

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62103S117

ASTA BABIANSKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

RINKOS SEGMENTAVIMO IR POZICIONAVIMO STRATEGIJA

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

ASTA BABIANSKIENĖ

MOKSLINIS TIRIAMASIS DARBAS

RINKOS SEGMENTAVIMO IR POZICIONAVIMO STRATEGIJA

Darbo vadovas: _____
(parašas)

Prof. Dr. D. Grundey
(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	6
1. SEGMENTAVIMO IR POZICIONAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1 Rinkos segmentavimo samprata.....	9
1.1.1 Rinkų segmentavimo būdai	11
1.1.2 Tikslinės rinkos nustatymas	21
1.2 Pozicionavimo samprata	23
1.3 Segmentavimo strategijos	31
1.4 Pozicionavimo strategijos	36
2. UAB „BONUM PUBLICUM“ SEGMENTAVIMO IR POZICIONAVIMO STRATEGIJOS TYRIMO ANALIZĖ.....	45
2.1 Gyvybės draudimo paslaugų įmonių marketingo strategijų tyrimų apžvalga.....	45
2.2 Lietuvos gyvybės draudimo bendrovių veiklos apžvalga	48
2.3 UAB „Bonum Publicum“ segmentavimo ir pozicionavimo tyrimo modelis.....	53
2.4 Gyvybės draudimo paslaugų segmentavimo ir pozicionavimo strategijos tyrimų metodika.....	55
2.5 Gyvybės draudimo bendrovės „Bonum Publicum“ segmentavimo ir pozicionavimo strategijos tyrimo metodai	59
3. UAB „BONUM PUBLICUM“ SEGMENTAVIMO IR POZICIONAVIMO STRATEGIJOS TYRIMAS.....	64
3.1 UAB „Bonum Publicum“ segmentavimo ir pozicionavimo strategijos tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas	64
3.1.1 UAB „Bonum Publicum“ segmentavimo ir pozicionavimo strategijos giluminio interviu tyrimo rezultatai	64
3.1.2 UAB „Bonum Publicum“ segmentavimo ir pozicionavimo strategijos ekspertų apklausos tyrimo rezultatai	72
IŠVADOS.....	85
PASIŪLYMAI	87
MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	90
INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	92
1 PRIEDAS	96
Prekės ženklo vadybos modeliai	96
2 PRIEDAS	97
Strateginio marketingo procesų žemėlapis.....	97
3 PRIEDAS	96
Įmonės segmentavimo ir pozicionavimo strateginio modelio žingsniai	96
4 PRIEDAS	99
Giluminio interviu klausimynas	97
5 PRIEDAS	100
PIRMINĖ EKSPERTŲ APKLAUSOS ANKETA	100
6 PRIEDAS	105
EKSPERTŲ APKLAUSOS ANKETA.....	105

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

- VALS - vertybių ir gyvenimo stilių sistema.
UAB – uždara akcinė bendrovė.
SKU – standartinis sutartinis vienetas.
AHP – analitinis hierarchinis metodas.
SWOT (SSGG) – Įmonės stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė.
MUNICH RE – Miuncheno perdraudimo kompanija.
MHHE – Mc Grow Hill Higher Education.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

lentelė1 lentelė.....	12
Rinkos segmentavimo būdai, tipai ir kriterijai	12
lentelė2 lentelė.....	15
Segmentavimo pagal geografinį ir demografinį kriterijų pavyzdys.....	15
3 Lentelė.....	83
Įmonės SSGG analizė.....	83

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vartojimo ir gamybinės paskirties prekių rinkų segmentavimo palyginimas	17
2 pav. Organizacinių rinkų segmentavimas	19
3 pav. Veiksniai, darantys įtaką vartotojų pirkimo elgsenai	21
4 pav. BCG matrica.....	27
5 pav. Prekių ženklo vadybos koncepcijos „Kitos mėnulio pusės“ modelis.....	30
6 pav. Vidinio pozicionavimo modelis	31
7 pav. Pagrindiniai rinkos segmentavimo strategijos žingsniai	32
8 pav. Nediferencijuoto marketingo strategija	32
9 pav. Diferencijuoto marketingo strategija.....	33
10 pav. Koncentruoto marketingo strategija	33
11 pav. Segmentavimo tyrimo planavimas	34
12 pav. Rinkos segmentų pasirinkimas (Analitiniu hierarchiniu metodu).....	35
13 pav. Prekybos įmonių marketingo strategijos	36
14 pav. Konkurencijos strategijos	39
15 pav. Bendrosios konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos	39
16 pav. Strateginis pozicionavimas	41
17 pav. Fokusuota segmentavimo ir pozicionavimo marketingo strategija	44
18 pav. Gyvybės draudimo rinkos augimas 2002 – 2007 m.	49
19 pav. Lietuvos gyvybės draudimo kompanijos pagal pasirašytas įmokas 2007 m.....	50
20 pav. Gyvybės draudimo paslaugų segmentavimo ir pozicionavimo strategijos tyrimo etapai	55
21 pav. UAB “Bonum Publicum” struktūra.....	66
22 pav. Vidutinis per mėnesį sudaromų sutarčių skaičius	73
23 pav. Vidutinė sudaromų sutarčių mėnesio įmoka ir trukmė.....	73
24 pav. Kriterijai pagal kuriuos segmentuojama UAB “Bonum Publicum“ rinka	75

25 pav. Segmentų vertinimo charakteristikos	75
26 pav. UAB “Bonum Publicum” tikslai	78
27 pav. Priemonės, kuriomis siekiama užsibrėžtų tikslų	78
28 pav. Sudaromų sutarčių pasiskirstymas pagal siūlomas draudimo rūšis.....	79
29 pav. UAB “Bonum Publicum” taikoma marketingo strategija	80
30 pav. Pozicionavimo žemėlapis	81

ĮVADAS

Temos aktualumas ir sprendimo būtinumas. Verslo pasaulis nuolatos tobulėja, vis sparčiau plečiasi paslaugų sektorius, kartu su juo vystosi bei populiarėja gyvybės draudimo paslaugos. Prieš kurią laiką, žmonės į gyvybės draudimo paslaugas žiūrėjo kaip į mažai kam prieinamą prabangos dalyką ar kaip į nepakankamai reikalingą ir nenaudingą paslaugą. Su laiku žmonės įprato drausti savo turtą, automobilius tačiau vis dar neteikia pirmenybės savo bei artimųjų gyvybės draudimui. Galbūt taip yra todėl, kad per mažai yra žinių apie šias paslaugas, žmonės bijo rizikuoti ir labiau pasikliauja savisaugos priemonėmis bei pinigų taupymu namuose. Tačiau šioms paslaugoms ypač išsiplėtojus Amerikoje, vakarų bei pietų Europoje pamažu ši tendencija pradėjo reikštis ir vidurio Europoje, tuo tarpu ir Lietuvoje. Keičiantis žmonių pragyvenimo lygiui, gyvenimo intensyvumui, požiūriui, poreikiams bei galimybėms, vis daugiau žmonių domisi gyvybės draudimu bei naudojami šia paslauga.

Tačiau esant ne itin palankioms ekonominėms aplinkybėms šalyje, vyraujant nedarbui bei mažėjant gyventojų pajamoms, mažėja finansinių paslaugų poreikis, nes didžioji dalis pinigų išleidžiama būtinojo vartojimo prekėms įsigyti. Tad bet kuri draudimo kompanija norėdama išlaikyti konkurencingumą rinkoje privalo vis daugiau dėmesio skirti pozicionavimo ir rinkos segmentavimo strategijų įgyvendinimui. Teisingai parinkta pozicionavimo strategija leidžia kompanijai išsiskirti iš konkurentų, akcentuojant savo privalumus, ypatybes taip sužadinant vartotojo susidomėjimą. Tuo tarpu rinkos segmentavimas padeda kompanijai pažinti savo pirkėjus, išsiaiškinti jų poreikius ir į tai orientuoti teikiamas paslaugas, kas šiuo metu yra ypač svarbu. Tačiau šie procesai yra pakankamai sudėtingi ir reikalauja daug laiko bei nuolatinio dėmesio. Netinkamai parinktos pozicionavimo ir segmentavimo strategijos gali atnešti nesėkmę kompanijai, dėl netinkamos orientacijos į vartotojų poreikius gali sumažėti vartotojų pasitenkinimas, o tuo pačiu ir pardavimai, todėl būtina šias strategijas nuolatos tirti, analizuoti bei tobulinti.

Problemos ištyrimo lygis. Augant vartotojų poreikiams, auga ir draudimo kompanijų pasiūla bei pačių kompanijų skaičius. Šiuo metu Lietuvoje veikia 10 gyvybės draudimo bendrovių, o jų skaičius nuolatos didėja, kaip ir vartotojų, besidominčių ir besinaudojančių šiomis paslaugomis. Kadangi konkurencija gyvybės draudimo pardavimų srityje yra pakankamai didelė, o panašaus pobūdžio tyrimų anksčiau atlikta nebuvo, buvo nuspręsta pasirinkti vieną sparčiausiai augančių Lietuvos gyvybės draudimo kompanijų UAB „Bonum Publicum“ ir ištirti šios kompanijos naudojamas pozicionavimo bei segmentavimo strategijas, kad išsiaiškinti, kokias būdais yra pelnomas vartotojų pasitikėjimas bei mažinama baimė naudotis tokio pobūdžio paslaugomis.

Mokslinės problemos esmė – kaip segmentavimo ir pozicionavimo strategija daro poveikį draudimo paslaugų pardavimams.

Darbo objektas. Segmentavimo ir pozicionavimo strategija.

Darbo dalykas. Segmentavimo ir pozicionavimo strategijos pritaikymas gyvybės draudimo UAB „Bonum Publicum“.

Darbo tikslas. Pasiūlyti gyvybės draudimo UAB „Bonum Publicum“ segmentavimo ir pozicionavimo strategijos modelį.

Iškeltas tikslas pareikalavo šių uždavinių sprendimo:

1. Išanalizuoti segmentavimo ir pozicionavimo teorinius aspektus, darančius įtaką strategijos formavimui;
2. Atlikti Lietuvos gyvybės draudimo bendrovių veiklos analizę;
3. Sukurti apibendrintą teorinį pozicionavimo ir segmentavimo strategijos modelį gyvybės draudimo UAB „Bonum Publicum“.
4. Atlikti empirinį gyvybės draudimo UAB „Bonum Publicum“ naudojamų pozicionavimo ir segmentavimo strategijų tyrimą.

Tyrimo metodai. Siekiant išsiaiškinti gyvybės draudimo UAB „Bonum Publicum“ taikomas segmentavimo ir pozicionavimo strategijas bus atliekama mokslinės literatūros, statistinių duomenų bei internetinių šaltinių loginė analizė ir interpretacija bei vienkartiniai tyrimai, tokie, kaip giluminis interviu ir anketinė kompanijos ekspertų apklausa.

Teorinė darbo reikšmė:

Atlikta įvairių autorių segmentavimo ir pozicionavimo teorinių aspektų analizė, kuri leido išskirti nagrinėjamos strategijos paskirtį bei atskleisti segmentavimo ir pozicionavimo sąryšį.

Įvertinus moksliniuose šaltiniuose pateikiamas segmentavimo ir pozicionavimo charakteristikas, susistemintos ir išskirtos pagrindinės strategijos, jų formavimo principai bei reikšmė.

Praktinė darbo reikšmė:

Sukurta originali segmentavimo ir pozicionavimo strategijos tyrimo anketa, kurios rezultatais galėtų pasinaudoti UAB „Bonum Publicum“ valdyba, savo kompanijos taikomos strategijos efektyvumui, vientisumui bei regionų vadovų požiūriui įvertinti.

Remiantis sukurtu apibendrintu segmentavimo ir pozicionavimo strategijos modeliu, nustatyta strategijos reikšmė kompanijos pardavimams bei koreguotini strategijos elementai.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Visų pirma, tiriamos paslaugų srities problema nėra plačiai analizuota ir apibendrinta praktiniais pavyzdžiais. Be to, analizuojamos draudimo kompanijos atstovybės yra išsidėsčiusios visoje Lietuvos teritorijoje, tad susiduriama su tyrimo atlikimo problema.

Taip pat tiriama specifinių žinių ir pakankamos kompetencijos reikalaujanti problema, kuriai atskleisti pasirinkti tiriamieji asmenys yra draudimo kompanijos ekspertai – regionų vadovai. Šie asmenys kurie yra pakankamai užimti todėl pasireiškia kontaktavimo su tiriamaisiais problema.

Darbo struktūra ir jos paaiškinimas. Darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, suskirstyti į 14 poskyrių, išvados bei pasiūlymai įmonei. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 94 puslapiuose, įskaitant 3 lenteles, 30 paveikslų. Taip pat pateikiami 6 priedai. Naudotos literatūros sąrašą sudaro 81 šaltinis.

1. SEGMENTAVIMO IR POZICIONAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Be segmentavimo neapsieinama orientuojantis į verslo planavimą, organizavimą, tyrimus, vykdymą bei kontrolę. Atlikus segmentavimą ir patenkinus vartotojų poreikius, galima ženkliai padidinti pardavimus, užimti didesnę rinkos dalį bei pagerinti savo kompanijos įvaizdį. Tuo tarpu pozicionuojant rinką, įmonė išskiriama iš visumos, siūlant didesnę vertę nei konkurentai. Vartotojai renkasi tuos produktus, kurie jiems teikia didžiausią vertę. Tam kad kompanija įgytų konkurencinį pranašumą, ji privalo pozicionuoti save, kaip galinčią pasiūlyti tiksliniams vartotojams prekes ar paslaugas už žemesnę nei konkurentai kainą, arba produktus su aukštesne kaina, bet turinčius didesnę vertę. Todėl šiame skyriuje bus aptarti rinkos segmentavimo būdai, tikslinės rinkos nustatymo kriterijai, pozicionavimo aspektai bei segmentavimo ir pozicionavimo strategijos.

1.1 Rinkos segmentavimo samprata

Prieš analizuojant rinkos segmentavimą reikia išsiaiškinti, ką mes vadiname rinka. Taigi, rinka gali būti skirtingai suvokiama ekonominiu ir marketinginiu požiūriu. Pagal V. Pranulį ir kt. (2000), ekonominiu požiūriu rinka – „pirkėjų ir pardavėjų susitikimo vieta, kur prekių mainų proceso metu veikia pasiūlos ir paklausos pusiausvyrą reguliuojantis mechanizmas, išreiškiamas kaina“. O marketingo požiūriu rinka – „visuma esamų ir potencialių vartotojų, siekiančių patenkinti savo poreikius pasikeičiant kuo nors vertingu su prekes ar paslaugas siūlančiais pardavėjais“.

Priklausomai nuo pirkimo tikslų ir pirkėjų pobūdžio V. Pranulis ir kt. (2000) išskiria penkis rinkos tipus:

1. *Vartojimo prekių rinka* - atskiri asmenys, bei šeimos, perkančios asmeniniam vartojimui.
2. *Gamybinės paskirties prekių rinka* – įmonės, perkančios prekes gamybiniam naudojimui.
3. *Prekybininkų – tarpininkų rinka* – asmenys arba firmos, perkantys prekes perpardavimui.
4. *Valstybinė rinka* – valstybinės įstaigos ir organizacijos, perkantys savo funkcionavimo užtikrinimui.

5. *Tarptautinė rinka* – apima visus minėtus tipus, kai operacijos atliekamos už šalies ribų.

Taigi, išsiaiškinus, kas yra rinka, galime pereiti prie nagrinėjamos temos – rinkos segmentavimo. Ph. Kotler (2003) teigia: „rinkos segmentavimas – tai rinkos skaidymas į atskiras pirkėjų grupes pagal jų poreikius, charakteristikas, elgsenos ypatybes. Anot V. Pranulio ir kt. (200), rinkos segmentavimas – rinkos skaidymas į dalis, kuriose vienodai ar panašiai reaguojama į marketingo veiksmus. Wikipedijos enciklopediniame žinyne pateikiamas šis segmentavimo apibrėžimas: „rinkos

suskirstymas į atskiras identifikuojamas dalis“. Rinkos segmentavimas pradedamas nuo rinkos tyrimo, kurio tikslas - rinkos dalies išskyrimas į atitinkamas grupes (segmentus). Rinkos segmentavimas pagal R. Urbanskiene – tai procesas, kurio metu išskiriamos skirtingos vartotojų grupės, sudarančios tam tikrą rinką, kurioms galima pasiūlyti skirtingus produktus arba taikyti atskirus marketingo pasiūlymus.

Rinkos segmentas apibrėžiamas, kaip stambi, lengvai atpažįstama pagal tam tikrus požymius (panašūs poreikiai, sugebėjimas pirkti, gyvenamoji vietovė, vartojimo prioritetai ir įpročiai) rinkos viduje esanti pirkėjų grupė. Pavyzdžiui, automobilių kompanija gali išskirti tokius keturis segmentus: pirkėjai kurie perka automobilį kaip važiavimo priemonę ar kaip prabangą, ar juos domina saugumas ar eksploatacijos išlaidos. Kalbant apie informacines technologijas galima išskirti duomenų bazių segmentus: vartotojai kurie vertina patikimumą ir saugumą ar galimybių platumą, paprastumą ar paprastą modernizavimo galimybę, pigumą ar atitikimą turimiems kompiuterių ištekliams.

Dažnai naudojama lanksčioji rinkodara, kai parduodamos prekės ar teikiamos paslaugos atitinka ne tik bendrus segmento poreikius, bet ir kai kuriuos individualius. Pvz.: kompanija Microsoft naudodama lankstųjį marketingą parduodama savo produkciją prie pagrindinės programos gali pasiūlyti ir papildomų, kurių kitiems vartotojams nereikia (prie “Microsoft office” paketo gali būti pridėtas “Ms Project” ar kita nepriklausanti bendrai pakuotei programa) Rinkos segmento rinkodara pranašesnė už masinę rinkodarą tuo, kad galima teikti labiau individualizuotas prekes ar paslaugas patrauklia kaina, ir tuo, kad įmonė gali lengviau organizuoti paskirstymo kanalus ir komunikacijos būdus [wikipedija].

Segmentuodamos rinką, bendrovės padalija didžiules, įvairių vartotojų turinčias rinkas į mažus elementus, kurių unikalius poreikius galima daug veiksmingiau patenkinti tik jiems skirtomis prekėmis bei paslaugomis. Dėl šios priežasties lengviau įgyti konkurencinį pranašumą bei lengviau pritaikyti prekes prie vartotojų poreikių. Pavyzdžiui draudimo rūšių parinkimas atsižvelgiant į individualius vartotojų poreikius (kaupiamasis, studijinis, pensijų, išgyvenimo atveju ar investicinis gyvybės draudimas).

Segmentavimas pagal J. Ensor (2001) yra reikalingas dėl šių priežasčių:

- Geresniam klientų poreikių patenkinimui – kiekvieno segmento poreikiai yra skirtingi, tai priklauso nuo daugybės veiksnių, kurie bus aptariami vėliau. Tad segmentavimas įgalina įmonę patenkinti atskirus vartotojų norus ir poreikius;
- Pelno didinimui – kiekvienas segmentas skirtingai reaguoja į kainas, tad segmentavimas leidžia pritaikyti kainą pagal kiekvieną segmentą ir taip padidinti pardavimus bei savo pelną;
- Lyderiavimui tam tikram segmente palaikyti – jei produktas atitinka tikslinio segmento poreikius, yra didesnė tikimybė, kad prekės ženklas taps dominuojančiu rinkoje;

- Vartotojų išlaikymui – produktų pritaikymas prie vartotojų leidžia organizacijai išlaikyti vartotojų lojalumą ir toliau stebėti jų kintančius poreikius;

- Koncentracijai į marketingo komunikacijas - segmentavimas atveria įmonei kelius identifikuoti specifinius media kanalus tikslinėms grupėms pasiekti, pavyzdžiui jaunos besidominčios mada moterys mieliau skaito mados žurnalus nei perka masinius leidinius ir t.t. [Ensor, 2001, p. 44].

D. Grundey (2008) teigimu segmentavimas suteikia įmonėms galimybę traktuoti kiekvieną segmentą skirtingai, parūpinant skirtingus produktus atitinkamam segmentui (vieni mėgsta Coca cola skonį, kiti – apelsinų), pasiūlant skirtingas kainas, išdėstant produktus ten, kur jie turi daugiau galimybių būti nupirkti orientuotos rinkos.

SMART internetiniame tinklalapyje teigiama, kad konkuruotų sėkmingai šiandienėse kintamose ir konkurencingose verslo rinkose, daugumai kompanijų masinis marketingas nėra pats tinkamiausias pasirinkimas. Todėl marketingo specialistai siūlo susimąstyti kompanijoms apie nišų marketingą ir susikoncentruoti į siauresnius rinkos segmentus. Rinkos segmentavimas yra pagrindas visų kitų marketinginių veiksmų.

Rinkos segmentavimo procesas anot R. Urbanskienės (2008) susideda iš 2 pagrindinių etapų:

1. Pirmas etapas:

- a. Segmentavimo kriterijų pasirinkimas;
- b. Išskirtų segmentų charakteristikų nustatymas;

2. Antras etapas:

- a. Tikslinių segmentų parinkimas;
- b. Tikslinių segmentų pasirinkimo strategijos numatymas;
- c. Kokius ir kiek segmentų verta pasirinkti?
- d. Kokie segmentai gaus didžiausią prioritetą?

Segmentavimas dažnai atliekamas keliais etapais, todėl skiriama pirminė ir galutinė segmentacija: *Pirminė segmentacija* – pradinis rinkos tyrinėjimų etapas, orientuojantis į maksimalų galimos rinkos segmentų skaičiaus analizavimą. *Galutinė segmentacija* – baigiamoji rinkos analizės stadija, susijusi su optimalių rinkos segmentų paieška, siekiant juose pozicionuoti produktus, atitinkančius vartotojų poreikius ir įmonės galimybes.

1.1.1 Rinkų segmentavimo būdai

Prieš segmentuodama rinką, įmonė pasirenka požymius, pagal kuriuos skirstys rinką į segmentus. Įvairūs marketingo specialistai pateikia daugybę rinkos segmentavimo būdų, tipų ir kriterijų, kurių apibendrinimas pateikiamas 1 lentelėje.

Rinkos segmentavimo būdai, tipai ir kriterijai

Autorius	Siūlomas segmentavimo modelis, kriterijai
G. Lancaster ir L. Massingham (1996)	Išskiria tokius segmentavimo kriterijus, kaip socio-ekonominiai kriterijai, gyvenimo būdas, apsipirkimo elgsena, vartojimo elgsena, ar naudos ieškojimas.
J. Baaker (1999)	<i>Klasterinis segmentavimas</i> , kuris numato segmentų skaičių, dydį ir jų charakteristikas. <i>Mišrus</i> - kuris įtraukia tokius kriterijus, kaip produkto pirkimas ir vartojimas, pirkėjų tipai, jų lojalumas bei kt.
V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius (2000)	<i>Vartojimo prekių rinkos segmentavimas</i> – parenkami geografinis, demografinis, psichografinis bei vartotojų elgsenos elgsenos kriterijai. <i>Gamybinės paskirties rinkų segmentavimas</i> - geografinis segmentavimas, segmentavimas pagal įmonės dydį, šakinis segmentavimas, segmentavimas pagal įmonių pirkimo požymius, segmentavimas pagal vartotojo elgseną.
L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2004)	Segmentų grupavimas pagal demografines, socialines ir ekonomines, geografines ir psichologines charakteristikas.
Ph. Kotler ir K. Keller (2006)	<i>Vartotojų rinkos segmentavimas</i> pagal demografinius, geografinius, vartotojų elgsenos ir psichografinius kriterijus. <i>Įmonių (organizacijų) rinkų segmentavimas</i> pagal geografinį, įmonės dydžio, šakinį, pirkimo ir vartotojo elgsenos kriterijus.
M. Kriaučionienė ir kt. (2006)	<i>Vartojimo prekių rinkos segmentavimas</i> <i>Organizacinių rinkų pirkėjų segmentavimas</i> , kuriam priskiriami tokie kriterijai, kaip: demografiniai kintamieji, technologiniai kintamieji, pirkėjų organizavimo sistema, situaciniai veiksniai, individualios charakteristikos.
D. Grundey (2008)	<i>Vartojimo prekių rinkos segmentavimas</i> <i>Organizacinių rinkų pirkėjų segmentavimas</i> – autorė nagrinėja keletą organizacinių rinkų segmentavimo modelių, kurie yra paremti daugybe kintamųjų, tokių, kaip: demografiniai kintamieji, valdymo kintamieji, pirkimo požiūris, situaciniai faktoriai, asmeniniai bruožai. Kitas modelis apima šiuos kintamuosius: naudos siekimas, psichologines ir psichografines charakteristikas, elgsena ir aplinkybės, geografiniai ir demografiniai kintamieji.
R. Urbanskienė (2008)	Įmonė rinką gali segmentuoti įvairiai, priklausomai nuo paties proceso atlikimo ir prekės ar paslaugų vartojimo tipo. Pavyzdžiui <i>makrosegmentacija</i> , kai rinka dalinama pagal regionus, šalis, jų industrializacijos laipsnį ir kt. Bei <i>mikrosegmentacija</i> , kai vienos šalies, regiono vartotojų grupės (segmentai) formuojami pagal detalesnius kriterijus (požymius). Autorė nagrinėja segmentaciją pagal <i>vartojimo prekes</i> , pagal <i>procesą</i> (gilyn ir platyn); <i>pirminę ir galutinę segmentaciją</i> ; pagal <i>produktą ir vartotoją</i> : bendrų prekių vartotojų rinkos ir gamybinės paskirties prekių rinkos segmentavimas bei kt. Išskiriami subjektyvūs (psichografiniai ir elgsenos) bei objektyvūs (geografiniai ir demografiniai) segmentavimo kriterijai ir segmentacija pagal kriterijų rinkinį. Taip pat išskiria tokius segmentavimo modelius paremtus klasterių sudarymu, prekių parametrais, besiremiančius naujų rinkos tendencijų nagrinėjimu, dviguba segmentacija ar funkcinių žemėlapių sudarymu ir kt.

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant 1 lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti, kad daugelis autorių siūlomų kriterijų bei modelių yra panašūs, tačiau pasitaiko ir skirtingų siūlymų. J. Baaker (1999) ir R. Urbanskienė (2008) teigia, kad yra nemažai rinkos klasifikavimo modelių. Dažniausiai yra naudojamas klasteriais paremtas segmentavimas, kuris numato segmentų skaičių, dydį ir jų charakteristikas. Tokio tipo metodu išsiaiškinama vartotojų tikimasi iš produkto nauda, jų poreikiai, nuostatos ir pan. Kitas paplitęs būdas yra mišrus segmentavimas, kuris įtraukia tokius kriterijus, kaip produkto pirkimas ir vartojimas, pirkėjų tipai, jų lojalumas bei kt. V. Pranulis ir kt. (2000) bei daugelis kitų marketingo

specialistų išskiria vartojimo prekių ir gamybinės paskirties segmentavimą. Kaip teigia R. Urbanskienė (2008) *Bendrų prekių vartotojų rinka* – „vartotojai perka ir vartoja prekes ar paslaugas savo asmeniniam namų ūkiui“, o *gamybinių prekių vartotojų rinkai* – „komercinės, pramoninės ir institucinės organizacijos, perkančios prekes ar paslaugas įmonės veiklai ar prekių gamybai“. Tuo tarpu Ph. Kotler ir K. Keller (2006) bei Grundey (2008) išskiria vartotojų rinkos segmentavimą bei įmonių (organizacijų) rinkų segmentavimą.

Vartotojų rinkos segmentavimas. Įvairūs apie marketingą rašantys autoriai, tokie, kaip Ph. Kotler (2003), J. Ensor (2001), V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius (2000), R. Virvilaitė (2007), R. Urbanskienė (2008) bei kt. išskiria keturis pagrindinius požymius, pagal kuriuos yra segmentuojama vartotojų rinka: *Objektyvūs*: geografiniai, demografiniai; *Subjektyvūs*: psichografiniai (gyvenimo stiliaus) ir elgesio ypatumai. Tuo tarpu G. Lancaster ir L. Massingham (1996) išskiria dar ir tokius segmentavimo kriterijus, kaip socio-ekonominiai kriterijai, gyvenimo būdas, apsipirkimo elgsena, vartojimo elgsena, ar naudos ieškojimas. O Bagdonienė ir Hopenienė (2004) siūlo grupuoti segmentus pagal demografines, socialines ir ekonomines, geografines ir psichologines charakteristikas. Tačiau paprastai segmentavimui naudojama kelių kriterijų kombinacija.

Pagal Ph. Kotler (2003), rinkos segmentavimas pagal *geografinį kriterijų* - tai rinkos skaidymas į skirtingus geografinius vienetus pagal tautas, valstybes, regionus, kraštus, miestus arba rajonus. Įmonė turi pasirinkti vieną ar kelias geografines vietas arba aptarnauti jas visas, tačiau atsižvelgiant į skirtingų vietovių vartotojų poreikius bei pageidavimus [1, 329-330 p.]. Remiantis kitų autorių nuomone, rinkos dar skaidomos pagal administracines teritorijas, vietovės geografines ypatybes ir kt.

Rinkos segmentavimas pagal *demografinį kriterijų* - tai rinkos dalijimas į grupes, remiantis demografiniais kriterijais, tokias kaip žmonių amžius, lytis, šeimos dydis, šeimos gyvenimo etapas, pajamos, veiklos pobūdis, išsilavinimas, religija, rasė bei tautybė. Šis kriterijus svarbus nes vartotojų poreikiai itin susiję su demografiniais veiksniais [1, 332 p.]. Ph. Kotler ir K. Keller (2006) teigia, kad demografinis kriterijus yra labai svarbus nes turi įtaką vartotojų poreikių susiformavimui, vartojimo dažnumui ir požiūriui į prekės ženklą.

Pagal amžių vartotojus galima skaidyti į keletą grupių: vaikai, paaugliai, suaugusieji ir pensijinio amžiaus žmonės. Su amžiumi keičiasi vartotojų galimybės bei poreikiai nes skirtingo amžiaus žmonės perka ir vartoja nevienodas prekes.

Daugumai įmonių yra svarbu rinką skaidyti pagal lytį. Ypač tai svarbu įmonėms, gaminančioms kosmetiką, tekstilės, asmeninio vartojimo prekes. Taip pat gali būti remiamasi išsilavinimo lygiu ar užimamomis pareigomis. Aukštesnes pareigas užimantys asmenys yra linkę pirkti brangesnes prekes.

Segmentuojant rinką pagal pajamas geriausia yra atsižvelgti, kokios yra šeimos mėnesio ar metų pajamos arba pajamos tenkančios 1 šeimos nariui, kadangi nuo pajamų lygio priklauso vartojimo struktūra.

Segmentavimo kriterijus gali būti šeimos padėtis ar šeimos dydis, nes kai kurios įmonės prekių gamybą ir pardavimus gali orientuoti tik viengungiems arba šeimoms. Segmentavimas pagal šeimos dydį lems perkamų prekių asortimentą. Segmentavimo pagrindu gali tapti ir tautybė ar rasė.

Psichografinis segmentavimas - tai pirkėjų skirstymas į įvairias grupes pagal jų socialinę klasę, gyvenimo būdą arba asmenines savybes. Tai pačiai demografini grupei priklausantys žmonės gali labai skirtis savo psichografinėmis savybėmis [Ph. Kotler, 335 p.]. Psichografiniams kriterijams priskiriama:

- Nuostatos tam tikrų prekių ar paslaugų atžvilgiu;
- Asmenybės charakteristikos, komunikabilumas, savarankiškumas, konservatyvumas ir pan.
- Gyvensenos požymiai (gyvenimo, pirkimo įpročiai).

Remiantis išvardintais požymiais, vartotojai gali būti segmentuojami į labai daug skirtingų grupių. Pavyzdžiui, įmonės, kurios skaido vartotojus pagal asmenybės bruožus, gali siūlyti prekes tik konservatyviems, tik savarankiškiems arba tik agresyviems klientams. Tad vartojimo prekes gaminančios įmonės vartotojus į grupes suskirsto pagal jų elgseną, kadangi vartojimo stilius nulemia, kokias prekes jis perka ir vartoja.

Rinkos segmentavimas pagal *vartotojų elgseną* – rinkos skaidymas į pirkėjų grupes pagal jų informuotumą apie prekę, požiūrį į ją, prekės naudojimą arba atsiliepinimus. Taip pat pagal paslaugų vartojimo motyvus, ieškomą naudą, vartojimo statusą, intensyvumą, prisirišimą prie paslaugos teikėjo. Vartotojas, kuris perka daug tos pačios rūšies prekių, sudaro patraukliausią rinkos segmentą. Rinkos segmentavimą patartina pradėti būtent nuo šio kriterijaus [1, 339 p.].

Rinkos segmentavimas pagal vieną iš minėtų kriterijų dažniausiai nesuteikia pakankamai informacijos, todėl dažniausiai derinami keli kriterijai. V. Pranulis ir kt. (2000), pateikia pavyzdį, jei yra pasirenkami 2 kriterijai: demografinis ir geografinis. Tokiu atveju yra galimybė tirti gyventojus pagal amžių, išsilavinimą, šeimos sudėtį, pajamas bei gyvenamąją vietą. Pagal išskirtus požymius susidaro nemažai segmentų, kurių vienu metu įmonė nepajėgi aptarnauti. Tad įmonė turi nuspręsti, kuriuos segmentus ji pageidauja aptarnauti, t.y. pasirinkti keletą ar vieną tikslinę rinką. Plačiau apie tai bus kalbama 1.1.2 skyriuje. Segmentavimo pagal geografinį ir demografinį kriterijų pavyzdys pateikiamas 2 lentelėje.

Segmentavimo pagal geografinį ir demografinį kriterijų pavyzdys

Amžius	iki 16 m.			
	16 - 30 m.			
	31 - 40 m.			
	41 - 60 m.			
	virš 60 m.			
Išsilavinimas	Vidurinis			
	Aukštasis			
Šeimos sudėtis	Viengungiai			
	Šeimos be vaikų			
	Šeimos su 1-2 vaikais			
	Daugiavaikės šeimos			
Pajamos	Mažos			
	Vidutinės			
	Aukštos			
		Dideli miestai	Vidutiniai ir maži miestai	Kaimai

Šaltinis: V. Pranulis ir kt. (2000)

Ph. Kotler (1999) dar siūlo rinkas suskirstyti į grupes pagal vartojimo statusą:

- asmenis, nenaudojančius prekęs;
- asmenis, kurie naudojo prekę, tačiau dėl kokių nors priežasčių nustojo naudoti;
- potencialius vartotojus;
- nuolatinius vartotojus.

O R. Urbanskienė (2008) dar siūlo rinkų segmentavimą pagal vartotojų lojalumą:

- Vartotojai su *absoliučiu* lojalumu;
- Vartotojai su *stipriu* lojalumu;
- Vartotojai su *nepastoviu* lojalumu;
- Vartotojai *be nustatyto* lojalumo.

Kai segmentavimo kriterijai, kuriais remiantis įmonė segmentuos savo vartotojus pasirinkti ir apibrėžti reikalavimai segmentams, galima pereiti prie segmentavimo modelio pasirinkimo. Literatūra pateikia keletą bazinių rinkos segmentavimo modelių. Svarbiausiu anot R. Urbanskienės (2008) laikoma vartotojų *klasterių analizė (taksonomija)*. Vartotojų klasteriai formuojami sujungiant į grupes tuos, kurie pateikia panašius atsakymus į duotus klausimus. Vartotojai gali būti sujungti į vieną grupę, jeigu jie yra vienodo amžiaus, turi vienodą pajamų lygį, įpročius ir pan. Vartotojų klasteriai formuojami sujungiant į grupes tuos, kurie pateikia panašius atsakymus į duotus klausimus. Vartotojai gali būti sujungti į vieną grupę, jeigu jie yra vienodo amžiaus, turi vienodą pajamų lygį, įpročius ir pan. Pvz., JAV yra plačiai žinoma klasterių analizė, vadinama PRIZM, kuri vartotojus klasterizuoja,

naudodamasi 1000-iu galimų socialinių - demografinių rodiklių. Ši sistema formuoja socialinius - demografinius segmentus visoje JAV teritorijoje. Pvz. yra išskirtas klasteris kurį sudaro sėkmingiausios profesinės karjeros asmenys. Šis klasteris taip pat atspindi aukštą pajamų lygį, išsilavinimą, nuosavybę, apytiksliai vidutinį asmenų amžių. Minėtą klasterį sudaro tik 7 proc. JAV gyventojų.

R. Urbanskienė (2008) teigia, kad egzistuoja ir kiti segmentavimo būdai:

1. Paremti *prekių parametrais*. Toks rinkos segmentavimo būdas yra ypatingai svarbus gaminant ir parduodant naujas prekes ;

2. *Besiremiantys naujų rinkos tendencijų nagrinėjimu*;

3. *Dviguba segmentacija*;

4. *Funkcinių žemėlapių sukūrimo* metodas - vykdoma dviguba segmentacija - pagal prekę ir vartotoją. Funkciniai žemėlapiai gali būti: pagal vieną kriterijų (segmentacija vykdoma pagal kokį nors vieną kriterijų ir vienos grupės prekėms); pagal daugelį kriterijų (analizuojama kokioms vartotojų grupėms yra skirta konkreti prekė ir kokie šios prekės parametrai yra svarbiausi pateikiant ją rinkoje). Funkcinių žemėlapių sukūrimo pagalba galima nustatyti, kokiam rinkos segmentui yra skirta tam tikra prekė, kokie jos funkciniai parametrai atitinka vienus ar kitus vartotojų poreikius. Būtina įvertinti visus kriterijus, kurie atspindi: vartotojų prioritetus, ir tuo pačiu metu techninius naujos prekės parametrus, kurių pagalba galima būtų patenkinti vartotojų poreikius. Visi išskirti kriterijai rikiuojami pagal svarbumo lygį kiekvienai vartotojų grupei. Taip pat nustatomos vartotojų grupės, kiekviena su savo skirtingu poreikių ir prioritetų rinkiniu. Toks segmentavimo būdas, leidžia dar prekės kūrimo stadijoje numatyti, kurie prekės parametrai turi būti patobulinti, arba nustatyti, ar rinka yra pakankamai talpi nagrinėjamai prekei.

5. *Segmentavimas pagal procesą: segmentacija gilyn*, kai segmentavimo procesas pradedamas nuo plačios vartotojų grupės ir laipsniškai ją siaurinant priklausomai nuo galutinio vartotojo sugrupavimo. *Segmentacija platyn* – prasideda nuo siauros grupės (segmento) vartotojų ir laipsniškai plečiamasi priklausomai nuo produkto naudojimo ir paskirties.

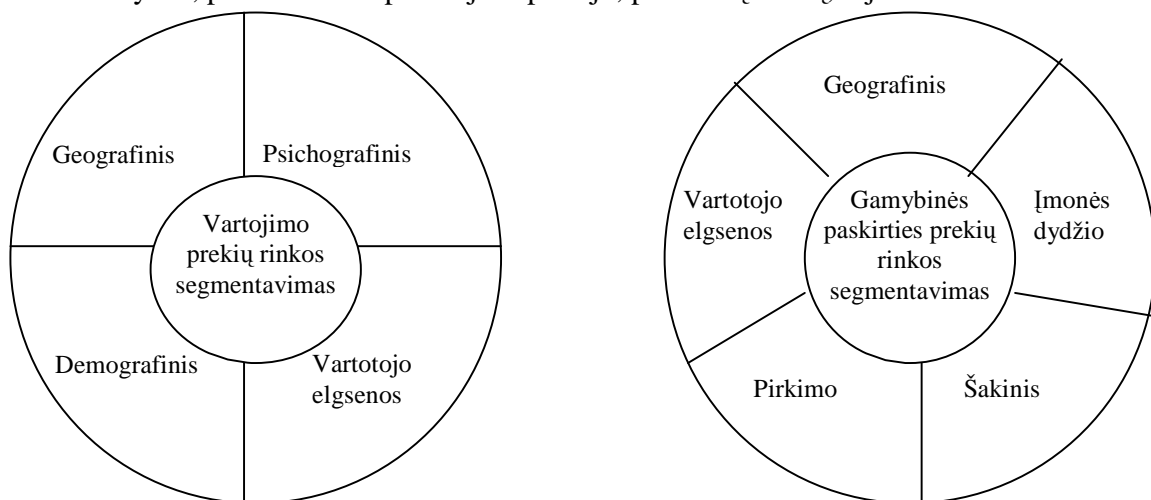
Įmonių rinkos segmentavimas. Atliekant įmonių rinkos segmentavimą, galima pasinaudoti kai kuriais vartotojų rinkos segmentavimo kriterijais, tačiau ne visoms prekių grupėms jis atitinka. V. Pranulis ir kt. (2000) išskiria vartojimo prekių ir gamybinės paskirties prekių rinkos segmentavimą, o pastarąsias rinkas siūlo segmentuoti pagal šiuos kriterijus:

Geografinis segmentavimas – segmentavimas pagal šalis, regionus, administracines teritorijas, miestus ir pan. Gali būti išskiriama vidaus, tarptautinė ir pasaulinė rinka. *Segmentavimas pagal įmonės dydį* – segmentus galima suskaidyti pagal įmonės didį, darbuotojų skaičių, pardavimo apimtį, pirkimo apimtį ir pan. *Šakinis segmentavimas* – segmentuojama pagal šakinę įmonės priklausomybę;

gamybinė įmonė, paslaugų įmonė, prekybos įmonė ir pan. *Segmentavimas pagal įmonių pirkimo požymius* – pirkimo dažnumas, užsakymų dydis, pirkimo politika, pirkimo procesas, pirkimo centro dydis ir t.t. *Segmentavimas pagal vartotojo elgseną* – vartotojų lojalumas, sprendimų priėmimo procesas, rizikos laipsnis, įmonės įvaizdis [Pranulis ir kt. 2000, 134 p.].

Segmentuojant pagal kelis požymius, pavyzdžiui, pramonės šaką ir rinką, galima išskirti 36 segmentus. Tačiau įmonė visų jų neaptarnaus, todėl reikia pasirinkti vieną ar keletą tikslinių rinkų. Kiek tikslinių rinkų pasirinkti, priklausys nuo įmonės išteklių, kiekvieno segmento svarbumo bei konkurencijos lygio. Kriterijus, pagal kuriuos yra segmentuojamos vartotojų ir gamybinės paskirties rinkos galima matyti 1 paveiksle. Tuo tarpu M. Kriaučionienė ir kt. (2006), D. Grundey (2008) ir kiti autoriai išskiria dar ir organizacinių rinkų pirkėjų segmentavimą, kuriam priskiriami sekantys kriterijai:

Demografiniai kintamieji – ūkio šaka, įmonių – pirkėjų skaičiaus apimtys, geografinė įmonių koncentracija; *Technologiniai kintamieji* – vartotojų technologijos, vartojimo statusas, intensyvumas, vartotojų poreikiai ir galimybės; *Pirkėjų organizavimo sistema* – pirkimo veiklų organizavimas, prioritetų struktūra, pirkėjo – tiekėjų santykių pobūdis, pirkimo politika; *Situaciniai veiksniai* – skubumas, standartizuoti bei individualūs užsakymai bei jų dydis. *Individualios charakteristikos* – socialiniai ryšiai, panašumas tarp tiekėjo ir pirkėjo, požiūris į riziką, lojalumas.



Šaltinis: V. Pranulis ir kt. 2000, p. 130 – 134

1 pav. Vartojimo ir gamybinės paskirties prekių rinkų segmentavimo palyginimas

D. Grundey (2008) pateikia keletą organizacinių rinkų segmentavimo modelių. Vienas iš pagrindinių remiasi 5 pagrindinėmis charakteristikomis, kurios skaidomos į dar smulkesnius kriterijus. Šis modelis yra labiau pritaikytas pramoninės rinkos segmentavimui:

1. DEMOGRAFINIAI KINTAMIEJI:

a. pramonė – i kokias pramonės šakas reikėtų koncentruotis, kurios būtų orientuotos į siūlomą produkciją.

b. Kompanija – į kokią įmonės dydį planuojama koncentruotis?

c. Išsidėstymas – į kokius geografinius plotus bus nukreiptos įmonės pastangos?

2. VALDYMO KINTAMIEJI:

a. Technologijos - kurios pirkėjo technologijos labiausiai domina įmonę?

b. Vartojimo statusas – į kokius vartotojų tipus (aukštas, vidutinis, žemas, visai nenaudojamas) įmonė koncentruojasi?

c. Pirkėjo pajėgumai – ar koncentruojamasi į vartotojus kurių poreikių sritis plati, ar siaura?

3. PIRKIMO POŽIŪRIS:

a. Pirkimo kriterijus – į kuriuos vartotojus verta koncentruotis, - siekiančius kokybės, papildomų paslaugų ar kainos?

b. Pirkimo politika, elgsena – ar orientuotis į kompanijas kurios teikia pirmenybę lizingui, pirkimo tinklams, patvirtintai kainai.

c. Santykių palaikymas – ar orientuosis i esamus ar naujus klientus?

4. SITUACINIAI FAKTORIAI:

a. Būtinumas – ar koncentruotis į vartotojus su skubaus pristatymo poreikiais?

b. Užsakymų dydis – ar orientuotis į mažus ar į didelius užsakymus?

c. Pritaikymas – ar orientuotis į bendrą, ar į specifinį produkto pritaikymą?

5. ASMENINIAI BRUOŽAI:

a. Lojalumas – ar orientuotis į tuos, kurie parodo aukštą ar žemą lojalumo lygį?

b. Rizikos priėmimas – koncentruotis į riziką prisiimančius ar rizikos vengiančius klientus?

Kitas D. Grundey (2008) pateikiamas organizacinių rinkų segmentavimo modelis remiasi šiomis charakteristikomis:

1. Demografinės:

▪ Klasifikacija pagal pramonės šaką - žaliavos, sudedamosios dalys, aprūpinimas priedais, valdymo sistema, aptarnavimas.

▪ Pagal organizacijos dydį – pajamos, darbuotojų skaičius ir t.t..

▪ Galutinio vartojimo pritaikymas – išparduotuvės, didmeninė ir mažmeninė prekyba.

2. Geografinės:

▪ Įmonės lokalizacija - šalis, miestas, regionas, rajonas ir kt.

3. Elgsena ir aplinkybės:

▪ Technologinis lygis (konservatyvus, inovatyvus).

- Vartojimo status – aukštas, vidutinis, žemas, nevartojamas.
- Organizacinė struktūra – pirkimas vienetais, pirkimo agentai, de-centralizuotai.
- Pirkimo politika - patvirtinta kaina, norimi tiekėjai, pirkėjo - pardavėjo santykiai.
- Sprendimų įtaka - orientacija į finansinę, techninę, marketingo, produkciją.
- Pirkimo tipas- sudedamųjų dalių, žaliavų, užbaigtų prekių, specialiosios paskirties.
- Kliento pirkimo padėtis – nenujaučiantis, suprantantis, informuotas, susidomėjęs, pasirengęs pirkti.

4. Psichologinės ir psichografinės:

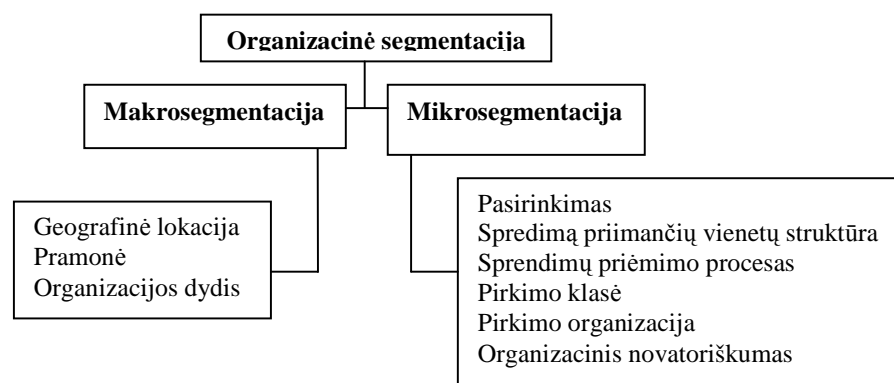
- Nuostatos, susijusios su produktu, prekės ženklu, pardavėju; rizika; inovacija; ekonomika.
- Lojalumas prekės ženklui ir įmonei – palankus produktui/prekės ženklui/įmonei; (ne)lojalus; atsitiktinis; nesvarbus.

- Asmeniniai bruožai – pirkėjo sprendimas formuojant modelį, patirtis, žinios.

5. Naudos siekimas:

- Ekonominė vertė – žema kaina ir aukšta kokybė;
- Aptarnavimas – techninė parama, taikomumas.
- Pristatymas – geografinis plotas, užsakymo dydis.

R. Urbanskienė (2008) teigia, kad įmonė rinką gali segmentuoti įvairiai, priklausomai nuo paties proceso atlikimo ir prekės ar paslaugų vartojimo tipo. Pavyzdžiui makrosegmentacija, kai rinką dalinama pagal regionus, šalis, jų industrializacijos laipsnį ir kt. Bei mikrosegmentacija, kai vienos šalies, regiono vartotojų grupės (segmentai) formuojami pagal detalesnius kriterijus (požymius). D. Grundey (2008) pateikia 2 paveiksle vaizduojamą tokio tipo segmentacijos modelį.



Šaltinis: D. Grundey, (2008)

2 pav. Organizacinių rinkų segmentavimas

J. Ensor (2001), R. Urbanskienė (2008) ir D. Grundey (2008) pateikia A Mitchel ir Stenfordo tyrimų instituto siūlomą segmentavimą pagal „VALS“ kriterijų rinkinį, kuris leidžia įmonei analizuoti

turingiau ir veiksmingiau. VALS (vertybių ir gyvenimo stilių) sistema, tai parengta vartotojų segmentavimo kriterijų sistema, kurioje panaudota daugelis demografinių ir gyvenimo stiliaus kriterijų. Ši sistema leidžia nustatyti tikslią vartotojų charakteristiką, nes atskiria viename regione gyvenančių vartotojų socialinę - ekonominę padėtį ir gyvenimo stilių.

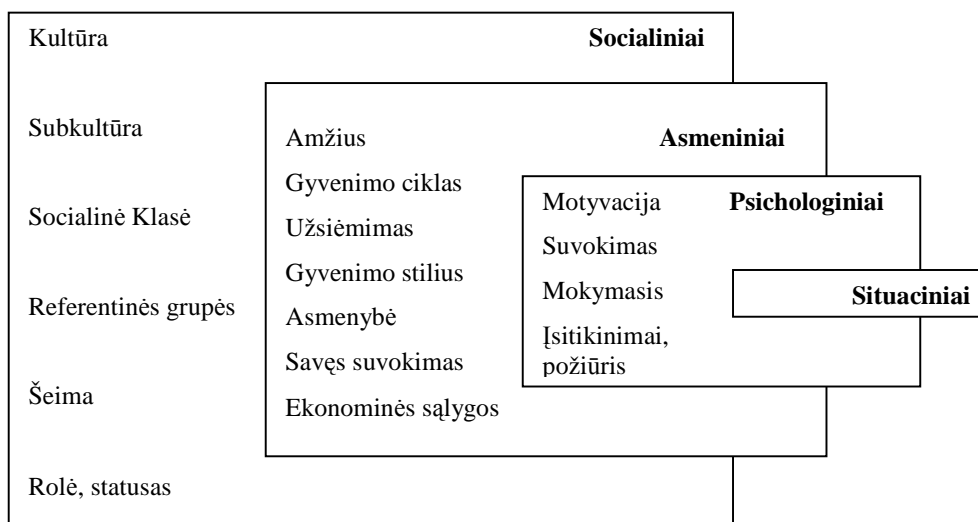
O kaip teigia R. Urbanskienė (2008), pasaulinėje praktikoje naudojami du principiniai rinkos segmentavimo modeliai:

- “*a priory*” - pakankamai aiškūs segmentavimo požymiai, segmentų skaičius, jų dydis, charakteristikos, vartotojų interesai. T.y. laikoma, kad segmentinės grupės yra jau suformuotos. Šis metodas taikomas tada, kai segmentavimas nėra einamojo tyrimo dalis, o tarnauja pagalbine priemone sprendžiant kitas marketingo užduotis, kai reikia labai tiksliai nustatyti rinkos segmentus, kai rinkos segmentų įvairumas yra neaukšto lygio. “A priory” galima naudoti ir kuriant naują produktą, orientuotą į žinomą rinkos segmentą.

- “*post hoc*” modelis taikomas, kai segmentavimo požymiai ir pačių segmentų turinys yra neapibrėžti. Šiuo atveju reikia tam tikrų tyrimų. P.v.z., Marketingo specialistas apytiksliai parenka daug interaktyvių kintamųjų respondentų atžvilgiu (metodas numato atlikti apklausą) ir toliau, priklausomai nuo išsakytos nuomonės į tam tikrų kintamųjų rinkinį, respondentai yra priskiriami atitinkamam segmentui. Sudarytas Interesų žemėlapis, nagrinėjamas antrą kartą. Šis metodas naudojamas segmentuojant bendrų prekių rinkas, kurių segmentinė struktūra, parduodamų prekių atžvilgiu, nenustatyta. Yra remiamasi prielaida, kad egzistuoja vartotojiška rinka, kurios struktūra nežinoma ir negali būti nustatyta “a priory”. Išskiriamos kelios “Post hoc” metodo efektyvumo sąlygos: mažiausiai 100 įmonės vartotojų (pirkėjų ar asmenų, kuriems kartą per mėnesį teikiama paslauga); galimybė apklausti įmonės vartotojus; reikalinga speciali programinė įranga.

Tam, kad tiksliai nustatyti reikiamus segmentavimo kriterijus, reikia suprasti, kokie veiksniai veikia pirkimo elgseną. Vartotojų pirkimams įtaką darantys veiksniai yra vaizduojami 3 pav.

Pagrindiniai veiksniai veikiantys vartotojo sprendimus yra skiriami į 4 pagrindines grupes: Socialinius, asmeninius, psichologinius bei situacinius. Įmonei šių veiksmų nuodugni analizė gali padėti kokybiškai ir tinkamai nustatyti segmentavimo kriterijus bei parinkti tikslines rinkas.



Šaltinis: J. Ensor (2001), p. 46

3 pav. Veiksniai, darantys įtaką vartotojų pirkimo elgsenai

1.1.2 Tikslinės rinkos nustatymas

Įmonė vykdydama savo veiklą, gali gaminti ir parduoti prekes, tinkančias visiems vartotojams arba atskiroms vartotojų grupėms. Pirmu atveju į rinką žiūrima, kaip į vienalytę, kurioje vartotojų poreikiai vienodi o antruoju atveju vartotojai skiriasi savo poreikiais, preferencijomis, piniginėmis pajamomis, įpročiais ir pan. Įmonė, organizuodama savo veiklą, atsižvelgia į tai ir orientuoja marketingo veiksmus į tam tikrų vartotojų grupių poreikių tenkinimą. Todėl atlikus rinkos segmentavimą, įmonė nusprendžia, kiek ir kokius segmentus ji pasiliks, kaip tikslinius, t.y. nusistato, kur įmonė nukreips savo marketingo kompleksą. Tikslinių rinkų atranka pagal Ph. Kotler (2003) – „kiekvieno iš rinkos segmentų patrauklumo įvertinimas, pasirenkant vieną ar kelis patraukliausius segmentus“.

Segmentavimo būdu rinka yra suskaidoma į atskirus segmentus ir, žinodama atskirų segmentų ypatybes, gali tikslingai veikti vartotoją. Nustačiusi ir išanalizavusi segmentus, įmonė gali pasirinkti, kuriuos segmentus ji aptarnaus. Segmentavimas leidžia pritaikyti prekes prie vartotojų poreikių, o tai savo ruožtu prisideda prie konkrečių prekių konkurencingumo ir pardavimo apimtys didinimo rinkoje.

Pagal Pranulį ir kt. (2000), rinkos segmentavimo efektyvumui pasiekti reikia šių sąlygų:

- Rinkos segmentai lengvai identifikuojami;
- Galima aiškiai nustatyti vartotojų bruožus;
- Segmentas yra pakankamai didelis ir pelningas, kad pateisintų jo pasirinkimą;
- Segmentas lengvai pasiekiamas rėmimo ir prekių paskirstymo veiksmais [V. Pranulis ir kt.].

Pagal Ph. Kotler ir K. Keller (2006) kiekvienas segmentas turi būti išmatuojamas, prieinamas, vertingas ir veiksmingas. Tuo tarpu L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2004) teigia, kad rinkos segmentaciją galima vadinti sėkminga tuomet, jei pavyksta išskirti segmentus, kuriems priklausančių vartotojų skaičius leidžia padengti sąnaudas ir dirbti pelningai. Todėl pasirinkti rinkos segmentai turi tenkinti šias sąlygas: lengvai identifikuojami, homogeniški, pakankamai dideli, pasiekiami rėmimo veiksmis. O, J. Baker (1999) nurodo 4 sąlygas: išmatuojamas (pakankamai didelis), reikšmingas, prieinamas, teisnus (galimybė teisėtai plėtoti strategijas, tam kad aptarnauti pasirinktus segmentus).

Wikipedijos enciklopedijoje pažymima, kad rinkos segmentai turi turėti šias savybes:

- Įvertinimo galimybė. Kompanijai svarbu įvertinti segmento ribas, perkamąją galią ir kitas segmento charakteristikas;
- Reikšmingumas. Segmentai turi būti pakankamai dideli ir pelningi. Segmentas – kiek įmanoma didelė vartotojų su vienodomis ypatybėmis grupė, turinti pakankamai perkamosios galios, kad dėl jos apsimokėtų kurti marketingo programas ir gaminti. Būtų nesąmonė kurti realizavimo ir gamavimo programas mašinoms, kurios skirtos žmonėms, kurių ūgis yra iki 150 cm.;
- Prieinamumas. Pardavėjams reikia pasiekti segmentus, kad juos aptarnautų;
- Išskirtiniai bruožai. Segmentas turi skirtis nuo likusios rinkos, turėti tik jam būdingų bruožų ir reakcijų. Jei vienišos ir ištekėjusios moterys vienodai reaguoja į parfumerijos gaminius, tai jos sudaro vieną segmentą, o ne du atskirus.
- Aktyvumas. Vartotojai turėtų priimti jiems pritraukti skirtą marketingo programą.

D. Grundey (2008) papildoma, kad kiekvienas tikslinis segmentas turi turėti identitetą – turi jungti narius, kurie gali būti panašiai apibūdinami, pvz. jautrus kainai, kai elgiasi skirtingai negu kitas segmentas. Taip pat kiekvienas segmentas turi patraukti tikromis manieromis, elgesiu. Todėl kiekvienam iš segmentų privaloma pasiūlyti potencialiai veiksmingą ir efektyviai veikiančią marketingo kompleksą.

Pasirenkant tikslinius rinkos segmentus būtina įvertinti segmentų patrauklumą bei įmonės galimybes šiuos segmentus aptarnauti. Kotler ir Keller (2006) nuomone, rinkos segmento patrauklumas yra vertinamas pagal tam tikrus požymius:

- Segmento dydis – didesni segmentai patrauklesni nei mažesni;
- Segmento didėjimo tempas – greitai didėjantys yra patrauklesni už lėtai didėjančius ar visai nedidėjančius;
- Konkurencijos intensyvumas – segmentai, kuriuose yra mažesnė konkurencija yra patrauklesni už tuos, kur yra intensyvi konkurencija;
- Pastovumas – mažiau kintantys segmentai yra patrauklesni už tuos, kurių dydis nuolat kinta;

- Masto ekonomija – segmentai, kuriuose galima pasiekti masto ekonomiją yra patrauklesni už tuos, kurie pasižymi pastoviu kaštų dydžiu..

Kad įmonė sugebėtų įsitvirtinti pasirinktuose patraukliausiuose segmentuose, įmonei reikia įvertinti turimus išteklius. Pagal Kotler ir Keller (2006) įmonėms vertinant savo pajėgumus segmente reikia atsižvelgti į šiuos aspektus:

- Santykinė rinkos dalis – tuo stipresnė įmonė, kuo didesnę rinkos dalį aptarnauja.
- Kainos konkurencingumas - kuo žemesni už konkurentų įmonės kaštai, tuo ji konkurencingesnė;
- Prekės ir paslaugos kokybė – kuo kokybiškesnės įmonės prekės ar paslaugos, tuo įmonė konkurencingesnė;
- Rinkos/vartotojų pažinimas – kuo geriau įmonė pažįsta savo vartotojus, tuo rinkoje ji stipresnė;
- Marketingo veiklos efektyvumas – kuo efektyviau kompanija vykdo savo marketinginę veiklą tuo didesnes galimybes turi rinkos segmente;
- Veiklos geografija – kuo platesnėje geografinėje erdvėje veikia įmonė, tuo konkurencingesnė tampa.

Įvertinus visus privalumus, turimus įgūdžius ir išteklius reikia nuspręsti ar šioje srityje įmonė yra pranašesnė už savo konkurentus. Ir galiausiai pasirinkti tiksliniais segmentais tuos, kurių vartotojams gali pasiūlyti geresnių nei konkurentų prekių. Pasirinktą tikslinę grupę sudaro grupė vartotojų, turinčių vienodus poreikius, kuriuos įmonė nusprendžia patenkinti.

1.2 Pozicionavimo samprata

Pozicionavimas pagal Ph. Kotler (2003) – „veiksmas, kurių reikia, kuriant įmonės pateikimą ir jos įvaizdį nukreipiant į tai, kad tikslinės vartotojų grupės sąmonėje būtų užimta išskirtinai teigiama padėtis“. Baker (2001) teigia, kad pozicionavimas yra tai, kuo vartotojas įsitikinęs apie įmonę, prekę ar paslaugą. Įsitikinimą sukelia tokios realios prekės charakteristikos, kaip kaina, paskirstymo kanalai, paslaugos tipai ir įvaizdis, kuris yra sukuriamas per reklamą, ryšius su visuomene, rėmimą.

„Produkto pozicija – kaip vartotojai apibrėžia svarbias produkto savybes. Tai produkto užimama vieta vartotojų sąmonėje, lyginant tą produktą su konkurentų produktais“.

„Suvokimo žemėlapis – produkto pozicionavimo priemonė, kai naudojant daugelį dimensijų matuojamas vartotojo suvokimas ir pirmenybės siekiant išsiaiškinti psichologinį atstumą tarp skirtingų produktų ar segmentų“. Ph. Kotler (2003).

V. Pranulis ir kt. (2000) teigia: „pozicionavimas – prekės ar įmonės įvaizdžio kūrimas vartotojo sąmonėje, siekiant išskirti ją iš konkurentų“.

Marketingo enciklopedijoje (2001) yra pateikiama dvi pozicionavimo rūšys: įmonės pozicionavimas ir prekės ženklo pozicionavimas. *Įmonės pozicionavimas* remiasi kainos, kokybės ir paslaugų derinimo pozicionavimu, o *prekės ženklo pozicionavimas* yra siejamas su konkrečiu pasiūlymu, bei požiūriu, kaip jis yra priimamas esamų ir potencialių vartotojų, atsižvelgiant į kitus konkuruojančius prekių ženklus.

Internetinis tinklalapis „Ant bangos“ pateikia šį pozicionavimo apibrėžimą: „Pozicionavimas - tai ne mados šauksmas. Tai proceso, parodančio, kaip žmogaus smegenys priima informaciją ir kaip ją vėliau naudoja, aprašymas. Tai taisyklės, kuriomis naudodamiesi, galime motyvuoti pirkėją rinktis būtent mus, o ne konkurentus“.

V. Zuzevičius (2005) teigia, kad pozicionavimas – vertingas, kad jo pagalba galima uždirbti, arba prarasti milijonus, netgi milijardus. Netgi mažos kompanijos teisingai išnaudodamos pozicionavimo dėsnius gali atsilaikyti prieš ypač dideles kompanijas. Kartais net ir labai didelės ir labai turtingos kompanijos nemoka pažvelgti į save iš šono, savikritiškai, ir priimti teisingus sprendimus. Dažniausiai kuo didesnė kompanija, tuo labiau jos vadovybė nutolusi nuo realių klientų ir pirkėjų lūkesčių, ir tuo labiau vadovybė nepaiso elementarių pozicionavimo taisyklių.

L. Šimonio (2006) teigimu, „pozicionavimas – tai būdas šiandieninėje informacija perkrautoje visuomenėje atsidurti pirkėjo mintyse“. Todėl visų marketingo „mūšių“ vieta yra žmogaus smegenys. Žmogaus smegenys pasižymi tuo, kad joms daug lengviau priimti informaciją, kuri koku nors būdu susijusi su jau turima. Štai kodėl buvimas „prieš“ toks efektyvus – jis susieja mus su jau esančia nuomone, perpozicionuoja didžiausio priešininko idėją ir tik po to priešpriešina jam save. Perpozicionavimas – tai pirkėjo mintyse esančios informacijos apie konkurentą pakeitimas kita, naudinga įmonei. Tik „ištrynus“ iš pirkėjo minčių seną informaciją, antru žingsniu galima įtvirtinti savąją. Tam, kad sėkmingai ji būtų įtvirtinta, reikia pirkėjo mintyse būti senosios idėjos alternatyva. Kitaip tariant, būti konkurento priešu [Lietuvos ryto internetinis tinklalapis].

Net nepastebime, kiek daug mus supančių brand'ų yra lyderiai, nes sugebėjo pirmieji mūsų mintyse užimti atitinkamos kategorijos pozicijas: *Omnitel*, pirmasis mobilaus ryšio operatorius; *Sinerta*, pirmoji pradėjusi restauruoti printerių tonelius; *Suslavičiaus*, pirmasis lietuviškas kečupas; *Pūkas*, pirmoji lietuviškos muzikos radijo stotis; *Maxima*, pirmasis didelių maisto prekių parduotuvių tinklas; *Jacobs*, pirmoji malta kava vakuume ir kt. Yra susiformavusi nuomonė manyti, jog pirmas visuomet yra „tikras“, „originalus“. Visi kiti automatiškai lyginami su pirmuoju, ir lyginami dažniausiai su neigiama išankstine nuostata. Tačiau aukščiau paminėti pavyzdžiai rinkoje nebuvo

pirmieji. Iš tiesų nėra svarbu pirmam atsirasti rinkoje. Svarbu yra pirmam atsirasti pirkėjo mintyse. Realybė yra ne tai, kas vyksta iš tikrųjų, o tai, kas vyksta pirkėjo mintyse. Pavyzdžiui, *Sinerta* nebuvo pirmoji įmonė, pradėjusi pildyti spausdintuvų tonerius. Bet ji buvo pirmoji, sugebėjusi su „tonerių pildytojų“ idėja įsibrauti į vartotojų mintis. *Pūkas* nebuvo pirmasis, pradėjęs transliuoti lietuvišką muziką. Tai jau darė Lietuvos radijas. Bet jis buvo pirmasis, sugebėjęs su „lietuviškos muzikos“ idėja įsibrauti į vartotojų mintis. *Jacobs* nebuvo pirmoji kava. *Eduscho* atsirado anksčiau. Bet *Jacobs* pirmieji atsidūrė pirkėjų mintyse. Taigi, atsiradimas pirmam rinkoje nereikia nieko. Rinkos karalius yra tas, kuris pirmas atsiduria pirkėjų mintyse. Kuris pirkėjo mintyse sukuria „originalo“ poziciją. Sugebėjimas pirmam atsidurti pirkėjų mintyse ir yra marketingo menas. Tam reikia drąsos, žinių, kantrybės, daug darbo ir, žinoma, pinigų.

Jei rinkoje pasirodoma vėliau nei konkurentai, L. Šimonis (2006) siūlo dvi išeitis: lyderio alternatyva arba surasti produkte pirkėjui svarbų atributą ir jo pagrindu sukurti naują kategoriją. Tapti tos kategorijos lyderiu. Pavyzdžiui, *Lavazza*, pirmoji brangi kava; *C&D*, pirmosios brangios dovanų parduotuvės; *Tele2*, pirmasis mažų tarifų mobilusis operatorius. Nė vienas iš šių produktų nekonkuruoja su didesniu ir tvirtesniu konkurentu kaktomuša. Kiekvienas produktas buvo pirmas savo sukurtoje naujoje kategorijoje – brangios kavos ar pigių parduotuvių [Delfi internetinis tinklalapis].

Kaip pavyzdžiui Norfa atėjo į rinką paskutinė, tačiau nepasidavė madai daryti "kūrybiškas" reklamas ir kaktomuša kovoti su Vilniaus prekyba, Iki, Rimi, tačiau pasirinko "pačios pigiausios" parduotuvės nišą. Ir ji jau trečia. Jei Iki ir toliau nieko nekeis, tik laiko klausimas, kai Norfa taps antra [Internetinis tinklalapis ant bangos].

Kiekvieniame versle, jam bręstant, atsiranda naujų kategorijų sukūrimo galimybės. Svarbu nepažiopsoti momento, pajauti, kada rinka jau subrendo naujai kategorijai. O po to drąsiai ją užimti. Žinoma, teks paaukoti savo pozicijas didelėje rinkoje, tačiau kaip prizas už tai bus galimybė dominuoti naujoje kategorijoje. Ir pelnas toje dominuojamoje kategorijoje gali pasirodyti kur kas didesnis, nei iš varganų pastangų kovoti dėl nors ir didesnės, bet jau užimtos rinkos [Delfi internetinis tinklalapis].

Pozicionavimo reikšmė vis didėja, kaip teigia L. Šimonis (2007) straipsnyje „Kodėl šiandien pozicionavimas dar svarbesnis nei prieš keliolika metų“. Vidutinė šeima virš 80% savo poreikių patenkina su viso labo maždaug 150 skirtingų produktų (kitai vadinamų SKU – standart keeping unit). Kai tuo tarpu *Maxima* SKU skaičiuoja tūkstančiais. Vargu ar atsirastų bent vienas, galintis tiksliai pasakyti, kiek šiandien skirtingų produktų kiekvienoje kategorijoje konkuruoja tarpusavyje. Pasirinkimo galimybės padidėjo dešimtis kartų. Ir nėra požymių, rodančių, kad tai gali sumažėti. 2005 metais Lietuvoje buvo leidžiami 325 laikraščiai, 434 žurnalai, veikė mažiausiai 8 lietuviški televizijos kanalai, išleistos 4223 knygos. Žmonija per pastaruosius dvidešimt penkerius metus sukaupe tokį pat

duomenų kiekį, kaip ir prieš tai buvusius penkis tūkstančius metų. Galiausiai internetas sukėlė tikrą informacijos sprogamą. Statistika teigia, kad šiandien kiekvieno Lietuvos smegenis atakuoja daugiau nei 250 reklamos žinučių. Radijuje, televizijoje, laikraščiuose, žurnaluose, gatvėse, kino teatruose, internete, net mobiliuosiuose telefonuose. Šioms reklaminėms žinutėms kiekvieną dieną Lietuvoje išleidžiama 1 000 000 Lt. Mūsų smegenys visiškai neprisitaikę prie tokio duomenų kiekio, todėl tokiam informacijos triukšme būti pastebėtam tarp daugybės konkurentų – sudėtinga. Vienintelis tikras būdas – susiaurinti savo idėją, sukcentruoti į ją visas savo pajėgas ir taip iškilti virš šio informacijos triukšmo. Kitaip tariant, išsiskirti iš konkurentų ir susikurti unikalią poziciją rinkoje. Lengviausia – pirmu patekti į rinką. Sunkiau – būti pirmojo alternatyva. Jeigu nesi nei pirmas, nei antras, belieka specializuotis vienoje siauroje srityje ir būti tos srities specialistu. Pavyzdžiui *Lavazza* tai padarė, tapdama brangia kava, *RelaxFM* tai padarė, tapdama bliuzą transliuojančia radijo stotimi. Bet kokiame atveju, norint šiame informacijos liūne būti pastebėtam, reikia prisitaikyti prie smegenų darbo ypatybių ir jomis naudotis.

Tam, kad susidorotų su milžinišku informacijos kiekiu, smegenys viskam „lipdo etiketes“. O pozicionavimas ir yra pastanga, kad prie mūsų „priliptų“ mūsų norima „etiketė“, tokia, kuri padėtų išsiskirti iš konkurentų minios ir paskatintų pirkėjus rinktis mus, o ne konkurentus. Taip, kaip *Lavazza* padarė su žodžiu „brangi“. *Sinerta* padarė su žodžiu „toneriai“. Nebūtinai visų smegenyse atsiranda vienodas žodis. Karatais ta pati etiketė vieniems gali būti teigiama, kitiems – neigiama. „Brangu“ daliai žmonių yra neigiama savybė, tačiau kitai daliai tai yra pageidaujamas atributas – nes tai pabrėžia jų statusą. Pavyzdžiui, Rolex ir yra perkamas dėl to, kad visi žino, jog tai brangus laikrodis. Pakeisti etiketes žmonių mintyse itin sunku, kartais ir neįmanoma. Nes jei norim pakeisti tą etiketę, reikia pakeisti žmogaus įsitikinimus, o tai paskutinis dalykas, kurį mes pasiruošę padaryti. Tik akivaizdi ir nenuginčijama nauja informacija tai gali padaryti (ir tai tikrai ne visų mintyse). Arba konkurentų ilgai daromos grubios klaidos.

Prieš dvidešimt metų užteko tik pagaminti, ir viską išpardavo, prieš dešimt – jau reikėdavo daug reklamuoti, dabar net ir milijoninio biudžeto nebeužtenka užkariauti rinką. Šiandien, norint būti sėkmingu, reikia atrasti neužimtą nišą rinkoje, išnaudoti konkurentų silpnąsias vietas. Neužtenka vien atsidurti parduotuvėje, reikia atsidurti rinkoje. Dėl informacijos pertekliaus pozicionavimas šiandien dar svarbesnis, nei prieš keliolika metų. Jo svarba laikui bėgant tik didės, teisingos „etiketės“ pasirinkimas taps lemiamu verslo sėkmės veiksniu. O įmonės, kurios rinkoje mintyse netaps reikšmingomis šiandien, po penkiolikos metų vargu ar beišliks [Pozicionavimo internetinis tinklalapis].

Kiekvienas organizacijos pasiūlymas rinkai gali būti diferencijuojamas pagal produktą, paslaugas, personalą arba įvaizdį. Pozicionavimo strategijos yra labai įvairios, dažniausiai jos naudoja asociacijas: produkto savybės; siūloma nauda; vartojimo progos; veikla; asmenybės; kilmė; kiti prekių ženklai; konkurentai.

Boston Consulting group pateikia keturių pramonės šakų matricą pagal konkurencinių pranašumų dydį ir svarbą. Ši matrica pavaizduota 4 paveiksle.

Galimybės išskirtinumui pasiekti	Daug	Mažas išskirtinumas	Specializacija
	Keletas	Ribotas išskirtinumas	Didelis išskirtinumas
		Mažas	Didelis
		Išskirtinumo įvertinimas	

Šaltinis: Ph. Kotler, (2003), 368 p.

4 pav. BCG matrica

Pozicionavimas yra skirstomas į etapus, tačiau skirtingi mokslininkai, tokie, kaip Hooley (2001), Walker, Boyd ir Larenche (2001) išskiria skirtingus pozicionavimo proceso etapus, kuriuos apjungia ir apibendrina R. Virvilaitė (2007):

- Konkuruojančių prekių identifikavimas;
- Apsisprendimo atributų identifikavimas ir jų reikšmingumo įvertinimas – yra svarbu išsiaiškinti, kurie prekės teikiami naudos elementai yra tinkami vartotojams;
- Vartotojų vertinimo įmonės ir konkurentų prekes ar prekės ženklus pagal apsisprendimo atributus nustatymas;
- Pozicionavimo žemėlapių sudarymas – tai nuomonių apie konkuruojančias prekes išdėstymo pasirinktos grupės asmenų sąmonėje. Pozicionavimo žemėlapis leidžia įmonei išvelgti neužimtą rinkos segmentą, matyti prekės ženklo poziciją rinkoje;
- Norimos pozicijos nustatymas - pozicija pasirenkama atsižvelgiant į rinkos segmento patrauklumą ir dabartinę ar potencialią stiprybę aptarnaujant rinkos segmentą;
- Pozicionavimo arba perpozicionavimo strategijos parinkimas;
- Pozicionavimo teiginio kūrimas – pozicionavimo teiginys turi nurodyti, kas pozicionuojama, kam skirtas, kas turi būti pabrėžiama. T.y. nurodoma tikslinė auditorija, į kurią yra orientuojamasi, siūlomo prekės ženklo privalumai, teikiama nauda.

Prekės ženklo pozicionavimas. R. Trout (2005) teigia, kad prekės ženklui yra svarbiausia atrasti neužimtą nišą žmogaus smegenyse ir būtinai ją užimti, t.y. “užpozicionuoti” jį ten, kur niekas

nėra nieko „užpozicionavęs“ arba kėsintis į konkurento silpnąjį pozicionavimą, pvz.: „pirmas“, „didžiausias“, „pigiausias“, „draugiškiausias“ ir pan. Tuo būdu, žmonės turės konkretų suvokimą apie jūsų prekės ženklą ir taip jis bus identifikuojamas.

Kaip teigiama „Dienos Duona“ (2007) interneto tinklalapyje, užsikabinti už vienos produkto ar prekės savybės, t.y. surasti savo pozicionavimą ir apie tai nuolat kalbėti reklamose iš pirmo žvilgsnio atrodo patrauklu, bet šiandien vienodėjant produktams ir ypač paslaugoms vienakryptė komunikacija ne tik, riboja prekės ženklą ir veiksmus, bet greičiausiai vartotojas įmonės nuolat brukamą savybę priskiria konkurentui. Pavyzdžiui vieniems „pigiausias“ yra Ežys, kitiems – Pildyk, vieniems „skaniausia“ yra Pizza Jazz, kitiems – McDonalds, vieniems „patogiausias menu“ yra SonyEricsson, kitiems – Nokia. O priešasčių, kodėl žmonės „pozicionuojamus“ suvokimus priskiria skirtingiems prekių ženkliams yra daug: vieni naudojami Tele2, moka mažai, o kito teta dirba Omnitel, todėl Ežys bus pigiausias, žmonės naudojami skirtingais telefonais, nes sąvokai „patogus menu“ kelia skirtingus reikalavimus, taip pat ir su kitais populiariais pozicionavimo teiginiais: skoniu, greitumu, paprastumu, dydžiu ir t.t. – kiekvienas suvokiame savaip.

Žmonės iš prekės ženklo patys atsirenka kas jam artima ir ką priimti, o ką ne, o prekės ženklas savo ruožtu stengiasi duoti kuo daugiau. Jei prekės ženklas yra daugialypis, paslankus, jis artimesnis žmonėms, todėl produktą bus lengviau parduoti. Komunikacijos ir, turbūt, apskritai viso marketingo uždavinys pasiekti, kad produktas ir prekės ženklas taptų kuo artimesnis žmogui, tam, kad reiktų kuo mažiau pastangų jį parduoti, todėl labai keista, kai elgiamės su produktais ir ypač su prekių ženklais taip, lyg nesuprastume, kad turime reikalų su žmonėmis – jis miega, pusryčiauja, eina į tualetą, puošiasi, valgo, dirba, važinėja dviračiu, eina į sporto klubą, prakaituoja, ravi daržus, kasa bulves, žaidžia ir dar daro tūkstančius dalykų. Žmogus yra įvairiapusis - būtent tokiais turi būti ir prekių ženklai [dienos duona internetinis tinklalapis].

Kaip teigia D. Aaker "Labai daug įmonių be tikslo dreifuoja, nieko konkretaus nesimbolizuodamos. Neturėdamos "organizacijos sielos" ir tikslios strateginės pozicijos, įmonės užsiima amžinu išpardavimu arba padrika pardavimo kanalų plėtra" Susisteminius vidines prekių ženklų valdymo problemas, galima išskirti tipiškąs realijas:

1. Nepakankamas vadovybės palaikymas. Požiūris į prekių ženklą kaip į taktinę priemonę.
2. "Biudžetas yra – pinigų nėra". Labai dažnai patvirtintas ir pasirašytas įvedimo (tyrimų, reklamos ir t. t.) biudžetas lieka tik dokumentų segtuve. Ir kiekviena sąskaita – tai būtinybė įrodinėti investicijų tikslumą.
3. Skirtingas prekių ženklo, jo idėjų ir tikslų supratimas įmonės viduje. Silpna sąveika su finansinėmis, gamybinėmis, administracinėmis ir kitomis tarnybomis.

4. Komandos nebuvimas. Visų arba kai kurių įmonės darbuotojų darbo su prekių ženklu motyvacijos nebuvimas, kuris pasireiškia slapto arba atviru sabotažu.

5. Vidinio ir išorinio prekių ženklo įvaizdžio prieštarumas. Vartotojų požiūris į bendrovę ir jos personalą nedera su sukurtu prekių ženklo įvaizdžiu arba dar blogiau – prieštarauja jam.

6. Požiūris į prekių ženklą kaip į taktinę priemonę

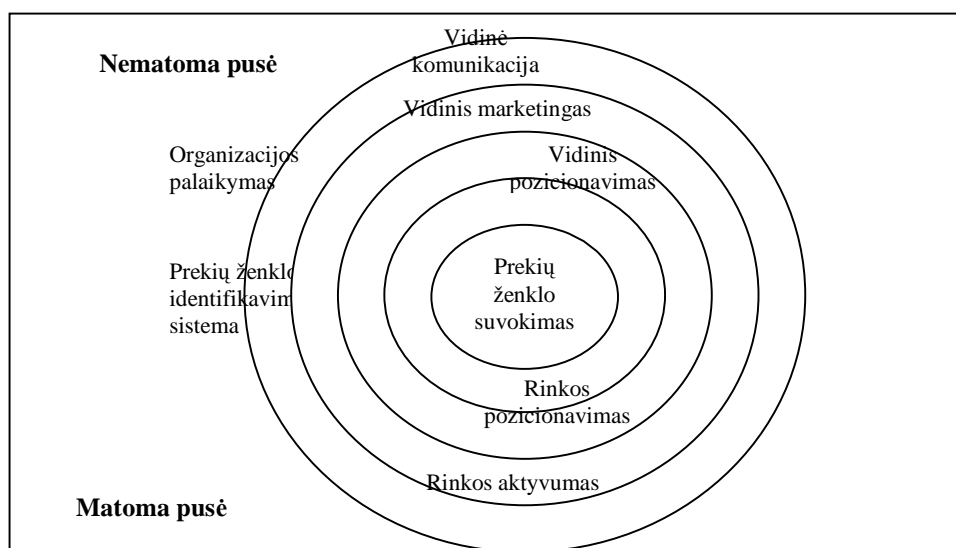
7. Prekių ženklo idėjos priklausomybė nuo prekių ženklo vadybininko.

8. Besaikė meilė prekių ženklui nepaisant rinkos realijų.

Kad šių problemų išvengti, reikalingas vidinis pozicionavimas – „tai požiūris į prekės ženklą, jo suvokimas, kokį norima suformuoti skirtingoms tikslinėms grupėms įmonės viduje (vadovybei, akcininkams, visam personalui). Jo tikslas – paversti kiekvieną darbuotoją aktyviu prekės ženklo puoselėtoju. Vidinio pozicionavimo pagrindas – vidinės komunikacijos procesas“. Taigi pagrindinė prekių ženklo vadybininko užduotis – pasirinkti poziciją, sukurti prekių ženklo įvaizdį ir jį skleisti naudojant komunikaciją susideda iš dviejų vienodai svarbių ir abipusiškai priklausomų sudedamųjų. Viena iš jų nukreipta į rinką, kita – į kompanijos vidų. Tai reiškia, kad vidinio marketingo priemonėmis (tiek organizacijos, tiek komunikacijos) reikia pasiekti tikslų bendrumo, kad kiekvienas darbuotojas suvoktų savo vaidmenį formuojant prekių ženklo kapitalą ir jo rinkos sėkmę. Vadinasi, prekių ženklo rinkos įvaizdžio kūrimas priklauso nuo kiekvieno bendrovės darbuotojo. V. Kaziliūnaitė (2005) žurnale „Marketingas“ lygina dažniausiai naudojamus prekių ženklo vadybos modelius. Šie modeliai pateikiami 1 darbo priede.

Lyginant šiuos modelius pastebima, kad klasikinis, dažnai naudojamas modelis, deja, yra nukreiptas tik į taktinių uždavinių sprendimą. Prekių ženklo kūrimas vertinamas kaip dar vienas reklaminis sprendimas.

Nors prekių ženklo lyderiavimo modelis turi nemažai pranašumų, išplėtus jo koncepciją pagal uždavinius, kuriuos tenka spręsti vidinio marketingo specialistams prekių ženklo vadybos modelis virsta dviejų polių modeliu, dviem abipusiškai priklausomomis sritimis – viena matoma vartotojui, kita nuo jo paslėpta. Slaptoji dalis – "kita Mėnulio pusė" – tai vidinis darbas, formuojantis strateginę prekių ženklo padėtį organizacijos viduje (5 pav.).



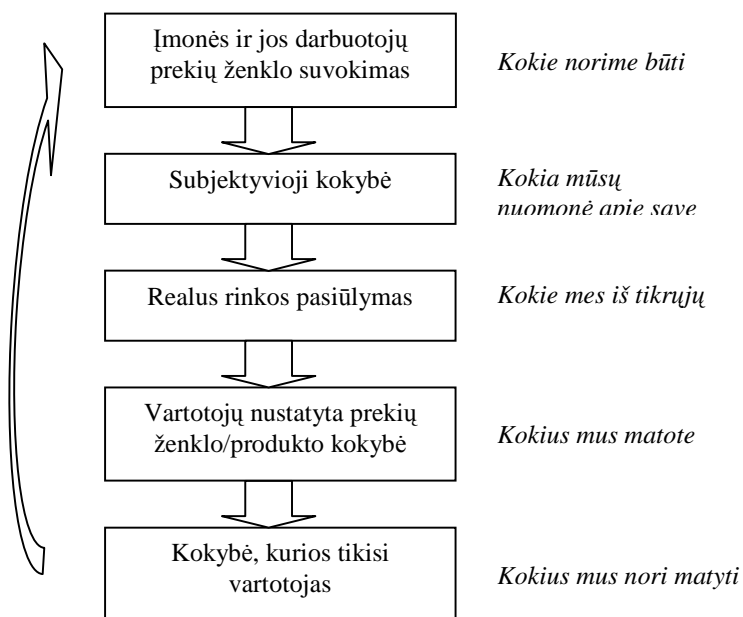
Šaltinis: V. Kaziliūnaitė (2005)

5 pav. Prekių ženklo vadybos koncepcijos „Kitos mėnulio pusės“ modelis

Verslo bangos internetiniame tinklalapyje teigiama, kad vidinis pozicionavimas paprastai prasideda nuo tikslinių grupių nustatymo. Ir tai jau ne vartotojai, o bendrovės darbuotojai ir jos partneriai. Tipiškas tikslinių grupių bendrovės viduje rinkinys yra: vadovybė; įvairūs funkciniai padaliniai; visas personalas; akcininkai (savininkai). Kai kuriais atvejais jų gali būti dar daugiau. Tikslinės grupės nustatomos atsižvelgiant, viena vertus, į jų interesus bei "klano" tikslus ir, antra vertus, į asmenines charakteristikas. Kitame etape kiekvienai iš tikslinių grupių atitinkamomis komunikacinėmis priemonėmis parodoma tinkama prekių ženklo strateginė pozicija. Reikėtų pažymėti, kad visi atliekami veiksmai privalo turėti tokius tikslus:

Informavimas. Kiekvienas darbuotojas turi žinoti ir teisingai interpretuoti prekių ženklo poziciją. *Supratimas.* Ir kiekvienas darbuotojas, ir komanda privalo suprasti prekių ženklo tikslus, vaizdinį ir poziciją rinkoje. *Įsitraukimas.* Pozicionavimas turi įtraukti kiekvieną įmonės darbuotoją – nuo sekretorės iki aukščiausios vadovybės. Visi nepriklausomai turi pildyti prekių ženklo pažadus. *Įkvėpimas.* Įsitrauktumo įgyvendinimas neįmanomas be įkvėpimo ir "nematant prekių ženklo pirkėjo akimis". *Kryptingumas.* Komanda privalo turėti elgesio standartus ir normas, įgyvendinančias prekių ženklo poziciją. *Lankstumas.* Prekių ženklo pozicijos evoliucija reikalauja įmonės darbuotojų požiūrio į prekių ženklą pokyčių [Verslo bangos internetinis tinklalapis].

Tinkamas vidinis pozicionavimas, atitinkantis vartotojų poreikius, – sėkmingo išorinio pozicionavimo garantas. Kuo mūsų savijauta bus artimesnė vartotojo poreikiams, tuo tiksliau mūsų pozicionavimą rodys reali prekė ir tuo geriau ta prekė bus priimta vartotojo (6 pav.).



Šaltinis: V. Kaziliūnaitė (2005)

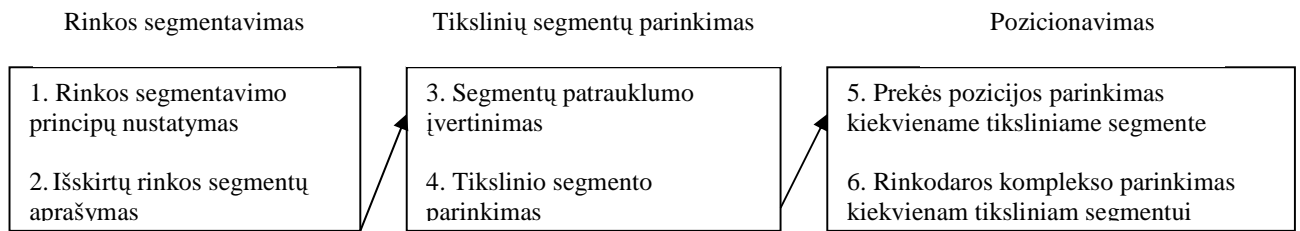
6 pav. Vidinio pozicionavimo modelis

Taigi, įgyvendinant prekių ženklo vidinio pozicionavimo koncepciją, būtina komanda, koordinuojanti skirtingų funkcijų atlikimą, vidinės komunikacijos užtikrinimas bei grįžtamojo ryšio užtikrinimas ir efektyvumo vertinimas [verslo bangos internetinis tinklalapis].

1.3 Segmentavimo strategijos

Kaip teigiama „Smart“ internetiniame tinklalapyje, pagrindinis rinkos segmentavimo strategijos tikslas yra patobulinti kompanijos konkurencinę poziciją ir kuo labiau patenkinti vartotojo poreikius. Taip pat pavieniai segmentavimo tikslai gali būti pardavimo apimčių padidinimas, išplėstas rinkos pasidalinimas bei sukurtas tobulos kompanijos įvaizdis. Rinkos segmentavimo teikiama nauda: 1) sukuriama tiksliai vartotojo poreikius atitinkantis produktas; 2) naudojama efektyvi veiksmingų kainų rėmimo politika; 3) išsiaiškinama tikslus kompanijos vartotojų vertinimas konkurentų atžvilgiu; 4) pilnai suderinamos visos marketingo strategijos. Tam, kad tinkamai išplėtoti rinkos segmentavimo strategiją, šiame procese yra naudojami trys pagrindiniai žingsniai: *rinkos segmentų identifikavimas* (atsižvelgiant į tam tikrus kriterijus, jo dėmesio centre atsiduria vartotojas, šie segmentai turi būti leistino dydžio, atskiriami, prieinami, suskaičiuojami ir vertingi); *rinkos pasirinkimas* – rinkos veiksmas, paremtas vartotojų poreikių išsiaiškinimu, konkurencinių galimybių įvertinimu, bendrais įmonės tikslais, taip pat finansiniais ir techniniais bei marketinginiais ištekliais; *pozicionavimas* – išskirtinių pranašumų prieš konkurentus ieškojimas (pavyzdžiui tokie apčiuopiami veiksniai, kaip

mažesnė nei konkurentų kaina, geresnė kokybė arba neapčiuopiami, kaip gera reputacija ir pan.). Ph. Kotler (2003) pateikia apibendrintą šių strateginių žingsnelių schemą, kuri pavaizduota 7 paveiksle.

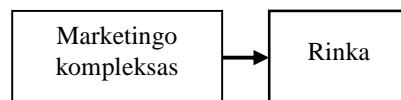


Šaltinis: P. Kotler, (2003), 324 p.

7 pav. Pagrindiniai rinkos segmentavimo strategijos žingsniai

Įvertinusi skirtingus segmentus, bendrovei tenka apsispręsti, kokius ir kiek segmentų ji planuoja aptarnauti – tikslinių rinkų pasirinkimas. Tikslinę rinką sudaro pirkėjų grupė, turinti tokias pačias savybes ir poreikius, kuriuos bendrovė nusprendžia patenkinti. P. Kotler (2003) išskiria 3 rinkos aprėpimo strategijas:

1. *Nediferencijuotasis marketingas*– „rinkos aprėpties strategija, kai bendrovė nesitaiko, prie skirtingų rinkos segmentų poreikių ir visai rinkai pateikia vienodą pasiūlymą“. Ši strategija yra įmanoma tuomet, kai skirtumai tarp rinkos segmentų yra nedideli, arba kai tikimasi, kad siūloma prekė tenkins visus rinkos segmentų vartotojų poreikius. Pagal R. Virvilaitę (2007), nediferencijuotą marketingą naudojanti įmonė pasiūlymus rinkai formuoja remdamasi vartotojų panašumais, o ne skirtumais. Įvaizdžiui vartotojų sąmonėje sukurti naudojama masinė reklama ir masinis prekių paskirstymas. Naudodama šią strategiją, įmonė sumažina kaštus, kadangi nereikia atlikti išsamių kiekvieno segmento tyrimų, nebūtina specializuoti rėmimo veiksmų. Galima suabejoti šios strategijos veiksmingumu, kadangi labai sunku sukurti tokią prekę ar paslaugą, kuri atitiktų visų rinkos segmentų vartotojų poreikius. Be to, kelių gali pastoti konkurentai, kurie į tuos pačius segmentus nukreips diferencijuoto ar koncentruoto marketingo strategijas ir taip labiau įvertins bei patenkins vartotojų poreikius. Šią strategiją atskleidžia 8 paveikslas.

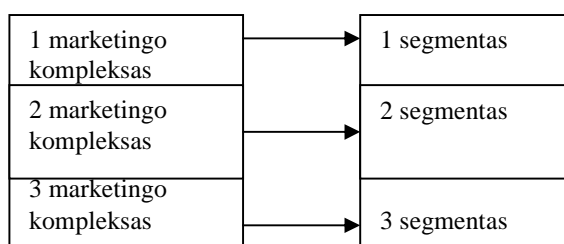


Šaltinis: V. Pranulis ir kt. (2000), p. 129

8 pav. Nediferencijuoto marketingo strategija

2. *Diferencijuotasis marketingas* – „rinkos aprėpties strategija, kai bendrovė pasirenka kelis rinkos segmentus ir kiekvienam iš jų renka skirtingus pasiūlymus“ [Ph. Kotler, (2006)]. Diferencijuoto marketingo strategiją pasirinkusios įmonės dažnai pasiekia didesnes pardavimo apimtis, nei

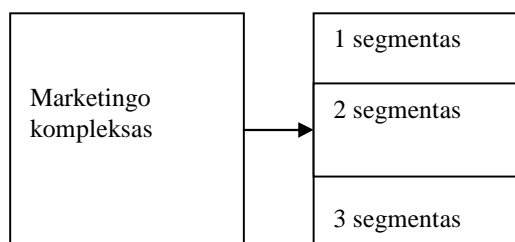
nediferencijuotą marketingo strategiją naudojančios įmonės. Ši strategija tiksliai atitinka marketingo sampratos esmę. Tačiau ne kiekviena įmonė yra pajėgi šią strategiją įgyvendinti, kadangi nuodugnus segmentų ištyrimas bei pasiūlymo pritaikymas kiekvienam segmentui atskirai reikalauja didelių lėšų [R. Virvilaitė (2007)]. Kaip teigia V. Pranulis ir kt. (2000), naudojant diferencijuoto marketingo strategiją, įmonėje didėja šios išlaidos: išlaidos prekės modifikavimui (mokslo tiriamiesiems darbams, naujos technologijos, speciali įranga); gamybos išlaidos; administracinės (marketingo tyrimams, paskirstymui ir rėmimui); rėmimo išlaidos (reklaminės kampanijos, pardavimų skatinimas).



Šaltinis: V. Pranulis ir kt. (2000), p. 129

9 pav. Diferencijuoto marketingo strategija

3. *Koncentruotasis marketingas* – „rinkos aprėpties strategija, kai bendrovė siekia užimti dideles vienos ar kelių mažesnių rinkų dalis“. Ši strategija pagal Ph. Kotler (2003) yra priimtina ribotus išteklius turinčioms įmonėms. Koncentruoti pastangas į negausų segmentą gali tiek mažos, tiek stambios įmonės, kadangi sėkmė rinkoje priklauso nuo sugebėjimo pastebėti ir tinkamai patenkinti specifinius segmento poreikius. Ši strategija yra rizikingesnė nei nediferencijuoto ir diferencijuoto marketingo strategijos, kadangi tikslinis rinkos segmentas gali sumažėti arba visai išnykti.



Šaltinis: V. Pranulis ir kt. (2000), p. 129

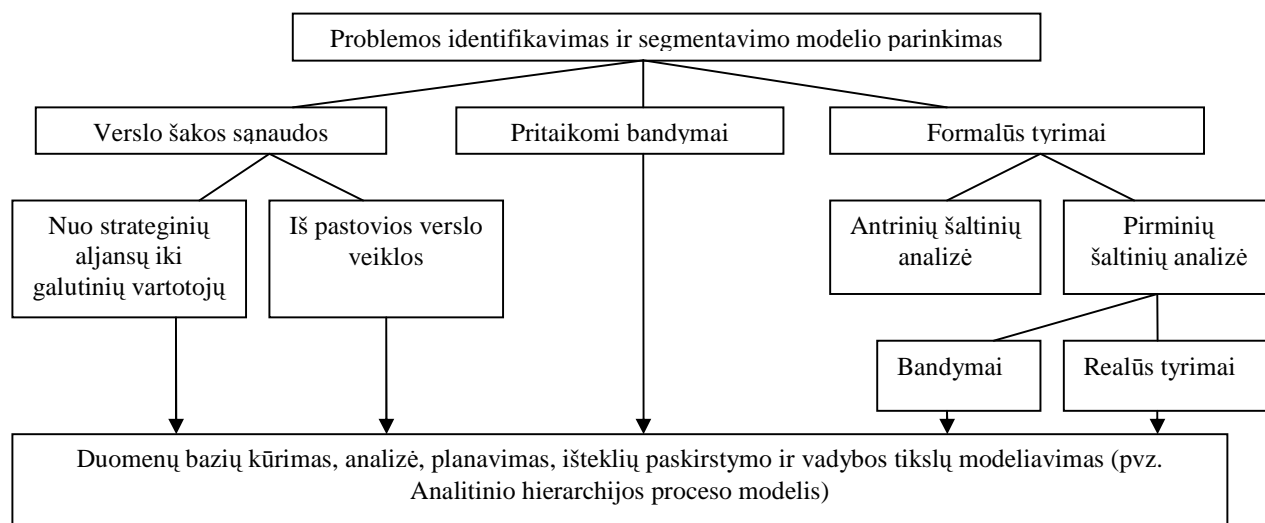
10 pav. Koncentruoto marketingo strategija

Pagal J. Baker (1999), rinkos ir verslo strategija turėtų būti pagrįsta tikslinių segmentų supratimu, poreikių atitikimu ar netgi jų viršijimu. Kaip pavyzdį galima paminėti elektrinių prietaisų vartotojų segmentavimą. Atliktas geografinis segmentavimas 2 iš 3 geografinių apskričių parodė, kad pardavimai 1 apskrityje padidėjo 18 proc, kitoje 12 proc., o likusioje pardavimai 10 proc sumažėjo.

Norint efektyviai pritaikyti segmentavimo strategiją J. Baker (1999), siūlo atsakyti į sekančius klausimus:

1. *Kaip rinka bus segmentuojama* – šis sprendimas remiasi apibrėžimu, kas bus laikoma segmentavimo pagrindu. Ar bus remiamasi produkto vartojimo intensyvumu, ar pardavimo teikiama nauda bei kt. Svarbiausia yra atskirti, kas yra produkto pirkėjai, kas ne, kurie iš jų yra jautrūs kainai, kurie ne, visi kiti kintamieji seka vėliau. Pasirinktas segmentavimo pagrindas turi glaudžiai sietis su strateginiais segmentavimo tikslais. Yra galimas bendrinis rinkos segmentavimas, kuris leistų organizuoti veiklą tiksliniuose segmentuose arba specifinis segmentavimas, kuris leistų įvesti į rinką naują produktą (pirkimo priežastys, naujo prekės ženklo pasirinkimo intencija) ar kitiems marketingo komplekso elementams įvertinti (pozicionuojant produkto vartojimą, rinkimąsi, pardavimo naudą, jautrumą kainai, reklamos priemonių naudojimą, lojalumą, bendrinį suvokimą apie rinką ir pan);

2. *Kokie rinkos tyrimai bus panaudoti plėtojant segmentavimo strategiją* – rinkos tyrimų kokybė priklauso nuo turimos informacijos kokybės. Yra būtina, tokia informacija kaip: rinkos dydis ir augimo tempai, kokiais kriterijais remiantis yra veikiami prekybos centrų pirkėjai, kuo remiasi įmonių ir jų konkurentų vartojimo suvokimas, demografinis prekybos vietų charakteristikos, reakcijos ir jautrumas konkurentų veiksams bei kt. 11 paveiksle yra pateikiamas segmentavimo tyrimo parinkimo planas.



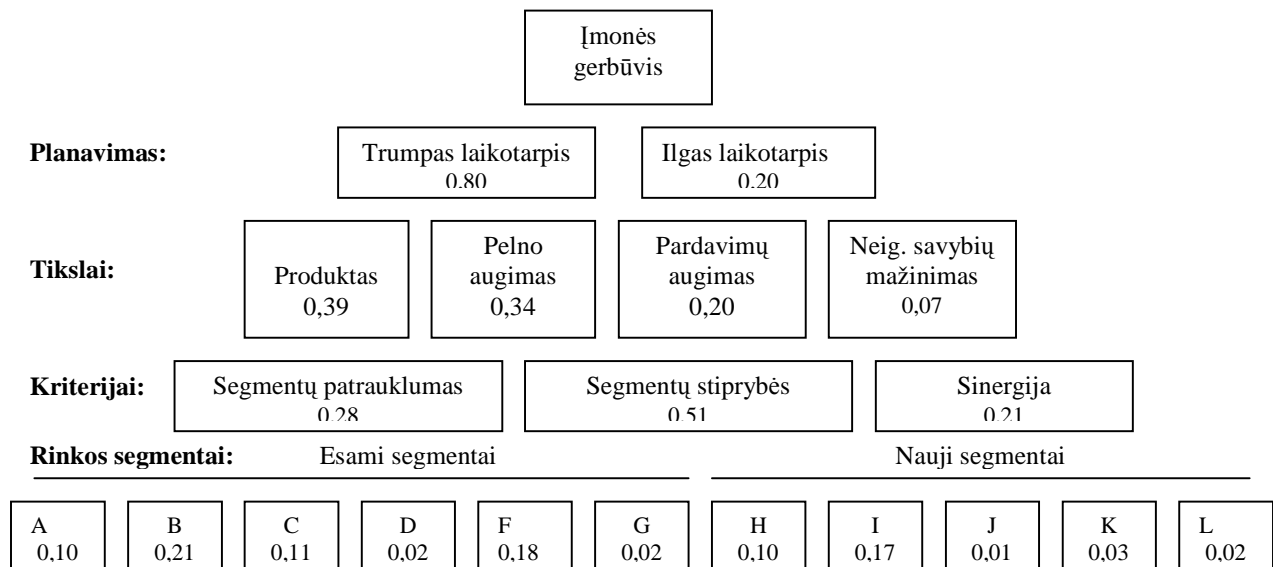
Šaltinis: J. Baker, (1999), p. 296

11 pav. Segmentavimo tyrimo planavimas

Pagrindinis formalios informacijos rinkimo tipas yra pirminiai rinkos tyrimai, ypač apklausos metodas, taip pat dažnai naudojama antrinių šaltinių analizė (demografinėms charakteristikoms tirti), pritaikomi tyrimai, skirti įvairioms rinkos charakteristikoms nustatyti bei sąnaudų tyrimai, kurie naudingi naujo produkto įvedimui į rinką. Nėra vieno geriausio metodo rinkos analizei atlikti, tad marketingo specialistai siūlo naudoti keletą informacijos rinkimo šaltinių.

3. *Kurie segmentai bus pasirinkti tiksliniais* – visi parinkti segmentai turi atitikti tam tikras sąlygas, jau minėtas 1.1.2 skyriuje. 12 paveiksle pateiktas pavyzdys iliustruoja, kaip gali būti sugrupuojami rinkos segmentai, vertinant juos pagal patrauklumą, įmonės numatomas stipriąsias puses ir t.t. Įvertinus šiuos kriterijus yra identifikuojami nauji segmentai. Modelis parodo ne tik naujus ar esamus segmentus pagal reikšmingumą, bet ir kaip reiktų paskirstyti išteklius tarp pasirinktų segmentų. *Kaip reiktų paskirstyti turimus išteklius tarp segmentų.* Kaip pateikiama AHP modelio rinkos segmentų parinkimo pavyzdyje, išteklių paskirstymą reiktų suprasti ne tik, kaip paskirstymą tarp segmentų, bet pažvelgti giliau: paskirstymą produktams, kainai, paskirstymui, rėmimui, reklamai bei kt. Didžiausia problema pasireiškia, kai reikia nuspręsti, kuris iš marketingo komplekso elementų yra svarbiausias ir kur turėtų būti paskirstyta daugiau išteklių, kur mažiau.

4. *Kaip segmentavimo strategija bus įgyvendinta.* Sunkiausias sprendimų etapas yra marketingo strategijos parinkimas, kuris atitiktų visus minėtus anksčiau gautus rezultatus ir jos įgyvendinimas. J. Baker (1999) teigimu, geriausia, kai strategijos įgyvendinimui yra apjungiami visi įmonės darbuotojai: reklamos kompanijos, pardavimo vadybininkai, produktų vadybininkai, sprendimų priėmėjai ir pan.



Šaltinis: J. Baaker, (1999), p. 297

12 pav. Rinkos segmentų pasirinkimas (Analitiniu hierarchiniu metodu)

Taigi, strategijos pasirinkimas priklauso nuo daugelio veiksnių: bendrovės išteklių (turint ribotus išteklius geriausiai tinka koncentruotos rinkodaros strategija), produkto variantiškumo (standartizuotiems produktams tinka nediferencijuotos rinkodaros strategija), produkto gyvavimo ciklo stadijos (pradinėje stadijoje palanku rinktis koncentruotos arba nediferencijuotos rinkodaros strategiją,

o brandos stadijoje rinktis diferencijuotos rinkodaros strategiją), rinkos homogeniškumo laipsnio. Taip pat kompanija turi įvertinti konkurentų taikomas rinkodaros strategijas [Ph. Kotler, p. 357].

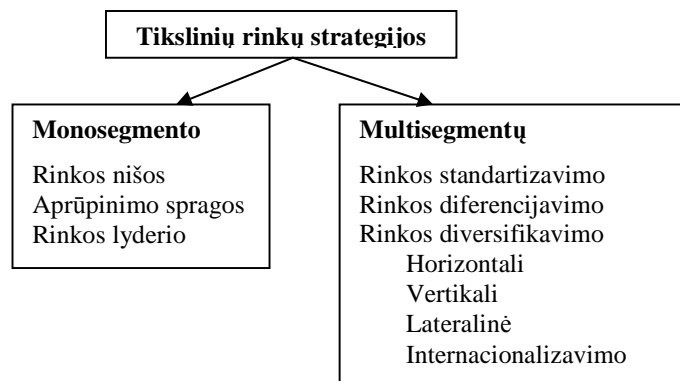
1.4 Pozicionavimo strategijos

Šiuolaikinėje marketingo teorijoje pozicionavimas laikomas ypač svarbiu dalyku. Pajuodis A. (2002) įvardina, kad marketingo literatūroje pozicionavimą autoriai vadina įvairiai: „marketingo strategijos branduoliu“, „marketingo širdimi“, „marketingo aukštąja mokykla“ ir pan.

Pozicionavimo strategija nustato vietą, kurią prekybos įmonė ketina užimti rinkoje konkurentų ir vartotojų atžvilgiu. Jos tikslas – išsiskirti iš konkurentų ir išryškinti savo profilį vartotojų sąmonėje. Pasiiekti išskirtinumo pasiseka tuomet, kai įmonė priartėja prie idealios pozicijos ir iš konkurentų išsiskiria savitais bruožais. Tai ypač svarbu įmonėms, kurios yra panašios, todėl gali būti lengvai pakeičiamos. Todėl šiuos objektus gali išskirti tik įvaizdis – kurio priimtinumas vartotojui formuoja jo lojalumą įmonei.

Pagal A. Pajuodį (2002) pozicionavimo strategijos skirstomos į tikslinių grupių (tikslinių rinkų) ir konkuravimo strategijas.

I. Tikslinių grupių strategijos. K. Barthas teigia, kad strategijas reikia skirstyti pagal tai, ar įmonė siekia įvaldyti vieną, ar kelis rinkos segmentus. Tuomet pagal segmento ir įmonės dydį yra parenkama strategija. Tikslinių grupių strategijos pateikiamos 13 paveiksle.



Šaltinis: A. Pajuodis (2002), p. 161

13 pav. Prekybos įmonių marketingo strategijos

Jei įmonė yra orientuota į vieną segmentą, vadinasi, ji naudoja monosegmento strategiją arba kitaip dar vadinamą rinkos specializavimu. Tačiau įmonės dažnai orientuojasi į kelis rinkos segmentus. Tuo atveju jos naudoja multisegmentų strategijas, kiekviena jų aptariama plačiau.

Monosegmento strategijos:

Rinkos nišos strategija. Rinkos niša – tai rinkos segmentas, kurio specifiniai poreikiai tinkamai nepatenkinami ir jis priverstas savo poreikius tenkinti tokiose pirkimo vietose, kurios ne pilnai atitinka jo poreikius. Pozicionavimo modelyje rinkos niša pasireiškia palyginti dideliu realių pirkimo vietų nuotoliu nuo idealios pirkimo vietos. Rinkos nišą dažniausiai sudaro siauros vartotojų grupės, kurios dėl smulkumo konkurentų nedomina. Tad ši strategija yra tinkama mažoms įmonėms, kurioms ir nedidelis segmentas gali sudaryti pelningos veiklos galimybes. Taip pat rinkos strategijos alternatyva gali būti naujos prekės ar paslaugos pasiūlos formavimas, kuris sukeltų vartotojų poreikį. Šiuo atveju pasiūla sukuria naują vartotojų segmentą.

Aprūpinimo spragos strategija – kai norima įsisavinti segmentą, kurio poreikių esama įmonė nepajėgi patenkinti, pavyzdžiui dėl savo smulkumo. Ši strategija atveria galimybę eiti į rinką nesukūrus specifinių pranašumų prieš konkurentus ir nepretenduojant į jo rinkos dalį. Tačiau toks nepakankamai aprūpintas rinkos segmentas gali ilgainiui atkreipti konkurento dėmesį.

Rinkos lyderio strategija – kai tam tikrame rinkos segmente, įmonė turi galimybę pateikti analogišką pasiūlą priimtinesnėmis arba tokiomis pačiomis kainomis, tačiau geriau segmento specifinę paklausą atitinkančias prekybos paslaugas. Todėl šioje strategijoje skiriami kainų lyderio ir kokybės lyderio variantai. Lyderio pozicija pasižymi paprastesne sąnaudų struktūra ir turi pajėgų valdymo personalą, kuris konkurencinėje kovoje sugebėtų tą pranašumą realizuoti. Tuo tarpu kokybės lyderystė galima tada, kai tam tikram rinkos segmente pastebimas neatitikimas tarp poreikių ir konkuruojančios pasiūlos struktūrų. Pozicionavimo modelyje tokia rinkos situacija pasireiškia tuo, kad įvaizdžio erdvėje nėra vienas konkurentas neužima pozicijos, artimos idealiam įvaizdžiui. Kokybės sąvoką šiuo atveju papildo įvairios papildomos su preke susijusios paslaugos. Būtent per jas ir yra įgyjamas konkurencinis pranašumas [Pajuodis A. (2002) p 161].

Multisegmentų strategijos:

Rinkos standartizavimo strategija, kai sąmoningai atsisakoma savo pasiūlą orientuoti į atskirų segmentų specifiškumą. Šios strategijos tikslas yra su vidutine pasiūla aptarnauti kuo didesnę kiekį vartotojų iš įvairių rinkos segmentų. Ją domina tai, kas sieja vartotojus, o ne tai, kas juos skiria. Jai būdinga agresyvi kainų politika, todėl ji kartais rizikuoja nes gali funkcionuoti rinkoje tol, kol bus galima vyrtauti rinkoje kainomis. Kai tai bus nebeįmanoma, yra tikimybė prarasti didžiąją dalį vartotojų, nes be mažų kainų tokia įmonė neturi daugiau išskirtinumų prieš konkurentus. Šiai strategijai būdinga ypač palanki išlaidų struktūra.

Rinkos diferencijavimo strategija – konkurencinio pranašumo siekiama diferencijuota pasiūla. Ši strategija įgyvendinama 2 būdais: diferencijuojant prekių pasiūlą, kai įmonė vienoje pirkimo vietoje

skirtingoms pirkėjų grupėms pateikia diferencijuotą asortimentą. Pavyzdžiui moteriškų drabužių parduotuvėje gali būti įrengtas atskiras skyrius ypač madingų drabužių, drabužių jaunimui ar nestandartinių dydžių skyriai. Tačiau tokia strategija “viskas po vienu stogu” gali būti neefektyvi, nes pirkėjai gali nenorėti pirkti toje pačioje parduotuvėje jei pirkėjui yra svarbus statusas, jis bijos gadinti savo įvaizdį, pirksdamas parduotuvėje, kur lankosi masinis pirkėjas. Kita strategijos įgyvendinimo forma yra įgyvendinama naudojant skirtingus prekybos objektų tipus, besiskiriančius papildomomis paslaugomis.

Rinkos diversifikavimo strategija – kai prekybos įmonė savo veiksmus nukreipia į naujas veiklos šakas arba naujus prekybos objektų tipus. Prekybos įmonėse pastebimos tokios diversifikavimo alternatyvos:

- Asortimento išplėtimas už tradicinių šakos ribų;
- Rinkos įsisavinimas panaudojant naują įmonės tipą;
- Įmonių, esančių skirtingose ūkio pakopose, integravimas;
- Naujos veiklos, kuri nesisieja su dabartine pradėjimas;
- Veiklos išplėtimas į užsienio rinkas.

Pajuodis A. (2002) išskiria šias rinkos diversifikavimo formas:

Horizontalusis diversifikavimas – remiasi asortimento ir prekybos objektų diversifikavimu. Įmonė pradeda dirbti naujoje šakoje arba atidaro naujo tipo filialus.

Vertikalusis diversifikavimas – prekybos įmonė savo veiklą pradeda gretimoje ūkio šakoje.

Lateralinė diversifikacija – prekybos įmonė pradeda veiklą srityse, kurios neturi nieko bendro su prekybine veikla. Pavyzdžiui supermarketų tinklą turinti įmonė atidaro turizmo agentūrą arba draudimo bendrovę.

Internacionalizacija – kai prekybos įmonė peržengia savo šalies ribas, steigiamos naujos įmonės užsienio šalyse arba įsigyjamos ten egzistuojančios [Pajuodis A. (2002) p. 162 – 165].

II. Konkūravimo strategijos. Renkantis vieną ar kitą tikslinių grupių strategiją įmonė anot A. Pajuodžio (2002) turi pasirinkti 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, galima teigti, kad pozicionavimas pagrindžia numatomą įmonės elgseną ne tik vartotojų, bet ir konkurentų atžvilgiu. Yra išskiriamos kelios konkuravimo strategijos, kurios pateikiamos 14 paveiksle.

Elgsena/Siekiamas poveikis	Konkurencijos išsaugojimas	Konkurencijos pašalinimas
GYNIMASIS	Prisitaikymo strategija Atsitraukimo strategija Išvengimo strategija	Kooperavimosi strategija
PUOLIMAS	Profiliavimo strategija	Kovos strategija

Šaltinis: Pajuodis A. (2002) p. 164

14 pav. Konkurencijos strategijos

Anot Porter (2005) bendrosios konkuravimo strategijos dėl kurių įmonė įgyja ilgalaikį konkurencinį pranašumą yra trys: išlaidų lyderio, diferenciacijos ir koncentracijos.

		Išlaidų mažinimas	Diferenciacija
Konkurencijos mastas	Dideli rinkos segmentai	<i>Išlaidų lyderio strategija</i>	<i>Diferenciacijos strategija</i>
	Nedidelis rinkos segmentas	<i>Koncentracija į išlaidas</i>	<i>Koncentracija į diferenciaciją</i>

Šaltinis: Porter (2005)

15 pav. Bendrosios konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos

Aptariant 15 paveiksle įvardintas konkuravimo strategijas, galima teigti, kad **išlaidų lyderio strategija** pasižymi tuo, kad įmonė savo veiklą grindžia ištekliais, kurie užtikrina mažiausias išlaidas šakoje, kurioje ji veikia. Sugebėjimas efektyviausiai valdyti išteklius leidžia įmonei pasiekti mažiausias išlaidas savo veiklos šakoje ir tuo pačiu įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Išlaidų lyderio strategija reikalauja daug dėmesio išlaidoms kontroliuoti ir minimizuoti. Išlaidų mažinimas suteikia įmonei galimybę parduoti savo prekes mažiausia kaina. Šios strategijos privalumai:

1. tiesioginių konkurentų atžvilgiu ši strategija leidžia gauti didesnę negu vidutinį pelną šakoje ir jaustis joje saugiau; investuoti į kitus konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinius; didinti užimamą rinkos dalį;
2. potencialių konkurentų atžvilgiu tai labai patogu, kadangi sumažina tokių įmonių interesą įeiti į rinką – įėjimo išlaidos visada yra didesnės, o pelnas – negarantuotas;
3. pirkėjų ir tiekėjų atžvilgiu tai apsaugo nuo jų derėjimosi galios.

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

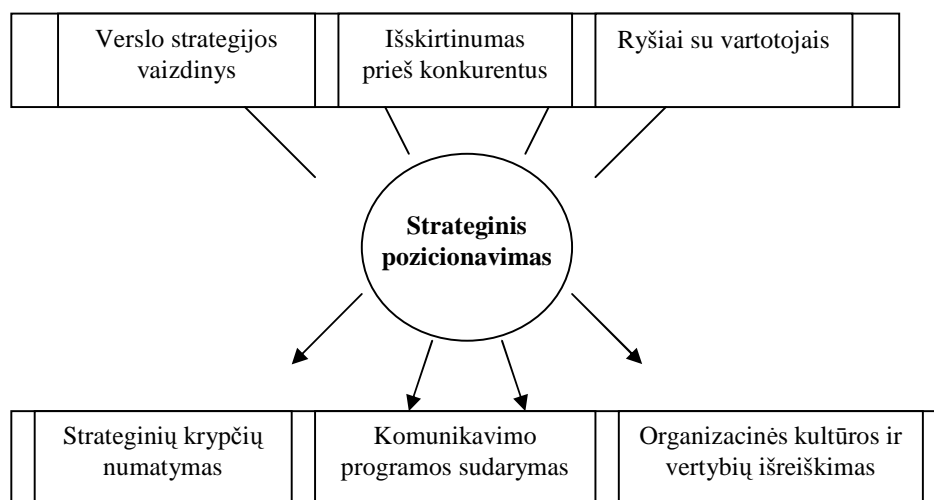
matomomis prekės ar paslaugos charakteristikomis ir gali būti pasirinkimo veiksnys. Tai visų pirma dydis, spalva, forma, technologija ir kita. Tuo tarpu neapčiuopiami ypatumai pagrįsti labiau emocijomis, jausmais, socialiniais ir psichologiniais veiksniais (pavyzdžiui, statuso, išimtinumo, individualumo siekis ir panašiai). Diferenciacija visada didina prekės kainą. Ši didėjimą lemia tiesioginės ir netiesioginės išlaidos, gaunamos dėl negalėjimo naudotis masinės gamybos teikiamomis galimybėmis, taip pat papildomos išlaidos įvairiems su diferenciacija susijusiems veiksams.

Koncentracija į išlaidas ir koncentracija į diferenciaciją. Šiuo atveju įmonė pastangas sutelkia į kurį nors veiklos aspektą siauroje konkurencijos srityje šakos viduje: vartotojų grupę, konkreti prekė ar konkreti geografinė rinka. Tikslas – pasirinkti rinkos segmentą ir jį aptarnauti geriau negu konkurentai. Konkurencinį pranašumą įgyti ir tuo išsiskirti iš konkurentų galima mažinant išlaidas arba didinant prekės diferencijavimą. Vienas iš koncentracijos taikymo pranašumų yra tas, kad nereikia didelių išteklių, norint įsitvirtinti nedideliame rinkos segmente, sąlyginai nedidelė rizika ir nedideli potencialūs nuostoliai nesėkmės atveju. Stiprėdama įmonė gali augti, vystydama savo aptarnaujamą rinkos segmentą, formuodama jame naujus, papildomus poreikius, užimdama konkurento rinkos dalį ir bandydama parduoti prekę iki tol jos nenaudojusiems vartotojams. Ši tikslinė rinka naujiems konkurentams gali atrodyti nepatraukli dėl ribotų veiklos apimčių ir būtinumo specializuotis bei su tuo susijusiomis papildomomis išlaidomis. Analogiška situacija yra ir prekių pakaitalų atžvilgiu. Derybinė tiekėjų galia mažėja dėl mažo jų suinteresuotumo integruoti savo veiklą mažame rinkos segmente, o vartotojai paprastai būna lojalūs specifinę prekę ar paslaugą teikiančiai įmonei.

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

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

Tuo tarpu D. Aaker (2001) pateikia kiek kitokį strateginio pozicionavimo modelį, kuris vaizduojamas 16 paveiksle.



Šaltinis: D. Aaker (2001), p. 193

16 pav. Strateginis pozicionavimas

R. Virvilaitė (2007) pateikia pozicionavimo strategijas pagal Ferrel ir Hartline (2005):

- Esamos pozicijos stiprinimas – tai stengimasis taip patenkinti vartotoją, kad šis suvoktų įmonę, kaip vienintelę, galinčią patenkinti jo poreikius.

- Perpozicionavimas – galimybė keisti kiekvieną marketingo komplekso elementą.

Ph. Kotler (2006) išskiria tokias pozicionavimo strategijas:

- Pozicionavimas pagal prekės savybes;
- Pagal prekės teikiamą naudą;
- Pagal kainą ir kokybę;
- Pagal vartojimo būdą ir situaciją;
- Pagal vartotoją;
- Pagal prekių grupę;
- Pagal konkurentą;
- Pagal kultūros simbolius.

Wells, Bernet ir Moriarti (2000) išskiria panašias pozicionavimo strategijas:

- Pozicionavimas pagal atributus;
- Pozicionavimas pagal kainą;
- Pozicionavimas pagal konkurentą;
- Pozicionavimas pagal panaudojimą;
- Pozicionavimas pagal prekės vartotoją;
- Pozicionavimas pagal prekių grupę.

Kaip teigia R. Ivanauskas ir A. Pajuodis, „pozicionavimu mažmeninėje prekyboje vadinamas strategijos, kurią pasitelkus sudaromas ir valdomas mažmeninės prekybos įmonės įvaizdis, parengimas ir įgyvendinimas“. Dėl pozicionavimo mažmeninės prekybos įmonė išskiriama iš konkurentų, atskleidžiami jos pranašumai, pritraukiami tikslinio rinkos segmento pirkėjai ir didinamas jų lojalumas. Mažmeninėje prekyboje pozicionuojamas įmonės vardas arba parduotuvės (ar jų tinklo) vardas. Mažmeninės prekybos įmonės pozicionavimo metodiką sudaro nuoseklūs veiksmai, kuriais nustatomas, pasirenkamas ir išlaikomas siekiamas įvaizdis, leidžiantis sėkmingai konkuruoti rinkoje. Svarbiausi pozicionavimo mažmeninėje prekyboje nuoseklumo skirtumai, palyginti su prekių pozicionavimo nuoseklumu, susiję su idealios parduotuvės savybių nustatymu, įvaizdžio ir pozicijos monitoringu bei perpozicionavimu.

Parduotuvių tinklo plėtimas – viena iš naujausių mažmeninės prekybos įmonių formų. Tinklai sparčiai plėtoja veiklą ir įgyja vis didesnę įtaką prekių paskirstymo kanalams. Parduotuvių tinklai ne tik sėkmingai konkuruoja su kitomis mažmeninės prekybos įmonėmis, bet ir perima kai kurias arba ir visas didmeninės prekybos įmonių funkcijas, nes sugeba geriau jas atlikti. Gamybos įmonės tampa vis labiau priklausomos nuo parduotuvių tinklų, nes juose daugelis gamybos įmonių parduoda didelę dalį prekių, taip pat todėl, kad tinklai užsako gamybos įmonėms pagaminti firminio ženklo prekes, kartais įsitraukia į gamybos procesą kurdami prekes, kontroliuodami jų gamybą, kokybę ir atlikdami kitas funkcijas. Parduotuvių tinklai tam tikru požiūriu apriboja prekių pasirinkimą pirkėjams, nes formuoja prekių pasiūlą atsižvelgdami į savo strateginius tikslus ir santykius su tiekėjais, o tai užkerta kelią kai kurių gamintojų prekėms patekti į tinklų parduotuves. Parduotuvių tinklai taip pat turi daugiau galimybių analizuoti pirkėjų elgseną ir įvairiomis marketingo priemonėmis daryti jai kryptingą įtaką. Parduotuvių tinklo pozicionavimas – sudėtingesnis uždavinys negu mažmeninės prekybos įmonės, turinčios vieną ar kelias parduotuves. Tinklo pozicionavimo specifiką pirmiausia lemia pirkėjų segmentavimo ir tikslinio segmento pasirinkimo sudėtingumas. Kita parduotuvių tinklo pozicionavimo specifika priežastis – turi būti formuojamas grupės to paties vardo prekybos objektų įvaizdis. Dėl šių priežasčių parduotuvių tinklo pozicionavimo metodika turi tam tikrų ypatumų jie labiausiai išryškėja nustatant pirkėjams reikšmingus įvaizdžio požymius, analizuojant konkurencinę situaciją, pasirenkant siekiamą įvaizdį bei poziciją ir sudarant marketingo komplekso elementų derinį norimam įvaizdžiui ir pozicijai pasiekti.

Parduotuvių tinklo pozicionavimo nauda pirmiausia pasireiškia galimybėmis konkuruoti ne kaina, o kitais marketingo komplekso elementais, padedančiais diferencijuoti parduotuvių tinklą ir turėti konkurencingą poziciją rinkoje. Pozicionavimas naudingas ir todėl, kad garantuoja parduotuvių tinklo marketingo valdymo veiksmų kryptingumą. Galiausiai per parduotuvių tinklo pozicionavimą didinamas pirkėjų lojalumas, sudaromos prielaidos gerinti mažmeninės prekybos paslaugos kokybę.

Marketing MO internetiniame tinklalapyje pateikiamas dar vienas strateginis marketingo modelis, kuris yra tarsi žemėlapis, atvaizduojantis strateginius įmonės žingsnius kasdieninėje veikloje. Šis žemėlapis yra pateikiamas 2 priede. Jis susideda iš pagrindinių 3 sudedamųjų dalių: strategijos vystymo, veiksmų plano ir procesų šiai strategijai įgyvendinti kūrimo ir vartotojų valdymo (pritraukimo, išsaugojimo ir t.t.). Strategijos vystymo blokas apima strateginį pozicionavimą, prekės ženklą strategijas, marketingo plano ir biudžeto sudarymą, marketingo kampanijos parengimą, kainos nustatymą ir pardavimų proceso planavimą. Antrasis veiksmų blokas apima internetinio puslapio administravimą, žinučių vartotojui parengimą, pardavimo priemonių numatymą, prekės vardo parinkimą, identiteto kūrimą, ryšių su vartotojais kūrimą. Ir galiausiai trečiasis priemonių blokas apima visą reklaminę kampaniją, priemones, verslo vystymui ir vartotojų išlaikymui. O šalia visa to prisideda tokios papildomos priemonės, kaip gerų darbuotojų verbavimas, pardavėjų atranka, investavimas, vartotojų vertinimas bei įvaizdžio kūrimas.

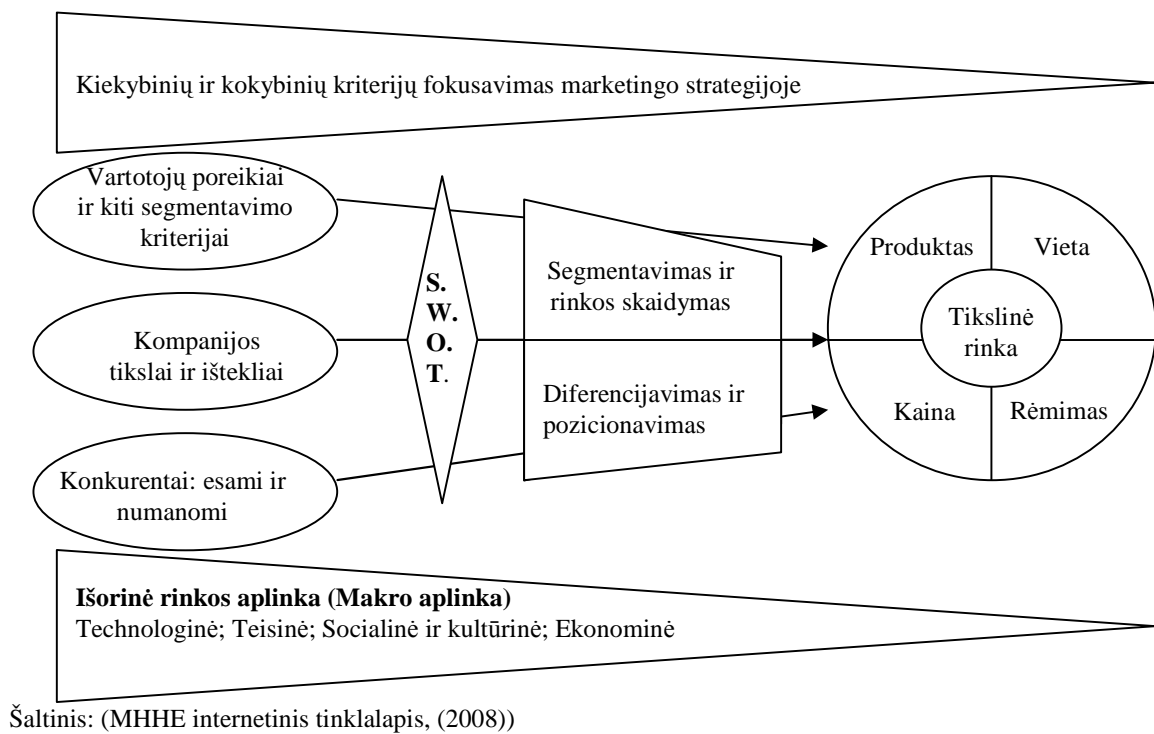
Apjungiant išnagrinėtas segmentavimo ir pozicionavimo strategijas yra suformuojama bendra įmonės marketingo strategija. 17 paveiksle yra pateikiama Fokusuotos segmentavimo ir pozicionavimo strategijos modelis. Šis modelis pateikiamas MC grow Hill internetiniame tinklalapyje (2008).

Pagal aptariamą strateginį modelį, strategijos parinkimas pradedamas nuo vartotojų poreikių numatymo, kompanijos tikslų ir išteklių nustatymo bei esamų ir numanomų konkurentų identifikavimo. Tai padeda identifikuoti naujas ir unikalias galimybes, kurios galėtų būti pražiūrėtos, jei strategija būtų parinkta per skubiai. Toliau seka įmonės SWOT analizė, t.y. jos išorinių ir vidinių jėgų vertinimo analizė (silpnybės, stiprybės, galimybės ir grėsmės). Sekantis strateginis žingsnis jau yra segmentavimas bei pozicionavimas.

Segmentavimas apima tikslinių rinkų charakterizavimą, vartojimo dimensijų nustatymą, segmentų identifikavimą, tikslinių segmentų identifikavimą (parinkimą) ir segmentavimo būdų parinkimą. Tuo tarpu pozicionavimas pagal šį modelį apima vartotojo požiūrių supratimą, pozicionavimo technikų nustatymą, segmentų vertinimą, marketingo komplekso skaidymą, ryšių tarp pozicionavimo ir rinkos planavimo parinkimą.

Pagal tai yra parenkama į ką bus fokusuojamasi į vieną ar keletą tikslinių rinkų, ar produktas (įskaitant jo kainą bei apie jį informuojančias reklamines priemones) bus kombinuotas visoms rinkoms vienodas ar bus pritaikomas kiekvienai rinkai individualiai ir panašiai.

Bet koku atveju yra atsižvelgiama ir į makro aplinkos veiksnius, tokius, kaip technologinė, teisinė, socialinė-kultūrinė, ekonominė bei kt. aplinkos.



17 pav. Fokusuota segmentavimo ir pozicionavimo marketingo strategija

Išnagrinėta mokslinė literatūra suteikia galimybę tiksliau susikoncentruoti į pozicionavimo bei segmentavimo strategijų tyrimą UAB „Bonum Publicum“. Atliekant tyrimą bus remiamasi anksčiau minėtų autorių moksline medžiaga, kurios pagrindu bus sudaromas anketinės ekspertų apklausos klausimynas, lyginamos naudojamos ir autorių siūlomos strategijos, bei galiausiai bus pasiūlyta nauja pozicionavimo ir segmentavimo strategija, kurią galėtų savo veikloje pritaikyti gyvybės draudimo UAB „Bonum Publicum“.

2. UAB „BONUM PUBLICUM“ SEGMENTAVIMO IR POZICIONAVIMO STRATEGIJOS TYRIMO ANALIZĖ

Kiekviena mokslinė teorija yra pagrindžiama praktiniais pavyzdžiais. Kadangi pirmame skyriuje buvo išsamiai aptarti teoriniai pozicionavimo ir segmentavimo aspektai, šiame skyriuje bus nagrinėjami praktiniai pavyzdžiai, anksčiau atlikti marketingo strategijų tyrimai. Tam, kad geriau atskleisti segmentavimo ir pozicionavimo aspektus, buvo pasirinkta viena įmonė, kurios pagrindu vyks tolesnė strategijų analizė. Analizei buvo pasirinkta finansines paslaugas, konkrečiai gyvybės draudimo paslaugas teikianti įmonė, todėl ir analizuojami bus finansines paslaugas teikiančių įmonių tyrimai bei trumpai aptariamos pačios įmonės.

2.1 Gyvybės draudimo paslaugų įmonių marketingo strategijų tyrimų apžvalga

Siekiant geriau pažinti praktiškai taikomas finansinėse paslaugų įmonėse segmentavimo ir pozicionavimo strategijas, buvo atlikta ne tik mokslinės literatūros paieška, bet ir pasidomėta jau anksčiau atliktais tyrimais. Tyrimų paieška buvo atlikta tokiose duomenų bazėse, kaip „Emerald“, „Google“, „Yahoo“. Tačiau dėl nagrinėjamos veiklos specifiškumo nepavyko surasti pakankamai nagrinėjama tematika aktualios informacijos.

Moksliniame straipsnyje „Assessing the implementation of market segmentation in retail financial services“ M. Meadows ir S. Dibb (1996) pateikia keletą finansinių paslaugų sektoriuje atliktų rinkos segmentavimo tyrimų, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti tiriamų kompanijų rinkos segmentavimo metodus ir mastą; identifikuoti trukdžius, kurie gali daryti įtaką rinkos segmentavimui ir aptarti, kaip šie trukdžiai skiriasi skirtingose verslo šakose; išsiaiškinti, ar paminėti trukdžiai daro įtaką rinkos segmentavimui.

Kalbant konkrečiai apie draudimo paslaugas, L. Šimonis (2005) straipsnyje „Išskirtinumo nebuvimas privedė prie bankroto“ akcentuoja, jog draudimo kompanijos *Ingo Baltic* bankroto priežastis yra netinkamas pozicionavimo strategijos parinkimas. Kompanijos akcininkai komentuoja, jog jų strategija buvo nukreipta į mažas draudimo polisų kainas, dėl kurių bendrovei neužteko lėšų užtikrinti reikiamo akcinio kapitalo pinigų kiekio turėjimo. Tačiau galima pastebėti, kad *Ingo Baltic* neturėjo jokio išskirtinumo, jokios idėjos pirkėjo mintyse. Neturėjo to ir kitos bankrutavusios draudimo bendrovės, todėl pasirinkimo kriterijai dažniausiai buvo vieta, pažįstamas agentas, kaina. Straipsnyje teigiama, kad bet kuriame versle yra vienas tikras išskirtinumas – tai vieta. Ir tai labai svarbus išskirtinumas, nes pirkėjas dažnai renkasi pagal tai, ar mums patogi pirkimo ar aptarnavimo vieta.

Vietos išskirtinumu naudojosi dauguma draudimo bendrovių: draudimo polisus galima įsigyti beveik visuose prekybos centruose, degalinėse, bankuose ir dar daugelyje kitų vietų. Bet vietos išskirtinumo realiai neturi nė viena draudimo bendrovė Lietuvoje, todėl neturint aiškaus išskirtinumo, belieka vienas – kaina. Įmonės, kurios žemą kainą padaro savo veiklos strategija, gyvena visai neblogai, tačiau tik tos, kurios žemas kainas pagrindžia žema savikaina. Bet pardavinėjimas pigiausiai, neturint žemiausios savikainos, priveda tik prie bankroto, kadangi nei viena draudimo kompanija niekur nedingsta nuo žalų išmokėjimo, agentų komisinių, mokymų, darbo vietų bei priemonių išlaikymo. Be to kiekviena draudimo kompanija norėdama išlikti konkurencinga turi leisti sau turėti biurą patogioje klientams vietoje – centre ir po kelis padalinius skirtinguose Lietuvos miestuose, skirti pakankamai lėšų reklamai, viešiesiems ryšiams, kadangi turint gerą pozicionavimo idėją yra žymiai lengviau prasiskverbti į klientų smegenis ir palikti ten savo žymę. Be abejo, siekiant patenkinti net išrankiausio kliento poreikius draudimo kompanijai yra privalu turėti ne vieną draudimo rūšį, nepamiršti laikas nuo laiko parengti naujovių ir priminti apie save vartotojui.

Taigi, kaip teigia L. Šimonis (2005), kai yra konkurentas, į rinką atėjęs pirmas, pirkėjui jis visuomet atrodo „tikras“, o kiti – tik imituotojai. Lietuvos draudimas - „tikra“ draudimo bendrovė, Ergo Lietuva - „tikra“ užsienio kapitalo draudimo bendrovė ir t.t. Būnant pasekėju, vien kartoti lyderio veiksmus nepakanka. Todėl, kad lyderis jau yra išsikovojęs poziciją pirkėjo mintyse, o ji, kaip ir visos pirmosios vietos, yra vienintelė. Todėl geriausia išeitis – surasti svarbų pirkėjui išskirtinumą ir būti pirmajam rinkoje, kurią apibūdina tas išskirtinumas. Tai sunku, bet naudinga. Nes to nepadarus, rizikuoja privesti įmonę prie bankroto. Tačiau, kaip teigia Al Ries, J. Trout (2005), pozicionavimo pagalba galima uždirbti, arba prarasti milijonus, netgi milijardus. Jei maža kompanija teisingai išnaudos pozicionavimo dėsnius (arba taisykles), nesunkiai atsilaikys prieš ypač dideles kompanijas, kadangi kartais net ir labai didelės ir labai turtingos kompanijos nemoka pažvelgti į save iš šono, savikritiškai, ir priimti teisingus sprendimus.

V. Kinduryš (2003), atliktame Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų tyrime analizuoja draudimo įmonių marketingo strategijų taikymo problemas. Tyrimo tikslas – ištirti Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų teikėjų rinkos struktūrą, koncentruotumą, konkurencingumą ir įvertinti marketingo strategijų taikymo joje būseną ir galimybes. Tyrimui atlikti naudotas teorinės analizės ir apibendrinimo, sisteminės analizės ir interpretacijos, formalizuoto ir neformalizuoto interviu metodai.

V. Kinduryš (2003), teigia, kad Lietuvos gyvybės draudimo struktūrai yra būdingi tokie bruožai, kaip vienos draudimo bendrovės įmonių grupės dominavimas, palyginti didelė rinkos koncentracija, naujoms draudimo įmonėms sunku įeiti į šią rinką, nes yra didelės įėjimo išlaidos. O intensyvėjant konkurencijai rinkoje įmonės turi daugiau dėmesio skirti marketingo strategijoms rengti

ir veiksmingai jas taikyti. Atlikus pusiau struktūrinio interviu tyrimą, Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje taikomos marketingo strategijos anot V. Kindurio yra skverbimosi į rinką ir paslaugų plėtojimas. Visos šiuo metu veikiančios gyvybės draudimo bendrovės siekia išitvirtinti rinkoje arba stiprinti turimą rinkos dalį, pritraukti kuo daugiau draudėjų ar įtikinti esamus draudėjus pirkti daugiau paslaugų, jas padaryti lankstesnes ir patrauklesnes klientams. Gyvybės draudimo rinkai padidėjus ir labiau informavus Lietuvos gyventojus apie paslaugas įmonė gali pradėti taikyti rinkos plėtimo bei diversifikavimo marketingo strategijas. Rinkos plėtimo strategijai įgyvendinti reikia giliau segmentuoti rinką, o diversifikavimo marketingo strategijai įgyvendinti reiktų, kad draudėjams gyvybės draudimas taptų įprasta paslauga. Įmonėms dar reikia mokytis segmentuoti rinkas ir pateikti naujus produktus naujiems vartotojams. Kadangi Lietuvos gyventojai dar yra nepakankamai informuoti apie gyvybės draudimo paslaugas, norint juos pritraukti, įmonėms tenka plačiau aiškinti gyvybės draudimo paslaugų teikiamą naudą.

Puolamųjų marketingo strategijų požiūriu, galima išskirti taikytinas skverbimosi į rinką, rinkos lyderio bei rinkos pretendento strategijas. Rinkos lyderio marketingo strategija atitinka UAB „Lietuvos draudimas“ strateginius marketingo sprendimus rinkoje. Deja ši draudimo kompanija savo gyvybės draudimo sutartis pardavė UAB „Ergo Lietuva“ gyvybės draudimui, prarasdama gyvybės draudimo kompanijos vardą, būtų galima teigti, kad ji panaudojo pasitraukimo iš gyvybės draudimo rinkos strategiją. Rinkos lyderio strategijai yra būdinga dominavimas smulkesnėms gyvybės draudimo įmonėms, efektyvi reklama ir rėmimas, galinga pardavimo kanalų sistema. Kompanija konkuruoja didelėmis lėšomis bei draudimo agentų skaičiumi. Tačiau kitos kompanijos su rinkos lyderiu gali konkuruoti taikydamos rinkos pretendento strategiją, kuriai būdinga inovacijų pritaikymas, bendradarbiavimas su kitomis finansinėmis institucijomis. Pretendento strategiją V. Kindurys nustatė turinti UAB „Seb banko gyvybės draudimas“, glaudžiai bendradarbiaujanti su komerciniu banku, kas suteikia konkurencinių pranašumų parduodant gyvybės draudimo paslaugas.

Kai kurios siekiančio tapti pirmaujančiomis Lietuvos draudimo bendrovės taiko skverbimosi į rinką marketingo strateginius sprendimus: įtikinėja esamus klientus pirkti daugiau paslaugų, pritraukia naujus arba konkurentų klientus. Tokius strateginius sprendimus aktyviai taiko UAB „Ergo Lietuva gyvybės draudimas“, UAB „Commercial Union Lietuva gyvybės draudimas“, UAB „Sampo gyvybės draudimas“, UAB „Bonum Publicum“.

Konkuruodamos Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje, kai kurios bendrovės yra linkusios taikyti mažų išlaidų bei aukšto paslaugų diferencijavimo lygio marketingo strategiją (UAB „Seb banko gyvybės draudimas“, UAB „Sampo gyvybės draudimas“).

Aukšto paslaugų diferencijavimo ir jų teikiamo išlaidų lygio marketingo strategiją taiko tos kompanijos, kurios didelį dėmesį skiria savo teikiamų paslaugų kokybės gerinimui, nematerialias paslaugas siekia paversti labiau apčiuopiamomis, o tai lemia bendrovės išlaidų didėjimą (UAB „Ergo Lietuva“ gyvybės draudimas, UAB „Commercial Union Lietuvos gyvybės draudimas, UAB „Bonum Publicum“).

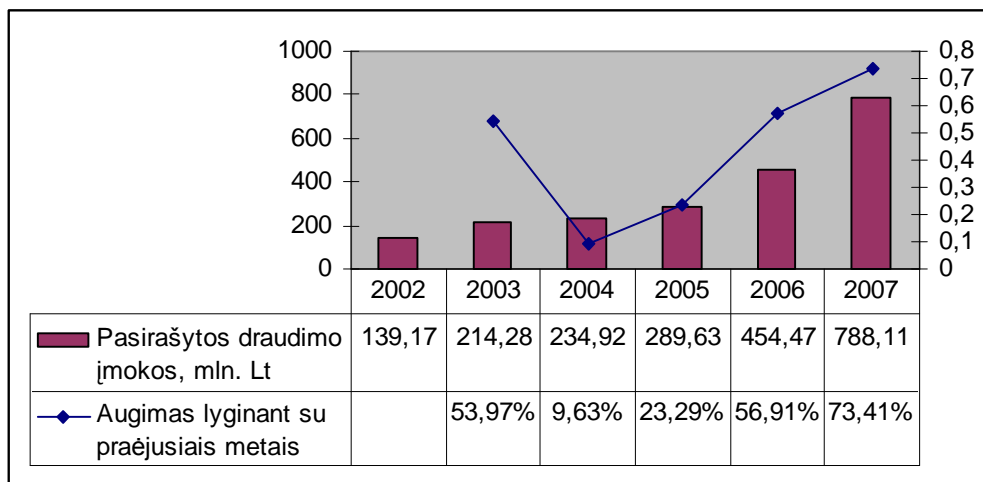
Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad kol kas dauguma Lietuvos gyvybės draudimo kompanijų nepakankamai skiria dėmesio strateginiam marketingo planavimui, marketingo tyrimams ir vartotojų rinkai segmentuoti. Tyrimo metu paaiškėjo, kad tik kelios bendrovės yra suformavusios savo bendrovės misiją, tai rodo, kad vadovai nepakankamai skiria dėmesio formuluoti visiems darbuotojams suvokiamas marketingo strategijas.

Tuo tarpu vakarų šalių draudimo kompanijų taikomų marketingo strategijos remiasi išsamiu vartotojų rinkos segmentavimu ir išsamiu tyrimu. Formuluojant įmonės misiją reiktų remtis ne intuicija, o išoriniais ir vidiniais aspektais. Misija nusako kiekybinius, kokybinius, trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus. Parinkta misija ir tikslai leidžia lengviau parengti bendrąją draudimo bendrovės marketingo strategiją. Taigi šio tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadas, kad Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinka turi sparčias augimo galimybes, tai pagrindžia augantis pasirašytų įmokų skaičius; koncentracijos lygio tendencija rodo apie aktyvėjančią konkurenciją šioje rinkoje, kas verčia priimti ne vienkartinius marketingo sprendimus, o rengti ilgalaikes marketingo strategijas; naujoms įmonėms tampa sudėtinga patekti į šią rinką dėl keleto dominuojančių ir tarpusavyje konkuruojančių įmonių; ir galiausiai, Lietuvos draudimo bendrovės daugiausiai taiko skverbimosi į rinką ir paslaugų plėtojimo strategiją, taip pat naudojamos rinkos lyderio ir rinkos pretendento strategijas, taip pat bandoma taikyti mažų išlaidų ir aukšto lygio paslaugų bei aukšto paslaugų diferencijavimo ir jų teikimo išlaidų lygio marketingo strategijas.

2.2 Lietuvos gyvybės draudimo bendrovių veiklos apžvalga

Kaip teigiama draudimo rinkos informaciniame portale Lietuvos gyvybės draudimo rinka yra viena iš dinamiškiausių ir konkurencingiausių paslaugų rinkų. Nors galima pastebėti ir lyderius tarp gyvybės draudimo teikėjų, tačiau sėkmingai konkuruoja bei savo veiklą plečia daugelis kompanijų, kurių siūlomų paslaugų asortimentas panašus, nors ir šiek tiek skiriasi savo nomenklatūra. Rinkos naujienų internetiniame tinklalapyje pateikiama, kad pagal draudikų Draudimo priežiūros komisijai pateiktus preliminarinius duomenis, 2008 metų sausio–lapkričio mėnesiais pasirašyta 1,846 mlrd. litų draudimo įmokų, t.y. 1,9 proc. mažiau nei pernai atitinkamu laikotarpiu. Ne gyvybės draudimo rinka

šiais metais išaugo 15,2 proc. iki 1,372 mlrd. litų, o gyvybės draudimo rinka sumažėjo 31,4 proc. iki 474,9 mln. litų. Kai tuo tarpu nuo 2002 m. iki 2007 m. gyvybės draudimo rinka Lietuvoje augo labai sparčiai. Gyvybės draudimo rinkos augimo tempus galima matyti 18 paveiksle. Kaip matome, nepalanki ekonominė situacija nulėmė spartaus draudimo rinkos augimo tempų mažėjimą.



Šaltinis: LR draudimo priežiūros komisijos 2007 m. metinė ataskaita "Draudimas Lietuvoje"

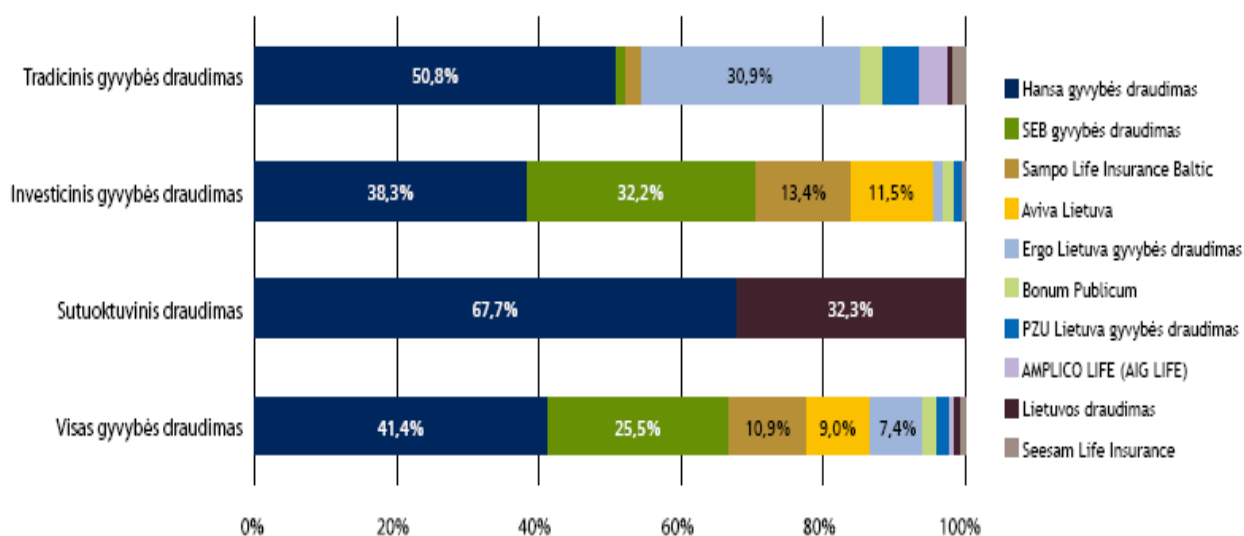
18 pav. Gyvybės draudimo rinkos augimas 2002 – 2007 m.

I. Judickaitė (2008) teigia, kad gyvybės draudimo šakos lyginamasis svoris pagal pasirašytas įmokas draudimo rinkoje sumažėjo 25,7 proc. Šiuo metu prastėjanti šalies ūkio padėtis bei poreikis daugiau lėšų skirti pirmojo būtinumo prekėms ir paslaugoms verčia gyventojus galvoti apie šią dieną ir mažina gyventojų akstiną kaupti lėšas senatvei. Lietuvos draudimo rinka yra veikiama bendros situacijos pasaulio finansų rinkose bei Lietuvos ekonomikoje. Finansų rinkos krizės pasklidimas į visus ūkio sektorius stabdo realų ekonomikos augimą, todėl mažėja poreikis dengti su verslu susijusias rizikas, o ir namų ūkiai mažiau lėšų skiria gyvybės draudimui.

Dar vienas draudimo ekspertas A. Linartas (2008) taip pat teigia, kad Lietuvos draudimo rinka beveik nustojo augti. Ir nors A. Linarto (2008) teigimu: "Lietuvos draudimo rinka turi didelį augimo potencialą. Tačiau blogėjanti šalies ūkio padėtis, pasireiškianti augančia infliacija ir mažėjančia gyventojų perkamąja galia, bei dėl pasikeitusios bankų paskolų politikos atsirandantis apyvartinių lėšų trūkumas ir stringantys atsiskaitymai tarp verslo subjektų artimiausiu metu toliau stabdys tiek gyvybės, tiek ne gyvybės draudimo rinkos augimą". Be to, pranešimai apie finansų įstaigų griūtis kitose valstybėse didina nepasitikėjimas visomis finansų institucijomis, o tai trumpuoju laikotarpiu taip pat gali stabdyti draudimo rinkos plėtrą.

Gyvybės draudimo rinka 2007 metais išliko koncentruota – 3 gyvybės draudimo bendrovės UAB „Hansa gyvybės draudimas“ (41,4 proc.), UAB „SEB gyvybės draudimas“ (25,5 proc.) ir Se

Sampo Life Insurance Baltic Lietuvos filialas (10,9 proc.) – per 2007 metus pasirašė 77,7 proc. Visų gyvybės draudimo įmonių gyvybės draudimo įmokų. Trijų didžiausių įmonių koncentracijos rodiklis (CR3), palyginti su 2006 metais, per 2007 metus išaugo 2 proc. punktais. Taip pat pasikeitė ir stambiausių įmonių trejetukas – trečioje pozicijoje pagal 2006 metais pasirašytas įmokas UAB „ERGO Lietuva gyvybės draudimas“ 2007 metais pakeitė Se Sampo Life Insurance Baltic Lietuvos filialas. 19 paveiksle galite matyti Lietuvos gyvybės draudimo kompanijų sudėtį pagal pasirašytas įmokas 2007 metais.



Šaltinis: LR draudimo priežiūros komisijos 2007 m. metinė ataskaita "Draudimas Lietuvoje"

19 pav. Lietuvos gyvybės draudimo kompanijos pagal pasirašytas įmokas 2007 m.

Lietuvoje šiuo metu veikia 10 gyvybės draudimo bendrovių: 6 Lietuvoje registruotos gyvybės draudimo bendrovės ir 4 kitų ES valstybių narių draudimo įmonių filialai. Kauno mieste galime rasti visų šių gyvybės draudimo paslaugas teikiančių įmonių atstovybes, filialus ar skyrius. Apžvelgus kiekvienos šių draudimo bendrovių internetinėse svetainėse pateiktus duomenis pateikiama trumpa informacija apie kiekvieną šių gyvybės draudimo bendrovių.

Lietuvos gyvybės draudimo lyderis UAB „Swedbank gyvybės draudimas“ Kauno mieste vienuolikoje AB „Swedbank“ padalinių teikia gyvybės draudimo konsultacijas. Įmonė Lietuvoje veikia nuo 1997 metų. Profesionalus klientų aptarnavimas, paslaugos, atitinkančios aukščiausius klientų poreikius, lėmė, kad "Swedbank gyvybės draudimas" šiandien yra didžiausia gyvybės draudimo bendrovė šalyje.

AB „SEB VB gyvybės draudimas“ Kaune įsteigęs du filialus – Kauno bei Kauno santakos, kuriuose dirba kvalifikuoti konsultantai. Taip pat gyvybės draudimo paslaugos ar konsultacijos

teikiamos ir visuose AB „SEB Vilniaus bankas“ skyriuose. Ši bendrovė teikia investicinį, kaupiamąjį, bei mišrųjį gyvybės draudimą, taip pat gyvybės ir kritinių ligų rizikos draudimą.

UAB „Aviva Lietuva gyvybės ir pensijų draudimas“ Kaune įkūręs vieną skyrių, kuriame teikiamos visi gyvybės draudimo produktai, kurie priskiriami investicinio gyvybės draudimo rūšiai. Ši bendrovė paslaugas siūlo ir individualiems klientams, ir įmonėms (darbuotojų draudimas).

Draudimo kompanija „Ergo Lietuva“ Kauno mieste yra įsteigusi keturias atstovybes. Šios įmonės dukterinė įmonė UAB „Ergo Lietuva gyvybės draudimas“ siūlo privatiems klientams draudimą nuo nelaimingų atsitikimų, investicinį bei kaupiamąjį gyvybės draudimą, kritinių ligų draudimą. Įmonėms siūlomas darbuotojų draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, gyvybės rizikos bei kaupiamasis draudimas

AB „Sampo gyvybės draudimas“ Kaune įkūręs vieną atstovybę, bei gyvybės draudimo konsultacijas teikia viename „Sampo“ banko skyrių. Ši draudimo įmonė siūlo kaupiamąjį ir investicinį gyvybės draudimą, gyvybės rizikos draudimą. AB „Sampo gyvybės draudimas“ tęsia skandinavišką gyvybės draudimo tradiciją. Bendrovė priklauso SAMPO grupei – pirmaujančiai finansinių paslaugų grupei Suomijoje, aktyviai stiprinančiai savo pozicijas Baltijos šalyse. Draudimo veiklos licencija AB „Sampo gyvybės draudimas“ (ankstesnis pavadinimas UAB "Sampo gyvybės draudimas") buvo išduota ir bendrovė įregistruota 2000 metų pabaigoje.

Kauno miesto gyventojus UAB „PZU Lietuva gyvybės draudimas“ aptarnauja viename skyriuje. Ši organizacija privatiems klientams siūlo investicinį, kaupiamąjį bei draudimą nuo nelaimingų atsitikimų, o verslo įmonėms grupinį darbuotojų draudimą.

Mažiausią Lietuvos gyvybės draudimo rinkos dalį užimanti AB „Seesam Lietuva gyvybės draudimas“ Kaune yra įsteigusi atstovybę, kurioje galima siūloma apsidrausti universalioju bei investiciniu gyvybės draudimu. Šios bendrovės siūlomos papildomos paslaugos: draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, kritinių ligų. Gyvybės draudimo kompanija AB „Seesam Lietuva gyvybės draudimas" įsteigta 2001 metais ir yra viena iš „Seesam" grupės narių.

Naujas Lietuvos (taip pat ir Kauno) gyvybės draudimo rinkos dalyvis – UAB „AIG life“. Tai bendrovė, priklausanti „American International Group, Inc.“ (AIG). Tai pasaulyje pirmaujanti tarptautinė draudimo ir finansinių paslaugų organizacija, veikianti daugiau kaip 130 šalių. Per didžiausią turto ir gyvybės draudikų tinklą pasaulyje AIG bendrovės teikia paslaugas komerciniams, instituciniams ir individualiems klientams. AIG bendrovės visame pasaulyje taip pat teikia pensijų programų, turto valdymo ir finansines paslaugas. UAB „AIG life“ siūlo tokias gyvybės draudimo paslaugas kaip kaupiamasis gyvybės draudimas, leidžiantis sukaupti papildomą pensiją, bei

kaupiamasis gyvybės draudimas. Šios įmonės būstinė įsikūrusi Vilniuje, tačiau draudimo paslaugomis galima pasinaudoti ir atstovybėje Kaune.

2008 metų pabaigoje gyvybės draudimo rinkoje pasirodė dar vienas dalyvis – Suomijos įmonės Nordea Life Assurance Finland LTD filialas. Ši draudimo kompanija siūlo investicinį gyvybės draudimą privatiems klientams.

Nors yra tikėtina, kad naujos ir neturinčios plataus pardavimų tinklo bei nežinomos draudimo bendrovės gali užimti tik itin mažą rinkos dalį, yra tikimybė įsigyti esančias draudimo kompanijas ir užimti ženkliai draudimo rinkos dalį. Tokių atvejų jau yra Lietuvoje buvę. Kaip buvo minėta anksčiau, AB „Hansa bankas“ įsigijo UAB „Lietuvos gyvybės draudimą ir tapo dabartiniu UAB „Swedbank gyvybės draudimas“. Kiti panašūs atvejai, kai UAB „PZU Lietuva gyvybės draudimas“ įsigijo UAB „Lindra gyvybės draudimas“ bei UAB „NORD/LB gyvybės draudimas“.

Na ir plačiau bus aptarta nagrinėjama gyvybės draudimo bendrovė „Bonum Publicum“. Tai yra lietuviško kapitalo įmonė, įkurta 2000 m. rugpjūčio 31 d. Bendrovės steigėjai ir akcininkai yra AB Ūkio bankas ir UAB "Ūkio banko investicinė grupė". Nuo 2007 m. vidurio AB Ūkio bankas padidino savo valdomų akcijų paketą iki 100 proc. ir tapo vieninteliu bendrovės akcininku. "Bonum Publicum" įstatinis kapitalas yra 14,01 mln. litų. Šiuo metu tai antras pagal dydį įstatinis kapitalas tarp Lietuvoje registruotų gyvybės draudimo bendrovių.

„Bonum Publicum“ – išvertus iš lotynų kalbos reiškia gerovę visuomenei. Skatindama žmones draustis gyvybės draudimu UAB „Bonum Publicum“ siekia prisidėti prie saugios ir pasiturinčios visuomenės Lietuvoje sukūrimo. Pačių visuomenės narių rūpestis vieni kitais, savo artimaisiais daro tiesioginę įtaką jos gerovei. Teikdama gyvybės draudimo paslaugas „Bonum Publicum“ kviečia kurti atsakingų žmonių bendruomenes Lietuvoje, kurti gerovę sau ir visuomenei, kurioje gyvename.

Draudimo bendrovė teikia paslaugas tiek privatiems, tiek verslo klientams. UAB „Bonum Publicum“ teikiamos draudimo paslaugos pasižymi išskirtiniu sąlygų lankstumu. Pasirinkę kaupiamojo gyvybės draudimo rūšį klientai gali naudotis daugeliu papildomų privalumų. Bendrovės prisiimtos rizikos yra perdraudžiamos perdraudimo bendrovėje – MUNICH RE (Miuncheno perdraudimo kompanija).

„Bonum Publicum“ gyvybės draudimo paslaugos prieinamos visiems Lietuvos gyventojams. Šiuo metu Lietuvoje veikia 9 „Bonum Publicum“ atstovybės. Įmonės administracija yra įsikūrusi Vilniuje, o atstovybės veikia Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Marijampolėje, Mažeikiuose, Panevėžyje, Šilutėje ir Tauragėje. Visoje Lietuvoje dirba daugiau, kaip 200 priklausomų draudimo tarpininkų. Draudimo konsultantus tiesiogiai kontroliuoja atskirų regionų vadovai.

Draudimo srityje dar yra 15 negyvybės draudimo bendrovių, kurioms taip pat priklauso ir 1921 metais įkurta AB „Lietuvos draudimas“ šiuo metu lyderiauja ne gyvybės draudimo rinkoje, papildomai teikianti tik draudimo nuo nelaimingų atsitikimų ir vykstančio į užsienį sveikatos draudimo paslaugas. Kaune įkurti devyni bendrovės skyriai, išdėstyti skirtinguose miesto rajonuose.

Kaip matome rinkoje veikia daug nevienodų pajėgumų gyvybės draudimo paslaugas teikiančių bendrovių, kurių siūlomų paslaugų asortimentas taip pat panašus, nors ir šiek tiek skiriasi savo nomenklatūra.

Draudimo informaciniame portale pateikiama, kad draudimo srityje dar yra 15 negyvybės draudimo bendrovių, kurioms taip pat priklauso ir 1921 metais įkurta AB „Lietuvos draudimas“ šiuo metu lyderiauja ne gyvybės draudimo rinkoje, papildomai teikianti tik draudimo nuo nelaimingų atsitikimų ir vykstančio į užsienį sveikatos draudimo paslaugas. Kaune įkurti devyni bendrovės skyriai, išdėstyti skirtinguose miesto rajonuose.

Taigi, apibendrinus esamą gyvybės draudimo rinkos Lietuvoje situaciją, galime teigti, jog rinkoje veikia daug nevienodų pajėgumų gyvybės draudimo paslaugas teikiančių bendrovių. Šiuo metu yra draudimo srityje yra 15 negyvybės draudimo bendrovių bei 9 gyvybės draudimo bendrovės, kurios siūlo pakankamai platų asortimentą, geras bei lanksčias sąlygas bei puikius rezultatus, atsižvelgiant į klientų poreikius bei galimybes.

2.3 UAB „Bonum Publicum“ segmentavimo ir pozicionavimo tyrimo modelis

Išanalizavus teorinius marketingo strategijų segmentavimo ir pozicionavimo modelius, apibendrinus anksčiau atliktus paslaugų įmonių segmentavimo ir pozicionavimo tyrimus bei įvertinus gyvybės draudimo rinką smunkančios ekonomikos sąlygomis iškilo poreikis sukurti apibendrintą ir susistemintą modelį, kuris būtų pritaikomas UAB „Bonum Publicum“ segmentavimo ir pozicionavimo strategijai tirti. Kadangi daugumos autorių nuomone strategijos sukūrimas susideda iš tam tikrų strateginių žingsnių, kurie analizuotų autorių nuomone išsiskyrė, buvo apibendrinti ir pateikti 3 priede.

Autoriai vieningai teigia, kad segmentavimo ir pozicionavimo procese pagrindiniai analizuojami objektai yra įmonė (jos tikslai, ištekliai ir pan), įmonės vartotojai (jų norai, poreikiai ir t.t.) bei konkurentai (jų veiksmai, strategijos ir t.t.). Todėl, kaip siūloma MHHE internetiniame tinklalapyje pateikiamame marketingo strategijos modelyje, pirmiausia reikėtų įvertinti išorinius ir vidinius įmonės aspektus ir juos susisteminti įmonės SSGG analizėje. O toliau pereiti prie segmentavimo. Įvertinus G. Lancaster ir L. Massingham (1996), J. Baaker (1999), V. Pranulio, A. Pajuodžio ir kt. (2000), J. Ensor (2001), L. Bagdonienės ir R. Hopenienės (2004), Ph. Kotler ir K. Keller (2006), D. Grundey (2008), R. Urbanskienės (2008) ir kitų nepaminėtų autorių siūlomus

segmentavimo variantus buvo nuspręsta, kad tiriamos organizacijos segmentavimo procesas turėtų būti atliktas mikro ir makro lygmeniu, pagal D. Grundey siūlomą organizacinių rinkų segmentavimo modelį. Tokiu atveju būtų surinkta daugiau duomenų, kurie leistų lengviau parinkti tiriamos įmonės strategiją. Makro veiksniai yra labiau susiję su organizacijos dydžiu, veiklos šaka, geografinė veiklos sritimi ir panašiai, o mikro veiksniai yra siejami su organizacijos siūlomų produktų vartotojo demografinėmis savybėmis, jo vartojimo (pirkimo) elgsena, psichologinių ir psichografinių aspektų, novatoriškumo, sprendimų priėmimo elementų ir daugybės kitų socialinių, asmeninių, psichologinių, situacinių ir kitokių aspektų.

Toliau, kaip siūlo R. Urbanskienė (2008) turėtų būti sudaromi vartotojų klasteriai. O jiems įvertinti J. Baaker (1999) siūlo tokius kriterijus, kaip segmentų patrauklumas, segmentų stiprybės bei sinergija. Kitas tyrimo etapas yra įmonės strateginių tikslų susijusių su produktu, pelno ir pardavimų augimu ir kt. nustatymas. Bei pagal juos tikslini rinkos segmento arba keleto segmentų parinkimas. Toliau autorių nuomone seka produkto ar prekės ženklo pozicionavimas, produkto pozicijos kiekviename tiksliniame segmente nustatymas, išteklių tarp parinktų segmentų paskirstymas bei rinkodaros komplekso kiekvienam segmentui parinkimas. Šis priklauso nuo to, kiek išteklių turi įmonė, ar gali sau leisti kiekvienam segmentui taisyti skirtingą marketingo kompleksą, ar ji taiko universalų kompleksą visoms rinkoms ir pan.

Toliau seka su konkurentais susiję veiksmai. T. y. Jų identifikavimas, vartotojo vertinamų produktų atributų nustatymas bei jų palyginimas su konkurentų siūlomais. Sekantis strateginis žingsnis yra pozicionavimo žemėlapiu sudarymas ir norimos pozicijos įvertinimas konkurentų bei savo galimybes nustatymas. O pagal tai seka pozicionavimo strategijos parinkimas. Šiame strateginiame žingsnyje buvo pasirinkta taikyti A. Pajuodžio (2002) siūlomą tikslinių grupių ir konkuravimo strategijų modelį.

Toliau, kaip siūlo D. Aaker (2001) turėtų būti palaikomi ryšiai su vartotojais, kuriama komunikavimo sistema, vystoma organizacinė kultūra bei išreiškiamos vertybės. Paskutinis strateginis žingsnis apibendrinamas autorių, tokių, kaip Hooley (2001), R. Virvilaitė (2007) ir kt. yra pozicionavimo teiginio sukūrimas, kuris būtų priimtinas, patrauklus ir įsimintinas vartotojui bei išsiskirtų iš konkurentų tarpo.

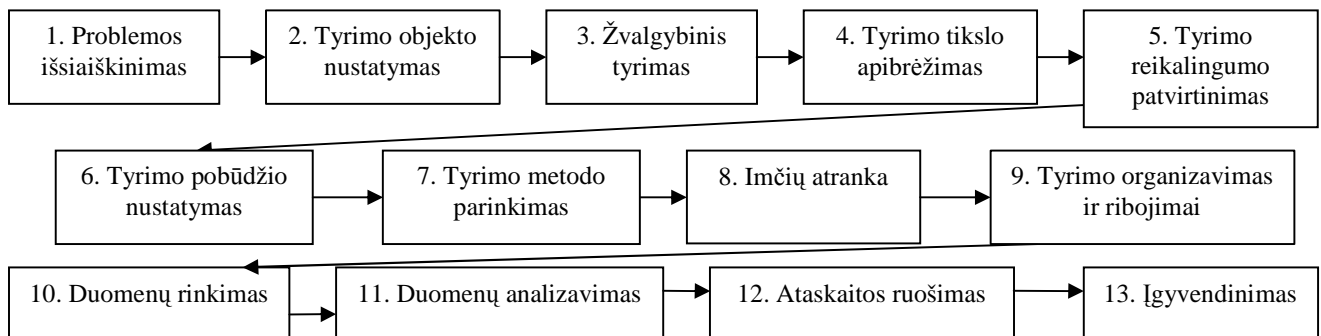
Manoma, kad nuosekliai laikantis modelyje pateiktų strateginių žingsnių, įmonės veikla būtų efektyvi ir būtų lengviau įgyvendinti išsikeltus tikslus. Tad remiantis strateginiais modelio žingsniais bus atliekamas tyrimas UAB „Bonum Publicum“.

2.4 Gyvybės draudimo paslaugų segmentavimo ir pozicionavimo strategijos tyrimų metodika

Nors prekių (paslaugų) pozicionavimas ir vartotojų rinkos segmentavimas bet kuriai kompanijai sąlygoja sėkmę arba nesėkmę, marketingo padalinius Lietuvoje turi retai kuri draudimo kompanija. Dažniausiai yra apsiribojama marketingo specialisto turėjimu ar tiesiog elementariais rinkos tyrimais, rėmimo priemonėmis (viešųjų ryšių skatinimu, reklama, prezentacijomis ar asmeniniais pardavimais). Kadangi modernios pozicionavimo bei segmentavimo strategijos (modeliai) diegiami Lietuvos organizacijose dažniausiai yra ne vietinis bet užsienio autorių siūlomas produktas. Siekiant šias strategijas tinkamai pritaikyti UAB „Bonum Publicum“ gyvybės draudimo kompanijai yra labai svarbu tinkamai nustatyti ar pozicionavimo ir rinkos segmentavimo strategijų parinkimas priklauso nuo organizacijos veiklos srities, konkurentų skaičiaus rinkoje, ar siūlomas paslaugų asortimentas atitinka vartotojų poreikius, bei nustatyti kitus paslaugų marketingo komplekso elementus, darančius įtaką kompanijos pardavimų augimui.

Iš to seka išvada, kad kompanijai reikalingas naudojamos segmentavimo ir pozicionavimo strategijos tikrinimo tyrimas, kuris leistų nustatyti kas neša sėkmę gyvybės draudimo paslaugų pardavimuose, ką reikėtų keisti bei tobulinti esamoje strategijoje.

Kiekvienas tyrimas yra atliekamas tam tikrais etapais, kurių nuoseklus įgyvendinimas padeda gauti patikimus rezultatus. Gyvybės draudimo paslaugų segmentavimo ir pozicionavimo strategijos tyrimas buvo atliktas pagal tam tikrą eigą. Atlikto tyrimo etapai pateikti 20 paveiksle.



Šaltinis: modifikuota pagal Pranulis V. (1998) ir Šarkiūnaitė I. (2008)

20 pav. Gyvybės draudimo paslaugų segmentavimo ir pozicionavimo strategijos tyrimo etapai

Kiekvienas šių etapų buvo nuosekliai įgyvendinamas atsižvelgiant į tyrimo metu norimą gauti informaciją. Tam, kad būtų paprasčiau suvokti tyrimą, kiekvienas etapas aptariamas plačiau.

1. *Problemos išsiaiškinimas.* Problema - tai uždavinys, išskylantis žmonių tikslingoje veikloje ir reikalaujantis teorinio arba praktinio sprendimo. Gyvybės draudimo paslaugų pardavimas yra

sudėtingas, reikalaujantis sunkaus ir atsakingo darbo procesas. Bendrovės sėkmė šių paslaugų srityje labai priklauso nuo to, kaip ji pozicionuoja save konkurentų tarpe, į kokius segmentus skirsto savo klientus, kuriam segmentui skiria daugiausiai dėmesio parduodant gyvybės draudimo paslaugas ir ar tinkamą strategiją naudoja pritraukti vieno ar kito segmento vartotojus. Dėl šios priežasties kyla problema, kokią segmentavimo ir pozicionavimo strategiją įmonei reikėtų taikyti ar tiesiog tobulinti esamą, kad paslaugų pardavimas būtų sėkmingas.

2. *Tyrimo objekto nustatymas.* Tyrimo objektas - tai problemos nešėjas. Šiuo atveju – tai UAB „Bonum Publicum“ gyvybės draudimo segmentavimo ir pozicionavimo strategija.

3. *Žvalgybinis tyrimas.* Suformulavus problemą, reikia susirinkti visą reikalingą informaciją apie gyvybės draudimo bendrovės tinkamas segmentavimo ir pozicionavimo strategijas. Pirmiausiai svarbu apžvelgti statistinius duomenis, surinkti informaciją apie anksčiau jau atliktus panašaus pobūdžio tyrimus. Šie tyrimai jau buvo apžvelgti analitinėje darbo dalyje (2.1 skyrius).

4. *Tyrimų tikslo apibrėžimas.* Tikslas – tai norimas pasiekti rezultatas, numatymas sąmonėje, kuriam pasiekti skiriami loginiai veiksmai. *Mano tyrimų tikslas* – identifikuoti UAB „Bonum Publicum“ taikomos segmentavimo ir pozicionavimo strategiją, išsiaiškinti jos veiksmingumą ir pasiūlyti strategijos tobulinimą.

5. *Tyrimo reikalingumo patvirtinimas.* Norint, kad atliekamas tyrimas nebūtų atsitiktinis ir paviršutiniškas yra reikalingas jo reikalingumo pagrindimas bei geras pasiruošimas. Pirmiausia reikia įvertinti tyrimų kaštų ir gaunamos naudos santykį tam, kad tyrimų metu patirtos išlaidos neviršytų gaunamos informacijos kiekio ir nebūtų bevertės. Kadangi žvalgomojo tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad segmentavimas ir pozicionavimas įmonei yra būtinas, tačiau žvalgomasis tyrimas dėl medžiagos stokos ir tiriamos srities specifikos tikslesnių duomenų nedavė. Dėl šios priežasties buvo nutarta atlikti tolimesnius tyrimus, kuriais būtų gauti kuo patikimesni bei naudingesni duomenys.

Mokslinio tyrimo reikšmė yra nustatyti UAB „Bonum Publicum“ naudojamas paslaugų pozicionavimo ir vartotojų rinkos segmentavimo strategijas, kurias tiksliai identifikavus, būtų galima patikslinti ar naudojamos strategijos yra efektyvios, kokius trūkumus galima pastebėti bei kokią poveikį šių strategijų elementai daro kompanijos pardavimas, klientų pritraukimui jų lojalumui. Taip pat atlikus tyrimą bus žymiai lengviau parinkti ir užtikrinti tinkamą pozicionavimo bei segmentavimo strategiją, kuri akcentuotų prekės ženklo vertingumą, žinomumą bei atliktų kitas naudingas kompanijos veiklai funkcijas.

6. *Tyrimo pobūdžio nustatymas.* Pranulis (1998) išskiria 2 tipų tyrimus: aprašomasis - „apsiribojama reiškinių, faktų, situacijos, būklės išsiaiškinimu, palyginimu, kitimo tendencijų konstatavimu, daug nesigilinant į jų kilmę ir raidą nulėmusias priežastis“ ir priežastinis – „gilinamasi į

reiškinius ar rezultatus nulėmusias priežastis, rodiklių kitimo priklausomybę“. Kadangi pirminė informacija buvo gauta žvalgomojo tyrimo metu, yra tikslinga atlikti priežastinio pobūdžio tyrimą, kadangi mane domina ne tik segmentavimo ir pozicionavimo strategijos tinkamos gyvybės draudimo bendrovėms, bet ir konkrečios bendrovės strategijos trūkumai ir jų šalinimo galimybės.

Siekiant gauti kuo tikslesnius tyrimo rezultatus, bus naudojama UAB „Bonum Publicum“ vidiniais ryšiais, įtraukiant į apklausą kompanijos direktorę. Kadangi asmuo užimantis vadovo pozicijas turi kitų kompanijos darbuotojų pagarbą, patikimumą bei autoritetą todėl manoma, jog bus lengviau gauti atvirus visų regionų vadovų, tyrime vadinamų ekspertais, apklausos rezultatus. Kadangi visi vadovai kompanijoje dirba daugiau nei 3 metus, o atskiro marketingo skyriaus bendrovė neturi, tad šiuos vadovus drąsiai galima pavadinti savo srities žinovais – ekspertais.

7. *Tyrimo metodo parinkimas.* Tyrimui atlikti buvo pasirinkta šie duomenų rinkimo būdai:

- ✓ *Pirminių duomenų rinkimo metodai:* giluminis interviu ir anketinė ekspertų apklausa;
- ✓ *Antrinių duomenų rinkimo metodai:* dokumentų studijavimas (mokslinės literatūros, publicistikos bei internetinių šaltinių analizė ir interpretacija).

Atliekant bet kokį tyrimą būtina surinkti tokius duomenis, iš kurių būtų įmanoma, patogu bei naudinga gauti reikiamą informaciją. Tam, kad tinkamai pasirinkti duomenų rinkimo šaltinius, teko apžvelgti daugybę literatūros šaltinių bei anksčiau atliktų tyrimų bei tinkamai juos įvertinti. Darbe panaudota tiek pirminių, tiek antrinių šaltinių analizė. Pranulis (1998) pateikia tokį pirminių duomenų apibrėžimą: „pirminiai duomenys – tokie, kurie renkami konkrečiai marketingo problemai spręsti“. Antrinių duomenų apibrėžimas pagal V. Pranulį: „tai tokie duomenys, kurie jau yra kitais tikslais anksčiau surinkti, užrašyti bei saugomi viena ar kita forma, gali būti prieinami ir panaudoti sprendžiant marketingo problemą“.

Pirminiai duomenys gali būti surenkami šiais būdais: apklausa, stebėjimas, eksperimentas, kokybinis tyrimas. Antrinių duomenų šaltiniai gali būti taip pat įvairūs: statistinių tarnybų, vyriausybių duomenys, anksčiau atliktų tyrimų rezultatai, mokslinė literatūra. Kokius duomenų šaltinius pasirinkti, priklauso nuo to, kokios informacijos reikia, koku tikslu informacija bus naudojama, kokių rezultatų norima pasiekti ir pan.

Gyvybės draudimo bendrovės segmentavimo ir pozicionavimo strategijos tyrimui buvo pasirinkta ir pirminiai, ir antriniai duomenų šaltiniai. Dauguma įmonių strateginio planavimo aspektų užfiksuota įvairiuose dokumentuose. Dėl šios priežasties, pirmiausiai darbe buvo panaudotas vienas iš antrinių duomenų rinkimo būdų – dokumentų studijavimas. Tam buvo naudoti įvairūs rašytiniai (mokslinė literatūra, publicistika), internetiniai šaltiniai. Juose buvo rasta labai daug naudingos informacijos, susijusios su paslaugų įmonių bei konkrečiai gyvybės draudimo bendrovių segmentavimo ir

pozicionavimo strategijų planavimo procesu, kurią išanalizavus ir apibendrinu šiame darbe. Dokumentų studijavimas taip pat buvo naudingas dėl to, kad buvo galimybė tinkamai pasiruošti tyrimams: parinkti tinkamus tyrimo metodus, efektyviai surinkti duomenis tyrimo metu, juos išanalizuoti ir pan.

Kalbant apie pirminius duomenis, savo darbo atlikimui buvo naudoti tokie pirminių duomenų rinkimo būdai, kaip giluminis interviu bei anketinė ekspertų apklausa. Jų pasirinkimą sąlygojo tai, kad buvo aktualu gauti specifinės informacijos apie gyvybės draudimo bendrovėje naudojamą segmentavimo ir pozicionavimo strategiją. O giluminis interviu su kompanijos vadovu ir anketinė kompanijos ekspertų apklausa yra patys patikimiausi pirminių duomenų gavimo būdai, nes jais galėjome išsiaiškinti svarbiausius aspektus, susijusius su gyvybės draudimo bendrovėje vykstančiais segmentų parinkimo ir pozicionavimo procesais.

8. *Imčių atranka.* Kaip teigia Pranulis (1998) „imtis yra sudėtinė marketingo proceso dalis, kuri atrenkama iš atitinkamos tyrimo visumos“. Šiuo atveju buvo aktualu ištirti gyvybės draudimo bendrovių tikslinių grupių segmentavimo procesą bei taikomą pozicionavimo strategiją, todėl visuminę tyrimo imtį sudaro 10 Lietuvos gyvybės draudimo kompanijų iš kurių buvo pasirinkta viena – UAB „Bonum Publicum“, o kadangi įmonė turi 9 regionus nuspręsta tyrimą atlikti visuose regionuose.

9. *Tyrimo organizavimas ir ribojimai.* Tai yra pati tyrimo eiga bei tam tikri ribojimai, priklausomai nuo tyrimo situacijos. Šis aspektas plačiau bus aptartas 2.5 skyriuje.

10. *Duomenų rinkimas.* Kadangi buvo pasirinkti keli tyrimo metodai, iš anksto buvo sudarytas giluminio interviu klausimynas bei paruoštas ekspertų anketinės apklausos klausimynas. Apie pasirinktus tyrimo metodus bus kalbama plačiau kitame skyrelyje.

11. *Duomenų apdorojimas ir analizavimas.* Analizės tikslas yra aptarti surinktų ir susistemintų duomenų visumą ir padaryti išvadas.

12. *Ataskaitos rašymas ir pateikimas.* Rašant ataskaitą buvo nuolatos stebima, ar nėra nukrypstama nuo išsikeltų tikslų, ar išvados yra gerai pagrįstos, ar rekomendacijos tenkina išvadų logiką bei struktūrą.

Tyrimas buvo atliktas pagal iš anksto numatytą planą:

1. antrinių duomenų rinkimas: literatūros analizė;
2. tyrimas tiesiogiai apklausiant kompanijos direktorę apie kompanijos taikomą strategiją;
3. tyrimas pasitelkus elektroninio pašto duomenų rinkimo formą anketinė ekspertų apklausa;
4. tyrimų metu gautų rezultatų analizė ir apibendrinimas.
5. kompanijos strategijos modifikavimo siūlymas.

13. *Igyvendinimas*. Kadangi tyrimai buvo atlikti vienoje iš Lietuvos gyvybės draudimo kompanijų dalyvaujant šios kompanijos vadovams, tyrimo metu gauta susisteminta informacija apie klaidas segmentavimo ir pozicionavimo strategijoje bei šių klaidų šalinimo būdai bus pateikti šiai kompanijai, kaip galimybė pagerinti pardavimų proceso, įvaizdžio kūrimo ir pan. sėkmingumą.

Taigi, kaip matome, gyvybės draudimo paslaugų pardavimo proceso tyrimo procesas yra ilgas ir sudėtingas. Tyrimas susideda iš įvairių etapų, pradedant tyrimo problemos iškėlimu ir baigiant tyrimo gautų rezultatų įgyvendinimu. Labai svarbu šiems etapams tinkamai pasiruošti bei atsakingai juos įgyvendinti, nes tik tokiu būdu bus galima gauti patikimus ir naudingus rezultatus.

2.5 Gyvybės draudimo bendrovės „Bonum Publicum“ segmentavimo ir pozicionavimo strategijos tyrimo metodai

Gyvybės draudimo bendrovės segmentavimo ir pozicionavimo strategijai iširti, buvo pasirinkta tiek kokybiniai: žvalgomasis tyrimas – dokumentų studijavimas bei giluminis interviu, tiek kiekybinis metodas: ekspertų anketinė apklausa.

Kadangi naudingiausi duomenys yra gaunami iš kokybinių tyrimų, buvo nuspręsta panaudoti bent keletą šio tyrimo rūšių (dokumentų studijavimas ir giluminis interviu). Taip pat buvo planuota pasirinkti dar vieną kokybinio tyrimo metodą – Focus grupių tyrimą, tačiau kadangi tiriamieji asmenys yra skirtinguose Lietuvos miestuose iškilo šio tyrimo organizavimo problema, todėl buvo pasirinkta atlikti kiekybinį anketinės apklausos tyrimą.

Kokybinio tyrimo apibūdinimas. Dauguma tyrinėtojų sutinka, kad kokybinis tyrimas turi vykti natūralioje aplinkoje, kur duomenų rinkimo instrumentas yra pats tyrinėtojas. Informaciją tyrinėtojas gali rinkti žodžių ir vaizdų pavidalu, įsiklausant į dalyvių nuomonę, analizuojant informaciją induktyviu būdu, aprašant procesą vaizdžiai ir įtaigia kalba. I. Luobikienė (I. Luobikienė, 2004, p. 45) pateikia tokį apibrėžimą: „Kokybinis tyrimas – toks suvokimo tyrinėjimo procesas, kuris yra grindžiamas griežtomis metodologinėmis tradicijomis ir kuris nagrinėja socialines arba žmonių problemas“. Pagrindinis kokybinio ir kiekybinio tyrimo skirtumas yra tas, kad kiekybiniai tyrinėtojai dirba su keliais kintamaisiais ir daug atvejų, o kokybiniai tyrinėtojai dirba su keliais atvejais ir daug kintamųjų.

Pagal I. Luobikienę (2004), kokybinio tyrimo pagrindas yra išsamus tyrinėjimas, kuriam reikia laiko ir finansinių resursų. Kokybinio tyrimo atlikimas reikalauja tam tikrų taisyklių laikymosi:

1. Tam, kad surinkti išsamius duomenis ir kuo adekvačiau juos suvokti bei paaiškinti, tyrimui reikia skirti pakankamai daug laiko.

2. Nusiteikti kompleksiniam, ilgalaikiam duomenų analizės procesui – didelių formatų duomenų sumažinimui, komandai suburti.

3. Rašyti ilgus epizodus, fragmentus, kadangi tyrinėtojams gali tekti naudotis keliomis kokybinio tyrimo perspektyvomis.

Kiekvienas atliktų kiekybinių ir kokybinių metodų aptariami plačiau:

Dokumentų studijavimas. Atliekant UAB „Bonum Publicum“ naudojamų ir įvairių mokslinės literatūros šaltinių siūlomų pozicionavimo bei segmentavimo strategijų palyginamąją analizę bus naudojamas dokumentų studijavimas. Dokumentas – tai tam tikros veiklos patvirtinimas. Jo fiksacijos formos gali būti: rašytiniai, vaizdiniai, garsiniai, internetas (iš esmės apima visas tris aukščiau išvardintas formas). Tiek vaizdiniai, tiek garsiniai dokumentai pagal jokių kodeksus nėra pripažįstami, todėl jie gali būti tik kaip vaizdinė medžiaga (Klaipėdos universiteto informatikos katedros tinklapis).

Dokumentai pagal Vilniaus universiteto studentų atstovybės tinklalapyje pateikiamus duomenis gali būti skirstomi pagal tokius kriterijus:

1) pagal dėstymo formą – statistiniai ir verbaliniai;

Statistiniai duomenys – tai lentelės, piešiniai. Pagal juos galime spręsti apie populiaciją, daryti atranką bei gretinti su kitų tyrimų duomenimis.

Verbaliniai dokumentai aprašo socialinius reiškinius, procesus bei požymius teksto forma. Tai įvairūs laikraštiniais pranešimai, ataskaitos, aprašymai, asmeniniai pastebėjimai.

2) pagal bendrą reikšmę (oficialūs ir neoficialūs).

Oficialūs dokumentai - tai tarnybinio pobūdžio dokumentai, t.y. tie, kurie buvo surinkti, parengti ir patvirtinti valstybinių ar visuomeninių organizacijų. Jie gali būti statistiniai, verbaliniai arba mišrūs.

Neoficialūs dokumentai neturi oficialaus teisingumo, tikrumo ar veiksmingumo patvirtinimo. Tai įvairūs asmeninio pobūdžio užrašai, pasiūlymai, projektai ir kt [10].

Darbe naudojami oficialūs tiriamos įmonės informacijos šaltiniai – internetinis puslapis, ataskaitos, publikacijos, seminarų medžiaga, bendrovės darbuotojų konsultacijos, jų mokymo, rengimo medžiaga. Tai patikimiausi informacijos šaltiniai, jie gauti tiesiai iš kompetentingų asmenų, dirbančių analizuojamoje bendrovėje. Taip pat atliekama kitų internetinių šaltinių analizė bei interpretacija.

Giluminis interviu - Siekiant nustatyti, kokie UAB „Bonum Publicum“ naudojamos pozicionavimo ir segmentavimo strategijos elementai daro didžiausią įtaką kompanijos pardavimams pasitelkta draudimo kompanijos direktorės giluminiu interviu. Interviu buvo pasirinktas dėl tokių privalumų: 1) tai geriausias būdas suprasti ir išsiginčyti asmens jausmus, polinkius ir motyvus; 2) gaunama informacija iš “pirmų lūpų”, ji būna nauja, originali ir operatyvi; 3) informacijos kiekis,

gaunamas iš vieno respondento, yra didelis 4) jie labai papildo ir sustiprina kiekybinius tyrimus. Be to, kokybiniai metodai yra patrauklūs, nes jie yra lankstūs, orientuoti į interpretavimus, į proceso vertinimą, domisi situacijos ir elgesio ryšiu.

Tyrimo organizavimas ir ribojimai:

Vieta: Kadangi gyvybės draudimo UAB „Bonum Publicum“ vadovybė įsikūrusi Vilniuje, dėl pokalbio su kompanijos direktore buvo susitarta iš anksto. Pokalbis buvo pravestas jos vizito į Kauno regione įsikūrusią atstovybę metu. Kadangi buvo nuspręsta jog darbinė aplinka bus pati tinkamiausia tokiam pokalbiui. Tačiau dėl direktorės užimtumo pokalbis pastoviai buvo pertraukiamas telefoninių skambučių, tai šiek tiek trukdė susikaupti.

Tyrimo objektas: UAB „Bonum Publicum“ segmentavimo ir pozicionavimo strategija.

Tyrimo tikslas – ištirti UAB „Bonum Publicum“ segmentavimo ir pozicionavimo strategiją.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti UAB „Bonum Publicum“ vidinius struktūros bei veiklos aspektus.
2. Nustatyti ir įvertinti strateginius UAB „Bonum Publicum“ rinkos segmentavimo aspektus.
3. Nustatyti ir įvertinti strateginius UAB „Bonum Publicum“ pozicionavimo aspektus.

Scenarijus. Giluminis interviu bus atliekamas pagal iš anksto paruošą struktūrizuotą planą, pokalbio metu išrutuliojant papildant naujais klausimais. Dėl kompanijos direktorės laiko stokos buvo nuspręsta pokalbį įrašyti diktofonu, kad būtų mažiau laiko sugaišta atsakymų fiksavimui. Pokalbis truko 45 minutes. Giluminio interviu klausimynas pateikiamas 4 priede. Pirmąją klausimų grupę siekiama išsiaiškinti apie pačią įmonę, jos veiklos specifiškumą, tikslus, misiją, viziją, kaštų struktūrą ir panašiai. Taip pat siekiama sužinoti, kokia yra vidinė įmonės struktūra, kokie padaliniai turi lemiamą įtaką veiklos planavime, organizavime, sprendimų priėmime ir vykdyme. Ar yra naudojamas vidinis marketingas ir kokios strategijos pagrindu savo veiklą vykdo UAB „Bonum Publicum“. Antrąją klausimų grupę siekiama kuo daugiau išsiaiškinti apie įmonės klientus, t.y. rinkos segmentavimo aspektus. Ar yra ir kaip yra kaupiami duomenys apie klientus, ar šie duomenys analizuojami, kokiais tikslais jie panaudojami. Taip pat siekiama išsiaiškinti, kokie klientai įmonei yra patys vertingiausi. Kaip nustatomi jų vartojimo motyvai, ar pasikliaujama psichografiniais, geografiniais bei demografiniais kriterijais. Ir galiausiai trečiąją klausimų grupę siekiama išsiaiškinti kokie tyrimai ar informacijos paieška yra vykdoma apie kompanijos konkurentus, kaip šie duomenys analizuojami ir apdorojami, kaip siekiama išsiskirti iš konkurentų. Tiksliau sakant, kaip įmonė save pozicionuoja konkurentų tarpe.

Anketinė ekspertų apklausa – tai specifinės rūšies apklausa, kurios metu apklausiama specialiai parinkta žmonių grupė, turinti kurios nors srities žinių. Tokiose apklausose formuluojamos mokslinės

sąvokos, siekiama mokslinio objektyvumo. Reiškiamą nuomonę, kad šiuo metodu gautos žinios yra subjektyvios, susijusios ir su asmeniška nuomone, ir su vertybių, jausmų, pasaulėžiūros sritimi. Gyvybės draudimo paslaugos yra sudėtingos veiklos išdava, kurios sėkmė priklauso nuo daugelio aspektų, bet vienas iš pagrindinių yra kompanijos strategija, kurią formuoja organizacijos vadovybė, o įgyvendina jos darbuotojai – draudimo agentai. Todėl ekspertų – kompanijos vadovų apklausa padės geriausiai atskleisti ar visi vadovai taip pat suvokia kompanijos taikomą strategiją ir teisinga linkme nukreipia savo pavaldinius pasirenkant tikslinius rinkos segmentus bei pozicionuojant savo kompaniją kitų tarpe.

Tyrimo organizavimas ir ribojimai:

Kadangi giluminio interviu metodu gauti rezultatai gali būti pernelyg subjektyvi nuomonė, gilesnei analizei atlikti buvo nutarta atlikti visų regionų vadovų apklausą.

Vieta: Kadangi gyvybės draudimo UAB „Bonum Publicum“ atstovybės yra išsidėsčiusios visoje Lietuvoje, būtų gan sudėtinga ir ilgai užtruktų visose jose apsilankyti. Todėl tyrimą buvo nuspręsta atlikti pasitelkiant į pagalbą elektroninį paštą.

Tyrimo objektas – UAB „Bonum Publicum“ segmentavimo ir pozicionavimo strategija.

Tyrimo tikslas – ištirti UAB „Bonum Publicum“ segmentavimo ir pozicionavimo strategiją.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti UAB „Bonum Publicum“ regionų specifiškumo aspektus.
2. Nustatyti UAB „Bonum Publicum“ strateginius rinkos segmentavimo ypatumus.
3. Išsiaiškinti UAB „Bonum Publicum“ strateginius pozicionavimo ypatumus.

Scenarijus. Iš Guščinskienės (2002) pateiktų šešių ekspertų apklausos formų (anoniminė, neanoniminė, neakivaizdinė, akivaizdinė, klinikinė bei fokusuota) buvo pasirinkta anoniminė ekspertų apklausos forma. Šis metodas buvo pasirinktas ir dėl turimų privalumų: 1) jis paprastai realizuojamas; 2) yra galimybė atlikti gilią analizę, užduodant tikslesnius klausimus; 3) yra galimybė analizuoti rezultatus matematinės statistikos bei kompiuterinių programų pagalba; 4) galimybė atlikti analizę įvairiais pjūviais ir kt. Ekspertų apklausai atlikti bus pasirinkta internetinės apklausos forma, t.y. Kauno regiono vadovės pagalba elektroniniu paštu buvo išsiųstos anketos visiems UAB „Bonum Publicum“ regionų vadovams, paliekant savarankišką iniciatyvą pateikti anketos klausimų atsakymus.

Anketinės UAB „Bonum Publicum“ ekspertų apklausos klausimynas yra pateikiamas 6 priede. Galima pastebėti tai, kad atlikus giluminio interviu klausimyną buvo papildyta ir patobulinta ekspertų apklausos anketa, pirminis anketos variantas pateikiamas 5 priede. Kadangi po pokalbio su kompanijos direktore iškilo poreikis išsiaiškinti apie atskiruose regionuose sudaromų sutarčių specifiškumą: įmokų dydį, sutarčių skaičių, trukmę ir panašiai, taip pat buvo pakeista kai kurių klausimų struktūra, vertinimo

skalės ir kt. Klausimynas buvo sudaromas remiantis 3 priede pateikiamo strateginio modelio žingsniais. Sudarant ekspertų anketinės apklausos klausimyną, buvo nustatytos 4 pagrindinės klausimų grupės:

1. Pirmąją klausimų grupę buvo siekiama nustatyti specifinę informaciją apie bendrovės regionus: miestus, kuriuose yra regionai, konsultantų skaičių šiame regione, sudaromų sutarčių skaičių, vidutinės įmoka, sutarčių trukmę bei pagrindinius vietas, prieinamumo ir fizinės aplinkos kriterijus.

2. Antrąją klausimų grupę buvo siekiama išsiaiškinti su segmentavimu (t.y. su įmonės klientais) susijusius aspektus: kriterijus pagal kuriuos yra segmentuojama vartotojų rinka, charakteristikos, pagal kurias vertinami segmentai, pagrindinių klientų charakteristikų ypatybės pagal demografinius, geografinius bei psichografinius kriterijus, bei klientų pateikiami argumentai atsisakant draustis.

3. Sekančia klausimų grupę norėta išsiaiškinti visus su įmone susijusius aspektus: misija, tikslai bei priemonės šiems tikslams pasiekti.

4. Ketvirtoji – pati svarbiausia ir plačiausia klausimų grupė buvo siejama su pozicionavimo elementais: buvo siekta išsiaiškinti su kokiomis charakteristikomis yra siejamas įmonės prekės ženklas, kaip pasiskirsto produkto pozicijos kiekviename tiksliniame segmente, kokios marketingo strategijos yra taikomos šiems tiksliniams segmentams pritraukti, kokie konkurentai yra identifikuojami pagrindiniais bei kurio konkurento vietą siekiama užimti rinkoje. Taip pat šioje klausimų grupėje buvo prieita prie konkuravimo bei tikslinių rinkų strategijų, įmonei būdingų veiksmų šioms strategijoms įgyvendinti, naudojamų reklamos priemonių bei pozicionavimo teiginio.

Atsakymai į šiuos klausimus padėtų identifikuoti įmonės naudojamas segmentavimo bei pozicionavimo strategijas, atskirų regionų specifiškumą bei tikslinių segmentų supratimą, padėtų įvertinti taikomų strategijų pasirinkimo teisingumą ne itin palankiomis ekonominėmis sąlygomis.

Viską susisteminus, galima teigti, jog tyrimui buvo naudojami trys tyrimų metodai: dokumentų studijavimas, giluminis interviu bei anketinė ekspertų apklausa. Visiems šiems tyrimo metodams buvo atitinkamai ruošiasi: išnagrinėti metodų klausimai, surinkta visa reikalinga informacija, išsikelti vertinimo kriterijai, reikalingi tyrimams, sudaryti klausimynai ir t.t. Tinkamų tyrimo metodų parinkimas, atsakingas pasiruošimas tyrimui – tai yra pirmieji žingsniai sėkmingo tyrimo link.

3. UAB „BONUM PUBLICUM“ SEGMENTAVIMO IR POZICIONAVIMO STRATEGIJOS TYRIMAS

Marketingo strategija padeda nustatyti įmonės ribas ir nurodyti formalią organizacijos kryptį. Marketingo strategija padeda įmonę analizuoti kaip sistemą ir siekti, kad visos jos dalys veiktų sistemos naudai; aiškiau suvokti įmonės tikslus, nustatyti sprendimų priėmimo kriterijus ir galimybes, parengti aiškias strategijas įmonės tikslams pasiekti, sujungti įvairius įmonėje padarytus sprendimus ir taip pagerinti daugelio funkcijų koordinavimą, planavimo procese išsiaiškinti įmonei palankias galimybes ir grėsmes. Stipriausios įmonę veikiančios jėgos yra klientai ir konkurentai, todėl labai svarbu išsiaiškinti, kaip įmonė juos vertina ir kokių strategijų laikosi. Todėl tolesnėse darbo dalyse bus aptarti draudimo kompanijoje atlikti tyrimai ir nurodytos veiklos efektyvumo gerinimo kryptys.

3.1 UAB „Bonum Publicum“ segmentavimo ir pozicionavimo strategijos tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

Tam, kad duomenys būtų patikimesni, draudimo kompanijos strategijai ištirti buvo naudojamos 2 tyrimų rūšys. Buvo siekiama išgirsti ne vieną nuomonę, o keletą, kad būtų išvengta rezultatų subjektyvumo. Šių tyrimų duomenys analizuojami ir rezultatai aptariami šiame poskyryje.

3.1.1 UAB „Bonum Publicum“ segmentavimo ir pozicionavimo strategijos giluminio interviu tyrimo rezultatai

Atlikus giluminio interviu tyrimą su kompanijos direktore, buvo gauti rezultatai, kurie pateikiami punktais pagal giluminio interviu klausimyną:

1. Giluminio interviu pokalbis buvo pradėtas nuo vieno iš esminių klausimų, nusakančių įmonės veiklos rėmus, perspektyvas: *misija ir vizija*. Pašnekovė nedvejodama įvardino visiems darbuotojams, tiek klientams gerai matomoje vietoje pakabintą kompanijos misiją: „Mes dirbame tam, kad suteiktume Lietuvos žmonėms finansinį saugumą ir stabilumą dėl savo šeimos ir savo ateities, įsigilinant į kiekvieno žmogaus gyvenimo situaciją bei poreikius ir kartu su juo parenkant tinkamiausius jo šeimos nariams ir jam mūsų bendrovės gyvybės draudimo produktus“, bei viziją: „Tapti tokia gyvybės draudimo bendrove, kurios draudimo polisas būtų pati geriausia priemonė užtikrinti savo šeimos ir savo ateities finansinį saugumą, kurioje darbuotojams būtų gera, malonu ir saugu dirbti, kuri savo akcininkams būtų pelningas ir perspektyvus verslas“.

2. Toliau pokalbis pakrypo apie *kompanijos tikslus bei jų vykdymą*. Direktorė įvardino, kad pagrindiniai kompanijos tikslai yra pardavimų ir pelno augimas ilgalaikiu laikotarpiu, besiplečiantis lojalių klientų ratas, o tai yra neatsiejama nuo kompetentingų, savo darbą išmanančių, plataus konsultantų tinklo, kurie yra kompanijos veidrodis, nes jie formuoja kompanijos įvaizdį. Žinoma, buvo paminėti ir smulkesni tikslai, tokie, kaip įmonės plėtimasis, pelningų sutarčių sudarymas (naudingų abiem pusėms, tiek klientui, tiek kompanijai, tuomet seka mažesnis nutraukiamų sutarčių skaičius, kai abi pusės yra patenkintos), bei kt.

Buvo įdomu sužinoti, *kokiais būdais šių tikslų yra siekiama?* Tikslų siekiama pagal kiekvieno kliento poreikio pritaikomu pasiūlymu, lanksčiomis sąlygomis (apsidrausti gali tiek sveiki ir jauni žmonės, tiek vyresnio amžiaus ar turintys sveikatos problemų asmenys, kadangi siūlomų produktų asortimentas yra pakankamai platus). Taip pat siekiama suburti kvalifikuotą ir prie įmonės prisirišusį kolektyvą, kadangi tik gerai savo darbą išmanantis konsultantas gali pasiūlyti klientui būtent tai, kas jam iš tiesų būtų reikalinga, o pačius geriausius konsultantus dažniausiai bando prisivilioti kitos draudimo kompanijos, tad jis turi būti patikimas ir prisirišęs prie savo įmonės.

3. Tuomet iškilo klausimas, *kaip yra vykdoma darbuotojų atranka?* - „praktiškai visi darbuotojai yra priimami pagal rekomendacijas, todėl suburiamas draugiškas kolektyvas iš patikimų žmonių. Konsultantams keliami reiklavimai yra komunikabilumas, atsakingumas, savo laiko planavimas, derybiniai sugebėjimai, taktiškumas. Kadangi konsultanto pagrindinis darbas yra bendravimas su klientais, tiek telefonu tiek tiesiogiai, jis turi sugebėti prašnekinti net patį tyliausią klientą, tam, kad išsiaiškintų jo poreikius. Žinoma reikalingas taip pat ir išsilavinimas, kadangi konsultantas pildo pakankamai sudėtingus dokumentus ir sudaro ilgo laikotarpio sutartis.

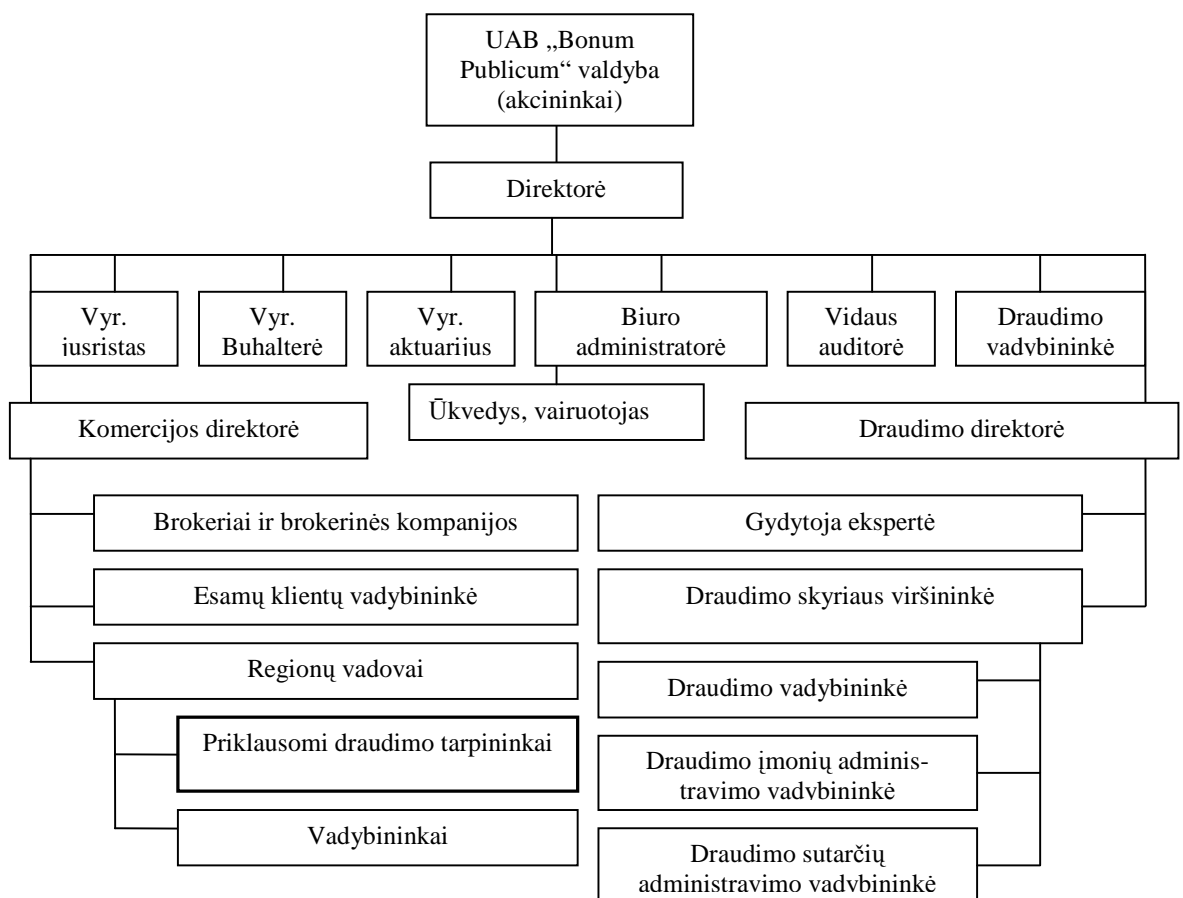
4. *Kaip yra pasiskirsčiusi vidinė įmonės struktūra? Iš kokių padalinių susideda? Kokia yra kiekvieno padalinio paskirtis? Ar yra marketingo padalinys, jei ne, kas atlieka jo vaidmenį?*

Visoje Lietuvoje dirba daugiau, kaip 200 priklausomų draudimo tarpininkų ir 38 etatiniai darbuotojai. Draudimo konsultantus tiesiogiai kontroliuoja atskirų regionų vadovai. Draudimo kompanijos valdybą sudaro 3 asmenys: bendrovės direktorė ir 2 akcininkų atstovės (draudimo direktorė ir komercijos direktorė). Draudimo direktorė yra atsakinga už naujų produktų kūrimą, senų priežiūrą, įmokų rinkimą, draudimo sutarčių forminimą bei aptarnavimą. Komercijos direktorė atsakinga už bendrovės pardavimų planavimą, sudarytų planų vykdymo kontrolę, pardavimų tinklo plėtimą ir išlaikymą, motyvacinių sistemų konsultantams kūrimą, darbo organizavimą ir kt. Galima sakyti, kad šios draudimo direktorė ir komercijos direktorė atlieka marketingo padalinio veiklą.

Draudimo kompanija nėra didelė, todėl daugelį skyrių tesudaro tam tikros pareigybės: juristas, buhalterė, auditorė, draudimo vadybininkai, regionų vadovai, gydytoja ekspertė – kuri vertina

apdraustųjų sveikatos būklę, rizikas bei išmokas dėl nelaimingų atsitikimų, aktuarijus – jo paskirtis yra skaičiuoti surinktų draudimo įmokų ir išmokų ryšį. Kitaip jis gali būti pavadintas draudimo matematiku. Bei žemiausios grandys biurų administratorės ir vairuotojas. Pokalbio metu man buvo naudojama UAB „Bonum Publicum“ struktūra, kuri pateikta 21 paveiksle.

Kaip teigė vadovė, bendrovėje yra aukštas decentralizacijos lygis. Dauguma vadovų atsakomybės yra paskirstoma į žemesnius lygius, o darbuotojai yra skatinami rodyti iniciatyvą ir teikti naujus pasiūlymus. Pagrindinis darbo principas yra komandinis darbas: dalijimasis savo patirtimi, pagalba, bendras problemų sprendimas ir t.t.



Šaltinis: UAB “Bonum Publicum” mokymų medžiaga.

21 pav. UAB “Bonum Publicum” struktūra

Matant kompanijos struktūrą, kilo klausimas *ar draudimo sutartis sudaro vien draudimo konsultantai?* - pardavimo kanalais laikomi draudimo įmonių darbuotojai, nepriklausomi draudimo tarpininkai – brokeriai ir priklausomi draudimo tarpininkai – anksčiau aptarti konsultantai, bankai.

5. *Ar vykdomas ir kaip vykdomas vidinis įmonės marketingas?* “Taip įmonė pastoviai vykdo vidinį įmonės marketingą, kadangi konsultanto darbas yra pakankamai sudėtingas, nes per dieną jam tenka išgirsti šimtus „ne“ iš klientų, juos pastoviai reikia motyvuoti. Todėl yra rengiamos įvairios akcijos, kaip pavyzdžiui geriausiems konsultantams yra įteikiami dovanų čekiai, poilsinės kelionės, darbuotojai taip pat motyvuojami atsivesti savo pažįstamus į konsultantų tinklą, tuomet jiems yra skiriamos papildomos premijos prie komiso. Taip pat rengiami mokymai, motyvaciniai seminarai, prabangios šventės ir t.t”. Regionams sudaromi mėnesiniai planai, kurie svyruoja priklausomai nuo sezoniškumo indekso. Pagal jų vykdymo rezultatus atitinkamai regionui yra taikoma motyvacinė sistema. Skiriamos papildomos lėšos šventėms ir pan.

6. *Kaip pasiskirstę kompanijos kaštų struktūra?* Kompanijos kaštai pasiskirsto taip:

- Bendrieji ir administraciniai kaštai – personalo išlaikymas, ryšio priemonės, patalpos ir kt.
- Draudimo sutarčių sudarymui (komisas konsultantams, apmokymai, draudimo sutarčių spausdinimas, reklama);
- Draudimo veiklos (draudiminės išmokos klientams, sutarčių perdraudimas, techniniai atidėjimai, bei draudimo sutarčių administravimui skirti kaštai).
- Investicinės ir finansinės veiklos kaštai – investicijų valdymas, komisiniai bankams.

Didžiąją dalį kaštų sudaro sutarčių sudarymas, kurie tiesiogiai priklauso nuo pardavimų pelningumo, tačiau dažnai mažesniuose filialuose pastovūs administraciniai kaštai būna didesni todėl čia atsiranda problemos. Gyvybės draudimo sutarčių sudarymo kaštai yra dideli ir pasiskirsto netolygiai, didžioji jų dalis pasiskirsto pirmaisiais sutarties galiojimo metais, tad pelnas gaunamas tik 5- 8 metais.

Sekančia klausimų grupė buvo pereita prie klausimų susijusių su įmonės klientais:

1. *Kaip kaupiama informacija apie klientus?* Informacija yra kaupiama apie esamus ir apie potencialius klientus. Esami klientai – bendrovėje sudarę gyvybės draudimo sutartis. Šią informaciją kaupia tiek kompanijos vadovybė, tiek draudimo konsultantai, kadangi kontaktas su klientu nesibaigia ties sutarties sudarymu. O palaikomi ryšiai su klientais yra raktas naujoms sutartims – rekomendacijoms. Kadangi kompanijos akcininkas - ūkio bankas yra aktyviai bendradarbiaujama su ūkio banko lizingu ir formuojama bendra klientų duomenų bazė. Galima sakyti kiekvienas klientas tapdamas ūkio banko lizingo klientu tampa ir UAB „Bonum Publicum“ klientu nes šioje kompanijoje jis yra apdraudžiamas tuo atveju jei dėl nelaimingo atsitikimo (mirties atveju) nebegalėtų lizingui sumokėti už įsigytą pirkinį. Šie klientai yra tarsi potencialūs klientai, kadangi palaikant su jais ryšį yra sudaromos gyvybės draudimo sutartys.

2. *Kokia informacija apie klientus yra saugoma?* Labai svarbi yra demografinė informacija apie klientus, kadangi pagal tai yra suskirstoma, kuris regionas aptarnauja šį segmentą klientų. Pagrindinė kaupiama informacija yra kontaktiniai duomenys, amžius, šeimyninė padėtis, darbo specifiška, sveikatos būklė, bendraujant su klientu yra išsiaiškinamos ir finansinės galimybės, pagal kurias ruošiamas pasiūlymas.

3. *Ar yra analizuojami duomenys susiję su įmonės klientais?* „Taip, duomenys analizuojami“. Jie svarbūs rengiant mokymų medžiagą konsultantams, kontroliuojant nutraukiamų sutarčių skaičių. *Kaip tai daroma?* Sudarant sutartį yra pildomos klientų poreikių apklausos anketos, tam kad įsitikinti, ar konsultantas pateikė bent keletą variantų ir išsiaiškino viską apie kliento poreikius. Šiose anketose ir atsispindi klientų norai, motyvai, poreikiai, galimybės ir t.t.

4. *Kokie klientai laikomi pačiais vertingiausiais?* – „Visi klientai yra kompanijos turtas, tačiau konsultantai labiausiai vertina tuos, kurie apsidraudžia ir dar rekomenduoja ta padaryti savo pažįstamiems. Tai pats geriausias įrodymas, kad klientas jaučiasi padaręs teisingą sprendimą“.

5. *Kaip yra pritraukiami nauji klientai?* – „Kiekvienas naujai atėjęs konsultantas susidaro sąrašą potencialių klientų iš savo pažįstamų, draugų, kurių dalis dažniausiai ir būna pirmieji jo klientai. Vėliau yra renkamos rekomendacijos. Tai labai priklauso nuo konsultanto išradinumo. Vieni važiuoja į mokyklas, darželius, kiti klientus atranda pagal rekomendacijas, kaimynų, kolegų tarpe, mokymosi įstaigose ir t.t.

6. *Kaip yra palaikomas ryšys su esamais klientais?* Kompanija ryši su klientais palaiko per konsultantus. Konsultantai sveikina savo klientus švenčių progomis, kontaktuoja dėl nesumokėtų įmokų ar kitokių problemų.

7. *Į kokius kriterijus atsižvelgiama parenkant draudimo pasiūlymą vienam ar kitam klientui?* Kaip jau buvo minėta, atsižvelgiama į amžių, šeimyninę padėtį, turimus išsipareigojimus, finansines galimybes, veiklą, kuria užsiima, sveikatos būklę bei jo poreikius.

8. *Kaip nustatomi vartojimo motyvai?* Vartojimo motyvus identifikuoja konsultantas pokalbio metu.

9. *Kokie segmentai laikomi tiksliniais?* Tikslinių segmentų galima įvardinti kelis, bet pagrindinis, į kurį orientuojasi draudimo kompanija būtų šis: Kadangi daugiausiai sudaromų sutarčių yra tarp fizinių asmenų (96 proc.) ir tik 4 proc. tarp juridinių asmenų, tiksliniu segmentu laikomi vidutinio amžiaus (26-45) bei jauni dirbantys žmonės, gaunantys aukštas arba vidutines pajamas, turintys šeimas, bei gyvenantys dideliuose ir vidutinio dydžio miestuose. Bendrovė taip pat siūlo produktus smulkioms ir vidutinėms įmonėms, tačiau šie segmentai nėra laikomi tiksliniais nes pardavimai šiuose segmentuose įmonei nesudaro reikšmingos dalies. Gyvybės draudimo pardavimuose

siekama labiau išvystyti pardavimus verslo segmente. Šiuo metu pardavimai tarp verslo klientų tesiekia apie 10 proc.

Kadangi pateikiat pasiūlymą klientas yra tarsi išnarstomas po kauklę, jis nepažįstamam žmogui turi papasakoti praktiškai viską apie save, iškilo klausimas, *ar yra kokios nors grupės klientų, kuriems draudimo kompanija neturi ko pasiūlyti?* „Taip tokių klientų yra nemažai ir juos galima skirstyti į kelias grupes:

- Tokią grupę klientų sudaro rimtų sveikatos problemų turintys asmenys, pavyzdžiui sergantys vėžiu, turintys labai aukštą kraujo spaudimą, širdies problemų ir t.t.

- Pasitaiko atvejų, kai draustis nori mažas pajamas ir dideles šeimas turintys asmenys. Šiuo atveju kompanija gali pasiūlyti draustis tik šeimos maitintojams, kadangi minimali mėnesio įmoka 1 asmeniui yra 70 Lt, 2 asmenims 80 ir t.t.

- Kita asmenų grupė kuri dažnai nori draustis, bet negali yra su labai didele rizika susiję asmenys. Kaip pavyzdžiui baikeriai ar parašiutininkai. Kadangi įvertinus šių asmenų rizikas, jų mėnesio įmoka tiek išauga, kad jie patys atsisako draustis.

- Taip pat senyvo amžiaus žmonės, kurie taip pat priskiriami aukštai rizikos grupei.

Trečioji klausimų grupė buvo nukreipta į konkurentus:

1. *Ką laikote savo konkurentais?* Šiuo metu veikia 6 Lietuvoje registruotos gyvybės draudimo kompanijos ir dar 5 – registruotos kitų Europos sąjungos narių draudimo filialai. Naujų filialų steigimas Lietuvoje reiškia, kad draudimo rinkos potencialas Lietuvoje nėra pakankamai išnaudotas.

Netiesioginiais konkurentais galima įvardinti komercinius bankus bei investicinius fondus. Šiuo metu galima įvardinti 9 Lietuvos banko licenciją turinčius bankus, 5 užsienio atstovybes, 8 užsienio bankų filialus, 67 kredito unijas ir 1 centrinę Lietuvos kredito uniją. Šie netiesioginiai konkurentai suteikia galimybę gyventojams taupyti pinigus per terminuotus ir kaupiamuosius indėlius. O investicinius indėlius dar papildomai gali pasiūlyti 14 licencijas turinčių investicinių fondų valdymo įmonės.

Netiesioginiais konkurentais galima pavadinti ir 10 Lietuvoje registruotų bei 4 ES valstybių narių ne gyvybės draudimo kompanijų, kurios Lietuvos gyventojams siūlo draudimą nuo nelaimingų atsitikimų. Šią draudimo rūšį dažnai gyventojai pasirenka siekdami turėti trumpalaikę apsaugą nuo nelaimingų atsitikimų už mažesnę įmoką ir taupantys savo ateičiai kitais būdais. Potencialiais konkurentais laikomos užsienio kapitalo, ypač ES šalių įmonės, kurios sukaupusios didžiulę patirtį draudimo versle.

Bekalbant apie kompanijos konkurentus kilo klausimas ar gyvybės draudimas turi pakaitalų? Kaip teigė vadovė, kaupiamasis draudimas pakaitalų praktiškai neturi, kadangi joks indėlis banke negali garantuoti išmokos nelaimės atveju (ligos, nelaimingo atsitikimo, mirties ir pan.). Daliniais pakaitalais gali būti draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, kuris yra vienkartinis, tačiau kompanija

tokią paslaugą taip pat turi. Jei draudimo paslauga vartotojui nėra itin aktuali, tuomet kaip pakaitalą jis gali pasirinkti bankų indėlius, investicinius fondus, vertybinius popierius, nekilnojamąjį turtą ir t.t. Alternatyva draudimui gali būti Papildomo savanoriško pensijų kaupimo fondai, kuriuos gali pasiūlyti investicijų valdymo bendrovės.

2. *Kokie rodikliai apie konkurentus yra analizuojami?* „Pagrindė yra analizuojama pasirašytų įmokų skaičius, užimama rinkos dalis bei nutraukiamų sutarčių skaičius. Taip pat nuosekliai yra stebimi kompanijų siūlomi produktai, analizuojamos sutarčių sudarymo sąlygos, traumų lentelių išmokėjimo sąlygos ir t.t.

Kadangi buvo aktualu išsiaiškinti ne tik, kokie rodikliai, kilo klausimas kaip jie yra analizuojami: Pastoviai yra analizuojama statistikos departamento, draudimo priežiūros komisijos pateikiamos ataskaitos, straipsniai spaudoje, kitų draudimo kompanijų pateikiami veiklos rezultatai, ataskaitos. O produktai ir sąlygos yra įvertinami atliekant slaptų pirkėjų tyrimus. Šios iniciatyvos direktorės teigimu buvo imtasi konsultantų pageidavimu ir siūlymu tokius tyrimus atlikti, kad tiksliai galėtų argumentuoti draudimo kompanijos privalumus bei išskirtinumus.

3. *Kokios yra pagrindinės konkurentų stiprybės, su kuriom yra sunkiausia konkuruoti?* „Kai kurios draudimo kompanijos gyvuodamos ilgus metus jau yra suformavusio rinkoje gerą įvaizdį, yra išvystę platų draudimo konsultantų skaičių visoje Lietuvoje (daugiau nei 500-700 konsultantų). Logiška, kad ilgiau veikiančios draudimo kompanijos užima ir didesnę dalį rinkos, nes jau turi savo sudarytų sutarčių bagažą iš anksčiau. Taip pat daugelis tokių kompanijų yra išvystę ne tik platų konsultantų tinklą bet ir regioninių centrų bei atstovybių tinklą. Taip pat klientai dažnai nori prisirišti prie vieno paslaugų teikėjo siūlančio daugiau finansinių paslaugų nei vien gyvybės draudimas, tikėdamiesi dėl to gauti privilegijų, nuolaidų. Tad yra sunku konkuruoti su bankais teikiančiais gyvybės draudimo paslaugas“.

4. *Kokiais būdais siekiama išsiskirti iš konkurentų?* Pagrindinės stiprybės laikoma produktų kokybė, originalumas, sąlygų lankstumas - viena sutartimi galima apdrausti keletą asmenų, o jiems pritaikyti skirtingas sąlygas. Be to kompanija turi draudimo produktą skirtą vyresnio amžiaus ar net kai kuriomis ligomis sergantiems asmenims.. Nors maždaug pusei draudimo tarpininkų draudimo veikla nėra pagrindinė todėl šių žmonių rezultatai nėra itin geri, o ir kaita tarp jų yra didžiulė. Likę konsultantai yra bendrovės varomoji jėga. „Bonum Publicum“ draudimo kompanijos darbuotojų kompetencija laikoma viena iš bendrovės stiprybių. Kita stiprybė yra tai, Kad ši kompanija yra vienintelė Lietuvoje grynai lietuviško kapitalo draudimo kompanija. Taip pat konkurencinėje kovoje svarbu bendrovės vardo žinomumas, pardavimų tinklo išvystymas, sąlygų palankumas ir draudiminių apsaugų įvairovė.

5. *Ar gyvybės draudimo produktai yra lengvai nukopijuojami?* Taip, gyvybės draudimo paslaugų diferenciacijos tarp esamų draudimo kompanijų beveik nėra, kadangi visų kompanijų siūlomi produktai labai panašūs ir juos lengva nukopijuoti. Pavyzdžiui investicinį gyvybės draudimą pirmoji pasiūlė Seb gyvybės draudimo kompanija, o kitos kompanijos matydamos auganti produkto populiarumą netrukus rinkai irgi pasiūlė tokį produktą. Mūsų draudimo kompanija pirmoji pasiūlė kritinių ligų sąrašą, o netrukus tokią paslaugą jau turėjo ir PZU draudimo kompanija.

6. *Kaip apibūdintumėte UAB „Bonum Publicum“ padėtį dabartinio ekonominio nuosmukio laikotarpiu?* Draudimo kompanija kol kas išlaiko suplanuotą pardavimų lygį. Jei vienam regionui pasiseka prasčiau, tą trūkumą kompensuoja kitas regionas todėl pardavimai vis dar auga, o užimama rinkos dalis didėja. Tačiau draudimo kompanijos negalima pavadinti rinkos lydere. Kompanija yra pelninga, turi aukštą reputacijos lygį savo klientų ir partnerių tarpe. Atsižvelgdama į rinkos poreikius 2008 m. draudimo kompanija rinkai pasiūlė naują draudimo produktą: investicinį vaikų gyvybės draudimą, kuris yra panašus studijiniam draudimui, tačiau palūkanos šiuo atveju yra kaupiamos investiciniuose fonduose todėl gali būti kur kas didesnės.

Į kokius kriterijus yra atsižvelgiama sudarant pardavimų planus regionams ateinantiems metams? „Pirmiausiai atsižvelgiama į praėjusių metų įvykdytus planus, patirtas išlaidas, taip pat atliekama rinkos aplinkos analizė“.

Kokius rodiklius stebite? „BVP realusis metinis pokytis, vartotojų kainų metinė infliacija, darbo užmokesčio augimo tempai, nedarbo lygis, akcijų rinkų pokyčiai, gyventojų skaičiaus ir darbingų žmonių skaičiaus pokyčiai. Žinoma negalima pamiršti ir su draudimu susijusių Lietuvos Respublikos įstatymų, kaip pavyzdžiui pokyčiai dėl pajamų mokesčio“.

7. *Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduria draudimo kompanija?* Kaip jau buvo minėta didelė draudimo konsultantų kaita – jų apmokymas kainuoja, o jei konsultantas nededa pakankamai pastangų, laiko ir iniciatyvos draudimo veikloje jo rezultatai netenkina nei draudimo kompanijos nei pačio konsultanto, tad jis paprasčiausiai pasitraukia. Pasitaiko atvejų, kai draudėjai bando apgaule pasinaudoti draudimo kompanija. Ateina draustis jau įvykus draudimui įvykiui arba nujausdami, kad įvykis gali pasitaikyti dėl numatytų pramogų ar rizikingos veiklos apie kuriuos nutylima. Būna ir taip, kad klientai kreipiasi dėl žalos išmokėjimo tačiau pasirodo, kad pagal sutartį išmoka jiems nepriklauso nes tokia apsauga jiems nebuvo numatyta. Čia iškyla klausimas ar draudimo konsultantas nepasiūlė tos apsaugos sudarant sutartį ar klientas jos atsisakė, manydamas, kad jis sveikas ir taip bus visada. Manoma, kad dalis potencialių klientų yra prarandama dėl to, kad jie nesupranta draudimo prasmės, šioje vietoje yra kaltas arba konsultantas arba tiesiog griežtos kliento nuostatos.

Apibendrinant giluminio interviu rezultatus, galima teigti, kad gyvybės draudimo kompanija turi aiškiai suformuluotą misiją ir viziją, aiškia įmonės struktūrą, taip pat nustatytus tikslus ir griežtai laikosi jų įgyvendinimo. Kompanijos planus vykdo konsultantai, kurie paruošiami profesionaliais agentais. Siekiant geresnių rezultatų įmonė laikosi tokios strategijos, kuri skatina darbuotojus rodyti iniciatyvą teikiant naujus pasiūlymus, tarpusavyje bendradarbiaujama, yra pasiskirstomos atsakomybės tarp aukštesnių ir žemesnių lygių. Siekiant efektyvumo, vykdomas vidinis įmonės marketingas draudimo agentų motyvacijai palaikyti ir šiojai tokiai tarpusavio konkurencijai sukelti.

Informacija apie klientus yra kaupiama tiek įmonės duomenų bazėse, tiek pačių konsultantų iniciatyva. Laikas nuo laiko su klientais yra palaikomas ryšys. Kompanijos draudimo produktai pritaikomi praktiškai visiems segmentams, tačiau tiksliniu laikomi vidutinio amžiaus dirbantys ir gaunantys aukštas bei vidutines pajamas gyventojai su šeimomis.

Kadangi konkurencija draudimo rinkoje yra didžiulė, be to yra ne mažai pakaitalų, įmonė atlieka nuolatinę konkurentų analizę, pasitelkia diferenciacijos strategiją, siekiant išsiskirti savo produktų lankstumu bei kokybe. Taip pat rinkai laikas nuo laiko pateikiami nauji produktai. Tad įmonė laiko save pakankamai stipria, kad išvertų ekonominio nuosmukio laikotarpį nepatirdama ypatingai daug nuostolių.

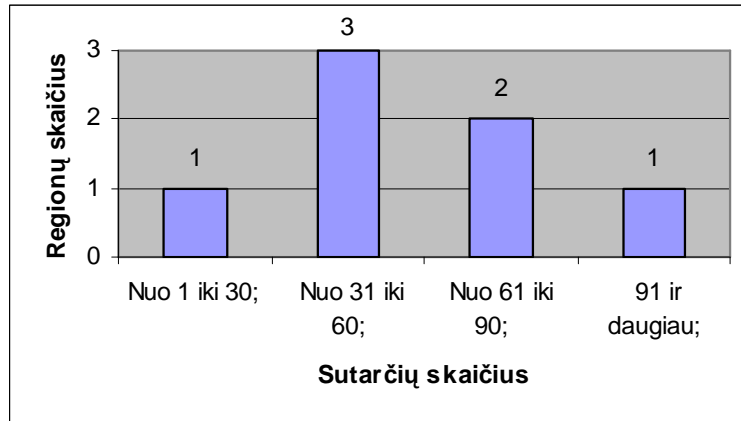
3.1.2 UAB „Bonum Publicum“ segmentavimo ir pozicionavimo strategijos ekspertų apklausos tyrimo rezultatai

Ekspertų apklausos tyrimo metu buvo apklausti visų regionų vadovai: Kauno, Vilniaus, Panevėžio, Šilutės, Klaipėdos, Marijampolės, Šiaulių, Mažeikių bei Tauragės. Kadangi apklausa vyko elektroniniu paštu, buvo susidurta su anketų grįžtamumo problema. Su Kauno regiono vadovės pagalba pavyko gauti 7 anketas iš 9 siųstų. Kadangi Tauragės regionas kaip tik šiuo metu yra uždaromas dėl jo nepasiteisinimo, manoma, kad todėl ir nepavyko gauti atsako. Įvertinus tai, kad Tauragės filialas nebeegzistuos, galima teigti, kad anketų grįžtamumas buvo beveik 90 procentų, kadangi be Tauragės filialo, nebuvo sulaukta atsako iš Šiaulių regiono.

Tyrimo metu išsiaiškinta, kad draudimo konsultantų skaičius regionuose pasiskirstęs įvairiai: Šilutės ir Marijampolės regionuose konsultantų skaičius mažiausias, t.y. iki 10 konsultantų, Mažeikiuose iki 20 konsultantų, o didesniuose miestuose ir konsultantų skaičius yra didesnis. Kaune ir Panevėžyje iki 30 konsultantų, tuo tarpu gausiausią būrį konsultantų turi Vilniaus ir Klaipėdos regionai.

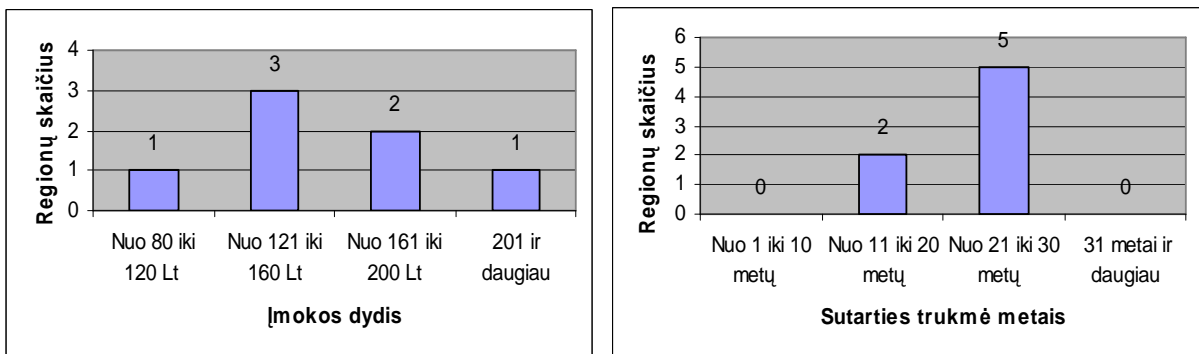
Sudaromų sutarčių skaičius: Mažiausiai sutarčių sudaroma Marijampolės regione, t.y. iki 30. Vadinasi 1 konsultantas kas mėnesį turi sudaryti vidutiniškai 3 sutartis. Panevėžio, Šilutės ir Mažeikių regionai sudaro nuo 30 iki 60 sutarčių kas mėnesį, nors konsultantų Šilutėje yra mažiau nei 10.

Vadinasi čia rinkos potencialas yra didelis, o pati rinka pilnai neišnaudota. Kaune ir Vilniuje sudaroma nuo 60 iki 90 sutarčių kas mėnesį, tuo tarpu Klaipėda pastoviai viršija numatytą planą ir sudaro virš 90 sutarčių. Sudaromų sutarčių pasiskirstymą galima matyti 22 paveiksle.



22 pav. Vidutinis per mėnesį sudaromų sutarčių skaičius

Dar 2 analizuojami rodikliai yra sudaromų sutarčių vidutinė mėnesinė įmoka ir vidutinė sutarties trukmė. Vertinant visus regionus vidutinė mėnesio įmoka yra nuo 120-160 Lt, tačiau galima pastebėti tai, kad ypač žemas įmokos vidurkis yra Marijampolėje, kur ir sudaromų sutarčių skaičius mažas, galbūt būtų galima teigti, kad įtaką daro suvalkietiškas taupumas, o galbūt konsultantų tinklas per mažai išplėtotas šiame regione arba jame vyrauja konkurentai. Didžiausias įmokų vidurkis yra Kaune – 200 ir daugiau Lt, tad galima teigti, kad Kauno klientai yra „turtiniausi“ nors sudaromų sutarčių skaičius nėra didžiausias. Sudaromų sutarčių trukmė yra didesnė nei 10 metų, kadangi tokia sąlyga yra norint pasinaudoti pajamų mokesčio lengvata. Apskritai sutarčių trukmės vidurkis yra nuo 20 iki 30 metų. Vadinasi didžioji dalis besidraudžiančių asmenų yra vidutinio amžiaus asmenys (30-40 metų) žmonės, kadangi draudimo sutartis yra sudaroma iki pensinio amžiaus. Šių rodiklių pasiskirstymą galima matyti 23 paveiksle.



23 pav. Vidutinė sudaromų sutarčių mėnesio įmoka ir trukmė

Vertinant atstovybių vietas ir prieinamumo bei fizinės aplinkos kriterijus, kurie taip pat turi nemažą reikšmę įmonės strateginiams veiksams buvo išsiaiškinta, kad visi regionai geriausiai vertina sukurtas darbo sąlygas bei priemones, taip pat palankiai vertinamas kolektyvas ir erdvės atitikimas aplinkai. Kiek prasčiau regionai vertina darbo režimą (kadangi tenka derintis prie klientų, darbo valandos tampa neapibrėžtos todėl dirbama netgi vėlai vakare), kelių tinklą – ne iš visų miesto rajonų yra patogų atvažiuoti iki atstovybių, aplinkos infrastruktūrą, bei tikisi geresnės interneto svetainės. O prasčiausiai regionai vertina konkurentų artumą, kadangi klientai atvykę išklausti pasiūlymo ta pačia proga nori jį gauti keliose vietose, o išklausę ir geriau įsigilinę į draudimo paslaugas, jei neatranda didelio skirtumo tarp kompanijų nebesivargina grįžti į pradinę vietą. Taip pat regionams atrodo problemiškas darbo jėgos pritraukimas, kadangi darbas yra sudėtingas, daugelis konsultantų greitai praranda motyvaciją dirbti ir paprasčiausiai pasitraukia.

Analizuojant fizinės aplinkos kriterijus galima pastebėti, kad regionų vadovai puikiai vertina konsultantų elgseną su klientais, jų profesionalumą, dažnai praverčiančią spausdintą reklamę medžiagą – bukletus ir lankstinukus, išorinį atstovybės dizainą ir interjerą. Tačiau pasigenda firminio stiliaus akcentų, pastebimumo, bei kokybiškos pastatų ventiliacijos. O problemiškausia yra su automobilių stovėjimo aikštelėmis, kadangi praktiškai visos atstovybės yra įsikūrusios miesto centre, kur visos transporto stovėjimo vietos yra mokamos, tas sudaro problemų tiek patiems konsultantams, tiek atvykstantiems klientams.

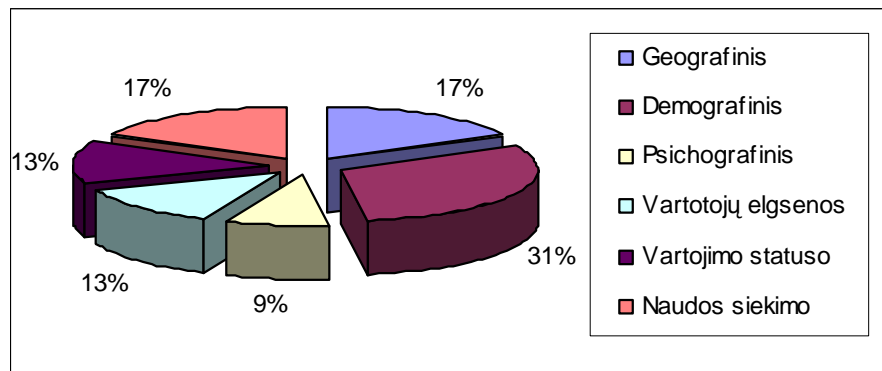
Apibendrinant šią klausimų grupę, galima teigti, kad konsultantų skaičius didžiausias Vilniuje ir Klaipėdoje, tai atsiliepija ir sudaromų sutarčių skaičiui. Vidutiniškai 1 konsultantas per mėnesį sudaro 3-5 sutartis, kurių vidutinė įmoka 120-160 Lt, o draudimo laikotarpis 20-30 metų. Darbuotojai palankiai vertina darbo sąlygas ir priemones ir skundžiasi konkurentų artumu bei problemišku konsultantų pritraukimu bei išlaikymu. Vadovai palankiai vertina konsultantų darbą su klientais, tačiau teigia, jog trūksta atstovybėse firminio stiliaus akcentų, erdvių automobilių stovėjimo aikštelių.

Pereinama prie antrosios klausimų grupės – rinkos segmentavimo.

Pateikus kompanijos ekspertams segmentavimo kriterijų sąrašą, paaiškėjo, kad įmonė savo klientus segmentuoja pagal geografinius, demografinius, psichografinius, vartotojų elgsenos, vartojimo statuso bei naudos siekimo kriterijus. Visi respondentai svarbiausiu laikė demografinį kriterijų, kadangi pasiūlymas klientui labai priklauso nuo jo šeimyninės padėties, amžiaus, lyties, pajamų, bei veiklos pobūdžio. Kiti gan svarbūs pasirodė naudos siekimo ir geografiniai kriterijai. Nuo to, kokios naudos klientas tikisi ir ką siūlo konsultantas priklauso ar sutartis bus pasirašyta ar ne, jei konsultantas nesugebės trumpo pokalbio metu atskleisti kliento ketinimų greičiausiai jis ir praras klientą. Na o geografinis kriterijus svarbus tuo, kad konsultantai skambindami potencialiam klientui kartais neįtaria

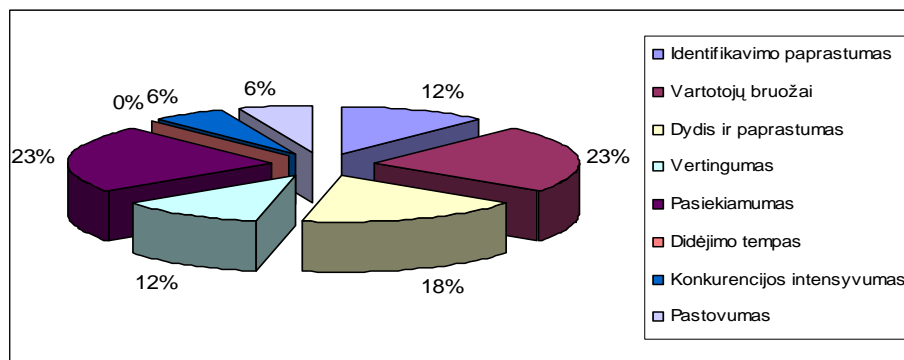
kuriame mieste jis gyvena, tad neturėdamas transporto priemonės jis šį klientą praranda arba pasiūlo savo kolegoms.

Taip pat keletas regionų paminėjo, kad yra atliekamas segmentavimas pagal vartojimo statusą, kadangi griežtai atsisakę pasiūlymo klientai įtraukiami į duomenų bazes, kad jiems daugiau nebebūtų skambinama. Ir mažiau svarbiais paminėti vartotojų elgsenos bei psichografinis kriterijai, kadangi suformuotą vartotojo požiūrį bei atsiliėpimus profesionalus konsultantas turi sugebėti pakeisti, o prisijaukinti įmanoma ir labiausiai užsispyrusį klientą. Segmentavimo kriterijų pasiskirstymą procentaliai pagal jų svarbą matome 24 paveiksle.



24 pav. Kriterijai pagal kuriuos segmentuojama UAB „Bonum Publicum“ rinka

Tuo tarpu segmentų vertinimas įmonėje vyksta pagal tokius kriterijus, kaip vartotojų bruožai, segmentų dydis ir paprastumas, pasiekiamumas, vertingumas, identifikavimo paprastumas. Po vieną kartą buvo paminėti konkurencijos intensyvumo bei segmentų pastovumo kriterijai. Šios charakteristikos atvaizduotos 25 paveiksle.



25 pav. Segmentų vertinimo charakteristikos

9 klausimu norėta išsiaiškinti, koks yra pagrindinis UAB „Bonum Publicum“ klientas. Pagal tai, ką sužymėjo respondentai, galime tik dar kartą patvirtinti giluminio interviu metu nustatytą tikslinį vartotojų segmentą. Pagrindinis UAB „Bonum Publicum“ klientas yra vidutiniuose ir dideliuose

miestuose gyvenantys vidutinio amžiaus (30-40 m), turintys šeimas su vaikais, užsiimantys rizikinga veikla ir gaunantys vidutines bei aukštas pajamas gyventojai.

Galima teigti, kad vienas iš svarbesnių klausimų buvo išsiaiškinti, kokie yra pagrindiniai klientų atsisakymo draustis argumentai. Daugiau nei 80 procentų respondentų paminėjo, kad pagrindinės atsisakymo priežastys yra nepalankios finansinės aplinkybės, bei noras visas finansines paslaugas turėti vienoje vietoje – šiuo aspektu jaučiama didžiulė konkurentų - bankų siūlančių gyvybės draudimo paslaugas įtaka. Apie pusę respondentų paminėjo, kad potencialių klientų atsisakymo argumentai yra tai, kad jie jau pasirūpinę savo šeimos finansiniu saugumu kitais būdais arba kitoje draudimo kompanijoje. Ir mažiau svarbiomis priežastimis laikomos klientų baimė prarasti pinigus dėl bankroto, galima teigti, kad šis argumentas nėra toks svarbus, nes patyręs konsultantas gali argumentuoti kompanijos saugumo ir patikimumo kriterijus, taip įveikdamas kliento baimes. Yra ir tokių klientų, kurie teigia, kad yra apsisprendę draustis kitoje kompanijoje, tam dažniausiai įtaką turi draugų, pažįstamų rekomendacijos, patirtis ir atsiliepiamai. Kaip papildomą klientų argumentą vadovai įvardino tokią klientų grupę, kurie nenori draustis bijodami iš anksto prisišaukti nelaimės arba mano, kad jiems niekada neprireiks draudimo. Tokie argumentai greičiausiai yra paprasčiausias pasiteisinimas dėl nenoro rimtai apsvarstyti kompanijos pasiūlymą, šie klientai vis dar išlieka potencialiais, todėl laikas nuo laiko su jais derėtų pakontaktuoti.

Paprašius respondentų įvertinti pagrindinius klientų (individualių asmenų bei organizacijų) draudimo paslaugų vartojimo motyvus išsiaiškinta, kad individualūs asmenys svarbiausiu motyvu renkantys gyvybės draudimą dažniausiai laiko paramą įvykus nelaimingam atsitikimui – taip teigė 83,3 proc respondentų. Taip pat labai svarbus motyvas yra taupymas senatvei, kiek mažesnės svarbos motyvu įvardinta taupymas vaiko gyvenimo pradžiai ar mokslams, bei naudojimas valstybės teikiamomis lengvatomis. Ne itin svarbu klientams yra investavimas per gyvybės draudimą bei draudimas dėl finansinių įsipareigojimų, tokių, kaip būsto paskola.

Organizacijų motyvai yra kiek kitokie. Joms svarbiausiais motyvais laikomi valstybės lengvatos bei darbuotojų kaitos mažinimas. 66,67 proc. respondentų teigė, kad svarbu yra socialiai atsakingos kompanijos įvaizdžio kūrimas ir ne itin svarbiu laikoma investavimas per gyvybės draudimą.

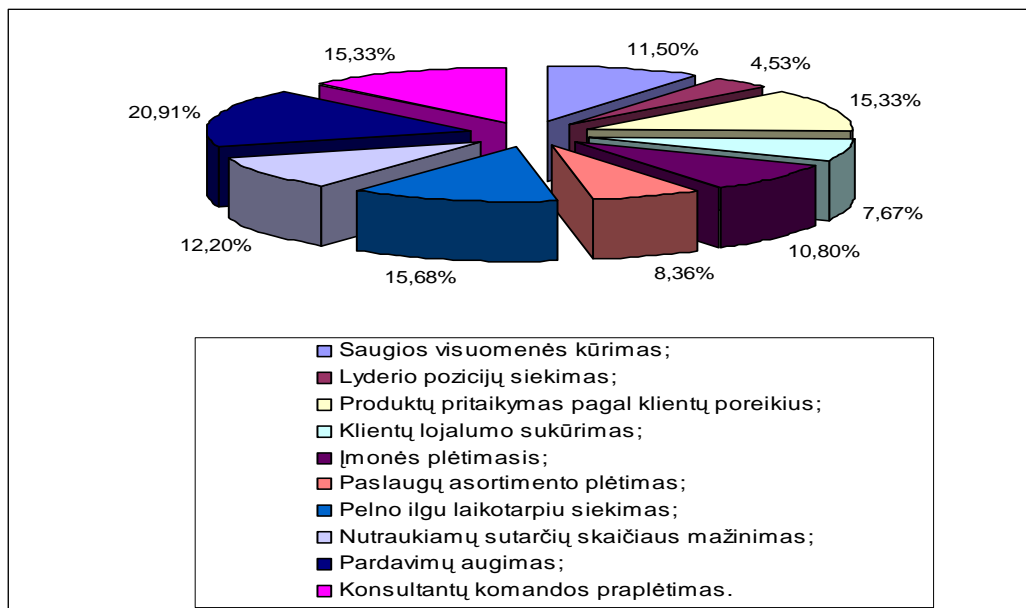
Taigi, apibendrinant šią klausimų grupę, galima teigti, kad vartotojus įmonė segmentuota pagal geografinius, demografinius, psichografinius, vartotojo elgsenos, vartojimo statuso bei naudos siekimo kriterijus. Šie segmentai vertinami pagal vartotojų bruožus, segmentų dydį, pasiekiamumą ir kt. Pagrindiniai tikslinio segmento vartojimo motyvai parama nelaimės atveju bei taupymas senatvei, o pagrindiniai atsisakymo draustis motyvai yra nepalanki finansinė situacija arba didesnis pasitikėjimas bankais.

Trečioji klausimų grupė yra susijusi su pačia įmone. Galima teigti, kad visi regionų vadovai daugmaž panašiai įvardino kompanijos misiją, tačiau tokia, kokia yra suformuluota kompanijos nuostatuose įvardino vienintelis Vilniaus regiono vadovas. O 43 proc. vadovų misijos iš viso neįvardino. Buvo suformuluotos tokios misijos:

- „Mūsų veiklos pagrindas – profesionalumas ir į kliento poreikius orientuotas požiūris“.
- „Kompanijos misija yra pateikti rinkai tokius produktus, kurie geriausiai atitiktų potencialių klientų poreikius bei lūkesčius“.
- „Siekis tapti socialiai atsakingos įmonės statuso“.
- „Mes dirbame tam, kad suteiktumėme Lietuvos žmonėms finansinį saugumą ir stabilumą dėl savo šeimos ir savo ateities. Mūsų veiklos principai: profesionalumas, viešumas, įstatymų gerbimas“.

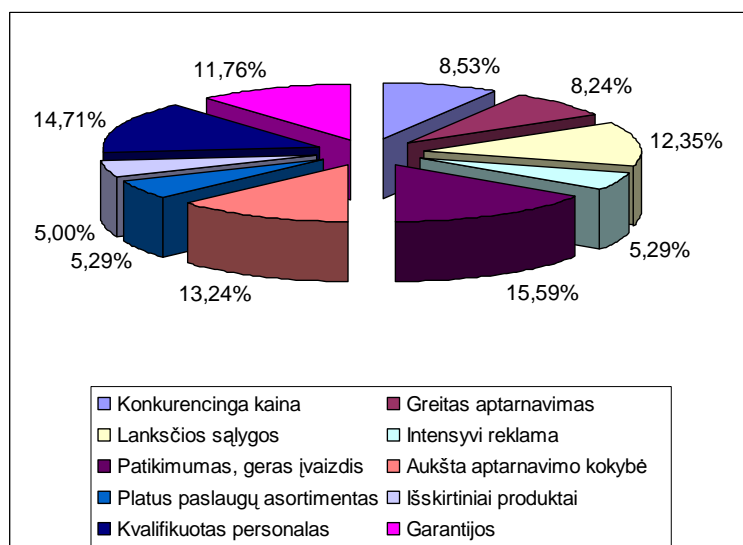
Apibendrinant šias įvardintas misijas galima teigti, kad tikroji kompanijos misija yra per ilga ir sudėtinga todėl yra sunkiai įsimenama įmonės darbuotojams. Misija turėtų būti aiški, trumpa ir įsimintina.

Kadangi jokia įmonė negali veikti pelningai be aiškiai suformuluotų tikslų, 13 klausimu bandyta išsiaiškinti, kurie tikslai regionų vadovams atrodo labiau svarbūs, kurie mažiau. Juos teko sudėlioti eilės tvarka nuo svarbiausio iki mažiau svarbaus. Šiame klausime atsiranda nedidelė paklaida, kadangi 1 regiono vadovas keletą klausimų pažymėjo esant vienodo svarbumo. Net 21 proc. respondentų įvardino, kad svarbiausia yra pardavimų augimas, apytiksliai apie 16 proc. respondentų teigė, kad yra svarbu pelno ilgu laikotarpiu siekimas, konsultantų komandos praplėtimas ir produktų pritaikymas pagal klientų poreikius. Toliau tikslai prioritetine tvarka išsidėstė sekančiai: nutraukiamų sutarčių skaičiaus mažinimas, saugios visuomenės sukūrimas, įmonės plėtimasis, paslaugų asortimento praplėtimas, lojalių klientų pritraukimas ir mažiausiai svarbiu tikslu respondentai laikė lyderio pozicijų užėmimas. Kadangi giluminio interviu metu buvo išsiaiškinta, kad kompanijos vadovai nesiekia lyderystės rinkoje, o optimalus užimamos rinkos dalies variantas būtų 4 vieta, kadangi lyderio pozicijos atitenka seniau įkurtoms kompanijoms, kurios per ilgus metus yra sukaupusios sutarčių bagažą. Tam, kad jas aplenkti tektų sukurti ypatingai išskirtinių konkurencinių pranašumų, kas yra nelabai realu. Kompanijos tikslai prioritetine tvarka yra matomi 26 paveiksle.



26 pav. UAB "Bonum Publicum" tikslai

Šiame klausime gali būti nedidelė paklaida, kadangi Panevėžio regiono vadovas neteisingai suprato klausimą ir 1 skaičių panaudojo vertinant tikslus skalėje kelis kartus.



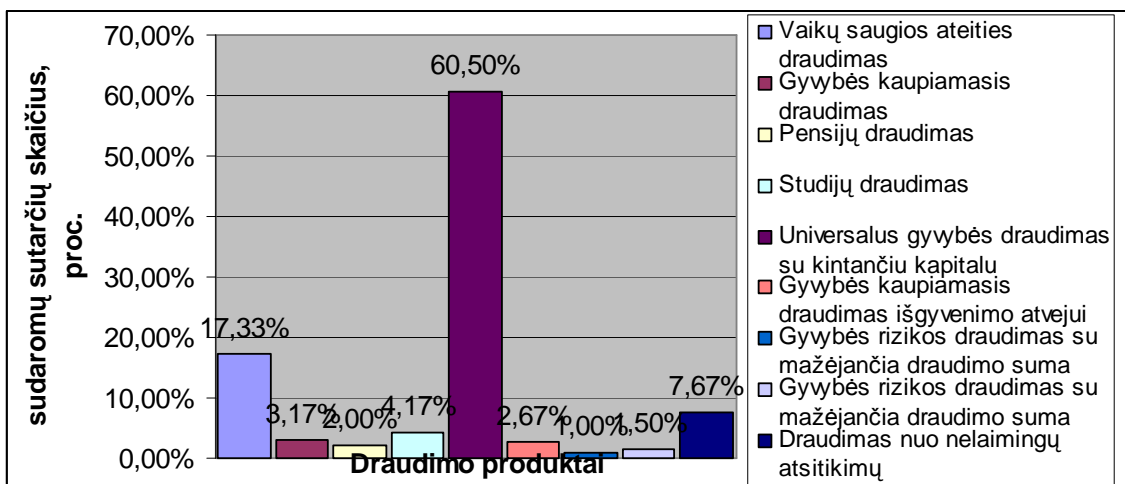
27 pav. Priemonės, kuriomis siekiama užsibrėžtų tikslų

Pagal tokią pat logiką respondentų buvo paprašyta įvardinti priemones kuriomis yra siekiama užsibrėžtų tikslų. Jų pasiskirstymą pagal prioritetus galima matyti 27 paveiksle. Svarbiausiomis priemonėmis laikoma geras kompanijos įvaizdis ir patikimumo kūrimas, kvalifikuotas personalas ir aukšta aptarnavimo kokybė. Kiek mažiau svarbiais laikoma lanksčios sąlygos, kompanijos suteikiamos garantijos, konkurencinga kaina, greitas aptarnavimas. O mažiausiai svarbiomis laikoma plataus paslaugų asortimento ir išskirtinių produktų kūrimas bei intensyvi reklama.

Pastebėtina, kad įmonė turi aiškia apibrėžtus veiklos rėmus, žvelgia į ateitį, kadangi vadovaujasi savo misija, vizija, bei siekia užsibrėžtų tikslų tokiomis priemonėmis, kaip patikimos kompanijos įvaizdžio formavimas, kvalifikuotas personalas aukšta aptarnavimo kokybė ir kt.

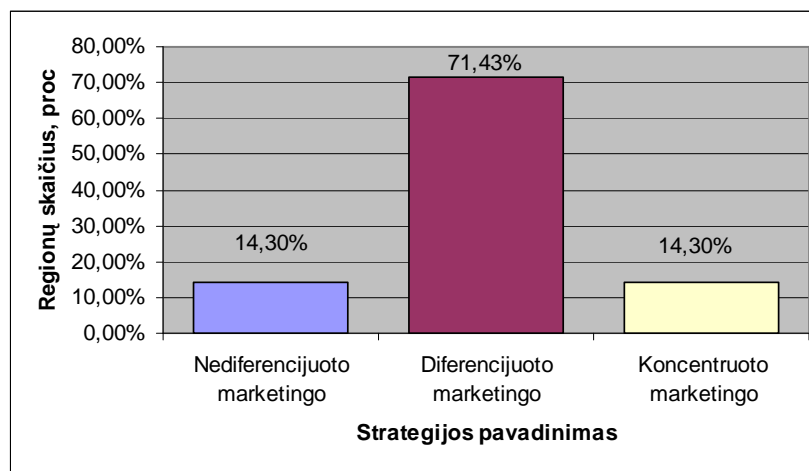
Sekančiu klausimu pereita prie paskutiniosios klausimų grupės, susijusios su įmonės, prekės ženklo bei produktų pozicionavimu. Kalbant apie įmonės prekės ženklą buvo nustatyta, kad daugelis respondentų jį sieja su nauda, saugumu ir yra skirta tiems, kurie rūpinasi savo šeima. Taip teigė visi 100 respondentų. Taip pat kuriamas stabilios, besirūpinančios savo klientais, atsakingos ir profesionalios įmonės įvaizdis. Tą teigė daugiau nei 80 proc respondentų. Apie 70 proc. Respondentų paminėjo, kad kompanija yra geranoriška, rūpestinga, prieinama ir auganti. O pavieniai respondentai dar paminėjo, kad kompanija yra užtikrinta savo pajėgomis, rūpinasi vietiniais žmonėmis, skirta mylintiems šeimos židinių tiek suaugusiems, tiek vaikams, kūrybinga, stipri, protinga, šilta ir nebijanti rizikuoti. Galima teigti, kad gyvybės draudimo kompanijai šios asociacijos labai tinka, todėl kompanijos vadovai kuria teisingą kompanijos prekės ženklo įvaizdį.

16 – uoju klausimu bandyta išsiaiškinti, kaip procentaliai pasiskirsto sudaromų sutarčių skaičius pagal kompanijos siūlomus produktus. Praktiškai visi respondentai teigė, kad populiariausias yra universalus gyvybės draudimas su kintančiu kapitalu, kuris yra paremtas investavimu. Bendroje visumoje jis sudaro daugiau, kaip 60 proc. Taip pat populiarūs yra metinis draudimas nuo nelaimingų atsitikimų ir tik prieš pusmetį sukurtas pagal klientų pageidavimus vaikų saugios ateities draudimas, kurio pagrindas yra kaupimas investuojant ir parama vaikams tėvų nelaimės atveju. Patys pirmieji kompanijos pasiūlyti produktai šiais laikais dar yra pasirenkami konservatyvių klientų, kurie nėra linkę investuoti, o siekia gauti nustatytą pastovų palūkanų dydį: kaupiamasis, pensijų, studijų draudimai. Produktų pasiskirstymą galima matyti 28 paveiksle.



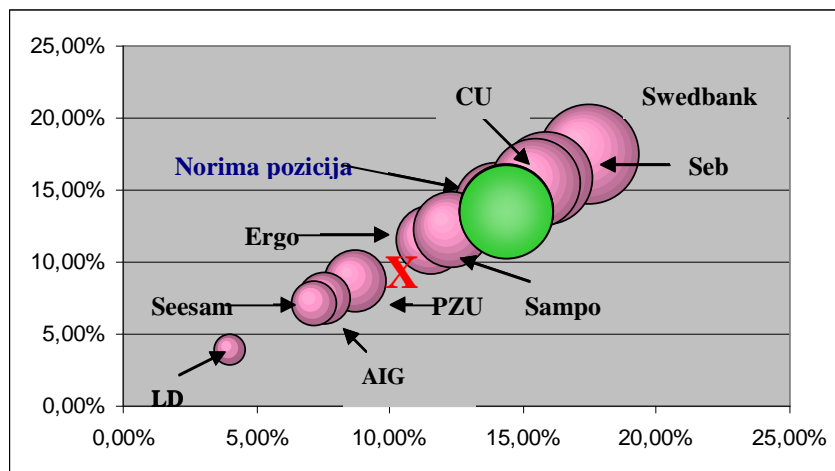
28 pav. Sudaromų sutarčių pasiskirstymas pagal siūlomas draudimo rūšis

71,4 proc. regionų vadovų mano, kad įmonė taiko diferencijuoto marketingo strategiją, kadangi produktai yra labai lankstūs todėl juos įmanoma pritaikyti prie skirtingų klientų poreikių. Tačiau po 14 proc. respondentų teigė, kad įmonėje naudojama nediferencijuoto ar koncentruoto marketingo strategijos. Nediferencijuotos arba koncentruotos strategijos taikymą būtų galima pagrįsti tuo atveju, jei konsultantai visiems klientams be išimčių siūlo populiariausią draudimo rūšį, nenorėdami kliento apsunkinti papildoma informacija pasakojant apie skirtingus produktus. Tai būtų lengviausias kelias, bet ne teisingiausias. Strategijų vyravimas pavaizduotas 29 paveiksle.



29 pav. UAB “Bonum Publicum” taikoma marketingo strategija

Išanalizavus 18 ir 19 anketos klausimo rezultatus buvo sudarytas pozicionavimo žemėlapis. Kadangi 18 klausime vadovai vertino kompanijos konkurentus, nuo stipriausio iki silpniausio, galėjome susidaryti nuomonę kuriuos konkurentus laiko stipriausiais savo varžovais, tuo tarpu 19 klausimu siekėme išsiaiškinti kuri draudimo kompanija šiuo metu užima tokią poziciją, kurios siekia UAB “Bonum Publicum”. Stipriausiais konkurentais laikomi Swedbank, SEB banko gyvybės draudimo kompanijos, Aviva Lietuva, Sampo bei Ergo draudimo kompanijos. Tuo tarpu mažiausiu konkurentu laikomas negyvybės draudimo kompanija Lietuvos draudimas, kuri siūlo tik draudimą nuo nelaimingų atsitikimų. Kadangi logiška, jog pavyti Swedbank arba Seb banko gyvybės draudimo kompanijas yra neįmanoma dėl jų turimo sutarčių ir klientų багаžo, kompanijos vadovai nurodė poziciją arčiausiai Aviva gyvybės ir pensijų draudimo kompanijos, Sampo bei Ergo. Kai tuo tarpu esama kompanijos pozicija rinkoje yra tarp Ergo ir PZU gyvybės draudimo kompanijų paveiksle pažymėta X. Tad galima teigti, kad tai reali pozicija į kurią galima pretenduoti. Pozicionavimo žemėlapiį galite matyti 30 pav.



30 pav. Pozicionavimo žemėlapis

20 klausimu siekta išsiaiškinti, kokie veiksmai yra būdingi gyvybės draudimo UAB “Bonum Publicum”. 100 procentų respondentų teigė, kad kompanijai būdingas įsitvirtinimas rinkoje, paslaugų lankstumo kūrimas, taip pat apie 80 procentų teigė, kad veiksmai susiję su esamų klientų išlaikymu ir naujų klientų pritraukimu. Na o kita dalis respondentų teigė, kad kompanijai taip pat būdinga paslaugų apčiuopiamumo kūrimas, draudimo agentų skaičiaus didinimas, paslaugų kokybės gerinimas bei jų plėtojimas ir pavieniai respondentai mano, kad būdinga išlaidų mažinimas, inovacijų taikymas, bendradarbiavimas su kitomis finansinėmis institucijomis bei turimos rinkos dalies stiprinimas.

Kalbant apie konkurentus tikslinga išsiaiškinti kokią konkuravimo strategiją įmonė taiko. 96 procentai respondentų mano, kad įmonė taiko diferenciacijos strategiją pabrėžiant unikalias produkto savybes ir 14 proc. Respondentų mano, kad įmonė taiko koncentracijos į išlaidas arba į diferenciaciją strategiją, t.y. siekia aptarnauti klientus geriau nei konkurentai.

Tuo tarpu visi 100 proc. Respondentų teigė, kad įmonės tikslinių rinkų strategija yra rinkos diferencijavimo strategija, kadangi pranašumų yra siekiama geresnių produktų pasiūla.

Kadangi šiandieninėje situacijoje, kai vyksta arši kova tarp kompanijų dėl kiekvieno kliento yra svarbus kiekvienas žingsnis, šia anketa bandyta išsiaiškinti, kokias reklamos priemones naudoja UAB “Bonum Publicum”. Kaip teigė respondentai, iš 10 pateiktų reklamos priemonių, kompanija nenaudoja tik 2 rūšių: reklamos radijuje ir elektroniniu paštu. Populiariausios reklamos priemonės yra asmeniniai pardavimai, telemarketingas, spausdinta reklama ir reklama internete. Taip pat retesniais atvejais naudojama reklama televizijoje, renginių rėmimas, reklama ant transporto priemonių bei reklama spaudoje.

24 klausimu siekta išsiaiškinti ar draudimo kompanija užsako rinkos tyrimus iš šalies, siekdama geriau įvertinti padėtį rinkoje. Tačiau visų respondentų atsakymas buvo vienareikšmiškas: kompanija

tyrimų nevykdo. Galbūt taip yra todėl, kad ji jaučiasi žinanti visą rinkos situaciją ir naujoves, o galbūt todėl, kad yra taupomi įmonės kaštai.

Ir paskutiniuoju anketos klausimu buvo bandyta išsiaiškinti teiginius, kurie geriausiai nusako kompanijos vertybes. Šiuo klausimu siekta išsiaiškinti galimą kompanijos pozicionavimo teiginį. Buvo įvardinta pakankamai nemažai vertybių, kuriomis remiasi gyvybės draudimo kompanija. Šių vertybių sąrašas pateikiamas žemiau:

- Geri draudiminiai produktai, lanksčios draudimo taisyklės, greitas ir objektyvus išskylančių klausimų sprendimas;
- Patikima, siūlanti lanksčias sąlygas ir siekianti kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius;
- Stabili, siekianti rezultato kompanija;
- Patikim, lanksti, orientuota į vartotojus;
- Gera psichologinė atmosfera, nuoširdumas, sprendimų priėmimo galimybė;
- Patikimumas, saugumas, stabilumas;
- Profesionalumas, viešumas, įstatymų gerbimas.

Kadangi kompanijos šūkis – pozicionavimo teiginys yra ”Jokių rūpesčių dėl ateities – tiesiog gera gyventi”, galima teigti, kad respondentų įvardintos vertybės puikiai atskleidžia šio teiginio prasmę.

Apibendrinant su pozicionavimu susijusios klausimų grupės rezultatus galima teigti, kad įmonės darbuotojai kuria stabilios, besirūpinančios savo klientais, atsakingos ir profesionalios įmonės įvaizdį. Populiariausias draudimo produktas yra universalus (investicinis) gyvybės draudimas su kintančiu kapitalu. Išsiaiškinta, kad įmonė taiko diferencijuoto marketingo (išskirdama savo produktų ir draudimo sąlygų lankstumą), kompanijai yra įsitvirtinimo rinkoje stadijoje, konkurencinėje kovoje ir tikslinėms rinkoms pritraukti naudoja diferenciacijos strategiją siekiant gerinti paslaugų kokybę bei apčiuopiamumą, todėl patiria nemažas išlaidas. Pagrindinės ir aktyviausiai naudojamos reklamos priemonės yra asmeniniai pardavimai, telemarketingas bei spausdinta reklama. Platesnių rinkos ir konkurentų tyrimų kompanija neužsako, tik kaip išsiaiškinta giluminio interviu metu, juos atlieka savo noru draudimo agentai.

Remiantis ekspertų apklausos rezultatais ir mano sukurtu strateginių žingsnių modeliu buvo nutarta atlikti įmonės SSGG analizę, siekiant geriau atskleisti nagrinėjamos įmonės situaciją. Ši analizė pateikiama 3 paveiksle. Apskritai SSGG analizė yra tikslinga nustatyti įmonės savybes ir ištirti susiklosčiusias aplinkybes, kurios yra palankios ar nepalankios nustatytam tikslui pasiekti.

Įmonės SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> • Aukšta produktų ir aptarnavimo kokybė; • Lanksčios draudimo taisyklių sąlygos; • Gera bendrovės reputacija; • Greitas reagavimas į rinkos poreikius; • Kvalifikuoti darbuotojai; • Geros darbo sąlygos ir priemonės; • Stiprus prekės ženklas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Siauras paslaugų asortimentas; • Paslaugų naudos neapčiuopiamumas; • Neatliekami tyrimai, siekiant išsiaiškinti nepatenkintus vartotojų poreikius bei jų elgseną; • Neišplėtotas konsultantų tinklas; • Silpnas internetinis puslapis; • Neaiškus firminis stilius.
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> • Vartotojų perkamosios galios didėjimas; • Finansinių išteklių pritraukimas; • Naujų technologijų įdiegimas, pvz. draudimas internetu; • Naujų paslaugų į rinką įvedimas (transporto, būsto ir kt. draudimas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Esamų konkurentų susikooperavimas; • Naujų konkurentų atėjimas į Lietuvos rinką; • Konkurentų marketingo veiklos suaktyvėjimas; • Pakaitalų atsiradimas; • Ekonominės situacijos nestabilumas, blogėjimas; • Kvalifikuotų darbuotojų migracija pas konkurentus; • Lengvai nukopijuojami produktai;

Nors stiprybių yra pakankamai daug, mažai tikėtina, kad ekonominio nuosmukio laikotarpiu jos padės panaudoti palankias įmonei galimybes. Žinoma kvalifikuoti konsultantai papildys klientų ratą, tačiau tam, kad didėtų perkamoji galia, reiktų didinti paslaugų apčiuopiamumą, sustiprinti įmonės prekės ženklą bei gerą bendrovės reputaciją. Naujų technologijų bei paslaugų įvedimui į rinką prireiktų daugybės investicijų, o nepavykus pritraukti finansinių išteklių tarkime iš kompanijos akcininko – Ūkio banko, kompanijai toks žingsnis galėtų būti nuostolingas. Nes visų pirma įmonei praverstų ištirti rinką siekiant išsiaiškinti vartotojų poreikius, ar jiems draudimas internetu būtų priimtinas, taip pat ar jiems būtų aktualu drausti savo turtą bei transportą toje pačioje kompanijoje. Rinkos tyrimai taip pat praverstų siekiant išsiaiškinti nepatenkintų vartotojų poreikius, kad esant nepalankiai ekonominei situacijai nedaugėtų nutraukiamų sutarčių skaičius. O tuomet ieškoti išeičių, kaip sukurti palankesnes sąlygas sutarčių keitimui. Taip pat derėtų plėsti pastoviai įmonėje dirbančių konsultantų ratą, kadangi šie žmonės įmonei teikia didžiausią vertę, nei tie, kuriems šios pareigos yra antraeilės.

Grėsmių išvengti su turimomis stiprybėmis turėtų pavykti. Konkurentai susikooperuoti gali tik kažkurio iš jų bankroto atveju, o tai mažai tikėtina, nes visos šiuo metu veikiančios gyvybės draudimo kompanijos yra stabilios ir tvirtai laikosi rinkoje, vykdo įstatinio kapitalo didinimo reikalavimus. Nauji konkurentai kurį laiką nėra labai grėsmingi, kol įsitvirtina rinkoje, o kadangi įėjimo barjerai į rinką yra aukšti – didelės įstatymu apibrėžtos minimalios investicijos, valstybinė priežiūra ir reguliavimas. Išėjimo barjerai taip pat labai aukšti, nes gyvybės draudimo verslas susijęs su ilgalaikėmis sutartimis,

jų aptarnavimu, draudiminių įvykių administravimu ir kt. Tad šiuo laikotarpiu jie yra mažai tikėtini. Tačiau rinkos potencialas didelis. Nemaža grėsmė yra pakaitalų atsiradimas, kadangi draudimo produktai lengvai nukopijuojami. Nors ir ekonominė situacija šiuo metu šalyje yra labai nepalanki, įmonės stiprybės padės jai išlaikyti pardavimų augimą, nors gyvybės draudimas ir nėra pirmo būtinumo prekė įmonė turėtų šį laikotarpį atlaikyti iš turimų resursų.

IŠVADOS

Strateginis mąstymas ir apgalvota marketingo strategija teikia organizacijai daug privalumų. Vienas iš svarbiausių privalumų – tai, kad marketingo strategijos parengimo procese akcentuojama įmonės konkurencinė prigimtis.

Marketingo strategijos parengimo procesas leidžia analitiškai pažvelgti į įmonės aplinką ir naudingo veikimo įvairias galimybes. Kadangi įmonė vis geriau pažįsta savo išorinę aplinką, savo trūkumus bei pranašumus, tai jos galimybės daryti veiksmingus savo strategijos pakitimus yra dar didesnės.

1. Marketingo strategija padeda nustatyti įmonės ribas ir nurodyti formalią organizacijos kryptį. Marketingo strategija padeda įmonę analizuoti kaip sistemą ir siekti, kad visos jos dalys veiktų sistemos naudai; aiškiau suvokti įmonės tikslus, nustatyti sprendimų priėmimo kriterijus ir galimybes, parengti aiškias strategijas įmonės tikslams pasiekti, sujungti įvairius įmonėje padarytus sprendimus ir taip pagerinti daugelio funkcijų koordinavimą, planavimo procese išsiaiškinti įmonei palankias galimybes ir grėsmes.

2. Lietuvos gyvybės draudimo rinka yra viena iš dinamiškiausių ir konkurencingiausių paslaugų rinkų turinti didelį augimo potencialą. Tačiau blogėjanti šalies ūkio padėtis, pasireiškianti augančia infliacija ir mažėjančia gyventojų perkamąja galia, bei dėl pasikeitusios bankų paskolų politikos atsirandantis apyvartinių lėšų trūkumas ir stringantys atsiskaitymai tarp verslo subjektų artimiausiu metu toliau stabdo draudimo rinkos augimą. Lietuvoje šiuo metu veikia 10 gyvybės draudimo bendrovių, o rinkos lyderio pozicijas dalinasi UAB „Swedbank“ ir UAB „Seb banko“ gyvybės draudimas. Nagrinėjamos gyvybės draudimo UAB „Bonum Publicum“ paslaugos prieinamos visiems Lietuvos gyventojams, 9 skirtinguose Lietuvos miestuose įsikūrusiose atstovybėse.

3. Apibendrinus įvairių autorių nuomones, buvo sukurtas modifikuotas teorinis pozicionavimo ir segmentavimo strateginių žingsnių modelis. Šio modelio pagrindiniai objektai yra įmonė (jos tikslai, ištekliai ir pan.), klientai (jų norai, poreikiai ir t.t.) bei konkurentai (jų veiksmai, strategijos ir t.t.). Modelis siūlo pradėti nuo vidinių ir išorinių jėgų veikiančių įmonę vertinimo, o vėliau pereiti prie segmentavimo ir pozicionavimo elementų, kurių pagrindiniai būtų: tikslinių rinkos segmentų aprašymas, vertinimas bei parinkimas, produkto ir prekės ženklo pozicionavimas, rinkodaros komplekso kiekvienam tiksliniam segmentui parinkimas, konkurentų identifikavimas, pozicionavimo žemėlapių sudarymas, pozicionavimo strategijos numatymas, ryšių su vartotojais palaikymas ir pozicionavimo teiginio sukūrimas.

4. Atlikus empirinį gyvybės draudimo UAB „Bonum Publicum“ naudojamų pozicionavimo ir segmentavimo strategijų tyrimą buvo išsiaiškinta, kad kompanijos direktorės giluminio interviu metu pateiktos mintys sutampa su regionų vadovų apklausos rezultatais. Paaiškėjo, kad:

a) pastebimi tam tikri skirtumai tarp regionų, kurie pasireiškia konsultantų ir sudaromų sutarčių skaičiumi, įmokų dydžiu bei draudimo laikotarpiu, klientų specifiškumu. Darbuotojai palankiai vertina darbo sąlygas ir priemones ir skundžiasi konkurentų artumu bei problemišku konsultantų pritraukimu bei išlaikymu. Vadovai palankiai vertina konsultantų darbą su klientais, tačiau teigia, jog trūksta atstovybėse firminio stiliaus akcentų, erdvių automobilių stovėjimo aikštelių, kas kelia klientų nepasitenkinimą.

b) vartotojus įmonė segmentuota pagal geografinius, demografinius, psichografinius, vartotojo elgsenos, vartojimo statuso bei naudos siekimo kriterijus. Šie segmentai vertinami pagal vartotojų bruožus, segmentų dydį, pasiekiamumą ir kt. Pagrindiniai tikslinio segmento vartojimo motyvai parama nelaimės atveju bei taupymas senatvei, o pagrindiniai atsisakymo draustis motyvai yra nepalanki finansinė situacija arba didesnis pasitikėjimas bankais.

c) prekės ženklas ir produktai pozicionuojami, kaip naudingi, sukuriantys saugumo jausmą ir yra skirti tiems, kurie rūpinasi savo šeima. Yra kuriamas stabilios, besirūpinančios savo klientais, atsakingos ir profesionalios įmonės įvaizdis. Kompanija yra geranoriška, rūpestinga, prieinama, auganti, užtikrinta savo pajėgomis, besirūpinanti vietiniais žmonėmis, skirta mylintiems šeimos židini ir t.t.

Darbuotojai kuria stabilios, besirūpinančios savo klientais, atsakingos ir profesionalios įmonės įvaizdį. Populiariausias draudimo produktas yra universalus (investicinis) gyvybės draudimas su kintančiu kapitalu. Išsiaiškinta, kad įmonė taiko diferencijuoto marketingo (išskirdama savo produktų ir draudimo sąlygų lankstumą), kompanijai yra įsitvirtinimo rinkoje stadijoje, konkurencinėje kovoje ir tikslinėms rinkoms pritraukti naudoja diferenciacijos strategiją siekiant gerinti paslaugų kokybę bei apčiuopiamumą, todėl patiria nemažas išlaidas. Pagrindinės ir aktyviausiai naudojamos reklamos priemonės yra asmeniniai pardavimai, telemarketingas bei spausdinta reklama. Platesnių rinkos ir konkurentų tyrimų kompanija neužsako, tik kaip išsiaiškinta giluminio interviu metu, juos atlieka savo noru draudimo agentai.

PASIŪLYMAI

Atlikus giluminio interviu ir ekspertų apklausos tyrimus, galima įvardinti kompanijos problemines sritis, kurias remiantis 2.2 skyriuje aptartu ir 3 priede pateiktu modeliu reikėtų keisti:

1. Draudimo kompanijos variklis yra universalus (investicinis) gyvybės draudimas. Tačiau kompanija be šio produkto dar siūlo nemažai produktų, neaišku ar ši draudimo rūšis yra vyraujanti, nes ją labiausiai palaiko draudimo agentai ir kitų produktų tiesiog net nesiūlo klientams, ar klientai kitas draudimo rūšis laiko jiems nenaudingomis. Tam, kad tai išsiaiškinti ir palengvinti konsultantų darbą pirmiausiai galima pasiūlyti funkcinių žemėlapių pagalba atlikti segmentavimą pagal vartotojus ir produktų parametrus. Šiuo segmentavimo būdu būtų įvertinta kokioms vartotojų grupėms yra skirtas kiekvienas produktas ir kokie šio produkto parametrai yra svarbiausi pateikiant jį rinkoje. Šiuo metodu būtų nustatyta, kokie funkciniai parametrai atitinka vienus ar kitus vartotojų poreikius. Visi išskirti kriterijai rikiuojami pagal svarbumo lygį kiekvienai vartotojų grupei ir išsiaiškinama ar rinka yra pakankamai talpi nagrinėjamai prekei.

2. Kompanija deda daug pastangų tam, kad pritrauktų platesnį konsultantų skaičių, tačiau krizės laikotarpiu turėtų būti daugiau investuojama į esamus konsultantus, nes jie jau turi patirtį, o naujokų apmokymas kompanijai daug kainuotų ir nauda nežinia ar būtų ilgalaikė, kadangi šiuo metu sudaryti sutartis ir taip yra sudėtingiau, jie gali greitai prarasti motyvaciją ir pasitraukti, o kompanija būtų pinigus išmetus veltui

3. Įmonė savo tiksliniu segmentu laiko vien tik individualius vartotojus, tačiau produktus siūlo ir įmonėms. Todėl tikėtina, kad šis segmentas yra neišnaudotas arba kompanijoje trūksta specialistų, kurie dirbtų su juridiniais asmenimis.

4. Kompanijos direktorė minėjo, kad palankiausios sąlygos yra jauniems žmonėms, tačiau pagrindinis UAB “Bonum Publicum” klientas yra vidutinio amžiaus, kuris jau yra susijęs su tam tikromis rizikomis. Todėl kompanija turėtų imtis priemonių išnaudoti jaunimo susibūrimo vietas šiems pritraukti: pvz Universitetai, renginiai, korporacijos, studentų susivienijimai, atstovybės ir pan.

5. Nesuformuotas firminis stilius, kuris ypač didelę įtaką daro kompanijos žinomumui, įvaizdžio kūrimui ir kt. Tad reiktų imtis aktyvesnių veiksmų šioje srityje. Sukurti kažkokiais asociacijas, iškasas, pasitelkti aktyvesnę reklaminę kampaniją.

6. Kompanijos misija ir vizija yra aiškios ir suprantamos, tačiau kiek ilgokos.

7. Draudimo kompanija neturi marketingo specialisto, o jo pareigas prisiima komercijos direktorė, tačiau iš SSGG analizės matome, kad įmonei reiktų atlikti įvairius rinkos tyrimus, planuoti

žiniasklaidos priemonės ir pan. Todėl kompanijai vertėtų prasivesti konkursą ir apsispręsti ar jai labiau apsimokėtų samdyti tyrimų agentūras ar priimti dar vieną žmogų, kuris būtų atsakingas už marketinginio pobūdžio darbus.

8. Kadangi gyvybės draudimo veikloje yra daugybė konkurentų bei šios veiklos pakaitalų, įmonė turėtų stiprinti produktų apčiuopiamumą, kad būtų jaučiama apčiuopiama vertė.

BABIANSKIENĖ, Asta. (2009) *Segmentation and positioning strategy*.

MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas

Faculty of Humanities, Vilnius University. 87 p.

S U M M A R Y

The situation in business is always improving. In few years the life insurance services also became more popular. So the competition in these services sector became intensive. According to difficult economical situation in the world, life insurance sales also begin to slow down. So, life insurance companies need to segment and position their market and brand, that they could suggest for their potential customers the better product than their competitors.

For such an analysis was taken one of the fast growing Lithuanian life insurance companies „Bonum Publicum“. This master paper is intended to research the problem, what is the UAB “Bonum Publicum” segmentation and positioning strategy and how it impacts the sales of life insurance. According to marketing literature this paper examine life insurance company market segmentation and company and the brand positioning strategies. Research explains the influence of segmentation and positioning strategies to company’s competitive position and better serve the needs of your customers also the sales increase, improving market share and exchange brand image.

Aim of this research – suggest a modified segmentation and positioning strategy model to life insurance UAB “Bonum Publicum”.

Object of this research – segmentation and positioning strategy.

Tasks of this research:

1. Shift out the theoretical segmentation and positioning aspects which influence strategy.
2. Identify Lithuanian life insurance companies analysis.
3. Suggest a broad-brush segmentation and positioning strategy model to life insurance UAB “Bonum Publicum”.
4. Research life insurance UAB „Bonum Publicum“ segmentation and positioning strategy.

Methods used for the research are analysis and generalisation of scientific, publicistical literature and internet sources. Also empirical research of deep interview and experts questionnaire.

After the research we can notice, that UAB „Bonum Publicum“ regions differs in such aspects as agents and contracts number and terms also deposits amount and physical evidence of the region. However company has a good vision, aims and use quite strong tools to realize it. Company has one objective segment use an differentiation strategy. Their power is competent agents, quality products and flexible conditions.

MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS J., WONG V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 854 p. ISBN 9986-850-50-9.
2. ENSOR J. (2001). *Strategic marketing: planing and controll*. Napier University Business School, 304 p. ISBN 07506 52 36 5.
3. PRANULIS V., PAJUODIS A., URBONAVIČIUS S. VIRVILAITĖ R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic press, 470 p. ISBN 9955-9318-0-9.
4. VIRVILAITĖ R. (2007). *Marketingo valdymas*. Kaunas: technologija, 143 p. ISBN 978-9955-25-223-8
5. BAKER J. (2001). *Enciclopedia of marketing*. Thomson Learning, 865 p. ISBN1-86152-635-0.
6. PAJUODIS A. (2005). *Prekybos marketingas*. Eugrimas, 391 p. ISBN 9955-682-05-1.
7. URBANSKIENĖ R. (2008). *Modulio: Rinkos tyrimų paskaitų medžiaga*. Vilniaus Universitetas.
8. GRUNDEY D. (2008). *Modulio: Vartotojų elgsena paskaitų medžiaga*. Vilniaus Univrsitetas.
9. RIES AI, TROUT J. (2005). *Pozicionavimas. Kova dėl pirkėjo. Kaip šiandieninėje perkrautoje rinkoje būti girdimam ir matomam*. Vilnius: Smaltija, 232 p. ISBN: 9955-551-69-0.
10. KOTLER P., KELLER Kevin L. (2006). *Marketing management*. 12 th edition. Upper Saddle River (N. J.): Pearson Prentice Hall, 733 p. ISBN 0-13-145757-8.
11. BAGDONIENĖ L., HOPENIENĖ R. (2005). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
12. KINDURYS V. (2002). *Draudimo paslaugų marketingas: monografija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 302 p. ISBN 9986-19-471-7
13. PRANULIS V.(1998). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta. 168 p.
14. DIKČIUS V. (2003). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.
15. CROFT, Michael J. (1994). *Market segmentation : a step by step guide to profitable new business*. London : Routledge, 82 p. ISBN 0415097363
16. HOOLEY, Graham J. (1993). *Competitive positioning : the key to marketing strategy*. New York ; London : Prentice Hall, 260 p. ISBN 0131555995.
17. JOHNSON, Hazel J. (2000). *Global positioning for financial services..* Singapore : London : World Scientific, 166 p. ISBN 9810242468

18. DIBB S., SIMKIN L. (1996). *The market segmentation workbook: target marketing for marketing managers*. London: Routledge, 219 p. ISBN 0-415-11892-1
19. JOBBER D. (2007). *Principles and practice of marketing*, 5 th edition. London: McGraw Hill, 1022 p. ISBN 0-07-711415-9
20. STONE Marilyn A., DESMOND J. (2007). *Fundamentals of marketing*. London New York: Routledge/Francis& Francis, 480 p. ISBN 0-415-37097-3.
21. FILL Ch. (2006). *Marketing communications: engagements, strategies and practice*. 4 th edition. Harlow: Prentice Hall/Financial Times, 911 p. ISBN 0-273-68772-7.
22. HAMILTON D. (2006). *Real estate marketing & sales essentials: steps for success*. Mason (Ohio): Thomson/ South-Western, 436 p. ISBN 0-324-31410-8
23. FIFIELD P. (2003). *Marketing strategy. 2 nd edition*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 308 p. ISBN 0-7506-3284-4.
24. VITKIENĖ E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 127 p. ISBN 9955-585-64-1.
25. STANKVIČIENĖ J., URBANSKIENĖ R. (2005). *Organizacijos marketingo sprendimai: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija, 145 p.. ISBN 9955-09-960-7.
26. VIRVILAITĖ R. (2007). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija, 143 p. ISBN 978-9955-25-223-8.
27. LOVELOCK Ch. (2001). *Services marketing: people, technology, strategy*. 4 th edition.. Upper Saddle River: Prentice Hall, 717 p. ISBN 0-13-017392-4.
28. HOUGAARD, S., MOGENS B. (2003) *Strategic relationship marketing..* Berlin [etc.] : Springer, 371 p ISBN 3-540-01870-0.
29. GILMORE A. (2003). *Services, marketing and management..* London: Sage Publications, (215 p). ISBN 0-7619-4158-4
30. GUŠČINSKIENĖ J. (2002). *Taikomoji sociologija: struktūrinės loginės schemas ir komentarai*. Kaunas: Technologija.
31. LUOBIKIENĖ I. (2002). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
32. Vasiliauskas A. (2003). *Verslo draudimas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universitetas.
33. Vengrienė B. (2006). *Paslaugų vadyba*. Vilnius: Eugrimas.
34. KINDURYŠ V., (2003). *Marketingo strategijų taikymo Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje problemos* Ekonomika : mokslo darbai / Vilniaus universitetas, 64, p.

INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

35. ŠIMONIS L., 2005. Išskirtinumo nebuvimas privedė prie bankroto. [Interaktyvus, žiūrėta 2007, lapkričio 19]. Prieiga per internetą: <http://www.pozicionavimas.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=39&Itemid=89>
36. Strategic marketing and research techniques: market segmentation, (2007). [Interaktyvus, žiūrėta 2008 06 02] Prieiga per internetą: <http://www.s-m-a-r-t.com/Exp_marketseg.htm>
37. ŠIMONIS L. Pozicionavimas ir mada, 2007. [Interaktyvus, žiūrėta 2008 06 10]. Prieiga per internetą: <<http://www.antbangos.com/pozicion.html>>
38. ŠIMONIS L. Pozicionavimas ir mada, 2005. [Interaktyvus, peržiūrėta 2008 06 01] <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/428e49264b8a6?vbanga2=a87b88494bd4746266320aae43f6d98c>>
39. ZUZEVIČIUS V. "Pozicionavimas" lietuviškai, 2005. [Interaktyvus, ržiūrėta 2008 01 15, Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/429709124f546>>
40. ŠIMONIS L., SENŪTA P. Pozicionavimas: veikia ar neveikia?, 2006. [Interaktyvus, žiūrėta 2008 01 15], Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/ringas.fight/>>.
41. Draudimas Lietuvoje, DPK 2007 metinė ataskaita. [Interaktyvus, žiūrėta 2008 01 15] <http://verslas.banga.lt/lt/zb.download/46d66fb8268e0/Draudimo_apzvalga_2007.pdf>
42. Prekių ženklo vidinio pozicionavimo subtilybės, 2005. [Interaktyvus, žiūrėta 2008 01 15], Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/433d115a08b26>>
43. ŠIMONIS L. Pozicionavimas ir politika: kaip laimėti rinkimus, 2006. [Interaktyvus, žiūrėta 2008 01 15], Prieiga per internetą: <<http://www.lrytas.lt/?id=11514935721150713984&view=4>>.
44. Nasa metodinė informacija. Pozicionavimas ne tik nebemadingas, bet ir kenksmingas, 2007. [Interaktyvus, peržiūrėta 2008 01 15], Prieiga per internetą: <<http://www.blogas.lt/dienosduona/280163/pozicionavimas-ne-tik-nebemadingas-bet-ir-kenksmingas.html>>
45. PAJUODIS A., IVANAUSKAS R. POSITIONING OF RETAIL COMPANIES: THEORETICAL ASPECTS. [Interaktyvus, peržiūrėta 2008 01 15], Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/71/str.php?aid=3>>
46. ŠIMONIS L. Fantastiška, bet neišnaudota pozicionavimo galimybė, 2006. [Interaktyvus, peržiūrėta 2008 01 15], Prieiga per internetą: <<http://www.vakarai.lt/article.php?id=1>>.

47. ŠIMONIS L. Verslo sėkmės receptas: sukurk naują kategoriją ir būk joje pirmas. [Interaktyvus, peržiūrėta 2008 01 14], Prieiga per internetą: <<http://search.delfi.lt/cache.php?id=45B5D3776C324E47>>
48. Wikipedijos laisvoji enciklopedija. Segmentavimas. [Interaktyvus, peržiūrėta 2008 01 15], Prieiga per internetą: <<http://lt.wikipedia.org/wiki/Segmentavimas>>.
49. Mokslo darbai. (2007). [Interaktyvus, žiūrėta 2007, kovo 17], Prieiga per internetą: <<http://www.ik.ku.lt/lessons/konspekt/moksl darb/apklausa.htm>>.
50. MEADOWS M., DIBB S. Assessing the implementation of market segmentation in retail financial services, 1996. [Interaktyvus, žiūrėta 2007, lapkričio 10 d.], Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=816CBAC282144D54E0C484C89BAA9817?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=851646>>
51. Draudimo rinkos naujienos. [Interaktyvus, žiūrėta 2008, sausio 13], Prieiga per internetą: <<http://www.draudimas.lt/index.php/lt/12671/>>.
52. ANDRIULAITIS L. (2007). Buriavimas rinkos štylyje. [Interaktyvus, žiūrėta 2007, gegužės 03], Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/3ea930a7ee2c6>>
53. Draudimas. Lietuvos gyvybės draudimo rinkai – 10 metų. [Interaktyvus, žiūrėta 2008, sausio 13], Prieiga per internetą: <<http://www.straipniai.lt/draudimas/puslapis/9663>>.
54. Draudimo paslaugos. [Interaktyvus, žiūrėta 2007, balandžio 15], Prieiga per internetą: <http://www.manodraudimas.lt/draudimo_paslaugos/gyvybes_draudimas/>.
55. Draudimo verslo naujienos, (2007). [Interaktyvus, žiūrėta 2007, balandžio 29], Prieiga per internetą: <<http://www.vtv.lt/content/blogcategory/28/181/>>.
56. Gyvybės draudimas. [Interaktyvus, žiūrėta 2008, sausio 13], Prieiga per internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/pages/privatiems/taupymas_ir_investavimas>.
57. Gyvybės draudimas. [Interaktyvus, žiūrėta 2008, sausio 13], Prieiga per internetą: <<http://www.aiglife.lt/index.php?tid=1>>.
58. Gyvybės draudimo aktualijos. [Interaktyvus, žiūrėta 2008, sausio 13], Prieiga per internetą: <http://www.seesamlife.lt/agents_companies.php>.
59. Gyvybės draudimas. [Interaktyvus, žiūrėta 2008, sausio 13], Prieiga per internetą: <<http://www.bonumpublicum.lt/page.asp?DL=L&TopicID=38>>.
60. Gyvybės draudimas. [Interaktyvus, žiūrėta 2008, sausio 13], Prieiga per internetą: <<http://www.pzu.lt/index.php?pid=67>>.
61. Gyvybės draudimas. [Interaktyvus, žiūrėta 2008, sausio 13], Prieiga per internetą: <http://www.ergo.lt/lt/grupe_lietuvoje>.

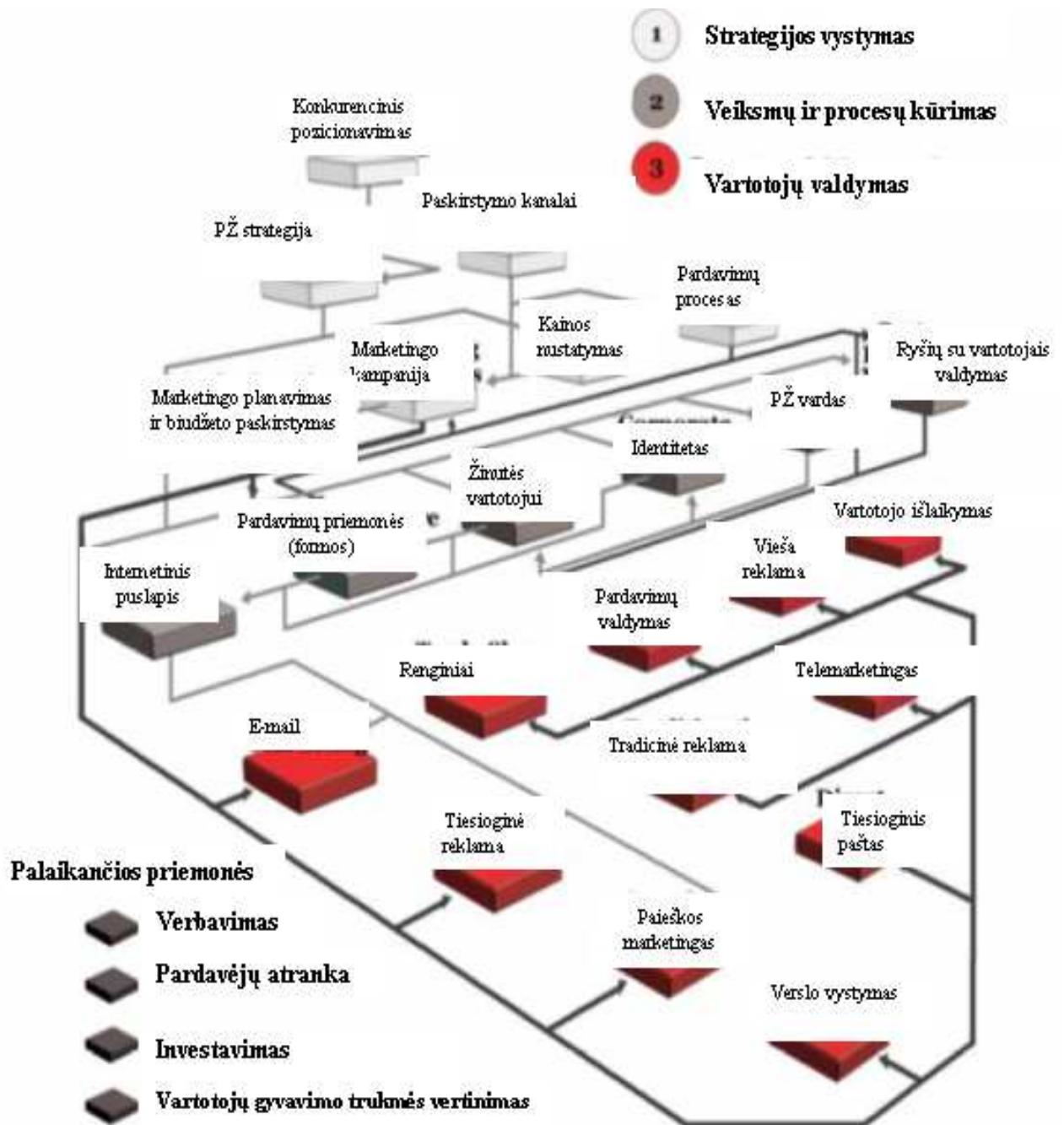
62. Gyvybės draudimas. [Interaktyvus, žiūrėta 2008, sausio 13], Prieiga per internetą: <http://www.cu.lt/lt/apie_mus/>.
63. Gyvybės draudimas. [Interaktyvus, žiūrėta 2008, sausio 13], Prieiga per internetą: <<http://www.seb.lt/lt/wcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB+1>>.
64. Gyvybės draudimas. [Interaktyvus, žiūrėta 2008, sausio 13], Prieiga per internetą: <http://www.seesamlife.lt/agents_companies.php>.
65. Gyvybės draudimo paslaugos. [Interaktyvus, žiūrėta 2008, sausio 13], Prieiga per internetą: <http://www.gyvybe.com/index1.php?content=pages&page_id=14&p_id=24>
66. Marketingo konspektai. [Interaktyvus, žiūrėta 2008, sausio 13], Prieiga per internetą: <www.kfsa.lt/zisa/data/konspektai.doc>.
67. Naujienos: Kovo mėnesį Lietuvos draudimo rinka aktyvesnė nei vasarį. (2007.04.24) [Interaktyvus, žiūrėta 2008, sausio 13], Prieiga per internetą: http://www.draudimas.info/index.php?mod=view_news_item&news_item_id=1430&parent_id=1&id=52.
68. Pardavimo ir rinkodaros plano kūrimas. [Interaktyvus, žiūrėta 2007, gruodžio 15], Prieiga per internetą: <http://www.microsoft.com/lietuva/businessportal/products/howto/salesmarketing.msp>.
69. American Marketing Asociation. Dictionary of Marketing Terms. [Interaktyvus, peržiūrėta 2008 01 15] <http://www.marketingpower.com/mgdictionary.php?Searched=1&SearchFor=market%20segmentation%20strategies&Term_ID=1853&SearchDefinitionsAlso=ON>
70. Marketing strategy. Strategic segmentation, 2005. [Interaktyvus, peržiūrėta 2008 01 15]. Prieiga per Internetą: <<http://faculty.haas.berkeley.edu/villas/mba299m/Session5Segmentation2005distr.pdf>>
71. WEDEL M., KAMAKURA W. Market Segmentation – Conceptual and Methodological Foundations. International series in Quantitative marketing. [Interaktyvus, peržiūrėta 2008 01 15], <http://books.google.com/books?hl=lt&lr=&id=qLY3sWGFycC&oi=fnd&pg=PA1&dq=%22Wedel%22+%22Market+Segmentation:+Conceptual+and+Methodological+...%22+&ots=k702W_UafY&sig=3vGLpODUBsXbC_UMELbhNHvBh1M#PPA3,M1>
72. Positioning. [Interaktyvus, peržiūrėta 2008 01 15] <<http://www.learnmarketing.net/positioning.htm>>
73. Public Relations Positioning. Market Positioning Strategy. *How will it help me sell?* [Interaktyvus, peržiūrėta 2008 01 15] Prieiga per Internetą: <<http://www.eilerpr.com/pr-positioning-formula.htm>>
74. The Strategic Marketing Process, 2007. [Interaktyvus, peržiūrėta 2008 01 15] Prieiga per Internetą: <http://www.marketingmo.com/resources/marketing_process.aspx>.
75. Kruopštus klientų segmentavimas - „PZU Lietuva“ vairuotojų civilinės atsakomybės, 2007. [Interaktyvus, peržiūrėta 2008 01 15] Prieiga per Internetą: <<http://www.kelias.net/2312.html>>

76. Draudimo paslaugų rinkiniai šeimai – nauja pasiūla rinkai, 2007. [Interaktyvus, peržiūrėta 2008 01 15] Prieiga per Internetą: <<http://www.vtv.lt/naujienos/draudimas/draudimo-paslaugu-rinkiniai-seimai-nauja-pasiula-rinkai.html>>
77. Marketing – Positioning Strategies, segmentation, niches [Interaktyvus, peržiūrėta 2008 01 15] Prieiga per Internetą: <<http://www.determan.net/Michele/mposition.htm>>
78. Vilniaus universiteto komunikacijos fakulteto studentų atstovybės tinklapis. Vilnius: konspektai. [Interaktyvus, žiūrėta 2009 01 16]. Prieiga per internetą: <www.kfsa.lt/zisa/data/konspektai.doc>.
79. MC grow Hill Higher Education internetinis tinklalapis Strategy with Segmentation and Positioning, chapter 3. [Interaktyvus, peržiūrėta 2009 01 16] <<http://www.mhhe.com/>>.
80. I. JUODIKAITĖ (2008), Draudimo rinka per 11 mėnesių sumažėjo 2 procentais. Rinkos naujienų internetinis tinklalapis. [Interaktyvus, peržiūrėta 2009 01 08], <http://www.marketnews.lt/naujiena/draudimo_rinka_per_11_men_sumazejo_beveik_2_proc>.
81. A. LINARTAS (2008), Lietuvos draudimo rinka beveik nustojo augti. Zebra internetinis tinklalapis. [Interaktyvus, peržiūrėta 2009 01 07] <<http://www.zebra.lt/lt/aktualijos/verslaslietuvoje/Lietuvos-draudimo-rinka-beveik-nustojaukti-teigia-ekspertai-2008-11-26.html>>.

Prekės ženklo vadybos modeliai

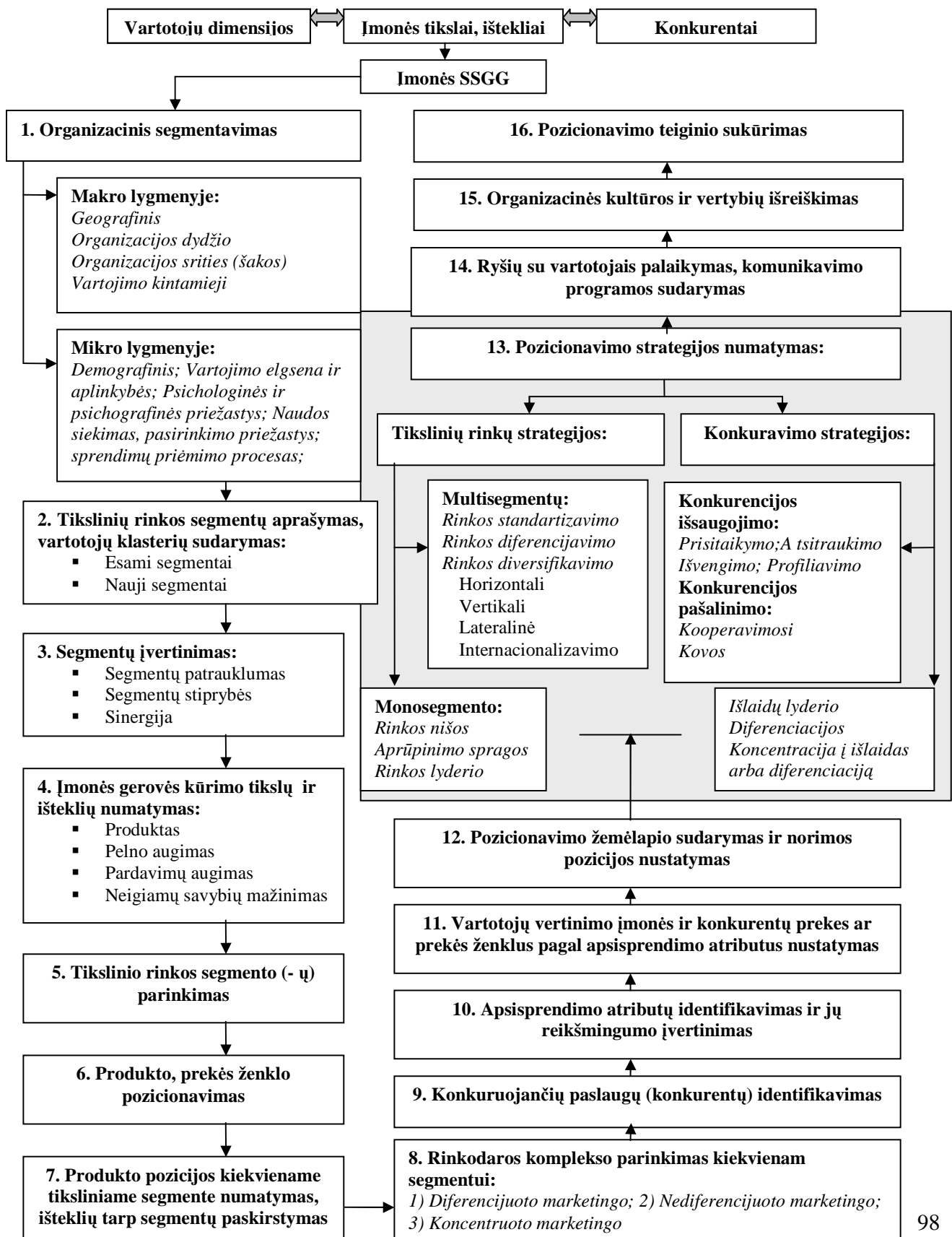
	Klasikinis prekių ženklo vadybos modelis	Prekių ženklo lyderiavimo modelis
Nuo taktinės prie strateginės vadybos		
Perspektyvos	Taktinės ir reaktyvios	Strateginė ir tolima svajonė
Prekių ženklo vadybininko statusas	Mažai patirties, numatomas trumpas darbo organizacijoje laikas	Aukštas statusas organizacijoje, numatomas ilgas darbo organizacijoje laikas
Koncepcijos modelis	Prekių ženklo įvaizdis	Prekių ženklo kapitalas (angl. equity)
Fokusavimas (dėmesio centras)	Trumpalaikis finansavimas	Prekių ženklo kapitalo rodikliai (angl. measures)
Nuo riboto prie išplėsto fokusavimo		
Prekių ir rinkų diapazonas	Atskiri produktai ir rinkos	Daugybė
Prekių ženklo struktūra	Paprasta	Kompleksinė
Prekių ženklų kiekis	Fokusavimasis į vieną prekių ženklą	Fokusavimasis į kategorijas – daugybė prekių ženklų
Paplitimo galimybės (angl. country scope)	Atskira šalis	Globalinės perspektyvos
Prekių ženklo vadybininko komunikacinis vaidmuo	Ribotų priemonių koordinavimas	Daugialypės komunikacijos komandos lyderis (angl. of multiple communication option)
Komunikacinis fokusavimas	Vidinis / vartotojas	Ir vidinis, ir išorinis
Nuo pardavimų prie prekių ženklo identifikavimo (angl. brand identity) kaip pagrindinės strategijos		
Pagrindinė ar lemianti strategija	Pardavimai ir rinkos dalis	Prekių ženklo identifikavimas
Šaltinis: [V. Kaziliūnaitė (2005)]		

Strateginio marketingo procesų žemėlapis



Šaltinis: Marketing MO guidebook, (2006)

ĮMONĖS SEGMENTAVIMO IR POZICIONAVIMO STRATEGINIO MODELIO ŽINGSNIAI



GILUMINIO INTERVIU KLAUSIMYNAS

1.

1. Kokia yra kompanijos misija? Vizija?
2. Kokie yra pagrindiniai siekiami tikslai?
3. Kaip yra pasiskirsčiusi vidinė įmonės struktūra? Iš kokių padalinių susideda? Kokia yra kiekvieno padalinio paskirtis? Ar yra marketingo padalinys, jei ne, kas atlieka jo vaidmenį?
4. Ar vykdomas ir kaip vykdomas vidinis įmonės marketingas?
5. Kaip vyksta darbuotojų atranka?
6. Kaip pasiskirsčiusi kompanijos kaštų struktūra?

2.

1. Kaip kaupiama informacija apie klientus?
2. Kokia informacija apie klientus yra saugoma?
3. Ar yra analizuojami duomenys susiję su įmonės klientais?
4. Kokie klientai laikomi pačiais vertingiausiais?
5. Kaip yra pritraukiami nauji klientai?
6. Kaip yra palaikomas ryšys su esamais klientais?
7. Į kokius kriterijus atsižvelgiama parenkant draudimo pasiūlymą vienam ar kitam klientui?
8. Kaip nustatomi vartojimo motyvai?
9. Kokie segmentai laikomi tiksliniais?

3.

1. *Ką laikote savo konkurentais?*
2. *Kokie rodikliai apie konkurentus yra analizuojami?*
3. *Kokios yra pagrindinės konkurėtų stiprybės, su kuriom yra sunkiausia konkuruoti?*
4. *Kokiais būdais siekiama išsiskirti iš konkurentų?*
5. *Ar gyvybės draudimo produktai yra lengvai nukopijuojami?*
6. *Kaip apibūdintumėte UAB „Bonum Publicum“ padėtį dabartinio ekonominio nuosmukio laikotarpiu?*
7. *Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduria draudimo kompanija?*

5. Lentelėje pažymėkite (X), koks yra pagrindinis UAB „Bonum Publicum“ klientas?

		Dideli miestai	Vidutiniai ir maži miestai	Kaimai
Amžius	Vaikai iki 16 m.			
	16 - 30 m.			
	31 - 40 m.			
	41 - 60 m.			
	virš 60 m.			
Išsilavinimas	Vidurinis			
	Aukštasis			
Lytis	Vyrai			
	Moterys			
Šeimos sudėtis	Viengungiai			
	Šeimos be vaikų			
	Šeimos su 1-2 vaikais			
	Daugiavaikės šeimos			
Veiklos pobūdis	Su rizika nesusijusi veikla			
	Rizikinga veikla			
	Bedarbiai			
Pajamos	Mažos			
	Vidutinės			
	Aukštos			

6. Įvertinkite balais nuo 1 iki 5 pagrindinius draudimo paslaugų vartojimo motyvus (1 – nesvarbu, 5 – labai svarbu):

Individualūs asmenys:

- parama nelaimingo atsitikimo metu (kritinės ligos, traumos, mirties ar kitais atvejais);
- būsto paskola;
- siekiama sukaupti savo senatvei;
- siekiama sukaupti vaiko gyvenimo pradžiai;
- domina investavimo galimybė;
- siekiant naudotis valstybės lengvatomis;

Organizacijos

- siekiant išvengti didelės darbuotojų kaitos;
- siekiant sukaupti (iš palūkanų) įmonės naudai;
- siekiant naudotis valstybės lengvatomis;
- siekiant sukurti atsakingos ir besirūpinančios savo darbuotojais kompanijos įvaizdį.

7. Ar gyvybės draudimo UAB „Bonum Publicum“ turi aiškiai suformuluotą ir darbuotojams įvardintą misiją?

Taip (įvardinkite)

Ne

8. Eilės tvarka nuo svarbiausio iki mažiau svarbaus sunumeruokite UAB „Bonum Publicum“ tikslus? (1 – labai svarbu, 10 – mažiau svarbu)

- Saugios visuomenės kūrimas;
- Užimti rinkos lyderio pozicijas;
- Produktų pritaikymas pagal kiekvieno kliento poreikius;
- Lojalių klientų rato sukūrimas;

- ___ Įmonės plėtimasis (naujų atstovybių atidarymas);
- ___ Plėsti teikiamų paslaugų asortimentą;
- ___ Pelno ilgu laikotarpiu siekimas;
- ___ Mažinti nutraukiamų sutarčių skaičių;
- ___ Pardavimų augimas;
- ___ Konsultantų komandos praplėtimas.

9. Eilės tvarka nuo svarbiausios iki mažiau svarbios sunumeruokite priemones, kuriomis yra siekiama užsibrėžtų tikslų? (1 – labai svarbu, 10 – mažiau svarbu)

- | | |
|--|--|
| ___ <input type="checkbox"/> Konkurencinga kaina; | ___ <input type="checkbox"/> Aukšta aptarnavimo kokybė; |
| ___ <input type="checkbox"/> Greitas aptarnavimas; | ___ <input type="checkbox"/> Platus paslaugų asortimentas; |
| ___ <input type="checkbox"/> Lanksčios sąlygos; | ___ <input type="checkbox"/> Išskirtiniais produktais; |
| ___ <input type="checkbox"/> Intensyvia reklama; | ___ <input type="checkbox"/> Kvalifikuotas personalas; |
| ___ <input type="checkbox"/> Patikimumas; | ___ <input type="checkbox"/> Garantijos; |

10. Su kokiomis charakteristikomis yra siejamas įmonės vardas (prekės ženklas)? (pažymėkite visus tinkamus atsakymus).

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Saugi | <input type="checkbox"/> Atsakinga | <input type="checkbox"/> Religinė |
| <input type="checkbox"/> Stabili | <input type="checkbox"/> Profesionali | <input type="checkbox"/> Elitinė |
| <input type="checkbox"/> Rūpinasi klientais | <input type="checkbox"/> Dinamiška | <input type="checkbox"/> Rami |
| <input type="checkbox"/> Užtikrinta savo pajėgomis | <input type="checkbox"/> Mylintiems šeimos židini | <input type="checkbox"/> Paaugliams |
| <input type="checkbox"/> Tiems, kurie rūpinasi savo šeima | <input type="checkbox"/> Vaikams | <input type="checkbox"/> Tradicinė |
| <input type="checkbox"/> Nebrangi | <input type="checkbox"/> Madinga | <input type="checkbox"/> Auganti |
| <input type="checkbox"/> Greita | <input type="checkbox"/> Prieinama | <input type="checkbox"/> Širdinga |
| <input type="checkbox"/> Automatizuota | <input type="checkbox"/> Kūrybinga | <input type="checkbox"/> Nebijo rizikuoti |
| <input type="checkbox"/> Geranoriška | <input type="checkbox"/> Drąsi | <input type="checkbox"/> Protinga |
| <input type="checkbox"/> Greitai apsisprendžianti | <input type="checkbox"/> Rūpestinga | <input type="checkbox"/> Šilta |
| <input type="checkbox"/> Naudinga | <input type="checkbox"/> Išrinktiesiems | <input type="checkbox"/> Įdomi |
| <input type="checkbox"/> Suaugusiems | <input type="checkbox"/> Rūpinasi gamta | <input type="checkbox"/> Stipri |
| <input type="checkbox"/> Rūpinasi vietiniais žmonėmis | <input type="checkbox"/> Naudoja naujausias technologijas | |

11. Kaip pasiskirsto sudaromų sutarčių skaičius pagal UAB „Bonum Publicum“ siūlomus produktus? (Įvertinkite procentais šalia kiekvieno produkto skalėje nuo 1 iki 100).

- ___ Vaikų saugios ateities draudimas
- ___ Gyvybės kaupiamasis draudimas
- ___ Pensijų draudimas
- ___ Studijų draudimas
- ___ Universalus gyvybės draudimas su kintančiu kapitalu
- ___ Gyvybės kaupiamasis draudimas išgyvenimo atvejui
- ___ Gyvybės rizikos draudimas su mažėjančia draudimo suma
- ___ Gyvybės rizikos draudimas
- ___ Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų

12. Kokią marketingo strategiją taiko UAB „Bonum Publicum“? (pasirinkite vieną strategiją).

- Nediferencijuoto marketingo* - nesitaiko prie skirtingų klientų poreikių, visai rinkai pateikia vienodą pasiūlymą;
- Diferencijuoto marketingo* – taikosi į tam tikrus rinkos segmentus ir kiekvienam jų pateikia skirtingus pasiūlymus;
- Koncentruoto marketingo* – koncentruojasi į keletą rinkos segmentų, visoms rinkoms pateikia vienodą pasiūlymą;

13. Įvertinkite UAB „Bonum Publicum“ konkurentus nuo stipriausio iki silpniausio. (1 – stipriausias, 8 – silpniausias)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> UAB „Hansa gyvybės draudimas“; | <input type="checkbox"/> AB „SEB VB gyvybės draudimas“; |
| <input type="checkbox"/> UAB „Ergo Lietuva gyvybės draudimas“; | <input type="checkbox"/> AB „Sampo gyvybės draudimas“; |
| <input type="checkbox"/> UAB „PZU Lietuva gyvybės draudimas“; | <input type="checkbox"/> UAB „AIG life“; |
| <input type="checkbox"/> UAB „Aviva Lietuva gyvybės ir pensijų draudimas“ | <input type="checkbox"/> AB „Seesam Lietuva gyvybės draudimas“ |

14. Įrašykite, kurio iš 14 klausime papinėtų konkurentų poziciją UAB „Bonum Publicum“ siekia užimti?

15. Įvertinkite balais nuo 1 iki 5 pagrindinius jūsų atstovybės vietos, prieinamumo ir fizinės aplinkos kriterijus (1 – prastai, 5 – labai gerai):

Vietos ir prieinamumo parinkimo kriterijai	Vertinimas	Fizinės aplinkos kriterijai	Vertinimas
Gera infrastruktūra		Išorinis dizainas	
Kelių tinklas		Pastebimumas	
Darbo jėgos pritraukimas		Automobilių stovėjimo aikštelė	
Konkurentų artumas		Aplinka	
Erdvės atitikimas veiklai		Interjeras	
Vartotojų artumas		Įranga	
Konkurencinis komplementarumas		Firminis stilius	
Personalas		Oro kokybė, šiluma	
Darbo režimas		Apšvietimas	
Tarpininkų tinklas		Darbuotojų apranga	
Darbo sąlygos		Bukletai, lankstinukai	
Darbo priemonės		Profesionalumas	
Interneto svetainė		Priėmimas	

16. Kokie veiksmai būdingi UAB „Bonum Publicum“? (pažymėkite visus tinkamus atsakymus).

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Skverbimasis į rinką; | <input type="checkbox"/> Dominavimas draudimo rinkoje; |
| <input type="checkbox"/> Įsitvirtinimas rinkoje; | <input type="checkbox"/> Turimos rinkos dalies stiprinimas; |
| <input type="checkbox"/> Naujų klientų pritraukimas; | <input type="checkbox"/> Esamų klientų išlaikymas; |
| <input type="checkbox"/> Paslaugų lankstumo kūrimas; | <input type="checkbox"/> Konkurentų klientų pritraukimas; |
| <input type="checkbox"/> Išlaidų mažinimas; | <input type="checkbox"/> Draudimo agentų skaičiaus didinimas; |
| <input type="checkbox"/> Paslaugų kokybės gerinimas; | <input type="checkbox"/> Paslaugų apčiuopiamumo kūrimas; |
| <input type="checkbox"/> Inovacijų pritaikymas; | <input type="checkbox"/> Paslaugų plėtojimas; |
| <input type="checkbox"/> Efektyvi reklama ir rėmimas; | <input type="checkbox"/> Galinga pardavimo kanalų sistema; |
| <input type="checkbox"/> Bendradarbiavimas su kitomis finansinėmis institucijomis; | |
| <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____ | |

17. Kokią konkuravimo strategiją naudoja UAB „Bonum Publicum“?

Išlaidų lyderio strategiją - veiklą grindžia ištekliais, kurie užtikrina mažiausias išlaidas šakoje, kurioje ji veikia.

Diferenciacijos strategiją - kuriuo nors aspektu siekia unikalumo. Dažniausia ji skirta diferencijuoti įmonės siūlomą prekę, kuri vartotojų būtų suvokiama kaip unikali.

Koncentracija į išlaidas ir koncentracija į diferenciaciją - visas pastangas sutelkia į kuri nors veiklos aspektą siauroje konkurencijos srityje šakos viduje: vartotojų grupė, konkreti prekė ar konkreti geografinė rinka. Tikslas – pasirinkti rinkos segmentą ir jį aptarnauti geriau negu konkurentai. Konkurencinį pranašumą įgyti ir tuo išsiskirti iš konkurentų galima mažinant išlaidas arba didinant prekės diferencijavimą.

18. Kokią tikslinių rinkų strategiją naudoja UAB „Bonum Publicum“? (pasirinkite vieną iš galimų atsakymų).

Rinkos nišos strategija - įmonė koncentruoja veiklą į tam tikrą specifinę rinkos dalį, kurioje konkurencinis pranašumas įgyjamas siūlant šiai rinkos nišai specialiai sukurtą produktą.

Aprūpinimo spragos strategiją - norima įsisavinti segmentą, kurio poreikių esanti įmonė (prekybos objektas) nepajėgia visiškai patenkinti.

Rinkos lyderio strategiją – kai įmonė turi galimybę analogišką pasiūlą pateikti priimtinesnėmis kainomis arba pateikti iš esmės tomis pačiomis kainomis, tačiau geriau segmento specifinę paklausą atitinkančias prekybos paslaugas.

Rinkos standartizavimo strategiją – siekiama su vidutine pasiūla aptarnauti kuo daugiau vartotojų iš įvairių rinkos segmentų. Pagrindinis bruožas – agresyvi kainų politika.

Rinkos diferencijavimo strategiją - pranašumo siekiama pasiūla.

Rinkos diversifikavimo strategiją - įmonės veiksmų nukreipimas į naujas veiklos šakas arba naujus prekybos objektų tipus:

19. Kokias pagrindines reklamos priemones naudoja UAB „Bonum Publicum“? (pažymėkite visas jūsų manymu tinkamas priemones).

Reklama televizijoje;

Reklama radijuje;

Reklama spaudoje;

Spausdinta reklama (lankstinukai ir pan.);

Reklama ant transporto priemonių;

Reklama internete;

Asmeniniai pardavimai;

Renginių rėmimas;

Telemarketingas (telefonu);

Reklama el-paštu;

Kita (įrašykite)_____ .

20. Ar UAB „Bonum Publicum“ vykdo (užsako) rinkos tyrimus?

Taip

Ne

21. Apibūdinkite UAB „Bonum Publicum“ 3 geriausiai jos vertybes atspindinčiais žodžiais.

Ačiū už nuoširdžius atsakymus!

EKSPERTŲ APKLAUSOS ANKETA

Gerb. Respondente,

Vilniaus Universiteto Kauno humanitarinio fakulteto magistrantė Asta Babianskienė atlieka tyrimą, kurio tikslas yra nustatyti ir įvertinti gyvybės draudimo UAB „Bonum Publicum“ taikomą rinkos segmentavimo ir pozicionavimo strategiją. Gauti tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajam darbui pagrįsti ir modifikuotai segmentavimo bei pozicionavimo strategijai pasiūlyti.

Anketa anoniminė ir konfidenciali. Iš anksto dėkoju už Jūsų indėlį į šį tyrimą.

Pažymėkite pasirinktą atsakymą į pateiktus anketos klausimus , o kur reikia įrašykite savo atsakymą.

1. Įrašykite regiono pavadinimą, kuriame įsikūrusi jūsų atstovybė:

2. Draudimo konsultantų skaičius jūsų regione:

- nuo 1 iki 10; nuo 21 iki 30;
 nuo 11 iki 20; 31 ir daugiau.

3. Sudaromų sutarčių skaičius per mėnesį jūsų regione?

- Nuo 1 iki 30; Nuo 61 iki 90;
 Nuo 31 iki 60; 91 ir daugiau.

4. Vidutinė sutarties mėnesinė įmoka jūsų regione?

- Nuo 80 iki 120 Lt; Nuo 161 iki 200 Lt;
 Nuo 121 iki 160 Lt; 201 ir daugiau.

5. Vidutinė sutarties trukmė jūsų regione?

- Nuo 1 iki 10 metų; Nuo 21 iki 30 metų;
 Nuo 11 iki 20 metų; 31 metai ir daugiau.

6. Įvertinkite balais nuo 1 iki 5 pagrindinius jūsų atstovybės vietas, prieinamumo ir fizinės aplinkos kriterijus (1 – prastai, 5 – labai gerai):

Vietos ir prieinamumo parinkimo kriterijai	Vertinimas	Fizinės aplinkos kriterijai	Vertinimas
Gera infrastruktūra		Išorinis dizainas	
Kelių tinklas		Pastebimumas	
Darbos jėgos pritraukimas		Automobilių stovėjimo aikštelė	
Konkurentų artumas		Aplinka	
Erdvės atitikimas veiklai		Interjeras	
Vartotojų artumas		Įranga	
Konkurencinis komplementarumas		Firminis stilius	
Personalas		Oro kokybė, šiluma	
Darbo režimas		Apšvietimas	
Tarpininkų tinklas		Darbuotojų apranga	
Darbo sąlygos		Bukletai, lankstinukai	
Darbo priemonės		Profesionalumas	
Interneto svetainė		Priėmimas, elgsena su klientais	

7. Pagal kokius segmentavimo kriterijus gyvybės draudimo UAB „Bonum Publicum“ segmentuoja rinką? (pažymėkite visus tinkamus atsakymus).

- Pagal geografinį kriterijų (vietoves – regionus, miestus, rajonus ir t.t.);
 Pagal demografinį kriterijų (amžių, lytį, šeimos dydį, pajamas, veiklos pobūdį, išsilavinimą ir pan.);
 Pagal psichologinį, psichografinį kriterijų (asmenines savybes, gyvenimo būdą, socialinę klasę ir t.t.);
 Pagal vartotojų elgseną (vartotojų informuotumas apie paslaugą, požiūris, atsiliepimai ir t.t.);
 Pagal vartojimo statusą (nesinaudojantys GD paslaugomis; naudoję, bet atsisakę naudotis; potencialūs klientai; nuolatiniai klientai);
 Pagal naudos siekimą (siekiantys ekonominės vertės, aukšto aptarnavimo, vėlesnis aptarnavimas);
 Pagal įmonės dydį (verslo klientų segmentavimas pagal darbuotojų skaičių, pardavimo, pirkimo apimtį ir t.t.);
 Pagal pramonės šaką (į kokias verslo šakas orientuojamasi);
 Kita (įrašykite)
 Nesegmentuoja iš viso.

8. Pagal kokias charakteristikas vertinami segmentai? (pažymėkite visus tinkamus atsakymus).

- Pagal identifikavimo paprastumą; Pagal pasiekiamumą;
 Pagal vartotojų bruožus; Pagal segmentų dydį ir pelningumą;
 Pagal vertingumą; Pagal segmento didėjimo tempą;
 Pagal kokurencijos intensyvumą pasirinktame segmente; Pagal pastovumą;

9. Lentelėje pažymėkite (X), koks yra pagrindinis UAB „Bonum Publicum“ klientas?

		Dideli miestai	Vidutiniai ir maži miestai	Kaimai
Amžius	Vaikai iki 16 m.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16 - 30 m.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	31 - 40 m.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	41 - 60 m.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	virš 60 m.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išsilavinimas	Vidurinis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aukštasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lytis	Vyrai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Moterys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Šeimos sudėtis	Viengungiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Šeimos be vaikų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Šeimos su 1-2 vaikais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Daugiavaikės šeimos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiklos pobūdis	Su rizika nesusijusi veikla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Rizikinga veikla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Bedarbiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pajamos	Mažos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Vidutinės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aukštos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Kokie yra pagrindiniai klientų atsisakymo draustis argumentai?

- Nėra finansinių galimybių; Man saugiau ir palankiau atrodo kaupti pinigus banke;
 Jei drausiuos, tai kitur; Noriu visas finansines paslaugas turėti vienoje vietoje;
 „Man niekada taip nenutiks“; Aš bijau viską prarasti jei bankrutuos;
 Kita (įrašykite) Aš jau pasirūpinęs šeimos finansiniu saugumu;

11. Įvertinkite balais nuo 1 iki 5 pagrindinius draudimo paslaugų vartojimo motyvus (1 – nesvarbu, 5 – labai svarbu):

	Visai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Individualūs asmenys:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
parama nelaimingo atsitikimo metu (kritinės ligos, traumos, mirties ar kitais atvejais);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
būsto paskola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
siekiami sukaupti savo senatvei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
siekiami sukaupti vaiko gyvenimo pradžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
domina investavimo galimybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
siekiant naudotis valstybės lengvatomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos					
siekiant išvengti didelės darbuotojų kaitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
siekiant sukaupti (iš palūkanų) įmonės naudai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
siekiant naudotis valstybės lengvatomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
siekiant sukurti atsakingos ir besirūpinančios savo darbuotojais kompanijos įvaizdį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Ar gyvybės draudimo UAB „Bonum Publicum“ turi aiškiai suformuluotą ir darbuotojams įvardintą misiją?

Taip (įvardinkite)

Ne

13. Eilės tvarka nuo svarbiausio iki mažiau svarbaus sunumeruokite UAB „Bonum Publicum“ tikslus? (1 – mažiau svarbu, 10 – labai svarbu)

Saugios visuomenės kūrimas	
Užimti rinkos lyderio pozicijas	
Produktų pritaikymas pagal kiekvieno kliento poreikius	
Lojalių klientų rato sukūrimas	
Įmonės plėtimasis (naujų atstovybių atidarymas)	
Plėsti teikiamų paslaugų asortimentą	
Pelno ilgu laikotarpiu siekimas	
Mažinti nutraukiamų sutarčių skaičių	
Pardavimų augimas	
Konsultantų komandos praplėtimas	

14. Eilės tvarka nuo svarbiausios iki mažiau svarbios sunumeruokite priemones, kuriomis yra siekiama užsibrėžtų tikslų? (1 – mažiau svarbu, 10 – labai svarbu)

Konkurencinga kaina	
Greitas aptarnavimas	
Lanksčios sąlygos	
Intensyvi reklama	
Patikimumas	
Aukšta aptarnavimo kokybė	
Platus paslaugų asortimentas	
Išskirtiniai produktai	
Kvalifikuotas personalas	
Garantijos	

15. Su kokiomis charakteristikomis yra siejamas įmonės vardas (prekės ženklas)? (pažymėkite visus tinkamus atsakymus).

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Saugi | <input type="checkbox"/> Atsakinga | <input type="checkbox"/> Religinė |
| <input type="checkbox"/> Stabili | <input type="checkbox"/> Profesionali | <input type="checkbox"/> Elitinė |
| <input type="checkbox"/> Rūpinasi klientais | <input type="checkbox"/> Dinamiška | <input type="checkbox"/> Rami |
| <input type="checkbox"/> Užtikrinta savo pajėgomis | <input type="checkbox"/> Mylintiems šeimos židini | <input type="checkbox"/> Paaugliams |
| <input type="checkbox"/> Tiems, kurie rūpinasi savo šeima | <input type="checkbox"/> Vaikams | <input type="checkbox"/> Tradicinė |
| <input type="checkbox"/> Nebrangi | <input type="checkbox"/> Madinga | <input type="checkbox"/> Auganti |
| <input type="checkbox"/> Greita | <input type="checkbox"/> Prieinama | <input type="checkbox"/> Širdinga |
| <input type="checkbox"/> Automatizuota | <input type="checkbox"/> Kūrybinga | <input type="checkbox"/> Nebijo rizikuoti |
| <input type="checkbox"/> Geranoriška | <input type="checkbox"/> Drąsi | <input type="checkbox"/> Protinga |
| <input type="checkbox"/> Greitai apsisprendžianti | <input type="checkbox"/> Rūpestinga | <input type="checkbox"/> Šilta |
| <input type="checkbox"/> Naudinga | <input type="checkbox"/> Išrinktiesiems | <input type="checkbox"/> Įdomi |
| <input type="checkbox"/> Suaugusiems | <input type="checkbox"/> Rūpinasi gamta | |
| <input type="checkbox"/> Rūpinasi vietiniais žmonėmis | <input type="checkbox"/> Naudoja naujausias technologijas | |

16. Kaip pasiskirsto sudaromų sutarčių skaičius pagal UAB „Bonum Publicum“ siūlomus produktus? (Įvertinkite procentais šalia kiekvieno produkto skalėje nuo 1 iki 100).

Vaikų saugios ateities draudimas	
Gyvybės kaupiamasis draudimas	
Pensijų draudimas	
Studijų draudimas	
Universalus gyvybės draudimas su kintančiu kapitalu	
Gyvybės kaupiamasis draudimas išgyvenimo atvejui	
Gyvybės rizikos draudimas su mažėjančia draudimo suma	
Gyvybės rizikos draudimas	
Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų	

17. Kokią marketingo strategiją taiko UAB „Bonum Publicum“? (pasirinkite vieną strategiją).

Nediferencijuoto marketingo - nesitaiko prie skirtingų klientų poreikių, visai rinkai pateikia vienodą pasiūlymą;

Diferencijuoto marketingo – taikosi į tam tikrus rinkos segmentus ir kiekvienam jų pateikia skirtingus pasiūlymus;

Koncentruoto marketingo – koncentruojasi į keletą rinkos segmentų, visoms rinkoms pateikia vienodą pasiūlymą;

18. Įvertinkite UAB „Bonum Publicum“ konkurentus nuo stipriausio iki silpniausio. (1 – silpniausias, 9 – stipriausias)

	UAB „Hansa gyvybės draudimas“		UAB „AIG life“
	AB „SEB VB gyvybės draudimas“		AB „Seesam Lietuva gyvybės draudimas“
	UAB „Ergo Lietuva gyvybės draudimas“		UAB „Aviva Lietuva gyvybės ir pensijų draudimas“
	AB „Sampo gyvybės draudimas“		AB „Lietuvos draudimas“
	UAB „PZU Lietuva gyvybės draudimas“		

19. Įrašykite, kuris iš 16 klausime papinėtų konkurentų yra jūsų veiklos etalonas?

20. Kokie veiksmai būdingi UAB „Bonum Publicum“? (pažymėkite visus tinkamus atsakymus).

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Skverbimasis į rinką; | <input type="checkbox"/> Dominavimas draudimo rinkoje; |
| <input type="checkbox"/> Įsitvirtinimas rinkoje; | <input type="checkbox"/> Turimos rinkos dalies stiprinimas; |
| <input type="checkbox"/> Naujų klientų pritraukimas; | <input type="checkbox"/> Esamų klientų išlaikymas; |
| <input type="checkbox"/> Paslaugų lankstumo kūrimas; | <input type="checkbox"/> Konkurentų klientų pritraukimas; |
| <input type="checkbox"/> Išlaidų mažinimas; | <input type="checkbox"/> Draudimo agentų skaičiaus didinimas; |
| <input type="checkbox"/> Paslaugų kokybės gerinimas; | <input type="checkbox"/> Paslaugų apčiuopiamumo kūrimas; |
| <input type="checkbox"/> Inovacijų pritaikymas; | <input type="checkbox"/> Paslaugų plėtojimas; |
| <input type="checkbox"/> Efektyvi reklama ir rėmimas; | <input type="checkbox"/> Galinga pardavimo kanalų sistema; |
| <input type="checkbox"/> Bbendradarbiavimas su kitomis finansinėmis institucijomis; | |
| <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) | |

21. Kokią konkuravimo strategiją naudoja UAB „Bonum Publicum“?

Išlaidų lyderio strategija - veiklą grindžia ištekliais, kurie užtikrina mažiausias išlaidas šakoje, kurioje ji veikia.

Diferenciacijos strategija - kuriuo nors aspektu siekia unikalumo. Dažniausia ji skirta diferencijuoti įmonės siūlomą prekę, kuri vartotojų būtų suvokiama kaip unikali.

Koncentracija į išlaidas ir koncentracija į diferenciaciją - visas pastangas sutelkia į kuri nors veiklos aspektą siauroje konkurencijos srityje šakos viduje: vartotojų grupė, konkreti prekė ar konkreti geografinė rinka. Tikslas – pasirinkti rinkos segmentą ir jį aptarnauti geriau negu konkurentai. Konkurencinį pranašumą įgyti ir tuo išsiskirti iš konkurentų galima mažinant išlaidas arba didinant prekės diferencijavimą.

22. Kokią tikslinių rinkų strategiją naudoja UAB „Bonum Publicum“? (pasirinkite vieną iš galimų atsakymų).

Rinkos nišos strategija - įmonė koncentruoja veiklą į tam tikrą specifinę rinkos dalį, kurioje konkurencinis pranašumas įgyjamas siūlant šiai rinkos nišai specialiai sukurta produktą.

Aprūpinimo spragos strategija - norima įsisavinti segmentą, kurio poreikių esanti įmonė (prekybos objektas) nepajėgia visiškai patenkinti.

Rinkos lyderio strategija – kai įmonė turi galimybę analogišką pasiūlą pateikti priimtinesnėmis kainomis arba pateikti iš esmės tomis pačiomis kainomis, tačiau geriau segmento specifinę paklausą atitinkančias prekybos paslaugas.

Rinkos standartizavimo strategija – siekiama su vidutine pasiūla aptarnauti kuo daugiau vartotojų iš įvairių rinkos segmentų. Pagrindinis bruožas – agresyvi kainų politika.

Rinkos diferencijavimo strategija - pranašumo siekiama pasiūla.

Rinkos diversifikavimo strategija - įmonės veiksmų nukreipimas į naujas veiklos šakas arba naujus prekybos objektų tipus:

23. Kokias pagrindines reklamos priemones naudoja UAB „Bonum Publicum“? (pažymėkite visas jūsų manymu tinkamas priemones).

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Reklama televizijoje; | <input type="checkbox"/> Reklama radijuje; |
| <input type="checkbox"/> Reklama spaudoje; | <input type="checkbox"/> Spausdinta reklama (lankstinukai ir pan.); |
| <input type="checkbox"/> Reklama ant transporto priemonių; | <input type="checkbox"/> Reklama internete; |
| <input type="checkbox"/> Asmeniniai pardavimai; | <input type="checkbox"/> Renginių rėmimas; |
| <input type="checkbox"/> Telemarketingas (telefonu); | <input type="checkbox"/> Reklama el-paštu; |
| <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) | |

24. Ar UAB „Bonum Publicum“ užsako rinkos tyrimus?

- Taip Ne

25. Apibūdinkite UAB „Bonum Publicum“ 3 geriausiai jos vertybes atspindinčiais žodžiais.

Ačiū už nuoširdžius atsakymus!