

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
62103S130

ILONA EGIDĖ-PATAŠIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**INTERNETO PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ĮMONIŲ MARKETINGO
STRATEGIJOS**

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

ILONA EGIDĖ-PATAŠIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**INTERNETO PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ĮMONIŲ MARKETINGO
STRATEGIJOS**

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis, mokslo
pedagoginis vardas, vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įtekimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS.....	6
1. MARKETINGO STRATEGIJŲ TEORINĖ ANALIZĖ.....	8
1.1. Marketingo strategijos samprata ir vaidmuo įmonės veikloje	13
1.2. Marketingo strategijos.....	16
1.2.1. Marketingo strategijos pagal tikslinę rinką	24
1.2.2. Pozicionavimo marketingo strategijos	26
1.2.3. Marketingo strategijos pagal marketingo komplekso elementus	29
1.3. Marketingo strategijos kūrimas ir įgyvendinimas	31
2. MARKETINGO STRATEGIJŲ TAIKYMO ĮMONĖSE TYRIMŲ ANALIZĖ	34
2.1. Užsienio mokslininkų atliekami marketingo strategijų tyrimai	34
2.1.1. Marketingo strategijų taikymo paslaugų rinkoje tyrimų analizė	34
2.1.2. Marketingo strategijų taikymo praktikos ypatumai	39
2.2. Lietuvos mokslininkų atliekami marketingo strategijų tyrimai	41
3. MARKETINGO STRATEGIJŲ TAIKYMO INTERNETO PASLAUGAS KAUNO MIESTE TEIKIANČIOSE ĮMONĖSE TYRIMAS	43
3.1. Tyrimo metodika	43
3.2. Tiriamų įmonių apžvalga	46
3.3. Tyrimo respondentų demografinių duomenų analizė.....	49
3.4. Tyrimo rezultatų įvertinimas	50
IŠVADOS.....	60
REKOMENDACIJOS.....	62
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	64

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Paprastoji marketingo sistema.....	9
2 pav. Šiuolaikinio marketingo sistemos pagrindiniai veikėjai ir veiksniai.....	9
1 lentelė. Terminų „strategija“, „strateginis planavimas“ bei „strateginis valdymas“ sampratos.....	10
3 pav. Strategijos valdymo procesas.....	11
4 pav. Strategijos valdymo nuoseklumas.....	12
5 pav. Strategijos kūrimo procesas.....	12
6 pav. Pagrindiniai įmonės veiklos etapai, siekiant marketingo strategijos pranašumo.....	15
2 lentelė. Marketingo strategijos.....	19
3 lentelė. Apsaugos strategijos, naudojamos įmonių lyderių.....	20
7 pav. Trys rinkos aprėpties (tikslinės rinkos) strategijos.....	25
8 pav. Tikslinių grupių (rinkų) strategijos.....	27
9 pav. Konkurencijos strategijos.....	28
4 lentelė. Produkto gyvavimo ciklo rodiklių, tikslų ir strategijos suvestinė.....	29
10 pav. Marketingo strategiją įtakojantys veiksniai.....	31
11 pav. Urban ir Star siūlomas marketingo strategijos formavimo modelis.....	32
12 pav. Fifield P. marketingo strategijos formavimo modelis.....	33
13 pav. Vartotojų lojalumą lemiantys veiksniai.....	35
5 lentelė. Marketingo strategijų suklasifikavimas pagal Miles, Snow (1978).....	36
14 pav. Operacinės marketingo strategijų analizės tipologija.....	37
15 pav. Dviejų dimensijų galimos marketingo strategijų kombinacijos.....	38
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.....	49
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.....	49
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.....	50
19 pav. Respondentų nuomonė dėl marketinginės veiklos vykdymo jų įmonėje, proc.....	51
6 lentelė. Interneto paslaugas teikiančių įmonių Kauno mieste marketingo skyriaus darbuotojų skaičius.....	51
20 pav. Respondentų nuomonė dėl įmonės misijos, vizijos, strateginių tikslų žinojimo, proc.....	52
21 pav. UAB „Dokeda“ gynimosi, vystymo ir puolimo marketingo strategijų panaudojimo lygis.....	53
22 pav. UAB „Kauno interneto sistemos“ gynimosi, vystymo ir puolimo marketingo strategijų panaudojimo lygis.....	53
23 pav. AB TEO LT gynimosi, vystymo ir puolimo marketingo strategijų panaudojimo lygis.....	54
24 pav. UAB „Mikrovisatos TV“ gynimosi, vystymo ir puolimo marketingo strategijų panaudojimo lygis.....	55

25 pav. UAB „INIT“ gynimosi, vystymo ir puolimo marketingo strategijų panaudojimo lygis.....	55
7 lentelė. Plėtros marketingo strategijų atitikimas interneto paslaugas teikiančių įmonių veikloje...	56
8 lentelė. Konkurencinės marketingo strategijų atitikimas interneto paslaugas teikiančių įmonių veikloje.....	57

ĮVADAS

Temos aktualumas. Nors marketingo mokslas yra pakankamai naujas, tačiau kintant rinkos sąlygoms, jis taipogi įgauna naujas kryptis ir formas. Marketingas keičiasi, kad neatsiliktų nuo pasaulio raidos, tačiau pagrindiniu marketingo uždaviniu vis dar tebelieka išsiaiškinti organizacijos kliento poreikius bei pageidavimus ir nuspręsti, kurias rinkas ar jų dalis organizacija gali geriausiai aptarnauti. Marketingas padeda sukurti atitinkamus produktus, paslaugas bei programas, kad aptarnautų šias rinkas, marketingas apjungia organizacijos tikslus, o marketingo strategijos turi atspindėti įmonės strategijas. Bendriausia marketingo strategija yra pelningai siekti kliento pasitenkinimo, užmezgant su juo vertingus ryšius, tačiau vartotojų pasitenkinimo lygis ir įmonės pelnas dar priklauso nuo pozicijos, kurią įmonė užima rinkoje. Įmonės tampa rinkos lyderėmis, suprasdamos kliento poreikius ir rasdamos sprendimus, teikiančius vartotojams pasitenkinimą dėl prekių ar paslaugų vertės, geros kokybės ir aptarnavimo. Taigi, įmonės marketingo strategijos tikslingas parinkimas ir tinkamos marketingo programos sudarymas yra žingsnis link lyderio pozicijų rinkoje bei didelių pelnų gavimo.

Lietuvos rinka yra nedidelė, todėl čia veikiančios įmonės negali arba gali tik pačios stambiausios uždirbti didelius pelnus, ir įdėti daug lėšų į marketingo strategijos efektyvų parengimą ir taikymą savo veikloje. Interneto paslaugas teikiančios įmonės išgyveno pakilimą dėl technologinės pažangos ir globalizacijos bei Lietuvos įstojimo į ES procese, įvertinusios vartotojų skaičiaus didėjimą minėtame sektoriuje bei nukreipusios į tai savo veiklą.

Darbo objektas – interneto paslaugas teikiančių įmonių taikomos marketingo strategijos.

Darbo tikslas – išsiaiškinti, kokias marketingo strategijas taiko Kauno mieste interneto paslaugas tiekiančios įmonės.

Darbo uždaviniai:

1. atlikti marketingo strategijų teorinę analizę (išsiaiškinti marketingo ir strategijos sampratas, pateikti įmonės marketingo strategijų rūšis bei išnagrinėti marketingo strategijos kūrimo modelį įmonėje);
2. įvertinti mokslinių darbų, susijusių su marketingo strategijų paslaugų įmonėse nustatymu ir parinkimu Lietuvoje ir užsienyje, ištyrimo lygį bei marketingo strategijų taikymo praktinius ypatumus;
3. pateikti tyrimo metodiką, tyrimo tikslus, uždavinius, eigą ir laiką bei apibūdinti pagrindinius nagrinėjamų bendrovių, teikiančių interneto paslaugas Kauno mieste, veiklos ypatumus;
4. identifikuoti UAB „Dokeda“, UAB „Kauno interneto sistemos“, AB TEO LT, UAB „Mikrovisatos TV“ bei UAB „INIT“ marketingo strategijas (apklausiant kiekvienos įmonės darbuotojus);

Hipotezės:

- rinkos lyderis yra AB TEO LT, vykdanči agresyvią puolimo marketingo strategiją;
- įmonės, metusios iššūkį rinkos lyderiui, - UAB „Dokeda“ ir UAB „Mikrosvisatos TV“, naudojančios vystimosi marketingo strategiją;
- įmonės – rinkos pasekėjos yra UAB „Kauno interneto sistemos“ bei UAB „INIT“, vykdančios gynimosi marketingo strategiją.

Darbo struktūra. Pirmoje darbo dalyje buvo įvertinta ir nagrinėta įmonės strateginė orientacija, strateginio planavimo ir valdymo esmė, apibrėžta marketingo strategijos samprata, pateikti pagrindiniai marketingo strategijų tipai, priklausomai nuo įmonės užimamos pozicijos rinkoje, konkurentų ir kt. veiksmų bei nusakytas teorinis marketingo strategijos įmonėje sukūrimo modelis. Antroje darbo dalyje, remiantis moksliniais straipsniais bei rasta pavyzdžiais mokslinėje marketingo literatūroje, buvo įvertinti marketingo strategijos nustatymo, bei įvairių marketingo strategijų pasirinkimo įmonėse įtaka bei reikšmė. Trečioje darbo dalyje buvo įvertintos interneto paslaugas teikiančių įmonių Kauno mieste marketingo strategijos ir jos palyginamos, bei įvertinamos darbo pradžioje iškeltos hipotezės.

Tyrimo metodai. Teorinė darbo dalis rašyta taikant sintezę, lyginamąją analizę, praktinė – naudojant apklausos metodą – anketavimą (apklausiant interneto paslaugas teikiančių įmonių Kauno mieste darbuotojus).

Darbo apribojimai ir sunkumai - dėl konfidencialios informacijos tyrimas buvo atliktas remiantis pažįstamų asmenų, dirbančių įmonėse dalyvaujančiose tyrimuose, užpildytomis anketomis.

Naudoti literatūros šaltiniai. Marketingo strategijų teorinė analizė atlikta remiantis užsienio šalių marketingo mokslinė literatūra (Kotler Ph., Ansoff I., Jobber D., Meidan A., Martin T., ir kt.) bei Lietuvos marketingo specialistų darbais (Albrechto J., Gečienės E., Pajuodžio A.).

Praktinė ir teorinė darbo reikšmė. Teorinė darbo reikšmė pasireiškia marketingo strategijų ištyrimo lygmeniu lietuvių ir užsienio autorių mokslinėje marketingo literatūroje, o praktinė – siekiant įvertinti, ar Lietuvoje, kurios rinka nėra labai didelė, yra naudojamos marketingo strategijos įmonėse, teikiančias interneto paslaugas fiksuotame geografiniame rinkos segmente – Kauno mieste.

1. MARKETINGO STRATEGIJŲ TEORINĖ ANALIZĖ

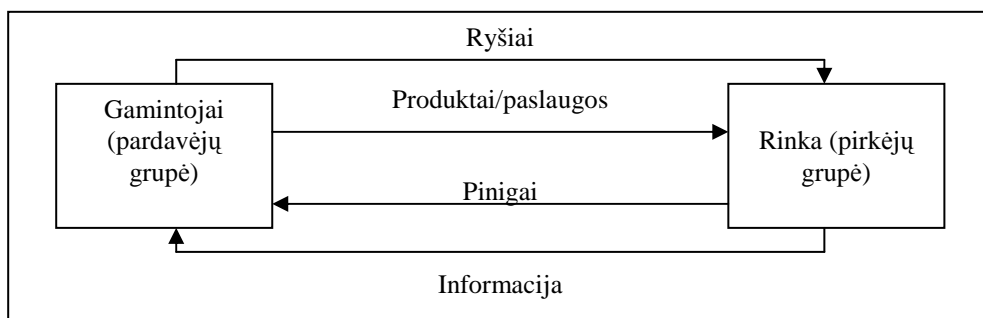
Marketingas dažniausiai šiuolaikinės rinkos sąlygomis reiškia parengiamąjį darbą, kurį atlieka įmonių vadovai ir vadybininkai, įvertindami vartotojų poreikius, jų mastą bei intensyvumą ir nusprenddami, ar busimas produktas duos pelno. Marketingas tęsiasi per visą produkto gyvavimo ciklą, todėl labai svarbu kiekvienai įmonei teisingai nustatyti savo marketingo veiklos strateginę orientaciją – šiame skyriuje tai bus analizuojama teoriniu aspektu.

Marketingo apibrėžimų įvairovė rodo marketingo sąvokos platumą bei šios koncepcijos lankstumą ir nuolatinį vystymąsi:

- **Marketingas** – tai veiklos rūšis, per mainus tenkinanti žmogaus poreikius (Urbonavičius S., 1991, p. 11).
- **Marketingas** – tai valdymo funkcija, organizuojanti ir orientuojanti komercinę veiklą, susijusią su perkamosios galios įvertinimu ir jos pavertimu efektyvia paklausa, siekiant numatyto pelno ar kito įmonės iškelto tikslo (Котлер Ф., 1990, p. 13).
- **Marketingas** – tai prekių, paslaugų ir idėjų mainų, atitinkančių individų ir organizacijų tikslus, planavimas bei įgyvendinimas (Pajuodis, A.; Pranulis, V.; Urbonavičius, S.; Virvilaitė, R. 2002, p. 28).
- **Marketingas** – socialinis ir vadybos procesas, kurio dėka asmenys ir jų grupės, kurdami produktus ir atlikdami prekių bei vertybių mainus, gauna tai, ko jie nori ir tai, ko jiems reikia (Kotler, Ph., Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong V., 2003, p. 25).

Svarbiausios marketingo sąvokos yra: poreikiai/norai ir paklausa (žmogaus poreikiai sąlygoja jo norus ir didina paklausą), produktai (padidėjusios paklausos produktų įmonės gamina daugiau), vertė/pasitenkinimas ir kokybė (įmonės tarpusavyje konkuruoja dėl vienodų produktų kokybės ir kainos), mainai/sandoriai ir ryšiai (žmogus, siekdamas patenkinti savo poreikius, perka produktus mainais už pinigus ar kitokias gėrybes), rinkos (taip atsiranda rinkos).

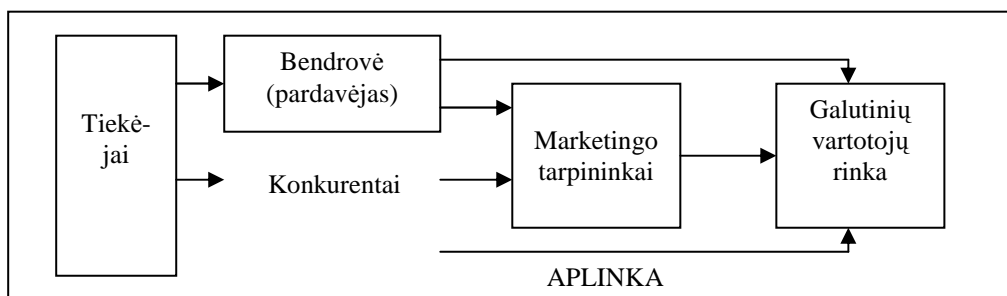
Rinkų sąvoka uždaro ratą ir taip atsiranda marketingas – toks rinkų valdymas, kuris sukelia mainus bei ryšius, kad būtų sukurta vertė ir patenkinti žmonių norai bei poreikiai. Paprastoji marketingo sistema pateikiama 1 paveiksle. Pardavėjai privalo ieškoti pirkėjų, sužinoti jų poreikius, sukurti gerus produktus bei paslaugas, juos išreklamuoti, sandėliuoti ir pateikti. Vartotojai taip pat atlieka marketingo veiksmus, ieškodami jiems reikalingų prekių už priimtina kainą. Pardavėjų rinka – tokia rinka, kurioje pardavėjai turi didesnę galią, o pirkėjai privalo būti aktyvesni „marketingo specialistai“, o pirkėjų rinka – atvirkščiai.



Šaltinis: KOTLER, Ph., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., WONG., V. (2003) Rinkodaros principai, p. 30

1 pav. Paprastoji marketingo sistema

2 paveiksle yra pavaizduoti šiuolaikinio marketingo sistemos elementai, kuriuos visus veikia aplinkos veiksniai: demografiniai, ekonominiai, fiziniai, technologiniai, politiniai-teisiniai, socialiniai-kultūriniai. Kiekviena šioje sistemoje dalyvaujanti šalis sukuria pridėtinę vertę vartotojui, todėl įmonės sėkmė priklauso nuo to, kaip sėkmingai visa vertės grandinė patenkina galutinių vartotojų poreikius.



Šaltinis: KOTLER, Ph., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., WONG., V. (2003) Rinkodaros principai, p. 31

2 pav. Šiuolaikinio marketingo sistemos pagrindiniai veikėjai ir veiksniai

Pats bendriausias marketingo strategijos tikslas – padidinti įmonės galimybes gauti stabilų ir didelį pelną. Siekiant šio tikslo, iškyla daug konkrečių uždavinių, kurie turi būti sprendžiami marketingo priemonėmis. Svarbiausi iš jų (Маркетинг: сборник, 1974):

- 1) uždaviniai, susiję su poreikių analize ir rinkos savybių tyrimu;
- 2) uždaviniai, susiję su įmonės gaminamos produkcijos priderinimu prie poreikių struktūros;
- 3) uždaviniai, susiję su poveikiu pirkėjui, formuojant jo poreikių struktūrą.

Remiantis aukščiau išdėstytais uždaviniais, dažniausiai formuluojamos tokios marketingo funkcijos (Urbonavičius, S., 1991, p. 17-18):

1. Vartotojų poreikių ir galimybių juos patenkinti tyrimas – ši funkcija apima visas marketingo tyrimo kryptis, informacijos sistemos veiklą.
2. Vartotojų poreikius atitinkančių prekių sukūrimo, gamybos ir pardavimo organizavimas – ši funkcija susijusi su parduodamų prekių asortimento formavimu.

3. Prekių pateikimas vartotojui apima prekių pristatymą į pardavimo vietas, sandėliavimo, saugojimo ir kt. operacijas.

4. Prekių pardavimo stimuliavimas atspindi pirkėjui daromą poveikį tiek prieš perkant prekę, tiek pirkimo metu, tiek po jo.

5. Marketingo veiksmų planavimas būtinas tam, kad skirtingi marketingo veiksmai derintųsi tarpusavyje bei marketingo finansavimui organizuoti.

6. Marketingo veiksmų kontrolė yra būtina funkcija, susijusi su marketingo veiksmų ir jų rezultatų įvertinimu bei su šių veiksmų koregavimu.

Visos marketingo funkcijos yra konkrečios ir kiekviena iš jų realizuojama tam tikrais veiksmais. Kai kada gali būti išskiriamos abstraktesnės marketingo funkcijos, kurių elementų yra daugelyje marketingo veiksmų, pavyzdžiui, rizikavimas, būdingas daugumai marketingo operacijų. Kartais funkcijos sutapatinamos su atskirais marketingo veiksmais, pavyzdžiui, marketingo informacijos kaupimu, prekių transportavimu ir t.t.

Apibendrinant reikia pažymėti, kad siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje kiekviena įmonė savo marketingo veiksmuose turi nusistatyti tam tikrą strateginę orientaciją, kuri jai leistų padidinti įmonės galimybes gauti stabilų ir didelį pelną.

Strategija – plati koncepcija, išreiškianti, kaip įmonė turi panaudoti savo resursus, siekiant efektyviai realizuoti iškeltus tikslus (Albrechtas J., 2006, p. 13). Tikslai ir strategijos įmonėje turi atitikti vienas kitą (sutapti). Strategijos idėją versle pirmiausia pradėjo taikyti mokslininkai, dirbę žaidimų teorijos srityje. Žaidimų teorijoje strategija – tai užbaigtas planas, rodantis kokius pasirinkimus nuolat turės įmonė. Šią idėją toliau plėtojo Drucker P., akcentuodamas, kad strategija reikalauja analizuoti esamą padėtį ir prireikus – jos keitimą. Pirmasis specialistas, apibrėžęs strategijos terminą, buvo Chandler A. (1962). Anot jo, strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, visų pirma ilgalaikius, įmonės veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimui resursus. Vertinant, kad „strategijos“ termino apibrėžimų yra labai daug, galima teigti, kad šis terminas yra nevienareikšmis ir egzistuoja tiesioginės sąsajos su „strateginio planavimo“ bei „strateginio valdymo“ koncepcijomis. 1 lentelėje pateikiami įvairių autorių šių terminų apibrėžimai.

1 lentelė

Terminų „strategija“, „strateginis planavimas“ bei „strateginis valdymas“ sampratos

AUTORIUS		APIBRĖŽIMAS
STRATEGIJA	Časas, R., 2000, p.22	Strategija - tai visos įmonės arba jos veiklos dalies modelis, apibrėžiantis įmonės politiką, nustatant tikslus ir galimus būdus jiems pasiekti.
	Jucevičius, R., 1998, p.53	Strategija – tai organizacijos pozicija ją supančios aplinkos atžvilgiu.
	Stoner, J., A., F. ir kt., 2000, p.263	Strategija – tai plati programa, apimanti organizacijos tikslų suformulavimą ir įgyvendinimą; organizacijos atsakas savo aplinkai laike.
	Zakarevičius, P., 2003, p.76	Strategija – tai organizacijos gyvavimo tolimesnėje ateityje perspektyvinis modelis.

STRATEGINIS PLANAVIMAS	Pranulis, V. ir kt., 2002, p.379	Strateginis planavimas – tai ilgalaikių įmonės tikslų ir būdų jiems pasiekti numatymas.
	Martinkus, B., Žilinskas V., 1997, p.379	Strateginis planavimas – tai protinė veikla, į kurią įeina tikslų nustatymas ir strategijos formulavimas, grindžiamas tais tikslais.
STRATEGINIS VALDYMAS	Vasiliauskas, A., 2002, p.21	Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą.
	Martinkus, B., Žilinskas V., 1997, p.354	Strateginis valdymas – tai valdymo procesas, apimantis organizacijos įtraukimą į strateginį planavimą, o po to užtikrinantis tuos planus atitinkančią organizacijos veiklą.
	Stoner, J., A., F. ir kt., 2000, p.265	Strateginis valdymas: valdymo procesas, apimantis organizacijos įtraukimą į strateginį valdymą, o po to užtikrinantis tuos planus atitinkančią organizacijos veiklą.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Mintzberg H. (1994) strategiją kaip koncepciją nusako penkiomis sąvokomis:

- 1) planas (angl. *plan*) – sudaroma prieš veiksmo pradžią ir atsiranda ją aptariant bei turint aiškius tikslus;
- 2) gudrybė (angl. *ploy*) – stengiamasi pergudrauti varžovus ar konkurentus;
- 3) veiklos modelis (angl. *pattern*) – sumanymas gali skirtis nuo realios strategijos; strategija kaip planas, gudrybė ar modelis įvertina vidinę organizacijos aplinką;
- 4) pozicija (angl. *position*) atspindi organizacijos vietą išorinėje aplinkoje (konkurentų atžvilgiu rinkoje), t.y. strategija priklauso nuo to, kokią vietą organizacija dabartiniu metu užima rinkoje kitų analogiškų organizacijų atžvilgiu;
- 5) perspektyva (angl. *perspective*) – strategija leidžia suvokti, kaip vadovai supranta juos supančią aplinką, ką mano keisti, kaip jų idėjas palaiko žemesniojo rango vadovai ir darbuotojai.

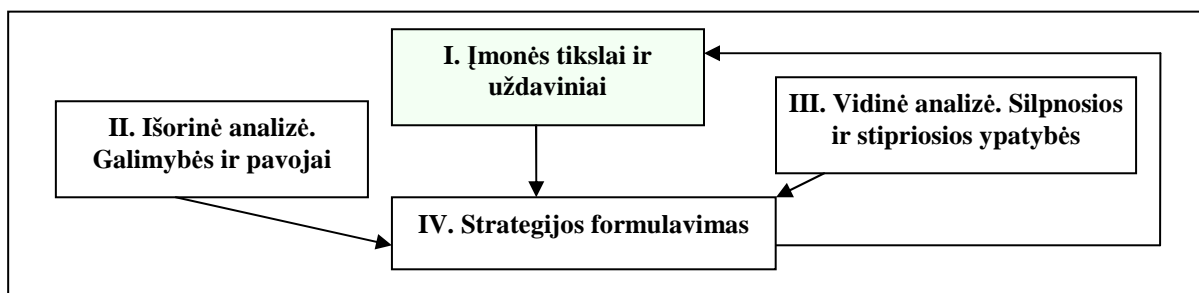
Laikotarpis, kuriam sudaromas verslo įmonės strateginis planas, priklauso nuo įmonės strateginių tikslų, dydžio ir pan. (dažniausiai ne ilgesniam kaip 4-5 metų laikotarpiui). Strateginio valdymo procesas apima šias struktūrines dalis: tikslų nustatymą, strategijos formulavimą, administravimą bei strategijos kontrolę (3 paveikslas).



Šaltinis: STONER, J. A. F., FREEMAN, R., E., GILBERT, D., R. (2000) Vadyba.

3 pav. Strategijos valdymo procesas

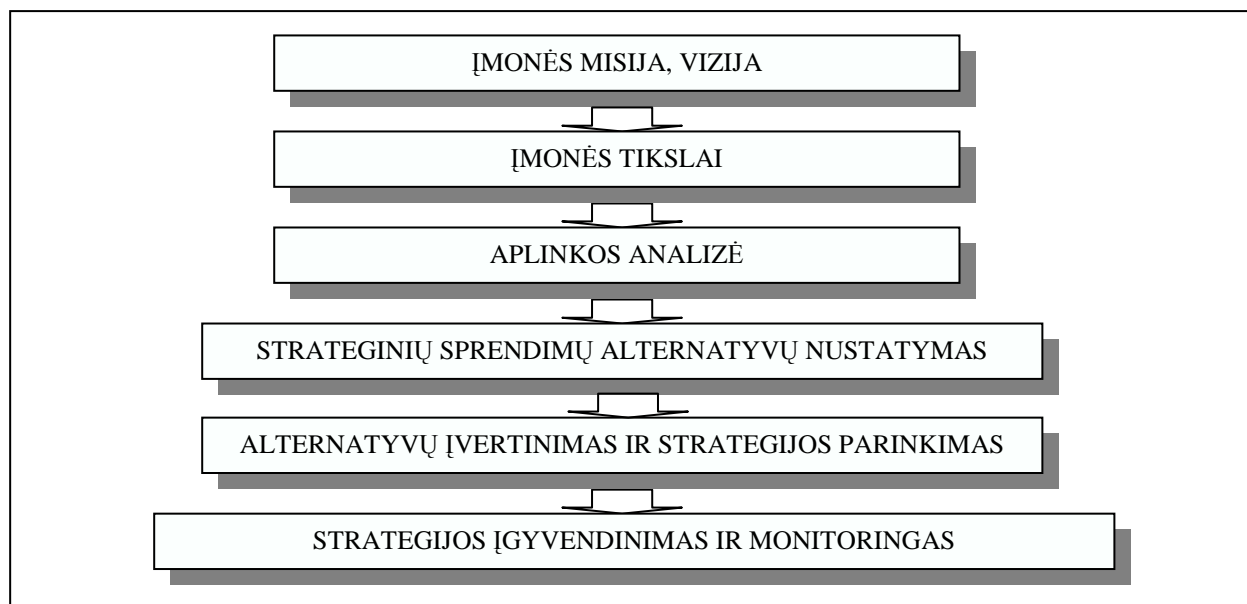
Strategijos valdymo nuoseklumas pateikiamas 4 paveiksle. Strategija pradedama rengti etapais, išanalizavus įmonės galimybes: nustatomi įmonės veiklos tikslai ir uždaviniai, analizuojami išorės aplinkos veiksniai, nagrinėjami įmonės vidaus veiksniai ir galiausiai yra apibendrinami pirmųjų trijų etapų analizės duomenys bei priimami sprendimai.



Šaltinis: VASILIAUSKAS A. (2001) Firmų strateginis valdymas

4 pav. Strategijos valdymo nuoseklumas

Vertinant skirtingus organizacijų strategijų valdymo modelius, galima pateikti integruotą strateginio valdymo proceso, vertinamo per strategijos kūrimo prizmę, modelį (5 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

5 pav. Strategijos kūrimo procesas

Įmonės tikslinę orientaciją, kuri formuoja teigiamą įmonės įvaizdį, charakterizuoja šie hierarchiniai lygmenys: misija, vizija ir tikslai. *Vizija* – tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas; tai komplikauta visuma, apimanti daugelį skirtingų elementų. *Misija* – tai vienas ar keli sakiniai, kuriais nusakomas įmonės egzistavimo pagrindinis tikslas ir jos veiklos prasmė (Pajuodis, A.; Pranulis, V.; Urbonavičius, S.; Virvilaitė, R. 2002, p. 380). Gerai suformuluota organizacijos misija turi ir gali padėti išspręsti daug su įmonės veikla susijusių problemų (Vasiliauskas A., 2001, p. 157-158):

- misija, viešai deklaruodama savo požiūrį į išorinę aplinką, visuomenės interesus, socialinę atsakomybę, užsitikrina iš visuomenės ir valstybės įmonei palankias veiklos sąlygas, jei misijoje suformuluotas požiūris dera su visuomenės ir valstybės interesais;
- misija leidžia pasiekti skirtingų įmonės dalininkų interesų balansą ir išvengti nesklaidumų santykiuose su jais;
- misija, kurios formuluotėje tiesiogiai pabrėžiama orientacija į klientų poreikius, padeda sukurti teigiamą įmonės įvaizdį vartotojų tarpe;
- misija padeda nukreipti dirbančių organizacijoje žmonių pastangas viena linkme;
- misija padeda racionaliai naudoti organizacijos išteklius – jeigu įmonės misijos formuluotėje aiškiai apibrėžti veiklos prioritetai, galima racionaliau paskirstyti ir panaudoti įmonės paprastai ribotus fizinius, finansinius ir žmogiškuosius išteklius.

Tikslai pertvarko misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti tikslas pasiektas, todėl jie pirmiausia turi suformuluoti organizacijos žemesnio rango vadovams bei darbuotojams užduotis, kuriose tikslingai nusakomas laukiamas galutinis rezultatas. Antra, įmonės tikslų pagrindu yra parengiamos priemonės, leidžiančios įvertinti, ar buvo pasiektas numatytas rezultatas, ar ne nustatytais terminais. Įmonės tikslai dažniausiai dalinami į dvi dalis, reikalingas strateginiame planavime: į finansinius ir strateginius tikslus. Tikslai turi būti neprieštaraujantys, apibendrinti, daugiapakopiai, perspektyvūs ir orientuoti laiko atžvilgiu. Tikslai yra svarbūs dėl to, kad jie suteikia krypties pojūtį, sutelkia įmonės darbuotojų pastangas, orientuoja planus ir sprendimus, padeda įvertinti pažangą (Stoner, J., A., F.; Freeman, R., E.; Gilbert, D., R., 2000, p. 259-260).

Taigi, įmonės strategija yra ilgalaikiai veiklos planai siekiant įgyvendinti įmonės misiją ir tikslus.

1.1. Marketingo strategijos samprata ir vaidmuo įmonės veikloje

Marketingo strategija yra funkcinė strategija, susijusi su kainų nustatymu, organizacijos produktų rėmimu ir paskirstymu, tai įmonės galimybių išsiaiškinimas, tikslų bei uždavinių nustatymas, bei strategijos parengimas. Sudarydami marketingo strategiją, vadovai turi apsvarstyti organizacijos tikslinę rinką, kainų nustatymą, produktų politiką bei pardavimo strategiją. Marketingo strategija yra organizacijos vadybos planas, reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti. Jame pateikiamos priemonės ir būdai, reikalingi organizacijos paskirčiai realizuoti ir tikslam pasiekti.

Marketingo strategija laikoma viena iš funkcinių įmonės strategijų, kurių visuma sudaro bendrąją verslo strategiją, tačiau marketingo strategijos reikšmė bendrajai verslo strategijai yra labai didelė, nes marketingas kontroliuoja pagrindines įmonės santykių su išorine aplinka palaikymo funkcijas – produkto pristatymo rinkai ir pardavimo (Žvirblis A., Rudzkienė V., Jefimov V., 2007). Porter (1998) nuomone, **marketingo strategija** turi būti konkurencinė, o svarbiausias jos tikslas – atlikti puolamuosius arba gynybinius veiksmus, kuriant tvirtą poziciją rinkoje, taip pat užtikrinti pelningą investicijų grįžtamumą. **Marketingo strategija** – sąmoningai, iš anksto numatytais sprendimų priėmimo principais grindžiama organizacijos veikla (planas) pagrindiniams ilgalaikiams marketingo tikslams kryptingai siekti.

Marketingo strategijos uždavinys – nustatyti optimalų prekės-rinkos derinį, kad įmonės prekėms rinkoje egzistuoti adekvati paklausa ir kad įmonė būtų pajėgi užimti užsibrėžtą rinkos dalį (Ansoff, 1984). Porter (1998) nuomone, **marketingo strategijos uždavinys** – užtikrinti organizacijos ilgalaikį konkurencinį pranašumą. **Marketingo strategijos uždavinys** – užtikrinti atitikimą tarp organizacijos tikslų, sugebėjimų bei išteklių ir pastoviai besikeičiančių rinkos sąlygų. (Kotler, 1998).

Marketingo strategijos formulavimas – sudėtingas procesas, nes reikia atlikti kruopščią rinkos analizę, pažinti ar įvertinti įvairias marketingo strategijas, analizuoti įmonės vidinę bei išorinę aplinką. Įvertinus savo galimybes ir kitas išorės sąlygas, įmonė turi pasirinkti kelias alternatyvias strategijas, iš kurių vėliau – išsirinkti tinkamiausią (Kindurys, V., 2003, p. 64).

Kotler (1998) marketingo strategijos kūrimą laiko vienu iš marketingo valdymo elementų, t.y. tam, kad būtų parengta marketingo strategija, atitinkanti įmonės tikslus, reikia išsamios situacijos analizės (išorinės ir vidinės aplinkos bei SSGG analizės), segmentavimo, tikslinių rinkų nustatymo ir pozicionavimo, konkurencinio pranašumo įgijimo ir konkuravimo strategijos parinkimo, marketingo strategijos pagal komplekso elementus parengimo bei marketingo strategijos įgyvendinimo ir kontrolės.

Winer (2007) marketingo strategijos rengimo etapai nurodyti 6 paveiksle. Jis teigia, kad pirmiausiai turi būti suformuluoti marketingo tikslai, kuriems įgyvendinti atliekamas rinkos segmentavimas ir nustatoma tikslinė rinka. Vienai ar kelioms pasirinktoms tikslinėms rinkoms numatomos konkurencinio pranašumo įgijimo priemonės, siekiant įgyvendinti marketingo strategiją.

Marketingo strategija padeda nustatyti, ar verslas įmanomas konkrečioje aplinkoje. Pagrindiniai įmonės veiklos etapai siekiant marketingo strategijos pranašumo yra šeši, nurodyti 6 paveiksle.



Šaltinis: VIRVILAITĖ, R., VALAITYTĖ I. (1996). Strateginis marketingo valdymas.

6 pav. Pagrindiniai įmonės veiklos etapai, siekiant marketingo strategijos pranašumo

Strategijos situacijos analizės metu nustatomi svarbiausi įmonės strateginiai veiksniai: organizaciniai, rinkos konkurencijos, makro ir mikro aplinkos. Organizaciniai veiksniai yra situacinės analizės dalis, nes organizavimo įtaką marketingo strategijos situacijai apima darbo kultūrą, raidos stadiją, organizacinę struktūrą ir veiklos politiką. Rinkos struktūra ir jos charakteristika sukuria įvairias marketingo strategijos situacijas, pavyzdžiui, rinkos išplėtimas dažnai sustiprina konkurenciją ir padidina galimybes gauti didesnę pelną, prekės gyvavimo ciklas turi įtakos marketingo strategijai, vartotojo poreikiai specializuoja rinką ir pan. Ekonomikos šakos struktūra ir pagrindiniai konkurentai taipogi turi būti vertinami atliekant situacijos analizę, nes įmonės pozicija ir sugebėjimai, palyginti su konkurentais, gali atskleisti svarbius marketingo strateginius pranašumus arba trūkumus. Makroekonomika nekontroliuojama, bet ji turi įtakos marketingo sprendimams (teigiamos arba neigiamos), taigi, siekiant strateginio marketingo pranašumo, turi būti įvertinti ekonominiai, politiniai, socialiniai ir technologiniai veiksniai (Gečienė E., 2004, p. 46-47).

Situacijos pranašumo nustatymo etape skiriamos keletas tipinių situacijų: rinkos plėtimas, rinkos dominavimas, skiriamasis pranašumas, rinkos atranka, pranašumo nebuvimas. Lyderio pozicijas rinkoje dažniausiai užsiima įmonė, pirmoji įėjusi į rinką. Rinkos plėtimo metu valdymas gali daryti įtaką rinkos plėtros kryptčiai, bet kartu susiduriama su rizika, susijusia su konkurencine aplinka. Rinkos dominavimas yra rinkos lyderio pozicijos užėmimas naujoje rinkoje arba tam tikrame jos segmente, kai yra vienas ar keli pretendentai. Skiriamosio pranašumo situacija susidaro tuo atveju, kai įmonė turi vieną ar daugiau marketingo pranašumų (skiriamasis pranašumas gali būti patentai, maži kaštai, stiprus pardavimo padalinys). Rinkos atranka yra sąlygojama rinkos veiksmų (vartotojų poreikių skirtumų), tuomet skirtingi vartotojų prioritetai įgalina segmentuoti rinką. Segmentuose, nevaldomuose stambių konkurentų, mažos įmonės gali įgauti marketingo pranašumą. Įmonė taipogi gali ir neturėti marketingo pranašumo – tai dažniausiai būdinga mažoms įmonėms,

kai pardavėjai siūlo panašias prekes, o vartotojų poreikiai nėra diferencijuoti (pagal Palubinską G., T., 1997).

Strateginių uždavinių suformulavimas nusako įmonės veiklos kryptį ir ko reikia siekti naudojant vieną kurią marketingo strategiją arba tam tikrų strategijų kombinaciją. Čia įmonei keliamos užduotys: išlaikyti esamą rinkos poziciją, išplėsti rinkos dalį, arba atgauti rinkos poziciją; taipogi vienas iš strateginių uždavinių gali būti didinti marketingo išlaidų efektyvumą (Gečienė E., 2004, p. 48).

Pasirinktos strategijos parinkimo ir įvertinimo etape yra pasirenkama viena iš marketingo strategijų: nauja prekė (kai vienos prekės iš rinkos išimamos, o kitos įvedamos), tikslinė rinka (marketingo orientacija nukreipta į tam tikrą rinkos segmentą, kur gali įgauti konkurencinį pranašumą), marketingo programos pozicionavimas (atliekami vartotojų nuomonių tyrimai ir pagal jų rezultatus pozicionuojamos prekės), efektyvumo didinimas (efektyvus reklamos panaudojimas, marketingo padalinio veiklos gerinimas), organizacinis sumanymas (tai yra efektyvios organizacinės struktūros sukūrimas), pranašumo naudojimas (pranašumų nustatymas ir panaudojimas leidžia įgyti pranašumą prieš konkurentus), strateginė sąjunga (dviejų ar daugiau įmonių kombinacijos, populiarių orų linijų pramonėje) ir išėjimas (įmonės pasitraukimas iš verslo srities). Pasirinkta strategija turi būti įvertinta – galima taikyti strateginės situacijos lyginimą su alternatyvomis, t.y. situacijos matricą (Gečienė E., 2004, p. 49-50).

Apibendrinant reikėtų pasakyti, kad kiekviena strategija yra susijusi su tam tikra rizika, todėl visuomet reikia nustatyti, ar marketingo strategija duos reikiamus rezultatus, be to, pasirinktos marketingo strategijos turi būti įvertintos apskaičiuojant kaštus bei pelną. Planuojant įmonės veiklą ateityje reikia išsiaiškinti marketingo strategijos nesėkmių priežastis (jei tokios buvo) ir kodėl buvo ar nebuvo pašalintos atsiradusios kliūtys.

1.2. Marketingo strategijos

Mokslinėje literatūroje dažniausiai skiriami trys marketingo strategijų tipai: gynimosi, vystymo ir puolimo (atakos) (Albrechtas J., 2006, p. 17).

Gynimosi strategijos naudojamos norint išlaikyti įmonės užimamas pozicijas rinkoje, įmonės silpnosios ir stipriosios pusės nustatomos atliekant silpnųjų ir stiprybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizę (Ansoff H., J., 1979). Tipiškos gynimosi strategijos priemonės:

- įmonės įvaizdžio gerinimas;
- prekės arba paslaugos atnaujinimas;
- prekės arba paslaugos kokybės pakėlimas ir patikimumo padidinimas;
- nepriekaištingas tiekimo įsipareigojimų vykdymas;
- prekės pakuotės, paslaugos pateikimo atnaujinimas;

- prekės, paslaugos vartojimo savybių pagerinimas nepakeliant kainos;
- prekės trūkumų pašalinimas;
- pasenusių prekių išėmimas iš rinkos.

Vystymo strategijos taikomos siekiant išplėsti įmonės prekių ir paslaugų asortimentą, šios strategijos grindžiamos prekių išorės atnaujinimu arba siūlant pirkėjams naujus produktus. SSGG analizės metu gali būti nustatyta keletas palankių galimybių. Tipiškos vystymo strategijos priemonės (Jobber, D., 1998):

- siūlomo prekių asortimento išplėtimas (dydžių, spalvų, medžiagų);
- siūlomų paslaugų apimčių didinimas;
- prekės papildomų savybių skaičiaus padidinimas;
- naujų prekės panaudojimo sferų paieškos;
- naujų gaminių parengimas
- prekės pritaikymas aplinkosaugos reikalavimams.

Vystymo strategijoms priskirtinos Proterio M. pasiūlytos konkurencinės strategijos. Įmonės veiklos palaikymo pagrindas, taikant šias strategijas, yra gamyba ir prekių, kurios būtų tokios svarbios vartotojams, kad jie būtų pasirengę padengti įmonės tiekėjos kaštus, pardavimas. Reiškiamą pranašumą galima įgyti naudojant vertinio pranašumo strategiją (kai įmonė nustato kuo žemesnes kainas mažindama gamybos ir paskirstymo išlaidas, nes žemos kainos užtikrina rinkos dalį), diferenciacinę strategiją (kai įmonė savo produkciją stengiasi išskirti iš konkurentų) ir koncentracijos arba fokusavimo strategiją (kai įmonė savo veiklą koncentruoja vienoje ar keliose nedidelėse rinkos dalyse).

Puolimo strategijos skirtos siekiant pritraukti naujų pirkėjų įmonės prekėms ar paslaugoms. Nei viena įmonė negali visiškai aprėpti užimamos rinkos, išskyrus tuos atvejus, kai prekiaujama unikaliomis prekėmis abipusės monopolijos atveju, t.y., kai vienam pirkėjui konkrečioje rinkoje yra vienas pardavėjas. Kitais atvejais konkurentai stengiasi pritraukti pirkėjus siūlydami aukštesnę kokybę, aptarnavimo lygį ar žemesnes kainas. Įmonė taipogi gali surasti papildomų pirkėjų naujose rinkos geografiniuose ar šakos segmentuose. Įmonės marketingo kompleksas nukreiptas naujoms rinkoms sukurti (naujoms vartotojų grupėms pritraukti) arba paklausai didinti (didinant vartojimo apimtį). Taikant puolimo strategijas, daug dėmesio skiriama produkcijos kokybei ir diferenciacijai, tačiau išauga marketingo kaštai. Tipiškos puolimo strategijos priemonės (Kotler, Ph., 1984):

- kainų politikos pakeitimas;
- naujų prekių paskirstymo grandinių paieškos;
- naujų paskirstymo galimybių paieškos;
- išėjimas į naujas geografines rinkas;
- išėjimas į naujus šakos segmentus.

Analizuojant įvairias strategijas, tikslinga pasinaudoti Ansoff I. (1979) matrica, kurioje mažiausia rizika pasižymi verslo plėtra įmonei geriausiai žinomomis kryptimis. Padidinta rizika pasižymi įmonės turimų produktų pardavimas naujose rinkose. Dar labiau rizikingas naujų produktų parengimas esamoms rinkoms, tačiau kiekviena įmonė savo veikloje anksčiau ar vėliau susiduria su naujo produkto įvedimu į rinką.

Vertinant tai, kad 3 darbo dalyje analizuojamos įmonės bus paslaugų sektoriaus įmonės, tai čia pateiktos paslaugų marketingo specialistų Kasper H., Helsdingen P., V. ir Wouter de Vries (1999) siūlomos taikyti paslaugų marketingo strategijos: plėtros strategijos (augimo, stabilumo, pasitraukimo ir kombinuotos), kitos būdingos konkurencinės strategijos (mažų paslaugų teikimo išlaidų, mažų išlaidų didelio diversifikavimo lygio, didelio paslaugų diferencijavimo lygio strategijos).

Plėtros strategija atitinka vystymosi strategiją, t.y. ją taiko įmonės, kurių tikslas – plėsti tiek rinką, tiek teikiamas paslaugas. *Augimo strategija* gali būti geografiniu, šakos ar rinkos mastu. Augimo strategijų tipai: įmonės vidaus augimas, įmonių susijungimai, horizontali integracija (kitos įmonės nupirkimas arba įmonės, teikiančios analogiškas paslaugas, kaip ir įmonės, jau esančios rinkoje, steigimas), vertikali integracija (kai dvi ar kelios įmonės bendradarbiauja siekdamos savo tikslų tam tikroje srityje, geografiniame segmente ar vykdydamos tam tikrą projektą) (Kinduryš, V., 2003, p. 65). *Stabilumo strategijas* taiko paslaugų įmonės, pasiekusios numatytą augimo ribą tam tikroje rinkoje arba geografiniame segmente. Gali būti, kad įmonė turi priežasčių, dėl kurių nebenori arba nebegali vykdyti plėtros. Nemažai mažesnių įmonių nesąmoningai vykdo šią strategiją, nes jas tenkina jų dabartinė verslo eiga (Cowell, D., W., 1984). *Pasitraukimo strategija* taiko tos įmonės, kurios jaučia nuolatinį išorės spaudimą, kartais ši strategija gali būti vienintelė išeitis. Kartais įmonė pasitraukia iš tam tikros rinkos dalies stengdamasi persiorientuoti ir tapti veiksmingesnė. *Kombinuotą strategiją* taiko daug paslaugų įmonių, t.y. trijų aukščiau minėtų strategijų kombinacija.

Kitos būdingos konkurencinės marketingo strategijos yra sukurtos organizaciniu lygiu ir pagrįstos konkurenciniu pranašumu tam tikroje srityje. *Paslaugų teikimo mažų išlaidų strategija* gali būti orientuota į: mažiau turtingus arba neturtingus vartotojus, standartinių paslaugų teikimą, paskirstymo kanalų centralizavimą (Martin, T., 1991). *Aukšto diferencijavimo lygio paslaugų strategija* naudojama siekiant pagerinti teikiamų paslaugų kokybę ir jas diferencijuoti, tačiau tai dažniausiai yra susiję su didėjančiomis paslaugų teikimo išlaidomis ir rizika, kaip tokį pokytį įvertins vartotojai, ar jie sutiks mokėti brangiau už geresnes paslaugas (Meidan, A., 1996). *Aukšto paslaugų diferencijavimo lygio mažų jų teikimo išlaidų strategija* yra kombinuota dviejų aukščiau minėtų strategija. Nors paslaugų kokybės gerinimas susijęs su didesnėmis išlaidomis, yra keli būdai jas mažinti ir diferencijuoti paslaugas: pasiūlos ir paklausos vadyba, išlaidų kontrolė per nuosavybę

(pavyzdžiui, įmonei daug lengviau perstatyti ar iš dalies pakeisti pastatą, jei jis priklauso įmonei, o ne nuomojamas), talentingų ir gabių darbuotojų pritraukimas, susikoncentruojant į vieną konkrečią paslaugą.

Visos paminėtos strategijos skiriasi savo esme, todėl paslaugų įmonėms retai išeina taikyti kelias kombinuotas strategijas. Kelių giminingų strategijų kombinacija taikytina tik stambių paslaugų įmonių, kurių veiklos sfera – plati, o teikiamos paslaugos – smarkiai diferencijuotos. Labai svarbu pasirinkti tokią marketingo strategiją, kuriai įgyvendinti yra visos reikiamos sąlygos bei galimybės. Iš kitos pusės, reikia pasirinkti tokias marketingo strategijas, kurios lemtų įmonių veiklos sėkmę ir veiklos rezultatų gerėjimą.

Paslaugų įmonių marketingo strategijos pasirinkimą lemia šie pagrindiniai veiksniai: padėtis konkurencinėje rinkoje (ar įmonė yra rinkos lyderė ar ne), įmonės trumpalaikiai bei ilgalaikiai tikslai, įmonės galimybės veikti rinkoje ir pan. Tinkamos marketingo strategijos pasirinkimas taipogi priklauso ir nuo šių kriterijų: įmonės dydžio tikslinėje rinkoje, įmonės išteklių, tikslų bei politikos, konkurentų marketingo strategijos, tikslinės vartotojų rinkos elgsenos, teikiamos paslaugos gyvavimo ciklo fazės, šalies regiono ekonomikos sąlygų.

Įvertinus marketingo strategijos sampratą, jo įtaką organizacijų strateginiame valdyme bei įvairių įmonių pasirenkamas marketingo strategijas, priklausomai nuo jų užimamos padėties rinkoje, toliau bus įvertintos marketingo strategijos rūšys. Marketingo strategijos skirstomos pagal tam tikrus požymius (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Marketingo strategijos

Požymis	Strategija
<i>Pagal tikslinę rinką</i>	Nediferencijuoto marketingo strategija
	Diferencijuoto marketingo strategija
	Koncentruoto marketingo strategija
<i>Pozicionavimo</i>	Tikslinių grupių (rinkų) pozicionavimo strategija
	Konkuravimo pozicionavimo strategija
<i>Pagal marketingo komplekso elementus</i>	Prekės marketingo strategija
	Kainos marketingo strategija
	Paskirstymo marketingo strategija
	Rėmimo marketingo strategija

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kiekviena įmonė turi sukurti savo marketingo strategiją, atsižvelgdama į konkurentų strategijas, prekės gyvavimo ciklo pasikeitimus, įvairias galimybes ir pavojus. Kiekvienoje rinkoje konkurentų strategijos skiriasi, nes vienos įmonės išsiplėtoja, kitos lieka mažos, vienos tampa lyderėmis, o kitos – jų pasekėjomis. Kiekvienu atveju šios įmonės užima atitinkamą poziciją rinkoje ir yra įmonių lyderių konkurentės.

Pozicija rinkoje ir prekės gyvavimo ciklo etapas leidžia įmonei nuspręsti ar investuoti lėšas į veiklą, ar laikytis esamų marketingo veiksmų, ar išeiti iš rinkos (Urbanskienė, R., 1998). Pagal poziciją rinkoje įmonės galima klasifikuoti taip (Gečienė, E., 2004, p. 52):

- *įmonės lyderės* – jų prekių pardavimo mastas didelis, jos valdo didžiausią rinkos dalį;
- *įmonės čelendžerės* – tai įmonės, metusios iššūkį lyderėms, jos dirba sunkiai, siekdamos pagerinti poziciją rinkoje;
- *įmonės specialistės* – tai rinkos pasekėjos, kurios siekia išlaikyti esamas pozicijas rinkoje ir apsisaugoti nuo įmonių lyderių;
- *įmonės imitatorės* – tai rinkos „elgetos“, kurios užima rinkos segmentus, kurių nedomina įmonės lyderės;

Įmonė lyderė užima didžiausią kurio nors produkto rinkos dalį, rodo iniciatyvą keičiant produkto kainas, pateikiant naują produktą į rinką, parenkant pateikimo kanalus, taigi, jos turi monopolistų teisių. Rinką galima išplėsti pritraukiant naujus vartotojus, reklamuojant naujas vartojamąsias produkto savybes bei įtikinant vartotojus pirkti daugiau tos įmonės prekių. Pavyzdžiui, kosmetikos gamintojai gali įtikinti moteris, anksčiau nevartojusias kosmetikos, ją pradėti vartoti (*įsiterpimo į rinką strategija*), skatinti vyrus vartoti kosmetiką (*naujų rinkų strategija*) arba pardavinėti savo produktus kitose šalyse (*geografinės ekspansijos strategija*) (Gečienė, E., 2004, p. 53). Rinką taipogi galima padidinti reklamuojant naujas prekės vartojamąsias savybes. Dar viena sėkminga rinkos išplėtimo strategija – skatinimas naudoti daugiau prekių vienu metu. Įmonė lyderė, stengdamasi išplėsti rinką, turi saugotis nuo konkurentų, dažniausiai taikydama puolimo strategijas. Iš kitos pusės įmonė lyderė niekada nesugebės išsaugoti lyderės pozicijų visose rinkose, todėl turi nuspręsti, kur sutelkti jėgas, o kurias rinkos pozicijas gali užleisti, sau nepakenkdama.

Apsaugos (gynimosi) strategijos – tai tokios strategijos, kurios leidžia išvengti konkurentų atakų arba sumažinti jų skaičių, nes ir nedidelė ataka atsiliepia įmonės pelnui (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Apsaugos strategijos, naudojamos įmonių lyderių

Pavadinimas	Aprašas
<i>Pozicijos apsauga</i>	Tai paprasčiausia apsaugos priemonė, sulyginama su teritorijos apjuosimu neįveikiama siena, tačiau labai statiška ir neefektyvi.
<i>Flangų apsauga</i>	Yra organizuojami apsauginiai postai užimamos pozicijos šonuose, jie leidžia apsisaugoti nuo konkurento smūgio į šoną, jie būna kontrpuolimo atspirties taškas.
<i>Išankstinė apsauga</i>	Konkurentas yra puolamas anksčiau, nei ji pats suorganizuoja puolimą, o sunaikinusi konkurentą įmonė išvengia jo atakų. Įmonė lyderė dažniausiai pradeda kovą su tokiu konkurentu, kurio užimama rinkos dalis pasiekė pavojingą lygį. Įmonė gali griebtis <i>gorilos atakos strategijos</i> – suduoti smūgį vienam konkurentui vienoje rinkoje, kitam konkurentui – kitoje rinkoje ir taip palaikyti esamą pusiausvyrą.
<i>Apsauga kontratakuojant</i>	Atakuojanti įmonė – rinkos lyderė – gali būti pasyvi ir imtis kontratakos, t.y. atsakyti į konkurentų kainų sumažinimą, staigią rėmimo kompaniją ar įsiveržimą į jos užimamą rinkos dalį.

<i>Mobili apsauga</i>	Tai yra agresyvus rinkos lyderės užimamos pozicijos gynimas, kai įmonė įeina į naujus rinkos segmentus, kurie vėliau gali tapti apsaugos centrais. Dažniausiai yra naudojamos <i>rinkos dalies didinimo</i> (lakantis tikslo ir konkretumo principu) ir <i>rinkos diversifikavimo</i> strategijos.
<i>Apsauga ribojant veiklą</i>	Kai kurios įmonės lyderės apriboja savo veiklą arba sustambina rinkos segmentus.
<i>Užimamos rinkos dalies didinimas</i>	Rinkos lyderė gali gauti papildomo pelno, didindama užimamos rinkos dalį.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal GEČIENĖ, E. (2004). Marketingo strategija ir valdymas.

Siekdama padidinti užimamos rinkos dalį, įmonė lyderė turi įvertinti tris veiksmus (Virvilaitė, R., Valainytė I., 1996, p. 68):

1) kaip išvengti antimonopolinio įstatymo, kai vos tik įmonė lyderė pradės stiprinti savo pozicijas rinkoje, konkurentai pavadins tai monopolijų kūrimusi, ko pasėkoje įmonė gali turėti nuostolių;

2) pelningumas visuomet pradeda mažėti pasiekus tam tikrą rinkos dalį, pavyzdžiui, optimali užimamos rinkos dalis yra 50 proc., o jei toliau įmonė didina rinkos dalį, pelnas ima mažėti (didėja kaštai);

3) jei įmonė tik stengsis užimti dominuojančią strategiją rinkoje, ji bus priversta imtis netinkamos marketingo strategijos; marketingo programos (MIX) pasirinkimas gali būti efektyvus būdas užkariauti rinką, tačiau to gali nepakakti siekiant planuojamo pelno.

Mokslinėje literatūroje nurodyta, kad *įmonės čelendžerės* paprastai laikosi vienos iš dviejų pozicijų (Gečienė, E., 2004, p. 58):

- atakuoja įmones lyderes bei kitus konkurentus, t.y. griebiasi agresyvios politikos;
- stengiasi vien tik „laviruoti įmone“ kaip laivu, kad šis neužplauktų ant „povandeninių rifų“.

Daugelio šių įmonių tikslas – padidinti užimamą rinkos dalį, kas leis gauti papildomą pelną. Jei rinkoje puolančioji įmonė eina tuoj po lyderės, jos tikslas bus atkovoti iš įmonės lyderės užimamą rinkos dalį. Jeigu atakuojančios įmonės pozicija yra žemesnė už vietinio lygio įmonės poziciją, ji stengiasi išstumti vietinio lygio įmonę iš verslo. Taigi įmonė čelendžerė dažniausiai pasirenka **puolimo strategiją**, kur galimos penkios atakos strategijos: tiesioginė ataka; puolimas iš flangų; puolimas apsupant; apeinamoji ataka; partizaninė ataka (Virvilaitė, R., Valainytė I., 1996, p. 75).

Tiesioginė ataka galima tik tada, kai įmonė čelendžerė nukreipia savo pajėgas prieš konkurentą ir stengiamasi atakuoti ne silpnąsias, bet stipriąsias konkurento vietas. Šios kovos rezultatas priklauso nuo to, kas geriau pasirengė atakai ir kas yra silpnesnis. Tiesioginės atakos priemonės – kainos mažinimas, konkurento prekės ir reklamos veiklos nukopijavimas. Praktika parodė, kad puolant gerai gynyba pasiruošusį priešininką, santykis tarp puolančiojo ir besiginančiojo turi būti ne mažesnis kaip 3:1. Tiesioginė ataka gali būti ir modifikuota, tokios atakos skiriami du būdai (Kotler, Ph., 1998):

1) tiekti papildomų prekių ir paslaugų už tokią pat kainą kaip ir konkurento; ši strategija sėkminga tada, kai įmonė lyderė nesibijo kainų sumažėjimo ir kai vartotojai supranta, kad abiejų varžovų prekės ir paslaugos yra lygiavertės, netgi tada, kai prekių ar paslaugų kaina tokia pati kaip įmonės lyderės ar truputį mažesnė;

2) puldama įmonė daro dideles investicijas į tyrimo darbus, kad sumažintų gamybos kaštus, o po to atakuoja įmonę lyderę su gerokai mažesne tokios pat prekės kaina.

Puolimo iš flangų strategija pasireiškia konkurento neužimtų rinkos segmentų bei vartotojų poreikio patenkinimu (Gečienė, E., 2004, p. 60).

Puolimo apsupant strategija tinka tada, kai atsiranda spraga konkurentų užimtoje rinkoje, t.y. bandymas užimti įmonės lyderės rinkos dalį arba įeiti į ją staigiai atakuojant. Puolama keliais frontais, todėl besiginanti įmonė turi kovoti priešakinėse linijose, flanguose ir užnugaryje vienu metu. Puolantysis gali siūlyti rinkai tokius pat produktus, tokiomis pat kainomis. Puolimo apsupant strategija tinka tada, kai puolantysis valdo didesnius išteklius negu jo priešininkas (Urbanskienė, R., 2000).

Apeinamoji ataka remiasi priešininko apėjimu siekiant užimti lengvai pasiekiamas rinkas. Mokslinėje literatūroje siūlomos trys priemonės (Gečienė, E., 2004, p. 60):

- 1) diversifikacija į nepanašią prekę;
- 2) diversifikacija į naujas geografines tos pačios prekės rinkas;
- 3) naujų prekių kūrimas.

Partizaninė ataka ypač efektyvi nedidelių ir nebrangių prekių mažo talpumo rinkose. Partizaninis karas pasireiškia nedidelių vienkartinių skirtingų priešininko teritorijų atakomis, siekiant įbauginti, demoralizuoti konkurentą ir kartu išjudinti jo pagrindą. Tai gali būti atskirų prekių kainų mažinimas, intensyvus rėmimas ir kitos įstatymų leidžiamos priemonės. Partizaninės atakos priemonės yra šios (Virvilaitė, R., Valainytė I., 1996, p. 77):

1. Kainų mainymas. Pagrindinė priemonė kovojant su rinkos lyderiu – piginti prekes, nenusileidžiančias įmonės lyderės prekėms. Kainų mažinimas bus sėkmingas tada, kai puolantysis įtikins vartotojus, kad jo prekė yra tokios pat kokybės kaip ir įmonės lyderės prekė; kai vartotojai bus jautrūs prekės kainos kritimui; kai puolamasis bijos sumažinti savo prekės kainą.

2. Pigesnių prekių pasiūla. Visada rinkai galima pasiūlyti vidutinės ir prastos kokybės prekes už ženkliai mažesnę kainą. Ši strategija bus sėkminga tik tuomet, kai didelei vartotojų daliai labai svarbu prekės kaina.

3. Prestižines prekes gali pasiūlyti įmonės čelendžeriai, t.y. aukščiausios kokybės prekes aukštesne nei įmonės lyderės prekės kaina.

4. Prekės įvairovė. Puolantysis gali pasiūlyti kur kas didesnę prekių asortimentą, kartu praplėsdamas galimybę vartotojams pasirinkti ir užimdamas daugiau vietos parduotuvių lentynose.

5. Prekės inovacija visuomet gali sužlugdyti įmonę lyderę.

6. Geresnis aptarnavimas gali puolančiajam padėti sustiprinti pozicijas rinkoje.

7. Mažesni gamybos kaštai (pigesnė žaliavų, darbo jėgos kaina) leidžia sumažinti kainą arba gauti didesnę pelną esant tai pačiai prekės kainai.

8. Intensyvus rėmimas gali padėti sustiprinti puolančiajai įmonei pozicijas tik tuomet, kai remiamoji prekė nebus prastesnės kokybės negu lyderio prekė.

Ne visos kylančios įmonės priešinasi lyderiams, nes pastangos pervilioti įmonės lyderės vartotojus yra brangios ir dažnai nesėkmingos. Jeigu *įmonė specialistė* pasiūlys prekę žemesne kaina arba geresnį aptarnavimą ar ypatingas prekės savybes, įmonė lyderė tuojau atsakys tuo pačiu. Stipri kova gali susilpninti abiejų įmonių padėtį. Dažniausiai įmonė specialistė pasirenka ***persekiavimo strategiją***, kuri ypatingai populiori tokiose pramonės šakose kaip metalas, chemija, nes čia yra maža produktų diferenciacija, paslaugų kokybę nesunku palyginti, jautrumas kainų pokyčiams labai didelis, o kainų karas yra neįmanomas. Pažymėtina, kad įmonės specialistės visada yra įmonių čelendžerių taikinys. Išskiriamos tokios pagrindinės įmonių specialisčių persekiavimo strategijų atmainos (Gečienė, E., 2004, p. 62-63):

- *artimas persekiojimas* – kai įmonė specialistė persekioja rinkos lyderę visose rinkose ir siūlo lygiai tokią pat marketingo programą, tačiau jos nestato tiesioginių užtvarų lyderiui ir dėl to tarp jų nebūna didesnių konfliktų (tuo įmonės lyderės skiriasi nuo įmonių čelendžerių); kai kurios įmonės specialistės vadinamos rinkos parazitais – nieko neįdėdamos į rinkos plėtrą jos stengiasi gauti pelną;

- *persekiojimas per atstumą* – įmonė specialistė siūlo šiek tiek kitokią prekę, palyginti su įmonės lyderės preke, nors ir seka jos inovacinę kainų ir pateikimo politiką; tuomet įmonės specialistės gali būti net palankios įmonėms lyderėms, nes vykdo panašią į lyderės marketingo politiką, padeda jai išvengti kaltinimų monopolizmu;

- *pasirinktinis persekiojimas* – įmonės specialistės vienoje rinkose persekioja įmonę lyderę iš labai arti, kitos per atstumą; artimam persekiojimui jos pasirenka tas rinkas, kuriose pačios yra pakankamai stiprios, tuomet paprastai tokia įmonė specialistė perauga į įmonę čelendžerį.

Įmonės imitatorės dažniausiai veikia mažuose rinkos segmentuose, tačiau nebūtinai pačios yra mažos įmonės, t.y. jos nori įsitvirtinti vienoje ar keliose rinkos nišose. Ideali rinkos niša laikoma ta, kuri yra pakankamai talpi, turi galimybę didėti, nėra patraukli konkurentams, kuriai efektyviai aptarnauti įmonė turi pakankamai išteklių, kurią įmonė gali apsaugoti nuo konkurentų dėl vartotojų prieraišumo (Virvilaitė, R., Valainytė I., 1996, p. 80). Įmonės imitatorės veiklos pagrindas yra specializacija. Galima skirti keletą veiklos sričių, kurios geriausiai aptarnaujamos įmonės imitatorės (Gečienė, E., 2004, p. 63-64):

- galutinių vartotojų specializacija, t.y. įmonė gali specializuotis aptarnauti vieną vartotojų grupę, pavyzdžiui, teisinių paslaugų įmonė gali specializuotis baudžiamosios, civilinės arba darbo teisės srityje;

- vertikalios lygio specializacija, t.y. viena įmonė gali specializuotis aptarnaudama kurią nors vertikalią prekęs gamybos liniją, pavyzdžiui, vario įmonė gali specializuotis išgauti vario rūdą, lydyti arba gaminti vario dirbinius;

- vartotojų dydžio specializacija – įmonė gali specializuotis tenkini tik tam tikro dydžio vartotojų poreikius, pavyzdžiui, tik didelių arba mažų įmonių;

- prekės specializacija – įmonė gali specializuotis gaminti tik labai siauro profilio prekes, pavyzdžiui, mikroskopus;

- specializacija pagal prekės savybes, pavyzdžiui, pardavinėti tik sudaužytus automobilius;

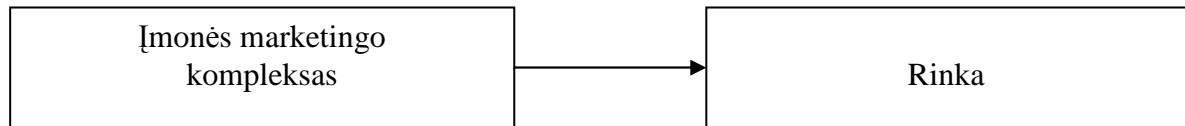
- kokybės ir kainos specializacija – įmonė gali specializuotis gaminti tam tikros kokybės prekes, pavyzdžiui, įmonė specializuojasi gaminti tik brangius, aukštos kokybės produktus;

- aptarnavimo specializacija – įmonė gali siūlyti vieną ar kelias paslaugas, kurių neteikia kitos įmonės;

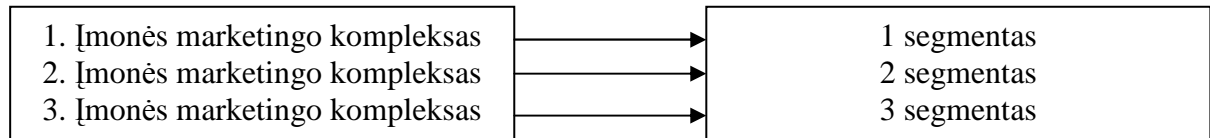
- pateikimo kanalo specializacija – įmonė gali specializuotis aptarnaudama tik vieną pateikimo kanalą, pavyzdžiui, nealkoholinių gėrimų įmonė gali prekiauti prie degalinių esančiose parduotuvėse.

1.2.1. Marketingo strategijos pagal tikslinę rinką

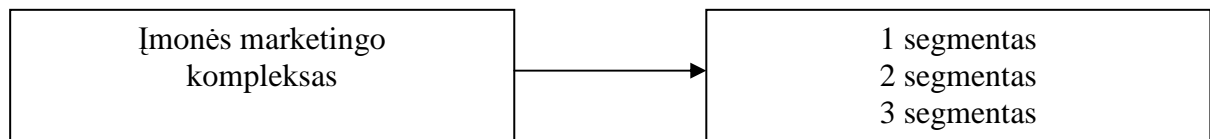
Tikslinė rinka – pirkėjų grupė, turinti tokias pačias savybes ir poreikius, kuriuos įmonė ryžtasi patenkinti (Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2003, p. 354). Įvertinusi skirtingus vartotojų segmentus, įmonė savo marketingo strategijoje pasirenka tikslines rinkas (7 paveiksle nurodytos trys rinkos aprėpties strategijos: nediferencijuoto marketingo strategija, diferencijuoto marketingo strategija, koncentruoto marketingo strategija).



A. Nediferencijuoto marketingo strategija



B. Diferencijuoto marketingo strategija



C. Koncentruoto marketingo strategija

Šaltinis: KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; W., Veronika (2003) *Rinkodaros principai*.

7 pav. Trys rinkos aprėpties (tikslinės rinkos) strategijos

Pasirinkusi *nediferencijuoto marketingo strategiją*, įmonė ignoroja rinkos segmentų skirtumus ir visai rinkai pateikia vienodą pasiūlymą, tai yra įmanoma, jei skirtumai tarp segmentų yra nedideli arba tikint, kad produktas patiks visiems segmentams. Įmonė formuoja savo pasiūlymą remdamasi vartotojų panašumais, o ne skirtumais. Sukuriamas produktas ir marketingo programa, kurie patiktų daugumai pirkėjų. Įmonės gamina kokybišką produktą, o jo įvaizdžiui vartotojų sąmonėje sukurti naudoja masinį paskirstymą bei masinę reklamą. Reklama ir pardavimų rėmimas turi įtikinti vartotoją įmonės siūlomą produktą esant puikios kokybės. Naudodama nediferencijuoto marketingo strategiją, įmonė visuomet mažina sąnaudas (pirmiausiai dėl to, kad nereikia atlikinėti tyrimų, kokie yra kiekvieno segmento vartotojų poreikiai). Iš kitos pusės, sunku sukurti tokį produktą ar prekės ženklą, kuris patenkintų visus vartotojus. Todėl įmonės, naudodamos nediferencijuoto marketingo strategiją dažniausiai orientuojasi į didžiausius rinkos segmentus, o kai kelios bendrovės aptarnauja didelius segmentus, kyla konkurencija, ir mažesni rinkos segmentai yra ignoruojami. Ilgainiui dėl per stiprios konkurencijos dideli rinkos segmentai tampa nebe tokie pelningai. Pažymėtina, kad nediferencijuotą marketingą naudoja įmonės, kurios svarbiausia konkuravimo priemone laiko kuo mažesnę kainą ir jos nesegmentuoja rinkos (Котлер Ф., 1999, p. 346).

Naudodama *diferencijuoto marketingo strategiją*, įmonė pasirenka kelis rinkos segmentus ir kiekvienam iš jų rengia skirtingus pasiūlymus. Tokios įmonės siekia išivirtinti kiekviename rinkos segmente ir gauti kuo didesnę pelną. Įsitvirtinusi keliuose segmentuose įmonė tikisi, kad vartotojams bus lengviau susieti jos įvaizdį su tam tikromis produktų kategorijomis ir kad vartotojai

pakartotinai pirks įmonėje produktus, nes jie geriausiai atitinka jų poreikius. Diferencijuotas marketingas, lyginant su nediferencijuotu marketingu, leidžia pasiekti didesnę produktų apyvartą, tačiau padidėja ir verslo sąnaudos (Pajuodis A., 2005, p. 146).

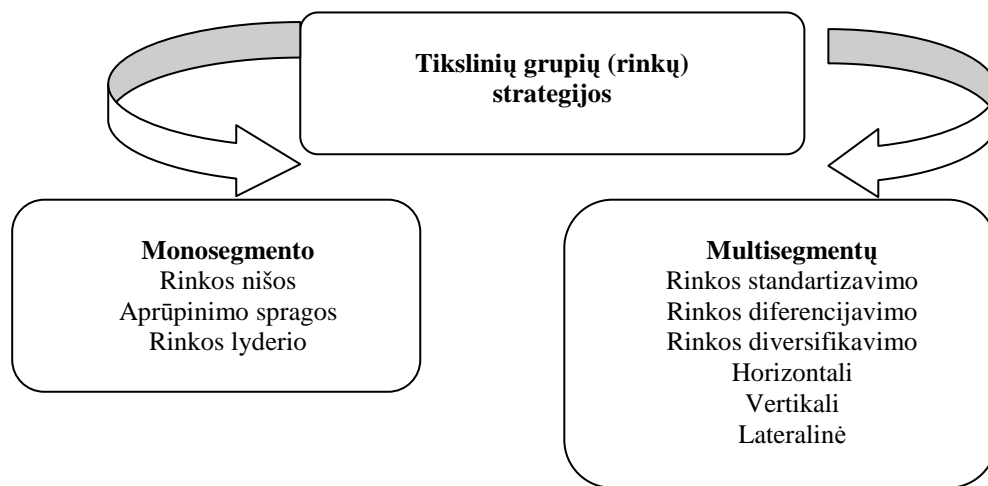
Trečioji skverbimosi į rinką strategija yra *koncentruoto marketingo strategija*, tinkanti, kai įmonė turi ribotus išteklius, t.y. įmonė pasirenka dideles vienos ar kelių rinkos segmentų dalis. Naudodamos koncentruoto marketingo strategijas ir gerai žinodamos savo segmentų poreikius, taip pat sukūrusios atitinkamą reputaciją, įmonės gali užsitikrinti stiprią poziciją rinkos segmentuose ar jos nišose. Iš kitos pusės, naudodama minėtą strategiją, įmonė neretai rizikuoja, nes padėtis viename ar kitame rinkos segmente gali staigiai pablogėti, ir rizika atsiranda tada, kai į rinką įsiveržia konkurentai (Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2003, p. 356).

Marketingo strategijos pagal tikslinę rinką pasirinkimas pirmiausiai priklauso nuo įmonės išteklių – įmonei, turinčiai ribotus išteklius, geriausiai tinka koncentruoto marketingo strategija. Strategijos pasirinkimą taip pat lemia produkto variantiškumas – nediferencijuoto marketingo strategija geriausiai tinka standartizuotiems produktams. Labai svarbu atsižvelgti ir į produkto gyvavimo ciklo stadiją – pristatant į rinką naują produktą, paprastai patiekiamas vienas jo variantus (patogu rinktis nediferencijuoto arba koncentruoto marketingo strategiją), produkto brandos stadijoje – diferencijuoto marketingo strategiją. Jei vartotojų skoniai yra panašūs, jie perka vienodą produkto kiekį ir vienodai reaguoja į marketingo veiksmus, tinkamiausia būtų nediferencijuoto marketingo strategija. Jei konkurentai skirsto rinką į segmentus, negalima rinktis nediferencijuoto marketingo strategijos, ir atvirkščiai.

1.2.2. Pozicionavimo marketingo strategijos

Pozicionavimas – tai pozicionuojamų objektų vietos, ar kitaip tariant, pozicijos, nustatymas tam tikroje erdvėje, kuri vadinama pozicionavimo erdve; pozicionuojamo objekto pozicija – tai vieta, kurią objektas užima sąmonėje tarp kitų pozicionuojamų (konkuruojančių) objektų (Pajuodis A., 2005, p. 146). Pozicionavimo strategija nustato vietą, kurią įmonė siekia užimti rinkoje konkurentų ir vartotojų atžvilgiu. Jos tikslas – išsiskirti iš konkurentų ir išryškinti savo profilį vartotojų sąmonėje. Išsiskirti iš konkurentų pasiseka, kai įmonė priartėja prie idealios pozicijos ir iš panašių įmonių išsiskiria savitais bruožais. Jei vartotojui pirkimo vietos įvaizdis yra priimtinas, jis tampa nuolatinis pirkėju. Pozicionavimo strategijos skirstomos į tikslinių grupių (tikslinių rinkų) ir konkuravimo strategijas (Pajuodis A., 2005, p. 169).

Toliau pateikiamas vokiečių profesoriaus K. Barth'o siūlomas tikslinių grupių strategijų skirstymas, kuris remiasi pozicionavimo technikos (metodų) teikiama informacija. Jo nuomone, minėtas strategijas pirmiausia reikia suskirstyti pagal tai, ar įmonė siekia įvaldyti vieną, ar kelis rinkos segmentus arba tikslines grupes (žr. 8 paveikslą) (Barth K, 1999).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal PAJUODIS A. (2005) *Prekybos marketingas*

8 pav. Tikslinių grupių (rinkų) strategijos

Rinkos niša – tai rinkos segmentas, kurio specifiniai poreikiai tinkamai netenkinami ir jis priverstas savo poreikius tenkinti tokiose pirkimo vietose, kurios ne visai atitinka jo pageidavimus; pozicionavimo modelyje rinkos niša pasireiškia palyginti dideliu realių pirkimo vietų nuotoliu nuo idealios pirkimo vietos. Rinkos nišą paprastai sukuria mažos vartotojų grupės, kurios dėl jų dydžio konkurentų nedomina, todėl rinkos nišos strategija tinka mažoms įmonėms. Kita rinkos nišos strategijos alternatyva – tai pateikimas rinkai naujos pasiūlos (naujos prekės ar paslaugos), kuri sukeltų jai poreikį ir sukurtų naują vartotojų segmentą (Pajuodis A., 2005, p. 169).

Aprūpinimo spragos pozicionavimo strategija taikoma tada, kai norima įsisavinti segmentą, kurio poreikių esanti įmonė nepajėgia visiškai patenkinti. Priežastis gali būti, pavyzdžiui, tai, kad esanti įmonė yra per maža. Tokia situacija atveria galimybę įeiti į rinką net ir nesukūrus, lyginant su konkurentu, specifinių pranašumų, ir nepretenduojant į jo rinkos dalį, „taikiai sugyvenant“. Tačiau visada išlieka pavojus, kad šis nepakankamai aprūpintas rinkos segmentas gali atkreipti stipraus konkurento dėmesį (Pajuodis A., 2005, p. 170).

Rinkos lyderio pozicionavimo strategija pasirenkama tada, kai tam tikrame rinkos segmente, nors ir nepastebima aprūpinimo spragų, įmonė turi galimybę analogišką pasiūlą pateikti priimtinesnėmis kainomis. Taigi šioje strategijoje skiriami kainų lyderio ir kokybės lyderio variantai (Pajuodis A., 2005, p. 170). Kainų lyderystė galima tada, kai įmonė pasižymi pranašesne sąnaudų struktūra ir turi pajėgų valdymo personalą, kuris konkurencinėje kovoje sugebėtų tą pranašumą realizuoti. Kokybės lyderystė galima tada, kai tam tikrame rinkos segmente pastebimas tarp poreikių ir konkuruojančios pasiūlos struktūrų. Pozicionavimo modelyje tokia rinkos situacija pasireiškia tuo, kad įvaizdžio erdvėje nė vienas konkurentas neužima pozicijos, artimos idealiam įvaizdžiui.

Rinkos standartizavimo strategijai būdinga tai, kad sąmoningai atsisakoma savo pasiūlą orientuoti į atskirų segmentų specifiškumą. Jos tikslas yra – su vidutine pasiūla aptarnauti kuo daugiau vartotojų iš įvairių rinkos segmentų. Šiai strategijai būdinga tai, kad ji orientuojasi ne į tai, kuo vartotojai skiriasi, o į tai, kas juos sieja. Šios strategijos pagrindinis bruožas – agresyvi kainų politika. Tokios strategijos rizika akivaizdi, ji gali sėkmingai funkcionuoti tol, kol bus galima vyrauti rinkoje kainomis. Kai to nebepavyks garantuoti, įmonė staigiai gali netekti daugelio pirkėjų, nes be žemų kainų ji neturi, lyginant su konkurentais, jokių pranašumų. Šiai strategijai įgyvendinti būtina ypač palankių sąnaudų (išlaidų) struktūra (Pajuodis A., 2005, p. 171).

Rinkos diferencijavimo strategijos atveju konkurencinio pranašumo siekiama išnaudojant pasiūlą. Ši strategija gali būti įgyvendinta dviem būdais: diferencijuojant produktų pasiūlą, naudojant skirtingos prekybos objektų tipus. Rinkos diferencijavimo strategija gali būti įgyvendinta ir naudojant skirtingus įmonių tipus, besiskiriančius papildomomis paslaugomis.

Rinkos diversifikavimas galimas išplečiant produktų asortimentą, rinkos įsisavinimui panaudojant naują įmonės tipą (dvi minėtos strategijos vadinamos horizontaliuoju diversifikavimu), integruojant įmones (vertikalusis diversifikavimas), pradedant iki šiol nevykdytą veiklą (lateralinė arba šoninė diversifikacija), išplečiant rinkas į užsienio šalis (internacionalizacija).

Pasirinkdama tikslinių grupių strategiją, prekybos įmonė kartu turi nustatyti ir strateginę elgseną su konkurentais. Pozicionavimo metodai pateikia informaciją ne tik apie tinkamiausią tikslinių grupių strategiją, bet ir teikia pagrindą priimti sprendimus dėl konkuravimo strategijos. Taigi pozicionavimas iš esmės pagrindžia numatomą įmonės elgseną tiek vartotojų, tiek konkurentų atžvilgiu. Anksčiau minėtas tikslinių grupių strategijas galima būtų apibūdinti kaip daugiau orientuotas į pirkėjų konkuravimo strategijas, išplaukiančias iš įmonės siekimo profiliuoti (išskirti) savo įmonę iš kitų. Profiliavimas iš esmės numato puolamąjį elgesį, jo tikslas – išlaikyti konkurenciją. Jei įmonė nori pulti ir kartu pašalinti konkurenciją, ji turi naudoti kovos strategiją. Tačiau įmonė gali turėti kitokių ketinimų, kurie lemia kitas konkuravimo strategijas, kurios pavaizduotos 9 paveiksle.

	Konkurencijos išsaugojimas	Konkurencijos pašalinimas
GYNIMASIS	Prisitaikymo strategija Atsitraukimo strategija Išvengimo strategija	Kooperavimosi strategija
PUOLIMAS	Profiliavimo strategija	Kovos strategija

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal PAJUODIS A. (2005) *Prekybos marketingas*.

9 pav. Konkurencijos strategijos

Konkuravimo būdo strategijos ne visada atskirai įvardijamos ar išskiriamos į atskirą grupę. Taip yra dėl to, kad bet kurią marketingo strategiją galima laikyti konkuravimo strategija, nes kiekviena marketingo strategija aprėpia ne tik vartotojų poreikių tenkinimo, bet ir konkuravimo

klausimus. Tarkime, pasirenkant tikslinę rinką drauge tarsi pasirenkami ir ją jau aptarnaujantys konkurentai, su kuriais čia teks susiremti tiesiogiai. Pasitaiko, kad labai patrauklių rinkos segmentų tenka atsisakyti vien dėl juose dirbančių konkurentų stiprumo. Pozicionavimas irgi yra ne kas kita kaip kovos su konkurentais dalis. Juo visų pirma siekiama išsiskirti, o vėliau dėl savo išskirtinumo sulaukti palankios pirkėjų reakcijos. Bet kuri atskiros funkcinės marketingo srities (kainos, paskirstymo) strategija taip pat neabejotinai dalyvauja konkurencinėje kovoje.

1.2.3. Marketingo strategijos pagal marketingo komplekso elementus

Marketingo komplekso elementus sudaro **4P**: produktas (*product*), kaina (*price*), paskirstymas (*placement*), rėmimas (*promotion*).

Produkto gyvavimo ciklas – produkto pardavimo ir duodamo pelno kitimas per jo gyvavimo laiką, išskiriami penki būdingi etapai: produkto kūrimas (kai įmonė suranda naujo produkto idėją ir pradeda ją įdiegti), pateikimas rinkai (pajamos pradeda lėtai kilti, pelno negaunama, nes produkto pateikimo rinkai išlaidos kol kas labai didelės), augimas (rinka vis palankiau priima produktą ir pelnas pradeda didėti), branda (pajamų didėjimas sulėtėja, nes dauguma potencialių pirkėjų jau būna pritraukta, pelnas nepakinta arba ima mažėti dėl didėjančių marketingo sąnaudų produktui nuo konkurentų apginti) ir nykimas (laikotarpis, kai pradeda mažėti pardavimo pajamos ir pelnas) (Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2003, p. 522). Apibendrinti visų produktų gyvavimo ciklo etapų rodikliai pateikiami 4 lentelėje, kur išvardinti ir kiekvieno etapo marketingo tikslai bei strategija.

4 lentelė

Produkto gyvavimo ciklo rodiklių, tikslų ir strategijos suvestinė

	PATEIKIMAS RINKAI	AUGIMAS	BRANDA	NYKIMAS
Rodikliai				
Pardavimo pajamos	Nedidelės	Sparčiai augančios pajamos	Pačios didžiausios	Mažėjančios
Sąnaudos	Didelės 1 vartotojui	Vidutiniškos, skaičiuojant 1 vartotojui	Mažos, skaičiuojant 1 vartotojui	Mažos, skaičiuojant 1 vartotojui
Pelnas	Neigiamas	Didėja	Didelis	Mažėja
Vartotojai	Naujovių ieškotojai	Ankstyvieji vartotojai	Vidurinė dauguma	Atsiliekantieji
Konkurentai	Nedaug	Daugėja	Stabilus skaičius, pradedantis mažėti	Mažėja
Marketingo tikslai	Siekti, kad rinką sužintų apie produktą ir jį išbandytų	Užimti kuo didesnę rinkos dalį	Gauti kuo didesnę pelną, kartu išsaugant turimą rinkos dalį	Sumažinti išlaidas ir iš prekės ženklo „išsunkti viską“
Strategijos				
Produkto	Siūlyti bazinį produktą	Siūlyti įvairius produkto priedus, paslaugas, garantinį aptarnavimą	Siūlyti įvairius prekės ženklo modelius	Palaiapsniui atsisakyti „silpnų“ gaminių
Kainos	Taikyti „sąnaudų plus antkainio“ kainodarą	Taikyti kainodarą, padedančią išsiskverbti į rinką	Nustatyti tokią pat, kaip konkurentų, arba žemesnę kainą	Mažinti kainą
Paskirstymo	Kurti selektyvų	Kurti intensyvų	Kurti intensyvų	Veikti selektyviai:

	paskirstymą	paskirstymą	paskirstymą	palaiapsniui atsisakyti nepelningų prekybos vietų
Pardavimo rėmimo	Vykdyti intensyvų pardavimų rėmimą, siekiant sugundyti klientus	Sumažinti pardavimų rėmimą, siekiant pasinaudoti didele produkto paklausa tarp vartotojų	Padidinti pardavimų rėmimą, siekiant paskatinti pirkėjus pasirinkti prekės ženklą	Sumažinti iki minimumo
Reklamos	Supažindinti su produktu ankstyvuosius vartotojus	Supažindinti su produktu masinę rinką ir sukelti jos susidomėjimą	Pabrėžti prekės ženklo išskirtines savybes ir pranašumus	Sumažinti reklamą iki lygio, kuris reikalingas ištikimiausiems pirkėjams išlaikyti

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal KOTLER, Philip (1998) *Marketing. Management.*

Pateikdama naują produktą rinkai, įmonė gali pasirinkti vieną arba kelias strategijas: nustatyti aukštutinę arba žemutinę kiekvieno iš tokių marketingo kintamųjų, kaip kaina, pardavimų rėmimas, paskirstymas, produktų kokybė, ribą. Jei orientuojamasi tik į kainą, galima *lėto nugriebimo* strategija, kai produktas pateikiamas už aukštą kainą ir mažai išleidžiant pinigų. Tokia strategija logiška, kai rinka yra riboto dydžio, dauguma vartotojų rinkoje yra susipažinę su produktu ir linkę mokėti aukštą kainą. Aukštos kainos ir intensyvaus rėmimo strategija įmonei padeda *greitai nugriebti* kainai neįtrauktą rinkos dalį ankstyvuosiuose produkto pateikimo rinkai etapuose. Jei įmonė pateikia produktą rinkai žema kaina ir daug išleidama pajamų rėmimui, yra *spartaus įsiskverbimo į rinką* strategija. Tokia strategija padeda greičiausiai užimti rinkos dalį (tai daryti protinga, kai rinka didelė). Žemos kainos ir nedidelių pardavimų rėmimo išlaidų strategija vadinama *lėto įsiskverbimo į rinką* strategija, ir ji pasirenkama tuomet, kai pirkėjams kaina yra ypač svarbi, tačiau įmonė nenori patirti didelių produkto pateikimo rinkai išlaidų, nes jos ištekliai yra riboti (Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2003, p. 525).

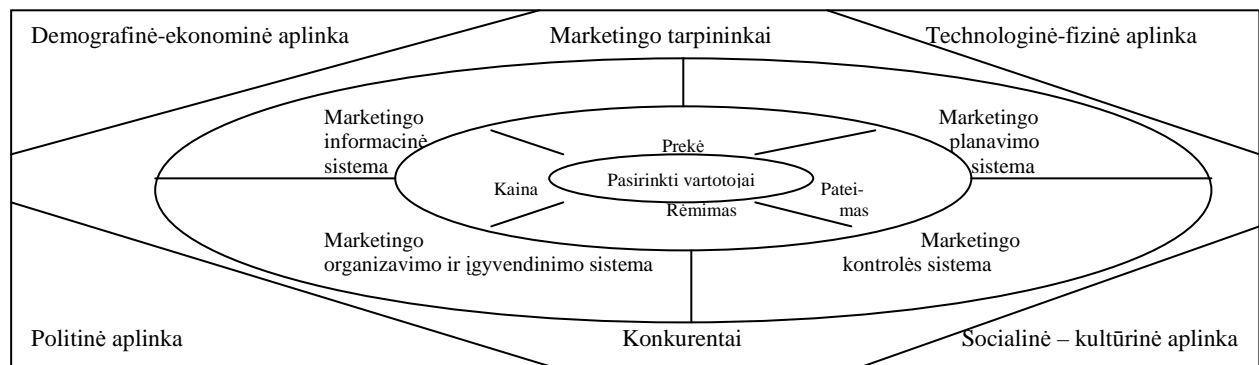
Augimo etape pelnas didėja, nes pardavimų rėmimo išlaidos yra paskirstomos dideliame prekių skaičiui, o vieneto gamybos sąnaudos mažėja. Kad kuo ilgiau išsaugotų spartų rinkos plėtimąsi, įmonė naudoja kelias strategijas. Ji tobulina produkto kokybę, pateikia naujus modelius bei suteikia produktui naujų savybių. Įmonė įžengia į naujus rinkos segmentus ir bando toliau didinti pardavimo pajamas, pardavinėdama savo gaminius per kitas paskirstymo grandines. Įmonė savo reklama siekia ne supažindinti pirkėjus su naujuoju produktu, o įtikinti, ar verta pirkti. Ji tinkamu metu sumažina kainą, kad pritrauktų kuo daugiau pirkėjų. Taigi, augimo stadijoje įmonė privalo surasti pusiausvyrą tarp užimamos rinkos dalies ir gaunamo pelno.

Brandos stadijoje reikia pradėti vykdyti puolimo strategiją, reikia pasitelkti vaizduotę ir ieškoti naujų būdų rinkai atnaujinti (*rinkos plėtojimo strategija*), produktui modifikuoti (*produkto tobulinimas*), marketingo kompleksui pakeisti (*rinkos atnaujinimas*). Pasirinkusi rinkos plėtojimo strategiją produkto brandos etape, įmonė siekia didinti dabartinio produkto vartojimą, iš naujo pozicionuoja prekės ženklą ir nusitaiko į naujus vartotojus ar rinkos segmentus, kurių iki šiol neaparnavo. Įmonė gali modifikuoti produktą, pakeisdama tokias jo charakteristikas, kaip kokybė,

savybės ar stilius, kad pritrauktų naujus vartotojus ir paskatintų daugiau pirkti produkto brandos etape (produkto tobulinimo strategija). Marketingo specialistai gali modifikuoti ne tik produktą, bet marketingo kompleksą – padidinti pardavimo pajamas, pakeisdami vieną ar daugiau marketingo komplekso elementų. Sumažintos kainos patraukia naujus vartotojus ir konkurentų klientus. Marketingo specialistai gali surengti geresnes reklamos kampanijas arba efektyviau remti pardavimus – sudaryti sutartis, teikti nuolaidas, dalyti priedus, rengti konkursus.

1.3. Marketingo strategijos kūrimas ir įgyvendinimas

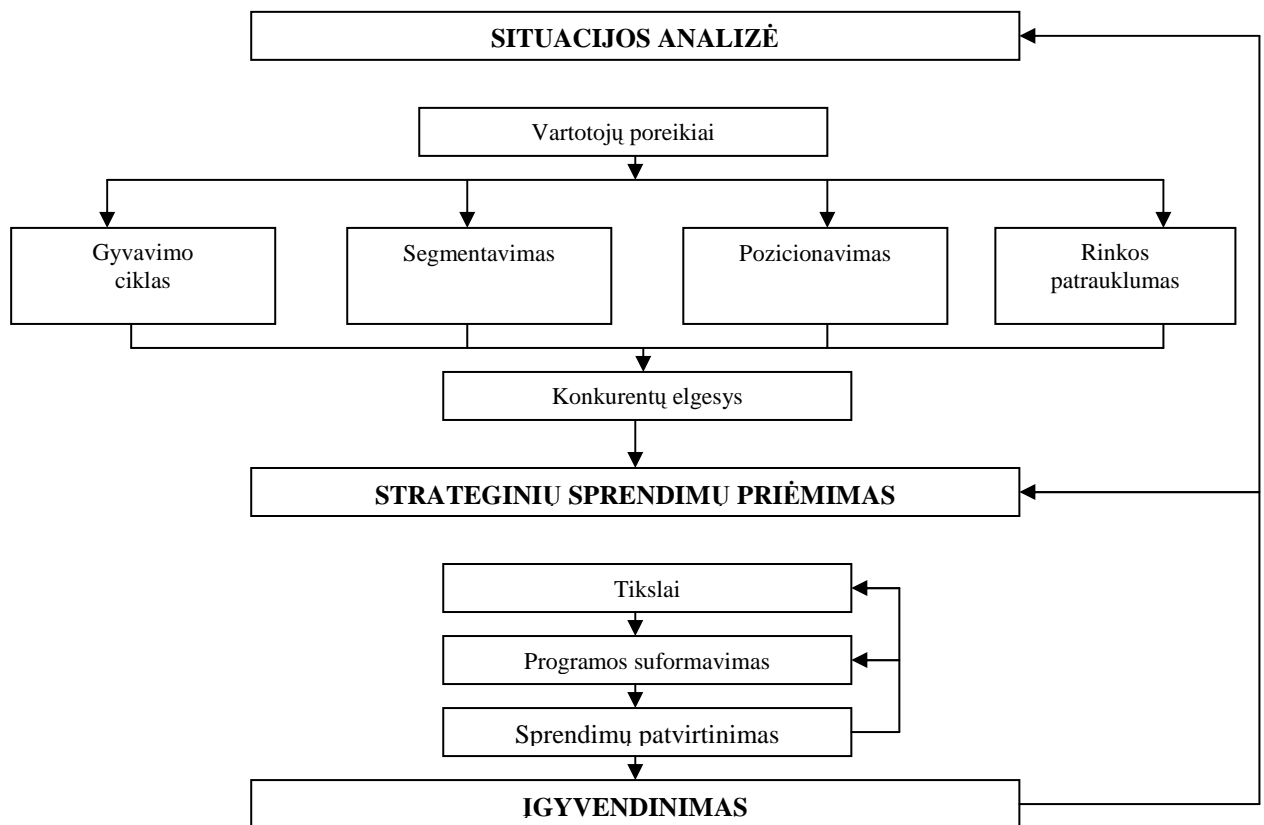
Marketingo strategijos sukūrimas dažniausiai yra viena iš opiausių problemų įmonės veikloje. Norint pasiekti tikslus, kuriuos įmonė išsikėlė, reikia organizuoti veiklą kryptingai ir tikslingai. Marketingo strategijos sukūrimas padeda išspręsti šią problemą – kokias būdais veikti, kad pasiekti norimus rezultatus. Rinkos sąlygomis veikiančiai įmonei tai yra ypač svarbu, nes marketingo strategija leidžia stebėti rinkos kitimą ir atsižvelgti į jos pokyčius (Subhash, C., J., 1990). Kotelr Ph. (1998) apibūdino veiksnius, įtakančius marketingo strategiją (žr. 10 paveikslą).



Šaltinis: GATAUTIS, R. (2000) Marketingo strategijos kūrimo teoriniai aspektai

10 pav. Marketingo strategiją įtakoiantys veiksniai

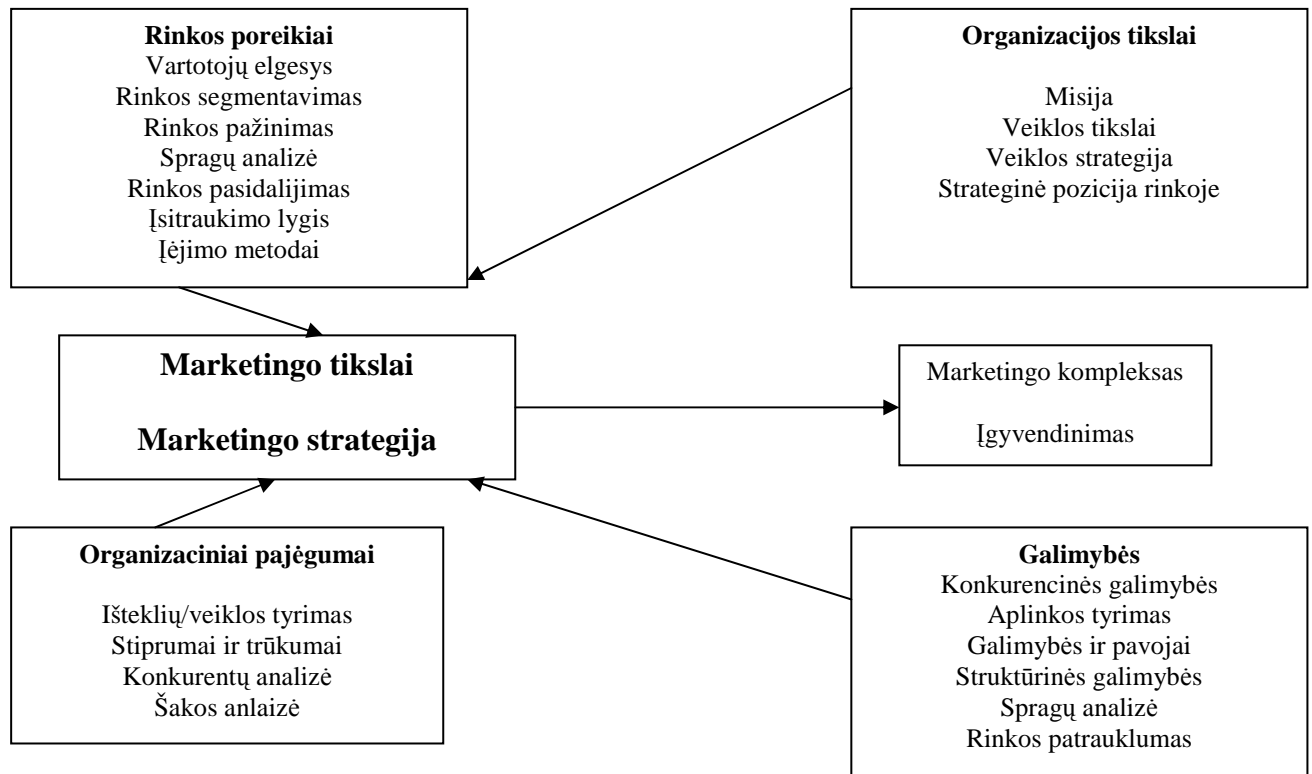
Siauriau marketingo strategiją vertino kiti autoriai, kurie pradiniu strategijos formavimo tašku laikė situacijos analizę (Urban, G., L.; Star, S., H., 1991). Pagal juos pirmiausiai reikia atlikti aplinkos bei organizacijos vidinę analizę, tada galima nustatyti marketingo tikslus ir formuoti šiems tikslams pasiekti strategijas (žr. 11 paveikslą). Tačiau šis modelis neįvertina įmonės tikslinės orientacijos – misijos ar vizijos. Toks strategijos kūrimo būdas dažniausiai taikytinas tik labai mažai arba savo veiklą pradedančiai įmonei. Didelėje įmonėje įgyvendinant šitą būdą gali kilti problemų dėl to, kad kuriant strategiją bus neatsižvelgta į įmonės ilgalaikius tikslus.



Šaltinis: URBAN, G., L.; STAR, S., H. (1991) Advanced marketing Strategy. Phenomena. Analysis. Decisions.

11 pav. Urban ir Star siūlomas marketingo strategijos formavimo modelis

Platesnieji marketingo strategijos formavimo modeliai leidžia įvertinti tokius veiksnius kaip vizija ir misija. 12 paveiksle nurodyta Fifield P. (1992) siūloma marketingo strategijos formavimo schema, pagal kurią galima suderinti įmonės veiklos ir marketingo strategijas. Veiklos strategija įvertina svarbiausius aplinkos veiksnius bei organizacijos sugebėjimus, numato geriausią „kelią“ kaip pasiekti iškeltus veiklos tikslus. Marketingo strategijos užduotis – įgyvendinti veiklos strategiją, nes įmonės marketinginė veikla yra galingiausias ir pats matomiausias įrankis, kuriuo galima pasinaudoti (Wolf, A., 1993). Šiame modelyje yra spragų analizė, kurios dėka įmonė privalo visą laiką ieškoti spragų rinkoje, rinkos nišų, ir išnaudoti tas spragas sėkmingai vystydama savo veiklą. Marketingo strategijos viena iš svarbiausių užduočių yra balanso tarp įvairių ir dažniausiai tarpusavyje konfliktuojančių jėgų bei faktorių, veikiančių organizaciją, suradimas ir transformavimas į ilgalaikę naudą. Visos jėgos, veikiančios organizaciją, yra dinamiškos iš prigimties, todėl marketingo strategija turi išlikti pakankamai lanksti, kad galėtų įvertinti aplinkos pasikeitimus, bet tuo pačiu stabili ir pastovi, kad jos nereikėtų per dažnai keisti.



Šaltinis: FIFIELD, P. (1992) Marketing strategy.

12 pav. F. P. Field P. marketingo strategijos formavimo modelis

Taigi, pirmiausia įmonė turi suformuoti misiją arba priežastis, kodėl ji egzistuoja ir viziją – kokią įmonė nori save matyti ateityje. Turėdama misiją ir viziją, įmonė jau gali išsikelti sau veiklos tikslus, pagal kuriuos yra iškeliami marketingo tikslai ir paruošiama marketingo strategija arba marketingo veiksmų planas. Priklausomai nuo to, ar įmonė sieks išgyventi rinkoje, ar plėsti rinkos dalį, ar sukurti įmonės įvaizdį, ar gaminti gerus gaminius, nenusileidžiančius analogiškiems konkurentų gaminiams, įmonė pasirinks atitinkamai kitą strategiją. Marketingo strategija yra vienas iš esminių elementų, lemiančių įmonės išgyvenimą rinkos sąlygomis, nes ji turi numatyti, kokiomis strategijomis įmonė sieks užsibrėžtų tikslų, ką įmonė darys, jei jai nesiseks vykdyti iškeltus tikslus, kaip įmonė reaguos į rinkos ir aplinkos pasikeitimus. Marketingo strategija turi numatyti ir alternatyvius veiklos variantus. Įmonė turi turėti lanksčią organizacinę struktūrą, kad įgyvendintų marketingo strategiją bei esant reikalui greitai ją pakeistų.

2. MARKETINGO STRATEGIJŲ TAIKYMO ĮMONĖSE TYRIMŲ ANALIZĖ

Šioje dalyje remiantis moksliniais straipsniais bei rasta pavyzdžiais mokslinėje marketingo literatūroje, bus įvertinti marketingo strategijos nustatymo ir parinkimo tyrimai bei įvairių marketingo strategijų pasirinkimo įmonėse įtaka bei reikšmė.

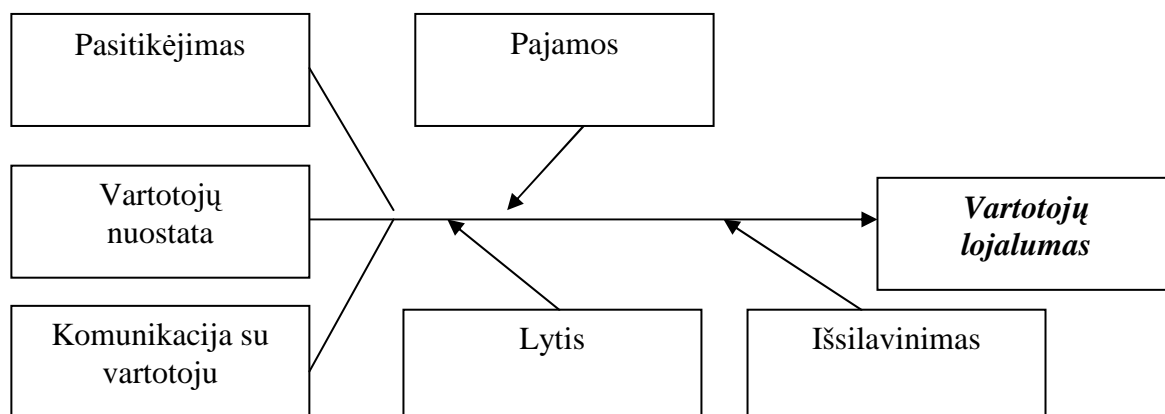
2.1. Užsienio mokslininkų atliekami marketingo strategijų tyrimai

Bus pateikti praktiniai pavyzdžiai, paremti moksliniais tyrinėjimais, pagal kuriuos nustatyta keletas faktorių, įtakančių konkurencinio pranašumo įgijimą rinkoje priklausomai nuo pasirinktos marketingo strategijos.

2.1.1. Marketingo strategijų taikymo paslaugų rinkoje tyrimų analizė

Daugiau kaip praėjusius du su puse dešimtmečius, rinkodara paliudijo paradigmos poslinkį. Literatūra atskleidžia, kad marketingas pasikeitė nuo “sandorio marketingo į santykių marketingą” (Lindgreen, A., 2001). Marketingo specialistai identifikavo reikalingumą išsaugoti klientus, siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje, be to tyrinėjimais nustatyta, kad naujo kliento pritraukimas yra brangesnis negu esančio kliento išlaikymas. 5 procentų klientų sulaikymas gali padidinti pelningumą nuo tarp 25 proc. ir 85 proc. priklausomai nuo pramonės rūšies. Santykių marketingas iškelia ilgalaikių santykių su klientais palaikymo faktorių kaip esminį, siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje. Ilgalaikiai ir geri santykiai su klientais duoda abipusės naudos tiek įmonei, tiek klientui, tai yra priežastis, kodėl įmonės turi domėtis klientų (vartotojų) poreikių patenkinimo būdais, priemonėmis ir lygiais. Labai svarbu iširti vartotojų lojalumo ir santykių marketingo koreliaciją, kad nustatyti, ar gerų bei ilgalaikių santykių su klientais palaikymas padidina vartotojų lojalumą įmonei (Gaurav K., 2008). Santykių marketingas gali būti suprastas kaip „integruotos pastangos identifikuoti, palaikyti, ir sukurti ryšius su atskirais klientais ir be perstojo sustiprinti tuos ryšius“ (Shani D., Chalasani S., 1992). Reichheld F. (1993) mano, kad klientai, kurie perka draugų, artimųjų, pažįstamų paskatinti yra ištikimesni nei tie, kurie perka, paskatinti reklamos; klientai, kurie perka produktus standartine kaina yra ištikimesni negu klientai, kurie perka, paveikti pardavimų skatinimo kampanijos, arba esant kainų nuolaidoms. Fry J., N. et al. (1973) nurodė, kad vyrai dažniau lieka lojalūs vartotojai nei moterys. Tyrinėjimais nustatyta, kad yra stiprus ryšys tarp visaapimančios paslaugos ir vartotojų lojalumo tokiai paslaugai. Ball D. (2004) nurodė, kad kliento ištikimybė gali būti paaiškinama jo pasitenkinimo, pasitikėjimo ir komunikacijos su vartotoju laipsniu. Taigi, marketingo strategijos, susijusios su vartotojų poreikių patenkinimu pririša klientus,

kas leidžia pasiekti konkurencinį pranašumą rinkoje. Visų dedamųjų, veikiančių vartotojų lojalumą įmonei, kompleksas nurodytas 13 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal GAURAV K. (2008). *Impact of Relationship Marketing Strategy on Customer loyalty*

13 pav. Vartotojų lojalumą lemiantys veiksniai

Reikia pažymėti, kad vartotojų lojalumą įtakoja vartotojo pasitikėjimas įmone arba teikiama paslauga, išankstinės vartotojų nuostatos, komunikacijos su vartotoju lygis, lytis, išsilavinimas bei vartotojo pajamos.

Kvesic D., Z. (2008) pažymi, kad vertinant sėkmingo produkto gyvavimo ciklo vadybos faktorius, buvo iširtos 9 geriausios farmacines kompanijos pasaulyje. Buvo analizuojami tokie faktoriai:

- Valdymas ir produkto gyvavimo ciklo vadybos organizavimas;
- Pagrindiniai procesai;
- Žinios ir įgūdžiai, padedantys vykdyti procesus;
- Monitoringas ir priemonės, apimančios proceso sėkmingumą.

Sėkmingiausios produkto gyvavimo ciklo strategijos plėtojosi tose kompanijose, kurios artimai bendravo su savo klientais ir todėl turėjo gerą rinkos išvalgumą. Sėkmė buvo pasiekta per teisingos vidaus struktūros, procesų ir kultūros kombinaciją. Svarbiausiai buvo žinoti, kada ir kaip veikti kiekvieno produkto gyvavimo ciklo metu, t.y. padaryti teisingą marketinginį sprendimą teisingu (tinkamu) laiku kiekvienam atskiram produktui. Tyrimai parodė, kad farmacijos pramonėje produkto gyvavimo ciklo marketingo strategijas apima (Kvesic D., Z., 2008):

1) *Lojalumo prekės ženklui maksimizavimas.* Dauguma kompanijų investuoja į savo prekės ženklą siekiant sukurti ilgalaikį vartotojų lojalumą. Investicijas apima pastovių vartotojų nuomonių tyrimų atlikimas, populiarių (plačiai žinomų) pardavimų skatinimo programų taikymas. Stiprūs prekės ženklai dažniausiai būna pagrindinė kliūtis į rinką įeiti naujiems žaidėjams. Tokiomis kompanijomis (ypatingai vaistų pramonėje) labiau pasitiki vartotojai. Šios strategijos pagrindinis

privalumas tas, kad prekės ženklo vystymas vėlesniais laikotarpiais mažina kaštus, vartotojams iš karto yra teikiama informacija apie produktą (nes stipraus ir žinomo prekės ženklo produktams nereikia “prisistatinėti” rinkoje) bei tokia strategija kartais yra lyginama su produkto gamyba ar paslaugos teikimu individualiam vartotojui.

2) *Inovacijos* į vaistų pramonę daugeliui kompanijų atnešė didelę investicijų grąžą. Kadangi vaistų pramonė yra specifinė sritis, tai trumpai galima apibūdinti, kad sėkmingiausios inovacijos buvo į kitos kartos vaistų gamybą, indikacijų išplėtimą bei įvairesnių skonių, pakuotės, pristatymo būdų parinkimą tiems patiems vaistams.

3) *Know-how* technologijų įdiegimas kompanijose – jei organizacija yra pagaminusi tam tikrą vaistų rūšį, tai siekdama apsaugoti savo produktą, jį privalo užpatentuoti.

4) *Kainodaros strategijos* – farmacijos kampanijos dažniausiai konkuruoja kainodaros srityje dviem būdais: pirma, jos gali mažinti kainas ir taip susilaukti aršios konkurencijos, antra, jos didina kainas, siekdamos didesnio pelningumo trumpu laikotarpiu. Jei kompanijos prekės ženklas yra stiprus, tuomet kainų mažinimas gali efektyviai paveikti pirkimus, tačiau iš kitos pusės tai gali iššaukti ir kainų karus rinkoje. Kai kuriose pasaulio šalyse vaistų kainas kontroliuoja vyriausybės, pavyzdžiui, Italijoje, vaistai, kurių kaina įvertinama didesnė nei nustatyta, nėra apmokestinami, ir vartotojai turi sumokėti visą kainą.

Pažymėtina, kad marketingo strategijų sistematika yra labai plati ir priklauso nuo įmonių dydžio, skaičiaus, charakteristikų ir kitų faktorių. Marketingo strategijų suklasifikavimas pagal Miles R., E. ir Snow C., C. (1978) pateikiamas 5 lentelėje.

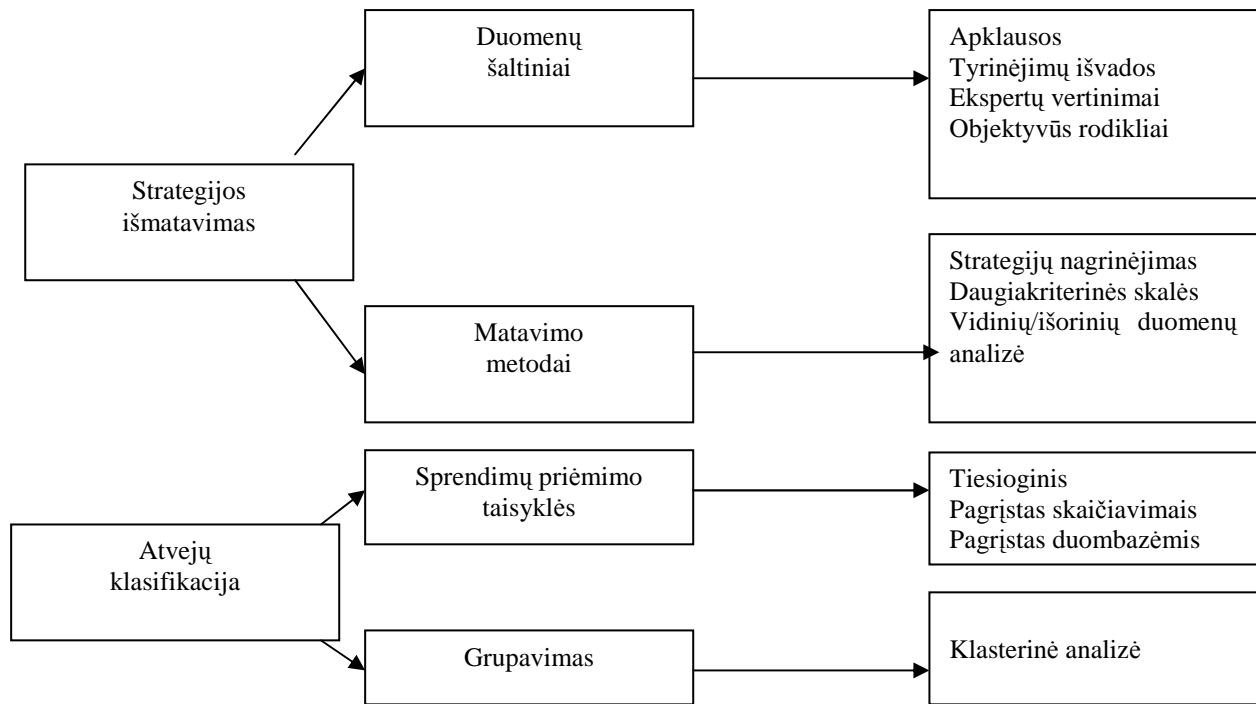
5 lentelė

Marketingo strategijų suklasifikavimas pagal Miles, Snow (1978)

Gynėjai	Siauros produkto-rinkos sritys. Marketingo specialistai yra geri savo organizacijos produkto rinkos ekspertai siauroje apibrėžtoje srityje, tačiau retai ieško naujų galimybių. Kaip pasekmė yra retai keičiama tokių organizacijų struktūra, operacijų metodai ar technologijos.
Žvalgytojai	Beveik išbaigtos marketingo strategijų galimybių paieškos. Nuolat eksperimentuoja su aplinkos tendencijų pasikeitimais. Pokyčių kūrėjai dažnai iššaukia atsakančius konkurentų veiksmus. Domimasi rinkos ir produkto inovacijomis, ko pasėkoje didėja efektyvumas.
Analizuotojai	Gynėjų ir žvalgytojų hibridas. Esant pastovioms aplinkos sąlygoms, veikiama įprastiniu būdu, formaliai ir efektingai. Esant turbulentinei aplinkai, labiau sekama inovatyvesnių konkurentų pėdomis ir greičiau priimamos perspektyvesnės idėjos.
Reaguotojai	Neįmanoma efektyviai reaguoti į aplinkos pokyčius, esant neapibrėžtumui.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal MILES, R., E., SNOW, C., C. (1978). *Impact of Relationship Marketing Strategy on Customer loyalty*

Pagal Speed R. (1993), „geros“ marketingo strategijos suklasifikavimą (tipologiją) apima: pritaikomumas kiekvienam atvejui, aiški klasifikacija. Operacinės marketingo strategijų analizės tipologija pateikiama 14 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal SPPED, Richard. (1993). Maximizing the potencial of strategic typologies for marketing strategy research. *Journal of Strategic Marketing*, No. 1

14 pav. Operacinės marketingo strategijų analizės tipologija

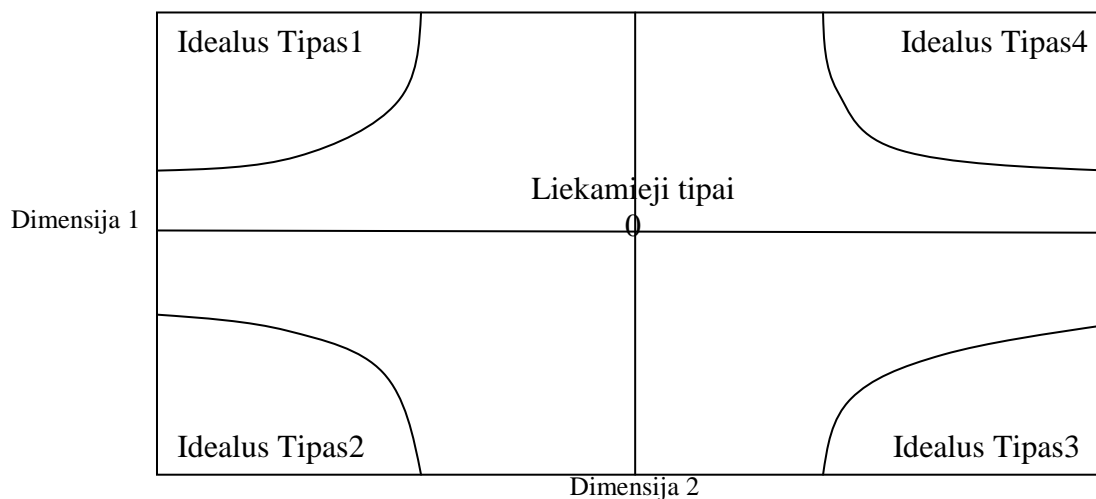
Tyrimais nustatyta, kad *apklausų* metu dažniausiai aukščiausio lygio vadovai yra prašomi apibūdinti (charakterizuoti) organizacijų, kurioms jie vadovauja, marketingo strategijas. Pagrindinis privalumas yra tas, kad lengva valdyti tokią informaciją, kadangi ji būna siaura, yra lengvai pritaikomi pavyzdžiai visiems marketingo strategijų tipams. Pagrindinis trūkumas – galimybė daryti įtaką, vieno požiūrio respondentų (vadovų) apklausa, sunku rasti skirtumą tarp numatomos ir esamos marketingo strategijos. Tyrėjai, naudodami jiems prieinamą informaciją, pavyzdžiui, vykdydami interviu su marketingo specialistais, patys susidaro nuomonę, kaip marketingo strategija yra įgyvendinama įmonėje (*tyrinėjimų išvados*). Kiekvienos marketingo strategijos charakteristika yra nuosekli – tai yra pagrindinis tyrėjų daromų išvadų privalumas. Trūkumas yra tas, kad nuomonių vertinimas yra sąlygotas laiko limitu, per kurį vykdomi interviu ar kitokio pobūdžio apklausos, taipogi visada galima jausti neobjektyvią vertintojų (arba tyrėjų) nuomonę. *Ekspertai* yra išoriniai organizacijų tyrinėtojai ar respondentai. Ekspertų vertinimų privalumas tas, kad jie būna labiausiai nešališki, o trūkumas – sunku nustatyti ir surasti tokius ekspertus, kurie turėtų pakankamai žinių ir patirties. *Objektīvūs rodikliai* – įmonės marketingo strategijas galima atpažinti iš viešai skelbiamų duomenų. Privalumas tas, kad tai visiškai nepriklauso nuo respondentų percepcijų, o trūkumas – ne visi duomenys yra prieinami, tinkami bei palyginami (Speed, R., 1993).

Iš metodų yra pažymėtina paprastos nominalinės skalės taikymas, kai apklaustiesiems duodami trumpi (paragrafiniai) kiekvienos strategijos tipo apibūdinimai ir prašoma nustatyti, kuris iš jų geriausiai tinka jų kompanijai. Šis metodo pagrindinis privalumas – lengva vertinti rezultatus.

Daugiakriterinės skalės naudojamos siekiant įvertinti daugiau kriterijų, čia nėra skirtumo kokios skalės bus naudojamos (nominalinės ar intervalinės), elementų skaičius ir t.t. Vidinių/išorinių duomenų analizės metodas dažniausiai taikomas kaip žvalgomasis tyrimas, siekiant įvesti į rinką naują produktą (Speed, R., 1993).

Keletas marketingo strategijų matavimo metodų leidžia tiesiogiai klasifikuoti – strategijų nagrinėjimas ir analizė, pagrįsta duomenų bazėmis. Ekspertų vertinimai bei tyrinėjimų išvados taipogi dažniausiai asocijuojasi su tiesioginiu vertinimu. Vienas populiariesnių metodų yra sprendimų priėmimo taisyklės, kurios sprendžia įvairias konfliktines situacijas. Daugiakriterinė analizė taikoma, kai respondentai mano, jog keletas marketingo strategijų tipų gali tikti jų įmonei ir pan. Klasterinė analizė naudojama vertinant išorinius duomenis ir čia nėra remiamasi nei tyrėjų, nei ekspertų nuomonėmis, todėl ši analizė yra nešališkiausia (Speed, R., 1993).

Pažymėtina, kad dauguma tyrimų yra vykdoma siekiant nustatyti idealiausiai tinkančia marketingo strategiją įmonėms. Tačiau realiame pasaulyje taip nebūna, nes dažniausiai įmonės naudoja daug įvairių marketingo strategijų elementų, tik vienas (ar keli) būna dominuojantys. Pavyzdžiui, nagrinėjama dviejų ortogonalonių dimensijų kombinacija, ir dvi kiekvienos dimensijos reikšmės – teigiama bei neigiama. Tokios kombinacijos duoda 4 idealių marketingo strategijų tipų tipus: neigiama/neigiama, neigiama/teigiama, teigiama/neigiama, teigiama/teigiama (Speed, R., 1993). Tačiau lieka liekamieji tipai (arba kategorijos), kurie negali charakterizuoti nei vieno idealaus tipo (žr. 15 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal SPPED, Richard. (1993). Maximizing the potencial of strategic typologies for marketing strategy research. *Journal of Strategic Marketing*, No. 1

15 pav. Dviejų dimensijų galimos marketingo strategijų kombinacijos

Reikia pažymėti, kad marketingo strategijos matavimo ir metodų gausa nurodo, jog realiame pasaulyje nėra situacijų, kai įmonė naudotų (arba jai labiausiai tiktų) vienintelė marketingo

strategija, dažniausiai tinkami yra keletas įvairių strategijų elementai, tačiau viena jų būna dominuojanti.

Šiuolaikiniame pasaulyje žiniasklaida ir visuomenės informavimo priemonės bei internetas siūlo plačias priėjimo prie vartotojo galimybes. „Parduotuvės yra paskutinė vieta, kurioje vykdomas masinis marketingas, nes kiekvienas apsipirkinėja“, - sako Nielsen kompanijos marketingo direktorius Wishart G. Taigi, per pastaruosius keletą metų reklamavimasis prekybos centruose tapo vienu iš marketingo komplekso (mikso) elementų. Parduotuvėse yra sukabinami displėjai, spausdinami skelbimai, įvairios žinutės, dalinami kuponai, kuriuose reklamuojamas vienas ar kitas produktas, kartais net neplatinamas esamame prekybos centre (Egol M., Vollmer C., 2009).

Vertinant empirinius tyrimus nustatyta, kad reklamavimasis per įprastas visuomenės informavimo priemones (TV, radiją, spaudą) 2006-2007 metų laikotarpyje išaugo 2 proc., o reklamavimasis internete – net 20 proc., todėl reklamavimasis per įprastas komunikavimo priemones pamažu tampa žemesniojo lygio marketingo strategijų kategorijomis, tokiomis kaip pardavimų skatinimas, lojalumo programos ir t.t. Nors reklamavimasis prekybos centruose taipogi yra skaitoma žemesniojo lygio marketingo strategijų elementu, tačiau tyrimais parodyta, kad tokia reklama pritraukia daugiau ir naujų vartotojų ir, be to, mažina reklamos sąnaudas (Egol M., Vollmer C., 2009).

2.1.2. Marketingo strategijų taikymo praktikos ypatumai

Nediferencijuoto marketingo strategiją naudojo *Polo* mėtinių saldainių gamintojai, tačiau pajuto konkurentų spaudimą, kai pradėjo gaminti produktus skirtingos naudos ieškantiems vartotojų segmentams: „*Extra Strong*“ mėtinius saldainius stiprų skonį mėgstantiems vartotojams ir „*Clorets*“ saldainius gaiviam burnos kvapui palaikyti. Tuomet minėtų saldainių gamintojai susidūrė su konkurentais, kurių produktai skirti toms pačioms vartotojų grupėms – *Thebor Mints* Europoje ir *Duplec* Pietryčių Azijoje (pagal Jenkins M., MacDonald M., 1997).

Kai „*Martini*“ prekės ženklą įmonė pradėjo reklamuoti aiškiai pabrėždama segmentus (diferencijuoto marketingo strategija), išaugo jos pardavimai (Rijkens R., 1992):

- *Martini Rosso* – pati populiariausia rūšis, skiriama plačiausiai rinkos daliai; reklamuojama vaizduojama pora, besimėgaujanti gėrimu, arba grupelė pasipuošusių žmonių, maloniai leidžiančių laiką elegantiškoje aplinkoje;

- *Martini Bianco* – skiriamas dvidešimtmečiams, mėgstantiems nestiprius alkoholinius gėrimus; reklamoje rodomi sportiški, pašėlę jaunuoliai, įprastai geriantys martini kur nors lauke su ledukais;

- *Martini Extra Dry*“ skiriamas išrankiam vartotojui, reklama orientuojama į produktą – martini butelis rodomas ramioje, rafinuotoje aplinkoje.

Viena sėkmingiausiai dirbančių pasaulyje leidyklų *Mills & Boon*, leidžianti nebrangius romanus moterų segmentui, ištyrė savo rinką ir nustatė, kad (McAller J., 1999):

- geriau perkamos knygos, kurių pavadinime yra žodis „vestuvės“;
- knygos pagrindinė veikėja turi būti paprasta moteris ar mergina, kad skaitytoja galėtų su ja tapatintis, ji negali būti gražuolė, tačiau turi būti maloni, mandagi ir švelni bei šeimyniška;
- tinkamiausia aplinka romanui – ligoninė arba lėktuvas, nes čia labai daug galimybių veiksmui, susijusiam su gyvenimu ar mirtimi; gydytojai ir pilotai – mėgstamiausi knygų personažai;
- romanai visada turi baigtis gerai.

Aukščiau paminėtas pavyzdys – koncentruoto marketingo strategijos pavyzdys, kai leidykla pasirinko vieną rinkos segmentą ir į jį nukreipė savo marketingo strategiją.

Vokietijos bendrovė „Schott“ pozicionavimo dėka sėkmingai įvedė savo produktą „Ceran“ į JAV rinką. „Cera“, stiklo ir keramikos medžiaga, naudojama elektrinių viryklių paviršiumi padengti, turėjo labai daug pranašumų: buvo netepli, lengvai valoma ir ilgai tarnavo. Kompanijai reikėjo įtikinti Amerikos viryklių gamintojus, kurie turėjo vėliau siūlyti „Ceran“ prekybos agentams, dizaineriams, architektams, statybininkams. Šie rinkos dalyviai turėjo paveikti galutinių vartotojų sprendimus. Bendrovė pozicionavo produktą, pabrėždama jo patrauklumą akiai bei universalumą. Plačios produkto rėmimo kampanijos dėka jis pasiekė gamintojus, o vėliau – ir galutinius vartotojus. Kartu su reklamos kampanija buvo vykdoma ir viešųjų ryšių kampanija, kurios metu buvo pateikti informaciniai leidiniai apie patobulintus namų apyvokos reikmenis (Arnott N., 1994). Tai vadinama diferenciacijos pozicionavimo strategija. Britanijos *Sunday Sport* laikraštis, pradžioje buvęs tik savaitraštis ir spausdinęs įvairiausias sencacingas istorijas, vėliau tapo dienraščiu, nes užpildė tradicinės spaudos spragą – aprūpinimo spragos pozicionavimo strategija.

Produkto brandos stadijoje kompanija *Johnson & Johnson* kūdikių pudrą ir šampūną pasiūlė suaugusiesiems, t.y. praplėtė rinką į suaugusiųjų segmentą. Ji iš naujo pozicionavo prekės ženklą, kad jis taptų patrauklesnis didesniai ir besiplečiančiai rinkos segmentui, ko pasėkoje išaugo bendrovės pardavimai ir pelnas (Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2003, p. 526).

Produkto tobulinimo pavyzdys brandos etape – kompanija *Sony*, siekdama išsaugoti lyderystę pasaulio kompiuterinių žaidimų rinkose, praėjus 5-riems metams po to, kai pasiūlė žaidimą „Playstation 1“, pateikė naują šio žaidimo variantą „Playstation 2“ („PS2“), šiuolaikiškai pagerindama jo charakteristikas ir universalumą. „PS2“ naudojamos dvi naujos puslaidininkės mikroschemos, 128 bitų procesorius „Graphics Synthesiser“, pateikiantis turtingesnę ir detalesnę kompiuterinę grafiką nei pirmos kartos prietaisais. Šio žaidimo skaitmeninių vaizdo diskų (SDV) grotuvas taip pat rodo įrašytus filmus, o instaliavus papildomą įrangą, vartotojai gali prisijungti prie skaitmeninio kabelio tinklo, šitaip paversdami žaidimą „Playstation“ prietaisu, leidžiančiu

prisijungti prie interneto ir įsirašyti kitų bendrovės padalinių sukurtus žaidimus, filmus, muziką (Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2003, p. 527).

Vertinant rinkos atnaujinimo strategiją produkto brandos stadijoje galima pasiremti bendrovės *Dell Computer* pavyzdžiu, kai ji pasirinko didesnes marketingo grandines, ir pirmoji pradėjo pardavinėti telefonu asmeninius kompiuterius. Kompanija pasinaudojo ir masinės prekybos atstovų paslaugomis, plečiant savo paskirstymo grandinę.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienos įmonės marketingo strategijos pasirinkimas priklauso nuo jos užimamos vietos rinkoje vartotojų bei konkurentų atžvilgiu, nuo siūlomo produkto pozicionavimo lygio ir jo gyvavimo ciklo lygio.

2.2. Lietuvos mokslininkų atliekami marketingo strategijų tyrimai

Vakarų šalių gyvybės draudimo kompanijų veikimo tam tikrose tikslinėse rinkose patirtis rodo, kad draudikai geba visiškai kiekybiniu bei kokybiniu požiūriais patenkinti klientų poreikius ir sėkmingai veikti tik tada, kai kuria ir taiko reikiamas marketingo strategijas savo veikloje.

Remiantis Kindurio V. (2003) pateiktu moksliniu straipsniu, paanalizuotos Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje taikomos ir taikytinos marketingo strategijos, kurių pagrindu bus galima vykdyti interneto paslaugas teikiančių įmonių marketingo strategijų tyrimą. Tyrimo pobūdis – pusiau struktūrinis interviu, o tikslas – atskleisti, kokius strateginius marketingo sprendimus priima Lietuvos gyvybės draudimo bendrovės, siekdamos užimti atitinkamą padėtį rinkoje, bei kokias marketingo strategijas pasirenka.

Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų teikėjų rinkos oligopolinei struktūrai būdingi šie bruožai: dominuoja vienos draudimo bendrovės įmonių grupė, kurios dominavimas rinkoje mažėja (AB „Lietuvos draudimas“ ir jos antrinė įmonė UAB „Lietuvos draudimas“ gyvybės draudimas“), didėja šioje rinkoje dviejų atskirų draudimo bendrovių konkurencinis vaidmuo (UAB „ERGO Lietuva gyvybės draudimas“ ir UAB „Vilniaus banko gyvybės draudimas“), palyginti didelė rinkos koncentracija, naujoms draudimo įmonėms sunku įeiti į šią rinką (didelės įėjimo išlaidos).

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad iš esmės Lietuvos gyvybės draudimo rinkoje pagal tai, kokių tikslų siekia gyvybės draudimo įmonės, yra taikomos skverbimosi į rinką ir paslaugų plėtojimo marketingo strategijos. Visos dabar veikiančios gyvybės draudimo įmonės siekia įsitvirtinti rinkoje arba stiprinti turimą rinkos dalį, pritraukti kuo daugiau draudėjų ar įtikinti esamus draudėjus pirkti daugiau paslaugų, jas padaryti lankstesnėmis ir patrauklesnėmis. Paslaugų plėtojimas – naujų gyvybės draudimo paslaugų produktų pateikimas į rinką. Gyvybės draudimo rinkai padidėjus, draudėjai tampa labiau informuoti. Iki ekonominės krizės, padidėjus Lietuvos gyventojų pajamoms,

draudimo bendrovės ėmė taikyti rinkos plėtimo (rinka pradėta giliau segmentuoti) bei diversifikavimo (galima taikyti tuomet, kai draudėjams gyvybės draudimo paslauga taps įprasta paslauga, tačiau ekonominės krizės sąlygomis tai yra neįmanoma) marketingo strategijas.

Puolamųjų marketingo strategijų požiūriu galima išskirti taikytinas skverbimosi į rinką, rinkos lyderio bei rinkos pretendento strategijas. Rinkos lyderio marketingo strategija atitinka UAB „Lietuvos draudimas“ gyvybės draudimas strateginius marketingo tikslus rinkoje. Šios marketingo strategijos požymiai yra dominavimas smulkesnėms gyvybės draudimo įmonėms, efektyvi reklama bei rėmimas, galinga pardavimo kanalų sistema. Pasirinkusi rinkos lyderės marketingo strategiją, UAB „Lietuvos draudimas“ gyvybės draudimas gali taikyti efektyvaus pardavimo rėmimo kampaniją, nes tam bendrovė turi ir gali skirti pakankamai lėšų. Kitos gyvybės draudimo įmonės, siekdamos konkuruoti su UAB „Lietuvos draudimas“ gyvybės draudimu, pasirenka rinkos pretendento strategiją – tai inovacijų palaikymas, bendradarbiavimas su kitomis finansų paslaugų institucijomis (UAB „ERGO Lietuva gyvybės draudimas“, UAB „Sampo gyvybės draudimas“ ir kt.).

Konkuruodamos Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje, kai kurios bendrovės yra linkusios taikyti mažų išlaidų bei aukšto paslaugų diferencijavimo lygio marketingo strategiją (UAB „Sampo gyvybės draudimas“, UAB „Vilniaus banko gyvybės draudimas“). Aukšto paslaugų diferencijavimo ir jų teikiamų paslaugų išlaidų lygio marketingo strategiją taiko tos Lietuvos draudimo bendrovės, kurios išskirtiną dėmesį skiria paslaugų kokybės gerinimui, nematerialias paslaugas paverčiant labiau apčiuopiamomis, o tai lemia bendrovės išlaidų didėjimą (UAB „ERGO Lietuva gyvybės draudimas“).

Taigi paaiškėjo, Lietuvos draudimo bendrovės 2003 metais atlikto tyrimo metu, nelabai daug dėmesio skiria strateginiam marketingo planavimui, marketingo tyrimams ar vartotojų rinkai segmentuoti. Tik kelios draudimo bendrovės yra suformulavusios savo veikimo rinkoje misiją. Be to, Lietuvos draudimo bendrovės, kurios taiko ar bando taikyti marketingo strategijas, skiriasi nuo Vakarų šalių draudimo kompanijų taikomų marketingo strategijų, nes jos veikia labiau konkurencinėje rinkoje (tuo tarpu Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų bendrovės – labiau oligopolinėje rinkoje). Jų strategijos remiasi vartotojų rinkos segmentavimu ir išsamiu tyrimu, tuo tarpu Lietuvoje dauguma marketingo strategijų Lietuvos gyvybės draudimo bendrovės formuluoja labiau remdamosi intuicija.

3. MARKETINGO STRATEGIJŲ TAIKYMO INTERNETO PASLAUGAS KAUNO MIESTE TEIKIANČIOSE ĮMONĖSE TYRIMAS

Šioje darbo dalyje bus pateikti tyrimo tikslai, uždaviniai, struktūra bei metodai. Įvertinamos ir palyginamos interneto paslaugas teikiančių įmonių Kauno mieste marketingo strategijos. Taip pat bus įvertinamos darbo pradžioje iškeltos hipotezės.

3.1. Tyrimo metodika

Tyrimo tikslas. Atsižvelgiant į teorinėje darbo dalyje suformuluotas problemas nustatytas toks tyrimo tikslas – įvertinti interneto paslaugas teikiančių įmonių Kauno mieste marketingo strategijas.

Tyrimo struktūra. Norint išsiaiškinti interneto paslaugas teikiančių įmonių Kauno mieste marketingo strategijas įvairių vadovavimo lygių darbuotojų nuomonės atžvilgiu, buvo sudaryta anketa ir pateikta įmonių darbuotojams (1 priede pateikiama anketos forma darbuotojams).

Apie respondentų nuomonės dažniausiai yra gaunama informacija *apklausos* būdu. Ji susijusi su vartotojų turimomis žiniomis apie tam tikrą produktą, jo privalumus, galimybes ir trūkumus (Dikčius, V., 2003, p.77). Šiuo atveju produktas, apie kurį bus renkama informacija – įmonių, teikiančių internetines paslaugas, marketingo strategijos analizė, o respondentai – atitinkamų įmonių darbuotojai. Apklausos metu taipogi gaunama informacija, susijusi su respondentų demografiniais rodikliais, tokiais kaip lytis, amžius, vedybinis statusas, išsilavinimas, užsiėmimas ir pan.

Apklausa dažniausiai vykdoma naudojant klausimus, kurie pateikiami tam tikru nuoseklumu – tai garantuoja, kad kiekvienas respondentas gaus tuos pačius atsakymo variantus (tai vadinama *standartizavimu*). Kai kuriais atvejais atsakymų skiltis užpildo klausinėtojas, tačiau pakankamai dažnai respondentas pats pažymi vieną ar kitą jam tikusį atsakymą (*administravimo paprastumas*). Apklausa nuo stebėjimo skiriasi tuo, kad klausiant kas, ką, kodėl ir kaip, galima atskleisti elgesio priežastis (*galimybė pagauti „nematomą“*). Pakankamai aukštas apklausos standartizavimo lygis leidžia sėkmingai ir paprastai atlikti surinktų duomenų analizę (*nesudėtinga duomenų analizė*). Gaunama informacija apie respondentes leidžia respondentes jungti į tam tikras grupes bei įvertinti skirtumus tarp grupių (*galimybė surasti skirtumų tarp įvairių grupių*) (Unterhouser, L., 2006, p. 90-91).

Yra skiriami penki pagrindiniai apklausos būdai: asmeninis interviu, apklausa telefonu, paštu, faksu bei internetu. Norint pasirinkti vieną iš būdų, reikia įvertinti daugelį faktorių. Atrankos būdas, naudojamas respondentams atrinkti, nulemia kai kurių apklausos būdų naudojimo galimybę. Jei,

atsirenkant respondentus, nenaudojami jų adresai, tai negalima naudoti apklausos raštu. Gyventojų sugebėjimas rašyti ir skaityti bei jų motyvacija bendradarbiauti yra svarbūs kriterijai, pasirenkant apklausos būdą. Kai rengiamas apklausos paštu ar faksu klausimynas, dažniausiai naudojami uždaro tipo klausimai. Galima tikėtis didelio atsakymo laipsnio asmeninio interviu atveju, tačiau naudojant apklausą paštu ar faksu būna normalu, jei sugrįžta apie 20 proc. atsakymų. Pats brangiausias būdas yra asmeninis interviu, kiek pigesnis gali būti apklausa telefonu, todėl pasirenkant apklausos būdą reikia atsižvelgti tiek į finansines galimybes, tiek į tyrimo svarbą ar naudą. Turimi pajėgumai yra vienas iš pagrindinių momentų pasirenkant apklausos būdą. Pasirenkant apklausos būdą, būtina atsižvelgti į laiką, kurį galima skirti duomenims surinkti, nes apklausa paštu gali trukti apie 3-5 savaites, tuo tarpu apklausiant telefonu pakanka ir vienos savaitės (Pranulis, V., 1998, p. 96).

Atsižvelgiant į tai magistro darbe buvo pasirinktas apklausos būdas internetu (*anketa*), nes yra apklausiamos įmonės, teikiančias interneto paslaugas. Anketoje buvo pasirinkti daugiausiai uždaro tipo klausimai, kurie pasiūlo atsakymus bei atsakymo formą. Anketoje buvo naudojami plataus pasirinkimo uždari klausimai (kai respondentui pateikiamas klausimas ir keletas alternatyvių atsakymų, o po to respondento prašoma pasirinkti vieną ar daugiau iš jų) bei „arba-arba“ tipo klausimai (dažniausiai „taip“ arba „ne“ atsakymų variantų klausimai) (Dikčius, V., 2003, p. 98-100).

Sudarant anketos klausimyną, buvo vadovautasi šiomis rekomendacijomis (Dikčius, V., 2003, p.100-101):

1. Nustatyti klausimo esmę daugiausiai atsakant į tokius klausimus: kas, ką, kada, kur, kodėl, kaip.
2. Vartoti paprastus žodžius. Nors tyrimas buvo vykdomas apklausiant įmonės darbuotojus, tačiau ne visi jie yra marketingo specialistai, todėl siekiant nustatyti įmonės marketingo strategiją, klausimai buvo pateikti paprastais žodžiais.
3. Vengti dviprasmiškų žodžių. Pavyzdžiui, atsakymai į klausimą „Ar Jūsų įmonė vykdo marketinginę veiklą?“ buvo pateikti taip, kad iš atsakymų iš karto būtų aišku, ar vykdo tokią veiklą, ar respondentas nežino, ar nevykdo tokios veiklos.
4. Vengti numatomų alternatyvų (tai yra tokia alternatyva, kuri nėra tiksliai išreikšta).
5. Vengti numatomų prielaidų. Klausimai turi būti sudaryti taip, kad atsakymas nepriklausytų nuo numatomų pasekmių ar galimų veiksmų.
6. Vengti apibendrinimų ir įvertinimų. Klausimai turi būti ne bendriniai, o specifiniai, t.y. orientuoti būtent tiems respondentams, kurie pildys klausimyną.

Imties dydis gali būti nustatomas tiek naudojant statistinius, tiek nestatistinius metodus. Nestatistiniai metodai naudojami, kai tyrėjas iš patirties žino, koks turi būti imties dydis, arba kai yra kokių nors apribojimų jį nustatant. Be to, nestatistiniai metodai naudojami ir naudojant

neatsitiktinės atrankos metodus respondentams pasirinkti. Darbe imtis nustatyta naudojantis apytikslių skaičiavimu.

Priklausomai nuo klausimo struktūros, klasifikuojamų atsakymų bei nuo pačių skaičių savybių galima skirti keturis skalės tipus: nominalines, rangines, intervalines ir santykinės skales (Dikčius, V., 2003, p. 108). Klausimyno atsakymams analizuoti buvo naudojama nominalinė (pavyzdžiui, vyras ar moteris), ranginė (pavyzdžiui, marketingo skyriuje dirba 1 darbuotojas 2-4 darbuotojai ir t.t.) skalės. Iš nuomonių vertinimo metodų darbe naudojama Likerto metodas – kai respondentams prašoma nurodyti penkiabalėje sistemoje savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu, susijusiu su tiriamu objektu, laipsnį; atsakymai vertinami taip, kad jie atitiktų kryptingumą ir sudedami taip, kad būtų sužinota bendra respondentų nuomonė apie objektą (Dikčius, V., 2003, p. 114).

Tyrimo uždaviniai. Remiantis suformuluotu tyrimo tikslu ir tyrimo struktūra, išskirtas 1 tyrimo vykdymo etapas, kuris turi savus uždavinius. Apklausiant interneto paslaugas Kauno mieste teikiančių įmonių darbuotojus norima pasiekti tokius tyrimo uždavinius:

- įvertinti, ar kiekvienoje įmonėje yra marketingo skyrius ir (arba) specialistas (1 priedo 1 klausimas);
- nustatyti, ar nagrinėjamos įmonės vykdo marketinginę veiklą (1 priedo 2 klausimas);
- įvertinti, kiek darbuotojų dirba kiekvienos įmonės marketingo skyriuje (1 priedo 3 klausimas);
- įvertinti, ar įmonių darbuotojai žino organizacijos misiją, viziją, tikslus (1 priedo 4 klausimas);
- nustatyti, ar įmonių darbuotojai žino savo įmonės marketingo strategiją ir įvertinti, ar tai priklauso nuo to, kokiam skyriuje dirba asmuo (1 priedo 5 klausimas);
- nustatyti 5-balėje balų sistemoje, kaip kiekviena įmonė vertina priemones, naudojamas savo marketingo veikloje, t.y., kurią marketingo strategiją – gynimosi, vystymo ar augimo, - labiausiai naudoja įmonės savo marketingo veikloje (1 priedo 6 klausimas);
- nustatyti, kurią marketingo strategijos tipą pagal teikiamo produkto (paslaugos) gyvavimo ciklą gali vystyti arba vysto įmonė (augimo, stabilumo, pasitraukimo) (1 priedo 7 klausimas);
- išnagrinėti, kokią marketingo strategiją vykdo kiekviena paslaugų įmonė savo konkurentų atžvilgiu (ar paslaugų teikimo mažų išlaidų, ar aukšto diferencijavimo lygio paslaugų, ar aukšto diferencijavimo lygio mažų išlaidų teikimo strategiją) (1 priedo 8 klausimas);
- priskirti kiekvienai nagrinėjamai įmonei tipą pagal jos poziciją rinkoje, siekiant įvertinti, kuri marketingo strategija kiekvienai paslaugų įmonei labiausiai tiktų (1 priedo 9 klausimas);

- apibrėžti demografinius darbuotojų duomenis.

Tyrimo metodas. Marketingo strategijoms interneto paslaugas teikiančiose įmonėse Kauno mieste nustatyti ir palyginti pasirinktas raštiškas apklausos metodas – anketa (žr. 1 priedą).

Tyrimo laikas ir eiga. Anketos įmonių darbuotojams buvo išsiųstos internetu, bendru kiekvienos įmonės elektroniniu paštu, tiesiogiai bendraujant su marketingo skyriaus specialistu, ir prašant jo sukoordinuoti apklausos vykdymą. Apklausa buvo vykdoma 14 dienų.

Hipotezės. Remiantis asmeniniu, kaip interneto vartotojo ir stebėtojo, nuomone buvo iškeltos sekančios hipotezės:

- rinkos lyderis yra AB TEO LT, vykdanči agresyvią puolimo marketingo strategiją;
- įmonės, metusios iššūkį rinkos lyderiui, - UAB „Dokeda“ ir UAB „Mikrosvisatos TV“, naudojančios vystymosi marketingo strategiją;
- įmonės – rinkos pasekėjos yra UAB „Kauno interneto sistemos“ bei UAB „INIT“, vykdančios gynimosi marketingo strategiją.

3.2. Tiriamų įmonių apžvalga

Kas apskritai yra *internetas*? Tai - pasaulinis kompiuterių tinklas (angl. *internet*), jungiantis visuotinius ir vietinius kompiuterių tinklus.

Kompiuterių tinklai jungiami įvairiomis ryšio linijomis ir maršrutizatoriais (spec. įrenginiais arba kompiuterio programomis), kurie iš vieno tinklo gautus duomenų paketus modifikuoja ir nukreipia į kitą tinklą.

Interneto protokolai turi kelis lygius. Žemiausiame lygyje (kuris reikalingas visiems aukštesniems) naudojami IPv4 ar IPv6 protokolai, kiekvienam kompiuteriui suteikiant tuo metu unikalų IP adresą. Sekančiame lygyje, ryšiui tarp kompiuterių palaikyti naudojami TCP/IP ir UDP protokolai. Jie sukuria kanalą duomenims perduoti. Dar aukštesniame lygyje naudojami konkrečiam tikslui skirti protokolai (HTTP - tinklapiams perduoti, SMTP - elektroniniam paštui, FTP - paskiroms byloms siūti ir pan).

Naudotojo kompiuteris prie interneto gali būti jungiamas per modemą, ISDN įrangą, DSL įrangą arba skirtinę liniją (kai interneto paslaugą tiekia telefoninio ryšio bendrovė), kabelinį modemą (kai interneto paslaugą tiekia kabelinė televizija), radijo ryšį. Interneto vartotojo kompiuteryje turi būti įtaisyta tinklo plokštė, įdiegta speciali programinė įranga.

Prie interneto prisijungęs vartotojas gali naudotis elektroniniu paštu, pasaulinio informacijos tinklo (angl. W(orld) W(ide) W(eb), WWW) duomenų masyvais, iš tinklo kompiuterių atsisiųsti failų, juos naujinti, kopijuoti, šalinti (FTP), dalyvauti diskusijų grupėse, kreiptis į interneto žiniasklaidą, interaktyviai bendrauti pokalbių kambariuose (IRC), pirkti ir parduoti įvairias prekes, kurti tinklalapius ir kita.

Interneto veiklą koordinuoja, plečia ir tobulina specialios organizacijos.

Kauno mieste interneto paslaugas teikia sekančios apklaustos įmonės – UAB „Dokeda“, UAB „Kauno interneto sistemos“, AB TEO LT, AB „Mikrovisatos TV“, UAB „INIT“.

UAB „Dokeda“ buvo įsteigta 1999 m. Veiklos pradžioje bendrovė specializavosi kompiuterinės įrangos pardavime. Didėjant interneto ryšio poreikiui, buvo įsteigta Interneto klasė, pradėtos teikti duomenų perdavimo paslaugos Kauno miesto gyventojams radijo ryšiu. Didėjant besinaudojančių internetu namuose gyventojų skaičiui, 2001 m. UAB „Dokeda“ pradėjo bendradarbiauti su kitais interneto paslaugų teikėjais bei plėsti duomenų perdavimo tinklus Kauno miesto miegamuosiuose rajonuose. Vėliau UAB „Dokeda“ naująjį savo tinklą pavadino „MegaNet“ vardu, tinklo privalumai: galimybė su kaimynais keistis informacija, daug naujų pažinčių, draugų ir partnerių žaidžiant realaus laiko žaidimus. Šiomis dienomis „Meganet“ vartotojų skaičius siekia apie 30 000 Vilniuje, Kaune, Mažeikiuose bei Jonavoje (išėjimas į kitus geografinius segmentus). „Meganet“ tinklas duomenis perduoda šviesolaidiniu (optiniu) kabeliu, taip užtikrindamas kokybišką, greitą, saugų bei stabilų perdavimo srautą (prieiga per internetą <<http://www.meganet.lt/?sj=5&ac=5>>).

UAB „Kauno Interneto Sistemos“ teikiamo interneto kokybę sąlygoja optimalūs sprendimai ir techninės galimybės. Šiuolaikinės šviesolaidinės-optinės magistralės, aukšto lygio duomenų perdavimo srautų valdymas ir balansavimas leidžia užtikrinti tokį spartų (iki 100 mbit/s) ir itin geros kokybės internetą tiek juridiniams, tiek fiziniams asmenims. Bendrovė taipogi teikia tokias paslaugas: išoriniai IP adresai, elektroninis paštas, interneto svetainių talpinimas ir palaikymas (prieiga per internetą <<http://www.kis.lt/apie-mus>>).

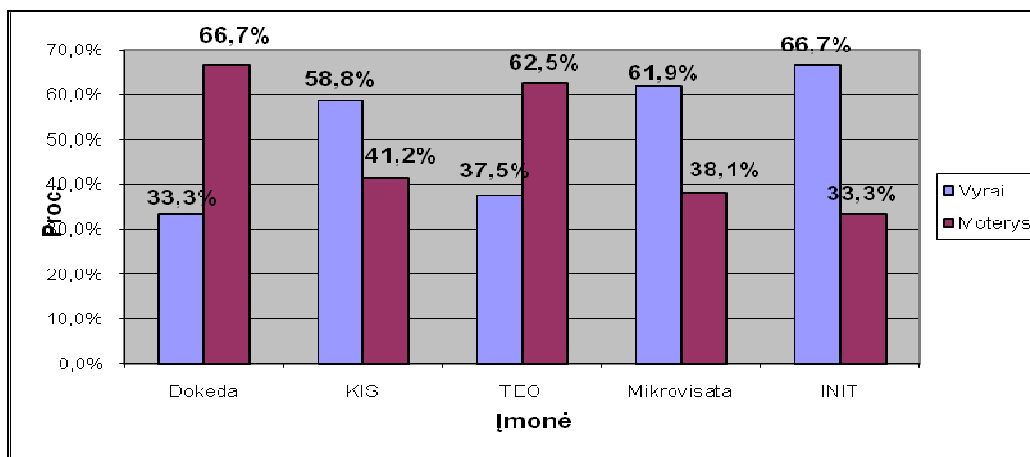
TEO įmonių grupė yra didžiausios Šiaurės ir Baltijos šalių telekomunikacijų bendrovės AB „TeliaSonera“ įmonių grupės dalis. Savo veiklą 1992 m. pradėjusi kaip valstybinė įmonė „Lietuvos telekomas“, 1998 m. bendrovė buvo privatizuota, 60 proc. jos akcijų įsigijus tuomet Švedijos įmonės „Telia“ ir Suomijos įmonės „Sonera“ konsorciui „Amber Teleholding A/S“. Per keletą metų po privatizacijos bendrovė sugebėjo iš senos monopolinės valstybinės įmonės tapti viena moderniausių telekomunikacijų bendrovių Rytų ir Vidurio Europoje, orientuotą į klientą, tvirtai pirmaujančia įvairiose Lietuvos telekomunikacinių paslaugų rinkose. 2006 m. bendrovė pakeitė pavadinimą iš AB „Lietuvos telekomas“ į AB TEO LT. Šiandien, galima teigti, kad bendrovė užima lyderio pozicijas interneto, duomenų perdavimo bei fiksuotojo telefono ryšio rinkose. Esami bendrovės pajėgumai leidžia pasiūlyti klientams pačias moderniausias technologijas, nenusileidžiant pažangiausiems pasaulio telekomunikacijų rinkos žaidėjams. Nuo 2006 m. Bendrovė teikia skaitmeninės interaktyviosios televizijos, pagrįstos IP technologijomis (IPTV), paslaugą. TEO vizija-būti geriausiu partneriu bendraujant su nuolat kintančiu pasauliu (prieiga per internetą <http://www.teo.lt/lt/apie_mus1-1245.html>).

MIKROVISATA buvo įkurta 1992 m. Pradėjusi savo veiklą nuo kolektyvinių ir individualių palydovinės TV priėmimo sistemų gamybos ir įrengimų, Mikrovisata išplėtė savo veiklą ir tapo viena didžiausių telekomunikacinių bendrovių Lietuvoje. UAB Mikrovisatos servisas, kaip viena iš **MIKROVISATOS** įmonių grupės narių buvo įkurta 1997 metais ir nuo to laiko sėkmingai dirba telekomunikacinių tinklų, apsaugos ir TV priėmimo sistemų srityje. Įmonėje dirba 92 darbuotojai. Kiekvienais metais įmonė pasiekia vis stabilesnius rezultatus ir tvirtai jaučiasi telekomunikacijų instaliavimo bei palydovinės televizijos priėmimo įrangos rinkoje. UAB Mikrovisatos servisas atstovauja plačiai pasaulyje žinomus telekomunikacijų ir elektronikos gamintojus, taip pat yra lyderis skaitmeninės palydovinės ir antžeminės įrangos gamybos ir pardavimo srityje Lietuvoje. **AB „Mikrovisatos TV“** teikia trijų rūšių interneto **MIKROVISATA NET** paslaugas: optinį internetą, bevielį internetą bei spartųjį bevielį internetą. Teikiamo interneto rūšys priklauso nuo gyvenamosios vietos. Šviesolaidinis (optinis) **MIKROVISATA NET** internetas siekia iki 100 Mb/s spartos. Paslauga teikiama panaudojant vieną naujausių technologijų – šviesolaidinį (optinį) kabelį, kuris skirtingai nuo kitų interneto tiekėjų yra atvedamas iki kiekvieno daugiabučio namo. Optiniu internetu gali naudotis Šilainių, Eigulių, Kalniečių, Viliampolės, Dainavos, Žaliakalnio, Aukštųjų Šančių, Žemųjų Šančių, Panemunės, Gričiupio seniūnijos, Aleksoto, Petrašiūnų ir Fredos miestelio gyventojai. Itin spartus bevielis **MIKROVISATA NET** internetas siekia iki 6Mb/s spartos. Naudotis šiuo internetu galima miesto centre (Daukanto g, K. Mindaugo pr., Kęstučio g.), Karmėlavoje, Garliavoje, Domeikavoje ir nuosavuose namuose Fredos miestelyje, Narsiečiuose, Kleboniškyje, Aleksoto raj. Bevielis **MIKROVISATA NET** internetas siekia iki 1 Mb/s spartos, kuriuo galima naudotis visame Kauno regione (prieiga per internetą <<http://www.mvisata.lt/lt/tv/apie/apie>>).

UAB „INIT“ veiklą pradėjo 1995 metais. Komercinio-gamybinio padalinio „INIT kompiuteriai“ veiklos kryptys – asmeninių kompiuterių gamyba, taisymas, modernizavimas ir priežiūra. 1999 metais „INIT kompiuteriai“ įgijo sertifikatus dalyvauti AMD bei IPI („Intel“ produktų integratorius) prekybos programose. Bendrovė INIT, daugiau nei 17 metų teikianti kabelinės televizijos, o nuo 2003 metų - ir kabelinio interneto paslaugas, įdiegusi modernias technologijas, pirmoji Kaune savo abonentams parodoje „Kaunas 2006“ pristatė dar vieną paslaugą – skaitmeninę televiziją. Iš visų prisijungimo prie interneto tinklo būdų pats patikimiausias yra prisijungimas per kabelinės televizijos tinklą. Šis prisijungimo prie interneto būdas pirmiausiai buvo naudojamas karinėje pramonėje, kadangi tai yra pats atspariausias įvairiems pažeidimams – tiek mechaniniams, tiek kompiuterinių virusų atakoms. Kabelinis internetas turi ir dar daugiau privalumų: ryšys stabilus ir netrūkinėjantis, pastovi, nuo tinklo apkrovos nesikeičianti sparta. Šį prisijungimo prie interneto tinklo būdą INIT siūlo nuo 2002 metų (prieiga per internetą <<http://www.init.lt/main.php/id/1>>).

3.3. Tyrimo respondentų demografinių duomenų analizė

Tyrimo metu buvo apklaustos įmonės teikiančios interneto paslaugas Kauno mieste. Iš viso buvo apklausta 97 respondentai: 15 UAB „Dokeda“ darbuotojų, 17 UAB „Kauno interneto sistemos“ darbuotojų, 32 AB TEO LT darbuotojų, 21 UAB „Mirkovisata“ darbuotojas ir 12 UAB „INIT“ darbuotojų.

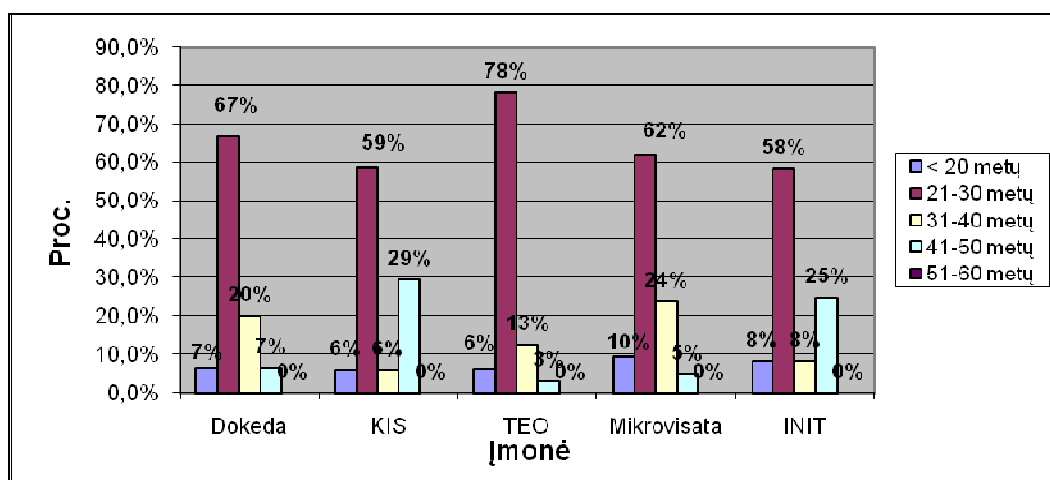


Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.

Respondentų pasiskirstymas kiekvienoje įmonėje pagal lytį pateikiamas 16 paveiksle, iš kurio matome, kad respondentų pasiskirstymas pagal lytį nėra toks ryškus nei vienoje įmonėje, t.y. nėra dominuojančios lyties, nes įmonės veikla – paslaugų teikimas. Be to, buvo daugiau apklausinėjami administracijos darbuotojai – marketingo skyriaus darbuotojai, pardavimų vadybininkai, vadovai, ir tik keli darbininkai.

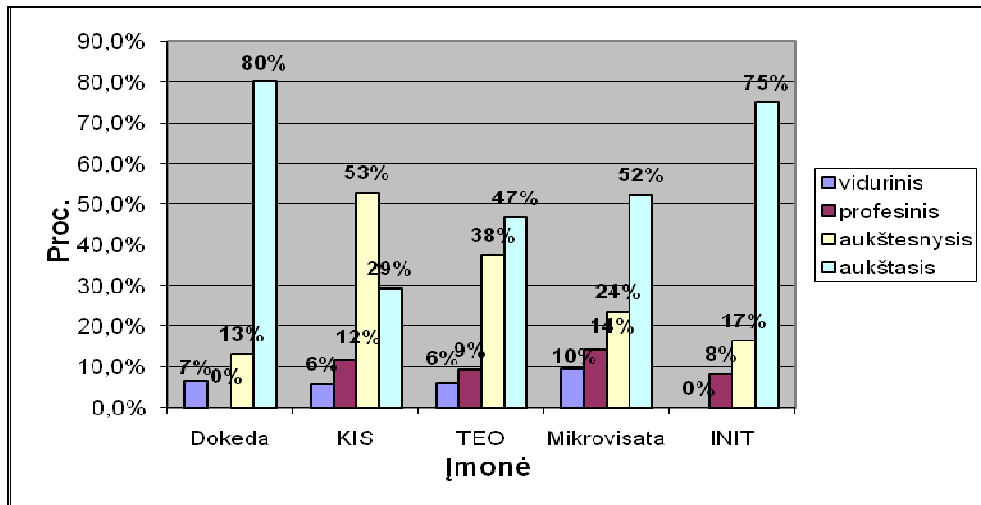
Pagal respondentų pasiskirstymas pagal amžių (žr. 17 paveikslą) galima teigti, kad interneto paslaugas teikiančiose įmonėse dominuoja jaunas personalas, kurio amžius svyruoja nuo 21 iki 30 metų.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.

Apklaustieji penkiose interneto paslaugas teikiančiose įmonėse Kauno mieste daugiausiai turi aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą (žr. 18 paveikslą).



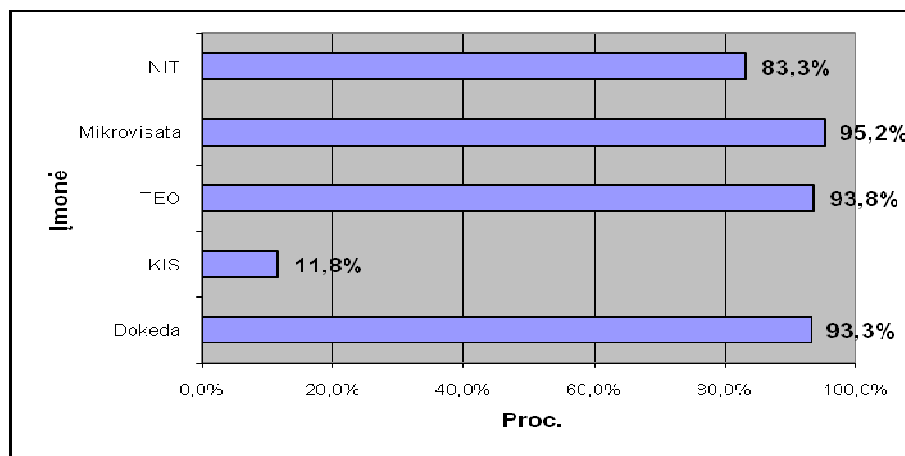
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.

Vertinant situaciją, kad visų analizuojamų įmonių kolektyvas yra pakankamai jaunas, respondentai daugiausiai buvo arba vedė/ištekėjusios, arba nevedė/netekėjusios. Daugiausiai apklaustųjų sudarė marketingo skyriaus darbuotojai, nes į jų padalinio veiklą buvo orientuotas tyrimas, be to, kiekvienoje įmonėje marketingo skyriaus darbuotojo buvo paprašyta sukoordinuoti anketavimą, anketas išsiuntinėjant elektroniniu būdu.

3.4. Tyrimo rezultatų įvertinimas

Visose analizuojamose įmonėse yra marketingo skyrius (tą patvirtino visi apklaustieji). Tačiau ne visi respondentai žinojo, ar jų įmonėje yra vykdoma marketingo veikla (žr. 19 paveikslą). Tai ypatingai atsispindėjo UAB „Kauno interneto sistemų“ respondentų atsakymuose, nes dauguma jų nurodė, kad tikriausiai bendrovė vykdo marketinginę veiklą, ir tik 2 respondentai buvo įsitikinę, kad tokia veikla vykdoma jų įmonėje. Pažymėtina, kad visų kitų apklaustų interneto paslaugas teikiančių įmonių Kauno mieste darbuotojų dauguma žinojo, kad marketingo veiklą jų įmonė vykdo.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

19 pav. Respondentų nuomonė dėl marketinginės veiklos vykdymo jų įmonėje, proc.

Marketingo skyriaus darbuotojų skaičius kiekvienoje iš nagrinėjamų bendrovių pateikiamas 6 lentelėje. Optimumas – 2-4 marketingo skyriaus darbuotojai, tačiau UAB „Dokeda“ ir UAB „INIT“ dirba po 6 darbuotojus, o UAB „Mikrovisatos TV“ – 5 marketingo skyriaus darbuotojai.

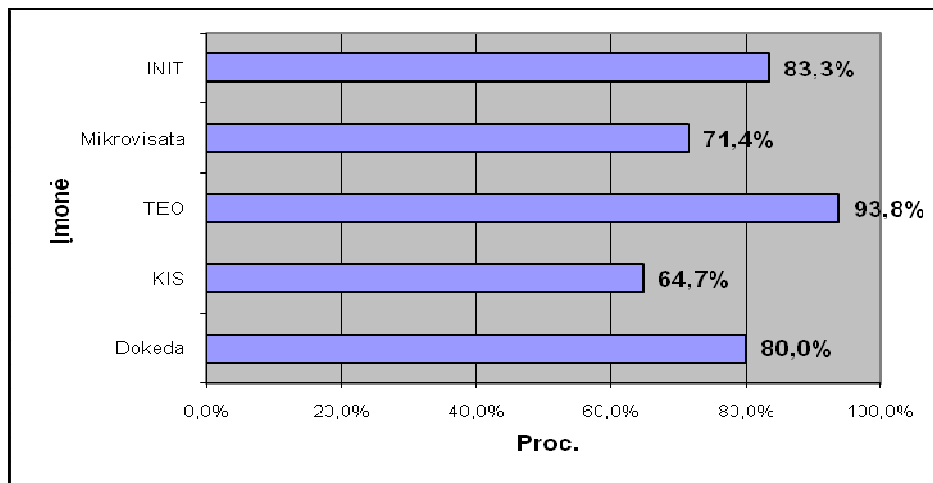
6 lentelė

Interneto paslaugas teikiančių įmonių Kauno mieste marketingo skyriaus darbuotojų skaičius

Įmonė	Darbuotojų skaičius
UAB „Dokeda“	2
UAB „Kauno interneto sistemos“	6
AB TEO LT	4
UAB „Mikrovisatos TV“	5
UAB „INIT“	6

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

Pagal anketų tyrimų rezultatus nustatyta, kad dauguma darbuotojų žino savo įmonės misiją, viziją, tikslus (žr. 20 paveikslą). Čia pastebima tendencija, kad stambesnių ir ilgiau gyvuojančių įmonių darbuotojai didesniu procentu žino įmonės viziją, misiją, tikslus – tai gali būti sąlygota tuo, kad minėtose įmonėse (AB TEO LT, UAB „Dokeda“ ir UAB „INIT“) strateginis valdymas bei marketingo strategijos kuriamos efektyviau, jos anksčiau išsąmonino rinkos ekonomikos sąlygas, neužleisdamos vietos konkurentams, kurie žaidžia su mažų kainų bei naujų paslaugų paketų pateikimo strategijomis.

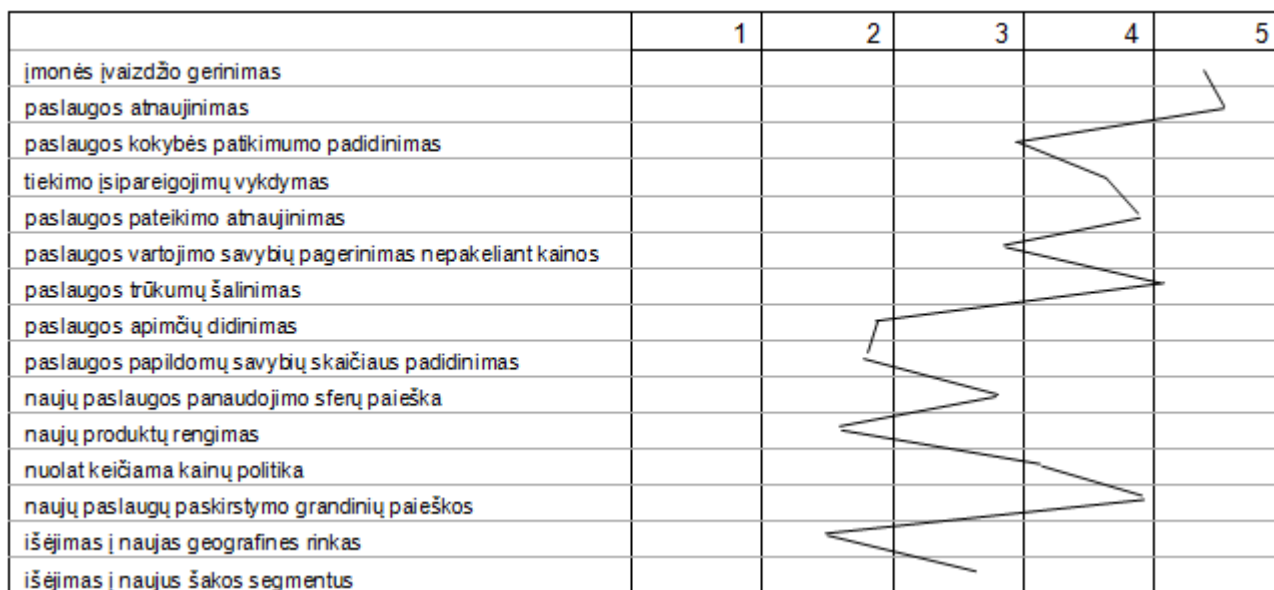


Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

20 pav. Respondentų nuomonė dėl įmonės misijos, vizijos, strateginių tikslų žinojimo, proc.

Įmonės marketingo strategiją žinojo tik AB TEO LT darbuotojai (63,2 proc. apklaustųjų nurodė, kad žino įmonės marketingo strategiją. Kitų įmonių darbuotojai tik 15-30 proc. lygyje žinojo įmonės marketingo strategiją. Dažniausiai jie įvardijo, kad marketingo strategijos nežino, nes jiems tai yra neįdomu.

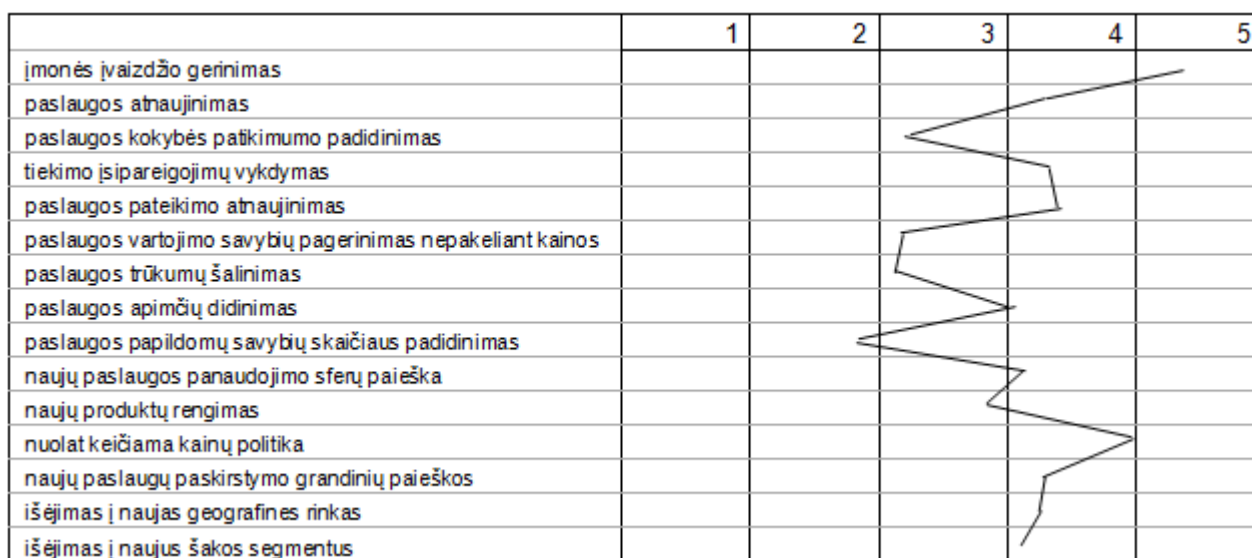
Šeštasis anketos klausimas buvo skirtas Likero skalės pagalba įvertinti, kurią iš trijų marketingo strategijų – gynimosi, vystymo ar puolimo labiau vysto analizuojamos bendrovės darbuotojų nuomone. Prie gynimosi strategijos priskiriamos – įmonės įvaizdžio gerinimas, paslaugos atnaujinimas, paslaugos kokybės patikimumo padidinimas, tiekimo įsipareigojimų vykdymas, paslaugos pateikimo atnaujinimas, paslaugos vartojimo savybių pagerinimas nepakeliant kainos ir paslaugos trūkumų šalinimas; paslaugos apimčių didinimas, paslaugos papildomų savybių skaičiaus padidinimas, naujų paslaugos panaudojimo sferų paieškos ir naujų produktų rengimas – prie vystimosi strategijos, o paskutinės keturios – prie puolimo strategijos.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

21 pav. UAB „Dokeda“ gynimosi, vystymo ir puolimo marketingo strategijų panaudojimo lygis

UAB „Dokeda“ daugiausiai naudoja gynimosi strategiją (išvedus respondentų atsakymų vidurkį minėtos strategijos priemonės, darbuotojų nuomone, balansuoja ties 3-5 balais), nors išryškėja ir kai kurie puolimo strategijos elementai (keičiama kainų politika, naujų paslaugų paskirstymo grandinių paieška). Vystimosi strategijos panaudojimas minėtoje įmonėje – vidutinis (žr. 21 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

22 pav. UAB „Kauno interneto sistemos“ gynimosi, vystymo ir puolimo marketingo strategijų panaudojimo lygis

UAB „Kauno interneto sistemos“ labiausiai naudoja vieną iš gynimosi marketingo strategijų priemonių – įmonės įvaizdžio gerinimą (žr. 22 paveikslą). Visos kitos ir kitų marketingo strategijų priemonės balansuoja ties vidurkiu – 3-imis balais, todėl galima teigti, kad minėta bendrovė nėra parengusi marketingo strategijos plano, nevykdo pilnos marketinginės veiklos, jos marketingo veikla ir strategija apsiriboja reklama, pardavimų rėmimu ir kartais pakeičiama kainų politika (reaguojant į konkurentų veiksmus). Minėtą faktorių galėjo įtakoti, kad UAB „Kauno interneto sistemos“ yra grynai Kauno mieste veikianti įmonė, dažniausiai fiziniams gyventojams suteikianti interneto paslaugas, todėl mananti, kad speciali marketingo strategija jai yra nereikalinga.

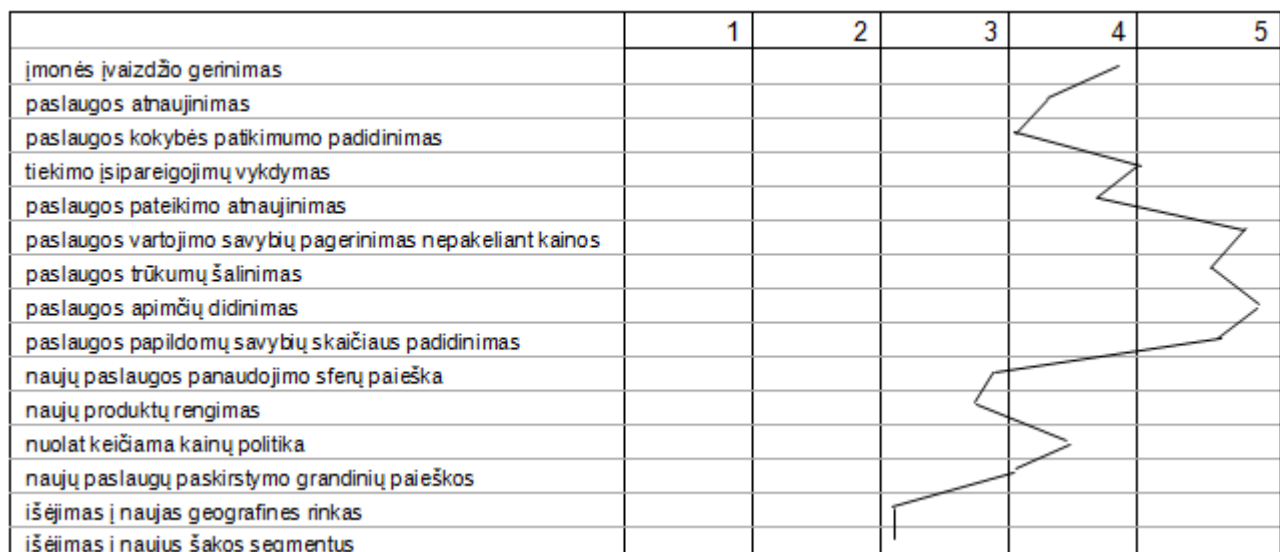
	1	2	3	4	5
įmonės įvaizdžio gerinimas					
paslaugos atnaujinimas					
paslaugos kokybės patikimumo padidinimas					
tiekimo įsipareigojimų vykdymas					
paslaugos pateikimo atnaujinimas					
paslaugos vartojimo savybių pagerinimas nepakeliant kainos					
paslaugos trūkumų šalinimas					
paslaugos apimčių didinimas					
paslaugos papildomų savybių skaičiaus padidinimas					
naujų paslaugos panaudojimo sferų paieška					
naujų produktų rengimas					
nuolat keičiama kainų politika					
naujų paslaugų paskirstymo grandinių paieška					
išėjimas į naujas geografines rinkas					
išėjimas į naujus šakos segmentus					

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

23 pav. AB TEO LT gynimosi, vystymo ir puolimo marketingo strategijų panaudojimo lygis

AB TEO LT (numanoma rinkos lyderė) savo marketingo veikloje daugiausiai naudoja gynimosi (ypatingai įmonės įvaizdžio gerinimo ir tiekimo įsipareigojimo vykdymo) bei vystymo (ypatingai naujų paslaugos panaudojimo sferų paieškos) marketingo strategijų priemones. Puolimo marketingo strategijų elementų panaudojimas vidutiniškai siekia 3 balus (žr. 23 paveikslą).

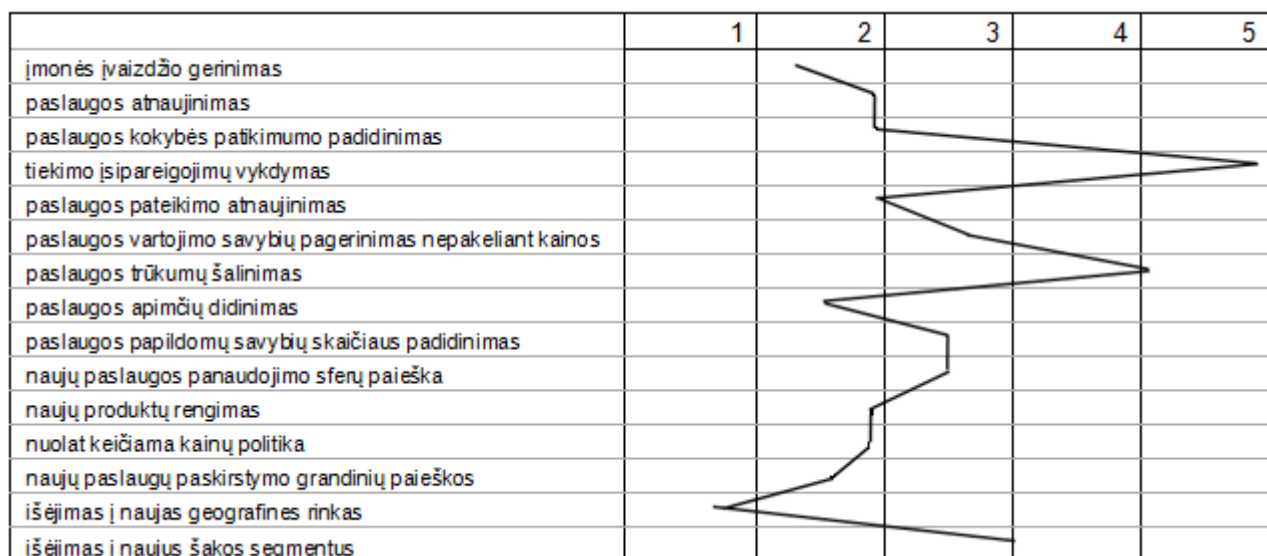
Pagal 24 paveikslo duomenis galima teigti, kad UAB „Mikrovisatos TV“ labiausiai naudoja vystymo marketingo strategiją (o būtent – paslaugų apimčių didinimą bei paslaugos papildomų savybių skaičiaus padidinimą). Iš gynimosi strategijų įmonė naudoja paslaugos pateikimo atnaujinimą. Žemiau nei vidutiniu balu įmonės darbuotojai įvertino puolimo marketingo strategijos panaudojimo elementus. Todėl galima teigti, kad UAB „Mikrovisatos TV“ galėtų būti įmonė, metusi iššūkį rinkos lyderei.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

24 pav. UAB „Mikrovisatos TV“ gynimosi, vystymo ir puolimo marketingo strategijų panaudojimo lygis

UAB „INIT“ daugiausiai naudoja keletą vystymosi strategijų elementų (tiekiama įsipareigojimų vykdymas bei paslaugos trūkumų šalinimas), todėl ją taipogi galima priskirti prie įmonių, metusių iššūkį rinkos lyderei (bent jau tam tikrame segmente, pavyzdžiui, Kauno mieste, žr. 25 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

25 pav. UAB „INIT“ gynimosi, vystymo ir puolimo marketingo strategijų panaudojimo lygis

Lyginant interneto paslaugas teikiančių įmonių Kauno mieste marketingo strategijų panaudojimo lygį, galima teigti, kad pakankamai aukštu balu (4-5 balais) visų įmonių darbuotojai įvardijo gynimosi strategijos priemonę – įmonės įvaizdžio gerinimą (tai nebūdinga UAB „INIT“), o

pakankamai žemu (2-3 balai) – vystimo strategijos priemone – naujų produktų rengimą. Tai galima paaiškinti tuo, kad interneto paslaugos turi mažai pakaitalų, galima tik pagerinti pačios paslaugos kokybę (greitį, informacijos perdavimo spartą, bevielį internetą ir pan., ką vykdė pastaruoju metu visos nagrinėjamos bendrovės). UAB „INIT“ galima apibūdinti kaip įmone, turinčią savo klientų ratą bei nesiruošiančia plėstis rinkoje, nes ji nesirūpina savo įvaizdžio gerinimu. Mažiausiai visų įmonių naudojama marketingo strategija – puolimas. Šių faktorių galime vertinti, kaip įmonių nepasirengimą ar dėl lėšų trūkumo nesugebėjimą vykdyti agresyvios marketingo politikos, tuo labiau, kad nagrinėjama rinka – Kauno miestas – nėra didelė. Pažymėtina, kad vystimosi marketingo strategiją labiausiai naudoja AB TEO LT savo veikloje – tai leidžia jos paslaugų asortimento dydis, aprėptis ir disponuojamos lėšos.

Toliau buvo įvertinta, kurią iš plėtros strategijų (augimo, stabilumo, pasitraukimo ar kombinuotąją, pagal Kasper H., Helsdingen P., V. ir Wouter de Vries, 1999) vykdo interneto paslaugas teikiančios įmonės Kauno mieste (7 lentelėje pateiktos marketingo strategijos priemonės parinkimas – skaitoma, kad įmonei tinka marketingo strategija, kai daugiau nei 50 proc. apklaustųjų pažymėjo atitinkamą priemonę. Pirmosios keturios 7-ojo klausimo priemonės apima augimo marketingo strategiją, t.y. įmonė yra augimo etape, „įmonė nevykdo plėtros“ – stabilumo strategija, o jei įmonė „keičia veiklą ar visiškai išeina iš rinkos“ – pasitraukimo strategija. Kartais įmonės gali pasitraukti tik iš tam tikros rinkos dalies – vadinamoji kombinuotoji strategija.

7 lentelė

Plėtros marketingo strategijų atitikimas interneto paslaugas teikiančių įmonių veikloje

Įmonė	DOKEDA	KIS	TEO	MIKROVISATA	INIT
Įmonės vidaus augimas	+		+	+	
Įmonių susijungimas			+		+
Kitos įmonės nupirkimas, dukterinės įmonės/filialo steigimas					+
Bendradarbiavimas su kita analogiška veikla užsiimančia įmone					
Įmonė nevykdo plėtros		+			
Įmonė keičia veiklą ar visiškai išeina iš rinkos					

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

Apibendrinant 7 lentelės rezultatus galima teigti, kad Dokeda, Teo, Mikrovisata bei INIT vykdo augimo marketingo strategiją, t.y. vykdo įmonės augimą geografiniu mastu, TEO LT bei INIT – būdingas ir įmonių susiliejinimas. Tuo tarpu UAB „Kauno interneto sistemos“ marketingo strategija plėtros atžvilgiu – stabilizavimosi, dauguma darbuotojų pažymėjo, kad įmonė nevykdo plėtros nei geografiniu, nei šalies, nei tuo labiau tarptautiniu mastu, minėta įmonė veikia tik Kauno mieste. Pasitraukimo marketingo strategijos nevykdo nei viena įmonė, nes interneto paslaugų šaka

yra pakankamai nauja ir turinti galimybes plėtrai tiek paslaugų kokybės gerinimo, tiek naujų paslaugų įvedimo atžvilgiu, nors rinka šiuo metu jau yra šiek tiek persisotinus.

Vertinant konkurencines marketingo strategijas buvo pateiktas anketoje 8-asis klausimas, respondentų atsakymai fiksuojami 8 lentelėje.

8 lentelė

Konkurencinės marketingo strategijų atitikimas interneto paslaugas teikiančių įmonių veikloje

Įmonė	DOKEDA	KIS	TEO	MIKROVISATA	INIT
Paslaugų teikimo mažų išlaidų konkurencinė marketingo strategija		+			+
Aukšto diferencijavimo lygio paslaugų konkurencinė marketingo strategija			+		
Aukšto paslaugų diferencijavimo lygio mažų jų teikimo išlaidų konkurencinė marketingo strategija	+			+	

Saltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

Pirmiausiai reikia pažymėti, kad 8 lentelėje nurodytos marketingo strategijos yra sukurtos organizaciniu lygiu ir pagrįstos konkurenciniu pranašumu tam tikroje srityje. Paslaugų teikimo mažų išlaidų konkurencinę marketingo strategiją naudoja KIS ir INIT, t.y. jų marketingo orientacija nukreipta į mažiau turtingus arba neturtingus vartotojus bei standartinių paslaugų teikimą, paskirstymo kanalų centralizavimą. KIS bei INIT interneto paslaugų teikimas nukreiptas į fizinius asmenis, gyvenančius Kauno mieste, minėtų bendrovių paslaugomis praktiškai visiškai nesinaudoja įmonės. TEO LT naudoja aukšto diferencijavimo lygio paslaugų konkurencinę marketingo strategiją, t.y. ji siekia nuolat gerinti interneto paslaugų kokybę ir jas diferencijuoti arba pozicionuoti, nes turi pakankamai lėšų bei gerą įvaizdį vartotojų sąmonėje. Dokeda ir Mikrovisata naudoja aukšto paslaugų diferencijavimo lygio mažų jų teikimo išlaidų konkurencinę marketingo strategiją, t.y. jos strategija yra kombinuotas prieš tai minėtų dviejų marketingo strategijų kompleksas, kai paslaugų kokybė yra gerinama, tačiau nenaudojant tam daug lėšų, be to minėtos įmonės akcentuoja tinkamo personalo parinkimą. Dokeda koncentruojasi į vieną paslaugą – tik interneto paslaugų teikimą, kai tuo tarpu Mikrovisata bei TEO LT – į keletos paslaugų teikimo (telefono ryšys, radijo ir TV laidų transliacija ir pan.).

Analizuojamų bendrovių, teikiančių interneto paslaugas Kauno mieste, darbuotojai vienareikšmiškai nurodė, kad rinkos lyderė yra AB TEO LT, dauguma mano, kad įmonė čelendžerė yra UAB „Mikrovisatos TV, įmonės specialistės – UAB „Dokeda“ ir UAB „INIT“, o įmonė imitatorė – UAB „Kauno interneto sistemos“. Atsižvelgiant į respondentų nuomonę, galima teigti, kad darbo pradžioje iškeltos hipotezės pasitvirtino iš dalies: AB TEO LT, kaip ir buvo manoma, yra rinkos lyderė, tačiau ji nevysto agresyvios puolimo marketingo strategijos, labiau orientuojasi į vystimosi marketingo strategiją. UAB „Mikrovisatos TV“ ir UAB „Dokeda“, aukščiau iškeltose hipotezėse buvo laikomos įmonės, metusios iššūkį įmonei lyderei, tačiau UAB „Dokeda“, pagal

respondentų atsakymus, yra įmonė, kuri tik stengiasi išlaikyti esamas pozicijas rinkoje ir apsisaugoti nuo lyderių atakų, nes Kauno mieste ypatingai pastaruojų metu didelę dalį rinkos verslo sektoriuje nugriebė UAB „Mikrovisatos TV“, vykdydama lėto nugriebimo strategiją. Be to minėtos įmonės labiau vykdo gynimosi strategiją, o ne vystimosi. Hipotezėse buvo nurodyta, kad UAB „INIT“ bei UAB „Kauno interneto sistemos“ gali būti įmonės-specialistės, tačiau paaiškėjo, kad KIS vertinama kaip rinkos „elgeta“, užimanti tik nedidelius rinkos segmentus – aptarnaujanti fizinius asmenis Kauno mieste. UAB „INIT“, pagal respondentų atsakymus, traktuojama kaip įmonė-specialistė, bandanti išlaikyti esamas pozicijas rinkoje ir apsisaugoti nuo lyderių atakų (kaip ir UAB „Dokeda“) bei naudojanti vystymo strategijas savo veikloje.

Taigi, galime teigti, kad AB TEO LT užima didžiausią interneto paslaugų teikimo Kauno mieste rinkos dalį, rodo iniciatyvą keisdama paslaugų kainas, pateikiant naujas paslaugas ar jų kombinacijas į rinką (pavyzdžiui, ji pirmoji pasiūlė skaitmeninės GALA televizijos ir sparčiojo interneto kombinaciją už pakankami nedidelę kainą; taipogi pasiūlė teikti interneto paslaugas tiek su įprastu, tiek su belaidžiu modemu, modemams taikant dideles nuolaidas). Taip minėta bendrovė, būdama rinkos lyderė, išplėtė tinką (reklamuodama naujas paslaugas ar jų kombinacijas, tiksliau skatina naudoti paslaugų daugiau vienu metu). Rinkos lyderė turėtų naudoti daugiau apsaugos (gynimosi) marketingo strategijų kombinacijų siekiant išvengti įmonių čelendžerių atakų arba bent jau sumažinti jų skaičių, nes tai pakankamai ženkliai atsiliepia įmonės pelnui.

Įmonė, metusi iššūkį rinkos lyderiui, yra UAB „Mikrovisatos TV“, todėl ji savo marketingo veikloje turėtų pasirinkti puolimo marketingo strategiją, kur būtų galimi penki atakų tipai: tiesioginė ataka, pavyzdžiui, taip pat išplėsdama kaip ir TEO, teikiamų paslaugų paketą, mažindama teikiamų paslaugų kainą; puolimo iš flangų strategiją minėta bendrovė gali naudoti užimdama dar nepanaudotą rinkos lyderio segmentą; nuolat stebint konkurentą bei radus jo marketingo veikloje spragų galima tapti rinkos lyderiu staigiai atakuojant konkurentą (puolimas apsupant); apeiti konkurentą galima pateikiant rinkai nepanašias į konkurentų paslaugas ar įeinant į kitus geografinius rinkos segmentus (tai nebūtų efektyvu, nes TEO LT veikia visoje Lietuvoje); interneto paslaugų teikimo rinkoje galima ir partizaninė ataka (kalėdinės ar kitokios akcijos ir pan.). Pažymėtina, kad ypatingai Kauno mieste verslo sektoriaus rinkos segmentą daugiausiai ir yra „paėmus“ Mikrovisata, suduodama pakankami didelį smūgį TEO LT.

UAB „Dokeda“ bei UAB „INIT“ respondentai apibūdino kaip įmones, kurios neypatingai priešinasi rinkos lyderiams, nes neturi tam pakankamai lėšų, todėl minėtoms įmonėms patartina pasirinkti persekiojimo strategiją, siūlant tokią pat marketingo programą kaip UAB „Mikrovisatos TV“ arba bent panašią marketingo programą į AB TEO LT. Vertinant Meganet interneto siūlomas akcijas (ypatingai pastaruojų metu) galima teigti, kad Dokeda ypatingai yra pasiryžusi apsisaugoti nuo lyderių atakų ir konkuruoti bent jau kainos atžvilgiu su UAB „Mikrovisatos TV“.

UAB „Kauno interneto sistemos“ yra įmonė-imitatorė, kuri veikia tik vienoje rinkos nišoje – teikia interneto paslaugas fiziniams asmenims Kauno mieste ir neturi jokių galimybių prasiskverbti į verslo sektorių dėl to, kad čia veikia pakankamai stambios įmonės, todėl jos marketingo strategija yra orientuota į kainos mažinimą.

Reziumuojant reikia pažymėti, kad Lietuvos rinka nėra didelė tokiam verslui kaip interneto paslaugų teikimas, todėl minėta rinka jau yra persipildžiusi. Žinoma, per pastaruosius 10 metų Lietuvai atsivėrus naujoms galimybėms, įstojus į ES bei globalizacijos procese minėtų paslaugų teikimo populiarumas ypatingai augo, nes žmonėms kompiuteris bei internetas tapo prieinamas ne tik darbo vietoje, tačiau ir namuose. Praėjus bumui, šiuo metu rinkoje galima žaisti tik perviliojant klientus iš konkurentų arba naujos statybos butuose/namuose bei naujai atsidarančiose įmonėse. Vertinant tai, kad pasaulis, o kartu ir Lietuva stovi ant ekonominės krizės slenksčio, tikėtina, kad dalis fizinių asmenų gali atsisakyti interneto paslaugų, o įmonės ieškos pigesnių paslaugų teikėjų. Todėl interneto paslaugas teikiančių įmonių konkurencija dar suaštrės, ir galbūt nebebus tiek daug laisvų lėšų, skiriamų marketingo strategijoms įvertinti ir pasirinkti.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinių darbų ir marketingo strategijų teorinę analizę galima padaryti tokias išvadas:

1.1. Įmonės strategija yra ilgalaikiai veiklos planai, sudaromi, siekiant įgyvendinti įmonės misiją ir tikslus. Marketingo strategija laikoma viena iš funkcinų įmonės strategijų, kurių visuma sudaro bendrąją verslo strategiją.

1.2. Paslaugų įmonių marketingo strategijos pasirinkimą lemia šie pagrindiniai veiksniai: padėtis konkurencinėje rinkoje (ar įmonė yra rinkos lyderė, ar ne), įmonės trumpalaikiai bei ilgalaikiai tikslai, įmonės galimybės veikti rinkoje ir pan.

1.3. Pagal poziciją rinkoje įmonės galima klasifikuoti taip: įmonės lyderės (jų prekių pardavimo mastas didelis, jos valdo didžiausią rinkos dalį), įmonės čelendžerės (tai įmonės, metusios iššūkį lyderėms, jos dirba sunkiai, siekdamos pagerinti poziciją rinkoje), įmonės specialistės (tai rinkos pasekėjos, jos siekia išlaikyti esamas pozicijas rinkoje ir apsaugoti nuo įmonių lyderių), įmonės imitatorės (tai rinkos „elegetos“, jos užima rinkos segmentus, kurių nedomina įmonės lyderės).

1.4. Priklausomai nuo užimamos vietos rinkoje įmonė turi rinktis marketingo strategiją: rinkos lyderės – apsaugos (gynimosi) marketingo strategiją; įmonės, metusios iššūkį rinkos lyderėms, - puolimo marketingo strategiją, įmonės-persekiotojos – persekiojimo marketingo strategiją, o įmonės-imitatorės – pasirinkti rinkos nišą ir veikti joje.

1.5. Pagrindines marketingo strategijas apima strategijos pagal tikslinę įmonės rinką, pozicionavimo strategijos ir marketingo strategijos pagal marketingo komplekso elementus.

2. Atlikus interneto paslaugas teikiančių įmonių Kauno mieste (UAB „Dokeda“, UAB „Kauno interneto sistemos“, AB TEO LT, UAB „Mikrovisatos TV“, UAB „INIT“) marketingo strategijų taikymo tyrimą galima padaryti sekančias išvadas:

2.1. Lyginant interneto paslaugas teikiančių įmonių Kauno mieste marketingo strategijų panaudojimo lygį, aukštu balu visų įmonių darbuotojai įvardijo gynimosi marketingo strategijos priemonę – įmonės įvaizdžio gerinimą (tai nebūdinga UAB „INIT“), o pakankamai žemu – vystymosi strategijos priemonę – naujų produktų rengimą. Tai galima paaiškinti tuo, kad interneto paslaugos turi mažai pakaitalų, galima tik pagerinti pačios paslaugos kokybę (greitį, informacijos perdavimo spartą, bevielį internetą ir pan., ką vykdė pastaruoju metu visos nagrinėjamos bendrovės). Mažiausiai visų įmonių naudojama marketingo strategija – puolimas. Šį faktorių galime vertinti, kaip įmonių nepasirengimą ar dėl lėšų trūkumo nesugebėjimą vykdyti agresyvios marketingo politikos, tuo labiau, kad nagrinėjama rinka – Kauno miestas – nėra didelė.

2.2. Dokeda, Teo, Mikrovisata ir INIT vykdo augimo marketingo strategiją, t.y. vykdo įmonės augimą geografiniu mastu, TEO LT bei INIT – būdingas ir įmonių susiliejimas. Tuo tarpu UAB „Kauno interneto sistemos“ marketingo strategija plėtros atžvilgiu – stabilizavimosi.

2.3. Paslaugų teikimo mažų išlaidų konkurencinę marketingo strategiją naudoja KIS ir INIT. TEO LT naudoja aukšto diferencijavimo lygio paslaugų konkurencinę marketingo strategiją, t.y. ji siekia nuolat gerinti interneto paslaugų kokybę ir jas diferencijuoti arba pozicionuoti. Dokeda ir Mikrovisata naudoja aukšto paslaugų diferencijavimo lygio mažų jų teikimo išlaidų konkurencinę marketingo strategiją, kai paslaugų kokybė yra gerinama, nenaudojant tam daug lėšų.

2.4. Rinkos lyderė yra AB TEO LT, įmonė čelendžerė yra UAB „Mikrovisatos TV“, įmonės specialistės – UAB „Dokeda“ bei UAB „INIT“, o įmonė imitatorė – UAB „Kauno interneto sistemos“.

2.5. Darbo pradžioje iškeltos hipotezės pasitvirtino iš dalies: AB TEO LT, kaip ir buvo manoma, yra rinkos lyderė, tačiau ji nevysto agresyvios puolimo marketingo strategijos, labiau orientuojasi į vystymosi marketingo strategiją. UAB „Mikrovisatos TV“ ir UAB „Dokeda“, aukščiau iškeltose hipotezėse buvo laikomos įmonės, metusios iššūkį įmonei lyderei, tačiau UAB „Dokeda“ yra įmonė, kuri tik stengiasi išlaikyti esamas pozicijas rinkoje ir apsaugoti nuo lyderių atakų. Be to, minėtos įmonės labiau vykdo gynimosi strategijas, o ne vystymosi. UAB „Kauno interneto sistemos“ bei UAB „INIT“, iškeltose hipotezėse buvo įvertintos kaip įmonės-specialistės, tačiau paaiškėjo, kad KIS užima tik nedidelius rinkos segmentus, vadinasi, yra rinkos elgeta.

* * *

Reziumuojant reikia pažymėti, kad Lietuvos rinka nėra didelė tokiam verslui kaip interneto paslaugų teikimas, todėl minėta rinka jau yra persipildžiusi. Žinoma, per pastaruosius 10 metų Lietuvai atsivėrus naujoms galimybėms, įstojus į ES bei globalizacijos procese minėtų paslaugų teikimo populiarumas ypatingai augo, nes žmonėms kompiuteris bei internetas tapo prieinamas ne tik darbo vietoje, tačiau ir namuose. Praėjus bumui, šiuo metu rinkoje galima žaisti tik perviliojant klientus iš konkurentų arba naujos statybos butuose/namuose bei naujai atsidarančiose įmonėse. Vertinant tai, kad pasaulis, o kartu ir Lietuva stovi ant ekonominės krizės slenksčio, tikėtina, kad dalis fizinių asmenų gali atsisakyti interneto paslaugų, o įmonės ieškos pigesnių paslaugų teikėjų. Todėl interneto paslaugas teikiančių įmonių konkurencija dar suaštrės, ir galbūt nebebus tiek daug laisvų lėšų, skiriamų marketingo strategijoms įvertinti ir pasirinkti.

REKOMENDACIJOS

Interneto paslaugas teikiančių įmonių vadovybei galima pateikti tokias *rekomendacijas*:

1. Rinkos lyderė (TEO LT) turėtų naudoti daug apsaugos (gynimosi) marketingo strategijų kombinacijų siekiant išvengti įmonių čelendžerių atakų arba bent jau sumažinti jų skaičių, nes tai pakankamai ženkliai atsiliepia įmonės pelnui.
2. Įmonė, metusi iššūkį rinkos lyderiui, (UAB „Mikrovisatos TV“) savo marketingo veikloje turėtų pasirinkti puolimo marketingo strategiją.
3. UAB „Dokeda“ bei UAB „INIT“ patartina pasirinkti persekiojimo strategiją, siūlant tokią pat marketingo programą kaip UAB „Mikrovisatos TV“ arba bent panašią programą į AB TEO LT.
4. UAB „Kauno interneto sistemos“ yra įmonė-imitatorė, kuri veikia tik vienoje rinkos nišoje – teikia interneto paslaugas fiziniams asmenims Kauno mieste, todėl jai svarbu išlaikyti esamas pozicijas.

EGIDĖ-PATAŠIENĖ, Ilona (2009). *The marketing strategies of the companies delivering internet services*. Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University, 69 p.

S U M M A R Y

The main aim of the master work is to set the analysis of the marketing strategies of the internet services companies.

In the first part of the work there were analyzed the strategic orientation of the company, the aim of the strategic planning and ruling, the conception of the marketing strategy, the main types of the marketing strategy and the model of marketing strategy planning in the company.

In the second part of the work there were analyzed several researchers of the marketing strategy in the Lithuanian and foreign scientific marketing literature.

In the third part of the work there were evaluated the marketing strategies of the internet services companies in the town of Kaunas. There was set that the market leader is the SC "TEO LT", which has to wage the defensive marketing strategy. The company, which outfaces the leader of the market, is JSC "Mirkovisatos TV". It has to wage the offensive marketing strategy. The company-pursuer of the market is JSC "Dokeda", it has to wage the persecution marketing strategy. And the company, which works in the market niche is JSC "Kauno interneto sistemas".

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ALBRECHTAS, Juozas (2006) *Rinkodaros komplekso politika*. Vilnius. 170 p. ISBN 9955-9881-0-X.
2. ANSOFF, H., Igor (1979) *Corporate strategy: an analytic approach to business policy: for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
3. ANSOFF, H., Igor (1984). *Implementing Strategic Management*. Prentice Hall.
4. ARNOTT, N. (1994) Heating up sales: ofrmalware for your kitchen. *Sales and Marketing Management*, p. 77-78.
5. Apie INIT (2009). [žiūrėta 2009 m. sausio 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.init.lt/main.php/id/1> .
6. Apie įmonę (2008) [žiūrėta 2008 m. gruodžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.mvisata.lt/lt/tv/apie/apie> .
7. Apie meganet tinklą (2008) [žiūrėta 2008 m. gruodžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.meganet.lt/?sj=5&ac=5> .
8. Apie Kauno Interneto Sistemas (2008) [žiūrėta 2008 m. gruodžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.kis.lt/apie-mus>
9. BALL, Dwayne. (2004). The Role of Communication and Trust in Explaining Customer Loyalty. *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 9-10.
10. BARTH, K. (1999) *Betriebswirtschaftslehre des Handels, 4 Aufl.* Grundlagen und Entscheidungshilfen. Miunchen.
11. CHANDLER, Alfred (1962) *Strategy and Structure*. London: MIT Press.
12. COWELL, Donald, W. (1984) *The Marketing of Services*. London: Heinemann,
13. ČASAS, Ramūnas (2000). Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: KTU leidykla, Nr.2. p.22-35.
14. DIKČIUS, Vytautas (2003) *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija, 2003. 187 p. ISBN 9986-528-04-4.
15. EGOL, Matthew, VOLLMER, Christoper. (2009). *Major media in the Shopping Aisle*. [žiūrėta 2009 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=12&hid=106&sid=bd59dcd1-f087-491f-aa26-74b76de8001e%40SRCSM1>
16. FIFIELD, P. (1992) *Marketing strategy*. Butterworth-Heinemann Ltd.
17. FRY, J., N., DAVID, C., SHAW, C., H., HEAHLING VON LANZENAUER, CECIL, R. (1973). Customer Loyalty to Banks: A Longitudinal Study, *Journal of Business*, Vol. 46, Issue 4, p. 517-525.

18. GATAUTIS, Rimantas (2000) Marketingo strategijos kūrimo teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba – 2000*. Kaunas: Technologija, p. 134-136.
19. GAURAV, K. (2008). *Impact of Relationship Marketing Strategy on Customer loyalty*. [žiūrėta 2009 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=12&sid=bd59dcd1-f087-491f-aa26-74b76de8001e%40SRCSM1>
20. GEČIENĖ, Eugenija (2004) *Marketingo strategija ir valdymas*. Vilnius: Virtuali leidykla. 80 p. ISBN 9955-497-60-2.
21. JENKINS, M., MACDONALD M. (1997). Marketig segmentation: organizational archetypes and research agendas. *European Journal of marketing*, p. 17-32.
22. JOBBER, D. (1998) *Principles and Practice of Marketing*. McGrawHill Publishing Company.
23. JUCEVIČIUS, Robertas (1998) *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 454 p.
24. KASPER, H.; HELSDINGEN, P., V.; WOUTER de VRIES (1999) *Services Marketing management. An international perspective*. Baffins lane, Chichester, John Willey and Sons Ltd.
25. KINDURYS, Vytautas (2003) Marketingo strategijų taikymo Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje problemos. *Ekonomika Nr. 64*. Vilnius: VU leidykla. 63-71 p.
26. KOTLER, Philip (1984) *Marketing Management: Analysis, planing and control*. Prentice Hall.
27. KOTLER, Philip (1998) *Marketing. Management*. Ontario, Canada.
28. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; SAUNDERS, John; WONG, Veronika (2003) *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 853 p. ISBN 9986-850-50-9.
29. KVEDARAVIČIUS, Jonas (2001) *Kaip įsigyti konkurencinį pranašumą pasitelkus strategavimo logiką ir galimybes*. Seminaro medžiaga. Kaunas: VDU.
30. KVESIC, D., Z. (2008). Product lifecycle management: marketing strategies for the pharmaceutical industry. *Journal of Medical Marketing*, No. 8, p. 293-301. [žiūrėta 2009 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=11&hid=107&sid=bd59dcd1-f087-491f-aa26-74b76de8001e%40SRCSM1>
31. LINDGREEN, Adam (2001), “A Framework for Studying Relationship Marketing Dyads”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 4, No. 2, p. 75-87
32. MARTIN, T. (1991) *Financial Services Direct Marketing*. London: Mc Graw-Hill Book Company.

33. MARTINKUS, Bronislovas, ŽILINSKAS, Vytautas (1997) *Ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
34. McAleer, J. (1999) A saga of romance, big business and unrequired lust. *The Times*.
35. MEIDAN, A. (1996) *Marketing Financial Services*. London: Macmillan press Ltd.
36. MILES, R., E., SNOW, C., C. (1978). *Impact of Relationship Marketing Strategy on Customer loyalty*. New York: McGraw-Hill.
37. MINTZBERG, Henry (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
38. PAJUODIS, Arvydas. (2005) *Prekybos marketingas*. Vilnius: „Eugrimas“. 391 p.
39. PAJUODIS, Arvydas; PRANULIS, Vytautas; URBONAVIČIUS, Sigitas; VIRVILAITĖ, Regina (2000) *Marketingas*. Vilnius: „Eugrimas“. 423 p.
40. PALUBINSKAS, Ginta – Teresė (1997) *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: technologija.
41. PRANULIS, Vytautas (1998) *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta. 166 p. ISBN 9986-879-10-8.
42. PORTER, Michael (1998) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors : With a new introduction*. Free Press.
43. REICHHELD, F. (1993), “Loyalty Based Management”, *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 2, p. 64-73.
44. RIJKENS, R. (1992) *European Advertising Strategies*. London: Cassel. 121-132 p.
45. SHANI, D., CHALASANI, S. (1992), “Exploiting Niches Using Relationship Marketing”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 9, No. 3, p. 33-42.
46. SPPED, Richard. (1993). Maximizin the potencial of strategic typologies for marketing strategy research. *Journal of Strategic Marketing*, No. 1. [žiūrėta 2009 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=12&hid=106&sid=bd59dcd1-f087-491f-aa26-74b76de8001e%40SRCSM1>
47. SUBHASH, C., J. (1990) *Marketing Planing and Strategy*. South-West Publishing Co.
48. VIRVILAITĖ, Regina; VALAINYTĖ Irena. (1996) *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija. 236 p. ISBN 9986-13-411-0
49. *Trumpai apie bendrovę* (2008) [žiūrėta 2008 m. gruodžio 5 d.]. Prieiga per internetą: http://www.teo.lt/lt/apie_mus1-1245.html .
50. UNTERHAUSER, Laima (2006) *Marketingo tyrimai: mokomoji knyga*. Vilnius: Virtuali leidykla. 143 p. ISBN 9955-722-06-1.
51. URBAN, G., L.; Star S., H. (1991) *Advanced Marketing Strategy. Phenomena. Analysis. Decisions*. Prentice-Hall International Inc.

52. URBANSKIENĖ, Rūta (1998) *Marketingo tarnybos organizavimas įmonėje*. Kaunas: Technologija.
53. URBANSKIENĖ, Rūta (2000) *Vartotojų elgsena*. Kaunas: Technologija.
54. URBONAVIČIUS, Sigitas (1991) *Marketingo pagrindai*. Vilnius – Šiauliai. 178 p.
55. VASILIAUSKAS, Aleksandras (2001) *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: VVK leidykla. 265 p.
56. ZAKAREVIČIUS, Povilas. (2003) *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU leidykla. 176 p.
57. ŽVIRBLIS, A., RUDZKIENĖ, V., JEFIMOV V. (2007). *Verslo aplinka* [žiūrėta 2008 m. lapkričio 25 d.]. Prieiga per internetą: http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_II/fcontent.html
58. WOLF, Alan (1993) *Profit from Strategy Marketing*. Primary Contact Ltd., 1993
59. КОТЛЕР, Филип (1980) *Управление маркетингом*. Москва: Экономика. 223 с.
60. КОТЛЕР, Филип (1999). *Маркетинг менеджмент*. Спб: Питер.
61. КОСТЮХИНА, Д., И. (1974) *Маркетинг: сборник*. Москва: Прогресс. 448 с.

ANKETA

VU Kauno Humanitarinio fakulteto magistrė atlieka įmonių, teikiančių internetines paslaugas Kauno mieste, marketingo veiklos strateginės orientacijos tyrimą. Mieli darbuotojai, Jūsų nuoširdūs atsakymai padės suprasti Jūsų padės suvokti įmonės marketingo strategiją, pasiūlyti galimybių tai strategijai gerinti ar keisti.

Atsakymus į klausimus prašome apžymėti .

Gerbiamas darbuotojau, gerbiama darbuotoja,

1. Ar Jūsų įmonėje yra marketingo skyrius arba specialistas?
- Taip, yra marketingo skyrius;
- Taip, yra marketingo specialistas;
- Ne, nėra nei marketingo skyriaus, nei specialisto.
2. Ar Jūsų įmonė vykdo marketinginę veiklą?
- Taip, tikrai vykdo;
- Tikriausiai vykdo;
- Ne, tikrai nevykdo;
- Nežinau.
3. Kiek Jūsų įmonės marketingo skyriuje (jei toks yra) dirba darbuotojų?
- 1; daugiau nei 10;
- 2-4; nėra tokio skyriaus/darbuotojo
- 5-10;
4. Ar žinote savo įmonės misiją, viziją, tikslus?
- taip;
- ne, nes tai yra konfidenciali informacija;
- ne, nes nežinau.
5. Ar žinote savo įmonės marketingo strategiją?
- taip;
- ne, nes tai yra konfidenciali informacija;
- ne, nes nežinau.
6. Pažymėkite, kurias priemones savo marketingo veikloje naudoja Jūsų įmonėje (1-5 balų sistemoje: 1 – visiškai nenaudoja, 5 – visiškai naudoja)?

1) įmonės įvaizdžio gerinimas	
2) prekės/paslaugos atnaujinimas	
3) prekės/paslaugos kokybės patikimumo padidinimas	
4) tiekimo įsipareigojimų vykdymas	
5) prekės pakuotės ar paslaugos pateikimo atnaujinimas	
6) prekės/paslaugos vartojimo savybių pagerinimas nepakeliant kainos	
7) prekės/paslaugos trūkumų pašalinimas	
8) prekės/paslaugos apimčių didinimas	
9) prekės/paslaugos papildomų savybių skaičiaus padidinimas	
10) naujų prekės/paslaugos panaudojimo sferų paieškos	
11) naujų produktų rengimas	
12) nuolat keičiama kainų politika	
13) naujų prekių/paslaugų paskirstymo grandinių paieškos	
14) išėjimas į naujas geografines rinkas	
15) išėjimas į naujus šakos segmentus	

7. Kuris iš pateiktų marketingo strategijų tipų apibūdinimų būdingiausias Jūsų įmonėje (galima pažymėti keletą atsakymų arba nepažymėti nei vieno)?

- įmonės vidaus augimas;

- įmonių susijungimas;
- kitos įmonės nupirkimas, dukterinės įmonės/filialo steigimas;
- bendradarbiavimas su kita analogiška veikla užsiimančia įmone ilguoju ar trumpuoju laikotarpiu;

- įmonė nevykdo plėtros;
- įmonė keičia veiklą ar visai išeina iš rinkos.

8. Pažymėkite, kurie teiginiai geriausiai apibūdina Jūsų įmonę (galima pažymėti keletą atsakymų arba nepažymėti nei vieno)?

- įmonės produkcija orientuota į mažiau turtingus ir neturtingus vartotojusm standartinių paslaugų teikimą, paskirstymo kanalų centralizavimą;;
- nuolat gerinama teikiamų paslaugų kokybė didelėmis išlaidomis, ko pasekoje kyla paslaugų kainos;
- paslaugų kokybė gerinama, nedidinant jų išlaidų.

9. Kuriai įmonių grupei (pagal apibūdinimą) priskirtumėte savo įmonę ir įmonę - konkurentę?

Apibūdinimas	MIKROVISATA	KAUNO INTERNETO SISTEMOS	TEO	DOKEDA
Tai įmonė, kurios prekių/paslaugų pardavimo mastas didelis, ji valdo didžiausią rinkos dalį				
Tai įmonė, metus iššūkį rinkos lyderiui, dirbanti labai sunkiai				
Tai įmonė-rinkos pasekėja, kuri stengiasi išlaikyti esamas pozicijas rinkoje ir apsaugoti nuo lyderių atakų				
Tai įmonė – rinkos „elgeta“, užimanti tik nedidelius rinkos segmentus.				

Šiek tiek informacijos apie JUS:

1. Jūsų lytis:

- vyras;
- moteris;

2. Jūsų amžius:

- mažiau nei 20 metų;
- nuo 21 iki 30 metų;
- nuo 31 iki 40 metų;
- nuo 41 iki 50 metų;
- nuo 51 iki 60 metų;
- virš 60 metų.

3. Jūsų išsilavinimas:

- vidurinis;
- profesinis;
- aukštesnysis;
- aukštasis;
- kita _____.

4. Jūsų šeimyninė padėtis:

- ištekėjusi/vedęs;
- netekėjusi/nevedęs;
- išsiskyrusi/išsiskykęs;
- našlė/našlys.

5. Jūsų pareigos įmonėje:

- direktorius/vadovas;
- marketingo skyriaus darbuotojas;
- kita _____.
- kito skyriaus darbuotojas (specialistas);
- darbininkas;

Dėkojame už bendradarbiavimą!