

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62103S130

RENALDAS RIMKUS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO SPRENDIMAI

Kaunas 2007

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

RENALDAS RIMKUS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO SPRENDIMAI

Darbo vadovas _____
(parašas)

prof. dr. Regina Virvilaitė
(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2007

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS.....	6
1. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO TEORINĖS STUDIJOS	8
1.1. Konkurencinio pranašumo samprata ir šaltiniai.....	8
1.2. Konkurencinio pranašumo įgijimo ir konkuravimo strategijų teorinė analizė.....	10
1.2.1. Konkurencinio pranašumo įgijimo bendrosios strategijos	10
1.2.2. Konkuravimo strategijos pagal užimamą rinkos dalį.....	13
1.2.3. “Dziudo” konkuravimo strategija.....	17
1.2.4. Konvergencinė konkuravimo strategija	19
2. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO TEORINIS MODELIS	22
2.1. Situacijos analizė.....	22
2.2. Segmentavimas.....	32
2.3. Tikslinės rinkos nustatymas	33
2.4. Pozicionavimas.....	35
3. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO TEORINIO MODELIO EMPIRINIS PAGRINDIMAS.....	40
3.1. UAB „Heliopolis“ situacijos analizė.....	40
3.2. UAB „Heliopolis“ tikslinės rinkos nustatymas.....	63
3.3. UAB „Heliopolis“ pozicionavimas	63
3.4. UAB „Heliopolis“ konkurencinio pranašumo įgijimo strategijų parinkimas	70
3.5. UAB „Heliopolis“ konkurencinio pranašumo įgijimo strategijų įgyvendinimas ir kontrolė	73
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	74
SANTRAUKA (anglų kalba)	76
LITERATŪRA	77
PRIEDAS Anketa	80

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Išlaidų lyderio ir diferenciacijos strategijų skirtumai, atsižvelgiant į įmonės veiklos funkcijas.....	12
2 lentelė Rinkos segmentavimo kriterijai	32
3 lentelė Šakos pelningumą ir rinkos patrauklumą įtakojančių konkurencinių jėgų analizė	43
4 lentelė Šakos pelningumo ir rinkos patrauklumo analizės suvestinė	44
5 lentelė Aplinkos stabilumą išreiškiančių veiksnių įvertinimas	48
6 lentelė Verslo srities patrauklumo veiksnių įvertinimas	49
7 lentelė Konkurencinio pranašumo veiksnių įvertinimas	49
8 lentelė Įmonės finansinio pajėgumo įvertinimas	50
9 lentelė UAB „Heliopolis“ konkurentų privalumai ir trūkumai	52
10 lentelė PMMA organinio stiklo “PLEXIGLAS XT” kainos	58
11 lentelė “SIMONA” PVC putų plokščių kainos	59
12 lentelė “SIMOPOR LIGHT”, “SIMOPOR” plokščių kainos	60
13 lentelė Apsisprendimo atributų svarba renkantis medžiagas reklamos gamybai	64
14 lentelė UAB “Heliopolis” atributų vertinimas	64
15 lentelė UAB “Tuplex” atributų vertinimas	64
16 lentelė UAB “Senukai” atributų vertinimas	65
17 lentelė UAB “Plastena” atributų vertinimas	65
18 lentelė UAB “Rodiklis” atributų vertinimas	65
19 lentelė UAB “WMT” atributų vertinimas	66
20 lentelė Konkuruojančių įmonių vertinimo vidurkiai.....	66
21 lentelė Konkuruojančių įmonių santykiniai vertinimai	66
22 lentelė Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijų įgyvendinimo priemonės	73
1 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo bendrosios strategijos	11
2 pav. Konkurentų hipotetinis pasiskirstymas pagal užimamą rinkos dalį	14
3 pav. „Dziudo“ strategijos priemonės	18
4 pav. Keturios „Lemingo“ strategijos atsiradimo priežastys	20
5 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo teorinis modelis	22
6 pav. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis	23
7 pav. Strateginės pozicijos ir veiklos įvertinimas (SPACE) matrica	28
8 pav. Bostono konsultacinės grupės matrica	31
9 pav. SSGG matrica	32

10 pav. Pozicionavimo teiginio forma	37
11 pav. Pajamų pagal žiniasklaidos kanalus pasiskirstymas 2006m.	41
12 pav. Rinkos dalyvių pasiskirstymas	51
13 pav. UAB “Heliopolis” produktai “Bostono konsultacinės grupės matricoje”	54
14 pav. UAB „Heliopolis“ dešimt perkamiausių prekių grupių pardavimų pasiskirstymas 2006m.	57
15 pav. UAB “Heliopolis” SSGG analizė	62
16 pav. UAB “Heliopolis” tikslinė rinka	63
17 pav. Įmonių santykinis vertinimas pagal tris svarbiausius pasirinkimo atributus	67
18 pav. Pozicionavimo žemėlapis pagal prekių kokybę ir prekių kainos patrauklumą	67
19 pav. Pozicionavimo žemėlapis pagal prekių kokybę ir asortimentą	68
20 pav. Pozicionavimo žemėlapis pagal prekių kainos patrauklumą ir asortimentą	68
21 pav. Rekomenduojama pozicija pozicionavimo žemėlapyje pagal prekių kokybę ir kainos patrauklumą	69
22 pav. Rekomenduojamas prekių reklamos gamybai asortimento išplėtimas	71
23 pav. Rekomenduojamas prekių asortimento išplėtimas	72

ĮVADAS

Aktualumas. Globalizacijos sąlygomis, kai įmonės veiklą stipriai įtakoja konkurencija rinkoje, o konkurencinės aplinkos dinamiškumas spartėja, atsiranda būtinybė išsiskirti iš konkurentų bei užsitikrinti gerą įmonės reputaciją ir garantijas vartotojų požiūriu. Vienas iš būdų tokiam tikslui pasiekti yra įmonės konkurencinio pranašumo įgijimas bei konkurencinio pranašumo palaikymas. Todėl konkurencinio pranašumo įgijimo tematika aktuali tiek teoriniu, tiek ir praktiniu lygmeniu.

Problema. Kiekviena įmonė privalo įgyti konkurencinį pranašumą tiek tarptautinėje, tiek ir vidaus rinkoje. Konkurencinio pranašumo įgijimo teorinius ir empirinius tyrimus atlieka daugelis mokslininkų, kaip: D. Aaker (1991), Ph. Kotler (2000), M. Porter (1998, 2001), N. Hoffman (2000) ir kiti, tačiau šioje srityje stokojama kryptingumo bei vientisumo. *Todėl darbe sprendžiama problema, susijusi su konkurencinio pranašumo įgijimo sprendimais.*

Darbo objektas – konkurencinio pranašumo įgijimo procesas.

Darbo tikslas – teoriniu lygmeniu išanalizavus ir apibendrinus konkurencinio pranašumo įgijimo strategijas, parengti konkurencinio pranašumo įgijimo teorinį modelį ir jį empiriškai pagrįsti prekybinės įmonės pavyzdžiu.

Tikslui pasiekti išskelti uždaviniai:

- Atskleisti konkurencinio pranašumo sampratą ir jo šaltinius;
- Teoriniu lygmeniu išanalizuoti ir apibendrinti konkurencinio pranašumo įgijimo ir konkuravimo strategijas;
- Parengti konkurencinio pranašumo įgijimo teorinį modelį;
- Konkurencinio pranašumo teorinį modelį empiriškai pagrįsti prekybinės įmonės pavyzdžiu.

Tyrimo metodika. Rašant magistro darbą naudotasi mokslinės literatūros šaltinių, periodikos, virtualių duomenų bazių sisteminės ir palyginamosios analizės metodais. Atliekant empirinį tyrimą naudotasi duomenų analizės metodu.

Teorinė darbo reikšmė.

- Teoriniu lygmeniu išanalizuoti ir apibendrinti konkurencinio pranašumo įgijimo sprendimai;
- Remiantis konkurencinio pranašumo įgijimo teorinėmis studijomis, parengtas konkurencinio pranašumo įgijimo teorinis modelis.

Praktinė darbo reikšmė. Empiriškai pagrįstas konkurencinio pranašumo įgijimo teorinis modelis prekybinės įmonės pavyzdžiu.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas ir keturios pagrindinės dalys.

Pirmoje darbo dalyje atskleista konkurencinio pranašumo samprata ir jo šaltiniai, išanalizuotos ir apibendrintos konkurencinio pranašumo įgyjimo ir konkuravimo strategijos.

Antroje darbo dalyje parengtas konkurencinio pranašumo įgyjimo teorinis modelis.

Trečiojoje darbo dalyje empiriškai pagrįstas konkurencinio pranašumo įgyjimo teorinis modelis UAB “Heliopolis” pavyzdžiu.

Ketvirtoje darbo dalyje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Darbą sudaro 79 puslapiai, tarp kurių yra 22 lentelės, 23 paveikslai.

1. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO TEORINĖS STUDIJOS

1.1. Konkurencinio pranašumo samprata ir šaltiniai

Mokslinėje literatūroje *konkurencinis pranašumas* dar vadinamas strateginiu pranašumu, kuris privalo būti toks, kad jį būtų galima naudoti kiek įmanoma ilgiau.

Konkurencinis pranašumas leidžia gauti didesnę negu vidutinį pelną šakoje bei užtikrinti stiprias pozicijas rinkoje. Svarbu paminėti, kad jis nėra įgyjamas vieną kartą ir visam laikui. Beveik visada, po tam tikro laikotarpio, jis yra prarandamas. Esminį vaidmenį šioje situacijoje vaidina laikas, t. y. kiek ilgai įmonė sugebės išlaikyti turimą konkurencinį pranašumą.

Ankstyvieji literatūros šaltiniai analizavę konkurenciją pasitarnavo konkurencinio pranašumo sampratos bei mokslinės problemos atsiradimui. Alderson (1937) vardindamas konkurencinio adaptavimosi pagrindinius principus, jų tarpe minėjo pastovaus konkurencinio pranašumo terminą. Alderson (1965) buvo pirmasis, kuris teigė, kad įmonė turi kurti unikalius pranašumus, siekiant išsiskirti iš konkurentų tarpo. Hall (1980) ir Henderson (1983) taip pat akcentavo būtinybę kurti unikalius tik tai prekei būdingus pranašumus, kurie užtikrins stiprias įmonės pozicijas rinkoje.

Hamel ir Prahalad (1989) bei Dickson (1992) teigė, kad įmonė turi kurti vis naujus konkurencinius pranašumus, siekiant aplenkti konkurentus.

Day ir Wensley (1988) išskyrė du pagrindinius ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinius: išskirtinius gebėjimus, kurie siejami su įmonės personalo išskirtinėmis kompetencijomis ir išskirtiniais ištekliais, kurių neturi kitos įmonės. Barney (1991), Hall (1993), Oliver (1997) ir Aaker (2001) taip pat pritarė šiai nuomonei, teigdami, jog įmonės ištekliai turi būti vertingi. Išteklių vertingumas suprantamas kaip jų galimybės ir gebėjimas garantuoti įmonei išskirtinumą, kuris tiesiogiai lemia jos konkurencinį pranašumą. Ištekliai turi būti sunkiai arba brangiai imituojami. Jų išskirtinumas turi būti ilgalaikis, nes per trumpą laiką įmonė gali nespėti juo pasinaudoti. Norėdama išlaikyti išteklių išskirtinumą, įmonė turi nuolat investuoti į išteklių kūrimą, išlaikymą ir atnaujinimą. Ištekliai turi priklausyti įmonei. Kuo patikimiau įmonė kontroliuoja savo išteklius, tuo mažesnė tikimybė, kad konkurentai sugebės perimti ir pasinaudoti jos ištekliais.

Aaker (2001) pabrėžia, kad įmonė turės konkurencinį pranašumą tada, kai konkurentai negalės jo imituoti savo turimais ištekliais ir kompetencija.

Bharadwaj, Varadarajan, Fahy (1993) bei Day ir Nedungadi (1994) nagrinėjo konkurencinį pranašumą marketingo kontekste. Jų nuomone, konkurencinis pranašumas įgyjamas tuomet, kai jį pripažįsta vartotojai. Konkurencinis pranašumas turi būti matomas vartotojams ir turi sustiprinti prekės ar paslaugos vertę. Prekės vertė vizualiai gali būti nematoma vartotojams, tačiau ji turi

atsispindėti prekės ženklu arba reklamoje. Gardner ir Levy (1955), Aaker (1991, 2001) bei Keller (1993, 2003) teigia, kad stiprus prekės ženklas yra svarbus ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltinis.

Bharadwaj, Varadarajan, Fahy (1993) bei Day ir Nedungadi (1994) pabrėžia, kad ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimui būtina vartotojų ir konkurentų analizė bei nepatenkintų vartotojų poreikių paieška. Tik žinant nepatenkintus vartotojų poreikius bei silpnąsias konkurentų puses, galima įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, geriau panaudojant įmonės išteklius ir kompetencijas. Šiai nuomonei pritarė Aaker (2001) teigdamas, kad konkurentų pažinimas yra svarbus ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinis.

Morgan ir Hunt (1996) nagrinėjo santykių marketingą kaip konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinį. Jie teigia, kad konkurentams sunku kopijuoti įmonės ilgalaikius santykius su vartotojais. Vartotojų lojalumas, pasitikėjimas ar reputacija negali būti perkami arba įsigijami per trumpą laiką. Morgan ir Hunt (1996) konstatuoja, kad su vartotojais užmezgti ilgalaikiai santykiai suteikia įmonei konkurencinį pranašumą. Webster (1992) siūlo santykių marketingo testinumą, nes santykių marketingas padeda įmonei plėstis nuo pavienių operacijų iki įmonės tinklų. Panašiai Iacobucci ir Hopkins (1992), Anderson, Hakansson, ir Johanson (1994) didelį dėmesį skiria ryšių stiprinimui, kurie gali užtikrinti įmonei ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Tinklai susideda iš daugybės ryšių (ryšių su partneriais, ryšių su vartotojais, netgi ryšių su konkurentais) ir kiekvienas iš jų padeda įmonei įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Frazier, Spekman, O'Neal ir Jarillo (1988) akcentuoja oportunistinę įmonių elgseną tinklo viduje. Jarillo (1988) teigia, kad pasitikėjimo užsitarnavimas ir įmonės dėmesys pozityvios viešosios nuomonės formavimui rodo, kad įmonei svarbus tinklo funkcionavimas. Jeigu įmonės, dalyvaujančios tinklo įgyvendinime, išnaudoja vertės kūrimo galimybę, tinklo dėka įmonės lengviau atranda perspektyviausią veiklos sritį, taip padidindamos savo konkurencinį pranašumą.

Porter (1985) taip pat kalba apie "koalicijas", leidžiančias pasidalinti veiklomis, kad pagerintų įmonės veiklą bei padidintų konkurencinį pranašumą. Tačiau Porter (1985) vertės grandinė nagrinėjama vienos įmonės viduje, o Jarillo (1988), Frazier, Spekman, ir O'Neal (1988) nagrinėja vertės grandinę tarp įmonių.

Hoffman (2000) moksliniuose darbuose nagrinėdamas ilgalaikio konkurencinio pranašumo sampratą ir jo šaltinius, teigia, kad įmonė konkurencinį pranašumą gali įgyti per išskirtinius išteklius ir kompetencijas, adaptavimąsi išorinėje aplinkoje ir tinklus. Įmonių tinklo teorija remiasi konkurencijos vengimu, atsisakymu arba jos transformacija į bendradarbiavimą bei kooperaciją. Įmonių tarpusavio santykiai analizuojami ne konkurencijos, o bendradarbiavimo pagrindu. Tokiu būdu konkurencinis pranašumas šiuo atveju vertinamas kaip kooperacinis pranašumas ir įgaunamas ne tinklo, o kitų įmonių atžvilgiu. Tinklas šiuo atveju suprantamas kaip įvairūs aljansai, bendros

įmonės, kitos bendros veiklos struktūros, į kurias įtraukti pagrindinių žaliavų tiekėjai, svarbiausi klientai, net buvę konkurentai. Tinkluose įmonių ryšiai lemia abišali išteklių išplėtimą ir sugebėjimų tobulinimą ir didesnę valdymo efektyvumą, kas sudaro prielaidą įmonei gauti didesnę pelną ir įgyti konkurencinį pranašumą. Be to kiekviena tinkle esanti įmonė gali mokytis kaip geriau panaudoti turimus išteklius ir kompetencijas, siekiant konkurencinio pranašumo. Konkurencinis pranašumas tinkluose gali būti įgytas remiantis pasitikėjimu tarp įmonių. Paprastai įmonės įgyja konkurencinį pranašumą, jei yra stipresnės arba turi palankesnę padėtį rinkoje negu konkurentai, todėl tarp įmonių kyla oportunistinio grėsmė – veikimas prieš kitą įmonę. Atsiradęs pasitikėjimas keičia nuostatas konkurentų atžvilgiu ir panaikina oportunistinius santykius. Pasitikėjimas, kurio dėka dažniau keičiamasi idėjomis ir žiniomis, skatina kūrybiškumą, kuris yra būtinas kuriant ir išlaikant ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Ilgalaikis bendradarbiavimas tarp įmonių skatina jų vidinių struktūrų ir procesų suderinimą, mažiau formalizuotus ryšius tarp įmonių, ir tai galiausiai sudaro prielaidas efektyvesniam valdymui .

Slater, Woodruff ir Parasuraman (1997) moksliniuose darbuose akcentuoja, kad ilgalaikis konkurencinis pranašumas įgyjamas sukuriant didesnę vertę vartotojui. Įmonė, kuri pirmoji numatys vartotojų poreikių tendencijas, pasieks konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones - konkurentes.

Minėtų autorių nuomonei pritaria Kotler (2003) ir Porter (2005) teigdami, kad konkurencinis pranašumas įgyjamas pateikiant vartotojui didesnę vertę, kuri sukuriama parduodant prekę mažesne kaina, arba aukštesne kaina, tačiau turinčią papildomą vertę, kuri kompensuoja aukštesnę kainą.

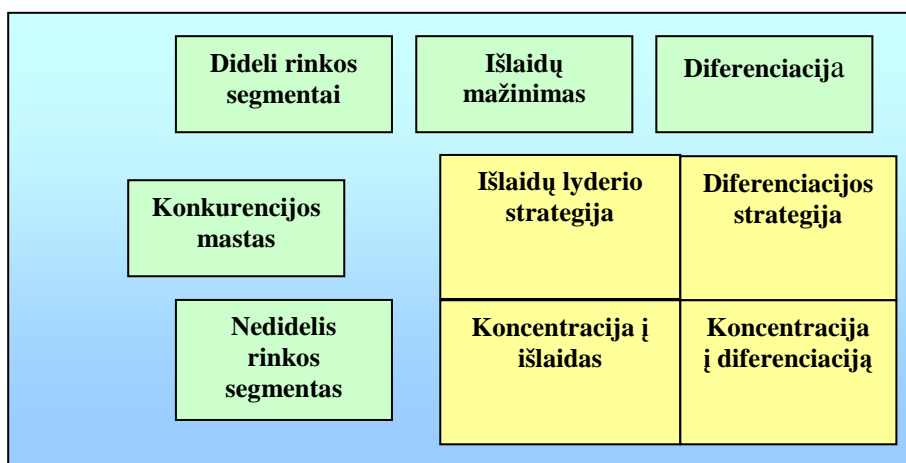
1.2. Konkurencinio pranašumo įgijimo ir konkuravimo strategijų teorinė analizė

1.2.1. Konkurencinio pranašumo įgijimo bendrosios strategijos

Dažnai mokslinėje literatūroje konkurencinio pranašumo terminas siejamas su Porter ir jo pagrindiniais konkuravimo strategijų tipais. Porter (2005) nagrinėdamas konkuravimo strategijas teigia, kad įmonė gali įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą taikant *bendrąsias konkuravimo strategijas*: išlaidų lyderio, diferenciacijos ir koncentracijos (1 paveikslas).

Išlaidų lyderio strategija - įmonė savo veiklą grindžia ištekliais, kurie užtikrina mažiausias išlaidas šakoje, kurioje ji veikia. Sugebėjimas efektyviausiai valdyti išteklius, leidžia įmonei pasiekti mažiausias išlaidas savo veiklos šakoje ir tuo pačiu įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Išlaidų lyderio strategija reikalauja didelio dėmesio išlaidų kontrolei ir jų minimizavimui. Išlaidų minimizavimą galima pasiekti dėka gamybos masto ekonomijos, t. y. gaminant standartizuotas prekes ir didinant jų gamybos apimtis. Išlaidų mažinimas suteikia įmonei galimybę parduoti savo prekes mažiausia kaina. Konkurencinių pranašumų įgijimas siūlant vartotojams prekes mažesne

kaina, tradiciškai vertinamas kaip pagrindinis būdas siekiant pranašumo. Nors kaina dažnai jau nebevaidina pagrindinio vaidmens įgyjant konkurencinį pranašumą, tačiau išliko nemažai veiklos rūšių, ypač vartojimo, maisto produktų gamyboje, kur konkuruoti kitais parametrais, negu kaina yra gana ribotos galimybės. Netgi jei siekiama konkuruoti per prekių diferencijavimą, galimybė manevruoti kaina išlieka svarbia prielaida dar efektyviau diferencijuoti prekę.



Šaltinis: Porter, M. E. Competitive strategy, 2005, p. 499.

1 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo bendrosios strategijos

Remiantis Porter (1980) penkių konkurencinių jėgų modeliu, galima įvardinti šiuos išlaidų lyderio strategijos privalumus:

- tiesioginių konkurentų atžvilgiu tai leidžia gauti didesnę negu vidutinį pelną šakoje; inicijuoti „kainų karą“ ir jaustis jame saugiau; investuoti į kitus konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinius ; didinti užimamą rinkos dalį;
- potencialių konkurentų atžvilgiu tai labai patogiu, kadangi sumažina tokių įmonių interesą įeiti į rinką- įėjimo išlaidos visuomet yra didesnės, o pelnas- negarantuotas;
- pirkėjų ir tiekėjų atžvilgiu tai apsaugo nuo jų derėjimosi galios.

Diferenciacijos strategija - įmonė kuriuo nors aspektu siekia unikalumo. Dažniausia ji skirta diferencijuoti įmonės siūlomą prekę, kuri vartotojų būtų suvokiama kaip unikali. Diferenciacijos esmė - pelno įmonei gavimas, kuriant vartotojui vertę, kuri yra skirtinga ir didesnė nei siūlo konkurentai. Viena svarbiausių sąlygų, būtinų norint sėkmingai diferencijuoti prekę yra rinkos segmentavimas bei vartotojų poreikių išsiaiškinimas. Diferenciacija negali būti siejama tik su prekės ypatumais, bet turi apimti visą įmonės ir vartotojo santykių kompleksą, apčiuopiamus ir neapčiuopiamus aspektus.

Apčiuopiami ypatumai - tai susiję su matomomis prekės ar paslaugos charakteristikomis ir galintys būti pasirinkimo veiksniais. Tai visų pirma, dydis, spalva, forma, technologija ir kita.

Neapčiuopiami ypatumai pagrįsti daugiau emocijomis, jausmais, socialiniais ir psichologiniais veiksniais (pavyzdžiui, siekis statuso, išimtinumo, individualumo ir panašiai).

Prekės kainą visuomet didina diferenciacija. Ši didėjimą sąlygoja tiesioginės ir netiesioginės išlaidos, gaunamos dėl negalėjimo naudotis masinės gamybos teikiamomis galimybėmis, taip pat papildomos išlaidos įvairiems su diferenciacija susijusiems veiksams. Dažnai laikomasi nuomonės, kad investicijos į prekės ar paslaugos diferenciaciją mažina pelną. Taigi vertinant diferenciacijos taikymą įmonėje, reikia susieti su prekės verte ir, tai kaip šią vertę suvokia vartotojas.

Nedaug naudos duoda pastangos identifikuoti tas vartotojui svarbias prekės savybes, kurių įmonė negali deramai patenkinti. Lygiai taip pat menka nauda akcentuoti tuos galimus prekės ypatumus, kuriuos įmonė gali pasiūlyti, bet kurie nėra svarbūs vartotojams. Diferenciacija taikytina tada, kai:

- vartotojai turi skirtingus poreikius;
- vartotojai vertina diferencijuotas prekes;
- nemažai konkurentų nenaudoja diferenciacijos arba ją naudoja nepakankamai kūrybiškai.

Išlaidų lyderio ir diferenciacijos strategijų skirtumai parodyti 1 lentelėje.

1 lentelė

Išlaidų lyderio ir diferenciacijos strategijų skirtumai, atsižvelgiant į įmonės veiklos funkcijas

Išlaidų lyderio strategija	Diferenciacijos strategija
Išlaidų lyderio strategija	Diferenciacijos strategija
Gamybos masto ekonomija, dideli gamybiniai pajėgumai.	Gamyba orientuota į prekės adaptavimą ir galimybes greitai reaguoti į vartotojų poreikių pokyčius.
Gamyba plečiama atsižvelgiant į paklausos augimą .	Gamyba plečiama siekiant išvengti prekių trūkumų.
Gamyba organizuojama į sandėlius, siekiama efektyvios logistikos.	Gamyba organizuojama pagal užsakymus.
Žmogiškieji išteklių	Diferenciacijos strategija
Formalios procedūros ir aiški hierarchija.	Mažiau formalios procedūros ir hierarchija.
Griežta administravimo sistema siekiant išlaidų kontrolės.	Didesnė nei vidutinė skatinimo sistema, siekiant išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus.
Marketingas	Diferenciacijos strategija
Mažo intensyvumo rėmimas.	Intensyvus rėmimas.
Masinis marketingas.	Diferencijuotas marketingas.
Standartizuota prekė.	Adaptuota prekė.
Kaina mažesnė už konkurentų.	Kaina didesnė už konkurentų.
Tyrimai ir jų plėtra	Diferenciacijos strategija
Inovacijos orientuotos į gamybos proceso tobulinimą.	Inovacijos orientuotos į prekės tobulinimą
Prekės tobulinamos tobulinant jų gamybą.	Prekės tobulinamos siekiant suteikti didesnę naudą vartotojui

Šaltinis: Porter, M. E. Competitive strategy, 2005, p. 502.

Koncentracija į išlaidas ir koncentracija į diferenciaciją – naudojant šią strategiją įmonė pastangas sutelkia į kurį nors veiklos aspektą siauroje konkurencijos srityje šakos viduje: vartotojų grupė, konkreti prekė ar konkreti geografinė rinka. Tikslas - pasirinkti rinkos segmentą ir jį

aptarnauti geriau negu konkurentai. Konkurencinį pranašumą galima įgyti arba mažinant išlaidas arba didinant prekės diferencijavimą ir tuo išsiskirti iš konkurentų.

Įmonė konkurencinį pranašumą pasiekia tuomet, kai konkurentai nesugeba taip pat gerai aptarnauti pasirinktos tikslinės rinkos. Vienas iš koncentracijos taikymo pranašumų yra tas, kad nereikia didelių išteklių, norint įsitvirtinti nedideliame rinkos segmente, sąlyginai nedidelė rizika ir nedideli potencialūs nuostoliai nesėkmės atveju. Stiprėdama įmonė gali augti, vystydama savo aptarnaujamą rinkos segmentą, formuodama jame naujus, papildomus poreikius, užimdama konkurento rinkos dalį ir bandydama parduoti prekę iki tol jo nenaudojusiems vartotojams. Naujiems konkurentams ši tikslinė rinka gali atrodyti nepatraukli dėl ribotų veiklos apimčių ir būtinumo specializuotis bei su tuo susijusiomis papildomomis išlaidomis. Analogiška situacija yra ir prekių pakaitalų atžvilgiu. Tiekėjų derybinė galia mažėja dėl mažo jų suinteresuotumo integruoti savo veiklą mažame rinkos segmente, o vartotojai paprastai būna lojalūs specifinę prekę ar paslaugą teikiančiai įmonei.

Įmonė gali įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, naudodama koncentravimosi į išlaidas ar į diferenciaciją strategiją, kai egzistuoja tokios prielaidos:

- galima išskirti aiškius rinkos segmentus, turinčius specifinius poreikius;
- įmonė neturi pakankamai išteklių, kad galėtų naudoti diferenciaciją;
- pasirinktas rinkos segmentas yra pelningas;
- veiklos sritis nepasižymi sezoniškumu ir cikliškumu, nes priešingu atveju įmonė būtų priversta diversifikuoti savo veiklą ir dėl to prarastų koncentracijos teikiamus privalumus.

Miles ir Snows (1978) siūlo keturias konkurencinio pranašumo įgijimo strategijas: *lyderiavimo, gynybos, analizės ir reakcijos*.

Naik ir Chakravarty (1992) teigia, jog konkurencinį pranašumą galima pasiekti taikant keturias konkuravimo strategijas: *inovacinę, prisitaikymo prie vartotojo poreikių, prekių diferenciacijos ir kainos mažinimo*. Taip pat konkurencinį pranašumą galima pasiekti naudojant kelių išvardytų konkuravimo strategijų kombinaciją.

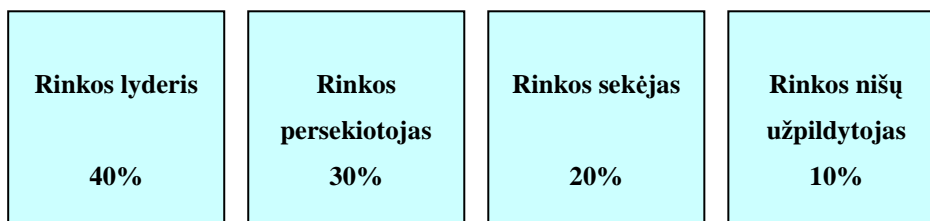
Medina (1998) teigia, jog įmonė, naudojanti *inovacinę strategiją* pastoviai kuria naujas prekes, netgi pati sunaikindama jau esamas prekes, o naudojanti prisitaikymo prie vartotojo poreikių strategiją, kuria prekes, kurios atitiktų individualius vartotojų poreikius. O įmonė, kuri gamina standartizuotą prekę, taikys kainos mažinimo strategiją.

1.2.2. Konkuravimo strategijos pagal užimamą rinkos dalį

Konkurenciniam pranašumui įgyti Kotler (2000), Kotler ir Keller (2006) siūlo taikyti konkuravimo strategijas pagal užimamą rinkos dalį.

Jų nuomone, konkurentus galima suskirstyti į: *rinkos lyderį, rinkos persekiotoją, rinkos sekėją, rinkos nišų užpildytoją.*

Konkurentų hipotetinis pasiskirstymas pagal užimamą rinkos dalį parodytas 2 paveiksle:



Šaltinis: Kotler, Ph.; Keller, K. L. Marketing Management, 2006, p.722.

2 pav. Konkurentų hipotetinis pasiskirstymas pagal užimamą rinkos dalį

Šio skirstymo esmė yra ta, kad kiekvienas iš išvardytų rinkos dalyvių ne tik užima skirtingą rinkos dalį, bet ir gali rinktis skirtingas konkuravimo strategijas.

Rinkos lyderio strategija - daugelyje rinkų galima išskirti lyderius. Paprastai viena įmonė gerokai išsiskiria iš konkurentų visumos ir užima didžiausią rinkos dalį. Tokia padėtis suteikia daugiau laisvės renkant prieš konkurentus nukreiptas konkuravimo strategijas. Rinkos lyderis turi daugiau už kitus galimybių padidinti užimamos rinkos dalį t. y. pritraukti naujus vartotojus ar esamus vartotojus paskatinti pirkti daugiau arba dažniau. Rinkos lyderio reklamos ar kitų marketingo veiksmų paskatinti vartotojai dažniausiai renkasi kaip tik jo prekes, todėl kitų konkurentų rinkos dalys atitinkamai mažėja. Rinkos lyderis turi daugiau už kitus galimybių atakuoti konkurentus, juos “spausti” ar netgi tiesiogiai žlugdyti. Vienas iš būdų - mažinti kainas, priverčiant konkurentus sekti šiuo pavyzdžiu. Pasekę rinkos lyderio pavyzdžiu konkurentai praranda dalį pelno, nepasekę – dalį rinkos. Abiem atvejais mažiau pelningai dirbančios įmonės gali nuspręsti pasitraukti iš rinkos ar net žlugti. Kainų konkurencija turi daug trūkumų. Vienas svarbiausių – net ir rinkos lyderiui po konkurentų žlugdymo kampanijos gali nebepavykti grąžinti kainų į ankstesnį lygį, nes vartotojai įprato prie pigesnių prekių. Kainų pakėlimas gali paskatinti atidėti pirkimą ar rinktis prekių pakaitalus. Todėl daug dažniau rinkos lyderiai konkuruoja ne kainomis, o naudodami kitas marketingo priemones. Jiems lengviau pagerinti prekės kokybę ar vartotojų aptarnavimą, investuoti daugiau lėšų į reklamą ir pan.

Rinkos lyderis siekdamas ir toliau pirmauti rinkoje turi stengtis:

- padidinti užimamos rinkos dalį;
- apsaugoti esamą rinkos dalį, taikant apsaugos strategijas

Padidinti užimamą rinkos dalį galima:

- pritraukiant naujus vartotojus;
- reklamuojant naujas vartojamąsias prekės savybes;
- įtikinant vartotojus daugiau pirkti tos įmonės prekių.

Rinkos lyderis, nors ir stengdamasi padidinti užimamą rinkos dalį, turi nepamiršti saugoti užimamą rinkos poziciją nuo konkurentų atakų. Jis yra lyg milžiniškas dramblys, be paliovos puolamas "bičių spiečiaus". Rinkos lyderis gali greitai prarasti pirmaujančias pozicijas rinkoje, jeigu tik manys, kad tik jo prekė, paskirstymo kanalai ir marketingo komunikacijos priemonės yra geriausi, ir jų nuolatos netobulins. Taigi, rinkos lyderis turi apsaugoti esamą rinkos dalį, naudodamas apsaugos strategijas.

Didėjanti pasaulinė konkurencija privertė įmonių vadovus bei mokslininkus susidomėti ir *apsaugos strategijomis*. Kotler (2001), Kotler ir Keller (2006) išskiria rinkos lyderio naudojamas konkurencinės kovos apsaugos strategijas:

- *Pozicijos apsauga* - paprasčiausia apsaugos priemonė yra apjuosti teritoriją neįveikiama siena. Reputacija ir pripažintas prekės ženklas yra pagrindinės priemonės, siekiant rinkos lyderiui išlaikyti esamą poziciją.
- *Flangų apsauga* - rinkos lyderis gali ne tik saugoti savo teritoriją, bet kartu organizuoti apsauginius postus flanguose (užimamos pozicijos šonuose).
- *Išankstinė apsauga* - daug agresyvesnė strategija yra pulti konkurentą anksčiau, negu šis pradės pulti.
- *Apsauga kontratakuojant* - rinkos lyderis negali būti pasyvus. Jis turi imtis kontratakos. Įmonė lyderis turi atsakyti į konkurentų kainų sumažinimą, staigią rėmimo kampaniją ar įsiveržimą į jos užimamą rinkos dalį.
- *Mobili apsauga* - tai daug daugiau negu agresyvus rinkos lyderio užimamos pozicijos gynimas. Naudodama mobilios apsaugos strategiją, rinkos lyderis įeina į naujus rinkos segmentus, kurie vėliau gali tapti apsaugos centrais.
- *Priverstinis veiklos ribojimas* - kai kurie rinkos lyderiai apriboja savo veiklą tam tikrame rinkos segmente arba sustambina rinkos segmentus.

Rinkos persekiotojo strategija - pagrindinis 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 (dažniausiai lyderį). Panašiai kaip ir rinkos lyderiui jam gali tekti atremti konkurentų atakas. Tačiau, skirtingai nuo rinkos lyderio, persekiotojas kartais gali sutaupyti savo išteklius ir nekurti iš esmės naujų prekių. Turėdamas pakankamai išteklių ir kompetencijos, jis gali pasinaudoti rinkos lyderio idėjomis ir kurti netgi tobulesnes prekes. Kartais prekės tiesiog kopijuojamos ir ne visada įmanoma jas apsaugoti. Tuomet rinkos persekiotojas parduoda ne blogesnes už lyderio prekes, tačiau mažesne kaina.

Rinkos persekiotojas laikosi vienos iš dviejų pozicijų:

- Atakuoja rinkos lyderį arba kitus konkurentus, t. y. Griebiasi agresyvios politikos;

- Stengiasi vien tik laviruoti “įmonę kaip laivą, kad neužplauktų ant povandeninių rifų”.

Rinkos persekiotojas, vykdamas agresyvią politiką, naudoja atakos strategijas (Kotler, 2001). Pirmiausia persekiotojas nustato savo strateginius tikslus. Karinis veiklos principas teigia, kad “kiekviena karinė operacija turi būti suplanuota ir atlikta tiksliais ir ryžtingais veiksmais”(Kotler, 2001). Daugelio šių įmonių tikslas – padidinti užimamą rinkos dalį.

Paprastai rinkos persekiotojas gali atakuoti:

- rinkos lyderį - tai labai rizikinga strategija, naudotina tada, kai lyderis aptarnauja rinką nepakankamai gerai, būtent nepakankamai gerai aptarnaujamas rinkos segmentas ir tampa puolimo objektu; kita puolimo alternatyva – išstumti iš rinkos lyderį inovacijomis;
- tokio pat stiprumo įmones, kurios nėra pakankamai paslankios, nepatenkina vartotojų poreikių.

Tiesioginė ataka - griebiamasi tiesioginės atakos tada, kai jis nukreipia savo pajėgas tiesiog prieš konkurentą. Stengiamasi atakuoti ne silpnąsias, bet stipriąsias konkurento vietas. Priemonės – kainos mažinimas, prekių tobulinimas, konkurento prekės ir reklaminės veiklos nukopijavimas.

Puolimas iš flangų - remiasi tuo, kad visos rinkos persekiotojo pajėgos sukaupiamos atakuoti konkurento silpnąsias vietas.

Puolimas apsupant - rinkos persekiotojas gali izoliuoti konkurentą nuo tiekėjų, be kurių jis negali dirbti arba nuo klientų, kuriems jis galėtų teikti paslaugas. Taip pat rinkos persekiotojas gali pasiūlyti prekes ar paslaugas, kurios visais atžvilgiais geresnės už konkurento.

Apeinamoji ataka - naudodamas apeinamąją ataką siekia užimti lengvai prieinamas konkurento rinkas.

Partizaninė ataka - pasireiškia nedidelėmis, vienkartinėmis rinkos persekiotojo atakomis, siekiant susilpninti konkurentą naudojant kainų mažinimo, pigesnių arba prestižinių prekių pasiūlos, jų įvairovės, geresnio aptarnavimo, mažesnių gamybos kaštų ir intensyvaus rėmimo priemonių. Šios atakos priemonės yra kainų mažinimas, pigesnių ir prestižinių prekių pasiūla, jų įvairovė - inovacija, geresnis aptarnavimas, mažesni gamybos kaštai ir intensyvus rėmimas.

Rinkos sekėjo strategija - rinkos lyderis nuolat tobulina ir kuria naujas prekes, taip išlaikydamas tvirtas pozicijas rinkoje. Taip pat įmonės teikia pirmenybę prekės imitacijos strategijai, t. y. kopijuodamos rinkos lyderį. Dar dažniau rinkos lyderio prekes ar marketingo veiksmus kopijuoja rinkos sekėjas. Jie būna dvejopi: vieni nusižiūri pagrindines idėjas ir tarsi seka rinkos lyderio pėdomis, kiti tiesiogiai plagijuoja viską, kas susiję su rinkos lyderio preke bei marketingo veiksmais, ir bando parduoti prekę lyderio vardu. Tai nelegali veikla, nuo kurios kasmet kenčia ir tikrieji šveicariškų laikrodžių gamintojai, ir garsios parfumerijos ar dizaino kampanijos, ir legalios muzikinių įrašų studijos. Visus rinkos sekėjus jungia vienas bendras bruožas: jie nesiekia užimti lyderio pozicijos, bet stengiasi pasinaudoti jo išbandytais veiksmais rinkoje. Todėl laiko

atžvilgiu jie visuomet truputį atsilieka, o pati strategija yra gana pasyvi ir priklauso nuo rinkos lyderio veiksmų.

Rinkos sekėjo strategijos (Kotler, Keller, 2006):

- *Kopijuotojas* - persekioja rinkos lyderį, kopijuodamas jo prekes, prekės ženklą, pakuotę ir kitus marketingo programos elementus su nežymiu nukrypimu.
- *Klastotojas* - kopijuoja lyderio prekes, prekės ženklą ir parduoda jas „juodojoje rinkoje“ per tam tikrus paskirstymo kanalus.
- *Imitatorius* - kopijuoja kai kuriuos rinkos lyderio marketingo komplekso elementus, tačiau išlaiko diferenciaciją pagal prekės ženklą, kainą, reklamą ir rinkos segmentus.
- *Adaptuotojas* - pritaiko arba patobulina rinkos lyderio prekes.

Rinkos nišų užpildytojo strategijos - svarbiausia jų konkuravimo tikslas - prisitaikyti prie specifinių nedidelių rinkos segmentų vartotojų poreikių. Pardavimo apimtys dėl tikslinės rinkos mažumo paprastai nedidelės, tačiau rinkos nišų užpildytojas dažnai dirba labai pelningai. Rinkos nišų užpildytojo strategija naudoja mažos įmonės, kadangi didelės įmonės ne itin domisi mažais rinkos segmentais ir nesistengia patenkinti jų savitų poreikių – taigi tiesioginė konkurencija su jais beveik nevyksta. Rinkos nišų užpildytojo veiklos pagrindas yra *specializacija* (Kotler, Keller, 2006):

- galutinių vartotojų specializacija;
- vertikalios lygio specializacija;
- vartotojų dydžio specializacija;
- prekės specializacija;
- kokybės ir kainos specializacija;
- aptarnavimo specializacija;
- paskirstymo kanalo specializacija;

1.2.3. „Dziudo“ konkuravimo strategija

„Dziudo“ konkuravimo strategija ir jos idėja, siejama su sporto dziudo analogais, gyvuoja mažiausiai 20 metų. „Dziudo“ sporto idėjų išplėtojimas į „dziudo“ konkuravimo strategiją reiškia, kad pagrindinius strateginius principus galima panaudoti taip, jog jie padėtų nugalėti stipresnius konkurentus (Yoffie ir Kwak, 2002).

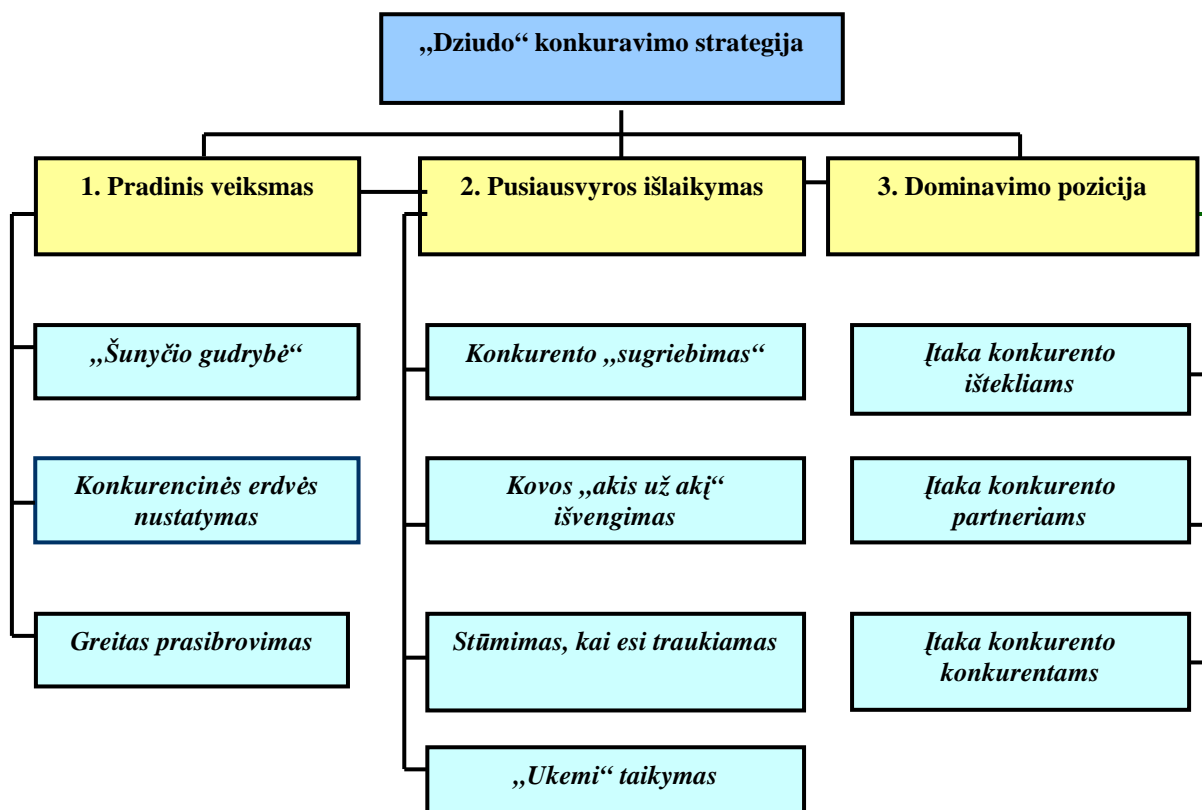
Yoffie ir Kwak analizavo kodėl kai kurioms įmonėms pasiseka nugalėti stipresnius konkurentus. Sėkmės užtikrinimui jie siūlo naudoti „dziudo“ strategiją, neleidžiančią konkurentams žaisti pilnu pajėgumu. Tie, kurie moka panaudoti „dziudo“ strategiją, išvengia tokių konkurencijos

formų, kaip susidūrimas, kur laimi „didelis“ ir „stiprus“. Vietoj to pasikliaujama greičiu, vikrumu ir kūrybiniu mąstymu plėtojant strategijas, kurios apsunkina galingų konkurentų lyderiavimą.

„Dziudo“ konkuravimo strategija turi tris esminius principus, nuo kurių priklausys įmonės sėkmė: *pradinis veiksmas, pusiausvyros išlaikymas ir dominavimas*.

Pradinio veiksmo pagalba konkurentas yra išvedamas iš pusiausvyros. Autoriai teigia, kad vadovai gali perimti pozicijas iš rinkos lyderio pasinaudodami savo išskirtiniais pranašumais. Išlaikydamos pusiausvyrą įmonės gali sėkmingai atremti konkurentų atakas. O pasinaudodamos įgyjama dominuojančia pozicija rinkoje, jos gali savo konkurentų stipriąsias puses paversti jų trūkumais. Įsisavinusi šiuos esminius „dziudo“ konkuravimo strategijos principus bet kuri įmonė gali išmokti konkuruoti su daug stipresniais konkurentais.

„Dziudo“ strategijos propaguotojai teigia, kad yra dešimt priemonių konkurentams sutriuškinti (3 paveikslas).



Šaltinis: Yoffie, D. B.; Kwak, M. Judo strategy: 10 techniques for beating a stronger opponent. Business strategy Review, 2002, p. 20.

3 pav. „Dziudo“ strategijos priemonės

„Šunyčio gudrybė“ - akcentuoja negrėsmingo įvaizdžio sukūrimą siekiant neišprovokuoti konkurento puolimo.

Konkurencinės erdvės nustatymas - jei „šunyčio gudrybė“ iš esmės siūlo gynybinę poziciją, tai pastaroji priemonė skatina nuo gynybos pereiti į pasiruošimą puolimui.

Greitas prasibrovimas - derinant pirmas dvi pradinio veiksmo priemones, randama galimybė įveikti konkurentą. Toliau reikalinga panaudoti ją savo pozicijoms sustiprinti nepalaujamai atakuojant.

Konkurento „sugriebimas“ - „pagriebus“ konkurentą kuo anksčiau, gali pasisekti iš anksto užkirsti kelią aršiai konkurencinei kovai, t. y. užtikrinti pergalę be kovos ar sustiprinti savo konkurencines pozicijas.

Kovos „akis už akį“ išvengimas – bandyti atsispirti pagundai ir išvengti kovoti “akis už akį”.

„Stūmimas“, kai esi „traukiamas“. Autoriai teigia, kad stumdamas, kai esi traukiamas, paeini vieną žingsnelį į priekį panaudodamas konkurento jėgą savo naudai. Sugebėjus įtraukti į kovą konkurento prekes ar technologiją, galima išvesti jį iš pusiausvyros ir priešpastatyti skausmingam pasirinkimui: atsisakyti savo pirminės strategijos arba žiūrėti, kaip ji yra sutriuškinama.

„Ukemi“ praktikavimas - dziudo sporte „ukemi“ yra saugus kritimas su minimaliu pranašumo praradimu, tam kad į kovą būtų grįžtama dar efektyviau.

Įtaka konkurento ištekliams - kaip teigia Yoffie ir Kwak, įmonės didžiausias turtas dažnai gali pavirsti jos didžiausia prievole. Bet kas, į ką dedamos didelės investicijos, gali tapti didele kliūtimi pasikeitimams.

Įtaka konkurento partneriams - sukelti nesutarimus priešingose stovyklose, kurti situacijas, kur buvusių partnerių interesai išsiskirtų.

Įtaka konkurento konkurentams - sukurti strategiją pasitelkus į pagalbą konkurento konkurentus (koalicijos su konkurento konkurentais).

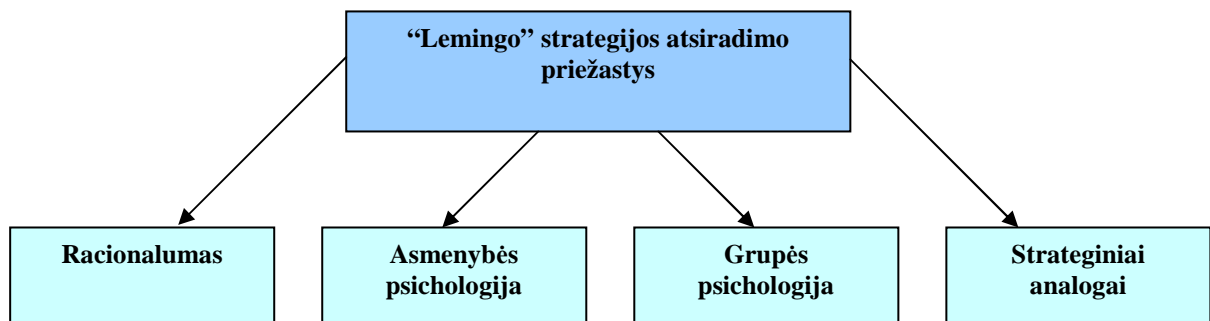
„Dziudo“ konkuravimo strategijos formavimo metu, bet kuriuo momentu viena iš trijų dedamųjų (pradinis veiksmas, pusiausvyros išlaikymas, dominavimas) gali būti lemtinga. Kol dar konkurencija nėra akivaizdi, *pradinis veiksmas* dažnai yra pats svarbiausias sėkmei. *Pusiausvyros išlaikymas* tampa svarbus, kai konkurentas pradeda kreipti dėmesį ir pasiruošia atakai. Konkurento sutriuškinimui labai svarbus yra jo silpnųjų vietų arba galimų įtakos sferų radimas.

1.2.4. Konverginė konkuravimo strategija

Saunders, Stern, Wensley ir Forrester (2000), remdamiesi savo pastebėjimais teigia, kad dažnai konkurentų strategijos konverguoja. Kartais tos konvergencijos duoda žaidėjams gerų rezultatų, bet kartais būna fatališkos. Vieną tokią konvergencijos strategiją autoriai pavadino *„lemingo“* („*lemming*“ *angl.*) *strategija* – Norvegijoje gyvenančio graužiko lemingo vardu. Pasak Maltin (1984), egzistuoja mitas, kad esant per didelei populiacijai vienoje vietoje, lemingai nusižudo. Tačiau yra ir tokių nuomonių, kad lemingų savižudybė tėra fikcija ir lemingai nuo uolų

nešoka į jūrą žudydamiesi, kaip tai dažnai teigiama. Cikliniai populiacijos protrūkiai verčia lemingus judėti ten, kur mažesnė populiacija. Tokios migracijos metu daug lemingų žūsta nukrisdami nuo uolų arba nuskęsta upėse ir ežeruose. Tai nėra tyčinės savižudybės, o tik atsitiktinės mirtys lemingams bandant prasibrauti į nežinomas teritorijas ir susiduriant su įvairiomis iki tol jiems nepatirtomis kliūtėmis. Faktiškai, kai konkurencija dėl maisto, vietos ar kitų dalykų tampa per intensyvi, lemingai linkę greičiau užmušti vieni kitus, nei nusižudyti.

Autoriai pabandė išsiaiškinti, kodėl iš viso „lemingo“ strategijos atsiranda. Vadovaudamiesi įvairių specialistų (ekonomistų, psichologų ir valdymo specialistų) nuomone jie išskyrė tokias keturias atsiradimo priežastis: *racionalumas*, *asmens psichologija*, *grupinė psichologija* ir *strateginiai analogai* (4 paveikslas).



Šaltinis: Saunders, J.; Stern, Ph.; Winsley, R. ir Forrester, R. In search of the “lemming”: an investigation into convergent competition, 2000.

4 pav. Keturios „Lemingo“ strategijos atsiradimo priežastys

Simon (1997) teigia, kad *racionalumas* yra ekonominio mąstymo pagrindas, kai konkurencija yra interpretuojama kaip laisvai veikiančių ekonominių subjektų elgsena. Tai siūlo „silpną“ prielaidą, kad ekonominiai subjektai imasi veiksmų, orientuotų į ilgalaikius tikslus. Taip pat peršasi kur kas stipresnė prielaida, kad siekiama pelno, pardavimo apimtys augimo ar rinkos dalies užkariavimo tikslų. Tai skatina padaryti išvadą, kad įmonės taiko „lemingo“ strategijas, nes jos suteikia geriausius ekonominius privalumus. Nors tokios strategijos rezultatas gali būti santykinai menkas, bet alternatyvos gali būti dar blogesnės.

Racionalių lūkesčių teorija (Muth, 1961) teigia, kad visi konkurentai yra vienodai pajėgūs plėtoti strategiją, taigi, turėdami tą pačią informaciją jie konverguos į tą pačią strategiją. Kai tik viena įmonė priima protingą strateginį sprendimą, jos konkurentai sužino apie tai ir iš esmės padaro tą patį. Konkurentų nesėkmė kopijuoti protingus strateginius sprendimus rodo, kad ne visos įmonės yra vienodai protingos – tai prieštarauja racionalių lūkesčių teorijai, arba, kaip teigia Wernfeld, tai reiškia, kad įmonės turi skirtingus išteklius.

Asmenybės psichologija leidžia pažiūrėti į „lemingo“ fenomeną nustatant problemas, su kuriomis susiduria asmenys priimančys sprendimus įmonėse. Jos požiūriu, sėkmė priskiriama asmenybės charakteriui, o nesėkmė – nevaldomų aplinkybių rezultatas. Jei „lemingo“ strategijos

sėkmingos, vadinasi vadovas buvo pakankamai protingas; jei vadovui nepasiseka, tai pramonės šakos nesėkmė.

Asmens psichologija pateikia priežastį, kodėl asmenys negali išvengti „lemingo“ strategijos, bet nepaaiškina, kodėl ištisose pramonės šakose ji yra taikoma. Tai paaiškina *grupės psichologija*: platesnio mąstymo galimybė ne visuomet atsiranda, kadangi grupė dažnai daro prielaidą, kad visi joje vienodai mąsto. Toks vieningumas daro spaudimą grupės nariams priimti daugumos nuomonę.

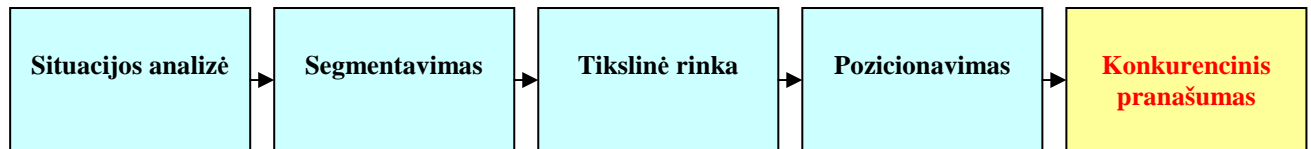
Strateginiai analogai yra kariniai ir sporto. Karinių strategijų analogų esmė sutriuškinti konkurentą tam tikroje veiklos sferoje. Akcentavimas nugalėti konkurentą gali skatinti „lemingo“ strategijas, konkuravimą vertinant kaip kovą konkrečioje veiklos sferoje. Analogas pamiršta vartotojus ir kitus rinkos dalyvius, kadangi įmonės kovoja dėl rinkos dalies užkariavimo ir pergalės. Analogo esmė reiškia susidūrimą su konkurencija ir atsakomąjį smūgį po kiekvieno konkurento ėjimo.

Sporte konkurentai yra priversti būti panašiais ir laikytis tam tikrų taisyklių. Rezultatas paprastas: pergalė arba pralaimėjimas. Sporte kaip ir kare, sėkmė pagimdo imitatorius, atitinkamai verslo terminais, skatina „lemingo“ strategijas.

Henderson (1983) mini „žaliuosius“ - *ekologinius analogus*, kurie yra mažiau populiarūs už karinius ir sporto analogus. Marketingo mokslininkai pritaria pašalinimo principo koncepcijai, kuri teigia, kad dvi įmonės tos pačios rinkos dalies užimti negali. Šis klaidingas požiūris veda į kovą dėl dominavimo tikslinėje rinkoje, kad nebūtum sunaikintas. Priešinga evoliucijos interpretacija skatina „*lemingo*“ strategijas, kadangi įmonės kovoja dėl vietos toje pačioje rinkoje.

2. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO TEORINIS MODELIS

Apibendrinus D. A. Aaker (1991), Ph. Kotler (2000), M. Porter (1998, 2001), N. Hoffman (2000) ir kitų mokslininkų teorijas, rekomenduojamas toks konkurencinio pranašumo įgijimo teorinis modelis (5 paveikslas):



Šaltinis: sukurta autoriaus.

5 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo teorinis modelis

2.1. Situacijos analizė

Mokslininkai, nagrinėjantys marketingo strategijos rengimo procesą, vieningai sutaria, kad situacijos analizė yra būtinas marketingo strategijos etapas. Kiekviena įmonė privalo analizuoti situaciją, kad galėtų identifikuoti aplinkos teikiamas galimybes bei keliamas grėsmes, o taip pat kritiškai įvertintų įmonės galimybes bei vėliau priimtų atitinkamus strateginius sprendimus tolesnės veiklos vystymui.

D. A. Aaker (2005) teigia, kad situacijos analizė apima: *išorinės aplinkos analizę, vidinės aplinkos analizę ir SSGG analizę.*

1. Išorinės aplinkos analizė:

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

2. Vidinės aplinkos analizė:

- marketingo galimybių analizė;
- marketingo komplekso elementų analizė.

3. SSGG analizė.

Atliekant išorinės aplinkos analizę, pirmiausia būtina atlikti rinkos analizę.

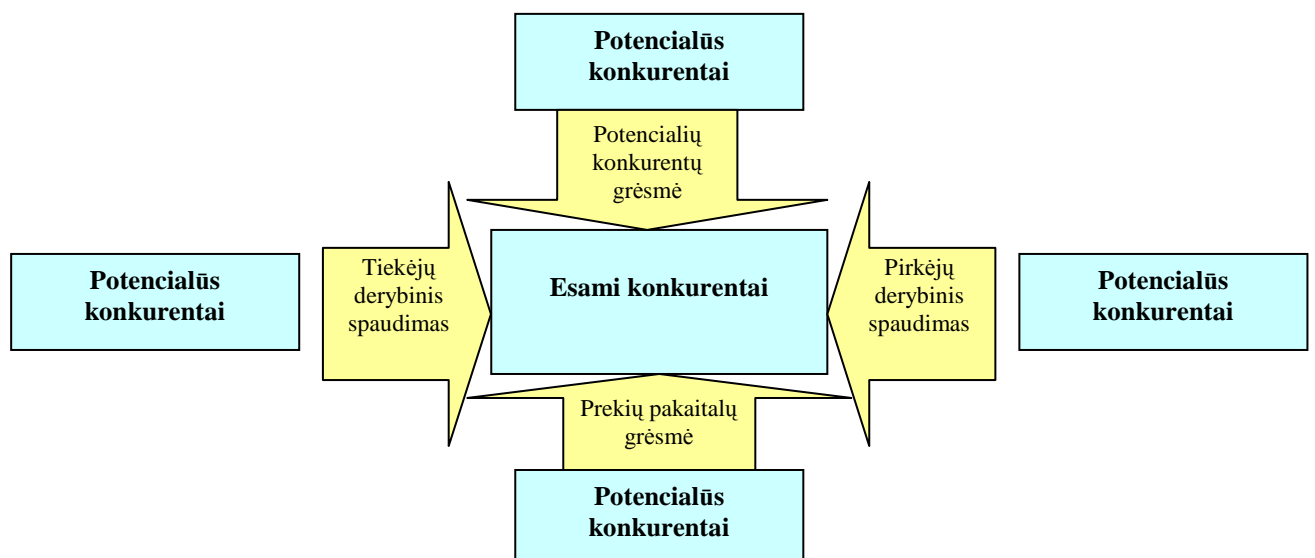
Rinkos analizė atliekama tokiu nuoseklumu:

1. *Identifikuojant rinką* nustatoma, tarp kokių prekių ir kokiose geografinėse rinkose konkuruoja įmonės prekės.

2. *Vertinant rinkos dydį*, dažniausiai yra skaičiuojamas rinkos paklausos dydis bei išvestiniai jos rodikliai. V. Pranulis ir kiti (2000) nurodo tokius rinkos dydį apibrėžiančius rodiklius: rinkos paklausa, rinkos potencialas, rinkos talpumas, įmonės prekių paklausa, rinkos dalis.
3. Nustatant *rinkos augimo tempus* naudojami būsimos paklausos vertinimo metodai. Ph. Kotler (2000) būsimos paklausos vertinimui rekomenduoja naudoti šiuos metodus:
 - pirkėjų ketinimų apklausa;
 - pirkėjų nuomonę ir vertinimus;
 - ekspertų nuomonę;
 - praeities pardavimų prognozavimą;
 - rinkos testavimą.
4. *Rinkos tendencijų identifikavimas* - būtina nustatyti, kokie veiksniai sukėlė pastebėtus reiškinius (demografiniai pokyčiai, kultūra, vertybės, mada, naujausios technologijos, reklama ir kt.). Taip pat svarbu įvertinti, ar reiškinys yra atviras masinei rinkai.
5. *Esminiai sėkmės veiksniai* nusako, kokių reikia įgūdžių ir kompetencijų tam, kad įmonė sėkmingai konkuruotų dabar ir ateityje.

Vartotojų poreikių ir norų išsiaiškinimui būtina atlikti paklausos analizę, t. y. identifikuoti esamus vartotojus ir išsiaiškinti jų poreikius. O atsakant į antrą klausimą, būtina konkurentų analizė, kurios metu svarbu įvertinti konkurencijos intensyvumą, veiksnius, skatinančius konkurenciją bei būdus, kaip įgyti konkurencinį pranašumą.

6. *Rinkos patrauklumo ir šakos pelningumo įvertinimui* naudojamas M. Porter (2001) penkių konkurencinių jėgų modelis (6 paveikslas).



Šaltinis: Porter, M. E. Competitive strategy, 2001, p. 417.

6 pav. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis

Potencialūs konkurentai. Potencialių konkurentų įėjimo į rinką grėsmė iškyla tuomet, kai naujos konkuruojančios įmonės kuriasi ir ateina į rinką, kuri yra patraukli ir kurioje nėra barjerų, ribojančių naujų įmonių kūrimąsi. Įeidami į rinką potencialūs konkurentai yra nusiteikę užimti atitinkamą rinkos dalį, dažnai tam tikslui panaudodami naujas galimybes ir nemažus išteklius. Jeigu šakos įėjimo barjerai yra pakankamai aukšti ir, jeigu potencialūs konkurentai tikisi griežto atsako iš esamų rinkos dalyvių, tuomet potencialių konkurentų grėsmė yra maža. Strategine prasme tokie pagrindiniai įėjimo į rinką barjerai gali riboti potencialių konkurentų atsiradimą.

Pagrindiniai potencialių konkurentų įėjimo į rinką grėsmės veiksniai yra prekės diferenciacija, masto ekonomija, pradinio kapitalo poreikis, perėjimo kaštai, priėjimas prie paskirstymo kanalų bei valstybiniai ir teisiniai barjerai.

Kai kuriose šakose sėkmę garantuoja prekės diferenciacijos strategija. Vartotojų poreikių pažinimas, aptarnavimo gerinimas bei kitos priemonės, susijusios su prekės diferenciacija reikalauja papildomų išlaidų bei laiko sąnaudų. Tai mažina potencialių konkurentų įėjimo į rinką galimybes. Jei prekės gamybos procese egzistuoja masto ekonomija, tuomet mažėja potencialių konkurentų atėjimo grėsmė. Potencialių konkurentų įėjimo į rinką galimybes mažina ir tai, jog reikalingas didelis pradinis kapitalas, investicijos į tyrimus, naujas technologijas bei paskirstymo kanalus. Perėjimo kaštai gali apimti darbuotojų perkvalifikavimo, naujos papildomos įrangos įsigijimo kaštus ir pan. Kai vartotojai yra patenkinti rinkoje esamomis prekėmis ar paslaugomis, sunku perorientuoti vartotojus į naują rinkos dalyvį. Tai taip pat mažina potencialių konkurentų įėjimo į rinką galimybes. Naujiems konkurentams būna sunku įeiti į kai kurias rinkas, kadangi sunku prieiti prie paskirstymo kanalų, kuriuos kontroliuoja rinkoje veikiančios įmonės. Vyriausybės politika įtakoja naujų konkurentų atėjimą į rinką. Esant aukštiesiems valstybiniams ir teisiniams barjerams, mažėja potencialių konkurentų įėjimo į rinką grėsmė.

Esami konkurentai. Konkurencija tarp esamų konkurentų rinkoje tiesiogiai įtakoja rinkos patrauklumą ir šakos pelningumą. Daugumoje verslo šakų konkurenciniai vienos įmonės veiksmai paliečia ir kitus konkurentus bei kartu iššaukia atitinkamą konkurentų reakciją. Taigi, konkurentai yra tarpusavyje susiję ir toks atitinkamų veiksmų ir atoveiksmių santykis įtakoja rinkos patrauklumą ir šakos pelningumą. Konkurencijos intensyvumą tarp esamų konkurentų rinkoje įtakoja tokie veiksniai kaip prekės diferenciacija, įmonių koncentracija pramonės šakoje, pramonės šakos augimo tempai, kaštų struktūra, perėjimo kaštai ir išėjimo barjerai.

Vartojimo prekių rinkoms būdinga didesnė konkurencija, kai tuo tarpu aukštos diferenciacijos prekės, kurias sunkiau nukopijuoti, siejamos su mažesnio intensyvumo konkurencija. Dauguma vienodo dydžio konkurentų inicijuos stiprią konkurenciją. Kada lyderis išryškėja, pasidaro 50% didesnis nei artimiausias persekiotojas, tada konkurencija sumažėja, kadangi egzistuoja didelis kaštų pranašumas. Lėti pramonės šakos augimo tempai didina

konkurencijos intensyvumą. Aukšti pastovūs kaštai skatina didinti gamybos apimtis ir mažinti prekės kainą. Kada perėjimo kaštai yra labai aukšti, tada konkurencija mažėja. Šiuo atveju prekė yra diferencijuota, o vartotojas investavo daug savo išteklių bei laiko išmokdamas, kaip naudotis turima preke, ar investavo į pakeitimus, kurie kitoms prekėms netinka. Kada išėjimo barjerai yra dideli, nes nėra galimybių vystyti verslą kitose srityse, egzistuoja vertikali integracija, tada konkurencija bus daug intensyvesnė.

Prekės pakaitalai. Įmonės konkuruoja ne tik su toje šakoje veikiančiomis įmonėmis, bet ir su konkurentais, gaminančiais prekės pakaitalus. Prekių pakaitalų įtaka konkurencinei aplinkai reiškiasi per kitokių prekių siūlymą tiems patiems vartotojams, tikintis, kad šios prekės savo savybėmis gali pakeisti kitos įmonės prekes. Spaudimo jėga reiškiasi per šių prekių savybių bei kainos palyginamumą. Todėl pagrindiniai prekių pakaitalų grėsmės veiksniai yra šie:

- pirkėjų noras ir galimybės naudoti pakaitalus;
- santykinė pakaitalų kaina.

Grėsmė, sukeliama prekių pakaitalų, stipriausia tada, kai prekių pakaitalų kainos patrauklios, kai pirkėjams nebrangu pakeisti vieną prekę kita, kai yra įtikinti, jog pakaitalai – priimtinos kokybės prekės. Be to, prekių pakaitalai neleidžia įmonei neribotai didinti kainų, neprarandant vartotojų. Prekių pakaitalų pasirodymas rinkoje mažina šakos pelningumą. Pakaitalų grėsmė gali būti sumažinta padidinant perėjimo kaštus. Tai galėtų būti stipraus, išskirtinio prekės ženklo sukūrimas ir diferencijuotos kainos, proporcingos kliento suvokiamai vertei, išlaikymas.

Pirkėjai. Pirkėjai tampa tuo stipresni, kai plačiau geba naudotis prekių kainų, kokybės ir pardavimo sąlygų svertais. Pagrindiniai pirkėjų derybinį spaudimą lemiantys veiksniai yra šie:

- pirkėjų koncentracija ir organizuotumas;
- pirkėjų integracijos laipsnis;
- pirkėjo disponuojamos informacijos lygis;
- prekės diferenciacija;
- perėjimo kaštai;
- gaunamo pelno dydis;
- pirkėjo perkamų prekių išlaidų dalis bendroje perkamų prekių apimtyje.

Pirkėjų derėjimosi galia iš esmės priklauso nuo rinkos tipo, kurioje veikia tam tikros šakos pramonės įmonė ir jos prekių pirkėjų, t.y. ar vartojimo prekių rinka ar įmonių rinka. Įmonių rinkoje stambesni ir daugiau perkantys pirkėjai turi didesnę galią derantis su tiekėjais. Pirkėjai tai gauna galimybę vesti derybas, pirkdami iš kelių tiekėjų, ir kai perėjimo prie pakaitalų ar konkuruojančių prekių kaštai yra maži. Kai tiekėjai parduoda iš esmės tas pačias prekes, tai pirkėjai gali keisti vieną tiekėją kitu su mažomis išlaidomis arba visai nedarydami papildomų išlaidų. Jei prekės labai skirtingos, sunkiau pakeisti tiekėjus, nedarant didelių išlaidų. Todėl įmonės pramonės šakoje gali

pabandyti sumažinti pirkėjų derėjimosi galią padidindami pirkėjų, kuriems jie parduoda skaičių, grasindami priekine integracija į pirkėjo pramonės šaką ir gamindami aukštai vertinamas, diferencijuotas prekes. Be to, kai pirkėjas turi išsamią informaciją apie prekę, esamas kainas rinkoje ir netgi tiekėjo kaštus, tai suteikia pirkėjui didesnę galią daryti spaudimą.

Tiekėjai. Tiekėjų derėjimosi galios analizė leidžia įmonei numatyti pagrindines kryptis, kaip turi būti keičiami strateginiai santykiai su tiekėjais. Pagrindiniai tiekėjų derybinį spaudimą lemiantys veiksniai yra šie:

- tiekėjų skaičius ir koncentracija;
- tiekiamų prekių pakaitalų galimybė;
- pramonės šakos svarba tiekėjui;
- tiekėjo svarba pramonės šakai;
- tiekėjų integracijos laipsnis;
- tiekėjo prekės diferenciacija ir perėjimo kaštai.

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

Makroaplinkos analizė.

Makroaplinkos analizė yra įmonės aplinkos įvertinimas. Aplinkos pokyčiai įtakoja marketingo strategijos formavimo proceso sprendinius, todėl įmonei būtina atlikti aplinkos analizę, kuri leistų nustatyti esamas ir būsimas galimybes ir grėsmes, kurios gali turėti įtaką įmonės tikslų įgyvendinimui. Aplinkos analizės metu, įvertinimo procesas tokiu būdu nulemia įmonės sprendimų pasirinkimą. Makroaplinkos esminis bruožas yra tai, jog ji įtakoja įmonės veiklą ir jos plėtros galimybes, tačiau įmonė negali pakeisti makroaplinkos įtakos.

Ph. Kotler (2003) teigimu makroaplinką sudaro:

- politinė - teisinė aplinka;
- ekonominė aplinka;
- socialinė - kultūrinė aplinka;
- technologinė aplinka;
- gamtos aplinka.

Politinė ir teisinė aplinka - svarbiausia žinoti kas yra draudžiama, o kas leidžiama ir netgi skatinama ir remiama.

Ekonominė aplinka - diktuoja tokias sąlygas pagal, kurias galime spręsti kiek pinigų žmonės gali ir nori išleisti prekėms, ar lengva gauti kreditą, kokia bendra pardavimų apimtis šalyje, fiskalinė politika, mokesčių normos, infliacijos lygis, nedarbo lygis, BVP kitimo tendencija. Daugeliui prekių (ypač pramoninių ar kapitalo) ekonominiai rodikliai, kaip BVP ir grynosios pajamos nustato galimą jų paklausą. Infliacijos lygis ir vyriausybės politika gali įtakoti vartotojų požiūrį į suteikiamus kreditus (J. Blythe, 2003).

Socialinė - kultūrinė aplinka - apima vartotojų poreikius ir skonius, elgsenos ir mąstysenos pobūdį, demografines tendencijas. Visi šie veiksniai akivaizdžiai turi įtakos vartojimo elgsenai, tačiau, be to, jie dar veikia ir darbuotojų požiūrius bei elgseną. Šios aplinkos pokyčiai lemia prekių pasiūlą. Tokius pokyčius įtakoja žiniasklaida, TV, formuodami atsispindį madose, drabužiuose, elgsenoje. Be to, įtaką turi demografiniai veiksniai (populiacijos amžiaus struktūra, užsiėmimas, pajamos, šeimų dydis, gimimo rodikliai, mirties rodikliai ir šeimyninė padėtis), bei visuotiniai įsitikinimai, vertybės (J. Blythe, 2003).

Technologinė aplinka - svarbus mokslo ir technikos lygis, šios srities raida. Įmonėms būtina išanalizuoti naujų technologijų atsiradimo galimybę, kaip jas paveiks naujų technologijų atsiradimas. Konkurencinė aplinka taip pat priklausys nuo to, kokia technologija toje ūkio šakoje yra prieinama, nes būtent kūrybingas naujausių technologijų panaudojimas įmonėms užtikrina konkurencinį pranašumą. Technologijos poveikis ūkio šakoms yra didelis ir reikšmingas, didina gamybos našumą. Todėl įmonės privalo sekti technologinės aplinkos pokyčius ir įsisavinti pagal turimus finansinius išteklius.

Gamtinė aplinka - tai gamtiniai išteklių, reikalingi marketingo veiklai ir kartu tiesiogiai jos veikiami. Per pastaruosius tris dešimtmečius stipriai susirūpinta aplinkos apsaugos problemomis. Aplinkosauga išliks esminiu globaliniu klausimu, su kuriuo susidurs įmonės bei visuomenė. Todėl būtina žinoti ir įvertinti gamtinės aplinkos tendencijas ir problemas tokias kaip žaliavų stoka, energijos brangimas, didėjanti aplinkos tarša, vyriausybiniis gamtinių išteklių naudojimo reguliavimas.

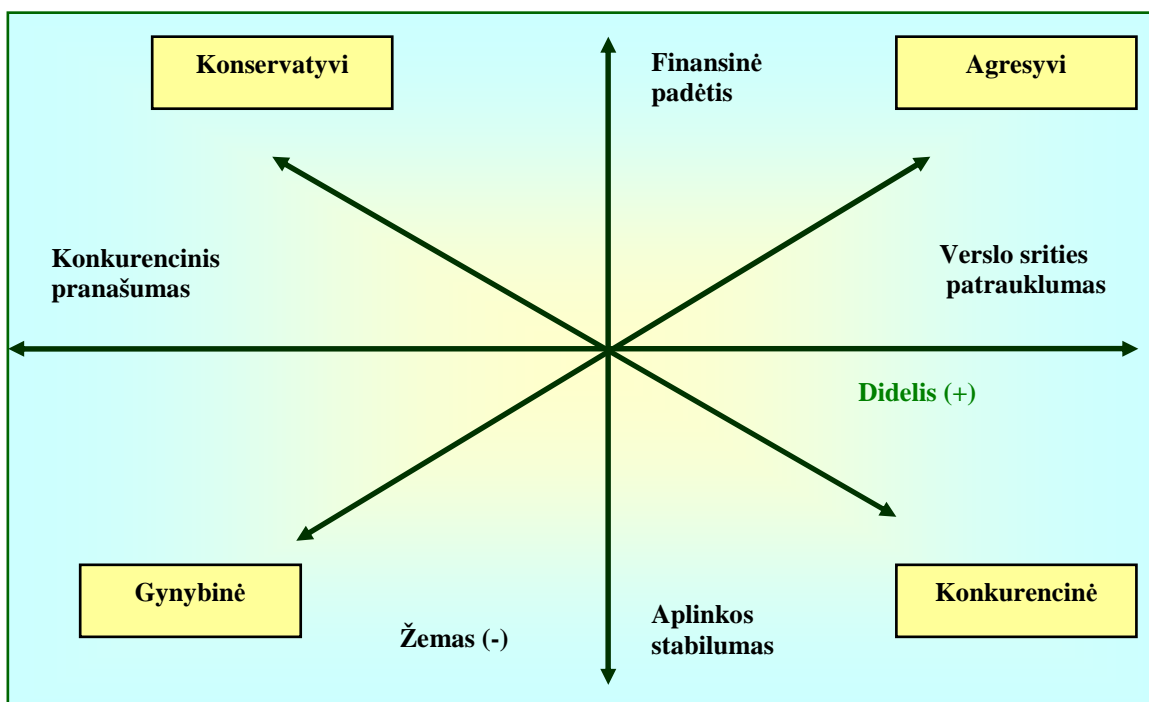
Makroaplinkos analizei naudojami SPACE ir PIMS analizių metodai.

SPACE matricoje taikomi šie parametrai (R. Jucevičius, 1998):

- *Aplinkos stabilumą išreiškia tokie veiksniai:* infliacijos lygis, vartotojų poreikių kitimas, konkuruojančių prekių kainų lygis, įėjimo į rinką barjerai, technologiniai pokyčiai, konkurencijos stiprumas, kainos elastingumas, prekių pakaitalų galimybė;
- *Verslo srities patrauklumą išreiškia:* rinkos augimas, pelno didėjimas, finansinis stabilumas, apsirūpinimas išteklių (materialiniais, finansiniais ir žmogiškaisiais), kapitalo imlumas, įėjimo į rinką galimybės;

- *Konkurencinį pranašumą išreiškia:* rinkos dalis, prekių kokybė, prekės gyvavimo ciklas, vartotojų lojalumas, vertikali integracija;
- *Finansinį pajėgumą išreiškia:* investicijų atsiperkamumas, likvidumas, reikiamo ir turimo kapitalo santykis, pajamos, išėjimo iš rinkos galimybės, rizikos laipsnis, atsargų apyvartumas, masto ekonomija.

Šių veiksnių sąveika parodyta 7 paveiksle:



Šaltinis: Dickel, Pg.; Rove, Hason, 1989.

7 pav. Strateginės pozicijos ir veiklos įvertinimas (SPACE) matrica

Pagal įvertintus veiksnius nustatomas tinkamas įmonės strategijos tipas - *agresyvi*, *konkurencinė*, *konservatyvi* ar *gynybinė* (R. Jucevičius, 1998). *Agresyvioji* strategija tinka, kai įmonė visais atžvilgiais stipri. *Konkurencinė* strategija taikoma, kai turimas konkurencinis pranašumas tam tikroje veiklos srityje, pakankamas finansinis pajėgumas ir stabili aplinka. *Konservatyvi* strategija tinka, kai esamoji finansinė situacija yra gera, tačiau yra intensyvi konkurencija. Jei šiais pagrindiniais integruotais aspektais įmonės padėtis nėra gera, reikia naudoti *gynybinę* strategiją.

PIMS analizė - tai kiekybinė analizė, kuria siekiama rasti pagrindinius atsakymus į klausimus:

- Kokie veiksniai ir kiek jie veikia verslo pelningumą?;
- Kaip marketingo strategijos pakeitimas veikia investicijų pelningumą?

Analizuojama tokiais parametrais:

- *Rinkos sąlygų patrauklumas* - šakos augimo greitis ilgalaikėje ir trumpalaikėje perspektyvoje, prekės gyvavimo ciklo stadija;
- *Verslo konkurencinė padėtis* - rinkos dalis; santykinė rinkos dalis; santykinė prekės kokybė; santykinis prekės linijos plotis;
- *Pokyčiai rinkoje* - rinkos dalies pokyčiai;
- *Finansinės programos* - išlaidos marketingui lyginant su pardavimo apimtimis; išlaidos naujai technikai lyginant su pardavimo apimtimis; išlaidos naujoms prekėms lyginant su pardavimo apimtimis.

Vartotojų analizė.

Vartotojų analizė atliekama tokiu nuoseklumu:

1. *Rinkos segmentų išskyrimas* - įmonei svarbu žinoti savo vartotojus. Galima išskirti kelis vartotojų poreikių tenkinimo būdus:
 - visiems vartotojams vienoda prekė ar paslauga (nediferencijuotas marketingas);
 - keletas skirtingų prekių skirtingoms vartotojų grupėms (diferencijuotas marketingas);
 - skirtingos prekės kiekvienam vartotojui (koncentruotas marketingas).

Be to, atliekant rinkos segmentavimą įmonei svarbu žinoti: kas perka daugiausia, kas iš potencialių vartotojų yra patys patraukliausi ar galima vartotojus suskirstyti į segmentus, besiskiriančiais savo poreikiais bei motyvacija?. Atlikus rinkos segmentavimą ir nustatčius tikslią rinką, būtina atlikti vartotojų motyvacijos analizę. Tam reikia žinoti:

- kokius prekės ar paslaugos elementus vartotojas vertina labiausiai?;
 - kokie yra vartotojų tikslai?;
 - ką jie perka iš tikrųjų?;
 - kaip motyvacija keičiasi priklausomai nuo rinkos segmento?;
 - kokie pokyčiai vyksta vartotojų motyvacijoje ir jų teikiamuose prioritetuose?.
2. *Vartotojų motyvacijos analizė* - reikia nustatyti kiekvieno segmento vartotojų pirkimą motyvuojančius veiksnius tokiu nuoseklumu:
 - pirkimą motyvuojančių veiksnių identifikavimas;
 - pirkimą motyvuojančių veiksnių grupavimas;
 - pirkimą motyvuojančių veiksnių svarbos įvertinimas;
 - strateginę svarbą turinčių motyvuojančių veiksnių atrinkimas.
 3. *Nepatenkintų vartotojų poreikių paieška*. Įmonei svarbu žinoti:
 - kodėl dalis vartotojų yra nepatenkinti?
 - kodėl jie pereina pas konkurentus?
 - kokius nepatenkintus poreikius nurodo patys vartotojai?

- ar gali nepatenkintais vartotojų poreikiais pasinaudoti konkurentai?

Konkurentų analizė.

D. A. Aaker (2005) nuomone konkurentų analizė turi būti atliekama tokiu nuoseklumu:

Identifikuoti savo konkurentus, t. y. išsiaiškinti kas yra pagrindiniai konkurentai, prekių pakaitalų gamintojai, potencialūs konkurentai ir kokie yra įėjimo į rinką barjerai?.

Konkurentus identifikuoti galima pagal tai, ką renkasi vartotojai. Tam reikalinga atlikti vartotojų pasirinkimo analizę, naudojantis kokybiniais ar kiekybiniais marketingo tyrimo metodais. Taip pat konkurentus identifikuojami pagal jų strategijų panašumus, naudojant strateginių grupių koncepciją (D. A. Aaker, 2005). Į strateginę grupę apjungiamos įmonės, kurios laikosi panašių konkuravimo strategijų, pasižymi panašiomis charakteristikomis bei disponuoja panašiomis kompetencijomis. M. Porter (1980) tokias strateginės grupės dimensijas:

- specializacija (tikslinės rinkos, prekių linijos, geografiniu rinkos aspektu ir pan.);
- prekės ženklo žinomumas;
- paskirstymo kanalų pasirinkimas;
- prekės kokybė;
- technologijų lyderiavimas; kaštų struktūra;
- aptarnavimo lygis;
- kainų politika ir pan.

Įmonė, nustačiusi savo pagrindinius konkurentus, turi juos įvertinti. *Konkurentai įvertinami* šiais pagrindiniais aspektais:

- konkurentų tikslai ir strategijos;
- konkurentų įvaizdis ir pozicionavimo strategijos;
- konkurentų stipriosios ir silpnosios pusės;
- konkurentų galimybės pasinaudoti nepatenkintais vartotojų poreikiais.

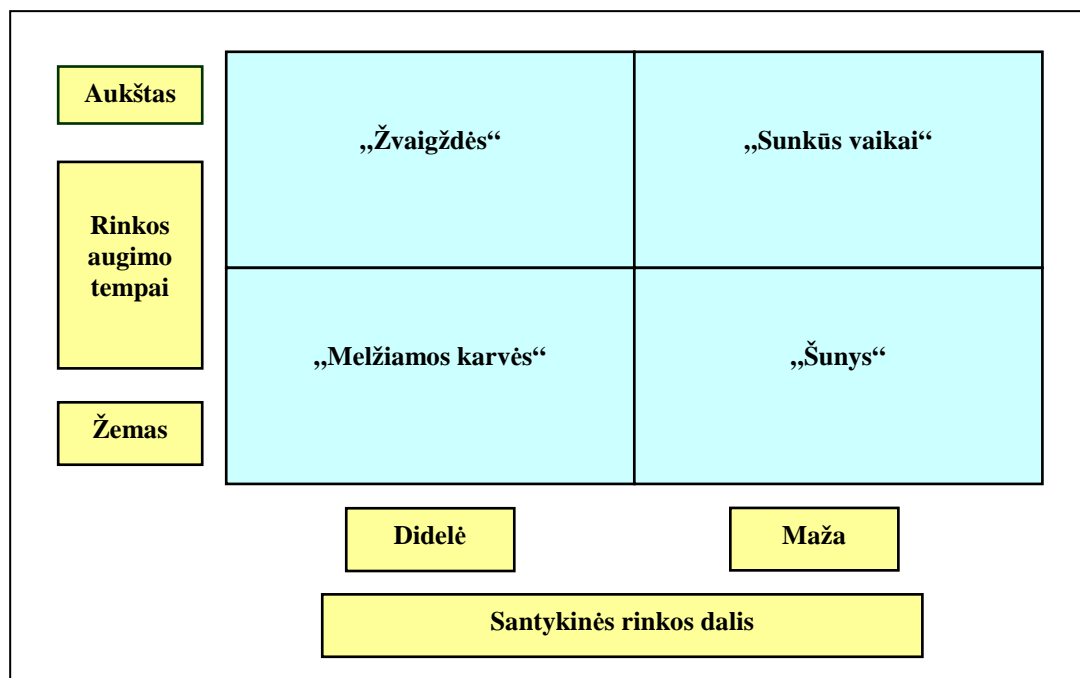
Konkurentų stipriosios ir silpnosios pusės vertinamos pagal šias sritis:

- vadyba (strateginiai tikslai ir planai; įmonės kultūra, planavimo sistema; personalo lojalumas ir kaita ir pan.);
- marketingas (orientacija į vartotoją, prekių asortimentas, prekės ženklo įvaizdis, kainų politika, prekių paskirstymas, marketingo komunikacijos, vartotojų aptarnavimas ir pan.);
- vartotojai (rinkos dalis, tikslinės rinkos, vartotojų lojalumas ir pan.);
- inovacijos (techniniai prekės ar paslaugos pranašumai; naujų prekių kūrimas, naujos technologijos ir pan.);
- gamyba (kaštų struktūra; gamybiniai pajėgumai, apsirūpinimas materialiniais ištekliais ir pan.);

- finansai (pajamos; pelnas; kredito panaudojimas verslo plėtrai ir pan.).

Vidinės aplinkos analizė atliekama marketingo galimybių ir marketingo komplekso elementų analizėmis:

Marketingo galimybių analizė pagrįsta įmonės parduodamų prekių padėties rinkoje nustatymu. Dažniausia naudojama Bostono konsultacinės grupės matrica. Naudojant šią matricą, reikia atsižvelgti į rinkos segmentavimą, prekės pelningumą laiko atžvilgiu (D. A. Aaker, 2005).



Šaltinis: Aaker, D. A. Strategic Market Management, 2005, p. 356.

8 pav. Bostono konsultacinės grupės matrica

„*Žvaigždžių*“ - išreiškia geriausias įmonės galimybes augti ir gauti pelną. Tipiška elgsena tokioje padėtyje - tolimesnės investicijos į tokį verslo vienetą, kad ateityje būtų kuo geresnės galimybės, atsidūrus „melžiamų karvių“ situacijoje, gauti didžiausią pelną.

„*Melžiamų karvių*“ - išreiškia konkuravimą lėtai augančioje šakoje, kurioje įmonė yra rinkos lyderė. Tai pelningiausia padėtis, leidžianti gautąjį pelną investuoti į naujus ar esamus verslo vienetus. Būtent melžiamos karvės finansuoja kitų prekių plėtrą įmonėje.

„*Sunkus vaikas*“ - tai įmonės padėtis, kuri apibūdinama dideliu kapitalo poreikiu šio verslo vieneto plėtrai. Dažniausia tai naujas verslo vienetas arba brandesnis, tačiau nesėkmingai siekiantis užimti didesnę rinkos dalį intensyviai augančioje srityje. Jei įmonė nusprendžia jį plėsti, teks taikyti kurią nors intensyvaus augimo strategiją.

„*Šunys*“ - tai konkuravimas lėtai augančioje ar net mažėjančioje rinkoje bei turint mažą jos dalį. Tipinė strategija - verslo vieneto likvidavimas. Tačiau diversifikuotų įmonių praktikoje

pasitaiko atveju, kai netgi naudinga išlaikyti nepelningą verslo vieneta, jei jis skatina pelno gavimą kitose srityse.

Marketingo komplekso elementų analizė atliekama išsami marketingo komplekso elementų (4P) - prekė, kaina, paskirstymas ir rėmimas analizė gamybinėje įmonėje ir (8P) paslauga, kaina, vieta, rėmimas, procesas, žmonės, fizinis akivaizdumas, kokybė ir efektyvumas analizė paslaugų įmonėse.

SSGG analizė

Išorinės ir vidinės aplinkos analizė apibendrinamos SSGG matricoje, kur atsispindi įmonės stipriosios ir silpnosios pusės bei išorinės galimybės ir grėsmės.

Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
Galimybės	Grėsmės

9 pav. SSGG matrica.

2.2. Segmentavimas

Ph. Kotler ir K. F. A. Fox (1995) kaip įmonėms aktualiausias nurodo keturias segmentavimo kriterijų grupes - geografinius, demografinius, psichografinius ir elgsenos kriterijus (2 lentelė).

2 lentelė

Rinkos segmentavimo kriterijai

Kriterijų grupė	Kriterijai
Geografiniai kriterijai	Šalis, regionas, apskritis, teritorijos apgyvendinimo tankis (miestas/kaimas).
Demografiniai kriterijai	Amžius, lytis, šeimos dydis, pajamos, profesija, išsilavinimas, religija, etniškumas, tautybė.
Psichografiniai kriterijai	Socialinė klasė, gyvenimo būdas, asmeninės savybės.
Elgsenos kriterijai	Siekiami nauda, vartojimo statusas, naudojimo dažnumas, lojalumo lygis, pasiruošimo vartoti lygis, požiūris į konkrečią instituciją ir jos produktus.

Šaltinis: Kotler, Ph.; Fox, K. F. A. Strategic Marketing for Educational Institutions, 1995, p. 475.

J. Nichols ir kiti (1995) nurodo, jog tam, kad būtų naudingas siekiant marketingo tikslų, rinkos segmentas turi būti išmatuojamas, svarbus, stabilus ir pasiekiamas. Panašiai sėkmingo

segmentavimo kriterijus apibūdina ir Ph. Kotler ir kiti (2003) - anot šių autorių, kiekvienas segmentas turi būti išmatuojamas, prieinamas, vertingas ir veiksmingas. L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2004) pažymi, kad rinkos segmentaciją galima vadinti sėkminga tuo atveju, jei pavyksta išskirti segmentus, kuriems priklausančių vartotojų skaičius įgalina padengti sąnaudas ir dirbti pelningai. Tai reiškia, kad išskirtieji rinkos segmentai turi būti identifikuojami ir homogeniški, pakankamai dideli, bei pasiekiami rėmimo veiksmais.

2.3. Tikslinės rinkos nustatymas

Įmonė savo vartotojus suskirsčiusi į homogeniškus segmentus, turi juos įvertinti bei nuspręsti, kiek ir kokius segmentus ji pasirinktų kaip tikslinius. Ph. Kotler ir K. F. A. Fox (1995) nuomone, segmento patrauklumą įmonės gali įvertinti ištirdamos šiuos jo požymius:

- *segmento dydis* – didesni segmentai yra patrauklesni nei maži;
- *segmento didėjimo tempas* - greitai didėjantys segmentai yra patrauklesni už lėtai didėjančius arba nedidėjančius segmentus;
- *vartotojų mokumas* – patrauklesni segmentai yra tie, kur vartotojai yra labiau mokūs;
- *konkurencijos intensyvumas* - segmentai, aptarnaujami nedidelio kiekio ar sąlyginai nestiprių konkurentų, yra patrauklesni už segmentus, kuriuose konkurencija yra intensyvi;
- *pastovumas* - segmentai, kurių dydis nuolat kinta, yra mažiau patrauklesni už pastovius, retai kintančius segmentus;
- *masto ekonomija* - segmentai, kuriuose galima pasiekti masto ekonomiją, yra patrauklesni už pastoviu kaštų dydžiu pasižyminčius segmentus.

Ištyrusi šiuos segmentų požymius ir pasirinkusi patraukliausius rinkos segmentus, įmonė privalo įvertinti, ar turi reikiamų išteklių, kad sugebėtų juose įsitvirtinti. Ph. Kotler ir kt. (2003) rekomenduoja iš karto atsisakyti tų segmentų, kurie neatitinka įmonės ilgalaikių tikslų. Įmonėms, vertinančioms savo „stiprumą“ segmente, Ph. Kotler ir K. F. A. Fox (1995) pataria nagrinėti šiuos aspektus:

- *santykinė rinkos dalis* - kuo didesnę rinkos dalį aptarnauja įmonė, tuo stipresnė ji yra šioje rinkoje;
- *kainos konkurencingumas* - kuo žemesni yra įmonės kaštai, palyginus su konkurentų, tuo įmonė yra konkurencingesnė;
- *prekės ar paslaugos kokybė* - kuo aukštesne kokybe pasižymi įmonės prekės ar paslaugos, tuo konkurencingesnė yra pati įmonė ir jos prekės bei paslaugos;
- *rinkos/vartotojų pažinimas* - kuo geriau įmonė „pažįsta“ savo rinką ir vartotojus, tuo stipresnė ji yra rinkoje;

- *marketingo veiklos efektyvumas* - kuo efektyvesnė yra įmonės marketingo veikla, tuo stipresnė ji yra atitinkamame rinkos segmente;
- *veiklos geografija* - kuo platesnė yra įmonės veiklos ir turimų pranašumų geografinė zona, tuo konkurencingesnė yra pati įmonė.

Ph. Kotler ir kiti (2003) pabrėžia, kad net ir tuo atveju, kai įmonė yra pajėgi aptarnauti tam tikrą segmentą, jai būtina kritiškai įvertinti, ar turi pakankamai išteklių ir įgūdžių jame sėkmingai dirbti. Pirmą kartą tiksliniame rinkos segmente siekiančiai įmonei nepakanka turėti reikiamų išteklių ir įgūdžių - šiose srityse ji turi būti pranašesnė už konkurentus. Įmonės turėtų tiksliniais pasirinkti tik tuos segmentus, kurių vartotojams gali pasiūlyti geresnių, nei konkurentai, prekių.

Įvertinusi segmentus ir savo galimybes juos aptarnauti, įmonė gali pasirinkti *tikslines rinkas*. Ph. Kotler ir kiti (2003) nurodo, kad tikslinę rinką sudaro grupė vartotojų, turinčių vienodus poreikius, kuriuos įmonė nusprendžia patenkinti bei išskiria tris tikslinės rinkos strategijas - *nediferencijuoto, diferencijuoto ir koncentruoto marketingo*.

Nediferencijuoto marketingo strategija - įmonė ignoruoja rinkos segmentų skirtumus ir visai rinkai pateikia vienodą pasiūlymą remdamasi vartotojų panašumais, o ne skirtumais (Ph. Kotler ir kiti., 2003). Ši strategija yra įmanoma tuo atveju, kai skirtumai tarp rinkos segmentų yra nedideli, arba kai tikimasi, kad siūloma prekė tenkins visų rinkos segmentų vartotojų poreikius. Ph. Kotler ir kiti. (2003) nurodo, kad, naudodama nediferencijuotą marketingą, įmonė sumažina kaštus, kadangi nereikia atlikti išsamių kiekvieno segmento tyrimų, nebūtina specializuoti rėmimo veiksmų bei galima pasiekti masto ekonomiją. Tačiau reikia pažymėti tai, kad nediferencijuoto marketingo strategijos veiksmingumas kelia abejonių, kadangi labai sunku sukurti tokią prekę ar paslaugą, kuri tenkintų visų rinkos segmentų vartotojų poreikius.

Diferencijuoto marketingo strategija - įmonė pasirenka kelis rinkos segmentus ir kiekvienam iš jų pateikia skirtingus pasiūlymus. Ph. Kotler ir kt. (2003) teigia, kad diferencijuoto marketingo strategiją pasirinkusios įmonės paprastai pasiekia didesnes pardavimo apimtis, nei naudojančios nediferencijuotą marketingą. Tačiau ne kiekviena įmonė yra pajėgi šią strategiją įgyvendinti, kadangi tiek nuodugnus rinkos segmentų ištyrimas, tiek paties pasiūlymo pritaikymas kiekvienam segmentui atskirai reikalauja didelių lėšų.

Koncentruoto marketingo strategija - specifinė diferencijuoto marketingo strategijos atmaina, kai pasirenkamas vienas tikslinis segmentas, į kurį koncentruojamos visos marketingo pastangos (Ph. Kotler ir K. F. A. Fox, 1995). Sėkmės atveju koncentruoto marketingo strategija įmonei leidžia geriau pažinti rinkos segmentą bei užimti tvirtesnes rinkos pozicijas, tačiau, kaip pastebi Ph. Kotler ir K. F. A. Fox (1995), ši strategija yra rizikingesnė, nei prieš tai nagrinėtosios, kadangi tikslinis rinkos segmentas gali sumažėti arba net visai išnykti.

Renkantis tikslinės rinkos strategiją, Ph. Kotler ir kiti. (2003) įmonėms atsižvelgti į šiuos aspektus:

- *turimus išteklius* - ribotus išteklius turinčiai įmonei priimtinausias yra koncentruotas marketingas;
- *prekės pobūdį* - nediferencijuotas marketingas labiausiai tinka prekėms, kurias įmanoma standartizuoti;
- *prekės gyvavimo ciklo stadiją* - naujoms prekėms tinkamiausia nediferencijuoto arba koncentruoto marketingo strategija, vėlesnėse gyvavimo ciklo stadijose esantiems prekėms - diferencijuotas marketingas;
- *konkurentų tikslinės rinkos strategijas* - įmonė negali sėkmingai konkuruoti su nediferencijuoto marketingo strategija rinkoje, kurioje konkurentai taiko diferencijuotą arba koncentruotą marketingą.

2.4. Pozicionavimas

Išnagrinėjus įvairių autorių skiriamus pozicionavimo proceso etapus, galima išskirti septynis etapus:

1. *Konkuruojančių prekių išskyrimas.*

G. J. Hooley teigia, kad konkuruoti galima skirtinguose lygiuose, būtent:

- konkurencija su analogiškas savybes turinčiomis prekėmis;
- konkurencija prekių grupėje;
- konkurencija su kitomis tą patį ar giminingą poreikį tenkinančiomis prekėmis;
- konkuruoti poreikio lygmenyje;

2. *Apsisprendimo atributų identifikavimas ir jų reikšmingumo įvertinimas.*

Svarbu išsiaiškinti, kurie prekės teikiami naudos aspektai yra tinkami vartotojams. R. Barta, J. G. Myers, D. A. Aaker (2005) teigia, kad atributas reiškia ne tik prekės savybes ir naudą vartotojui, bet ir asociacijas su prekės vartojimu ar vartotoju. G. J. Hooley teigia, kad atributus identifikuoti geriausia naudojant kokybinį tyrimo metodą.

Ne visos prekių ženklų savybės vienodai svarbios visiems vartotojams. Todėl šiame etape išsiaiškinama kas yra svarbu ir kaip svarbu kiekvienam vartotojui ar vartotojų grupei. Tai išsiaiškinama atliekant kiekybinį tyrimą, ranguojant ir vertinant atributų svarbumą. Todėl įmonė turi gerai apgalvoti, kuo ji išsiskirs iš konkurentų. Atributai verti dėmesio tada, kai jie tenkina tokius Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, ir V. Wong (2003) išskirtus kriterijus:

- svarbumas - savybės, darančios prekę išskirtina, patrauklia;
- unikalumas - pateikti atributą, kurio nesiūlo konkurentai arba atributą - specialia forma;

- pranašumas - išskirtinės savybės yra geresnės už kitus pasiūlymus;
- perduodamumas - išskirtinės savybės yra aiškios ir labai lengvai perduodamos vartotojams;
- prevencinis - konkurentams nėra labai lengva šias savybes nukopijuoti;
- prieinamumas - vartotojai gali sau leisti mokėti už šį išskirtinumą;
- pelningumas - atributo naudojimas turi būti pelningas.

3. Vartotojų vertinimo įmonės ir konkurentų prekes ar prekės ženklus pagal apsisprendimo atributus nustatymas.

Nustatyti kaip vartotojai vertina įmonės ir konkurentų prekių ženklus pagal apsisprendimo atributus naudojami kiekybiniai tyrimo metodai. Tai atliekama prašant tikslinio segmento vartotojų įvertinti įvairius objektus pagal atributus.

Norint išsiaiškinti prekės ženklo atributus gali būti naudojamos:

- *Stapel skalė* – požiūrio vertinimo technika, kurią taikant respondento prašoma pažymėti savo palankumą ar nepalankumą tiriamo objekto atžvilgiu (V. Dikčius, 2005).
- *Likert skalė* – matavimo instrumentas, padedantis nustatyti, koku laipsniu respondentas sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais teigiamais ar neigiamais objekto ar reiškinių vertinimais (V. Pranulis, 1998).
- *Semantinių diferencialų skalė* – toks matavimo instrumentas, kurį naudodamas respondentas erdvėje tarp prieštaringų polių pažymi savo požiūrio tašką (V. Pranulis, 1998).
- *Požymių vertinimo skalė* – tokia, kurioje iš skalėje pateiktų įvertinimo kategorijų respondentas pasirenka vieną jam tinkamą (V. Pranulis, 1998).

4. Pozicionavimo žemėlapis sudarymas.

Tai nuomonių apie konkuruojančias prekes (prekių pozicijų) išdėstymo pasirinktos grupės asmenų sąmonėje schema. Pozicionavimo žemėlapis leidžia įmonei išžvelgti neužimtą rinkos segmentą, matyti savo prekės ženklo poziciją rinkoje. P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong teigia (2003), jog pozicionavimo žemėlapis labai naudinga pozicionavimo priemonė. Tai suvokimo ir pirmenybės matavimo priemonė, kuri parodo psichologinį skirtumą tarp prekių ar rinkos segmentų.

5. Norimos pozicijos nustatymas

Pozicija pasirenkama atsižvelgiant į rinkos segmento patrauklumą ir dabartinę ar potencialią stiprybę aptarnaujant rinkos segmentą. Kai tik dabartinės įvairių konkurentų pozicijos yra nustatytos ir idealūs vartotojų poreikiai identifikuoti, įmonė gali priimti sprendimą dėl norimos pozicijos pasirinkimo. J. Baker (2001) teigia, kad reikia priimti du pagrindinius sprendimus:

- tikslinės rinkos pasirinkimo ir tikėtinių konkurentų nustatymo;

- konkurencinių pranašumų identifikavimo.

Labiausiai patraukli rinkos pozicija yra ta, kuri suderina patrauklius rinkos segmentus su esamomis ir galimomis įmonės stiprybėmis.

Pagal Saunders (1993) įmonės turėtų vengti tokių rinkų, kuriose neturi konkurencinio pranašumo.

6. *Pozicionavimo arba perpozicionavimo strategijos parinkimas.*

Pozicionavimo strategijos pagal O. C. Ferrell, M. D. Hartline (2005):

- *esamos pozicijos stiprinimas* - stiprinant prekės ar ženklo poziciją reikia nuolat tikrinti ko tikslinis segmentas nori ir stengtis jį patenkinti. Esamos pozicijos stiprinimas yra nuolatinis vartotojų suvokimo ir vilčių „kartelės kėlimas“, bei stengimasis, kad vartotojai įmonę suvoktų, kaip vienintelę įmonę, galinčią pasiekti šią „kartelę“;
- *perpozicionavimas*. Ši strategija gali keisti kiekvieną iš marketingo komplekso elementų.

R. Batra, J. G. Myers, D. A. Aaker (1996) ir Ph. Kotler (2000) skirsto pozicionavimą pagal: prekės savybes, prekės teikiamą naudą, kainą ir kokybę, vartojimo būdą ar situaciją, vartotoją, prekių grupę, kultūrinius simbolius ir konkurentą.

W. Wells, J. Bernet, S. Moriarti (2000) skirsto pozicionavimą pagal: atributus, kainą, konkurentą, panaudojimą, vartotoją ir prekių grupę.

A. Ries ir Jack Trout (1998) teigia, kad kai kurie prekių ženklai turi išskirtines pozicijas vartotojų sąmonėje. Konkurentai negali perimti tokių pozicijų, todėl jiems lieka trys strategijos kaip išsiskirti rinkoje:

- stiprinti esamas prekės pozicijas vartotojų sąmonėje, bei daryti įtaką vartotojų suvokimui;
- ieškoti naujos, neužimtos pozicijos rinkoje, kurią vertina pakankamai daug vartotojų;
- perpozicionavimas.

P. Kotler išskiria dar ir ketvirtąją pozicionavimo strategiją - „ypatingojo klubo“. Ją įmonė gali naudoti, kai „numeris vienas“ pozicijos nebegalima pasiekti pagal kokį nors atributą. Įmonė gali skelbti tokias idėjas, kaip „viena iš didžiojo Trejeto“, „viena iš didžiojo Aštuoneto“.

7. *Pozicionavimo teiginio kūrimas.*

J. R. Rossiter, L. Perci (1998) pateikia tokią pozicionavimo teiginio formą:

1. Kam skirtas (tikslinė auditorija - Y);
2. _____ yra (centrinis ar diferencijuotas) prekės ženklas prekių kategorijoje - X;
3. Kuris siūlo (prekės ženklo privalumas ar privalumai - Z).
Šio ženklo reklama turi:
 - a. akcentuoti naudą, kuri būtų unikali - U ir fokusuoti į:
 - a - savybes, b - naudą arba c - emocijas,
 - b. remtis nauda, svarbia visai prekių kategorijai – I,
 - c. ir neminėti arba perspėti apie silpnąsias puses – D.

Šaltinis: Rossiter, J. R.; Perci, L. Advertising communication and promotion management, 1998, p. 160.

10 pav. Pozicionavimo teiginio forma

X-YZ pozicionavimo teiginio sudarymo modelis nusako tokią pozicionavimo teiginio formą – „X prekė teikia Y vartotojams naudą Z“. X-YZ formos pozicionavimo teiginys pirma nusako prekės ženklo ryšį su prekės kategorija.

Pozicionavimo makromodelis apsiriboja dviem prekės ženklo pozicijos sprendimais:

- X sprendimas – kaip pozicionuoti prekės ženklą santykyje su prekių grupe;
- YZ sprendimas - kaip pozicionuoti prekės ženklą atsižvelgiant į vartotoją ar pačią prekę.

Pagal J. R. Rossiter, L. Percy *X sprendimui* galimi trys variantai: centrinis pozicionavimas, diferencijuotas pozicionavimas, prekės ženklo „patalpinimas į svetimą“ prekių kategoriją.

Centrinis pozicionavimas – prekės ženklas apibrėžiamas kaip charakteringas prekių grupės pavyzdys. Taip pozicionuojamas prekės ženklas turi turėti visas pagrindines charakteristikas kaip ir prekių kategorija, kad jį būtų galima pozicionuoti kaip geriausias prekės ženklas visoje prekių kategorijoje. Kai prekės ženklas pozicionuojamas kaip centrinis, tada prekių kategorija ar kategorijos poreikis (X) sutampa su nauda (Z), t. y. prekės ženklas X prekių kategorijoje yra geriausias. Centrinę poziciją prekės ženklas užima kai:

- prekės ženklas yra pionierius (rinkos lyderis), šis prekės ženklas užima pagrindinę poziciją rinkoje;
- prekės ženklas yra analogas, kai vartotojai prekės savybes, teikiamą naudą vertina objektyviai, bei rinkos lyderio kaina yra aukštesnė, o prekės ženklas – analogas teikia tą pačią naudą kaip ir rinkos lyderis, tik už žemesnę kainą.

Diferencijuotas pozicionavimas - reiškia tai, jog pasirenkamas labiausiai svarbus prekių kategorijos pasirinkimo atributas arba pabrėžiamas naujas svarbus atributas, kuris iš esmės padalintų kategoriją į vieną ar keletą subkategorijų. Bet kurie prekių ženklai, kurie negali būti pozicionuojami centriškai, ir kurie negali užimti prekės ženklo – analogo pozicijos, gali būti pozicionuojami diferencijuotai. Tai taip pat reiškia, kad vėliau atsiradę prekių ženklai - analogai turi būti diferencijuotai pozicionuojami. Prekės ženklo diferencijavimas vyksta, kai rinkos lyderis išskiriamas pagal svarbiausią atributą, o prekių ženklai konkurentai ieško kitų atributų, kartais ir keletu.

XY sprendimas pagal J. R. Rossiter, L. Percy (1998) galimas pasirenkant vieną iš dviejų pozicijų:

1. *Vartotojas kaip herojus* - galimas šiose situacijose:
 - kai įmonė gali pasirinkti būti rinkos specialiste ir ji aptarnauja konkretų segmentą tik tokiomis prekėmis ar paslaugomis, kurių segmentas nori;
 - kai techninė prekė orientuojama į vartotojus naujokus. Tokiu atveju vartotojai nelabai supranta prekių kategorijos technines charakteristikas, todėl reklamuojant tokius prekės ženklus svarbu akcentuoti ne technines savybes, bet kam prekė skirta, kam naudojama;

- kai pirkimo motyvas yra socialinis pritarimas .
2. *Prekė kaip herojus* - pozicionuojama visais kitais atvejais, kai prekės ženklas paremiamas keliomis ar viena prekės nauda. Ši nauda susijusi ne su vartotoju, bet su preke.

3. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO TEORINIO MODELIO EMPIRINIS PAGRINDIMAS

3.1. UAB „Heliopolis“ situacijos analizė

Prieš atliekant UAB „Heliopolis“ situacijos analizę, trumpai apžvelgsime įmonės istoriją, veiklos pobūdį ir tikslus.

UAB „Heliopolis“ veiklos pradžia buvo 1993 metais, kai nepriklausomoje Lietuvoje kūrėsi privataus kapitalo įmonės. Individuali įmonė pirko ir parduodavo įvairios paskirties medžiagas, pradėjo tiekti į Lietuvą organinio stiklo ir polistirolio pusfabrikačius. 1995 metais buvo įkurta UAB „Heliopolis“.

Įmonės veikla buvo sėkminga, didėjo produktų asortimentas, darbuotojų skaičius. Vis daugiau prekybinių ryšių buvo užmezgama su Vakarų Europos gamintojais, kurių oficialiu atstovu Lietuvoje įmonė ir tapo. Pagrindinė klientų grupė buvo reklamos gamintojai. Kadangi tie patys užsienio tiekėjai gamino ir siūlė medžiagas, skirtas statybos ir pramonės sektoriams, klientų ratas plėtėsi statybos ir pramonės klientais. Taip įmonėje susiformavo trys pagrindiniai prekybiniai padaliniai – Reklama, Statyba ir Pramonė.

Per daugiau kaip 11 metų sėkmingo darbo UAB „Heliopolis“ tapo viena stambiausių polimerinių medžiagų tiekėjų Lietuvoje ir yra viena iš rinkos lyderių.

Įmonė turi didžiausią Lietuvoje asortimentą medžiagų, skirtų reklamos gamybai. Garsiausios ir didžiausios reklamos gamybos įmonės yra „Heliopolio“ klientės.

UAB „Heliopolis“ taip pat užima stiprias pozicijas techninių plastikų ir jų pusgaminių prekybos rinkoje. Verslo plėtra statybų srityje, teikiant pastatų fasadų apdailos medžiagas, taip pat kanalines polikarbonatines bei PVC stogų dangas, leido padidinti apyvartumą ir sustiprinti įmonės padėtį Lietuvoje.

Įmonė yra oficialus Vakarų Europos gamintojų, kurių vardai ir prekiniai ženklai yra pripažinti pasaulyje ir užtikrina aukštą prekių kokybę, atstovas.

Siekdama patenkinti klientų poreikius bei greitai ir kokybiškai tiekti medžiagas, UAB „Heliopolis“ Kaune ir Šiauliuose turi įmonės filialus, o Klaipėdoje ir Panevėžyje atstovas.

UAB „Heliopolis“ *misija* – būti Lietuvos rinkos lyderiu bendrų ir specializuotų plastikų versle. *Vizija* – būti efektyviausia prekybos plastikais ir kitais produktais įmone, orientuota į aukštą produktų ir teikiamų paslaugų kokybę bei klientų aptarnavimo lygį.

Pagrindinė UAB „Heliopolis“ veiklos sritis yra prekyba medžiagomis reklamos gamybai. Praėjusiais metais šios srities pardavimo pajamos pagal padalinius sudarė daugiau kaip 57%.

Todėl toliau šiame darbe bus nagrinėjama UAB „Heliopolis“ veikla būtent šioje srityje, kur įmonė yra rinkos lyderė.

Išorinės aplinkos analizė

Atliekant išorinės aplinkos analizę, pirmiausia būtina atlikti *rinkos analizę*.

Rinkos identifikavimas. Darbe nagrinėjama rinka – medžiagų, skirtų vizualinės reklamos gamybai, rinka.

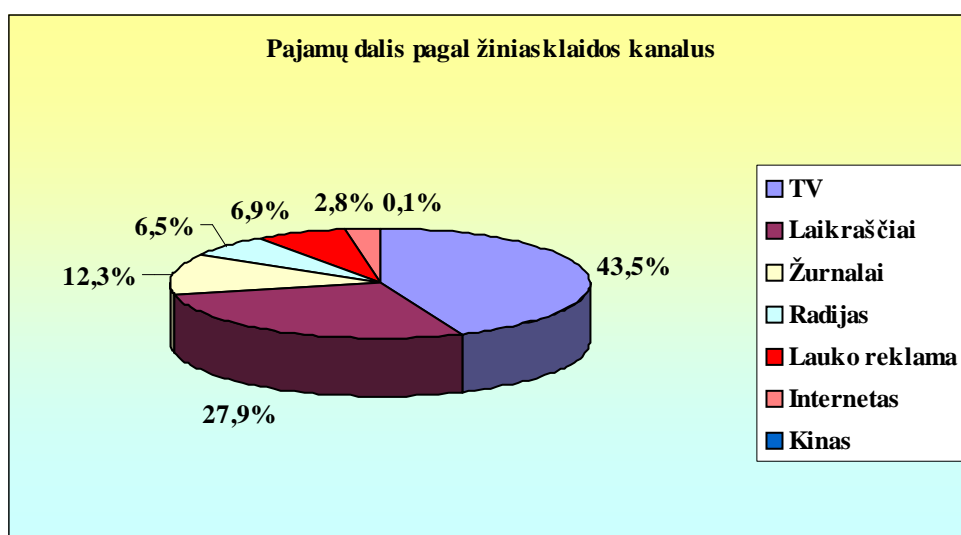
Įmonės klientai yra reklamos gamybos įmonės, spaustuvės, taip pat dalis baldų, interjero, nestandartinių gaminių, prekybinės įrangos gamintojų, renginių, koncertų, parodų organizatoriai, scenų dekoratoriai, televizijos, teatrai, muziejai, kavinės barai ir kitos įmonės bei fiziniai asmenys (privatūs vizualinės reklamos gamintojai, architektai, dizaineriai, studentai ir kiti).

Rinkos apibūdinimas prekės aspektu – medžiagos vizualinės reklamos gamybai.

Rinkos apibūdinimas geografiniu aspektu – Lietuvos rinka.

Rinkos dydis, augimo tempai ir prognozės. Remiantis „TNS Gallup“ kiekvienais metais atliekamos Lietuvos reklamos rinkos tyrimų apžvalgomis, per 2006 metus reklamos rinka padidėjo 18,3% ir siekė apytiksliai 430 mln. litų. Ekspertų nuomone, šiais metais rinka turėtų augti apie 12%. Kasmet stebimas šis augimas yra sąlygotas augančio vartojimo, didėjančios konkurencijos bei spartėjančiu šalies ekonominiu vystymusi.

11 paveiksle pajamų pagal žiniasklaidos kanalus pasiskirstymas, kuriame matome, jog lauko reklama sudaro 6,9%.



Šaltinis: UAB „Heliopolis“ duomenys.

11 pav. Pajamų pagal žiniasklaidos kanalus pasiskirstymas 2006 metais

Šios tendencijos nekito jau keletą metų, todėl galima daryti prielaidą, jog nesikeis ir sekančiais metais.

Lietuvos reklamos rinkos sudėtis pagal gaunamas pajamas yra panaši pasaulinėms tendencijoms, kur lauko reklamos pajamos sudaro nuo 4proc iki 6,6proc. Lauko reklamos rinka praėjusiais metais išaugo 18,4proc, o šiais metais planuojama padidėti už 27 mln litų, t. y. 8proc daugiau, prognozuoja žiniasklaidos paslaugų kompanija „Zenithoptimedia“.

Lauko reklamos apimtys augs dėl didėjančio vartotojų pasitikėjimo efektyvumu, didelio pamatymo dažnio ir plataus rinkos padengimo, kitų reklamos kanalų „perkrovimo“. Prognozuojama, jog įkainiai televizijoje ir toliau augs, kas vers ieškoti kitų reklaminių sprendimų ir sklaidos kanalų.

Kiekvienais metais sparčiai didėja reklaminių plokštumų, tūrinių raidžių, modernių kolonų, transporto, stotelių bei šviečiančių vitrinų skaičius. Didėjant vizualinės reklamos plotams auga ir juose demonstruojamų prekės ženklų, reklaminių pranešimų kiekis. Kiekvienais metais Lietuvos įmonių investicijos į prekės ženklą, jo stiprinimą ir reklamą didėja.

UAB „Heliopolis“ tiekia plastikus ir kitas medžiagas skirtas gaminti išorinę ir vidinę reklamą, standus, ženklus, nuorodas, interjero detales ir pan. Įmonės pardavimų struktūroje reklamos sritis sudaro didžiausią 57% dalį ir yra pagrindinė veiklos sritis. Per daugiau kaip 11 metų veiklą tiriama bendrovė išsiskyrė plačiu ir kokybišku produktų asortimentu, novatoriškais sprendimais ir pasiūlymais, gera klientų aptarnavimo kokybe ir lankstumu, kuriuos užtikrina profesionalūs darbuotojai, bei optimaliu pardavimo tinklu.

Bendrovės pardavimai 2006 metais reklamos srityje augo 12% lyginant su 2005 metais. Siekiant padidinti rinkos dalį ir apyvartumą, 2006 metais buvo sėkmingai įvesti į rinką LED šviesos diodai.

Per pirmąjį 2007 metų ketvirtį, lyginant su 2006 metais, augimas buvo 45%. Didesnį nei rinkos augimą sąlygojo UAB „Heliopolis“ didžiausi klientai, kurie plečia savo veiklą Rusijoje ir Kazakstane. Šios papildomos rinkos gali nulemti didesnę pardavimų augimą nei auga pati Lietuvos rinka.

2006 metų pabaigoje buvo sudarytas ir patvirtintas 2007 metų įmonės pajamų ir išlaidų planas, pagal kurį šiais metais UAB „Heliopolis“ planuoja padidinti pardavimų apimtį 12%.

Taigi bendras šalies ekonominis augimas, pastarųjų metų stabilios reklamos rinkos augimo tendencijos bei UAB „Heliopolis“ stabilus pardavimų apimčių didėjimas leidžia daryti prielaidą intensyviai augimui sekantiems metams.

Esminiai sėkmės veiksniai:

- *Aukšta medžiagų ir paslaugų kokybė* – dėl naujų technologijų atsiradimo bei augančių poreikių reklamos gamintojai vis daugiau renkasi aukščiausios kokybės medžiagas;

- *Platus asortimentas* – būtinas didėjant vartotojų poreikiams, naujoms technologijoms, augančiai reklamos įvairovei bei jos reikalavimams;
- *Pristatymo terminai* – reklamos gamintojams norint gauti užsakymą per kuo trumpesnę laikotarpį (dažniausia – tą pačią dieną), tai yra vienas svarbiausių veiksnių apsprendžiantis tiekėjų pasirinkimą. Todėl, norint išnaudoti vieną pagrindinių sėkmės faktorių – greitį ir operatyviai pristatyti medžiagas kiekviename mieste netgi tą pačią dieną, UAB „Heliopolis“ privalo turėti pakankamas medžiagų atsargas tiek centriniame, tiek ir filialų sandėliuose. Turimas pardavimo tinklas leidžia patenkinti šių klientų poreikį maksimaliai;
- *Papildomų paslaugų teikimas* – labai svarbus veiksnys, kuriantis papildomą vertę. UAB „Heliopolis“ ne tik konsultuoja, parenka reikiamas medžiagas, profilius ir jungimo elementus bei užsakymus pristato į vietą, bet ir teikia medžiagų pjaustymo ir plastiko briaunų poliravimo paslaugas;
- *Darbuotojų kompetencija*;
- *Nauji produktai ir asortimento plėtra*;

Apibendrinant esminius sėkmės veiksnius reikia pažymėti, jog stabili UAB „Heliopolis“ finansinė padėtis, geras įmonės įvaizdis, žinomų gamintojų aukštos kokybės medžiagos, plačiausias turimas Lietuvoje asortimentas, filialai ir atstovai kituose miestuose bei papildomų paslaugų teikimas sudaro visas galimybes įmonei patenkinti klientų poreikius ir būti rinkos lyderiu.

Rinkos patrauklumo ir šakos pelningumo įvertinimui naudojamas M. Porter (2001) penkių konkurencinių jėgų modelis:

- Potencialūs konkurentai;
- Esami konkurentai;
- Prekių pakaitalai;
- Pirkėjai;
- Tiekėjai.

3 lentelė

Šakos pelningumą ir rinkos patrauklumą įtakančių konkurencinių jėgų analizė

Konkurencinė jėga	Įtakos šakos pelningumui ir rinkos patrauklumui įvertinimas
Naujų konkurentų įėjimo į nagrinėjamą rinką grėsmės veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Didelė produkto diferenciacija – didina pelningumą; • Pradinio kapitalo poreikis vidutinis – mažina pelningumą; • Įėjimo barjerai nedideli – mažina pelningumą; • Valstybiniai ir teisiniai barjerai nedideli – mažina pelningumą; • Perėjimas prie paskirstymo kanalų nesudėtingas – mažina pelningumą; • Masto ekonomija didelė – didina pelningumą;
Rinkos vidaus konkurencijos intensyvumo veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Didelė produkto diferenciacija – didina pelningumą; • Konkurentų strateginiai išpareigojimai nėra dideli – didina pelningumą; • Konkurentų koncentracija vidutinė – mažina pelningumą; • Išėjimo barjerai vidutiniai – mažina pelningumą;

Konkurencinė jėga	Įtakos šakos pelningumui ir rinkos patrauklumui įvertinimas
Prekių pakaitalų grėsmės veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> Galimų pakaitalų kiekis mažas – didina pelningumą; Pirkėjų galimybės naudoti pakaitalus nedidelės – didina pelningumą; Santykinė pakaitalų kaina mažesnė – mažina pelningumą;
Pirkėjų derėjimosi spaudimą lemiantys veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> Pirkėjų jautrumas kainai didelis – mažina pelningumą; Pirkėjų koncentracija ir organizuotumas vidutinis – mažina pelningumą; Pirkėjų turima informacija (esamos rinkos kainos, kaštai) vidutinė – mažina pelningumą; Pirkėjų derėjimosi galia didelė – mažina pelningumą; Perėjimo prie konkuruojančių prekių – tiekėjo kaštai vidutiniai – mažina pelningumą;
Tiekėjų derėjimosi spaudimą lemiantys veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> Tiekėjų skaičius ir koncentracijos laipsnis nedidelis – mažina pelningumą; Pramonės šakos svarba tiekėjui didelė – didina pelningumą; Tiekėjo pakeitimo kaštai vidutiniai – didina pelningumą. Tiekėjo svarba pramonės šakai nėra didelė – mažina pelningumą.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Šakos pelningumo ir rinkos patrauklumo analizės suvestinė pateikiama 4 lentelėje.

4 lentelė

Šakos pelningumo ir rinkos patrauklumo analizės suvestinė

Konkurencinė jėga	Atskirų jėgos faktorių suskirstymas pagal grėsmę šakos pelningumui ir rinkos patrauklumui		
	Grėsmė žema, nes:	Grėsmė vidutinė, nes:	Grėsmė aukšta, nes:
Potencialūs konkurentai	<ul style="list-style-type: none"> Produkto diferenciacija didelė; Masto ekonomija didelė; 	<ul style="list-style-type: none"> Pradinio kapitalo (investicijos) vidutinis; 	<ul style="list-style-type: none"> Valstybiniai ir teisiniai barjerai nedideli; Įėjimo barjerai nėra dideli; Perėjimas prie paskirstymo kanalų nesudėtingas;
Esami konkurentai	<ul style="list-style-type: none"> Produkto diferenciacija didelė; Konkurentų strateginiai išsipareigojimai nėra dideli; 	<ul style="list-style-type: none"> Išėjimo barjerai vidutiniai; Konkurentų koncentracija vidutinė; 	
Prekių pakaitalai	<ul style="list-style-type: none"> Galimų pakaitalų kiekis mažas; Pirkėjų galimybės naudoti pakaitalus nedidelės; 		<ul style="list-style-type: none"> Santykinė pakaitalų kaina žema;
Pirkėjai	<ul style="list-style-type: none"> Produkto diferenciacija didelė: 	<ul style="list-style-type: none"> Pirkėjų koncentracija ir organizuotumas vidutinis; Perėjimo prie konkuruojančių prekių-tiekėjo kaštai vidutiniai; Pirkėjų turima informacija (esamos rinkos kainos, kaštai) vidutinė; 	<ul style="list-style-type: none"> Pirkėjų jautrumas kainai didelis; Pirkėjų derėjimosi galia didelė;
Tiekėjai	<ul style="list-style-type: none"> Pramonės šakos svarba tiekėjui didelė; Tiekėjo svarba pramonės šakai nėra didelė; 	<ul style="list-style-type: none"> Tiekėjo pakeitimo kaštai vidutiniai; 	<ul style="list-style-type: none"> Tiekėjų skaičius ir koncentracijos laipsnis nedidelis;
Suma:	9	7	7

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

UAB „Heliopolis“ rinkos pelningumo analizė ir jos suvestinė parodė, kad šios rinkos pelningumas yra gana didelis. Tačiau taip pat gana didelę grėsmę rinkoje kelia ir rinkos pelningumą mažina naujų konkurentų atėjimo į šią rinką grėsmė. Tai lemia nedideli įėjimo į rinką barjerai, vidutinio dydžio investicijos, nesudėtingas paskirstymo kanalas, vidutiniai perėjimo prie konkuruojančių prekių kaštai bei gana didelis pirkėjų jautrumas kainai.

Makroaplinkos analizė

Kiekvienos įmonės veiklai didelį poveikį turi makroekonominiai veiksniai: bendra šalies ekonominė būklė, jos plėtros lygis. Nuo jų priklauso gyventojų perkamoji galia, prekių paklausa ir jų pardavimas. Šių veiksnių įmonė negali valdyti, tačiau UAB „Heliopolis“, planuodama savo veiklą, privalo į tai atsižvelgti. Todėl šių rodiklių analizė ir prognozė yra būtina norint nustatyti veiksnių, turinčių ilgalaikį poveikį analizuojamos įmonės vystymuisi ir kainos bei vertės pokyčiams. Įmonės vertę lemia reikalaujamas pelningumas ir būsimieji pinigų srautai, kuriuos dalinai lemia ir visos ekonomikos būklė.

Lietuvos makroekonominė situacija apžvelgta naudojant duomenimis gautais iš išorinių šaltinių, tokių kaip Statistikos departamentas, Finansų ir ūkio ministerijos, SEB Vilniaus bankas ir kt. Detalus šaltinių sąrašas pateiktas darbo literatūros sąrašė.

Politinė ir teisinė aplinka. Laisvosios rinkos ekonomikos rėmėjai sutinka, kad sistema geriausiai veikia esant tam tikriems apribojimams. Gerai parengtas įstatymas skatina konkurenciją ir užtikrina palankias sąlygas prekių bei paslaugų rinkoms funkcionuoti. Todėl vyriausybė įgyvendina politiką, reguliuojančią komercinę veiklą – leidžia įstatymus bei taisykles, veikiančius verslo įmonių labui. Strategijos sudarymui svarbi politinių veiksmų kryptis ir pastovumas.

Politinė, teisinė aplinka gali ir neigiamai paveikti UAB „Heliopolis“ veiklą: nelegalių verslininkų produkcija, taip pat aiškių ir nuolatinių mokesčių įstatymų nebuvimas, didėjanti mokesčių našta.

Ekonominė aplinka. Lietuvos ekonomika per paskutinius keturis metus augo labai sparčiai. Tai lėmė atsivėrusi Europos Sąjungos rinka, stabili makroekonominė aplinka, spartus vidaus namų ūkių vartojimas bei investicijų augimas, sąlygotas įmonių finansinės padėties pagerėjimo ir būtinybės investuoti į gamybos modernizavimą.

Lietuvos ekonomikos augimas, anot ekspertų, yra pasiekęs maksimumą ir 2007 - 2009 metais turėtų lėtėti. Lietuvos BVP 2006 metais sudarė 81 mlrd. 991 mln. litų. Per paskutinius trejus metus metinis ekonomikos augimas buvo labai pastovus ir sudarė apie 7,5%, bet 2006 metais kiekvieną ketvirtį buvo užfiksuojamas vis mažėjantis BVP. Įvairių ekspertų prognozėmis, BVP augimas 2007 – 2008 metais ir toliau lėtės.

Pagrindinės ekonomikos augimo lėtėjimo priežastys yra nepavykęs euro įvedimas, nepritraukiamos investicijos (t. y. investicijos tik privatizavimo dėka, o ne plyno lauko investicijos), dėl emigracijos ir demografinių priežasčių didėjantis darbo užmokestis, įtakojantis gamybos sanaudų didėjimą, skolinimosi sumažėjimas ir Azijos šalių konkurencinis spaudimas. Tai lems ir toliau pamažu lėtėjantis eksportas, bei augantis importas, padidėjęs užsienio prekybos ir einamosios sąskaitos deficitas, ilgainiui įtakosiantis makroekonominį stabilumą.

2006 metais didėjo surenkamos biudžeto pajamos ir valstybės biudžetas buvo artimas subalansuotam, kas prognozuojama ir 2007 metais. Lietuva pagal Konvergencijos programos nuostatą yra įsipareigojusi subalansuoti savo biudžetą 2009 metais. Biudžeto pajamų surinkimas viršijo prognozuotą ir dėl sparčios šalies ekonominės plėtros ir dėl to, kad išankstinis planas buvo parengtas remiantis ypač konservatyviomis prognozėmis, nes daugelis rodiklių viršijo planuotuosius.

Vidutinė metinė infliacija 2006 metais sudarė 3,8% ir pasiekė didžiausią reikšmę nuo 2000-ųjų metų. Infliacijos išaugimas buvo priežastis dėl kurios Lietuva praėjusiais metais netapo euro zonos šalimi.

Infliaciją skatinančių veiksnių Lietuvoje yra daugiau nei ją stabilizuojančių. Pernai ženkliai išaugo maisto produktų ir nealkoholiniai gėrimų, komunalinių paslaugų (būsto, vandens, elektros, dujų), sveikatos priežiūros ir transporto kainos. Tuo tarpu dėl vis didėjančios konkurencijos drabužių ir avalynės kainos praėjusiais metais mažėjo. Kainų augimą sudėtinga suvaldyti, ypač tuose sektoriuose, kuriuose yra ribota konkurencija ir didėjančios darbo užmokesčio, energetikos ir kt. sanaudos. Vartotojų kainos kilimas ir ateinančiais laikotarpiais bus stebimas, jį didins augančios dujų, šildymo, elektros, cigarečių kainos, bei augantis darbo užmokestis. Įvairių ekspertų teigimu, infliacija šiais metais sudarys 4 - 4,5%, o sekančiais metais – 3 – 4,5%.

Infliacijos dinamika nulemia centrinio banko veiksmus: dėl augančių kainų ir spartesnio ekonomikos augimo Lietuvos bankas 2006 metais kėlė palūkanas 70 - 80 bazinių punktų, Europoje yra tikėtina griežtesnės pinigų politikos tasa, prognozuojama, kad Europos Centrinio banko bazinė palūkanų norma metų pabaigoje sieks 4,25%, t. y. bus keli bazinių palūkanų tarifų pakėlimai. 2008 metais pinigų politika turėtų būti neutrali ir kitas palūkanų normų mažinimo ciklas galėtų prasidėti 2008 metų pabaigoje 2009 metų pradžioje. Finansų analitikai prognozuoja 6% vidutines paskolų litais palūkanas šiais ir sekančiais metais, todėl įmonėms reikia numatyti rizikos, kilsiančios dėl palūkanų augimo, valdymo sprendimus.

Nedarbo lygis 2006 metais sudarė 5,6%, prognozuojama, kad iki 2009 metų kasmet jis sudarys 4,9% ir priartėjęs prie rinkos natūraliojo nedarbo lygio ribos toliau nebemažės. Svarbiausia priežastis yra ir dideli emigracijos srautai. Ekspertai prognozuoja, kad nedarbo lygis šiais metais išliks panašus kaip pernai, o sekančiais metais gali neženkliai didėti.

Darbuotojų stygius įtakojo vidutinio bruto mėnesinio *darbo užmokesčio* didėjimą, kuris 2006 metais augo 19,1% ir sudarė 1500,2 Lt.

Darbo užmokesčio augimą įtakojo ir Lietuvos mokesčių inspekcijos organizuota kova su neapskaityto darbo užmokesčio mokėjimu „juodais - vokeliuose“, tad atlyginimo legalizacija lėmė augimą praėjusias metais. Prognozuojama, kad 2007 metais algų augimo tempai sulėtės, pasiekdami 14 - 15%, o 2008 – iki 13%. Darbuotojų pajamos kilo ir dėl 2006 metais liepos 1 d. sumažinto gyventojų pajamų mokesčio tarifo nuo 33% iki 27%, kurį Vyriausybė pasiryžusi mažinti iki 24%. Vis didėjančios gyventojų pajamos ir palankios skolinimosi sąlygos lėmė išaugusį namų ūkių vartojimą, kuris ir buvo varomasis Lietuvos ekonomikos augimo veiksnys.

Darbo jėgos stygius ir didėjanti jos „kaina“ skatins įmones investuoti į gamybos modernizavimą, o taip pat gali lemti įmonių konkurencingumo sumažėjimą (eksporto lėtėjimą), bankrotų padidėjimą, kas įtakotų bedarbių skaičiaus augimą ir bendrai ekonomikos augimo sulėtėjimą. Svarbu ieškoti būdų, kurie užtikrintų spartesnį darbo našumo nei darbo užmokesčio augimą, t. y reikia pertvarkyti gamybą, naudoti pažangesnes technologijas bei sukurti ir plėtoti naujas veiklos sritis, kurios kurtų pridėtinę vertę.

Socialinė - kultūrinė aplinka. Šis makroaplinkos elementas, atspindi visuomenės poveikį įmonei, jos sprendimams bei jų įgyvendinimui. Konkrečių prekių paklausa keičiasi priklausomai nuo demografinių veiksnių, visuotinių įsitikinimų, vertybių, nuomonių, skonio, gyvenamosios pokyčių. Šie veiksniai gali lemti ir darbuotojų požiūrius bei elgseną.

Dėl gyventojų skaičiaus pasikeitimo šalyje ar konkrečioje gyvenamojoje vietovėje rinka gali plėstis arba siaurėti. Visi pokyčiai atsiliepią paklausai, jos struktūrai ir reikalauja tam tikrų rinkodaros veiksnių.

Technologinė aplinka. Labai svarbus veiksnys, įtakoiantis įmonės ateitį. Naujų technologijų dėka atsiveria naujos galimybės ir atsiranda naujos rinkos. Technologinė aplinka keičiasi labai greitai. Įmonės, iš anksto nenumatančios ir nespėjančios su technologijų kaita, greitai suvokia, kad jų produktai pasenę. Prie besikeičiančių technologijų prisitaikyti tampa vis sunkiau, nes trumpėja technologijos gyvavimo ciklas. UAB „Heliopolis“ privalo stebėti technologijų tendencijas ir nustatyti, ar dėl jų pokyčių įmonės parduodamas produktas vis dar tenkins vartotojų poreikius.

Kompiuterizuotos informacijos šaltiniai ir automatizacija iš esmės keičia UAB „Heliopolis“ darbo tvarką, veiklą ir ryšio priemones.

Gamtos aplinka. Makroaplinkos elementas, apimantis klimato sąlygų, gamtos išteklių, jų naudojimo ir aplinkosaugos priemonių įtaką verslo sprendimams ir veiksams. Aplinkosauga išlieka esminiu globaliu klausimu, su kuriuo susiduria įmonės bei visuomenė. Įmonė turi žinoti ir

įvertinti gamtinės aplinkos tendencijas: žaliavų stoką, energijos brangimą, didėjančią aplinkos taršą bei vyriausybinių gamtinių išteklių naudojimo reguliavimą (Ph. Kotler ir kt., 2003, p. 154 -167).

Makroaplinkos analizei naudojamas *SPACE metodas*. SPACE matricoje vertinami šie UAB „Heliopolis“ makroaplinkos faktoriai:

- Aplinkos stabilumą išreiškiantys veiksniai;
- Verslo srities patrauklumą išreiškiantys veiksniai;
- Konkurencinį pranašumą išreiškiantys veiksniai;
- Finansinio pajėgumo išreiškiantys veiksniai.

5 lentelė

Aplinkos stabilumą išreiškiančių veiksnių įvertinimas

Veiksny	Komentaras	Įvertinimas: balais nuo 1 iki 3
Infliacijos lygis	2006 metais vidutinė metinė infliacija sudarė 3,8%. Ženkliai augo maisto produktų, komunalinių paslaugų, sveikatos priežiūros ir transporto kainos. Šiems metams infliacija prognozuojama 4-4,5%, o sekančiais metais 3-4,5%. Ją didinios augančios kainos dujų, šildymo, elektros, cigarečių bei augantis darbo užmokestis.	2
Vartotojų poreikių kitimas	UAB „Heliopolis“ pagrindinių produktų sąrašas kasmet išlieka gana panašus. Galima teigti, kad vartotojų poreikiai produktams kinta lėtai. Tačiau ženkliai auga poreikis aukštesnei produktų ir paslaugų kokybei, aptarnavimo lygiui, užsakymų pristatymo terminams.	2
Konkuruojančių prekių kainų lygis	Medžiagomis, skirtomis vizualinės reklamos gamybai, prekiaujančių bendrovių kainų lygis gana plataus spektro. UAB „Heliopolis“ susiduria su didele konkurencija kainų atžvilgiu. Žemesnėmis kainomis kai kuriuos produktus parduoda UAB „Plastena“, taip pat UAB „Tuplex Baltic“.	2
Įėjimo į rinką barjerai	Įėjimo į rinką barjerai nėra dideli.	2
Technologiniai pokyčiai	Technologijų pažanga leidžia gerinti paslaugų kokybę, efektyviau pasiekti vartotojus ir tiekėjus, pagerinti ir pagreitinti klientų aptarnavimą, analizių, produktų paieškos ir sprendimų priėmimą, komunikaciją.	2
Konkurencijos stiprumas	UAB „Heliopolis“ susiduria su aršia konkurencija.	1
Kainos elastingumas	Kainų elastingumas gana didelis. Arši konkurencija suteikia vartotojams geras galimybes rinktis tiekėją, derėtis ir gauti palankiausią kainą.	1
Prekių pakaitalų galimybės	Prekių pakaitalų galimybės nėra didelės.	3

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Apibendrinant 5 lentelėje pateikiamus aplinkos stabilumą išreiškiančių veiksnių įvertinimą, apskaičiuojamas aritmetinis vidurkis: $(2+2+2+2+2+1+1+3):8=1,88$. Aplinkos stabilumas įvertintas žemesnis už vidutinį lygį.

Verslo srities patrauklumo veiksnių įvertinimas

Veiksny	Komentaras	Įvertinimas: balais nuo 1 iki 3
Rinkos augimas	2006 metais reklamos rinka išaugo 18,3%. Žiniasklaidos ekspertų nuomone, šiais metais rinka turėtų augti apie 12%. Lauko reklama, pagal žiniasklaidos kanalus, sudaro 6,9%, kurios rinka praeitais metais augo 18,4%, šiais metais prognozuojama 8% augimas.	3
Pelno didėjimas	2006 metais UAB „Heliopolis“ pardavimo pajamos reklamos srityje lyginant su praėjusiais metais išaugo 12%., o bendrasis pelnas padidėjo 9,2%. Kadangi 2006 metais įsigytų prekių savikaina pastoviai augo, o pardavimo kainos, siekiant išlaikyti rinkos dalį, nebuvo santykinai didinamos, pelno marža augo mažiau nei bendra apyvarta. Šį rodiklį įvertinsime teigiamu.	3
Finansinis stabilumas	Finansinės aplinkos stabilumo vertinimas yra įtakotas kainų nepastovumo, todėl aplinką finansiniu požiūriu įvertinsime kaip vidutinio stabilumo.	2
Apsirūpinimas resursais	Veiksmai susiję su apsirūpinimu resursais įmonėje labiausiai susiję su žmogiškųjų išteklių poreikiu ir patikimos materialinės bazės užtikrinimu. Didėjantčios išlaidos šiems sritims turės įtakos ir bendrai įmonės būklei.	2
Kapitalo imlumas	UAB „Heliopolis“ gali būti vertinama kaip vidutinio imlumo kapitalui įmonė.	2
Įėjimo į rinką galimybės	Kadangi įėjimo į šią rinką barjerai nėra dideli, tai įėjimo į rinką galimybės gan didelės	1

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Šių veiksnių įvertinimo aritmetinis vidurkis: $(3+3+2+2+2+1):6=2,17$. Verslo sritis vertinama didesnio nei vidutinio patrauklumo.

Konkurencinio pranašumo veiksnių įvertinimas

Veiksny	Komentaras	Įvertinimas: balais nuo 1 iki 3
Užimamos rinkos dalis	Pagal UAB „Heliopolis“ turimus statistinius duomenis, įmonė užima apie 39% rinkos. Kadangi UAB „Heliopolis“ yra vienas rinkos lyderių, galima daryti prielaidą, jog augant rinkai, didėja ir įmonės turima rinkos dalis.	2
Prekių ir paslaugų kokybė	Per 11 metų sėkmingo darbo UAB „Heliopolis“ sukaupe didelę patirtį rinkoje ir išsiskyrė plačiu ir kokybiškų produktų asortimentu, novatoriškais sprendimais ir pasiūlymais, gera klientų aptarnavimo ir teikiamų paslaugų kokybe, lankstumu, darbuotojų kompetencija. Geras įmonės įvaizdis ir aukštos kokybės, žinomų Vakarų Europos gamintojų medžiagų asortimentas leidžia įmonei siekti pagrindinio tikslo – tiekti aukštos kokybės produkciją ir paslaugas.	3
Vartotojų lojalumas	UAB „Heliopolis“ klientai yra garsiausios ir didžiausios reklamos gamybos įmonės. Įmonė nuolat plečia savo klientų ratą, taip pat neišvengia ir klientų „nutekėjimo“. Tačiau, įmonės, kurios pirmenybę teikia ir vertina aukštą medžiagų kokybę, greitą aptarnavimą, turimus bendradarbiavimo santykius, patikimą partnerystę ir išskirtines sąlygas, yra lojalūs klientai.	2

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Konkurencinio pranašumo veiksnių įvertinimo aritmetinis vidurkis: $(2+3+2):3=2,33$. Rezultatas parodė, jog UAB „Heliopolis“ yra gana aukšto, didesnio nei vidutinis, konkurencinio pranašumo įmonė.

8 lentelė

Įmonės finansinio pajėgumo įvertinimas

Veiksny	Komentaras	Įvertinimas: balais nuo 1 iki 3
Investicijų atsiperkamumas	UAB „Heliopolis“ investicijų atsipirkimo laikotarpis yra vidutinis. Tai nėra išskirtinė įmonės konkurencingumo didinimo priemonė.	2
Likvidumas	Įmonės likvidumo koeficientai didėja: bendrasis likvidumo koeficientas 2004 metais buvo 2,8, 2005 metais 3,9, 2006 metais 4,0. Kritinio likvidumo koeficientas atitinkamai 2004 metais buvo 1,8, 2005 metais 2,4, 2006 metais 2,4. Tai rodo, jog įmonė yra pajėgi vykdyti bendruosius ilgalaikius ir trumpalaikius išpareigojimus.	2
Pajamų dinamika	Pagal patvirtintą UAB „Heliopolis“ 2007 metų įmonės pajamų ir išlaidų planą, šiais metais planuojama padidinti pajamas 12%, išlaikant išlaidas 2006 metų lygyje.	3
Rizikos laipsnis	Įmonės riziką įvertinsime kaip vidutinę.	2

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Aritmetinis finansinio pajėgumo veiksnių įvertinimų vidurkis yra: $(2+2+3+2):4=2,25$. Įmonės finansinis pajėgumas vertinamas didesnis nei vidutinis.

Apibendrinant aukščiau įvertintus parametrus, UAB „Heliopolis“ tinkamiausias strategijos tipas yra *agresyvi strategija*, kadangi įmonė visais šiais atžvilgiais yra pakankamai stipri.

Vartotojų analizė

UAB „Heliopolis“ parduodama medžiagas reklamos gamybai bei teikdama papildomas paslaugas, savo vartotojus gali suskirstyti į fizinius (šalies gyventojai) ir juridinius asmenis. Pagal įmonės statistinius duomenis 2006 metais didžiąją pirkėjų dalį, t. y. 97,72% sudarė įmonės ir 2,28% - fiziniai asmenys. 2005 metais klientų pasiskirstymas labai panašus: 97,98% pirkėjų sudarė įmonės ir 2,02% - fiziniai asmenys.

UAB „Heliopolis“ klientus – įmones pagal veiklos pobūdį galima suskirstyti į:

- Reklamos gamybos įmonės – pagrindinė ir didžiausia „Heliopolio“ klientų grupė. Tai yra reklamos firmos, gaminančios vizualinę reklamą: tūrinių raidžių, iškabų, šviesdėžių gamyba, reklamos ant transporto priemonių apipavidalinimas, reklaminių skydų, pilonų gamyba, vitrinų apipavidalinimas, vėliavos ir jų stiebai, informacinių nuorodų sistemos. Taip pat skaitmeninė spauda, tekstilės marginimas, šilkografija (lipdukai, vizitinės kortelės ir t. t.), reklaminė spauda (bukletai, skrajutės, plakatai, etiketės ir kt.), reklaminės ir verslo dovanos (marškinėliai, rašikliai ir pan.), įvairių plastikų ir kitų medžiagų skaitmeninis pjaustymas,

frezavimas ir graviravimas, firminio stiliaus, dizaino paslaugos, reklaminio ploto nuoma, kiti nestandartiniai sprendimai.

- Spaustuvės;
- Baldų, interjero, nestandartinių gaminių, prekybinės įrangos gamintojai;
- Renginių, koncertų, parodų organizatoriai, scenų dekoratoriai, televizijos, teatrai, muziejai.
- Kitos įmonės, perkančios medžiagas savo reikmėms (kavinės, barai, klubai, viešbučiai ir pan.).

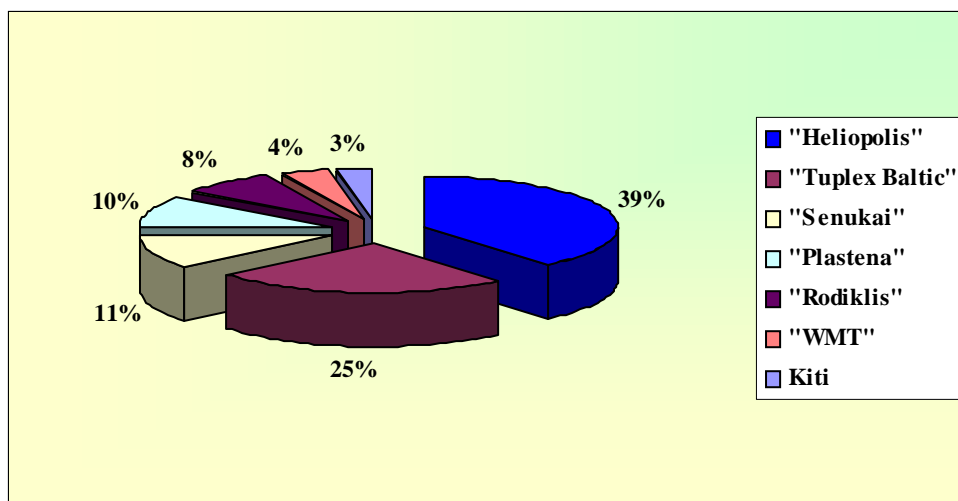
Fiziniai asmenys, perkantys UAB „Heliopolis“ yra privatūs vizualinės reklamos gamintojai, architektai, dizaineriai, studentai ir kiti.

Reklamos gamybos įmonės yra specializuota klientų grupė, jautriausia kainai, turinti patirtį ir informaciją apie produktus, rinkos kainas, kitus tiekėjus, ir žinoma, didžiausią derėjimosi galią. Šiems vartotojams yra svarbi aukšta kokybė, itin trumpi užsakymų pristatymo terminai ir lanksti atsiskaitymo politika. Kitoms įmonėms bei fiziniams asmenims svarbu yra aiški informacija apie produktą, profesionali konsultacija, malonus aptarnavimas ir papildomos paslaugos.

Konkurentų analizė

Konkurenciniai sprendimai negali būti priimami neišsiaiškinus kas konkrečiai yra įmonės konkurentai, koks jų veiklos pobūdis, privalumai ir trūkumai.

UAB „Heliopolis“ Lietuvos rinkoje esantys konkurentai yra UAB „Tuplex Baltic“, UAB „Rodiklis“, UAB „Plastena“, UAB „WMT“, UAB „Senukai“ ir kiti („Klinger & Eligijus“, „Lipnūs produktai“, UAB „Laudorė“ ir kiti). Šių įmonių užimamos reklamos medžiagų rinkos dalių pasiskirstymą matome 12 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal UAB "Heliopolis" statistinius duomenis.

12 pav. Rinkos dalyvių pasiskirstymas

9 lentelėje įvardijama UAB “Heliopolis” konkurentų trumpa charakteristika, privalumai ir trūkumai, kurie padeda įmonei tiksliau įvertinti savo padėtį rinkoje, išskirti pavojingiausius konkurentus, priimant konkurencinius sprendimus ir formuojant pardavimo strategiją.

9 lentelė

UAB „Heliopolis“ konkurentų privalumai ir trūkumai

Įmonė - konkurentas	Trumpa charakteristika	Privalumai	Trūkumai
UAB „Tuplex Baltic“	Vienas pagrindinių UAB “Heliopolis” konkurentų. Tarptautinės kompanijos padalinys Lietuvoje, centrinė būstinė Varšuvoje. Prekiauja analogiškais produktais kaip ir „Heliopolis“. Lietuvoje filialas nuo 2000m.	<ul style="list-style-type: none"> • Įdirbis; • Konkurencingos, žemos kainos; • Platus asortimentas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Nekokybiškas medžiagų sandėliavimas; • Neigiamas įmonės įvaizdis; • Vadybos efektyvumo stoka;
UAB „Rodiklis“	Įmonė yra ir pardavėjas, ir gamintojas: prekiauja medžiagomis reklamai ir taip pat veikia kaip reklamos paslaugas teikianti įmonė (reklamos gamyba ir kitos paslaugos).	<ul style="list-style-type: none"> • Įdirbis ir patirtis rinkoje; • Aukšta darbuotojų kompetencija; • Papildomos paslaugos; • Pardavimo tinklas (filialai) visoje Lietuvoje; 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurentas savo klientams (nes patys taip pat gamina reklamą); • Pilną medžiagų asortimentą turi tik Kaune; • Dalį medžiagų perka iš konkurentų;
UAB „Plastena“	Rinkoje 12 metų, prekiauja įvairiais plastikais pramonei, reklamos gamybai, taip pat gumos gaminiams, sandarinimo medžiagomis, detalių gamyba.	<ul style="list-style-type: none"> • Pigių produktų pasiūla; • Žemos kainos; • Operatyvus pristatymas; • Papildomos paslaugos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Siauras reklaminių medžiagų asortimentas; • Nekokybiškas medžiagų sandėliavimas; • Pagrindinis reklamos produktas (organinis stiklas) Rusijos gamintojo.
UAB „WMT“	Latvijos kompanija (Ryga), taip pat dirba Lietuvos ir Estijos rinkose, į Lietuvos rinką atėjo prieš keletą metų.	<ul style="list-style-type: none"> • Lanksčios kainos; • Platus asortimentas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Lietuvos rinkoje dirba neilgai (patirties stoka); • Ribotos galimybės tenkinti mažus užsakymus ir teikti papildomas paslaugas; • Dažnai reikalauja avansinio apmokėjimo;
UAB „Senukai“	Viena stipriausių Lietuvos kompanijų, orientuoti plačiam visuomeni. Nėra specializuoti reklamos gamintojai, turi tik tam tikrus produktus reklamos gamybai.	<ul style="list-style-type: none"> • Didelis tinklas, prekybos centrai; • Finansinės galimybės; • Žemos kainos; • Vykdo barterinius mainus; 	<ul style="list-style-type: none"> • Siauras reklaminių medžiagų asortimentas; • Lankstumo stoka; • Darbuotojų kaita; • Mažas dėmesys konkrečiam klientui;
Kiti: UAB „Klinger & Eligijus“, UAB „Lipnūs produktai“, UAB „Laudorė“ ir kiti	Įmonės, dirbančios su reklamos gamintojais, tačiau „Heliopoliui“ yra konkurentai viename ar keliuose ne pagrindiniuose produktuose.	<ul style="list-style-type: none"> • Patirtis; • Specializacija tam tikrame viename produkte; • Galimybė parduoti žema kaina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mažas asortimentas; • Aukštesnės kainos; • Neteikia papildomų paslaugų. • Ribotos finansinės galimybės. • Didesniuose užsakymuose reikalauja avansinio apmokėjimo.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal UAB “Heliopolis” duomenis.

Taigi UAB „Heliopolis“ Lietuvos rinkoje turi pakankamai daug konkurentų, prekiaujančių medžiagomis reklamos gamybai, kurie plėsdami asortimentą ir pardavimo tinklą bei naudodami agresyvią kainodarą gali stipriai įtakoti UAB „Heliopolis“ pagrindinius pardavimus.

Vienas pagrindinių konkurentų UAB „Tuplex Baltic“ aktyviai dirba su klientais, siūlydamas žemas kainas bei nemokamą užsakymų pristatymą, bet neužtikrina gero ir patikimo aptarnavimo, reikiamos medžiagų kokybės. Ši įmonė turi didelį investicinį – finansinį potencialą, galimybes pateikti rinkai nebrangių ir kokybiškų prekių, tačiau dėl vadybos efektyvumo stokos šių galimybių neišnaudoja. Teigiamas dalykas kitiems rinkos dalyviams buvo UAB „Tuplex Baltic“ žingsnis šių metų pradžioje, kai įmonė uždarė savo filialą Kaune, ir bando aptarnauti šio miesto klientus iš centrinės būstinės Vilniuje veždama medžiagas tiesiai užsakovui.

UAB „Rodiklis“, galutiniam vartotojui daugiau žinomas kaip reklamos gamintojas, parduoda kokybiškas medžiagas, turi patirtį rinkoje ir profesionalius darbuotojus, sandėlių ir biurų tinklą visoje Lietuvoje, kas leidžia operatyviai pristatyti užsakymus bei teikti papildomas paslaugas. Tačiau įmonė konkuruoja su savo klientais, kadangi ir patys teikia reklamos paslaugas bei gamina reklamą. Dalį medžiagų pirkdama iš konkurentų, įmonė negali pati pateikti klientui pilną asortimentą bei riboja savo galimybes parduoti didžiuosiuose projektuose.

UAB „Plastena“ stipri pramonės srityje, bet gali pasiūlyti pigesnių produktų ir reklamos gamintojams. Tačiau reklaminių medžiagų asortimentas yra siauras, taip pat medžiagos yra nekokybiškai sandėliuojamos, tad nukenčia jų kokybę.

Iš kaimyninių šalių ateinantis konkurentas „WMT“, turi nemažą kokybiškų medžiagų asortimentą, ir patirtį kaimyninėse šalyse. Tačiau neturėdami sandėlių ir tinklo Lietuvoje, medžiagas pristato tiesiai klientui. Tai riboja operatyviai aptarnauti klientus, tenkinti mažesnius užsakymus bei teikti papildomas paslaugas. Įmonė dažnai reikalauja išankstinio apmokėjimo. Taikydama lanksčią kainų politiką įmonė gali sudaryti konkurenciją ir UAB „Heliopoliui“

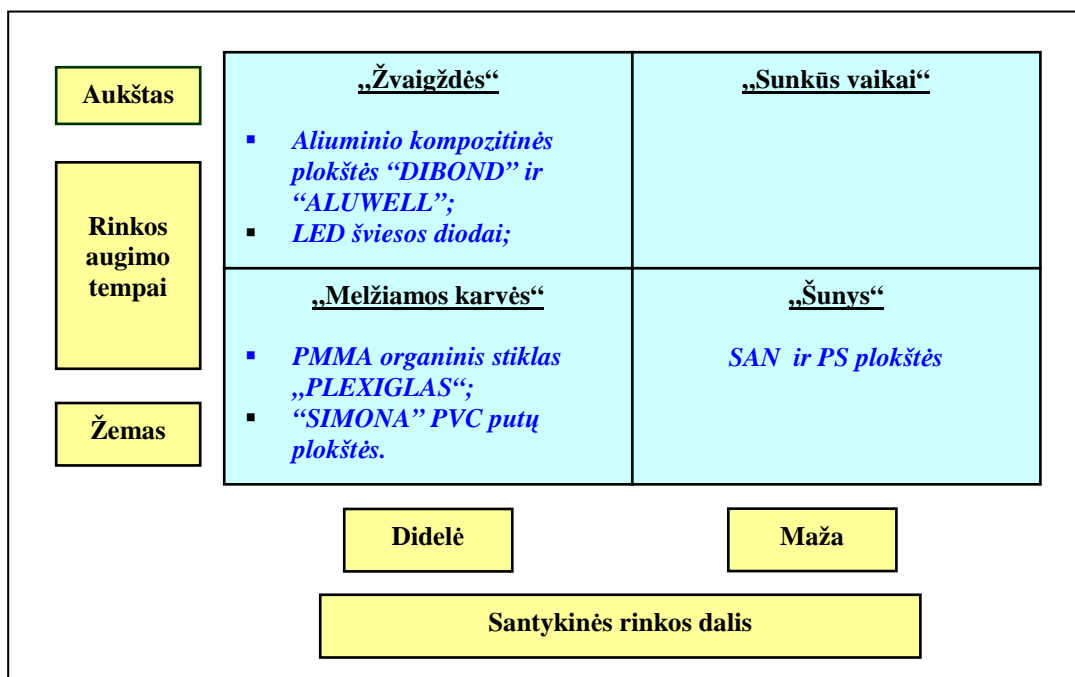
Daugelyje sričių dirbantys „Senukai“ turi plačiausią statybinių medžiagų parduotuvių tinklą, turėdami finansines galimybes gali taikyti labai lanksčią kainų politiką. Tačiau įmonė turi tik siaurą reklaminių medžiagų asortimentą, o lankstumo stoka, darbuotojų kaita ir mažas dėmesys atskiram klientui riboja greitą ir kokybišką aptarnavimą.

Stiprios konkurencijos aplinkoje UAB „Heliopolis“ privalo maksimaliai išnaudoti konkurentų silpnąsias vietas, išlaikyti gerą įmonės įvaizdį ir būti patikimu partneriu. Kai daugelis tiekėjų siūlo įvairius produktus, savaime suprantama, ir greitą pristatymo terminą, UAB „Heliopolis“ išsiskiria kokybiškais, žinomų gamintojų, produktais, asortimento dydžiu, kuria papildomą vertę teikdama papildomas paslaugas, nemokamą pristatymą. Lojalių klientų ratas, įgyti geri tarpusavio santykiai, individualus dėmesys ir išskirtinės sąlygos (nuolaidos, spec. projektų kainos ir lankstūs atsiskaitymo terminai) padeda laimėti ir „kainų karą“.

Vidinės aplinkos analizė

Vidinės aplinkos analizė atliekama *marketingo galimybių* ir *marketingo komplekso elementų analizėmis*.

Marketingo galimybių analizė pagrįsta įmonės parduodamų prekių padėties rinkoje nustatymu. Analizei atlikti naudojama „*Bostono konsultacinės grupės*“ matrica:



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal UAB „Heliopolis“ duomenis.

13 pav. UAB „Heliopolis“ produktai „Bostono konsultacinės grupės matricoje“

Remiantis šia matrica, „*Žvaigždžių*“ pozicijai šioje matricoje iš UAB „Heliopolis“ produktų galima priskirti aliuminio kompozicines plokštes „Dibond“ ir „Aluwell“. Esant dideliems rinkos augimo tempams, didėjant vartotojų perkamajai galiai ir poreikiams šis produktas, dėka savo universalumo ir panaudojimo galimybių reklamos gamybai, vis daugiau tampa naudojamu, paklausiu ir perspektyviu produktu.

Taip pat „*Žvaigždėms*“ priklauso ir praėjusiais metais sėkmingai į rinką įvesta nauja prekių grupė – LED šviesos diodai. LED technologijų vystymas pasiekė tokį aukštą lygį, kad šviesos diodai tapo geriausia alternatyva kaitinimo lempoms, neonui, fluorescentiniam apšvietimui. Reklamos gamyboj jie keičia neoną ir kitus šviesos šaltinius paviršiaus apšvietime, tūrinių raidžių, iškabų gamyboj, dekoratyviniam apšvietimui.

„*Melžiamų karvių*“ grupei priklauso PMMA organinis stiklas „Plexiglas“ ir „Simona“ PVC putų plokštės. Šiuose produktuose įmonė yra rinkos lyderė ir jos rinkos dalis yra gana didelė. Tai

pelningiausia padėtis, leidžianti gauti didžiausią pelną, taip pat investuoti į kitas esamas ir naujas sritis.

„Šunu“ vaidmuo atitenka SAN ir PS plokštėms. Ši produktų rinka mažėja, kadangi augant vartotojų poreikiams, juos išstumia universalesni, aukštesnės kokybės produktai.

Taigi UAB „Heliopolis“ verslo kryptis yra sėkminga bei turi paklausių ir perspektyvių produktų.

Marketingo komplekso elementų analizė

Prekė. UAB „Heliopolis“ turi didžiausią Lietuvoje asortimentą medžiagų, skirtų vizualinės reklamos gamybai. Pagrindinės šių produktų grupės yra:

- *PMMA organinio stiklo plokštės “PLEXIGLAS”;*
- *PMMA organinio stiklo strypai, vamzdžiai, blokai;*
- *SAN ir PS stiklo plokštės;*
- *PVC putų plokštės “SIMOPOR LIGHT, “SIMOPOR”;*
- *Aliuminio kompozitinės plokštės “DIBOND”, “ALUWELL”;*
- *LED šviesos diodai;*
- *Polikarbonatinės (PC) plokštės “MAKROLON MULTI”, “MAKROLIFE”;*
- *Polistirolio plokštės “IROPLAST”;*
- *Graviravimo plokštės “ROWMARK”, “GRAFLUX”;*
- *Putų kartono plokštės “KAPA”;*
- *Kanalinio polipropileno (gofroplastikas) plokštės;*
- *PVC tentai;*
- *PVC ir akrilo profiliai;*
- *PVC suspaudimo profiliai;*
- *PVC profiliai šviesdėžėms;*
- *Polikarbonatiniai profiliai ir vamzdžiai;*
- *Jungiamieji tvirtinimo profiliai;*
- *Stiklo tvirtinimo profiliai;*
- *Standartiniai aliuminio profiliai;*
- *Aliuminio profiliai šviesdėžėms;*
- *Aliuminio profiliai rėmeliams, “CLICK” sistema;*
- *Aliumininiai suspaudimo profiliai – laikikliai;*
- *Vėliavų stiebai;*
- *Informaciniai stovai, laikikliai;*
- *Informaciniai aliuminio profiliai nuorodoms;*
- *Klijai, valikliai, poliravimo pasta;*

- *Dvipusės lipnios juostos;*
- *Magnetinė plėvelė;*
- *Elektros prekės;*
- *Distanciniai laikikliai;*
- *Tvirtinimo elementai;*
- *Kartonas, chromkartonas;*
- *Aksesuarai;*
- *Drėgmei atspari laminuota faniera.*

Taip pat įmonė siekdama kuo geriau patenkinti klientų poreikius, teikia papildomas paslaugas:

- *Plastiko plokščių briaunų poliravimas;*
- *Plokščių pjovimas išilgai, įstrižai;*
- *Profilių pjovimas;*
- *Medžiagų pristatymas į užsakovo vietą;*
- *Taip pat konsultuoja, parenka medžiagas ir jungimo elementus.*

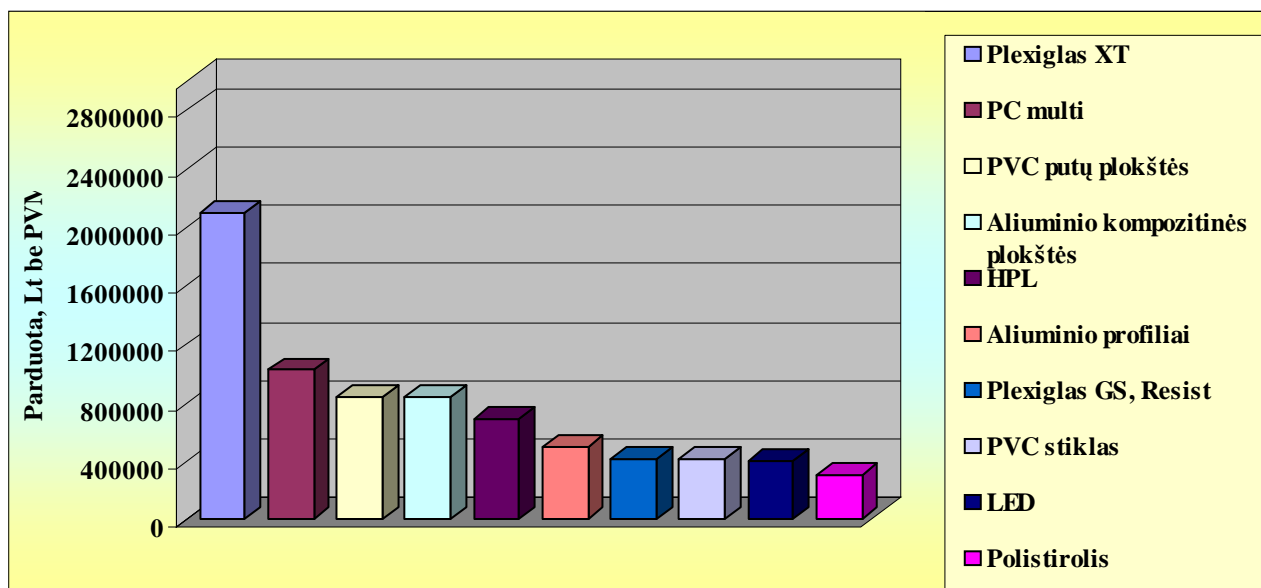
Didžioji dalis produktų yra Vakarų Europos gamintojų, kurių vardai ir prekiniai ženklai yra pripažinti pasaulyje bei užtikrina aukštą prekių kokybę.

Įmonės klientams svarbiausia yra medžiagų kokybė, taip pat aktualu prekių gamintojas (šalis), taip pat kokios yra teikiamos produktui garantijos, informacija apie produktą, techninės specifikacijos, apdirbimo galimybės (pjaustymas, gręžimas, lankstymas, formavimas, klįjavimas ir pan.), tam tikri reikalingi sertifikatai.

UAB „Heliopolis“ bendradarbiaudamas su produktų gamintojais yra paruošęs klientams lietuviškas brošiūras, katalogus, apdirbimo instrukcijas, kas klientams kartais būna itin svarbu. Taip pat yra organizuojami seminarai įmonės darbuotojams ir klientams, kurių metu atvykę užsienio gamintojai pristato savo produktus, konsultuoja panaudojimo ir apdirbimo klausimais, pristato naujus produktus (pavyzdžiui, šiais metais gegužės 9 dieną UAB „Heliopolis“, kartu su aliuminio kompozitinių plokščių gamintoju, savo klientams organizavo „Dibond“ ir „Kapa“ seminarą).

Ši išsamiai paruošta informacija, kvalifikuotų įmonės darbuotojų konsultacijos, pateikiami klientams medžiagų pavyzdžiai ir spalvinai padeda akcentuoti aukštą produktų kokybę, išskirtines savybes kas padeda UAB „Heliopolis“ siekti didesnių pardavimo apimčių.

14 paveiksle pavaizduotas UAB „Heliopolis“ dešimt didžiausiai sumai parduotų prekių grupių pasiskirstymas 2006 metais.



Šaltinis: UAB „Heliopolis“ duomenis.

14 pav. UAB „Heliopolis“ dešimt perkamiausių prekių grupių pardavimų pasiskirstymas 2006 metais

14 paveiksle matome, jog pagrindinis ir svarbiausias UAB „Heliopolis“ produktas yra PMMA organinis stiklas „Plexiglas XT“, kurio pardavimai 2006 metais viršijo 2 mln. litų.

Klientai vertina šio produkto aukštą kokybę, apdirbimo savybes. UAB „Heliopolis“ stengiasi maksimaliai išnaudoti šio produkto paklausą ir gali pasiūlyti gana didelį „Plexiglas XT“ asortimentą: skaidraus organinio stiklo gana platus asortimentas pagal storį, nuo 1,5mm iki 25mm storio, dažniausiai naudojamos šviečiančios reklamos gamybai baltos spalvos, taip pat gana platus spalvotųjų spektras. Augantys klientų poreikiai didina ir šios prekių grupės kitų aukštesnės kokybės rūšių paklausą: tai liejimo būdu pagamintas organinis stiklas „Plexiglas GS“, atsparus smūgiams „Plexiglas Resist“, satino (matinio paviršiaus) „Plexiglas Satinice“, taip pat tekstūrinis, superlaidus šviesai, fluorescentinis ir kiti. Greta šių plokščių UAB „Heliopolis“ siūlo ir organinio stiklo vamzdžius, strypus, pagal užsakymą tiekia ir blokus.

Atsižvelgdama į šio produkto svarbą, įmonė daug dėmesio skiria jo apdirbimui: tiekia ir turi gana platų klijų, skirtų organinio stiklo klijavimui, pasirinkimą, taip pat prieš metus įsigijo naujausios technologijos automatizuotas poliravimo stakles ir siūlo plastiko briaunų precizišką poliravimą deimantais.

Taip pat 14 paveiksle matome, jog sekančios prekių grupės reklamos gamybai yra PVC putų plokštės ir trisluoksnės aliuminio kompozitinės plokštės.

Taip pat į daugiausia parduotų prekių grupių dešimtuką pateko 2006 metais sėkmingai į rinką įvesta nauja prekių grupė – LED šviesos diodai, kurie tampa geriausia alternatyva kaitinimo lempoms, neonui ir fluorescentiniam apšvietimui daugelyje sričių.

UAB „Heliopolis“ nuolat ieško naujų produktų ir tiekėjų, plečia ir atnaujina savo asortimentą.

Kaina - sekantis marketingo komplekso elementas.

UAB “Heliopolis” didžioji dalis produktų yra Vakarų Europos gamintojų, kurių vardai ir prekiniai ženklai yra pripažinti pasaulyje bei užtikrina aukštą prekių kokybę, todėl įmonės parduodamų produktų aukšta kaina yra susijusi su aukšta prekių ir paslaugų kokybe.

Nagrinėjant UAB “Heliopolio” parduodamų medžiagų kainas, reikia pažymėti, kad dažniausia tam tikros prekių grupės kainos priklauso nuo plokščių storio, išmatavimų, spalvos ir pan.

10 lentelėje matome PMMA organinio stiklo “Plexiglas XT” kainas.

10 lentelė

PMMA organinio stiklo “PLEXIGLAS XT” kainos

Kainos nurodytos su 18 % PVM		Kaina	
Lakšto storis, mm	Matmenys, mm	Lt/m ²	Lt/lapas
Plexiglas XT 01670 baltas		78% šviesos pralaidumo	
3	3050x2050	72,00	450,18
4	3050x2050	96,00	600,24
Plexiglas XT 05070 baltas		30% šviesos pralaidumo	
2	1520x2050	48,00	149,57
2	3050x2050	48,00	300,12
2,5	3050x2050	60,00	375,15
3	1520x2050	72,00	224,35
3	3050x2050	72,00	450,18
4	1520x2050	96,00	299,14
4	3050x2050	96,00	600,24
5	3050x2050	120,00	750,30
Plexiglas XT 20070 skaidrus bespalvis		92% šviesos pralaidumo	
1,5	1220x2050	34,00	85,03
1,5	1520x2050	34,00	105,94
1,5	3050x2050	34,00	212,59
1,5 antirefleksinis	3050x2050	36,00	225,09
2	1220x2050	45,35	113,42
2	1520x2050	45,35	141,31
2	1730x2050	45,35	160,83
2	3050x2050	45,35	283,55
3	1520x2050	68,00	211,89
3	3050x2050	68,00	425,17
4	1520x2050	90,65	282,47
4	3050x2050	90,65	566,79
5	3050x2050	113,32	708,53
6	3050x2050	136,00	850,34
8	3050x2050	182,00	1137,96
10	1050x1800	228,00	430,92
10	3050x2050	228,00	1425,57

Kainos nurodytos su 18 % PVM		Kaina	
Lakšto storis, mm	Matmenys, mm	Lt/m ²	Lt/lapas
12	3050x2050	274,00	1713,19
15	1050x1800	340,00	642,60
15	2110x2050	340,00	1470,67
15	2050x3050	340,00	2125,85
20	1050x1800	445,00	841,05
20	2110x2050	445,00	1924,85
20	3050x2050	445,00	2782,36
25	3050x2050	570,00	3563,93
Spalvotas Plexiglas XT 3mm			
Raudonas 57570, žalias 755570, t. mėlynas 60870, geltonas 35270, juoda 80870, bronzinė sk. 43570, 43870, 43470, sk. pilka 84670		2050x3050	78,00
			487,70

Šaltinis: UAB "Heliopolis", 2007.

Kaip matome 10 lentelėje, skaidraus organinio stiklo kaina kinta priklausomai nuo plokščių storio: 1,5mm kainuoja 34Lt/m², 3mm – 68Lt/m², 10mm – 228Lt/m². To paties storio, bet baltos spalvos stiklas yra brangesnis už skaidrų, pavyzdžiui 3mm - 72Lt/m², spalvotas Plexiglas "XT" yra 3mm storio – 78Lt/m².

Kitos PMMA organinio stiklo "Plexiglas" rūšys, tokios kaip liejimo būdu pagamintas "Plexiglas GS", kurio nemažai sunaudojama ir aviacijos pramonėje, smūgiams atsparus "Plexiglas Resist" ir kitos, dėl savo unikalių savybių yra aukštesnės kainos.

Kitos prekių grupės – PVC putų plokščių kainos kinta ne tik nuo plokščių storio, bet ir nuo kokybės. Šių plokščių UAB "Heliopolis" turimas asortimentas yra labai platus. Pavyzdžiui, kaip matome 11 lentelėje, geriausią kainos ir kokybės santykį turinčios "Simona" PVC putų plokštės 3mm kaina yra 25.25Lt/m², 6mm – 50.49Lt/m², 10mm – 84.15Lt/m².

11 lentelė

"SIMONA" PVC putų plokščių kainos

Pavadinimas	Matmenys mm	Tankis, g/cm ³	Kainos su 18% PVM	
			Lt / m ²	Lt / lapas
SIMONA PVC putų plokštė	3050x2030x3	0,55	25,25	156,34
SIMONA PVC putų plokštė	3050x2030x4	0,55	33,66	208,41
SIMONA PVC putų plokštė	3050x2030x5	0,55	42,08	260,54
SIMONA PVC putų plokštė	3050x2030x6	0,55	50,49	312,61
SIMONA PVC putų plokštė	3050x2030x8	0,55	67,32	416,81
SIMONA PVC putų plokštė	3050x2030x10	0,55	84,15	521,02

Šaltinis: UAB "Heliopolis", 2007.

Aukštesnės kokybės PVC putų plokštės yra "Simopor" ir "Simopor light", pasižyminčios smulkesnėmis poromis, didesniu tankiu ir lygesniu matiniu paviršiumi. Šių plokščių kainos pateiktos 12 lentelėje.

“SIMOPOR LIGHT”, “SIMOPOR” plokščių kainos

Pavadinimas	Matmenys, mm	Tankis, g/cm ³	Kaina su 18% PVM	
			Lt / m ²	Lt / lapas
SIMOPOR LIGHT	3050x1220x3	0,55	29,13	108,39
SIMOPOR LIGHT	3050x2030x3	0,55	29,13	180,36
SIMOPOR LIGHT	3050x1220x4	0,55	38,64	143,78
SIMOPOR LIGHT	3050x2030x4	0,55	38,64	239,24
SIMOPOR LIGHT	3050x2030x5	0,55	49,83	308,52
SIMOPOR LIGHT	3050x2030x6	0,55	56,60	350,44
SIMOPOR LIGHT	3050x2030x8	0,55	74,62	462,01
SIMOPOR LIGHT	3050x2030x10	0,55	85,68	530,49
SIMOPOR LIGHT	3050x1530x19	0,55	183,50	856,30
SIMOPOR	2000x1000x1	0,72	16,83	33,66
SIMOPOR	2000x1000x2	0,72	27,64	55,28
SIMOPOR	3050x2030x2	0,72	27,64	171,13
SIMOPOR	2000x1000x3	0,72	34,84	69,68
SIMOPOR	3050x2030x3	0,72	34,84	215,71
SIMOPOR	2000x1000x4	0,72	45,55	91,10
SIMOPOR	3050x2030x4	0,72	45,55	282,02
SIMOPOR	3050x2030x5	0,72	57,17	353,97

Šaltinis: UAB “Heliopolis”, 2007.

Atsižvelgiant į klientų poreikius, UAB “Heliopolis” taip pat gali pasiūlyti ir spalvotas PVC putų plokštes, ypatingai lygaus paviršiaus plokštes “Simoplan” ir “Coplast”, arba itin žemos kainos PVC putų plokštes “ECO”.

Daugelio kitų prekių grupių kainas lemia ne tik plokštės storis ar spalva, bet ir tokios savybės ar medžiaga yra atspari ultravioletiniams (UV) spinduliams ar ne, taip pat ar plokštė yra vienas pusė ar dvipusė, ar su apsaugine plėvele ar be jos ir t. t.

Kaip ir dauguma įmonių, UAB “Heliopolis” turi savo bazines – mažmenines kainas, kurias nuolat koreguoja taikydama nuolaidas savo klientams. Reklamos gamybos įmonės, atsižvelgiant į nuperkamą kiekį, turi pastovias didmenines nuolaidas kiekvienai prekių grupei. Atsižvelgiant į skirtingus vartotojus ir jų poreikius, nuperkamą kiekį, klientams suteikiamos individualios nuolaidos konkrečioms pozicijoms. Svarbiausi įmonės klientai, perkantys didžiausius prekių kiekius, turi išskirtines sąlygas ir individualias nuolaidas, kurios galioja perkant tiek didelį, tiek ir mažesnį kiekį. Itin dideliuose projektuose kainos yra derinamos atskirai.

Įmonė suteikdama spec. nuolaidas savo geriausiems klientams atsižvelgia ne tik į nuperkamą kiekį, bet ir į kliento lojalumą, daugkartinį pirkimą, atsiskaitymo sąlygas. Individualiems užsakymas, pateikiant tiek standartinius produktus, tiek ir vežant pagal spec. užsakymą, taikomos kontraktų vienkartinės kainos.

UAB “Heliopolis” taip pat reguliariai vykdo akcijas tam tikroms prekėms taikydama itin didelias nuolaidas (pavyzdžiui “Pavasarinė akcija” ir pan.). Ypatingomis progomis taiko ir progines

nuolaidas: pavyzdžiui papildomos nuolaidos buvo taikomos Kauno filialo atidarymo proga, įmonės 10 metų gimtadienio proga.

Dėl besikeičiančių išorinių ir vidinių veiksnių, rinkos situacijos, paklausos ir pasiūlos pokyčių, konkurentų kainų pasikeitimo ar tam tikrų akcijų ir kampanijų vykdymo, augančių savikainų, įmonė operatyviai reaguoja koreguodama mažmenines, didmenines kainas arba taikomas nuolaidas.

Paskirstymas. UAB “Heliopolis” centrinė būstinė ir pagrindinis sandėlys yra Vilniuje. Centriniam sandėlyje įmonė sandėliuoja didžiąją dalį savo medžiagų atsargų bei tiesiogiai aptarnauja ir parduoda jas klientams. Pagrindinius užsakymus klientams įmonė pristato nuosavu transportu, smulkesniems - naudojasi skubių siuntų tarnybų paslaugomis.

Siekdama patenkinti klientų poreikius bei greitai ir kokybiškai tiekti medžiagas, UAB „Heliopolis“ Kaune ir Šiauliuose turi įmonės filialus, kurių sandėliuose yra laikomos pagrindinės medžiagų grupių atsargos. Filialų sandėliai yra reguliariai papildomi. Medžiagos tiesiogiai parduodamos klientams, bei pristatomos nuosavu ar samdytu transportu.

Klaipėdoje ir Panevėžyje UAB “Heliopolis” turi prekybos partnerius – atstovus.

Rėmimas. UAB “Heliopolis” ypatingai daug dėmesio skiria vienam pagrindinių rėmimo elementų - asmeniniam pardavimui, kuris yra ilgalaikių ryšių su klientais užmezgimo ir palaikymo pagrindas. Įmonės vadybininkai vizituoja esamus ir potencialius naujus klientus, taip pat bendrauja telefonu ir elektroniniu paštu. Asmeninis pardavimas įmonei leidžia betarpiškai bendrauti su klientu, išsiaiškinti jo poreikius ir elgseną, spręsti jų problemas bei daryti įtaką sprendimams. UAB “Heliopolis” asmeninis pardavimas duoda gerų rezultatų, kadangi įmonė parduoda gana brangias medžiagas, apie kurias būtina techninė informacija, taip pat reikalinga demonstracija ir pavyzdžiai, kuriuos įmonė stengiasi pateikti nemokamai.

UAB “Heliopolis” pagrinde dirba ne su galutiniu vartotoju, o su tiksline rinka, t. y. reklamos gamybos įmonėmis, kurių didžioji dalis yra pasiskirstę didžiuosiuose Lietuvos miestuose ir vartotojų skaičius nėra labai didelis, kas leidžia įmonės vadybininkams skirti gana daug dėmesio individualiai kiekvienam klientui, betarpiškai bendraujant įgyti pasitikėjimą, tapti patikimais partneriais, konsultantais ir problemos sprendėjais. Didelis dėmesys aptarnavimui po pardavimo, sukuria ilgalaikius santykius, bei padeda laimėti konkurencinėje aplinkoje gaunant pakartotinius užsakymus.

UAB “Heliopolis” daug dėmesio skiria ir kitoms rėmimo priemonėms, kurių pagrindinės yra spausdintinė – reklaminiai bukletai ir brošiūros įvairiems produktams.

Tai pat įmonė organizuoja savo darbuotojams ir klientams seminarus, kurių metu atvykę užsienio gamintojai pristato medžiagas, jų savybes ir apdirbimo galimybes, naujus produktus. Lojalių klientų išlaikymui, įmonė Kalėdų proga teikia specialias dovanas.

Pardavimų skatinimui įmonė naudoja papildomas nuolaidas, taip pat teikia papildomas paslaugas, nemokamai pristato medžiagas.

UAB “Heliopolis” naudoja įvairias komunikavimo priemones, kurių pagrindinė paskirtis:

- Formuoti teigiamą įmonės įvaizdį;
- Supažindinti potencialius klientus su įmonės veikla, jos politika ir parduodamais produktais;
- Pateikti savo produktus ir teikiamas paslaugas rinkai.

Kitas UAB “Heliopolis” pirkėjų paieškos šaltinių yra parodos. Šiais metais įmonė jau dalyvavo sekančiose parodose:

- “Reklama ir poligrafija “AdPrint 2007” (kovo mėn.);
- Satybos parodoje “Resta” (balandžio mėn.).

Visą informaciją apie įmonės veiklą, parduodamų prekių asortimentą, medžiagų technines charakteristikas, teikiamas paslaugas, kontaktus, organizuojamas akcijas ir naujienas galima rasti UAB “Heliopolis” internetinėje svetainėje www.heliopolis.lt.

SSGG analizė

Išorinės ir vidinės aplinkos analizė apibendrinamos SSGG matricioje. Šioje matricioje atsispindi įmonės stipriosios ir silpnosios pusės bei išorinės galimybės ir grėsmės. UAB “Heliopolis” atlikta SSGG analizė pateikiama 15 paveiksle.

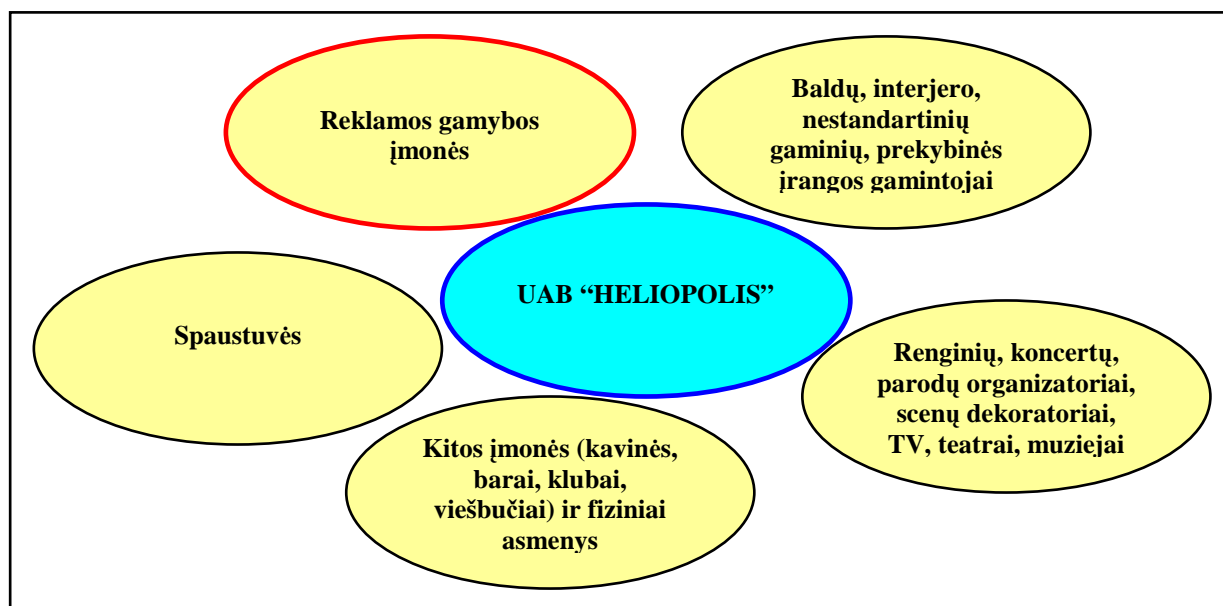
UAB HELIOPOLIS SSGG ANALIZĖ	
STIPRIOSIOS PUSĖS	SILPNOSIOS PUSĖS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aukšta prekių ir paslaugų kokybė; ▪ Darbuotojų kompetencija; ▪ Patirtis rinkoje; ▪ Lankstumas; ▪ Didelis produktų asortimentas; ▪ Pardavimo tinklas; ▪ Geras įmonės įvaizdis; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aukštos pirkimo (pardavimo) kainos; ▪ Logistikos problemos; ▪ Darbuotojų kaita ir trūkumas; ▪ Nepakankama darbuotojų motyvacija; ▪ Ribotos sandėlio plėtimosi galimybės; ▪ Silpnas komandinis darbas;
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rinkos plėtra į Latviją, Lietuvos regionus; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Naujų konkurentų atsiradimas; ▪ Paklausos mažėjimas;

Šaltinis: sukurta autoriaus.

15 pav. UAB “Heliopolis” SSGG analizė

3.2. UAB „Heliopolis“ tikslinės rinkos nustatymas

UAB „Heliopolis“ parduoda medžiagas, skirtas reklamos gamybai. 16 paveiksle pateikiama UAB „Heliopolis“ tikslinė rinka.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

16 pav. UAB „Heliopolis“ tikslinė rinka

UAB „Heliopolis“ dirba įmonių rinkoje. Pats patraukliausias ir pagrindinis rinkos segmentas yra reklamos gamybos įmonės, gaminančios tiek išorinę, tiek vidinę reklamą.

3.3. UAB „Heliopolis“ pozicionavimas

Pagrindinių konkurentų identifikavimas. UAB „Heliopolis“ pagrindiniai konkurentai Lietuvos rinkoje yra UAB „Tuplex“, UAB „Rodiklis“, UAB „Plastena“, UAB „Senukai“ ir UAB „WMT“.

Apsisprendimo atributų identifikavimas ir reikšmingumo įvertinimas. Apsisprendimo atributų identifikavimui naudotasi kokybinio tyrimo metodu – fokusuota grupė. Gauti tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad reikšmingiausi atributai yra:

- Prekių kokybė;
- Prekių asortimentas;
- Prekių kainos patrauklumas;
- Užsakymų pristatymo terminas;
- Papildomų paslaugų teikimas.

Vartotojų vertinimo UAB „Heliopolis“ ir konkurentų prekių pagal apsisprendimo atributus nustatymas. Nustatyti kaip vartotojai vertina UAB „Heliopolis“ ir konkurentų prekes

pagal apsisprendimo atributus buvo naudojamas kiekybinis tyrimas. Tiriamaisiais buvo pasirinkta 30 reklamos gamybos įmonių, kurių atstovams elektroniniu paštu bei asmeninio kontakto metu buvo pateiktos anketos (1 priedas). Anoniminiu būdu buvo užpildyta 16 anketų. Taigi apklausoje dalyvavo 16 asmenų, iš jų 11 vyrai ir 5 moterys.

13 lentelė

Apsisprendimo atributų svarba renkantis medžiagas reklamos gamybai

Atributai / Svarbumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Svertinė svarba	Santykinė svarba, %
Prekių kokybė							1	2	4	9	149	22,47
Prekių asortimentas					1		3	2	3	6	134	20,21
Prekių kainos patrauklumas						1	2	2	5	6	141	21,27
Papildomų paslaugų teikimas		1	1		2		4	3	3	2	114	17,19
Užsakymų pristatymo terminas	1				3			4	3	5	125	18,85
Viso:											663	100

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

14 lentelė

UAB "Heliopolis" atributų vertinimas

Atributai / Svarbumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Svertinė svarba	Santykinė svarba, %
Prekių kokybė	1				1	1	2	4	3	4	125	23,15
Prekių asortimentas		1	1	2	1	1	1	3	2	4	113	20,93
Prekių kainos patrauklumas	1	1	2		1		3	3	2	3	107	19,81
Papildomų paslaugų teikimas	1	2			2	2	2	5	1	1	100	18,52
Užsakymų pristatymo terminas	2	1	1	1	1	2	2	3	1	2	95	17,59
Viso:											540	100

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

15 lentelė

UAB "Tuplex" atributų vertinimas

Atributai / Svarbumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Svertinė svarba	Santykinė svarba, %
Prekių kokybė	3	2	1		1	1	2	3	1	2	88	20,56
Prekių asortimentas	1	2		1	3	2	4	2	1		89	20,79
Prekių kainos patrauklumas	1	1		1	2	1	3	3	3	1	105	24,53
Papildomų paslaugų teikimas	3	3	4	1	2	1		1		1	59	13,79
Užsakymų pristatymo terminas	3	2		1	3	2	2	2	1	1	87	20,33
Viso:											428	100

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

UAB "Senukai" atributų vertinimas

Atributai / Svarbumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Svertinė svarba	Santykinė svarba, %
Prekių kokybė	3	3	2	1	3	2	1	1			61	20,27
Prekių asortimentas	6	2	1	1	2	1	3				54	17,94
Prekių kainos patrauklumas	3	1	2		3	1	2	3	1		79	26,25
Papildomų paslaugų teikimas	4	3	5	1	2				1		48	15,95
Užsakymų pristatymo terminas	1	5	3	3	1	1		2			59	19,60
Viso:											301	100

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

UAB "Plastena" atributų vertinimas

Atributai / Svarbumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Svertinė svarba	Santykinė svarba, %
Prekių kokybė	3	4	1		3	1	2	1			57	14,84
Prekių asortimentas	5	4	1	2	2	1			1		49	12,76
Prekių kainos patrauklumas	1	1	1		3	1	3	2	2	2	102	26,56
Papildomų paslaugų teikimas	1		3	3	2	3	1	1	1	1	84	21,88
Užsakymų pristatymo terminas	1		1	2	3	4	2	1	1	1	92	23,96
Viso:											384	100

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

UAB "Rodiklis" atributų vertinimas

Atributai / Svarbumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Svertinė svarba	Santykinė svarba, %
Prekių kokybė	2	1	1		1	2	3	3	2	1	97	20,68
Prekių asortimentas	2	1	2	1	3	2		3	1	1	84	17,91
Prekių kainos patrauklumas	1	2	1	1	5		2	2		2	87	18,59
Papildomų paslaugų teikimas	2	1			1	3	3	3	1	2	99	21,15
Užsakymų pristatymo terminas	2				4	1	3	3	1	2	102	21,79
Viso:											469	100

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

UAB "WMT" atributų vertinimas

Atributai / Svarbumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Svertinė svarba	Santykinė svarba, %
Prekių (medžiagų) kokybė	3	2	2		1	1	3	2	1	1	80	23,05
Prekių asortimentas	2	2	2	1	4		2	1	1	1	77	22,19
Prekių kainos patrauklumas	3	3	1	1	2	2		2	1	1	73	21,04
Papildomų paslaugų teikimas	4	2	3	2	2	3					53	15,27
Užsakymų pristatymo terminas	3	2	3	1	2	2	2	1			64	18,44
Viso:											347	100

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Konkuruojančių įmonių vertinimo vidurkiai

Atributai / Svarbumas	"Heliopolis"	"Tuplex"	"Senukai"	"Plastena"	"Rodiklis"	"WMT"	Ideali apsisprendimo atributų kombinacija
Prekių kokybė	7,8	5,5	3,8	3,6	6,1	5	9,3
Prekių asortimentas	7,1	5,6	3,4	3,1	5,3	4,8	8,4
Prekių kainos patrauklumas	6,7	6,6	4,9	6,4	5,4	4,6	8,8
Papildomų paslaugų teikimas	6,3	3,7	3	5,3	6,2	3,3	7,1
Užsakymų pristatymo terminas	5,9	5,4	3,7	5,8	6,4	4	7,8

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Konkuruojančių įmonių santykiniai vertinimai

Atributai / Svarbumas	"Heliopolis"	"Tuplex"	"Senukai"	"Plastena"	"Rodiklis"	"WMT"	Ideali apsisprendimo atributų kombinacija
Prekių kokybė	1,8	1,1	0,8	0,5	1,3	1,2	2,1
Prekių asortimentas	1,5	1,2	0,6	0,4	1	1,1	1,7
Prekių kainos patrauklumas	1,3	1,6	1,3	1,7	1	1	1,9
Papildomų paslaugų teikimas	1,2	0,5	0,5	1,2	1,3	0,5	1,2
Užsakymų pristatymo terminas	1	1,1	0,7	1,4	1,4	0,7	1,5

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

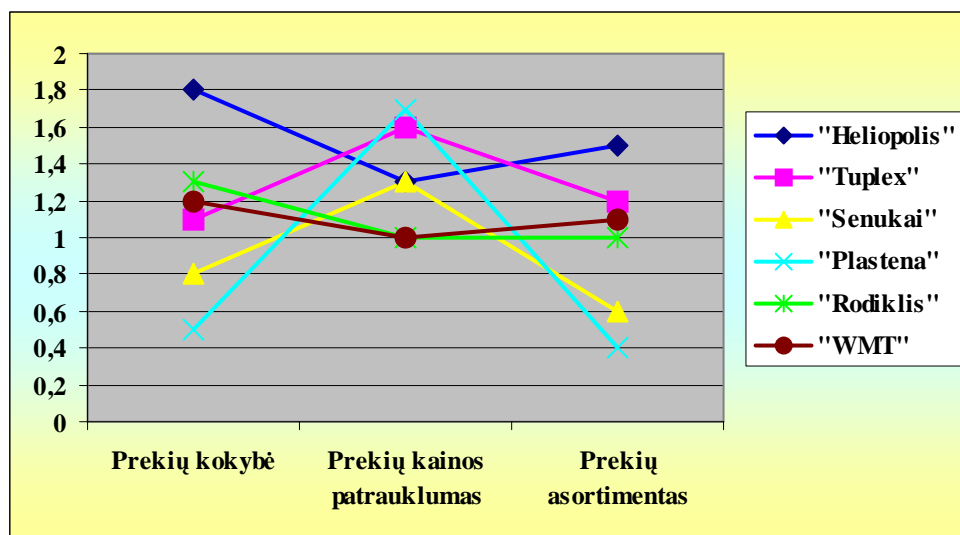
Pozicionavimo žemėlapis sudarymas. Atlikus kiekybinį tyrimą galima daryti išvadą, jog svarbiausi pasirinkimo atributai yra:

- Prekių kokybė (santykinė svarba 22,47%);

- Prekių kainos patrauklumas (santykinė svarba 21,27%);
- Prekių asortimentas (santykinė svarba 20,21%).

Todėl pozicionavimo žemėlapis bus sudaromi pagal šiuos tris pasirinkimo atributus.

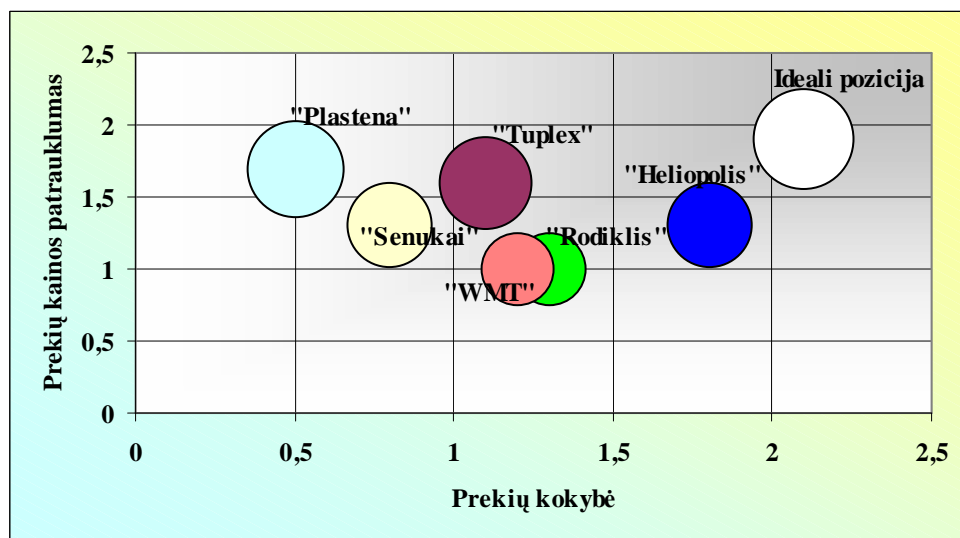
Pagal santykinius vertinimo vidurkius (17 paveikslas) UAB "Heliopolis" yra įvertintas geriausiai. Vertinant pagal atskirus pasirinkimo atributus aukščiausia prekių kokybe bei asortimentu įvertintas tap pat yra UAB "Heliopolis". Pagal prekių kainos patrauklumą geriausiai vertinama yra UAB "Plastena", tačiau šios įmonės prekių kokybė ir asortimentas įvertintos prasčiausiai.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

17 pav. Įmonių santykinis vertinimas pagal tris svarbiausius pasirinkimo atributus

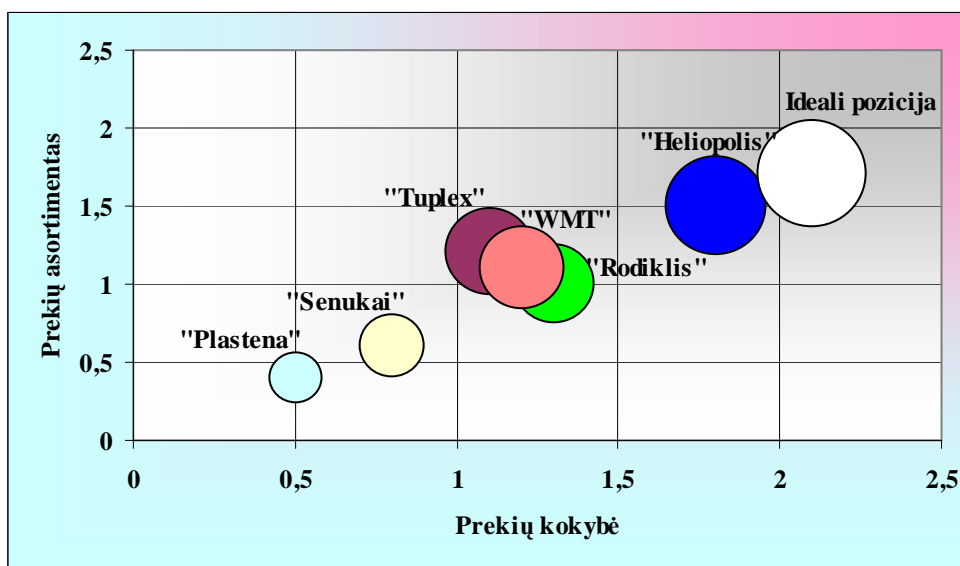
18 paveiksle pateikiamas konkuruojančių įmonių pozicionavimo žemėlapis pagal prekių kokybės ir prekių kainos patrauklumo pasirinkimo atributus, kuriame matome, jog arčiausia idealios pozicijos yra UAB "Heliopolis".



Šaltinis: sukurta autoriaus.

18 pav. Pozicionavimo žemėlapis pagal prekių kokybę ir prekių kainos patrauklumą

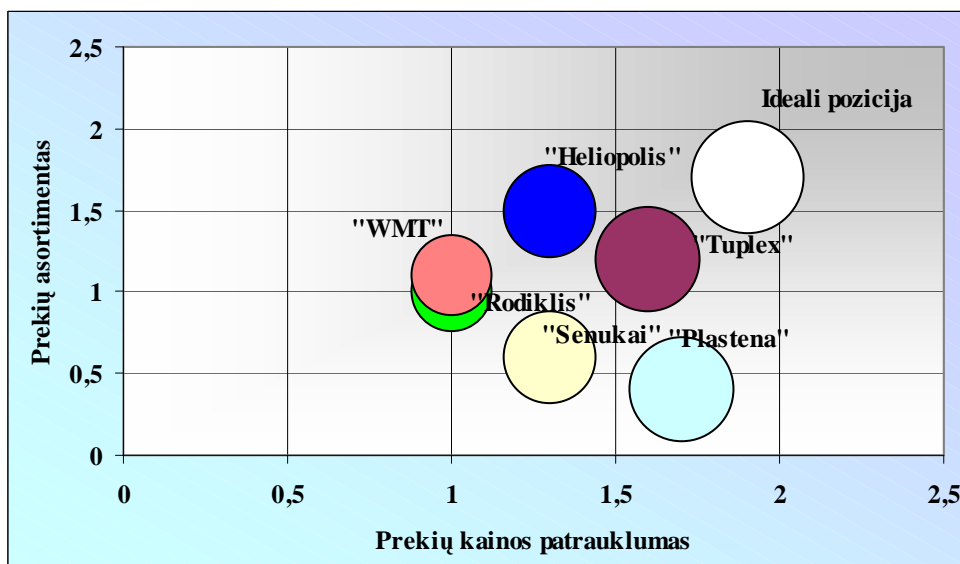
19 paveiksle pozicionavimo žemėlapis pagal prekių kokybę ir prekių asortimentą. Pagal šiuos pasirinkimo atributus arčiausia idealios pozicijos yra UAB "Heliopolis".



Šaltinis: sukurta autoriaus.

19 pav. Pozicionavimo žemėlapis pagal prekių kokybę ir asortimentą

20 paveiksle pozicionavimo žemėlapis pagal prekių kainos patrauklumą ir prekių asortimentą.



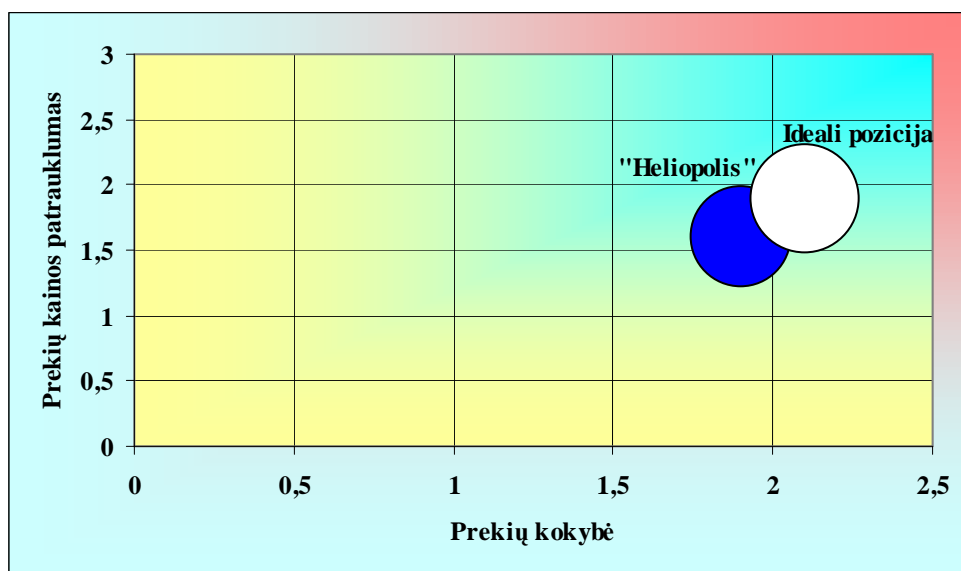
Šaltinis: sukurta autoriaus.

20 pav. Pozicionavimo žemėlapis pagal prekių kainos patrauklumą ir asortimentą.

UAB "Heliopolis" pagal prekių asortimentą yra arti idealios pozicijos, tačiau patrauklesne kaina pasižymintis UAB "Tuplex" yra arčiausia idealios pozicijos pagal šiuos du pasirinkimo atributus.

Norimos UAB “Heliopolis” pozicijos nustatymas. UAB “Heliopolis” turi būti pozicionuojamas taip, kad pasiektų idealią poziciją pagal tris svarbiausius pasirinkimo atributus: aukšta prekės kokybė, patraukli kaina ir vartotojų poreikius atitinkantis prekių asortimentas.

Sekančiame paveiksle pateikta rekomenduojama UAB “Heliopolis” pozicija pagal prekių kokybę ir kainos patrauklumą.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

21 pav. Rekomenduojama pozicija pozicionavimo žemėlapyje pagal prekių kokybę ir kainos patrauklumą.

Pozicionavimo strategijos parinkimas. UAB “Heliopolis” rekomenduojama pasirinkti *esamos pozicijos stiprinimo strategiją*, t. y. ir toliau gerinti prekių ir paslaugų kokybę bei aptarnavimo lygį. Taigi UAB “Heliopolis” ir toliau gerins svarbiausią vartotojams pasirinkimo atributą – prekių ir paslaugų kokybę.

Tiekiant aukštos kokybės medžiagas reklamos gamybai svarbu ne tik kokybiškų medžiagų atvežimas į Lietuvą, tačiau ir jų sandėliavimas, krovimas ir transportavimas į klientui. Dažniausia šios medžiagos yra skirtos vienetiniams preciziškiems reklamos gaminiams, interjerui ir dekoravimui, todėl jos išoriškai ir vizualiai turi būti nepriekaištingos, t. y. kokybiškai sandėliuojamos, nepažeistos ir nesubraižytos. Todėl UAB “Heliopolis” prekiaudamas aukščiausios kokybės gamintojų medžiagomis, daug dėmesio skirs vietiniam kokybiškam medžiagų sandėliavimui centriniame ir filialų sandėliuose, taip pat medžiagų transportavimui ir krovimo darbams, kas užtikrins ir dar labiau pagerins tiekiamų medžiagų kokybę.

Gerinant šiuos aspektus įmonė sieks aukštesnės “kartelės” ir stengsis, kad vartotojai ją suvoktų kaip vienintelį greitą ir patikimą kokybiškų medžiagų tiekėją Lietuvoje.

3.4. UAB „Heliopolis“ konkurencinio pranašumo įgijimo strategijų parinkimas

Atlikus UAB “Heliopolis” situacijos analizę, nustatčius tikslinę rinką ir atlikus pozicionavimą buvo pasirinktos šios konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos:

UAB “Heliopolis” užima 39% rinkos ir yra rinkos lyderis. Todėl konkurenciniam pranašumui įgyti *pagal užimamą rinkos dalį* naudos *rinkos lyderio strategiją*. Esant rinkos lyderiu UAB “Heliopolis” turi daug galimybių didinti rinkos dalį bei pritraukti naujų vartotojų. Įmonė konkuruos ne kainomis, o gerinant prekių ir paslaugų kokybę, klientų aptarnavimą akcentuojant unikalias prekių savybes bei naujas prekes.

UAB “Heliopolis” susiduria su stipria konkurencija. Jis nuolat yra atakuojamas konkurentų. Todėl didinant rinkos dalį įmonei rekomenduojama daug dėmesio skirti ir esamos rinkos apsaugojimui bei pasinaudoti šiomis *apsaugos strategijomis*:

- **Pozicijos apsauga.** UAB “Heliopolis” siekdamas apsaugoti savo teritoriją turi išnaudoti per vienuolika veiklos metų įgytu geru įmonės įvaizdžiu, kai įmonė išsiskyrė plačiu ir kokybiškų prekių reklamos gamybai asortimentu, novatoriškais sprendimais, aukštu klientų aptarnavimo lygiu ir lankstumu;
- **Apsauga kontratakuojant.** Įmonė turėtų aktyviai saugoti savo rinkos dalį ir būti pasiruošusi greitai reaguoti ir atsakyti į konkurento veiksmus. UAB “Heliopolis” komercijos skyrius nuolat stebi ir analizuoja situaciją rinkoje, todėl konkurentams sumažinus kainas ar vykdant tam tikrą kampaniją, operatyviai turi priimti reikiamus sprendimus ir vykdyti atsakomuosius veiksmus.

UAB “Heliopolis” siekdamas įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą turi taikyti *bendrąsias konkuravimo strategijas* ir naudoti *diferenciacijos strategiją*.

Šios strategijos pasirinkimą įtakoja:

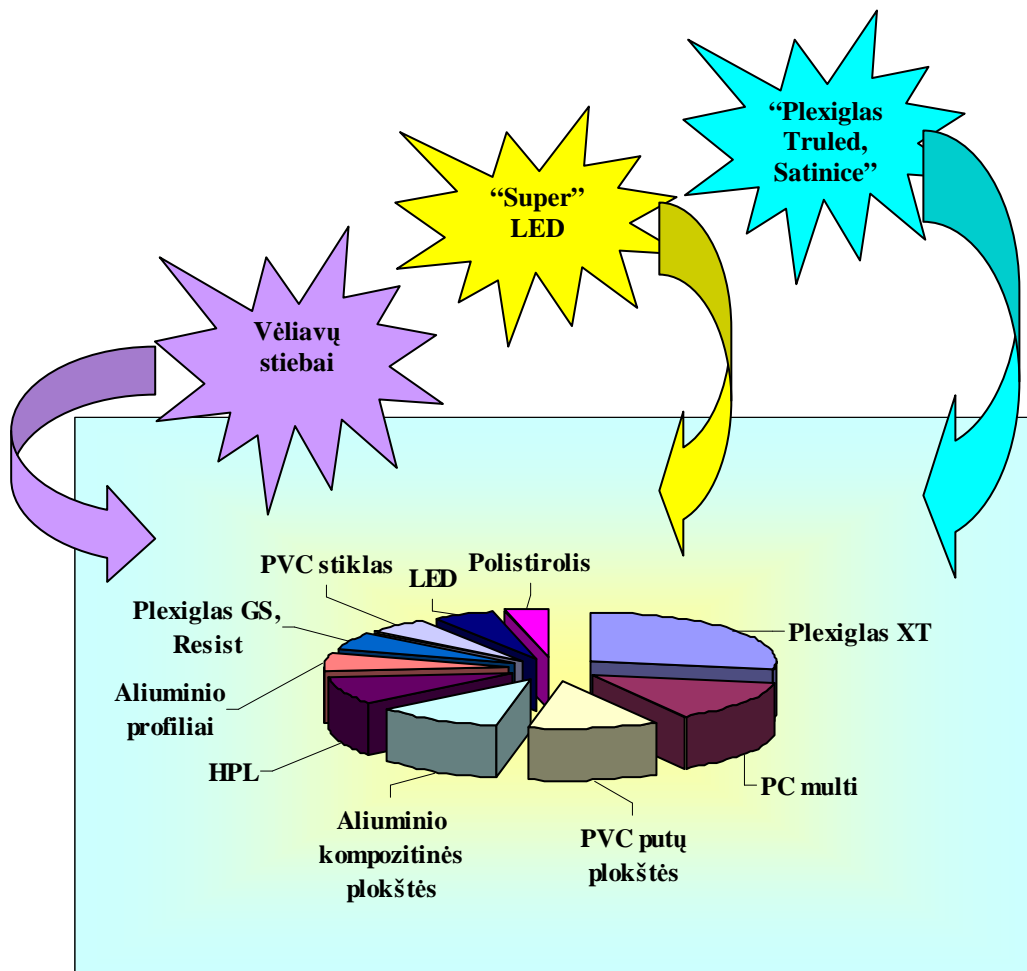
- Skirtingi, individualūs vartotojų poreikiai ir pasirinkimo galimybės;
- UAB “Heliopolis” klientai vertina diferencijuotas prekes;
- UAB “Heliopolis” konkurentų ribota ir neefektyvi prekių diferenciacija.

Taigi, UAB “Heliopolis” pagal šią strategiją sieks unikalumo. Tam, kad vartotojui prekė būtų suvokiama kaip išskirtinė ir unikali, identifikuojama bus būtent vartotojui svarbios prekių ypatybės, o ne tai, ką įmonė gali pateikti.

2006 metais sėkmingai į rinką įvesta nauja prekių grupė LED šviesos diodai tapo puikia alternatyva kaitinimo lempoms, neonui ir fluorescentiniam apšvietimui. Tačiau didėjantys vartotojų poreikiai rodo, jog reikalingi aukštesnės klasės ir ilgesnio tarnavimo laiko ir garantijų LED šviesos diodai. Todėl 2007 metais UAB “Heliopolis” planuoja patenkinti šį vartotojų poreikį ir pateikti rinkai ”Super” LED šviesos diodus, pasižyminčius didesniu švietimo intensyvumu bei ištiso

švietimo garantija nuo 2 iki 4 metų, kas ženkliai turėtų įtakoti vartotojų pasirinkimą bei padėti išsiskirti rinkoje.

22 paveiksle rekomenduojamas prekių asortimento išplėtimas, kurios turėtų patekti į įmonės perkamiausių prekių grupių dešimtuką.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

22 pav. Rekomenduojamas prekių reklamos gaybai asortimento išplėtimas

Pagrindinės prekių grupės PMMA organinio stiklo "Plexiglas" asortimentą ketinama išplėsti "Plexiglas Truled" grupe, kuri bus laikoma pastoviai sandėliuose. Taip klientui, kartu su LED šviesos diodais, bus pateiktas ir specialus organinis stiklas, kuris dėl savo unikalių savybių bei didesnės šviesos sklaidos rekomenduojamas gamintojų naudoti LED apšvietimo sprendimuose.

Didėjantis PMMA organinio stiklo panaudojimas interjero dekoravimui ir baldų pramonėje, įtakoja UAB "Heliopolis" sprendimus išplėsti ir padidinti matinio (satino) paviršiaus organinio stiklo "Plexiglas Satinice" asortimentą bei sandėlio atsargas.

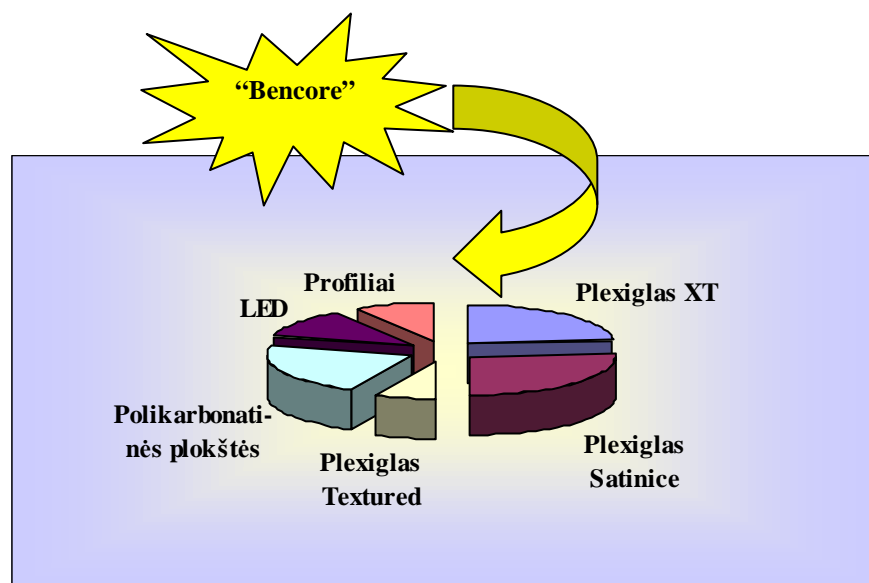
Taip pat šiais metais UAB "Heliopolis" rekomenduojama rasti naujus vėliavų stiebų tiekėjus ir pateikti rinkai ne tik aliuminio vėliavų stiebus bet ir stiebus iš stiklaplasčio.

Atsižvelgiant į augančius klientų poreikius gaminant vis daugiau įvairesnės išorinės ir vidinės reklamos ir sudėtingus prekių ženklus, pasižyminčius precizišku apdirbimu, kuo mažiau matomais sujungimo ir tvirtinimo elementais, UAB “Heliopolis” taip pat rekomenduojama plėsti ir įvairių plokščių jungimo, tvirtinimo profilių asortimentą, bei specializuotų klijų spektrą didėjančiai medžiagų įvairovei suklijuoti.

Taip pat UAB “Heliopolis” šiais metais ruošiasi pateikti rinkai naują unikalų produktą – struktūrinio plastiko plokštės “Bencore”. Tai naujų technologijų plokštės, sudarytos iš dviejų permatomų PETG arba PMMA (akrilo) plastiko plokščių, sujungtų bičių korio struktūros plastiko pagrindu. Šios plokštės gali būti naudojamos biurų, restoranų, parduotuvių, prekybos stendų dekoravimui, TV studijų, teatrų, madų pristatymų apipavidalinimui, baldų gamybai. Todėl įmonė, daugiausia dirbdama su pagrindiniu ir patraukliausiu rinkos segmentu - reklamos gamybos įmonėmis, pateiks specialų produktą kitiems rinkos segmentams (UAB “Heliopolis” klientų skirstymas pagal veiklos pobūdį pateiktas 16 paveiksle):

- Baldų, interjero, nestandartinių gaminių, prekybinės įrangos gamintojai;
- Renginių, koncertų, parodų organizatoriai, scenų dekoratoriai, TV, teatrai, muziejai.

23 paveiksle pavaizduotas šių rinkos segmentų naudojamų prekių grupių asortimento papildymas nauja “Bencore” prekių grupe.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

23 pav. Rekomenduojamas prekių asortimento išplėtimas

Ši UAB “Heliopolis” prekių diferenciacija bus siejama ne tik su tam tikromis prekių išskirtinėmis savybėmis, bet kartu apims ir mažiau apčiuopiamus aspektus, tokius kaip bendravimas, tarpusavio santykiai, novatoriški sprendimai, lankstumas ir individualumas. Tai akcentuojama yra ir naujajame UAB “Heliopolis” reklaminiame šūkyje *“Paversk Idėją Matoma!”*.

Šiam tikslui pasiekti įmonė turėtų didinti skatinimo ir motyvavimo sistemą kvalifikuotiems darbuotojams, stiprinti intensyvų bei tobulinti prekes ir paslaugas teikiant naudą ne sau, o įmonės klientui.

3.5. UAB „Heliopolis“ konkurencinio pranašumo įgijimo strategijų įgyvendinimas ir kontrolė

UAB “Heliopolis” konkurencinio pranašumo įgijimo strategijų įgyvendinimo priemonės ir kontrolė pateiktos 22 lentelėje:

22 lentelė

Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijų įgyvendinimo priemonės

Priemonės pavadinimas	Įgyvendinimo laikotarpis	Atsakingas padalinys/asmuo
1. “Super” LED šviesos diodų įvedimas į rinką;	2007 metų liepos mėnuo;	Prekybos skyrius; Reklamos medžiagų pardavimo padalinio vadybininkai;
2. PMMA organinio stiklo “Plexiglas Truled” įvedimas į rinką;	2007 metų rugpjūčio mėnuo;	Prekybos skyrius; Reklamos medžiagų pardavimo padalinio vadybininkai;
3. PMMA organinio stiklo “Plexiglas Satinice” asortimento ir sandėlio atsargų padidinimas;	2007 metų spalio mėnuo;	Prekybos ir logistikos skyriai;
4. Struktūrinio plastiko plokščių “Bencore” įvedimas į rinką.	2007 metų liepos mėnuo;	Prekybos skyrius; Reklamos medžiagų pardavimo padalinio vadybininkai;
5. Vėliavų stiebų iš stiklaplasčio įvedimas į rinką;	2008 metų sausio mėnuo;	Prekybos ir pirkimų skyriai. Reklamos ir statybos medžiagų pardavimo padalinių vadybininkai;

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

UAB “Heliopolis” įvesdamas naujas prekes į rinką planuoja išleisti brošiūras, salono ekspozicijoje įrengti stendą, taip pat informaciją patalpinti savo internetinio puslapio www.heliopolis.lt naujienų skyrelyje. Reklamos medžiagų pardavimo padalinio vadybininkai potencialius klientus informuos elektroniniu pranešimu ir daugiausia asmeninių vizitų metu pristatant naujas medžiagas, konsultuojant ir pateikiant šių medžiagų spalvynus bei pavyzdžius.

Šių priemonių įgyvendinimo rezultatus analizuos pardavimo padalinio vadybininkai ir pateiks ataskaitas komercijos direktoriui. Kas mėnesį vykstančiuose administracijos ir pardavimo padalinių susirinkimuose bus apžvelgta rinkos situacija ir išanalizuoti pasiekti rezultatai.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Atlikus konkurencinio pranašumo įgijimo teorines studijas ir parengus konkurencinio pranašumo įgijimo teorinį modelį bei jį empiriškai pagrindus UAB “Heliopolis” pavyzdžiu, galima daryti sekančias išvadas:

1. Atlikus konkurencinio pranašumo įgijimo teorines studijas, galima teigti, kad įmonė konkurencinį pranašumą gali įgyti per unikalių pranašumų ir papildomos vertės sukūrimą, išskirtinius gebėjimus ir išteklius, konkurentų pažinimą bei santykius su vartotojais. Pabrėžtina, kad esminis veiksnys yra laikas, t. y. kiek įmonė sugebės išlaikyti įgytą konkurencinį pranašumą, todėl labai svarbus ne tik įgijimo procesas, bet ir jo palaikymas.
2. Atlikta konkurencinio pranašumo įgijimo ir konkuravimo strategijų analizė leidžia teigti, jog tiek tarptautinėje, tiek ir vidaus rinkoje įmonei svarbu išsiskirti unikaliais pranašumais ir gebėjimais bei užsitikrinti garantijas vartotojų požiūriu, kurie būtų sunkiai ir brangiai imituojami konkurentų. Konkurencinį pranašumą galima įgyti taikant Porter bendrąsias strategijas – išlaidų lyderio, diferenciacijos ir koncentracijos į išlaidas arba į diferenciaciją. Kotler ir Keller išskiria rinkos lyderio, persekiotojo, sekėjo ir nišų užpildytojo strategijas ir pateikia veiksmus jų įgyvendinimui. Nugalėti stipresnius konkurentus, Yoffie ir Kwak analizuoja “Dziudo” strategiją ir įgyvendinimo priemones, neleidžiančias konkurentams veikti pilnu pajėgumu.
3. Remiantis konkurencinio pranašumo įgijimo teorinėmis studijomis parengtas konkurencinio pranašumo įgijimo teorinis modelis, apimantis situacijos analizę, segmentavimą, tikslinės rinkos nustatymą ir pozicionavimą.
4. Atlikus situacijos analizę, galima daryti išvadą, kad UAB “Heliopolis” rinkos patrauklumui ir pelningumui didžiausią grėsmę kelia naujų konkurentų atėjimo galimybės, kurias lemia nedideli įėjimo į rinką barjerai, nesudėtingas paskirstymo kanalas ir gana didelis pirkėjų jautrumas kainai. Įvertinus makroaplinkos faktorius, patrauklioje verslo srityje UAB “Heliopolis” rekomenduojama išnaudoti konkurencinį pranašumą ir finansinę padėtį taikant agresyvios strategijos tipą.
5. Atlikus pozicionavimą, galima daryti išvadą, kad UAB “Heliopolis” buvo įvertintas geriausiai pagal svarbiausius vartotojų pasirinkimo atributus: prekių kokybę ir asortimeną. Todėl rekomenduojama naudoti esamos pozicijos stiprinimo strategiją.
6. Medžiagų reklamos gamybai individualūs ir skirtingi vartotojų poreikiai bei didelės pasirinkimo galimybės lemia diferenciacijos poreikį. Todėl UAB “Heliopolis”

rekomenduojama diferenciacijos strategija. Kadangi tiriamą įmonę yra rinkos lyderė, todėl rekomenduojama taikyti ir rinkos lyderio strategiją taikant pozicijos apsaugos ir apsaugos kontratakuojant apsaugos strategijas.

Atlikus konkurencinio pranašumo įgijimo teorines studijas ir parengus konkurencinio pranašumo įgijimo teorinį modelį bei jį empiriškai pagrindus UAB "Heliopolis" pavyzdžiu, galima pateikti sekančius pasiūlymus:

1. UAB "Heliopolis" rekomenduojama nuolatinė prekių diferenciacija, identifikuojanti vartotojui svarbias prekių ypatybes bei apimanti kartu ir mažiau apčiuopiamus apsektus: bendravimą, tarpusavio santykius, novatoriškus sprendimus, lankstumą ir individualumą.
2. Didinti skatinimo ir motyvavimo sistemą kvalifikuotiems darbuotojams, tobulinti komandinį darbą ir sustiprinti intensyvų rėmimą.
3. Išnaudoti rinkos lyderio poziciją didinant rinkos dalį, pritraukiant naujus vartotojus bei skatinant esamus ir konkuruoti daugiau ne kainomis, o kitomis marketingo priemonėmis.
4. Nuolat analizuoti konkurentus, maksimaliai išnaudoti pastebėtus jų trūkumus, įvertinti savo padėtį rinkoje ir atsižvelgti į tai formuojant pardavimo strategiją bei priimanč konkurencinius sprendimus.

S U M M A R Y

The aim of the Master thesis is to formulate a theoretical model of competitive advantage acquisition and to validate it empirically on the example of trade company after theoretical analysis and generalization of the strategies of competitive advantage acquisition has been done.

The Master thesis consists of four parts.

The first part of the Master thesis reveals the conception of competitive advantage and its sources, analyses and generalises the strategies of competitive advantage acquisition and competitiveness.

The analysis of the strategies of competitive advantage acquisition and competitiveness allows to maintain that both in international and home market it is essential for the company to be distinguished by unique advantages and abilities as well as to make certain of guarantees from the consumers viewpoint which would be difficult and expensive to imitate for competitors. Competitive advantage can be gained by applying Porter common strategies: cost leader, differentiation and concentration on costs or differentiation. Kotler and Keller distinguishes between market leader, pursuer, follower, niche filler strategies and offers actions for their implementation. To defeat stronger competitors, Yoffie and Kwak analyses „Judo“ strategy and its implementation measures, which wouldn't allow the competitors to act at a full strength.

In the second part of the Master thesis a competitive advantage acquisition model embracing case analysis, segmentation, target market determination and positioning has been formulated on the basis of theory studies of competitive advantage acquisition .

The third part of the Master thesis competitive advantage acquisition model is empirically validated on the example of Joint Stock Company “Heliopolis”.

The Fourth part provides the conclusions and recommendations.

Total number of pages – 79, tables – 22, figures – 23.

LITERATŪRA

1. AAKER, David A. (2001) *Strategic Market Management*. New York. John Wiley & Sons, p. 338.
2. AAKER, David A. (2005) *Strategic Market Management*. New York. John Wiley & Sons, p. 356.
3. BAKER, Michael J. (2001) *Encyclopedia of Marketing*, Thomson learning, p. 865.
4. BARNEY, Jay. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Nr. 17 (1), p. 99 - 120.
5. BLYTHE, Jim. (2003) *Marketing Strategy*. Mc Graw - Hill Companies, p. 299.
6. COYNE, Kevin P. (1986) Sustainable Competitive Advantage: What it is, What it isn't. *Business Horizons* 29, January - February, p. 54 - 61.
7. DAVIS, Scott M. (2002) *Brand Asset Management driving profitable growth through yours brands*. San Francisco: Jossey - Bass A Wiley Imprint, p. 265.
8. DCKSON, Peter R. 1992. Toward a General Theory of Competitive Rationality. *Journal of Marketing* 56, January, p. 69 - 83.
9. DIERICKX, Ingemar; KAREN, Cool. (1989) "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage". *Management Science*, Nr.35 (December), p. 1504 – 1511.
10. DODGE, Robert H.; FULLERTON, Sam; ROBINS John E. (1994) Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small business. *Strategic management journal*, Toms 15, Nr. 2, p. 121 - 134.
11. DOYLE, Peter; STERN, Philip. (2006) *Marketing management and strategy*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, p. 466.
12. FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. (2005) *Marketing strategy*. Thomson South western, p. 628.
13. HOFFMAN, Nicole P. (2000) An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science Review*, (4). [žiūrēta 2006 m. gruodžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf>>.
14. HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John; PIERCY, Nigel F. (2004) *Marketing strategy and competitive positioning*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, p. 622.
15. HUNT, Shelby D.; ROBERT, Morgan M. (1995) "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing*, Nr. 59 (April), p. 1 – 14.
16. KELLER, Kevin L. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, Nr. 5, p. 1 - 22.

17. KOTLER, Philip. (1997) *Marketing management Analysis, Planning, Implementation and Control*. New York: Mc Grow - Hill, 1997. p. 889.
18. KOTLER, Philip. (2000) *Marketing management: The Millennium Edition*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall, p. 716.
19. KOTLER, Philip. (2003) *Marketing management Analysis, Planning, Implementation and Control*. New York: Mc Graw - Hill, 2003, p. 889.
20. KOTLER, Philip. (2006) *Marketing management*. New York: Mc Graw – Hill, p. 889.
21. KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. (1995) *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice - Hall, p. 475.
22. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. (2006) *Marketing Management*. 12e, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, p. 722.
23. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. (2007) *A Framework for marketing management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, p. 360.
24. KRIAUCIONIENĖ, Monika; URBANSKIENĖ, Rūta; VAITKIENĖ, Rimgailė. (2005) *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija, p. 30 – 105. ISBN 9955-090849-X.
25. *Market Profitability analysis - Porter's five forces model* - [žiūrėta 2006 m. gruodžio 18 d.].
Prieiga per internetą:
<<http://www.bsu.edu/classes/vann/mkg480/assignment/5ForcesModel.html>>.
26. MINTZBERG, Henry. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, p. 632.
27. NAUSĖDA, Gintaras; BUDRYTĖ, Algė; TAURAITĖ, Vilija. (2007) *Lietuvos makroekonomikos apžvalga*. SEB Vilniaus bankas, Nr. 27 (Kovas), p. 29.
28. OLIVER, Christine. (1997) Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource – Based Views. *Strategic Management Journal*, Nr. 18 (October), p. 697 – 713.
29. PORTER, Michael E. (1980) *Competitive strategy*. New York: Free Press, p. 396.
30. PORTER, Michael E. (1998) *Competitive strategy*. New York: Free Press, p. 396.
31. PORTER, Michael E. (2001) *Competitive strategy*. New York: Free Press, p. 417.
32. PORTER, Michael. E. (2005) *Competitive strategy*. New York: Free Press, p. 499.
33. PRANULIS, Vytautas; PAJUODIS, Arvydas; URBONAVIČIUS, Sigitas; VIRVILAITĖ, Regina. (2000) *Marketingas*. Vadovėlis. - 2 papildytas ir pataisytas leidimas. Vilnius: The Baltic Press, 2, p. 376 - 384.
34. ROSSITER, J. E.; PERSY, L. (1998) *Advertising communications and promotion management*. Irwin McGraw – Hill, p. 160.

35. SAUNDERS, John; STERN, Philip; WENSLEY, Robin ir FORRESTER, Ros. (2000), In search of the „lemming“: an investigation into convergent competition.
36. SUNDAR, Bharadwaj G.; VARADARAJAN, Rajan P.; FAHY, John. (1993) Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, Nr. 57 (October), p. 83 –99.
37. URBANSKIENĖ, Rūta; VAITKIENĖ, Rimgailė. (2006) *Prekės ženkle valdymas*. Kaunas: Technologija, p. 199.
38. WINER, Russell S. (2007) *Marketing management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice – Hall, p. 500.
39. WOODRUFF, Robert B. (1997) Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Nr. 25 (2), p. 139 – 153.
40. YOFFIE, David B; KWAK, Mary. (2002) Judo strategy: 10 techniques for beating a stronger opponent. *Business strategy Review*, Volume 13, Issue 1, p. 20 - 30.
41. ŽVIRBLIS, Algis. (2000). *Modernusis marketingas*. Vilnius. 144-146 p.
42. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб : Издательство “Питер», с. 560.
43. Юданов А. Ю. (1998) *Конкуренция : теория и практика*. Москва, с. 384.
44. Lietuvos Respublikos Finansų Ministerija. [žiūrėta 2007 m. kovo 28 d]. Prieiga per internetą: <www.finmin.lt>.
45. Lietuvos Respublikos Statistikos departamentas. [žiūrėta 2007 m. kovo 28 d]. Prieiga per internetą: <www.stat.gov.lt>.
46. Lietuvos Respublikos Ūkio Ministerija. [žiūrėta 2007 m. kovo 28 d]. Prieiga per internetą: <www.ukmin.lt>.
47. UAB Heliopolis. [žiūrėta 2007 m. balandžio 4 d]. Prieiga per internetą: <www.heliopolis.lt>.
48. UAB Tuplex Baltic. [žiūrėta 2007 m. balandžio 4 d]. Prieiga per internetą: <www.tuplex.lt>.
49. UAB Rodiklis. [žiūrėta 2007 m. balandžio 4 d]. Prieiga per internetą: <www.rodiklis.lt>.
50. UAB Plastena. [žiūrėta 2007 m. balandžio 4 d]. Prieiga per internetą: <www.plastena.lt>.
51. UAB Senukai. [žiūrėta 2007 m. balandžio 4 d]. Prieiga per internetą: <www.senukai.lt>.
52. UAB WMT. [žiūrėta 2007 m. balandžio 4 d]. Prieiga per internetą: <www.wmt.lt>.

Anketa

Gerbiamas respondente, šia anketa siekiama išsiaiškinti UAB “Heliopolis bei kitų konkuruojančių įmonių pasirinkimo svarbą.

Pildant anketą prašau pažymėti Jums labiausiai priimtina variantą.

Iš anksto dėkoju.

1. Ar jūs naudojate medžiagas reklamos gamybai?

- Taip;
- Ne.

2. Pažymėkite šių veiksnių svarbą pasirenkant reklamos medžiagas ir jų tiekėją (1 – visiškai nesvarbu, 10 – labai svarbu):

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prekių kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prekių asortimentas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prekių kainos patrauklumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papildomų paslaugų teikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užsakymų pristatymo terminas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Pažymėkite šių veiksnių svarbą pasirenkant UAB “Heliopolis” medžiagas (1 – visiškai nesvarbu, 10 – labai svarbu):

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prekių kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prekių asortimentas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prekių kainos patrauklumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papildomų paslaugų teikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užsakymų pristatymo terminas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PRIEDAS (TĘSINYS)

4. Pažymėkite šių veiksmų svarbą pasirenkant UAB “Tuplex Baltic” medžiagas (1 – visiškai nesvarbu, 10 – labai svarbu):

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prekių kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prekių asortimentas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prekių kainos patrauklumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papildomų paslaugų teikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užsakymų pristatymo terminas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Pažymėkite šių veiksmų svarbą pasirenkant UAB “Senukai” medžiagas (1 – visiškai nesvarbu, 10 – labai svarbu):

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prekių kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prekių asortimentas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prekių kainos patrauklumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papildomų paslaugų teikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užsakymų pristatymo terminas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Pažymėkite šių veiksmų svarbą pasirenkant UAB “Plastena” medžiagas (1 – visiškai nesvarbu, 10 – labai svarbu):

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prekių kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prekių asortimentas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prekių kainos patrauklumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papildomų paslaugų teikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užsakymų pristatymo terminas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PRIEDAS (TĘSINYS)

7. Pažymėkite šių veiksnių svarbą pasirenkant UAB “Rodiklis” medžiagas (1 – visiškai nesvarbu, 10 – labai svarbu):

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prekių kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prekių asortimentas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prekių kainos patrauklumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papildomų paslaugų teikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užsakymų pristatymo terminas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Pažymėkite šių veiksnių svarbą pasirenkant UAB “WMT” medžiagas (1 – visiškai nesvarbu, 10 – labai svarbu):

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prekių kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prekių asortimentas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prekių kainos patrauklumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papildomų paslaugų teikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užsakymų pristatymo terminas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Jūs esate:

- Vyras;
- Moteris.