

tr kumus ir kuo efektyviau panaudoti turimus marketingo išteklius. Marketingas yra pagrindinis problem sprendimo metod bei priemoni šaltinis. Marketingin veikla padeda vertinti klient poreikius, banko paslaug kokyb , konkurentus, banko galimybes. Marketingas padeda vykdyti banko veikl tokia kryptimi, kad jis gaut didžiausi naud optimaliai patenkindama klient poreikius.

Nors teoriniame ir praktiniame lygmenyje marketingo strategijos formavimas yra gana pla iai analizuojamas visame pasaulyje jau kelet dešimtme i , bei analogiška diskusija, su tam tikru nacionalin s kult ros ir nacionalinio savitumo atspalviu, vyksta ir Lietuvoje, ta iau intensyv jantys poky iai, stipr janti konkurencija, ver ia tobulinti turimas strategijas, ieškoti nauj marketingo valdymo b t ir metod , tinkan i konkre iam verslui. Lietuvoje yra nemažai publikacij , skirt marketingo teorijos ir jos praktinio taikymo klausimais. Moksliniame lygmenyje marketingo mokslas vis labiau gyja svarbios ir savarankiškos mokslo krypties reikšm . Socialiniame lygmenyje marketingo metodai pasitelkiami konkurencin s kovos situacijose. Lietuvoje jau yra pavyzdži , kai k rybingai marketingu pasinaudoj konkurentai tampa nugal tojais. Nors marketingo klausimas yra analizuojamas pla iai ir teoriniame ir praktiniame lygmenyje, ta iau dar niekada nebuvo analizuotas AB Š iauli banko marketingo strategijos formavimas.

Tyrimo tikslas – suformuoti AB Š iauli banko marketingo strategij .

Tyrimo uždaviniai:

1. Iš tirti marketingo strategij esm , išanalizuoti marketingo strategij formavimo ir valdymo proceso metodik teoriniu aspektu.
2. Atlikti AB Š iauli bankas situacijos analiz .
3. Atlikti AB Š iauli banko fizini ir juridini klient tyrim , vertinant j elgsen bei sprendimo naudotis paslaugomis pri mimo proces takojan ius veiksnis.
4. Suformuoti AB Š iauli banko marketingo strategij , bei atsižvelgiant klient bei ekspert nuomones nustatyti AB Š iauli banko marketingo strategijos tobulinimo galimybes.

Tyrimo objektas – marketingo strategijos formavimas AB Š iauli banke.

Tyrimo problema. Marketingo strategijos formavimo poreikis AB Š iauli banke akivaizdus, nes bankas turi augimo tiksl . Siekiant pl stis ir aptarnauti naujas rinkas, reikalinga marketingo strategija, kuria vadovaujantis b t galima pritraukti tikslinius segmentus. Kitas veiksnys, s lygojantis marketingo strategijos poreik banke, informacijos apie rink ir klientus stoka. Norint, kad klientai pasirinkt b tent AB Š iauli banko teikiamas paslaugas iš daugelio si lom rinkoje, jam b tina išsiskirti iš konkurent efektyviau panaudojant marketingo priemones ir b dus. Š ios priežastys patvirtina marketingo strategijos formavimo tyrimo prasmingum . Nors marketingo strategijos formavimo klausimas yra pla iai analizuojamas ir teoriniame ir praktiniame lygmenyje, ta iau mon s dažnai suformuoja joms netinkamas ir neveiksmingas marketingo strategijas.

Hipotez . AB Šiauli banko marketingo veikla nepilnai atitinka klient poreikius.

Tyrimo metodai:

1. Mokslin s literat ros lietuvi , angl ir rus kalbomis analiz marketingo strategijos formavimo klausimais.
2. AB Šiauli banko vidini ir išorini dokument , bei kit bank išorini dokument lyginamoji analiz .
3. AB Šiauli banko fizini ir juridini klient anketin apklausa.
4. Ekspertinis tyrimas - interviu su AB Šiauli banko marketingo ir ryši su visuomene departamento bei personalo departamento darbuotojais.
5. Duomen apdorojimui naudotas deskriptyvin s statistikos metodas.

Tyrimo rezultatai ir j taikymo sritys. Darb sudaro vadas, dvi pagrindin s dalys, išvados, rekomendacijos, literat ros s rašas ir priedai. Pirmoje darbo dalyje atliekama literat ros analiz marketingo strategijos formavimo mon je tema, numatant strategijos formavimo etapus bei konkurencinio pranašumo gijimo principus. Antroje dalyje remiantis min tais strategijos paruošimo etapais, atliekama AB Šiauli banko situacijos bei perspektyv analiz , formuojami marketingo tikslai bei uždaviniai. Atliekamas fizini ir juridini klient nuomoni tyrimas bei ekspertinis tyrimas – apklausiami AB Šiauli banko marketingo ir ryši su visuomene departamento bei personalo departamento darbuotojai. Remiantis šia informacija suformuojama AB Šiauli banko marketingo strategija, bei pateikiamas marketingo veiksm planas jos efektyvesniam panaudojimui siekiant gyvendinti išsikeltus tikslus.

Darbas gal t b ti aktualus AB Šiauli banko administracijos vadovui, marketingo ir ryši su visuomene departamento darbuotojams bei personalo departamento darbuotojams. Remiantis darbe pateiktomis išvadamis, marketingo strategijos tobulinimo planu bei rekomendacijomis bankas gal t pasiekti geresni veiklos rezultat ir pagerinti savo pad t finans rinkoje.

1. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS MON JE TEORINIU ASPEKTU

1.1. Marketingo ir strategijos s vok analiz

Lietuvi kalbos stilistams, žiniasklaidai Valstybin lietuvi kalbos komisija nurod ,kad lietuviškuose leidiniuose žodis „marketingas“ turi b ti kei iamas žod „rinkodara“. Ta iau marketingo specialistai ir teoretikai su tuo nesutinka. Vytautas Pranas Pranulis [68] savo straipsnyje pažymi, kad daug painiavos Lietuvoje dabar yra d l termin “Marketingas”, “Rinkodara”, “Rinkotyra” s vok ir vartojimo.

V. P. Pranulis [72] pabr žia, kad marketingas ir rinkodara turi skirtingas reikš mes. Marketingas kaip mokslas yra žini ir metod visuma apie mon s ar individo tiksl siekim rinkos s lygomis. Rinkodara yra mokslas apie pirkimo – pardavimo santykiais grindžiamos kio sistemos k rim . Rinkodaros proceso metu suformuojama vienokio ar kitokio pob džio rinka bei verslo mon s ar individo tiksl siekimo toje rinkoje s lygos

N ra vieno tobulo marketingo apibr žimo. vair s autoriai marketing apib dina skirtingai. Žemiau pateikiami kai kurie apibr žim pavyzdžiai:

Remiantis Vikipedijos laisv ja enciklopedija [87] marketingas suprantamas kaip procesas, kurio metu mon s ištekliai derinami su esamais arba formuojamais klient poreikiais tokiu b du, kad tai atitikt vis suinteresuot šali poreikius ir l kes ius.

Marketingas – tai poreiki išsiaiškinimo ir j tenkinimui reikaling sprendim pri mimo bei gyvendinimo procesas, padedantis siekti žmogaus ar organizacijos tiksl [70].

Marketingas – tai socialinis ir valdymo procesas, kuomet asmenys ir j grup s gyja tai, ko reikia j norams ir poreikiams tenkinti, kurdami, si lydami ir laisvanoriškai mainydami turin ias vert paslaugas su kitais [46].

Marketingas – tai vadybos procesas, kuriuo išsiaiškinamos, numatomos ir efektyviai bei pelningai patenkinamos pirk j reikm s [26].

Marketingas yra kliento poreiki tenkinimas pelningai [58].

Pasak A. Bakanausko [16] marketingas – daugiareikšm s voka. Jis suprantamas kaip mokslin disciplina, organizacijos veiklos sritis ar verslo filosofija arba valdymo procesas. Marketing vieni traktuoja kaip organizacijos strategijos formavimo ir diegimo pagrind , kiti – r mimo kombinacij , tretii – ryši su visuomene elementu, o dar kiti supranta marketing labai siaurai ir priskiria jam tik reklamos funkcij .

Marketingas – tai klient poreiki tenkinimas [83].

Marketingas, anot Amerikos marketingo asociacijos, yra paslaug , id j bei paslaug sumanymo, kain nustatymo, r mimo ir paskirstymo, planavimo ir vykdymo procesas, siekiant sukurti mainus ir patenkinti individ bei organizacijos tikslus [70].

Remiantis J. W. Stanton, J. M. Etzel, J. B. Walker marketingas - tai verslo veiklos sistema, apimanti norus tenkinimą, kainų nustatymą, rinkimą ir paskirstymą tikslinėse rinkose, norint pasiekti organizacijos tikslą [70].

Marketingas – tai bet kokia veikla rinkoje, nukreipta paslaugų mainus tarp rinkos dalyvių [50].

Ph. Kotler teigia, kad marketingas – tai menas ir mokslas surasti klientus, juos išlaikyti ir kurti ilgalaikius ryšius [100].

Marketingas – tai vientisa monė ir jos partnerių gamybinė ir komercinė veiklos valdymo filosofija, strategija ir taktika, padedanti tenkinti tam tikrus, konkrečius klientų poreikius [29].

Anot A. Pajuodžio marketingo sąvoka pastaruoju metu vartojama dvejopa prasme: „Siaurąja prasme marketingas suprantamas kaip prekių ir paslaugų realizavimo priemonių visuma. Plačiau prasme marketingas – tai rinkai orientuota monė vadovybė, tam tikra monės filosofija“ [64].

Marketingas – tai poreikio išsiaiškavimo ir jį tenkinimui reikalingų sprendimų priėmimo bei gyvendinimo procesas, padedantis siekti žmogaus ar organizacijos tikslą [22].

Nors mokslinėje teorinėje erdvėje galima rasti skirtingų apibūdinimų daugiau ar mažiau išskiriant vien ar kitą aspektą, bendras marketingo, kaip vieningos mokslo sistemos, turinys nuo to nesikeičia. Apibendrinant daugumos autorių marketingo apibrėžimus, galima teigti, kad:

Marketingas – tai klientų poreikių išsiaiškimas, monės tikslų nustatymas bei žinių ir metodų visuma, kuri padeda patenkinti šiuos klientų poreikius bei gyvendinti monės išsikeltus tikslus.

Strategija taip pat kaip ir marketingas neturi vieno universalaus apibrėžimo. Vairūs autoriai strategiją apibūdina skirtingai. Žemiau pateikiami keli kurie apibrėžimų pavyzdžiai:

Žodis „strategija“ yra kilęs iš graikiško žodžio „strategos“, kuris reiškia „generolas“. „Strategos“ reiškia asmenį, planuojantį savo priešų sutriuškinimą efektyviai naudojant turimus resursus [45].

R. Jucevičius nurodo, kad pirmasis šiuolaikinis mokslinis strategijos apibrėžimas pateiktas Chandler 1962 metais. Chandler strategiją apibūdina kaip organizacijos pagrindinį ilgalaikį tikslą ir uždavinių suformulavimą, veiksmų kurso parinkimą ir išteklių, reikalingų šiems tikslams gyvendinti, paskirstymą. Jis išskyrė tris esminius elementus [45]: ilgalaikius tikslus; organizacijos veiklos kryptį; reikiamus resursus numatytiems tikslams pasiekti.

K. R. Andrews strategiją apibrėžia kaip organizacijos tikslus ir uždavinius bei pagrindinį planą ir politiką, kaip šiuos tikslus pasiekti, visumai, pateiktą tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla šiuo metu užsiima organizacija arba kokia turėtų būti užsiimta [45].

Strategija tai: tai tikslų pasiekimo būdas; tai principų visuma, kuriais vadovaujantis yra priimami sprendimai; dažnai tai pasirinkimas iš alternatyvų; strategija - tai atsakymas klausimui kaip [58]?

R. Jucevičiaus [45] teigimu, strategija – tai reiškinys, kur reikia pažvelgti iš skirtingų pusių, kad geriau suprastume visumą, o ne stengtis sukurti jam vien išgrynintą formulę.

M. Porter mokslo darbuose, moneta strategija traktuojama kaip konkurencinis ginklas, padedantis geriausiai gintis nuo konkurencinių įgudžių [17].

Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus, bei priemones tiems tikslams pasiekti [84].

E. Bagdonas, L. Bagdonienė [13] pastebi, kad apibrėžiant, kas tai yra strategija, svarbu skirti du dalykus. Strategija gali būti suprantama kaip koncepcija ir kaip procesas.

A. Seilius [76] teigia, kad strategija – tai detalus, visapusiškas, kompleksinis planas organizacijos tikslams pasiekti.

H. I. Ansoff strategijas žiūri kaip bendrąjį, jungiančią organizacijos veiklą su jos rinkomis [45].

C. W. Hofer ir D. Schendel strategijas apibrėžia kaip tam tikras taisykles, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, vertinant keturis pagrindinius komponentus: produktus ir rinkas, kurioms šie produktai skirti; planuojamus pakeitimus šiame komponente; konkurencinį pranašumą arba tuos organizacinius ypatumus, kurie leidžia gyti stiprią poziciją rinkoje; veiklos sinergiją [45].

S. M. Oster mano, jog strategija – tai sipareigojimas tam tikroje situacijoje elgtis vienaip, o ne kitaip [73].

G. T. Palubinskas [64] strategijas apibūdina kaip mąstymo procesą, kuris skatina tikslingai kurti.

C. Fill [34] strategijas apibūdina kaip kelių tikslų arba veiksmų, vykdomų pagal atitinkamą planą, visumą.

Išnagrinėjus vairių autorių pateikiamas strategijos sąvokas, galima patvirtinti, jog nėra bendro ir universalios strategijos apibrėžimo, tačiau remiantis atlikta literatūros analize, strategijas būtų galima apibrėžti taip:

Strategija – tai moneta veiklos planas, vertinantis organizacijos padėties aplinkos atžvilgiu ir apibrėžiantis svarbiausius organizacijos ateities tikslus, kryptis ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

1.2. Marketingo strategijos esmė

Mokslininkai skirtingai nusako marketingo strategijos sampratą. Literatūros šaltiniuose pateikiami vairūs marketingo strategijos apibrėžimai:

Marketingo strategija – tai moneta tikslų bei kintamam marketingo galimybių suderinimo bei palaikymo procesas [91].

Marketingo strategija – tai moneta galimybių išsiaiškinimas, tikslų ir uždavinių nustatymas bei strategijos parinkimas [74].

A. Ba [20] nuomone, marketingo strategija reiškia stipri jėga, kuri koncentruojasi rinkos minimali išteklių link.

Marketingo strategija – tai sudėtinga verslo strategijos dalis. Marketingo strategija remiasi fundamentali priemoni planavimu, kuri tikslams pasiekti, numatant jima rinkas ir marketingo program naudojimą, kurios atitikt iškeltus tikslus. Marketingo strategijos tikslai – gyti maksimalu pranašumą prieš konkurentus kuo geriau tenkinant klient poreikius bei siekiant mon s tiksl [91].

Marketingo strategija – tai nuosekliai išdėstyti ir tarpusavyje suderinti marketingo veiksmų visuma, nukreipta pasiekti numatytus ilgalaikius marketingo tikslus [10, 70, 92].

Marketingo strategija yra organizacijos vadybos planas, reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams gyvendinti. Jame pateiktos priemonės ir būdai, reikalingi organizacijos paskirtiems tikslams pasiekti [96].

R. Virvilaitis, I. Valainytė [90] marketingo strategiją apibūdina kaip mon s galimybi išsiaiškinimą, tikslų ir uždavinių nustatymą bei strategijos parengimą.

Marketingo strategija – kaip suprasti ir kokiomis priemonėmis naudotis, siekiant patenkinti klient poreikius [86].

R. Jucevičius [45] pabrėžia, kad marketingo strategija tai ko gero, pati svarbiausia verslo strategijos funkcini substrategija. Marketingo strategija – tai verslo vieneto pastangos diferencijuoti save geriau negu konkurentai, pasitelkiant lyginamą savo pranašumą, su kmingiau tenkinti klient poreikius konkreiomis aplinkybėmis.

M. Kriaučiūnienė, R. Urbanskienė, R. Vaitkienė [50] sutinka su R. Jucevičium, kad marketingo strategija – viena iš svarbiausių verslo strategijos funkcinių substrategijų. Marketingo strategija šiuolaikinės konkurencijos sąlygomis mon s veikloje yra sudėtinga ir svarbi.

Pasak G. T. Palubinsko [65] strategija kuriama kiekviename organizacijos lygyje. Autoriaus manymu marketingo strategija susijusi su kainų nustatymu, rėmimu ir paskirstymu. Sudarydami rinkos strategiją, vadovai turi apsvaistyti organizacijos tikslinį rinką, produkto vaizdą, kainų nustatymą, produkt politiką ir pardavimo strategiją.

Marketingo strategijos yra skirstoma pagal vairius požymius. Dauguma nagrinėti autoriai pateikia tokį marketingo strategijos skirstymą. Pagal tikslinį rinką: nediferencijuoto marketingo; diferencijuoto marketingo; centruoto marketingo. Pozicionavimo: pagal paslaugos naudojimą; pagal paslaugos vartotojų; remiantis tiesioginiu palyginimu. Pagal marketingo komplekso elementus: prekės/paslaugos strategija, kainos strategija, paskirstymo strategija, rėmimo strategija.

Išnagrinėjus vairius autori pateikiamas marketingo strategijos sąvokas, matome, kad skirtingi autoriai akcentuoja skirtingus marketingo strategijos apibrėžimo štrichus. Remiantis atlikta literatūros analize, apibendrinant būtų galima išskirti, kad marketingo strategija – mon s galimybi

išsiaiškinimo, tiksl ir uždavini nustatymo bei strategijos rengimo procesas šiems tikslams pasiekti, siekiant pranašumo prieš konkurentus.

1.3. Marketingo strategijos planavimo procesas ir pagrindini etap analiz

Šiandien didžiausia problema yra ta, kad marketingas tiesiogine ir perkeltine prasme yra tarsi atskirta sala, nuo bendros mon s veiklos [77]. Tod l prieš formuojant marketingo strategij b tina aptarti mon s aplink . Marketingo strategija negali b ti suformuota vakuume. Ji turi atspind ti marketingo tikslus ir b ti suderinta su kitomis vykdomomis strategijomis organizacijoje [23].

Sudarant marketingo strategij ne manoma priimti absoliu iai teisingo sprendimo, kadangi firm supanti aplinka nuolat kinta. Norint prisitaikyti prie rinkos ir orientuotis tiksl , reikia b ti nuolat informuotam apie b tinus pakitimus [20]. Situacijos kontrol priklauso nuo priimam sprendim , kuriuos takoja mon supanti aplinka. Galima tik planuoti arba modeliuoti savo veikl pagal numatomus veiklos poky ius.

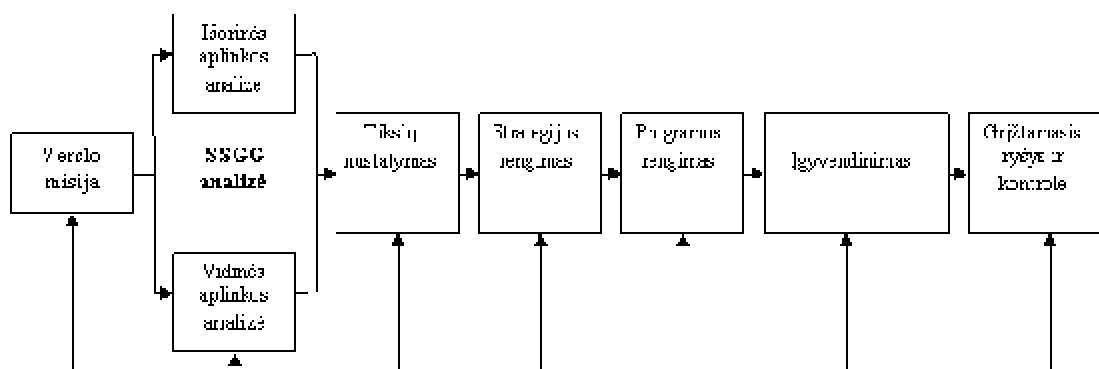
Pasak A. Žvirblio, V. Rudzkiens, V. Jefimov [97] planavimo b tinyb nulemia veiksm daugialypiškumas ir vairov , s lygojanti j surikiavimo, susisteminimo, proced r bei eiliškumo nustatymo b tinyb formuojant, pasirenkant ir realizuojant strategijas.

Planavimas gali b ti apib dinamas kaip m stymo procesas, kuris skatina tikslingai kurti. mon s pasiekia ger veiklos rezultat d ka formalios planavimo sistemos [97].

Pasak A. F. James ir kt. [43] planavimas mon se – tai tiksl nustatymas ir priemoni tiems tikslams pasiekti parinkimas. Planavimas yra lemiamas veiksnys veiklos orientacijai ateit .

Bendroji mon s strategija daugelyje veiklos sri i sutampa. Marketingas vertina kliento poreikius bei mon s galimybes juos patenkinti. Šie veiksniai padeda nustatyti mon s misij bei tikslus. Daugeliu atveju mon s strateginis planavimas siejasi su marketingo kintamaisiais – rinkos dalimi, rinkos pl timu. Tod l kartais sunku arba visai ne manoma atskirti mon s strategin planavim nuo marketingo planavimo. Daug ja moni , kuriose strateginis planavimas vadinamas marketingo strateginiu planavimu [90].

Marketingo specialistai skirtingai nurodo marketingo strateginio planavimo model . Pirma reik t apžvelgti mon s strategin planavimo proces ir tik tada pereiti prie marketingo strateginio planavimo modeli . Remiantis Ph. Kotler ir K. L. Keller [47] mon s strateginis planavimo procesas parodytas 1 paveiksle.



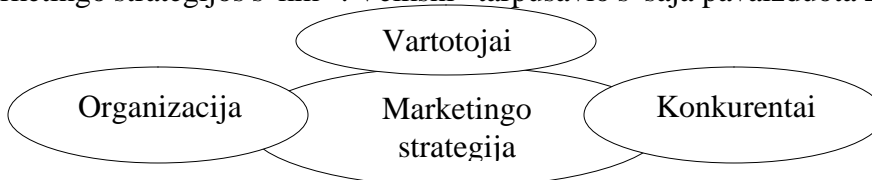
1 pav. mon s strateginio planavimo procesas

Šaltinis: Virvilaitis, R. (2007). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.

Pasak A. Žvirblio, V. Rudzkiens, V. Jefimov [97] bendriausias strateginis planas apima visą mon s veiklą ir numato pagrindinius jos tikslus. Kadangi juos vykdo vair s mon s padaliniai, nuo bendr mon s tiksl ir bendros strategijos b tina pereiti prie kiekvienos funkcin s veiklos srities (marketingo, gamybos, finans ir kt.) strategij .

Pasak R. Virvilaitis [93] marketingo strateginio planavimo svarbus aspektas yra marketingo strategijos rengimas. Marketingo strategijos reikšm bendrajai verslo strategijai yra labai didel , kadangi marketingas kontroliuoja pagrindines mon s santyki su išorine aplinka palaikymo funkcijas – prek s pristatymo rinkai ir pardavimo [97].

R. Jucevi ius [45] išskiria pagrindinius tokos centrus (organizacija, vartotojai ir konkurentai), lemian ius marketingo strategijos s km . Veiksni tarpusavio s saja pavaizduota 2 pav.



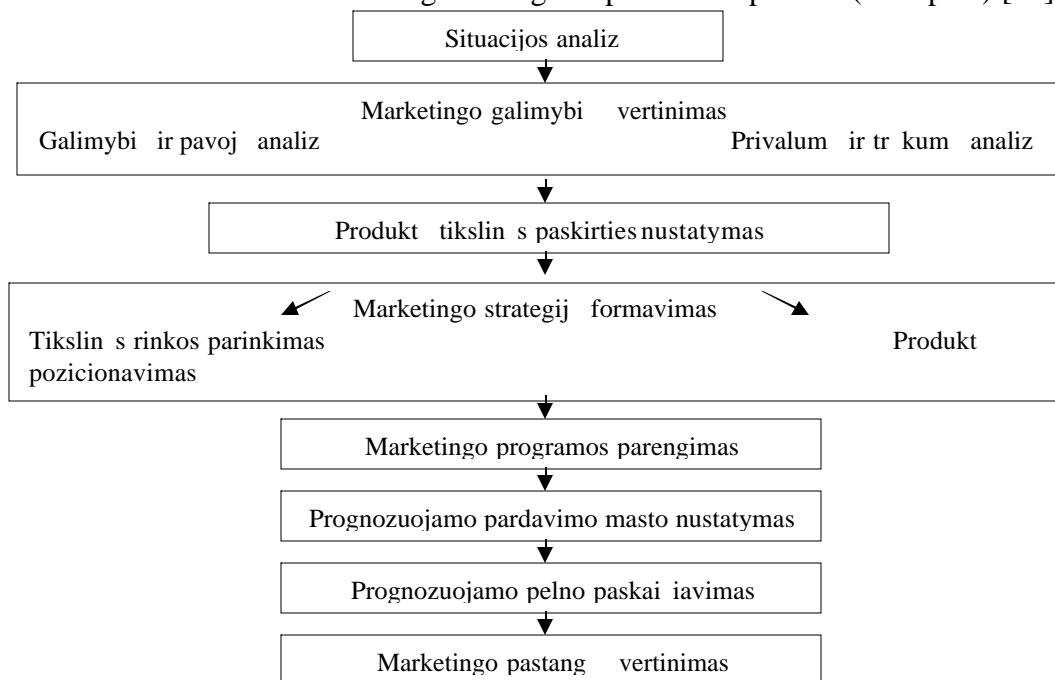
2 pav. Marketingo strategij lemiantys veiksniai

Šaltinis: Jucevi ius R. *Organizacij strateginis vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvi kult ros, mokslo ir švietimo centras, 1998.

Svarbu atskleisti marketingo strategijos planavimo nuoseklumą . Marketingo strategija pradedama rengti etapais, prieš tai išanalizavus mon s galimybes. Nustatant mon s veiklos tikslus ir uždavinius, vertinama prek s geografin vieta, produkcijos paskirstymo b dai. Atliekama išor s aplinkos veiksniai bei mon s vidin analiz . Apibendrinus etap duomenis, išaišk ja marketingo strategija [56].

Dažnai skiriamos tokios marketingo strateginio planavimo dalys: 1) mon s misija ir bendrieji tikslai; 2) situacijos analiz ; 3) marketingo galimybi tyrimas; 4) marketingo tikslai; 5) marketingo strategija (tikslin s rinkos, pozicionavimo, marketingo komplekso element , konkuravimo b do, rinkos geografijos, moni aktyvumo strategijos); 6) prognozuojamo pardavim masto ir prognozuojamo pelno nustatymas; 7) marketingo strategini veiksni vertinimas ir kontrol [39].

H. Assael nurodo kitok marketingo strateginio planavimo proces (žr. 3 pav.) [45].

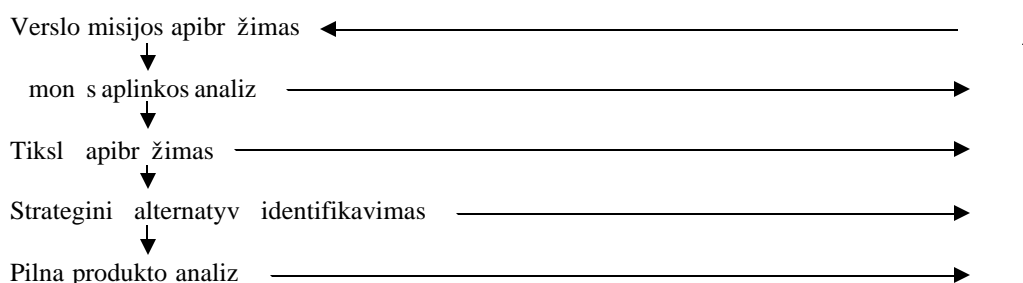


3 pav. Marketingo strateginio planavimo etapai

Šaltinis: Jucevi ius R. (1998). *Organizacij strateginis vystymas*. Kaunas.

R. Virvilait , I. Valainyt [90] išskiria tokius marketingo strategijos planavimo etapus: 1) mon s tiksl nustatymas; 2) strategini gamybini padalini suk rimas; 3) marketingo tiksl nustatymas; 4) situacijos analiz ; 5) marketingo strategijos parengimas; 6) taktikos gyvendinimas; 7) rezultat kontrol .

4 paveiksle pateikiamas A. Ribskio marketingo strateginio planavimo modelis.



4 pav. Strateginio planavimo procesas marketinge

Šaltinis: Ribskis A. (1995). *Marketingo strategijos planavimas*. Naujasis Kapitalas.

Strateginio planavimo modelis suprantamas kaip besit siantis procesas: užbaigus vien proceso stadij , firmos vadovas tolimesnius veiksmus planuoja pagal ankstesn s stadijos rezultatus. Paskutin je stadijoje rezultatai palyginami su pirmoje stadijoje numatyta verslo misija [74].

R. Gatau io [35] strateginio planavimo modelyje, pradedant formuoti mon s strategij , si loma apibr žti ne tik bendrov s misij , bet ir vizij , nustatyti mon s veiklos ir marketingo tikslus. Po to sekan i aplinkos analiz tur t papildyti situacijos analiz . Galiausiai formuojama marketingo strategija, kuri apimt rinkos ir marketingo komplekso element strategijas.

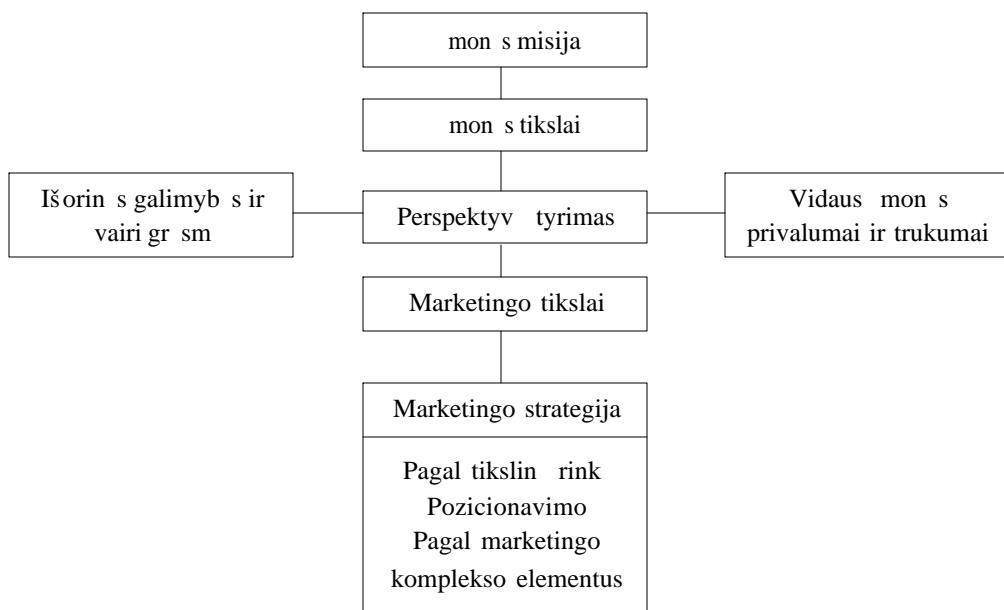
Pagal T. Cannon [26] marketingo strateginio planavimo proces sudaro 8 tarpusavyje susiję etapai: 1) situacijos analizė; 2) SSGG analizė; 3) produktų tikslinys paskirties nustatymas; 4) marketingo strategijos formavimas: tikslinys rinkos parinkimas, produkto pozicionavimas; 5) marketingo programos parinkimas; 6) prognozuojamų pardavimų masto nustatymas; 7) prognozuojamo pelno apskaičiavimas; 8) marketingo pastangų vertinimas ir kontrolė.

R. Jucevičius [45] marketingo strateginio planavimo vadiną kaip marketingo strategijos kūrimo procesą, kurį vertina per bendrąjį monos strategiją. Marketingo strategiją lemia: bendroji monos strategija bei resursai, klientai, konkurentai ir esanti marketingo situacija.

R. Virvilaitis [93] pateikė pagrindinius marketingo strategijos planavimo etapus apibendrinusi Kotler, Hooley, Saunders ir Piercy, Kotler, Keller, Winer siūlomus marketingo strategijos rengimo etapus: 1) išorinis ir vidinis aplinkos analizė; 2) SSGG analizė; 3) segmentavimas, tikslinys rinkos nustatymas, pozicionavimas; 4) konkurencinio pranašumo gijimo strategijos pasirinkimas; 5) marketingo strategijos pasirinkimas; 6) marketingo komplekso formavimas; 7) marketingo strategijos gyvendinimas ir kontrolė.

M. Kriaučionienė, R. Urbanskienė, R. Vaitkienė [50] išskiria, kad marketingo strategijos rengimo procesas apima šiuos pagrindinius etapus: 1) monos misijos suformulavimas; 2) strateginį tikslų numatymas; 3) strateginių faktorių analizė; 4) strateginių alternatyvų analizė; 5) marketingo strategijos pasirinkimas; 6) marketingo strategijos gyvendinimas; 6) kontrolė ir grįžtamasis ryšys.

Atlikus vairių Lietuvos ir užsienio šaltinių analizę, galima pastebėti, kad skirtingi autoriai kiek kitaip aiškina marketingo strateginio planavimo procesą tiek jo turinio, tiek dalių eiliškumo požiūriu. Darbe pasirinktas V. Pranulio, A. Pajuodžio, S. Urbonavičiaus ir R. Virvilaitis [70, 92] siūlomas marketingo planavimo modelis, kuris pavaizduotas 5 paveiksle.



5 pav. Marketingo planavimo nuoseklumas

Šaltinis: Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitis, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius.

Kuriant marketingo strategiją reikia žinoti, koki priemoni imtis, norint pritraukti klient . Sprendim gali b ti vairi , priklausan i nuo mon s tiksl ir nuo konkre ios situacijos rinkoje: paslaug kain sumažinimas, paslaug kokyb s gerinimas, mon s vaizdžio gerinimas. Jei mon orientuojasi verslo pl tim , tuomet reikia surasti pakankam skai i klient , kuri poreikius mon sugeb s patenkinti ir tai jai atneš peln . Jei mon nori pastovi klient , tuomet jiems reikia užtikrinti nuolatin teikim tokios paslaugos, kuri jie ypa vertina ir kuri jiems labai reikalinga. Arba sukurti toki paslaug , kuri klientai bes lygiškai pam gt [86].

Pasirinkus marketingo strategijos planavimo model , marketingo strategijai gyvendinti rengiamas marketingo planas [93].

Marketingo plano s voka skirtingi autoriai interpretuoja savaip.

Marketingo planas - tai nuosekliai išd styt ir tarpusavyje suderint marketingo veism visuma, nukreipta pasiekti numatytus ilgalaikius marketingo tikslus [10].

Marketingo planas - tai nuosekli marketingo sprendim visuma, kuriais esama situacija pakei iama pageidaujam b sen [44].

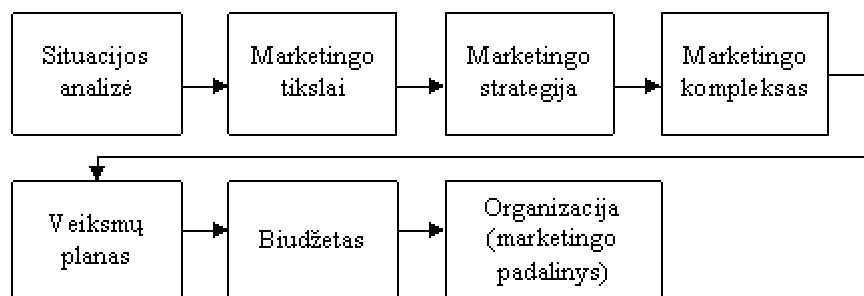
Marketingo planas - tai rinkos analiz , pardavim prognoz ir tik tinas variantas: kainos, realizavimo kanalai [55].

R. Virvilait [93] teigia, kad marketingo planas tai pagrindin priemon marketingo pastangoms nukreipti ir koordinuoti. Ji išskiria, kad marketingo planas apima du lygius: strategin ir taktin .

Pasak A. Žvirblio [99] marketingo strateginis planavimas neatsiejamas nuo taktinio marketingo planavimo. Taktinis marketingo planavimas susideda iš priemoni strateginiam marketingo planui gyvendinti, kuri vykdymas numatytas per trumpesn laik . Ruošiamos marketingo programos nustato efektyvias strategijas planui vykdyti.

A. Žvirblis, V. Rudzkien , V. Jefimov [97] be strategini ir taktini plan išskiria dar ir tre i - operatyvin plan .

6 paveiksle pavaizduotas P. Doyle, ir Ph. Stern si lomas marketingo plano rengimo procesas [93].



6 pav. Marketingo plano rengimo procesas

Šaltinis: Virvilait , R. (2007). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.

Rengiant marketingo planą, pirmiausia atliekama situacijos analizė, formuluojami marketingo tikslai. Marketingo tikslams gyvendinti rengiama marketingo strategija. Marketingo strategijai gyvendinti rengiamas marketingo kompleksas ir veiksmų planas bei sudaromas biudžetas. Marketingo strategijos gyvendinimas labiausiai priklauso nuo organizacinės marketingo padalinio struktūros, funkcijų paskirstymo ir santykių su klientais [93]. R. Jucevičius [45] pabrėžia, kad marketingo strategijos kėrimas bei realizavimas yra būtina traukti pagrindinius organizacijos darbuotojus, vengti per didelio formalizavimo.

Ph. Kotler ir K. L. Keller [47] pateikia kiek kitokį marketingo plano rengimo procesą: pirmame etape pateikiama trumpa santrauka, po to atliekama situacijos analizė, rengiama marketingo strategija ir finansinis projektas. Paskutinis etapas skirtas planui gyvendinti ir kontrolei vykdyti.

1.4. Monosmisijos tikslai ir uždaviniai nustatymas

Siekiant efektyviai ir kokybiškai dirbti ir kuo ilgiau išsilaikyti rinkoje, kiekvienai organizacijai būtina turėti strategiją, kuri lemia tikslinę orientaciją: viziją, misiją ir tikslus.

Daugelio autorių [38, 47, 31, 70, 93] nuomone, misija – tai vienas ar keli sakiniai, kuriais nusakomas pagrindinis monosmisijos egzistavimo tikslas ir jos veiklos prasmė. Siekiant išsiskirti iš konkurentų, misijos paprastai papildomos monosmisijos unikalumų pabrėžiančiais teiginiais. Tačiau misija niekada netampa konkrečia ir kiekybiškai išreikšta užduotimi, nes jos paskirtis – tik nusakyti monosmisijos veiklos kryptį ir raidos principus. O konkretesnės veiklos gairės apibrėžiamos, formuojant monosmisijos tikslus.

Teoriškai misijos deklaracijoje siūloma aprašyti esančios organizacijos padėtį ir užsibrėžti bendrus tikslus ateityje. Tikimasi, kad jį bus traukti bent kai kurie iš šių elementų [97]: organizacijos filosofija; paslaugų ir rinkos apibrėžimai; pagrindinės organizacijos vertybės; kritiniai pasisekimo rinkoje faktoriai.

Misija – tai organizacijos paskirties, vaidmens visuomenėje, charakteristika [95]. Pagrindiniai aspektai, kurie turi būti aiškiai suformuluoti apibūdinant misiją, tai klientų poreikių tenkinimo teikiamomis paslaugomis unikalumas, monosmisijos vietos išskirtinumas tarp kitų, jos veiklos svarbumas visuomenei.

Kiekviena monosmisija, formuluodama savo misiją, turi žinoti, kad labai svarbu, jog misijos formuluotumai būtų aiški, kad ją galima būtų vadovautis realioje veikloje. Misija negali būti pateikta kaip konkreti ir kiekybiškai išreikšta užduotis – ją tik turi būti siekiama nusakyti monosmisijos veiklos kryptį ir raidos principus [103].

Misija – pareiškimas apie organizacijos tikslą – kurį ji nori pasiekti plačiaja prasme [40].

Monosmisijos apibrėžime turi būti suformuluota jos vizija ir veiklos kryptis artimiausiems 10 - 20 m. Misijos apibrėžimas neturi būti keičiamas kas keleri metai, reaguojant kiekvien

verslo aplinkos pokyt . Ta iau bendrov privalo iš naujo apibr žti savo misij , jei ji prarado taigum arba jau nebenusako bendrov s keliam tiksl . Bendrov s misija turi b ti suderinta su strateginiais tikslais, kuriais remsis vadovai savo veikloje. Kiekvienas bendrov s vadybininkas privalo žinoti savo uždavinius ir b ti atsakingas už j gyvendinim . Misija sukuria tiksl hierarchij , tarp j – verslo ir marketingo. Misija nusako bendrov s filosofij ir veiklos krypt , o strateginiai uždaviniai – pamatuotus tikslus [25].

Gera suformuluota misija tur tu b ti: reali (siekliai turi atitikti galimybes); konkreti (turi atitikti tik konkre iai bendrovei ir jokiai kitai); grindžiama išskirtine kompetencija (turi panaudoti savo kompetencijos stili , patikimum ir privilegijuot pasiskirstym srityse); skatinanti (turi suteikti tik jim , sukelti entuziazm) [61].

Apibendrinus autori mintis b t galima išskirti, kad mon s misija yra bendriausias teiginys apie organizacijos egzistavimo prasm ir esm . Misija nusako pagrindin veiklos krypt , atsako klausim kod l, kam organizacija egzistuoja, nusako jos b ties priežast , pateisinim , paaiškina kuo mon skiriasi nuo kit moni . mon s misij galima suprasti kaip tam tikr paskirt , kuri ji nor t vaidinti visuomen je.

R. Virvilait [93] pastebi, kad mon s tikslai atspindi t pa i mon s veiklos krypt , kuri išreikšt a jos misijoje. Ji taip pat pabr žia, kad mon s tikslai turi b ti pasiekti per tiksliai apibr žt laikotarp , turi tur ti kiekybin išraišk ,jie nusakomi ne vien kokybiniais rodikliais.

mon s, atsižvelgdamos vidin ar išorin situacij , gali nustatyti pa ius vairiausius tikslus, tod l siekiant didesnio aiškumo jie gali b ti grupuojami. A. Vaismantas [60] mon s strateginius tikslus si lo skirstyti rinkos pozicijos ir mon s darbo tikslus. A. Žvirblis, V. Rudzkien , V. Jefimov [97] tikslus skirsto :

- Ekonominiai tikslai – tai pardavimo apimtys bei užimamos rinkos dalis,
- Komunikacijos tikslai – tai kliento poži ris mon s paslaugas (mon s ar paslaugos ženklo žinomumas, klient lojalumas ir pan.).

Pirma mon je yra suformuluojami bendri mon s tikslai, po to pereinama prie verslo vieneto tiksl bei prie užduo i atskiros jos veiklos sritims, pav., marketingo.

N. Klebanskajos teigimu, bendr j tiksl nustatymas priklauso nuo mon je realizuojamo strateginio poži rio bei mon s veikimo srities. Strateginis poži ris gali b ti reaktyvus ir k rybinis. Reaktyvus - tai poreiki paieška ir j tenkinimas, o k rybinis – tai esan i poreiki patenkinimas naujais b dais [52].

Marketingo tikslai turi atitikti ir pad ti pasiekti bendruosius mon s tikslus, ta iau naudojant tik marketingo priemones [97]. Tarkime, mon s tikslas yra per trejus metus dvigubai padidinti pardavimo apimt . Tok tiksl gali sukonkretinti net keli skirtingi marketingo tikslai: galima užvaldyti naujas rinkas, paskatinti dabartinius klientus daugiau naudotis paslaugomis ir kt.

V. Pranulis ir kt. [69] pabr žia, kad marketingo tikslai tai išmatuojamais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais nusakytos marketingo srities užduotys, kurias numatoma vykdyti per tam tikr laikotarp . Nusta ius marketingo tikslus yra rengiama marketingo strategija.

Tikslams gyvendinti suformuluojami uždaviniai. Kiekvienas tikslas turi tur ti bent vien uždavin . Jeigu yra daugiau uždavini , jie išd stomi prioriteto tvarka. Uždavinys turi suteikti galimyb nustatyti, k mon nori gyvendinti siekdama numatyt tiksl ir koki ji tikisi rezultat . Formuluojamam uždaviniui keliami šie reikalavimai [30]: turi nurodyti vien pagrindin rezultat , kuris turi b ti pasiektas; rezultat turi b ti galima išmatuoti, palyginti su objektyviais rodikliais; rezultat turi b ti galima pasiekti per planuojam laikotarp .

Išanalizavus mon s misijos, tiksl bei uždavini formulavimo subtilybes galima pereiti prie mon s situacijos analiz s.

1.5. Situacijos analiz s taka marketingo strategijos formavimui

mon s veikia nuolat kintan ioje aplinkoje. Norin ios s kmingai dirbti mon s nuolat turi steb ti aplink , joje vykstan ius poky ius ir juos reaguoti, prie j prisitaikyti.

mon s aplinkos komponentai ir veiksniai pagal poveikio monei pob d paprastai skirstomi dvi grupes tik dažnai skirtingi autoriai skirtingai vardija t grupi pavadinimus [89]: specialioji aplinka (veiksniai) ir bendroji aplinka (veiksniai); mikroaplinka (veiksniai) ir makroaplinka (veiksniai); tiesioginio ir netiesioginio poveikio komponentai (veiksniai); artimoji aplinka ir tolimoji aplinka.

R. Virvilait [93] pastebi, kad daugelis mokslinink situacijos analiz si lo skirstyti išorin s aplinkos analiz ir vidin s aplinkos analiz . Be to šie mokslininkai neišskiria SSGG analiz s kaip atskiro etapo einan io po išorin s ir vidin s aplinkos analizi . Galimyb ir gr smi identifikavim min ti mokslininkai laiko išorin s aplinkos analiz s dalimi, o mon s stiprybi ir silpnybi išsiaiškinim – vidin s aplinkos analiz s dalimi.

Kadangi mon s aplinkos permainos yra neišvengiamos, mon , siekdama s km s, turi sugeb ti nuolat atsižvelgti besikei ian i aplink , numatydamai bei vertindama išorini veiksnii poveik . Išorin s aplinkos vertinimas leis organizacijai užimti toki pozicij , kad ji palanki aplinkybi d ka gaut pranašum ir išvengt gr smi , susijusi su aplinkos permainomis. Dauguma išorini veiksnii veikia organizacijos krypti ir veiklos pasirinkim . Šie veiksniai sudaro išorin aplink . Išorin aplinka yra makroaplinkos ir organizacijos veiklos aplinkos derinys. Kartu visi šie veiksniai suformuoja galimybes ir gr smes, su kuriomis susiduria organizacija konkurencin je aplinkoje [65].

A. Žvirblis, V. Rudzkien , V. Jefimov [97] teigia, kad išorin s ir vidin s aplinkos analiz atliekama, prieš pradedant bet kokius planavimo veiksmus. Jos esm – perži r ti žinomus mon s veiklos ar aplinkos faktus, vertinant juos tam tikr tiksl atžvilgiu.

mon s situacijos analiz padeda rasti gyvybiškai svarbi informacij apie rinkas, konkurentus, verslo ir ekonomin aplink , kurioje veikia verslo vienetas [46]. Darbe bus remtasi R. Virvilait s [93] pasi lytu situacijos analiz s modeliu:

1. Išorin s aplinkos analiz (rinkos analiz , makroaplinkos analiz , klient analiz , konkurent analiz)
2. Vidin s aplinkos analiz (marketingo galimybi analiz , marketingo komplekso element analiz)
3. SSGG analiz .

Išorin s aplinkos analiz . Atliekant išorin s aplinkos analiz , pirmiausia reikia atlikti **rinkos analiz** . R. Virvilait [93] nurodo, kad rinkos analiz atliekama tokiatvarka: rinkos identifikavimas, rinkos dydis ir augimo tempai, rinkos tendencijos ir esminiai s km s veiksniai, rinkos patrauklumas ir šakos pelningumas.

Pasak R. Virvilait s [93] identifikuojant rink nustatoma, tarp koki paslaug ir kokiose geografin se rinkose konkuruoja mon s paslaugos. Vertinant rinkos dyd , dažniausiai yra skai iuojamas rinkos paklausos dydis bei išvestiniai jos rodikliai. V. Pranulis ir kt. [70] nurodo tokios rinkos dyd apibr žian ius rodiklius: rinkos paklausa, rinkos potencialas, rinkos talpumas, mon s paslaug paklausa, rinkos dalis. Nustatant rinkos augimo tempus, taikomi b simos paklausos rinkos metodai: pirk j ketinimo apklausa, pirk j nuomon ir vertinimas, ekspert nuomon , rinkos testavimas [48].

Dar vienas svarbus punktas yra rinkos tendencij identifikavimas. R. Virvilait [93] pabr žia, kad tiriant rinkos tendencijas b tina nustatyti, kokie veiksniai suk l pasteb tus reiškinius, vertinti ar reiškinys yra atviras masinei rinkai, kokia yra jo paplitimo sritis.

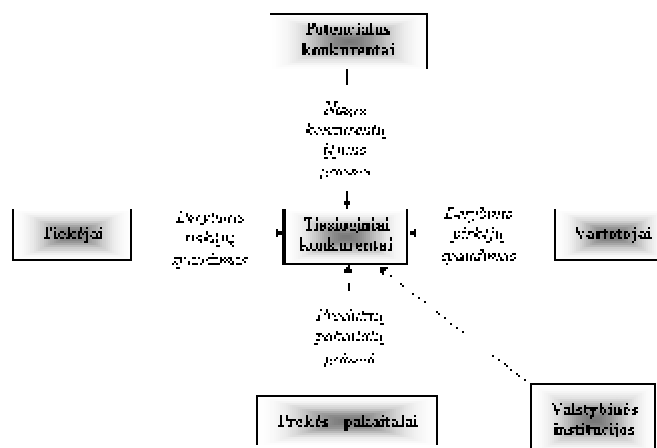
Pasak R. Virvilait s [93] esminiai s km s veiksniai nusako, koki reikia g dži ir kompetencij tam, kad mon s kmingai konkuruot dabar ir ateityje. Norint s kmingai konkuruoti rinkoje reikia žinoti: ko nori klientai, kaip mon atlaiko konkurencij .

Norint išsiaiškinti ko nori klientai reikia identifiukuoti esamus klientus ir išsiaiškinti j poreikius. O norint išsiaiškinti kaip mon atlaiko konkurencij reikia atlikti konkurent analiz .

Konkurent ir konkurencin s aplinkos analiz yra viena svarbiausi išorin s aplinkos analiz s objekt . Šiuolaikin je literat roje pateikiama daugyb metod , kuriais remiantis analizuojami konkurentai. Konkurentus reikia pažinti, sužinoti j tikslus ir stengtis išsikovoti tvirtas pozicijas rinkoje, tenkinant klient poreikius geriau nei jie [62].

Rinkos patrauklumui ir šakos pelningumui vertinti yra naudojamas M. Porter penki konkurencini j g modelis (žr. 1 pav.), kuriame didelis d mesys skiriamas ne tik tiesiogini konkurent , bet ir kit rinkos subjekt , veikian i konkurencijos stiprum bei takojan i organizacijos veiksmus, analizei [62]. R. Jucevi iaus [45] teigimu, analizuojant konkurencin

aplink Lietuvoje ar kitose besivystančiose šalyse, svarbu vertinti šeštąjį elementą – valstybines institucijas.



7 pav. Modifikuotas M. Porter penki konkurenciniai j g modelis

Šaltinis: http://distance.ktu.lt/marijampole/kursai_demo/verslo_admin_pradmenys/7043.html

Nurodyt svarbiausi, organizacij veikian i, j g analiz s tikslas yra išnagrini ti, kaip organizacija turi kurti savo strategij tam, kad išnaudot išorin je aplinkoje susiklosiusias palankias aplinkybes, išsilaikyt stiprioje konkurencin je kovoje ir s kmingai veikt kitas aplinkoje išskylanias gr smes. Pateiktas modelis remiasi prielaida, kad visos organizacijos pirmiausia siekia naudot sau ir stengiasi apginti savo individualius interesus [84].

Atlikus rinkos analiz pereinama prie **makroaplinkos analiz s**. Pasak R. Virvilait s [93] makroaplinkos analiz – tai mon s aplinkos vertinimas. Aplinkos pokyčiai veikia marketingo strategijos rengimo proceso sprendimus, todėl monei būtina atlikti aplinkos analiz, kuri leist nustatyti esamas ir bsimas galimybes ir gr smes, kurios gali turėti tak mon s tiksl gyvendinimui. Esminis makroaplinkos bruožas yra tas, jog ji veikia mon s veikl ir jos pl tosi galimybes, tačiau mon negali pakeisti makroaplinkos takos.

Išorinis j g ir tendencij nustatymas – tai makroaplinkos strategin analiz, kuriai atlikti plačiausiai naudojama technika, vadinama PEST analize (žr. 7 priedas). Ši analiz apima keturis makroaplinkos aspektus: politin - teisin, ekonomin, socialin - kult rin, technologin [11, 15, 49].

PEST analiz s vykdymo seka: 1) Nustatyti mon s interes sfer (tai organizacijos strategijos sritis); 2) Nustatyti analiz s lygius – vietin, regionin ir t.t.; 3) Apibr žti potencialius takos veiksnius bei paskirstyti juos pagal analiz s lygius (patartina išnagrini ti 3–4 aplinkas); 4) Kiekvienoje aplinkoje pasirinkti konkreius reikšmingiausius veiksnius, kurie stipriai varžo mon s veiksmus ir daro tak mon s veiklai; 5) Nustatyti ryš tarp pasirinkt veiksni ir mon s veiklos charakteristik (atlikti kokybin tyrim ir, jei manoma, nustatyti s sajas); 6) Išanalizuoti situacij, kai kartu veikia keli veiksniai ir vertinti, kaip tai gali paveikti mon s veikl; 7) Siekiant sudaryti

aiškiai išorinės aplinkos poveikio vaizdą, turi būti sudaryta matrica, kurioje atsispindėtų tokos veiksniai ir jų daromo poveikio lygis [104].

PEST analizė organizacijoje, kuri veikia už savo šalies ribas, neapsiriboja vien savo šalies nacionaliniu lygmeniu, turi būti analizuojamos ir tarybų atžvilgiu, su kuriomis organizacija susieta investiciniais, eksporto ir importo bei kitais tarptautiniais ekonominiais ryšiais [84]. Praktikoje PEST analizė gali būti papildyta ir kitais makroaplinkos aspektais, pavyzdžiui, ekologine aplinka [11].

Politinė – teisinė aplinka - tai marketingo aplinkos komponentas, apimantis visus juridinius aktus poveikiui marketingui [52].

Pradedant steigimu, kiekviena kompanija privalo laikytis daugybės statymų ir kitų teisės aktų, kurie reglamentuoja įvairiausius jos aspektus. Teisės aktai reglamentuoja kompaniją ir kaip subjektą, ir jos darbo santykius, mokamus mokesčius ir t. t. [89]

Atrodytų, kad daugumai kompanijų politinė aplinka turėtų būti mažiausiai, nes manoma, kad tiesiogiai ji neturi tokios įtakos veiklai. Vis tik, galbūt netiesiogiai, per kitus veiksnius, politiniai veiksniai palieja daugelį kompanijų [89].

Ekonominė aplinka - esama ir prognozuojama ekonomikos būklė, kuri gali daryti tam tikrą kompanijos tikslams. Tai infliacija, užimtumo lygis, mokesčiai, valiutos stabilumas, eksporto – importo balansas ir kt. [96]

Socialinė ir kultūrinė aplinka. Socialinius veiksnius apibūdina kintančios visuomenės lėkės, dorovės, žmonių tarpusavio santykiai, konkurencija, nusikalstamumas [96]. Socialinė – kultūrinė aplinka - tai marketingo aplinkos komponentas, atspindintis visuomenės charakteristikų poveikį marketingui [28].

Technologinė aplinka. Technologinis aspektas vaidina svarbų vaidmenį palaikant organizacijos ilgalaikius konkurencinius pranašumus rinkoje. Kompanijų technologijų plėtojimo ir atnaujinimo galimybes garantuoja ir tinkama valstybės technologijų srities politika. Šiuo aspektu analizuojama, kokių mastu ir kokiose srityse valstybė remia fundamentinius ir taikomuosius mokslo tyrimus, projektavimo ir konstravimo veiklą, kaip valstybė skatina kompanijų dalyvavimą tokiuose tyrimuose finansavimu [84].

R. Virvilaitė [93] išskiria, kad **klientų analizė** atliekama tokia tvarka: 1) rinkos segmentų išskyrimas; 2) klientų motyvacijos analizė; 3) nepatenkintų klientų poreikių paieška.

Kompanijai svarbu žinoti savo klientus. Išskiriami tokie klientų tipai: individualūs klientai, namų ūkio klientai, klientai – organizacijos [36]. Atliekant rinkos segmentavimą kompanijai yra svarbu žinoti: kas daugiausia perka, kas iš potencialių klientų yra patys patraukliausi, ar galima klientus suskirstyti į segmentus, besiskiriančius savo poreikiais bei motyvacija [93].

Atliekant klient motyvacijos analizę reikia nustatyti kiekvieno segmento klientų pirkinčių motyvuojančius veiksnius tokia tvarka: 1) pirkinčių motyvuojančių veiksnių identifikavimas; 2) pirkinčių motyvuojančių veiksnių grupavimas; 3) pirkinčių motyvuojančių veiksnių svarbos vertinimas; 4) strateginį svarbą turinčių motyvuojančių veiksnių atrinkimas [93].

Dar vienas svarbus momentas atliekant klientų analizę – nepatenkintų klientų paieška. Vienam svarbu žinoti: kodėl dalis klientų yra nepatenkinti; kodėl jie pereina pas konkurentus; kokius nepatenkintus poreikius nurodo patys klientai; ar gali nepatenkintais klientų poreikiais pasinaudoti konkurentai [93].

Konkurentų analizė turi būti atliekama tokiu nuoseklumu: 1) konkurentų identifikavimas; 2) konkurentų vertinimas [93].

Konkurentus galima identifikuoti pagal tai, kokią rinką klientai. Tam reikia atlikti klientų pasirinkimo analizę, taikant kokybinius ir kiekybinius marketingo tyrimo metodus. Konkurentai taip pat identifikuojami pagal jų strategijų panašumus, naudojant strateginių grupių koncepciją [1].

monetiniai, nustatę pagrindinius savo konkurentus, turi juos vertinti. Konkurentai vertinami šiais pagrindiniais aspektais: konkurentų tikslai ir strategijos, konkurentų vaizdis ir pozicionavimo strategijos, konkurentų stipriosios ir silpnosios pusės, konkurentų galimybės pasinaudoti nepatenkintais klientų poreikiais [93].

Vidinės aplinkos analizė. Vidinės aplinkos analizė atliekama tokiu nuoseklumu: 1) Marketingo galimybių analizė; 2) Marketingo komplekso elementų analizė [93].

Marketingo galimybių analizė pagrįsta monetas parduodamų paslaugų padėties rinkoje nustatymu. Dažniausiai naudojama Bostono konsultacinės grupės matrica dar vadinama portfelio metodu [66]. Bostono konsultacinės grupės matrica leidžia klasifikuoti vienas monetas paslaugų kombinacijas, vadinamosios verslo plėtros kryptį pagrindu. Naudojant šią matricą, reikia atsižvelgti tikslin rinką, paslaugų pelningumą laiko atžvilgiu [1].

Rinkos augimo tempai	Aukštas	Žvaigždės	Sunkūs vaikai
	Žemas	Melžiamos karvės	Šunys
		Didelė	Maža
		Santykinė rinkos dalis	

8 pav. Bostono matrica

Šaltinis: Virvilaitė, R. (2007). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.

„Žvaigždžių“ grupei priklausančioms paslaugoms būdingas greitas pardavimo m. sto didėjimas. Šios paslaugos yra savo rinkos lyderiai turintys didelį paklausą ir duodantys didelį pelną. Tipiška elgsena tokioje padėtyje – tolimesnės investicijos į tas paslaugas, kad ateityje būtų kuo geresnės galimybės gauti didžiausią pelną, atsidarius „melžiamoms karvėms“ situacijoje [37, 92, 93].

“Melžiam karvi” situacija išreiškia konkuravimą. Tai augančioje šakoje, kurioje mon yra rinkos lyderis. Tai pelningiausia padėtis, leidžianti gauti pelną investuoti naujus ar esamus verslo vienetus. Būtent „melžiamos karvės“ finansuoja kitas prekes ir paslaugas [37, 92, 93].

“Sunkus vaikas” arba “Klaustukai” – tai monų padėtis, kuri apibūdina didelių kapitalo poreikių šio verslo vieneto atžaidę. Dažniausiai tai naujos paslaugos užimanios nedidelės rinkos dalis, intensyviai augančioje srityje. Jei mon nusprendžia plėsti šį verslo vienetą, jai teks taikyti kuri nors intensyvaus augimo strategiją [37, 92, 93].

“Šunys” – tai konkuravimas. Tai augančioje ar net mažėjančioje rinkoje bei turint mažą jos dalį. Tipiška strategija – verslo vieneto likvidavimas. Ši pozicija garantuoja minimalų pelną. Tačiau diversifikuoti moni praktikoje pasitaiko atvejai, kai yra netgi naudinga išlaikyti nepelningą verslo vienetą, jei jis skatina pelno gavimą kitose srityse [37, 92, 93].

Marketingo komplekso elementų analizė. Skirtingi autoriai išskiria skirtingus marketingo komplekso elementus. Dažniausiai yra išskiriami 4P – paslaugos, kainos, vietos, rėmimo. Pasak R. Virvilaitės paslaugoms atliekama 8P – paslaugos, kainos, vietos, rėmimo, proceso, žmonių, fizinio akivaizdumo, kokybės ir efektyvumo analizė [93].

Atliekant vidinės aplinkos analizę, taip pat būtina vertinti **monų sąsiras pinimis, materialiniais, finansiniais ir žmonių ištekliais.**

SSGG analizė. Apibendrinti ir sujungti vidinės ir išorinės situacijos analizės rezultatus leidžia SSGG analizė. SSGG (SWOT) analizė arba perspektyvų tyrimas – tai monų veiklos ir susiklosčiusios aplinkos veiksnio tyrimas, norint nustatyti, kurios yra palankios ar nepalankios numatytam tikslui pasiekti (žr. 8 priedas). Ši analizė taikoma prieš pradėdant bet kokius planavimo veiksmus, vertinant juos atsižvelgus į tikslus [36, 59]. SSGG analizė – tai bendro pobūdžio analizės technika, tinkama taikyti tiek pirminiams sprendimams priimti, tiek strateginiams planams parengti. SSGG analizė padeda rasti tikroviškesnius vizijoms bei konkretesniems tikslams, kuriais pradėdamas strateginis planas [21]. SSGG analizė – tai vidaus padėties ir supančios aplinkos vertinimas (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

SSGG analizės schema

VIDAUS VEIKSNIAI, DABARTIES ASPEKTAI	
Stiprybės	Silpnybės
Išnaudoti, remtis	Mažinti, kompensuoti, taisyti
Pasinaudoti	Vengti atmesti ar neutralizuoti
Galimybės	Grėsmės
IŠORINIAI VEIKSNIAI, ATEITIES ASPEKTAI	

Šaltinis: http://www.mkc.lt/dokumentas/mokymosi_medziaga/kelias.doc

1 lentelėje aiškiai matosi, kad stiprybės ir silpnybės – tai vidinės aplinkybės, kurias mon gali kontroliuoti, o galimybės ir grėsmės – tai išorinės aplinkybės, kuri kontroliuoti mon negali [89].

SSGG analizės tikslas – remiantis stiprybėmis ir pasinaudojant galimybėmis sukurti strategiją, padedančią kovoti su grėsmėmis [89].

R. Jucevičius [45] nurodo, kad bendra SSGG analizės logika yra išreiškiamą tokia nuosekli veiksmų seka: 1) pagrindini organizacijos veiklos aplinkos galimybės identifikavimas; 2) pagrindini grėsmių, galinčių kilti šioje aplinkoje, identifikavimas; 3) organizacijos stipriji savybės, esminio konkurencinio pranašumo veiksniai nustatymas; 4) organizacijos strateginio pažeidžiamumo, jos silpnųjų savybių identifikavimas.

Analizė neapsiriboja situacijos identifikavimu. Sekantis žingsnis – speciali strategijos grupių formulavimas (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

SSGG matrica

SS (SW) GG (OT)	STIPRIOSIOS PUS S Surašomos organizacijos stipriausios savybės (jėgos)	SILPNOSIOS PUS S Surašomos organizacijos silpnosios savybės
GALIMYBĖS – G (O) Surašomos galimybės	SG (SO) STRATEGIJOS monos stipriji savybi panaudojimas galimybėmis realizuoti	SG (WO) STRATEGIJOS Silpnųjų savybių neutralizavimas pasinaudojant galimybėmis
GRĖSMĖS – G (T) Surašomi galimi pavojai	SG (ST) STRATEGIJOS Stipriji savybi panaudojimas pavojams išvengti	SG (WT) STRATEGIJOS Silpnųjų firmos savybių stiprinimas

Šaltinis: Jucevičius, R. (1998). *Strateginės organizacijų valdymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.

Tolimesn SSGG matricos analizė numato atsakymus keturis klausimus: Ar stiprybėmis leis panaudoti palankias galimybes?; Ar stiprybėmis padės išvengti grėsmių?; Ar silpnybės netrukdyt panaudoti palankias galimybes?; Ar silpnybės netrukdyt išvengti grėsmių? [97].

Pagrindas organizacijos stiprybių ir silpnymių derinimas su esamomis grėsmėmis ir galimybėmis yra strategijos formulavimo pagrindas. Skirtingose monose SSGG analizė yra skirtinga. SSGG analizės metodas dažnai naudojamas renkantis marketingo strategiją rinkoje, nes jis padeda atlikti pirminį monos dabartinis ir bsimos padties analizę.

Tokiu būdu, tik vertinus monos vidinį ir išorinį aplinkas, atlikus išsami pagrindinį konkurentų analizę, galima pradėti organizacijos marketingo strategijos vertinimą [28, 42].

1.6. Marketingo strategijos formavimas**1.6.1. Segmentavimo ir tikslinės rinkos nustatymo strategijos**

Vertinant kliento elgesį, svarbu suprasti, kad rinkoje veikia skirtingos asmenų grupės su skirtingais interesais. Paauglius domina visai kiti dalykai nei penkiasdešimtmečiai. monoms reikia žinoti šiuos klientų skonių, progių, finansines galimybes, nes tik tuo atveju ji galės sėkmingai pasinaudoti savo galimybėmis ir gauti pelną.

Bet kurioje rinkoje pardavimas susiduria su daugeliu pirkėjų. Šie tarpusavyje skiriasi poreikiais, pajamomis, charakterio ypatybomis, todėl jie nevienodai reaguoja į paslaugą. Pirkėjus geriausia grupuoti pagal kokius nors požymius. Pranulis ir kt. [70] pastebi, kad galimi 2 grupavimo variantai:

- Rinkos agregavimas – visa tiriama rinka yra vienalytė.
- Rinkos segmentavimas – tai rinkos skaidymas į dalis, kuriose vienodai ar panašiai reaguojama į marketingo veiksmus

Marketingo analizuojantys mokslininkai skirtingai apibrėžia rinkos segmentavimo sąvoką. Žemiau pateikiami kai kurie apibrėžimai pavyzdžiai:

Rinkos segmentavimas - tai toks rinkos tyrimo procesas, kai rinka suskaidoma į atskiras pirkėjų grupes, kurioms reikia skirtingų paslaugų, skirtingų paslaugų pateikimo ir rėmimo veiksmų [82].

Segmentavimas - tai visos rinkos suskirstymas į atskiras grupes (klientų ar organizacijų), turinčias panašius poreikius [89].

Segmentavimas - tai klientų visuma, turinti vienodus esminius požymius [92].

Segmentavimas - tai pagal tam tikrą požymį išskirta rinkos dalis, iš kuriai priklausančių pirkėjų yra tikimasi vienodos reakcijos marketingo veiksmams [83].

Apibendrinant autorių mintis galima teigti, jog rinkos segmentas - tai pagal tam tikrus požymius išskirta klientų dalis, kuri bus nukreipta tik jiems skirta marketingo strategija.

Segmentavimas yra kokybinis procesas. Kad segmentavimas būtų efektyvus, jis turi tenkinti šias sąlygas: rinkos segmentai turi būti lengvai identifikuojami ir homogeniški; galima aiškiai nustatyti klientų bruožus; segmentas turi būti pakankamai didelis ir pelningas, kad pateisint poreikio tenkinimą; segmentas lengvai pasiekiamas rėmimo ir paslaugų paskirstymo veiksmais; segmentas turi būti išmatuojamas, svarbus, stabilus; segmentas turi būti vertingas ir veiksmingas [64, 41, 82, 83, 27, 70, 14, 47].

Pasak R. Virvilaitės, V. Jefimov [89] rinkos segmentavimo tikslas yra kiek įmanoma geriau užtikrinti, kad išteklių būtų nukreipti tuos klientus ar žmones, iš kurių galima tikėtis didžiausios grąžos. Visos kompanijos turi baigtinius resursus, todėl taikyti kur papuola, užuot tiksliai išsiaiškinus tinkamas grupes, yra tik nepageidaujamas resursų švaistymas.

Sėkmingo rinkos segmentavimo pagrindas yra geras rinkos tyrimas. Pirmiausia reikia pažinti klientus, žinoti jų poreikius ir savybes [89]. Klientai ir jų poreikiai yra labai skirtingi, o kai kurios kompanijos gali geriau aptarnauti skirtingus rinkos segmentus. Todėl kiekviena kompanija turi atlikti savo rinkos segmentaciją, išsirinkti jai patraukliausius segmentus ir parengti strategiją, kaip pelningai ir geriau, negu tai daro konkurentai, aptarnauti pasirinktus rinkos segmentus [70].

Pasak R. Virvilaitės, V. Jefimov [89] segmentavimas atliekamas trimis žingsniais: 1) atliekant rinkos tyrimus sužinomos vairių klientų savybės ir poreikiai; 2) klientai sugrupuojami pagal jų savybes ir poreikius; 3) išrenkamos tinkamiausios (tikslinės) grupės.

Remiantis Pranuliu ir kt. [70] ši proces sudaro penki etapai: 1) paklausos vertinimas ir prognoz ; 2) rinkos segmentavimas; 3) tikslini rink atranka; 4) pozicionavimas; 5) konkurencini pasi lym pozicionavimo analiz .

Segmentavimas gali vykti vairiais lygiais. R. Virvilait , V. Jefimov [89] iš skiria keturis rinkos segmentavimo lygius: masin rinkodara; tikslin rinkodara; niš rinkodara; mikro rinkodara. Kuo labiau paslauga pritaikyta individualiam klientui, tuo didesn jos kaina.

Pasak R. Virvilait s [93] segmentuojant rink , daroma prielaida apie jos teikiam pirmenybi bei galutinio paslaugos pasirinkimo heterogeniškum .

Segmentavimo veiksmingumui didel s takos turi požymi pasirinkimas, pagal kuriuos vykdomas rinkos skirstymas. Mokslininkai nurodo vairius kriterijus, kuriais remiantis galima išskirti rinkos segmentus.

L. Bagdonien ir R. Hopenien [14] klientus segmentus si lo grupuoti pagal j demografines, socialines ir ekonomines, geografines ir psichologines charakteristikas. B. Topor [79] mano, kad rinkos heterogeniškumas gali b ti sukeltas arba tikslin s auditorijos, arba situacijos kintam j . Mokslininko teigimu, tikslini auditorij kintamieji gali b ti paremti demografin mis ar psichografin mis savyb mis, taip pat paslaugos naudojimo, ar lojalumo monei charakteristikomis. D. G. Tonks ir M. Farr [78] rinkos segmentus rekomenduoja skirstyti pagal geografinius kriterijus bei demografines charakteristikas, kurioms autoriai priskiria amži , lyt , etniškum ir socialin klas . Išanalizavus mokslin literat r galima pasteb ti, kad dažniausiai išskiriami 4 rinkos segmentavimo požymiai, kurie pateikti 3 lentel je [52, 93].

3 lentel

Rinkos segmentavimo kriterijai

Kriterij grup	Kriterijai
Geografiniai	šalis, regionas, apskritis, teritorijos ir apgyvendinimo tankis, miestas/kaimas
Demografiniai	lytis, amžius, šeimos dydis, pajamos, profesija, išsilavinimas, religija, etniškumas, tautyb
Psichografiniai	socialin klas , gyvenimo b das, asmenin s savyb s
Elgsenos	siekiami nauda, vartojimo statusas, naudojimo dažnumas, lojalumo lygis, pasirošimo vartoti lygis, poži ris mon ir jos prekes

Š altinis: Virvilait , R. (2007). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.

Geografinis segmentavimas. Klientai grupes skirstomi pagal tam tikrus geografinius požymius, administracines teritorijas. Pvz, miesto gyventoj ir kaimo gyventoj segmentai [52, 93].

Demografinis segmentavimas. Dažnai rinka yra segmentuojama pagal žmoni amži ir lyt , j užsi mim ir išsilavinim , šeimos dyd , šeimos gyvenimo ciklo etap , šeimos pajamas, religij , ras , tautyb ir pan. [52, 93].

Psichografinis segmentavimas. Prie ši požymi priskiriama: nuostata tam tikr paslaug atžvilgiu; svarbiausi asmenyb s požymiai; elgsenos požymiai [52, 93].

Segmentuojant pagal kliento elgsen , rinka gali b ti skirstoma grupes, atsižvelgiant motyvus, skatinan ius klient pirkti, pagal paslaugos naudojimo intensyvum , pagal išorinius ir vidinius klient elgsenos veiksnius. Prie išorini veiksnii priskiriama kult ra, klas , takos grup , šeima. Vidiniai arba psichologiniai veiksniai yra tokie: poreikis, suvokimas, patirtis ir nuomon [52, 93].

moni rinkos segmentavimas priklauso nuo paslaug pob džio ir klient . R. Virvilait [93] išskiria tok moni rinkos segmentavim : geografinis segmentavimas, segmentavimas pagal mon s dyd , šakinis segmentavimas, segmentavimas pagal moni pirkimo požymius, segmentavimas pagal kliento elgsen .

Segmentuojant pagal kelis požymius galima išskirti labai daug segment , ta iau mon nepaj gi yra juos visus aptarnauti. Reikia pasirinkti vien ar kelet tikslini rink . Kiek tikslini rink pasirinkti, priklausys nuo mon s ištekli , kiekvieno segmento svarbos bei konkurencijos lygio.

Tikslin rinka suprantama dvejopai. Pirmiausia, tai klient ir moni grup s, tinkamiausios mon s tikslams. Antra, tai toki si lomos paslaugos variacij suk rimas, kad ši paslauga atitikt skirting klient grupi poreikius [89].

mon suskirs iusi savo klientus homogeniškus segmentus, turi juos vertinti bei nuspr sti, kiek ir kokius segmentus ji pasirinks kaip tikslinius. Tiksliniai segmentai dažniausiai pasirenkami, vertinus segment patrauklum bei mon s galimybes aptarnauti atitinkam segment . Ph. Kotler ir K. L. Keller [47] nuomone, segmento patrauklum mon s gali vertinti, iširdamos šiuos požymius: segmento dydis, segmento did jimo tempas, klient mokumas, konkurencijos intensyvumas, pastovumas, masto ekonomija.

Pasirinkusi patraukliausius rinkos segmentus, mon privalo vertinti, ar turi reikiam ištekli , kad sugeb t juose sitvirtinti. Reikia atsisakyti t segment , kurie neatitinka ilgalaiki mon s tiksl . mon s tur t tiksliniais pasirinkti tik tuos segmentus, kuri klientams gali pasi lyti geresni nei konkurentai paslaug .

vertinus segmentus ir savo galimybes juos aptarnauti mon gali pasirinkti tikslines rinkas. Tikslin rink sudaro grup klient , turin i vienodus poreikius, kuriuos mon nusprendžia patenkinti. R. Virvilait [93] išskiria tris skirtingas tikslin s rinkos strategijas – nediferencijuoto, diferencijuoto ir koncentruoto marketingo.

Tikslin rinka suprantama kaip rinkos dalis, kuri mon nukreipia marketingo kompleks [93]. Pasirenkant tikslin rink , gali b ti naudojami trys b dai [49, 70, 93]:

- Nediferencijuoto (masinio) marketingo strategija, kuri taikoma, kuomet mon vis rink laiko vienalyte ir iš vis klient tikisi tokios pat reakcijos marketingo veiksmus. mon ignoroja rinkos segment skirtumus ir visai rinkai pateikia vienod pasi lym .

- Diferencijuoto marketingo strategija yra tokia, kai mon skirtingoms rinkos dalims ruošia skirtingas marketingo programas. Naudodama diferencijuot marketing , mon pasirenka kelis rinkos segmentus ir kiekvienam iš j rengia skirtingus pasi lymus.
- Koncentruoto marketingo strategija taikoma tada, kai mon savo paslaug orientuoja tam tikr segment . Koncentruotas marketingas efektyvus turint ribotus išteklius, taip nesivaikoma maž rink , o pasirenkama didel vienos ar keli rinkos segment dalis. Naudodama ši strategij mon gali užtikrinti stipri pozicij rinkos segmentuose ar nišose, kurias ji aptarnauja. Ta iau ši strategija yra rizikingesn nei prieš tai min tosios, kadangi tikslinis rinkos segmentas gali sumaž ti arba net visai išnykti.

Renkantis tikslin s rinkos strategij , mon turi atsižvelgti šiuos aspektus [93]: turimus išteklius, paslaugos pob d , paslaugos gyvavimo ciklo stadij , konkurent tikslin s rinkos strategijas.

1.6.2. Pozicionavimo strategija

Š iandien pirk jas turi keliskart didesn pasirinkim , nei prieš keliolika met . Kiekvienai monei labai svarbiu uždavini tenka išsiskirti iš konkurent ir susikurti unikali pozicij pirk jo mintyse.

N ra vieno tobulo pozicionavimo apibr žimo. vair s autoriai pozicionavim apib dina skirtingai. Žemiau pateikiami kai kurie apibr žim pavyzdžiai:

V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavi ius, ir R. Virvilait [70, 92] pozicionavim apibr žia kaip paslaugos (ar mon s) vaizdžio kliento s mon je k rim , siekiant išskirti j iš konkurent .

Pasak Baker pozicionavimas yra tai kuo klientas sitikin s apie mon ar paslaug . sitikinimas yra sukeliamas reali dalyk ir vaizdžio [93].

Ph. Kotler [48] pastebi, kad pozicionuojant taka daroma b simo kliento poži riui paslaug . Pozicionuojant b simo kliento s mon je sudaromas paslaugos vaizdis.

Daugelis autori teigia, kad pozicionavimas nurodo pozicij rinkoje, kuri mon ar paslauga turi užimti, ir kuri b t monei palanki bei išskirianti iš konkurent . Yra išskiriamos dvi pozicionavimo r šys: mon s pozicionavimas, paslaugos ženklo pozicionavimas.

A. Pajuodžio [64] teigimu, pozicionavimo nustato viet , kuri mon siekia užimti rinkoje konkurent ir klient atžvilgiu. Jos tikslas – išsiskirti iš konkurent ir išryškinti savo profil klient s mon je. Išsiskirti iš konkurent pasiseka, kai mon priart ja prie idealios pozicijos ir iš panaši moni išsiskiria savitais bruožais.

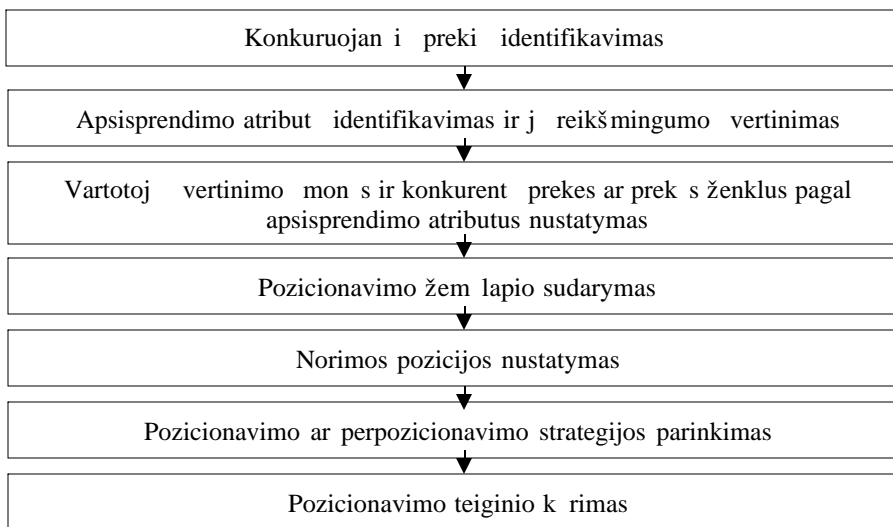
A. Ries, J. Trout [75] teigimu, pozicionavimas – tai metodas, padedantis vertinti ir surasti savo ir konkurent produkt pozicij bei tikslinius segmentus, kurie užtikrint produkto konkurencingum rinkoje. Pagrindinis pozicionavimo principas yra sukurti ne k nors naujo ir originalaus, bet manipuluoti tuo, kas jau yra sukurta.

Apibendrinant autori mintis galima teigti, jog pozicionavimas – tai vieta kliento s mon je, kuri mon nori, kad ji pati ar jos tiekiamos paslaugos užimt , bei išskirt iš konkurent .

Pranulis ir kt. [70] pastebi, kad pozicionavimo sprendimai negali b ti daromi anks iau, negu išanalizuojamos perspektyvos, o ypa – konkurent strategijos. Pozicionavimo strategija reikia numatyti ankš iau, negu daromi sprendimai d l konkre i marketingo komplekso elementu.

G. J. Hooley teigia, kad efektyviam pozicionavimui reikia keturi pagrindini s lyg : tikslin s rinkos nustatymas; nauda, kuria remiasi pozicionavimas, turi b ti svarbi tikslin s rinkos vartotojams; pozicionavimas turi b ti paremtas tikrosiomis mon s ir/ar jos paslaugos ženkle stipryb mis; pozicijos turi b ti perduodamos tikslinei auditorijai. Pozicijos turi b ti paprastos, nekomplikuotos, tinkamos patraukliai ir k rybiškai reklamai ar kitoms komunikacijos priemon ms [93].

Pozicionavimas skirstomas etapus. Mokslininkai pateikia skirtingus pozicionavimo proceso etapus. R. Virvilait [93] apibendrinusi vaičius autori si lomus pozicionavimo proceso etapus išskyr septynis etapus, kure pavaizduoti 9 paveiksle.



9 pav. Pozicionavimo proceso etapai

Š altinis: Virvilait , R. (2007). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.

Iš analizavus mokslinink darbus, kurie nagrin jo pozicionavimo strategijas b t galima išskirti, kad pozicijuoti galima pagal: paslaugos savybes, paslaugos teikiam naud , kain ir kokyb , vartojimo b d ar situacij , klient , paslaug grup , konkurent , kult ros simbolius, panaudojim , atributus, remiantis tiesioginiu palyginimu [19, 48, 93, 70, 102].

Pozicionavimo strategijos pagal O. C. Ferrell ir M. D. Hartline [33]: esamos pozicijos stiprinimas, svarbiausia yra nuolat tikrinti, ko tikslinis segmentas nori ir stengtis j patenkinti; perpozicionavimas. Š i strategija gali keisti kiekvien iš marketingo komplekso element . A. Ries ir J. Trout [75] dar išskiria tre i galima pozicionavimo strategij - ieškoti naujos, dar neužimtos pozicijos rinkoje, kuri vertina pakankamai daug klient . Ph. Kotler išskiria dar ir ketvirt

pozicionavimo strategij - „ypatingojo klubo“ strategija. Jmon gali naudoti, kai pagal kok nors atribut nebegalima pasiekti „numeris vienas“ pozicijos. mon gali skelbti tokias id jas kaip „viena iš didžiojo trejeto“, „viena iš didžiojo aštuoneto“ [93].

V. Pranulis ir kt. [70] pastebi, kad pozicionavimas vyksta visomis marketingo priemon mis, ta iau labiausiai tam tinka reklama. Reklama yra viena iš geriausiai pozicijuoti padedan i priemoni .

Nors kuriant pozicijas tiesiogiai daugiausiai naudojami tik r mimo veiksmai, netiesiogiai nuo numatytos pozicijos priklauso ir visi kiti marketingo sprendimai [99].

Pozicionavimas leidžia pasirinkti marketingo veiksmus: ar užimti viet šalia konkurento, ar kovoti su juo rinkoje, ar eiti rink su nauja paslauga. Pozicionavime taip pat labai svarbus yra gr žtamasis ryšys. Norint pamatyti pozicionavimo pasiteisinamum yra atliekami vair s tyrimai ir klient apklausos, kuriuose yra lyginami konkuruojantys produktai ar paslaugos.

1.6.3. Paslaug marketingo komplekso element strategijos

Marketingo specialistai pastebi, kad paslaugos nuo preki skiriasi tuo, kad jos yra: neap iuopiamos, nekaupiamos, neatskiriamos, heterogeniškos. Kitokios paslaug savyb s ir teikimo ypatumai, s lygoja b tinyb suformuoti skirtinga nei prek ms marketingo kompleks .

Pasak V. Pranulio [71] marketingo kompleksas – tai sprendim ir rinkos poveikio priemoni visuma, kuri naudoja mon , nor dama sužinoti nepageidaujam reakcij tikslin je rinkoje, tenkinti klient norus bei reikmes ir pasiekti savus tikslus. Marketingo komplekso tikslas - padaryti klient svarbiausiu monei. Tai - b das paaiškinti apie k yra marketingas ir apibr žti kiekvienos dalies panaudojim strategiškai ir taktiškai [24].

Išanalizavus literat r pasteb ta, kad vair s mokslininkai si lo skirting marketingo komplekso element skai i , bet visi bendrai sutinka kad tradicin marketingo kompleks 4P (kaina, vieta, prek /paslauga, r mimas) reikia papildyti. Yra paplit s poži ris, kad mon turi suformuoti išpl stin marketingo kompleks . Kai kurie autoriai padidina marketingo kompleks iki 5P prid dami žmones, dar kiti iki 7P prid dami proces ir fizin akivaizdum [57]. Pasak L. Bagdonien s, R. Hopenien s [14] tradicinis marketingo kompleksas 4P buvo prapl stas dar keliais „P“: 5P – visuomen s ir paslaug mon s ryšiai, 6P – paklausos stiprinimo politika, 7P paslaug mon s veiklos filosofija. A. Žvirblis [98] pastebi, kad esminis marketingo komplekso ypatumas yra tas, kad išliekant pagrindiniams jo blokams, jis papildomas bloku personalas (vidaus marketingas) ir klient (s veikos) marketingu. R. Virvilait [93] pastebi, kad paslaug mon se marketingo kompleksas susideda iš 8P – paslaugos, kainos, vietos, r mimo, proceso, žmoni , fizinio akivaizdumo, kokyb s ir efektyvumo analiz s. 4 lentel je pateiktas B. H. Booms ir M. J. Bitner papildytas tradicinio marketingo kompleksas.

Paslaug marketingo komplekso elementai ir su jais susiję sprendimai pagal B. H. Booms ir M. J. Bitner

Marketingo komplekso elementas	Sprendimų sritis
Prekės/paslauga	Prekės/paslaugos savybės, kokybės lygis, priedai, pakavimas, garantijos, produkto linija, ženklavimas
Vieta	Pateikimo kanalų tipai, demonstravimas, tarpininkai, pardavimo vieta, transportavimas, sandėliavimas, kanalų valdymas
Reklamos priemonės	Reklamos priemonių derinys, pardavimų skatinimas, pardavimams (skaitiniai, atranka, mokymas, skatinimas), reklama
Kaina	Lankstumas, kainų lygis, terminai, diferencijavimas, įvairios nuolaidos
Dalyviai	Darbuotojai (samda, mokymas, motyvavimas, atlyginimas už darbą, komunikacinis darbas), klientai (švietimas ir mokymas), komunikacija (kultūra ir vertybės), darbuotojų tyrimai
Fizinis akivaizdumas	Patogumai (estetinis vaizdas, aplinkos lygumas), renginiai, ranga, nuorodos (ženklai), darbuotojų apranga, kiti apibūdinantys ženklai (vizitinės kortelės, garantijų raštai, skaitos)
Procesas	Paslaugų pobūdis (standartizuotos, individualios), proceso pobūdis (paprastas, sudėtingas), kliento traukimas

Šaltinis: Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.

4 lentelėje matosi, kad tradicinis marketingo kompleksas papildomas dar trimis elementais: dalyviai, fizinis akivaizdumas ir procesas. Išvystyta marketingo strategija, kurioje yra 7P, yra naudojama nuolat vertinti ir iš naujo pervertinti monos veiklumą. Kaip produktas, rinka, klientai ir reikšmės keičiasi labai greitai, reikia nuolat peržiūrėti tuos 7P, kad užsitikrinti jog mona yra teisingame kelyje ir siekia maksimali rezultatą, galimą šiandieninėje rinkoje [80].

Pasak E. Vitkienės [94] paslaugų marketingo kompleksas formuluojamas, remiantis paslaugų monos aplinkos analize, kuri yra būtina, siekiant nustatyti veiklos kryptį, kad būtų galima sėkmingai funkcionuoti.

mona, norėdama neprarasti konkurencingumo, turi nuolat peržiūrėti savo teikiamas paslaugas, jei reikia jas atnaujinti ar papildyti, nuolat vairinti teikiamą paslaugų spektrą, taip užsitikrinant universalumą ir pritraukiant klientus. mona, dirbančia rinkos sąlygomis, dažnai keičia savo siūlomą paslaugas. Laiku vedusi rinką naujų paslaugų, mona turi galimybę gauti didelį pelną bei užimti didesnę rinkos dalį. mona atlikusi savo galimybių analizę, pasirinkusi marketingo tikslus, turi priimti sprendimą dėl naujų paslaugų kūrimo. Mokslininkai išskiria galimus sprendimo variantus: inovacija (visiškai naujų paslaugų kūrimas rinkai); tobulinimas (paslaugos savybių pakeitimas); diversifikacija (paslaugų variantų sukūrimas, kurie papildoma jau rinkoje esamas paslaugas).

Naujų paslaugų diegimas rinkoje yra pakankamai sunkus uždavinys, todėl, prieš pradėdant šį procesą, būtina viską kruopščiai apgalvoti ir suformuluoti klausimus, susijusius su naujų paslaugų diegimo sistema: kam bus skirtas ši nauja paslauga?; kuo ši paslauga bus nauja?; kokioje rinkoje ši paslauga pasirodys?; bei koks naujosios rinkos dydis? [85].

Marketingo specialistai išskiria 4 **paslaugų** vedimo rinkoje marketingo **strategijas**, kurios pateiktos 5 lentelėje.

5 lentel

Paslaugos marketingo strategijos

Bendroji strategija	Strategija	Strategijos požymiai	Efektivum nulemiantys veiksniai
Paslaugos vedimo rink	Greito nugriebimo	Didel s kainos ir r mimo išlaidos	Informuoti klientai, pasireng pirkti paslaug už didesn kain
	L to nugriebimo	Didel kaina, bet mažos r mimo išlaidos	Klientai informuoti apie paslaug , j nebaugina kaina; ribotas rinkos dydis; konkurencijos beveik n ra
	Greito siskverbimo	Maža kaina, bet didel s r mimo išlaidos	Klientai mažai informuoti apie paslaug ir pasireng pirkti už nedidel kain
	L to siskverbimo	Maža kaina ir r mimo išlaidos	Klientai informuoti apie paslaug , rinka talpi

Šaltinis: Virvilait R. (2000). Strateginis marketingo valdymas. Kaunas: Technologija.

Kainodaros strategija. Tai b das, kuriuo mon siekia savo pagrindini kain tiksl . Rengiant kainodaros strategij , pirmiausia vertinamos bendros kainos rinkoje. Kainodaros strategijos kei iasi paslaugai pereinant iš vieno gyvavimo ciklo etapo kit . Išskiriamos pagrindin s kainodaros strategijos [46, 92]:

- „Grietin l s nugriebimo“ strategija – naujoms paslaugoms pradžioje nustatoma gan did l kaina siekiant gauti didžiausi peln . Strategija netinka, jei paslauga neprestižin , n ra potenciali klient , konkurentai turi galimyb greitai siskverbti rink su panašiu produktu ar paslauga ir mažesne kaina.
- Skverbimosi rink strategija – mon s, užuot nusta iusios dideles kainas, siekiant užimti nedidelius, bet pelningus rinkos segmentus, nustato mažas nauj paslaug kainas ir stengiasi prasiskverbti rink greitai ir giliai bei pritraukti kuo daugiau klient .
- Kainos ir kokyb s strategija – nustatant kain b tina žinoti, kokia kainos ir kokyb s pozicija užima paslaugos. Kaip pavaizduota 6 lentel je kainos ir kokyb s strategija gali b ti skirstoma devynias kategorijas, t. y., priklausomai nuo paslaugos kokyb s skiriasi ir kaina.

6 lentel

Kainos ir kokyb s strategijos

		Kaina		
		Aukšta	Vidutin	Žema
Paslaugos kokyb	Aukšta	Premijini pried strategija	Didel s vert s strategija	Labai didel s vert s strategija
	Vidutin	Padidintos kainos strategija	Vidutin s vert s strategija	Geros vert s strategija
	Žema	Apipl šimo strategija	Melagingosekonomijos strategija	Ekonomijos strategija

Šaltinis: Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

- konkurentus orientuota strategija – kai mon s nustato savo prek s ar paslaugos kain mažesn negu artimiausio konkurento, joms atrodo, kad žemesn kaina pritrauks daugiau klient . Ta iau dažnai atsitinka, kad klientai toki paslaug nevertina kaip konkuruojan i analog .

Analizuojant moni kainodar , labai svarbus kainos nustatymo metodo identifikavimas. Galimi tokie kainos nustatymo metodai [36]:

- Orientuotas kaštus. Šiuo atveju mon atsižvelgia tik kaštus ir siekiam peln , tuo tarpu rinkos veiksniai ne vertinami.
- Orientuotas paklaus . Kainos nustatymo metu remiamasi ne kaštais, o verte, kuri ši paslauga turi klientams.
- Orientuotas konkurentus. Kuomet nustatydamą kain mon savo kainodar grindžia konkurent veiklos steb jimu bei atsakomaisiais kainos didinimo ar mažinimo veiksmis.

moni galutin kainodaros strategijos pasirinkim takoja sekantys veiksniai: paslaugos parametrai, rinkos parametrai, mon s tikslai ir esama pad tis [18].

Be išvardint kain nulemian i veiksniai bei prielaid , kainai tak daro konkurent kaina. Jei mon s paslaug kokyb artima pagrindinio konkurento kokybei, tai mon nustatys kain , artim konkurento. Priešingu atveju ji gali prarasti dal pardavimo pajam . Tik geresn s kokyb s atveju patartina prašyti aukštesn s kainos [12].

Pasiskirstymo strategija. Pasak M. Kriau ionien s, R. Urbanskien s, R. Vaikien s [50] marketingo programos elementas “pateikimas” apima visus veiksmus, susijusius su pateikimo kanal parinkimu ir prekė perk limu klientui patogi vieta , jam patogiu laiku ir forma.

Yra išskiriamos trys prekė ar paslaug pateikimo strategijos [46]:

- Intensyvi – tai tokia strategija, kai stengiamasi pateikti paslaugas pasitelkiant kuo didesniu tarpinink skai iumi.
- Atrankin – tai tokia strategija, kai pagal tam tikrus kokybinius kriterijus yra apribojamas tarpinink skai i .
- Išskirtin – tai tokia paskirstymo strategija, kai mon suteikia teis teikti jos paslaugas tik vienam prekybos tarpininkui.

R mimo strategija. R mimas - tai klient nukreipti informavimo ir tikin jimo veiksniai, turintys takos klient sprendimams [90]. Egzistuoja dvi tipišk os r mimo strategijos [92]:

- St mimo - tai tokia r mimo strategija, kai kiekvienas paskirstymo kanalo dalyvis r mimo veiksniais nukreipia artimiausi paskirstymo kanalo grand .
- Traukimo strategijoje pastangos ir veiksmai yra nukreipti galutin rinkos klient , kad sužadint paslaugos poreikio gr žtam j ryš .

Pasirenkant r mimo strategij , patartina vertinti ši strategij teikiamus privalumus ir turimus tr kumus.

Traukimo strategija gali atsipirkti tik per ilg laiko tarp . Praeina nemažai laiko, kol klientai susidomi ir pradeda pirkti prekė ar paslaug . Pagrindinis traukimo strategijos naudojamas „ rankis“

– reklama. Ji gali efektyviai pasiekti dideles klient auditorijas ir sukelti laukiamą reakciją. Tuo tarpu, gyvendinant stb mimo strategiją, bene svarbiausias yra asmeninis si lymas, kuris leidžia tiesiogiai bendrauti su potencialiais klientais. Reikia atsižvelgti dvi rinkoje besikeičianias tendencijas: rink skaidimasis vis mažesnius segmentus ir didžiulius pokyčius informacini technologijų srityje. Rezultatas – integruot komunikaciniai veiksniai ir vis lankstesni r mimo strategijų naudojimas [46].

Daugelis autori nurodo, kad reklama yra efektyviausias r mimo b das. Remiantis vairių autori nuomonimis, galima teigti, kad reklamos priemonių pasirinkimą lemia jų kaina, auditorijos naudingumas, apimtis, reklamos dažnumas, pastovumas, jos poveikis, užpildymas bei pateikimo terminai, reikalingos išlaidos.

Galimos keturios reklamos strategijos. Tai [51]:

- Prociklin strategija, kurios atveju, didėjant apyvartai, mažėja ir reklamos išlaidos.
- Anticiklin strategija yra priešinga prociklinei, nes ji taikant didėjant apyvartai, išlaidos reklamai yra mažinamos.
- Kombinuota strategija - išlaidos reklamai didinamos tiek apyvartos didėjimo, tiek mažėjimo atveju.
- Autonomiška strategija yra tokia, kai reklamos išlaidos nustatomos nepriklausomai nuo apyvartos svyravimų.

Pasirinkti kažkuri iš marketingo komplekso strategijų yra gana sudėtinga, todėl mažiau marketingo veikloje dažnai taikoma strategijų deriniai. Strategijas derinant tarpusavyje, pasirenkamos ne tik kelios vienos strategijų grupės strategijos, bet kartu derinamos kelios strategijų grupės tarpusavyje. Tokiu būdu mažiau pasirenka labiausiai tinkančias strategijas konkrečiu atveju.

1.6.4. Konkurencinio pranašumo gijimo ir konkuravimo strategijos

Kiekvien mažiau taikoma strategijų būta galima vadinti jos konkuravimo strategija, nes strategija dažnai tapatinama su mažiau ateities planais. Strategija tai visos mažiau arba jos veiklos dalies modelis, apibrėžiantis mažiau politiką nustatant tikslus ir galimus būdus jiems pasiekti [17]. Norint sėkmingai vystyti mažiau veiklą ir plėtrą, reikia turėti parengtą stipri verslo strategiją. Skirtumas tarp stiprios ir silpnos verslo strategijos yra mokėjimas kurti priemones ir priėjimus, galinčius užtikrinti solidų konkurencinį pranašumą [63]. A. Pabedinskaitis ir R. Žuko [63] teigimu, verslo strategijos, teikiančios tvirtą konkurencinį pranašumą, sukūrimas turi tris aspektus:

1. Nustatymas, kur mažiau turi didžiausius šansus laimėti konkurencinį kovą,
2. Tokių paslaugų charakteristikų sukūrimas, kurios leistų pritraukti pirkėjų ir išskirti mažiau tarp kitų konkurentų,
3. Priešininkų konkurenciniam priemonių neutralizavimas.

Anot L. Žitkaus ir M. Kriaunienės [101] dalyvavimo konkurencinėje kovoje su kml yra siejama su tam tikru monės ir jos aplinkos savybių visuma, vadinama konkurencingumu.

V. Dubinas [32] teigia, kad bendriausia prasme konkurencingumas yra rungtyniavimas, norit pasiekti tam pat tikslą, t. y. ekonomikoje pelningai realizuoti produkciją.

G. T. Palubinskas [65] konkuravimo strategiją vadiną kaip verslo strategiją - tai konkreiam verslui sudaroma strategija. Ji nustato būdus konkurenciniam pranašumui rinkoje pasiekti ir monės kylančioms strateginėms problemoms spręsti.

R. Jucevičius [45] konkuravimo strategiją tapatina su verslo strategija. Jos paskirtis yra gyti konkurencinį pranašumą savojoje veikloje. Biznio strategiją galima žiūrėti kaip labiau integruotą konkurencijos strategiją. Skirtumas tik tas, kad konkurencinė strategija pagrįsta monės elgsena rinkoje, o verslo strategijoje nemažai dėmesio skiriama vidiniams procesams ir veiklų koordinavimui ir jų efektyvumui. Tačiau tikslas abiem atvejais tas pats.

R. Jucevičius [45] pastebi, kad firmos veiklos su kml, konkurencinis pranašumas gali būti gyjamas efektyviai naudojant išorinės aplinkos ypatumus ir svarbiausius savo sugebėjimus.

Konkurencingumas vertinamas atsižvelgiant tam tikrus rodiklius. Pagal V. Dubiną [32] XX amžiaus pradžioje konkurencija buvo prisilaikant principo „aukšta kokybė ir aukštos kainos“, o XXI amžiaus pradžia orientuota vidutinės pajamas gaunančius klientus, užtikrinant reikalaujamą kokybę prieinamomis kainomis ir palaikant ilgalaikius santykius su pastoviais klientais. Konkurenciniai pranašumai yra: kainodara, kokybės lygis, kokybės patikimumas ir lankstumas. Šie konkurenciniai pranašumai susiję su tuo, kam klientai teikia pirmenybę.

Anot V. Dubino [32] kio šakos konkurencingumas vertinamas ne tik nacionaliniais, bet ir globaliniais mastais. Konkurencingumas vertinamas pagal tam tikrus rodiklius, kurių reikšmės privalo: atspindėti kio šakos ekonominį potencialą, turi būti palyginamos su kitų šalių konkurencingumo rodikliais, turi būti pateiktos indeksų forma, pagal kuriuos būtų galima spręsti apie lyginamąją šalių atitinkamų paslaugų konkurencingumo lygį.

M. E. Porter [67] išskiria tris bendrias konkuravimo strategijas, dėl kurių monė gyja ilgalaiką konkurencinį pranašumą: išlaidų lyderio, diferenciacijos ir koncentracijos.

		Išlaidų mažinimas	Diferenciacija
Konkurencijos mastas	Dideli rinkos segmentai	Išlaidų lyderio strategija	Diferenciacijos strategija
	Nedidelis rinkos segmentas	Koncentracija išlaidas	Koncentracija diferenciacij

10 pav. Bendrosios konkurencinio pranašumo gijimo strategijos

Šaltinis: Porter, M. E. (2005). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Išlaidų lyderio strategija. Taikant šią strategiją, monė savo veiklų grindžia ištekliais, kurie užtikrina mažiausias išlaidas šakoje, kurioje ji veikia. Sugebėjimas efektyviausiai valdyti išteklius leidžia monei pasiekti mažiausias išlaidas savo veiklos šakoje ir tuo pačiu gyti ilgalaiką konkurencinį pranašumą. Ši strategija reikalauja daug dėmesio išlaidoms kontroliuoti ir jiems

minimizuoti. Konkurencini pranašum gijimas, si lant klientams paslaugas mažesne kaina, tradiciškai vertinamas kaip pagrindinis b das, siekiant pranašumo [93].

Remiantis M. Porter penki konkurencini j g modeliu, galima vardinti šiuos išlaid lyderio strategijos privalumus [97]: tiesiogini konkurent atžvilgiu tai leidžia gauti didesn negu vidutin peln šakoje; potenciali konkurent atžvilgiu tai labai patogiu, kadangi sumažina toki moni interes eiti rink – jimo išlaidos visada yra didesn s, o pelnas – negarantuotas; pirk j ir tiek j atžvilgiu tai apsaugo nuo j der jimosi galios.

Diferenciacijos strategija. Taikydama ši strategij , mon kuriuo nors aspektu siekia unikalumo. Dažniausia ji skirta diferencijuoti mon s si lom paslaug , kuri klient b t suvokiama kaip unikali. Diferenciacijos esm – pelno monei gavimas, kuriant klientui vert , kuri yra kitokia ir didesn nei si lo konkurentai. Viena iš svarbiausi s lyg , b tin norint s kmingai diferencijuoti paslaug , yra rinkos segmentavimas bei klient poreiki išsiaiškinimas. Diferenciacija negali b ti siejama tik su paslaugos ypatumais, bet turi apimti vis mon s ir kliento santyki kompleks , ap iuopiamus ir neap iuopiamus aspektus [97]. Diferenciacija taikytina tada, kai: klientai turi skirtingus poreikius, vertina diferencijuotas paslaugas, nemažai konkurent nenaudoja diferenciacijos arba j naudoja nepakankamai k rybiškai [93].

Koncentracija išlaidas ir koncentracija diferenciacij . Šiuo atveju mon pastangas sutelkia kur nors veiklos aspekt siauroje konkurencijos srityje šakos viduje. Tikslas – pasirinkti rinkos segment ir j aptarnauti geriau negu konkurentai. Konkurencin pranašum gyti ir tuo išsiskirti iš konkurent galima mažinant išlaidas arba didinant paslaugos diferencijavim [97].

mon konkurencin pranašum pasiekia tada, kai konkurentai nesugeba taip pat gerai aptarnauti pasirinktos tikslin s rinkos. Pranašumai: nereikia dideli ištekli , norint sitvirtinti nedideliame rinkos segmente, s lyginai nedidel rizika ir nedideli potencial s nuostoliai nes km s atveju [97].

mon gali gyti ilgalaik konkurencin pranašum , naudodama koncentravimosi išlaidas ar diferenciacij strategij , kai: galima išskirti aiškius rinkos segmentus, turin ius specifini poreiki ; mon neturi pakankamai ištekli , kad gal t naudoti diferenciacij ; pasirinktas rinkos segmentas yra pelningas; veiklos sritis nepasižymi sezoniškumu ir cikliškumu [93].

Ph. Kotler ir K. L. Keller [47, 48] konkurenciniam pranašumui gyti si lo taikyti konkuravimo strategijas pagal užimam rinkos dal . J nuomone, konkurentus galima suskirstyti rinkos lyder – 40 proc., rinkos persekiotoj – 30 proc., rinkos sek j – 20 proc., rinkos niš užpildyt j – 10 proc. visos užimamos rinkos dalies, kurioje veikia mon .

Š itokio skirstymo esm yra ta, kad kiekvienas iš išvardyt rinkos dalyvi ne tik užima skirting rinkos dal , bet ir gali rinktis skirtingas konkuravimo strategijas.

Rinkos lyderio strategijos. Rinkos lyderis galima išskirti daugelyje rinkų. Paprastai viena kompanija gerokai išsiskiria iš konkurentų visumos ir užima didžiausią rinkos dalį. Tokia padėtis suteikia daugiau laisvės, renkantis prieš konkurentus nukreiptas konkuravimo strategijas [97].

Rinkos lyderis, siekdamas ir toliau pirmauti rinkoje, turi stengtis: padidinti užimamą rinkos dalį; apsaugoti esamą rinkos dalį, taikydamas apsaugos strategijas [93].

Padidinti užimamą rinkos dalį galima: pritraukiant naujus klientus, reklamuojant naujas paslaugos savybes, tikinant klientus daugiau naudotis tos kompanijos paslaugomis [97].

Rinkos persekiotojo strategijos. Pagrindinis rinkos persekiotojo tikslas – tapti lyderiu, kai tik susiklostys palankios aplinkybės. Rinkos persekiotojas yra pakankamai stiprus ir turi pakankamai išteklių bei kompetencijos tapti lyderiu. Jis taip pat gali didinti rinkos dalį, tiesiogiai atakuoti pasirinktą konkurentą. Panašiai kaip ir rinkos lyderiui, jam gali tekti atremti konkurento atakas. Tačiau, kitaip nei rinkos lyderis, persekiotojas kartais gali sutaupyti savo išteklius ir nekurti iš esmės naujų paslaugų. Turėdamas pakankamai išteklių ir kompetencijos, jis gali pasinaudoti rinkos lyderio idėjomis ir kurti netgi geresnes paslaugas. Kartais paslaugos tiesiog kopijuojamos nuo lyderio ir parduodamos už mažesnę kainą [97].

Rinkos persekiotojas laikosi vienos iš dviejų pozicijų: atakuoja rinkos lyderį arba kitus konkurentus; stengiasi vien tik laviruoti siekiant išvengti pavojų [93].

Rinkos sekėjo strategijos. Levitt teigia, kad paslaugos imitacijos strategija gali būti tokia pat pelninga, kaip ir paslaugos inovacijos strategija [48]. Rinkos lyderis nuolat tobulina ir kuria naujas paslaugas, taip išlaikydamas tvirtas pozicijas rinkoje. Tačiau ne visos kompanijos naudoja inovacijos strategiją. Daugelis kompanijų teikia pirmenybę paslaugos imitacijos strategijai. Dažnai rinkos lyderio paslaugas ar marketingo veiksmus kopijuoja rinkos sekėjas. Jie būna dvejetainiai: vieni nusižiri ir pagrindines idėjas ir tarsi seka rinkos lyderio pėdomis, kiti tiesiogiai plagijuoja viską, kas susiję su rinkos lyderio paslaugomis bei marketingo veiksmais, ir bando parduoti paslaugą lyderio vardu [97]. Rinkos sekėjo strategijos: kopijuotojas, klastotojas, imitatorius ir adaptuotojas [47].

Rinkos nišų užpildytojas yra beveik visose rinkose. Svarbiausias jo konkuravimo tikslas – prisitaikyti prie specifinių nedidelių rinkos segmentų klientų poreikių. Pardavimo apimtys dėl tikslinios rinkos mažumo paprastai nėra didelės, tačiau rinkos nišų užpildytojas dažnai dirba labai pelningai. Rinkos nišų užpildytojo veiklos pagrindas yra specializacija [92].

Siekiant rinkoje išlikti ir nuolat būti konkurencinga, kompanija turi pastoviai stebėti konkurentų veiksmus ir siekti gyti savo konkurencini pranašum, kuriant konkurencines strategijas, kurios galina kompanijai užimti tvirtas pozicijas kovoje su konkurentais ir sukurti patį stipriausią iš galimų konkurencinį pranašumą prieš konkurentus.

2. AB ŠIAULI BANKO MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS

2.1. Tyrimo instrumentarijus

Siekiant gauti reikalingą informaciją AB Šiaulių banko marketingo strategijos formavimui, buvo atliktas marketinginis tyrimas. Tyrimu siekta išsiaiškinti, kokia marketingo strategija būtų optimali AB Šiaulių bankui atsižvelgiant esamų klientų poreikius bei lokesius.

Tyrimo tikslas – ištirti klientų požiūrį AB Šiaulių banko, jo siūlomoms paslaugoms, sužinoti klientų nuomonę kodėl jie naudojami AB Šiaulių banko teikiamomis paslaugomis, išsiaiškinti AB Šiaulių banko privalumus ir trūkumus lyginant su kitais bankais - siekiant nustatyti optimali rinkos atžvilgiu AB Šiaulių banko marketingo strategiją.

Tyrimo objektas – esamų AB Šiaulių banko klientų elgsena bei ją takojantys veiksniai.

Iškelti tokie tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti marketingo strategijas AB Šiaulių banke, remiantis marketingo ir ryšių su visuomene departamento bei personalo departamento darbuotojų apklausa, taip pat banko klientų nuomonėmis, vertinimais ir požiūriais
2. vertinti marketingo strategijos efektyvumą AB Šiaulių banke.
3. Numatyti silpnąsias marketingo strategijos vietas, bei pateikti siūlymus jos pagerinimui.

Pagrindiniai tyrimo etapai:

1. Sudaromas tyrimo planas.
2. Pasirengiama duomenų rinkimui: sudaroma ir techniškai apiforminama anketa, orientuojantis pasirinktą apklausti segmentą (fizinis ar juridinis klientas), sudaromas klausimynas AB Šiaulių banko marketingo ir ryšių su visuomene departamento bei personalo departamento darbuotojams.
3. Išplatintos anketos AB Šiaulių banko klientams, vykdoma AB Šiaulių banko marketingo ir ryšių su visuomene departamento bei personalo departamento darbuotojų apklausa.
4. Surinkti statistiniai duomenys suvedimas ir apdorojimas kompiuterine MS Excel programa, naudotas deskriptyvinis statistikos metodas.
5. Remiantis tyrimo rezultatais, parengiama tyrimo ataskaita, formuluojamos tyrimo išvados ir rekomendacijos.

Rašant tiriamąjį dalį naudoti tokie empiriniai metodai: dokumentų analizės metodas, anketinis metodas, interviu. Buvo atlikta AB Šiaulių banko klientų apklausa raštu, marketingo ir ryšių su visuomene departamento bei personalo departamento darbuotojų apklausa žodžiu, bei dokumentų analizė (AB Šiaulių banko vidiniai ir išoriniai dokumentai, bei kitų bankų išoriniai dokumentai lyginamoji analizė).

Anketavimas pasirinktas dėl to, kad tai patikimas ir respondentams labiausiai suprantamas tyrimo metodas. Anketavimo metodas leidžia gauti tikslius pirminius duomenis, kuriuos lengva sulyginti, gretinti ir kiekybiškai apdoroti. Gauti rezultatai leidžia analizuoti klientų nuomones vairiais klausimais, susijusiais su marketingo specifika banke, vardinti pranašumus ir trūkumus. Remiantis gauta ir susisteminta informacija, galima formuoti AB Šiaulių banko strategiją.

Siekiant identifikuoti tikrąjį marketingo strategiją ir jos pasirinkimui lemiančius veiksnius AB Šiaulių banke, bei gauti kuo tikslesnius tyrimo rezultatus, buvo vykdomas anoniminis anketavimas.

Buvo sudarytos dvi anketos. Viena anketa skirta AB Šiaulių banko fiziniams klientams (žr. 1 priedas), o kita anketa buvo skirta AB Šiaulių banko juridiniams klientams (žr. 2 priedas).

Anketavimas buvo atliktas apklausiant klientus skirtinguose 29 Lietuvos miestuose, kur yra situoti AB Šiaulių banko filialai ir klientų aptarnavimo skyriai. Buvo išdalinta po 3 anketas skirtas fiziniams asmenims ir po 3 anketas skirtas juridiniams asmenims. Iš viso buvo išplatintos 174 anketos (87 anketos fiziniams ir 87 juridiniams klientams). Sugrąžavo visos užpildytos anketos.

Žodinė apklausa buvo individuali. Žodinės apklausos metu buvo apklausti AB Šiaulių banko marketingo ir ryšių su visuomene departamento bei personalo departamento darbuotojai. Atliekant žodinę apklausą buvo naudojama nestandartizuota apklausa (žr. 3 priedas). Jos metu griežtai apibrėžtas tik jos tikslas, o visa kita improvizuojama, interviuieriui suteikiama daugybė laisvės.

Taip pat rašant tiriamąjį dalį, buvo naudotasi vairiais statistiniais duomenimis, AB Šiaulių banko bei bankų konkurentų finansiniais ataskaitomis (žr. 6 priedas).

2.2. AB Šiaulių banko veiklos charakteristika

AB Šiaulių bankas sukurtas 1992 m. vasario 4 d. Nuo to laiko bankas nuosekliai dirba pasirinkta veiklos kryptimi, siekdamas visapusiškai tenkinti gyventojų poreikius, skatinti smulkaus ir vidutinio verslo plėtrą, regioninius reikšmingus projektus gyvendinti. Rinkos pokyčiai, augantys rinkos subjektų lkesiai tapo veiklos gairėmis, nulmusiomis pasiekti banko pažangą.

AB Šiaulių bankas yra vienas didžiausių lietuviško kapitalo daliturtis bankas. Pastaruosius keletmetus bankas laipsniškai didina užimamą rinkos dalį Lietuvoje. Centrinis banko buveinis sukurti Šiauliuose.

Pradėjus veiklą Šiaulių mieste, bankas iki 1999 m. kūrė 14 filialų ir išplėtė savo veiklą šiaurės vakarų Lietuvoje, skatindamas ekonominę šio regiono vystimąsi. Nuo 2000 m. AB Šiaulių bankas pradėjo formuoti padalinį tinklą visoje šalyje. Kasmet buvo steigiami vidutiniškai po septynis naujus klientų aptarnavimo skyrius. Dalis skyrių, gijų didesnį savarankiškumą ir platesnius

galiojimus, tapo banko filialais. Dabar Šiauli bankas turi 60 teritorinių padalinių veikiančių 32-sešalies miestuose, ir bankinės paslaugas klientams teikia visoje Lietuvoje (žr. 9 priedas).

AB Šiauli bankas šiuo metu turi trys kmingai dirbančias antrines įmones: UAB „Šiauli banko lizingas“ (steigta 1999 m.), UAB „Šiauli banko investicijų valdymas“ (steigta 2000 m.) ir UAB „Šiauli banko turto fondas“ (steigta 2002 m.). Bankas ir jo antrinės įmonės, derindami savo veiklą bei skirtingus finansinius instrumentus, taiko lanksčias, integruotas maž ir vidutini moni finansavimo formas.

AB Šiauli banko grupei anksčiau yra priklausiusios dar dvi antrinės įmonės. 2002 m. kurdukterinė įmonė UAB „Šiauli banko faktoringas“ 2003 m. liepos mėn. buvo nuspręsta uždaryti - faktoringo paslaugos teikimas perduotas banko padalinii tinklui visoje Lietuvoje. 2007 m. balandžio mėn. Šiauli bankas pardavė dar vienos savo antrinės įmonės - UAB „Pajūrio Alka“ 99,86 proc. akcijų paketą.

Visi banko padaliniai dirba realaus laiko („on-line“) režimu - tai reiškia, kad kiekvienas banko klientas gali būti aptarnautas bet kuriame AB Šiauli banko padalinyje.

Svarbiausia banko veiklos kryptis - kreditavimas.

Per savo veiklos metus AB Šiauli bankas gijo patikimo, stabiliai dirbančio, nuosekliai augančio, ypatingai dėmesį smulkiam ir vidutiniam verslui skiriamio banko vardą.

2007 m. rugsėjo 28 d. juridiniai asmenys registre registruoti AB Šiauli banko statai su padidintu statiniu kapitalu. Banko statinis kapitalas po padidinimo - 161.033.512 Lt (46.638.529 EUR).

AB Šiauli banko turi apibrėžtą aiškią misiją:

- Skatinti smulkiojo ir vidutinio verslo plėtrą šalyje, finansuoti savivaldybių ir regioninius projektus, teikti kvalifikuotas ir kompleksiškas paslaugas privatiems asmenims

AB Šiauli bankas turi išskyrus bendruosius tikslus:

- Efektyviai ir visapusiškai aptarnauti banko klientus,
- Būti universaliu banku, orientuotu kompleksiškos paslaugų teikimui smulkiam ir vidutiniam verslui bei privatiems asmenims,
- Plėsti banko tinklą ir didinti banko užimamą rinkos dalį

AB Šiauli bankas veiklos principai

- Atidumas klientui,
- Sprendimų operatyvumas,
- Paslaugų lankstumas, pritaikant konkretiems kliento poreikiams,
- Visi lygi darbuotojai prieinamumas klientams, betarpiškas bendravimas,
- Dėmesys rinkos pokyčiams ir orientacija naujovėms

Nors bankas ir yra išskyr s tikslus, ta iau teorin je dalyje labai atkreipiamas d mesys tai, kad tikslai turi b ti apibr žti. Formuluoiant tikslus turi b ti apibr žtas laikotarpis per kur tikslai tur t b ti gyvendinti. AB Š iauli banko suformuluoti tikslai yra abstrakt s ir laikas ia n ra minimas.

2.3. AB Š iauli banko situacijos analiz

AB Š iauli banko vadovai siekdami priimti efektyviausius valdymo strateginius sprendimus, bei užtikrinti pelning funkcionavim turi pažinti aplinkos j gas bei nustatyti j reiškimosi tendencijas.

Nustatant kokioje aplinkoje veikia AB Š iauli bankas, kur jis nori b ti ir kaip tai gali pasiekti, reikia atlikti išorin s ir vidin s aplinkos analiz , identifikuoti privalumus ir tr kumus, išsiaiškinti aplinkos keliamus galimus pavojus bei si lomas galimybes. AB Š iauli banko veikl , tuo pa iu ir strategij k rim bei valdym , didele dalimi takoja aplinka. Aplinka, veikianti AB Š iauli bank , skirstoma i išorin ir vidin .

AB Š iauli banko išorin s aplinkos analiz . Išorin aplinka analizuojama atliekant: rinkos analiz , makroaplinkos analiz , klient analiz , konkurent analiz .

Rinkos analiz . Identifikuojant rink remiamasi geografiniu aspektu ir paslaugos aspektu. Taigi rink b t galima identifikuoti kaip Lietuvos bankini paslaug rink ar Lietuvos finans rink .

Finans paslaugos apima bankininkyst , finansin tarpininkavim , draudim , išperkam j nuom , vertybinius popierius, audit ir kai kurias kitas susijusias paslaugas.

Identifikavus rink , reikia nustatyti jos dyd , augimo tempus bei identifikuoti rinkos tendencijas. Absoliu iai didžiausi finans ir kapitalo rinkos dal Lietuvoje užima bankai. Draudimo kompanijos, investicij valdymo bendrov s, investicij fondai, privat s pensij fondai ir pan. — tenkinasi palyginti maža kapitalo rinkos dalimi.

Finans sektorius ple iasi augant šali ekonomikai, pramonei, vidaus vartojimui, importui ir eksportui. Sukuriami bei diegiami vis nauji finansiniai produktai, auga vertybini popieri prekyba. Ple iasi elektronin prekyba, populiar ja elektronin bankininkyst . Finansinio tarpininkavimo sukurta prid tin vert kasmet auga. Ple iasi bankini ir kit finansini paslaug rinka. Š ioje srityje ypa aštri konkurencija. Norint gauti peln paprastai ne didinami paslaug kainiai ar pal kan normos, o stengiamasi mažinti s naudas, racionalizuoti veikl , didinti efektyvum .

Did jant konkurencijai – mažinamos finansini paslaug kainos, kartu did ja ši paslaug paklausa. 2007 metais buvo išduodama ypa daug paskol b stui pirkti, taip pat vartojam j paskol . Ta iau rinkos augimas n ra begalinis, atsiranda nemoki klient skai iaus did jimo pavojus.

Bankininkyst s, taip pat ir kit finansini paslaug sektorius vis dar žymiai mažesnis nei išsivys iusiose Vakar valstyb se, tod l šioje srityje yra daug galimybi ir toliau augti. Be to,

nemaža dalis gyventojų dar nesinaudoja arba mažai naudojami bankiniais bei finansiniais paslaugomis. Šis sektorius auga daugiausiai dėl spartaus kreditavimo augimo ir bankų bei kitų finansinių institucijų veiklos efektyvumo gerinimo.

Iki šiol sparčiai didėjanti ekonomikos augimo tempai laipsniškai turėtų natūraliai sulaukti jau 2008 metais dėl kylančių palankių normų, mažiau palankios makroekonominės aplinkos. Taip pat ir kreditavimo augimo tempai. Toki situaciją kelia finansų rinkos krizės padariniai, dėl kurios sugriežtintos finansavimo sąlygos ir padidėjo neapibrėžtumas. Lyginant su kaimyninėmis valstybėmis Lietuvoje situacija yra palankesnė, nes bankai yra suteikę santykinai beveik dvigubai mažiau vartojimo ir būsto kreditų, kurie šiuo metu laikomi rizikingiausiais. Bankų sukauptos atsargos yra pakankamos amortizuoti galimus šios veiklos nuostolius. Lietuvoje suteiktų būsto kreditų 2008 m. sausio 1 d. lygis buvo 17,2 proc. nuo BVP, tuo pat metu Latvijoje ir Estijoje šis rodiklis viršijo 36 proc. BVP.

2007 metais daugiausia buvo suteikta kreditų nekilnojamo turto (gyvenamajam namui, pastatui, žemės sklypui) sigijimui ar statybai. Žmonės matydami labai sparčiai kylančias nekilnojamo turto kainas, noras turėti nuosavą gyvenamąjį būstą bei baimė, kad kainos kuomet toliau gali dar labiau kilti, skatino žmones imti kreditus ir investuoti nekilnojamam turtui. Žmonės taip pat nori pasinaudoti situacija, pirko pastatus, žemės sklypus, statė naujus pastatus, tik damosios ir tolesnio kainų augimo bei taip išlošti parduodant turtą daug brangiau, nei jeigu nupirkus. Lietuva šiuo metu yra tokiam ekonomikos vystymosi etape, kad daugeliui žmonių armoni be paskolų išsiversti yra labai sunku.

Inflaciją šiuo metu Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje, labai stipriai veikia energijos ir maisto produktų žaliavų kainų augimas pasaulio rinkose. Lietuva praktiškai neturi priemonių apsisaugoti nuo šių veiksnių. Efektyviausias inflacijos ribojimo priemonių galėtų būti efektyvesnis rinkos funkcionavimo skatinimas reformuojant ir efektyviau reguliuojant monopolistiniųmonių veiklą ir užtikrinant konkurenciją. Suteiktų paskolų augimo tempų mažėjimas nežymiai taip pat galėtų prisidėti prie inflacijos ribojimo.

Analizuojant rinką yra svarbu nustatyti esminius šiek tiek veiksnius. Ekspertų teigimu, didžioji klientų dalis labiausiai paslaugose vertina kainą, po to kokybę ir žmogiškąjį faktorių. Lojalūs klientai dažnai pirmą vietą keli žmogiškąjį bendravimą, t.y. paslaugos teikimą, net mokdami didesnę kainą už paslaugą. Skirtingai paslaugos vertinamos Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje – didžiuosiuose miestuose ir mažuose miesteliuose. Didžiuosiuose miestuose klientai dažnai nežino kas juos aptarnauja, skuba, jiems reikia tik paslaugos o mažesniuose miestuose su klientais bendraujama šiltai, yra pasitikima banko darbuotojais.

Remiantis ekspertų nuomone renkantis banką klientams svarbiausia yra pažįstamumas, kaimynų ar draugų nuomonė, taip pat jie atkreipia dėmesį, kad būtų didelė paslaugų vairovė, bei kuo daugiau

informacijos apie patį banką ir jo teikiamas paslaugas, kad aptarnaujantis personalas informatyviai, kvalifikuotai ir mandagiai suteiktų paslaugas, bet palankios kainos, patogus darbo laikas. Kadangi, kaip jau minėta šiuolaikiniai klientai dažnai skubatai jiems yra svarbu, kad paslaugos būtų suteikiamos greitai. Taip pat klientai neabejingi banke vykdomoms akcijoms, žaidimams. Ekspertų nuomone klientai renkantis banką dažnai vadovujasi patimo bei lojalumo veiksniais. Mažiau svarbūs yra tokie faktoriai kaip: galimybė banko teikiamomis paslaugomis naudotis internetu ir telefonu, paslaugos išskirtinumas, banko "vardas" (populiarumas, žinomumas), reklama, banko eksterjeras ir interjeras, patogi banko strateginė vieta. Be to ekspertų nuomone, klientams visiškai yra nesvarbios papildomos paslaugos.

Atlikus AB Šiaulių banko fizinių ir juridinių klientų apklausą paaiškėjo, kad klientai labiausiai atkreipia dėmesį rinkdamiesi banką (žr. 7, 8 lent.).

7 lentelė

Fizinių klientų nuomoni pasiskirstymas pagal kriterijų svarbą renkantis banką

Vertinimo kriterijai	Labai svarbu	Svarbu	Vidutiniškai svarbu	Mažai svarbu	Visiškai nesvarbu
Didelė paslaugų vairovė	16	37	22	8	4
Aptarnaujantis personalo informatyviai, kvalifikuotai ir mandagiai suteiktos paslaugos	33	35	14	4	1
Banko eksterjeras (išorė)	-	15	31	24	17
Banko interjeras (vidus)	1	14	31	24	17
Patogi banko strateginė vieta	49	23	11	4	-
Kainų palankumas	69	12	6	-	-
Paslaugos kompleksiskumas	7	21	37	16	6
Paslaugos išskirtinumas	2	11	32	24	18
Banko "vardas" (populiarumas, žinomumas)	5	23	31	17	11
Suteikiamų paslaugų aptarnavimo laikas	30	21	19	10	7
Papildomos paslaugos	2	23	39	15	8
Vykdomos akcijos, žaidimai	-	12	46	24	5
Reklama	3	27	37	17	3
Pažįstamumas, kaimynų ar draugų nuomonė	6	30	28	11	12
Informacijos apie banką ir jo teikiamas paslaugas gausa	25	39	16	4	3
Galimybė banko teikiamomis paslaugomis naudotis internetu ir telefonu	17	18	24	23	5
Patogus darbo laikas	57	23	5	-	2
Patimas bei lojalumas	18	23	37	6	3

Kaip matosi iš 7 lentelės daugelis AB Šiaulių banko fizinių klientų renkantis banką svarbiausiais faktoriais laiko kainų palankumą, taip pat labai svarbus yra patogus darbo laikas, bei patogi banko strateginė vieta. Nemažai klientų daliai nemažai vaidmenį renkantis banką vaidina suteikiamų paslaugų aptarnavimo laikas, aptarnaujantis personalo informatyviai, kvalifikuotai ir mandagiai suteiktos paslaugos bei informacijos apie banką ir jo teikiamas paslaugas gausa.

Juridini klient nuomoni pasiskirstymas pagal kriterij svarb renkantis bank

Vertinimo kriterijai	Labai svarbu	Svarbu	Vidutiniškai svarbu	Mažai svarbu	Visiškai nesvarbu
Didel paslaug vairov	39	41	5		2
Aptarnaujan io personalo informatyviai, kvalifikuotai ir mandagiai suteiktos paslaugos	51	36			
Banko eksterjeras (išor)	4	29	25	22	7
Banko interjeras (vidus)	4	31	23	22	7
Patogi banko strategin vieta	31	32	16	6	2
Kain palankumas	57	29	1		
Paslaugos kompleksiškumas	33	49	4		1
Paslaugos išskirtinumas	20	40	18	5	4
Banko "vardas" (populiarumas, žinomumas)	2	28	36	16	5
Suteikiam paslaug aptarnavimo laikas	54	30	1	2	
Papildomos paslaugos	21	46	13	6	1
Vykdomos akcijos	5	30	33	15	4
Reklama	1	20	33	27	6
Informacijos apie bank ir jo teikiamas paslaugas gausa	14	41	18	13	1
Galimyb banko teikiamomis paslaugomis naudotis internetu ir telefonu	62	20	2		3
Patogus darbo laikas	48	30	5	3	1
pratimas bei lojalumas	18	27	29	8	5

AB Šiauli banko juridiniai klientai pagal tai kas svarbiausia renkantis bank pasiskirst šiek tiek kitaip. Daugumos juridini klient nuomone renkantis bank jie labiausiai atkreipia dėmesį į galimyb banko teikiamomis paslaugomis naudotis internetu ir telefonu, taip pat kaip ir fiziniams klientams labai svarbus yra kain palankumas, suteikiam paslaug aptarnavimo laikas, aptarnaujan io personalo informatyviai, kvalifikuotai ir mandagiai suteiktos paslaugos. Kiek mažiau, bet taip pat svarbus faktorius yra patogus darbo laikas, didel paslaug vairov , paslaug kompleksiškumas ir papildomos paslaugos. Apibendrinus fizini ir juridini klient nuomones būtų galima išskirti pagrindinius faktorius, kurie daugiausia lemia renkantis bank : kain palankumas, aptarnaujan io personalo informatyviai, kvalifikuotai ir mandagiai suteiktos paslaugos, patogus darbo laikas, suteikt paslaug aptarnavimo laikas. Ekspert ir klient nuomonės sutapo tik iš dalies, todėl galima teigti, kad bankas savo klient nepažįsta taip gerai, kaip reikėtų norint išlaikyti esamus ir pritraukti naujus klientus bei stengiantis patenkinti jų poreikius.

AB Šiauli bankui svarbu ne tik žinoti kas daro didžiausią tak klientams renkantis bank , bet taip pat vertinti ir savo stiprias bei silpnas puses siekiant visapusiškai patenkinti šiuos klient poreikius (žr. 9, 10 lent.).

9 lentel

Fizini klient nuomoni pasiskirstymas pagal atitinkamus kriterijus vertinant AB**Šiauli bank**

Vertinimo kriterijai	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Blogai	Labai blogai
Didel paslaug vairov	8	37	39	3	-
Aptarnaujan io personalo informatyviai, kvalifikuotai ir mandagiai suteiktos paslaugos	7	41	35	4	-
Banko eksterjeras (išor)	11	42	32	2	-
Banko interjeras (vidus)	12	41	32	2	-
Patogi banko strategin vieta	29	45	12	1	-
Kain palankumas	25	28	32	2	-
Paslaugos kompleksiškumas	3	17	55	11	1
Paslaugos išskirtinumas	-	7	43	31	6
Banko "vardas" (populiarumas, žinomumas)	-	24	51	7	5
Suteikiam paslaug aptarnavimo laikas	7	35	34	7	4
Papildomos paslaugos	1	12	50	21	3
Vykdomos akcijos, žaidimai	1	10	37	35	4
Reklama	-	6	41	26	14
Paž stam , kaimyn ar draug nuomon	-	14	57	12	4
Informacijos apie bank ir jo teikiamas paslaugas gausa	2	12	53	17	3
Galimyb banko teikiamomis paslaugomis naudotis internetu ir telefonu	21	15	46	5	-
Patogus darbo laikas	36	42	8	1	-
pratimas bei lojalumas	7	35	41	3	1

Atlikus fizini klient apklaus nustatyta, kad dabartiniai AB Šiauli banko s km s veiksniai remiantis fizini klient nuomone yra: patogus darbo laikas, patogi banko strategin vieta, kain palankumas. Svarbu pamin ti, kad fizini klient nuomone bankui daugiau d mesio reik t atkreipti : paslaug vairov , banko populiarinim , paslaug išskirtinum , reklam , vykdyti daugiau akcij ir žaidim , teikti daugiau papildom paslaug , bei stengtis klientus labiau informuoti apie bank ir jo teikiamas paslaugas. 9 lentel je aiškiai matosi, kad daugiausiai klientai bank ir jo teikiamas paslaugas vertini „gerai“ arba „vidutiniškai“.

10 lentel je matosi, kad juridini klient nuomon kiek kitokia nei fizini klient . Juridiniai klientai palankiausiai vertina aptarnaujan io personalo informatyviai kvalifikuotai ir mandagiai suteiktas paslaugas. Taip pat palankiai vertina teikiam paslaug vairov , aptarnavimo laik , patog darbo laik . Juridini klient nuomone bankui daugiau d mesio reik t atkreipti : reklam , banko populiarinim , labiau skatinti klient lojalum , vykdyti daugiau akcij ir žaidim , pasi lyti išskirtini bei papildom paslaug . Juridiniai klientai taip pat kaip ir fiziniai klientai daugiausiai banko teikiamas paslaugas vertino „gerai“ arba „vidutiniškai“.

10 lentelė

**Juridini klient nuomoni pasiskirstymas pagal atitinkamus kriterijus vertinant AB
Šiauli bank**

Vertinimo kriterijai	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Blogai	Labai blogai
Didel paslaug vairov	10	55	22	-	-
Aptarnaujan io personalo informatyviai, kvalifikuotai ir mandagiai suteiktos paslaugos	29	49	9	-	-
Banko eksterjeras (išor)	3	48	35	1	-
Banko interjeras (vidus)	3	44	38	2	-
Patogi banko strategin vieta	15	37	34	1	-
Kain palankumas	24	41	22		-
Paslaugos kompleksiskumas	12	39	35	1	-
Paslaugos išskirtinumas	6	26	48	7	-
Banko "vardas" (populiarumas, žinomumas)	1	17	65	4	-
Suteikiam paslaug aptarnavimo laikas	14	64	9		-
Papildomos paslaugos	2	36	45	4	-
Vykdomos akcijos		11	57	19	-
Reklama	1	6	49	26	5
Informacijos apie bank ir jo teikiamas paslaugas gausa	3	26	44	14	-
Galimyb banko teikiamomis paslaugomis naudotis internetu ir telefonu	13	49	25	-	-
Patogus darbo laikas	20	58	9	-	-
pratimas bei lojalumas	13	29	43	2	-

Apibendrinus fizini ir juridini klient nuomones b t galima išskirti, kad dabartiniai s km s veiksniai yra: patogus darbo laikas, aptarnaujan io personalo informatyviai, kvalifikuotai ir mandagiai suteiktos paslaugos bei patogi banko strategin vieta. Taciau svarbu pamin ti ir tai, kad dauguma klient j ne vertino kaip „labai gerai“, o tai reiškia, kad nors tai ir yra dabartiniai AB Šiauli banko s km s veiksniai, bet juos reikia stiprinti ir siekti, kad klientai likt jais labai patenkinti. Apibendrinus rezultatus taip pat galima išskirti, kad daugiausia d mesio bankas tur t skirti: reklamai, banko populiarinimui, vykdyti daugiau akcij ir žaidim bei teikti daugiau informacijos apie bank ir jo teikiamas paslaugas. AB Šiauli bankas pasitelkdamas vairias priemones turi stengtis kaip manoma geriau patenkinti svarbiausius klient poreikius.

Atlikus rinkos analiz pereinama prie makroaplinkos analiz s. AB Šiauli banko makroaplink sudaro:

Ekonomin aplinka. Analizuojant ekonomin aplink svarbu aptarti pagrindinius rodiklius: BVP, infliacij , nedarbo lyg . 2007 m. tre i j ketvirt šalies ekonomikos metinis augimo tempas paspart jo iki 10,8 proc. (palyginti su 8,1 proc. pirm j pusmet). Tam takos tur jo trumpalaikio poveikio veiksniai, susij su itin spar iu prid tin s vert s žem s kyje did jimu ir didesniu negu 2006 m. tre iojo ketvir io naftos perdirbimo veiklos aktyvumu. D l palankaus ši veiksniai

poveikio paspart jo eksporto augimas. Ekonominis augimas išlieka aukštas. Nam ki disponuojam j pajam augimas palaikomas intensyvaus kreditavimo srauto skatino privataus vartojimo augim , kuris išlieka artimas 2004 - 2007 met vidurkiui. L kes iai, kad moni pelningumas bus aukštas, skatino investicij augim , be to, realiosios pal kan normos išliko labai mažos ir l m palankias finansavimo s lygas. Did jantis gyventoj ekonominis aktyvumas didino darbo j g Lietuvoje. Darbo j gos padid jimas daugiausia susij s su dirban i j statybose gaus jimu. Dirban i j taip pat padaug jo kai kuriuose paslaug sektoriuose, o žem s kyje j sumaž jo. Verslo veiklose (ne traukiant žem s kio) 2,5 proc. darbo viet buvo neužimta. Šalyje toliau kyla vidutinis darbo užmokestis, ta iau jo metinis augimas tre i j ketvirt sumaž jo. 2007 m. ruden gerokai padid jo bendroji metin infliacija. Infliacijos padid jimui daugiausia takos tur jo ženkliai paspart j s apdoroto maisto produkt kain augimas. Ypa pabrango pienas ir jo produktai, brango duonos ir m sos produktai. Nuo 2007 m. rugs jo m nesio stipriai padid jo degal kain poveikis bendrajai infliacijai. Tai tiesiogiai susij su pasaulin mis naftos kainomis, kurios pra jusi met ruden m gerokai viršyti ankstesni met atitinkamo laikotarpio kainas. Toliau spart ja paslaug kain did jimas ir tai vis ženkliu didina bendr j infliacij . Paslaugos brangsta d l vis did jan ios paklausos, taip pat d l did jan i darbo užmokes io bei kit s naud .

BVP augimo projekcijoms ypatingai svarbios komercini bank reguliariai perži rimos prognoz s d l kredit augimo. Atsižvelgiant tai, kad pastar j met patirtis rodo, kad komercini bank kredito prieaugio prognoz s b davo viršijamos ir, kad ši met pirm pusmet kredit prieaugis viršijo prieš metus buvus prieaug 2,3 procentinio punkto BVP, kredito prieaugio did jimas 2008 m. yra tik tinas. Europos centrinio banko per 2006 – 2007 m. iki 4 proc. padvigubinta euro zonos bazin pal kan norma 2007 m. pirm j pusmet suteik pakankamai likvidumo kiui stimuliuoti, o antrojo pusme io paskol išdavimas yra nulemtas anks iau sudaryt sutar i [53].

Socialin – kult rin aplinka. Socialin aplinka stipriai takoja AB Šiauli banko veikl . AB Šiauli bankui svarbu atsižvelgti nuolatos besikei ian ius klient poreikius, nuostatas, vertybes, poži rius, gyvenimo b d , formuojant paslaug pasi los asortiment . Svarbus vaidmuo atitenka demografiniams poky iams. Kei iasi gyventoj skai ius, kinta amžiaus strukt ra, ly i santykis. Taip pat kinta ir moni pad tis rinkoje. Kuriasi daug nauj moni bei verslo šak , tuo pa iu iš rinkos išstumiamos jau senos ir atgyvenusios verslo r šys. tai reikia labai atkreipti d mes , kuriant naujas paslaugas.

Lietuviai palaiptisui tampa besiskolinan i j tauta. Padid jus darbo užmokes iui, svarstoma, ne kaip daugiau sutaupyti, bet kaip didesn paskol galima paimti. Lietuviai pamažu laužo taupios tautos stereotipus. Kult rin s aplinkos tendencijos yra palankios bankams.

Politin – teisin aplinka. Politiniai – teisiniai veiksniai tokie kaip statymai, reglamentai, vairios taisyklės, nuostatos veikia AB Šiaulių banko veiklą. Politiniai veiksniai nurodo AB Šiaulių banko veiklos ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. AB Šiaulių banko statusas ir veiklos pobūdis nurodo kaip bankas gali vystyti savo veiklą, kaip tvarkoma buhalterinė apskaita, kokie yra privalomi mokesčiai valstybei (pagal Lietuvos Respublikos pelno mokesčio statymą, ataskaitinio laikotarpio apmokestinamam pelnui taikomas 18 proc. pelno mokestis, nekilnojamojo turto mokestis sudaro 1 proc. nuo ilgalaikio ir už skolas perimto nekilnojamojo turto mokestinios vertės, bankas taip pat moka žemės bei žemės nuomos mokesčius, moka garantinį fondą bei socialinio draudimo mokesčius).

Kadangi AB Šiaulių bankas bendradarbiauja su partneriais ne vien Lietuvos valstybėje, tai banko veiklą riboja ir užsienio šalies statymai. Būtinai galima išskirti pagrindinius statymus nusakantius banko veiklą:

- Lietuvos banko statymas;
- Banko statymas;
- Akcinių bendrovių statymas;
- Finansų staigų statymas;
- Lito patikimumo statymas;
- Pinigų statymas;
- Užsienio valiutos Lietuvos Respublikoje statymas;
- Mokėjimų statymas;
- Pinigų plovimo prevencijos statymas;
- Indėlių ir sipleigojimų investuotojams draudimo statymas;
- Asociacijų statymas;
- Finansų staigų statymas;
- Banko statymas;
- Akcinių bendrovių statymas;
- Investicijų statymas;
- Vertybinių popierių rinkos statymas;
- Lito patikimumo statymas;
- Pinigų statymas;
- Užsienio valiutos Lietuvos Respublikoje statymas;
- Lietuvos banko statymas;
- Audito statymas;
- Indėlių ir sipleigojimų investuotojams draudimo statymas;

- Mokymų statymas;
- Pinigų plovimo prevencijos statymas;
- Tarptautiniai finansinių atskaitomybės standartai, patvirtinti Europos Sąjungos;
- Kiti.

Teisinė aplinka bankininkystės veiklai Lietuvoje yra tikrai palanki. Tačiau tai nereiškia, kad nereikėtų ieškoti būdų kaip stiprinti banko veiklos aplinką. Visų pirma būtų labai svarbu nuolat gyvendinti priemones stiprinant bankinių operacijų saugumą ir klientų duomenų apsaugą. Bankininkystės veikla yra labai specifinė, susijusi su gyventojų irmonių patikimi pinigų valdymu. Todėl neturėtų kilti jėms abejonų dėl patikimos ir skaidrios banko veiklos ir bankas gebėtų užtikrinti jėms patikimą resursų saugumą. Šiuo metu daugelyje išsivysčiusių pasaulio šalių bankininkystės sektorius išgyvena nepatogiausią laikotarpį. ES lygmenyje aktyviai svarstomos naujos iniciatyvos, tiesiogiai takosiančios ir Lietuvos bankininkystės raidą. Labai svarbu sekti šią raidą ir laiku bei efektyviai gyvendinti atitinkamas teises iniciatyvas Lietuvoje.

Techninė aplinka. Pastarj dešimtmetį Lietuvoje vyko technologinės pažangos spartėjimas. Ši pažanga teigiamai veikia ir banko veiklą. Naujos technologijos ne tik mažina paslaugų kainas, bet ir taiko geresnę paslaugų kokybę, bei didesnį saugumą. AB Šiaulių bankas naudoja naujas šiuolaikines technologijas: kompiuterius, kasos aparatus, yra diegta kompanijos “Forbis” kompiuterinė bankinė informacinė sistema “Forpost”, kuri leidžia dirbti realaus laiko „on line“ režimu, mokymų kortelių, informaciniai terminalai, bankomatai ir kt. Visa tai padeda valdyti, kaupti, atnaujinti informaciją, pagerinti bendradarbiavimą su klientais, bei pagerinti teikiamų paslaugų kokybę.

Internetas, mobilus ryšys, faksas – visos šios priemonės leidžia bendrauti su visu pasauliu, susisiekti su partneriais, teikti kokybiškiausias paslaugas savo klientams. Internetas palengvina darbą ne tik bankui, bet ir klientams. Klientai gali neišėję iš namų pasižinti, kokią siūlo jėms AB Šiaulių bankas, susipažinti su jo veikla, teikiamomis paslaugomis. Diegdamas naujoves bankas stengiasi neatsilikti nuo didžiųjų šalies bankų.

Dar vienas labai svarbus išorinės aplinkos analizės elementas yra **klientų analizė**. Tai ašis, apie kurią sukasi bet kurio banko veikla. Visos banko darbuotojų grandys turi stengtis, kad klientai būtų patenkinti teikiamomis paslaugomis. Todėl labai svarbus vaidmuo tenka personalo departamentui, kuris atsakingas už darbuotojų atranką, mokymus, kvalifikacijos kėlimą ir t.t. Siekiant geriau išsiaiškinti klientų poreikius ir išsamiai bei efektyviai pristatyti naujas paslaugas, banke buvo kurtas marketingo ir ryšių su visuomene departamentas. Jis kurtas stengiantis palaikyti glaudžius ryšius su klientais, operatyviau reaguoti rinkos pokyčiais ir klientų poreikius, atskleisti AB Šiaulių banko privalumus: lankstumą ir operatyvumą priimant sprendimus, betarpišką asmeninį bendravimą su klientais.

Pasak ekspert AB Šiauli bankas stengiasi nuolat gerinti paslaug kokyb , kaip manoma geriau patenkinti vairiapusiškus klient poreikius, stengiasi pasi lyti šiuolaikišk paslaug spektr , atsižvelgiant rinkos poreik taip siekiant išlaikyti jau esamus ir pritraukti kuo daugiau nauj klient .

AB Šiauli bankas savo klientus skirsto dvi grupes:

- Fizinis
- Juridinis

Fiziniai klientai skiriasi savo poreikiais, profesija, pajamomis ir t.t. Juridiniai klientai skiriasi pagal verslo šakas, mon s status , mon s dyd , poreikius ir pan. AB Šiauli bank jie ateina vedami skirting interes – išsiimti mok jimo kortel , atlikti pinig pavedim , susimok ti mokes ius, gauti kredit ir t.t.

AB Šiauli bankas taiko diferencijuot marketing , kada keletas skirting paslaug yra skirta atskiroms klient grup ms. Pvz. kreditai vieni yra skirti fiziniams asmenims (b sto, vartojimo), kiti juridiniams. Taip pat banko mok jimo kortel s – vienos yra skirtos fiziniams asmenimis (Visa Electron su draudimu, Visa Electron, Maestro, Visa Classic, MasterCard Standard, Visa Gold, MasterCard Gold), o kitos juridiniams (Visa business, MasterCard Business).

Nors 2008 m. pavasaryje vykusioje akcijoje visoje Lietuvoje AB Šiauli bankas sulauk puiki klient atsiliepi ir pateko kasmetin s akcijos „Pagirk ger aptarnavim !“ nugal toj dešimtuk , beje AB Šiauli bankas buvo vienintelis iš šeši akcijoje dalyvavusi bank , kuris pateko geriausi j dešimtuk , pasitaiko ir toki klient , kurie n ra patenkinti aptarnavimu AB Šiauli banke. Pasitaiko ir klient skund . Klient skundai b na vair s: yra klient nepatenkint juos aptarnavusi darbuotoj nekvalifikuotai suteiktomis paslaugomis, nekorektišku elgesiu, pasitaikan iomis klaidomis, l tu aptarnavimu ir pan.

Pasak ekspert klient skundus reaguojama operatyviai. Atsakingi yra padalin vadovai. Klient atsiprašoma, taisomos klaidos ir daromos nuolaidos. Tai daroma siekiant nepaleisti klient pas konkurentus, siekiant juos išsaugoti.

Paskutinis išorin s aplinkos analiz s elementas yra **konkurent analiz** . Vis pirma reik t identifikuoti konkurentus. AB Šiauli banko pagrindiniais konkurentais b t galima vardinti kitus 8 Lietuvos komercinius bankus: AB DnB Nord bankas, AB SEB bankas, AB bankas “Snoras”, AB PAREX bankas, AB Sampo bankas, AB kio bankas, UAB Medicinos bankas, AB bankas “Hansabankas“.

11 lentelė

Fiziniai klientai pasiskirstymas pagal bankus teikiamoms paslaugoms naudojimosi dažnumu

	Labai dažnai	Dažnai	Kartais	Labai retai	Nesinaudoju
AB Dnb Nord bankas	1	2	4	18	62
AB SEB bankas	3	8	15	23	38
AB bankas Snoras	-	-	1	17	69
AB Parex bankas	-	-	1	5	81
AB Sampo bankas	-	-	1	10	76
AB kio bankas	-	1	3	5	78
AB Šiaulių bankas	4	9	24	50	-
UAB Medicinos bankas		1	1	4	81
AB bankas Hansabankas	10	11	15	50	1

Kaip matosi iš 11 lentelės AB Šiaulių banko fiziniai klientai daugiausia naudojami AB banko „Hansabankas“ paslaugomis taip pat AB Šiaulių banko paslaugomis, tuo tarpu rečiausiai naudojami UAB Medicinos banko bei AB Parex banko teikiamomis paslaugomis.

12 lentelė

Juridiniai klientai pasiskirstymas pagal bankus teikiamoms paslaugoms naudojimosi dažnumu

	Labai dažnai	Dažnai	Kartais	Labai retai	Nesinaudoju
AB Dnb Nord bankas	11	14	7	8	47
AB SEB bankas	11	6	2	11	57
AB bankas Snoras	6	3	11	4	63
AB Parex bankas	2	-	-	3	82
AB Sampo bankas	5	-	3	3	76
AB kio bankas	4	-	2	4	77
AB Šiaulių bankas	33	23	25	6	-
UAB Medicinos bankas	-	1	1	-	85
AB bankas Hansabankas	8	15	11	7	46

12 lentelėje aiškiai matosi, kad AB Šiaulių banko juridiniai klientai daugiausia naudojami AB Šiaulių banko teikiamomis paslaugomis. Tam tokios gali būti ir tai, kad dažniausiai juridiniai asmenys yra lojalūs vienam ar keliems bankams. Rečiausiai yra naudojamos UAB Medicinos banko teikiamomis paslaugomis.

Bankai tarpusavyje priversti konkuruoti dėl klientams kuo palankesnių kreditų suteikimo sąlygų, kiekvienas jų stengiasi gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Galimybė konkuruoti tarpusavyje bankai turi tik siūlydami geresnes ar naujas paslaugas. Pagrindinės bankų paslaugos, jau pristatytos, tačiau nuolat atsiranda naujos ar yra gerinamos senosios. Bankų konkurencija skatina panašią paslaugų teikimą klientams, geografinį padidėjimą, darbo laiko grafikas.

Lietuvos bankų rinka yra „prisotinta“ taigi naujam bankui eiti šia rinką būtų sunku. Nors potenciali konkurentų grupė nėra didelė, bet, kad jos nėra taip pat negalima sakyti. Lietuvoje palaipsniui pradeda veikti kai kurie užsienio šalies bankų skyriai. 2008 – 2009 m. jie tikrai turėtų

padaug ti, neži rint jau gana tempt konkurencij bank rinkoje. Šiuo metu Lietuvoje veikia 5 užsienio bank atstovyb s:

- Akcin s bendrov s RIETUMU BANKA atstovyb ;
- AP Anlage & Privatbank AG atstovyb Vilniuje;
- Balkan Investment Bank AD Banja Luka atstovyb Kaune;
- Balti Investeeringute Grupi Pank AS atstovyb ;
- Raiffeisen Bank Polska S. A. atstovyb Vilniuje.

Taip pat 6 užsienio bank filialai:

- Allied Irish Banks, p.l.c. filialas;
- AS "UniCredit Bank" Lietuvos skyrius;
- Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG Vilniaus skyrius;
- Balti Investeeringute Grupi Pank AS filialas;
- MP Investment Bank hf. filialas Baltijos šalyse;
- Nordea Bank Finland Plc Lietuvos skyrius.

Lietuvoje bank bus tiek, kiek reikia. J skai i sureguliuos rink . Jeigu naujas bankas ras pakankam niš verslui, jis bus ia. O kuo bus daugiau bank ir didesn konkurencija tarp j , tuo klientams bus naudingiau: pigs bank paslaugos, j daug s, ger s j kokyb ir pan.

Išskyrus esamus ir potencialius klientus reikia nepamiršti paslaug pakaital teik j . Prie paslaug pakaital teik j b t galima priskirti kredito unijas. J Lietuvoje šiuo metu yra 68.

Nustatius pagrindinius konkurentus yra svarbu juos vertinti (žr. 5 priedas). AB DnB Nord bankas, AB SEB bankas bei AB bankas „Hansabankas“ yra bankai rinkos lyderiai. AB Šiauli banko apyvarta 2007 metais buvo 94.570 t kst. Lt, o pelnas 27.248 t kst. Lt. Pagal užimam rinkos dal , finansinius rodiklius pasirinktas veiklos kryptis bei siekiamas pozicijas artimiausiu konkurentu AB Šiauli bankui b t galima priskirti AB Parex, jis taip pat orientuojasi smulk ir vidutin versl bei jo yra panaš s finansiniai rodikliai (apyvarta 2007 metais buvo 66.527 t kst. Lt, o pelnas 40 t kst. Lt), taip pat AB Sampo bank , kuris daug d mesio teiki klient aptarnavimui (apyvarta 2007 metais buvo 256.253 t kst. Lt, o pelnas 35.638 t kst. Lt).

Atlikus išorin s aplinkos analiz galima pereiti prie **AB Šiauli banko vidin s aplinkos analiz** . Vidin s aplinkos analiz atliekama tokia tvarka: marketingo galimybi analiz ; materialini , finansini ir žmoni ištekli apsir pinimo pakankamumo analiz .

Marketingo galimybi analiz pagr sta teikiam paslaug pad ties rinkoje nustatymu. Dažniausiai yra naudojama Bostono konsultacin s grup s matrica, kuri leidžia klasifikuoti vairias banko paslaug kombinacijas vadinamosios verslo pl tros krypti pagrindu. 11 paveiksle pavaizduota AB Šiauli banko teikiam paslaug Bostono konsultacin s grup s matrica.

Rinkos augimo tempai	Aukštas	Žvaigždės Kreditai Kreditinės linijos (mikrokreditai, kreditai iš Kfwl š ir pan.) mok surinkimas Tiesioginis debetas Periodinės lyginis mok jimas Operacijos su vertybiniais popieriais Kortelės	Sunki vaikai Internetinė bankininkystė (SB linija, SMS bankas, SMS bankas plus) Vietiniai ir tarptautiniai mok jimai Operacijos litais ir užsienio valiuta
	Žemas	Melžiamos karvės Ind liai	Šunys Akreditavimai Garantijos ir laidavimai Faktoringai
		Didel	Maža

Santykinių rinkos dalis

11 pav. AB Šiauli banko teikiam paslaug Bostono konsultacinės grupės matrica

Matricoje sugrupuotos pagrindinės AB Šiauli banko teikiam paslaug grupės. Remiantis šia matrica, galima teigti, kad AB Šiauli banko kreditai, kreditinės linijos, mok surinkimas, tiesioginis debetas, periodinės lyginis mok jimas, operacijos vertybiniais popieriais bei kortelės rinkoje užima „Žvaigždės“ poziciją. Tai reiškia, kad šios paslaugos užima didelę rinkos dalį ir jų augimo tempai yra pakankamai dideli. AB Šiauli bankui reikėtų investuoti šias paslaugas, kad ateityje būtų kuo geresnės galimybės. AB Šiauli bankas turi pasistengti išlaikyti ir sustiprinti esamą rinkos poziciją, naudojant kryptingą reklamą, didinant paslaugų žinomumą galutiniam klientui, taip pat skiriant didelį dėmesį klientų lojalumo formavimui ir skatinimui.

Ind liai būtų galima priskirti „melžiamos karvės“ pozicijai. Tai reiškia, kad ind liai užima didelę rinkos dalį, bet jų augimo tempai nėra pakankamai dideli. Ind liais rinkos jau yra prisotintos, todėl reikėtų pasistengti išlaikyti turimą rinkos dalį, skiriant tam kuo mažiau investicijų.

Internetinė bankininkystė, vietinius ir tarptautinius mok jimus, operacijas litais ir užsienio valiuta būtų galima priskirti „sunki vaikai“ pozicijai. Tai reiškia, kad šios paslaugos užima nedidelę rinkos dalį, bet jų augimo tempai yra pakankamai dideli. Siekdamas ateityje užtikrinti augantį pelną, AB Šiauli bankas turėtų investuoti darbuotojų apmokymus, jų kvalifikacijos kėlimą, intensyvesnę reklamą.

Akreditavimus, garantijas ir laidavimus, faktoringą būtų galima priskirti „šunų“ pozicijai. Tai reiškia, kad šios paslaugos užima nedidelę rinkos dalį ir jų augimo tempai nėra pakankamai dideli. Tai paslaugos, kurios dėl didelės konkurencijos ir mažo pelningumo AB Šiauli bankui nėra patrauklios. Tačiau atsisakyti šių paslaugų būtų netikslinga, nes jos skatina pelno gavimą kitose srityse. Klientams yra svarbu, kad vienoje vietoje jie galėtų gauti kuo didesnę paslaugų vairovę.

Atliekant vidinį aplinkos analizę taip pat labai svarbu yra vertinti AB Šiaulių banko apsirpinimą materialiniais, finansiniais ir žmoniškais išteklių.

AB Šiaulių banko apsirpinimas žmoniškais išteklių. Banko darbuotojai yra didžiausias AB Šiaulių banko turtas, nes nuo jų labiausiai priklauso ar bankas pavyks gyvendinti užsibrėžtus tikslus.

2007 metų gruodžio 31 dienos duomenimis, AB Šiaulių banke dirbo 483 darbuotojai, iš kurių aukštesnį išsilavinimą turi 68 procentai dirbančiųjų, nebaigtą aukštesnį – 2 procentai, aukštesnį – 26 procentai, vidurinį – 4 procentai. Palyginti su 2006 metais, darbuotojų padaugėjo 9 procentais. Pagrindiniai darbuotojų skaičiaus didėjimo priežastys – 2007 metų pabaigoje gerokai suaktyvinta banko tinklo plėtra. Banko grupėje 2007 m. gruodžio 31 d. iš viso dirbo 535 darbuotojai (2006 m. gruodžio 31 d. – 515 darbuotojų).

13 lentelė

Vidutinis mėnesinis atitinkamos darbuotojų grupės darbo užmokestis, neatskaidytas mokesčių.

Darbuotojų grupė	2006 m.		2007 m.	
	Darbuotojų skaičius	Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis, Lt	Darbuotojų skaičius	Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis, Lt
Vadovaujantys darbuotojai	8	13 843	8	18 027
Tarnautojai	413	2 088	450	2 292

Banko organai yra banko visuotinis akcininkų susirinkimas, banko stebėtojų taryba, banko valdyba ir banko administracijos vadovas (banko vadovas). Valdymo organai yra banko valdyba ir banko vadovas.

Banko stebėtojų taryba yra kolegialus priežiūros organas, atliekantis Banko veiklos priežiūrą. Tarybai vadovauja jos pirmininkas. Banko tarybą, sudaromą iš 7 narių, renka visuotinis akcininkų susirinkimas.

Banko valdyba yra kolegialus banko valdymo organas, kurį sudaro 5 nariai. Ji vadovauja bankui, tvarko jo reikalus ir už banko finansinių paslaugų vykdymą atsako pagal statymus. Valdybos darbo tvarką nustato Valdybos darbo reglamentas. Valdybą renka banko taryba 4 metams.

Banko vadovas organizuoja kasdieninį banko veiklą ir atlieka veiksmus, reikalingus jo funkcijoms vykdyti, banko organų sprendimams gyvendinti bei banko veiklai užtikrinti.

Banko organai savo veikloje vadovaujasi LR statymais, teisės aktais bei banko statymais nustatytais reikalavimais.

Bendras akcininkų skaičius 2007 metų gruodžio 31 dieną buvo 3495. Rezidentams priklauso 71 procentas akcinio kapitalo.

Akcininkai, 2007-12-31 tur j daugiau kaip 5 procentus banko kapitalo

Eil. Nr.	Akcininkas	Nuosavyb s teise priklausan i akcij skai ius	Kartu veikian tiems asmenims priklausan i akcij skai ius	Nuosavyb s teise turim akcij dalis, %	Kartu su susijusiais asmenimis turim akcij dalis, %
1.	Europos rekonstrukcijos ir pl tros bankas (ERPB), One Exchange Square, Londonas EC2A 2JN, Didžioji Britanija	25 861 914	38 113 673	16,06	16,06
2.	Gintaras Kateiva	9 429 919	38 113 673	5,86	39,73
3.	UAB prekybos namai „Aiva“, Vilniaus g.167, LT-76352 Šiauliai mon s kodas 144031190	9 090 330	38 113 673	5,64	39,73

Kartu veikiantys banko akcininkai, Europos rekonstrukcijos ir pl tros bankas, UAB prekybos namai „Aiva“, UAB „Mintaka“, AB „Alita“, Algirdas Butkus, Gintaras Kateiva ir Arvydas Salda sudaro grup . 2007-12-31 šiai grupei, priklaus 39,73 procent banko statinio kapitalo ir bals .

Vadovai norint užtikrinti banko veiklos rezultatyvum , reikia tinkamai organizuoti ir koordinuoti užduo i vykdym . Kiekvienas darbuotojas turi žinoti už k jis yra atsakingas. AB Šiauli banko valdymo strukt ra pateikta 4 priede. Valdymo strukt ra AB Šiauli banke yra gera, ta iau n ra apibr žtos departament ir konkre iai vis darbuotoj pareigos, tod l kyla nemažai nesusipratim . N ra nauj darbuotoj vedimo darb ir apmokymo programos. Tai neigiamai veikia nauj darbuotoj nuostatas apie nauj darboviet .

AB Šiauli banko apsir pinimas finansiniais ištek liai. Visos AB Šiauli banko dukterin s bendrov s 2007 metais dirbo pelningai: „Šiauli banko lizingas” uždirbo 1,755 mln. Lt, „Šiauli banko turto fondas“ – 3,163 mln. Lt, „Šiauli banko investicij valdymas” – 1,454 mln. Lt, AB Šiauli bankas gavo 27,248 mln. Lt grynojo pelno.

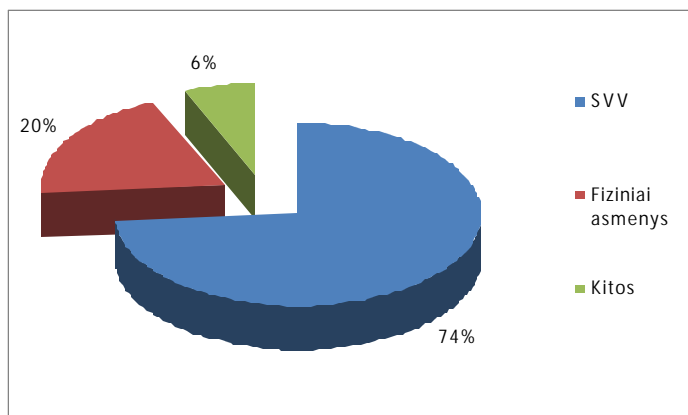
AB Šiauli banko grup s valdomas turtas, palyginti su 2006 metais, 2007 m. padid jo pusantro karto arba 667 mln. Lt ir met pabaigoje siek 2,052 mlrd. Lt. Grup 2007 m. uždirbo 24,4 mln. Lt grynojo pelno arba beveik 7 proc. daugiau negu 2006 m., kai buvo uždirbta 22,8 mln. Lt.

Banko grup s akcinink nuosavyb 2007 m. gruodžio 31 d. buvo 289 mln. Lt – per metus užfiksuotas 54 proc. augimas. Ataskaitinio laikotarpio pabaigoje AB Šiauli banko grup vald 1,507 mlrd. Lt kredit portfel , kur per metus padidino 54 proc.

Grup s išlaid ir pajam santykis siek 49,94 proc., nuosavyb s gr žos rodiklis buvo 10,93 proc., turto gr ža –1,42 proc.

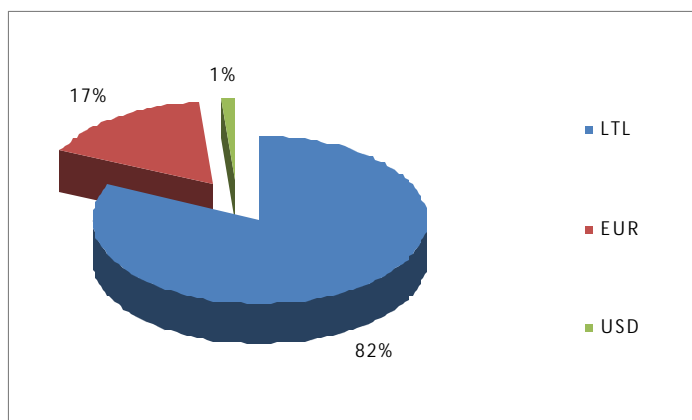
2007 m. gruodžio 31 dien AB Šiauli banko turtas sudar 2,013 mlrd. Lt – per metus jis išaugo 49 proc. arba 665 mln. Lt. Pagal valdomo turto dal Lietuvos bankiniame sektoriuje AB Šiauli bankas už m 8 viet .

Nors 2007 metais buvo sugriežtintos paskol teikimo s lygos, be to, paskol pal kan norma nuolat kilo, AB Šiauli bankas padidino savo dal bendroje šalies paskol rinkoje – klientams išduot kredit portfelis pernai padid jo beveik 55 proc. ir met pabaigoje išaugo beveik iki 1,541 mlrd. Lt.



12 pav. AB Šiauli banko paslaug portfelis pagal klient tipus

12 paveiksle matosi, kad didži j kredit portfelio dal – 74 procent – sudar paskolos smulkiojo ir vidutinio verslo mon ms. Gyventoj paskol portfelis išaugo daugiau negu 78 proc. ir pasiek 276 mln. Lt.



13 pav. AB Šiauli banko paskol portfelis pagal valiutas ir pagal paskol dyd

Daugiausia kreditai yra suteikiami Lt – 82 proc, EUR – 17 proc., ir tik 1 proc. USD. Lyginant su ankstesniais metais paskol portfelis pagal valiutas kito nežymiai, ta iau galima pamin ti, kad sumaž jo kredit suteikiam Lt ir USD, ta iau padid jo EUR.

2007 m. augo ir klient ind liai, laikomi banke. 2007 m. ind li suma pirm kart perženg milijardo rib ir buvo 1,217 mlrd. Lt – nuo 2006 m. gruodžio 31 d. iki pra jusi met paskutin s dienos ind li suma padid jo 30 proc. Gyventoj ind li portfelis išaugo 39 proc. – iki 797 mln. Lt. Bankas 2007 metais už m 3,3 proc. visos ind li rinkos Lietuvoje.

Grynosios pal kan pajamos, palyginti su ankstesniais metais, išaugo 40 proc. – iki 42,6 mln. Lt. Pajamoms augant spar iau negu išlaidoms, pager jo ir AB Šiauli banko išlaid bei pajam

santykis – per ataskaitin laikotarp jis sumaž jo iki 47,11 proc. Banko likvidumo rodiklis sudar 44,03 proc., kapitalo pakankamumo rodiklis siek 15,3 proc.

2007 m. AB Šiauli bankas išplatino dvi akcij emisijas, kuri bendra nominalioji vert buvo 52 mln. Lt. AB Šiauli banko statinis kapitalas 2007 m. pabaigoje sudar 161 mln. Lt.

2008 m. kovo 27 d. vykusiame AB Šiauli banko visuotiniame akcinink susirinkime priimtas sprendimas padidinti banko statin kapital 19.324.021 Lt ir išleisti tiek pat nauj paprast j vardini 1 Lt nominalios vert s akcij .

Banko akcininkai jau šeštus metus iš eil s balsuoja už statinio kapitalo didinim iš banko l š . Atlikus visas proced ras ir registravus stat pakeitimus, AB Šiauli banko statinis kapitalas pasieks 180 mln. Lt, t. y. padid s 12 proc.

Nors 2007 m. bankas sugriežtino paskol teikimo s lygas, o šalyje kredit pal kan norma nuolat kilo, AB Šiauli bankas padidino savo dal bendroje šalies paskol rinkoje ir didžiausi d mes telk toms finansin ms paslaugoms, kurios stiprino Šiauli banko kaip smulkiojo ir vidutinio verslo partnerio vard rinkoje. Per 2007 metus AB Šiauli banko klient skai ius padid jo 17 t kst. – banko paslaugomis naudojosi daugiau kaip 113 t kst. fizini ir juridini asmen . Didžiausias d mesys buvo telkiamas finansin ms paslaugoms, kurios stiprino AB Šiauli banko, kaip smulkiojo ir vidutinio partnerio, vard rinkoje. Taciau savo pozicijas bankas sustiprino ne tik verslo, bet ir mažmenin s bankininkyst s rinkoje. 2007 met baland kartu su AB „Lietuvos draudimas“ pristatyta nauja „Visa Electron“ mok jimo kortel su užsienyje ir Lietuvoje galiojan ia draudimo paslauga. Sukurtos naujos paslaugos internetu – mok jimo korteli užsakymas, kredito paraišk pateikimas.

Per 2007 metus banko paslaug internetu sistemos – „SB linijos“ – klient skai ius išaugo nuo 13930 iki 21927, t. y. 57 proc. Per „SB linij “ AB Šiauli banko klientai atliko beveik 70 proc. vis mok jim . Banko paslaug klient mobiliuoju telefonu padaug jo beveik du kartus ir 2007 met pabaigoje buvo 4523. Mok jimo korteli skai ius per metus padid jo 21 proc. – 2007 m. pabaigoje bankas buvo išdav s daugiau kaip 43 t kst. mok jimo korteli .

Užimamos rinkos dal bankas didina, pritraukdamas naujas kreditines linijas iš pasaulio bank . Tai leidžia sudaryti geresnes s lygas klientams vystyti versl , palankiau finansuoti regioninius, savivaldybi projektus. 2007 m. kovo m nes AB Šiauli bankas pasiraš sutart su Europos Tarybos Vystymo banku d l 10 mln. eur kreditin s linijos smulkiajam ir vidutiniam verslui finansuoti. Birželio m nes bankas gavo 30 mln. eur sindikuot paskol , kuri suteik trylika Europos bank ir kuri naudojama bendrai banko veiklai finansuoti.

Nuo 2006 met gruodžio 11 dienos Šiauli banko akcijomis prekiaujama Vilniaus vertybini popieri biržos (VVPB) Oficialiajame prekybos s raše. Pra jusi met liep banko akcijos trauktos Baltijos šali vertybini popieri rinkos prekybin indeks OMX Baltic 10, pernai jos pateko ir

likvidžiausi lietuvišk akcij ketvertuk . Augant šalies ekonomikai, banke augo klient poreikis finansiniam tarpininkavimui, investicinei bankininkystei, naujoms taupymo galimyb ms, nesl go dom jimasis pensij fondais.

AB Šiauli banko apsir pinimas materialiniais ištekliais. Bankas 2007 metais daug investavo klient aptarnavimo tinklo pl tr – nauji padaliniai atidaryti Vilniuje, Šiauliuose, Zarasuose. 2007 met pabaigoje Lietuvoje veik 52 Šiauli banko padaliniai, kurie klientus aptarnavo 30 šalies miest .

AB Šiauli bankas - novatoriškas ir nebijantis naujovi . 2006 m. AB Šiauli bankas prad jo diegti informacini terminal sistem . Tai galimyb banko klientams nemokamai naudotis internetin s bankininkyst s paslauga „SB linija“ ir naršyti AB Šiauli banko bei “Šiauli banko lizingo” internetin se svetain se. Terminalai leidžia žmon ms sutaupyti pinig , išvengti eili ir sužinoti pa ias paskutines banko naujienas. Pagrindin informacini terminal funkcija – vairi finansini operacij atlikimas, naudojantis banku internetu „SB linija“. “SB linija” klientams suteikia galimyb nemokamai sumok ti mokes ius už komunalines paslaugas, daryti kitas mokas ir finansines operacijas. Klientas pats internetu gali pasid ti terminuot j ind l ir už j gauti dar 0,1 procento didesnes pal kanas. L š pervedimas “SB linijoje” taip pat kainuoja mažiau. 2007 m. AB Šiauli bankas prad jo diegti savo bankomat tinkl ir 2007 m. pabaigoje jau tur jo 16 veikian i bankomat didžiuosiuose šalies miestuose. Tokiu b du bankas siekia dar labiau skatinti elektronin bankininkyst ir pl sti tiek savo, tiek klient galimybes. Bankomat sigijimas – ne tik bankui, bet ir visiems klientams naudingas žingsnis – klientams didesnis pasirinkimas ir patogesn s s lygos, o bankui savo paslaug išpl timas ir darbas ištis par . AB Šiauli banko pinig išdavimo automatuose galima išsigryninti pinigus, pasitikrinti su kortele susijusios s skaitos likut bei atsispausdinti išraš apie penkias paskutines operacijas. Bankas jau tre ius metus platina lustines VISA mok jimo korteles, taip pat vienas pirm j Lietuvoje sertifikavo lustinius bankomatus VISA International organizacijoje. Bankomatuose instaliuotos visos technologijos, leidžian ios užtikrinti maksimali kliento duomen apsaug , t. y. ranga lustin ms kortel ms aptarnauti, geriausios bankomat apsaugos vard pelnusi “ATMeye” skaitmenin vaizdo apsaugos sistema. Mok jimo korteli organizacija „Visa Europe“ AB Šiauli banko pinig išgryninimo automatus prijung prie tarptautinio bankomat tinklo.

AB Šiauli banko perspektyv tyrimas. Išorin s ir vidin s aplinkos analiz yra apibendrinama SSGG matricoje (žr. 15 lentel).

AB Šiauli banko SSGG

STIPRIOSIOS PUSIS	SILPNOSIOS PUSIS
Sprendimų operatyvumas, Artimas bendravimas su klientu, Veiksmingai lankstumas, Kreditavimo patirtis, Lietuviškas kapitalas, Platus aptarnavimo tinklas, Teigiama ERPB taisyklė ir veikla Gera paskolų portfelio kokybė	Maži ir per brangūs resursai, Per didelės paslaugų kainos, Per mažai motyvuoti darbuotojai, Mažos investicijos vaizdžio formavimui - skyrių rengimas, banko garsinimas, Per lėtas reagavimas rinkos pokyčius ir klientų poreikius, Mažai moderni produktai, Silpnas techninis banko modernizavimas, Savo bankomatu tinklo nebuvimas Darbuotojų kaštai,
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
Pilnai išnaudoti smulkiojo ir vidutinio verslo finansavimo nišas	Resursų trūkumas ir jų brangumas, Nesugebėjimas konkuruoti su kitais bankais

SSGG matricoje atsispindi AB Šiauli banko stipriosios ir silpnosios pusės, bei išorinės galimybės ir grėsmės.

Stiprybės ir silpnybės – tai vidinės aplinkybės, kurias pats bankas gali kontroliuoti. Galimybės ir grėsmės – tai išorinės aplinkybės, kurių kontroliuoti negali.

AB Šiauli banko SSGG analizės tikslas – remiantis sprendimų operatyvumu, artimu bendravimu su klientais, veiksmingai lankstumu, kreditavimo patirtimi, lietuvišku kapitalu, plačiu aptarnavimo tinklu, teigiama ERPB taisykle ir veikla, gera paskolų portfelio kokybe stengiantis dar labiau sustiprinti smulkiojo ir vidutinio verslo finansavimo nišą, AB Šiauli bankas turėtų sukurti strategiją, padedančią kovoti su didele darbuotojų kaina, daugiau dėmesio skiriant naujų darbuotojų apmokymams, esam darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, taip pat sukuriant daugiau naujų modernių produktų, labiau investuojant banko vaizdą, techninį modernizavimą, greičiau reaguojant rinkos pokyčius ir klientų poreikius, mažinant paslaugų kainas, labiau motyvuojant darbuotojus. Taip pat AB Šiauli bankas turėtų stengtis didinti savo užimamą rinkos dalį bei gerinti padėtį konkurentų atžvilgiu.

Atlikus situacijos analizę ir prieš pradėdant formuoti marketingo strategijas yra būtina nustatyti AB Šiauli banko marketingo tikslus bei iškelti uždavinius šiems tikslams pasiekti.

2.4. AB Šiauli banko marketingo tikslų nustatymas

AB Šiauli banko strateginis tikslas – efektyviai ir visapusiškai aptarnauti banko klientus; būti universaliu banku, orientuotu kompleksinėms paslaugų teikimo smulkiajam ir vidutiniam verslui bei privatiems asmenims; plėsti banko tinklą ir didinti banko užimamą rinkos dalį.

Atlikus monės SSGG analizę bei po interviu su banko marketingo ir ryšių su visuomene departamento bei personalo departamento darbuotojais galima nustatyti AB Šiaulių banko marketingo tikslus.

Pasak ekspertų AB Šiaulių banke marketingo planai kuriami pagal bendrą banko strategiją metams. Pagal iškeltus tikslus bankui formuluojami ir marketingo tikslai. Juos kuria marketingo ir ryšių su visuomene departamentas, aprobuoja valdyba. Pagrindiniai marketingo tikslai nesiskiria nuo banko tikslų – plėsti banko tinklą, gerinti paslaugų kokybę, formuoti patikimo modernaus banko vaizdą ir toliau likti smulkiojo ir vidutinio verslo partneriu, nes darbas su smulkioju ir vidutiniu verslu yra AB Šiaulių banko pranašumas prieš konkurentus.

Atsižvelgiant į SSGG analizę, bei remiantis ekspertų nuomone, būtų galima išskirti tokius marketingo tikslus.

AB Šiaulių banko marketingo **tikslai**:

- Užimti kuo didesnę smulkios ir vidutinio verslo rinkos dalį, taip užtikrinant pelno augimą.
- Paskatinti dabartinius klientus daugiau naudotis banko teikiamomis paslaugomis, surasti naujų paslaugos tiekimo sritis.
- Stiprinti smulkios ir vidutinio verslo partnerio poziciją.
- Formuoti patikimo modernaus banko vaizdą.
- Informuoti klientus apie AB Šiaulių banko teikiamas paslaugas.
- Gerinti paslaugų kokybę.
- Stiprinti ryšius su klientais, skatinti klientų lojalumą.

Tikslas pats savaime negarantuoja jo pasiekimo, todėl būtina suformuluoti uždavinius šiems tikslams pasiekti. Marketingo tikslams gyvendinti yra keliami tokie **uždaviniai**:

- Didinti užimamos smulkios ir vidutinio verslo rinkos dalį, pasitelkiant vairias klientų pritraukimo priemones, rėmimo veiksmų kompleksą, kuriant naujas paslaugas orientuotas smulkiam ir vidutiniam verslui bei naujus padalinius tuose miestuose kur dar nėra AB Šiaulių banko.
- Norint išlaikyti klientus bei paskatinti juos banko teikiamomis paslaugomis naudotis dar daugiau svarbu yra plėsti teikiamų paslaugų paketą, diegti daugiau naujausių technologijų, suteikti greitą ir kvalifikuotą aptarnavimą, pasiūlyti vairias akcijas, žaidimus, bei paslaugų paketą kai naudojantis vienomis paslaugomis kitos kainuot mažiau.
- Suformuoti marketingo priemonių paketą orientuotą AB Šiaulių banko pozicijos sustiprinimui.
- Suformuoti patikimo ir modernaus banko vaizdą pasitelkiant vairias rėmimo būdus, renovuojant banko patalpas, investuojant pažangi technologijų diegimą.

- Skleisti informaciją apie AB Šiaulių banko teikiamas paslaugas naudojant įvairias ir mimos priemones: bukletus, lankstinukus, skrajinius platinimus, reklamą televizijoje, spaudoje, banko vitrinose, paslaugų teikimo vietose ir pan.
- Gerinti paslaugų kokybę, diegiant naujas technologijas, apmokant darbuotojus, keliant darbuotojų kvalifikaciją didinant atsakomybę už darbą ir pan.
- Stiprinant ryšius su klientais, informuojant klientus apie naujus pasiūlymus, teikiant partneriui nuolaidas ir pan.

Išskilus marketingo tikslus bei suformulavus uždavinius šiems tikslams pasiekti galima pereiti prie marketingo strategijų formavimo.

2.5. AB Šiaulių banko segmentavimo ir tikslinės rinkos nustatymo strategijų formavimas

Vertinant klientų elgesį, svarbu suprasti, kad rinkoje veikia skirtingos asmenų grupės su skirtingais interesais. Bankas nuolat susiduria su daugeliu klientų. Šie tarpusavyje skiriasi poreikiais, pajamomis, charakterio ypatybomis, todėl jie nevienodai reaguoja į paslaugas. Tuomet tikslinga klientus grupuoti pagal kokius nors požymius.

Segmentavimas gali vykti įvairiais lygiais. Teoriniame dalyje yra išskiriami keturi rinkos segmentavimo lygiai. AB Šiaulių banko teikiamas paslaugas būtų galima priskirti tikslinei rinkodarai. AB Šiaulių bankas savo klientus skirsto dvi grupes:

- Fizinis klientas;
- Juridinis klientas;

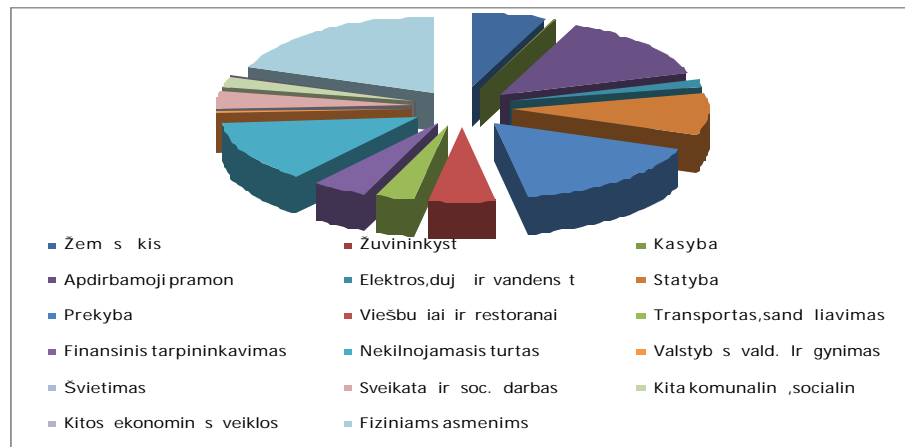
Ir būtent šioms tikslinėms grupėms yra sukuriamos atitinkamos paslaugos. Nors aišku yra paslaugos, kurios tinka ir vienai ir kitai grupei. Pvz. „SB linija“, „SMS bankas“ ir t. t.

Šiuos grupes pagal atskirus požymius gali būti suskirstytos dar smulkesnius pogrupius. Fiziniai asmenys gali būti segmentuojami pagal klientų elgseną. Konkretiai atsižvelgiant motyvus, skatinančius klientus naudotis vienu ar kitomis paslaugomis. Pvz. žmonės imant kreditą nusprendę sigyti ar pasistatyti gyvenamąjį būstą, studijų kreditas yra skirtas susimokėti už mokslą ir pan.

Segmentuojant moni rinką dažniausiai AB Šiaulių bankas segmentuoja pagal moni dydį:

- Stambios monės;
- Vidutinės monės;
- Smulkios monės;
- Mikro monės.

Taip pat pasitaiko šakinis segmentavimas, pagal atskiras moni šakas. Pvz. gamybos, prekybos, paslaugų ir pan. (žr. 14 pav.).



14 pav. AB Šiaulių banko paskolų portfelis pagal ekonomines veiklos rūšis

14 paveiksle matosi, kad daugiausia yra finansuojamos ekonominės veiklos tokios kaip: prekyba, apdirbamoji pramonė bei nekilnojamas turtas.

Nustatius banko segmentus reikia nustatyti tikslinį rinką. Kadangi AB Šiaulių bankas yra orientuotas smulkaus ir vidutinio verslo finansavimui. Tai smulkaus ir vidutinio verslo segmentą galima išskirti kaip tikslinį rinką. AB Šiaulių bankas 2007 m. turėjo apie 25 % smulkaus ir vidutinio verslo rinkos Lietuvoje, pagal paskolų portfelį kreditai smulkiam ir vidutiniam verslui sudarė 74 proc. vis suteiktų kreditų. Atsižvelgiant tai bankui reikia skirti dar daugiau dėmesio smulkiam ir vidutiniam verslui norint užimti dar didesnę smulkaus ir vidutinio verslo rinkos dalį. Kitą segmentą taip pat nereikėtų pamiršti, tačiau šiam reikėtų skirti ypatingą dėmesį.

Pasirinkus tikslinį rinką reikia nustatyti tikslinę rinkos strategiją. Galima teigti, kad AB Šiaulių bankas naudoja diferencijuoto marketingo strategiją, kadangi bankas pasirenka kelis rinkos segmentus ir kiekvienam iš jų pateikia skirtingus pasiūlymus, nors ypatingas dėmesys ir yra skiriamas smulkiam ir vidutiniam verslui.

Apibendrinant būtų galima išskirti, kad AB Šiaulių bankas savo klientus skirsto į privačius ir juridinius asmenis. Kaip tikslinį segmentą būtų galima išskirti smulkų ir vidutinį verslą, o AB Šiaulių banko tikslinę rinkos strategiją, tai diferencijuoto marketingo strategija.

2.6. AB Šiaulių banko pozicionavimo strategijos formavimas

Pozicionavimas – tai ne mados šauksmas. Tai proceso, parodančio kaip žmogaus smegenys priima informaciją ir kaip ją vėliau naudoja, aprašymas. Tai taisyklės, kuriomis naudojantis, galima motyvuoti klientų rinktis būtent šią kompaniją, o ne konkurentus.

Pozicionavimas nepatinka tiems, kurie nenori savo klientams sukurti ilgalaikę konkurencinį pranašumą. Nes tai ilgas ir sunkus darbas – pozicija kliento mintyse dažniausiai susikuria ne iš karto, o po ilgo, sunkaus ir nuoseklaus darbo.

Statistika teigia, kad šiandien kiekvieno žmogaus, gyvenančio Lietuvoje, smegenis atakuoja daugiau nei 250 reklamos žinutės: radijuje, televizijoje, laikraščiuose, žurnaluose, gatvėse, kino teatruose, internete, net mobiliuosiuose telefonuose. Šiandien Lietuvoje kiekvieną dieną reklamai išleidžiama 1.000.000 Lt. Kiekvieną dieną mus pasiekiantis informacijos srautas vis didėja. Monei būtina pastebėti tai vis sunkiau ir sunkiau.

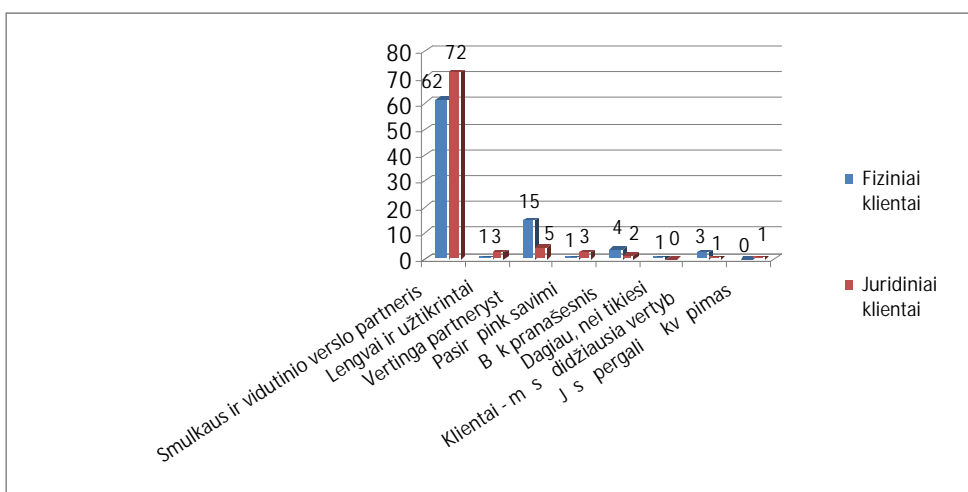
Žmogaus smegenys visiškai neprisitaikė prie tokio duomenų kiekio. Informacijos sraute būtina pastebėti tam tarp daugybės konkurentų – sudėtinga. Tam tikslinga susiaurinti idėjas, sukonzentruoti jas visas pagal galimybes ir taip išsiskirti iš konkurentų ir susikurti unikalią poziciją kliento mintyse.

AB Šiaulių bankui būtina tikslingiausia specializuotis vienoje siauroje srityje ir būti toje srityje specialistu, nes tai nėra pirmasis Lietuvoje steigtas bankas ar didžiausi rinkos dalį užimantis bankas. AB Šiaulių bankas klientams ir rinkai save pristato kaip smulkaus ir vidutinio verslo partnerį, šią poziciją bankas stengiasi išskirti ant visų savo reklaminių atributų.

AB Šiaulių bankas stengiasi, kad žmogui išgirdus frazės „smulkaus ir vidutinio verslo partneris“ tie žodžiai iš karto asocijuotųsi su AB Šiaulių banku.

Kartais ta pati etiketė vieniems gali būti teigiama, kitiems – neigiama. Pakeisti etiketės žmonių mintyse itin sunku, kartais ir neįmanoma. AB Šiaulių bankas pasirinkdamas smulkaus ir vidutinio verslo partnerio poziciją tarsi nesąmoningai atsiriboja nuo privačių klientų.

Labai svarbu yra pasirinkti monos tikslus atitinkant šią. AB Šiaulių bankas yra orientuotas smulkiam ir vidutiniam verslui, o banko pasirinktas šis „smulkaus ir vidutinio verslo partneris“ atitinka išsikeltus banko tikslus. Tačiau svarbu pastebėti, kad bankas mažai išskiria reklamai ir šis šis nėra labai gerai žinomas plačiajai visuomenei (žr. 15 pav.).



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal AB Šiaulių banko išreikštoji pozicijos žinojimą

15 paveiksle matosi, kad dauguma fizinių AB Šiaulių banko klientų 72 proc. bei dauguma juridinių AB Šiaulių banko klientų 84 proc. aiškiai žino banko išreikštą poziciją būtent smulkiojo ir vidutinio verslo partneriu. Reikia pastebėti ir tai, kad juridiniai klientai geriau žino banko išreikštą

pozicij lyginant su fiziniais, gal d l to, kad ši pozicij yra skirta b tent jiems. Taip pat nemažai 17 proc. fizini AB Šiauli banko klient mano, kad banko išreikšta pozicija yra – vertinga partneryst .

Didieji Lietuvoje veikiančys bankai, kurie užim didži j rinkos dal ir yra lyderiai šioje šakoje labiau yra orientuoti kompleksin paslaug teikim ir labiau domisi didel mis mon mis ar privaiais asmenimis. Taigi AB Šiauli bankas pasirinko dar laisv niš – smulk ir vidutin versl – ir nori joje išsiskirti kaip lyderis.

Gera pozicionavimo id ja pasižymi tuo, kad ji nebando perduoti k nors naujo ir k rybiško. Gera pozicionavimo id ja paprastai yra akivaizdi ir dažniausiai jau žinoma. Gera pozicionavimo id ja pabr žia tai, kas klientui yra akivaizdu ir suprantama, d l ko jis ir renkasi b tent šios mon s paslaugas, o ne konkurent . AB Šiauli bankas dažnai dalyvauja ir yra laim j s nemažai kredit linij skirt b tent smulkiajam ir vidutiniam verslui, tai dar labiau sustiprina AB Šiauli banko pozicijas kredituojant smulk j ir vidutin versl ir leidžia pasi lyti klientams paslaugas palankesn mis s lygomis nei bankai konkurentai.

N ra svarbu pirmam atsirasti rinkoje. Svarbu yra pirmam atsirasti kliento mintyse. Realyb yra ne tai, kas vyksta iš tikr j , o tai, kas vyksta kliento mintyse. Sugeb jimas pirmam atsidurti pirk j mintyse ir yra marketingo menas.

Kadangi AB Šiauli bankas rink jo ne pirmas ir rinkoje jau ryšk jo aišk s lyderiai, buvo svarbu atrasti t niš , kurioje visgi AB Šiauli bankas gal t tapti lyderiu. Ir bankui pavyko tai padaryti nesistengiant nugal ti jau rinkoje sitvirtinusi konkurent , o pasirenkant mažesn niš – smulkus ir vidutinio verslo finansavim , ir gaunant daugiau pelno nei jo b t gav s nor damas visapusiškai patenkinti vis klient poreikius ir nesiekdamas tapti lyderiu jokioje srityje.

AB Šiauli bankui reik t ne pasirinkti nauj pozicionavimo strategij , bet pasirinkti esamos pozicijos stiprinim . Smulkus ir vidutinio verslo partnerio pozicijos stiprinimas yra nuolatinis esam ir potenciali banko klient suvokimo ir vil i „kartel s k limas“ b tent paslaugoms skirtos smulkus ir vidutinio verslo klientams bei stengimasis, kad klientai AB Šiauli bank suvokt kaip vienintel bank , galint pasiekti ši „kartel “ . Iš atliktos apklausos matosi, kad ne visi klientai žino banko pozicij , o norint, kad pozicionavimo strategija tikrai b t veiksminga AB Šiauli bankas turi stengtis pasitelkiant varias r mimo priemones sustiprinti savo išreikšt pozicij . Stiprinant pozicij yra tikslinga naudoti reklam bei vairius suvenyrus. Reklamoje turi b ti akcentuojama nauda, kuri b t unikali, reik t remtis nauda svarbia visai paslaug kategorijai, ir neminti silpn j pusi . Ant vis suvenyr tur t b t AB Šiauli banko logotipas ir išreikšta pozicija – smukaus ir vidutinio verslo partneris. Suvenyrai tur t b ti kokybiški, šiuolaikiško dizaino ir naudojami kuo ilgesn laik , kad klientai nuolat susidurt su jais ir taip simint AB Šiauli banko pozicij bei, kad pats bankas asocijuot si su kokybiškumu bei šiuolaikiškumu.

2.7. AB Šiauli banko marketingo komplekso element strategijos formavimas

Kad AB Šiauli bankas s kmingai vykdyt savo veikl ir nuolat didint paslaug pardavim apimtis yra svarbu išsiaiškinti marketingo sistemos galimybes bei tr kumus ir kuo efektyviau panaudoti turimus marketingo išteklius.

Svarbus veiksnys planuojant ir valdant marketingo strategij – atskir marketingo komplekso element funkcini strategij parinkimas.

Paslaug mon se naudojami 8 P marketingo komplekso elementai – paslaugos, kainos, vietos, r mimo, proceso, žmoni , fizinio akivaizdumo, kokyb s ir efektyvumo.

Paslaugos strategija. Paslauga n ra materialiai prek , o paslaugas teikian ios mon s personalo ir kliento s veikos d ka pasiektas rezultatas. AB Šiauli bankui tur t b ti labai svarbu nuolat kelti banko darbuotoj kvalifikacij . Ta iau dažniausiai tai yra paliekama paskutin je vietoje.

Paslaugos yra: neap iuopiamos, nekaupiamos, neatskiriamos ir heterogeniškos. Klientai labiau yra pasiryž pirkti tai k mato, tod l neap iuopiamumo problem b t galima išspr sti išryškinant tai kas yra matoma – gerinant banko aplink , aptarnaujan iam personalui vedant uniformas, pateikiant ekius, s skaitas ir pan. Klientams turi dalyvauti paslaugos teikiame ir paslaugos turi b ti suteikiamos jam priimtinu laiku. Nekaupiamumo problem galima išspr sti si lant klientams paslaugas internetu ar telefonu. Teikiamos paslaugos yra neatskiriamos nuo jas teikian i darbuotoj , tod l bankas ypa daug d mesio turi kreipti klientus aptarnaujant personal . Paslaugos tik iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti vienodos. Kiekvien kart naudojantis ta pa ia paslauga ji gali b ti suteikta skirtingai, nes gali aptarnauti ne tas pats žmogus. Norint išspr sti heterogeniškumo problem paslaugas reik t labiau standartizuoti, daugiau investuoti darbuotoj mokymus, vykdyti klient pasitenkinimo kontrol ir pan.

Dirbant rinkos s lygomis, bankai dažnai kei ia savo si lomas paslaugas. Laiku vedusi rink nauj paslaug , bankas turi galimyb gauti didel peln bei užimti didesn rinkos dal . Atlik s SSGG analiz , pasirink s marketingo tikslus, bankas turi priimti sprendim d l nauj paslaug k rimo. AB Šiauli bankas dažniausiai naudoja paslaug tobulinim , t. y. kei ia kai kurias paslaug savybes. Visiškai nauj paslaug rink yra pristatoma nedaug - per metus 1 - 3.

Paslaugos, kaip ir prek s sensta. Reikia nuolatos jas perži r ti, jei reikia atnaujinti ir patobulinti prisitaikant prie rinkos poky i . Norint išlaikyti turim rinkos dal ar j padidinti vien atnaujinti paslaugas neužtenka. Reikia nuolat stengtis sukurti naujas paslaugas, kad neatsilikti nuo keliam nauj rinkos reikalavim taip pat pl sti savo si lom paslaug asortiment , nes pav lavus eiti rink su nauja paslauga bankas gali prarasti peln ar rinkos dal .

AB Šiauli banko pagrindin veikla – komercini bank veikla. Bankas, vadovaudamasis LR statymais, teisiniais aktais ir statutu, atlieka šias operacijas:

- Priima ind lius ir kitas gr žintinas l šas klientams atidarytas s skaitas ir jas tvarko;
- Duoda ir ima paskolas;
- Išduoda piniginius laidavimus, garantijas ir kitus laidavimo sipareigojimus;
- Leidžia ir atlieka operacijas su mokamaisiais dokumentais (ekiais, akredityvais, vekseliais, kt.);
- Atlieka operacijas užsienio valiuta;
- Priima saugoti iš klient vertybes, nuomoja klientams banko saugykloje seif kameras vertyb ms ir dokumentams saugoti;
- Teikia paslaugas ir konsultacijas bank veiklos, finans ir klient investicij tvarkymo klausimais;
- Leidžia ir tvarko kreditines pinigines priemones;
- Atidaro ir tvarko banko s skaitas litais bei užsienio valiuta Lietuvos ir užsienio klientams;
- Atlieka vietinius ir tarptautinius mok jimus litais ir užsienio valiuta;
- Atlieka mok surinkim , tiesiogin debet , periodinius ir s lyginius mok jimus;
- S skait valdymas internetu SB linija;
- Informacija apie banke turim s skait liku ius, vykdytas operacijas mobiliuoju ryšiu SMS bankas bei SMS bankas plius;
- Prekiauja užsienio valiutomis;
- Sudaro ind li sutartis;
- Išduoda ir aptarnauja „Visa“ ir „MasterCard“ mok jimo korteles;
- Tarpininkauja, sudarant sandorius vertybini popieri (VP) biržoje;
- Sandori registravimas su VP nebiržin je prekyboje;
- Konsultavimas VP išleidimo, sigijimo ir perleidimo klausimais;
- moni išleisti akcij apskaitos tvarkymas;
- Skolos vertybini popieri (SVP) leidimas;
- Akcij emisij prospekt , metini ataskait rengimas;
- Investicini fond vienet platinimas;
- Pensij kaupimo sutar i platinimas;
- Progin monet , numizmatini rinkini platinimas;
- Atlieka kitas kredito institucijos veiklos pob d atitinkan ias Lietuvos banko teis s aktuose nustatytas operacijas.

AB Šiauli banke paslaug asortimentas per paskutiniuosius metus keit si nežymiai. Buvo prapl sta kredit paslauga (kreditai nam bendrijoms, studij kreditas), prad ti diegti bankomatai ir

informaciniai terminalai, atsirado galimyb naudotis internetine (SB linija) ir telefonine (SMS bankas, SMS bankas plius) bankininkyste.

AB Šiauli bankas rinkai stengiasi pasi lyti vis nauj paslaug . AB Šiauli banke veikia bankini produkt departamentas, kuris yra atsakingas už nauj paslaug k rim ir diegim . Banko darbuotojai taip pat yra skatinami kurti naujas paslaugas ar pasi lyti nauj jau esam paslaug pateikimo form .

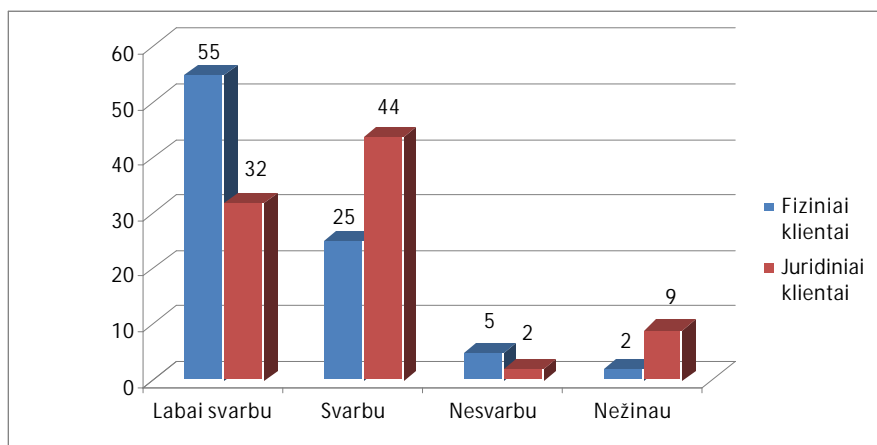
Bankas taiko l to siskverbimo strategij , kuri numato nedidel kain ir mažas r mimo išlaidas. Ši strategij bankas naudoja, nes bankini paslaug rinka yra gana talpi, joje vyksta konkurencija. Dauguma klient yra informuoti apie paslaugas, ta iau pasireng pirkti tik už nedidel kain . Visgi ateityje AB Šiauli bankui reik t pagaltoti apie greito siskverbimo strategij , kai yra mažos paslaug kainos ir didel s r mimo išlaidos, nes kaip jau min ta 2.3. skyriuje iš apklausos duomen klientams tr ksta informacijos apie banko teikiamas paslaugas, o kaina vaidina vien svarbiausi vaidmen nusprendžiant, kurio banko teikiamomis paslaugomis naudotis.

Kainodaros strategija. AB Šiauli bankas naudoja konkurentus orientuot kain nustatymo politik . Šiandienin je konkurencin je kovoje kaina vis dar labai svarbus elementas, nulemiantis konkurencin s km . Galimyb manevruoti kaina išlieka labai svarbia prielaida.

Kaip jau min ta 2.3. skyriuje respondentai pagal atlikt apklaus svarbiausiu finansini paslaug pasirinkimo kriterijumi vardino kain . Bankui svarbu nustatyti kokia atitinkam paslaug kaina yra palanki klientams.

Atskir paslaug kaina priklauso nuo daugelio dalyk . Pvz. naujoms rink vedamoms paslaugoms dažnai yra nustatoma žemesn kaina, kuri skatint klientus naudotis tomis paslaugomis, kad susipažintu su jos privalumais ir palaiptniui truputi keliant paslaugos kain , kad klientai nesiliautu ja naudotis padidinus paslaugos kain . Siekiant pritraukti nauj klient , si loma mažesn kaina, nei jas si lo bankai konkurentai. Palankesn s kainos yra nustatomos atitinkam paslaug grup ms. AB Šiauli bankas yra orientuotas smulk j ir vidutin versl tai atitinkamai paslaugoms, kurios yra skirtos b tent šiems klientams yra taikomos palankesn s kainos nei jas gali pasi lyti konkurentai. AB Šiauli bankas yra gav s l š kredituoti mikro mones, kurioms gali pasi lyti labai palankias kreditavimo s lygas (mažas administravimo išlaidas, bei maž pal kan norm), kai tuo tarpu konkurenciniams bankams b t nuostolinga suteikinti kreditus tokiomis s lygomis ir j s lygos tikrai blogesn s kliento atžvilgiu lyginant su AB Šiauli banku.

Klientai yra jautr s kainai ir daugumai j yra svarbu taikomos vairios nuolaidos, bei galimyb banko teikiamomis paslaugomis pasinaudoti už mažesn kain .

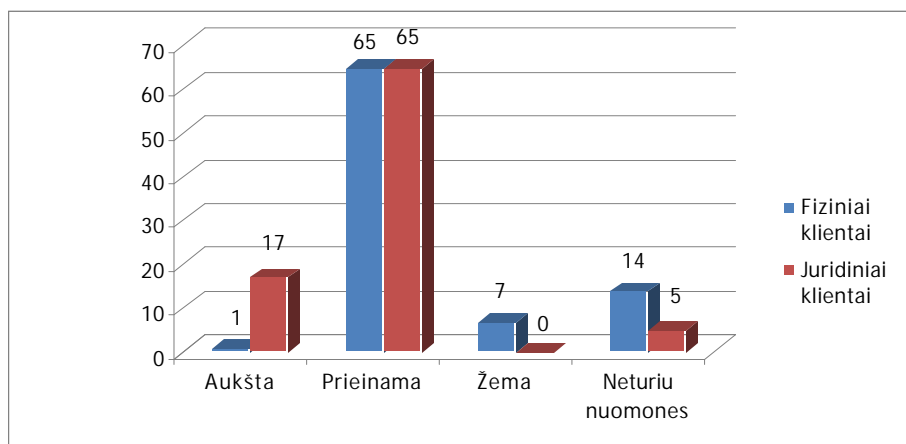


16 pav. Respondent poreiki išsiaiškinimas kintant paslaugos kainai priklausomai nuo kiekio

16 paveiksle aiškiai matosi, kad dauguma fizinių klientų 63 proc. išskiria, kad jiems yra labai svarbu, taip pat 29 proc. pasisakė, kad svarbu, jog naudojantis vienomis banko paslaugomis kitos kainuot pigiau. Tarp juridinių klientų 37 proc. yra labai svarbu ir 51 proc. svarbu, kad naudojantis vienomis banko paslaugomis kitos paslaugos kainuot pigiau.

AB Šiaulių bankas skatina klientus naudotis kuo daugiau paslaugų, todėl bankas teikia keletą tokių paslaugų, kai naudojantis viena paslauga kitai paslaugai yra taikomos nuolaidos, kas mažina paslaugos kainas ir didina kliento lojalumą bankui. Pvz. vartojimo kreditai su paslaugų paketu. Kaip matosi iš apklausos duomenų AB Šiaulių bankui reikėtų pasistengti sukurti daugiau tokių paslaugų paketų, kai naudojantis vienomis paslaugomis kitos kainuot mažiau.

Kiekvienas bankas žemesnėmis kainomis siekia išsiskirti iš pagrindinių konkurentų tarpo, kurie savo paslaugas pardavinėja gana aukštomis kainomis.



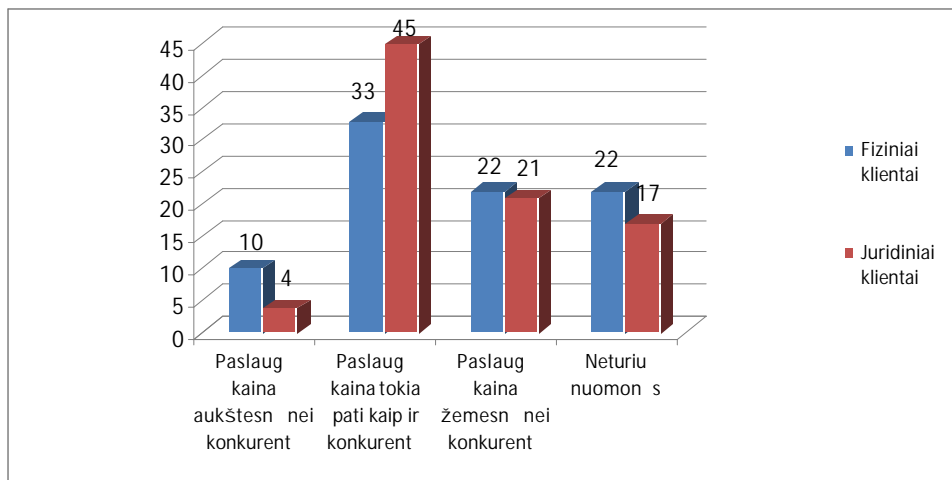
17 pav. Respondentų nuomonė apie AB Šiaulių banke teikiamų paslaugų kainas

Kaip matosi 17 paveiksle dauguma 74 proc. iš apklaustų fizinių klientų mano, kad AB Šiaulių banko teikiamų paslaugų kaina yra prieinama, 20 proc., kad aukšta, 6 proc. kainos klausimu neturėjo nuomonės ir nebuvo nei vieno pasisakiusio, kad kaina yra žema. Iš apklausoje dalyvavusių juridinių klientų 75 proc. mano, kad teikiamų paslaugų kaina AB Šiaulių banke yra prieinama, 16

proc., šiuo klausimu netur jo nuomon s, 8 proc., mano, kad kaina yra žema ir tik 1 proc. pasisak , kad kaina yra aukšta. Apibendrinant vis apklaust j duomenis galima teigti, kad daugumos nuomone AB Š iauli banko teikiam paslaug kaina yra prieinama.

Visi bankai si lo panašias paslaugas ir dažnai pagrindinis skirtumas yra kaina. AB Š iauli bankas kainodar orientuoja konkurentus. Savo kainas bankas nustato atsižvelgdamas kit bank analogišk paslaug kainas. Galima išskirti dvi pagrindines kain strategijas:

- Naujai diegiamoms paslaugoms yra taikoma siskverbimo rink strategija. Ši strategija pasirinkta todėl, kad AB Š iauli bankas dažniausiai v liau nei kiti bankai diegia naujas paslaugas, todėl klientai jau b na informuoti apie naujas paslaugas. Pvz. internetin s bankininkyst s paslaugoms yra nustatyti palygti nedideli kainiai, siekiant pritraukti kuo daugiau klient , tikintis, kad paslaug kaštai maž s did jant klient skai iui.
- Gerai žinomoms ir pla iai naudojamoms paslaugoms (pvz. kreditams) bankas taiko konkurentus orientuot kain strategij . Ši strategija yra tinkamiausia, kai klientai yra labai jautr s didel ms kainoms ir papras iausiai jei AB Š iauli bankas taikyt aukštesnes kainas nei konkurentai, o kaip žinia klientams renkantis bank kaina yra vienas iš svarbiausi faktori , klientai išeit pas konkurentus.



18 pav. Respondent nuomon apie AB Š iauli banko teikiam paslaug kain lyginant su konkurentais

Kaip pavaizduota 18 paveiksle 11 proc. iš apklausoje dalyvavusi fizini klient pasisak , kad AB Š iauli banko teikiam paslaug kaina yra aukštesn negu konkurent . Dauguma – 39 proc. klient mano, kad kaina yra tokia pati kaip ir konkurent , 25 proc. respondent sak , kad kaina yra žemesn nei konkurent , o lik 25 proc. šiuo klausimu netur jo nuomon s. Apklausus juridinius klientus paaišk jo, kad 5 proc. apklaust j mano, jog AB Š iauli banko teikiam paslaug kaina yra aukštesn nei konkurent , dauguma – 51 proc., kad kaina tokia pati kaip ir konkurent , 24 proc., kad kaina žemesn nei konkurent , o 20 proc. respondent netur jo nuomon s. Apibendrinus

juridini ir fizini klient duomenis galima teigti, kad daugumos klient nuomone AB Šiauli banko teikiam paslaug kainos yra tokios pa ios kaip ir konkurent .

Paskirstymo strategija. Klientas tiesiogiai susij s su paslaugos teikimo šaltiniais. AB Šiauli banko paslaug teikimas vyksta dalyvaujant klientui. Paslaugos teikimas vykdomas klientams patogiu laiku.

AB Šiauli bankas vykdo tiesiogin paslaug paskirstym , tiesiogiai parduoda klientui paslaugas ir neturi joki tarpinink , išskyrus 1 produktui, t. y. Lietuvos draudimo ir AB Šiauli banko bendras produktas – mok jimo kortel su draudimu. Š produkt klientai gali užsisakyti ir Lietuvos draudimo skyriuose, ta iau atsiimti tik AB Šiauli banke. B tent šiai paslaugai b t galima priskirti išskirtin paslaug pateikimo strategij .

AB Šiauli banko paslaugos yra teikiamos AB Šiauli banko filialuose ir klient aptarnavimo skyriuose per klient aptarnavimo vadybininkus, bei kredit vadybininkus. Vadybininkai tiesiogiai bendrauja su klientais, teikia jiems reikalingas finansines paslaugas. Privalumas tas, kad tiesiogiai bendraujant su klientais galima tiksliau išsiaiškinti j poreikius, bei kokybiškiau pateikti paslaugas ir patenkinti klient l kes ius. Ta iau tam yra reikalingi kvalifikuoti specialistai, kurie geb t tinkamai pasir pinti klientais, o tam reikia stiprios darbuotoj atrankos, nuolatinio mokymosi, tobul jimo, žini atnaujinimo.

AB Šiauli bankas stengiasi kuo pla iau paskirstyti paslaugas, steigdamas filialus ir padalinius vairiose Lietuvos miestuose. Nuo 2006 iki 2008 met buvo atidaryta 15 nauj AB Šiauli banko skyri , 2008 m. kovo m n. veik 60 padalini 32 Lietuvos miestuose. Ekspert nuomone 2008 metais planuojama atidaryti dar apie 6 AB Šiauli banko padalinius. Taip pat jie pabr žia, kad tai n ra galutiniai planai, nes situacija gali kisti pagal poreik rinkoje. Padaliniai ir filialai yra išd styti vairiuose Lietuvos vietose, kad kuo daugiau klient gal t naudotis banko paslaugomis. Ten kur n ra filial pasitelk AB Šiauli banko paslaug internetu sistem - SB linija, klientai banko paslaugomis gali naudotis nepriklausomai nuo gyvenamosios ar esamos mon s vietos.

R mimo strategija. klient orientuota informacinio marketingo ryšio sistema. AB Šiauli bankas nor damas pritraukti klientus naudoja vairius r mimo elementus.

AB Šiauli bankas naudoja traukimo strategij , nukreipdamas visas pastangas esamus ir potencialius klientus, kad sužadint savo si lom paslaug poreikio gr žtam j ryš . Taip pat reikia pamin ti, kad AB Šiauli bankas naudoja autonomišk reklamos strategij , kai reklamos išlaidos nustatomos nepriklausomai nuo paslaug apyvartos svyravim .

Planuodamas r mimo veiksmus, AB Šiauli bankas siekia, kad informacija apie paslaugas bei j teikiamus privalumus pasiekt esamus ir potencialius klientus ir paskatint juos pirkti.

AB Šiauli bankas naudoja šias r mimo priemones:

- Reklama spausdinta periodiniuose leidiniuose (vienkartinis skelbimas, reklaminė kampanija) dažniau tūm miest , kur yra sisk r banko filialai ir klient aptarnavimo skyriai, vietin je spaudoje,
- Reklama spausdinta neperiodiniuose leidiniuose;
- Reklama per televizij , dažniausiai bankas reklamuojasi Šiauli miesto vietin je televizijoje: Šiauli televizijoje, S pliuso kabelin je televizijoje, taip pat buvo galima išvysti AB Šiauli banko reklama LNK televizijoje. Televizijos reklama yra brangi, tod l televizijoje bankas reklamuojasi pakankamai retai;
- Tiesiogin reklama (paštu, el. paštu). Klientams yra išsiun iamos reklamos apie vykdomas akcijas, pasveikinimai vairi šven i progomis;
- Reklama internete. Daugiausia banko internetiniame puslapyje, taip pat banko partneri internetiniuose puslapiuose.
- Reklama remiant vairius renginius pvz. AB Šiauli bankas r m 2007 m. Mis Lietuvos rinkimus.
- Reklama paslaug teikimo vietose (vitros, interjeras, lankstinukai)
- Reklaminiai suvenyrai - gaminami kalendoriukai, tušinukai su banko logotipais, taip pat saldainiai, skirtukai, informacin s rodykl s, segtuvai, dovan maišeliai ir pan. Visos šios reklamin s priemon s dalinamos klientams, su tikslu, kad klientai simint bank . Suvenyrai dažniausiai yra dovanojami vairi šven i progomis;
- vairios netradicin s reklamos kampanijos;
- Bendravimas rengini met (koncert bilietai ir pan., skyri atidarym renginiai, konferencijos);
- Loterijos, akcijos, žaidimai. Pasak ekspert kelios akcijos yra tradicin s - ind li kal din ir velykin , skyri atidarym . Kitos akcijos vyksta pagal poky ius rinkoje - ar ind li , ar mok jimo korteli , ar kredit pardavim skatinimas;
- Reklamin s kampanijos renginiuose - vietin je spaudoje, vietin je televizijoje ir radijuje;
- ACM ekranuose;
- Reklama radijuje;
- Lauko reklaminiai skydai.

16 ir 17 lentel se pateikta informacija apie tai kokias AB Šiauli banko reklamos r šis respondentai pastebi dažniausiai.

16 lentel

Fiziniai klientai pasiskirstymas pagal AB Šiaulių banko reklamos matymus

	Labai dažnai	Dažnai	Kartais	Retai	Labai retai	Niekada
Spausdinta periodiniuose leidiniuose	-	6	23	17	6	35
Spausdinta neperiodiniuose leidiniuose	-	-	3	11	12	61
Reklama per televiziją	-	10	13	16	22	26
Tiesioginė reklama (paštu, el. paštu)	4	5	8	2	5	63
Reklama internete	3	4	20	7	14	39
Reklama remiantis įvairiais renginiais	-	1	18	11	21	36
Reklama paslaugų teikimo vietose	29	22	6	2	11	17
Reklaminiai suvenyrai	1	3	-	2	19	62

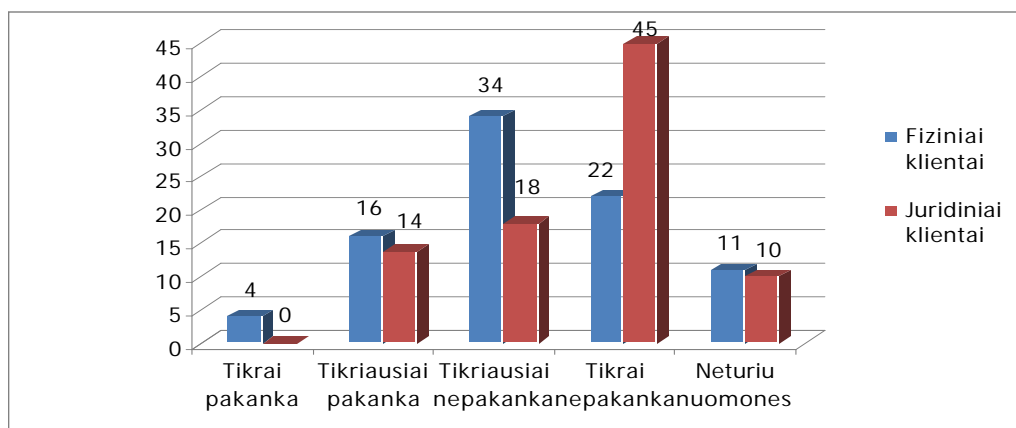
Kaip matosi iš 16 lentelės daugiausia iš apklausoje dalyvavusių fizinių klientų banko reklamos išvis nėra matoma. Dažniausiai yra pastebima reklama paslaugų teikimo vietose, taip pat reklama remiantis įvairiais renginiais ir internete.

17 lentel

Juridiniai klientai pasiskirstymas pagal AB Šiaulių banko reklamos matymus

	Labai dažnai	Dažnai	Kartais	Retai	Labai retai	Niekada
Spausdinta periodiniuose leidiniuose	2	14	21	23	15	12
Spausdinta neperiodiniuose leidiniuose	-	-	11	20	25	31
Reklama per televiziją	1	7	17	25	17	20
Tiesioginė reklama (paštu, el. paštu)	13	11	8	15	22	18
Reklama internete	3	14	23	15	13	18
Reklama remiantis įvairiais renginiais	4	14	23	15	13	18
Reklama paslaugų teikimo vietose	17	24	10	18	18	-
Reklaminiai suvenyrai	-	-	7	20	36	24

Juridiniai klientai dažniausiai kaip ir fiziniai klientai reklamą pastebi paslaugų teikimo vietose, internete ar remiantis įvairiais renginiais tačiau kitaip nei fiziniai klientai dažniau gauna reklamą paštu ar elektroniniu paštu, taip pat pastebi reklamą televizijoje, spaudoje. Apibendrinant būtų galima pastebėti, kad efektyviausiai AB Šiaulių bankas reklamuoja paslaugų teikimo vietoje. Tačiau kitos reklamos būdai klientams pasigenda.



19 pav. Respondentų nuomonė apie AB Šiaulių banko teikiamų paslaugų informacijos pakankamumą

19 paveiksle matosi, kad daugiausia – 39 proc. iš apklausoje dalyvavusių fizinių klientų mano, kad tikriausiai nepakanka informacijos apie AB Šiaulių banko teikiamas paslaugas. 25 proc. yra sitikin apie informacijos trūkumą. 18 proc. respondentų mano, kad informacijos tikriausiai pakanka. 5 proc. yra sitikin, kad informacijos tikrai užtenka. Likę respondentai netur jo nuomonės šiuo klausimu. Tarp juridinių klientų nebuvo nei vieno, kuris teigtų jog informacijos apie AB Šiaulių banko teikiamas paslaugas tikrai pakanka. 16 proc. apklaustųjų mano, kad informacijos tikriausiai pakanka, 21 proc. nuomone informacijos tikriausiai nepakanka. Dauguma – 52 proc. yra sitikin, kad informacijos tikrai nepakanka, o 11 proc. šiuo klausimu netur jo nuomonės. Apibendrinant visų apklaustųjų duomenis galima teigti, kad klientams trūksta informacijos apie AB Šiaulių banko teikiamas paslaugas. Taigi AB Šiaulių bankas turėtų skirti daugiau dėmesio klientų informavimui pasitelkiant įvairiomis formomis priemones apie AB Šiaulių banko teikiamas paslaugas.

Pasak ekspertų dažniausiai vyksta paslaugų formos kampanijos, t. y. konkrečių paslaugų pristatymas, rečiau – vaizdinė reklama, kada kuriamas norimas banko vaizdis.

Žmoni strategija. Paslaugų formos personalo ir klientų elgsena. 2007 metų gruodžio 31 dienos duomenimis, AB Šiaulių banke dirbo 483 darbuotojai, iš kurių aukštesnį išsilavinimą turi 68 procentai dirbančiųjų, nebaigtą aukštesnį – 2 procentai, aukštesnį – 26 procentai, vidurinę – 4 procentai. Palyginti su 2006 metais, darbuotojų padaugėjo 9 procentais. Pagrindiniai darbuotojų skaičiaus didėjimo priežastys – 2007 metų pabaigoje gerokai suaktyvinta banko tinklo plėtra.

Klientus AB Šiaulių bankas skirsto dvi grupes: fizinius, kurie sudaro 16 proc. visų klientų ir juridinius, kurie sudaro 84 proc. visų banko klientų.

AB Šiaulių banko darbuotojams 2007 metais buvo sudarytos taisyklės kaip jie turi bendrauti su klientais bei kokia turi būti jų išvaizda darbo metu. Už šias taisykles pažeidimus bei nesilaikymą taikomos baudos.

Kaip darbuotojai suteikia klientams paslaugas tokie klientai vaizdą ir susiformuoja apie banką ir apie jo teikiamas paslaugas. Bankas turėtų nemažai investuoti darbuotojų atrankas bei jų apmokymus ir kvalifikacijos kėlimą. Šiuo metu bankas skiria labai mažą dalį biudžeto šioms investicijoms. AB Šiaulių banke vyksta labai didelė darbuotojų kaita, kas neigiamai nuteikia klientus. Klientams daug labiau patinka, kai juos aptarnauja jau jiems žinomas žmogus, kuris jau juos pažįsta. Yra pastebėta, kad klientai ypač mažesniuose miesteliuose dažnai prisiriša ne prie banko, o prie žmogaus kuris juos aptarnauja, ir jei žmogus pereina dirbti pas konkurentus dažnai klientai išeina kartu su jais. AB Šiaulių bankas turėtų labiau stengtis išlaikyti gerus darbuotojus, daugiau investuoti tobulinti ir suvokti, kad būtent per juos – darbuotojus klientų pasmonėje yra formuojamas banko vaizdis.

Fizinio akivaizdumo strategija. Tai estetinis vaizdas, aplinkos s lygos, rengimai ir ranga, darbuotoj apranga bei kiti ap iuopiami ženklai, kuriuos klientas gali matyti pirkdamas paslaug .

AB Šiauli bankas nuo 2007 m. pradžios labai atkreip d mes b tent š marketingo komplekso element . AB Šiauli bankas stengiasi gerinti savo vaizd . 2008 metais banko darbuotojams tiesiogiai dirbantiems su klientais bus vestos uniformos taip stengiantis išsiskirti iš kit bank bei suformuoti aiškesn banko vaizd klient akyse.

Taip pat nuo 2007 met pradžios atsižvelgdami naujus, nuolatos kintan ius klient poreikius, AB Šiauli banko padaliniai prad ti rekonstruoti, prad tas diegti atnaujinto dizaino interjero standartas. Yra pasirinkta dominuojanti m lyna spalva.

Tokiomis priemon mis yra siekiama sudaryti patikimesnio ir patrauklesnio banko vaizd .

Proceso strategija. Apsprendžiamas paslaug pob dis, kliento traukimo paslaug teikim laipsnis. AB Šiauli bankas teikia standartizuotas paslaugas. Ta iau standartizuotumo laipsnis priklauso nuo pageidaujamos paslaugos. Pvz. jei klientas nori susimok ti mokes ius tai paslauga yra visiškai standartizuota, o jei klientas pageidauja gauti kredit , tai nors paslaugos ir yra standartizuotos kiekvienam klientui jos individualinamos. Taip pat yra ir su kliento traukimu paslaug teikimo proces . Labai daug priklauso nuo pageidaujamos paslaugos. Mokes i sumok jime klientas traukiamas labai mažai, o jei klientas nori pasiimti kredit , tuomet jo traukimo laipsnis daug didesnis - jis turi pristatyti vairias pažymas iš skirting institucij , atlikti keitimo lakšt registravim ir pan.

Kokyb s ir efektyvumo strategija. Paslaug teikimo kokyb priklauso nuo banko kult ros, palaiko sistemos stabilum , skatina darbuotoj nor dirbti banke.

AB Šiauli banko kokyb priži ri vidaus auditas taip pat tarptautin reiting agent ra „Moody’s”, Lietuvos banko auditas. AB Šiauli banko finansin stabilum ir paj gum palankiai vertino nepriklausomi ekspertai – 2007 met vasario m nes tarptautin reiting agent ra „Moody’s” Šiauli bankui suteik tokius aukštesnius reitingus:

Ilgalaikio skolinimosi reitingas – Ba2;

Finansinio paj gumo reitingas – D;

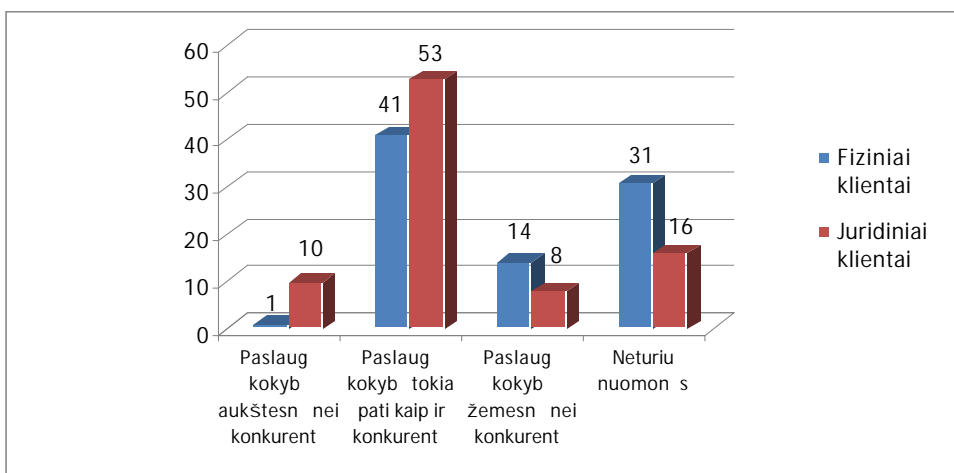
Trumpalaikio skolinimosi reitingas – NP;

Ilgalaikio reitingo perspektyva – stabili.

Kiekviena AB Šiauli banke suteikiama paslauga yra suteikiama vadovaujantis aprašytomis proced romis. Kiekviena paslauga turi atskir proced r , kuri yra parašoma vadovaujantis bank reglamentuojan iais statymais ir nuostatomis.

Jei AB Šiauli bankas tikisi neprarasti užimamos rinks dalies, ar net užimti dar didesn rinkos dal , turi klientams užtikrinti, kad bet kokios paslaugos bus suteikiamos kokybiškai. Vertinant kokyb šiua laikiniam žmogui labai yra svarbu greitas paslaugos suteikimas kaip jau min ta 2.3.

skyruije. Klientai labai dažnai skuba ir paslaug suteikimo laik jie vertina kaip vien iš kokyb s element . Taip pat klientams labai svarbu, kad juos aptarnaujantis darbuotojas gal t kvalifikuotai atsakyti visus iškylan ius klausimus bei patarti esant poreikiui.



20 pav. Respondent nuomon apie AB Šiauli banko teikiam paslaug kokyb

20 paveiksle matosi, kad dauguma – 47 proc. iš apklausoje dalyvavusi fizini klient mano, kad AB Šiauli banko teikiam paslaug kokyb yra tokia pati kaip ir konkurent , 16 proc. mano, kad paslaug kokyb yra žemesn nei konkurent , Tik 1 proc. apklaust j yra sitikin s, kad paslaug kokyb yra aukštesn nei konkurent . Lik 36 proc. netur jo nuomon s šiuo klausimu. 11 proc. iš apklausoje dalyvavusi juridini klient mano, kad AB Šiauli banko suteikt paslaug kokyb yra aukštesne nei konkurent , dauguma – 62 proc. pasisak , kad paslaug kokyb yra tokia pati kaip ir konkurent , 9 proc. teigimu paslaug kokyb yra žemesn nei konkurent ir 18 proc. šiuo klausimu netur jo nuomon s. Apibendrinant galima teigti, kad daugumos klient nuomone AB Šiauli banko paslaug kokyb yra tokia pati kaip ir konkurent , ta iau yra nemažai klient kuri nuomone AB Šiauli banko teikiam paslaug kokyb yra netgi žemesn nei konkurent . AB Šiauli bankas tur t imtis priemoni , kad pakelti savo teikiam paslaug kokyb .

Išvystyta marketingo strategija, kurioje yra 8 P, turi b ti naudojama nuolatos, kad vertinti ir iš naujo pervertinti AB Šiauli banko veiklum . Kaip paslaugos, rinka, klientai ir reikm s kei iasi labai greitai, reikia nuolat perži r ti tuos 8 P, kad užsitikrinti jog bankas yra teisingame kelyje ir siekia maksimali rezultat , galim šiandienin je rinkoje.

2.8. AB Šiauli banko konkurencinio pranašumo gijimo ir konkuravimo strategij formavimas

Remiantis pranašumo gijimo šaltiniais galima parengti konkre ias konkuravimo rinkoje strategij alternatyvas. Norint s kmingai vystyti banko veikl ir pl tr , reikia tur ti parengt stipri verslo strategij .

Konkuravimo strategijos ne visada vardinamos ar išskiriamos atskir grup . Konkuravimo strategijas taiko visi bankai, nes rinkoje nuolat susiduriama su konkurentais.

Potenciali konkurent gr sm bankui palyginti nedidel , nes šiuo metu naujam bankui eiti rink b t tikrai sud tinga. Prieš tiesioginius konkurentus mon gali gyti konkurencin pranašum kryptingai laikantis savo užsibr žt tiksl orientuotis smulk ir vidutin versl . Taip pat svarbu vykdyti išsamius rinkos tyrimus, sekti konkurent veiksmus, rinkti informacij apie j pardavim apimtis, naujas paslaugas, kainas ir pasinaudoti j siekiant gyti pranašum . Konkurent pažinimas yra svarbus ilgalaikio konkurencinio pranašumo gijimo šaltinis.

Vien steb ti konkurentus aišku yra maža, reikia steb ti ir klientus, prisitaikyti prie nuolatos kintan i j poreiki , nuolat reikia stengtis užmegzti ilgalaikius santykius su klientais, nes tokie santykiai gali suteikti monei konkurencin pranašum . Lojalumas, pasitik jimas ar reputacija ne gyjami per trumpa laik , taip pat j negalima ir nusipirkti.

Konkurencinis pranašumas gyjamas pateikiant klientui didesn vert , kuri sukuriama parduodant paslaug mažesne kaina, arba aukštesne kain , ta iau turin i papildom vert , kuri kompensuoja aukštesn kain .

Kaip jau min ta teorin je dalyje Porter išskiria tris bendr sias konkuravimo strategijas, d l kuri mon gyja ilgalaik konkurencin pranašum . Pagal Porter išskirtas bendr sias strategijas galima teigti, kad AB Šiauli bankas naudoja koncentracijos diferenciacij strategij . Taikydamas koncentracijos diferenciacij strategij bankas sutelkia didel d mes smulkaus ir vidutinio verslo kreditavim . AB Šiauli bankas pasirinko smulkaus ir vidutinio verslo segment kaip tikslin ir siekia j aptarnauti žymiai geriau nei tai daro konkurentai. Tai bankui sekasi daryti gana neblogai. AB Šiauli bankas dažnai dalyvauja ir yra laim j s nemažai kredit linij skirt b tent smulkiąjam ir vidutiniam verslui, tai leidžia pasi lyti klientams paslaugas palankesn mis s lygomis nei bankai konkurentai. Pagal veiklos rezultatus didžiausi pajam dal bankas gauna b tent iš smulkaus ir vidutinio verslo kreditavimo. Smulkaus ir vidutinio verslo kreditavime bankas jau yra pasiek s konkurencin pranašum lyginant su kitais bankais. AB Šiauli bankas jau turi apie 25 % smulkaus ir vidutinio verslo rinkos Lietuvoje ir siekia užimti dar didesn rinkos dal .

Ph. Kotler ir K. L. Keller konkurenciniam pranašumui gyti si lo taikyti konkuravimo strategijas pagal užimam rinkos dal . Remiantis Ph. Kotler ir K. L. Keller AB Šiauli bankas bankini paslaug rinkoje užima ne daugiau 10 proc. rinkos ir priklauso rinkos niš užpildytojo kategorijai. Rinkos niš užpildyt j yra beveik visose rinkose. Bankini paslaug rinka ne išimtis. Pagal š suskirstym rinkos niš užpildyt j tikslas – prisitaikyti prie specifini nedideli rinkos segment klient poreiki . AB Šiauli bankas kaip tikslin rink yra pasirink s smulk ir vidutin versl ir b tent taikosi ir kuria daugiau paslaug b tent šiam segmentui. AB Šiauli bankas yra orientuotas smulkaus ir vidutinio verslo kreditavim . Tai yra siauresn sritis, nei visapusiškas vis

klient poreiki patenkinimas, bet bankui tai yra naudinga, nes b tent susitekdamas ties vien sritimi ir b damas šios srities lyderiu AB Šiauli bankas gali iš jos gauti daug didesn peln , nei stengdamasis patenkinti vis klient poreikius ir neb nant lyderiu nei vienoje srityje. AB SEB bankas ir AB bankas „Hansabankas“, kurie yra rinkos lyderiai ne itin domisi mažais rinkos segmentais ir nesistengia patenkinti savit j poreiki , k b tent daro AB Šiauli bankas, kuris yra rinkos niš užpildytojas. Iš to galime pasteb ti, kad tiesiogin konkurencija tarp j nevyksta.

AB Šiauli bankas didžiausius šansus laim ti konkurencin kov turi ir toliau stiprindamas savo pozicij kredituojant smulk ir vidutin versl . Nuolat perži rint senas paslaugas, jas patobulinant jei reikia bei sukuriant naujas paslaugas, kurias vertint klientai. Bankas tur t stengtis šias paslaugas suteikti palankesn mis s lygomis nei tai daro konkurentai ar sukuriant didesne naud klientui nei konkurent panašios paslaugos, kad sukuria. AB Šiauli bankas tur t siekti unikalumo šioje srityje. Taip pat negalima pamiršti ir darbuotoj . Reik t daugiau investuoti personal , ypa t kuris bendrauja su klientais, nes b tent per j klientai susidaro sp d apie banko vaizd bei jo teikiamas paslaugas ir j kokyb .

2.9. AB Šiauli banko marketingo strategijos gyvendinimo planas

Išanalizavus esamas marketingo strategijas yra reikalinga parengti AB Šiauli banko marketingo strategijos gyvendinimo plan , kuriame matyt si kaip bus gyvendinama strategija, kokie asmenys bus atsakingi už gyvendinim , bei kiek apytiksliai tai kainuot bankui. Išanalizavus AB Šiauli banko išorin ir vidin aplink , atlikus SSGG analiz , suformulavus marketingo tikslus bei uždavinius šiems tikslams pasiekti ir išanalizavus marketingo strategijas galima teigti, kad AB Šiauli banko pasirinktos marketingo strategijos yra tinkamos, ta iau bankas skiria per mažai l š , kad jomis b t tinkamai pasinaudota ir, kad b t efektyviai bei tinkamai išnaudotos visos galimyb s. AB Šiauli banko marketingo strategijos gyvendinimo planas daromas su prielaida, kad 2009 m. bankas skirs 1.322.000 Lt, kad AB Šiauli bankas gal t tikslingai panaudoti turimas l šas konkre i marketingo veiksm atlikimui.

18 lentel

AB Šiauli banko marketingo strategijos gyvendinimo planas 2009 m.

Veiksmi	Atsakingi asmenys	Data	Išlaidos
Tikslin s rinkos strategija			
Sukurti ir pasi lyti naujas paslaugas atskiriems tiksliniams segmentams: mikro mon ms, smulkiam verslui, vidutiniam verslui.	Bankini produkt departamentas, Pardavim departamentas	Sausis - vasaris	
Atlikti nauj paslaug pristatymas	Marketingo ir ryši su visuomene departamentas		Apie 25.000 Lt

18 lentel s t sinys kitame puslapyje

18 lentelės turinys

Pozicionavimo strategija			
Stiprinti pasirinkt pozicij naudojant kelis skirtingus rimo būdus.	Marketingo ir ryši su visuomene departamentas, nepriklausoma reklamos agentūra		
<ul style="list-style-type: none"> Reklaminiai suvenyrai 		Maži suvenyrai (saldainiai, kalendoriukai) nuolat, o didesnės dovanos naujų metų proga	Apie 60.000 Lt
<ul style="list-style-type: none"> Reklama televizijoje, spaudoje, paslaugų teikimo vietose, ACM ekranuose. 		Televizijoje – 2 kartus per metus. Spaudoje kiekvien mėnesį, ACM ekranuose kartą ketvirtį	Apie 80.000 Lt
Marketingo komplekso elementų strategija			
Užsakyti atlikti darbuotojų motyvavimo ir lojalumo bankui tyrim	Personalo departamentas, nepriklausoma tyrimų grupė	Sausis - balandis	Apie 30.000 Lt
Naujų darbuotojų apmokymai	Personalo departamentas, tiesioginiai vadovai	Priimant darbą naujus darbuotojus – padaliniai vadovai, kartą ketvirtį personalo organizuojamuose mokymuose	-
Esamų darbuotojų mokymai	Personalo departamentas	2 kartus per metus kiekvienam darbuotojui organizuojant mokymų grupes	-
Sudaryti kiekvienam darbuotojui pareiginius nuostatus	Tiesioginiai vadovai	Sausis – birželis esamiems darbuotojams, bei nuolat priimant darbą naujus darbuotojus	-
Parengti aiškų darbo užmokesčio kilmės planą	Banko valdyba	Sausis - vasaris	-
Atlikti darbuotojų atestaciją	Personalo departamentas	Kartą per metus kovą mėnesį	-
Atlikti darbuotojų patikrinimą pasitelkiant fiktyvius klientus	Personalo departamentas	Kiekvien mėnesį maždaug po 5 – 6 filialus ar klientų aptarnavimo skyrius per mėnesį.	Apie 3.000 Lt
Peržiūrėti teikiamas paslaugas bei jų procedūras ir jei reikia jas patobulinti labiau pritaikant prie rinkos pasikeitimų	Bankinių produktų departamentas, Kredito rizikos departamentas	Kiekvieną paslaugą kartą per metus	-
Kurti naujas paslaugas (labiau orientuotas SVV)	Bankinių produktų departamentas bei visi banko darbuotojai	Nuolat. Pasiūlyti apie 4 naujas paslaugas per mėnesį	-
Atlikti naujų paslaugų pristatymą	Marketingo ir ryši su visuomene departamentas		100.000 Lt
Ieškoti partnerių bei dalyvauti konkursuose kur būtų galima sustiprinti savo kaip SVV partnerio vardą	Finansų ir kreditų tarnybos vadovas	Nuolat	-

18 lentelės turinys kitame puslapyje

18 lentelė s t sinys

Ištirti kokios AB Šiauli banko teikiamos paslaugos yra pelningiausios ir kurios mažiausiai pelningos	Apskaitos departamentas	Sausis - vasaris	-
Darbo su paklausiomis paslaugomis paruošimo planas	Pardavimų departamentas	Vasaris - kovas	-
Darbo su mažai paklausiomis paslaugomis paruošimo planas	Pardavimų departamentas	Vasaris - kovas	-
Pasiūlyti daugiau paslaug grupių, kai naudojantis vienomis kitomis būtų suteiktos palankesnės sąlygos.	Bankinių produktų departamentas	Rugšjis - spalio	-
Analizuoti skverbimosi naujas geografines zonas galimybes	Marketingo ir ryšių su visuomene departamentas	Gegužis - birželis	Apie 3.000 Lt
Daugiau investuoti naujausi technologijų naudojimui	Verslo plėtros tarnybos vadovas	Nuolat	Apie 800.000 Lt
Teikti atsakymus klientams internetu	Bankinių produktų departamentas	Nuolat	-
Paruošti detalų reklaminių kampanijų planą	Marketingo ir ryšių su visuomene departamentas, nepriklausoma reklamos agentūra		
• Reklama periodiniuose spaudoje (laikraščiuose ir žurnaluose)		Nuolat ne rečiau kaip kart mėnesį ar pusmetį	Apie 110.000 Lt
• Reklama neperiodiniuose leidiniuose		Pagal leidimo dažnumą	Apie 20.000 Lt
• Reklamos paslaugų teikimo vietose		Nuolat pradėdama diegti naujas paslaugas ar keičiantis esančių paslaugų sąlygoms	Apie 8.000 Lt
• Aktyviai vystyti klientų lojalumo programą		Nuolat	10.000 Lt
• Internetinio puslapio atnaujinimas: pateikiant daugiau informacijos, parenkamas modernesnis meniu ir t. t.		Nuolat, keičiantis paslaugų kainoms, pateikiant naujausias žinias ir pan.	-
• Reklama internete		Nuolat	-
• Tiesioginė reklama (paštu ir el. paštu)		Informuojant apie naujas paslaugas, prieš prasidedant vairioms akcijoms, žaidimams, pasveikinant švenčių progomis ir pan.	-
• Reklama televizijoje		Kas ketvirtį	Apie 50.000 Lt
• Lankstinukų platinimas klientams		Nuolat	Apie 8.000 Lt
• Reklama ACM ekrane		Kas ketvirtį	Apie 10.000 Lt
• Užsakovieji straipsniai spaudoje		Kartą per ketvirtį	Apie 5.000 Lt
• Reklaminiai suvenyrai		Nurodyta prie pozicionavimo strategijos	
Konkurencinio pranašumo gijimo strategija			
Sekti, registruoti ir analizuoti išorinę informaciją apie konkurentus	Bankinių produktų departamentas	Nuolat	-

AB Šiauli banko marketingo strategijų parengimo, perspektyvų numatymo, strategijų formavimo ir įgyvendinimo programos nuolat turi būti stebimos, kontroliuojamos, vertinamos ir jei reikia atnaujinamos ar papildomos.

Stiprinant tikslin s rinkos – diferencijuoto marketingo strategij AB Šiauli banko produkt departamentui reik t sukurti daugiau nauj paslaug skirtingiems rinkos segmentams – skiriant ypating d mes nauj paslaug k rim , AB Šiauli banko tikslin s rinkos segmentui - smulkiam ir vidutiniam verslui. Reik t sukurti naujas paslaugas orientuotas konkre iai mikro mones, smulk versl bei vidutin j versl . Suk rus paslaugas yra b tina jas pristatyti pasitelkiant vairias r mimo priemones.

AB Šiauli bankas turi aiškiai suformulav s savo pozicij , ta iau kaip paaišk jo iš atlikto tyrimo j žino 72 proc. fizini ir 84 proc. juridini AB Šiauli banko klient . Bankui reik t pasirinkti **esamos pozicijos stiprinim** . AB Šiauli bankas turi stengtis pasitelkiant vairias r mimo priemones sustiprinti savo išreikšt pozicij . Stiprinant pozicij yra tikslinga naudoti reklam bei vairius suvenyrus. Reklamoje turi b ti akcentuojama nauda, kuri b t unikali, reik t remtis nauda svarbia visai paslaug kategorijai, ir neminti silpn j pusi . Ant vis suvenyr tur t b t AB Šiauli banko logotipas ir išreikšta pozicija – smulkaus ir vidutinio verslo partneris. Suvenyrai tur t b ti kokybiški, šiuolaikiško dizaino ir naudojami kuo ilgesn laik , kad klientai nuolat susidurt su jais ir taip simint AB Šiauli banko pozicij bei, kad pats bankas asocijuot si su kokybiškumu bei šiuolaikiškumu. Reklamos ir suvenyr k rimui b t tikslinga pasisamdyti mon užsiiman ia tuo kaip pvz. UAB „Rodiklis“, nes kiekvienas turi atlikti darb , kur geriausiai išmano.

Išanalizavus **marketingo komplekso element strategij** galima pasteb ti, kad AB Šiauli banke yra labai daug viet , kurias reik t patobulinti. Tobulintinos sritys išvardintos 18 lentel je. Remiantis ja AB Šiauli bankas vis pirma tur t užsakyti atlikti darbuotoj motyvavimo ir lojalumo bankui tyrim , kuris pad t išsiaiškinti darbuotojus, kurie yra lojaliausi bankui, darbuotojus, turin ius vadovavimo savybi . Tyrimas palengvint atrenkant geriausius darbuotojus, stengiantis išlaikyti juos, esant progai paaukštinant bei skiriant l šas j tobulinim . Taip pat šis tyrimas pad t išsiaiškinti kokios priemon s labiausiai motyvuoja esamus darbuotojus ir koki motyvavimo priemoni jie nor t .

Pasak personalo valdymo konsultant , vidutin darbuotoj kaita mon se siekia 35 procentus. vertinus, kiek kainuoja naujo darbuotojo apmokymas ir „ vedimas" darb , arba bent jau naujo darbuotojo paieška, turb t tai yra nemažas rodiklis [88].

Banke vyksta didel darbuotoj kaita. Tam takos turi mažas darbo užmokestis, bei motyvacija. Darbuotojai jau ia, kad jie padaro daugiau nei jiems už tai mokama, tod l jie ieško naujo darbo. Norint išlaikyti geriausius darbuotojus didesnis d mesys tur t b ti skiriamas darbo užmokes io perži r jimui, darbuotojai tur t b ti labiau skatinami. Taip pat tur t b ti apibr žtas aiškus darbo užmokes io kilimo planas, bei j galintys takoti veiksniai, kad darbuotojas aiškiai žinot ko tik tis. Aiškaus plano nebuvimas palieka darbuotojus nežinios, nerimo d l ateities b senoje ir tai turi takos

tam, kad daugelis gabi darbuotoj išeina dirbti pas konkurentus, o AB Šiauli bankas tarsi atlieka mokytojo vaidmenį, kuriame darbuotojai atlieka praktiką.

Pri mus darb naujus darbuotojus labai svarbu yra juos apmokyti. Priklausomai nuo to kokioms pareigoms yra priimamas naujas darbuotojas j tur t apmokyti, b tent tos srities geriausi specialistai. Supažindinti su darbo subtilyb mis, naudojamomis kompiuterin mis programomis ir pan. Esamiems darbuotojas bent 2 kartus metus tur t b ti organizuojami darbuotoj mokymai pagal atitinkamas veiklos sritis, taip keliant darbuotoj kvalifikacij , bei taip netiesiogiai motyvuojant juos. Labai svarbu darbe yra motyvavimas. Darbdaviai tur t skatinti darbuotojus už gerus darbo rezultatus, geras id jas ir pan. Tinkamas motyvavimo priemoni derinys yra vienas iš veiksmi galintis sumažinti darbuotoj kait . Atlyginimo padidinimas – tik trumpalaik darbuotojo motyvavimo priemon , o tam tikrais atvejais net ir visiškai neveiksminga. Kartais nepiniginis skatinimas yra žymiai svarbesnis ir efektyvesnis.

Efektyviam strategijos veikimui yra b tina ne tik aiški organizacin valdymo strukt ra, taip pat b tina apibr žti už k kiekvienas departamentas konkre iai yra atsakingas, taip pat turi b ti parašyti kiekvieno darbuotojo pareiginiai nuostatai. Šiuo metu darbuotojams n ra konkre iai apibr žtos j pareigos. AB Šiauli banke n ra kiekvieno darbuotojo atskir pareigyb s nuostat . Darbo kr vis nors ir skirtingas atlyginimas neretai b na vienodas. Darbo kr vis neatsispindi darbo užmokestyje, nors vieno departamento darbuotojai dažnai dirba daugiau nei kito taip pat vienas darbuotojas dirba daugiau nei kitas. O tai savaime kelia didesn darbo kr v turin i bei mažesn atlyginim gaunan i darbuotoj pasipiktinim . Taigi yra labai svarbu apibr žti darbuotojams j pareigas. Už atliktus darbus atitinkamai atsilyginti. Tik gerai organizuotas darbas gali duoti ger rezultat .

AB Šiauli bankui labai svarbu, kad dirbt kvalifikuoti darbuotojai, tam tikslinga yra kiekvienais metais atlikti darbuotoj atestacij , taip išsiaiškinant sritis, kurioms darbuotojai tur t skirti daugiau d mesio. Norint išsiaiškinti ar darbuotoj mandagiai, informatyviai ir kvalifikuotai suteikia paslaugas galima atlikti darbuotoj patikrinim su fiktyviais klientais, t.y. paskambinti telefonu, ar apsilankyti paslaug teikimo vietoje.

Bankui reikia bent kart metuose perži r ti teikiamas paslaugas bei paslaug teikimo proced ras ir jei reikia jas patobulinti, labiau pritaikant prie rinkos poky i . Paslaugos sensta ir kei iantis rinkos poreikiams tampa nepaklausios, tam svarbu iširti kokios AB Šiauli banko teikiamos paslaugos yra pelningiausios ir kurios mažiausiai pelningos. Išsiaiškinus atskir paslaug pelningumo lygi – yra svarbu paruošti darbo plan su pelningomis ir mažai pelningomis paslaugomis. Pelningas paslaugas reik t dar labiau populiarinti, o mažai pelningas paslaugas reik t pabandyti patobulinti, vykdyti kokias akcijas si lant palankesn kain ar didesn naud , taip siekiant padidinti j pelningum . Bankui yra svarbu nuolat ne tik atnaujinti senas, bet rinkai pasi lyti ir visiškai naujas paslaugas, taip praple iant teikiam paslaug spektr . Laiku vedusi

rink nauj paslaug , bankas turi galimyb gauti didel peln bei užimti didesn rinkos dal . Kadangi AB Šiauli bankas orientuotas smulk ir vidutin versl yra svarbu kurti daugiau nauj paslaug b tent labiau orientuotas smulk ir vidutin versl . Už nauj paslaug k rim yra atsakingas bankini produkt departamentas, ta iau taip pat š proces galima b t traukti ir visus darbuotojus bei klientus – paskelbiant konkurs „naujos paslaugos pasi lymas“, bei apdovanojant geriausios id jos autori . Bankas tur t atkreipti d mes tai, kad pastaraisiais metais spar iai ple iantis informacini technologij galimyb ms, klientai yra link pirkti bei gauti informacij naršant internete. Bankui b t tikslinga paskirti atsakingus žmones pvz. bankini produkt departament , kuris bendraut internetu su klientais, atsakin t klient užduodamus klausimus. Suk rus naujas paslaugas yra tikslinga jas pristatyti. Naujos paslaugos pristatymas susideda iš: komunikacijos ir žiniasklaidos paskirstymo plan k rimo, spaudos konferencijos, maketo suk rimo, maketo talpinimo žiniasklaidoje, lankstinuko maketas, lankstinuko gamybos, užsakom j straipsni , reklamos televizijoje, radijuje.

AB Šiauli bankui reik t ieškoti partneri bei dalyvauti konkursuose kur b t galima laim ti vairias kredit linijas, skirtas remti smulk ir vidutin versl , taip sustiprinant savo, kaip smulkaus ir vidutinio verslo partnerio, vard . Norint pristatyti naujas, ar išpopuliarinant nepaklausias paslaugas reik t vykdyti daugiau akcij bei žaidim . Pasi lyti daugiau paslaug grupi kai naudojantis vienomis kitos paslaugos b t suteiktos palankesn mis s lygomis. patartina bankui prad ti taikyti greito siskverbimo strategij , t.y. paliekant žemas kainas, bet didinant r mimo išlaidas.

AB Šiauli bankas dažniausiai taiko paslaugos r mimo kampanijas, t. y. konkre i paslaug , vykdom akcij bei žaidim pristatymus pasitelkiant vairias r mimo priemones. AB Šiauli bankui reik t dažniau naudoti reklam , kada kuriamas norimas banko vaizdis. Pati efektyviausia nors ir viena iš brangiausi reklam yra televizijoje. AB Šiauli bankui reik t naudoti daugiau šios reklamos r šies. Daugiau reik t reklamuotis regionin je (miestuose kuriuose yra sik r AB Šiauli banko filialai ir klient aptarnavimo skyriai ir kurie turi savo televizij) ir nacionalin je televizijoje (pvz. LNK, TV3). Reklama ACM ekranuose dar vienas labai populiarus reklamos b das. Bankui taip pat reik tu dažniau j naudoti. Tikslinga AB Šiauli bankui b t reklamuotis periodin je ir neperiodin je spaudoje tuose miestuose kur yra sik r AB Šiauli banko filialai ar klient aptarnavimo skyriai. Spaudoje tikslinga naudoti ne vien reklam , ir bent kart ketvirt užsakyti straipsn pvz. geri klient atsiliepimai apie AB Šiauli bank . AB Šiauli bankas dažnai pamiršta atnaujinti savo internetin puslap ir neretai pasitaiko, kad informacija jame jau yra pasenusi, kas gali sukelti klient nepasitenkinim . AB Šiauli bankui nuolat reikia atnaujinti savo internetin puslap pateikiant daugiau informacijos, parenkant modernesn meniu ir pan. Bankas taip pat gali reklamuotis ir kit moni internetiniuose puslapiuose, pvz. savo partneri ar klient ,

vairiuose verslo puslapiuose. Savo klientams Nauj met proga AB Šiauli bankas gal t padovanoti reklamini suvenyr su AB Šiauli banko logotipu ir išreikšta pozicija – smulkaus ir vidutinio verslo partneris. Šie suvenyrai tur t b ti šiuolaikiško dizaino bei kokybiški, kad ilgai išlikt pas klient ir taip formuot teigiam banko vaizd kliento pas mon je. AB Šiauli bankas nuolat turi stengtis išlaikyti savo klientus bei aktyviai vystyti j lojalumo program , taikant vairias nuolaidas ir pan. Bankui reik t sudaryti klient s raš , bei suformuoti atitinkamus laiškus ir juos išsi sti pranešant apie vairias banko vykdomas akcijas, pasveikinti juos vis šven i progomis ir pan. Daugiausia AB Šiauli bankas naudoja reklam paslaug teikimo vietose bei vairius lankstinukus, ta iau dažnai reklamos užsistovi ilgesn laik ir j turinys jau nebeatitinka realyb s. AB Šiauli banko marketingo ir ryši su visuomene departamentas tur t priži r ti ir kontroliuoti, kad reklamos nuolat b t kei iamos, o pasen sunaikinamos.

Šiuo metu AB Šiauli bankas veikia 32 Lietuvos miestuose ir tikrai dar turi kur pl stis. AB Šiauli bankui reik t išanalizuoti skverbimosi naujas geografines zonas galimybes. Taip pat investuoti naujaisi technologij naudojim : rengiant didesn savo bankomat tinkl Lietuvoje, atnaujinant kompiuterin technik ir pan.

Apibendrinant b t galima išskirti, kad daugiausia: AB Šiauli bankui investuoti reik t r mim , nauj paslaug k rim bei banko darbuotojus.

Norint užimti kuo didesn rinkos dal bei gyti **konkurencin pranašum** dirbant su smulkiu ir vidutiniu verslu AB Šiauli banko pardavim departamentui reik t sekti, registruoti ir analizuoti išorin informacij apie konkurentus, atlikti konkurent steb jim fiksuojant j kain pakitimus, nauj paslaug suk rim , naudojamias r mimo priemones ir pan. Tik gerai paž stant konkurentus ir galint nusp ti j veiksmus, galima pirmiems ar palankesn mis s lygomis pasi lant klientams vairias bankines paslaugas, taip gyjant konkurencin pranašum prieš juos.

Siekiant efektyviai valdyti suformuot strategij , bei ateityje kurti naujas strategijas orientuotas klientus neužtenka vien marketingo departamento, reikia traukti visus darbuotojus bei nuolat samdyti atitinkam sri i specialistus, kurie nuolat steb t besikei ian ius klient norus bei poreikius, analizuot rinkos situacij bei teikt išvadas ir si lymus, kaip b t galima pagerinti AB Šiauli banko situacij . Šiuo metu rinkoje b tina nuolat ieškoti niš , naudoti pozicionavimo strategij , kurti naujas paslaugas, ir daryti visk tam, kad išlikti.

IŠVADOS

- Marketingo strategija yra viena svarbiausia verslo strategijos funkcinių strategijų. Prieš pradėdami formuoti marketingo strategiją svarbu surinkti informaciją apie organizaciją, klientus ir konkurentus.
- Nors vieningos nuomonės apie tai, kokių nuoseklumų turėtų būti vykdomas marketingo strateginis planavimas ar formuojama marketingo strategija. Skirtingi autoriai išskiria nevienodą marketingo strategijos formavimo etapų skaičių ar jų vykdymo eiliškumą. Kiekviena nuomonė turi rasti sau labiausiai tinkantį marketingo strateginio planavimo proceso variantą, atsižvelgdama savo vidinius ypatumus, tikslus ir turimus išteklius. Tačiau pagrindinius marketingo strategijos kūrimo veiksmus išskiria visi autoriai. Tai: misijos nustatymas, nuomonės tikslų nustatymas, nuomonės situacijos analizė ir perspektyvų tyrimas, marketingo tikslų nustatymas ir marketingo strategijos formavimas.
- Strategijos formavimas yra procesas, kurį reikia nuolat koreguoti dėl nuolat atsirandančių aplinkos pokyčių. Formuojant marketingo strategijas svarbu šiuos patikimus laiku identifikuoti. Suformavus marketingo strategiją, nuomonė turi stengtis siekti šios strategijos įgyvendinimo.
- AB Šiaulių banke formuojant marketingo strategiją nustatomos pozicionavimo, segmentavimo ir tikslinės rinkos nustatymo, marketingo komplekso elementų, konkurencinio pranašumo įgyjimo ir konkuravimo strategijos.
- Formuojant marketingo strategiją atsižvelgiama ne tik į banko duomenų analizę, bet ir ekspertų bei klientų nuomones. Po atlikto tyrimo paaiškėjo, jog pagrindiniai veiksniai renkantis banką, remiantis klientų tyrimu yra kainų palankumas, aptarnaujančio personalo paslaugų suteikimo kokybė, patogus darbo laikas, suteiktos paslaugos aptarnavimo laikas.
- Dabartiniai AB Šiaulių banko veiksniai remiantis klientų tyrimu yra: patogus darbo laikas, aptarnaujančio personalo informatyvumas, kvalifikuotai ir mandagiai suteiktos paslaugos bei patogus banko strateginis vieta.
- 2007 m. vyravo temptas šalies ekonomikos klimatas, dėl augančių kainų nuolat didėjusi infliacija, finansų rinkos krizės. Nepaisant šių išorinių veiksnių AB Šiaulių banko ir banko grupės veikla 2007 metais buvo efektyvi ir rezultatyvi (gavo 27,248 mln. Lt grynojo pelno).
- AB Šiaulių banko segmentavimo ir tikslinės rinkos nustatymo strategijų formavimas. AB Šiaulių bankas savo klientus skirsto į privačius ir juridinius klientus. Kaip tikslinį segmentą būtų galima išskirti smulkų ir vidutinį verslą. AB Šiaulių banko tikslinės rinkos strategija, tai diferencijuota marketingo strategija. Bankas pasirenka kelis rinkos segmentus ir kiekvienam iš jų pateikia skirtingus pasiūlymus (pvz. skirtingi yra kreditai fiziniams ir juridiniams klientams), nors ypatingas dėmesys ir yra skiriamas smulkiam ir vidutiniam verslui.

- AB Šiauli banko pozicionavimo strategijos formavimas. AB Šiauli bankas klientams ir rinkai save pristato kaip smulkaus ir vidutinio verslo partner . Iš atliktos klient apklausos paaiškėjo, kad ne visi klientai žino banko poziciją (žino 72 proc. fizinių klientų ir 84 proc. juridinių klientų), o norint, kad pozicionavimo strategija tikrai būtų veiksminga AB Šiauli bankas pasitelkiant įvairias ir mimos priemones (reklamą televizijoje bei suvenyrus) turi stengtis sustiprinti savo išreikštą poziciją .
- AB Šiauli banko marketingo komplekso elementų strategijų formavimas:
 - Bankas taiko lėtos siskverbimo strategiją , kuri numato nedidelas kainas ir mažas ir mimos išlaidas.
 - AB Šiauli bankas kainodarą orientuoja konkurentus. Savo kainas bankas nustato atsižvelgdamas kitų bankų analogiškų paslaugų kainas. Galima išskirti dvi pagrindines kainų strategijas: naujai diegiamoms paslaugoms yra taikoma siskverbimo strategija, gerai žinomoms ir plačiai naudojamoms paslaugoms (pvz. kreditams) bankas taiko konkurentus orientuotą kainų strategiją .
 - AB Šiauli banko paslaugos yra teikiamos AB Šiauli banko filialuose ir klientų aptarnavimo skyriuose per klientų aptarnavimo specialistus, bei kreditų vadybininkus. AB Šiauli bankas stengiasi kuo plačiau paskirstyti paslaugas, steigdamas filialus ir padalinius įvairiose Lietuvos miestuose. Nuo 2006 iki 2008 metų buvo atidaryta 15 naujų AB Šiauli banko skyrių , 2008 m. kovo mėn. veikė 60 padalinių 32 Lietuvos miestuose. Ekspertų nuomone 2008 metais planuojama atidaryti dar apie 6 AB Šiauli banko padalinius.
 - Organizuodamas ir mimos priemones AB Šiauli bankas naudoja traukimo strategiją , nukreipdamas visas pastangas į esamus ir potencialius klientus.
 - AB Šiauli bankas naudoja autonomišką reklamos strategiją , kai reklamos išlaidos nustatomos nepriklausomai nuo paslaugų apyvartos svyravimų . Dažniausiai vyksta paslaugų ir mimos kampanijos, t. y. konkrečių paslaugų pristatymas, rečiau - vaizdinė reklama, kada kuriamas norimas banko vaizdis. Remiantis apklausos duomenimis galima teigti, kad klientams trūksta informacijos apie AB Šiauli banko teikiamas paslaugas (kad nepakanka mano 64 proc. fizinių ir 73 proc. juridinių klientų).
 - Kaip darbuotojai suteikia klientams paslaugas tokie klientai vaizdą ir susiformuoja apie banką ir apie jo teikiamas paslaugas. 2007 metų gruodžio 31 dienos duomenimis, AB Šiauli banke dirbo 483 darbuotojai, iš kurių aukštąjį išsilavinimą turi 68 proc. dirbančiųjų . AB Šiauli banke vyksta didelė darbuotojų kaita, kas neigiamai nuteikia klientus. Darbuotojų kaitai daugiausia tokos turi taisyklė, kad mažai lėšų yra skiriama darbuotojų apmokymams, kvalifikacijos kėlimui, nėra „vedimo darb“ programos, bei aiškaus darbo užmokesio kėlimo plano.

- AB Šiauli bankas stengiasi gerinti savo vaizdą. 2008 metais banko darbuotojams tiesiogiai dirbantiems su klientais bus vestos uniformos taip stengiantis išsiskirti iš kitų bankų bei suformuoti aiškesnį banko vaizdą klientų akyse. Nuo 2007 metų pradžios atsižvelgdami naujus, nuolat kintančius klientų poreikius, AB Šiauli banko padaliniai pradėti rekonstruoti, pradėtas diegti atnaujinto dizaino interjero standartas. Taip siekiama sudaryti patikimesnio ir patrauklesnio banko vaizdą.
- AB Šiauli bankas teikia standartizuotas paslaugas. Tačiau standartizuotumo laipsnis priklauso nuo pageidaujamos paslaugos. Paslaugos teikimas negali vykti be klientų, bet įtraukimo lygis taip pat priklauso nuo pageidaujamos paslaugos.
- AB Šiauli banko kokybės prižiūri vidaus auditas taip pat tarptautinį reitingą agentūra „Moody's“, Lietuvos banko auditas. Remiantis daugumos klientų nuomone AB Šiauli banko paslaugų kokybė yra tokia pati kaip ir konkurentų (taip mano 47 proc. fizinių ir 62 proc. juridinių klientų).
- AB Šiauli banko konkurencinio pranašumo gijimo ir konkuravimo strategijų formavimas. AB Šiauli bankas naudoja koncentracijos diferenciacijų strategijų ir priklauso nišų užpildytojų kategorijai. AB Šiauli bankas pasirinko smulkaus ir vidutinio verslo segmentą kaip tikslinį ir siekia jį aptarnauti žymiai geriau nei tai daro konkurentai. Pagal veiklos rezultatus didžiausi pajamų dalį bankas gauna b tent iš smulkaus ir vidutinio verslo kreditavimo (74 proc.). Smulkaus ir vidutinio verslo kreditavime bankas jau yra pasiekęs konkurencinį pranašumą lyginant su kitais bankais. Bankas jau turi apie 25 % smulkaus ir vidutinio verslo rinkos Lietuvoje ir siekia užimti dar didesnę rinkos dalį.
- Atliktas AB Šiauli banko fizinių ir juridinių klientų tyrimas patvirtino darbo pradžioje iškeltą hipotezę, kad AB Šiauli banko marketingo veikla nepilnai atitinka klientų poreikius. Klientai labai pasigenda reklamos, bei kitų informavimo priemonių apie banką bei jo teikiamas paslaugas, vykdomas akcijas ir žaidimus. Taip pat dalis klientų nėra visiškai patenkinti juos aptarnaujančio personalo elgesiu bei kvalifikacija.

REKOMENDACIJOS

- AB Šiauli banke vyksta didel darbuotoj kaita. Tikslinga bankui b t atlikti darbuotoj motyvacijos ir lojalumo bankui tyrim . Tyrimas pad t išsiaiškinti darbuotojus, kurie yra lojaliausi bankui, taip pat, kurie turi vadovavimo savybi . Bankas žinodamas lojaliausius darbuotojus gal t susidaryti aiškesn vaizd apie banko b kl bei tikslingiau paskirstyti personalui skirtas investicijas. Atsiradus paaukštino galimybei bankas taip daug tiksliau bei grei iau gal t išsirinkti žmog tinkant tai darbo vietai. Taip pat šis tyrimas pad t išsiaiškinti kokios priemon s labiausiai motyvuoja esamus darbuotojus ir koki motyvavimo priemoni jie pasigenda.
- Daugiau investuoti personal : sudaryti aišk atlyginimo k limo plan , daugiau d mesio ir l š skirti darbuotoj apmokymams, kvalifikacijos k limui (mažiausiai 2 kartus per metus kiekvienam darbuotojui organizuoti jo pareigas atitinkan ius mokymus grup se), suformuoti tinkam motyvavimo priemoni derin , kiekvienam darbuotojui suformuoti pareiginius nuostatus taip siekiant padidinti darbuotoj lojalum bankui.
- Gerinti paslaug kokyb : bent kart per metus perži rint esamas paslaugas ir esant reikalui jas patobuliant, tikrinant darbuotoj kvalifikacij (kart metus atlikti darbuotoj atestacij , bei fiktyvi klient tyrim).
- Ieškoti partneri užsienyje, orientuot smulkaus ir vidutinio verslo skatinim . Dalyvauti konkursuose orientuotuose smulkaus ir vidutinio verslo pl tr d l kredit linij , kurios leist AB Šiauli bankui pasi lyti tiksliniam segmentui finansavim palankesn mis s lygomis.
- Daugiau investuoti r mimo priemoni naudojim : skirti daugiau d mesio ir l š vairi r mimo priemoni (toki kaip reklama televizijoje, periodin je spaudoje, reklamini suvenyr) taikymui reklamuojant vairias banko teikiamas paslaugas, formuojant banko vaizd , stiprinant banko pozicij . Sudaryti sutart su nepriklausoma reklamos agent r , d l vairi r mimo priemoni k rimo.
- Pl sti teikiam paslaug paket , vesti rink apie 4 naujas paslaugas per metus, pasi lyti savo klientams kuo vairesni paslaug , siekiant kuo geriau patenkint j poreikius.
- Siekiant patobulinti paslaug teikim , reikia rinkti informacij apie naujausias technologijos priemones bei jas diegti.
- Pl sti savo veinkl kituose Lietuvos miestuose, atidarant naujus filialus bei padalinius, tuose miestuose kur dar n ra sik rusio nei vieno AB Šiauli banko filialo ar kliento aptarnavimo skyriaus.
- Sudaryti sistem , kuri leist klientams su banko darbuotojais bendrauti internetu. Leist klientams užduoti jiems r pimus klausimus ir b ti tikrais, kad juos bus atsakyta.

LITERAT RA

1. Aaker, D. A. (2005). *Strategic market management*. New York. John Willey & Sons.
2. AB banko Hansabankas internetinis puslapis. [ži r ta 2007-12-12]. Prieiga per internet : < <http://www.hansa.lt/>>.
3. AB banko „Snoras“ internetinis puslapis. [ži r ta 2007-12-12]. Prieiga per internet : < <http://www.snoras.com/lt/>>.
4. AB DnB Nord banko internetinis puslapis. [ži r ta 2007-12-12]. Prieiga per internet : < <http://www.dnbnord.lt/>>.
5. AB Sampo banko internetinis puslapis. [ži r ta 2007-12-12]. Prieiga per internet : < <http://www.sampo.lt/lt.php>>.
6. AB SEB banko internetinis puslapis. [ži r ta 2007-12-12]. Prieiga per internet : < <http://www.seb.lt/lt/wcp/>>.
7. AB Šiauli banko banko internetinis puslapis. [ži r ta 2007-12-12]. Prieiga per internet : < <http://www.sb.lt/?durl=470fedb2ef61a20fa18c069dbf761801>>.
8. AB PAREX banko internetinis puslapis. [ži r ta 2007-12-12]. Prieiga per internet : < <http://www.parex.lt/>>.
9. AB kio banko internetinis puslapis. [ži r ta 2007-12-12]. Prieiga per internet : < <http://www.ukiobankas.lt/>>.
10. Alborovien , B. (2002). *Marketingas*. Vilnius: V. Kempino m. "Valgra".
11. Arimavi i t , M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucij strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
12. A M. . (1995). *Map : c* . Moc : A. O. " " .
13. Bagdonas, E., Bagdonien , L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
14. Bagdonien , L., Hopenien , R. (2004). *Paslaug marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
15. Bagdonien , L., Hopenien , R. (2005). *Paslaug marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
16. Bakanauskas, A. (2004). *Marketingo komunikacija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
17. Barilait , I., Pabedinskait , A. (2002). Konkuruavimo strategijos formavimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslin s konferencijos pranešim medžiaga. Šiauliai: Š U leidykla.
18. Barzdenyt , B. (2000). *Kainodara ir konkurencija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

19. Batra, R., Myers, J. G., Aaker, D. A. (1996). *Advertising Management*. New Jersey: Prentice Hall.
20. A. (1996). *C Map : 10*. C : 5 . Moc : A.O. " " .
21. Beresnevi i t , V., Kadziauskas, G., Diržys, R. Strateginio planavimo principai ir žingsniai. [ž i r t a 2 0 0 7 -04-30]. Prieiga per internet : <http://www.mkc.lt/dokuments/mokymosi_medziaga/kelias.doc>.
22. Bosas, A. (2002). *Korporacij strategijos ir konkurencijos potencialas*. Klaip da: Klaip dos universiteto leidykla.
23. Brassington, F., Pettitt, S. (2003). *Principles of marketing*. England: Prentice Hall.
24. Business Planning - Marketing Theory. [ži r ta 2007-04-12]. Prieiga per internet : <http://www.scotexchange.net/businessdevelopment/do_you_have_an_idea_for_a_tourism_b usiness_-_business_development_-_startingbusiness/how_do_i_write_my_business_plan_from_a_marketing_perspective_-_businessdevelopment_-_bp-marketingtheory.htm>.
25. Calfee, David, L. (1993). Get Your Mission Statement Working. *Management Review*, American Management Association.
26. Cannon, T. (1992). *Basic marketing: principles and practice*. London New York: Cassell.
27. Chen, M. J., Miller, D. (1994). Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy – Valence Framework. *Strategic Management Journal*. Vol. 15, No 2.
28. Cole, G. A. (1997). *Strategic Management Theory and Practice*. London: Letts Education.
29. Damulien , A. (1996). *Paslaug marketingas: Turizmas*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
30. Darulis, A., Krutkien , I., Makauskien , V., Bružilas, R., Burbait , V., Bubinait , S., Kar iauskait , G., Bagdonas, G., Zdanavi ius, A. (2003). *Verslo žinytas: leidinyt parengtas pagal 2003 m. birželio 1 d. galiojusius Lietuvos Respublikos statymus ir kitus teis s aktus / Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo pl tros agent ra*. Vilnius: Leidybos mon "Kriventa".
31. Doyle, P., Stern, Ph. (2006). *Marketing management and strategy*. Harlow: Prentice Hall.
32. Dubinas, V. *Konkurencingumas ir jo ryšys su strateginiu valdymu*. [ži r ta 2007-03-25]. Prieiga per internet : <http://www.vtvk.lt/mokslines_veiklos/pranesimai>.
33. Ferrell, O. C., Hartline, M. D. (2005). *Marketing Strategy*. New York: Thomson, South-Western College Publishing.
34. Fill, Ch. (2006). *Simply marketing communication*. Harlow: FT Prentice Hall.

35. Gatautis, R. (2000). Marketingo strategijos k rimo teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba 2000: aktualijos ir metodologija: tarptautin s konferencijos pranešim medžiaga*. Kaunas: Technologija.
36. Ge ien , E. (2004). *Marketingo strategija ir valdymas*. Vilnius: Ciklonas.
37. Ge ien , E. (2007). *Marketingo strategija ir valdymas*. Vilnius: Ciklonas.
38. Hooley, G. J., Saunders, J. A., Piercy, N. F. (2004). *Marketing strategy and competitive positioning*. Piercy: Harlow Prentice Hall.
39. Hutt, M. (2004). *Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets*. Australija: Thomson/ South-Western.
40. Ireland, D., Hitt, M. A. Mission statements: importance, challenge, and Recommendations for development. *Business Horizons*. Vol. 35. [Internete]. [ži r ta 2007-04-30]. Prieiga per internet : < <http://ca.geocities.com/busa2100/missionstatements02.htm>>.
41. Jagelavi ius, G. (1999). Ekonomin prid tin vert – pagrindinis finansin s situacijos vertinimo modelis. *Socialiniai mokslai*, 1 (18).
42. Jain, S. C. (1990). *Marketing Planning and Strategy*. London: New York.
43. James, A. F. Stoner, J. A. F., Freeman, E. R., Gilbert, Jr., Daniel, R. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
44. Jobber, D. (1995). *Principles and Practices of Marketing*. New York: McGraw Hill.
45. Jucevi ius, R. (1998). *Strateginis organizacij valdymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvi kult ros, mokslo ir švietimo centras.
46. Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
47. Kotler, Ph., Keller, K. L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaip da: Logitema.
48. Kotler, Ph. (2000). *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.
49. Kotler, Ph. (2003). *Marketing management Analysis, Planing, Implementation and Control*. New York: Mc Graw Hill.
50. Kriau ionien , M., Urbanskien , R., Vaikien R. (2005). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
51. Kuvykait , R., Auruškevi ien , V. (2002). *Marketingas tarptautin se rinkose*. Kaunas: Technologija.
52. Kuvykait , R. (2001). *Gaminio marketingas: vadov lis*. Kaunas: Technologija.
53. Lietuvos banko internetinis puslapis. [ži r ta 2007-12-12]. Prieiga per internet : < <http://www.lb.lt/home/default.asp>>.
54. Lietuvos bank asociacijos internetinis puslapis. [ži r ta 2007-12-12]. Prieiga per internet : < <http://www.lba.lt/>>.

55. Macdivitt, H. (2000). *Plan. Marketing Means Business for the CEO*, 3.
56. Marini eva, M., Lubys, A. (1998). Pramon s mon s marketingo strategija. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
57. Marketing mix. [ži r ta 2007-12-12]. Prieiga per internet : <http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_marketing_mix.htm>.
58. Marketingo pagrindai. [ži r ta 2007-04-30]. Prieiga per internet : <<http://www.tbic.lt/projektai/mokymoprogramu/>>.
59. Maš inskien , J., Kuvykait , R. (2004). Mark s svarba formuojant prek s vaizd . *Organizacij vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 30. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
60. McCarthy, E. J., Perreaul, W. D. (1990). *Basic marketing: a managerial approach*. Boston: Irwin.
61. Mission: Procedures for Reviewing. [ži r ta 2007-04-30]. Prieiga per internet : <http://www.sao.state.tx.us/Resources/Manuals/Method/management/1mission_proced.html#sc3>.
62. Organizacijos išorin aplinka. [ži r ta 2007-04-30]. Prieiga per internet : <http://distance.ktu.lt/marijampole/kursai_demo/verslo_admin_pradmenys/7043.html>.
63. Pabedinskait , A., Žukas, R. (2003). Autoverslo mon s konkurencin s strategijos formavimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslin s konferencijos medžiaga. Š iauliai: Š U leidykla.
64. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
65. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
66. Pardavim strategija. [ži r ta 2007-04-30]. Prieiga per internet : <http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/pardavimai_I/116382.html>.
67. Porter, M. E. (2005). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
68. Pranulis, V. *Marketingas Lietuvos moksle ir kio praktikoje*. [ži r ta 2007-04-30]. Prieiga per internet : <http://www.lms.lt/mks/sekcijos/vadyba/pranulis_vytautas.doc>.
69. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavicius, S., Virvilait , R. (1999). *Marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
70. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavi ius, S., Virvilait , R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.
71. Pranulis, V. (1998). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta.
72. Pranulis, V. (2007). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
73. Ramanauskien , J. (1998). *Marketingo pagrindai*. Vilnius: Žiburio leidykla.

74. Ribskis, A. (1995). Marketingo strategijos planavimas. *Naujasis Kapitalas*. Nr. 8-9.
75. Ries, A., Trout, J. (2005). *Pozicionavimas: kova dėl pirkėjo*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
76. Seilius, A. (1994). *Firmos kaimas ir valdymas*. Klaipėda: "Ryto" spaustuvė.
77. Sutton, D., Klein, T. (2003). *Enterprise: the new science of marketing*. New York: John Wiley.
78. Tonks, D. G., Farr, M. (1995). Market segments for higher education. *Marketing intelligence & Planning*. Vol. 13, No. 4.
79. Topor, B. (1998). *Marketing Segmentation: Making the match between institutional "product" offering and target audience*. [žiūrėta 2007-03-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.marketinged.com/library/articles/segmentation.html>>.
80. Tracy, B. *The 7 Ps of Marketing*. [žiūrėta 2007-03-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.entrepreneur.com/marketing/article70824.html>>.
81. UAB Medicinos banko internetinis puslapis. [žiūrėta 2007-12-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.medbank.lt/>>.
82. Urbanskienė, R., Vaitkienė, R., Clottey, B. (1998). *Rinkos tyrimai ir analizė*. Kaunas: Technologija.
83. Urbonavičius, S. (1995). *Marketingas: apie sudėtingus dalykus paprastai*. Vilnius: Pažolis.
84. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
85. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Inovacijų vadyba: naujas produktas - nuo idėjos iki vartotojo*. Vilnius: Rosma.
86. Vijeikis, J. (2003). *Rinkodara: nuo klasikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo*. Vilnius: Rosma.
87. Vikipedija laisvoji enciklopedija. Rinkodara. [žiūrėta 2007-04-30]. Prieiga per internetą: <<http://lt.wikipedia.org/wiki/Marketingas>>.
88. Vilniaus konferencijų centras. Apie lojalumą, kaitą ir motyvavimą. [žiūrėta 2007-12-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.vcc.lt/lt/blogas07>>.
89. Virvilaitė, R., Jefimov, V. Konkurencinio pranašumo gijimas vidaus ir globalioje rinkoje. [žiūrėta 2007-04-14]. Prieiga per internetą: <http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_I/fcontent.html>.
90. Virvilaitė, R., Valainytė, I. (1996). *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
91. Virvilaitė, R. (1996). Strateginis ir taktinis marketingo planavimas. *Lietuvos žurnalas*. Nr. 2.
92. Virvilaitė, R. (2000). *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
93. Virvilaitė, R. (2007). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
94. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

95. Zakarevičius P. (1999). Organizacijos strategijos koregavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 12. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
96. Žagarys, A. *Marketingo strategija*. [žiūrta 2007-04-30]. Prieiga per internet : <<http://www.straipsniai.lt/vadyba/puslapis/3143>>.
97. Žvirblis, A., Rudzkienė, V., Jefimov, V. Verslo aplinka. [žiūrta 2007-04-14]. Prieiga per internet : <http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_II/fcontent.html>.
98. Žvirblis, A. (2000). *Modernusis marketingas: principai ir metodai*. Vilnius: Žuma.
99. Žvirblis, A. (2005). *Rinkodaros analizės principai ir metodologija*. Vilnius: Monografija.
100. Žvirelienė, R. (2002). Ryšiai marketingo genezė. *Ekonomika ir vadyba: tarptautinis mokslinis konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija.
101. Žitkus, L., Kriaučiūnienė, M. (2005). *Sisteminio konkurencingumo modelio tinkamumas Vidurio ir Rytų Europos šalims: potencialui ES Vieningoje rinkoje vertinti*. [žiūrta 2007-02-27]. Prieiga per internet : <[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2005-4_\(50\)/summary.html](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2005-4_(50)/summary.html)>.
102. Wells, W., Burnett, J., Moriarty, S. (2000). *Advertising: principles and practice*. England: Prentice Hall.
103. Wilson, M. S., Gilligan, C. (2005). *Strategic marketing management: planning, implementation and control*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
104. [žiūrta 2007-04-30]. Prieiga per internet : <http://www.fmias.org/LT/downloads/mod32/09%20Mod.III_part%20II_LT_ws.pdf>.