

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Simona Matulytė

**RINKODAROS STRATEGIJOS TAIKYMAS, VERTINIMAS IR JOS TOBULINIMO
GALIMYBĖS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas: doc. dr. Audrius Taraškevičius

KAUNAS 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**RINKODAROS STRATEGIJOS TAIKYMAS, VERTINIMAS IR JOS TOBULINIMO
GALIMYBĖS**

Įmonių valdymas

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Simona Matulytė V MGTVL – 4

2015 m. gruodžio 18 diena

Vadovas.....

Doc. Audrius Taraškevičius

2015 m. gruodžio 18 diena

Recenzentė

Prof. R. Čiutienė

2015 m. gruodžio 18 diena

KAUNAS 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Simona Matulytė

Įmonių valdymas V MGTVL – 4 (621N22001)

Baigiamojo magistro darbo
„Marketingo strategijos taikymas, vertinimas ir jos tobulinimo galimybės“
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2015 m. Gruodžio 18 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Simonos Matulytės** baigiamasis magistro darbas tema „Rinkodaros strategijos taikymas, vertinimas ir jos tobulinimo galimybės“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjusi.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardas ir pavardė)

(parašas)

SUMMARY

In the modern conditions companies must effectively compete and seek sources of competitive advantage. One of these sources – focused marketing based on marketing strategies organization. The using of marketing strategy is useful for the company's activities purposefulness.

The aim of paper – to identify theoretical and practical aspects of marketing strategies using and evaluation.

Object of paper – the evaluation of marketing strategies.

Work tasks:

1. To actualize the importance of marketing strategy and to identify the problems of marketing strategies evaluation.
2. To highlight the conceptual essence of the marketing strategy and it's classification.
3. To set up the environmental factors influencing company's marketing strategy.
4. To develop the theoretical evaluation model of marketing strategy using in company's management.
5. To evaluate marketing strategies using in UAB Simeks management.
6. To prepare the solution map of marketing strategy using in UAB Simeks management.

The holistic marketing strategy using in UAB Simeks management consists of the following types of marketing strategies: attack (by the reaction to the external environment), leadership (by market share), growth (by development directions) and strengthening the brand's position (by positioning).

In addition, the company uses the strategical decisions according to the marketing mix elements – goods (assortment), price (pricing), place (distribution), promotion, personnel, physical evidence, service. The holistic marketing strategy using in UAB Simeks management is efficient, because all the types of strategies (attack, leadership, growth, brand position enhancement and strategic decisions, according to the marketing mix elements) were well evaluated according to the all main criterias (resource adequacy, strategies adequacy of environmental change and their ability to implement marketing objectives and integrated approach to strategic management system). The holistic marketing strategy using in UAB Simeks has a positive impact on the company's management.

83 pages, 20 Figures, 20 Tables.

Keywords: marketing strategy, attack strategy, leadership strategy, growth strategy, marketing mix, marketing environment.

TURINYS

| | |
|--|----|
| ĮVADAS..... | 8 |
| 1. RINKODAROS STRATEGIJOS TAIKYMO SVARBA ĮMONĖS VALDYME IR VERTINIMO PROBLEMATIKA..... | 10 |
| 1.1. Kryptingos įmonės rinkodaros organizavimo reikšmė įmonės valdymui ir veiklai..... | 10 |
| 1.2. Rinkodaros strategijos taikymo ir vertinimo probleminiai aspektai | 12 |
| 2. RINKODAROS STRATEGIJOS TAIKYMAS IR VERTINIMAS ĮMONĖS VALDYME TEORINIU ASPEKTU | 16 |
| 2.1. Rinkodaros strategijos samprata, struktūra ir esmė..... | 16 |
| 2.2. Rinkodaros strategijos taikymo ir vertinimo vieta įmonės valdymo kontekste | 19 |
| 2.3. Bendrųjų rinkodaros strategijų klasifikacija | 22 |
| 2.4. Strateginių sprendimų pagal rinkodaros komplekso elementus analizė..... | 26 |
| 2.4.1. Tradicinio rinkodaros komplekso išplėtimo poreikis..... | 26 |
| 2.4.2. Išplėstinio rinkodaros komplekso elementų strateginiai sprendimai | 28 |
| 2.5. Įmonės rinkodaros strategijos taikymui įtaką darantys aplinkos veiksniai | 31 |
| 2.5.1. Rinkodaros aplinkos struktūros klasifikacija | 31 |
| 2.5.2. Išorinės (makro) aplinkos elementai | 32 |
| 2.5.3. Konkurencinės (rinkos struktūros) aplinkos elementai | 34 |
| 2.5.4. Vidinės aplinkos (išteklų) elementai | 36 |
| 2.6. Rinkodaros strategijos vertinimo įmonės valdyme teorinis modelis | 37 |
| 3. RINKODAROS STRATEGIJOS TAIKYMO UAB „SIMEKS“ VALDYME VERTINIMO METODOLOGIJA..... | 41 |
| 3.1. Empirinių tyrimų metodika ir instrumentai..... | 41 |
| 3.2. Tiriamos įmonės ir imties apibūdinimas | 43 |
| 3.3. Empirinių tyrimų organizavimas ir duomenų apdorojimas..... | 44 |
| 4. RINKODAROS STRATEGIJOS TAIKYMO UAB „SIMEKS“ VALDYME VERTINIMO REZULTATAI, DISKUSIJA IR TOBULINIMO GALIMYBĖS | 45 |
| 4.1. Įmonės taikomų rinkodaros strategijų identifikavimas | 45 |
| 4.1.1. Bendrųjų rinkodaros strategijų analizė..... | 45 |
| 4.1.2. Strateginių sprendimų pagal rinkodaros komplekso elementus analizė..... | 47 |
| 4.2. Įmonės rinkodaros strategijai įtaką darančios aplinkos analizė | 50 |
| 4.2.1. Išorinės (makro) aplinkos analizė ir vertinimas | 50 |
| 4.2.2. Konkurencinės (rinkos struktūros) aplinkos analizė ir vertinimas..... | 56 |
| 4.2.3. Vidinės (išteklų) aplinkos analizė ir vertinimas..... | 60 |
| 4.3. Įmonės vadovų interviu rezultatai | 63 |
| 4.4. Įmonės skyriaus vadovų, rinkodaros ir pardavimo specialistų anketinės apklausos rezultatai | 68 |
| 4.5. Empirinių tyrimų rezultatų apibendrinimas, vertinimas ir diskusija..... | 72 |
| 4.6. Rinkodaros strategijos taikymo tobulinimo sprendimų planas | 75 |
| IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS | 77 |
| LITERATŪRA..... | 79 |
| PRIEDAI..... | 84 |

Paveikslų sąrašas

| | |
|---|----|
| 1 pav. Rinkodaros strategijos vertinimo įmonės valdyme teorinio modelio struktūra..... | 40 |
| 2 pav. Rinkodaros strategijos taikymo UAB „Simeks“ valdyme vertinimo loginė schema..... | 41 |
| 3 pav. UAB „Simeks“ firminis ženklas..... | 47 |
| 4 pav. UAB „Simeks“ parduotuvių eksterjero pavyzdžiai..... | 49 |
| 5 pav. Makroekonominių rodiklių Lietuvoje dinamika 2010-2014 m..... | 51 |
| 6 pav. Nedarbo lygio dinamika Lietuvoje ir Tauragės apskrityje 2010-2014 m..... | 52 |
| 7 pav. Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio dinamika Lietuvoje ir Tauragės apskrityje 2010-2014 m..... | 52 |
| 8 pav. Gyventojų skaičiaus kitimas Lietuvoje, Tauragės apskrityje ir mieste 2010-2015 m. pradžioje..... | 53 |
| 9 pav. Verslo sektoriaus išlaidų, skirtų MTEP Lietuvoje, dinamika 2010-2014 m., proc..... | 54 |
| 10 pav. UAB „Simeks“ konkurencinės aplinkos veiksnių tyrimas..... | 56 |
| 11 pav. UAB „Simeks“ prekių apyvartos ir grynojo pelno rodiklių dinamika 2010-2014 m., mln. EUR. | 60 |
| 12 pav. UAB „Simeks“ darbuotojų skaičiaus dinamika 2010-2014 m..... | 62 |
| 13 pav. UAB „Simeks“ valdymo kokybės vertinimas, proc. ir balais..... | 68 |
| 14 pav. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos taikymo įtakos valdymui vertinimas, proc. ir balais..... | 69 |
| 15 pav. Už UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų formavimą ir vertinimą atsakingų subjektų įvardijimas, proc. | 69 |
| 16 pav. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų vertinimas pagal išteklių pakankamumo strategijai įgyvendinti kriterijų, balais..... | 70 |
| 17 pav. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų vertinimas pagal jų adekvatumo aplinkos pokyčiams kriterijų, balais..... | 70 |
| 18 pav. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų vertinimas pagal jų gebėjimą įgyvendinti rinkodaros tikslus, balais..... | 71 |
| 19 pav. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų vertinimas pagal jų integruotumą į valdymo strategijos sistemą, balais..... | 71 |
| 20 pav. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų vertinimas pagal visus kriterijus, nustatant jų bendrus vidurkius, balais..... | 72 |

Lentelių sąrašas

| | |
|---|----|
| 1 lentelė. Rinkodaros strategijos apibūdinimų palyginimas..... | 17 |
| 2 lentelė. Valdymo apibūdinimų palyginimas..... | 20 |
| 3 lentelė. Rinkodaros strategijų klasifikacijos variantai..... | 23 |
| 4 lentelė. Įmonės augimo strategijų tipai (Armstrong, Kotler, 2015, p. 73)..... | 24 |
| 5 lentelė. Rinkodaros komplekso elementų klasifikacijos variantai..... | 27 |
| 6 lentelė. UAB „Simeks“ bendrųjų rinkodaros strategijų identifikavimas..... | 45 |
| 7 lentelė. UAB „Simeks“ strateginių sprendimų pagal rinkodaros komplekso elementus identifikavimas..... | 47 |
| 8 lentelė. Išorinės (makro) aplinkos PEST analizė, papildyta ekologiniu veiksnium..... | 50 |
| 9 lentelė. Pagrindiniai įstatymai, reglamentuojantys UAB „Simeks“ veiklą..... | 54 |
| 10 lentelė. Makro aplinkos veiksnių įtaka UAB „Simeks“ rinkodaros strategijoms..... | 55 |
| 11 lentelė. UAB „Simeks“ ir konkurentų palyginimas..... | 57 |
| 12 lentelė. Konkurencinės aplinkos veiksnių įtaka UAB „Simeks“ rinkodaros strategijoms.... | 59 |
| 13 lentelė. UAB „Simeks“ žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ypatumai..... | 62 |
| 14 lentelė. Vidinės aplinkos veiksnių įtaka UAB „Simeks“ rinkodaros strategijoms..... | 63 |
| 15 lentelė. Išteklių pakankamumo UAB „Simeks“ rinkodaros strategijoms įgyvendinti vertinimas..... | 64 |
| 16 lentelė. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų adekvatumo išorinės aplinkos ir konkrencinės aplinkos pokyčiams vertinimas..... | 65 |
| 17 lentelė. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų gebėjimo įgyvendinti rinkodaros tikslus vertinimas..... | 66 |
| 18 lentelė. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų integruotumo į visą įmonės valdymo strategijos sistemą vertinimas..... | 67 |
| 19 lentelė. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų vertinimo pagal kriterijus palyginimas..... | 74 |
| 20 lentelė. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos taikymo tobulinimo sprendimų plano struktūra..... | 76 |

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Šiuolaikinėmis intensyvios konkurencijos sąlygomis įmonės priverstos efektyviai konkuruoti ir ieškoti patikimų konkurencinio pranašumo šaltinių. Vienas iš tokių šaltinių – kryptingas rinkodaros organizavimas, pagrįstas efektyviu rinkodaros strategijos taikymu. Rinkodaros strategijos naudojimas leidžia suteikti įmonės veiklai kryptingumą ir įgyvendinti išsikeltus rinkodaros tikslus. Be to, rinkodaros strategija svarbi ir įmonės valdymo kontekste. Šią nuostatą formuoja tas faktas, kad rinkodara priskiriamas ganėtinai svarbiai įmonės rinkodaros funkcinei sričiai. Rinkodaros kryptinga veikla ir valdymas turi įtakos visai įmonės valdymo kokybei.

Kadangi rinkos sąlygos ir verslo aplinka dinamiškai kinta, būtina nuolat peržiūrėti taikomas rinkodaros strategijas ir įvertinti jų tinkamumą įmonei, adekvatumą esamiems ir prognozuojamiems rinkos kaitos procesams. Todėl vertinimas tampa esmine sąlyga, norint įmonei lanksčiai reaguoti į rinkos pokyčius ir taikyti savalaikes, lanksčias strategijas, geriausiai tenkinančias tiek vartotojų, tiek įmonės reikmes bei poreikius.

Tyrimo problema. Mokslinėje literatūroje nurodomas rinkodaros strategijos naudingumas ir svarba kompanijos valdymui ir veiklai (Zou, Cavusgil, 2002; Walker Jr., et al., 2006; Heaps, 2010; Osadčaja, 2010; Grewal, Levy, 2014; Kovaliov, 2014; Armstrong, Kotler, 2015). Rinkodaros strategija laikoma kompanijos ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltiniu, patikimu valdymo sėkmės garantu (Porter, 1990; Ramanauskienė, 2008; Walker Jr., et al., 2006; Heaps, 2010; Osadčaja, 2010; Grewal, Levy, 2014; Kovaliov, 2014; Armstrong, Kotler, 2015). Analizuodami rinkodaros strategijos taikymo įmonėse teorinius ir praktinius sprendimus, mokslininkai konceptualizuoja rinkodaros strategiją, išskiria jos rūšis pagal įvairius kriterijus (Porter, 1990; Ron, Aime, 1998; Schexnayder, Mayo, 2003; Kotler, et al., 2003; Ries, Trout, 2005; Mongay, 2006; Osadčaja, 2010; Pranulis, et al., 2011; Virvilaitė, 2012; Kotler, Keller, 2012; Armstrong, Kotler, 2015; Keegan, Gren, 2015). Nors mokslinėje literatūroje daug analizuojamas rinkodaros strategijos taikymo įmonėje procesas (Zou, Cavusgil, 2002; Walker Jr., et al., 2006; Heaps, 2010; Osadčaja, 2010; Grewal, Levy, 2014; Kovaliov, 2014; Armstrong, Kotler, 2015), tačiau viena iš jo dalių – rinkodaros strategijos vertinimas – stokoja gilesnės mokslinės analizės (Kotler, et al., 2003; Walker, Jr., et al, 2006; Lassere, 2007; Osadčaja, 2010; Binet, Field, 2014).

Nėra aiškiai išreikštos mokslinės pozicijos, kaip turėtų būti atliekamas vertinimas, kokie turėtų būti taikomi vertinimo kriterijai, prioritetai, metodai, modeliai. Todėl tyrimo problemą galima formuluoti klausimu: *kaip turėtų būti vertinamas rinkodaros strategijos taikymas įmonėje?*

Darbo tikslas – nustatyti rinkodaros strategijos taikymo ir vertinimo teorinius bei praktinius aspektus, atlikti rinkodaros strategijos taikymo vertinimą analizuojamoje įmonėje ir pateikti rekomendacijas.

Darbo objektas – rinkodaros strategijos taikymo vertinimas.

Darbo uždaviniai:

1. Aktualizuoti rinkodaros strategijos svarbą ir identifikuoti vertinimo problematiką.
2. Išryškinti rinkodaros strategijos konceptualiąją esmę ir klasifikaciją.
3. Nustatyti įmonės rinkodaros strategijos taikymui įtaką darančius aplinkos veiksnius.
4. Parengti rinkodaros strategijos taikymo įmonės valdyje vertinimo teorinį modelį.
5. Įvertinti rinkodaros strategijos taikymą UAB „Simeks“ valdyje.
6. Paruošti rinkodaros strategijos taikymo UAB „Simeks“ valdyje tobulinimo sprendimų planą.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, palyginimas, apibendrinimas. Taikyta įmonės veiklos rodiklių, statistinių duomenų analizė. Empiriniam tyrimui atlikti naudotas stebėjimas, ekspertinis vertinimas, vadovų interviu (kokybinis tyrimas), anketinė apklausa (kiekybinis tyrimas), turinio (angl. *content*) analizė, aprašomoji statistika.

Darbo naujumas. Darbas naujas tuo, kad jame parengtas originalus ir unikalus rinkodaros strategijos vertinimo įmonės valdyje teorinis modelis, turintis empirinę vertę ir praktinį taikomumą dėl modelyje išskirtų rinkodaros strategijos taikymo vertinimo kriterijų.

1. RINKODAROS STRATEGIJOS TAIKYMO SVARBA ĮMONĖS VALDYME IR VERTINIMO PROBLEMATIKA

1.1. Kryptingos įmonės rinkodaros organizavimo reikšmė įmonės valdymui ir veiklai

Dabartinėms verslo aplinkos sąlygoms yra būdinga intensyvi konkurencija, globalizacija, ekonominė integracija, augantys vartotojų reikalavimai produkcijai, sparčios vartotojų elgsenos kaitos tendencijos. Tokiomis sąlygomis įmonėms yra sunku konkuruoti, o konkurencinių pranašumų paieška tampa sėkmingos veiklos esmine prielaida. Įmonių valdymo sėkmė stipriai koreliuoja ir priklauso nuo to, kaip yra į valdymo sistemą integruojamos kitos valdymo funkcijos sritys – tarp jų ir rinkodaros valdymo sfera. Kryptingas rinkodaros organizavimas, pagrįstas efektyvia rinkodaros strategija, turi derėti prie bendro valdymo sistemos kryptingumo.

Analizuojant kryptingos įmonės rinkodaros organizavimo reikšmę įmonės valdymui ir veiklos rezultatams, tikslinga atskleisti iššūkius valdymui šiuolaikiniame pasaulyje. Oržekauskas ir Šmaižienė (2009, p. 1163) neabejoja, kad įmonės valdymas yra labai sudėtingas, bet kartu ir labai svarbus procesas, praktiškai apimantis ir reglamentuojantis visą įmonių veiklą. Šio proceso kokybiškumas laikomas kompanijų sėkmės garantu. Jančiauskas et al. (2012, p. 5) rašo, kad „šiuolaikinių [...] įmonių valdymas turi būti grindžiamas moksliniais metodais. Moksliniams metodams taikyti greitai kintančioje situacijoje reikia įgūdžių ir gebėjimų, be kurių neįmanomas teigiamas efektas.“ Iš čia seka išvada, kad reikia moksliai tirti, kokią reikšmę įmonės valdymui ir veiklos rezultatams turi kryptingos įmonės rinkodaros organizavimas. Minėtas mokslinio tyrimo poreikis yra neatskiriamas nuo valdymui, tuo pačiu ir rinkodaros strategijų taikymui, įtaką darančios aplinkos, kuriai būdinga pokyčių gausa, įvertinimo. Šiuo atveju Paliulis et al. (2004, p. 60) teisingai pastebi, kad įmonių vadovai yra priversti vis daugiau dėmesio skirti išorės veiksams. Vidiniai įmonės valdymo pertvarkymai yra reakcija į išorės aplinkos pokyčius. Taigi būtina įsigilinti į išorinės aplinkos pokyčių kontekstą.

Svarbiausias iššūkis vadovams XXI amžiuje, Seiliaus ir Šimanskienės (2006, p. 216) įsitikinimu, yra valdymo pokyčiai. Įmonės, kurioms vadovaus vadovai, suvokiantys vadybos mokslo naujovių, pokyčių svarbą, skatins ir įgyvendins naujausius bei organizacinius pasikeitimus, išliks konkurencingos bei užtikrins ilgalaikį gyvavimą. Be to, pokyčiai gali apsaugoti įmones nuo per greitos plėtros ir patekimo į greičio pinkles, nes pokyčiai leis geriau suvokti sprendimų alternatyvas, skatins poreikį apie jas diskutuoti ir priimti sprendimus sutarimu. Videikienė ir Šimanskienė (2014, p. 107) pabrėžia, kad įmonės vis labiau susiduria su įvairiais pokyčiais, kurie gali būti apibrėžiami kaip įmonės veikla ir pastangos, siekiant pagerinti jos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pasikeitimų, pasiekti užsibrėžtus tikslus, tobulinti įmonėse vykstančius procesus. Be to, pasikeitimai pastaruoju metu tapo labai dinamiški ir intensyvūs, pokyčių tempas įmonėse yra kur kas didesnis, nei kada nors anksčiau.

Drucker (2004) sutinka su tuo, kad XXI amžius – tai valdymo iššūkių amžius. Bakanauskas et al. (2011, p. 148) akcentuoja, kad pasauliniu mastu vyksta ekonominiai, politiniai, socialiniai ir technologiniai pokyčiai, kurie yra pirminės jėgos, sąlygojančios įmonių valdymo pokyčius.

Išorinė verslo aplinka sąlygoja ne tik strateginius valdymo pokyčius ir iššūkius, bet daro reikšmingą spaudimą ir dėl to komplikuoja rinkodaros strateginį valdymą. Dzemyda ir Jurgaitytė (2014, p. 192) sutinka su tuo, kad besiplečiančios rinkos, kintantys vartotojų poreikiai aktualizuoja naujas rinkodaros funkcijas, formas, priemones bei instrumentus. Valentinavičiaus (2009, p. 131) požiūriu, „dabartiniame verslo pasaulyje veikiančios įmonės susiduria su labai didele konkurencija, [...] o tai verčia ieškoti įvairių naujų būdų išsilaikyti rinkoje.“ Kitų autorių akcentavimu, globalizacijos sąlygos kelia didelius iššūkius šiuolaikinėms verslo įmonėms. Didėjant rinkų globalizacijai, vykstant ekonomikos integracijai ir intensyvėjant konkurencijai, didelės, globaliu mastu veikiančios kompanijos priverstos iš esmės keisti savo strateginę elgseną ir dažnai priverstos naudoti globalią rinkodaros strategiją (Zou, Cavusgil, 2002), dažnai paremtą principu „Mąstyk globaliai, veik lokaliai“ (Heaps, 2010). Verslo aplinkos pokyčiai veikia ne tik globalias ar tarptautines kompanijas, tačiau ir vietines firmas, kurios priverstos konkuruoti su naujais konkurentais, ateinančiais iš užsienio. Todėl kryptinga rinkodaros veikla gali padidinti įmonės konkurencinį potencialą ir sustiprinti galimybes išlikti rinkoje.

Vaiginienė (2009, p. 62) pastebi, kad globalizacija smarkiai pakeitė verslo aplinką – ji suteikė daug galimybių ir sukėlė sumaištį, grėsmių ir priklausomybę nuo pasaulio rinkų. Nepastovumas ir neapibrėžtumai yra pagrindinės šiuolaikinės verslo aplinkos charakteristikos. Dėl to lankstumas ir gebėjimas greitai prisitaikyti yra pačios svarbiausios įmonių, veikiančių tokioje aplinkoje, savybės. Įmonės galimybės sukurti konkurencines pozicijas ir greitai prisitaikyti prie verslo aplinkos pokyčių priklauso nuo jos žinių ir gebėjimo interpretuoti verslo aplinką. Walker Jr., et al. (2006, p. 52) pripažįsta, kad pastaruoju metu naujus iššūkius įmonių kryptingos rinkodaros veiklos organizavimui kelia šie išorinės aplinkos inspiruojami pokyčiai ir strateginiai veiksniai: 1) auganti rinkų ir konkurencijos globalizacija; 2) paslaugų sferos augimas ekonomikoje ir aptarnavimo reikšmingumo didėjimas, siekiant patenkinti vartotojus ir skatinti jų lojalumą; 3) greitas informacinių ir komunikacinių technologijų tobulėjimas ir intensyvi plėtra.

Išorinės verslo aplinkos pokyčiai formuoja šiuolaikinių įmonių poreikį efektyviai į juos reaguoti, įgyvendinant adekvačias kaitos procesams rinkodaros strategijas, kurios galėtų užtikrinti aukštą ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Išoraitė (2012, p. 130–131) teisingai pastebi, kad šiuo metu vadovai neužtenka gerai organizuoti įmonės veiklą, išmokyti naujų darbo metodų ir tikėtis, kad jie galės naujai dirbti ilgą laiką. Daug didesnę reikšmę įgyja ilgalaikės įmonės plėtotės, kurios pagrindiniai komponentai yra strateginė vadyba, verslo procesų efektyvumas. Kinta įmonių konkurencijos sąvoka bei praktinis įgyvendinimas, pasitelkiant įmonės strategiją. Netgi mažas verslas rizikuoja būti sunaikintas konkurentų, nesuvokus savo padėties verslo aplinkoje ir nenustačius ilgalaikių

perspektyvų, strategijų. Šiandien įmonės sėkmę gali garantuoti tik tinkamai parinkta ir pritaikyta strategija. Anot Liesionio (2007, p. 160), retai rinkodara būna sėkminga atsitiktinai. Ji dažniausiai atspindi sėkmingą efektyvios strategijos įgyvendinimą. Uznieinė (2011, p. 31) pagrįstai pastebi, kad „nei viena įmonė negali būti garantuota dėl savo ateities, jei ji orientuojasi tik į šiuolaikines prekes ir rinkas. Įmonė turi jausti būtinumą kaupti naujas idėjas, kurios būtų nukreiptos į vartotojų poreikių tenkinimą ir garantuotų nepriekaištingą įmonės tiek vidinę, tiek išorinę komunikaciją.“ Minėta autorė sutinka su tuo, kad kryptinga įmonės rinkodaros veikla yra reikšmingas verslo sėkmės laidas.

Disponuoti efektyvia ir savalaikie rinkodaros strategija įmonėms yra naudinga dėl daugelio aspektų. Osadčajos (2010, p. 133) nuomone, kompanijos rinkodaros strategijos reikšmingumas yra tame, kad rinkodara užtikrina įmonės informacinius, strateginius ir operatyvinius ryšius su išorine aplinka, o betarpiškas rinkodaros funkcionavimas yra glaudžiai susijęs su kitomis įmonės valdymo posistemėmis – vadyba, finansais, logistika, gamyba (paslaugų teikimu) ir kt. Efektyvi rinkodaros strategija geba prisidėti prie įmonės korporacinės strategijos įgyvendinimo. Valentinavičiaus (2009, p. 131) teigimu, „efektyvios įmonės strategijos parengimas ir taikymas leidžia įmonei išlaikyti rinkos dalį, kokybiškai patenkinti vartotojų poreikius, gauti daugiau ekonominės naudos. Kitaip tariant, leidžia susieti ir suderinti įvairius veiksmus į visumą ir taip pasiekti geresnį bendrą veiklos rezultatą.“

Taigi, galima teigti, kad intensyvios konkurencijos, globalizacijos, vartotojų elgsenos kaitos ir technologinių naujovių diegimo sąlygomis kryptinga įmonių rinkodaros veikla tampa kompanijų konkurencinio pranašumo instrumentu. Efektyvus rinkodaros strategijų taikymas ir lankstus koregavimas leidžia laiku reaguoti į rinkos pokyčius, o rinkodaros veiklos kryptingumas suteikia įmonėms aiškią viziją, kaip, kada ir koku būdu siekti užsibrėžtų rinkodaros tikslų. Nuoseklus rinkodaros strategijos taikymas daro reikšmingą efektą ne tik veiklai, bet ir kompanijos valdymui, nes rinkodara yra įmonės funkcinė sritis. Kuo efektyviau įgyvendinama rinkodaros strategija, tuo geriau ji prisideda prie įmonės valdymo rezultatų gerinimo. Šie faktai aktualizuoja rinkodaros strategijos taikymo ir vertinimo įmonėje tolimesnį nagrinėjimą.

1.2. Rinkodaros strategijos taikymo ir vertinimo probleminiai aspektai

Rinkodaros strategijos taikymas įmonėje sulaukia didelio mokslininkų dėmesio ir nemažai empirinių tyrimų. Toks dėmesys argumentuojamas tuo, kad rinkodaros strategija daro reikšmingą poveikį kompanijos veiklos rezultatams, yra svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis šiuolaikinėmis globalizacijos ir intensyvios konkurencijos sąlygomis (Zou, Cavusgil, 2002; Walker Jr., et al., 2006; Heaps, 2010; Osadčaja, 2010; Grewal, Levy, 2014; Kovaliov, 2014; Armstrong, Kotler, 2015; ir kt.). Mokslininkai siekia teoriškai pagrįsti rinkodaros strategijos taikymo kompanijose sprendimus, patikrinti juos empiriniais tyrimais, kad vėliau minėtus sprendimus būtų galima panaudoti praktinėje verslo įmonių veikloje. Taigi, atlikdami įvairius tyrimus (kokybinius, kiekybinius ar jų derinius),

mokslininkai siekia ne tik pagilinti mokslinį įdirbį analizuojamos temos aspektu, bet siekia, kad teoriniai sprendimai vėliau įgauti praktinį pritaikomumą.

Analizuodami rinkodaros strategijos taikymo įmonėse teorinius ir praktinius sprendimus, mokslininkai konceptualizuoja rinkodaros strategiją (Markova, Kuznecova, 1999; Rudelius, et al., 2001; Kotler, et al., 2003; Ramanauskienė, 2008; Osadčaja, 2010; Ferrell, Hartline, 2011; Grewal, Levy, 2014; Kovaliov, 2014; Armstrong, Kotler, 2015). Taip pat moksliniuose šaltiniuose klasifikuojamos įvairios rinkodaros strategijų rūšys (Schexnayder, Mayo, 2003; Kotler, et al., 2003; Ries, Trout, 2005; Mongay, 2006; Osadčaja, 2010; Pranulis, et al., 2011; Virvilaitė, 2012; Kotler, Keller, 2012; Armstrong, Kotler, 2015; Keegan, Gren, 2015). Šiuo aspektu reikėtų pabrėžti, kad nėra nusistovėjusios vieningos nuomonės, kaip reikėtų klasifikuoti rinkodaros strategijas, nes tokioje klasifikacijoje gali būti naudojami skirtingi grupavimo kriterijai, prioritetai ir remiamasi nevienodomis mokslinėmis pozicijomis. Visgi dažniausiai pripažįstama, kad, klasifikuojant rinkodaros strategijas, reikia remtis įmonės konkurencine pozicija (situacija konkurencinėje rinkoje), rinkodaros komplekso strateginiais sprendimais (Osadčaja, 2010; Pranulis, et al., 2011; Virvilaitė, 2012; Kotler, Keller, 2012; Grewal, Levy, 2014; Kovaliov, 2014; Armstrong, Kotler, 2015; Keegan, Gren, 2015).

Daug mokslinio dėmesio koncentruojama ties rinkodaros strategijos taikymui įtaką darančios (makro ir mikro) aplinkos analize (Pranulis, et al., 2011; Kotler, Keller, 2012; Keegan, Green, 2015; ir kt.). Analizuojant rinkodaros aplinką, kartais ignoruojama vidinė aplinka (ištekliai), nors ji daro itin reikšmingą įtaką įmonės rinkodaros strategijos taikymo procesams. Kai kuriuose strateginio (rinkodaros) valdymo šaltiniuose akcentuojama vidinės aplinkos svarba (Marčinskas, Diskienė, 2001; Kvainauskaitė, Snieška, 2003; Faulkner, Campbell, 2006; Walker, et al., 2006; Ginevičius, Krivka, 2010). Analizuojant rinkodaros strategijos taikymui įtaką darančią aplinką, reikia laikytis objektyvaus požiūrio, kad rinkodaros strategijos taikymas įmonėje turi būti lankstus, suderintas su aplinka.

Atsižvelgiant į mokslinių šaltinių analizę (Markova, Kuznecova, 1999; Rudelius, et al., 2001; Kotler, et al., 2003; Ramanauskienė, 2008; Osadčaja, 2010; Ferrell, Hartline, 2011; Grewal, Levy, 2014; Kovaliov, 2014; Armstrong, Kotler, 2015), reikia pripažinti, kad nėra efektyvios ir universalios rinkodaros strategijos, kuri tiktų bet kokiai įmonei bet kokiomis sąlygomis. Efektyvi rinkodaros strategija – tai tik hipotetinis teiginys, naudojamas su išlygomis, nes įmonė nuolat kokybiškai ir kiekybiškai keičiasi, kinta aplinkos ir verslo funkcionavimo sąlygos, taigi gali pasikeisti ir efektyvios rinkodaros strategijos praktiniai vertinimo kriterijai bei prioritetai, pagaliau gali keistis subjektyvus suvokimas, kas tai yra efektyvi rinkodaros strategija konkrečios įmonės požiūriu. Tai, savo ruožtu, sudaro sąlygas įsitvirtinti objektyviam įmonių poreikiui formuoti unikalias rinkodaros strategijas. Kaip pastebi Kotler (2010, p. 24–25), nėra vienintelio rinkodaros modelio, kuris leistų įmonei praturtėti. Užuoat pasiklovusi koku nors vienu skirtumu ar įsitvirtinimo rinkoje variantu, kompanija turi sukurti

savo unikalų geriausių savybių ir veiklos ypatumų derinį. Galima teigti, kad rinkodaros strategijos taikymas ir vertinimas įmonėje yra grynai individualizuotas reiškinys.

Nors moksliskai pripažinta rinkodaros strategijos taikymo svarba (Zou, Cavusgil, 2002; Walker Jr., et al., 2006; Heaps, 2010; Osadčaja, 2010; Grewal, Levy, 2014; Kovaliov, 2014; Armstrong, Kotler, 2015), tačiau praktinėje veikloje įmonės susiduria su kryptingos rinkodaros organizavimo problemomis. Rust, Lemon ir Zeithaml (2004, p. 109) išvelgia įvairias rinkodaros strategijos taikymo įmonėse problemas. Anot autorių, šiuolaikinių įmonių vadovai nuolat susiduria su problema, pasirinkdami strategines rinkodaros iniciatyvas. Pavyzdžiui, jiems sunku nuspręsti, ar įmonė turėtų plėstis dėka intensyvios reklamos, investavimo į lojalumo programas, paslaugų kokybės gerinimo ar dėl kokių kitų neišvardintų veiksmų. Tokių sprendimų priėmimas dažnai grindžiamas tik vadovų ir rinkodaros specialistų patirtimi bei intuicija, o to priežastis – vieningos duomenų bazės įmonėje nebuvimas. Kotler (2010, p. 54) rašo, kad sėkmingos kompanijos visada mokosi. Jos palaiko grįžtamąjį ryšį su rinka, atlieka auditą, įvertina rezultatus ir gerina savo veiklą. Kompanija, kuri nesugeba pasiekti savo tikslų, turėtų suprasti, kur glūdi nesėkmė.“ Perminienė ir Vengrauskas (2001, p. 99) akcentuoja, kad, jeigu kompanija pradeda nebesėkti aplinkos pasikeitimų, tai vadinama *strateginio plaukimo pasroviui situacija*, išskyla grėsmė, kad strategija nebeatitiks esamos situacijos ir prireiks iš esmės keisti strategiją, kad būtų galima vėl patekti į konkrečios rinkos realią situaciją. Taigi vadovams ir specialistams būtina nuolat stebėti rinkodaros strategijos taikymui įtaką darančios aplinkos pokyčius ir į juos laiku reaguoti, priimant savalaikius rinkodaros strateginius sprendimus.

Nors literatūroje daug analizuojamas rinkodaros strategijos taikymo įmonėje procesas (Zou, Cavusgil, 2002; Walker Jr., et al., 2006; Heaps, 2010; Osadčaja, 2010; Grewal, Levy, 2014; Kovaliov, 2014; Armstrong, Kotler, 2015), tačiau viena iš jo dalių – vertinimas – sulaukia nepakankamo dėmesio. Toks faktas stebina, nes rinkodaros strategijas būtina koreguoti, atsižvelgiant į aplinkos pokyčius, lanksčiai reaguoti į kaitos procesus, vykstančius išorinėje erdvėje. Kaip pastebi Liesionis (2007, p. 155-156), „sudėtingoje, besikeičiančioje aplinkoje keičiasi ir strateginiai įmonės tikslai, strategiją tenka koreguoti. Strategijos koregavimas nėra koks nors ypatingas užsiėmimas – tai kasdienis strateginio valdymo sistemos žingsnis. [...] Senasis strategijos suvokimas, kai ja buvo laikoma ilgalaikis planavimas, užleidžia vietą visa apimančiam valdymui.“

Mokslininkai (Kotler, et al., 2003; Walker, Jr., et al, 2006; Lassere, 2007; Osadčaja, 2010; Binet, Field, 2014) sutinka su tuo, kad rinkodaros strategijos kompanijų veikloje turi būti kontroliuojamos ir vertinamos, tačiau stokojama aiškiai išreikštos mokslinės, empiriniais tyrimais pagrįstos, universalios ir vertingos pozicijos, kaip tai turėtų būti daroma, kokie turėtų būti taikomi vertinimo kriterijai, prioritetai, metodai, modeliai. Skirtingos mokslinės pozicijos, aiškios kriterijų ir prioritetų sistemos nebuvimas kelia painiavą, apsunkina reikšmingiausių mokslinių sprendimų analizuojamu aspektu paiešką ir identifikavimą.

Rinkodaros strategijos, kaip proceso, sudėtingumą lemia jos struktūra (anot Uznieņs (2011), planavimas, organizavimas, vykdymas ir kontrolė): neužtenka tik suplanuoti strategiją ir priimti sprendimus dėl jos įgyvendinimo, dar reikia mokėti strategiją įgyvendinti ir kontroliuoti. Įgyvendinimo ir kontrolės būtinumo nuostata grindžiama tuo, kad pasikeitus aplinkos sąlygoms, sena strategija gali tapti neefektyvi ir reikalauti atitinkamų korekcijų ar netgi naujos strategijos parinkimo ir įgyvendinimo. Todėl labai svarbiu rinkodaros strategijos struktūriniu elementu turėtų būti strategijos vertinimas, galintis parodyti, kiek strategija yra adekvati verslo aplinkos pokyčiams, kiek įgyvendina suplanuotus ilgalaikius rinkodaros tikslus, kiek realiai yra naudinga įmonei ir pan. Mokslininkų teigimu, kiekvieno strateginio sprendimo įgyvendinimo rezultatai turi būti įvertinti ir palyginti su tais, kuriuos buvo tikėtasi gauti. Jeigu numatytų rezultatų nebuvo gauta, būtina visą procesą pradėti iš naujo. Daugiausia dėmesio vertinant gautus sprendimo rezultatus turi būti skiriama pirminei problemai, t. y. būtina nustatyti, ar problema buvo išspręsta (Melnikas, Smaliukienė, 2007, p. 73).

Taigi, atsižvelgiant į išanalizuotus rinkodaros strategijos taikymo įmonėje svarbos ir vertinimo problematikos aspektus, galima išskirti šiuos esminius pastebėjimus:

- *Literatūroje pripažįstamas rinkodaros strategijos reikšmingumas kompanijos valdymui ir veiklos rezultatams, akcentuojamas kryptingos rinkodaros veiklos organizavimo aktualumas šiuolaikinėmis sąlygomis* (Zou, Cavusgil, 2002; Walker Jr., et al., 2006; Heaps, 2010; Osadčaja, 2010; Grewal, Levy, 2014; Kovaliov, 2014; Armstrong, Kotler, 2015). Būtent dėl šios priežasties daug dėmesio skiriama rinkodaros strategijų konceptualizacijai, glaudžiai rinkodaros strategijos taikymo įmonėje analizei.
- *Rinkodaros strategija laikoma kompanijos ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltiniu ir kompanijos valdymo sėkmės garantu* (Porter, 1990; Walker Jr., et al., 2006; Heaps, 2010; Osadčaja, 2010; Grewal, Levy, 2014; Kovaliov, 2014; Armstrong, Kotler, 2015).
- *Kita vertus, pripažįstama rinkodaros strategijos taikymo praktinė problematika, kurią dažniausiai veikia tai, kad įmonės prastai suvokia aplinką, darančią įtaką jų strateginių sprendimų priėmimui, nevertina įgyvendinamos strategijos įtakos veiklos rezultatams* (Rust, Lemon ir Zeithaml, 2004; Kotler, 2010; Osadčaja, 2010).
- *Rinkodaros strategijos vertinimas įmonėje stokoja gilesnės mokslinės analizės* (Kotler, et al., 2003; Walker, Jr., et al, 2006; Lassere, 2007; Osadčaja, 2010; Binet, Field, 2014). Kaip minėta, stokojama aiškiai išreikštos mokslinės, empiriniais tyrimais pagrįstos, universalios pozicijos, kaip tai turėtų būti daroma, kokie turėtų būti taikomi vertinimo kriterijai, prioritetai, metodai, modeliai. Todėl šis faktas aktualizuoja poreikį analizuoti ne tiek rinkodaros strategijos taikymą, kiek jos vertinimą, laikantis pozicijos, kad tyrimuose yra tiriama jau egzistuojanti kompanija, kuri taiko savas rinkodaros strategijas ir tik vertinimo metodu galima nustatyti, ar šios strategijos yra tinkamos, efektyvios.

2. RINKODAROS STRATEGIJOS TAIKYMAS IR VERTINIMAS ĮMONĖS VALDYME TEORINIU ASPEKTU

2.1. Rinkodaros strategijos samprata, struktūra ir esmė

Rinkodaros strategijos taikymo ir vertinimo įmonės valdyje analizė teoriniu aspektu būtų neperspektyvi be rinkodaros strategijos koncepcijos analizės. Rinkodaros strategijos sampratos ir struktūros atskleidimas yra pamatinis aspektas, kurias leidžia geriau suprasti rinkodaros konceptualiąją esmę ir ypatumus. Prieš analizuojant rinkodaros strategijos sampratą, reikia suvokti, kaip mokslinėje literatūroje apskritai yra interpretuojamas „strategijos“ terminas. Strategija nėra aiškiai apibrėžtas terminas. Strategiją galima laikyti įmonės tam tikrų sąmoningų veiksmų planu, kuris padės nuspręsti, kaip elgtis vienoje ar kitoje situacijoje. Strategija taip pat gali būti vertinama, kaip įmonės pozicija jos aplinkos atžvilgiu arba kaip įmonės veiklos per tam tikrą laikotarpį sistema, kuri padeda siekti numatytų tikslų (Liesionis, 2007, p. 155).

Šaltiniuose teigiama, kad strategija – tai „fundamentalus esamų ir planuojamų užduočių įgyvendinimo modelis, kuris paskirsto išteklius ir formuoja santykius tarp įmonės ir rinkų, konkurentų bei kitų išorinės aplinkos veiksnių“ (Walker Jr., et al., 2006, p. 36). Čia formuojama nuostata, kad strategija yra užduočių įgyvendinimo modelis, paskirstantis išteklius. Fill (2006) strategiją apibūdina, kaip kelią į tikslą arba veiksmų, vykdomų pagal atitinkamą planą, visumą. Ramanauskienė (2008, p. 70) lakoniškai pažymi, kad įmonės strategija „numato [...] veiklos plėtros kryptis ir uždavinius.“ Perfrazuojant reikėtų manyti, kad įmonės strategija suteikia įmonės veiklai ilgalaikį kryptingumą. Strategijos interpretacijų įvairovė rodo mokslinių požiūrių nevienareikšmiškumą, bet mokslininkai nesiginčija dėl to, kad strategija suteikia įmonei ilgalaikį kryptingumą ir yra orientuota į ateitį.

Analizuojant rinkodaros strategiją, lyginamos šios ir įmonės strategijos sampratos. Ramanauskienė (2008, p. 70) neabejoja, kad įmonės bendroji strategija ir jos rinkodaros strategija daug kuo sutampa. Rinkodara rūpinasi vartotojų reikmėmis ir įmonės galimybėmis jas patenkinti; tai numato įmonės misija ir uždaviniai. Įmonės strateginiame planavime naudojama daug rinkodaros sąvokų – rinkos dalis, rinkos plėtra, augimas. Pritariant minėtai autorei, reikėtų pažymėti, kad rinkodaros strategija papildo bendrąją strategiją ir prisideda prie jos įgyvendinimo. Rinkodaros strategija yra įmonės funkcinė strategija (Virvilaitė, 2012, p. 24). Be to, rinkodaros strategija neatsiejama nuo korporatyvinės strategijos (Rudeliū, et al., 2001, p. 42). Šaltiniuose pateikiami įvairūs rinkodaros strategijos apibūdinimai (žr. 1 lent.). Kaip matyti, rinkodaros strategija gali būti suprantama, kaip tam tikra rinkodaros logika (Armstrong, Kotler, 2015; Ramanauskienė, 2008; Kotler, et al., 2003), rinkos tikslų įgyvendinimo kryptys ir priemonės (Kovaliov, 2014), įmonės tikslinė rinka, rinkodaros kompleksas ir metodas (Grewal, Levy, 2014), įmonės gebėjimas tenkinti vartotojų poreikius (Ferrell, Hartline, 2011), visuma veiksmų, tikslingai nukreiptų į įmonės strategijos

formavimą (Osadčaja, 2010), visuminė įmonės efektyvaus dalyvavimo rinkoje planavimo ir valdymo veiksmų sistema (Osadčaja, 2010), įmonės pozicija ar priemonės, siekiant rinkodaros tikslų (Virvilaitė, et al., 2008; Rudelius, et al., 2001), įmonės veiklos strategijos elementas (Markova, Kuznecova, 1999). Hawkins ir Mothersbaugh (2010, p. 9) išvelgia ryšį tarp rinkodaros strategijos ir vartotojų elgsenos, teigdami, kad rinkodaros strategijos grindžiamos aiškiais / numanomais įsitikinimais apie vartotojų elgseną.

1 lentelė. Rinkodaros strategijos apibūdinimų palyginimas (sudaryta darbo autorės)

| Metai | Šaltiniai | Apibūdinimas | Pagrindinė idėja |
|-------|------------------------------|---|---|
| 2015 | Armstrong, Kotler (p. 76) | Rinkodaros logika , kuria besiremddama įmonė tikisi sukurti vertę vartotojams ir užtikrinti pelnu grindžiamus santykius. | Rinkodaros logika, skirta sukurti vertę vartotojams |
| 2014 | Kovaliov (p. 53) | Esminės svarbiausių rinkos tikslų įgyvendinimo kryptys ir priemonės. | Rinkos tikslų įgyvendinimo kryptys ir priemonės |
| 2014 | Grewal, Levy (p. 629) | Įmonės tikslinė rinka, rinkodaros kompleksas ir metodas , kuriuo siekiama pasiekti darnų konkurencinį pranašumą. | Įmonės tikslinė rinka, rinkodaros kompleksas ir metodas |
| 2011 | Ferrell, Hartline (p. 219) | Strategija apibūdina, kaip įmonė geba tenkinti savo vartotojų poreikius . Rinkodaros strategija taip pat gali apimti veiklą, susijusią su santykių su suinteresuotomis šalimis išlaikymu. | Įmonės gebėjimas tenkinti savo vartotojų poreikius |
| 2010 | Osadčaja (p. 133) | Visuma veiksmų, tikslingai nukreiptų į įmonės strategijos formavimą , grindžiamą strateginiu rinkos segmentavimu, prognozavimu ir sprendimų priėmimu, ir [...] orientuotų į trokštamą konkurencinės pozicijos užėmimą tam tikrame laiko periode. | Visuma veiksmų, tikslingai nukreiptų į įmonės strategijos formavimą |
| 2010 | Osadčaja (p. 140) | Visuminė įmonės efektyvaus dalyvavimo rinkoje planavimo ir valdymo veiksmų sistema , padedanti įgyvendinti misiją ir pasiekti strateginius tikslus. | Įmonės dalyvavimo rinkoje planavimo / valdymo veiksmų sistema |
| 2008 | Virvilaitė, et al. (p. 326). | Tam tikra [...] įmonės pozicija , parodanti, kaip įmonė ketina pasiekti savo rinkodaros tikslus . | Įmonės pozicija, siekiant rinkodaros tikslų |
| 2008 | Ramanauskienė (p. 90) | Loginė rinkodaros priemonių , kuriomis įmonė siekia spręsti rinkodaros uždavinius, schema . Ji susideda iš atskirų tikslinių rinkų, prekės pozicionavimo, rinkodaros komplekso ir rinkodaros priemonių sąnaudų strategijų | Loginė rinkodaros priemonių schema |
| 2003 | Kotler, et al. (p. 115) | Rinkodaros logika , kuria vadovaudamasis verslo vienetas siekia rinkodaros tikslų . | Rinkodaros logika, skirta siekti rinkodaros tikslų |
| 2001 | Rudelius, et al. (p. 42) | Priemonės , kurių pagalba turi būti įgyvendintas rinkodaros tikslas . | Priemonės rinkodaros tikslui įgyvendinti |
| 1999 | Markova, Kuznecova (p. 68) | Įmonės veiklos strategijos elementas , nukreiptas į prekių ir paslaugų sukūrimą, gamybą ir pateikimą vartotojams, gebant geriausiai patenkinti jų poreikius. | Įmonės veiklos strategijos elementas |

Skirtingas rinkodaros strategijos interpretacijas formuoja nevienodi mokslininkų požiūriai į rinkodaros strategijos formavimo turinį, skirtingi strategijos apibūdinimo konstravimo prioritetai, kriterijai ir metodai. Šiame darbe pritariama naujausiam rinkodaros strategijos apibūdinimui, pagal kurį rinkodaros strategija yra rinkodaros logika, kuria „besiremddama įmonė tikisi sukurti vertę vartotojams ir užtikrinti pelnu grindžiamus santykius“ (Armstrong, Kotler, 2015, p. 76).

Rinkodaros strategijos formavimas yra tikslinis procesas, turintis konkrečią paskirtį. Pasak Walker Jr, et al. (2006, p. 41), esminė rinkodaros strategijos paskirtis yra efektyvus rinkos išteklių paskirstymas ir veiklos rūšių koordinavimas, siekiant, kad konkrečioje tikslinėje rinkoje būtų įgyvendintos užsibrėžtos įmonės užduotys. Uznienė (2011, p. 31) nurodo, kad rinkodaros strategijos

pagrindinė užduotis – „rasti santykį tarp įvairių ir dažniausiai tarpusavyje konfliktuojančių jėgų bei faktorių, jų transformavimas į ilgalaikę naudą įmonei.“ Dar 1996 metais Banytė (1996, p. 7) rašė, kad rinkodaros strategija parodo, kaip pasiekti ilgalaikius tikslus, ką, kur, kada, kaip daryti ir kokias laiko bei pinigines sąnaudas panaudoti. Rinkodaros strategijos turėjimas panaikina neapibrėžtumą ir sumažina riziką. Grewal ir Levy (2014, p. 31) pažymi, kad rinkodaros strategija identifikuoja: 1) įmonės tikslinę rinką, 2) rinkodaros kompleksą („4P“), 3) konkurencinio pranašumo šaltinius. Uznieinė (2011, p. 32) pastebi, kad rinkodaros strategija pagrindinį dėmesį skiria tiksliniams vartotojams. Įmonė pasirenka rinką, dalina ją į segmentus, skiria pačius perspektyviausius ir koncentruoja dėmesį šioms segmentams aptarnauti ir patenkinti.

Rinkodaros strategija struktūriniu požiūriu yra sudaryta iš įvairių elementų (Mongay, 2006). Anot Uznieinės (2011, p. 32), rinkodaros strategijos struktūrą sudaro: planavimas, organizavimas (sprendimų priėmimas), jų vykdymas, kontrolė ir vertinimas. Pritariant minėtai autorei, galima teigti, kad struktūriniu požiūriu rinkodaros strategija – tai planavimo, organizavimo, sprendimų vykdymo, kontrolės ir vertinimo metu sugeneruotų pastangų rezultatas, savotiška išskirtų veiksmų (elementų) įgyvendinimo išraiška. Osadčaja (2010, p. 133) nurodo, kad rinkodaros strategijoje naudojami tokie instrumentai, kaip prognozavimas, strateginis rinkos segmentavimas, prekių, kainų, paskirstymo politika. Minėta autorė parengė rinkodaros strategijos formavimo schemą (žr. 1 priedą), pagal kurią rinkodaros strategijos įgyvendinimą lemia informacinis aprūpinimas, rinkodaros valdymo organizavimas ir planavimas, vertinimas bei kontrolė.

Rinkodaros strategiją galima analizuoti ir kaip rinkodaros strategijos formavimo etapų rezultatą (žr. 2 priedą). Kaip teigia Armstrong ir Kotler (2015, p. 76), besivadovaudama rinkodaros strategija, įmonė projektuoja integruotą rinkodaros kompleksą, sudarytą iš prekės (paslaugos), kainos, vietos ir rėmimo („4P“). Norėdama rasti geriausią rinkodaros strategiją, įmonė užsiima rinkodaros analizės, planavimo, įgyvendinimo ir kontrolės veiksmais. Dėka šių veiksmų įmonė prisitaiko prie rinkos dalyvių ir jėgų, veikiančių rinkodaros aplinkoje. Rinkodaros strategijos formavimas yra orientuotas į vartotojui sukuriamą vertę ir santykių konstravimą (palaikymą). Rinkodaros strategija yra veikiamą tokių rinkos struktūros veiksnių, kaip tarpininkai, konkurentai, tiekėjai ir klientai.

Apibendrinant galima teigti, kad rinkodaros strategija yra įmonės funkcinė strategija, kuri neatsiejama nuo korporatyvinės strategijos. Bendruoju požiūriu, rinkodaros strategija yra kryptingos rinkodaros veiklos užtikrinimo procesas, orientuotas į ilgalaikę rinkodaros veiklos perspektyvą. Rinkodaros strategiją galima laikyti rinkodaros logika, kuria besiremdama įmonė tikisi sukurti vertę vartotojams. Rinkodaros strategiją galima analizuoti ir kaip rinkodaros strategijos formavimo etapų rezultatą. Rinkodaros strategijos struktūrą sudaro: planavimas, organizavimas, jų vykdymas, kontrolė ir vertinimas. Vienas reikšmingiausių etapų yra vertinimas, nes keičiantis aplinkos sąlygoms, esama strategija gali neatitikti pokyčių ir tik savalaikis vertinimas gali padėti identifikuoti esamą strateginę

situaciją ir padėti parinkti, jeigu reikia, naujas strategines rinkodaros alternatyvas. Rinkodaros strategijos formavimas yra tikslinis procesas, turintis konkrečią paskirtį – rasti santykį tarp įvairių ir dažniausiai tarpusavyje konfliktuojančių jėgų bei faktorių, jų transformavimas į ilgalaikę naudą įmonei ir pelningos veiklos užtikrinimas.

2.2. Rinkodaros strategijos taikymo ir vertinimo vieta įmonės valdymo kontekste

Rinkodaros strategijos taikymo ir vertinimo vietos įmonės valdyme atskleidimas yra puikus būdas parodyti, kodėl rinkodaros strateginis valdymas yra toks svarbus įmonės strateginiam valdymui ir kodėl įmonei būtina turėti efektyvią rinkodaros strategiją (įmonės valdymo atžvilgiu). Prieš labiau gilinantis į minėtą aspektą, reikia suvokti valdymo konceptualiąją esmę.

Drucker (2004, p. 20–21) lakoniškai pastebi: „valdymas <...> yra specifinis ir skiriamasis bet kurios organizacijos bruožas.“ Autorius pažymi, kad „įvairių organizacijų valdymas turi skirtumų – galų gale, strategija priklauso nuo misijos, o struktūra priklauso nuo strategijos.“ Taigi valdymas yra tas bruožas, kuris išskiria įmones iš kitų įmonių visumos. Kartu tai ir būdas, leidžiantis sėkmingai įgyvendinti gerus veiklos rezultatus. Marčiulionytė et al., (2013, p. 36, 46) teigia, kad šiandieninę verslo įmonės sėkmę lemia daugybė veiksnių, kuriuos tinkamai ir racionaliai naudojant vykdoma tiksliai, ekonomiškai, efektyviai, svarbiausia pelninga veikla. Vienas iš tokių veiksnių yra įmonių valdymas, turintis didelę įtaką veiklos rezultatams. Autoriai daro išvadą, kad tik efektyvus valdymas gali garantuoti gerus veiklos rezultatus. Drucker (2004, p. 35) taip apibūdina valdymo esmę: „įmonių nereikia „valdyti“. Uždavinys yra vadovauti žmonėms, vesti juos, o tikslas yra panaudoti kiekvieno individo konkrečias stipriąsias puses bei žinias“. Ginevičius ir Sūdžius (2008, p. 36) įsitikinę, kad įmonės valdymas turi spręsti tam tikrus uždavinius, kurie turi garantuoti tikslų siekimą: tirti įmonę ir jos aplinką, nustatyti tikslinę rinką, sukurti produktą; pagrįsti ūkinės komercinės veiklos sritį; numatyti rinkos poreikius ir juos veikti sau palankia kryptimi; stebėti įmonės padėtį ir jos aplinką.

Vienas iš įmonės valdymo uždavinių yra sietinas su firmos rinkodaros elementų planavimo veikla. Valdymo apibūdinimams būdinga įvairovė (žr. 2 lent.). Valdymas apibūdinamas procesiniu (Zakarevičius et al., 2008; Žalys et al., 2008; Hale, Whitlam, 2009; Magdanov, 2012; Dromantaitė et al., 2012; Repin, Eliferov, 2013), sisteminiu (Hale, Whitlam, 2009; Repin, Eliferov, 2013) arba funkciniu požiūriu (Seilius, Šimanskienė, 2006). Šie požiūriai rodo, kad valdymo fenomenas yra sudėtingas reiškinys, kuris kelia įmonėms iššūkius. Valdymo koncepcija sisteminiu požiūriu, kaip teigia Burkov et al., (2009), rodo, kad valdymas pasireiškia, kaip valdymo subjekto poveikis valdomai sistemai, per ją veikia valdomos sistemos būseną, kuri daro efektą valdymo subjektui.

Modernios įmonės, besiremiančios rinkos ekonomikos metodais ir verslo planavimo sistema, apima tokias veiklos formas (Jančiauskas et al., 2012, p. 8): tinkamai motyvuota strategine tema;

svarbiausias strateginės temos problemas šiuolaikinės verslo aplinkos kontekste; planų tikslus ir jų įgyvendinimo sprendimus; aiškiai apibrėžta planinių tikslų ir sprendimų valdymo strategija.

2 lentelė. Valdymo apibūdinimų palyginimas (sudaryta darbo autorės)

| Metai | Šaltiniai | Apibūdinimas | Pagrindinė idėja |
|-------|-------------------------------|---|--------------------------------|
| 2013 | Repin, Eliferov (p. 14) | Valdymas – tai valdymo procesų , atliekamų šiuolaikinėje kompanijoje, sistema . | Procesinis/sisteminis požiūris |
| 2012 | Magdanov (p. 56) | Tai atskirų individų ar jų grupių, atspindinčių organizaciją kaip visumą, organizuotos elgsenos organizavimo, reguliavimo ir plėtojimo procesas . | Procesinis požiūris |
| 2012 | Dromantaitė et al. (p. 78) | Valdančiosios ir valdomosios sistemų santykis, kai valdančioji sistema organizuotai, planingai ir sistemingai veikia valdomąją sistemą, siekdama ją sutvarkyti, reguliuoti ir koreguoti. Taigi valdymas suprantamas, kaip procesas . | Procesinis požiūris |
| 2009 | Hale, Whitlam (p. 27) | Pritaikymo procesai, technikos ir sistemos , kurios eksploatuoja ir gerina individo veiklą, tuo pat metu siekia patobulinti visos organizacijos veiklą. | Procesinis/sisteminis požiūris |
| 2008 | Zakarevičius et al. (p. 84) | Tai informacinis procesas , kurio metu vyksta sprendimų parengimas, priėmimas ir jų įgyvendinimo organizavimas. | Procesinis požiūris |
| 2008 | Žalys et al.(p.15) | Tai efektyvus visų rūšių išteklių naudojimo procesas . | Procesinis požiūris |
| 2006 | Seilius, Šimanskienė (p. 219) | Tai valdymo funkcijų (planavimas, organizavimas, personalo parinkimas, motyvavimas ir kontrolė) visuma , kuri sudaro darnų kompleksinį, sisteminį, visuminį kiekvienos įmonės valdymo mechanizmą. | Funkcinis požiūris |
| 2004 | Drucker (p. 49) | Tai visa apimantis procesas , orientuotas į rezultatus ir veiklos efektyvumą visoje ekonominėje grandinėje. | Procesinis požiūris |

Šiuolaikinių įmonių veiklos formos yra neatskiriamos nuo strateginio aspekto. Taip yra dėl to, kad be strateginio valdymo neįmanoma veiksmingai pasiekti ilgalaikių tikslų įgyvendinimo. Paliulis et al. (2004, p. 6) sutinka su tuo, kad dauguma sunkumų, su kuriais susiduria vadovai, yra tai, kad vis sudėtingėja verslo ir aplinkos sąlygos, auga informacijos srautai. Plėtos dinamika, teritorinis pasiskirstymas, veiklos rezultatai priklauso nuo priimamų strateginių sprendimų kokybės.

Šiame strateginių sprendimų ir iššūkių valdymui kontekste reikšmingu tampa ir rinkodaros (strateginis) valdymas (Osadčaja, 2010; Ferrell, Hartline, 2011; Grewal, Levy, 2014; Kovaliov, 2014; Armstrong, Kotler, 2015). Mokslininkai pripažįsta, kad rinkodaros valdymas yra atskira valdymo sritis (konkreči valdymo funkcija), tokia pat, kaip finansai, personalo valdymas, gamybos valdymas (Ramanauskienė, 2008; Zakarevičius et al., 2008; Bakanauskas et al., 2011; Armstrong, Kotler, 2015). Tokiu atveju pripažįstama, kad rinkodaros valdymo funkcijai atlikti reikia kompetencijos ir profesinių gebėjimų, gebančių integruoti rinkodaros valdymą į bendrąją įmonės valdymo sistemą (Pranulis et al., 2011). Bakanauskas et al. (2011, p. 306) pastebi, kad rinkodara yra viena iš įmonės funkcijų ir daro išvadą: „be, abejo, svarbiausia, nes transformuoja vartotojų norus į produktus ir paslaugas, be kurių organizacija negalėtų išgyventi“. Jau pačiame rinkodaros valdymo apibrėžime pažymimas jo suderinamumo su visa įmonės veikla poreikis: rinkodaros valdymas – tai „procesas, kurio metu remiantis planavimu ir kontrole įvairūs marketingo srities darbai derinami tarpusavyje su visa įmonės veikla“ (Pranulis et al., 2011, p. 509). Vadinasi, nuo rinkodaros valdymo efektyvumo priklauso ir visos kompanijos valdymo veiksmingumas, todėl rinkodaros valdymas užima strateginę vietą įmonės

valdymo sistemoje. Kotler (2010, p. 219) pastebi, kad verslas gali būti puikus strateginio ir taktinio rinkodaros požiūriu ir vis dėl to sužlugti, jei nebus tokia pati tinkama valdymo rinkodara. Todėl rinkodaros valdymui, kaip svarbiai įmonės valdymo sistemos dedamajai, būtina skirti dėmesį.

Rinkodaros strategijos taikymas ir vertinimas yra rinkodaros strateginio valdymo objektas (Zou, Cavusgil, 2002; Walker Jr., et al., 2006; Heaps, 2010; Osadčaja, 2010; Grewal, Levy, 2014; Kovaliov, 2014; Armstrong, Kotler, 2015). Žiūrint iš šio požiūrio taško, rinkodaros strateginis valdymas taip pat, kaip ir rinkodaros valdymas, yra atskira įmonės strateginio valdymo dalis (Melnikas, Smaliukienė, 2007; Pranulis et al., 2007; Ramanauskienė, 2008; Armstrong, Kotler, 2015). Kaip strateginio valdymo proceso rezultata, pasak Vijeikio (2007, p. 108), įmonė parengia ir įgyvendina strategijos sprendimų visumą, apibrėžiančią svarbiausius įmonės ateities tikslus ir veiksmus bei priemones šiems tikslams pasiekti. Perfrazuojant minėtą mintį, galima akcentuoti, kad rinkodaros strateginio valdymo proceso rezultatas yra rinkodaros strategijos taikymo ir vertinimo sprendimų visuma. Rinkodaros strateginis valdymas turi būti atliekamas taip, kad prisidėtų prie įmonės strateginio valdymo efektyvumo didinimo (Pranulis et al., 2011; Armstrong, Kotler, 2015). Be to, šis valdymas turi atliepti naujas pokyčius inspiruojančios aplinkos tendencijas (Kotler, et al., 2003; Vijeikis, 2007; Ramanauskienė, 2008; Armstrong, Kotler, 2015). Būtina pabrėžti, kad šiuolaikinės naujausios valdymo teorijos (mokyklos) remiasi šiais penkiais įsitikinimais (Seilius, Šimanskienė, 2006, p. 217): 1) naujovėmis pagrįstas prekių ir paslaugų tobulinimas priklauso nuo daugelio žmonių daugybės bandymų; 2) vadovas privalo „pats veikti jausdamas“, o ne „jausti save veiksmė“; 3) įmonės savo veiklą koordinuoja per vertybių sistemą, bet ne taisyklėmis ar nurodymais; 4) pagrindinis naujovių šaltinis yra klientai; 5) vadovų nuostatos ir elgsena su personalu nukreipta į vartotojus. Kritiniu veiksnium tampa įmonių strateginė orientacija į vartotojų ir klientų vertybes. Ji yra ne tik rinkodaros strateginio valdymo ašis, bet ir šiuolaikinio įmonės valdymo prioritetas. Ne veltui Ginevičius ir Sūdžius (2008, p. 36) pažymi, kad įmonių valdymas iš esmės yra arba turi būti orientuotas ne į gamybą, prekes ar paslaugas, bet į vartotojus, į rinką ar jos dalį. Todėl itin daug dėmesio skiriama profesiniam, psichologiniam savo darbuotojų parengimui. Drucker (2004, p. 43) rašo: „... valdymas vis labiau turės remtis prielaida, kad valdymo politikos pagrindą sudaro ne technologija ir ne galutinis vartotojas. Jie tik apriboja ją. Pagrindą turi sudaryti kliento vertybės ir kliento sprendimai, kaip paskirstyti savo grynąsias pajamas. Kaip tik su tokiomis prielaidomis vis labiau turėtų būti pradedama valdymo politika ir valdymo strategija.“

Apibendrinant galima teigti, kad rinkodaros strategijos taikymas ir vertinimas užima ypatingą vietą įmonės valdymo kontekste. Taip yra dėl to, kad rinkodara traktuojama, kaip viena iš svarbiausių įmonės funkcijų, todėl jeigu ši funkcija nebus efektyviai įgyvendinama ir valdoma, dėl to nukentės visa įmonės veikla, smuks bendra įmonės valdymo kokybė. Rinkodaros efektyvaus valdymo kriterijumi gali būti laikoma tinkama rinkodaros strategija, todėl ji turi kritinę reikšmę įmonės valdymui per rinkodaros strateginio valdymo prizmę.

2.3. Bendrųjų rinkodaros strategijų klasifikacija

Rinkodaros strategijų klasifikacija yra vienas iš strateginio rinkodaros valdymo objektų. Valentinavičius (2009, p. 135) pritaria nuostatai, kad, „rengiant strategiją labai svarbus yra strategijos tipo (rūšies) pasirinkimas. Tai turi būti pagrįsta kruopščia rinkos konkurentų ir esamų įmonės padalinių pajėgumų bei žinių analize.“ Ferrell ir Hartline (2011, p. 19) pažymi, kad rinkodaros strategijų gali būti įvairių ir kiekviena iš jų yra sudaryta iš vienos arba daugiau rinkodaros programų.

Įmonių rinkodaros strategijos iš esmės padeda siekti šių pagrindinių tikslų:

1. Didinti įmonės veiklos konkurencingumą (Osadčaja, 2010; Kotler, Keller, 2012; Solomon et al., 2012; Grewal, Levy, 2014; Keegan, Green, 2015; Armstrong, Kotler, 2015).
2. Didinti rinkų apimtį (Ramanauskienė, 2008; Valentinavičius, 2009; Solomon, et al., 2012; Kotler, Keller, 2012; Keegan, Green, 2015; Armstrong, Kotler, 2015).
3. Sėkmingai pozicionuoti įmonę vartotojų sąmonėje (Ries, Trout, 2005; Virvilaitė, 2012; Solomon et al., 2012; Armstrong, Kotler, 2015).

Įmonių veiklos konkurencingumo siekimo tikslas yra suprantamas dabartinėmis intensyvios konkurencijos sąlygomis, kai įmonės susiduria ne tik su vietiniais, bet ir tarptautiniais ar globaliais konkurentais. Todėl rinkodaros veiksmus stengiamasi kryptingai nukreipti į konkurencingumo didinimą (Grewal, Levy, 2014). Osadčaja (2010, p. 132) pastebi, kad šiuolaikinės įmonės veda konkurencinę kovą ir priverstos naudoti rinkodaros strategiją, kaip esminį konkurencingumo didinimo instrumentą. Būtent rinkodaros ilgalaikių veiksmų kryptingumas gali užtikrinti sėkmę nuožmioje konkurencinėje kovoje. Esminiai rinkodaros strategijų klasifikacijos variantai pateikiami 3 lentelėje. Kaip matyti, rinkodaros strategijos gali būti skirstomos, remiantis įvairiais kriterijais ir prioritetais, todėl tai lemia jų įvairovę. Išskirtas rinkodaros strategijas tikslinga išanalizuoti išsamiau.

Pagal tai, kaip įmonės reaguoja į išorinės aplinkos veiksnius, jas galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes (Porter, 1990; Schexnayder, Mayo, 2003; Valentinavičius, 2009; Osadčaja, 2010): 1) įmonės, kurios pasirenka **gynybinę** strategiją; 2) įmonės, kurios pasirenka **puolimo** strategiją. Pirmos grupės įmonės savo veiklos struktūros nekeičia. Veiklai gerinti įmonės specialistai nukreipiami šalinti matomus trūkumus, t.y. tas veiklos sritis, kurios yra neefektyvios. Taigi stengiamasi išlaikyti ankstesnį lygį. Antros grupės įmonės orientuoja savo veiklą ilgalaikiams tikslams siekti. Šiuo atveju įmonė iš esmės restruktūrizuojama, įgyvendinami strateginiai, brangiai atsieinantys inovaciniai projektai. Tai leidžia prisitaikyti dirbti naujomis rinkos sąlygomis (Valentinavičius, 2009, p. 135–136). Pasak Osadčajos (2010, p. 135), puolimo strategiją galima laikyti investavimo strategija, susijusią su nuolatiniu rinkos, nepatenkintos paklausos tyrinėjimu ir vertinimu, aktyviu prekių, paslaugų rėmimu, asortimento atnaujinimu, efektyvaus paskirstymo formavimu ir kt. Gynybinė strategija yra paremta įmonės lyderiavimo pozicijų išlaikymo pastangomis, pakeičiant nerentabilią produkciją pelningesne, paklausos rėmimu, diversifikacija, naujų rinkos nišų užpildymu. Virvilaitė (2012, p. 106),

besiremdu Porter (1990), teigia, kad rinkodaros strategija turi būti konkurencinė. Svarbiausias jos tikslas – atlikti puolamuosius arba gynybinius veiksmus, kuriant tvirtą poziciją rinkoje, taip pat užtikrinti įmonės investicijų pelningą grįžtamumą.

3 lentelė. Rinkodaros strategijų klasifikacijos variantai (sudaryta darbo autorės)

| Kriterijai | Strategijų rūšys | Šaltiniai | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|-------------------------------------|---------------|------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|--------------------|------------------------|----------------------|-----------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|
| | | Porter (1990) | Ron, Aime (1998) | Schexnayder, Mayo (2003) | Kotler, et al. (2003) | Mongay (2006) | Ries, Trout (2005) | Valentinavičius (2009) | Ramanauskienė (2008) | Osadčaja (2010) | Pranulis, et al. (2011) | Virvilaitė (2012) | Kotler, Keller (2012) | Armstrong, Kotler (2015) | Keegan, Gren (2015) |
| Pagal reakciją į aplinką | Gynybinė | + | | + | + | | | + | | + | + | + | + | + | + |
| | Puolimo | + | | + | + | | | + | | + | + | + | + | + | + |
| Pagal užimamos rinkos dalį | Lyderis | | | | + | + | | + | + | + | + | + | + | + | + |
| | Persekiotojas | | | | + | + | | + | + | + | + | + | + | + | + |
| | Pasekėjas | | | | + | + | | + | + | + | + | + | + | + | + |
| | Nišas užpildantis | | | | + | + | | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Pagal plėtos kryptis | Augimo | | + | | + | | | + | + | + | + | + | + | + | + |
| | Stabilizavimo | | + | | + | | | + | + | + | + | + | + | + | + |
| | Neinvesticinės | | + | | + | | | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Pagal pozicio- navimą | Prekės ženklo pozicijos stiprinimas | | | | + | | | | | | + | + | + | + | + |
| | Ieškojimas neužimtos pozicijos | | | | + | | | | | | + | + | + | + | + |
| | Perpozicionavimas | | | | + | | | | | | + | + | + | + | + |

Pagal užimą rinkos dalį konkurentus galima suskirstyti į lyderius, persekiotojus, pasekėjus ir nišų užpildytojus. Tokio skirstymo esmė ta, kad kiekvienas iš išvardintų rinkos dalyvių ne tik užima skirtingą rinkos dalį, bet ir gali rinktis skirtingas konkuravimo strategijas (Kotler, et al. 2003, Mongay, 2006; Valentinavičius, 2009; Pranulis, et al., 2011; Kotler, Keller, 2012; Virvilaitė, 2012; Armstrong, Kotler, 2015). Šias strategijas tikslinga išanalizuoti išsamiau.

1. **Lyderį** galima išskirti daugelyje rinkų. Paprastai viena įmonė išsiskiria iš konkurentų visumos ir užima didžiausią rinkos dalį. Rinkos lyderis, siekdamas pirmauti rinkoje, turi stengtis padidinti užimamą rinkos dalį ir apsaugoti esamą rinkos dalį, taikydamas apsaugos strategijas, kurios leidžia išvengti konkurentų atakų arba bent sumažinti jų skaičių, nes net ir nedidelė ataka atsiliepia įmonės pelnui (Virvilaitė, 2012, p. 110–111). Rinkos dalies didinimas yra reikšmingas strateginis sprendimas, nes, kaip teigia Kotler (2010, p. 22), „valdantys didesnę rinkos dalį uždirba daugiau, nei jų silpnesni konkurentai. Jie džiaugiasi masto ekonomija ir tuo, kad jų ženklas žinomesnis.“
2. Pagrindinis **persekiotojo** bruožas – noras tapti lyderiu, kai tik susiklostys palankios aplinkybės. Persekiotojas yra stiprus ir gali taikyti įvairius konkuravimo būdus (Valentinavičius, 2009, p. 136). Persekiotojas, anot Virvilaitės (2012, p. 114), laikosi vienos iš 2 pozicijų: 1) atakuoja rinkos lyderį arba konkurentus, t.y. griebiasi agresyvios politikos; 2) stengiasi laviruoti „įmonę kaip laivą, kad neužplauktų ant [...] rifų.“

3. Visus **pasekėjus** sieja bendras bruožas: jie nesiekia užimti lyderio pozicijos ir stengiasi pasinaudoti lyderio išbandytais veiksmais rinkoje. Todėl laiko atžvilgiu jie visuomet truputį atsilieka, o pati strategija yra pasyvi ir priklausoma nuo lyderio veiksmų (Valentinavičius, 2009, p. 136). Pasekėjas, anot Jewell (2002), yra persekiotojo atmaina, kuri siekia net tiek padidinti savo rinkos dalį konkurentų sąskaita, kiek ją išsaugoti.
4. **Nišas užpildančių įmonių** yra beveik visose rinkose. Svarbiausia jų konkuravimo strategijų ypatybė – gebėjimas prisitaikyti prie ypatingų nedidelių rinkos segmentų poreikių. Pardavimo mastas dėl tikslinės rinkos mažumo paprastai nebūna didelis, tačiau tokios įmonės dažnai dirba labai pelningai (Valentinavičius, 2009, p. 136).

Mokslininkai pripažįsta, kad įmonei parenkant savo konkurencinę strategiją, pirmiausiai būtina įvertinti konkurentų (tiesioginių/ netiesioginių/ potencialių) naudojamas konkurencines strategijas (Mongay, 2006, p. 15). Svetikas (2008) mano panašiai, nes teigia, kad įmonės rinkodaros strategijos ne tik privalo atliepti vartotojų poreikius, bet ir turi būti suderintos su konkurentų strategijomis. Walker Jr., et al. (2006, p. 31) akcentuoja, kad pasikeitus konkurentų elgsenai ir jų strateginei orientacijai, įmonė turi įvertinti savo konkurencinės strategijos keitimo galimybę.

Atsižvelgdama į savo dydį ir pramonės kryptingumą, įmonė privalo rasti strategiją, kuri būtų pranašesnė už konkurentų ir užtikrintų plėtrą rinkoje. Kaip rodo mokslinių šaltinių analizė, įmonės plėtros strategijos yra kelių tipų (Ron, Aime 1998; Ramanauskienė, 2008; Valentinavičius, 2009; Armstrong, Kotler, 2015): augimo strategijos, stabilizavimo strategijos, neinvesticinės strategijos.

Augimo strategijų tikslas – padidinti rinkos apimtį. Šiuo atveju reikalingos didelės investicijos naujiems pajėgumams sukurti, personalui sukomplektuoti ir jį išlaikyti. Gali būti naudojamos šios augimo strategijos: a) *rinkos dalies didinimo strategija*, kuri numato ankstyvesnę įmonės veiklą esamoje rinkoje; b) *naujų veiklos sričių įsisavinimo strategija*, kuri numato įmonės plėtrą toje pačioje rinkoje, plėtojant naujas, pažangesnes sritis; c) *naujų rinkų įsisavinimo strategija*, kuri numato plėsti veiklą naujose rinkose, nekeisdamos savo veiklos profilio (Valentinavičius, 2009, p. 136). Armstrong ir Kotler (2015, p. 73–74), analizuodami augimo strategijas, pateikia jų tinklelį (žr. 4 lent.) ir apibūdina šio tinklelio komponentus:

4 lentelė. Įmonės augimo strategijų tipai (Armstrong, Kotler, 2015, p. 73)

| | Esamos prekės | Naujos prekės |
|---------------|-------------------------|-----------------|
| Esamos rinkos | Rinkos dalies didinimas | Prekių plėtra |
| Naujos rinkos | Rinkos plėtra | Diversifikacija |

- *Rinkos dalies didinimas*. Įmonės augimas pasiekiamas didinant esamų prekių pardavimus esamuose rinkos segmentuose, nekeičiant prekių komplektacijos.
- *Prekių plėtra*. Įmonės augimas užtikrinamas siūlant naujas ar modifikuotas prekes esamiems rinkos segmentams. Ramanauskienės (2008, p. 75) teigimu, strategija numato augimą dėl naujos prekės, kurią planuojama realizuoti jau esamoje rinkoje, gamybos.

- *Rinkos plėtra*. Augimas vyksta įsisavinant naujus rinkos segmentus esamoms prekėms (Armstrong, Kotler, 2015, p. 74). Solomon, et al. (2012, p. 52) nurodo, kad strategija gali reikšti įmonės plėtrą į naują geografinę sritį arba naujų rinkos segmentų įsisavinimą esamoje geografinėje rinkoje.
- *Diversifikacija*. Įmonė imasi naujos veiklos ir tikisi padidinti apyvartą parduodama naujas prekes naujose rinkose (Armstrong, Kotler, 2015, p. 74).

Osadčaja (2010, p. 135), nurodo, kad augimo strategijos – tai korporacinės strategijos, pasižyminčios aktyvia rinkodara, organizuojant intensyvią augimą dėka tokių priemonių, kaip diversifikacija ir naujų įmonių įsigijimas. Augimo strategijų kasmetinis trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų įgyvendinimo lygis santykinai išlieka pastebimai didesnis, lyginant su praėjusių metų rodikliais.

Stabilizavimo strategijų tikslas – išlaikyti pasiektą įmonės veiklos situaciją. Tam nenaudojamos strateginės investicijos. Stabilizavimo strategijos taikomos pasibaigus intensyvaus įmonių augimo laikotarpiui. Šios strategijos numato palankią pasiūlą, atsiskaitymo sąlygas, aktyvią reklamą ir įvaizdžio formavimą. Tai padeda apsaugoti įmonių užimamą rinkos dalį nuo konkurentų (Valentinavičius, 2009, p. 137). Anot Ramanauskienės (2008, p. 78), įmonė pereina prie stabilizavimo strategijos taikymo paprastai tada, kai įveikia audringo augimo periodą. Ji numato vadybos dėmesio koncentravimą į strateginių verslo vienetų integraciją ir įmonės efektyvios veiklos užtikrinimą.

Neinvesticinių strategijų tikslas – apsaugoti įmonę nuo gresiančios nuostolingos veiklos, skubiai siaurinant kai kurias veiklos sritis. Jos pasirenkamos tada, kai stabilizavimo strategijų nepakanka įmonės problemoms išspręsti. Jos gali būti taikomos tokiais atvejais, kai: įmonės veiklos sritys arba antrinių įmonių veikla ilgą laiką buvo nuostolinga; nepalanki išlaidų struktūra; nuolat nepanaudojami gamybiniai pajėgumai; nepakankamas rentabilumas (Valentinavičius, 2009, p. 137).

Rinkodaros strategijos gali būti klasifikuojamos ir pagal pozicionavimo kriterijų. Pozicionavimas – sukūrimas tokio prekės įvaizdžio, kuris vartotojo suvokimu būtų išskirtinis ir vertingas (Bakanauskas, 2006). Pozicionavimas, kaip teigia Armstrong ir Kotler (2015, p. 78), yra aiškios, savitos ir pageidautinos prekės padėties sukūrimas vartotojų sąmonėje. Pozicionavimas vertingas tuo, kad padeda atskirti įmonės prekes ir prekių ženklus nuo konkuruojančių prekių ir prekių ženklų, ir tokiu būdu sukuria konkurencinį pranašumą tikslinėje rinkoje. Pozicionavimo strategijos yra įvairios. Ries ir Trout (2005) pateikia 3 pozicionavimo būdus:

1. Pirmoji strategija – **sustiprinti dabartinę prekės ženklo poziciją** vartotojų sąmonėje. Būtent lyderiai dažniausiai potencialaus pirkėjo sąmonėje pastato „lauptus“, kurių viršuje ant aukščiausios pakopos yra jų prekės ženklas.
2. Antroji strategija – **tai ieškojimas dar neužimtos pozicijos**, kurią vertina pakankamai vartotojų. Įmonei reikia ieškoti naujos nišos ir ją užpildyti.

3. Trečiosios strategijos – **perpozicionavimo** – tikslas yra išstumti konkurentus iš jų užimamų pozicijų. Kadangi yra mažai tokių rinkos nišų, kompanija turi ją susikurti perpozicionuodama tuos konkurentus, kurie jau yra užėmę pozicijas žmonių mintyse.

Apibendrinant galima teigti, kad rinkodaros strategijų klasifikacijos labai įvairuoja – tai lemia skirtingi klasifikavimo kriterijai, prioritetai, moksliniai požiūriai ir empirinės pozicijos. Visgi dažniausiai bendrosios rinkodaros strategijos rūšiuojamas pagal tokius kriterijus, kaip reakcija į išorinę aplinką, užimamos rinkos dalis, plėtros kryptis, pozicionavimas. Įmonės gali pasirinkti tas strategijos rūšis, kurios geriausiai atitinka jų strateginę rinkodaros politiką, reakciją į konkurentų veiksmus ir gebėjimą tenkinti vartotojų poreikius.

2.4. Strateginių sprendimų pagal rinkodaros komplekso elementus analizė

2.4.1. Tradicinio rinkodaros komplekso išplėtimo poreikis

Moksliniuose šaltiniuose plačiai paplitusi praktika dar išskirti vieną rinkodaros strategijų klasifikacijos kryptį – pagal rinkodaros komplekso elementus (Osadčaja, 2010; Virvilaitė, 2012; Kotler, Keller, 2012; Solomon et al., 2012; Grewal, Levy, 2014; Keegan, Green, 2015; Armstrong, Kotler, 2015). Ši strateginių sprendimų kryptis yra tiek specifinė, kad reikalauja atskiro ir išskirtinio dėmesio. Kaip nurodo Krikščiūnienė ir Urbanskienė (2000, p. 39), strateginio rinkodaros kintamųjų tinkamo derinio paieška yra susijusi su rinkodaros komplekso struktūros sudarymo procesu.

Pirmiausia reikėtų įsigilinti į **rinkodaros komplekso** sampratą. Armstrong ir Kotler (2015, p. 80) taip apibūdina rinkodaros kompleksą: „taktinio marketingo priemonės, kurias įmonė derina ir naudoja, siekdama pageidaujamo tikslinės rinkos atsako (reakcijos)“. Kitų autorių požiūriu, tai yra „visi veiksmai, kurių imasi bendrovė, siekdama paveikti savo prekės paklausą“ (Kotler, et al., 2003, p. 119). Kaip matyti, rinkodaros kompleksas apibūdinamas panašiai – kaip tam tikras priemonių, veiksmų derinys, naudojamas konkrečioms rinkodaros tikslams pasiekti – sulaukti pageidaujamo tikslinės rinkos atsako (reakcijos), paveikti prekės paklausą ir kt.

Mokslinėje visuomenėje labiau diskutuojama ne dėl rinkodaros komplekso apibūdinimo, o dėl to, kiek tradicinis rinkodaros kompleksas atitinka nūdienos sąlygas (Osadčaja, 2010; Akroush, 2011; Bagdonienė, Hopenienė, 2015). Vyraujanti rinkodaros vadybos teorija remiasi tradicinio rinkodaros „4P“ komplekso sąvoka, kurią pirmas pasiūlė McGarthy (1968, 1985). Jos pagrindu apibūdinamos jėgos, veikiančios rinkodaros strategiją (Krikščiūnienė, Urbanskienė, 2000). „4P“ kompleksą sudaro šie elementai: prekė (angl. *product*), kaina (angl. *price*), vieta / paskirstymas (angl. *place*) ir rėmimas (angl. *promotion*) (Grewal, Levy, 2014; Keegan, Green, 2015; Armstrong, Kotler, 2015). Kai kurių mokslininkų požiūriu, būtent prekės, kainos, paskirstymo ir rėmimo sprendimai yra įmonės pasirinktos rinkodaros strategijos raiška (Virvilaitė, Šeinauskienė, 2008). Kaip rašo Hawkins ir Mothersbaugh (2010), rinkodaros kompleksui iš esmės priklauso tokie elementai, kaip prekė, kaina, komunikacija,

paskirstymas ir tikslinei rinkai teikiamos paslaugos. Visų šių elementų derinys turi atitikti klientų poreikius ir suteikti vertę. Keegan ir Green (2015, p. 583) prie rinkodaros komplekso elementų priskiria prekę, kainą, rėmimą ir paskirstymą („4P“), laikydami juos strateginiais kintamaisiais, kuriuos kontroliuoja įmonės rinkodaros specialistai. Osadčaja (2010) rinkodaros strategijos elementais laiko prekės, kainos, paskirstymo ir aptarnavimo strategijas (žr. 3 priedą).

Siekiant išryškinti rinkodaros veiklos aspektus, kaip teigia Krikščiūnienė et al. (2000, p. 39), prie tradicinio rinkodaros komplekso (4P) elementų pridedami nauji rinkodaros kintamieji, taip išplečiant rinkodaros komplekso struktūrą. Tokia praktika logiška, žinant, kad tradicinis rinkodaros kompleksas labiau tinka gamybinių įmonių rinkodaros strateginiams sprendimams analizuoti, tačiau jis nėra pakankamas, jeigu prireikia nagrinėti prekybos ar paslaugų įmonių strateginę rinkodaros veiklą. 5 lentelėje pateikiami susisteminti rinkodaros komplekso elementų klasifikacijos variantai.

5 lentelė. Rinkodaros komplekso elementų klasifikacijos variantai (sudaryta autorės)

| Rinkodaros komplekso elementai | | Šaltiniai | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|------|--|---------------|--------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------|----------------|------------------------------|---|
| | | McCarthy (1968, 1985) | Kotler (1988) | Armstrong, Kotler (2015) | Keegan, Green (2015) | Grewal, Levy (2014) | Booms, Bitner (1981) | Pranulis, et al. (2011) | Hawkins, Mothersbaugh (2010) | Osadčaja (2010) | Akroush (2011) | Bagdonienė, Hopenienė (2015) | |
| 1. | 4P | Prekė (angl. <i>product</i>) | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 2. | | Kaina (angl. <i>price</i>) | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 3. | | Vieta, paskirstymas (angl. <i>place</i>) | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 4. | | Rėmimas (angl. <i>promotion</i>) | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 5. | + 3P | Personalas, žmonės, dalyviai (angl. <i>people</i>) | | | | | | + | + | | | + | + |
| 6. | | Fizinis akivaizdumas (angl. <i>physical evidence</i>) | | | | | | + | + | | | + | + |
| 7. | | Procesas (angl. <i>process</i>) | | | | | | + | + | | | + | + |
| 8. | | Aptarnavimas (angl. <i>service</i>) | | | | | | | | + | + | | |

Šalia „4P“ komplekso autoriai siūlo pridėti tokius papildomus elementus, kaip personalas, fizinis akivaizdumas ar procesas (Pranulis, et al., 2011; Akroush, 2011; Bagdonienė, Hopenienė, 2015). Kai kurie autoriai vietoje „proceso“ elemento akcentuoja „aptarnavimo“ komponentą (Hawkins, Mothersbaugh, 2010; Osadčaja, 2010). Šiuolaikinėmis sąlygomis, analizuojant rinkodaros strategijas pagal rinkodaros komplekso elementus, jaučiamas objektyvus tradicinio rinkodaros komplekso išplėtimo poreikis, kuris yra aktualus, nagrinėjant prekybos ir paslaugų įmonių rinkodaros strateginius sprendimus. Todėl strateginių sprendimų pagal išplėstinio rinkodaros komplekso elementus analizavimą tikslinga pratęsti, atliekant tokių komponentų analizę, kaip: prekė; kaina; vieta, paskirstymas; rėmimas; personalas; fizinis akivaizdumas; aptarnavimas. Darbe laikomasi nuostatos, kad prekės, kainos, paskirstymo, rėmimo, personalo, fizinio akivaizdumo ir aptarnavimo sprendimai yra įmonės rinkodaros strategijos raiškos elementai.

2.4.2. Išplėstinio rinkodaros komplekso elementų strateginiai sprendimai

Prekės (paslaugos) strateginiai sprendimai. Kaip teigia Uznieņė (2011, p. 42), prekė yra „kiekvieno pirkimo ar pardavimo objektas (taip pat visų rūšių paslaugos, teisės ar vertybiniai popieriai).“ Autorė pateikia ir paslaugos apibūdinimą: „bet kuri veikla ar nauda, kurią viena šalis gali pasiūlyti kitai ir kuri yra nemateriali bei negali tapti nuosavybe“ (p. 45). Paslauga nuo fizinės prekės skiriasi labiausiai tuo, kad yra nemateriali. Bendruoju požiūriu, paslauga taip pat yra prekė (pirkimo ar pardavimo objektas). Armstrong ir Kotler (2015, p. 38) pažymi, kad vartotojai pirmenybę teikia toms prekėms ir paslaugoms, kurios yra kokybiškos, efektyvios ir naujoviškos. Todėl rinkodaros strategija turi būti orientuota į nuolatinį prekių ir paslaugų tobulinimą. Autoriai daro išvadą, kad prekės/paslaugos kokybė ir nuolatinis tobulinimas yra esminiai rinkodaros strategijų orientyrai. Kalbėdamos apie prekės kokybę, Labanauskaitė ir Šturalo (2014, p. 93) teigia, kad kokybė yra „vienas svarbiausių momentų, leidžiančių įmonėms sėkmingai konkuruoti rinkoje – išsilaikyti joje ar užkariauti naujas rinkas. Be to, aukšta kokybė – tai viena iš įmonės įvaizdžio sudedamųjų dalių, kuri turi įtakos veiklos produktyvumui ir pelningumui.“ Ramanauskienė (2008, p. 155) akcentuoja, kad prekės strategijos labai priklauso nuo to, kokioje prekės ciklo gyvavimo stadijoje yra gaminys. Įvedimo į rinką stadijoje atliekamas patikrintos rinkoje prekės pasiūlymas, palaikomas minimalus prekių asortimento lygis. Esant augimo stadijai atliekamas gaminio patobulinimas, prekių asortimentas apribojamas. Brandos stadijoje vyksta prekės pritaikymas prie įvairių rinkos segmentų. Smukimo stadijos metu mažinamas prekių asortimentas, kuriamos konceptualiai naujos prekės.

Kainos (kainodaros) strateginiai sprendimai. Kaina yra ta pinigų suma, kurią vartotojas pasiruošęs sumokėti už prekę ar paslaugą (Armstrong, Kotler, 2015, p. 80). Mokslininkų teigimu, kaina yra pats lanksčiausias rinkodaros komplekso elementas, ir gali būti lengvai pritaikomas prie besikeičiančių aplinkos sąlygų (Avlonitis, Indounas, 2006; Akroush, 2011; Kotler, Keller, 2012; Solomon, et al., 2012; Grewal, Levy, 2014; Keegan, Green, 2015). Kainų sudarymo procesas yra grindžiamas kainodaros politikos įgyvendinimu. Pagal Uznieņę (2011, p. 64), kainodara – tai „prekių ir paslaugų veidrodis, kuris atspindi visą kainodaros veiksmų sistemą: sąnaudų dinamiką, darbo rezultatų rodiklius, infliaciją, paklausos ir pasiūlos santykį [...] ir pan.“ Solomon, et al. (2012, p. 54) rašo, kad kainodaros strategija nustato, kokią pinigų sumą prašyti iš vartotojo, perkančio iš įmonės prekę ar paslaugą. Strateginiu požiūriu svarbu, kad kaina būtų tokia, jog klientai būtų pasirengę ją sumokėti. Jei kaina bus per didelė, kitos rinkodaros pastangos liks bergždžios. Davidson ir Simonetto (2005) mano, kad kainodara – tai terminas, apimantis ne tik kainos nustatymo procesą, jos įgyvendinimo strategiją, bet ir atspindintis įmonės pelningumą bei sėkmę prieš konkurentus. Galimos šios kainos strategijos (Gaižutis, 2008; Keegan, Green, 2015; Armstrong, Kotler, 2015): 1) *nugriebimo strategija* – kainos strategija, kai naujai prekei nustatoma aukšta kaina, kuri vėliau, skverbiantis į didesnę rinkos dalį, laipsniškai mažinama; 2) *skverbimosi strategija* – kainos strategija, kai nustačius

pabrėžtinai nedidelę kainą, siekiama įeiti į didelę rinkos dalį; 3) *kainos ir kokybės strategija* – nustatydama kainą, įmonė turi žinoti, kokią kainos ir kokybės poziciją užima prekė; 4) *orientuota į konkurentus strategija* – kainos nustatomos, atsižvelgiant į konkurentus.

Paskirstymo (vietos) strateginiai sprendimai. Pagal Pranulį, et al. (2011, p. 61), rinkodaros komplekso elementui *paskirstymas* priskiriami „sprendimai ir veiksmai, kuriais pasirenkami prekės pateikimo vartotojams, keliai, organizuojamas fizinis prekės judėjimas iš gamybos įmonės pas vartotoją“. Pagrindinis paskirstymo tikslas – padaryti prekę pasiekiamą vartotojams, todėl rinkodaros specialistai turi suprasti, ko vartotojai iš tikrųjų nori (Kotler, Keller, 2012; Keegan, Green, 2015; Armstrong, Kotler, 2015). Solomon, et al. (2012, p. 55) akcentuoja, kad paskirstymo strategija nurodo, kaip, kada ir kur įmonė / jos prekės bus prieinami tiksliniams klientams (akcentuojamas „vietos“ komponentas). Įmonė, savo rinkodaros veikloje naudodama paskirstymo strategiją, turi apsispręsti, ar prekę pristatyti tiesiogiai galutiniam vartotojui arba ją parduoti per mažmenininkus ir didmenininkus (Kotler, 2010, p. 141-142). Tokiu būdu skiriamos tiesioginio ir netiesioginio paskirstymo strategijos. Meidutė (2012, p. 99) nurodo, kad *tiesioginis paskirstymas* vyksta tuomet, kai gamintojas pagamintos produkcijos judėjimą ir pardavimą organizuoja pats, dažniausiai realizuodamas ją tiesiogiai, per esamą įmonėje tiekimo ir pardavimo skyrių. Tiesioginis paskirstymas gali vykti dviem formomis (Sližienė, Zaukas, 2014, p. 41): 1) per savus prekių pardavimo padalinius ir specialius darbuotojus (pardavimo ar rinkodaros skyrius, pardavimo filialus, firmines parduotuves ir kt.); 2) per savarankiškus tarpininkus, veikiančius pagal gamybos įmonės nurodymus ir jos interesais (prekybos atstovai, makleriai, komisionieriai ir pan.). Tuo tarpu *netiesioginis prekių paskirstymas* grindžiamas prekių paskirstymu per tarpininkus (Kotler, Keller, 2012; Keegan, Green, 2015; Armstrong, Kotler, 2015). Dzemyda ir Jurgaitytė (2014, p. 192) nurodo, kad šiuo metu ypač daugėja paskirstymo kanalų, o tarpininkų vis mažėja, nes gamintojai ar paslaugos teikėjai atranda naujų būdų, kaip prekę ar paslaugą pateikti vartotojui tiesiogiai. Todėl įmonėms aktualu taikyti efektyvias tiesioginio paskirstymo strategijas.

Rėmimo strateginiai sprendimai. Tudin ir Ling (2012, p. 2) rėmimą laiko tikslingu procesu ir nurodo, kad rėmimo tikslas yra užtikrinti prekės/paslaugos žinomumą tarp vartotojų, kas padeda užtikrinti prekės/paslaugos sėkmę rinkoje. Sunday ir Bayode (2011) rašo, kad kiekvienos įmonės rėmimo tikslas turi būti susijęs su pirkėjų sudominimu produkcija ir paskatinimu ją pirkti. Lovelock ir Wirtz (2007) teigimu, jokia rinkodaros strategija negali būti sėkminga be efektyvios komunikacijos (rėmimo). Rėmimo strategija, kaip teigia Solomon, et al. (2012, p. 55), yra pagrįsta komunikavimu, kuriuo prekės vertės pasiūlymas yra pateikiamas tikslinei rinkai. Į rėmimo strategijas įmonės stengiasi įtraukti įvairias rėmimo priemones, kad sustiprintų komunikacinio pranešimo efektą ir užtikrintų didesnę sklaidą tikslinėje rinkoje. Paunksnienė, et al. (2011, p. 150) taip apibūdina tipines rėmimo strategijas: 1) *stūmimo strategija*: kiekvienas prekės pateikiamo dalyvis rėmimo veiksmus nukreipia į artimiausią paskirstymo grandį. Gamintojas prekes pateikia didmenininkams, šie – mažmenininkams,

o tie – galutiniam vartotojui; 2) *traukimo strategija*: pastangos ir veiksmai nukreipiami į galutinį vartotoją, kad sužadintų prekės poreikio grįžtamąjį ryšį. Pirmiausiai stengiamasi sudominti galutinį vartotoją. Bakanausko (2004, p. 56) teigimu, stūmimo strategija daugiausia taikoma prekėms, skirtoms įmonėms. Traukimo strategija daugiausia taikoma stimuliuoti vartotojų paklausą asmeninio naudojimo prekėms. Mokslininkai (Kotler, Keller, 2012; Keegan, Green, 2015; Armstrong, Kotler, 2015) išskiria šias svarbiausias rėmimo komplekso priemones – reklamą, pardavimų skatinimą, asmeninį pardavimą ir ryšius su visuomene, tačiau pripažįsta, kad svarbiausia rėmimo priemonė yra reklama. „Vertinant pagal sąnaudas žmogui, reklama iš esmės yra efektyviausia komunikacijos priemonė“ (Kotler, 2010, p. 145). Išoraitės (2013, p. 174) požiūriu, reklamą galima apibūdinti, kaip „įvairiomis sklaidos priemonėmis potencialiems vartotojams pateikiamą neasmenišką pranešimą apie prekes ir paslaugas, skatinantį jų vartojimą“. Dzemyda ir Jurgaitytė (2014, p. 192) teigia, kad pardavimo reklama vis dažniau siekiama pateikti gausnę ir naudingesnę informaciją. Duškina (2010) teigia, kad reklama specifinė tuo, kad jai būdingas visuomeninis pobūdis, gebėjimas raginti, ekspresyvumas.

Personalo strateginiai sprendimai. Įmonės veiklos sėkmė dažnai priklauso nuo žmonių – įmonės personalo ir kliento, todėl, pasak Pranulio, et al. (2011, p. 540), vertinant įmonės personalą svarbi yra darbuotojų motyvacija. Įmonė turi siekti, kad jos darbuotojai nuolat tobulėtų, atitinkamai vertinti jų pastangas, sudaryti jų galimybes mokytis. Bagdonienė ir Hopenienė (2015, p. 41) vietoje „personalo“ termino naudoja platesnį „dalyvių“ apibrėžimą ir teigia, kad jis apibūdina ir darbuotojus (svarbūs tokie aspektai, kaip samda, mokymas, motyvavimas, komandinis darbas). Mokslininkai sutinka, kad įmonės šiuolaikinėmis sąlygomis turi disponuoti tokiais darbuotojais, kuriems būtų būdingos strateginės savybės – aukšta kompetencija, profesionalumas, gebėjimas komunikuoti, gilus žinių bagažas, aukšta motyvacija, puikūs įgūdžiai (Adomaitytė, 2006; Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2008; Torrington, et al., 2008; Akroush, 2011). Šie gebėjimai svarbūs tiek rinkodaros specialistams, tiek darbuotojams, tiesiogiai palaikantiems kontaktą su klientais, tiek visam personalui.

Fizinio akivaizdumo strateginiai sprendimai. Kaip nurodo Pranulis, et al. (2011, p. 538), fizinis akivaizdumas suvokiamas, kaip fizinė įmonės aplinka, kurioje kuriamas (paslaugų) produktas, sąveikauja (paslaugų) teikėjai ir klientai bei tam tikri materialūs elementai. Dažniausiai išskiriami eksterjero ir interjero elementai. Bagdonienė ir Hopenienė (2015) teigia, kad fizinį akivaizdumą apibūdina patogumai; įrengimai, įranga; nuorodos; darbuotojų apranga; kiti apčiuopiamumo ženklai (rašytiniai pranešimai, vizitinės kortelės). Kindurys (2002) sutinka, kad *idealią fizinę aplinką ir jos klimato kūrimas* yra sunki užduotis. Ją įgyvendinant, kyla problema dėl to, kad individai yra skirtingi, veikia skirtingoje aplinkoje ir nevienodai į ją reaguoja.

Aptarnavimo strateginiai sprendimai. Quin, Zhao ir Yi (2009) klientų aptarnavimą apibūdina, kaip papildomą paslaugą prie pagrindinio, esminio įmonės siūlomo apčiuopiamo produkto ar fiziškai neapčiuopiamos paslaugos. Hawkins ir Mothersbaugh (2010) įsitikinę, kad aptarnavimas padeda

sukurti didesnę vertę pagrindinei paslaugai. Pasak Kazlauskienės ir Pusvaškytės (2011, p. 250), gerindama klientų aptarnavimą įmonė turi išplėsti, pajvairinti darbuotojų veiklos turinį, juos apmokyti, suteikti daugiau laisvės – tai didina aptarnavimo kokybę. Klientų aptarnavimo kokybė turi lemiamą reikšmę šiems klientų aptarnavimo dalyviams (Adomaitytė, 2005, 2006): 1) įmonei, nes ji siekia būti patraukli klientui ir uždirbti; 2) klientui, nes būtent jis leidžia pinigų ten, kur sulaukia gero aptarnavimo; 3) klientas, esant geram aptarnavimui lengviau priima sprendimą: pirkti ar ne, ar rekomenduoti prekę kitiems. Lovelock ir Wright (2005) skiria šias klientų aptarnavimo strategijas: 1) „gastronomijos“ strategija. Jai būdingas aukštas klientų aptarnavimo lygis, didelės kainos; 2) „greitojo maisto“ strategija. Jos šūkis: minimali paslaugų apimtis už mažą kainą. Strategijos įgyvendinimas susijęs su prekyba pagal katalogus; 3) „formulės“ strategija. Tai dviprasmiška strategija, nes kalbama apie efektą, pasiekiamą personifikuojant paslaugas, bet kainas pritaikant klientų skaičiui. Osadčaja (2010) svarbiausiu aptarnavimo strategijos elementu laiko klientų aptarnavimo standartą. *Klientų aptarnavimo standartas* – tai „klientų aptarnavimo kokybės vertinimo priemonė, kuri leidžia palyginti esamą klientų aptarnavimo lygį įmonėje su siekiamu, padeda supažindinti naujus darbuotojus su klientų aptarnavimo kultūra ir įmonės vertybėmis, esamiems darbuotojams nustato standartizuotas klientų aptarnavimo normas“ (Šaulinskas, Tilvytienė, 2013, p. 157). Autoriai teigia, kad klientų aptarnavimo standartas reglamentuoja klientų aptarnavimo įmonėje tvarką ir sąlygas.

Taigi derindama išplėstinio rinkodaros komplekso elementų strateginius sprendimus įmonė gali pastiprinti bendrąją rinkodaros strategiją, suteikti jai ilgalaikį kryptingumą ir prisidėti prie to, kad įmonės strateginė rinkodaros veikla taptų reikšmingu konkurencinių privalumų šaltiniu.

2.5. Įmonės rinkodaros strategijos taikymui įtaką darantys aplinkos veiksniai

2.5.1. Rinkodaros aplinkos struktūros klasifikacija

Rinkodaros strateginiai procesai yra neatsiejami nuo aplinkos, kurioje jie vyksta. Liesionis (2007, p. 155) pastebi, kad „strategija – būtina priemonė, leidžianti įmonei susitvarkyti su aplinkos pokyčiais. Kuo pokyčiai, su kuriais susiduria šiandieninės įmonės, yra greitesni ir sudėtingesni, tuo strateginis planavimas (valdymas) darosi vis būtinesnis, siekiant ne tik išlikti, bet ir vystytis.“ Bakanausko (2004, p. 31) požiūriu, bet kokia įmonė veikia tam tikroje nuolat kintančioje aplinkoje. Tai reiškia, kad visas įmonės veiklas tiesiogiai ar/ir netiesiogiai veikia įvairūs aplinkos kintamieji. Todėl nuolatinis aplinkos tyrimas ir jos analizė yra svarbus procesas kiekvienos įmonės gerovei. Labai svarbu identifikuoti rinkodaros aplinkos elementus, turinčius įtakos įmonės rinkodaros strategijos parinkimui ir taikymui, laikantis nuostatos, kad įmonės rinkodaros strategijos adekvatumas rinkodaros aplinkai yra viena iš svarbiausių efektyvios rinkodaros strategijos charakteristikų.

Rinkodaros aplinka – tai „visuma už įmonės ribų veikiančių jėgų, darančių tiesioginę ir netiesioginę įtaką įmonės veiklai, jos marketingo sprendimams“ (Pranulis, et al., 2011, p. 62).

Mokslininkai, analizuodami rinkodaros aplinką, jos poveikį rinkodaros strateginių sprendimų planavimui ir įgyvendinimui, išskiria skirtingas aplinkos struktūras ir identifikuoja nevienodą šioms aplinkoms priskiriamų elementų skaičių. Pavyzdžiui, Banytė (1996) laikosi nuostatos, kad rinkodaros strateginių sprendimų priėmimui turi įtakos kontroliuojama ir nekontroliuojama aplinkos. Autorė nedetalizuoja vidinės įmonės aplinkos. Armstrong ir Kotler (2015) išskiria makro ir mikro aplinkos dimensijas, tačiau vidinės aplinkos atskirai taip pat nenagrinėja, nors vidinė aplinka yra svarbi tuo, kad „apibūdina, ar įmonė disponuoja reikiama ištekliais, kurių dėka geba įgyvendinti rinkodaros strategiją“ (Walker, et al., 2006, p. 110). Labai dažnai rinkodaros aplinka klasifikuojama į makro ir mikro aplinkos dimensijas (Pranulis, et al., 2011; Kotler, Keller, 2012; Keegan, Green, 2015). Svetiko (2008) įsitikinimu, rinkodaros strategijai įtaką daro įmonės makro- ir mikro- aplinkų veiksniai bei įmonėje vykdoma rinkodaros valdymo sistema, kurią galima laikyti vidinės aplinkos elementu. Kotler, et al. (2003) parengė veiksmų, turinčių įtakos rinkodaros strategijai, schemą (žr. 4 priedą), iš kurios matyti, kad autoriai prioritetą skiria makro ir mikro aplinkoms, nors rinkodaros komplekso elementus („4P“) galima laikyti vidinės aplinkos dedamosiomis. Kai kurie autoriai (Marčinskas, Diskienė, 2001; Kvainauskaitė, Snieška, 2003; Faulkner, Campbell, 2006; Walker, et al., 2006; Ginevičius, Krivka, 2010) laikosi nuostatos, kad aplinka, kurioje funkcionuoja verslo įmonė, turėtų būti skirstoma į tris dimensijas – makro, konkurencinę ir vidinę aplinką. Ši pozicija vertinga tuo, kad geba detaliau įvertinti veiksmus, darančius įtaką rinkodaros strategijos taikymui pagal reikšmingus kriterijus:

- *Rinkodaros strategijos adekvatumą ir suderinimą su makro (išorine) aplinka.* Atotrūkis nuo šios aplinkos gali lemti strategijos nelankstų taikymą, nesuderinimą su makro aplinka.
- *Rinkodaros strategijos orientavimą į rinkos dalyvius.* Visos rinkodaros strategijos yra orientuotos į vartotojus, konkurentus, tiekėjus, t.y. rinkos dalyvius. Rinkodaros strategijos neadekvatumas konkurencinės aplinkos pokyčiams gali lemti strategijos neefektyvumą.
- *Išteklių pakankumą rinkodaros strategijoms įgyvendinti.* Įmonėje gali susidaryti tokia situacija – nors ir parenkama rinkodaros strategija pagal situaciją, tačiau jos įgyvendinimui gali pritrūkti išteklių (pvz., žmogiškųjų išteklių – strategijos įgyvendintojų kompetencijos, profesionalumo, įgūdžių stoka; finansinių išteklių – finansinės strategijos įgyvendinimo paramos stygius ir pan.). Todėl įmonė turi disponuoti reikiamomis išteklių rūšimis.

Taigi tolesniuose skyriuose nagrinėjamos šios rinkodaros aplinkos dimensijos – makro (išorinė), konkurencinės (rinkos struktūros) ir vidinė (išteklių).

2.5.2. Išorinės (makro) aplinkos elementai

Išorinė aplinka dažniausiai įvardijama, kaip makro aplinka (Valentinavičius, 2009). Makro aplinkos veiksniai – tai „sąlygos, kurių įmonė paprastai negali pakeisti, tačiau privalo įvertinti, nes jos daro tam tikrą įtaką įmonės ekonominiams rodikliams“ (Žostautienė, 2010, p. 98). Armstrong ir Kotler

(2015, p. 95) lakoniškai pažymi, kad makro aplinka yra didesnė dimensija už mikro aplinką, kurios abi turi įtakos įmonės gebėjimui aptarnauti klientus. Išorinė aplinka labiausiai veikia strateginius įmonės pokyčius (Valentinavičius, 2009; Išoraitė, 2012). Išorinės aplinkos veiksniai yra vieni labiausiai tiesioginę ir netiesioginę įtaką darančių sprendimui naudoti rinkodaros strategiją, kadangi dėl šių veiksnių įtakos kartais gali būti tiesiog neįmanoma įgyvendinti pasirinktą strategiją (Virvilaitė, Šeinauskienė, 2008). Kotler (2010, p. 104) teigimu, kaskart, kai kinta makro ekonominė aplinka atsiveria nesuskaičiuojamos rinkos galimybės. Kompanija privalo būti įgudusi, kad išvelgtų tendencijas. Įmonė, formuodama ir vertindama savo rinkodaros strategiją, negali nereaguoti į išorinės (makro) aplinkos pokyčius ir privalo įvertinti makro aplinkos veiksnių (elementų) daromą įtaką strateginiam rinkodaros valdymui. Dažniausiai makro aplinkos veiksniai įvairaus pobūdžio literatūroje skirstomi į: ekonominę, socialinę-kultūrinę, politinę-teisinę, technologinę ir gamtinę, dar neretai vadinamą ekologine, aplinkas (Kvainauskaitė, Snieška, 2003; Kotler, Keller, 2012; Keegan, Green, 2015; Armstrong, Kotler, 2015). Minėtus makro aplinkos veiksnius tikslinga išanalizuoti detaliau.

Ekonominė aplinka. Paunksnienės, et al. (2011, p. 130) manymu, ši aplinkos dimensija yra „rinkodaros komplekso aplinkos komponentas, apimantis visuomenės struktūrų ekonominę veiklą ir kintantis pagal tam tikrus dėsnius.“ Uznieš (2011, p. 12) akcentavimu, tai yra veiksniai, susiję su šalies ūkio veikla, raida ir jo kryptimi. Ekonominė padėtis, ekonomikos lygis lemia vartotojų turtingumą bei interesus, kas veikia rinkodaros strategijų pasirinkimą. Virvilaitės (2012, p. 36) nuomone, pagal ekonominių veiksnių esamus ir prognozuojamus pokyčius tenka derinti rinkodaros veiklos būdus ir formas. Taigi, formuojant rinkodaros strategiją, įmonei reikia atsižvelgti į vartotojų ekonominę (perkamąją) galią, taip pat ekonominės situacijos pokyčius. Įmonei turi būti ekonomiškai naudinga vykdyti savo veiklą pasirinktuose rinkos segmentuose, o šis ekonominis naudingumas stipriai priklauso nuo bendros ekonominės situacijos rinkoje.

Socialinė – kultūrinė aplinka. Kaip rašo Virvilaitė (2012, p. 37), ši aplinka apima vartotojų poreikius ir skonius, elgsenos ir mąstysenos pobūdį, demografines tendencijas. Pikturienė ir Grod (2006) pažymi, kad pastaruoju metu vykstantys visuomenės transformacijos procesai negali nepaveikti šeimos struktūros ir gyvenimo būdo. Ryškiausi demografiniai šeimos pokyčiai yra vedybų skaičiaus mažėjimas, vyresnio amžiaus žmonių santuokos, gyvenimas kartu neregistruojant santuokos, pirmųjų vaikų gimdymas būnant vyresnio amžiaus, nesantuokinių vaikų gausėjimas, vieno individo namų ūkiai. Visi išvardyti pokyčiai veikia rinkodarą, todėl įmonės turi adaptuoti rinkodaros kompleksą.

Politinė – teisinė aplinka. Pranulis, et al. (2011, p. 70) rašo, kad politinė – teisinė aplinka yra „marketingo makro aplinkos elementas, apimantis visuomenės politinių struktūrų veiksmus ir teisės aktus, kurie daro įtaką marketingo sprendimams bei jų įgyvendinimui.“ Uznieš (2011, p. 12) teigimu, tai yra aplinkos komponentas, apimantis visų juridinių aktų poveikį įmonės rinkodaros

procesams. Teisinė aplinka yra sudėtinga, nes nuolat keičiasi įstatymai, kuriais vadovaujasi įmonės. Įmonės to kontroliuoti negali, todėl strategijai sudaryti būtina atsižvelgti į esamas teisės normas.

Technologinė aplinka. Armstrong ir Kotler (2015, p. 110) laikosi nuostatos, kad technologinė aplinka dabar yra ta makro aplinkos dimensija, kuri per technologinius sprendimus ir pažangos procesus labiausiai veikia žmonių gyvenimą ir įveda naujoves į rinką. Technologinė aplinka ypač lėmė virtualios erdvės paplitimą (Kotler, 2010; Armstrong, Kotler, 2015; Keegan, Green, 2015), todėl įmonės, formuodamos rinkodaros strategijas, privalo išnaudoti elektroninės aplinkos teikiamas galimybes ir privalumus, plėtojant pardavimus, paskirstant produkciją, atliekant rėmimo veiksmus ir kt. Pikturnienė ir Grod (2006) rašo, kad internetas sudaro sąlygas tokiems svarbiems procesams, kaip neapmuitintas pirkimas tinkle, švietimo „pristatymas“ į namus, interesų bendruomenių kūrimasis, sienų neatskirtos bendruomenės atsiradimas ir t. t. Naujosios technologijos yra atsakas į vartotojų elgsenos kaitą (laiko stoką, individualumo puoselėjimą), tuo pat metu yra naujų tendencijų varikliai.

Ekologinė aplinka. Ramanauskienės (2008, p. 21) teigimu, XX a. pabaigoje aplinkosauga tapo viena iš opiausių globalinių problemų, kurią spręsti turi valstybės ir įmonės. Įmonės turi atsižvelgti į didėjančią visuomenės ekologinį išprusimą ir ieškoti naujų metodų savo veikloje. Mokslininkai sutinka, kad šiuolaikinių, moderniai mąstančių ir atsakingų įmonių strategijos turi būti grindžiamos ekologinės atsakomybės principais (Kalenda, 2003; Pučėtaitė, 2009), tai motyvuoja įmonės naudoti žaliosios rinkodaros strategijas (Liesionis, 2007; Cole, Orman, 2008; Banytė, et al., 2010).

Verslo įmonių rinkodaros strategijos turi būti adekvačios išorinės aplinkos pokyčiams, nes įmonė negali daryti tiesioginio poveikio makro aplinkos veiksniams, todėl, kaip teigia Paunksnienė, et al. (2011, p. 129), pagrindinis įmonės tikslas – „laiku išsiaiškinti aplinkoje besireiškiančias tendencijas.“ Šiomis sąlygomis įmonės turi mokėti prisitaikyti prie išorinės aplinkos. Ginevičiaus (2000, p. 10) nuomone, įmonės prisitaikymo prie išorinės aplinkos problema yra kompleksinė, kadangi apima daugelį klausimų, susijusių su įmonės veiklos sąlygomis. Autorius nurodo, kad prisitaikymą prie aplinkos galima apibrėžti, kaip „organizacinių, techninių, vadybinių bei technologinių priemonių, didinančių įmonės „jėgą“ rinkoje, rengimą ir diegimą“. Nuolatinė makro aplinkos analizė ir adekvati, savalaikė reakcija į šios aplinkos kaitos procesus, sudaro galimybes įmonėms lanksčiau taikyti rinkodaros strategijas, o tai didina jų efektyvumą.

2.5.3. Konkurencinės (rinkos struktūros) aplinkos elementai

Konkrencinė aplinka literatūroje kartais vadina mikro aplinka, darant prielaidą, kad į ją įeina ir vidinė aplinka. Tokiu atveju **mikro aplinka** įvardijama, kaip „aplinka, kurios faktoriai bei veiksniai susiję su įmone, jos rinkodaros ir rinkotyros procesais, taip pat su įmone yra įtakos adekvatumo pozicijoje (daro poveikį įmonės veiklai, o įmonė daro poveikį mikro aplinkai“ (Uznienė, 2011, p. 14). Mokslininkai pripažįsta, kad „konkrencinės aplinkos, kaip dinamiškiausios, sunkiai prognozuojamos

ir strateginiu požiūriu svarbiausios išorinės aplinkos komponentės, efektyvi analizė yra svarbi kiekvienai šiuolaikinei įmonei“ (Ginevičius, Krivika, 2009, p. 248). Nurodoma, kad rinkos struktūrą geriausiai atspindi konkurentų, tiekėjų, vartotojų ir tarpininkų visuma (Grewal, Levy, 2014; Armstrong, Kotler, 2015; Keegan, Green, 2015). Šiuos rinkos dalyvius tikslinga analizuoti išsamiau.

Konkurentai – tai „rinkos dalyviai, siūlantys potencialiems pirkėjams tuos pačius ar panašius poreikius, tenkinančias prekes“ (Pranulis, et al., 2011, p. 81). Kaip teigia Virvilaitė ir Šeinauskienė (2008, p. 328), „konkurencija yra neabejotinai žymų poveikį įmonių veiklai darantis veiksnys, apibrėžiantis rinkos struktūrą [...]. Įmonės prekė vertinama lyginant ją su konkurentų prekėmis, kaina taip pat turi būti konkurencinga, paskirstymą apsprendžia konkurentų pozicija ar įtaka rinkoje, o rėmimas turėtų būti pozicionuojantis arba komunikuojantis kompanijos pasiūlymą, palyginant jį su konkurentais.“ Kovoje su konkurentais įmonės gali naudoti rinkos lyderio, persekiotojo, pasekėjo ar nišų užpildytojo strategijas (Kotler, Keller, 2012; Virvilaitė, 2012; Armstrong, Kotler, 2015), taikyti gynybinę, puolimo taktiką (Schexnayder, Mayo, 2003; Valentinavičius, 2009; Osadčaja, 2010).

Tiekėjai – tai „įmonės ir pavieniai asmenys, iš kurių perkamos gamybos priemonės“ (Pranulis, et al., 2011, p. 80). Tiekėjai sudaro svarbų rinkos subjektų tinklą, kurio dėka prekės, žaliavos pristatomos įmonei. Tiekėjai suteikia išteklius, kurių reikia įmonei gaminti prekes ir paslaugas (Armstrong, Kotler, 2015, p. 95). Paunksnienės, et al. (2011, p. 134) įsitikinimu, labai svarbu, kad įmonė gerai suprastų savo santykius su tiekėjais: kiek ji priklauso nuo savo tiekėjų, kiek apsaugota nuo jų yra jos pozicija.

Vartotojai yra „paslaugų ir produktų pirkėjai, nuo kurių skaičiaus ir pastovumo priklauso įmonės veiklos sėkmė“ (Šaulinskas, Tilvytienė, 2013, p. 152). Gerber (2012, p. 212) yra pastebėjęs, kad rinkodaros strategija gyvuoja ir žlunga, prasideda ir baigiasi su vartotoju, pirkėju, klientu. Taigi kuriant rinkodaros strategiją, ypač svarbu turėti galvoje vartotoją. Įmonės, formuodamos rinkodaros strategijas, privalo atsižvelgti į tai, kad XXI amžiaus pradžioje susiformavo naujo vartotojo konceptas, kuriam būdingi šie bruožai (Virvilaitė, 2012, p. 15): a) naujas vartotojas priklauso nuo laiko; b) nauji vartotojai naudos ieško patirtyje; c) nauji vartotojai išmano rinkodarą. Šiomis vartotojų elgsenos kaitos sąlygomis susiformavo *naujų vartotojų rinkodaros koncepcija*, akcentuojanti koncentravimąsi į vertę (Baker, 2004), todėl atsirado naujoviškas rinkodaros strategijos apibrėžimas: pasak Armstrong ir Kotler (2015, p. 76), tai „rinkodaros logika, kuria besiremddama įmonė tikisi sukurti vertę vartotojams ir užtikrinti pelnu grindžiamus santykius“, kurios vienas iš svarbiausių elementų yra vertės sukūrimas vartotojams. Taigi įmonės privalo taikyti rinkodaros strategijas, kurios sukuria vertę vartotojams ir leidžia iš to įmonei gauti pelno, t.y. vertė transformuojama į finansinę naudą. Naujų vartotojų elgsena verčia įmones atsisakyti tradicinio, „šabloniško“, įprastinio rinkodaros mąstymo, nes, kaip pastebi Kotler (2010, p. 28), „išmintingai rinkodarą organizuojančios įmonės stengiasi geriau pažinti savo produkcijos vartotoją, gilinasi į naujų ryšių su klientais technologijas ir vartotojo ekonomiką.“

Tarpininkai padeda įmonei populiarinti, parduoti ir platinti prekes galutiniams pirkėjams. Šie rinkos subjektai apima perpardavinėtojus, logistikos kompanijas, rinkodaros paslaugų agentūras ir finansinius tarpininkus (Armstrong, Kotler, 2015, p. 96). Pardavimo tarpininkų vaidmenį atlieka prekybos įmonės. Atsižvelgiant į tarpininko vietą prekių judėjimo nuo gamintojo iki vartotojo kelyje ir veiklos pobūdį, skiriamos didmeninės ir mažmeninės prekybos įmonės (Pranulis, et al., 2011). Tarpininkų savybės, kurias būtina įvertinti, yra patikimumas, lojalumas, patirtis, ryšiai su vartotojais, galimybės pasinaudoti šalies infrastruktūros ir logistikos privalumais (Faulkner, Campbell, 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad konkurentai, tiekėjai, vartotojai ir tarpininkai yra tie rinkos subjektai, į kuriuos yra orientuotos konkrečios įmonės rinkodaros strategijos. Taikydamos strateginius veiksmus ir naudodamos įvairią taktiką įmonės gali daryti poveikį konkurencinei aplinkai, t.y. tam tikra prasme kontroliuoti rinkos struktūrą. Keičiantis rinkos struktūrai, įmonėms būtina peržiūrėti naudojamas rinkodaros strategijas, o tai iš principo yra nuolatinis procesas, nes rinka yra dinamiška erdvė, kuri pastoviai keičiasi, transformuojasi ir niekuomet nepapuola į statinę, baigtinę poziciją.

2.5.4. Vidinės aplinkos (ištekliai) elementai

Vidinė aplinka – tai dar viena aplinkos dimensija, daranti įtaką rinkodaros strategijos formavimui ir vertinimui. Kotler (2010, p. 121), apibūdinamas kompanijos vidinę aplinką, teigia, kad „kiekviena kompanija – tai milžiniška užsakymų, pardavimų, kainų, sąnaudų, atsargų, laukiamų įplaukų, mokėtinų sumų ir kitų duomenų sanauja“. Taigi vidinė aplinka yra ne mažiau sudėtinga, negu išorinė aplinka. Vertinant vidinę įmonės aplinką, analizuojami įmonės ištekliai, žmonės ir jų sugebėjimai, turimi pinigai, susiformavusi kultūra, tikslai bei kiti veiksniai, darantys įtaką įmonės gebėjimui prognozuoti rinkos poreikius ir juos pelningai tenkinti (Marčinskas, Diskienė, 2001). Panašiai mano ir kiti autoriai, teigdami, kad vidaus situacijos analizė dažnai apsiriboja ištekliais (žmogiškųjų, finansinių ir kt.) analize, kai nagrinėjama išteklių sudėtis, kokybė ir galimybės turint šiuos išteklius įgyvendinti išsikeltus tikslus (Melnikas, Smaliukienė, 2007, p. 56). Taigi laikomasi požiūrio, kad įmonės vidinės aplinkos pagrindą sudaro jos turimi ištekliai, nuo kurių priklauso, kaip bus įgyvendinama rinkodaros strategija.

Ištekliai, Aaker (2013) nuomone, turi būti vertingi. Išteklių vertingumas suprantamas kaip jų galimybės ir gebėjimas garantuoti įmonei išskirtinumą. Ištekliai rodo, kas sudaro įmonės nuosavybę. Jie patys savaime nesukuria strateginių pranašumų, tačiau unikalus jų derinys gali tapti pagrindu tuos pranašumus sukurti (Melnikas, Smaliukienė, 2007, p. 57-58). Reikia pritarti Mickevičienei (2011, p. 11), kuri rašo, kad „ištekliais grįstas požiūris į konkurencinį pranašumą teigia, kad minėto pobūdžio strategija yra kuriama tam tikrų išteklių pagrindu. [...] konkurencinis pranašumas įgyjamas, kai įmonė efektyviai įveiklina šiuos išteklius savo produkto / paslaugos rinkoje. Vadinasi, kai kurie veiksmai atliekami daug geriau nei konkurentų ir yra tokie svarbūs galutiniam produktui ar paslaugai, kad gali

sukurti [...] konkurencinį pranašumą...“ Vidaus situaciją įmonėje, Ginevičiaus (2000, p. 10) požiūriu, galima apibūdinti dviem aspektais – kokybiniu ir kiekybiniu. Kokybinė situacija įkūnija įmonės plėtrą, o kiekybinė – ekonominį–finansinį pajėgumą. Perfrazuojant autorius mintis, galima analizuoti įmonės disponuojamus išteklius, kaip esminę vidinės aplinkos dimensijos dedamąją, pasitelkiant kokybinius ir kiekybinius vertinimo aspektus. Netgi galima išskirti kokybinius ir kiekybinius išteklius. Kokybiniai resursai – tai žmogiškieji ištekliai, jų turimos žinios, intelektas, patirtis, kompetencija, kvalifikacija ir profesionalumas. Kiekybiniu požiūriu žmogiškieji ištekliai yra darbuotojų skaičius, t.y. apimtis. Finansinius išteklius galima laikyti kiekybiniais ištekliais (finansinių išteklių dydis), o materialinius resursus – tiek kiekybiniais (materialinių išteklių apimtis), tiek kokybiniais (materialinių išteklių kokybė). Nematerialiuosius išteklius galima analizuoti, kaip kokybinių išteklių rūšį.

Vasiliausko (2004, p. 36) nuomone, įmonei strategiškai vienodai svarbūs tiek *materialieji ištekliai* (operacijos, technologija, žmonės, efektyvios technologijos, finansiniai ištekliai), tiek *nematerialieji ištekliai* (ryšių architektūra įmonės vertės grandinėje ir vertės sistemoje, inovacijos, reputacija). Melnikas ir Smaliukienė (2007, p. 58) teigia, kad *materialieji ištekliai* yra tie, kuriuos galima pamatyti ir išmatuoti. Tai finansiniai ištekliai, organizaciniai, fiziniai, technologiniai ištekliai. *Nematerialieji ištekliai* – tai turtas, sudarantis organizacinę kultūrą. Sekliuckienė (2009, p. 71) prie nematerialiųjų išteklių priskiria tokius aspektus, kaip prekiniai ženklai, įmonės įvaizdis, korporatyvinė kultūra, darbuotojų gebėjimai ir pan. Vis dažniau mokslininkai akcentuoja *žmogiškuosius išteklius*, kaip ypatingą įmonės išteklių rūšį (Gottschlag, Zollo, 2007; Torrington, et al., 2008; Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2008). Gottschlag ir Zollo (2007) teigia, kad materialusis turtas nėra unikalus ir pastovus, o nuolat kintantis turtas yra žmogiškieji ištekliai, kuriuos sunku imituoti ar perimti, jie susiję su specializacija ir taktinėmis žiniomis. Kazlauskaitė ir Bučiūnienė (2008) konstatuoja, kad žmogiškieji ištekliai gali būti laikomi retais ištekliais. Kitų autorių manymu, kompanijos strategijos įgyvendinimui turi panaudoti darbuotojus, užtikrinant jų gerovę, palaikant tokius santykius tarp darbuotojų, kurie užtikrintų kompanijos ir jų asmeninių tikslų realizavimą (Torrington, et al., 2008).

Apibendrinant galima teigti, kad šiame darbe vidinė aplinka suprantama, kaip įmonės išteklių visuma, todėl ši aplinka yra tiesiogiai kompanijos kontroliuojama. Nuo to, kokiais ištekliais (materialiaisiais, nematerialiaisiais ir žmogiškaisiais) disponuoja įmonė, priklauso tai, kaip ji sugebės įgyvendinti savo rinkodaros strategiją. Gera rinkodaros strategija neteks prasmės, jeigu jos įgyvendinimui trūks kokios nors išteklių rūšies. Todėl įmonė turi parinkti ir taikyti tokią rinkodaros strategiją, kurią bus pajėgi įgyvendinti (turimų išteklių požiūriu).

2.6. Rinkodaros strategijos vertinimo įmonės valdyme teorinis modelis

Rinkodaros strategijos vertinimas įmonėje yra labai svarbus procesas, nes strategijos taikymas turi būti lankstus, atsižvelgiant į tai, kad nuolat kinta aplinkos sąlygos, kuriomis įgyvendinamos

įmonės rinkodaros strategijos. Tik vertinimo metu galima nustatyti, ar suformuotos strategijos yra tinkamos, ar jas reikia koreguoti, o galbūt iš viso pakeisti. Su šia nuostata sutinka mokslininkai. Lassere (2007) teigia, kad strategijos vertinimas yra pats svarbiausias strategijos formavimo etapas, nes, nevertinant strategijos efektyvumo, neįmanoma nustatyti, ar parinkta įmonės rinkodaros strategija pasiteisina ir nėra galimybių pakoreguoti strategiją, jeigu jos įtaka neatitinka verslo aplinkos pokyčių ir nedaro tokios įtakos kompanijos veiklos rezultatams, kokios tikėtasi. Walker, Jr., et al. (2006) nurodo, kad be rinkodaros strategijos vertinimo nebūtų įmanoma imtis strategiją koreguojančių veiksmų. Osadčaja (2010) mano, kad rinkodaros strategiją būtina vertinti nuolat ir tai turi būti įprastas procesas šiuolaikinės įmonės rinkodaros veikloje.

Prieš formuojant rinkodaros strategijos vertinimo įmonėje teorinį modelį, būtina įsigilinti į vertinimo sampratą. Vertinimas gali būti apibrėžiamas taip: tai „sisteminis procesas, kurio metu nustatoma vertinamo objekto vertė, svarba, svoris, reikšmė ar kiti parametrai, lyginant su pasirinktu standartu (etalonu) ir taikant apibrėžtus vertinimo kriterijus bei metodiką“ (Navickas, Malakauskaitė, 2010, p. 6). Remiantis šaltinių analize (Kotler, et al., 2003; Walker, et al., 2006; Lassere, 2007; Binet, Field, 2014), galima išskirti šiuos rinkodaros strategijos vertinimo įmonėje etapus:

1. **Įmonės naudojamų rinkodaros strategijų identifikavimas.** Įmonėje gali būti taikomos įvairios rinkodaros strategijos – pagal reakciją į išorinę aplinką, pagal užimamos rinkos dalį, pagal plėtros kryptis, pagal pozicionavimą, pagal išplėstinį rinkodaros kompleksą (Ron, Aime, 1998; Schexnayder, Mayo, 2003; Ries, Trout, 2005; Osadčaja, 2010; Pranulis, et al., 2011; Virvilaitė, 2012; Kotler, Keller, 2012; Armstrong, Kotler, 2015; Keegan, Gren, 2015). Visas šias strategijų rūšis būtina įvertinti.
2. **Įmonės rinkodaros strategijos taikymui įtaką darančios aplinkos analizė.** Reikia įvertinti tokias aplinkas, kaip išorinė (makro) aplinka, konkurencinė (rinkos struktūros) aplinka ir vidinė (išteklų) aplinka (Marčinskas, Diskienė, 2001; Kvainauskaitė, Snieška, 2003; Faulkner, Campbell, 2006; Walker, et al., 2006; Ginevičius, Krivka, 2010).
3. **Įmonės rinkodaros strategijos vertinimo kriterijų panaudojimas.** Mokslinėje literatūroje nesutariama, kokie turėtų būti taikomi vertinimo kriterijai, kokie iš jų yra reikšmingiausi ir prioritetiniai. Tai kelia tam tikrą painiavą, atrenkant svarbiausius vertinimo kriterijus. Be to, kriterijų atrankos procesas dažnai grindžiamas subjektyvumu. Šaltiniuose pabrėžiama, kad rinkodaros strategijos įgyvendinimas tampa efektyvus ir pati strategija pasirenkama teisingai tuomet, kai „kompanijos tikslai atitinka jos vystymąsi, rinkos dalies augimą ir pelningumą“ (Dudzevičiūtė, Peleckienė, 2010, p. 345). Rinkodaros strategijos efektyvumą galima apibūdinti tuo, kaip pavyko įgyvendinti strateginius rinkodaros tikslus, nes „efektyvumas iš esmės apibrėžiamas kaip tikslų pasiekimas“ (Binet, Field, 2014, p. 143). Taigi vienas iš svarbių vertinimo kriterijų yra

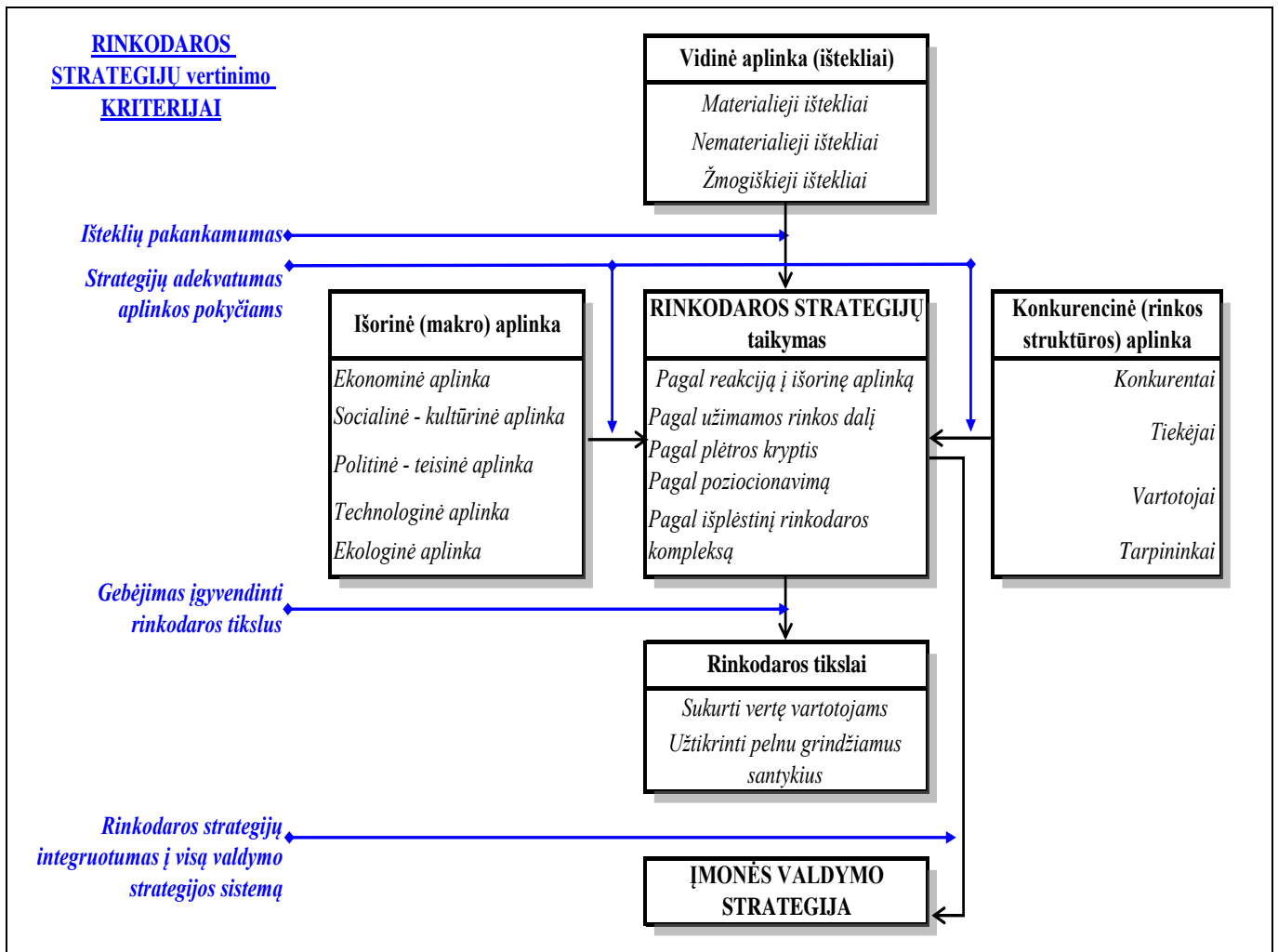
tai, kiek rinkodaros strategija geba įgyvendinti užsibrėžtus rinkodaros tikslus. Armstrong ir Kotler (2015) svarbiausius rinkodaros tikslus yra išskėję jau pačiame rinkodaros strategijos apibrėžime – tai sukurti vertę vartotojams ir užtikrinti pelnu grindžiamus santykius. Kitų autorių nuomone, rinkodaros strategijos tinkamumą patvirtina šios strategijos efektyvumas – ekonominė ir strateginė nauda, gauta įgyvendinus pasirinktą strategiją (Jain, 1989). Strategijos efektyvumą, anot Valentinavičiaus (2009, p. 138), apibūdina suderinamumas su išorine aplinka: „pagal šį kriterijų patikrinama, kiek parengta strategija atitinka prognozuojamus ekonomikos kitimo ir verslo klimato pasikeitimus šalyje, taip pat galimus rinkos konjunktūros pasikeitimus.“ Tokiu būdu išryškėja dar vienas svarbus kriterijus – *rinkodaros strategijos adekvatumas aplinkos (makro ir konkurencinės) pokyčiams*. Jau ankstesnėje analizėje, paaiškėjo, kad nuo to, kokiais ištekliais (materialiaisiais, nematerialiaisiais ir žmogiškaisiais) disponuoja įmonė, priklauso tai, kaip ji sugebės įgyvendinti savo strategiją (Ginevičius, 2000; Marčinskas, Diskienė, 2001; Melnikas, Smaliukienė, 2007; Mickevičienė, 2011). Iš čia ryškėja dar vienas svarbus vertinimo kriterijus – *išteklių pakankamumas įmonės rinkodaros strategijoms įgyvendinti*. Analizė parodė, kad rinkodaros strategijos taikymas ir vertinimas užima ypatingą vietą įmonės valdymo sistemoje (Kotler, et al., 2003; Melnikas, Smaliukienė, 2007; Pranulis et al., 2007; Ramanauskienė, 2008; Armstrong, Kotler, 2015), todėl dar vienu rinkodaros strategijos vertinimo kriterijumi turi būti laikomas *šios strategijos integruotumas į visą įmonės valdymo strategijos sistemą*.

Remiantis pateiktomis metodologinėmis, mokslinėmis ir teorinėmis nuostatomis, parengtas originalus **rinkodaros strategijos vertinimo įmonėje teorinis modelis** (žr. 1 pav.). Pateiktame rinkodaros strategijos vertinimo įmonės valdyme teoriniame modelyje laikomasi nuostatos, kad vidinė aplinka daro tiesioginį poveikį rinkodaros strategijų taikymui: nebus pakankamų išteklių, nebus galima įgyvendinti tų strategijų, kurioms reikia minėtų išteklių. Išorinė (makro) aplinka taip pat veikia įmonės rinkodaros strategijas, daro poveikį įmonės valdymui, tačiau ši aplinka yra įmonės nekontroliuojama. Konkurencinės (rinkos struktūros) aplinkos poveikis yra abipusis – ne tik rinkos subjektai veikia įmonės rinkodaros strateginę veiklą, bet ir įmonė daro įtaką rinkos dalyviams, nes naudoja į juos orientuotas rinkodaros strategijas. Rinkodaros strategijų taikymas įmonėje yra nukreiptas į rinkodaros tikslų įgyvendinimo procesą – nepasiekus užsibrėžtų tikslų, nebus įgyvendinta ir rinkodaros strategija.

Modelyje atsispindi keturi esminiai rinkodaros strategijos taikymo įmonėje vertinimo kriterijai:

1. Išteklių pakankamumas rinkodaros strategijoms įgyvendinti.
2. Rinkodaros strategijų adekvatumas išorinės (makro) aplinkos ir konkurencinės (rinkos struktūros) aplinkos pokyčiams. Šis kriterijus parodo, kiek rinkodaros strategijos yra suderintos su aplinka ir kiek yra lanksčios.

3. Gebėjimas įgyvendinti rinkodaros tikslus. Rinkodaros strategijos įgyvendinimas yra tikslinis procesas.
4. Rinkodaros strategijos integruotumas į visą įmonės valdymo strategijos sistemą. Rinkodaros strategija turi papildyti bendrąją įmonės valdymo strategiją, nuo jos neatitrūkti ir visiškai su ja derėti. Kitaip sakant, rinkodaros strateginis valdymas yra visos įmonės strateginio valdymo dalis.



1 pav. Rinkodaros strategijos vertinimo įmonės valdyme teorinio modelio struktūra (sudaryta darbo autorės)

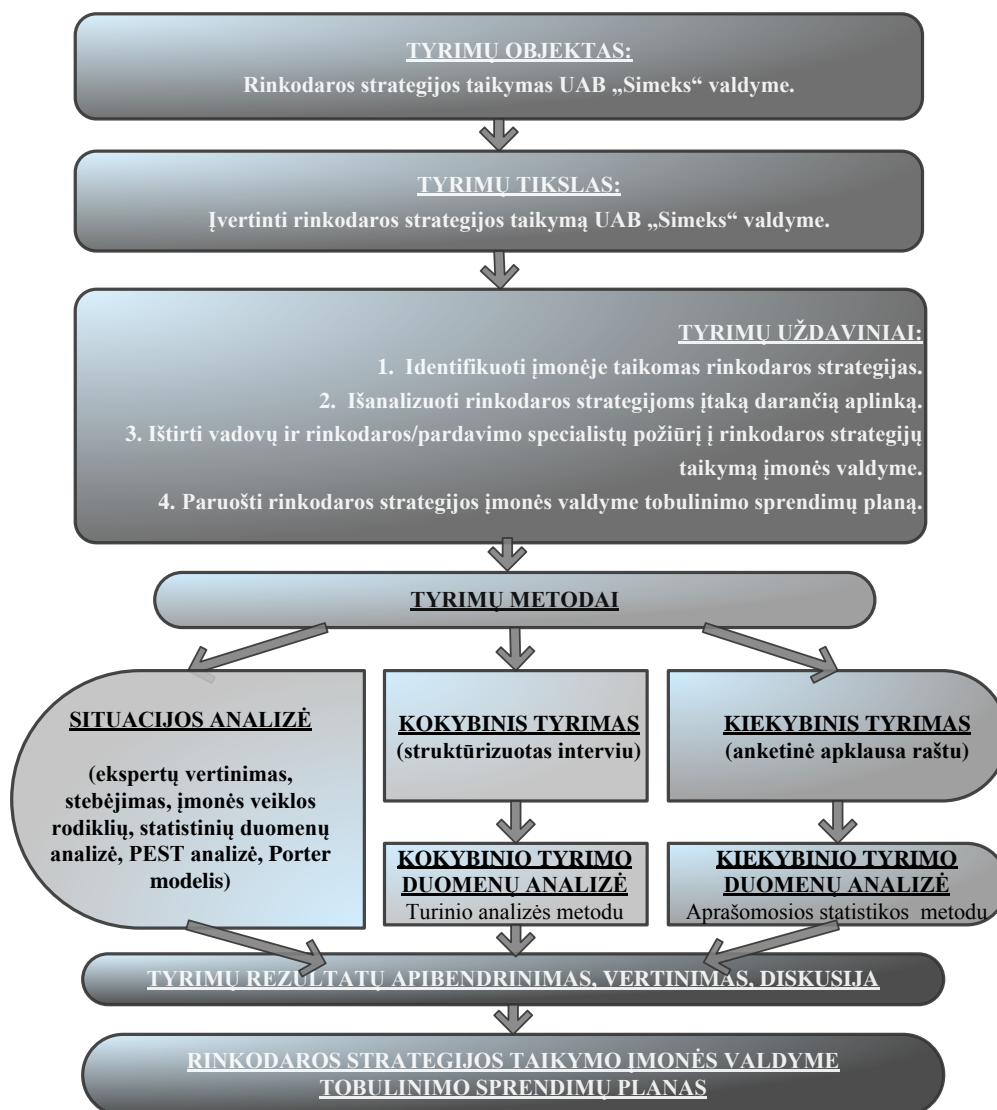
Parengtas rinkodaros strategijos taikymo vertinimo įmonės valdyme teorinis modelis yra taikomojo pobūdžio ir gali būti pritaikytas empiriniams tyrimams atlikti.

Atlikta mokslinių šaltinių analizė rodo ypatingą rinkodaros strategijos poveikį įmonės valdymui ir veiklos rezultatams, įrodo rinkodaros strategijos naudingumą ir vertinimo aktualumą, todėl III-oje darbo dalyje tikslinga atlikti empirinius tyrimus analizuojamos temos požiūriu.

3. RINKODAROS STRATEGIJOS TAIKYMO UAB „SIMEKS“ VALDYME VERTINIMO METODOLOGIJA

3.1. Empirinių tyrimų metodika ir instrumentai

Teoriškai išryškinus rinkodaros strategijos svarbą, išanalizavus rinkodaros konceptualiąją esmę bei nustačius įmonės rinkodaros strategijos taikymui įtaką darančios aplinkos veiksnius, toliau atliekamas tyrimas konkrečios įmonės pavyzdžiu. Tyrimui pasirinkta UAB „Simeks“, kadangi ši įmonė suteikė galimybę naudotis vidiniais duomenimis ir taip įvertinti rinkodaros strategijos taikymą įmonės valdyme. Konstruojant empirinių tyrimų metodiką, parengta loginė schema (žr. 2 pav.).



2 pav. Rinkodaros strategijos taikymo UAB „Simeks“ valdyme vertinimo loginė schema (sudaryta darbo autorės)

Kaip matyti iš schemos, iškeltas šis **empirinių tyrimų tikslas** – įvertinti rinkodaros strategijos taikymą UAB „Simeks“ valdyme. Empirinių tyrimų **uždaviniai**:

1. Identifikuoti įmonėje taikomas rinkodaros strategijas.

2. Išanalizuoti rinkodaros strategijoms įtaką darančią aplinką.
3. Ištirti vadovų ir rinkodaros/pardavimo specialistų požiūrį į rinkodaros strategijų taikymą įmonės valdyje.
4. Paruošti rinkodaros strategijos įmonės valdyje tobulinimo sprendimų planą.

Naudoti šie tyrimo metodai:

1. **Situacijos analizei** atlikti reikėjo identifikuoti ir išanalizuoti įmonėje taikomas rinkodaros strategijas pagal jų rūšis, išskirtas teorinėje dalyje (žr. 3 ir 4 lent.), taip pat atlikti įmonės rinkodaros strategijai įtaką darančios aplinkos analizę. Identifikuojant įmonėje taikomas rinkodaros strategijas, nustatant jų poveikį valdymui, buvo pasitelktas *ekspertinis vertinimas*. Ekspertais čia laikyti įmonės vadovai – generalinis direktorius, direktoriaus pavaduotojas, Pardavimo/rinkodaros skyriaus vadovas. Šie tyrimo subjektai geriausiai išmano situaciją įmonėje, todėl galėjo pakankamai detalai įvertinti situaciją. Siekiant papildyti ekspertinio vertinimo metu gautus rezultatus, atliktas *stebėjimas*, vesti *pokalbiai* su darbuotojais, *konsultuotasi* su vadovais ir rinkodaros specialistais. Analizuojant įmonės rinkodaros strategijai įtaką turinčią aplinką, naudota *PEST analizė* į ją įtraukiant ekologinę dimensiją, atlikta *statistinių duomenų analizė*. Konkurencinei aplinkai įvertinti dar naudotas *Porter (1990) penkių konkurencinių jėgų modelis*. Taip pat naudota *UAB „Simeks“ veiklos rodiklių analizė*.
2. **Struktūrizuotas interviu** su UAB „Simeks“ vadovais. Šis interviu tipas reiškia, kad naudotas iš anksto sudarytas, aiškios struktūros interviu klausimynas. Struktūrizuotas interviu yra kokybinis tyrimas, todėl jo metu buvo galima gauti duomenis apie priežastis, veiksnius, turinčius įtakos rinkodaros strategijos taikymui UAB „Simeks“ valdyje. Interviu rezultatai apdoroti naudojant turinio analizės (*content*) metodą.
3. **Anketinė UAB „Simeks“ skyrių vadovų, rinkodaros ir pardavimo specialistų apklausa**. Buvo naudota apklausa raštu. Jos metu stengtasi gauti pakankamą skaičių kiekybinių duomenų, kad būtų galima objektyviau įvertinti rinkodaros strategijos taikymą UAB „Simeks“ valdyje. Tokia strategija logiška, nes anketinė apklausa yra kiekybinis tyrimas. Anketinės apklausos analizės rezultatai apdoroti aprašomosios statistikos metodu.

Tyrimo rezultatų patikimumą atspindi įvairių tyrimo metodų taikymas ir derinimas tarpusavyje. Kokybinis ir kiekybinis tyrimai yra kardinaliai priešingi, todėl gerai papildo vienas kito duomenis.

Pagrindiniai empirinių tyrimų instrumentai yra interviu klausimynas ir anketa. **Interviu klausimyną** sudaro 7 klausimai (žr. 5 priedą), kuriuos galima sugrupuoti į šiuos klausimų blokus:

1. Rinkodaros strateginio valdymo įtakos valdymo kokybei nustatymas ir rinkodaros strategijos formavimo subjektų veiklos vertinimas (1-2 kl.).

2. Rinkodaros strategijų vertinimas pagal teorinėje dalyje identifikuotus kriterijus – išteklių pakankamumą, adekvatumą aplinkos pokyčiams, gebėjimą įgyvendinti rinkodaros tikslus ir integruotumą į valdymo strategijos sistemą (3-6 kl.).
3. Rinkodaros strategijų taikymo įmonės valdyme tobulinimo galimybių nustatymas (7 kl.).

Anketą sudaro 7 klausimai (žr. 6 priedą), kuriuos galima sugrupuoti į šiuos klausimų blokus:

1. UAB „Simeks“ valdymo kokybės, rinkodaros strategijos taikymo įtakos įmonės valdymui ir rinkodaros strategijų formavimo ir vertinimo subjektų nustatymas (1-3kl.).
2. Rinkodaros strategijų vertinimas pagal teorinėje dalyje identifikuotus kriterijus – išteklių pakankamumą, adekvatumą aplinkos pokyčiams, gebėjimą įgyvendinti rinkodaros tikslus ir integruotumą į valdymo strategijos sistemą (4 kl.).
3. Demografinės respondentų charakteristikos (5-7 kl.).

Visi anketos klausimai yra uždaro tipo. Daliai klausimų (1,2 ir 4 kl.) atsakyti naudota 5 balų vertinimo skalė, kuri leidžia objektyviau nustatyti vertinimo rezultatus.

3.2. Tiriamos įmonės ir imties apibūdinimas

Tiriama įmonė yra **UAB „Simeks“**. Įmonės veiklos pobūdis – statybinių medžiagų, namų dekoravimo priemonių, santechnikos gaminių, šildymo sistemų mažmeninė prekyba. *Įmonės misija* – parduoti prekes, atitinkančias vartotojų lūkesčius bei plėtoti verslą, kuris teikia naudą ir pasitenkinimą klientams, įmonės darbuotojams, akcininkams. *Įmonės vizija* – pirmaujančių pozicijų Tauragės miesto rinkoje išlaikymas, žinomiausių prekės ženklų atstovavimas ir patrauklaus prekių portfelio valdymas. Įmonės tikslinė rinka – Tauragės miestas ir apskritis. Įmonė veikia rinkoje nuo 1992 metų. Turi dvi firmines parduotuves ir sandėlį. Įmonės strateginis tikslas yra užtikrinti verslo plėtrą Tauragės miesto rinkoje, todėl šiam tikslui įgyvendinti reikia disponuoti efektyvių rinkodaros strategijų rinkiniu.

Tyrimo imtis. Kaip minėta, ekspertiniame vertinime dalyvavo trys subjektai – generalinis direktorius, direktoriaus pavaduotojas, Pardavimo/rinkodaros skyriaus vadovas. Šie subjektai buvo atrinkti pagal jų turimą kompetenciją, žinias ir gebėjimus įvertinti rinkodaros strategijos taikymą UAB „Simeks“ valdyme. Kadangi ekspertinio vertinimo metu buvo gauti žvalgybiniai duomenys tik apie įmonėje taikomas rinkodaros strategijas, jų poveikį valdymui ir aplinkos įtaką rinkodaros strategijoms, tai siekiant gauti daugiau duomenų, pasirinktas interviu metodas. Šiuo metodu buvo apklausti tie patys ekspertai. Tik interviu metu buvo stengiamasi labiau įsigilinti į ekspertų nuomonių priežastis, ko nebuvo galima atlikti, esant laisvai ir žvalgybinei ekspertinio vertinimo formai. Kiekybinio tyrimo imtį sudaro UAB „Simeks“ skyrių vadovai, rinkodaros ir pardavimo specialistai, t.y. visi tie tyrimo subjektai, kurie išmano apie įmonės rinkodaros strateginį valdymą. Interviu būdu apklausti generalinio vadovo ir direktoriaus pavaduotojo, taip pat Pardavimo/rinkodaros skyriaus vadovo nebuvo prasmės, nes jie dalyvavo kokybiniame tyrime. Viso įmonėje dirba 4 skyrių vadovai ir 5 rinkodaros, pardavimų

specialistai. Atmetus Pardavimo/rinkodaros skyriaus vadovą, gaunama, kad reikia apklausti 8 darbuotojus. Būtent tokia imtis ir pasirinkta, siekiant atlikti kiekybinį tyrimą.

Imties apibūdinimas. Kokybinio tyrimo metu apklausti trys vadovaujančias pareigas užimantys asmenys. Visi jie buvo vyriškos lyties. Amžiaus vidurkis – 45 metai. Darbo stažo įmonėje vidurkis – 17 metų. Kiekybiniame tyrime dalyvavo 8 respondentai, kurie pagal lytį pasiskirstė taip: 6 asmenys (75 proc.) buvo vyriškos lyties atstovai ir 2 – moteriškos lyties atstovai (25 proc.). Po du tiriamuosius (25 proc.) priklausė šioms amžiaus grupių kategorijoms: nuo 20 iki 30 m., nuo 30 iki 40 m., nuo 40 iki 50 m, nuo 50 iki 60 m. Respondentų darbo stažas įmonėje buvo įvairus. Po 3 respondentus (po 37,5 proc.) priklausė šioms darbo stažo kategorijoms: nuo 5 iki 10 m., 10 m. ir daugiau. 2 respondentai (25 proc.) priklausė nuo 1 iki 5 m. darbo stažo kategorijai. Galima teigti, kad tyrime dalyvavo įvairiomis demografinėmis charakteristikomis pasižymintys subjektai, kuriuos visus vienijo vienas bendras bruožas – jie dirbo UAB „Simeks“ ir turėjo kompetencijos atsakyti į jiems užduodamus klausimus.

3.3. Empirinių tyrimų organizavimas ir duomenų apdorojimas

Tyrimo eiga. Kokybinis tyrimas buvo atliekamas 2015 m. lapkričio 5-6 dienomis. Interviu buvo atliekamas vadovų darbo kabinetuose, prieš tai suderinus su jais tyrimo atlikimo laiką ir sąlygas. Interviu trukmė vyravo tarp 15-20 minučių. Daug laiko skirti interviu tiriamieji negalėjo dėl savo didelio užimtumo. Kokybinis tyrimas praėjo sklandžiai. Jokių trukdžių, kurie leistų suabejoti kokybinio tyrimo patikimumu, nepastebėta ir neužfiksuota. Kiekybinis tyrimas taip pat buvo atliekamas 2015 m. lapkričio 5-6 dienomis. Tuo metu buvo išdalintos anketos respondentams. Anketinė apklausa vyko UAB „Simeks“ administracijos skyriuje. Anketos buvo pildomos prie jas platinančio asmens, kad, esant terminologijos ar pildymo neaiškumams, būtų buvę galima paaiškinti respondentams nežinomus terminus ar pildymo ypatumus. Visi tiriamieji teisingai užpildė anketas, todėl anketų sugrįžimo laipsnis sudarė 100 proc. Kaip ir kokybinio tyrimo atveju, jokių trukdžių, kurie leistų suabejoti kiekybinio tyrimo patikimumu, nepastebėta ir neužfiksuota.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Interviu atsakymai, gauti interviu metu, buvo užrašinėjami ranka, po to suvedami į specialią suvestinę (žr. 7 priedą). Interviu duomenys pateikiami lentelėse ir aprašomąja forma. Ekspertams suteikti kodiniai pavadinimai (E1, E2 ir E3), kad būtų galima objektyviau palyginti jų pateiktų atsakymų rezultatus. Analizuojant kiekybinio tyrimo duomenis, buvo taikyta statistinė tyrimo duomenų analizė, naudojant *Microsoft Excel* programą. Gauti anketinės apklausos atsakymai buvo suvesti į specialią suvestinę (žr. 8 priedą). Aprašomosios statistikos pagrindu buvo atliekamas kiekybinis duomenų apdorojimas. Apdorojant ir sisteminant kiekybinio tyrimo duomenis, buvo skaičiuojamas kintamųjų dažnių (procentais) pasiskirstymas, o daugiausiai dėmesio skirta aritmetinių vidurkių skaičiavimui. Kaip minėta, kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodų derinimas tarpusavyje sustiprina empirinių tyrimų patikimumą.

4. RINKODAROS STRATEGIJOS TAIKYMO UAB „SIMEKS“ VALDYME VERTINIMO REZULTATAI, DISKUSIJA IR TOBULINIMO GALIMYBĖS

4.1. Įmonės taikomų rinkodaros strategijų identifikavimas

4.1.1. Bendrųjų rinkodaros strategijų analizė

UAB „Simeks“ visuminę rinkodaros strategiją galima laikyti bendrųjų rinkodaros strategijų ir strateginių sprendimų pagal rinkodaros komplekso elementus rinkiniu. Todėl būtina identifikuoti ir analizuoti tiek įmonėje naudojamas bendrąsias rinkodaros strategijas, tiek strateginius sprendimus, priskiriamus rinkodaros komplekso sričiai. Pirmiausiai reikia pabrėžti, kad rinkodara yra funkcinė UAB „Simeks“ verslo sritis, kuri tikslingai įgyvendinama, nes keliami šie esminiai rinkodaros tikslai: 1) sukurti vertę vartotojams; 2) užtikrinti pelnu grindžiamus santykius; 3) stiprinti klientų lojalumą įmonei; 4) palaikyti stabilią rinkos plėtrą; 5) užtikrinti paklausos ir pasiūlos balansą įmonėje; 6) didinti įmonės konkurencingumą; 7) plėsti prekių su žinomais prekiniais ženklais asortimentą.

Identifikuojant įmonės bendrąsias rinkodaros strategijas, taikytas ekspertinis vertinimas, kurio metu nustatyta, kad įmonė naudoja puolimo (pagal reakciją į išorinę aplinką), lyderiavimo (pagal užimamos rinkos dalį), augimo (pagal plėtros kryptis) ir prekės ženklo, tiksliau įmonės firminio ženklo, pozicijos stiprinimo (pagal pozicionavimą) strategijas (žr. 6 lent.). Didžiausią poveikį įmonės valdymui daro lyderiavimo ir augimo strategijos. Ekspertai laikėsi nuomonės, kad šių sričių strateginiai sprendimai betarpiškai susiję su valdymo sprendimais. Puolimo ir prekės ženklo pozicijos stiprinimo strategijos daro vidutinį poveikį valdymui. Ekspertų manymu, minėtos strategijos yra grynai rinkodarinės, todėl mažiau susijusios su valdymo sritimi. Identifikuotas strategijas reikėtų detalizuoti.

6 lentelė. UAB „Simeks“ bendrųjų rinkodaros strategijų identifikavimas (sudaryta autorės, remiantis ekspertiniu vertinimu)

| Kriterijai | Bendrųjų rinkodaros strategijų rūšys | Įmonės valdyme taikoma strategija | Poveikis valdymui* |
|----------------------------------|--|-----------------------------------|--------------------|
| Pagal reakciją į išorinę aplinką | Gynybinė | | |
| | Puolimo | ✓ | +/- |
| Pagal užimamos rinkos dalį | Lyderė | ✓ | + |
| | Persekiotoja | | |
| | Pasekėja | | |
| | Nišas užpildanti | | |
| Pagal plėtros kryptis | Augimo | ✓ | + |
| | Stabilizavimo | | |
| | Neinvesticinės | | |
| Pagal pozicionavimą | Prekės ženklo pozicijos stiprinimas | ✓ | +/- |
| | Ieškojimas neužimtos pozicijos | | |
| | Perpozicionavimas | | |

* Pastaba: + (strategijos poveikis valdymui didelis), +/- (poveikis nei didelis, nei mažas), - (poveikis nedidelis)

Puolimo strategija. UAB „Simeks“ tikslinė rinka yra Tauragės miestas ir rajonas. Lietuvos mastu tai gana siaura rinka. Šiuo metu įmonėje įgyvendinamas strateginis, brangiai atsiekiantis

inovacinis projektas – planuojama statyti dar vieną parduotuvę. Taigi įmonė aktyviai investuoja į rinkos plėtrą per pardavimų tinklo vystymą. Gynybinė strategija šiai kompanijai yra nepatraukli, nes Tauragės miesto ir rajono rinkoje UAB „Simeks“ užima stiprias pozicijas. Agresyviai puldama įmonė tikisi susilpninti savo konkurentus ir išlaikyti aukštą konkurencingumo lygį.

Rinkos lyderio strategija. UAB „Simeks“ vykdo statybinių medžiagų, namų dekoravimo priemonių, santechnikos gaminių, šildymo sistemų mažmeninę prekybą. Žinoma, tokią veiklą atlieka ir nemažai konkuruojančių firmų. Statybinėmis medžiagomis prekiaujančių parduotuvių tinklas Tauragėje yra išvystytas ganėtinai plačiai ir pirkėjai turi nemažą pasirinkimą. Pagrindiniai UAB „Simeks“ konkurentai yra prekybos tinklai „Senukai“, „Moki – Veži“ ir O. Andriuškienės IĮ „Vinita plus“. Prekybos tinklai yra rimti konkurentai, tačiau jų silpnybė ta, kad šios įmonės koncentruojasi į visos Lietuvos tikslinę rinką. Taigi Tauragės miesto ir rajono rinka minėtiems konkurentams yra tik dar viena rinka iš daugelio kitų. Tuo tarpu IĮ „Vinita plus“ ir UAB „Simeks“ tai yra vienintelė tikslinė rinka, todėl įmonės visą dėmesį ir pastangas yra sukongcentravusios į šios rinkos išlaikymą. Tarp šių dviejų vietinių firmų vyksta nuožmiausia konkurencinė kova. Šiuo metu UAB „Simeks“ turi dvi parduotuves ir sandėlį, įsikūrusius Tauragės mieste – tai UAB „Simeks“ (Dariaus ir Girėno g. 73A), „Simeks statybų bazė“ (Gedimino g. 60) ir „Simeks BauMarket“ (Tilžės pl. 29). Tiek parduotuvių Tauragėje neturi joks kitas konkurentas. UAB „Simeks“ direktoriaus teigimu, jų įmonė 2015 metų pradžioje užėmė apie 40 proc. Tauragės miesto ir rajono rinkos. Taigi įmonė lyderiauja rinkoje. Kita vertus, įmonė planuoja atidaryti dar vieną parduotuvę, todėl daro papildomą spaudimą konkurentams, kurie priversti sekti lyderio veiksmais ir taikytis prie jo agresyvios konkurencinės politikos.

Augimo strategija. UAB „Simeks“ augimo strategijos tikslas – padidinti Tauragės miesto ir rajono rinkos apimtį. Kompanija naudoja nemažas investicijas naujiems pajėgumams sukurti, personalui sukomplektuoti ir jį išlaikyti. Naudojama ši UAB „Simeks“ augimo strategija – *rinkos dalies didinimo strategija*, kuri numato ankstyvesnę įmonės veiklą esamoje tikslinėje rinkoje. Rinkos dalį įmonė didina, plėsdama parduotuvių tinklą. 2012 m. Tauragėje buvo atidaryta dar viena statybinėmis medžiagomis ir namų dekoravimo priemonėmis prekiaujanti parduotuvė. Tilžės plento gatvėje įsikūrusi parduotuvė priklauso UAB „Simeks“. Taip pat Tauragėje dirbanti bendrovės parduotuvė yra įsikūrusi Dariaus ir Girėno gatvėje, o sandėlys Gedimino gatvėje. Įmonės direktorius mano, kad „plėtra visuomet į naudą, nes kuo arčiau pirkėjo, tuo pastariesiems geriau ir patogiau“. Planuojama statyti dar viena parduotuvė tik įrodo, kad kol kas UAB „Simeks“ tikisi ir toliau laikytis augimo strategijos. Visgi objektyvumo dėlei reikėtų pastebėti, kad Tauragės miesto ir rajono rinka nėra labai didelė, jos plėtros tempai riboti, todėl vėliau ar anksčiau augimo strategijos teks atsisakyti. Pagrindiniai UAB „Simeks“ konkurentai („Senukai“, „Moki – Veži“ ir O. Andriuškienės IĮ „Vinita plus“) nėra tos įmonės, kurias būtų galima visiškai išstumti iš rinkos ir tokiu būdu užimti jų vietą.

Prekės ženklo (įmonės firminio ženklo) pozicijos stiprinimo strategija. Naudodama šią strategiją, UAB „Simeks“ siekia sustiprinti esamą firminio ženklo (žr. 2 pav.) poziciją tikslinių vartotojų sąmonėje. Kadangi įmonė yra Tauragės miesto ir rajono rinkos lyderė, tai jai nėra sunku potencialaus pirkėjo sąmonėje pastatyti „laiptus“, kurių viršuje ant aukščiausios pakopos būtų jos prekės ženklas (firminis ženklas). Galima teigti, kad UAB „Simeks“ save pozicionuoja, kaip išskirtinę Tauragės miesto įmonę, kuri geba kokybiškai patenkinti vartotojų poreikius.



3 pav. UAB „Simeks“ firminis ženklas

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Simeks“ visuminės rinkodaros strategijos pagrindą sudaro puolamųjų, lyderiavimo, augimo ir firminio ženklo pozicijos stiprinimo strateginių veiksmų derinys. Pasitelkdama bendrąsias rinkodaros strategijas įmonė siekia kryptingos veiklos, kuri užtikrintų rinkos plėtrą, kol dar ji Tauragės mieste yra galima.

4.1.2. Strateginių sprendimų pagal rinkodaros komplekso elementus analizė

Analizuojant UAB „Simeks“ strateginius sprendimus pagal rinkodaros komplekso elementus, buvo pasitelktas vadovų ir rinkodaros specialistų ekspertinis vertinimas. Taip pat daug dėmesio buvo skirta stebėjimui, asmeniniam vertinimui, pokalbiams su įmonės darbuotojais, jų konsultacijoms. Visų šių tyrimų metu buvo identifikuoti **UAB „Simeks“ strateginiai sprendimai pagal rinkodaros komplekso elementus**, nustatytos jų įgyvendinimo priemonės (žr. 7 lent.). Kas labai svarbu, buvo bandyta išvelgti trūkumus, lyginant atitinkamą įmonės veiklą su konkurentų veikla ar pan. Tai leido objektyviai pažvelgti į UAB „Simeks“ rinkodaros komplekso elementų strateginio valdymo situaciją.

7 lentelė. UAB „Simeks“ strateginių sprendimų pagal rinkodaros komplekso elementus identifikavimas (sudaryta autorės, remiantis ekspertiniu vertinimu, stebėjimu)

| Rinkodaros komplekso elementai | Strateginių sprendimų esmė | Naudojamos strateginių sprendimų įgyvendinimo priemonės | Pastebėti trūkumai |
|---------------------------------------|--|---|--|
| Prekės (asortimentas) | 1. Aukštos kokybės prekių, tenkinančių pirkėjų poreikius ir atstovaujančių žinomus prekių ženklus, asortimento palaikymas. | <ul style="list-style-type: none"> • Aukšta prekių kokybė + Žinomi prekių ženklai + Vartotojų poreikius tenkinantis asortimentas | <ul style="list-style-type: none"> • Neatliekami tyrimai, ar ir kaip keičiasi vartotojų poreikių dėl prekių asortimento tenkinimas. |
| Kaina (kainodara) | 2. Naudojama kainos ir kokybės strategija – nustatydamas kainą, įmonė žino, kokią kainos ir kokybės poziciją užima prekė. | <ul style="list-style-type: none"> • Kaina, atitinkanti prekių kokybę + Lanksti kainodara + Nuolaidų sistema | <ul style="list-style-type: none"> • Nesiderama su tiekėjais dėl mažesnių tiekimo kainų. |
| Vieta (paskirstymas) | 3. Naudojama tiesioginio paskirstymo strategija, nes prekės iš įmonės parduotuvių tiesiogiai parduodamos pirkėjams (galutiniams) | <ul style="list-style-type: none"> • Tiesioginis kontaktas su galutiniais vartotojais + Lengvai pasiekiamos, privažiuojamos ir patogiai įkurtos pardavimo vietos + | <ul style="list-style-type: none"> • Netoli kai kurių įmonės parduotuvių yra įsikūrusios ir konkuruojančių firmų parduotuvės. Tai |

| | | | |
|-----------------------------|---|--|---|
| | <p>4. Parduotuvių įkūrimas strategiškai judriose vietose ir lengvas jų pasiekiamumas.</p> | <p>Talpios automobilių aikštelės</p> | <p>sunkina konkurencinę kovą, norint pritraukti pirkėjus iš konkrečios geografinės vietos.</p> |
| <p>Rėmimas</p> | <p>5. Naudojama traukimo strategija, kai pastangos ir veiksmai nukreipiami į galutinį vartotoją, kad sužadintų prekės poreikio grįžtamąjį ryšį.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Aktyvi ir įvairi reklama + Nuolatinės pardavimų skatinimo akcijos | <ul style="list-style-type: none"> • Netaikomi viešieji ryšiai, populiarinimas. |
| <p>Personalas</p> | <p>6. Aukštos kompetencijos personalo komplektavimas ir išlaikymas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Aukšta personalo kompetencija + Pakankama patirtis + Reikiamos žinios + Geri profesiniai įgūdžiai + Reikalingos darbinės savybės | <ul style="list-style-type: none"> • Aukštos kompetencijos personalui išlaikyti reikia didelio atlyginimo fondo. • Konkurentai bando pervilioti darbuotojus, nes trūksta kvalifikuotos darbo jėgos. |
| <p>Fizinis akivaizdumas</p> | <p>7. Ideali fizinė aplinka ir jos klimato kūrimas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Patrauklus eksterjeras + Patrauklus interjeras + Akį traukianti darbuotojų dalykinė apranga | <ul style="list-style-type: none"> • Sunku išsiskirti iš konkurentų, nes jie taip pat taiko patrauklaus fizinio akivaizdumo sprendimus. |
| <p>Aptarnavimas</p> | <p>8. Naudojama „gastronomijos“ strategija, kuriai būdingas aukštas klientų aptarnavimo lygis, prekių su žinomais prekiais ženklais didelės kainos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Komunikabilus ir malonus aptarnaujantis personalas + Aptarnaujančio personalo darbo gerinimo mokymai | <ul style="list-style-type: none"> • Neatliekami vartotojų tyrimai dėl patirtos aptarnavimo kokybės. • Nėra klientų aptarnavimo standarto. • Nėra skundų knygos. |

Prekių (asortimento) strateginiai sprendimai. Pagrindinė šių strateginių sprendimų esmė – įmonė prekiauja kokybiška produkcija, kurią gauna iš patikimų tiekėjų. Manoma, kad aukšta prekių kokybė gali pritraukti daugiau pirkėjų į įmonę. Nors siekiama, kad būtų formuojamas ir palaikomas vartotojų poreikius tenkinantis asortimentas, tačiau pastebėta, kad neatliekami tyrimai: ar ir kaip keičiasi vartotojų poreikių tenkinimas dėl prekių asortimento. Laikui bėgant, poreikiai gali keistis, todėl prekių asortimentas į tai turi reaguoti.

Kainos (kainodaros) strateginiai sprendimai. Pagrindinė šių strateginių sprendimų esmė – vartotojai įsigyja aukštos kokybės prekę, tačiau už ją ir sumoka daugiau. Tai reiškia, kad prekių kokybė atitinka jų kainą ir atvirksčiai. Tokia situacija gali mažiau dominti mažas pajamas turinčius vartotojus. Pokalbių su logistikos darbuotojais metu paaiškėjo, kad pastaruoju metu nesiderama su tiekėjais dėl mažesnių tiekimo kainų. Tiekiamos prekės su žinomais prekės ženklais, todėl manoma, kad tiekimo kainos sumažinimo galimybė yra menka. Visgi tai vertėtų išbandyti, nes sumažinta tiekimo kaina sudaro sąlygas mažinti ir galutinę pardavimo kainą.

Vietos (paskirstymo) strateginiai sprendimai. Įmonėje naudojama tiesioginio paskirstymo strategija, pardavimo vietų (parduotuvių) įkūrimas strategiškai judriose vietose yra logiški sprendimai, norinti užtikrinti didesnę pirkėjų srautą, palaikyti su vartotojais grįžtamąjį ryšį. Visgi Tauragės miestas

nėra didelis, todėl dažnai atvejais konkuruojančios firmos būna įsikūrusios netoli viena nuo kitos. Tai be reikalo perdalina potencialių pirkėjų srautus, aštrina vietinę konkurencinę kovą.

Rėmimo strateginiai sprendimai. Naudojama traukimo strategija atitinka esamą situaciją, nes tokias strategijas paprastai naudoja visi mažmeninės prekybos taškai. Įmonės rėmimo priemonių kompleksas būtų pilnesnis, jeigu būtų išnaudojami viešieji ryšiai ir populiarinimo priemonės – nėra jokios informacinių pranešimų sklaidos Tauragės miesto spaudoje, kuri padėtų formuoti vietinės auditorijos nuomonę, neatliekamas renginių rėmimas, nevykdomi labdaros projektai.

Personalo strateginiai sprendimai. Pagrindinė šių strateginių sprendimų esmė – aukštos kompetencijos personalo komplektavimas ir išlaikymas. Visgi šiame strateginiame sprendime yra užprogramuotas tam tikras kritinis momentas – aukštos kompetencijos personalui pritraukti ir išlaikyti reikia didelio atlyginimo fondo, o konkurentai bando aktyviai pervilioti darbuotojus, nes trūksta Tauragės mieste kvalifikuotos darbo jėgos. Taigi kartais įmonė priversta didinti atlyginimus savo darbuotojams vien tam, kad juos išlaikytų. Tai didina UAB „Simeks“ išlaidų apimtį, be to, apsunkina darbuotojų atlyginimo fondo planavimo procesą.

Fizinio akivaizdumo strateginiai sprendimai. Pagrindinė šių strateginių sprendimų esmė – idealios fizinės aplinkos ir jos klimato kūrimas. Daug dėmesio formuojama vieningam ir patraukliam eksterjerui formuoti (žr. 4 pav.).



4 pav. UAB „Simeks“ parduotuvių eksterjero pavyzdžiai

Visgi išsiskirti iš konkurentų visumos yra sunku, nes taip strategiškai elgiasi visos rimtą fizinio akivaizdumo koncepciją plėtojančios įmonės.

Aptarnavimo strateginiai sprendimai. Pagrindinė šių strateginių sprendimų esmė – siekiama palaikyti kuo aukštesnę klientų aptarnavimo kokybę. Klientas turi išlikti patenkintas aptarnavimu, kad ir vėl norėtų į įmonę sugrįžti. UAB „Simeks“ stengiasi investuoti į aptarnaujančio personalo komunikabilumą ir aptarnavimo gerinimą. Visgi pastebėta, kad įmonėje nėra atliekami vartotojų

tyrimai dėl patirtos aptarnavimo kokybės. Todėl neišku, kiek esama aptarnavimo kokybė ir kultūra realiai tenkina vartotojus. Be to, įmonėje nėra klientų aptarnavimo standarto.

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Simeks“, naudodama ir derindama strateginius sprendimus pagal rinkodaros komplekso elementus, siekia pastiprinti visuminę rinkodaros strategiją. Visgi kai kurie identifikuoti trūkumai rodo, kad kartais per mažai orientuojamasi į konkurentų analogišką veiklą ir elgseną, todėl yra erdvės strateginių sprendimų tobulinimui.

4.2. Įmonės rinkodaros strategijai įtaką darančios aplinkos analizė

4.2.1. Išorinės (makro) aplinkos analizė ir vertinimas

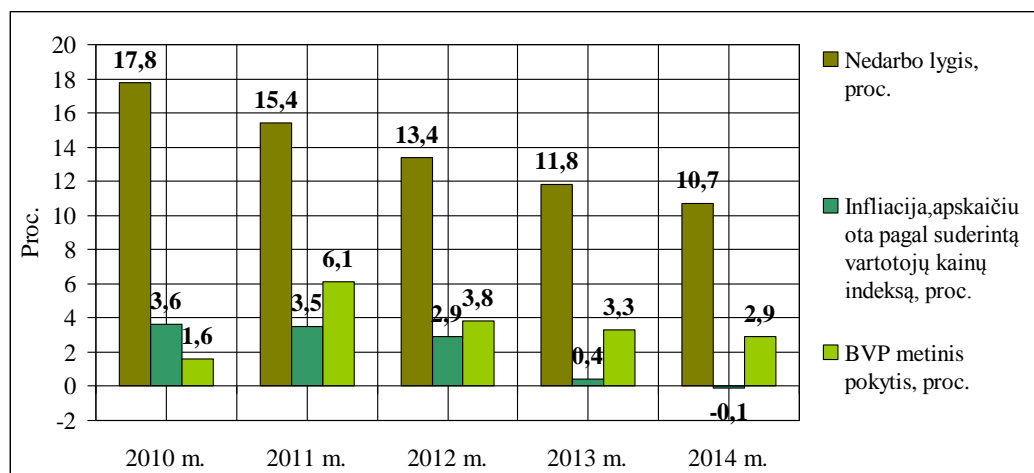
Atliekant išorinės (makro) aplinkos analizę, tikslinga pasitelkti dažnai mokslinėje praktikoje naudojamą metodą – **PEST analizę**, ją papildant ekologiniu veiksniumi (žr. 8 lent.). PEST analizės duomenimis, UAB „Simeks“ yra prisitaikiusi prie makro aplinkos, nes įmonė griežtai laikosi įstatymų, vertina ekonominės ir demografinės situacijos pokyčių įtaką savo veiklai, iš tiekėjų užsisako tik aplinkosaugos standartus atitinkančias prekes. Visgi reikia pabrėžti, kad pateikta analizė yra tik bendro pobūdžio, todėl ji detalizuojama, nagrinėjant kiekvieną makro aplinkos dimensiją atskirai.

8 lentelė. Išorinės (makro) aplinkos PEST analizė, papildyta ekologiniu veiksniumi (sudaryta darbo autorės)

| Aplinka | Pagrindinis veiksnys | Esama situacija | Vystymosi tendencijos | Pagrindimas |
|--|---------------------------------|---|---------------------------------------|--|
| <i>P – politinė-teisinė aplinka</i> | Valdymo forma | Valdymo forma yra demokratinė. | Valdymo forma išliks demokratinė. | Lietuvai būdinga konstitucinė demokratija su visuotiniuose rinkimuose renkamu valstybės prezidentu. Demokratinė valdymo forma yra paranki UAB „Simeks“ verslo plėtrai vykdyti. |
| | Įstatymai | Įstatymai griežtai reglamentuoja įmonių veiklą. | Situacija išliks nepakitusi. | UAB „Simeks“ griežtai laikosi nacionalinių įstatymų, savo veiklą grindžia skaidrumo, sąžiningumo, teisėtumo principais. |
| <i>E – ekonominė aplinka</i> | Ekonominė situacija | Ekonominė situacija šalyje gerėja. | Ekonominė situacija šalyje liks gera. | BVP apimtis didėja, gyventojų perkamoji galia pamažu auga. Tai paranku UAB „Simeks“, nes jos brangesnes prekes ir didesniais kiekiais gali įsigyti ekonomiškai stipresni gyventojai. |
| <i>S – socialinė / kultūrinė aplinka</i> | Demografinė situacija | Demografinė situacija prasta, nes mažėja gyventojų. | Gyventojų ir toliau mažės. | Gyventojų skaičiaus mažėjimas susijęs tiek su neigiamu gyventojų natūralia kaita, tiek su neigiamu migracijos saldo (daugiau žmonių emigruoja, negu imigruoja). Gyventojų mažėjimas - tai potencialių UAB „Simeks“ pirkėjų praradimas ir rinkos susitraukimas. |
| <i>T – technologinė aplinka</i> | Mokslinė - technologinė padėtis | ES kontekste įmonės per mažai investuoja į tyrimus ir technologijas. | Situacija išliks nepakitusi. | Verslo įmonių išlaidos mokslinių tyrimų ir eksperimentinei plėtrai didėja. Nors UAB „Simeks“ daug investuoja į materialines technologijas, tačiau ignoruoja elektroninės pažangos sprendimus. |
| <i>E- ekologinė aplinka</i> | Ekologinė atsakomybė | Reikalaujama iš įmonių mažesnės taršos, ekologinių standartų laikymosi. | Situacija dar griežtes. | UAB „Simeks“ vykdo mažmeninę prekybą, todėl jos veikla gamtos neteršia. Be to, prekės, kuriomis prekiauja įmonė, atitinka visus reikalaujamus ekologinius ir aplinkosauginius standartus. |

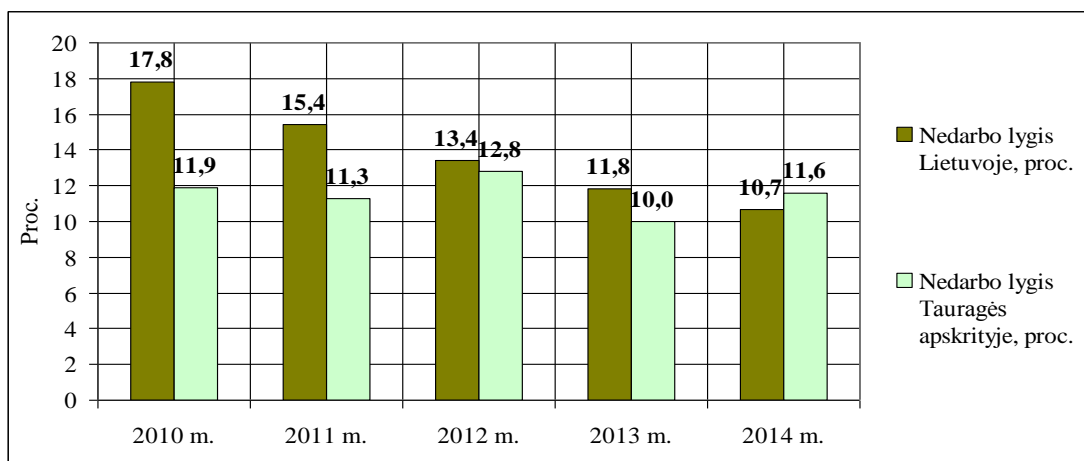
Ekonominės aplinkos analizė. Pagrindiniai makroekonominiai rodikliai yra nedarbo lygis, infliacija ir BVP metiniai pokyčiai. Analizuojant šių rodiklių dinamiką (žr. 5 pav.), matyti, kad

nedarbo lygis Lietuvoje nuosekliai mažėja – nuo 17,8 proc. 2010 metais iki 10,7 proc. 2014 metais. Vadinasi, daugiau žmonių įsidarbina ir gauna pajamų, kurias gali investuoti pirkdami prekes ir paslaugas. Infliacija, 2010 metais siekusi rekordinę 3,6 proc. ribą, 2014 metais pirmą kartą analizuojamu laikotarpiu buvo neigiama (-0,1 proc.). Tai reiškia, kad pasireiškė defliacija, t.y. vyko nežymus vidutinis kainų mažėjimas. Taigi vartotojai sąlyginai išleido mažesnes vidutines pinigų sumas pirkdami prekes ir paslaugas. BVP apimtis 2010-2014 metais nuolat augo, o 2014 metais šis rodiklis siekė 2,9 proc. Tai rodo, kad ekonominė padėtis šalyje gerėja.



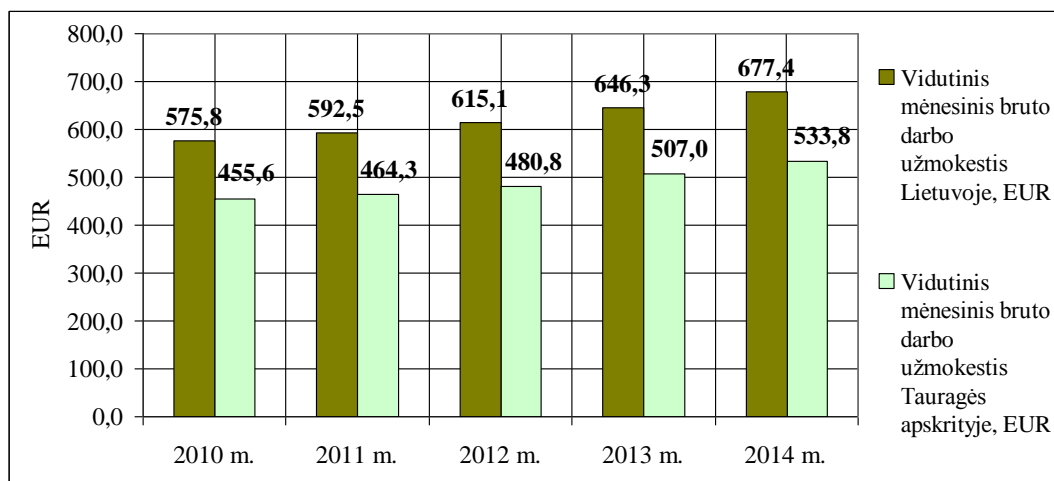
5 pav. Makroekonominių rodiklių Lietuvoje dinamika 2010-2014 m. (sudaryta autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2015)

Viena vertus, reikia manyti, kad dėl to gerėja ir gyventojų ekonominė padėtis, todėl jie gali jausti didesnę paklausą UAB „Simeks“ prekėms. Kita vertus, gera ekonominė padėtis skatina plėstis kitas įmones, kurtis naujiems ūkio subjektams, todėl tai gali paaštrinti konkurencinę situaciją srityje, kurioje komercinę veiklą vykdo UAB „Simeks“. Lyginant nedarbo lygį Lietuvoje ir Tauragės apskrityje (žr. 6 pav.), matyti, kad 2014 metais pirmą kartą nedarbo lygio rodiklis Tauragės apskrityje (11,6 proc.) viršijo analogišką rodiklį Lietuvoje (10,7 proc.). Jeigu Lietuvoje nedarbo lygis nuosekliai mažėja, tai Tauragės apskrityje šis rodiklis šiek tiek pablogėjo. Iš vienos pusės, didesnis bedarbių skaičius reiškia, kad UAB „Simeks“, vykdančiai nuoseklią plėtrą, gali būti lengviau susirasti naujų darbuotojų. Iš kitos pusės, tai nereiškia, kad esami bedarbiai yra kvalifikuoti ir tinkami analizuojamos įmonės veiklai.



6 pav. Nedarbo lygio dinamika Lietuvoje ir Tauragės apskrityje 2010-2014 m. (sudaryta autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2015)

Lyginant vidutinio mėnesinio bruto („į rankas“) darbo užmokesčio dydį Lietuvoje ir Tauragės apskrityje (žr. 7 pav.), nustatyta, kad analizuojamas rodiklis Lietuvoje visą laiką viršijo Tauragės apskrities rodiklį. Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis Tauragės apskrityje analizuojamu laikotarpiu sudarė apie 80 proc. analogiško užmokesčio Lietuvoje. Gera tendencija ta, kad tiek Lietuvoje, tiek Tauragės apskrityje vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis kasmet nuosekliai auga. Per 5 metus šis rodiklis Tauragės apskrityje padidėjo 17,2 proc., o Lietuvoje – 17,6 proc.

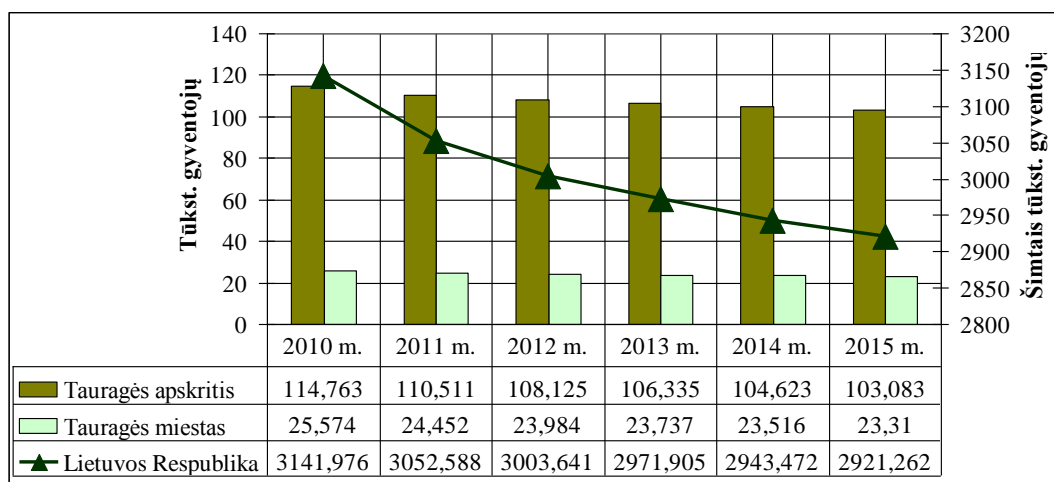


7 pav. Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio dinamika Lietuvoje ir Tauragės apskrityje 2010-2014 m. (sudaryta, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2015)

Didesnis darbo užmokesčio augimas rodo, kad auga gyventojų perkamoji galia, jie gali įsigyti daugiau ir brangesnių UAB „Simeks“ prekių. Visgi yra blogoji pusė – įmonė priversta didinti darbo užmokestį savo darbuotojams, atsižvelgdama į darbo rinkos tendencijas, o tai didina UAB „Simeks“ veiklos kaštus. UAB „Simeks“ gali gauti daugiau pajamų, išnaudodama didesnę vartotojų ekonominę

potencialą. Kita vertus, neišvengiamas ir kaštų augimas dėl brangstančios produkcijos, didėjančių atlyginimų, didesnių investicijų į konkurencinę kovą ir pan.

Socialinės – kultūrinės aplinkos analizė. Analizuojant demografines tendencijas, reikia iš esmės atsižvelgti į gyventojų skaičiaus pokyčius. UAB „Simeks“ prekes perka tiek Tauragės apskrities, tiek Tauragės miesto gyventojai, todėl minėtų geografinių vietovių duomenis tikslinga palyginti su analogišku Lietuvos rodikliu (žr. 8 pav.).



8 pav. Gyventojų skaičiaus kitimas Lietuvoje, Tauragės apskrityje ir mieste 2010-2015 m. pradžioje (sudaryta, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2015)

Tiek Lietuvoje, tiek Tauragės apskrityje ir mieste gyventojų skaičius nuosekliai mažėja. 2010-2015 metų pradžios duomenų analizė rodo, kad per šį laikotarpį gyventojų Lietuvoje sumažėjo 7 proc., Tauragės apskrityje – 10,2 proc., o Tauragės mieste – 8,9 proc. Taigi gyventojų mažėjimo tendencijos tiek Tauragės apskrityje, tiek Tauragės mieste yra šiek tiek didesnės negu Lietuvoje. Mažėjantis gyventojų, tai reiškia ir potencialių vartotojų, skaičius UAB „Simeks“ tikslinėse rinkose – Tauragės apskrityje ir mieste – yra tam tikra prasme problemiškas reiškinys. Mažėjant gyventojų skaičiui, mažėja tiek potencialių vartotojų apimtis, tiek naujų darbuotojų pasiūla. Kita vertus, gyventojų mažėjimas (ypač Tauragės mieste) dar nėra toks didelis, kad keltų itin didelį susirūpinimą. Vartotojų poreikiai, skoniai tiek visoje Lietuvoje, tiek Tauragės apskrityje ir mieste praktiškai niekuo nesiskiria. Galbūt Tauragės apskrities ir miesto bendruomenė yra konservatyvesnė, lyginant su didžiausiais Lietuvos miestais, sunkiau priima naujoves. Inovacijoms yra imlesni jaunesnio amžiaus gyventojai. Nemažai jų iš Tauragės išvyksta studijuoti į didžiuosius miestus ir ten dažnai pasilieka. Taigi UAB „Simeks“, pateikdama rinkai naujoviškas prekes, stengiasi gerai įsigilinti į vartotojų poreikius, skonius, lūkesčius ir įvertinti jų inovacijų tolerancijos lygį, kad naujovė pasiteisintų rinkoje.

Politinės – teisinės aplinkos analizė. Šiuo metu politinė situacija Lietuvoje yra stabili, todėl UAB „Simeks“ paprasčiau atlikti savo verslo prognozes, kurias sunkiau daryti, esant politiniam

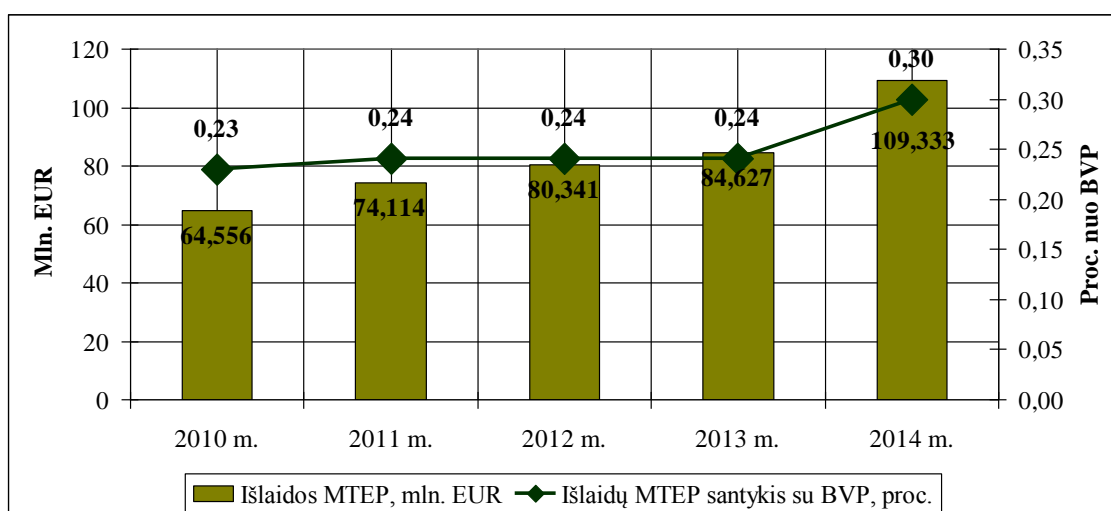
neapibrėžtumui. UAB „Simeks“, kaip ūkio subjektui, privalu laikytis nacionalinių įstatymų. Pagrindiniai įstatymai, reglamentuojantys UAB „Simeks“ veiklą, parodyti 9 lentelėje.

9 lentelė. Pagrindiniai įstatymai, reglamentuojantys UAB „Simeks“ veiklą (sudaryta darbo autorės)

| Nr. | Įstatymo pavadinimas | Reglamentavimo sritis |
|-----|---|---|
| 1. | LR akcinių bendrovių įstatymas | Uždarytųjų akcinių bendrovių veikla. |
| 2. | LR reklamos įstatymas | Reklamos reglamentavimo sritys ir objektai. |
| 3. | Konkurencijos įstatymas | Sąžiningo konkuravimo sąlygos. |
| 4. | Įmonių bankroto įstatymas | Įmonės bankroto procedūros. |
| 5. | Buhalterinės apskaitos pagrindų įstatymas | Buhalterinės apskaitos tvarkymas. |
| 6. | Vartotojų teisių gynimo įstatymas | Vartotojų teisių gynimas. |
| 7. | Produktų saugos įstatymas | Valstybinis produktų saugos reguliavimas, valstybinės saugos ekspertizė, produktų saugos kontrolės pagrindai. |

UAB „Simeks“ siekia savo verslą grįsti sąžininga ir etiška veikla, griežtu įstatymų laikymusi. Įmonės atliekama veikla teisiniu požiūriu yra skaidri ir teisėta. Planuodama strateginę rinkodaros veiklą bendrovė siekia būtinai atsižvelgti į esamas teisės normas. UAB „Simeks“ prekiauja ne maisto produktais, kurie atitinka visus saugos reikalavimus.

Technologinės aplinkos analizė. Apie technologinės aplinkos pokyčių tendencijas galima spręsti iš to, kaip verslo subjektai investuoja į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę (socialinę, kultūrinę) plėtrą (MTEP). *Mokslo ir studijų įstatyme* nurodoma, kad MTEP – tai „sisteminė kūrybinė gamtos, žmogaus, kultūros ir visuomenės pažinimo veikla ir jo rezultatų panaudojimas“ (Žin., 2009, Nr. 54-2140). Statistiniai duomenys apie verslo sektoriaus išlaidas, skirtas MTEP Lietuvoje, 2010-2014 metais pateikiami 9 paveiksle.



9 pav. Verslo sektoriaus išlaidų, skirtų MTEP Lietuvoje, dinamika 2010-2014 m., proc. (sudaryta, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2015)

Kaip matyti, verslo įmonės vis daugiau investuoja į MTEP. 2014 metais išlaidų MTEP santykis su BVP siekė 0,30 proc. ir tai yra geriausias rezultatas analizuojamu laikotarpiu. Kiekybiniu požiūriu išlaidų MTEP apimtys taip pat augo – nuo 64,556 mln. EUR 2010 metais iki 109,333 mln. EUR 2014

metais. Šis augimas sudarė 69,4 proc. Atrodo, kad technologinės pažangos siekimo aplinkoje į naujas technologijas turėtų aktyviai investuoti ir UAB „Simeks“.

Visgi šiam teiginiui galima pritrati tik iš dalies. Įmonė daug investuoja į materialinius išteklius (pastatus, modernią prekybos įrangą ir įrengimus), tačiau per mažai dėmesio skirai elektroninėms naujovėms. UAB „Simeks“ nesidomi elektroninės prekybos vystymo perspektyvomis. Ką jau besakyti apie tai, kad ši kompanija neturi savo interneto svetainės. Todėl technologinės (ypač elektroninės) pažangos srityje UAB „Simeks“ turi erdvės plėtrai.

Ekologinės aplinkos analizė. Dabartiniu metu vis daugiau dėmesio skiriama taršos mažinimui, aplinkos apsaugai ir įmonių ekologinės atsakomybės laikymuisi. UAB „Simeks“ vykdoma veikla – statybinių medžiagų, namų dekoravimo priemonių, santechnikos gaminių, šildymo sistemų mažmeninė prekyba – nėra gamybinė veikla, kuri labiausiai teršia aplinką. Taigi ekologiniu požiūriu įmonė nedaro ypatingos žalos aplinkai. Be to, firma užsisako iš tiekėjų tik tas prekes, kurios atitinka visus reikiamus ekologinius ir aplinkosaugos standartus. Kita vertus, UAB „Simeks“ savęs nepozicionuoja, kaip ekologinės ar socialinės atsakomybės siekiančios įmonės.

UAB „Simeks“ ekspertų vertinimui buvo pateiktas **makro aplinkos veiksnių įtakos UAB „Simeks“ rinkodaros strategijoms kriterijus** (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Makro aplinkos veiksnių įtaka UAB „Simeks“ rinkodaros strategijoms (sudaryta, remiantis ekspertiniu vertinimu)

| Rinkodaros strategijos | Makro aplinkos dimensijos | | | | |
|--|---------------------------|-------------------------------|----------------------------|----------------------|-------------------|
| | Ekonominė aplinka | Socialinė - kultūrinė aplinka | Politinė - teisinė aplinka | Technologinė aplinka | Ekologinė aplinka |
| Puolimo strategija | +* | +/- | +/- | +/- | - |
| Lyderiavimo strategija | + | +/- | +/- | + | - |
| Augimo strategija | + | +/- | +/- | + | - |
| Prekės ženklo pozicijos stiprinimo strategija | + | +/- | +/- | +/- | - |
| Strateginiai sprendimai pagal rinkodaros komplekso elementus | + | +/- | +/- | +/- | - |

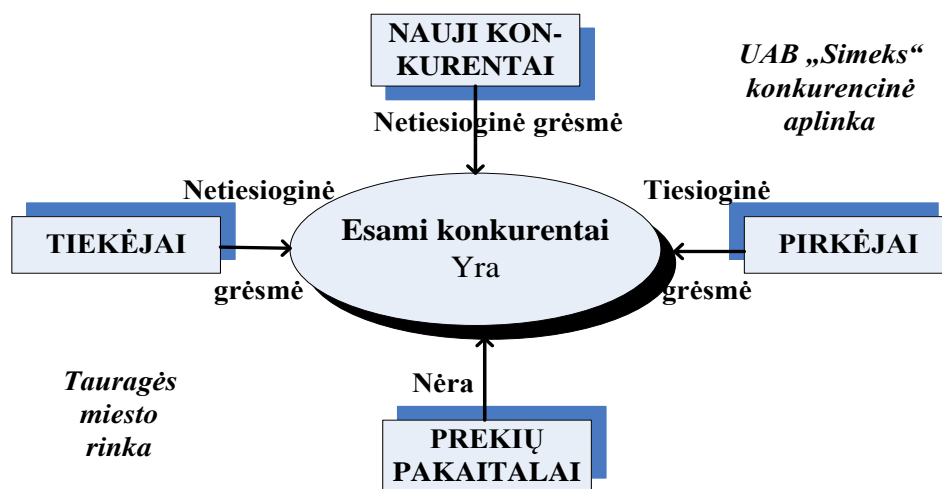
* Pastaba: + (makro aplinkos veiksnio įtaka strategijai didelė), +/- (įtaka nei didelė, nei maža), - (įtaka nedidelė)

Atlikus ekspertinį vertinimą, nustatyta, kad UAB „Simeks“ atstovaujantys subjektai mano, kad visoms įmonės rinkodaros strategijoms didelę įtaką daro ekonominė aplinka. Socialinės – kultūrinės aplinkos ir politinės – teisinės aplinkos įtakos stiprumas yra vidutinis, t.y. nei didelis, nei mažas. Panašiai galima teigti ir apie technologinę aplinką, išskyrus augimo strategiją. Šiai strategijai technologinė aplinka daro didelį poveikį. Ekspertai laikėsi nuomonės, kad UAB „Simeks“ augimo potencialui išlaikyti reikia modernių technologinių sprendimų paieškos ir diegimo. Ekologinės aplinkos įtaka visoms UAB „Simeks“ rinkodaros strategijoms yra silpna, ir tai nestebina, atsižvelgiant

į įmonės veiklos pobūdį (mažmeninę prekybą). Makro aplinkos pokyčiams UAB „Simeks“ tiesiogiai daryti įtakos negali, todėl siekia prie jų prisitaikyti.

4.2.2. Konkurencinės (rinkos struktūros) aplinkos analizė ir vertinimas

Analizuojant konkurencinės aplinkos struktūrą, dažnai konkurencingumą veikiančius veiksnius siekiama įvertinti, pasitelkiant *Porter penkių konkurencinių jėgų modelį* (Porter, 1990). UAB „Simeks“ konkurencinės aplinkos įvertinimas pagal minėtą modelį parodytas 10 paveiksle.



10 pav. UAB „Simeks“ konkurencinės aplinkos veiksnių tyrimas (adaptuota autorės, remiantis Porter (1990) modeliu)

Tauragės miesto rinkoje yra UAB „Simeks“ konkurentų, vykdančių tą pačią veiklą, t.y. atliekančių statybinių medžiagų, namų dekoravimo priemonių, santechnikos gaminių, šildymo sistemų mažmeninę prekybą. Pagrindinės tokios konkuruojančios įmonės yra prekybos tinklai „Senukai“, „Makveža“ ir O. Andriuškienės IĮ „Vinita plus“. Naujų konkurentų atsiradimo grėsmė yra netiesioginė, nes Tauragės miesto rinka yra užpildyta konkurentų. Įeiti į rinką yra sunku ir daug kainuoja. Pirkėjai įmonei „Simeks“ kelia tiesioginę grėsmę, nes gali rinktis analogiškas prekes iš kitų prekybos tinklų. Todėl ši įmonė vartotojams turi siūlėti konkurencingas prekes už palankią kainą. Prekių pakaitalų statybinėms medžiagoms, namų dekoravimo priemonėms, santechnikos gaminimas, šildymo sistemoms nėra. Tiekėjai kelia netiesioginę grėsmę dėl to, kad UAB „Simeks“ turi daug patikimų tiekėjų, todėl sumažina riziką priklausyti nuo vieno dominuojančio tiekėjo.





Analizuojant Tauragės miesto rinkos subjektus, reikia detaliau išnagrinėti konkurentus, tiekėjus ir vartotojus (pirkėjus). Kadangi UAB „Simeks“ tarpininkų paslaugomis nesinaudoja, tai šio rinkos subjekto analizuoti nereikia.

Konkurentų analizė. UAB „Simeks“ konkurentai yra tos firmos, kurios aptarnauja tuo pačius vartotojus (rinkos segmentus) tikslinėje Tauragės m. rinkoje. Kaip minėta, rimčiausi konkurentai yra:

- *O. Andriuškienės IĮ „Vinita plus“*. Įmonė įsikūrė 1994 m. Bendrovė vykdo didmeninę ir mažmeninę prekybą ūkinėmis ir statybinėmis medžiagomis Tauragėje. Įmonė įsikūrusi adresu Tilžės pl. 3, Tauragės mieste.
- *UAB „Senukai“*. Šio prekybos tinklo parduotuvė yra įsikūrusi I. Alijošienės prekybinės komercinės firmos AGAVA prekybos centro patalpose adresu Gedimino g. 44, Tauragės mieste. Įmonė prekiauja statybinėmis ir interjero apdailos medžiagomis, santchnikos prekėmis, prekėmis sodui ir daržui ir kt.
- *UAB „Makveža“ (prekybos tinklas „Moki-Veži“)*. Tinklo parduotuvė įsikūrusi adresu Gedimino g. 56, Tauragės mieste. Įmonė prekiauja prekėmis apdailai, statybai, šildymui, sodui.

UAB „Simeks“ ir pagrindinių konkurentų palyginimas pateiktas 11 lentelėje.

11 lentelė. UAB „Simeks“ ir konkurentų palyginimas (sudaryta pagal ekspertinį vertinimą)

| Vertinimo kriterijai | „Simeks“ | „Vinita plus“ | „Makveža“ | „Senukai“ |
|---|---|--|---|---|
| |  |  |  |  |
| Veiklos patirtis | √ | √ | √ | √ |
| Aukšta darbuotojų kvalifikacija | √ | | | |
| Platus asortimentas | | √ | √ | √ |
| Patraukli kaina | √ | | √ | √ |
| Gera prekių kokybė | √ | √ | √ | √ |
| Patikimi tiekėjai | √ | √ | √ | √ |
| Geras įvaizdis rinkoje | √ | | | |
| Aktyvus rėmimas | | | √ | √ |
| Didelis finansinis potencialas | | | √ | √ |
| Daug lojalių pirkėjų | √ | | | |
| Geros galimybės vartotojams pasiekti įmonę | √ | | | |
| Parduotuvių skaičius Tauragės mieste ar rajone | 2 (+ sandėlys) | 1 | 1 | 1 |
| | √ | | | |
| Konkurencinių pranašumų kiekis | 9 | 4 | 7 | 7 |
| Rinkos dydis Tauragės mieste (ekspertų vertinimu) | 40 proc. | 30 | 15 proc. | 15 proc. |
| Tauragės m. rinkos plėtros stadija | Augimo stadija | Brandos stadija | Brandos rinka | Brandos stadija |

Remiantis pateiktais duomenimis, galima teigti, kad UAB „Simeks“ turi daugiausia konkurencinių pranašumų (viso 9). Pagrindiniai šios bendrovės privalumai yra aukšta darbuotojų kvalifikacija, geras įvaizdis rinkoje, daug lojalių pirkėjų, yra 2 parduotuvės ir sandėlis Tauragės mieste, todėl sudarytos geros galimybės vartotojams pasiekti įmonę. Kai kuriose konkurencinėse pozicijose UAB „Simeks“ nusileidžia savo konkurentams. Pavyzdžiui, UAB „Makveža“ ir UAB „Senukai“ pasižymi aktyvesniu rėmimu. UAB „Makveža“, UAB „Senukai“ ir IĮ „Vinita plus“ asortimentas yra platesnis, nes šios įmonės orientuojasi į kai kurių prekių (pvz., buitinės technikos, ūkinių prekių ir kt.) pardavimą, kurio UAB „Simeks“ nevykdo. UAB „Makveža“ ir UAB „Senukai“ pasižymi didesniu finansiniu potencialu, nes priklauso prekybos tinklams, išsidėsčiusiems visoje

Lietuvoje. Kita vertus, tai iš dalies yra ir minėtų firmų trūkumas, nes jos nelaiko Tauragės miesto rinkos prioritete, kokia ji yra UAB „Simeks“. Dėka to, kad ši įmonė seniausiai (kartu su IĮ „Vinita plus“) vykdo veiklą būtent Tauragės mieste, turi didžiausią vietinių parduotuvių tinklą, yra užsitarnavusi vartotojų lojalumą, šiai kompanijai suteikia geras konkurencines pozicijas. Kaip minėta, kovoje su konkurentais UAB „Simeks“ naudoja rinkos lyderio ir puolimo strategijas. Kol kas šių strategijų taikymas pasiteisina, nes užimama rinkos dalis Tauragės mieste (apie 40 proc.) preliminariai yra didžiausia.

Tiekėjų analizė. UAB „Simeks“ tiekėjai – tai firmos, kurios tiekia šiai įmonei statybines medžiagas, namų dekoravimo priemones, santechnikos gaminius, šildymo sistemas ir kitus gaminius, atstovaujančius žinomus prekinius ženklus, pasižyminčius aukšta kokybe ir saugumu, atitinkančius ekologinius ir aplinkosauginius reikalavimus. Kadangi įmonės tiekėjų ratas yra platus (galima priskaičiuoti apie 20 pozicijų), tai išskirti vieno dominuojančio tiekėjo neįmanoma. UAB „Simeks“ tiekėjų pasirinkimo motyvai paprastai būna šie: 1) tiekėjo patikimumas; 2) tiekėjo prekių kokybė; 3) tiekimo kaina; 4) tiekimo sąlygos ir jų laikymasis; 5) galimybės įgyti tiekėjo lojalumą – ilgalaikių santykių perspektyvos; 6) tiekėjo atstovaujimų prekių ženklų žinomumas. Sudarydama sutartis su daugeliu tiekėjų UAB „Simeks“ apsidraudžia nuo priklausomybės nuo vieno tiekėjo, todėl vienos tiekimo grandinės sutrikimai gali būti greitai kompensuojami kito tiekėjo tiekimo grandine. Galima teigti, kad tiekėjai yra patikimi UAB „Simeks“ verslo partneriai, kurie sudaro sąlygas palaikyti abipusiškai naudingus komercinius santykius ir iš jų gauti ekonominės naudos.

Vartotojų analizė. UAB „Simeks“ klientai yra mažmeniniai prekybininkai, smulkios statybos, remonto ir kt. įmonės, pavieniai galutiniai vartotojai (jų daugiausiai). Apibūdinant UAB „Simeks“ vartotojus, galima juos segmentuoti pagal tam tikras savybes:

- *Pagal geografinį kriterijų* – tai ūkio subjektai ir gyventojai, veikiantys / gyvenantys Tauragės mieste ar apskrityje.
- *Pagal vartotojo lytį* – tai dažniausiai vyrai, bet pasitaiko ir moterų.
- *Pagal pajamų lygį* – tai dažniausiai didesnes nei vidutines pajamas gaunantys vartotojai.
- *Pagal vartotojo lūkesčius* – tai aukštą prekių kokybę, patikimumą, prekių ženklų žinomumą vertinantys klientai, kurie tikisi lūkesčius patenkinti, pirkdami UAB „Simeks“ prekes.
- *Pagal lojalumo lygį* – tai tiek lojalūs (jų daugiau), tiek atsitiktiniai vartotojai.
- *Pagal prekybininko tipą* – tai mažmeniniai prekybininkai, kurie įsigyja UAB „Simeks“ prekes ir įtraukia jas į savo asortimentą. Užsidėdami antkainį šie ūkio subjektai bando gauti komercinės naudos. Visgi mažmeninių prekybininkų įsigyjamos produkcijos mastai nėra dideli, nes jiems labiau apsimoka pirkti prekes urmu iš didmeninių bendrovių. Nebent mažmenininkus gali sudominti UAB „Simeks“ prekių palankesnė kaina ar retesnės prekės.

- *Pagal įmonių veiklos pobūdį* – tai smulkios statybos, remonto, santechnikos ir pan. įmonės, kurių veikla susijusi su statybos, namų dekoravimo, santechnikos rengimo, šildymo sistemų diegimo ir panašių paslaugų teikimu. Stambesnės įmonės paprastai prekes užsisako iš didmenininkų palankesnėmis kainomis, nes perka didesniais kiekiais, tačiau smulkesnės įmonės, veikiančios vietinėje rinkoje, perka ir UAB „Simeks“ parduodamas prekes.

Į vartotojų elgsenos stimuliavimą labiausiai yra orientuota UAB „Simeks“ naudojama prekės ženklo pozicijos stiprinimo strategija, o taip pat strateginiai sprendimai pagal įvairius rinkodaros komplekso elementus. UAB „Simeks“ ekspertų vertinimui buvo pateiktas **konkurencinės aplinkos veiksnių įtakos UAB „Simeks“ rinkodaros strategijoms kriterijus** (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Konkurencinės aplinkos veiksnių įtaka UAB „Simeks“ rinkodaros strategijoms (sudaryta, remiantis ekspertiniu vertinimu)

| Rinkodaros strategijos | Konkurencinės aplinkos veiksniai | | |
|--|----------------------------------|---------------|-----------------|
| | Konku- rentai | Tiekė- jai | Varto- tojai |
| Puolimo strategija | + | - | - |
| Lyderiavimo strategija | + | +/- | + |
| Augimo strategija | + | + | + |
| Prekės ženklo pozicijos stiprinimo strategija | +/- | +/- | + |
| Strateginiai sprendimai pagal rinkodaros komplekso elementus | + | +/- | + |

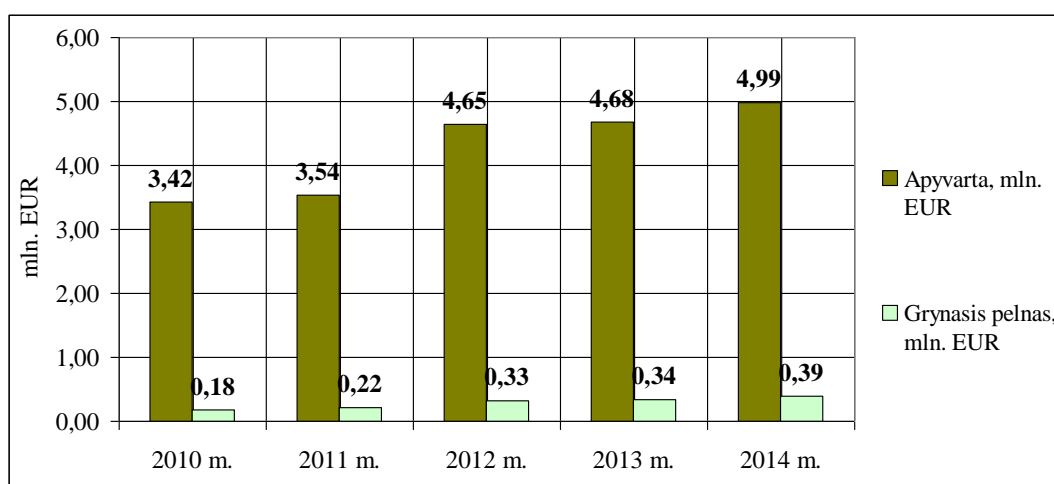
* Pastaba: + (makro aplinkos veiksnio įtaka strategijai didelė), +/- (įtaka nei didelė, nei maža), - (įtaka nedidelė)

Iš lentelės duomenų matyti, kad puolimo strategijai didžiausią poveikį daro konkurentai. Tai logiška, nes šios strategijos paskirtis – atakuoti konkuruojančias firmas ir joms daryti spaudimą. Lyderiavimo strategijai didžiausią įtaką daro konkurentai ir vartotojai. UAB „Simeks“, kaip lyderiaujanti įmonė Tauragės mieste, žengia visų konkurentų priekyje ir siekia efektyviai patenkinti vartotojų poreikius, kadangi jie yra vienintelė rinkos dalyvių grupė, kuri generuoja pajamas šiai prekybinei bendrovei. Augimo strategijai įgyvendinimui reikia palaikyti gerus santykius su tiekėjais, užsitikrinti vartotojų lojalumą ir reaguoti į konkurentų veiksmus. Todėl šie visi rinkos dalyviai daro didelę įtaką augimo strategijai. Prekės ženklo pozicijos stiprinimo strategijai didžiausią įtaką daro vartotojai, kadangi jie vertina žinomus prekinis ženklus ir renkasi patikimą firminį ženklą turinčias bendroves. Strateginiam sprendimams pagal rinkodaros komplekso elementus didžiausią įtaką daro konkurentai ir vartotojai. Tarp konkurentų vyksta strateginė ir taktinė kova dėl kiekvieno vartotojo, todėl būtina nuolat reaguoti į konkuruojančių firmų veiksmus ir adaptuoti strateginius sprendimus pagal situaciją. Pažymėtina, kad UAB „Simeks“ yra Tauragės miesto rinkos lyderė. Tai rodo, kad ji yra gerai įsisavinusi šią rinką, puikiai suvokia jos struktūrą ir ypatumus. Darydama spaudimą konkurentams, palaikydama ilgalaikius santykius su tiekėjais ir vartotojais įmonė siekia užsitikrinti augimą ir įgyvendinti nuoseklią verslo plėtrą.

4.2.3. Vidinės (išteklų) aplinkos analizė ir vertinimas

Kaip išsiaiškinta teorinėje dalyje, pagrindinės išteklių rūšys yra materialieji, nematerialieji ir žmogiškieji ištekliai. Taigi šiuos išteklius ir reikėtų analizuoti UAB „Simeks“ pavyzdžiu.

Materialiųjų išteklių analizė. Pagrindiniai UAB „Simeks“ materialieji ištekliai yra finansiniai ir fiziniai ištekliai. Apie finansinius išteklius galima spręsti iš įmonės prekių apyvartos ir grynojo pelno rodiklių (žr. 11 pav.). Kaip matyti, įmonės prekių apyvarta nuolat didėja – nuo 3,42 mln. EUR. 2010 metais iki 4,99 mln. EUR. 2014 metais. Šis padidėjimas sudarė 45,9 proc. Labiausiai apyvarta išaugo 2012 metais, kai buvo atidaryta nauja UAB „Simeks“ parduotuvė. Įmonė ne tik sugeba didinti apyvartą, bet ir dirbti pelningai. Per analizuojamą laikotarpį grynasis pelnas nuosekliai augo ir 2014 metais pasiekė didžiausią, t.y. 0,39 mln. EUR sumą. Per 5 metus grynasis pelnas išaugo daugiau nei 2 kartus. Taigi UAB „Simeks“ finansinis potencialas stiprėja, o tai leidžia investuoti daugiau finansinių lėšų į rinkos lyderio stiprinimo poziciją ir augimą, verslo plėtrą.



11 pav. UAB „Simeks“ prekių apyvartos ir grynojo pelno rodiklių dinamika 2010-2014 m., mln. EUR. (sudaryta, remiantis įmonės vidiniais duomenimis, 2015)

Fiziniai ištekliai – tai UAB „Simeks“ turimi pastatai (parduotuvės), įrengimai ir įranga, transporto priemonės. Kaip minėta, įmonė turi dvi parduotuves ir sandėlį, kurių vienoje yra įsikūrusi ir kompanijos administracija (antrame aukšte). Bendras parduotuvių plotas – apie 2,5 tūkst. kv. m. Parduotuves pastatė švedų koncernas „Borga“, kuris pastatams statyti naudoja lengvas plieno konstrukcijas. Visa įranga ir įrengimai, įrengti parduotuvėse, yra šiuolaikiški ir modernūs. Jie naudojami prekybinei veiklai atlikti, todėl sukuria pridėtinę vertę. 2015 metais įmonė turėjo 8 automobilius (tarnybinius ir naudojamus logistikoje). Galima teigti, kad įmonė disponuoja pakankamais fiziniiais ištekliais, reikalingais vykdyti sėkmingą prekybinę veiklą.

Nematerialiųjų išteklių analizė. Pagrindiniai UAB „Simeks“ nematerialieji ištekliai yra įmonės įvaizdis rinkoje, organizacinė valdymo struktūra, įmonės valdymo kokybė, organizacinė kultūra. Jau minėta, kad UAB „Simeks“ pasižymi geru įvaizdžiu rinkoje. Tai yra kompanijos stiprybė, kuri išskiria

ją iš konkurentų. Geras įvaizdis susiklostė per kelis dešimtmečius, per kuriuos įmonė įsitvirtino Tauragės mieste ir pamažu jame plėtėsi. Įmonėje naudojama funkcinė organizacinė valdymo struktūra (žr. 9 priedą). Taikant šią struktūrą, įmonė skirstoma į padalinius – Personalo, Pardavimų ir rinkodaros, Logistikos ir tiekimo, Finansų. Kiekvienas skyrius turi savo vadovą, kurio darbuotojai šiam vadovui yra tiesiogiai pavaldūs. Skyrių vadovai pavaldūs generaliniam direktoriui ir jo pavaduotojui. Už atskirų funkcijų vykdymą bendrovėje yra atsakingi skyrių vadovai. Taip susidaro sąlygos veiksmingai pasidalyti valdymo darbus, nes kiekvienas vadovas specializuojasi specifinėje srityje ir visiškai atsako, kaip yra vykdomos tos srities funkcijos (pvz., personalo darbo organizavimas, pardavimų organizavimas ir rinkodaros veiklos vykdymas, logistikos organizavimas ir tiekimas, finansų valdymas). Įmonės valdymo kokybę galima laikyti aukšta, nes:

- Vadovai turi pakankamą valdymo patirtį. Šios įmonės valdyme dirba jau daugelį metų.
- Vadovai nuolat gilina savo valdymo žinias, gerina kompetenciją ir tobulina profesinius įgūdžius, nes dalyvauja atitinkamo profilio kursuose, seminaruose, konferencijose, vidiniuose ir išoriniuose mokymuose. Visa tai leidžia kokybiškiau valdyti.
- Vadovai yra funkcinų sričių specialistai, todėl gerai išmano, kaip valdyti specifines funkcinės srities – tokias, kaip personalas, pardavimai, rinkodara, tiekimas, logistika, finansai ir pan.

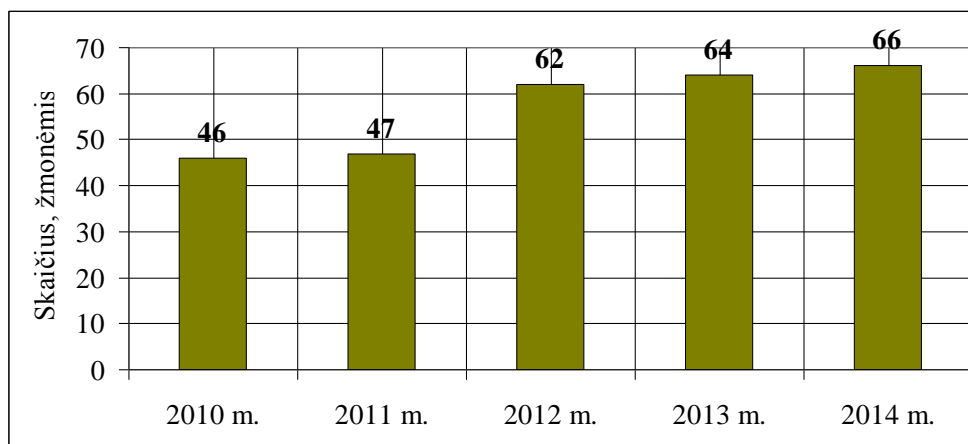
Organizacinė kultūra įmonėje yra gera. Per ją kuriamas teigiamas psichologinis klimatas, motyvuojantis darbuotojus dirbti geriau. Darbuotojai laikosi organizacinės kultūros principų:

- Darbuotojų komanda: grupė žmonių, kurie turi bendrus tikslus, dirba kartu, kad juos pasiektų, pasitiki vienas kitu ir gerbia vienas kitą.
- Daug dėmesio skiriama darbuotojų mokymui ir tobulinimui. Darbuotojai skatinami dalyvauti mokymuose ir tobulinimo projektuose.
- Kuriamas motyvuojanti darbo atmosfera.

Galima teigti, kad įmonė disponuoja nematerialiaisiais ištekliais, kuriuos galima įvardinti, kaip reikšmingus konkurencinio pranašumo šaltinius. Šių pranašumų konkurentai negali nukopijuoti (pvz., įvaizdžio), todėl tai stiprina UAB „Simeks“ konkurencinį potencialą rinkoje.

Žmogiškųjų išteklių analizė. Analizuojant UAB „Simeks“ žmogiškuosius išteklius, reikia atkreipti dėmesį į įmonės darbuotojų dinamiką (kiekybiniu ir kokybiniu požiūriu), įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo politiką. 2014 metais įmonėje ir jos parduotuvėse dirbo 66 darbuotojai (žr. 12 pav.). Per penkerių metų laikotarpį darbuotojų padaugėjo 43,4 proc. Ryškiausiai darbuotojų skaičius didėjo 2012 metais, nes buvo atidaryta nauja parduotuvė. Personalo augimas kiekybiniu požiūriu byloja apie įmonės augimą ir plėtrą, nes augimui užtikrinti ir siekiant išplėsti pardavimų tinklą, reikia įdarbinti daugiau darbuotojų. Darbuotojų kokybinė sudėtis taip pat gerėja, nes, kaip minėta, jie nuolat dalyvauja

seminaruose ir vidiniuose mokymuose, kur gerinama kvalifikacija, kompetencija, gebėjimai ir žinios. 2014 metais UAB „Simeks“ darbuotojų mokymams ir tobulinimui skyrė 18 tūkst. EUR.



12 pav. UAB „Simeks“ darbuotojų skaičiaus dinamika 2010-2014 m. (sudaryta, remiantis įmonės vidiniais duomenimis, 2015)

Žmogiškieji ištekliai – tai žmogiškųjų išteklių valdymo politikos objektas (žr. 13 lent.). Įmonėje į personalą žiūrima, kaip ypatinguosius žmogiškuosius išteklius, kurie yra konkurencinio pranašumo šaltinis. UAB „Simeks“ siekia sutelkti žmogiškuosius išteklius ilgalaikiams tikslams pasiekti, stengiasi motyvuoti, skatinti ir palaikyti tokius žmogiškųjų išteklių santykius įmonėje, kurie darytų įtaką kuo efektyvesniam darbui. Galima teigti, kad įmonėje vyrauja modernus ir šiuolaikiškas požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą.

13 lentelė. UAB „Simeks“ žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ypatumai (sudaryta, remiantis įmonės vidiniais duomenimis, ekspertiniu vertinimu ir stebėjimu)

| Kriterijus | Apibūdinimas |
|-------------------------------------|--|
| Personalas | Tai ypatingi žmogiškieji ištekliai, kuriantys konkurencinį pranašumą įmonėje. |
| Žmogiškųjų išteklių valdymas | Žmogiškųjų išteklių sutelkimo procesas įmonės ilgalaikiams tikslams pasiekti. |
| Esminis veiklos objektas | Pelnas + lojalūs ir patenkinti darbuotojai. |
| Žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas | Palaikyti tokius žmogiškųjų išteklių santykius įmonėje ir užtikrinti tokią gerovę, kuri darytų įtaką kuo efektyvesniam darbui. |
| Karjera | Iš anksto planuojamas dalykas. |
| Mokymas | Nuolatinis procesas, nes žmogiškųjų išteklių kompetencija, kvalifikacija, įgūdžiai ir žinios yra tie aspektai, kurių konkurentai negali nukopijuoti. |
| Skatinimas | Orientuotas į teigiamą motyvavimą. |

Galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai išgyvena kiekybinę ir kokybinę plėtrą. Tai yra įmonės augimo strategijos taikymo pasekmė ir rinkos dalies didinimo rezultatas. UAB „Simeks“ ekspertų vertinimui buvo pateiktas **vidinės aplinkos veiksnių įtakos UAB „Simeks“ rinkodaros strategijoms kriterijus** (žr. 14 lent.).

14 lentelė. Vidinės aplinkos veiksnių įtaka UAB „Simeks“ rinkodaros strategijoms (sudaryta, remiantis ekspertiniu vertinimu)

| Rinkodaros strategijos | Vidinės aplinkos veiksniai | | |
|--|----------------------------|--------------------------|-----------------------|
| | Materialieji ištekliai | Nematerialieji ištekliai | Žmogiškieji ištekliai |
| Puolimo strategija | +/- | + | +/- |
| Lyderiavimo strategija | + | + | + |
| Augimo strategija | + | + | + |
| Prekės ženklo pozicijos stiprinimo strategija | - | + | +/- |
| Strateginiai sprendimai pagal rinkodaros komplekso elementus | +/- | + | + |

* Pastaba: + (makro aplinkos veiksnio įtaka strategijai didelė), +/- (įtaka nei didelė, nei maža), - (įtaka nedidelė)

Iš lentelės duomenų matyti, kad puolimo strategijai didžiausią įtaką daro nematerialieji ištekliai. Ekspertai laikėsi nuomonės, kad puolimas – tai konkuravimo veiksmas, o svarbiausi konkurenciniai pranašumai būtent ir yra nematerialieji ištekliai. Lyderiavimo ir augimo strategijų įgyvendinimas – tai ta erdvė, kuriai reikia bendro materialųjų, nematerialųjų ir žmogiškųjų išteklių derinio, kad būtų pasiektas maksimaliai geriausias strateginis efektas. Prekės ženklo pozicijos stiprinimo strategijai didžiausią įtaką daro nematerialieji ištekliai. Tiek prekės ženklai, tiek firminis ženklas yra nematerialaus pobūdžio, todėl ypatingas nematerialiųjų išteklių įtakos akcentavimas yra logiškas žingsnis. Strateginiams sprendimams pagal rinkodaros komplekso elementus didžiausią įtaką daro tiek nematerialieji, tiek žmogiškieji ištekliai. Reaguoti į rinkos pokyčius reikia adekvačiai ir laiku, tam reikia aukštos žmogiškųjų išteklių kompetencijos ir patirties, o šių specialistų priimami sprendimai yra nematerialaus pobūdžio. Bendrai galima teigti, kad daugiau ar mažiau visi ištekliai yra svarbūs UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų įgyvendinimui, nes neturėjimas reikiamų išteklių neužtikrins net ir geriausiai sugalvotos rinkodaros strategijos realizavimo.

4.3. Įmonės vadovų interviu rezultatai

Pirmiausia tyrimo metu ekspertų buvo klausama, kaip jie vertintų UAB „Simeks“ valdymo kokybę. Visi tiriamieji (E1, E2 ir E3) pripažino, kad įmonės valdymo kokybė yra aukšta. Reikia pripažinti, kad vertinimus pateikė valdymo subjektai, todėl tokio atsakymo pobūdžio buvo galima tikėtis. Išsamesnio atsakymų buvo laukta, užduodant klausimą, kokią įtaką įmonės valdymo kokybei daro rinkodaros strateginis valdymas. Visi tiriamieji (E1, E2 ir E3) nurodė, kad rinkodaros strateginio valdymo daroma įtaka įmonės valdymo kokybei yra reikšminga. Visgi detalizuojant šiuos atsakymus, tiriamųjų nuomonės šiek tiek išsiskyrė. Vienas tiriamasis (E1) pažymėjo, kad „*rinkodaros strateginis valdymas yra įmonės strateginio valdymo dalis, todėl be šios funkcinės srities nebūtų įmanoma siekti aukščiausių įmonės tikslų*“. Tokiu būdu buvo pripažįstamas sisteminis, visuminis rinkodaros strateginio valdymo poveikis įmonės strateginio valdymo efektyvumui. Kiti interviu dalyviai (E2 ir E3) teigė, kad UAB „Simeks“ rinkodaros strateginis valdymas daro nevienareikšmišką įtaką. Viskas priklauso nuo požiūrio taško. Vienas iš tyrimo dalyvių (E2) teigė, kad „*rinkodaros strateginio valdymo rezultatas yra konkrečios rinkodaros strategijos, kurio daro skirtingą įtaką įmonės valdymo procesui*“.

Pavyzdžiui, rinkos lyderio ir augimo strategijos neatsiejamai veikia įmonės ilgalaikį veiklos planavimą ir įgyvendinimą, nes jos yra svarbūs bendro strateginio valdymo komponentai“. Kitas tiriamasis (E3) detalizavo, kad „įmonės rinkodaros strategijos turi derėti prie strateginio valdymo strategijų, į jas integruotis kuo aukštesniu laipsniu, nes nuo integracijos nuoseklumo priklauso (strateginio) valdymo kokybiškumas“. Galima teigti, kad vadovai laikėsi nuomonės, jog rinkodaros strateginis valdymas labai svarbus UAB „Simeks“ valdymo rezultatams, nepriklausomai nuo to, kiek stipriai šis poveikis yra daromas.

Interviu dalyviai (E1, E2 ir E3) akcentavo, kad už rinkodaros strategijų formavimą ir vertinimą šioje įmonėje pagrindinė atsakomybė renka Pardavimo/rinkodaros skyriaus vadovui, nes „į šio asmens pareigybines nuostatas įeina minėtų funkcijų įgyvendinimo reikalavimai“ (E2). Visgi tiriamieji pažymėjo, kad „esant svarbesnio pobūdžio rinkodaros strateginio valdymo sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui, tenka aukščiausio lygio vadovams konsultuotis tarpusavyje, kad būtų galima priimti kolektyvinio pobūdžio sprendimus“ (E3). Taigi viskas priklauso nuo to, kiek „strategiškai yra svarbūs rinkodaros valdymo sprendimai konkrečioje situacijoje“ (E1). Interviu dalyviai (E1, E2 ir E3) pripažino, kad už rinkodaros strategijų formavimą ir vertinimą atsakingų subjektų kompetencija, įgūdžiai, gebėjimai, patirtis ir žinios yra aukštos lygio. Kaip teigė vienas tiriamasis, „jie yra savo srities profesionalai, jau ilgą laiką dirbantys mūsų firmoje“ (E3). Taip pat respondentai neabejojo, kad turimos vertinamų subjektų kompetencijos, įgūdžių, gebėjimų, patirties ir žinių visiškai pakanka profesionaliam rinkodaros strateginiam valdymui atlikti. Objektivumo dėlei reikėtų pastebėti, kad vertinimus pateikė valdymo subjektai, kurie patys ir yra atsakingi (tiesiogiai ar netiesiogiai) už rinkodaros strateginio valdymo įgyvendinimą, todėl šiems atsakymams gali būti būdingas šališkumas.

Toliau vadovų buvo klausama, koks yra išteklių pakankamumas šios įmonės rinkodaros strategijoms įgyvendinti. Čia buvo turima omenyje materialieji, nematerialieji ir žmogiškieji ištekliai. Atsakymai buvo sugrupuoti ir pateikiami 15 lentelėje.

15 lentelė. Išteklių pakankamumo UAB „Simeks“ rinkodaros strategijoms įgyvendinti vertinimas

| Vertinimo kriterijus | Ekspertų kodiniai pavadinimai | Materialieji ištekliai | Nematerialieji ištekliai | Žmogiškieji ištekliai | Citatos | Išvada |
|-----------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|--|--------------------------------------|
| Išteklių pakankamumas | E1 | +* | + | +/- | <i>Mūsų nematerialieji ištekliai yra strateginio pobūdžio išteklius, teikiantis konkurencinį pranašumą.</i> | Išteklių nepakankamumo neužfiksuota. |
| | E2 | +/- | +/- | +/- | <i>Žmogiškuosius išteklius stengiasi nuvilioti konkurentai, todėl dažnai prarandame gerus specialistus. Todėl kartais šios išteklių rūšies pritrūksta norint įgyvendinti nuoseklią plėtrą.</i> | |
| | E3 | +/- | + | + | <i>Jeigu materialieji ištekliai tapatinami su pinigineis resursais, tai reikia pažymėti, kad apyvartinių lėšų stygius, išorinių finansinių lėšų pritraukimo veiksnys yra tradicinės problemos, būdingos smulkioms ir vidutinėms įmonėms.</i> | |

* Pastaba: + (išteklių visiškai pakanka), +/- (išteklių iš dalies pakanka), - (išteklių nepakanka)

Vertinant išteklių pakankumą UAB „Simeks“ rinkodaros strategijoms įgyvendinti, vadovų nuomonės šiek tiek išsiskyrė. Tam tikrais atvejais vadovai pripažino, kad materialiujų (E1), nematerialiujų (E1 ir E3) ir žmogiškųjų išteklių (E3) visiškai pakanka UAB „Simeks“ rinkodaros strategijoms įgyvendinti. Visgi vienas tiriamasis (E2) nurodė, kad visų šių išteklių pakanka tik dalinai. Tam tikrais atvejais šiai interviu dalyvio pozicijai pritarė ir kiti tiriamieji. Atsižvelgiant į atrinktas esmines vadovų citatas, galima teigti, kad **nors išteklių pakankumas UAB „Simeks“ rinkodaros strategijoms įgyvendinti vertinamas kritiškai, tačiau tai nėra opi problema, ribojanti įmonės rinkodaros strateginį valdymą.** Beje, nė vienas vadovas nepažymėjo, kad **tam tikros išteklių rūšies visiškai stokojama, kas smarkiai apsunkintų įmonės rinkodaros strategijų įgyvendinimą.**

Dar vadovų buvo klausama, koks yra UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų adekvatumas išorinės (makro) aplinkos ir konkurencinės (rinkos struktūros) aplinkos pokyčiams. Šiuo atveju buvo paprašyta įvertinti bendrą situaciją, nes detalesniam strategijų išskyrimui trūko laiko, kadangi vadovai dėl užimtumo skubėjo atsakyti į klausimus (žr. 16 lent.).

16 lentelė. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų adekvatumo išorinės aplinkos ir konkurencinės aplinkos pokyčiams vertinimas

| Ekspertų kodiniai pavadinimai | Rinkodaros strategijų adekvatumas: | Citatos | Išvada |
|-------------------------------|--|---|--|
| | Išorinės (makro) aplinkos pokyčiams | | |
| E1 | +/-* | <i>Mes stebime išorinės aplinkos pokyčius, tačiau visiškai prie jų pritaikyti strategijas neįmanoma, nes išorinės verslo sąlygos nuolat kinta. Tai dinamiškas procesas.</i> | Rinkodaros strategijos iš dalies adekvačios. |
| E2 | +/- | <i>Stengiamės reaguoti į svarbesnius išorinės aplinkos pokyčius pagal galimybes.</i> | |
| E3 | +/- | <i>Sunku planuoti išorinės aplinkos pokyčius, tačiau jiems vykstant, reaguojame.</i> | |
| Ekspertų kodiniai pavadinimai | Konkurencinės (rinkos struktūros) aplinkos pokyčiams | Citatos | Išvada |
| | | | |
| E1 | + | <i>Labai atidžiai stebime rinkos pokyčius. Visos mūsų strategijos orientuotos į konkurentų analizę ir savalaikę reakciją į jų veiksmus.</i> | Rinkodaros strategijos visiškai adekvačios. |
| E2 | + | <i>Mūsų verslo sėkmė ir yra tame, kad įmonės rinkodaros strategijos priderintos prie konkurencinės aplinkos kaitos procesų.</i> | |
| E3 | + | <i>Rinkodaros strategijų adekvatus taikymas, atsižvelgiant į konkurentų, tiekėjų, vartotojų elgsenos pokyčius, yra mūsų rinkodaros strateginio valdymo prioritetas.</i> | |

* Pastaba: + (rinkodaros strategijos visiškai adekvačios aplinkos pokyčiams), +/- (rinkodaros strategijos iš dalies adekvačios), - (rinkodaros strategijos nėra adekvačios)

Vertinant UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų adekvatumą išorinės aplinkos ir konkurencinės aplinkos pokyčiams, vadovų nuomonės iš esmės sutapo. Vadovai sutiko su tuo, kad **rinkodaros strategijos iš dalies adekvačios išorinės aplinkos pokyčiams (E1, E2 ir E3).** Tokią savo nuostatą jie motyvavo tuo, kad „*sunku planuoti išorinės aplinkos pokyčius*“ (E3) ir „*mes stebime išorinės aplinkos pokyčius, tačiau visiškai prie jų pritaikyti strategijas neįmanoma, nes išorinės verslo sąlygos nuolat*

kinta“ (E1). Su tokiomis vadovų pozicijomis negalima nesutikti. Vadovai sutiko su tuo, kad **rinkodaros strategijos visiškai adekvačios konkurencinės aplinkos pokyčiams** (E1, E2 ir E3). Jie pažymėjo, kad „*labai atidžiai stebime rinkos pokyčius*“ (E1), todėl „*įmonės rinkodaros strategijos priderintos prie konkurencinės aplinkos kaitos procesų*“ (E2). Galima teigti, kad bent jau konkurencinės aplinkos atveju UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos yra lanksčios, nes sugeba reaguoti į šios aplinkos pokyčius. Sunkiau kalbėti apie išorinės aplinkos kaitos procesus, tačiau ir čia vertinama situacija nėra bloga, nes nėra tokios įmonės, kuri gebėtų tiksliai, be klaidų prognozuoti makro aplinkos pokyčius. Makro aplinkos pokyčiai nepriklauso nuo įmonės veiksmų, be to, juos sudėtinga įtraukti į planavimo procesus dėl ateities prognozių neapibrėžtumo.

Kitas klausimas – kiek geba įmonės rinkodaros strategijos įgyvendinti rinkodaros tikslus. Šiuo atveju buvo laikomasi nuostatos, kad efektyvi rinkodaros strategija yra ta, kuri įgyvendina strateginius rinkodaros tikslus. Atsakymai buvo sugrupuoti ir pateikiami 17 lentelėje.

17 lentelė. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų gebėjimo įgyvendinti rinkodaros tikslus vertinimas

| Ekspertų kodiniai pavadinimai | Rinkodaros strategijų gebėjimas įgyvendinti rinkodaros tikslus | Citatos | Išvada |
|--------------------------------------|---|--|--|
| E1 | +* | <i>Rinkodaros strateginiai tikslai tam ir keliami, kad jie būtų realiai įgyvendinami ir pasiekti.</i> | <i>Rinkodaros strategijos įgyvendina rinkodaros tikslus.</i> |
| E2 | + | <i>Rinkodaros strategijos koreguojamos, jeigu jos neįgyvendina ilgalaikių rinkodaros tikslų.</i> | |
| E3 | + | <i>Rinkodaros strateginio valdymo efektyvumo vertinimo kriterijus yra rinkodaros tikslų įgyvendinimo kontrolė. Mes tą žinome, to ir siekiame. Todėl rinkodaros strategijos orientuotos į tai, kad tikslai būtų pasiekti.</i> | |

* Pastaba: + (rinkodaros strategijos visiškai geba įgyvendinti rinkodaros tikslus), +/- (geba iš dalies),- (visiškai nesugeba)

Visi vadovai (E1, E2 ir E3) pritarė nuomonei, kad **UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos geba įgyvendinti ilgalaikius rinkodaros tikslus**. Tokią poziciją pagrindžia ir detalesnė nuomonių analizė („*Rinkodaros strateginio valdymo efektyvumo vertinimo kriterijus yra rinkodaros tikslų įgyvendinimo kontrolė. <...> Rinkodaros strategijos orientuotos į tai, kad tikslai būtų pasiekti*“; E3). Taigi, remiantis vadovų nuomone, pagal UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų gebėjimo įgyvendinti rinkodaros tikslus kriterijų šias strategijas galima laikyti efektyviomis.

Dar vienas svarbus vertinimo kriterijus buvo rinkodaros strategijų integruotumas į visą įmonės valdymo strategijos sistemą (žr. 18 lent.). Vėlgi visi vadovai (E1, E2 ir E3) pritarė nuomonei, kad **UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos integruotos į visą įmonės valdymo strategijos sistemą**. Tokią poziciją pagrindžia ir pateikiami interviu dalyvių argumentai („*Jeigu UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos nebūtų integruotos į visą įmonės valdymo strategijos sistemą, įvyktų taip vadinamas strateginis valdymo atotrūkis, dėl kurio nukentėtų valdymo kokybė*“; E2).

18 lentelė. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų integruotumo į visą įmonės valdymo strategijos sistemą vertinimas

| Ekspertų kodiniai pavadinimai | Rinkodaros strategijų integruotumas į valdymo strategijos sistemą | Citatos | Išvada |
|--------------------------------------|--|--|--|
| E1 | +* | <i>Rinkodaros strateginis valdymas yra įmonės strateginio valdymo dalis, todėl be šios funkcinės srities nebūtų įmanoma siekti aukščiausių įmonės tikslų.</i> | <i>Rinkodaros strategijos integruotos į visą įmonės valdymo strategijos sistemą.</i> |
| E2 | + | <i>Jeigu UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos nebūtų integruotos į visą įmonės valdymo strategijos sistemą, įvyktų taip vadinamas strateginis valdymo atotrūkis, dėl kurio nukentėtų valdymo kokybė. Siekiame, kad taip neįvyktų.</i> | |
| E3 | + | <i>Įmonės rinkodaros strategijos turi derėti prie strateginio valdymo strategijų, į jas integruotis kuo aukštesniu laipsniu, nes nuo integracijos nuoseklumo priklauso (strateginio) valdymo kokybiškumas.</i> | |

* Pastaba: + (rinkodaros strategijos visiškai integruotos į įmonės valdymo strategijos sistemą), +/- (integruotos iš dalies), - (visiškai neintegruotos)

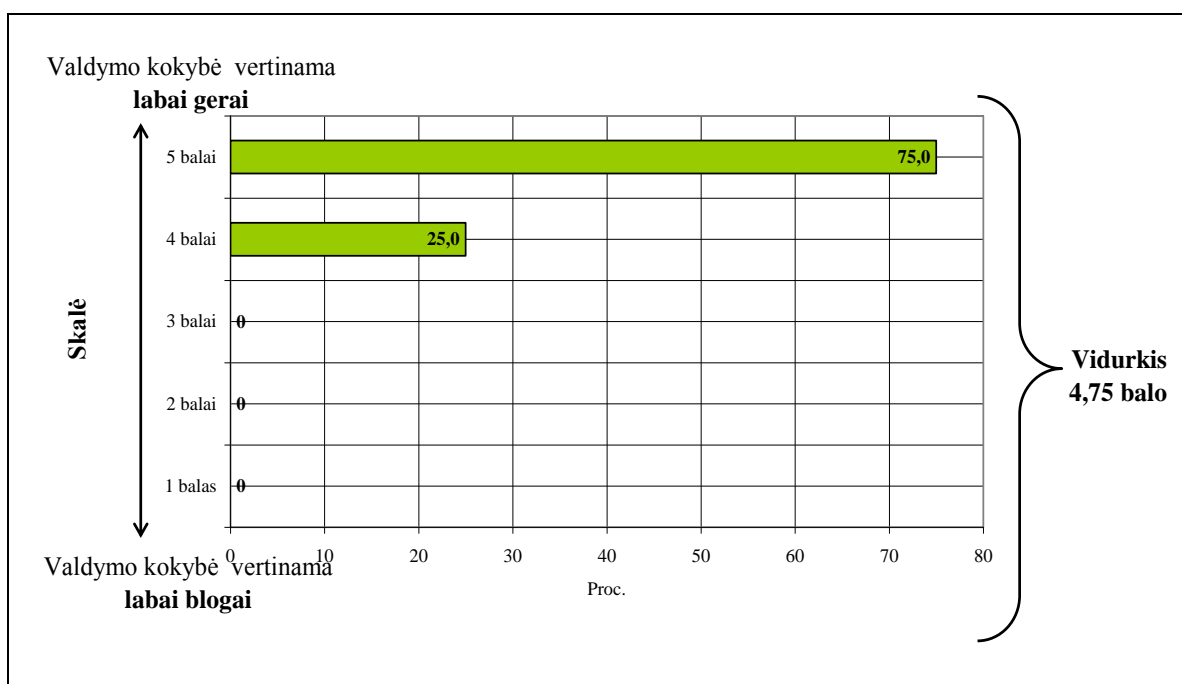
Tyrimo pabaigoje vadovų buvo klausama, kokios yra rinkodaros strategijų taikymo įmonės valdyje tobulinimo galimybės. Buvo prašoma pateikti konkrečias rekomendacijas. Iš esmės vadovai dėmesį koncentravo tik į elektroninės komercijos dimensiją. Vienas iš tyrimo dalyvių, nurodė, kad „greitu laiku bus įdiegta moderni ir šiuolaikiška įmonės interneto svetainė. Tokiu būdu bus išspręsta interneto svetainės neturėjimo problema“ (E1). Kitas tiriamasis akcentavo, kad „ateityje svarstytinas klausimas dėl elektroninės komercijos plėtojimo“ (E2). Vadovas nurodė, kad tam egzistuoja visos prielaidos: „Turime sandėlį, kuris pilnai neišnaudojamas, o naujai kuriama interneto svetainė, suderinta su elektroninės komercijos pagrindais, galėtų tapti puikiu virtualios prekybos sprendimu. Reiktų koncentruotis į Vakarų Lietuvos gyventojus ir sudaryti sutartis su logistikos partneriais, kurie pristatytų produkciją į užsakymo vietą“ (E2). Minėtas vadovas buvo įsitikinęs, kad „toku būdu būtų pasiektas svarus konkurencinis pranašumas prieš pagrindinį konkurentą (IĮ „Vinita plus“) ir žengtas žingsnis į kokybiškai naują prekybos lygį, atitinkantį šiuolaikinius plėtros bruožus“ (E2). Abu tiriamieji (E1 ir E2) nurodė, kad jų pažymėtos rekomendacijos yra realiai įgyvendinamos. Trečiasis tyrimo dalyvis (E3) nesiryžo pateikti jokių rekomendacinių spendimų.

Apibendrinant vadovus nuomones, reikia atkreipti dėmesį į UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų taikymo vertinimą pagal identifikuotus kriterijus:

1. Išteklių (materialiųjų, nematerialiųjų, žmogiškųjų) nepakankamumas rinkodaros strategijoms įgyvendinti neužfiksuotas.
2. Rinkodaros strategijos yra iš dalies adekvačios išorinės aplinkos ir visiškai adekvačios konkurencinės aplinkos pokyčiams. Taigi jos yra lanksčios.
3. Rinkodaros strategijos įgyvendina rinkodaros tikslus.
4. Rinkodaros strategijos integruotos į visą įmonės valdymo strategijos sistemą.

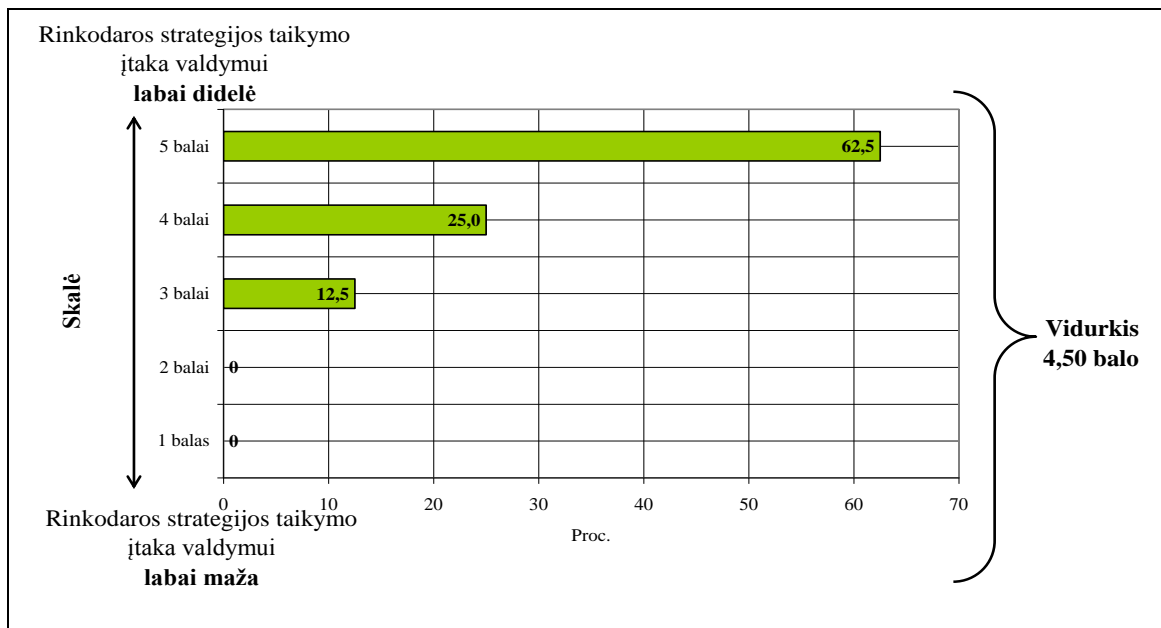
4.4. Įmonės skyriaus vadovų, rinkodaros ir pardavimo specialistų anketinės apklausos rezultatai

Pirmiausiai anketinės apklausos metu respondentų buvo prašoma įvertinti UAB „Simeks“ valdymo kokybę 5-balėje skalėje, kai 1 balas – tiriamieji vertina labai blogai, o 5 balai – vertina labai gerai. Išanalizavus atsakymus, paaiškėjo, kad 75 proc. respondentų pasirinko aukščiausią vertinimą (5 balus), o likusioji dalis įvertino 4 balais. Gautas aritmetinis vidurkis yra 4,75 balo (žr. 13 pav.). Galima daryti išvadą, kad **tiriamieji pakankamai gerai vertina UAB „Simeks“ valdymo kokybę ir laiko ją aukšta.**



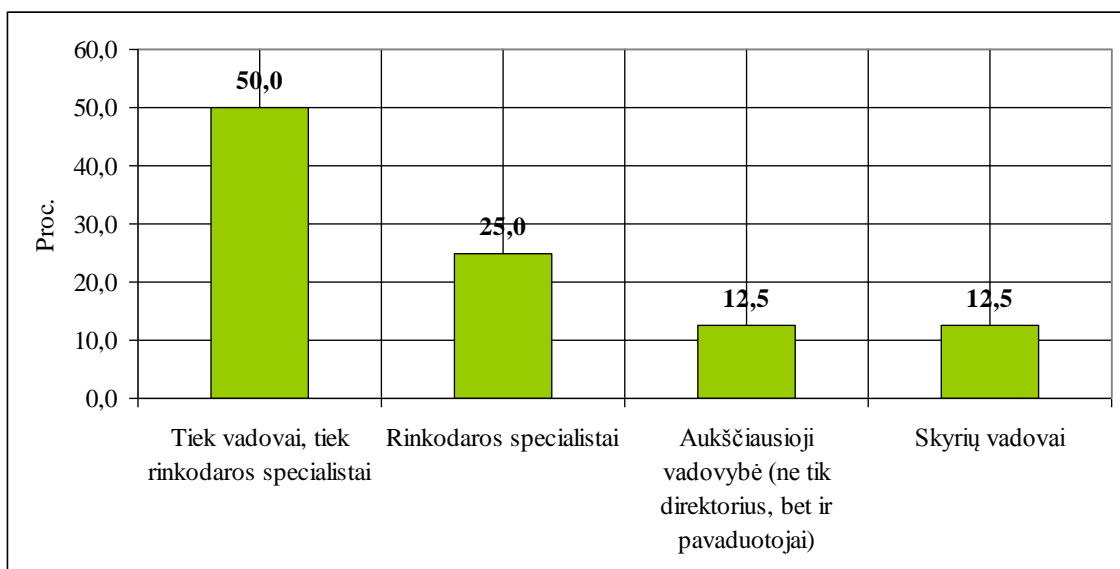
13 pav. UAB „Simeks“ valdymo kokybės vertinimas, proc. ir balais

Respondentų dar buvo prašoma įvertinti UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos taikymo įtaką įmonės valdymui 5-balėje skalėje, kai 1 balas – įtaka labai maža, o 5 balai – įtaka labai didelė. 62,5 proc. respondentų minėtą įtaką įvardijo, kaip labai didelę. ¼ respondentų pasirinko 4 balus, o likusioji dalis (12,5 proc.) įvertino 3 balais. Išvestas aritmetinis vidurkis siekia 4,50 balo (žr. 18 pav.). Galima daryti išvadą, kad, respondentų manymu, **rinkodaros strategijos taikymo įtaką įmonės valdymui yra gana didelė.** Taigi UAB „Simeks“ valdymo rezultatai ženkliai priklauso ir nuo rinkodaros strateginio valdymo.



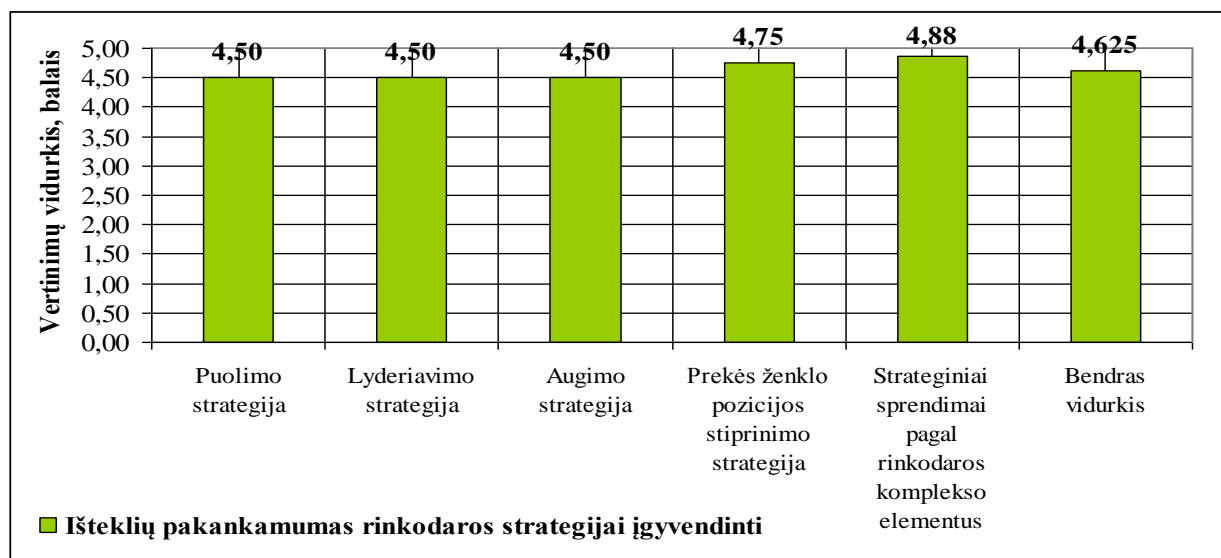
14 pav. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos taikymo įtakos valdymui vertinimas, proc. ir balais

Įsigilinus į apklaustųjų atsakymus dėl to, kas atsakingas už UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų formavimą ir vertinimą įmonėje, paaiškėjo, kad pusė respondentų pasirinko kolektyvinio sprendimų priėmimo aspektą (atsakingi tiek vadovai, tiek rinkodaros specialistai). ¼ tiriamųjų nurodė, kad atsakingi tik rinkodaros specialistai, likusieji respondantai įvardijo tokius subjektus, kaip aukščiausioji vadovybė (ne tik direktorius, bet ir pavaduotojai) arba skyrių vadovai (žr. 15 pav.). Iš pateiktų atsakymų aiškėja, kad įmonėje nėra visiškai aišku, kas konkrečiu atveju yra atsakingi už UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų formavimą ir vertinimą, nes pateikti atsakymai pernelyg įvairuoja. Todėl vertėtų aiškiau parengti pareigybines instrukcijas ir jų laikytis praktiškai.



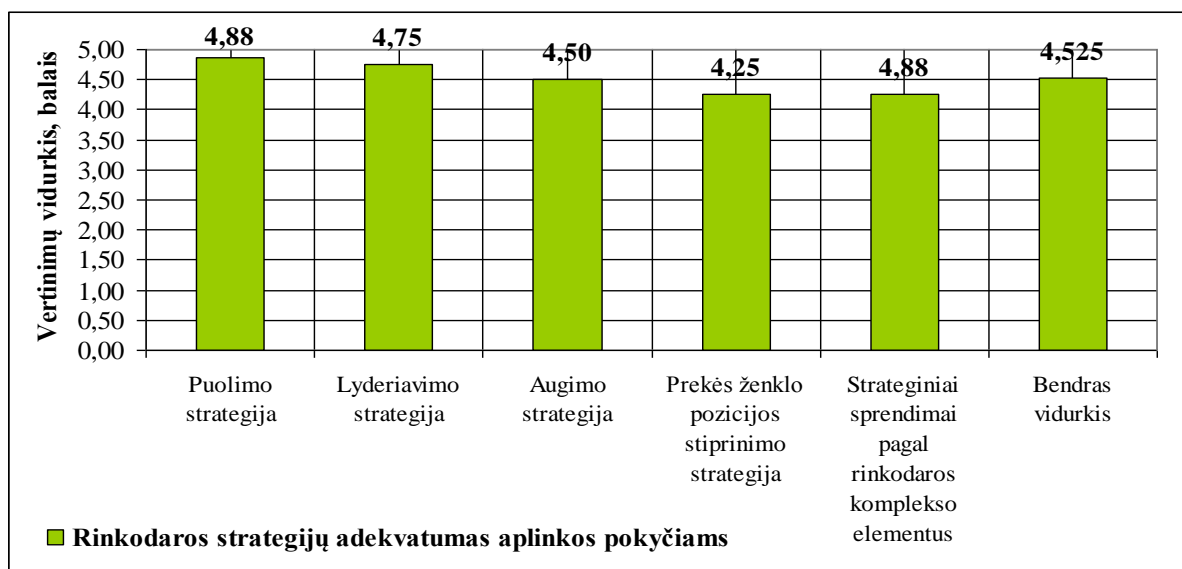
15 pav. Už UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų formavimą ir vertinimą atsakingų subjektų įvardijimas, proc.

Apklausiant respondentus, buvo prašoma įvertinti UAB „Simeks“ rinkodaros strategijas pagal pateiktus vertinimo kriterijus 5-balėje skalėje, kai 1 balas – respondentai visiškai nesutinka su teiginiu, o 5 balai – visiškai sutinka. Pirmasis vertinimo kriterijus buvo išteklių pakankamumas rinkodaros strategijai(-oms) įgyvendinti. Paaikškėjo, kad visų rinkodaros strategijų rūšių įvertinimas pagal minėtą kriterijų nėra mažesnis negu 4,50 balo (žr. 16 pav.). Iš to seka išvada, kad **įmonėje pakanka išteklių UAB „Simeks“ rinkodaros strategijoms įgyvendinti.**



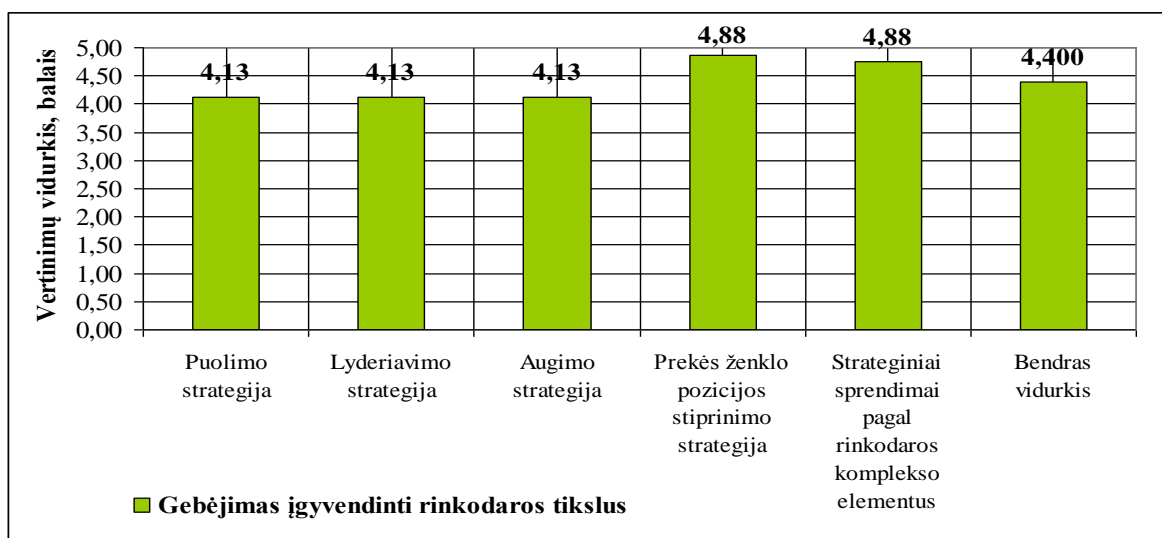
16 pav. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų vertinimas pagal išteklių pakankamumo strategijai įgyvendinti kriterijų, balais

Antrasis vertinimo kriterijus buvo rinkodaros strategijų adekvatumas aplinkos pokyčiams. Vėlgi nustatyta, kad visų rinkodaros strategijų rūšių įvertinimas pagal pasitelktą kriterijų nėra mažesnis negu 4,25 balo (žr. 17 pav.). Iš to seka išvada, kad **UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos yra adekvačios aplinkos pokyčiams.**



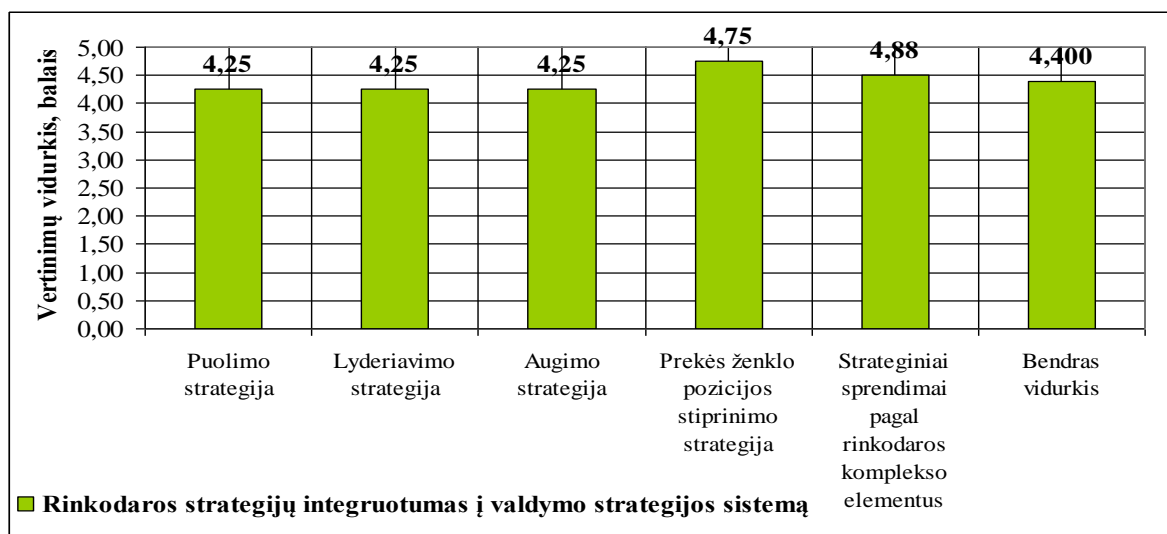
17 pav. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų vertinimas pagal jų adekvatumo aplinkos pokyčiams kriterijų, balais

Kitas vertinimo kriterijus buvo rinkodaros strategijų gebėjimas įgyvendinti rinkodaros tikslus. Respondentai aukštais balais įvertino tiek prekės ženklo pozicijos stiprinimo strategijos ir strateginių sprendimų pagal rinkodaros komplekso elementus (vidurkiai po 4,88 balo), tiek puolimo, lyderiavimo ir augimo strategijų (visi vidurkiai po 4,13 balo) gebėjimą įgyvendinti tikslus (žr. 18 pav.). Šiuo požiūriu galima teigti, kad **UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos yra efektyvios dėl to, kad įgyvendina joms priskirtinius rinkodaros tikslus.**



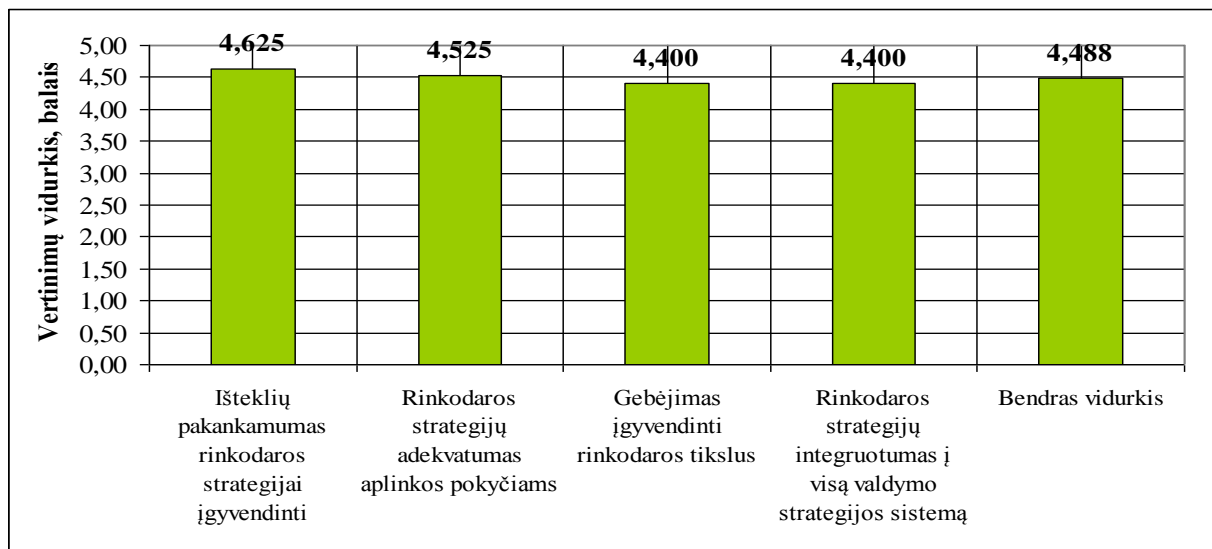
18 pav. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų vertinimas pagal jų gebėjimą įgyvendinti rinkodaros tikslus, balais

Paskutinis vertinimo kriterijus buvo rinkodaros strategijų integruotumas į visą valdymo strategijos sistemą. Nustatyta, kad visų rinkodaros strategijų rūšių įvertinimas pagal pasitelktą kriterijų nėra mažesnis negu 4,25 balo (žr. 19 pav.). Iš to seka išvada, kad **UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos dera prie bendrosios valdymo strategijos, nes įmonėje taikomos rinkodaros strategijos yra integruotos į strateginio valdymo sistemą.**



19 pav. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų vertinimas pagal jų integruotumą į valdymo strategijos sistemą, balais

Apskaičiavus kiekvienos rinkodaros strategijos vidurkius pagal visus vertinimo kriterijus, buvo išvesti bendri vidurkiai (žr. 20 pav.). Juos lyginant, galima pastebėti, kad visi vertinimų vidurkiai yra pakankamai aukšti (ne mažiau 4,400 balo). Bendras aritmetinis vidurkis sudaro 4,488 balo, kas rodo, kad rinkodaros strategijos tenkina naudotus vertinimo kriterijus.



20 pav. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų vertinimas pagal visus kriterijus, nustatant jų bendrus vidurkius, balais

Remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, galima teigti, kad:

1. UAB „Simeks“ pakanka išteklių rinkodaros strategijoms įgyvendinti.
2. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos yra adekvačios aplinkos pokyčiams.
3. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos įgyvendina rinkodaros tikslus.
4. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos yra integruotos į strateginio valdymo sistemą.

4.5. Empirinių tyrimų rezultatų apibendrinimas, vertinimas ir diskusija

Ekspertinio vertinimo metu nustatyta, kad UAB „Simeks“ visuminę rinkodaros strategiją sudaro šios rinkodaros strategijų rūšys: puolimo (pagal reakciją į išorinę aplinką), lyderiavimo (pagal užimamos rinkos dalį), augimo (pagal plėtros kryptis) ir prekės ženklo pozicijos stiprinimo (pagal pozicionavimą). Be to, įmonėje įgyvendinami strateginiai sprendimai pagal šiuos rinkodaros komplekso elementus – prekes (asortimentą), kainą (kainodarą), vietą (paskirstymą), rėmimą, personalą, fizinį akivaizdumą, aptarnavimą. Sumaniai derinant strateginius sprendimus pagal rinkodaros komplekso elementus įmonėje pasiekiamas geras efektas dėl visuminio šių sprendimų poveikio konkurentams, vartotojams ir tiekėjams.

Tiriamieji tiek kokybinio, tiek kiekybinio tyrimo metu UAB „Simeks“ valdymo kokybę įvardijo kaip aukštą. Anketinės apklausos metu valdymo kokybė įvertinta 4,75 balo vidurkiu, kai maksimalus vertinimas yra 5 balai. Be to, abi tiriamųjų grupės pripažino, kad rinkodaros strategijų daroma įtaka

UAB „Simeks“ valdymui yra didelė. Anketinės apklausos metu įtaka valdymui įvertinta 4,50 balo vidurkiu. Empirinių tyrimų metu nustatyta, kad egzistuoja tam tikra nuomonių painiava dėl to, kam tenka atsakomybė už UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų formavimą ir vertinimą. Interviu dalyviai (E1, E2 ir E3) akcentavo, kad už rinkodaros strategijų formavimą ir vertinimą šioje įmonėje pagrindinė atsakomybė renka Pardavimo/rinkodaros skyriaus vadovui. Anketinės apklausos metu pusė respondentų pasirinko kolektyvinio sprendimų priėmimo aspektą (atsakingi tiek vadovai, tiek rinkodaros specialistai). ¼ tiriamųjų nurodė, kad atsakingi tik rinkodaros specialistai, likusieji respondantai įvardijo tokius subjektus, kaip aukščiausioji vadovybė (ne tik direktorius, bet ir pavaduotojai) arba skyrių vadovai. Taigi įmonėje nėra visiškai aišku arba respondantai nežino, kas konkrečiu atveju yra atsakingas už UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų formavimą ir vertinimą.

Visgi reikia pabrėžti, kad gero valdymo ir rinkodaros strategijų taikymo dėka UAB „Simeks“ sėkmingai plečia savo veiklą. Ji ne tik užima didžiausią Tauragės miesto rinkos dalį (apie 40 proc.), bet ir gauna vis daugiau pajamų ir grynojo pelno iš apyvartos. UAB „Simeks“ prekių apyvarta nuolat didėja – nuo 3,42 mln. EUR. 2010 metais iki 4,99 mln. EUR. 2014 metais. 2014 metais įmonė gavo daugiausiai (0,39 mln. EUR) grynojo pelno. Per 2010-2014 metų laikotarpį grynasis pelnas išaugo daugiau nei 2 kartus. Šiuo laikotarpiu darbuotojų padaugėjo 43,4 proc., o tai rodo įmonės plėtrą žmogiškųjų išteklių aspektu. UAB „Simeks“ Tauragės mieste turi dvi parduotuves ir vieną sandėlį, t.y. turi daugiau šių fizinių išteklių (kiekybiniu požiūriu) negu tiesioginiai konkurentai.

Lyginant tyrimų rezultatus, svarbiausia buvo įvertinti UAB „Simeks“ visuminę rinkodaros strategiją pagal modelyje (žr. 1 pav.) išskirtus kriterijus – 1) išteklių pakankamumą rinkodaros strategijoms įgyvendinti; 2) rinkodaros strategijų adekvatumą aplinkos pokyčiams; 3) rinkodaros strategijų gebėjimą įgyvendinti rinkodaros tikslus; 4) rinkodaros strategijų integruotumą į strateginio valdymo sistemą (žr. 19 lent.). Nustatyta, kad beveik visais atvejais rinkodaros strategijos pagal išskirtus kriterijus buvo įvertintos aukštai. Nebent galima paminėti, kad materialijų ir žmogiškųjų išteklių pakankamumą rinkodaros strategijoms įgyvendinti vadovai įvertino šiek tiek atsargiau (vertinimas daugiau aukštas, negu vidutinis). Tas pats pasakytina apie rinkodaros strategijų adekvatumą makro aplinkos pokyčiams (vertinimas daugiau aukštas, negu vidutinis).

UAB „Simeks“ visuminės rinkodaros strategijos taikymas yra efektyvus, nes visos strategijų rūšys (puolimo, lyderiavimo, augimo, prekės ženklo pozicijos stiprinimo ir strateginių sprendimų pagal rinkodaros komplekso elementus) gerai įvertintos pagal keturis esminius kriterijus (išteklių pakankamumo, strategijų adekvatumo aplinkos pokyčiams, jų gebėjimo įgyvendinti rinkodaros tikslus ir integruotumo į strateginio valdymo sistemą). Atsižvelgiant į minėtą išvadą, galima teigti, kad **UAB „Simeks“ visuminė rinkodaros strategija, būdama efektyvi, daro teigiamą poveikį ir įmonės valdymui**, nes tiriamieji pripažino rinkodaros strategijos svarbą valdymo kokybei.

19 lentelė. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų vertinimo pagal kriterijus palyginimas

| Objektai | Rinkodaros strategijų vertinimo kriterijai | | | | | | | |
|---|---|---------------------------------|--------------------------------|--------------------|--|--------------------------------------|---|--------------------|
| | Išteklų pakankamumas strategijoms įgyvendinti | | Adekvatumas aplinkos pokyčiams | | Gebėjimas įgyvendinti rinkodaros tikslus | | Integruotumas į strateginio valdymo sistemą | |
| Tyrimo pobūdis | Kokybinis | Kiekybinis | Kokybinis | Kiekybinis | Kokybinis | Kiekybinis | Kokybinis | Kiekybinis |
| RINKODAROS STRATEGIJOS: | | | | | | | | |
| <i>Puolimo</i> | <i>a-v</i> (materialieji, žmogiškieji) | <i>a</i> ¹ (4,50) | <i>a-v</i> (makro aplinkai) | <i>a</i> (4,88) | <i>a</i> | <i>a</i> (4,13) | <i>a</i> | <i>a</i> (4,25) |
| <i>Lyderiavimo</i> | | <i>a</i> (4,50) | | <i>a</i> (4,75) | | <i>a</i> (4,13) | | <i>a</i> (4,25) |
| <i>Augimo</i> | | <i>a</i> (4,50) | | <i>a</i> (4,50) | | <i>a</i> (4,13) | | <i>a</i> (4,25) |
| <i>Prekės ženklo pozicijos stiprinimo</i> | | <i>a</i> (4,75) | | <i>a</i> (4,25) | | <i>a</i> (4,88) | | <i>a</i> (4,75) |
| <i>Strateginiai sprendimai pagal rinkodaros komplekso elementus</i> | | <i>a</i> (nematerialieji) | | <i>a</i> (4,88) | | <i>a</i> (konkurencinei aplinkai) | | <i>a</i> (4,88) |

Pastaba: *a* - aukštas kriterijaus tenkinimas; *v* - vidutinis; *m* - mažas kriterijaus tenkinimas.

Pagrindinis diskusijų objektas turėtų būti **rinkodaros strategijos vertinimo kriterijų išskyrimas**. Galima diskutuoti dėl įvairių aspektų. Pirmia, dėl būtent šių, o ne kitų kriterijų išskyrimo. Antra, dėl esamo kriterijų kiekio, t.y. kodėl kriterijų identifikuota ne daugiau (didesnis kiekis gali užtikrinti aukštesnį vertinimo efektyvumą). Trečia, dėl kriterijų empirinio pagrindimo. Tai reiškia, ar užteko taikytų tyrimo metodų empiriškai įvertinti pasirinktos įmonės rinkodaros strategiją. Ketvirta, dėl kriterijų empirinio ištyrimo tęstinumo, t.y. ar ir toliau bus galima kriterijais pasinaudoti, vertinant kitų įmonių rinkodaros strategijas.

Pirmais dviem aspektais galima pažymėti, kad išskiriant konkretų kiekį konkrečių prioritetinių rinkodaros strategijos vertinimo kriterijų, visada egzistuoja subjektyvumo veiksnys, kurį bandoma švelninti, pasinaudojant kuo objektyvesne mokslinių šaltinių analize. Kadangi stokojama efektyvios rinkodaros strategijos vertinimo sistemos, kurią pripažintų dauguma mokslininkų, tai reikia remtis kompromisiniu variantu ir išskirti svarbiausius kriterijus. Kalbant apie tyrimo metodus, galima pasakyti, kad jų šiame darbe taikyta pakankamai daug (stebėjimas, įmonės veiklos ir statistinių rodiklių analizė, interviu, ekspertinis vertinimas, anketinė apklausa). Vieno kurio nors metodo pakeitimas kitu (pvz., interviu keičiant fokusuotos grupės diskusija), iš esmės neduotų naujų rezultatų. Tyrimų tęstinumas egzistuoja, nes, taikant analogiškus kriterijus ir metodus, galima iširti UAB „Simeks“ konkurentų rinkodaros strategijas bei jas išsamiau palyginti. Tokiu būdu galima veiksmingai iširti konkurencinę situaciją Tauragės miesto rinkoje. Be to, sudarytas modelis (žr. 1 pav.) gali būti taikomas bet kokios įmonės rinkodaros strateginiam valdymui įvertinti.

¹ Aukštu kriterijaus tenkinimu laikomas 4 balų ribos viršijimas.

4.6. Rinkodaros strategijos taikymo tobulinimo sprendimų planas

Rinkodaros strategijos taikymo tobulinimo sprendimų plano esmė yra ta, kad šis planas grindžiamas empirinių tyrimų metu identifikuotų silpnybių eliminavimo sprendimais.

Jau ankstesniame skyriuje buvo išsiaiškinta, kad **įmonėje nėra visiškai aišku arba respondentai nežino, kas konkrečiu atveju yra atsakingi už UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų formavimą ir vertinimą.** Taigi reikėtų suformuluoti aiškią individualios ir kolektyvinės atsakomybės už UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų formavimą ir vertinimą sistemą, nes vienais atvejais priimami individualūs sprendimai (juos priima Pardavimo/rinkodaros skyriaus vadovas), kitais atvejais formuojami kolektyviniai sprendimai (konsultuojantis su aukščiausio lygmens vadovais priimami kolegialūs sprendimai). Matyt, tarp šių dviejų sprendimų rūšių nėra aiškios ribos, todėl respondentai painiojosi, pateikdami atsakymus.

Kyla pagrįstas klausimas: ar už kolektyvinių sprendimų nesėkmingą įgyvendinimą atsakingas lieka tik Pardavimo/rinkodaros skyriaus vadovas, ar ir kiti šių sprendimų priėmimo dalyvavę subjektai? Taigi reikėtų suformuluoti aiškų atsakomybės paskirstymo procesą.

Ekspertinio vertinimo metu buvo nustatyta, kad strateginiai sprendimai pagal rinkodaros komplekso elementus turi kai kurių reikšmingų trūkumų, kuriuos reikėtų pašalinti (žr. 7 lent.):

- **Prekės (asortimentas):** neatliekami tyrimai, ar ir kaip keičiasi vartotojų poreikių dėl prekių asortimento tenkinimas.
- **Rėmimas:** netaikomi viešieji ryšiai, populiarinimas. Konkurentų analizė (žr. 11 lent.) parodė, kad UAB „Makveža“ ir UAB „Senukai“ pasižymi aktyvesniu rėmimu.
- **Personalas:** aukštos kompetencijos personalui išlaikyti reikia didelio atlyginimo fondo; konkurentai bando pervilioti darbuotojus, nes trūksta kvalifikuotos darbo jėgos.
- **Aptarnavimas:** neatliekami vartotojų tyrimai dėl patirtos aptarnavimo kokybės; nėra klientų aptarnavimo standarto; nėra skundų knygos.

Formuojant rinkodaros strategijos taikymo tobulinimo sprendimų planą, reikia atsižvelgti ir į rekomendacijas, kurias interviu metu pateikė UAB „Simeks“ vadovai. Šie vadovai siūlė tokius sprendimus, kaip:

- **Įmonės interneto svetainės įkūrimas** (nors tai greitai metu planuojama įmonėje padaryti, tačiau esamu momentu įmonė savo interneto svetainės neturi, o tai rimtas trūkumas).
- **Elektroninės komercijos plėtojimas.** Įmonė turi sandėlį, kuris pilnai neišnaudojamas. UAB „Simeks“ reikėtų koncentruotis į Vakarų Lietuvos gyventojus ir sudaryti sutartis su logistikos partneriais, kurie pristatytų produkciją į užsakymo vietą.

Rinkodaros strategijos taikymo tobulinimo sprendimų plano struktūra pateikiama 20 lentelėje.

20 lentelė. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos taikymo tobulinimo sprendimų plano struktūra

| Silpnybės | Sprendimai | Priemonės | Sprendimų įgyvendinimo kontrolės kriterijai |
|--|--|--|--|
| Įmonėje nėra visiškai aišku arba respondentai nežino, kas konkrečiu atveju yra atsakingi už UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų formavimą ir vertinimą. | 1. Suformuluoti aiškia individualios ir kolektyvinės atsakomybės už rinkodaros strategijos formavimą, vertinimą sistema. | <ul style="list-style-type: none"> • Vieninga ir aiški atsakomybės sistema. • Aiškesnis funkcijų tarp subjektų paskirstymas. | Atsakomybės sistemos laikymosi lygis. |
| Neatliekami tyrimai, ar ir kaip keičiasi vartotojų poreikių dėl prekių asortimento tenkinimas. | 2. Nuolat atlikti tyrimus, kuriais būtų vertinami vartotojų poreikiai ir jų tenkinimo lygmuo. | <ul style="list-style-type: none"> • Kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai. | Tyrimų derinimas tarpusavyje ir tęstinumas. |
| Netaikomi viešieji ryšiai, populiarinimas. Konkurentų analizė parodė, kad UAB „Makveža“ ir UAB „Senukai“ pasižymi aktyvesniu rėmimu. | 3. Naudoti papildomas rėmimo priemones - viešuosius ryšius ir populiarinimą. 4. Aktyviau įgyvendinti rėmimą. | <ul style="list-style-type: none"> • Nuolatinis pranešimų spaudai rengimas. • Renginių rėmimas Tauragės mieste. • Labdaros projektų rengimas. | Rėmimo biudžeto apimtis. Rėmimo priemonių derinimas tarpusavyje. |
| Aukštos kompetencijos personalui išlaikyti reikia didelio atlyginimo fondo; konkurentai bando pervilioti darbuotojus, nes trūksta kvalifikuotos darbo jėgos. | 5. Materialines motyvavimo priemones derinti su nematerialiniais instrumentais, kad darbuotojai jaustų moralinį įsipareigojimą įmonei. | <ul style="list-style-type: none"> • Nematerialinės motyvavimo priemonės - garbės lentos, pagyros, įmonės šventės, paminėjimai, gera atmosfera darbe ir kt. | Darbuotojų moralinio įsipareigojimo (lojalumo) įmonei lygis. |
| Neatliekami vartotojų tyrimai dėl patirtos aptarnavimo kokybės; nėra klientų aptarnavimo standarto; nėra skundų knygos. | 6. Nuolat atlikti tyrimus, kuriais būtų vertinama vartotojų patiriama aptarnavimo kokybė. 7. Įdiegti vieningą klientų aptarnavimo standartą ir skundų knygą. | <ul style="list-style-type: none"> • Kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai. • Klientų aptarnavimo standartas. • Skundų knyga. | Tyrimų derinimas tarpusavyje ir tęstinumas. Aptarnavimo kokybės gerinimo kaštai (mokymo programoms). |
| Įmonė neturi interneto svetainės, neplėtoja elektroninės komercijos. | 8. Sukurti grafiškai patrauklią interneto svetainę. 9. Pradėti plėtoti elektroninę komerciją, orientuojantis į geresnį sandėlio pajėgumų išnaudojimą, koncentruojantis į Vakarų Lietuvos gyventojus ir sudarant sutartis su logistikos partneriais. | <ul style="list-style-type: none"> • Interneto svetainė. • Elektroninės komercijos instrumentai. | Elektroninės komercijos plėtojimo kaštai. Elektroninės komercijos teikiama nauda (rinkos dydis, pajamos, apyvarta, pelnas). |

Įgyvendinus plane siūlomus sprendimus, įmonėje taptų aiškesnis kolektyvinės ir individualios atsakomybės už rinkodaros strateginį planavimą, valdymą ir vertinimą pasidalijimo procesas, strateginiai sprendimai pagal rinkodaros komplekso elementus būtų įgyvendinami efektyviau, o realizuotos galimybės virtualios aplinkos srityje (interneto svetainė, elektroninė komercija) suteiktų UAB „Simeks“ papildomą konkurencinį pranašumą bei duotų impulsą naujoms augimo ir plėtros galimybėms, kas atitinka strateginius įmonės siekius.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Efektyvus rinkodaros strategijų taikymas ir lankstus koregavimas leidžia įmonėms laiku reaguoti į rinkos pokyčius, o rinkodaros kryptingumas suteikia įmonėms aiškią viziją, kaip, kada ir koku būdu siekti užsibrėžtų rinkodaros tikslų. Rinkodaros strategija laikoma įmonės ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltiniu. Dažnai įmonės prastai suvokia aplinką, darančią įtaką jų strateginių sprendimų priėmimui, nevertina rinkodaros strategijos įtakos veiklos rezultatams.
2. Moksliniuose šaltiniuose stokojama aiškesnės mokslinės, empiriniais tyrimais pagrįstos, universalios pozicijos, kaip turėtų būti vertinama įmonės rinkodaros strategija, kokie turėtų būti taikomi vertinimo kriterijai, prioritetai, metodai, modeliai.
3. Rinkodaros strategija yra įmonės funkcinė strategija, neatsiejama nuo korporatyvinės strategijos. Rinkodaros strategija yra kryptingos rinkodaros veiklos užtikrinimo procesas, orientuotas į ilgalaikę rinkodaros veiklos perspektyvą.
4. Rinkodaros strategijos struktūrą sudaro šie etapai: planavimas, organizavimas, vykdymas, kontrolė ir vertinimas. Vienas reikšmingiausių etapų yra vertinimas, nes keičiantis aplinkos sąlygoms, strategija gali neatitikti pokyčių ir tik vertinimas gali padėti identifikuoti strateginę situaciją ir padėti parinkti, jeigu reikia, naujas strategines rinkodaros alternatyvas. Įmonėje gali būti taikomos įvairios rinkodaros strategijos – pagal reakciją į išorinę aplinką, pagal užimamos rinkos dalį, pagal plėtros kryptis, pagal pozicionavimą, pagal išplėstinį rinkodaros kompleksą. Visas šias strategijų rūšis būtina įvertinti.
5. Verslo įmonių rinkodaros strategijos turi būti adekvačios išorinės aplinkos pokyčiams, nes įmonė negali daryti tiesioginio poveikio makro aplinkos veiksniams. Atliekant įmonės rinkodaros strategijos taikymui įtaką darančios aplinkos analizę, reikia įvertinti tokias aplinkas, kaip išorinė (makro) aplinka, konkurencinė (rinkos struktūros) aplinka ir vidinė (išteklių) aplinka.
6. Darbe parengtas rinkodaros strategijos taikymo įmonės valdyme vertinimo teorinis modelis, kuriame atsispindi 4 rinkodaros strategijos taikymo įmonėje vertinimo kriterijai: 1) išteklių pakankamumas rinkodaros strategijoms įgyvendinti; 2) rinkodaros strategijų adekvatumas išorinės (makro) aplinkos ir konkurencinės (rinkos struktūros) aplinkos pokyčiams; 3) gebėjimas įgyvendinti rinkodaros tikslus; 4) rinkodaros strategijos integruotumas į įmonės valdymo strategijos sistemą.
7. UAB „Simeks“ visuminę rinkodaros strategiją sudaro šios rinkodaros strategijų rūšys: puolimo (pagal reakciją į išorinę aplinką), lyderiavimo (pagal užimamos rinkos dalį), augimo (pagal plėtros kryptis) ir prekės ženklo pozicijos stiprinimo (pagal pozicionavimą). Be to, įmonėje įgyvendinami strateginiai sprendimai pagal rinkodaros komplekso elementus – prekes (asortimentą), kainą (kainodarą), vietą, rėmimą, personalą, fizinį akivaizdumą, aptarnavimą.

8. UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos taikymas yra efektyvus, nes visos strategijų rūšys gerai įvertintos pagal kriterijus (išteklų pakankamumo, strategijų adekvatumo aplinkos pokyčiams, jų gebėjimo įgyvendinti rinkodaros tikslus, integruotumo į strateginio valdymo sistemą).
9. UAB „Simeks“ rinkodaros strategija daro teigiamą poveikį įmonės valdymui, nes ekspertai pripažino rinkodaros strategijos svarbą valdymo kokybei. Visgi įmonėje nėra visiškai aišku arba respondentai nežino, kas atsakingi už UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų vertinimą. Strateginiai sprendimai pagal rinkodaros komplekso elementus turi trūkumų: neatliekami tyrimai, ar ir kaip keičiasi vartotojų poreikių dėl prekių asortimento tenkinimas; netaikomi viešieji ryšiai, populiarinimas; konkurentai bando pervilioti darbuotojus; neatliekami vartotojų tyrimai dėl patirtos aptarnavimo kokybės; nėra klientų aptarnavimo standarto; nėra skundų knygos.
10. Darbe paruoštas rinkodaros strategijos taikymo UAB „Simeks“ valdyme tobulinimo sprendimų planas, kuriuo įmonei siūloma:
 - Suformuluoti aiškią individualios ir kolektyvinės atsakomybės už rinkodaros strategijos formavimą, vertinimą sistemą.
 - Nuolat atlikti tyrimus (kokybinius ir kiekybinius), kuriais būtų vertinami vartotojų poreikiai ir jų tenkinimo lygmuo.
 - Naudoti papildomas rėmimo priemones – viešuosius ryšius ir populiarinimą, aktyviau įgyvendinti rėmimą. Įmonei reikėtų rengti nuolatinis pranešimus spaudai, remti renginius Tauragės mieste, rengi labdaros projektus.
 - Materialines motyvavimo priemones derinti su nematerialiniais instrumentais, kad darbuotojai jaustų moralinį įsipareigojimą įmonei. Siūlomos nematerialinės motyvavimo priemonės – garbės lentos, pagyros, įmonės šventės, paminėjimai, gera atmosfera darbe ir kt.
 - Nuolat atlikti tyrimus (kokybinius ir kiekybinius), kuriais būtų vertinama vartotojų patiriama aptarnavimo kokybė. Įdiegti vieningą klientų aptarnavimo standartą ir skundų knygą.
 - Sukurti grafiškai patrauklią interneto svetainę ir pradėti plėtoti elektroninę komerciją, orientuojantis į geresnį sandėlio pajėgumų išnaudojimą, koncentruojantis į Vakarų Lietuvos gyventojus ir sudarant sutartis su logistikos partneriais.

LITERATŪRA

1. Aaker D. A. (2013). *Strategic Market Management*. 10th edition. New York: John Willey & Sons.
2. Adomaitytė, J. Kaip įvertinti ir valdyti klientų aptarnavimo kokybę? Slapto pirkėjo tyrimo metodas. Iš Verslo žinios [interaktyvus]. 2005, liepa. Peržiūrėta 2015, birželio 20, adresu <http://www.mspa-eu.org/pressclip/Versloziniosarticle4July2005.pdf>.
3. Adomaitytė J. (2006). Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti // *Marketingas*, Nr. 9, p. 42–48.
4. Akroush M. N. (2011). The 7Ps Classification of the Services Marketing Mix Revisited: An Empirical Assessment of their Generalisability, Applicability and Effect on Performance – Evidence from Jordan's Services Organisations // *Jordan Journal of Business Administration*, Vol. 7, No. 1, p. 116–147.
5. Armstrong G., Kotler Ph. (2015). *Marketing. An Introduction*. 12th edition. Global Edition. Pearson Education Limited.
6. Avlonitis G. J., Indounas K. A. (2006). How are price set? An exploratory investigation in the Greek services sector // *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 15, p. 203–213.
7. Bagdonienė L., Hopenienė R. (2015). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
8. Bakanauskas A. (2004). *Marketingo komunikacija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
9. Bakanauskas A. (2006). *Vartotojų elgsena*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
10. Bakanauskas A., Bakanauskienė I., Darškuvienė V., Grebliauskas A., Kvedaravičius J., Liesionis. (2011). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
11. Baker S. (2004). *New Consumer Marketing: Managing a Living Demand System*. Willey & Sons, England.
12. Banytė J. (1996). Marketingo strategijos parengimas paslaugų įmonėje // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 2, p. 7–22.
13. Banytė J., Brazionienė L., Gadeikienė A. (2010). Expression of Green Marketing Developing the Conception of Corporate Social Responsibility // *Engineering Economics*, No. 21(5), p. 550–560.
14. Binet L., Field P. (2014). *Rinkodara atskaitomybės eroje*. Vilnius: Not Perfect.
15. Booms B. H., Bitner M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms // *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, p. 46–51.
16. Cole Ch. A., Orman C. N. (2008). Green Marketing: Avoiding Unwanted Attention from Regulators and Lawyers // *Legal Backgrounder*, No. 23(19), p. 1–4.
17. Davidson A., Simonetto M. (2005). Pricing strategy and execution: an overlooked way to increase revenues and profits // *Strategy & Leadership*, Vol. 33. No. 6, p. 25–33.
18. Dromantaitė A., Raišienė A. G., Račelytė D., Jurčiukionytė A., Vyšniauskienė L. (2012). *Organizacijos elgsenos pagrindai*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
19. Drucker P. F. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius.
20. Dubinas V., Smilga E. (2008). Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 47, p. 23–42.
21. Dudzevičiūtė G., Peleckienė V. (2010). Marketing strategy process: analysis of the customer's satisfaction // *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 11(4), p. 345–352.

22. Dzemyda I., Jurgaitytė G. (2014). Elektroninė rinkodara plėtojant tarptautinio turizmo paslaugas // Verslas: teorija ir praktika, Nr. 15(2), p. 191–197.
23. Faulkner D. O., Campbell A. (2006). The Oxford Handbook of Strategy. Oxford Press.
24. Ferrell O. C., Hartline M. D. (2011). Marketing Strategy. 5th edition. South-Western Cengage Learning.
25. Fill C. (2006). Marketing communications: engagements, strategies and practice. Harlow: Prentice Hall//Financial Times.
26. Gaižutis, A. Marketingo pagrindai (II dalis). Iš Vilniaus universitetas [interaktyvus]. 2008, kovas. Peržiūrėta 2015, birželio 22, adresu http://www.ef.vu.lt/uploads/Urbonaviciaus%20medz./GAIZUTIS_Marketingo%20konspektai%202dalis.pdf.
27. Gerber M. E. (2012). Verslo mitas: kodėl daugelis smulkiojo verslo įmonių žlunga ir kaip spręsti šią problemą. Kaunas: Mijalba.
28. Ginevičius R. (2000). Įmonės prisitaikymo prie išorinės aplinkos strategijos // Verslas: teorija ir praktika, Nr. 1(1), p. 10–17.
29. Ginevičius R., Krivka A. (2009). Konkurencinės aplinkos oligopolinėje rinkoje daugiakriterinis vertinimas // Verslas: teorija ir praktika, Nr. 4(10), p. 247–258.
30. Ginevičius R., Sūdžius V. (2008). Organizacijų teorija. Vilnius: Technika.
31. Gottschlag O., Zollo M. (2007). Interest alignment and competitive advantage // Academy of Management Review, No. 2(32), p. 418–437.
32. Grewal D. D., Levy M. Ph. (2014). Marketing. 4th edition. McGraw-Hill, Irwin.
33. Hale R., Whitlam P. (2009). Efektyvus veiklos valdymas. Vilnius: Vaga.
34. Hawkins D. I., Mothersbaugh D. L. (2010). Consumer Behavior. Building Marketing Strategy. 11th edition. McGraw-Hill, Irwin.
35. Heaps, W. „Think Globally, Act Locally” for Compensation Design. Iš International HR Forum [interaktyvus]. 2010, sausis. Peržiūrėta 2015, birželio 22, adresu <http://internationalhrforum.com/2010/02/28/%E2%80%9Cthink-globally-act-locally%E2%80%9D-for-compensation-design/#sthash.OPP4EQrA.dpuf>.
36. Išoraitė M. (2012). Teoriniai starteginių pokyčių aspektai // Verslo sistemos ir ekonomika, Nr. 2(2), p. 130–145.
37. Išoraitė M. (2013). Reklamos poveikio tyrimas kolegijų atveju // Socialinių mokslų studijos, Nr. 1(5), p. 165–176.
38. Jain S. C. (1989). Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses // Journal of Marketing, Vol. 53, p. 70–79.
39. Jančiauskas B., Maceika A., Strazdas R., Toločka E., Zabelavičienė I. (2012). Pramonės įmonių valdymas: planavimas, organizavimas, vadovavimas. Vilnius: Technika.
40. Jewell B. (2002). Integruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic Press.
41. Kalenda Č. (2003). Ekologinės etikos uždaviniai ir perspektyvos // Ekologinės etikos baruose, p. 5–52.
42. Kazlauskaitė R., Bučiūnienė I. (2008). The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage // Engineering Economics, No. 5(60), p. 78–84.

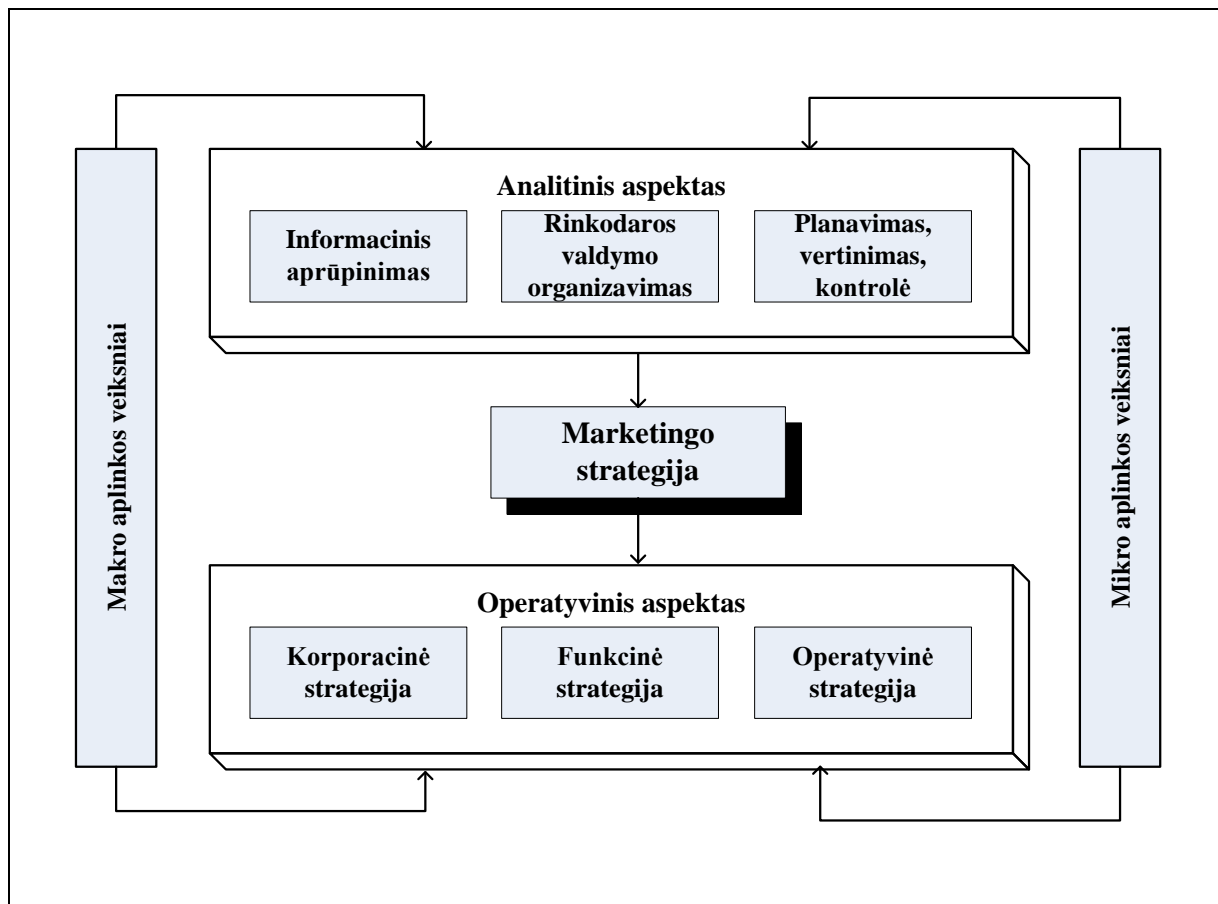
43. Kazlauskienė E., Pusvaškytė J. (2011). Klientų aptarnavimo kokybės paslaugų teikimo sistemoje koncepcija // Practice and research in private and public sector-11: 1st International scientific conference: to consolidate researches of academicians and practitioners, p. 246–258.
44. Keegan W. J., Green M. C. (2015). Global marketing. 8th edition. Global edition. Pearson Education Limited.
45. Kindurys V. (2002). Paslaugų marketingas. Vilnius, 2002.
46. Kotler Ph. (1988). Marketing Management. 6th ed. Englewood Cliffs, New York: The Free Press.
47. Kotler Ph. (2010). Rinkodara pagal Kotlerį. Kaip susikurti sėkmę rinkoje ir joje dominuoti. Vilnius: Alma littera.
48. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
49. Kotler Ph., Keller K. L. (2012). Marketing Management. 14th edition. Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.
50. Krikščiūnienė D., Urbanskienė R. (2000). Marketingo informacinės sistemos daugiamačiškumo koncepcijos prielaidos // Socialiniai mokslai, Nr. 3(24), p. 34–45.
51. Kvainauskaitė V., Snieška V. (2003). Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas. Kaunas: Technologija.
52. Labanauskaitė D., Šturalo O. (2014). Paslaugos kokybės įtakos veiklos pelningumo rodikliams vertinimas // Tiltai, Nr. 3, p. 91–107.
53. Lassere P. (2007). Global Strategic Management. Houdmills: Palgrave.
54. Liesionis V. (2007). Teoriniai žaliąjo marketingo strategijos rengimo aspektai // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 1(8), p. 153–162.
55. Lovelock C., Wright L. (2005). Principles of Service Marketing and Management. 3rd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
56. Lovelock C., Wirtz J. (2007). Services Marketing: People, Technology, Strategy. 6th edition. Pearson Education International: Prentice Hall.
57. Marčiulionytė M., Oržekauskas P., Junevičius A. (2013). Valstybinių verslo įmonių valdymo tobulinimo galimybės // Viešoji politika ir administravimas, Nr. 12 (1), p. 36–49.
58. Marčinskas A., Diskienė D. (2001). Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai // Ekonomika: mokslo darbai, Nr. 55-56, p. 64–73.
59. McCarthy E. J. (1968). Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
60. McCarthy E. J. (1985). Reducing ground losses in the mechanical harvesting of highbush blueberries. MS thesis, North Carolina State University, Raleigh.
61. Meidutė I. (2012). Logistikos sistema. Vilnius: Technika.
62. Melnikas B., Smaliukienė R. (2007). Strateginis valdymas. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
63. Mickevičienė M. (2011). Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis // Verslo sistemos ir ekonomika, Nr. 1(1), p. 8–22.
64. Mongay, J. Strategic Marketing. A literature review on definitions, concepts and boundaries. Iš Munich Personal RePEc Archive [interaktyvus]. 2006, spalio. Peržiūrėta 2015, birželio 18, adresu <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/41840/>.

65. Navickas V., Malakauskaitė A. (2010). Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas // *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 1(11), p. 5–11.
66. Oržekauskas P., Šmaižienė I. (2009). Organizacijų valdymo ir administravimo audito modeliavimas // *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 1163–1169.
67. Paliulis N., Chlivickas E., Pabedinskaitė A. (2004). *Valdymas ir informacija*. Vilnius: Technika.
68. Paunksnienė J., Antanavičienė J., Peleckis K. (2011). *Verslo pagrindai*. Vilnius: Technika.
69. Perminienė N., Vengrauskas P. V. (2001). Tarptautinio verslo aplinkos veiksniai, jų tyrimas bei vaidmuo Europos verslo plėtrai // *Ekonomika*, Nr. 55-56, p. 96–112.
70. Pikturienė I., Grod I. (2006). Vartotojų elgsenos kaitos tendencijos // *Marketingas*, Nr. 11, p. 54–59.
71. Porter M. (1990). *The Competitive Advantage of nations*. New York.
72. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2011). *Marketingas. 4-as pataisytas ir papildytas leidimas*. Vilnius: Garnelis.
73. Pučėtaitė R. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu // *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 328–334.
74. Ramanauskienė J. (2008). *Marketingas: organizacijų marketingo strategijos ir modeliai*. Vilnius.
75. Ries A., Trout J. (2005). *Pozicionavimas*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
76. Ron S., Aime H. (1998). Reinvesting Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition // *European Management Journal*, No. 15(3), p. 236–249.
77. Rust R. T., Lemon K. N., Zeithaml V. A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy // *Journal of Marketing*, Vol. 68, p. 109–127.
78. Schexnayder C. J., Mayo R. (2003). *Management Fundamentals*. Mc-Grow Hill Science.
79. Seilius A., Šimanskienė L. (2006). Verslo organizacijų valdymas globalizacijos sąlygomis: teorinis požiūris // *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 4 (7), p. 213–221.
80. Sekliuckienė J. (2009). *Tarptautinio verslo organizavimas: monografija*. Kaunas: Technologija.
81. Sližienė G., Zaukas G. (2014). *Logistikos operacijų vadyba*. Kaunas: Technologija.
82. Solomon M. B., Marshall G. W., Stuart E. W. (2012). *Marketing: real people, real choices*. 7th edition. Prentice Hall.
83. Statistikos departamento duomenys. Iš Statg.gov [interaktyvus]. 2015, spalio 12, adresu <http://osp.stat.gov.lt/rodikliai>.
84. Sunday A. A., Bayode B. O. (2011). Strategic influence of promotional mix on organisation sale turnover in the face of strong competitors // *Business Intelligence Journal*, No. 2(4), p. 343–350.
85. Su Qin, Li Zhao, Xu Yi (2009). Impacts of customer service on relationship quality: an empirical study in China // *Managing Service Quality*, No. 4(19), p. 391–409.
86. Svetikas A. (2008). *Lietuvos rinkodaros plėtra*. Vilnius: VPU.
87. Šaulinskas L., Tilvytienė R. (2013). Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1(29), p. 152–165.
88. Torrington D., Hall L., Taylor S. (2008). *Human Resource Management*. Financial Times, Prentice Hall.
89. Tudin R., Ling Ling A. W. (2012). *Promotion Mix: level of awareness and purchase likelihood*. Working Paper Series. Sarawak: Faculty of Economics and Business, Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS).

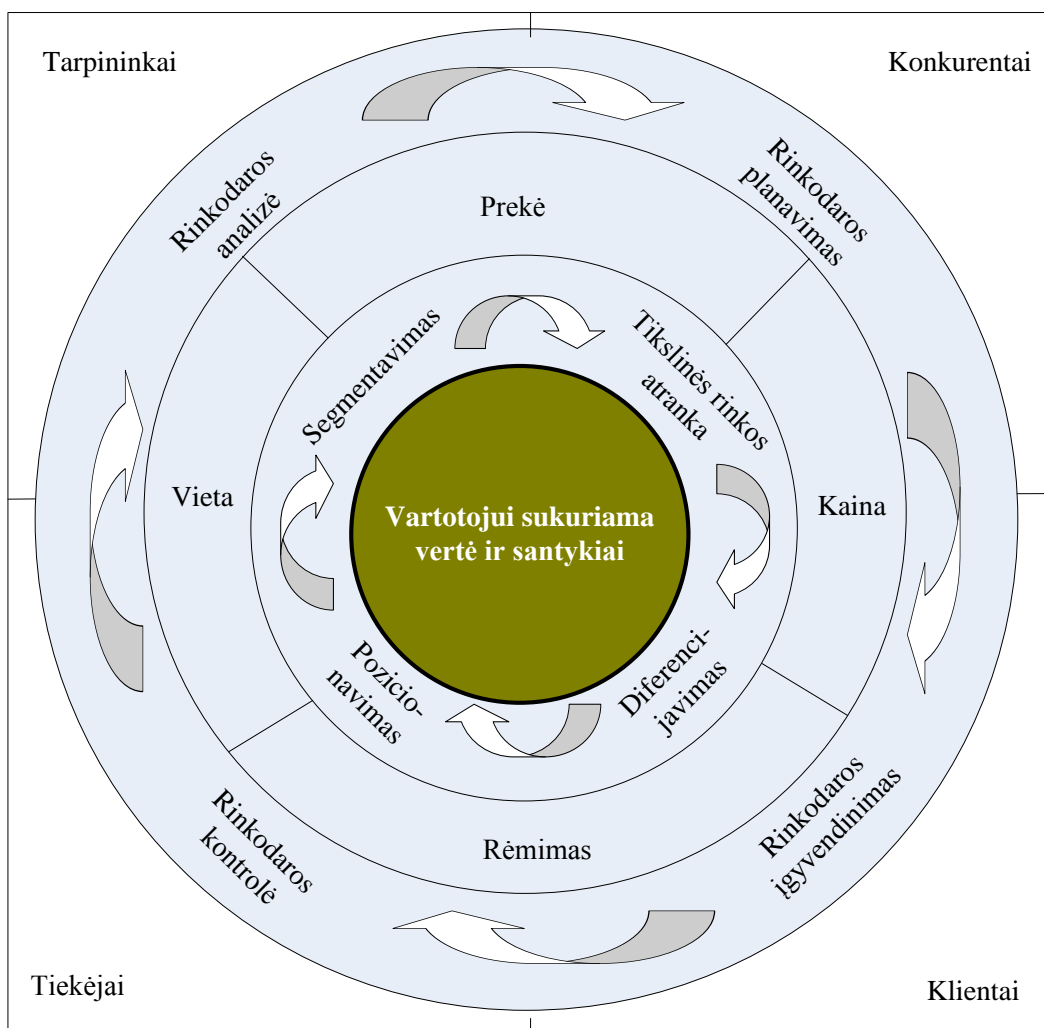
90. Uznieņė R. (2011). Rinkodara ir rinkotyra. Klaipėda.
91. Vaiginienė E. (2009). Įmonės veiklos internacionalizacija kintančioje verslo aplinkoje (Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus pavyzdžiu): daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas / Vilniaus universitetas. Vilnius: Technika.
92. Valentinavičius S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai // Verslas: teorija ir praktika, Nr. 10(2), p. 130–141.
93. Vasiliauskas A. (2004). Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos // Pinigų studijos, Nr. 4, p. 31–45.
94. Videikienė S., Šimanskienė L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 70, p. 107–120.
95. Vijeikis J. (2007). Įmonių valdymas. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
96. Virvilaitė R. (2012). Marketingo valdymas. Kaunas: Technologija.
97. Virvilaitė R., Šeinauskienė B. (2008). Prekės standartizacijos galimybės internacionalizacijos procese: Lietuvos atvejis // Ekonomika ir vadyba, Nr. 13, p. 325–335.
98. Zakarevičius P., Kontautienė R., Gumuliauskienė A., Pukelis K., Savickienė I. (2008). Modernios organizacijų valdymo teorijos. Kaunas: VDU leidykla.
99. Zou S., Cavusgil T. S. (2002). The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance // Journal of Marketing, No. 66, p. 40–56.
100. Žalys L., Žalienenė I., Iždonaitė I., Šalkauskienė L., Švagždienė B. (2008). Vadybos pagrindai: pagrindiniai terminai ir schemas. Šiauliai: Lucilijus.
101. Žostautienė D. (2010). Marketingo kultūra. Kaunas: Technologija.
102. Бурков В. Н., Коргин Н. А., Новиков Д. А. (2009). Введение в теорию управления организационными системами. Москва: Либроком.
103. Душкина М. Р. (2010). PR и продвижение в маркетинге: коммуникации и воздействие, технологии и психология. Санкт-Петербург: Питер.
104. Ковалев М. (2014). Механизм разработки стратегий маркетинга и логистики машиностроительного предприятия // Логистика: Specialized Scientific & Practical Journal, № 3, с. 53–56.
105. Магданов П. В. (2012). Система управления организацией: понятие и определение // Вестник ОГУ, № 8 (144), с. 56–62.
106. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. (1999). Стратегический менеджмент. Курс лекций. Москва: ИНФРА-М.
107. Осадчая С. М. (2010). Стратегия маркетинга как инструмент управления организацией // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации, № 4, с. 32–40.
108. Репин В. В., Елиферов В. Г. (2013). Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Москва: Манн, Иванов и Фербер.
109. Руделиус У., Авдюхина М. В., Ивашкова Н. И., и др. (2001). Маркетинг. Москва: ДеНово.
110. Уолкер – Младший О., Бойд – Младший Х., Ларше Ж. К., Маллинз Дж. (2006). Маркетинговая стратегия. 4^о издание. Москва: Вершина.

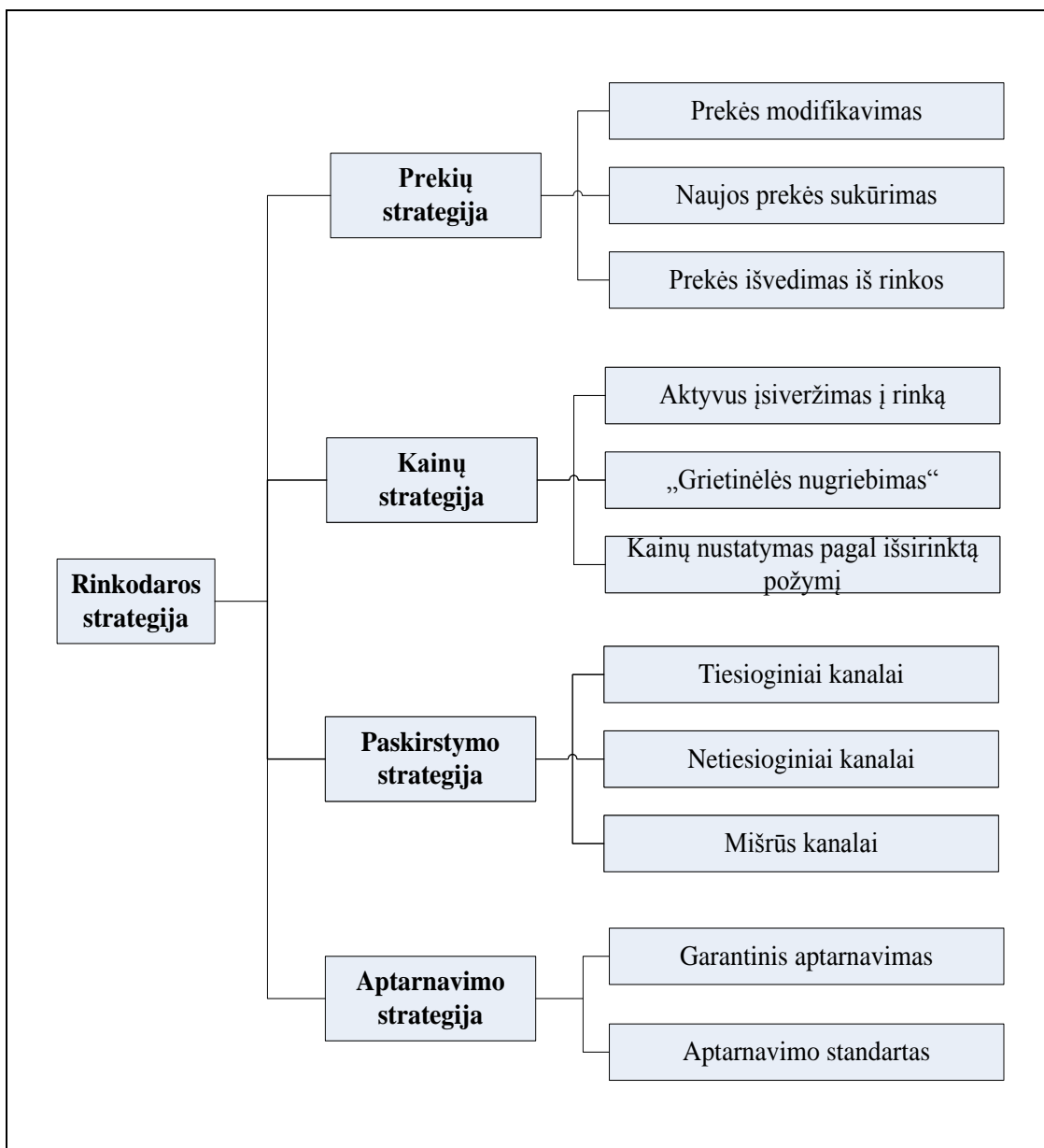
PRIEDAI

RINKODAROS STRATEGIJOS FORMAVIMO SCHEMA
 (Osadčaja, 2010, p. 134)

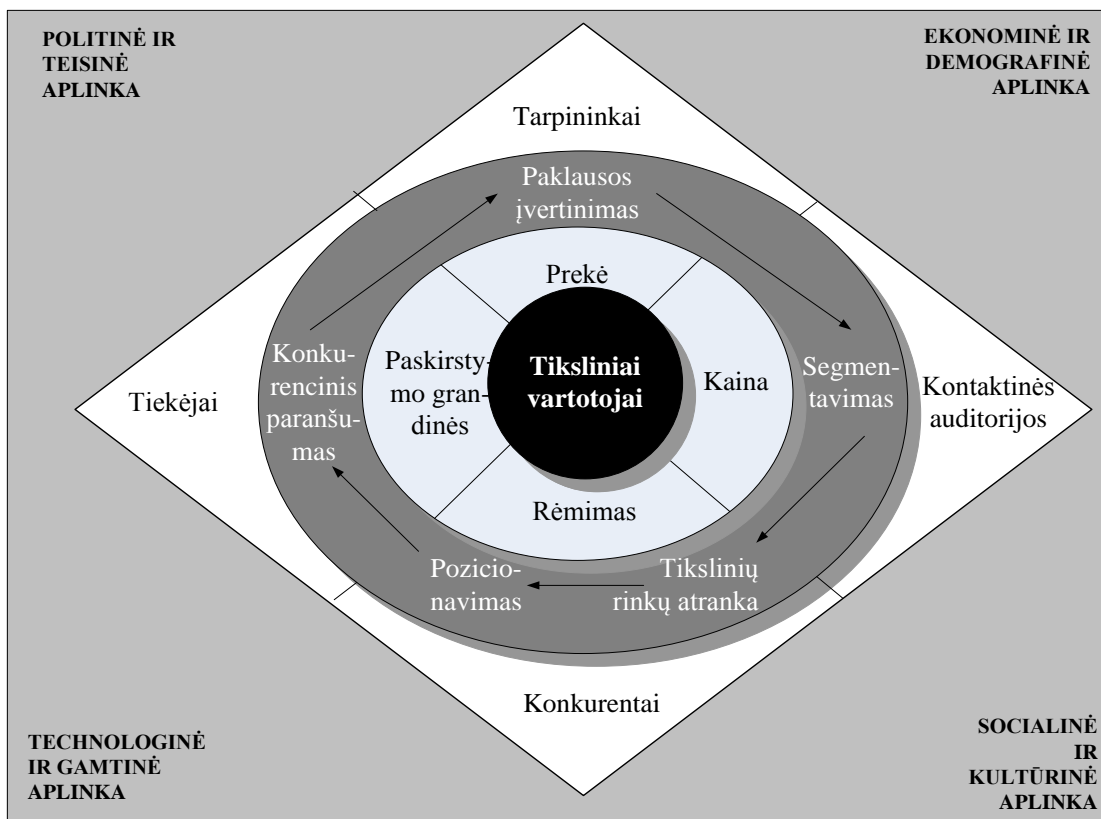


RINKODAROS STRATEGIJOS FORMAVIMAS
(Armstrong, Kotler, 2015, p. 77)



ESMINIAI RINKODAROS STRATEGIJOS ELEMENTAI
(Osadčaja, 2010, p. 139)

VEIKSNIAI, TURINTYS ĮTAKOS RINKODAROS STRATEGIJAI
 (Kotler, et al., 2003, p. 115)



UAB „SIMEKS“ VADOVŲ INTERVIU KLAUSIMYNAS



Gerb. Vadove,

Šiuo metu atliekamas tyrimas, kuriuo siekiama iširti Jūsų nuomonę apie UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos taikymą ir jos tobulinimo galimybes įmonės valdyme. Interviu duomenys bus naudojami bendro pobūdžio informacijai apdoroti. Tyrimo rezultatai bus analizuojami baigiamajame magistro darbe. Nesivaržykite išsakyti savo nuomonę, diskutuoti, teikti pastebėjimus.

1. **Kaip** vertintumėte Jūsų įmonės valdymo kokybę? **Kokią** įtaką įmonės valdymo kokybei daro rinkodaros strateginis valdymas?
2. **Kas** atsakingas už rinkodaros strategijų formavimą ir vertinimą šioje įmonėje? **Kokia** yra atsakingų subjektų kompetencija, įgūdžiai, gebėjimai, patirtis ir žinios? **Kiek** jų pakanka profesionaliam rinkodaros strateginiam valdymui atlikti?
3. **Koks** yra išteklių pakankamumas Jūsų įmonės rinkodaros strategijoms įgyvendinti? **Kodėl** taip manote?
4. **Koks** yra rinkodaros strategijų adekvatumas išorinės (makro) aplinkos ir konkurencinės (rinkos struktūros) aplinkos pokyčiams? **Kiek** rinkodaros strategijos yra lanksčios? **Kodėl** taip manote?
5. **Kiek** geba Jūsų įmonės rinkodaros strategijos įgyvendinti rinkodaros tikslus? **Kodėl** taip manote?
6. **Koks** yra rinkodaros strategijos integruotumas į visą įmonės valdymo strategijos sistemą? **Kodėl** taip manote?
7. **Kokios** yra rinkodaros strategijų taikymo Jūsų įmonės valdyme tobulinimo galimybės? Pateikite rekomendacijų. **Kiek** šios rekomendacijos yra realiai įgyvendinamos?

DĖKOJAME UŽ ATSAKYMUS!

**ANKETA UAB „SIMEKS“ SKYRIŲ VADOVAMS, RINKODAROS
IR PARDAVIMO SPECIALISTAMS**



Gerb. Respondente,

Šiuo metu atliekamas tyrimas, kuriuo siekiama iširti Jūsų nuomonę apie UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos taikymą ir jos tobulinimo galimybes įmonės valdyje. Anketos duomenys bus naudojami bendro pobūdžio statistinei informacijai apdoroti. Tyrimo rezultatai bus analizuojami baigiamajame magistro darbe. Anketą pildykite, pasirinkdami Jus tenkinantį atsakymą ar vertinimo balą. Esant terminologijos, anketos pildymo neaiškumams klauskite, Jums bus kvalifikuotai paaiškinta, ką ir kaip daryti.

- 1. Įvertinkite UAB „Simeks“ valdymo kokybę 5-balėje skalėje (1 – vertinate labai blogai... 5 – vertinate labai gerai): (pasirinkite vieną atsakymo variantą)**

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 2. Įvertinkite UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos taikymo įtaką įmonės valdymui 5-balėje skalėje (1 – įtaka labai maža... 5 – įtaka labai didelė): (pasirinkite vieną atsakymo variantą)**

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 3. Kas atsakingas už UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų formavimą ir vertinimą įmonėje? (galite pasirinkti keletą atsakymo variantų)**

- Tik įmonės generalinis direktorius.
- Aukščiausioji vadovybė (ne tik direktorius, bet ir pavaduotojai).
- Skyrių vadovai.
- Rinkodaros specialistai.
- Tiek vadovai, tiek rinkodaros specialistai.

- 4. Įvertinkite UAB „Simeks“ rinkodaros strategijas pagal pateiktus vertinimo kriterijus 5-balėje skalėje (1 – visiškai nesutinkate su teiginiu... 5 – visiškai sutinkate): (pasirinkite po vieną vertinimo balą)**

| Rinkodaros strategijos | Išteklių pakankamumas rinkodaros strategijai įgyvendinti | | | | |
|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Puolimo strategija | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lyderiavimo strategija | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Augimo strategija | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Prekės ženklo pozicijos stiprinimo strategija | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Strateginiai sprendimai pagal rinkodaros komplekso elementus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rinkodaros strategijos | Rinkodaros strategijų adekvatumas aplinkos pokyčiams | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Puolimo strategija | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lyderiavimo strategija | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Augimo strategija | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Prekės ženklo pozicijos stiprinimo strategija | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Strateginiai sprendimai pagal rinkodaros komplekso elementus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rinkodaros strategijos | Gebėjimas įgyvendinti rinkodaros tikslus | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Puolimo strategija | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lyderiavimo strategija | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Augimo strategija | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Prekės ženklo pozicijos stiprinimo strategija | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Strateginiai sprendimai pagal rinkodaros komplekso elementus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Rinkodaros strategijos | Rinkodaros strategijų integruotumas į visą valdymo strategijos sistemą | | | | |
|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Puolimo strategija | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lyderiavimo strategija | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Augimo strategija | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Prekės ženklo pozicijos stiprinimo strategija | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Strateginiai sprendimai pagal rinkodaros komplekso elementus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Jūsų lytis:

(pasirinkite vieną atsakymo variantą)

- Vyras.
- Moteris.

6. Jūsų amžius:

(pasirinkite vieną atsakymo variantą)

- Iki 20 m.
- Nuo 20 iki 30 m.
- Nuo 30 iki 40 m.
- Nuo 40 iki 50 m.
- Nuo 50 iki 60 m.
- 60 m. ir daugiau.

7. Jūsų darbo stažas įmonėje:

(pasirinkite vieną atsakymo variantą)

- Iki 1 m.
- Nuo 1 iki 5 m.
- Nuo 5 iki 10 m.
- 10 m. ir daugiau.

DĖKOJAME UŽ ATSAKYMUS!

INTERVIU KLAUSIMŲ IR ATSAKYMŲ SUVESTINĖ

| Klausimai ² | Atsakymai | | |
|------------------------|--|---|---|
| | E1 | E2 | E3 |
| 1. | Įmonės valdymo kokybė yra aukšta. Manau, kad rinkodaros strateginio valdymo daroma įtaka įmonės valdymo kokybei yra reikšminga. Rinkodaros strateginis valdymas yra įmonės strateginio valdymo dalis, todėl be šios funkcinės srities nebūtų įmanoma siekti aukščiausių įmonės tikslų. | Valdymo kokybę vertinčiau teigiamai. Rinkodaros strateginio valdymo rezultatas yra konkrečios rinkodaros strategijos, kurio daro skirtingą įtaką įmonės valdymo procesui. Pavyzdžiui, rinkos lyderio ir augimo strategijos neatsiejamai veikia įmonės ilgalaikį veiklos planavimą ir įgyvendinimą, nes jos yra svarbūs bendro strateginio valdymo komponentai. | Manau, kad kokybė yra ganėtinai aukšta. Įmonės rinkodaros strategijos turi derėti prie strateginio valdymo strategijų, į jas integruotis kuo aukštesniu laipsniu, nes nuo integracijos nuoseklumo priklauso (strateginio) valdymo kokybiškumas. |
| 2. | Atsakingas Pardavimo/rinkodaros skyriaus vadovas. Šis vadovas pasižymi gerais įgūdžiais ir gebėjimais, kaip ir kiti vadovai. Turimos vertinamų subjektų kompetencijos, įgūdžių, gebėjimų, patirties ir žinių visiškai pakanka profesionaliam rinkodaros strateginiam valdymui atlikti. | Už rinkodaros strategijų formavimą ir vertinimą šioje įmonėje pagrindinė atsakomybė renka Pardavimo/rinkodaros skyriaus vadovui, nes į šio asmens pareigybinės nuostatas įeina minėtų funkcijų įgyvendinimo reikalavimai. Be abejo, subjektų kompetencija, įgūdžiai, gebėjimai, patirtis ir žinios yra aukštos lygio. Jų visiškai pakanka funkcijoms įgyvendinti. | Čia reikėtų išskirti Pardavimo/rinkodaros skyriaus vadovą. Esant svarbesnio pobūdžio rinkodaros strateginio valdymo sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui, tenka aukščiausio lygio vadovams konsultuotis tarpusavyje, kad būtų galima priimti kolektyvinio pobūdžio sprendimus. Už rinkodaros strategijų formavimą ir vertinimą atsakingų subjektų kompetencija, įgūdžiai, gebėjimai, patirtis ir žinios yra aukštos lygio. Jie yra savo srities profesionalai, jau ilgą laiką dirbantys mūsų firmoje. Turimų įgūdžių pakanka gerai veiklai atlikti. |
| 3. | Materialiųjų ir nematerialiųjų išteklių visiškai pakanka, o žmogiškųjų pakanka tik dalinai. Mūsų nematerialieji ištekliai yra strateginio pobūdžio ištekliai, teikiantis konkurencinį pranašumą. | Visų jūsų išvardintų išteklių rūšių pakankamumas, sakyčiau, yra dalinis. Žmogiškuosius išteklius stengiasi nuvilioti konkurentai, todėl dažnai prarandame gerus specialistus. Todėl kartais šios išteklių rūšies pritrūksta norint įgyvendinti nuoseklią plėtrą. | Nematerialiųjų ir žmogiškųjų išteklių visiškai pakanka, o materialųjų, manau, pakanka tik dalinai. Jeigu materialieji ištekliai tapatinami su pinigineis resursais, tai reikia pažymėti, kad apyvartinių lėšų stygius, išorinių finansinių lėšų pritraukimo veiksnys yra tradicinės problemos, būdingos smulkioms ir vidutinėms įmonėms. |
| 4. | UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų adekvatumas išorinės aplinkos pokyčiams yra dalinis, o konkurencinės aplinkos pokyčiams, be abejo, visiškas. Mes stebime išorinės aplinkos pokyčius, tačiau visiškai prie jų pritaikyti strategijas neįmanoma, | Makro aplinkai yra dalinis adekvatumas, o rinkos struktūrai - visiškas. Stengiamės reaguoti į svarbesnius išorinės aplinkos pokyčius pagal galimybes. Mūsų verslo sėkmė ir yra tame, kad įmonės rinkodaros | Kalbant apie išorinę aplinką, išskirčiau vis tk dalinį adekvatumą, o konkurencinės aplinkos atveju galima kalbėti apie visišką rinkodaros strategijų atitiktumą ir pritaikymą. Sunku planuoti išorinės aplinkos pokyčius, tačiau jiems vykstant, |

² Klausimai pateikiami eilės tvarka, kaip nurodyta 5 priede.

| | | | |
|----|--|---|---|
| | nes išorinės verslo sąlygos nuolat kinta. Tai dinamiškas procesas. Labai atidžiai stebime rinkos pokyčius. Visos mūsų strategijos orientuotos į konkurentų analizę ir savalaikę reakciją į jų veiksmus. | strategijos priderintos prie konkurencinės aplinkos kaitos procesų. | reaguojame. Rinkodaros strategijų adekvatus taikymas, atsižvelgiant į konkurentų, tiekėjų, vartotojų elgsenos pokyčius, yra mūsų rinkodaros strateginio valdymo prioritetas. |
| 5. | Esu įsitikinęs, kad mūsų firmos rinkodaros strategijos įgyvendina rinkodaros tikslus. Rinkodaros strateginiai tikslai tam ir keliami, kad jie būtų realiai įgyvendinami ir pasiekti. | Pritariu nuomonei, kad efektyvi rinkodaros strategija yra ta, kuri įgyvendina strateginius rinkodaros tikslus. Tai galima pasakyti ir apie mūsų rinkodaros strategijas. Rinkodaros strategijos koreguojamos, jeigu jos neįgyvendina ilgalaikių rinkodaros tikslų. | Ar mūsų rinkodaros strategijos įgyvendina rinkodaros tikslus? Be abejo, taip. Vienareikšmiškai. Rinkodaros strateginio valdymo efektyvumo vertinimo kriterijus yra rinkodaros tikslų įgyvendinimo kontrolė. Mes tą žinome, to ir siekiame. Todėl rinkodaros strategijos orientuotos į tai, kad tikslai būtų pasiekti. |
| 6. | Rinkodaros strategijų integruotumas į valdymo strategijos sistemą yra visiškas. Rinkodaros strateginis valdymas yra įmonės strateginio valdymo dalis, todėl be šios funkcinės srities nebūtų įmanoma siekti aukščiausių įmonės tikslų. | Integruotumas yra pilnas. Jeigu UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos nebūtų integruotos į visą įmonės valdymo strategijos sistemą, įvyktų taip vadinamas strateginis valdymo atotrūkis, dėl kurio nukentėtų valdymo kokybė. Siekiame, kad taip neįvyktų. | Rinkodaros strategijos yra integruotos į visą įmonės valdymo strategijos sistemą. Jau sakiau, kad įmonės rinkodaros strategijos turi derėti prie strateginio valdymo strategijų, į jas integruotis kuo aukštesniu laipsniu, nes nuo integracijos nuoseklumo priklauso (strateginio) valdymo kokybiškumas. |
| 7. | Greitu laiku bus įdiegta moderni ir šiuolaikiška įmonės interneto svetainė. Tokiu būdu bus išspręsta interneto svetainės neturėjimo problema. Ši rekomendacija ne tik, kad yra realiai įgyvendinama. Ji bus įgyvendinta greitu laiku. | Ateityje svarstytinas klausimas dėl elektroninės komercijos plėtojimo. Turime sandėlį, kuris pilnai neišnaudojamas, o naujai kuriama interneto svetainė, suderinta su elektroninės komercijos pagrindais, galėtų tapti puikiu virtualios prekybos sprendimu. Reikėtų koncentruotis į Vakarų Lietuvos gyventojus ir sudaryti sutartis su logistikos partneriais, kurie pristatytų produkciją į užsakymo vietą. Tokiu būdu būtų pasiektas svarus konkurencinis pranašumas prieš pagrindinį konkurentą (II „Vinita plus“) ir žengtas žingsnis į kokybiškai naują prekybos lygį, atitinkantį šiuolaikinius plėtos bruožus. Manau, rekomendacijos yra realiai įgyvendinamos. | Norėčiau susilaikyti nuo bet kokių rekomendacijų. Tai mano asmeninis sprendimas. |

ANKETOS KLAUSIMŲ IR ATSAKYMŲ SUVESTINĖ

| Klausimai/atsakymai | Atsakymų pasiskirstymas kiekybine išraiška | | | | |
|--|--|---|-----------------------|---|---|
| 1. Įvertinkite UAB „Simeks“ valdymo kokybę 5-balėje skalėje (1 – vertinate labai blogai... 5 – vertinate labai gerai) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 |
| 2. Įvertinkite UAB „Simeks“ rinkodaros strategijos taikymo įtaką įmonės valdymui 5-balėje skalėje (1 – įtaka labai maža... 5 – įtaka labai didelė) | 0 | 0 | 1 | 2 | 5 |
| 3. Kas atsakingas už UAB „Simeks“ rinkodaros strategijų formavimą ir vertinimą įmonėje? <input type="checkbox"/> Tik įmonės generalinis direktorius. <input type="checkbox"/> Aukščiausioji vadovybė (ne tik direktorius, bet ir pavaduotojai). <input type="checkbox"/> Skyrių vadovai. <input type="checkbox"/> Rinkodaros specialistai. <input type="checkbox"/> Tiek vadovai, tiek rinkodaros specialistai. | | | 0 1 1 2 4 | | |
| 4a. Įvertinkite UAB „Simeks“ rinkodaros strategijas pagal pateiktus vertinimo kriterijus 5-balėje skalėje (1 – visiškai nesutinkate su teiginiu... 5 – visiškai sutinkate) | Išteklių pakankamumas rinkodaros strategijai įgyvendinti | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Puolimo strategija | 0 | 0 | 1 | 2 | 5 |
| Lyderiavimo strategija | 0 | 0 | 1 | 2 | 5 |
| Augimo strategija | 0 | 0 | 1 | 2 | 5 |
| Prekės ženklo pozicijos stiprinimo strategija | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 |
| Strateginiai sprendimai pagal rinkodaros komplekso elementus | 0 | 0 | 0 | 1 | 7 |
| 4b. Įvertinkite UAB „Simeks“ rinkodaros strategijas pagal pateiktus vertinimo kriterijus 5-balėje skalėje (1 – visiškai nesutinkate su teiginiu... 5 – visiškai sutinkate) | Rinkodaros strategijų adekvatumas aplinkos pokyčiams | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Puolimo strategija | 0 | 0 | 0 | 1 | 7 |
| Lyderiavimo strategija | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 |
| Augimo strategija | 0 | 0 | 1 | 2 | 5 |
| Prekės ženklo pozicijos stiprinimo strategija | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Strateginiai sprendimai pagal rinkodaros komplekso elementus | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 4c. Įvertinkite UAB „Simeks“ rinkodaros strategijas pagal pateiktus vertinimo kriterijus 5-balėje skalėje (1 – visiškai nesutinkate su teiginiu... 5 – visiškai sutinkate) | Gebėjimas įgyvendinti rinkodaros tikslus | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Puolimo strategija | 0 | 1 | 1 | 2 | 4 |
| Lyderiavimo strategija | 0 | 1 | 1 | 2 | 4 |
| Augimo strategija | 0 | 1 | 1 | 2 | 4 |
| Prekės ženklo pozicijos stiprinimo strategija | 0 | 0 | 0 | 1 | 7 |
| Strateginiai sprendimai pagal rinkodaros komplekso elementus | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 |
| 4d. Įvertinkite UAB „Simeks“ rinkodaros strategijas pagal pateiktus vertinimo kriterijus 5-balėje skalėje (1 – visiškai nesutinkate su teiginiu... 5 – visiškai sutinkate) | Rinkodaros strategijų integruotumas į visą valdymo strategijos sistemą | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Puolimo strategija | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Lyderiavimo strategija | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Augimo strategija | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Prekės ženklo pozicijos stiprinimo strategija | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 |
| Strateginiai sprendimai pagal rinkodaros komplekso elementus | 0 | 0 | 1 | 2 | 5 |

| Klausimai/atsakymai | Atsakymų pasiskirstymas kiekybine išraiška |
|--|--|
| 5. Jūsų lytis: <input type="checkbox"/> Vyras. <input type="checkbox"/> Moteris. | <p style="text-align: center;">6 2</p> |
| 6. Jūsų amžius: <input type="checkbox"/> Iki 20 m. <input type="checkbox"/> Nuo 20 iki 30 m. <input type="checkbox"/> Nuo 30 iki 40 m. <input type="checkbox"/> Nuo 40 iki 50 m. <input type="checkbox"/> Nuo 50 iki 60 m. <input type="checkbox"/> 60 m. ir daugiau. | <p style="text-align: center;">0 2 2 2 2 0</p> |
| 7. Jūsų darbo stažas įmonėje: <input type="checkbox"/> Iki 1 m. <input type="checkbox"/> Nuo 1 iki 5 m. <input type="checkbox"/> Nuo 5 iki 10 m. <input type="checkbox"/> 10 m. ir daugiau. | <p style="text-align: center;">0 2 3 3</p> |

UAB „SIMEKS“ ORGANIZACINĖ VALDYMO STRUKTŪRA

