

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Indrė LAPINSKAITĖ

OPTIMALUS INVESTICIJŲ PASKIRSTYMAS DARNIAM ĮMONĖS VYSTYMUISI

DAKTARO DISERTACIJA

SOCIALINIAI MOKSLAI,
EKONOMIKA (04S)



Vilnius LEIDYKLA
TECHNIKA 2013

Disertacija rengta 2009–2013 metais Vilniaus Gedimino technikos universitete.

Mokslinis vadovas

prof. habil. dr. Aleksandras Vytautas RUTKAUSKAS (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04S).

VG TU leidyklos TECHNIKA 2132-M mokslo literatūros knyga

ISBN 978-609-457-482-5

© VG TU leidykla TECHNIKA, 2013

© Indrė Lapinskaitė 2013

indre.lapinskaite@vgtu.lt

VILNIUS GEDIMINAS TECHNICAL UNIVERSITY

Indrė LAPINSKAITĖ

OPTIMAL ALLOCATION OF
INVESTMENTS FOR COMPANY'S
SUSTAINABLE DEVELOPMENT

DOCTORAL DISSERTATION

SOCIAL SCIENCES,
ECONOMICS (04S)



LEIDYKLA
Vilnius TECHNICA 2013

Doctoral dissertation was prepared at Vilnius Gediminas Technical University in 2009–2013.

Scientific supervisor

Prof Dr Habil Aleksandras Vytautas RUTKAUSKAS (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Economics – 04S).

Reziumė

Disertacijos tyrimų objektas – investicijų, skirtų įmonės darniam vystymuisi, traktuojamų kaip marketingo investicijų sudedamoji dalis, optimalus paskirstymas. Disertacijos užsibrėžtiems tikslams pasiekti ir uždaviniams įgyvendinti pasitelktas greito vartojimo prekių sektoriaus įmonės (GVPI) pavyzdys.

Šių dienų aktualija – darnus vystymasis, esantis nuolatinių diskusijų ir plėtotės objektas, šiame darbe nagrinėjamas verslo lygmeniu. Susiformavus nuostatai, kad vystytis laikantis darnumo principų, galima tik tarpusavyje derinant tris – aplinkos, socialinę ir ekonomines terpes, darbe nagrinėjami investicijų, skirtų darniam vystymuisi, tarpsmo įmonėje klausimai, racionalaus investicijų darniam vystymuisi panaudojimo užtikrinimas, taip pat investicijų gražos apskaitos ir investicijų rizikingumo įvertinimas. Disertacijoje daroma prielaida, kad marketingas, kaip verslo variklis, yra pakankamai įtakingas ir gali priimti atsakomybę už investicijas darniam vystymuisi. Keliamas darbo tikslas – investicijų, skirtų įmonės darniam vystymuisi, optimalus paskirstymas tarp marketingo komplekso elementų, traktuojant investicijas darniam vystymuisi kaip marketingo investicijų sudedamąją dalį.

Disertaciją sudaro įvadas, trys skyriai, bendrosios išvados, literatūros šaltinių sąrašas, autorės publikacijų disertacijos tema sąrašas. Įvade atskleidžiamas problemos aktualumas, formuluojamas darbo tikslas, uždaviniai, išryškintas mokslinis bei praktinis darbo naujumas. Pirmame disertacijos skyriuje pateikta plati metodologinės medžiagos, investicijų, skirtų greito vartojimo prekių įmonės darniam vystymuisi, tarpsmo įmonėje bei adekvatumo marketingo investicijoms analizė. Antrasis disertacijos skyrius skirtas metodikos, darnaus vystymosi investicijų paskirstymui greito vartojimo prekių įmonėje, kaip marketingo investicijų sudedamosios dalies, parinkimui. Trečiame disertacijos skyriuje pateikiamas optimalaus marketingo investicijų paskirstymo modelio sudarymas darnaus vystymosi įmonėje aspektu. Disertacijos pabaigoje pateikiamos apibendrintos viso darbo išvados ir rekomendacijos.

Disertacijos tema perskaityti 3 pranešimai mokslinėse tarptautinėse bei šalies konferencijose ir paskelbtos 6 mokslinės publikacijos: du straipsniai – recenzuojamose Lietuvos mokslo žurnaluose, vienas – recenzuojamoje užsienio tarptautinės konferencijos medžiagoje, trys – recenzuojamoje Lietuvos tarptautinės konferencijos medžiagoje.

Abstract

The object of the dissertation research is the optimal distribution of investment for the company's sustainable development, treated as a component of marketing investment. For achieving objectives of the thesis and reaching the aim of the the thesis an example of fast moving consumer goods (FMCG) sector's company was invoked.

The topicality – sustainable development as an object of ongoing discussion – is analyzed in this work in the business level. After the formation of the provision that development in accordance with the principles of sustainability can only be possible by combining three mediums – environmental, social and economic, the work deals with the issues of investment for sustainable development inside of a company, ensuring the rational use of investment for sustainable development, and evaluation of investment return's and investment riskiness's measuring. Therefore, the thesis presumes that marketing as a business engine is in a good position and has the power to assume the responsibility for investment of sustainable development. The goal of the work is – the optimal distribution of investment for sustainable company's development among the marketing complex elements by treating the investment of sustainable development as a component of marketing investment.

The dissertation consists of the introduction, three chapters, conclusions, references, and the list of the author's publications on the topic of the dissertation. The introduction reveals the relevance of the problem, formulates the objective, tasks of the work, and highlights the scientific and practical novelty of the work. The first chapter presents the broad analysis of methodological materials for the development of investment intended for the sustainable development of a company of FMCG. The second chapter is dedicated for the selection of methodology for the distribution of sustainable development investments in a company of FMCG as a marketing investment component. The third chapter provides framing the model for optimal distribution of marketing investment from the sustainable development aspect in FMCG company. All conclusions and recommendations are summarized at the end of the dissertation.

Three presentations in scientific international and national conferences have been presented on the topic of the dissertation and six scientific publications were published: two articles in the Lithuanian scientific journals, one in foreign peer-reviewed international conference papers, three articles in the Lithuanian peer-reviewed international conference papers.

Žymėjimai

Simboliai

ξ – atsitiktinis dydis;
(x) – galimybių aibė;
S(x) – išlikimo funkcija;
F(x) – pasiskirstymo funkcija.

Santrumpos

et al. – lot. – et alii, liet. – ir kiti;
pav. – paveikslas;
žr. – žiūrėti;
Lt – litai;
Vnt. – vienetai;
proc. – procentai;
GVPI – greito vartojimo prekių įmonė;
FMCG – greito vartojimo prekės (angl. fast moving consumer goods);
WCED – Pasaulinė aplinkos ir plėtros komisija (angl. World Commission on Environment and Development);

CSD – įmonės darnus vystymasis (angl. Corporate sustainable development);
TBL – trejopa veiklos apskaita (angl. Triple Bottom Line);
CSR – įmonių socialinė atsakomybė (angl. Corporate social responsibility);
MSI – Marketingo mokslo institutas (angl. Marketing Science Institute);
IG – investicijų grąža;
MIG – marketingo investicijų grąža;
DMIG – didėjančių marketingo investicijų grąža;
4P – tradicinio marketingo komplekso elementų sandara;
PEV – pridėtinė ekonominė vertė;
GDV – grynoji dabartinė vertė;
VGN – vidinės grąžos norma;
COGS – pardavimo savikaina (angl. Cost of Goods Sold);
ŠPT – šiuolaikinė portfelio teorija (angl. Modern Portfolio Theory).

Turinys

ĮVADAS	1
Problemos formulavimas	1
Darbo aktualumas	2
Tyrimų objektas	2
Darbo tikslas	2
Darbo uždaviniai	2
Tyrimų metodika	3
Darbo mokslinis naujumas	3
Darbo rezultatų praktinė reikšmė	4
Ginamieji teiginiai	4
Darbo rezultatų aprobavimas	5
Disertacijos struktūra	5
1. DARNAUS VYSTYMOŠI KONCEPCIJOS TEORINIAI ASPEKTAI	7
1.1. Žinomos darnaus vystymosi tiesos verslo aplinkoje	9
1.1.1. Įmonės darnaus vystymosi teoriniai aspektai	9
1.1.2. Marketingo ir darnaus vystymosi suderinamumo dialogas	13
1.2. Strategijos greito vartojimo prekių įmonės marketingo veikloms parinkimas	16
1.2.1. Marketingo strategijų gausa ir tinkamos parinkimas	16
1.2.2. Tradicinis marketingo kompleksas	19
1.2.3. Skirtingi įvairių autorių požiūriai į marketingo komplekso sandarą	22

1.3. Marketingo veiklos ir finansinių metrikų suderinamumas įmonėje.....	25
1.3.1. Finansinės marketingo atskaitomybės aktualijos	25
1.3.2. Marketingo metrikų teoriniai aspektai	27
1.4. Pirmojo skyriaus išvados	31
2. DARNAUS VYSTYMOSI INVESTICIJŲ PASKIRSTYMO METODIKOS GREITO VARTOJIMO PREKIŲ ĮMONEI, KAIP MARKETINGO INVESTICIJŲ SUDEDAMOSIOS DALIES, PARINKIMAS.....	33
2.1. Investicijų grąža – racionaliausia finansinė metrika greito vartojimo prekių marketingo investicijoms įvertinti	34
2.2. Marketingo investicijų grąžos metrikos pritaikymo galimybės įmonės veikloje	42
2.3. Greito vartojimo prekių įmonių darnaus vystymosi integracijos procesai.....	46
2.3.1. Tinkamiausia marketingo strategija darnaus vystymosi principus integruojančiai greito vartojimo prekių įmonei	46
2.3.2. Papildomas marketingo komplekso elementas kaip neatsiejama darnaus vystymosi principus integruojančios greito vartojimo prekių įmonės dalis	48
2.3.3. Greito vartojimo prekių įmonės darnaus marketingo komplekso elementų analizė	49
2.4. Investicijų darniam vystymuisi adekvatumo marketingo investicijoms įvertinimas: praktiniai pavyzdžiai.....	55
2.5. Antrojo skyriaus išvados	57
3. OPTIMALAUS MARKETINGO INVESTICIJŲ PASKIRSTYMO MODELIO SUDARYMAS DARNAUS VYSTYMOSI ĮMONEJE ASPEKTU	59
3.1. Portfelio teorija ir sąryšis su marketingo veiklomis	59
3.2. Darnumo sampratos konkretizavimas ieškant kiekybinio jo matavimo galimybių	62
3.3. Adekvačiojo portfelio modelio teorinė prieiga	64
3.4. Adekvačiojo portfelio sudarymas traktuojant investicijas, skirtas darniam vystymuisi, kaip marketingo investicijų sudedamąją dalį.....	69
3.4.1. Dvipakopės stochastiškai informatyvaus įvertinimo sistemos suvokimas ir taikymas	70
3.4.2. Optimalaus marketingo investicijų paskirstymo uždavinio sprendimo rezultatai	74
3.5. Trečiojo skyriaus išvados	84
BENDROSIOS IŠVADOS	87
LITERATŪROS SĄRAŠAS	91
AUTORĖS MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ DISERTACIJOS TEMA SĄRAŠAS.....	107

Contents

INTRODUCTION	1
Reseach problem	1
Relevance of the thesis	2
Object of the research	2
Aim of the thesis	2
Objectives of the thesis	2
Research methodology	3
Scientific novelty of the thesis	3
Practical value of the results of the thesis.....	4
Statements to be defended.....	4
The approval of results	5
The structure of dissertation	5
1. THE THEORETICAL ASPECTS OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	7
1.1. Well-known thruth of sustainable development in the enviroment of business	9
1.1.1. Theoretical aspects of companys' sustainable development.....	9
1.1.2. The dialogue about marketing and sustainable development compatibility.....	13
1.2. The selection of strategy for fast moving consumer goods companys' marketing activities	16
1.2.1. Abundance of marketing strategies and selection of the appropriate strategy	16
1.2.2. Traditional marketing mix	19

1.2.3. Different approaches by various authors to the structure of the marketing mix	22
1.3. The compatibility of marketing activities and financial metrics in a company	25
1.3.1. The topicality of marketing's financial reporting	25
1.3.2. Theoretical aspects of marketing metrics.....	27
1.4. Conclusions of the first chapter	31
2. THE METHODOLOGY FOR ALLOCATION OF THE INVESTMENTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS A CONSTITUENT OF MARKETING INVESTMENTS IN A FAST MOVING CONSUMER GOODS COMPANY	33
2.1. Return on investment is the most rational financial metrics to evaluate the marketing investments for fast moving consumer goods	34
2.2. The possibilities of applying the marketing return on investment metrics in the company's activities.....	42
2.3. Integration processes of sustainable development in the type of fast moving consumer goods company	46
2.3.1. The appropriate marketing strategy for a fast moving consumer goods company integrating the principles of sustainable development	46
2.3.2. The additional element of the marketing mix, as an integral part of fast moving consumer goods company integrating the principles of sustainable development	48
2.3.3. The analysis of sustainable marketing mix elements fast moving consumer goods company	49
2.4. The assessment of the adequacy of investment for sustainable development to marketing investments. Practical examples.....	55
2.5. Conclusions of the second chapter	57
3. FRAMING THE MODEL FOR OPTIMAL ALLOCATION OF MARKETING INVESTMENTS IN THE ASPECT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN A COMPANY	59
3.1. Portfolio theory and dialogue with marketing activities.....	59
3.2. Specification of the sustainability concept seeking for its quantitative measurement possibilities	62
3.3. Theoretical approach of the adequate portfolio model	64
3.4. Framing the adequate portfolio treating the investment of sustainable development as a component of marketing investment	69
3.4.1. Understanding and application of the double-tier stochastically informative evaluation system.....	70
3.4.2. The results of the solution of the task of optimal marketing investment distribution	74
3.5. Conclusions of the third chapter.....	84
GENERAL CONCLUSIONS	87
REFERENCES	91
LIST OF THE AUTHOR'S PUBLICATIONS ON TOPIC OF DISSERTATION	107

Įvadas

Problemos formulavimas

Patvirtinus Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją, Lietuva jau 2003 metais įteisino sąvoką „darnus vystymasis“. Tačiau pastebima, kad plačiai, nacionaliniu lygmeniu vykstančios diskusijos apie darnų vystymąsi, kaip globalių permainų vėliavnešį, palieka nemažai erdvės įvairioms interpretacijoms ir neapibrėžtumui mikrolygmeniu. Viena vertus, didžiulį spaudimą tapti sąmoningi ir atsakingi už savo gyvavimo būdą jaučia verslo vienetai, kita vertus, vis daugiau įmonių bando suvokti darnaus vystymosi vaidmenį ir traktuoti jį kaip integralųjį komponentą jų verslo strategijoje. Darnaus vystymosi investicijos įmonės kontekste palieka daug neatsakytų klausimų, pradedant tikslingumu, kiekiu išraiška, baigiant gebėjimu apskaičiuoti investicines veiklas, neprarasti pelningumo ir atsakingai įvardinti investicijų, skirtų darniam vystymuisi, vietą įmonėje. Iki šiol nesutariama dėl konkretaus įmonės darnaus vystymosi principų laikymosi tikslo. Vieni mato verslo galimybę, kiti jaučia moralinį įsipareigojimą ar jautrumą mus supančios aplinkos – socialinės, ekonominės, aplinkos – terpei, treči žvelgia galimybę didinti pajamas diegiant naujoves ar diversifikuojant pasiūlą.

Kalbant apie aktualią ir sudėtingą ekonomikos mokslo problemą, racionalų investicijų paskirstymą, būtina pabrėžti, kad dėl darnumo koncepcijos įvairovės, kartais net neapibrėžtumo bei sudėtingumo struktūrizuoti investicijas, skirtas

darniam vystymuisi, sudėtinga rasti paprastus sprendimus. Todėl ši tiriamoji problema reikalauja konceptualių, praktinių ir pagrįstų sprendimų.

Darbo aktualumas

Keliant žmonijai tokius gyvybiškai svarbius klausimus, kaip išlikimas, savo vaikų ir ateities kartų būties užtikrinimas, aplinkos terpės puoselėjimas, taip pat atsakingos ekonominės gerovės kūrimas, darnaus vystymosi konceptas negali palikti abejingų. Nemažai mokslininkų nagrinėja šiuos klausimus ir ieško vienos kryptingos teorijos, padėsiančios integruoti darnumo principus ne tik kasdieninėje veikloje, bet ir verslo lygmeniu. Susiformavo nuostata, kad darniai vystytis galima tik tarpusavyje derinant tris – aplinkos, socialinę ir ekonominę – terpes – pagrindinius darnumo kelrodžius. Deja, iki šiol pastebimos tik įvairios fragmentinės interpretacijos, bandančios atsakyti į klausimą, kaip įmonei vystytis darniai ir išlikti pelningai.

Gebant įvardyti problemas, kaip suvokti investicijų tarpsmą įmonėje, užtikrinti racionalų investicijų darniam vystymuisi panaudojimą, kaip įvertinti investicijų rizikingumą ir apskaityti darnaus vystymosi investicijų grąžą, ryškėja poreikis rasti metodus šiems tikslams įgyvendinti.

Tyrimų objektas

Darbo tyrimų objektas – investicijų, skirtų greito vartojimo prekių įmonės darniam vystymuisi, traktuojamų kaip marketingo investicijų sudedamosios dalies, optimalus paskirstymas.

Darbo tikslas

Darbo tikslas – investicijų, skirtų įmonės darniam vystymuisi optimalus paskirstymas tarp marketingo komplekso elementų, traktuojant investicijas darniam vystymuisi kaip sudedamąją marketingo investicijų dalį.

Darbo uždaviniai

Darbo tikslui pasiekti darbe keliami šie uždaviniai:

1. Įvardinti sąvokų *darnumas* ir *tvarumas* sąryšį vartojant jas verslo lygmenyje.

2. Išnagrinėti mokslo literatūros šaltiniuose pateikiamus teorinius požiūrius, skirtus GVPĮ marketingo veikloms tinkamos strategijos bei marketingo komplekso sandarai parinkti.
3. Išryškinant marketingo veiklos atskaitomybės svarbą įmonėse, išnagrinėti finansines marketingo metrikas ir įvardinti tinkamiausią.
4. Remiantis tyrimo objektui aktualiais mokslo literatūros šaltiniais bei tinkamai parinkta metodologija nustatyti:
 - a) marketingo vaidmenį GVPĮ, pasirinkusioje darnaus vystymosi koncepciją,
 - b) investicijų darniam vystymuisi adekvatumą marketingo investicijoms.
5. Parengti priemonę, padedančią tikslingiau pasirinkti marketingo veiklos priemones siekiant darnaus įmonės vystymosi.
6. Įvardinti *darnumo* ir *tvarumo* sąvokų sąryšį ieškant kiekybinio matavimo galimybių.
7. Remiantis ekspertiniais vertinimais bei traktuojant darnaus vystymosi investicijas, kaip sudedamąją marketingo investicijų dalį, spręsti optimalaus paskirstymo tarp marketingo komplekso elementų uždavinį.

Tyrimų metodika

Siekiant įgyvendinti darbe išsikeltus uždavinius buvo taikomi tokie tyrimų metodai: loginiai analitiniai metodai, sisteminė ir kompleksinė analizės. Empiriniuose tyrimuose naudotas ekspertinio vertinimo metodas, matematinis statistinis, matematinis optimizavimo metodas ir stochastinio imitacinio modeliavimo technika.

Darbo mokslinis naujumas

Darbo mokslinį naujumą rodo šie rezultatai:

1. Atlikta konceptuali teorinė analizė, įvardinanti greito vartojimo prekių įmonės darnaus vystymosi investicijų galimą integravimą į marketingo investicijas, kaip įmonės naujų pokyčių bei sudedamąją pridėtinės vertės dalį.
2. Pasiūlyta analitinė investicijų gražos skaičiavimų sistema padeda rasti sudėtingų ir iš pažiūros chaotiškų darnaus vystymosi, kaip sudedamosios marketingo investicijų dalies, šablonų prasmę ir leidžia greitai prieiti prie svarių išvadų apie būsimus marketingo bei darnumo koncepto įsipareigojimus.

3. Taikant matematinę investicijų portfelio optimizavimo metodą sudarytas marketingo komplekso, t. y. investicijų, skirtų darniam vystymuisi, optimalaus paskirstymo tarp marketingo komplekso elementų, portfelis, skirtas greito vartojimo prekių įmonei, taikančiai darnaus vystymosi principus.
4. Pasiūlytas optimalus darnaus vystymosi investicijų portfelio sudarymo metodas greito vartojimo prekių įmonei, kurio pritaikymas ir sistemingas naudojimas gali leisti įmonei išvystyti išskirtinį išvalgų ir sprendimų priėmimo pranašumą, didinti įmonės konkurencingumą bei gebėti valdyti investicijų riziką.

Darbo rezultatų praktinė reikšmė

Gauti tyrimų rezultatai gali būti naudojami tikslinei investicijų darniam vystymuisi strategijai, kaip marketingo investicijų sudedamosios dalies, parinkti, kuriant investicijų darniam vystymuisi apskaitos principus įmonėje, bei siekiant optimaliai paskirstyti investicijas darniam vystymuisi greito vartojimo prekių įmonėje, siekiant mažinti investicijų riziką ir generuoti investicijų grąžą, tačiau nepamirštant vadovautis integruotais darnaus vystymosi principais kasdieninėje įmonės veikloje.

Ginamieji teiginiai

1. Sąvokos *darnumas* ir *tvarumas* verslo lygmeniu, negali būti įvardinamos kaip sinonimai, o turi būti traktuojamos kaip sinerginio bendradarbiavimo komponentai.
2. Marketingas yra svarbus verslo komponentas, galintis daryti įtaką investicijų, skirtų darniam vystymuisi, tarpsmū įmonėje.
3. GVPĮ užsibrėžtiems darnaus vystymosi tikslams pasiekti tinkamiausia yra sandorių marketingo strategija, paremta 5P marketingo komplekso teorija.
4. GVPĮ darnaus vystymosi investicijoms, kaip marketingo investicijų sudedamosios dalies, įvertinti, tinkamiausia yra IG marketingo finansinė metrika.
5. *Darnumo* ir *tvarumo* sąvokų sąryšis ieškant kiekybinio matavimo galimybių, turi būti suvokiamas kaip gebėjimo išlaikyti subjektui naudingiausią efektyvumo patikimumo ir rizikingumo kompoziciją.
6. Marketingo investicijų paskirstymo sprendimus suvokiant kaip investicijų portfelio sprendimų priėmimą, adekvačiojo portfelio modelio teoriją

galima adaptuoti bei taikyti marketingo investicijų optimalaus paskirstymo uždaviniui spręsti.

Darbo rezultatų aprobavimas

Paskelbti šeši moksliniai straipsniai disertacijos tema: du – recenzuojamose Lietuvos mokslo žurnaluose, vienas – recenzuojamoje užsienio tarptautinės konferencijos medžiagoje, trys – recenzuojamoje Lietuvos tarptautinės konferencijos medžiagoje. Disertacijos eiga ir rezultatai buvo pristatyti doktorantų bei tyrėjų seminaruose.

Disertacijos struktūra

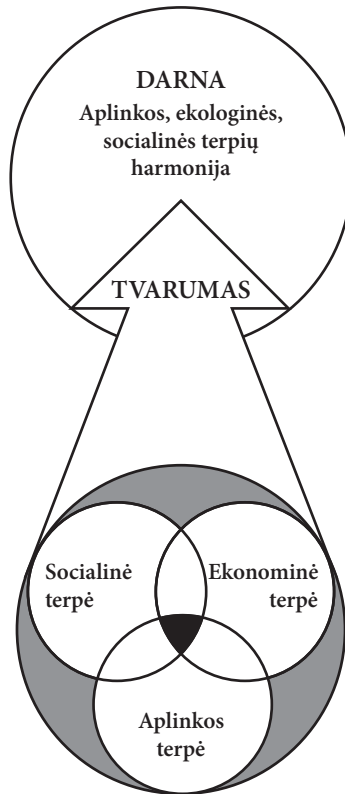
Darbą sudaro įvadas, trys skyriai, bendrosios išvados, literatūros šaltinių sąrašas, autorės publikacijų disertacijos tema sąrašas. Darbo apimtis yra 121 puslapių, kuriuose pateikta: 10 formulių, 19 paveikslų ir 11 lentelių. Disertacijoje remtasi 275 literatūros šaltiniais.

Darnaus vystymosi koncepcijos teoriniai aspektai

Plačiai visame pasaulyje išplitęs anglų kalbos žodis „sustainability“ į lietuvių kalbą verčiamas dviem atitikmenimis, žyminčiais skirtingas sąvokas: darnumas ir tvarumas. Valstybinė lietuvių kalbos komisija aiškina šių abstraktų pamatinius žodžius taip: „rūšinis pažyminy *darnus* geriau tinka tada, kai siekiama pabrėžti, kad vystymasis yra suderintas, *tvarus* – kai kalbama apie patvarų, nenutrūkstamą vyksmą“.

Lietuvių kalbos žodynas (Naktinienė 2005) žodį *darnus* apibūdina kaip susiderinęs, harmoningas, žodis *tvarus* pabrėžia pastovumą, nekintamumą, atsparumą. Šiame darbe „sustainability“ yra nagrinėjamas mikroekonomikos lygmeniu. Įmonės aspektu žodį *tvarus* turėtume traktuoti kaip aiškiai užtikrinantį įmonės nekintamumą bei pastovumą, tačiau vien tvarumas neužtvirtina, kad įmonė yra darni. Todėl traktuojant tvarumą kaip darnumo pagrindą, reikėtų įvardinti sinerginį bendradarbiavimą kaip kertinę, sėkmę nešančią prielaidą įmonės tikslams pasiekti. Trimis tvarumo terpėmis galima valdyti bei bandyti apskaičiuoti veiksnius, kurie turi suderintai veikti visose trijose terpėse, taip pat gebėti vertinti riziką, užtikrinti garantiją ir vis dar išlaikyti pelningumą. Tai įvardinus tvarumo uždaviniu, darnai priskiriamas taip pat sudėtingas, tačiau pats atsakingiausias uždavinys – siekiamo tikslo konteksto atitikimas ir gebėjimas harmoningai suderinti tris tvarumo kertines terpes tiek tarpusavyje, tiek su suinteresuo-

tomis šalimis. Todėl svarstant terminų pasirinkimo galimybes, svarbu suvokti, kad vienas iš šio darbo tyrimų objektų – įmonė, kaip konkurencinga verslo aplinkos dalyvė, išliks ne tik derindama suinteresuotų šalių poreikius, bet ir išlaikydama harmoniją tarp savo veiklos, aplinkos bei socialinių terpių.



1.1 pav. Darnumo ir tvarumo sąvokų sąryšis

Fig. 1.1. The correlation of sustainability's two definitions

Šaltinis: sudaryta autorės

Valstybinė lietuvių kalbos komisija 2003 (LR Vyriausybės... 2003) metų sausio mėnesį patvirtintino sąvoką *darnus vystymasis* kaip oficialų lietuvišką sąvokos „sustainable development“ atitikmenį. Todėl remiantis Valstybinės lietuvių kalbos komisijos priimtu sprendimu, toliau šiame darbe bus naudojama sąvoka *darnus vystymasis*.

1.1. Žinomos darnaus vystymosi tiesos verslo aplinkoje

Nuo 1987 metų, kai Pasaulinė aplinkos ir plėtros komisija (WCED), inicijuota Jungtinių Tautų suformuluoti *pasaulinę pokyčių darbotvarkę*, pateikė pranešimą (dar žinomą kaip Bruntlando ataskaita pavadinimu „Mūsų bendra ateitis“, kur sąvoka *darnus vystymasis* buvo apibrėžta kaip vystymasis, tenkinantis žmonijos reikmes dabar, neapribojant galimybių ateities kartoms tenkinti savąsias (Brundtland 1987), ši apibrėžtis, nors ir paprasta, iki šiol palieka pakankamai erdvės įvairioms interpretacijoms, sukeldama nemažai teorinių ir praktinių problemų mokslininkams, politikams, bendruomenėms ir individams (Šileika, Žičkienė 2001). Rutkauskas ir Lapinskaitė (2012) nagrinėja darnaus vystymosi aspektus verslo aplinkoje ir išskiria keletą prieštaraujančių nuomonių, pavyzdžiui, Davidson (2011) teigė, kad apibrėžimo esmė tokia miglota, kad tampa beprasme, ar cituoti Lindsey (2001), jog šis apibrėžimas „toks nekonkretus, kad praktiškai nepritaikomas“, „sąvoka tokia bendro pobūdžio, kad kiekvienas gali su ja sutikt“, tačiau reikėtų nepamiršti, kad ši apibrėžtis tapo viena labiausiai cituojamų ir tapo gilesnių, konceptualesnių apibrėžčių ašimi. Nepaisant prieštaringų nuomonių, darnos principai, atspindintys Brutlando apibrėžtį, yra nuolat įtraukiami į įmonių strateginius ir veiklos planus (Davidson 2011) ir jau kuris laikas auganti tendencija pritaikyti šią, visiems žinomą tiesą verslo pasaulyje formuoja ne tik darnaus verslo sampratą, kurią Galbreath (2009) apibrėžia kaip: darnumas tai verslo strategija, kuria siekiama sukurti ilgalaikę vertę suinteresuotoms šalims įtraukiant galimybes bei valdant su ekonominiu, aplinkos bei socialiniu vystymusi susijusią riziką, bet atsiranda ir įmonės darnaus vystymosi (*Corporate sustainable development* (CSD)) koncepcija, kuri pastaraisiais dešimtmečiais yra tapusi daugelio tyrimų studijų objektu, o mokslininkai pateikia įvairias bei kintančias perspektyvas (Chow, Chen 2012).

1.1.1. Įmonės darnaus vystymosi teoriniai aspektai

Įmonės darnus vystymasis gali būti apibrėžiamas adekvačiai pagrindinei darnaus vystymosi koncepcijai – patenkinti įmonės tiesioginių ir netiesioginių suinteresuotų šalių (akcininkų, darbuotojų, klientų, lobistų, bendruomenių ir k. t.) poreikius, neapribojant galimybių taip pat ateities suinteresuotoms šalims tenkinti savo poreikius (Dyllick, Hockerts 2002). Šiomis dienomis literatūros šaltiniai pateikia daug įmonės darnaus vystymosi apibrėžčių. Remdamasis daugiausiai cituota apibrėžtimi, Artiach *et al.* (2009) įmonės darnaus vystymosi sampratą interpretuoja kaip „tai verslo ir investicijų strategija, kuri siekia panaudoti geriausias verslo praktikas, kad būtų pasiekti ir subalansuoti šių dienų ir ateities suinteresuotų šalių poreikiai“. Searcy ir Elkhawas (2012) teigia, kad panašiai

įmonės darnaus vystymosi sąvokas interpretavo ir kiti autoriai, apibrėžtis grįsdami suinteresuotų šalių teorija (Van Marrewijk 2003; Freeman 2010; Freeman *et al.* 2010). Jie paprastai pabrėžia, kad įmonės yra įsipareigojusios savo suinteresuotoms šalims ir kad būtina apsvarstyti tiek finansinius, tiek nefinansinius klausimus priimant įmonės sprendimus (Salzmann *et al.* 2005).

Hart (1997) įvardina įmonę kaip pagrindinę verslo ir visuomenės sudedamąją dalį, kuri susiduria su dideliu iššūkiu pereidama nuo tradicinio iki darnaus vystymosi. Šiai minčiai išgryninti reikėtų pasitelkti kelių mokslininkų išvalgas, Lindgreen *et al.* (2009) pabrėžia, kad istoriškai pažiūrėjus, įmonės sutelkdavo visą dėmesį į ekonominius aspektus bei dirbančiuosius išteklius, siekdamas maksimaliai padidinti įmonės pelną (Walker 2002; Gauthier 2005; Friedman 2007). Būtent tradicinis požiūris, kurį dar 1976 metais išsakė Jensen ir Meckling (1976), kad pagrindinis įmonių tikslas yra veiksmingai naudoti išteklius ir didinti riziką įvertintą kapitalo grąžą, daugelio mokslininkų ir tyrėjų buvo ginčijamas, pabrėžiant, kad įmonės turi platesnę atsakomybę, kuri peržengia pelno maksimizavimą. Šiame kontekste darnaus vystymosi sąvoka įgijo vis daugiau dėmesio ir tapo aktuali (Hahn, Figge 2011), o cituojant Seuring *et al.* (2003) požiūrį, kad „įmonės ne tik tarnauja akcininkams, bet ir yra savo ekonominių, ekologinių ir socialinių aplinkų/terpių dalis, į kurias verslo metu jos turi atsižvelgti“, mokslininkai (Isaksson, Garvare 2003; Keeble *et al.* 2003) teigia, kad įmonės pradėjo taikyti darnaus vystymosi aspektus, suderindamos ekonominę gerovę su aplinkos apsauga bei socialiniu teisingumu, siekdamas atitikti darnaus vystymosi principus.

Daugelis mokslininkų (Gladwin *et al.* 1995; Westley, Vredenburg 1996; Shrivastava 1995; Bansal 2002, 2004; Dyllick, Hockerts 2002; Springett 2003; Etzion 2007; Figge, Hahn 2008) pabrėžia, kad verslo sektorius vis labiau susiduria su darniu vystymusi ir, pasak Bansal (2002), šiomis dienomis visuotinai pripažįstama, kad be įmonių paramos, visuomenė nepasieks darnaus vystymosi, nes įmonės atspindi ekonomikos gamybos išteklius.

Įmonės darnaus vystymasis skirtingų autorių traktuojamas nevienodai, pasitebimas negebėjimas darnaus vystymosi koncepciją traktuoti kaip daugiamatį reiškinį, o svarba daugiau akcentuojama kurioje nors vienoje iš trijų – ekonominėje, aplinkos ar socialinėje darnaus vystymosi koncepcijos terpėje. Pavydžiui, keletas autorių (Branco, Rodrigues 2006; Ebner, Baumgartner 2006; Friedman 2007; Kleine, Von Hau 2009) darnų įmonės vystymąsi sieja su etikos ir socialiniais aspektais organizacinėje veikloje. Hahn ir Figge (2011), nuodugnai išnagrinėję skirtingus darnaus vystymosi akcentus, teigia, kad nors įmonių darnaus vystymosi diskusijų šaknis apima įmonių ir aplinkos apsaugos plotmes kartu (Westley, Vredenburg 1996; Bansal, Gao 2006; Kallio, Nordberg 2006; Etzion 2007), daug mokslinių tyrimų yra skirtų socialiniams įmonės valdymo klausimams (Clarkson 1995; Brown, Dacin 1997; Mitnick 2000; Lockett *et al.* 2006),

socialinių bei aplinkos apsaugos terpių kartu (Molnar, Mulvihill 2003; Gauthier 2005; Lindgreen *et al.* 2009), o kiti mokslininkai (Porter 1998; Peteraf 2006) susiejo įmonės darnų vystymąsi su ekonominiais veiklos rezultatais, augimu ir ilgalaikiu įmonių pelningumu.

Nors darnaus įmonių vystymosi tyrimai adaptavo įvairias analizių perspektyvas, Baumgartner ir Ebner (2010) teigia, kad įmonės darnus vystymasis vis dėl to turi būti traktuojamas kaip daugiamatis reiškinys, o Charter *et al.* (2002) mato verslo darnų vystymąsi kaip holistinę koncepciją. Remiantis mokslininkų tyrimais (Hart 1995; Sharma, Ruud 2003) Chow ir Chen (2012) pabrėžia, kad įmonės darnus vystymasis turi būti suvokiamas kaip plataus pobūdžio sąvoka, kuri sujungia visą grupę normatyvinių klausimų, apimančių verslo vaidmenį tiek visuomenėje, tiek gamtinėje aplinkoje. Šį požiūrį palaikantis Fisher (2010) išskiria keletą aktualių klausimų, kurie apima įmonės darnų vystymąsi, tai verslo strategija, vadovavimo ir valdymo vystymasis, finansai, aplinkos apsaugos klausimai, etika, žmogiškųjų išteklių valdymas, diversifikacija, pramonės ir bendruomenės klausimai, sveikata bei sauga, įmonės valdymas ir darbo santykiai. O pasak Chow ir Chen (2012), tyrimai, įvardinantys jų daugiamatę prigimtį, turi atsižvelgti ir į jų įvairialypius aspektus.

Nepaisydami požiūrių įvairovės, mokslininkai pripažįsta, kad įmonių darnus vystymasis gali būti lengviau suvokiamas, įvardinant tai kaip trijų dimensijų sistemą, išreikštą, būtent socialinio, ekonominio bei aplinkos vystymosi terpėmis. Šioje vietoje reikėtų išskirti ir pabrėžti du svarbiausius įmonės darnaus vystymosi aspektus. Pirmasis – anksčiau minėtos suinteresuotosios šalys (*Stakeholders*), o antrasis veiksnys – trejopa veiklos apskaita (*Triple Bottom Line (TBL)*).

Suinteresuotosios šalys. Kembridžo internetinis žodynas sąvoką „stakeholder“ apibūdina taip: tai žmogus, kuris dalyvauja įmonės ar visuomenės veikloje ir todėl turi įsipareigojimų bei suinteresuotas sėkme kaip darbuotojas, klientas ar gyventojas (Cambridge... 2012).

Stanfordo tyrimų institutas 1963 metų vidaus memorandume pažymėjo, kad suinteresuotosioms šalims tenka svarbus vaidmuo užtikrinant įmonių egzistavimą. Todėl tuose santykiuose pagrindinis modelis tampa „koalicija“, kuri taikydamos tiek įmonė, tiek jos suinteresuotosios šalys tikisi naudos iš savo bendradarbiavimo ir įnašų (Cyert, March 1963). Freeman (2010) įvardino įmonių suinteresuotas šalis kaip bet kurią grupę ar asmenį, kuris gali veikti arba kuris gali būti veikiamas siekiant įmonės tikslų. Roberts (1992) perteikia suinteresuotųjų šalių teorijos interpretaciją, kad suinteresuotosios šalys galiausiai kontroliuotų įmonės prieigą prie ribotų išteklių ir įmonės privalo palaikyti santykius su pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis, kad užtikrintų prieigą prie išteklių. O Sodhi (2011) išsamiai apibūdina verslo darnumo ir suinteresuotųjų šalių tarpusavio ryšius, pabrėždama, kad darnumas privačiajame sektoriuje vis dažniau siejamas ne tik su finansinės ir ekonominės vertės kūrimu, bet ir ilgalaikę aplin-

kos bei socialine verte įvairioms suinteresuotoms šalims – įskaitant akcininkus, darbuotojus, klientus, tiekėjus, bendruomenes bei viešojo sektoriaus partnerius – ypač atsižvelgiant į ateities kartų poreikius.

Trejopa veiklos apskaita. Elkington (1997) apibūdino darnumo integraciją į verslo pasaulį kaip patrauklų verslo metodą matyti savo išpareigojimus pasitelkiant trejopą veiklos apskaitą, pagrįstą trimis svarbiais aspektais: aplinkos kokybe, socialine lygybe ir ekonomine gerove. Šios trys įmonės darnaus vystymosi dimensijos yra žinomos, atitinkamai:

- Socialinis vystymasis taikant įmonių socialines atsakomybes (pavyzdžiui, didinant socialinę gerovę ir skatinant sveikatingesnę visuomenę) (Sharma, Starik 2002; Bansal 2004), socialiniai aspektai skatina įmones įvertinti jų poveikį visuomenei ir aktualiems klausimams artimiems bendruomeniniams ryšiams, švietimo paramos bei labdaros įmokoms (Wood 1991; Elkington 1997). Chow ir Chen (2012) socialinį vystymąsi įvardina kaip įmonės valdymą siekiant mažinti socialinę nelygybę, gerinti gyvenimo kokybę ir stiprinti ryšius su įvairiomis suinteresuotomis šalimis. Siekiant darnumo, socialinis vystymasis turėtų būti svarbus aspektas tiek moksliniams tyrimams, tiek praktikai (Sharma, Ruud 2003).
- Ekonominis vystymasis, kaip įmonės vertės kūrimas (gerinant produktų ir paslaugų efektyvumą bei veiksmingumą) (Sharma, Starik 2002; Bansal 2004), ekonominiai aspektai susitelkia ties vertės kūrimu ir sustiprintais įmonės veiklos finansiniais rodikliais (Bansal 2004). Ekonominis vystymasis reiškia valdyti įmonę kaip ilgalaikį rinkos dalyvį, teigiamai veikiantį suinteresuotų šalių ekonomines aplinkybes bei sistemas vietas, nacionaliniu ir pasauliniu lygiu (Chow, Chen 2012). Ekonominis vystymasis įmonei svarbus, nes tai yra įmonės išlikimo prielaida (Steurer *et al.* 2005). Baumgartner ir Ebner (2010) teigė, kad ekonominis vystymasis „apima bendruosius įmonės aspektus, kurių turi būti laikomasi – šalia aplinkos ir socialinių aspektų – siekiant išlikti rinkoje ilgą laiką“.
- Aplinkos vystymasis, kaip įmonės aplinkos apsaugos valdymas (pavyzdžiui, gerinant ekologiją) (Sharma, Starik 2002; Bansal 2004), aplinkos aspektai sutelkia dėmesį į įmonės veiklą, kuri negriautų natūralių išteklių valdant įmonių aplinką (Hart 1995; Bansal 2004). Aplinkos vystymasis remiasi įmonės pastangomis tvarkyti savo veiklą taip, kad galutiniai produktai nedaug kenktų aplinkai, įskaitant žemę, orą ir vandenį (Chow, Chen 2012). Aplinkos vystymosi esmė organizacijos aspektu, tai vykdyti veiklą subalansuojant ekosistemos pajėgumus, mažinant tiek aplinkos taršą, tiek iki minimumo išteklių vartojimą bei įmonės ekologinius pėdsakus (Hart 1995; Lindgreen *et al.* 2009), o tai gali būti praktiškai įgyvendinama pasitelkiant įmonės aplinkos valdymą (Sharma, Starik 2002; Bansal 2004; Linnenluecke *et al.* 2009).

Gimenez *et al.* (2012) pabrėžia, kad trejopos veiklos apskaitos koncepcija įmonėms parodo, kad ne tik reikia įsipareigoti veikti socialiai ir ekologiškai atsakingai, bet, taip pat, kad proceso metu galima pasiekti teigiamos finansinės naudos. Todėl Hart ir Milstein (2003) remdamiesi J. Elkington (1994) darnią įmonę apibūdina kaip tą, kuri prisideda prie darnaus vystymosi, teikdama ekonominę, socialinę ir aplinkos apsaugos naudą, t. y. vadinamąją trejopos veiklos apskaitą.

Tačiau nepaisant šio susitarimo dėl terminų plačiąja prasme, vadovai vis tiek nesutaria dėl konkrečios įmonės lygio darnaus vystymosi reikšmės ir darnaus vystymosi principų taikymo motyvacijos. Pasak Holliday (2001), kai kuriems vadovams, tai yra moralinis įpareigojimas; kitiems – teisinis reikalavimas. Dar kiti darną suvokia kaip verslo vykdymo kainą, t. y. privalomą bėdą, kurią įgyja norėdami neperžengti teisėtumo ribų ir gauti teisę vykdyti veiklą. Keletas įmonių jau pradėjo traktuoti darnų vystymąsi kaip verslo galimybę, galinčią pasiūlyti išlaidų ir rizikos sumažinimo būdų arba dėl naujovių įdiegimo net leidžiančią padidinti pajamas ir rinkos dalį. Charter *et al.* (2002) pripažįsta jautrumą įmonės veikiamoms socialinei, etinei ir aplinkos terpėms, kaip teisingą verslą ir ilgalaikio teisėtumo bei išlikimo prielaidą. Kartu įmonės privalo integruoti šiuos klausimus į jų platesnį strateginį mąstymą, adaptuodamos trejopos veiklos apskaitos požiūrį. Kaip pabrėžia White (2009), svarbiausia darnaus vystymosi koncepciją yra integruoti į patį verslą, o ne pristatyti jį kaip papildomą veiklą ir lygiai taip pat svarbu, kad darnaus vystymosi principų būtų laikomasi verslo vienetų lygmeniu, o ne įmonės grupės lygmeniu ir kad jie taptų kasdieninio įmonės ritmo dalimi.

1.1.2. Marketingo ir darnaus vystymosi suderinamumo dialogas

Šiame skyriuje nustatomas marketingo vaidmuo įmonėje, pasirinkusioje darnaus vystymosi koncepcijos integraciją. Detaliai išnagrinėti mokslininkų požiūriai į marketingo ir darnumo suderinamumo dialogo svarbą.

Įprasta girdėti diskusijas apie darnaus vystymosi problemas tarp ne pelno siekiančių organizacijų, kurios bando keisti kliento elgesį per prosocialinę kryptį (pvz., energijos taupymą, perdirbimo kampanijas). Tačiau, kai kalba pakrypsta apie įmonės vertės kūrimo klausimą, kaip vystytis darniai ir vis tik išlikti pelningam – didelių diskusijų objektas virsta iššūkiu. Todėl remdamasis mokslininkų (Alexander 2007; Goodland 2007; Hastilow 2008) pastebėjimais Wilhelm (2008) teigia, kad darnaus vystymosi siejimas su pelnu ar kaip galutinis verslo tikslas yra vis dažniau aptarinėjama tema įvairiose pramonėse bei situacijose visame pasaulyje. Pažangios įmonės jau daug investavo į vis ambicingesnes dar-

naus vystymosi iniciatyvas, bandydamos rasti tokias iniciatyvas, kurios padėtų gauti tiek viešą naudą, tiek įmonės pelną (Orsato 2006).

Ryšys tarp marketingo ir darnos traktuojamas įvairiai. Šiame skyriuje bus pateikta keletas požiūrių apie marketingo ir darnos tarpusavio ryšį. Daugeliu atvejų marketingas yra laikomas darnos sąvokos priešprieša (Jones *et al.* 2008). Taigi pirmasis požiūris yra toks: marketingas ir darna yra nesuderinami dalykai. Yra paplitusi prielaida, kad marketingo ir darnos susidūrimas kaktomuša yra neišvengiamas, kadangi marketingas yra nukreiptas į didesnius pardavimus, o darna – į mažesnę vartojimą (CIM 2007). Antrasis požiūris yra toks: marketingas ir darna gali eiti kartu ir būti vienas kitam naudingi kelyje į bendrą tikslą – geresnį pasaulį.

Ethical Corporation (2003) pavyzdžiui, atsakydama į klausimą „Ar darnus vystymasis marketingo srityje reikštų mažesnę augimą?“ nesutinka, teigdama, jog tai reiškia „geresnius, protingesnius ir efektyvesnius būdus“ gamybos ir vartojimo srityse. Tačiau radikalesni komentatoriai pabrėžtų akivaizdžią realybę – dabartiniai gamybos ir vartojimo modeliai tiesiog neatitinka darnaus vystymosi koncepcijos. Čia marketingas galbūt galėtų atlikti svarbų vaidmenį judant link savarankiškos ir tikrai darniai besivystančios visuomenės, tačiau tokiu atveju jis pasėtų susinaikinimo ir dabartinio verslo modelio, kuris yra šiuolaikinės kapitalinės visuomenės šerdis, sunaikinimo sėklas (Jones *et al.* 2008).

Connelly *et al.* (2011) įvardina, kad Peteris Druckeris, ko gero, buvo pirmasis, kuris įtraukė darnaus vystymosi sąvoką į marketingo sritį. Mokslo pasaulyje Drucker visų pirma yra laikomas vadybos filosofu ir mokslininku, tačiau daugelis jį laiko ir modernios marketingo koncepcijos pradininku (Day 1990; Webster Jr 2009). Nors Ethical Corporation (2003) abejoja marketingo ir darnos suderinamumu ir teigia, kad panašu, jog marketingas ir darna neturi absoliučiai nieko bendro, savo darbe Jones *et al.* (2008) pripažįsta, jog atsiranda vis daugiau įrodymų, kad šie abu dalykai gali būti vienas kitam kažkuo naudingi.

Šiame darbe palaikomas antrasis požiūris, o tolesnė diskusija suteiks daugiau aiškumo. Smith (2009) teigia, kad marketingas yra viena iš pagrindinių įmonės priemonių, padedančių pristatyti įmonės veidą ir jos prekės ženklą visuomenei. Atsakomybė marketingo srityje už įmonės socialinę įtaką gali būti nustatyta per įvairias rinkos veiklas, tokias kaip produkto saugumas ir produkto atšaukimai, reklama, kuri yra susijusi su sveikatos klausimais (t. y. nutukimu ir rūkymu), taip pat ir taikymasis į pažeidžiamus rinkos segmentus. O šališkumas marketingo svarbai įmonėje atsiskleidžia išskiriant jo mintis, kad užsitęsęs vartojimo augimas su vėliau sekusiu ekonominiu ir infliaciniu spaudimu, kuriuos sąlygojo pasaulinė finansų krizė, medžiagų trūkumas ir t. t., XX a. dešimt kartų patikrino marketingo sistemos gebėjimą iki galo pasiekti išsikeltus tikslus: klientų pasitenkinimą, ilgalaikį pelningumą, bendruomenės pasitenkinimą ir atskaitomybę akcininkams (Sodhi 2011).

Norint labiau pagrįsti antrąjį požiūrį, reikėtų pacituoti Connelly *et al.* (2011), kuris palaiko kitų mokslininkų (Porter, Van der Linde 1995; Menon, Menon 1997) nuomonę ir teigia, jog svarbiausia marketingo mokslininkams, kad į darnų vystymąsi šiuo metu būtų žiūrima kaip į efektyvų būdą įmonei diferencijuoti savo naujausius gaminius ir įgyti konkurencinį pranašumą. Jones *et al.* (2008) pabrėžia, jog darnus marketingas yra kitas natūralus žingsnis į priekį, akcentuodamas vystymąsi, kuris didina darną. Zhylenko (2006) iškelia svarbą nuodugniai suvokti, kaip strateginiai ir taktiniai marketingo sprendimai gali prisidėti prie darnesnio verslo vystymosi modelio įgyvendinimo pelno siekiančioms organizacijoms. Drucker (1974) vienas pirmųjų pastebėjo perėjimą nuo lūkesčių, kad įmonės sumažintų savo socialinį poveikį, prie lūkesčių, jog jos „sukurtų gerą visuomenę“; Zhylenko (2006) teigia, kad marketingas nesunkiai gali tapti lyderiu integruodamas darnaus vystymosi principus ir būdus į verslą, o Connelly *et al.* (2011) įvardina kelis mokslininkus, kurie, remdamiesi Drucker koncepcijomis, buvo tarp pirmųjų marketingo mokslininkų, teigusių, jog darnios įmonės politikos ir praktikos greičiausiai taps vis svarbesnės įmonės išlikimui, augimui ir pelningumui (Varadarajan 1992); Menon ir Menon (1997) parėmė šią poziciją, siūlydami įmonėms galimybę sumažinti aplinkos apsaugos problemas „randant naujus gamybos, pakavimo ir prekių bei paslaugų pateikimo vartotojams būdus ir tvarkant ar perdurbant jų prekių ar paslaugų gamybos ar vartojimo metu susidariusias atliekas.“ Smith (2009) įvardino įvairias rinkos veiklas, per kurias atsakomybė marketingo srityje už įmonės socialinį poveikį gali būti nustatyta, – tokias kaip produkto saugumas ir produkto atšaukimai, reklama, kuri yra susijusi su sveikatos klausimais (t. y. nutukimu ir rūkymu), taip pat ir taikymasis į pažeidžiamus rinkos segmentus. Marketingo vadovai gali tiesiogiai kontroliuoti poveikį, nes jie dažnai sprendžia dėl konkrečios produkto koncepcijos ar dizaino, remdamiesi rinkos tyrimų rezultatais. Paskirstymo strategijos ir tiekimo grandinės aspektai taip pat priklauso marketingo disciplinai. Tiekimo grandinės ekologinis požiūris reikalauja produktui parinkti tokią transporto rūšį, kuri mažintų šiltnamio efektą sukeliančių dujų išsiskyrimą, trumpesnius platinimo kanalus (pvz., „pirk vietoje“ kampanijos) ir tiekėjų tikrinimas, siekiant užtikrinti, kad jų darbuotojų darbo užmokestis būtų sąžiningos prekybos politikos dalis (Ottman 1993). Darnus marketingas tai natūralus žingsnis pirmyn, pabrėžiant pažangą, siekiant didesnio darnumo. Darnus marketingas tai planavimas, įgyvendinimas ir vystymasis, kainodaros, rėmimo ir produktų paskirstymo kontrolė, atitinkanti tris kriterijus (Charter *et al.* 2002):

- 1) patenkinti klientų poreikius;
- 2) pasiekti organizacijos tikslus;
- 3) suderinti procesą su ekosistema.

Kitais žodžiais tariant, tai yra platesnė valdymo koncepcija, kuri susitelkia pasiekti trejopą veiklos apskaitą kuriant, gaminant ir tiekiant darnius sprendimus

su didesne grynąja darnia verte, nepertraukiamai teikiant pasitenkinimą klientams ir kitoms suinteresuotoms šalims (Charter *et al.* 2002).

Iš tiesų darytina išvada, kad įmonė, palaikanti požiūrį, kad marketingas ir darna ne tik gali, bet ir privalo bendradarbiauti, veikti suderintai ir išvien įmonės veikloje, sukuria pamatus racionaliai veiklos apskaitos sistemai, kurią naudojant galima ne tik suvokti, bet ir vertinti, kokią grąžą gali generuoti investicijos, skirtos darniam vystymuisi. Taip pat galima daryti išvadą, kad marketingo, kaip verslo vieneto, pozicija yra gera ir pakankamai įtakinga prisiimti atsakomybę už darnaus vystymosi principų įgyvendinimą ir skatinimą įmonės kasdieninėje veikloje.

1.2. Strategijos greito vartojimo prekių įmonės marketingo veikloms parinkimas

Šiomis dienomis sunku įsivaizduoti pokalbį apie verslą nevarojant žodžio *strategija*. Dažnas šio žodžio vartojimas leidžia manyti, kad jo reikšmė aiškiai suprantama. Deja, tai ne tiesa. Yra begalė sąvokos strategija koncepcijų (Gudonavičius, Bartosevičienė 2009). Strategija gali būti suvokiama iš skirtingų požiūrių taškų. Pavyzdžiui, Rutkauskas *et al.* (2008) pasitelkdamas kibernetikos požiūrį apibūdino strategiją dvejopai. Pirma, strategija – tai bet kokia racionali taisyklė, nustatanti tam tikrus veiksmus bet kurioje sprendimo priėmimo situacijoje. Antra, ormaliai strategija, tai gautos informacijos funkcija, kuri įgyja reikšmes visose galimose alternatyvų aibėse tam tikru momentu. Tam tikromis aplinkybėmis, tam tikru metu beveik viskas gali būti strategiška. Be to, vieno žmogaus strategija yra kito žmogaus taktika; tai kas šiandien atrodo kaip taktika, ryt gali tapti strategija. Strategija gali tikti bet kam: produktams, procesams, klientams, gyventojams ir t. t. (Pearson 1990).

1.2.1. Marketingo strategijų gausa ir tinkamos parinkimas

Strategijos sampratai ir procesams įmonėje nagrinėti dėmesys skiriamas jau daugiau nei keli pastarieji dešimtmečiai (Winer 1965; Hayhurst, Wills 1972; Wind, Claycamp 1976; Kotler 1977; Levitt 1977; Galbraith, Nathanson 1978; Baker 1980; Schwartz, Davis 1981; Ansoff 1984; Day 1984; Piercy 1985; Spillard 1985; Leppard, McDonald 1987; Muhlbacher *et al.* 1987). Įmonės kontekste Garavelli ir Gorgoglione (2004) strategiją apibūdino kaip visumą sprendimų, apibūdinančių svarbiausius įmonės ateities tikslus, veiksmus ir priemones jiems pasiekti. Strategija apibrėžiama kaip sprendimų visuma, apimanti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams įgyvendinti (Ellis, Williams 1995; Cole 2003).

Marketingo strategijos planavimas reiškia patrauklių galimybių radimąsi bei pelningų marketingo strategijų plėtojimą (Perreault, McCarthy 2002). Greenley (1989) pastebi, kad dauguma autorių prieš rinkdamiesi marketingo strategiją bando visapusiškai apibrėžti tos sąvokos supratimą. Pavyzdžiui, Chang ir Campo-Flores (1980) traktuoja marketingo strategiją kaip lemiamą ir svarbiausią klausimą įgyvendinant marketingo funkciją. Baker (1978) mato ją panašiai – kaip svarbiausią priemonę siekiant užsibrėžtų tikslų, Luck *et al.* (1979) marketingo strategiją įvardina fundamentalia priemone ar schema, o Kotler (1972) traktuoja kaip didįjį projektą tikslams pasiekti. Slater *et al.* (2010) ne tik pabrėžia, kad strategija yra tiesiogiai susijusi su sprendimais, kuriuos įmonės priima, kad pasiektų aukštesnę darbų atlikimo kokybę, bet ir išskiria dvi tipologijas: Miles *et al.* (1978) tipologiją „žvalgytojas, gynėjas, analizuotojas ir reaguotojas“ ir Porter (1980) tipologiją „kainų lyderiavimas, diferenciacija ir fokusavimas“ kaip dominuojančias sistemas kompleksiskai suprasti strateginius sprendimus. Išnagrinėjęs bei remdamasis kitų autorių (Slater, Olson 2000; Kotha, Vadlamani 2006; Segev 2006) lyginamaisiais šaltiniais šia tema Paswan *et al.* (2011) cituoja autorius (Slater, Olson 2001), kurie teigia, kad vis tik yra mažai nuveikta plėtojant visapusišką marketingo strategijos tipologiją, pasiūlydami marketingo strategijos taksonomiją – agresyvus, masinis, minimalus ir vertės marketingas.

Lamberti ir Noci (2010) ieškojo taksonomijų, apibrėžiančių pagrindines marketingo strategijas, kurias įmonės galėtų įsisavinti. Tačiau problema, ne tik kad marketingo strategija nėra vienalytė, o įvairių strateginių marketingo priemonių derinys, masinių rinkos paradigmu krizė sukėlė įmonių marketingo veiklos susiskaldymą (Brodie *et al.* 2008).

Tuo metu sparčiai didėjantis dėmesys klientų lojalumui ir tarpusavio santykiams tarp įmonės ir jos suinteresuotų šalių paskatino labiau į santykius orientuotą marketingo paradigmu egzistavimą (Gronroos 1990). Lamberti ir Noci (2010) išskiria daugiau radikalių pažiūrų turinčių paradigmu atsiradimą: dominuojanti paslaugų logika (Vargo, Lusch 2004), į klientus orientuotas marketingas (Sheth *et al.* 2000) ar subalansuota pagrindinė būklė (Gummesson 2008). Marketingo bendruomenėje tradiciškai dėmesys buvo skiriamas sandorio mainams, kur pirkėjas ir pardavėjas didžiausią dėmesį skyrė gaunami naudai iš sandorių. 1990 metais daug marketingo tyrėjų dar labiau pripažino ilgalaikę ir strateginę vertę pereinant nuo sandorių mainų prie santykių, kurių tikslas buvo puoselėti gilesnius socialinius ryšius, išugdyti pasitikėjimą ir padidinti emocinį ryšį tarp pardavėjo ir pirkėjo (Gronroos 1997; Kanagal 2009). Dar 1998 metais Coviello ir Brodie atliktas tyrimas parodė, kad dauguma įmonių labai painioja santykių ir sandorių marketingo elementus (Coviello, Brodie 1998). Škudienė *et al.* (2007) teigia, kad iš akademinės perspektyvos nėra vieningo požiūrio į santykių ir sandorių marketingą, mokslininkai nesutaria dėl šių dviejų požiūrių panašumų ir skirtumų, pavyzdžiui, Christopher *et al.* (1991) Lambin (2000)

Gummesson (1999) laiko santykių ir sandorių marketingą kaip visiškai priešingus arba alternatyvius metodus, o (Hultman, Shaw 2003) traktuoja juos kaip papildomas marketingo strategijas. Starr-Glass (2011) teigia, kad santykių, ryšių marketingas siūlo žymių marketingo komunikacijos, įsipareigojimų ir strateginės darbotvarkės rekonstrukciją ir daugumos įvardijamas kaip paradigmintis postūmis (Morgan, Hunt 1994; Gummesson 1999; Sheth, Parvatiyar 2000; Vargo, Lusch 2004), o Pels *et al.* (2000) teigia, kad sandorių marketingas tai veikla, orientuota į įmonę, skirta vertei sukurti atrandant ir tenkinant vartotojų poreikius pasitelkiant racionalią aplinką. Siekdamas susisteminti marketingo strategijose bei įmonėse pritaikytų veiklų įvairovę, Coviello *et al.* (1997) pateikia dviejų archetipinių kraštutinumų prielaidą:

- sandorių marketingas, marketingo veikla, kuriai būdingas marketingo komplekso naudojimas rinkai pritraukti ir patenkinti.
- santykių marketingas apibrėžiamas kaip marketingo veikla, kuria siekiama nustatyti, palaikyti ir stiprinti ryšius su klientais ir kitais partneriais.

Suvokdamas, kad rinka yra dinamiška, o joje dalyvauja skirtingos pardavėjų ir pirkėjų perspektyvos bei išraiškos, Starr-Glass (2011) kalbėdamas apie tiek pirkėjų, tiek pardavėjų apsisprendimą, kuris – sandorio ar santykių metodas jiems yra priimtinesnis, ir iš kur tas sprendimas kyla, perfrazuoja Bagozzi (1975), „sąsąs socialinių veikėjų, jų tarpusavio santykių ir endogeninių bei eksogeninių kintamųjų įtakojančių socialinių veikėjų elgesį šiuose santykiuose“. Abi, tiek santykių, tiek sandorių marketingo perspektyvos yra papildančios viena kitą ir gali būti realizuotos skirtinguose lygiuose atsižvelgiant į konkurencinę aplinką. Įmonės galėtų įtraukti vieną iš jų arba pasitelkti marketingo požiūrių portfelį. Nors abu požiūriai gali būti tinkami ir naudingi įmonės veiklos sėkmei, tam tikromis sąlygomis kiekvieno svarba gali būti įvertinama/ nustatoma pagal įmonės tikslus ir vaidmenį rinkoje (Škudienė *et al.* 2007).

Baker *et al.* (1999) teigia, kad bendruoju aspektu, sandorių marketingo požiūris labiausiai tinka masinėms rinkoms arba produktų versle, kur sandorių skaičius sudaro verslo stuburą ir marketingo specialistai negali išgyventi be sandorių. Sandorių marketingas, kurį Li ir Nicholls (2000) įvardija kaip tradicinį požiūrį atspindintį marketingą, paremtas keturiais tradiciniais marketingo elementais (Brodie *et al.* 1997; Nickels, Wood 1997), o perėjimas nuo pardavimais orientuotą į marketingu orientuotą verslą paskatino plėtotis marketingo komplekso (*marketing mix*) teoriją (Zineldin, Philipson 2007).

Kadangi šiame darbe nagrinėjamas objektas yra greito vartojimo prekių įmonė (GVPI), apibendrinant daugelio mokslininkų išsakytas mintis, galima daryti išvadą, kad greito vartojimo prekių įmonei, atstovaujančiai produktų verslui, baziniame kontekste tinkamiausia marketingo veiklai yra sandorių marketin-

go strategija, paremta marketingo komplekso teorija, kuri plačiau nagrinėjama kitame poskyryje.

1.2.2. Tradicinis marketingo kompleksas

Šio poskyrio tikslas pristatyti tradicinio marketingo komplekso sudedamųjų elementų transformaciją iki bazinės jo sudėties, komplekso grupavimo pokyčius bei sudaryti konceptualų pagrindą ieškant atsakymo į klausimą, kokia marketingo komplekso sudėtis priimtinausia greito vartojimo prekių įmonei marketingo veikloms įprasminti. Marketingo komplekso kilmė traktuojama įvairiai. Chong (2003) teigia, kad marketingo kompleksas kilęs iš mikroekonomikos teorijoje dominuojančios vienintelės P – kainos, o Palmer (2012) pabrėžia, kad marketingo kompleksas nėra kilęs iš mokslinės teorijos, o tai yra konceptuali sandara, nustatanti principinius sprendimus, kuriuos vadovai priima konfigūruodami pasiūlymus, kad būtų patenkinti klientų poreikiai. Kalbant apie marketingo komplekso kilmę turbūt svarbiausia būtų paminėti, kad būtent Niel Borden Harvardo universiteto verslo mokykloje 1960 metais išvystė marketingo komplekso koncepciją (Zineldin, Philipson 2007) ir teigia esąs pirmasis, panaudojęs šį terminą, tačiau pripažįsta, kad pasiūlytas jis buvo Culliton (1948). Borden (1964) aprašė svarbiausius marketingo komplekso elementus, būtent į kuriuos, jo manymu, reikėtų atsižvelgti sudarant ir rengiant marketingo programas. Jo pasiūlytas originalus marketingo kompleksas turi net 12 elementų rinkinį (Zineldin, Philipson 2007):

1. Produkto planavimas – tai strategijos ir procedūros, susijusios su siūlomomis produkto linijomis (kokybė, dizainas ir t. t.); pardavimų rinkomis (kam, kur, kada ir kokiais kiekiais); naujo produkto politika (tyrimų ir plėtros programa).
2. Kaina – strategijos ir procedūros, susijusios su priimtino kainų lygio nustatymu; specifinių kainų lygio nustatymu; kainų politika, pvz., viena kaina ar kintanti kaina, kainos palaikymas, kainoraščio naudojimas, t. t.; tinkamos maržos nustatymas tiek įmonei, tiek prekybai.
3. Prekės ženklo valdymas – strategijos ir procedūros, susijusios su prekių ženklų parinkimu; prekės ženklo strategija (individualus ar grupės prekės ženklas); pardavimais su etikete ar be jos.
4. Paskirstymo kanalai/vieta – strategijos ir procedūros, susijusios su kanalais, naudojamais tarp gamyklos ir vartotojo; selektyvumo laipsniu tarp didmenininkų ir mažmenininkų; pastangomis siekiant prekybos bendradarbiavimo.
5. Asmeniniai pardavimai – strategijos ir procedūros, susijusios su asmeniniais pardavimais ir metodais, kurie turi būti diegiami (gamintojo organizacijoje, didmeninės prekybos segmente ar mažmeninės prekybos segmente).

6. Reklama – strategijos ir procedūros, susijusios su išleidžiamu kiekiu, akcentuojama reklama; pasirenkama kopijavimo platforma (pageidaujamo produkto įvaizdžiu, pageidaujamo įmonės įvaizdžiu); reklamos kompleksu skirtu prekybai, pasitelkiant prekybą, skirtu vartotojams.
7. Rėmimas – strategijos ir procedūros, susijusios su specialiaisiais pardavimo planais arba priemonėmis, nukreiptomis į arba per prekybą; šių priemonių forma, skirta vartotojams ar pardavimams remti.
8. Įpakavimas – strategijos ir procedūros, susijusios su pakuotės ir etiketės parengimu.
9. Parodos – strategijos ir procedūros, susijusios su išstatymais, siekiant didinti pardavimus; būdais apsaugoti išstatymus.
10. Paslaugų teikimas – strategijos ir procedūros, susijusios su reikalingų paslaugų atlikimu.
11. Fizinė priežiūra – strategijos ir procedūros, susijusios su sandėliavimu; transportavimu; prekėmis, inventoriumi.
12. Duomenų/faktų rinkimas ir analizė – strategijos ir procedūros, susijusios su užtikrinimu, analize ir duomenų panaudojimu marketingo operacijose.

McCarthy (1971) išgrynino šią Borden idėją ir knygoje „Marketingo pagrindai: vadybinis požiūris“ (*Basic Marketing: A managerial approach*) apibūdino marketingo kompleksą kaip valdomus kintamuosius, sukomponuotus įmonės, kad būtų patenkinta tikslinė rinka. Jis pergrupavo dvylika elementų į keturis elementus, tapusius visiems plačiai žinomais keturiais P – pagrindiniais marketingo komplekso elementais, kuriuos reikia gebėti gerai valdyti norint patenkinti vartotojų poreikius geriau, nei tai daro konkurentai (Zineldin, Philipson 2007):

- produktas – tikslas: sukurti produktą, kuris patenkina vartotojų poreikius. Šį elementą apimantys strateginių sprendimų kintamieji: produkto savybės, funkcinės galimybės, privalumai, kokybė, išvaizda, pakuotė, prekės ženklas, priedai, aptarnavimas, palaikymas, garantija, produktų linija, prekės ženklas (Perreault, McCarthy 2002; Zineldin, Philipson 2007). Priimami strateginiai sprendimai asortimento, kokybės, prekių vardų naudojimo klausimais (Vijeikienė 2001).
- kaina – tikslas: nustatyti produkto kainą, kuri nešų pelną ir tuo pačiu metu pritrauktų vartotojus. Šį elementą apimantys strateginių sprendimų kintamieji: kainoraštis, tikslai, įvairios nuolaidos, išmokos, finansavimas, lankstumas, terminai, diferencijavimas, produkto gyvavimo ciklo pakopa, geografinės sąlygos (Perreault, McCarthy 2002; Zineldin, Philipson 2007). Priimami strateginiai sprendimai naujų prekių kainų (skverbimosi, nugriebimo strategijos), nuolaidų naudojimo, mokėjimo sąlygų klausimais (Vijeikienė 2001).
- rėmimas – tikslas: sukurti veiksmingą produkto platinimo tinklą. Šį elementą apimantys strateginių sprendimų kintamieji: vietų parinkimas,

tikslai, logistika, kanalų dalyviai, kanalų motyvavimas ir valdymas, rinkos užėmimas, sandėliavimas, internetas, tarpininkų rūšys, parduotuvių vietos ir rūšys, transportavimo ir sandėliavimo tvarkymas, paslaugų lygiai, samdyti tarpininkai (Perreault, McCarthy 2002; Zineldin, Philipson 2007). Priimami strateginiai sprendimai paskirstymo intensyvumo (išimtinio, atrankinio, intensyvaus paskirstymo strategijos), paskirstymo sistemos kontrolės (sistemos nuosavybės ir kontrolės būdų) klausimais (Vijeikienė 2001).

- paskirstymas – tikslas: sukurti aiškų ir patrauklų produkto profilį klientams. Šį elementą apimantys strateginių sprendimų kintamieji: reklama (tikslai, skelbimų rūšys, žiniasklaidos rūšis, kas gamina, ryšiai su visuomene, pardavimų skatinimas, pranešimai), asmeniniai pardavimai, pardavimai, pardavėjai (skaičius, pasirinkimas, mokymai, motyvacija), parodos, biudžetas (Perreault, McCarthy 2002; Zineldin, Philipson 2007). Priimami sprendimai pasirenkant bendrą rėmimo strategiją (stūmimo, traukimo ar mišri), strateginius sprendimus biudžeto paskirstymo, atskirų rėmimo veiksmų lyginamojo svorio klausimais (Vijeikienė 2001).

Nors praktikai ir teoretikai greitai priėmė marketingo komplekso paradigmą, kuri paplitusi tapo neatsiejamu marketingo teorijos ir operacinio marketingo valdymo elementu, nemažai mokslininkų įvairiais laikotarpiais kritikavo, išsakė abejones ir prieštaravimus dėl tradicinio marketingo komplekso vertės bei struktūrizavimo ateityje. Panašiu metu, kai Borden viešai paskelbė svarbiausius marketingo komplekso elementus, Frey (1961) pasiūlė marketingo kintamuosius skirstyti į dvi grupes: *siūlymai* – produktas, pakuotės, prekės ženklas, kaina ir paslauga; *priemonės bei metodai* – paskirstymo kanalai, asmeniniai pardavimai, reklama, pardavimų skatinimas ir reklaminė medžiaga.

Taip pat Goi (2009) išskiria keletą autorių, siūlančių marketingo kintamuosius grupuoti kitokiais principais, tačiau liekant ištikimiams marketingo komplekso paradigmam. Lazer *et al.* (1973); Lazer ir Kelley (1962) pasiūlė tris marketingo komplekso elementų grupes: *prekių ir paslaugų kompleksą, paskirstymo kompleksą ir komunikacijos kompleksą*. Šiai minčiai pritarė ir Brunner (1989) siūlydamas tradicinius marketingo komplekso 4P elementus išplėsti įtraukiant daugiau veiksmų ir juos pačius traktuoti kaip kompleksus – *konceptijos kompleksas, kainos kompleksas, kanalų kompleksas, komunikacijos kompleksas*.

Greta įvairiapusių siūlymų struktūrinti marketingo kompleksą yra begalė skirtingų požiūrių į pačią marketingo komplekso sandarą. Būtent 1.2.3 poskyryje, remiantis konceptualiū teoriniu pagrindu, nagrinėjamos įvairių autorių nuomonės apie marketingo komplekso sudedamuosius komponentus.

1.2.3. Skirtingi įvairių autorių požiūriai į marketingo komplekso sandarą

Jau nuo tada, kai McCarthy (1971) pristatė 4P marketingo komplekso koncepciją, šių keturių elementų sąvoka, egzistavimas ir naudingumas tapo pagrindinis marketingo teorijos principas. Nepaisant to, vis daugiau teoretikų suabejoja 4P visapusiškumu ir teigia, kad šie keturi elementai yra orientuoti į produktą, todėl yra netinkami taikyti klientų marketingui, pramonės marketingui, santykių marketingui, mažmeninės prekybos marketingui ir paslaugų marketingui. Todėl buvo pasiūlyta įvairių marketingo komplekso modifikacijų pridedant, pašalinant ar pakeičiant kai kuriuos elementus (Constantinides 2006). Tiek mokslinėje literatūroje, tiek verslo pasaulyje išsakomos abejonės bei kritika dėl marketingo komplekso reikšmės ir galimų pokyčių ateityje. 1.1 lentelėje susisteminti marketingo komplekso pokyčiai pagal metus bei autorių bandymą marketingo kompleksą adaptuoti įvairiose marketingo srityse. Tam tikri autoriai bando atsiriboti nuo tradicinio marketingo komplekso elemento P ir įtraukdami kitus elementus sudaro naujus marketingo kompleksus ieškodami artimesnio ir labiau jų nagrinėjamos srities marketingo veiklas atspindinčio bazinio derinio. Pavyzdžiui, tradicinį marketingo komplekso elementą „P“ Ohmae (1982) pakeičia į elementą „C“ ir kompleksą pritaiko marketingo valdymo subdisciplinai – vartotojų marketingui. O Bennett (1997) teigdamas, kad tradicinis kompleksas labiausiai orientuotas į vidinius kintamuosius ir todėl yra neišsamus, sudaro marketingo kompleksą remdamasis penkiais elementais „V“, įvardindamas juos kliento disponavimo kriterijais – vertė (*value*), įgyvendinamumas (*viability*), įvairovė (*variety*), apimtis (*volume*), dorybė (*virtue*). Tokio komplekso idėjai nepritariantis Lauterborn (1990) įvardina jį kaip per daug orientuotą į produktą ir teigdamas, kad klientas turi būti marketingo planavimo centre, pasiūlo 4C kompleksą – klientų poreikiai (*customer needs*), patogumas (*convenience*), kliento kaina (*cost (customer's)*), komunikacija (*communication*). Kalbėdamas apie sveikatos paslaugų marketingą, English (2000) laikosi nuomonės, kad tradicinis marketingas niekada nebuvo efektyvi priemonė, ir pasiūlo naują komplekso sandarą išryškindamas 4R – tinkamumas (*relevance*), atsakymas (*response*), santykiai (*relationships*), rezultatai (*results*). Kotler (1984) pabrėžia, kad būtenti išoriniai ir nekontroliuojami išorinės aplinkos veiksniai turi būti traktuojami kaip labai svarbūs marketingo strategijos elementai ir marketingo kompleksas turi įtraukti ne tik elementus, kuriuos sudaro: klientai, aplinkos kintamieji bei konkurenciniai kintamieji, bet ir papildomai įtraukti šiuos elementus: politinę galią bei viešosios nuomonės formulavimą. Kalbėdami apie kitą marketingo valdymo subjektą – paslaugų marketingą, Booms ir Bitner (1981) priskyrė tam tikrą paslaugų pobūdį produktams ir pabrėžė aplinkos veiksnių, lemiančių kokybės suvokimą, svarbą – fizinį akivaizdumą, taip jie padidino elementų skaičių iki septynių, iš viso prijungdami tris papildomus elementus, dar dalyvius (*personalas* ir klientai) ir

paslaugų teikimo procesus. Taip pat Brookes (1988) pridėjo klientų aptarnavimą kaip penktą elementą, o Judd (1987) pasiūlė penktą P elementą – žmogų (*people*).

1.1 lentelė. Įvairūs mokslininkų požiūriai į marketingo komplekso sandarą

Table 1.1. Various academics' approach to the structure of marketing mix

Autorius	Elementų skaičius	Sudėtis
Borden (1964)	12	Produktas, kaina, prekės ženklas, paskirstymas, asmeniniai pardavimai, rėmimas, reklama, pakuotės, parodos, aptarnavimas, fizinis valdymas, duomenų rinkimas ir analizė
Mc Carthy (1971)	4P	Produktas, kaina, paskirstymas, rėmimas
Booms ir Bitner (1982)	7P	Produktas, kaina, paskirstymas, rėmimas, dalyviai, fizinis akivaizdumas ir procesai
Ohmae (1982)	3C	Klientai, konkurentai, korporacija
Kotler (1984)	CEC	Klientai, aplinkos kintamieji, konkurenciniai kintamieji
Kotler (1986)	6P	Produktas, kaina, paskirstymas, rėmimas, politinė valdžia, viešoji nuomonė
MaGrath (1986)	7P	Produktas, kaina, paskirstymas, rėmimas, personalas, fizinės priemonės, procesų valdymas
Wind (1986)	11	Produktas, kaina, paskirstymas, rėmimas, pozicionavimas, politiniai marketingo įrankiai, ryšiai su visuomene, viešieji reikalai, rinkų ir produktų portfeliai, programa
Judd (1987)	5P	Produktas, kaina, paskirstymas, rėmimas, žmonės
Brookes (1988)	5	Produktas, kaina, paskirstymas, rėmimas, klientų aptarnavimas
Lauterborn (1990)	4C	Vartotojas, išlaidos, komunikacija, patogumas
Baumgartner (1991)	15P	Produktas, kaina, paskirstymas, rėmimas, žmonės, politika, ryšiai su visuomene, bandomasis tyrimas (<i>probe</i>), padalijimas (<i>partition</i>), prioritetai, pozicija, pelnas, planas, atlikimas, pozityvūs diegimai (<i>positive implementations</i>)
Robins (1991)	4C	Vartotojai, konkurentai, galimybės, įmonė
Vignalis ir Davies (1994)	4P+S	Produktas, kaina, paskirstymas, rėmimas, aptarnavimas
Heuvel (1993)	5P	Produktas, kaina, paskirstymas, rėmimas, personalas
Doyle (1994)	2P+C+D	Produktas kaina, komunikacija, (iš)platinimas
Doyle (1994)	4P+2S	Produktas, kaina, paskirstymas, rėmimas, aptarnavimas, personalas

I.1 lentelės pabaiga

Autorius	Elementų skaičius	Sudėtis
Bennett (1997)	5V	Vertė, gyvybingumas, įvairovė, apimtis, privalumas
Goldsmith (1999)	8P	Produktas, kaina, paskirstymas, rėmimas, dalyviai, fizinis įrodymas, procesas, personalizavimas
Yudelson (1999)	4 nauji P	Produktas -> atlikimas, kaina-> nuobauda, rėmimas-> suvokimas, paskirstymas-> procesas
Patterson and Ward (2000)	4C	Komunikacija, pritaikymas individualiam vartotojui, bendradarbiavimas, įžvalgumas
Melewar, Saunders (2000)	5P	Produktas, kaina, paskirstymas, rėmimas, leidiniai
Violeta and Gheorghe (2009)	5Ps + EE	Planavimas, procesas, produktas, rėmimas, žmonės, ekologinis efektyvumas

Šaltinis: sudaryta autorės

Autorių siūlomų marketingo komplekso sandarų įvairovė tik parodo marketingo įvairiapusiškumą ir pabrėžia, kad marketingo komplekso elementai yra valdomi kintamieji. Jie kinta, yra papildomi, išbraukiami ir pakeičiami kitais vertinant aplinkos pokyčius ir kombinuojant kintamuosius optimaliausiu būdu. Jei Kotler (2001) marketingo kompleksą apibūdino kaip visus veiksmus, kurių imasi įmonė, siekdama paveikti savo produkto paklausą, vadinasi, visus šiuos veiksmus galima skirstyti į tam tikras grupes priklausomai nuo įmonės tikslų. Pranulis *et al.* (1999) išskiria ir sprendimus ir juos taip apibūdina „tai visuma tarpusavyje susijusių veiksmų ir sprendimų, kuriais siekiama patenkinti vartotojų poreikius ir pasiekti įmonės marketingo tikslus.“ Tuomet galima teigti, kad marketingo kompleksas – tai viena iš priemonių marketingo strategijai rengti. Iš tiesų Greenley (1989) apibrėžia marketingo strategiją kaip indikaciją, nurodančią, koku būdu kiekvienas marketingo komplekso elementas bus panaudotas marketingo tikslams pasiekti. Ši apibrėžtis suteikia visišką pasitikėjimą kompleksu ir jo elementų panaudojimu marketingo strategijoje.

Apibendrinant šiame poskyryje pateiktas mokslininkų nuomones, galima daryti išvadą, kad marketingo komplekso bazinė 4P sudėtis yra kaip kertinė ašis įmonės marketingo veikloms įprasminti, kurią (priklausomai nuo pačios įmonės, jos aplinkos dinamiškumo, bendrų įmonės tikslų bei pokyčių) galima keisti, integruoti ar papildyti tam tikrais marketingo veiklas atspindinčiais elementais. Nors šio darbo autorius palaiko bazinio marketingo komplekso koncepciją kaip tinkamiausią greito vartojimo prekių įmonei, atsižvelgiant į tradicinio marketingo komplekso kritiką bei šių dienų aktualius verslo politikos ir prioritetų pokyčius, taip pat darbe nagrinėjamą darnaus vystymosi koncepciją, tiksli marketingo komplekso sandara greito vartojimo prekių įmonei marketingo veikloms įprasminti bus pateikta 2.3 skyriuje.

1.3. Marketingo veiklos ir finansinių metrikų suderinamumas įmonėje

1.3.1. Finansinės marketingo atskaitomybės aktualijos

Jau nemažai metų marketingas patiria didėjančią spaudimą dėl finansinės atskaitomybės (Schultz, Gronstedt 1997; Ambler 2003; Council 2004; Rust *et al.* 2004a; Seggie *et al.* 2007; Sheth, Sisodia 2002; Woodburn 2004; Weissbrich *et al.* 2009). Pasak Farris *et al.* (2006), nepaisant svarbos, marketingas yra viena iš mažiausiai suprantamų ir išmatuojamų funkcijų įmonėje. Marketingo sprendimai dažnai yra priimami neturint jiems priimti reikalingos informacijos, ekspertinio įvertinimo ar gebėjimo išmatuoti grįžtamąjį ryšį. Cituojant „Procter ir Gamble“ vyriausiąjį marketingo atstovą, kad „marketingas sudaro 450 milijardų dolerių pramonės ir mes priimame sprendimus turėdami mažiau duomenų ir drausmės, nei tai darome priimdami 100 000 dolerių vertės sprendimus, esant kitiems mūsų verslo aspektams“, galima teigti, kad įmonių vadovybei trūksta supratimo vertinant marketingo strategijas ir išlaidas, marketingo vadovai savo ruožtu, dažnai nesugeba išugdyti kiekybinių, analitinių įgūdžių, reikalingų darbo našumui valdyti.

Kai įmonės mažina išlaidas, yra svarbu visiems įmonės funkciniais objektams būti finansiškai atskaitingiems. Tai pabrėžia veiklos įvertinimo būtinumą, nes be matavimų neįmanoma būti atskaitingam (Schultz, Gronstedt 1997). Nesvarbu apie kokią įmonę kalbame, kiekvienoje yra nors kelios pagrindinės, tiek vidinės, tiek išorinės priežastys, išryškinančios marketingo produktyvumo išmatavimo svarbą. Seggie *et al.* (2007) išskiria keletą jų: įmonės tendencingai linkta prie didesnės pridėtinės vertės atskaitomybės, taip pat ryškėja nepasitenkinimas tradicinėmis metrikomis, kaip balanso, pelno nuostolių ir kitomis buhalterinėmis ataskaitomis. Marketingo investicijos daugiausia yra nematerialaus pobūdžio ir todėl sunkiai išmatuojamos tiksliai. Iš tikrųjų, dažnai marketingo veiksniai ir aspektai (pvz., klientų pasitenkinimas) negali būti parodomi įmonės balanse (Sampaio *et al.* 2011).

Jeffery (2010) atliktas tyrimas 252 įmonėse, fiksuojančiose 53 milijardus dolerių metinių marketingo išlaidų, atskleidė, kad daugelis marketingo specialistų „kovoja“ su marketingo veiklos įvertinimu, 55 proc. apklaustų marketingo vadovų pateikė ataskaitą, kad jų personalas nesupranta esminių marketingo metrikų, ir daugiau nei 80 proc. įmonių nenaudoja duomenimis valdomo marketingo. Nors rezultatai nemaloniai nustebino, Jeffery teigia, kad šių dienų be proto dinamiškoje aplinkoje gebėjimas įvertinti ir išmatuoti marketingo veiklas ir duomenimis valdomo marketingo integravimas į kasdieninę veiklą yra būtinas, nes dabar, kaip niekad anksčiau, vadovai turi pateisinti marketingo išlaidas, pa-

rodyti marketingo kuriamą vertę verslui ir iš esmės pagerinti marketingo strategijos efektyvumą.

Šios problemos mastas yra toks, kad, pasak Weissbrich *et al.* (2009), nepaisant įvairių valdymo aspektų įmonių praktikoje, jau nemažai metų mokslininkai atkreipia dėmesį į mokslinių tyrimų, skirtų įmonės marketingo ir finansų suderinamumui spręsti, akademinį aktualumą. Marketingo mokslo institutas (*Marketing Science Institute* (MSI)), kuris yra įvardinamas kaip tiltas tarp mokslo ir marketingo specialistų bendruomenių (Schultz, Gronstedt 1997), visą 1997–2008 metų laikotarpį, dirbo su šio pobūdžio tyrimais (Schultz, Gronstedt 1997; Srivastava *et al.* 2005; Seggie *et al.* 2007), o 2002, 2004 ir 2006 metais tarp prioritetinių mokslinių tyrimų minimi šie:

- marketingo rodiklių tyrimas (pvz., susieti marketingo rezultatus su finansiniais rodikliais, marketingo investicijų grąža, ir kitos stiprų finansinių ryši turinčios temos);
- marketingo vaidmens tyrimas (pvz., vertinti ir kontroliuoti marketingo veiklą, valdyti marketingą kaip „vertės kūrėją“, o ne išlaidas).

2006–2008 metams Marketingo mokslo institutas tarp aukščiausio lygio prioritetinių mokslinių tyrimų paminėjo „susieti rodiklius su marketingo strategija“ ir „marketingo rodikliai“ (Weissbrich *et al.* 2009). Taip pat *Marketingo žurnalas* (*Journal of Marketing*) 2004 metais marketingo produktyvumo vertinimo temai paskyrė visą leidinį (Seggie *et al.* 2007). O faktas, kad du įtakingi marketingo žurnalai (*Marketingo mokslo akademijos žurnalas* (*The Journal of the Academy of Marketing Science*) 2005 metais ir *Verslo tyrimų žurnalas* (*The Journal of Business Research*) 2000 metais) išleido specialius žurnalų numerius, skirtus marketingo ir finansų sąsajai, taip pat akcentuoja šių mokslinių tyrimų svarbą (Weissbrich *et al.* 2009).

Žodis *metrika* kilęs iš graikų kalbos *metrikē* - *metron* reiškiantis *matą*. Lietuvių kalboje sąvoka *marketingo metrikos* (*marketing metrics*) mokslinėje literatūroje dar ieško savo vietos, nes asocijuojasi su visiems įprastu žodžiu *metrikos*, turinčiu kitokią reikšmę. Prieš ginant sąvokos *metrika* vartojimą šiame darbe, reikia paminėti keletą jos apibrėžčių:

- Metrika tai matavimo sistema, kuri apskaičiuoja tendenciją, dinamiškumą ar charakteristiką (Wordreference 2012).
- Metrika – matavimo skalė ir matuoti naudojamas metodas (ISO/IEC 14598).
- Matematikoje: atstumo apibūdinimas tarp bet kokios aibės 2 elementų (Vaitkevičiūtė 2000).
- Metrika (duomenų įvertinimas) – tai atskiri aspekto elementai, kuriuos galima įvertinti kaip sumą ar santykį (Clifton 2012).

Farris *et al.* (2006) papildė metrikų apibūdinimą taip: „daugelis naudoja metrikas išaiškinti reiškiniams, diagnozuoti priežastims, dalytis rezultatais, pro-

jektuoti ateities įvykių rezultatams“ ir palaiko metrikų egzistavimo svarbą „viuose, mokslo, verslo ir valdžios pasauliuose, metrikos skatina tikslumą ir objektyvumą. Jos leidžia palyginti įvairių regionų ir laikotarpių stebėjimus. Jos palengvina supratimą ir bendradarbiavimą“. Ambler (2000) pabrėždamas metrikos, kaip veiklos mato, kurį vadovybė turėtų recenzuoti, nes tai matas, svarbus visam verslui, svarbą, pateikia išsamų marketingo metrikų paaiškinimą: terminas atėjęs iš muzikos ir reiškia reguliarumą, vadinasi metrikų peržiūros turi vykti reguliariai kas pusę metų ar kartą per metus. Metrika tai ne tik dar vienas žodis, skirtas matavimams, nes nors ir visos metrikos yra matavimo priemonės, ne visi matai gali būti metrikomis. Metrikos peržiūros tikslais privalo būti tikslios, nuoseklios ir išsamios. Metrikos gali būti finansinės (dažniausiai iš pelno ir nuostolių ataskaitos) iš rinkos, arba iš nefinansinių vidinių šaltinių (inovacijos ir darbuotojai). Marketingo mokslo institutas (MSI) (2004) apibūdino marketingo metrikas kaip: „... vadovybės naudojami (ar turėtų būti naudojami) veiklos rodikliai, stebėti ir įvertinti – ypač marketingo veiklos – verslo ar verslo vieneto pažangai.“

1.3.2. Marketingo metrikų teoriniai aspektai

Marketingo veikla tradiciškai buvo vertinama pasitelkiant rinkos gražos metrikas, kaip rinkos dalis, pardavimų apimtį (Gruca, Rego 2005). Nepaisant to, buvo sukurtas platus kitų rodiklių spektras ir jų grupavimas lieka ginčytinas (Petersen *et al.* 2009). Atliekant marketingo skaičiavimus, tenka nagrinėti įvairius kintamuosius, taip pat ir subjektyvius, o tai skatina metrikų plėtros procesą, todėl vertinant marketingo programų rezultatus atsiranda labai daug (sudėtingo) kompleksškumo, nes marketingo poveikis dažnai subjektyvus ir apima daugybę veiksnių (Llonch *et al.* 2002; Seggie *et al.* 2007; Petersen *et al.* 2009). Tikslių finansinių ir nefinansinių nuostolių ir pelno išmatavimo priemonių trūkumas daro marketingo investicijas rizikingesnes (Powell 2003). Taigi, yra svarbu nustatyti matavimo priemones taip, kad išteklių paskirstymas būtų geriau ir informuočiau tvarkomas (Lovett, MacDonald 2005). Lenskold (2003) išryškina aiškių ir tikslių metrikų išvystymo svarbą, kaip pirmąją priemonę remti ir palengvinti marketingo spendimų priėmimą bei biudžeto sudarymą. Ir nors marketingo metrikų reikšmė įmonei jau įrodyta pakankamai, vis dar nėra aiškių išvadų, kaip ir kokias metrikas naudoti geriausia (Powell 2003). Kai kurie autoriai bandė susisteminti identifikuotas metrikas į kategorijas. Pavyzdžiui, Kokkinaki ir Ambler (1999), pasiūlė šešias metrikų klasifikacijas: (1) finansiniai matai (pardavimai, pelnas, apyvarta, bendrosios pajamos atėmus bendrąsias kintamąsias išlaidas), (2) konkurencingų rinkų vertinimas (rinkos dalis, reklamos dalis ir rėmimo dalis), (3) vartotojų elgsenos matai (klientų skvarba, klientų lojalumas ir naujų klientų skaičius), (4) vartotojų tarpininkų vertinimas (prekės ženklo atpažinimas ir klientų pasitenkinimas), (5) tiesioginių klientų vertinimas (paskirsty-

mo lygis, tarpininkų pelningumas ir paslaugų kokybė), (6) inovatyvumo matavimai (paleisti nauji produktai ir pajamos iš šių produktų kaip bendros apyvartos procentinė dalis). Clark (1999) sustruktūrinio metrikas į keturias grupes: (1) tradicinės finansinės matavimo priemonės (pajamos iš pardavimų, pelnas ir pinigų srautai), (2) ne finansinės matavimo priemonės (klientų lojalumas ir pasitenkinimas), rinkos dalis, paslaugų kokybė, pritaikomumas, (3) įvesties matavimo priemonės, susijusios su marketingu (marketingo aktyvai, įgyvendinimas ir auditas) ir (4) išvesties matavimo priemonės (efektyvumas ir veiksmingumas), daugiamatė analizė).

Kiti autoriai įvardina daugiau nei 50 marketingo metrikų (Farris *et al.* 2006). Jie sugrupavo tarpusavyje susijusias metrikas į grupes:

1. Širdžių, protų ir rinkų dalis: rinkos dalis, vieneto dalis, santykinė rinkos dalis, prekės ženklo kūrimo indeksas, kategorija, plėtros indeksas, skverbimasis į rinką, prekės ženklo skvarba, skverbimosi dalis, poreikių dalis, didelio vartojimo indeksas, poveikių hierarchija, sąmoningumas, žinios, įsitikinimai, ketinimai, pirkimo įpročiai, lojalumas, patrauklumas, noras rekomenduoti, klientų pasitenkinimas, noras ieškoti.
2. Marža ir pelnas: vieneto marža, marža (proc.), kanalo marža, vidutinė vieneto kaina, statistinio vieneto kaina, kintamosios ir pastoviosios išlaidos, marketingo išlaidos, indėlis už vienetą, indėlio marža (proc.), nenuostolingi pardavimai, planuojama apimtis, planuojamos pajamos.
3. Produkto ir portfelio valdymas: bandymas, pakartojimo tūris, skverbimasis, apimties prognozės, augimo procentiškumas, sudėtinė metinė augimo norma (*growth-CAGR*), paaukojimo norma (*cannibalization rate*), prekės ženklo nuosavybės rodiklis, bendros komunalinės paslaugos ir vartotojų lengvatos, segmento komunalinės paslaugos, bendros komunalinės paslaugos ir apimties prognozės.
4. Klientų pelningumas: klientai, naujumas, išlaikymo rodiklis, klientų pelnas, kliento gyvavimo vertė, galimų klientų gyvavimo vertė, vidutinė įsigijimo kaina, vidutinė išlaikymo kaina.
5. Pardavimų jėga ir kanalų valdymas: darbo krūvis, pardavimo galimybių prognozės, visi pardavimai, pardavimų jėgos efektyvumas, kompensacija, nenuostolingas darbuotojų skaičius, pardavimų piltuvai (*sales funnel*), pardavimų kanalas (*sales pipeline*), skaitinis pasiskirstymas (proc.), visų prekių apimtis (*all commodity volume* (ACV)), produkto kategorijos apimtis (*product category volume* (PCV)), bendras pasiskirstymas (proc.), išdėliojimas (*facing*), išparduota (proc.), atsargos, kainų sumažėjimas, tiesioginis produkto pelningumas (*direct product profitability* (DPP)), bendrasis investicijų į atsargas pelnas (*gross margin return on inventory investment* (GMROI)).

6. Kainodaros strategija: priedas prie kainos (*price premium*), rezervavimo kaina, procentų vertė, kainos lankstumas priklausomai nuo paklausos, optimali kaina, išliekamasis lankstumas.
7. Rėmimas: pradiniai pardavimai, didėjantys pardavimai/ reklaminis palai-kymas, padengimo mokesčiai, išlaidos kuponams ir nuolaidoms, pardavi-mų su kuponais procentinis dydis, procentiniai pardavimai nuo sandorio, procentinis laikas nuo sandorio, vidutinis sandorio gylis, praleisti (*pass-through*), kainų srautas (*price waterfall*).
8. Reklama žiniasklaidoje ir internetiniai rodikliai: įspūdžiai/spaudas (*impressions*), bendrojo vertinimo balai (*gross rating points* (GRPs)), kaina už tūkstantį parodymų, grynasis pasiekimas, vidutinis dažnis, dažnio at-sakas (*frequency response*), efektyvus pasiekimas, efektyvus dažnis (*effective frequency*), balso dalis, puslapio peržiūros, paspaudimų rodiklis (*clickthrough rate*), kaina už paspaudimą, kaina už užsakymą, kaina vie-nam klientui, apsilankymai, lankytojai, atsisakymų koeficientas (*aban-donment rate*).
9. Marketingas ir finansai: grynasis pelnas (*net profit*), pardavimų grąža (*re-turn on sales* (ROS)), investicijų grąža (IG) (*return on investment* (ROI)), ekonominis pelnas (EVA) (*economic profit* (EVA)), atsipirkimas (*pay-back*), grynoji dabartinė vertė (GDV) (*net present value* (NPV)), vidinė grąžos norma (*internal rate of return* (IRR)), marketingo investicijų grąža (MIG) (*return on marketing investment* (ROMI)); pajamų grąža (*revenue*).

Davis (2007) suskirstė 103 metrikas į grupes ir pogrupius. Pagrindinės gru-pės apima: marketingo planavimą ir klientus (tikslai, prognozės, rinkos, segmen-tai); pasiūla (produktai, kainos, reklama, prekės ženklai, mažmeninė prekyba) ir pardavimų jėga (pardavimų jėgos dydis, pardavimų jėgos kvotos, pardavimų jėgos kompensacija).

Vis tik Jeffery (2010) siūlė susitelkti ties kiek įmanoma mažiau metrikų, kurios apima didžiausią marketingo vertę, ir išskyrė 15 esminių marketingo met-rikų, kurias suskirstė į 3 grupes: 10 klasikinių marketingo metrikų buvo padalin-tos į dvi grupes: 5 esminės nefinansinės metrikos (šios metrikos apibrėžia prekės ženklo veiksmingumą, klientų lojalumą, lyginamąsias marketingo veiklas ir marketingo kampanijos efektyvumą: prekės ženklo žinomumas, testavimas, mai-šytumas, klientų pasitenkinimas, paėmimo koeficientas) ir 4 esminės finansinės metrikos (kiekvienas marketingo specialistas turi jas žinoti: pelnas, grynoji da-bartinė vertė, vidinė grąžos norma, atsipirkimas) ir viena esminė klientų verte grįžta sprendimų priėmimo finansinė metrika. Pastarosios 5 yra vadinamos nau-jojo amžiaus marketingo metrikomis (kliento gyvavimo vertė, paspaudimo kai-na, sandorio perskaiciavimo kursas, išleisto dolerio grąža, peradresavimo rodik-lis, „iš lūpų į lūpas“).

Nemažai mokslininkų (Feder 1965; Sevin 1965; Day, Fahey 1988; Eccles 1991; Clark 1999; Ambler 2000; Ward 2004; Stewart 2009; Weissbrich *et al.* 2007) laikosi nuomonės, kad marketingo veiklą vertinti būtent finansinės metrikos turėtų būti pirmosios įdiegtos įmonėje. 1.2 lentelėje susisteminti įvairių autorių siūlymai naudoti finansines marketingo metrikas.

1.2 lentelė. Finansinių marketingo metrių vartojimas

Table 1.2. The usage of marketing's financial metrics

Metrika	Autorius
Pridėtinė ekonominė vertė (EVA)	Farris <i>et al.</i> (2006); Rust <i>et al.</i> (2004a); Seggie <i>et al.</i> (2007)
Investicijos (ROI, MROI)	Ambler ir Roberts (2006); Farris <i>et al.</i> (2006); Jeffery (2010); Rust <i>et al.</i> (2004a); Sampaio <i>et al.</i> (2011); Stewart (2009)
Pardavimai (Sales)	Clark (1999); Farris <i>et al.</i> (2006); Sampaio <i>et al.</i> (2011); Stewart (2009)
Pinigų srautai (grynieji, diskontuoti) (Cash Flow)	Ambler ir Roberts (2006); Clark (1999); Lehmann, Reibstein (2006); Sampaio <i>et al.</i> (2011)
Vidinė gražos norma (IRR)	Farris <i>et al.</i> (2006); Jeffery (2010); Rust <i>et al.</i> (2004a)
Pelnas (Profit)	Clark (1999); Farris <i>et al.</i> (2006); Jeffery (2010); Kokkinaki ir Ambler (1999); Lehmann ir Reibstein (2006); Sampaio <i>et al.</i> (2011)
Pajamos (Revenue)	Clark (1999); Farris <i>et al.</i> (2006); Stewart (2009)
Dabartinė vertė, grynoji dabartinė vertė (Present Value, NPV)	Farris <i>et al.</i> (2006); Jeffery (2010)
Atsipirkimas (Payback)	Farris <i>et al.</i> (2006); Jeffery (2010)
Prekės ženklo kapitalas (Brand equity) (finansinė perspektyva)	Seggie <i>et al.</i> (2007)
Subalansuotas vertinimas (Balanced scorecard)	Seggie <i>et al.</i> (2007)

Šaltinis: sudaryta autorės

Powell (2003) apibrėžia marketingo gražą kaip „pajamas ar marketingo programos sukurtą pelną, padalintą iš tos programos išlaidų, esant tam tikram rizikos lygiui.“ Tai yra ekonominis arba finansinis matas. Stewart (2009) nurodo kelias priežastis, kodėl marketingo gražos matas turi būti finansinė metrika:

1. Finansai yra įmonės kalba.
2. Įmonės viešai atsiskaito ir yra įvertinamos remiantis finansiniais matais.
3. Finansinės metrikos yra būdas palyginti alternatyvius ir kitais atžvilgiais nepalyginamus veiksmus skirtingų rinkų, produktų ir klientų atžvilgiu.

4. Finansinės metrikos suteikia atskaitomybę.
5. Finansinės metrikos skatina įmonės mokymąsi ir komandinį skirtingų funkcijų darbą, nes jos siūlo bendrą kalbą.
6. Finansinės metrikos yra būdas atsakyti į klausimus apie optimalų marketingo kompleksą, kai dirbama su individualiomis ir gana skirtingomis marketingo veiklomis bei pamatyti tarpinius marketingo rezultatus.

Daugumą marketingo veiklų yra sunku įvertinti finansiniu požiūriu kiekybiškai (Laurence 2008), taip pat ir marketingo investicijos dažnai būna ne materialaus pobūdžio ir jas sunku tiksliai išmatuoti (Sampaio *et al.* 2011), tačiau nemažai mokslininkų (Webster *et al.* 2003; Seggie *et al.* 2007; Webster Jr 2009) teigia, kad marketingo specialistai, nesusiedami marketingo su kiekybiniais finansiniais rezultatais, daro milžinišką klaidą. Todėl, pasak De Ruyter ir Wetzels (2000), sąsaja tarp marketingo ir finansų yra ypač svarbi, ji netgi gali būti laikoma kaip „įrankis įmonės pelningumui“. Bendradarbiavimas tarp šių disciplinų gali padėti tinkamai apskaičiuoti marketingo investicijų grąžą (Weissbrich *et al.* 2007). O nesuvokdami, kokia svarbi yra sąsaja tarp marketingo ir finansų, taip pat negalėdami tinkamai nustatyti marketingo veiklų vertės, ribojame save priimdami marketingo finansų investicinius sprendimus (Ward 2004).

Apibendrinus galima daryti išvadą, kad terminą „metrika“, žymintį neatskiriamą marketingo veiklos atskaitomybės dalį, neleistina keisti paprastesniu žodžiu „rodiklis“, nes neįvertintume neapibrėžties bei rizikos, kurios kyla iš sudėtingų, nuolat kintančių marketingo strateginių sprendimų adaptavimo marketingo komplekso elementams. Daugelis autorių pripažįsta marketingo ir finansų bendradarbiavimo svarbą bei pabrėžia marketingo ir finansų integracijos į bendrąsias veiklas būtinumą. Būtent finansinės marketingo metrikos gali būti traktuojamos kaip priemonė, padedanti sujungti marketingo bei finansų veiklas ar palengvinanti jų sąveikavimą, kad laiku būtų apčiuoptas marketingo atskaitingumas, užkertant kelią rizikai.

1.4. Pirmojo skyriaus išvados

1. Suvokiant tvarumą kaip darnumo pagrindą, pesitelkus tris terpes (socialinę, aplinkos bei ekonominę) sėkmę nešančią prielaidą įmonės tikslams pasiekti, darnumas turi būti įvardinamas kaip visa sujungiantis ir vainikuojantis reiškinys, gebantis harmoningai suderinti tris tvarumo kertines terpes tiek tarpusavyje, tiek su suinteresuotomis šalimis.
2. Svarbu suvokti darnaus vystymosi koncepciją kaip verslo sudedamąją dalį ir darnaus vystymosi principų laikytis verslo vienetų lygmeniu. Reikėtų ieškoti patikimų būdų darnaus vystymosi koncepciją integruoti į patį verslą, o ne pristatyti ją kaip papildomą veiklą, kurios atskaitingu-

mas negali būti vertinamas atskirai nuo įmonės bendrųjų strateginių planų ir kuri neišvengiamai turi būti įvardinama kaip vienos iš įmonių veiklos investicijų sudedamoji dalis.

3. Išnagrinėjus mokslinius šaltinius darytina išvada, kad įmonė, gebanti išlaikyti požiūrį, kad marketingas ir darnus vystymasis ne tik gali, bet ir privalo bendradarbiauti, sukuria pamatus racionaliai veiklos apskaitos sistemai, kurią naudojant galima ne tik suvokti, bet ir vertinti, kokią grąžą gali generuoti investicijos, skirtos darniam vystymuisi. Todėl galima teigti, kad marketingas kaip verslo vienetas turi pakankamai įtakos skatinti darnaus vystymosi principų įgyvendinimą įmonės kasdieninėje veikloje, ir gali prisiimti atsakomybę už darnaus vystymosi investicijas, traktuojant jas kaip marketingo investicijų sudedamąją dalį.
4. Šiame darbe nagrinėjamas objektas yra greito vartojimo prekių įmonė (GVPI), todėl apibendrinant daugelio mokslininkų išsakytas mintis, galima daryti išvadą, kad greito vartojimo prekių įmonei, atstovaujančiai produktų verslui, baziniame kontekste tinkamiausia marketingo veikloms yra sandorių marketingo strategija, paremta tradicine marketingo komplekso teorija.
5. Nors marketingo komplekso bazinė 4P sudėtis teoriškai yra kertinė ašis įmonės marketingo veikloms įprasminti, kurią (priklausomai nuo pačios įmonės, jos aplinkos dinamiškumo, bendrų įmonės tikslų bei pokyčių) galima keisti, integruoti ar papildyti tam tikrais marketingo veiklas atspindinčiais elementais, tiksli marketingo komplekso sandara greito vartojimo prekių įmonei marketingo veikloms įprasminti turi būti nustatoma ir atidžiai įvardinama kiekvienoje įmonėje atskirai.
6. Apibendrinus galima daryti išvadą, kad terminą „metrika“, žymintį neatskiriamą marketingo veiklos atskaitomybės dalį, neleistina keisti žodžiu „rodiklis“, nes neįvertintume neapibrėžties bei rizikos, kurios kyla iš sudėtingų, nuolat kintančių marketingo strateginių sprendimų adaptavimo marketingo komplekso elementams. Daugelis autorių pripažįsta marketingo ir finansų bendradarbiavimo svarbą, o finansinės marketingo metrikos gali būti traktuojamos kaip priemonė, padedanti sujungti marketingo bei finansų veiklas, siekiant suvaldyti marketingo atskaitingumą.

2

Darnaus vystymosi investicijų paskirstymo metodikos greito vartojimo prekių įmonei, kaip marketingo investicijų sudedamosios dalies, parinkimas

Dinamiškoje ir besivystančioje šių dienų aplinkoje marketingas atlieka ne tik svarbų nešančios jėgos ir naujų idėjų bei strategijų vaidmenį įmonėje, bet ir turi įgyvendinti jam keliamą uždavinį – gebėti susiderinti ir veikti harmoningai išvien su finansinę galią turinčiais įmonės skyriais. Dėl besikeičiančio vadovų suvokimo, kad nekontroliuojamas marketingo išlaidų augimas gali sukelti neracionalų lėšų panaudojimą, ir į lėšas, skirtas marketingo veikloms, reikia žiūrėti kaip į investicijas, kurias racionaliai ir adekvačiai paskirsčius, marketingo veikla taptų pridėtinę vertę įmonei nešančiąja jėga, pastaraisiais dešimtmečiais marketingo veiklos atskaitomybė tapo bene labiausiai marketingo ir įmonių vadovų nagrinėjamu klausimu.

Kadangi darnaus vystymosi investicijos traktuojamos kaip marketingo investicijų sudedamoji dalis, turi būti parenkama racionaliausia marketingo finansinė metrika greito vartojimo prekių marketingo investicijoms vertinti. Taip pat

šiam skyriuje analizuojama tinkamiausia marketingo komplekso strategijos sandara ir įvardijami aktualiausi marketingo komplekso elementai greito vartojimo prekėms darnaus vystymosi aspektu.

Įvertinant marketingo sampratą ir funkcijų įvairovę, nelengvai struktūrizuojamas marketingo priemonės bei veiklas, reikia pabrėžti, kad nėra tiesių ir elementarių sprendimų galimybių, todėl būtini pagrįsti, praktiniai ir konceptualūs sprendimai.

2.1. Investicijų grąža – racionaliausia finansinė metrika greito vartojimo prekių marketingo investicijoms įvertinti

Tradiciskai tokios apskaitos priemonės kaip balansas, pelno nuostolių ataskaita, buvo naudojamos efektyvumui įvertinti. Tačiau pastaruoju metu literatūros šaltiniai Ittner ir Larcker (1998); Kaplan ir Norton (1996) cituoja augantį nepasitenkinimą šiomis tradicinėmis metrikomis. Kaip teigia Ittner ir Larcker (1998), tradicinės produktyvumo vertinimo priemonės linkusios į istorinius faktus ir neteikia informacijos, kuri gali būti naudojama ilgalaikiam įmonės ateities veiklos rezultatų įvertinimui. Nors istorinis veiklos vertinimas geriau nei visai jokio, tačiau tai neleidžia įvertinti poveikio, kuris gali rezonuoti po kurio laiko. Praeitės įmonės rezultatai nėra ateities rezultatų prognozė, nes istorinių vertinimo priemonių ribotas naudingumas. Jei įmonės pereina nuo traktavimo, kad marketingas tai išlaidos, prie požiūrio, kad marketingas tai investicijos, tuomet prasminga matyti marketingo grąžą ilgalaikę. Taigi metrika turi būti orientuota į ateitį ir turėti ilgalaikę perspektyvą, siekiant išvengti tendencijos maksimizuoti trumpalaikę veiklą ilgalaikės gerovės kūrimo sąskaita (Laverty 1996).

2.1 lentelė sudaryta remiantis Pearce (2006) sudarytu aiškinamuoju ekonomikos terminų žodynu ir autorių (Rust *et al.* 2004a; Ward 2004; Shaw, Merrick 2005; Farris *et al.* 2006; Seggie *et al.* 2007; Jeffery 2010) išsakytomis nuomonėmis bei pastebėjimais apie įvairias marketingo metrikas.

2.1 lentelė. Finansinės marketingo metrikos**Table 2.1.** Financial metrics of marketing

Metodas	Paaiškinimas	Pasvarstymai
Atsipirkimo metodas	Šiuo finansinio vertinimo metodu apskaičiuojama, kiek laiko turės praeiti, kad pradinės investicijos į projektą būtų sugražintos, kalbant pinigų srautų terminais, kai sukauptos piniginės įplaukos bus lygios pinigų nutekėjimo investicijoms.	Metodas tinka rizikai, susijusiai su investavimo galimybėmis nustatyti, ypač jei pateikiama kaip projekto tikėtino ekonominio gyvenimo proporcinė išraiška. Naudingesnis projektams, generuojantiems greitą grąžą, nei siekiantiems ilgalaikės sėkmės. Atsipirkimo laikotarpis paprastai nėra diskontuojamas. Neįvertina pinigų srautų atsipirkimo laikotarpiui pasibaigus ir pinigų srautų struktūros per atsipirkimo laikotarpį.
Pridėtinė ekonominė vertė (PEV)	Tai yra grynasis veiklos pelnas atėmus kapitalo sąnaudas. Pridėtinė ekonominė vertė atspindi pinigų srautus, koreguojamus pagal išteklių sąnaudų galimybes, skirtas pinigų srautams generuoti.	Naudojant PEV, turi būti įvertinamos kapitalo sąnaudas. Rizika ignoruojama, o ateities galimybės paaukojamos dėl trumpalaikio uždarbio. Metodas leidžia aiškiau išskirti grąžos dydį, nei skaičiuojant procentine išraiška.
Pelnas/grynasis pelnas	Pardavimo pajamos atėmus visas išlaidas. Bendrojo pelno dalis, kuri lieka atėmus mokesčius ir amortizacinius atsiskaitymus. Paprastai traktuojant, pelnas apibūdinamas kaip pajamuos atėmus sąnaudas. Kalbant apie ekonominį pelną, tai grynasis veiklos pelnas po mokesčių atėmus kapitalo išlaidas.	Pajamos ir sąnaudos gali būti apibrėžtos keliais būdais, tai kelia tam tikrą sumaištį apskaičiuojant pelną. Nėra nieko ypatingo norint apibrėžti pelną, tačiau yra keletas svarbių punktų, kurie turėtų būti apsvarstyti. Visų pirma reikia suprasti, kad marketingo atskirtis egzistuoja, kadangi kai kurios įmonės pasirenka daugiau investuoti į paklausą generuojantį marketingą, vykdydamas atskirtis egzistuoja, kadangi kai kurios įmonės pasirenka daugiau investuoti į paklausą generuojantį marketingą, vykdydamas pardavimus ir rėmimus, kurie skatina pardavimo pajamas, tačiau naikina pelną. Taip pat pirmaujančios įmonės linkusios investuoti į prekės ženklą ir klientų nuosavybę, todėl gali didinti kainą, o tai reiškia ir didesnę pelną.

2.1 lentelės pabaiga

Metodas	Paaiškinimas	Pasvarstymai
Grynoji dabartinė vertė (GDV)	Būsimųjų grąžų ar sąnaudų srauto vertė jo esamosios vertės terminais. Metodas, kuris yra diskontuota grąža atėmus išlaidų grynąją dabartinę vertę. Būsimųjų pinigų srautų tėkmės vertė apskaičiuoju piniginį laiko vertę.	Diskonto kriterijaus norma pasirenkama ir taikoma visiems grynesiems pinigų srautams taip, kad būtų apskaičiuota GDV; kuo didesnė teigiama GDV, tuo projektas bus labiau finansiškai patrauklesnis. Jei kriterijaus norma labai panaši į akcininkų reikalaujamą grąžos normą, GDV yra labai geras investavimo galimybių akcininkų vertės kūrimo potencialo rodiklis. Ši diskonto norma naudojama svarbiomis aplinkybėmis ir taip pat turi apskaičiuoti investicijų riziką. Šis metodas leidžia palyginti marketingo kampanijas ar iniciatyvas, kurių sąnaudos skirtingos; taigi, kampanijos sąnaudos yra atimamos iš dabartinės vertės.
Vidinės grąžos normos metodas (VGN)	Taiko alternatyvią diskonto normą visiems tikėtiniems grynyjų pinigų srautams, kol nustatomas vienas, generuojantis grynąją dabartinę vertę, lygią nuliui. Šis metodas įskaito projekto pinigų srautų gavimo laikus ir apibrėžiamas kaip diskonto norma, kuriai esant, projekto grynoji esamoji vertė yra lygi nuliui.	Diskonto norma yra projekto VGN. Nors ir labai populiarūs, turi keletą trūkumų ir problemų, todėl pirmenybė turėtų būti teikiama kitiems, pvz., grynosios dabartinės vertės metodui. Šis metodas neapibrėžia grąžos dydžio; 1 prie 10 yra tas pats kaip 1 milijonas prie 10 milijonų. Finansiniai sprendimai naudojant metodą yra priimami lyginant VGN su diskonto norma r , dar vadinama barjero norma. Jei VGN didesnis nei r , iš principo, reikia investuoti, o jei mažesnis nei r , tuomet reikėtų investicijų atsisakyti.
Marketingo investicijų grąža (MIG)	Skaičiavimai lygina tikėtiną projekto būsimą vidutį metinį pelną su vidutine investicijų verte per savo ekonominį gyvenimą. Marketingui priskirtinos didėjančios pajamos lyginant su marketingo išlaidomis.	Variacijos, pavyzdžiui, turto grąža ar investicinio kapitalo grąža, analizuoja pelną atsižvelgiant į skirtingus indėlius. Marketingo specialistai turi nustatyti tikslią pradinę ribą, kad būtų galima prasmingai nustatyti, kokios pajamos priskiriamos marketingui.

Šaltinis: sudaryta autorės

Yra nemažai skirtingų nuomonių, kuri marketingo metrika yra pagrindinė ir svarbiausia. Kai kurie teigia, kad yra tik viena vienintelė ir pati geriausia marketingo metrika – investicijų grąža (IG). Kiti autoriai perša kitą mintį, kad jei mes norime išmatuoti ir įvertinti marketingą visais finansiniais aspektais, mums reiktų naudoti daugiau nei vieną metriką. Ambler ir Roberts (2006) pabrėžė, kad vadovai norėtų turėti vieną bendrą skaičių, tam tikru būdu vaizduojantį pelną, įvairiais alternatyviais būdais tenkinant klientų poreikius ir pavadinti šį bendrą skaičių „sidabrine metrika“ ir tai yra bendras tokių metodikų kaip IG ar DPS skaičiaus tikslas. Nėra vienos bendro pobūdžio strategijos, skirtos marketingo finansams. Tačiau Ward (2004) teigia, kad, naudodamos investicijų grąžos metriką, įmonės šiomis dienomis gali neprecedentiniu pasitikėjimu žinoti, kurios marketingo veiklos atsiperka. Svarbu sutelkti dėmesį į tai, kaip finansiniai indėliai į marketingą gali sukurti vertę akcininkams ir parodo, kaip pasiekti reikiamą finansų funkcijos integraciją į marketingą sėkmingam šiuolaikiniam verslui kurti. Farris *et al.* (2006) nuomone, šių dienų sąlygomis marketingo vadovams tampa svarbu gebėti derinti savo planus su kitomis funkcinėmis sritimis. Pardavimo prognozės, biudžetas ir grąžos iš siūlomų marketingo iniciatyvų vertinimas dažnai yra marketingo ir finansų diskusijų centras. Marketingo specialistams, nedaug suvokiantiems apie finansines metrikas, geras atspirties taškas turėtų būti nuodugnesnio supratimo apie grąžos normą įgijimas. Grąža paprastai yra siejama su pelnu ar bent jau teigiamu pinigų srautu. Šios minties šalininkas Lenskold (2003) teigia, kad pati galingiausia ir naudingiausia marketingo metrika yra investicijų grąža, metrika, kuri gali susieti bendras investicijas su visumine grąža, atsiradusia iš tų investicijų. IG gali būti modifikuojama, siekiant atspindėti trumpalaikio ir ilgalaikio pelno santykinę svarbą ir yra viena iš nedaugelio marketingo metrikų, kuri gali būti naudojama įvairioms marketingo pastangoms nuosekliai įvertinti ir palyginti visoje didelėje organizacijoje. Siekiant neginčijamai įrodyti investicijų grąžos marketingo metrikos svarbą, reikia pasitelkti Powell (2003) nuomonę, kad investiciniai (kitaip dar vadinami išlaidų) sprendimai marketinge yra panašaus pobūdžio kaip kiti investiciniai sprendimai, priimami įmonėje, kurie sudaryti iš keturių pagrindinių elementų: investicijų, grąžos, rizikos ir ribinės normos. Ir faktiškai visi šie keturi elementai yra taip pat ir MIG elementai, įvardinami kaip prognozuojami rezultatai, turintys viršyti tam tikrą investicijų ribinę normą esant tam tikram rizikos lygiui (Laurence 2008).

Todėl įmonės, norinčios matuoti marketingo grąžą, privalo traktuoti marketingo išlaidas kaip investicijas. Tradiciškai dauguma įmonių mato marketingą kaip trumpalaikes išlaidas (Rust *et al.* 2004b), kurioms galima pataikauti, kai finansų gausu, ir sumažinti atėjus sunkesniai laikotarpiui. Tačiau tik su marketingo finansais elgiantis kaip su investicijomis, galima marketingą lyginti su kitais materialiais ir nematerialiais aktyvais, sudarant palankias sąlygas marketingo funkcijai atlikti svarbų vaidmenį įmonės strategijoje (Schultz, Gronstedt 1997).

Investicijų gražos sąvoka yra paprasta. Marketingo rezultatai peržiūrėti ir lyginami su sąnaudomis. Tačiau investicijų graža vis dar yra svarbi tema marketingo vadovams (Shaw, Merrick 2005). MIG siūlo išsamiausių ir praktinių požiūrį – naudoti marketingo investicijų gražos metodus ir priemones, siekiant optimizuoti pelno potencialą dar efektyvesnio strateginio planavimo metu (Lenskold 2003).

Kadangi investicijų gražos principas plačiai paplitęs ir naudojamas įvairiais aspektais, išanalizavus įvairius literatūros šaltinius, pateikiamos kelių autorių nuomonės:

- Investicijų graža yra finansinis matas. IG analizė naudojama įvairių formų įmonių ir asmeninėms investicijoms įvertinti ir valdyti (Lenskold 2003).
- Skaičiuojant lyginamas tikėtinas metinio pelno vidurkis, gautas projekto metu, su investicijų vidutine verte savo ekonominio gyvenimo metu (Ward 2004).
- Investicijų graža – grynojo pelno santykis (atskaičius mokesčius) su investicijoms, kuriomis siekiama gauti grynąjį pelną, dauginant iš 100 atskiriant dešimtinių (McCarthy *et al.* 1990).
- Investicijų graža yra tiesiog apibrėžta kaip išteklių santykis (paprastai finansinis) įgytas arba prarastas procese / investuojant / gavus galutinį rezultatą bendrai išteklių sumai. Teigiamas IG rodo, kad daugiau pelno nei išlaidų buvo generuota procese / investuojant / gavus galutinį rezultatą; neigiamas IG rodo, kad mažiau pelno buvo generuota, nei buvo finansuota (White 2007).
- Veiklos matas naudojamas įvertinti investicijų efektyvumui arba palyginti skirtingų investicijų efektyvumui (Financial.. 2012).
- IG yra projekto grynoji išėiga (sąnaudų taupymo ir/arba naujų pajamų, gautų iš projekto, atėmus visas projekto išlaidas), padalinta iš projekto visų sąnaudų (bendrųjų sąnaudų) ir išreikšta procentais (Jeffery 2004).
- Terminas *investicijų graža* paprastai vartojamas norint parodyti, kaip efektyviai kapitalas yra naudojamas siekiant generuoti pelną (Purser 2004).

Yra daug daugiau kitų apibrėžčių, kurios daug dėmesio skiria įvairiems IG aspektams. Kiekviena įmonė gali apsibrėžti IG skirtingai, nes naudoja šį matą vertindama įvairias investicijas. Tačiau pirminė IG reikšmė, kaip informatyvi ir apimanti visas IG funkcijas, turėtų būti tokia: IG yra trupmena, skaitiklis yra grynasis pelnas, gautas iš projekto, o vardiklis tai investicijos, skirtos rezultatui pasiekti. IG sistema padeda marketingo specialistams „rasti prasmę kompleksiniuose ir iš pažiūros chaotiškuose marketingo investicijų modeliuose ir leidžia jiems greitai pasiekti įtikinamų išvadų apie marketingo būsimus išpareigojimus“ (D’Esopo, Almquist 2007). IG padeda įvertinti esamus rezultatus ar apskaičiuoti

ateities sprendimų tinkamumą. Galima teigti, kad naudodama šį matą įmonė gali įvertinti savo lūkesčius. Yra daug skirtingų būdų IG apskaičiuoti ir net yra sakoma, kad marketingo specialistai turi 27 būdus apibrėžti investicijų grąžą (Bradford 2007). Pasak Romero (2011), IG yra patogi ir priimtina priemonė tiek pelno ir pelno nesiekiančioms organizacijoms, tinkama tiek marketingo, tiek finansų vadovams.

Lenskold (2003) siūlo naudoti IG formulę investicijų grąžai įvertinti, kai uždirbti ar prarasti pinigai negali būti lengvai palyginami naudojant pinigines vertes, ir pateikia investicijų grąžos pagrindinę formulę:

$$IG = \frac{\text{grąža}}{\text{investicijos}} = \frac{\text{bendrasis pelnas} - \text{marketingo investicijos}}{\text{marketingo investicijos}}. \quad (2.1)$$

Formulė išreikšta procentais taip, kad teigiama reikšmė nurodo finansinę naudą iš investicijų, o neigiama reikšmė reiškia finansinius nuostolius. Kai bendrasis pelnas yra lygus marketingo investicijoms, IG yra lygi 0 procentų ir investicija laikoma nenuostolinga (*breakeven*). Marketingo investicijos apima visas išlaidas įvertinant riziką paleidžiant į rinką produktą, paslaugą ar įmonę. Grąža tai visas finansinis pelnas, išskyrus pirmines investicijas. Iš esmės tai atspindi pajamų įplaukų (*inflow of revenues*) ir išlaidų (*outflows of expenses*), atsirandančių tiesiogiai iš padarytų investicijų, dabartinę vertę.

Skaičiuojant IG dažnai yra įtraukiama vertė, esanti pradinių pardavimų metu, tačiau taip pat svarbu yra įtraukti būsimų veiklų dabartinę vertę, kuri gali pritraukti daugiau pelningų sprendimų. Bendrojo pelno formulė yra suskirstoma taip (Lenskold 2003):

Bendrasis pelnas = Pelno grynoji dabartinė vertė ir pajamų srautų išlaidos

Iš pirmo žvilgsnio investicijų grąžos sąvoka atrodo paprasta. Peržiūrimi marketingo rezultatai ir jie lyginami su sąnaudomis (Shaw, Merrick 2005). Taip pat ir investicijų grąžos apskaičiavimo formulė, kuri yra lengvai suvokiama ir pateikiama kaip procentinė išraiška, tačiau, pasak Kimberly J. Harris (2007), „velnias slepiasi detalėse“, nes tai duomenys, identifikuojantys naudą ir išlaidas (2.2 formulė), kurie išlieka dviprasmiški:

$$IG = \frac{\text{nauda} - \text{išlaidos} \times 100}{\text{išlaidos}}. \quad (2.2)$$

Daugumai marketingo specialistų patinka marketingo pastangas įvardinti kaip turinčias ilgalaikę naudą, o marketingo išlaidas traktuoti kaip marketingo investicijas (Tull, Hawkin 1987). Apie investicijų grąžos skaičiavimuose naudojamas ir vertinamas sudėtinės dalis savo straipsnyje nagrinėjo Rutkauskas ir Lapinskaitė-Vvohlfahrt (2010) ir pabrėžė kaip svarbu teisingai įvardinti grąžos

sudėti. Iš gautų pajamų atimamos sąnaudos, kurios apima pardavimų savikainą (*angl. COGS – Cost of Goods Sold*), kai kurios įmonės įtraukia reklamines nuolaidas, specialius pasiūlymus, susijusius su pardavimais, ar būtinas išlaidas klientams remti. Tačiau kiekviena įmonė pati nusistato savo sąnaudų sudėtį. Atėmus kaštus lieka bendrasis pelnas, kuris cituojant Lenskold (2003) turi fiksuoti didėjančio pajamų srauto grynąją dabartinę vertę lyginant su numatomo pajamų srauto grynąją dabartine verte be investicijų. Pabaigoje iš bendrojo pelno dalies viena dalis skiriama investicijoms padengti, o likusioji dalis būtent įvardijama kaip grąža. Tuomet 2.2 formulė atrodo taip:

$$IG = \frac{(\text{pajamos} - \text{parduotų prekių savikaina}) - \text{investicijos}}{\text{investicijos}}. \quad (2.3)$$

Mitchell (2010) teigia, kad per mažai dėmesio yra skiriama teoriniams marketingo IG skaičiavimo sunkumams bei tikslioms IG interpretacijoms ir teigia, kad būtent Farris *et al.* (2006) savo marketingo metrikų knygoje pateikė patikimiausią MIG apibrėžtį, pelną apibrėždamas kaip pardavimų pajamas, priskirtinas marketingo išlaidoms, ir atskirai išskirdamas ribinį prieaugį:

$$MIG = \frac{\text{pelnas} \times \text{ribinis prieaugis} - \text{marketingo išlaidos}}{\text{marketingo išlaidos}}. \quad (2.4)$$

Keli autoriai (Farris *et al.* 2006, Lenskold 2005) kelia klausimą apie didėjančių marketingo investicijų grąžą ir teigia, kad laipsniškų išlaidų pokyčių ir laipsniškų prieaugio pokyčių santykis gali būti pranašesnė pelningumo vertinimo priemonė. Lenskold (2005) apibūdina didėjančių marketingo investicijų grąžą (DMIG) (*return on incremental marketing investment ROIMI*) taip:

$$DMIG = \frac{(Y2 - Y1)(\text{ribinis prieaugis}) - (X2 - X1)}{(X2 - X1)}. \quad (2.5)$$

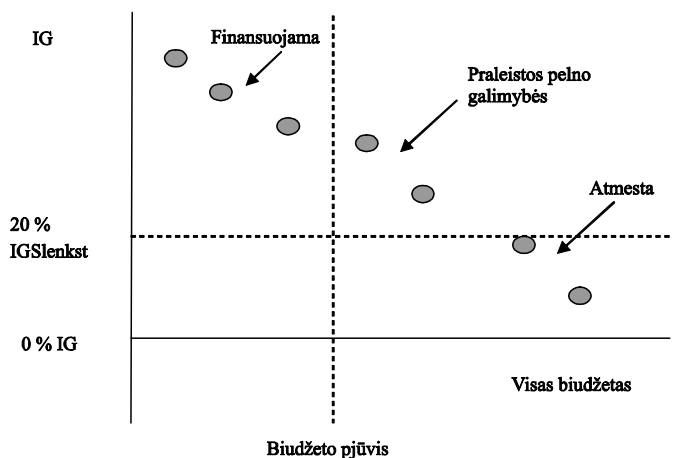
čia $(Y2 - Y1)$ = laipsniškas pardavimo pajamų pokytis laikotarpiu nuo 1 iki 2 periodo; $(X2 - X1)$ = laipsniškas marketingo išlaidų pokytis laikotarpiu nuo 1 iki 2 periodo.

Šiuo atveju Lenskold (2003) siūlo naudoti MIG pelningumui didinti. Tuo tikslu MIG turi būti matuojamas tiksliai ir matai turi būti taikomi su sprendimais. Taigi vadovai turi sudaryti IG formulę, kuri gali būti pritaikoma ir įgyvendinama taip, kad atitiktų organizacijos veiklos ir finansinius reikalavimus. Tačiau dėl konkurencijos, klientų poreikių, naujų marketingo kanalų, MIG matavimai yra nepastovūs. Todėl MIG skaičiavimai turi būti „(1) lankstūs, (2) dinamiški ir (3) orientuoti į kiekvieną papildomą investiciją“. Tokiu būdu mar-

ketingo IG gali būti naudojama prognozuojant marketingo strategijos plėtotę ir jai vadovaujant.

Jei $IG < 0$ proc., tai investicijos neatsiperka, ir atvirkščiai, kai $IG > 0$ proc., investicijos uždirba grąžą. Jei IG vertė yra lygi arba didesnė nei 100 proc., – teigiama vertė rodo kapitalo augimą, neigiama vertė atitinka kapitalo mažėjimą, ir 0 proc. vertė parodo, kad jokių pokyčių nėra. Tai yra bendras IG slenkščio (*threshold*) apibrėžimas ir naudojamas apibūdinti investicijų ribinei linijai, kur investuotojai turėtų sustoti. IG slenkstis naudojamas kaip orientyras marketingo vadovams priimant sprendimus, kurios kampanijos ir kurios augančios marketingo investicijos turėtų būti toliau tęsiamos. Tai yra minimali investicijų grąža, kurios įmonių vadovai tikisi iš bet kurios marketingo investicijos. Tai ne IG vidurkis, kuris turėtų būti gaunamas iš visų investicijų, bet aiški galutinė riba, žemiau kurios marketingo programos yra atmetamos, išimtis taikoma naujoms marketingo programoms (Lenskold 2003).

Investicijų grąžos slenkstis naudojamas nustatyti įmonėje marketingo biudžetui. Bet dažnai įvyksta tai, ko vadovai nesitiki. Įmonės savavališkai nusistato marketingo biudžetus, kurie nepaiso ir dažnai peržengia IG slenkščio ribą. Marketingo iniciatyvos, kurios krenta žemiau nustatyto biudžeto (ir yra nefinansuojamos), tačiau yra virš investicijų grąžos slenkščio lygio ir būtų finansiškai priimtinos bendrovei, simbolizuoja praleistas pelno galimybes (Lenskold 2003).



2.1 pav. Tarpusavio pajamų, bendrojo pelno ir grąžos santykis (Lenskold 2003)

Fig. 2.1. The relationship between revenue, gross margin and return (Lenskold 2003)

Pasak Laurence (2008), MIG tai įrankis ir mąstymo būdas siekiant palengvinti marketingo programų sampratą, planavimą bei biudžetų sudarymą. Tai pagalba perduodant tikslus ir uždavinius „nustatant prioritetus, įgyjant pritarimą,

įgyvendinant ir valdant, stebint ir vertinant juos, o sėkmės atveju grįžtant prie šaltinio daugiau pinigų perskirstant juos dar didesnei sėkmei“ (Powell 2003).

Nors dauguma įmonių pripažįsta, kad siekia nustatyti, kaip efektyviai jos investuoja savo lėšas, tačiau ne visos yra pasiruošusios. Galima drąsiai teigti, kad marketingo atskaitomybė turi būti įvardinta kaip prioritetingė, o įmonė pati privalo atsakingai pasirinkti tinkamus marketingo investicijų grąžos skaičiavimo būdus, taip pat gebėti nusistatyti vadinamąjį slenkstį bei apskaičiuoti ir įsivertinti minimalius pelningumo lūkesčius.

2.2. Marketingo investicijų grąžos metrikos pritaikymo galimybės įmonės veikloje

Marketingo investicijų grąžos metrikos pritaikymo ir panaudojimo galimybės traktuojamos ir skirtinguose šaltiniuose apibrėžiamos įvairiai. IG skaičiavimai gali būti naudojami ne tik pajamoms vertinti, bet ir išlaidoms taupyti. Pavyzdžiui, ne pelno siekiančios organizacijos pasitelkia šiuos skaičiavimus norėdamos patikrinti, kaip jos sugebėjo sutaupyti savo išlaidas (Romero 2011).

Dauguma mokslininkų bei praktikų, analizuojančių investicijų grąžos skaičiavimo procesą, pažymi, kad yra nemažai aspektų, kurių skirtingas panaudojimas neabejotinai keičia investicijų grąžos skaičiavimo rezultatus. 2.2 lentelėje, remiantis teoriniais bei praktiniais šaltiniais, surinktos skirtingos IG skaičiavimų pritaikymo nuomonės ir susistemintos kaip silpnybės ir stiprybės.

Lilien ir Kotler (1983) įvardina du probleminius klausimus, su kuriais susiduria įmonė bandydama praplėsti IG skaičiavimus įvairių rūšių veikloje (pavyzdžiui, reklamos ar pardavimo operacijoms). Pirma, įmonė turi sugebėti nustatyti pardavimus, priskirtinus investicinei veiklai, o tai ypač sunku marketingo veiklos atveju. Antra, bendrovė turi gebėti nustatyti investicijų vertę. Lenskold (2003) išlaidas priskiria prie investicijų, jei jos bus patiriamos, absoliučiai nesant jokių pardavimų. Išlaidos, tiesiogiai susijusios su pardavimais, yra paprasčiausiai atskaitomos iš pajamų apskaičiuojant bendrąjį pelną ir į investicijas neįtraukiamos.

Vienas iš dažniausiai praktikoje pasitaikančių aspektų, tai investicijų grąžos padidinimas. Yra galimi keli investicijų grąžos padidinimo būdai. Apskaičiuojant investicijų grąžą reikia naudotis tiek pajamų ataskaita, tiek įmonės balansine ataskaita (DeLegge 2004). Dažniausiai IG yra išreikšta tiksliai kaip dviejų rodiklių santykis, pardavimų apyvartos ir pelno maržos. Šis būdas yra susijęs su grynojo pelno marža ir apyvarta, tai yra (McCarthy *et al.* 1990):

$$IG \text{ (išreikšta proc.)} = \text{grynojo pelno marža} \times \text{apyvarta} \times 100 \text{ proc.} \quad (2.6)$$

Šis netiesioginis būdas aiškiai parodo, kokie galimi būdai padidinti investicijų grąžai: galima padidinti pelno maržą (su mažesnėmis sąnaudomis arba didesne kaina), padidinti pardavimus arba galima sumažinti investicijas.

2.2 lentelė. Marketingo investicijų grąžos skaičiavimų naudojimo įmonės veikloje privalumai ir trūkumai

Table 2.2. The advantages and disadvantages of the usage of the return on marketing investment's calculations in a company's activities

Privalumai	Trūkumai
IG skaičiavimai įvertina marketingo atskaitomybę	Įmonė turi sugebėti įvertinti investicijų vertę
IG padeda apskaičiuoti ir rasti augančias marketingo investicijas.	Įmonė turi sugebėti įvertinti pardavimus, susijusius su investavimo veikla; dėl marketingo veiklų neapibrėžtumo tai ne lengva užduotis.
Naudojant IG sudarant marketingo biudžetą sudaro galimybę pastebėti ir atlikti keletą pakeitimų laiku.	Vadovai turi atsargiai vertinti IG, nes nuslėpti ar uždengti investicijas nėra sudėtinga.
Nuolat naudojant IG leidžia lengviau įvertinti marketingo veiklas.	Naudodama IG skaičiavimus marketingo komplekso strategijoms, kiekviena įmonė skirsto įvairias marketingo veiklas skirtingai.
Naudinga naudoti IG marketingo plano proceso kūrimo metu.	Kiekviena įmonė nusistato IG slenkstį pati. Tai apsunkina bendrą statistiką ir analizę.
IG slenkstis aiškiai nubrėžia marketingo investicijų grąžos ribinę liniją.	Kiekviena įmonė naudoja savo pasirinktą IG formulę.
Su IG skaičiavimais marketingo išlaidos kontroliuojamos dar efektyviau.	Kiekviena įmonė pati nusprendžia, ką ir kokius skaičius naudos IG skaičiavimams.
IG suveda marketingo ir finansų departamentus dirbti glaudžiau.	IG yra konfidenciali informacija ir sunkiai pasiekiamo.
Galime laiku pastebėti ir atlikti pakeitimus kompanijos strategijos įgyvendinimo metu.	Beveik visada marketingo veikla apima ir kitų departamentų investicijas, todėl tai apsunkina skaičiavimą.
IG skaičiavimai leidžia lengviau įvertinti investavimo galimybes ir priimti investicinius sprendimus.	Keičiantis ekonominei ir konkurencinei situacijai gali kilti problemų naudoti istorinius IG skaičiavimus.
Nuosekliai naudojami IG skaičiavimai leidžia įmonei sudaryti geriausias praktikas ir surinkti istoriją ateities iniciatyvoms.	Nemažai marketingo veiklų yra nepamatuojamos (pvz., įvaizdis), negali būti numatytas aplinkos poveikis, todėl IG skaičiavimai būna grįsti prielaidomis.

Šaltinis: sudaryta autorės

Ward (2004) išryškina IG skaičiavimams būtinus nors ir sąlygiškai paprastus koregavimus, kuriuos taikant galima santykinę investicijų grąžą palyginti reikšmingiau bei tinkamiau įvertinti tarpusavyje konkuruojančius projektus. Projekto IG skaičiavimai numatytiems metams turi būti lyginami su įmonės reikalaujama IG. Tokie papildomi koregavimai pašalina visas problemas, susijusias su vidurkių skaičiavimu, ir nustato lyginamąjį standartą, kada visi nauji projektai turi generuoti pridėtinę vertę suteikiančią grąžą, tokiu būdu bandoma įvesti tam tikrą rizikos vertinimą. Nors Ward (2004) pripažįsta, kad bendroji skaičiavimo technika yra daugiau paremta apskaitos vertinimo kriterijais, o ne objektyvesniais pinigų srautais, reikalingais grynajai dabatinei vertei ir diskontuotam investuotų lėšų grįžimui. Lenskold (2003) pabrėžia diskonto normos panaudojimo IG skaičiavimams svarbą, nes dažnai norma nustatoma be didelių svarstymų, ji kiekvienoje įmonėje skiriasi ir tikrai reikalauja finansų departamento indėlio. Ši diskonto norma tai normos, kuriai esant įmonė gali skolintis pinigų, atspindys ir rizika, susijusi su šios įmonės veiklos lūkesčiais. Strategiškai diskonto norma gali būti naudojama IG skaičiavimams suderinti su įmonės prioritetiniu trumpalaikiu ar ilgalaikiu pelnu.

Lenskold (2003) tiki, kad suteikiant didesnę galią aiškumui, kaip marketingo investicijų grąža gali pagerinti sprendimų priėmimą ir strateginį planavimą, įmonės gali nedelsdamos imtis skaičiavimų korekcijų, siekdamos padidinti pelningumą ir skatinti judėti į priekį prie sudėtingesnių, visą organizaciją apimančių iniciatyvų. Lilien ir Kotler (1983) įvardina, kad faktiškai IG gali būti vertinamas kaip trijų rodiklių santykis:

$$ROI = \frac{\text{grynieji pardavimai}}{\text{bendrosios lėšos, aktyvai}} \times \frac{\text{grynasis pelnas}}{\text{grynieji pardavimai}} \times \frac{\text{grynoji vertė}}{\text{bendrosios lėšos, aktyvai}} = \frac{\text{grynasis pelnas}}{\text{grynoji vertė}} \quad (2.7)$$

Šis trijų rodiklių santykis parodo tris įmonės pelno kelius. Įmonė, norinti pagerinti savo grynosios vertės grąžą, to siekti gali didindama pardavimų apyvartos rodiklį (kapitalo valdymas) arba savo pelno maržą (maržos valdymas), arba finansinį svertą (finansų valdymas). Tai pabrėžia būtinumą įmonei veiksmingai sieti tarpusavyje savo kapitalą, maržą bei finansinius planus. Papildomas pelnas gali būti gautas neapsiribojant vien veikla individualios kompanijos lygmeniu. Klientų pelningumas bus didinamas vertinant įvairių marketingo kampanijų, skirtų klientams, kombinacijų, investicijų grąžą. Įmonės lygmeniu, investicijų grąžos projekcijos kiekvienai galimai marketingo investicijai bus užfiksuotos ir vėliau biudžete prioritetiniu būdu paskirstytos (Lenskold 2003).

Net po visų siūlomų korekcijų ir sistemingesnio taikymo, vis dar yra problemų, susijusių su investicijų grąžos skaičiavimais, kai į tai žiūrima kaip į pa-

grindą vertinant ar priimant strateginius investavimo sprendimus. Investicijų gražos skaičiavimai suteikia skaitinę reikšmę, kuri gali būti naudojama kaip veiklos projekcija arba vertinimo kriterijus. Ši reikšmė gali turėti daug prasmių, kai naudojame kitų IG reikšmių kontekste (Lenskold 2003). D'Esopo ir Almquist (2007) įvardina tris pagrindinius IG skaičiavimo principinius metodus, kurie leidžia nustatyti ir įvertinti investicijų gražą:

- Struktūrinis lygčių modeliavimas (*structural equation modeling*). Pirmas metodas naudojamas, kai svarbu palyginti skirtingas investicijas į verslą, tačiau įmonė neturi nuolatinių stebėjimo duomenų. Šis metodas padeda įvertinti daugiausia klientų aptarnavimo maržas.
- Istorinių duomenų analizė (*historical analyses*). Net antro metodo pavadinimas parodo, kad yra daug svarbių duomenų apie tam tikras investicijas, kurios jau buvo padarytos. Tai leidžia įmonei gebėti nusistatyti tikslus ir priimti sprendimus tolimesniam investicijų paskirstymui ar apskaičiuoti norimą IG skaičių. Šio metodo naudojimas leidžia išsiaiškinti jau padarytų investicijų efektyvumą arba netgi nusistatyti tikimybę kaip graža galėtų būti pagerinta.
- Rinkos eksperimentai (*in-market experiments*). Jis skirtas pagerinti IG skaičiavimams įvairiais būdais, kurie anksčiau nebuvo bandyti konkrečioje įmonėje. Kai įmonė nori pagerinti savo verslą, pavyzdžiui, kad gautų didesnę pelną, ji gali apskaičiuoti, ką galėtų padaryti, kad gautų didesnę IG, nei buvo anksčiau. Įvairių strategijų taikymas gali parodyti, kaip IG gali būti pagerinta.

Taikydami naujus investicijų gražos skaičiavimo metodus, marketingo vadovai gali drąsiai sudaryti marketingo priemonių portfelį ir taikyti jį investicijoms. Šis požiūris yra susijęs su pinigineis išlaidomis, peržengiančiomis savo tradicinės apimties kontrolės ribas, ypač atliekant tokias funkcijas, kaip klientų aptarnavimas ir produkto plėtotė, tačiau naujoji sistema skatina, o ne griaua bendradarbiavimą tarp verslo funkcijų (D'Esopo, Almquist 2007). Marketingo atstovai dabar turi precedento neturinčią galimybę parodyti savo iniciatyvų vertę. Analitinė IG sistema padeda jiems suteikti prasmę sudėtingiems ir iš pažiūros chaotiškiems marketingo investavimo būdams ir leidžia greitai pasiekti svarias išvadas apie būsimus marketingo įsipareigojimus (Bradford 2007).

2.3. Greito vartojimo prekių įmonių darnaus vystymosi integracijos procesai

2.3.1. Tinkamiausia marketingo strategija darnaus vystymosi principus integruojančiai greito vartojimo prekių įmonei

Šiame darbe marketingo strategija analizuojama greito vartojimo prekių (GVP) (*fast moving consumer goods* (FMCG)) atžvilgiu. Pasak Smith *et al.* (2010), GVP apima maistą ir gėrimus, laikraščius ir žurnalus, vaistus ir kasdienes elektros prekes, valymo ir namų ūkio produktus ir kt. Galbreath (2009) papildo, kad greito vartojimo prekės priklauso maisto ir ne maisto kasdieninio vartojimo produktai. Jų pirkimas yra mažmeninių vartotojų sprendimų rezultatas, todėl gamintojai jį stipriai skatina (reklamuoja, remia). Įvairūs autoriai nagrinėja vartotojų pirkimo elgseną vartojimo prekių rinkoje (Peck, Childers 2006; Melnikas, Smaliukienė 2007; Wilkinson 2007; Virvilaitė *et al.* 2009). Paprastai šios prekės perkamos bakalėjos parduotuvėse, prekybos centruose, didelėse savitarnos parduotuvėse ir t. t. Kiekvienas iš mūsų kasdien naudojame greito vartojimo produktų. Palaikant požiūrį, kad analizuojant darnaus vystymosi integraciją į įmonę, vertinant prekių apyvartą, marketingo strategijos elementų įvairovę bei dinamiškumo aspektus, greito vartojimo prekių pavyzdys yra vienas tinkamiausių ir reikėtų pacituoti Jones *et al.* (2008) „... lengviau yra skatinti darnią pirkimo elgseną greito vartojimo prekių, tokių kaip maistas, atžvilgiu, kadangi kasdieninis apsipirkimas leidžia lengviau susiformuoti įpročiams ir juos išlaikyti negu atsitiktinis stambių prekių, tokių kaip šaldytuvai, automobilis ar namas, pirkimas.“ Produkto kelias pas galutinius vartotojus prasideda pardavėjo mintyse. Fuller (1999) mano, kad marketingas gali turėti didžiausią įtaką produkto kūrimo ir gyvavimo ciklo valdymo etapams. Polonsky ir Ottman (1998) aiškiai išskiria proceso etapus, kurie turi būti pereiti prieš naujam produktui patenkant ant klientų lentynos. Šie etapai yra tokie: (i) galimybės nustatymas; (ii) kūrimas; (iii) testavimas; (iv) pristatymas; (v) gyvavimo ciklo valdymas. Jones *et al.* (2008) sutinka, kad tai yra nemažas iššūkis, kadangi šio požiūrio laikymais gali pareikalauti išsamaus viso produkto gyvavimo ciklo ir produkto kūrimo bei vystymo, kainodaros strategijų, platinimo ir marketingo komunikacijų, taip pat ir peržiūrėti produkto bei pakuotės šalinimą.

Marketingo strategija nėra vienalytė; ji yra įvairių marketingo strategijos priemonių derinys. Kiekviena įmonė pasirenka sau tinkančią marketingo strategiją. Lilien ir Kotler (1983) aprašė tinkamą marketingo strategijos įgyvendinimo įmonėje būdą. Pirmiausiai įmonės marketingo strategija apibrėžia klientų grupę, kurią įmonė aptarnaus, ir kaip ji sukurs vertę šiems klientams. Tuomet pardavėjas sudaro marketingo programą, kuri iš tikrųjų leis suteikti numatomą vertę tiksliniams klientams. Paversdama marketingo strategiją tikrove, marketingo

programa leidžia užmegzti ryšius su klientu. Ją sudaro įmonės marketingo kompleksas, t. y. marketingo priemonių, kurias įmonė naudoja tam, kad įgyvendintų marketingo strategiją, kompleksas. Paskutinis nuoseklios marketingo strategijos sukūrimo žingsnis yra atskirų marketingo komplekso elementų funkcinį strategijų parinkimas. Galima daryti išvadą, kad marketingo kompleksas yra tik viena iš daugelio, bet labai svarbi priemonė rengiant marketingo strategiją. Marketingo komplekso elementai yra valdomi kintamieji; jie kinta ir yra papildomi aplinkos pokyčių ir kintamųjų visumą vertinant, siekiant optimalaus rezultato. Rutkauskas *et al.* (2007) pabrėžia marketingo komplekso strategijos svarbą teigdamas, kad ir kokios būtų pasirinktos verslo plėtros strategijos ir tos plėtros nulemtos marketingo strategijos, operacinės kainodaros priemonių kompleksas tebėra viena iš svarbiausių priemonių, kuria galima, viena vertus, paveikti strategijų tapsmą ir, kita vertus, įvertinti sąnaudas toms priemonėms įgyvendinti.

Kalbant apie darnų vystymąsi, reikėtų suvokti socialinio ir aplinkos poveikio marketingo strategijai, taip pat ir marketingo komplekso elementams svarbą. „Tai yra sudėtinga užduotis, kuri reikalauja visos tiekimo grandinės tyrimo ir priverčia pardavėjus peržengti savo tradicinės pažiūrų sistemos ribas. Viena vertus, šie reikalavimai gali būti laikomi skatinančiais marketingo padalinius ir pardavėjus tapti pavyzdžiu ar bent jau atlikti svarbų vaidmenį kuriant tvaresnius produktus ir paslaugas, taip pat ir tradicinį marketingo kompleksą pakeičiant į darnesnę“ (Jones *et al.* 2008). Tęsiant mintį, reikėtų pacituoti Galbreath (2009), jog „nesunku pastebėti, kad medžiagų pakeitimai, skirtingi gamybos būdai ir daugkartinio vartojimo produktų sukūrimas gali pakeisti vartotojų pirkimus ir atvesti mūsų visuomenę į supratimu paremtą naują pasaulį.“ Taip pat pridurkime Jones *et al.* (2008) pastebėjimą, kad vis daugiau įmonių teigia esančios įsipareigojusios laikytis visų tvarių prekių ir paslaugų marketingo komplekso darnaus vystymo principų.

Įmonei, pasirinkusiai darnų vystymąsi, reikia iš naujo įvertinti savo produktus, jų portfelius taip pat ir būdus, kaip jie kuriami, gaminami ir parduodami. Tai nelengvas uždavinys marketingo specialistams, nes turi būti vertinama nuo poveikio klientams ir suinteresuotoms šalims, įtraukiant tuos, kurie atsiranda prieš pagaminant galutinį produktą ir taip pat jau jį pardavus. Produktyvūs rezultatai galimi tik nagrinėjant marketingo strategijų socialinį poveikį ir poveikį aplinkai iš naujo, taip pat nuodugnai analizuojant marketingo komplekso elementus. Todėl greito vartojimo prekių atžvilgiu reikia pasitelkti marketingo komplekso strategiją, padedančią įdiegti darnaus vystymosi principus visam verslo pasauliui, pradendant produktais, paslaugomis, bendrove ir baigiant kiekvienu asmeniu, kuris yra įtrauktas ar glaudžiai susijęs su verslu.

2.3.2. Papildomas marketingo komplekso elementas kaip neatsiejama darnaus vystymosi principus integruojančios greito vartojimo prekių įmonės dalis

Kalbant apie greito vartojimo prekių marketingo komplekso strategiją, reikia remtis Ottman (1993) pasakymu, kad marketingas yra tik verslo disciplina, kuri nagrinėja visą produkto gyvavimo ciklą nuo produkto koncepcijos iki paskirstymo, pirkimo, naudojimo ir gyvavimo pabaigos stadijos. Septyniiasdešimt penki procentai aplinkos ir socialinio poveikio produktui per jo gyvavimo periodą yra nustatomi jo projektavimo etape, kai atrenkamos medžiagos (cheminės ar perdirbamos medžiagos), būtina pabrėžti, kad net ir paprasčiausioje, originalioje 4P marketingo komplekso versijoje produktas yra tik vienas iš kelių marketingo elementų. O visiems žinoma ir bendrai priimta darnaus marketingo apibrėžtis yra per siaura aprėpti visą potencialą ir šio termino prasmę. Kaip jau buvo akcentuota 2.1 skyriuje, darnus vystymasis turi būti traktuojamas kaip holistinė koncepcija, kartu marketingo komplekso strategijoje holistinis požiūris būtų apibrėžti išplėsti ir joje rasti vietos ne tik baziniams elementams: kainai, vietai, rėmimui, produktui. Nepaisant nuomonių įvairovės šioje srityje, Pizam (2011) teigia, kad yra viena bendra gija, kuri pasirodo daugelyje šių teorijų, būtent papildomas elementas P, t. y. žmonės (*people*) (McEwen 2001). Booms ir Bitner (1981); Cowell (1984) įvardino kaip dalyvius (*participants*), Fryar (1991) pavadino klientų kontaktais (*customer contact*), Heuvel ir de Boer (1993) vadino darbuotojais (*personnel*), Beckwith (2001) ir English (2000) pavadino santykiais (*relationships*), Grove *et al.* (2000) tiesiog aktoariais (*actor*).

Pastaruoju metu darnumo principų besilaikantys marketingo specialistai vis labiau siūlo tradicinį 4P išplėsti iki 5P, papildant elementu *žmogus*. Judd (1987) aiškina, jog darbuotojų kaip žmonių galios (*people-power*) elemento įtraukimas į organizacijos marketingo kompleksą visų pirma buvo pasiūlytas ir sumodeliuotas gamybos įmonėms, kurios užsiima verslas verslui marketingu vietos pardavimų srityje, o vėliau Judd (2003) tiksliai apibrėžė žmonių galios svarbą taip: „Akivaizdu, kad žmonės organizacijoje yra jos dalis ar atsakingi už viską, kas matoma esantiems už organizacijos ribų. Kai kurie darbuotojai, kuriantys paslaugas, parduodantys produktus ar reklamuojantys naujus gaminius, užima priekinę liniją; kiti veikia užkulisiuose, kur taip pat kuria vertę klientams. Porterio vertės grandinės modelis (Porter 1998) apima devynias įmonės veiklos sritis, kuriose kuriama vertė klientams. Šiuo atveju visi įmonės darbuotojai yra atsakingi už vertės sukūrimą, nepaisant to, ar jie užsiima pagrindine ar pagalbine veikla.“ Knilans (2009) apibūdina 5-ąjį elementą, t. y. žmones, sutikdamas, kad „žmonės“ reiškia daug daugiau nei vien tik marketingo ir pardavimų komandas, ir laikydamas juos „grupe, kuri apima visus suinteresuotuosius asmenis, galinčius veikti sprendimų priėmimą rinkoje. Tarp jų yra informacinių technologijų ir

administracijos darbuotojai, viešųjų ryšių personalas ir kitos kūrybines paslaugas teikiančios agentūros, pardavėjai ir tiekėjai bei strateginiai asocijuotieji partneriai. Paskutinis, bet ne mažiau svarbus dalykas – nereikėtų atmesti klientų kaip žmonių grupės dalies. Jų indėlis į marketingo komplekso efektyvumo vertinimą galėtų būti esminis.“

Taip pat yra klausimų, susijusių su vidiniu marketingu ar, konkrečiau, su darnaus vystymosi nuostatos priėmimu įmonėje ir visų darbuotojų įtraukimu į diskusiją apie darnų vystymąsi. CIM (2007) argumentuoja „tam, kad organizacija įgytų darnaus vystymosi palaikymo kvalifikaciją, turi būti sukurta viską apimanti kultūra, leidžianti darbuotojams atpažinti galimybes ir jas išnaudoti.“ Jones *et al.* (2008) teigia, kad jeigu darbuotojai priima darnaus vystymosi koncepciją, tai lemia didesnį jų lojalumą ir pasididžiavimą įmone, o tai, savo ruožtu, gali pasirodyti esą naudinga pardavimams dėl atitinkamo bendravimo su klientais.

Leonidou *et al.* (2012) išskiria marketingo darnaus vystymosi aspektų klausimą – apimančią darnaus vystymosi elementų įtraukimą į įmonių marketingo strategijas (Baker, Sinkula 2005; Fraj-Andres *et al.* 2009). Todėl įmonės, pasirinkusios darnaus vystymosi strategiją, marketingo kompleksas gali būti įvardinamas kaip darnus marketingo kompleksas ir jam priklausantys elementai. Kalbėdamas apie darnesnės marketingo komplekso strategijos siekimo būdus, Judd (2003) pamini vieną svarbų dalyką: būtina įvertinti aplinkos ir socialinių aspektų poveikį visiems marketingo komplekso elementams. Tam tikri žmonės organizacijoje yra susiję su marketingo komplekso kūrimu ir įgyvendinimu, t. y. dalyvauja kuriant, gaminant, įkainojant, finansuojant, platinant, diegiant ar aptarnaujant produktą.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogaus svarba įmonėje yra ne tik neatšiejamas, bet ir privalomas veiksnys strategijoje įmonės, pasiryžusios kurti ir gaminti aplinkai draugiškesnius produktus, siekiančios plėtoti verslą darnioje tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje, sprendžiant nelengvus uždavinius bei ieškant atsakymo, kaip greito vartojimo produktai gali tapti pavyzdiniu „vartoti atsakingai“ kelrodžiu.

2.3.3. Greito vartojimo prekių įmonės darnaus marketingo komplekso elementų analizė

Vienas iš darnaus vystymosi principų – mažinti vartojimą arba, kitaip tariant, vartoti atsakingai. Kalbant apie GVP, šis principas natūraliai praranda savo galią, kadangi pati greito vartojimo prekių koncepcija yra dažnas ir greitas vartojimas. Nebandant gilintis į filosofinę „greitas bei dažnas vartojimas“ sąvokos reikšmę, reikėtų priskirti kitą, ne mažiau aktualų darnaus vystymosi principą – kurti ne tik aplinkai draugiškesnį, socialiai atsakingesnį ekonomišką produktą, bet tai daryti darnioje aplinkoje, kur žmonės, atsakingi už sprendimų priėmimus,

gebės juos rasti ir priimti. Analizuojant darnaus marketingo komplekso elementus konkrečiai, reikia pasitelkti mokslininkų (Charter *et al.* 2002; Leonidou *et al.* 2012; Liu *et al.* 2012) marketingo komplekso elementų principinius apibūdinimus. Kalbant apie produktą marketingo kontekste būtina turėti omenyje, kad produkto strategija apima labai daug veiksnių, kurie marketingo komplekso strategijos atveju tarpusavyje persipina. Pati produkto strategija apima tokius principinius sprendimus kaip pakuotė, prekės ženklas, produkto gyvavimo trukmė, žaliavos, energijos vartojimo efektyvumas, gamyba bei technologijos, transportavimas, pardavimai, vartojimas, atliekų šalinimas, perdurbimo galimybės / pakartotinis vartojimas, estetinė vertė bei kokybė, taupumas (produkto efektyvumas). 2.3 lentelėje pavaizduota marketingo komplekso elementų ir darnaus vystymosi matrica susistemina, kokie pagrindiniai darnaus vystymosi aspektai turi atsispindėti marketingo komplekso elementus.

Produktas. Charter *et al.* (2002) traktuoja, kad siūlomi produktai ir paslaugos turės būti modifikuoti ir pritaikyti prie besikeičiančios klientų elgsenos bei griežtesnių įstatymų. Kai kuriais atvejais įmonėms gali tekti dirbti su įvairiomis suinteresuotomis šalimis skatinant bendros vartojimo sistemos pokyčius, o ne tiesiog keičiant įmonės veiklas. Galima nurodyti kelias svarbiausias darnaus produkto ar paslaugos charakteristikas:

- Sukurtas tikriesiems žmogaus poreikiams tenkinti;
- Nekenksmingas žmonių sveikatai;
- Ekologiškesnis per visą savo gyvavimo ciklą.

Leonidou *et al.* (2012) žaliosiomis produktų programomis laiko su produktais susijusius sprendimus ir veiksmus, kuriais siekiama apsaugoti ar suteikti naudos natūraliai aplinkai, tausojant energiją ir/ar išteklius ir mažinant taršą bei atliekų kiekį (Ottman *et al.* 2006; Dangelico, Pujari 2010). Liu *et al.* (2012) pabrėžia žinojimą, kurie aplinkos apsaugos produktų aspektai iš tiesų rūpi vartotojams; produktų atnaujinimą, siekiant prisidėti prie aplinkai palankesnio vartotojų gyvenimo būdo; produkto gyvavimo ciklo valdymo strategijų įgyvendinimą. Menon *et al.* (1999) teigia, kad šios programos gali apimti tiek strateginius, tiek ir taktinius būdus. Taktiniais sumetimais įmonės renkasi mažiau aplinkai žalingus produktų pakavimo ir žymėjimo būdus. Pakuotė, kaip produkto sudedamoji dalis, yra marketingo ir aplinkos debatuose tiesioginėje fronto linijoje. Charter *et al.* (2002) įvardina pagrindines problemas, su kuriomis susiduriama pakuojant:

- Pakuotė iš karto pastebima ir įvardinama kaip šiukšlė;
- Traktuojama galutiniam vartotojui kaip papildomos išlaidos;
- Išgąstis dėl maisto visuomet susijęs su įvairių formų pakuotėmis;
- Plastiką suvokiamas kaip amžinas; sąvartynai vis retesni ir brangesni;
- Plonas kartonas ir popierius gali klaidingai asocijuotis su atogrąžų miškų naikinimu.

2.3 lentelė Marketingo komplekso elementų ir darnaus vystymosi matrica**Table 2.3.** Matrix of marketing mix's elements and sustainable development

		DARNAUS VYSTYMOŠI TERPĖS		
		APLINKOS	SOCIALINĖ	EKONOMINĖ
		MARKETINGO STRATEGIJOS	PRODUKTO	Pakuotė
Gamyba/technologijos (žaliavos)	Kokybė (eksploatacinės savybės, išvaizda, funkcijos, kaina)			Gamyba/technologijos (žaliavos)
Perdirbimas/atliekų šalinimas	Įvaizdis			Efektyvus/taupus produktas (energijos vartojimo efektyvumas)
VIETOS	Transportavimas (degalų, skirtų transportui, pasirinkimas)		Pasiekiamumas, pristatymas	Optimizuotas sandėliavimas
	Transportavimas (efektyvesnio maršruto sudarymas)		Internetas	Transportavimas (efektyvesnio maršruto sudarymas)
			Tiekimo kanalų dalyviai (tiekėjų ir vežėjų patikimumas)	Platinimo sąnaudos ir rizika
KAINOS	Aplinkos apsaugos sąnaudos		Mokama už vertę (funkcijos, dizainas, skonis)	Atsiskaitymo lankstumas
			Geresnės eksploatacinės savybės	Kainodara Sąnaudos (energijos ir medžiagų vartojimas)
RĖMIMO	Gerai žinomos etiketės		Socialinė medija	E. marketingas
			Reklamavimas bei atsakingos veiklos atspindėjimas (ryšiai su visuomene)	
	Sertifikatai		Tradicinės pardavimo taškų ekspozicijos, akcijos prekybos vietoje	Pardavimų skatinimas
Tiesioginis marketingas				
ŽMONIŲ	Bendruomenės programos (orientuotos į ekologiškumą)	Motyvacija (įsiliesti ir leisti jiems padėti)	Darbo aplinkos kūrimas	
		Bendruomenės programos		
		Mokymai		
		Darbo sąlygos		

Šaltinis: sudaryta autorės

Pakuočių klausimas yra aukštai vartotojų susirūpinimą keliančių aplinkos klausimų sąrašė ir tampa svarbiu klausimu tiek mažmenininkams, tiek gamintojams dėl pakuočių atliekų direktyvos (European... 1994). Nors viena svarbiausių pakuočių funkcijų užtikrinti efektyvų ir saugų produkto valdymą visoje tiekimo grandinėje, nes pabrėžia, kad pakuočių taip pat vertinamos kaip atliekų problema. Todėl akivaizdus poreikis išlaikyti pusiausvyrą tarp atliekų mažinimo bei kitų aplinkos apsaugos reikalavimų ir tarp funkcijų bei reikalavimų, nustatytų pakuočioms.

Kaina. Kaina yra pagrindinis darnaus marketingo subalansavimo elementas. Tradiciškai ekonomikos teorija lemia, kad daugelis aplinkos ir socialinių išlaidų yra traktuojamos kaip išorinės ir neįskaičiuojamos į esamas rinkos sandaras. Tai reiškia, kad išorinės išlaidos, pavyzdžiui, susijusios su tarša, neatsispindi produktų, kuriuos mes perkame, kainose, arba įmonių, gaminančių juos, sąnaudų apskaitoje. Ši situacija palaiapsniui keičiasi. Dėl teisės aktų ir suinteresuotų šalių spaudimo, daugelis šių išorinių išlaidų dabar turi pridėdamąją kainą. Įstatymai, darantys įmones atsakingas už emisijas ir naujų fiskalinių priemonių, kaip anglies dvideginio mokesčių, naudojimą, taip pat didina verslo išlaidas. Jei vyriausybė padidina santykinę neekologiškų produktų kainą, tai gali paskatinti didesnę naudingų pakaitalų įsigijimą (Charter *et al.* 2002). Šioje vietoje reikėtų išskirti dvejopas aplinkos apsaugos sąnaudas. Tas, kurias galima įvertinti pinigine išraiška (energijos bei medžiagų vartojimas) ir kitas, kurias sunku įvertinti pinigine išraiška (kraštovaizdžio gadinimas, oro tarša, geriamojo vandens kokybės sumažėjimas) (REBEL 2010).

Charter *et al.* (2002) pabrėžia, kad kainodaros sprendimai gali nukreipti tiesioginių vartojimo srautus į socialines ir aplinkos apsaugos požiūriu naudingas sritis. Pavyzdžiui, dalis kainos nukreipiama (tiesiogiai ar netiesiogiai paskirstoma) aplinkos ar socialinių terpių poreikiams, arba kainos gali būti padidintos, siekiant sumažinti aplinkai jautrių produktų vartojimą.

Leonidou *et al.* (2012), pasitelkdamas kelių mokslininkų Martin (2012); Menon *et al.* (1999) nuomones, žaliąją kainodarą apibūdina kaip programas susijusias su kainodaros praktikomis, pagrindžiančiomis tiek ekonominius, tiek ir aplinkos apsaugos gamybos ir marketingo išlaidas, numatant vertę klientams ir sąžiningą pelną įmonei. Taktiniais sumetimais įmonės gali imtis tokių kainodaros priemonių kaip nuolaidų už perdirbamas pakutes suteikimas ar didesnių aplinkai žalingų produktų kainų nustatymas. Taip pat reikėtų įvertinti, kad klientas moka už vertę, kurią sukuria geresnės eksploatacinės savybės, funkcijos, dizainas, tiesiog išorinis patrauklumas ar skonis.

Vieta. Kalbant apie trečią marketingo komplekso elementą – vietą reikia suvokti, kad ji apima, ne tik kur vartotojai perka prekes, bet taip pat prekių judėjimą pačioje įmonėje. Šio elemento spektras yra labai platus nuo transportavimo iki visos platinimo grandinės: pasiekiamumas, greitas pristatymas, pristatymas

laiku, optimizuotas sandėliavimas, platinimo maršrutai, tiekėjų ir vežėjų patikimumas, platinimo sąnaudos ir rizika, transporto rūšies pasirinkimas, degalų, skirtų transportui, pasirinkimas, pakuočių kiekio sumažinimas, pakavimo medžiagų pasirinkimas, efektyvesnio maršruto sudarymas.

Kadangi iškastinio kuro aplinkos apsaugos sąnaudos ganėtinai tiksliai atspindi taikant priemones, kaip klimato apmokestinimas, todėl platinimo sistemos gali atsipirkti pagrindinį dėmesį skiriant labiau lokalizuotoms gamybos ir paskirstymo sistemoms (Charter *et al.* 2002). Taktiniai veiksmai šiuo atveju būtų darbas su pardavimų partneriais, siekiant sukurti pakartotinio produktų naudojimo ar šalinimo praktiką ir sudaryti klientams galimybes grąžinti perdirbamas medžiagas (Leonidou *et al.* 2012). Pasak Martin (2012), žaliosios platinimo programos apima veiksmus, susijusius su aplinkos apsaugos veiklos įmonės paklausos grandinėje stebėjimu ir gerinimu. Fizinis paskirstymas, produktų ir paslaugų didmeninė bei mažmeninė prekyba turi tiek tiesioginį, tiek netiesioginį poveikį aplinkai, kuris gali būti sumažintas rūpestingai ir apdairiai valdant.

Rėmimas. Kaip teigia Belz (2006), kad nors žalioji komunikacija gali būti vertinama lygiagrečiai su standartinėmis ar įprastomis komunikacijomis (tradicinės pardavimo taškų ekspozicijos, reklaminiai pasiūlymai, asmeniniai pardavimai, pakuočių kiekis ir kokybė, aplinkos apsaugos informacija ant pakuočių, tiesioginis marketingas, mokama reklama, ryšiai su visuomene, akcijos prekybos vietoje, e. marketingas), tikrai galima išvelgti tam tikrus skirtumus. Įmonės ne tik reklamuoja savo produktus, bet privalo veikti atsakingai visoje savo įmonės veikloje. Tai atspindi metinės ataskaitos, kuriose viešinamos aplinkos apsaugos inovacijos gamyboje, energijos bei žaliavų taupymas ir pan. Žaliosios rėmimo programos atspindi perdavimo priemones, kurios sukurtos siekiant informuoti suinteresuotuosius asmenis apie įmonės pastangas, įsipareigojimus ir pasiekimus, susijusius su aplinkos išsaugojimu (Belz, Peattie 2009; Leonidou *et al.* 2012).

Taip pat Belz ir Peattie (2009) pabrėžia būtinumą įmonėms glaudžiau bendradarbiauti su klientais naudojant socialines medijas: interneto tinklalapių kūrimas, diskusijų forumai, siekiant suburti suinteresuotų žmonių grupę, jiems teikti informaciją apie įmonę, produktus ar prekių ženklus. Įmonė turi sukurti integruotą komunikacijos metodą, kuris aprėptų įmonės specifinius ir produkto specifinius, taip pat aplinkos apsaugos ir įmonių socialinės atsakomybės klausimų aspektus. Įmonių strategijos ir pareiškimai turi būti grindžiami patikimais tyrimais ir informacija. Informacija turi būti perduodama nuosekliai klientui ir kitoms suinteresuotoms šalims ir įmonės turi būti atsargios dėl bet kokių pretenzijų ar komunikacijų, kurios gali būti laikomos triukšmingu reklamavimusi. Vartotojai, spaudimo grupės bei žiniasklaida jau formuoja kritinę auditoriją. Jei teiginiai yra netikslūs ir nepagrįsti ar neturi geros sinergijos sąsajos su produktu ir įmone, buvo įrodyta, kad sugadina klientų išvalgumą (Charter *et al.* 2002). To-

dėl įmonės naudoja jau populiarius tapusius etiketes, sertifikatus, kaip nešančius garantinę žinią, kad produktas atitinka darnumo kriterijus.

Labai svarbu yra perduoti įmonės požiūrį į darnų vystymąsi ir aplinkos apsaugos problemas; kalbėtis aplinkos apsaugos klausimais su pagrindiniais suinteresuotaisiais asmenimis; kreipti dėmesį į žaliųjų pasiūlymus ir kainų nustatymą. Reikia pasirūpinti, kad visi suinteresuotieji asmenys, dalyvaujantys darnaus tiekimo grandinėse, turėtų teisę galutinai apsispręsti ir prisidėti prie įmonės aplinkos apsaugos klausimų ir kad vartotojai suprastų aplinkos apsaugos teikiamą naudą (Liu *et al.* 2012).

Įmonės. Neatskirama darnaus verslo dalis yra prisiminti, kad „įmonės ir yra verslas“ ir jie turi įgyvendinti pokyčius. Bet kuri įmonė, kuri įsilieja į procesą vystyti darniau, tikėtina, kad susidurs su sunkiu ir turbulentišku laiku. Tai reiškia, kad projektai turės būti nagrinėjami įvairiais aspektais, ir bus reikalingi tarpdisciplininiai įgūdžiai. Labiau tikėtina, kad pavyks įgyvendinti strategijas ir politiką, jei darbuotojai bus įtraukti į sprendimų priėmimą ir jiems bus suteiktas „strategijos nuosavybės“ jausmas. Taigi siekiant užtikrinti, kad vadovybė ir personalas priimtų projektus, vidinės marketingo programos turi būti kruopščiai pristatytos ir stebimos. Inicijatyvos turi būti aiškiai perduodamos personalui, kurie turi būti informuoti atitinkamais klausimais per pristatymus, seminarus, internetinius šaltinius bei informacinius biuletenius ir skatinami dalyvauti aplinkos apsaugos ir socialinėse programose (Charter *et al.* 2002).

Rūpinamasi visais suinteresuotaisiais asmenimis, t. y. ne tik akcininkų ekonominiiais interesais, bet taip pat ir bendruomenės gaunama socialine nauda bei darbuotojų gerove (Liu *et al.* 2012). Kadangi darnaus vystymosi klausimai yra svarbūs ir darbuotojams, žaliąsias marketingo programas taikančioms įmonėms taip pat gali būti naudingas ir geresnis darbuotojų moralinis nusiteikimas bei atsidasavimas, didinantys darbo našumą (Menon *et al.* 1999; Leonidou *et al.* 2012). Vis daugiau įmonių skatina savo darbuotojus dalyvauti bendruomenių programose, kurios jiems padeda geriau suprasti darnaus vystymosi keliamus iššūkius vietos aplinkos lygmeniu (Jones *et al.* 2008). Tai taip pat reiškia, kad į visus marketingo komplekso aspektus turi būti atsižvelgta, net jeigu svarbiausi komplekso akcentai skirsis priklausomai nuo įmonės, jos produkcijos ar paslaugų portfelio, jos rinkų ir tam tikrų aplinkybių. Svarbu, kad įmonės suprastų, jog net jei jų darbuotojai visai noriai pritaria tokioms programoms, pati darnaus vystymosi sąvoka ir daug su ja susijusių svarbių klausimų vis dar nėra plačiai suprantami visuomenėje. Tai reiškia, kad informuoti ir šviesti darbuotojus apie pagrindines aplinkos apsaugos ir socialines problemas yra lygiai taip pat svarbu kaip ir profesionaliai perduoti įmonės atsaką ir jo rėmimo svarbą. Nuolatinis šių problemų sprendimo procesas turėtų sąlygoti jų integravimą į įmonės strategiją ir kultūrą, pavyzdžiui, įtraukiant darnaus vystymosi klausimus į įdarbinimo ir mokymų programas (Charter *et al.* 2002).

Baigiant šį skyrių reikia pabrėžti, kad šiame darbe klientai nėra traktuojami kaip marketingo komplekso penktojo elemento „žmonės“ sudedamoji dalis, nes patys klientai yra ir turi būti matomi kaip bendras visų marketingo veiklų ir pas-tangų tikslas.

2.4. Investicijų darniam vystymuisi adekvatumo marketingo investicijoms įvertinimas: praktiniai pavyzdžiai

Siekiant aiškiau suvokti investicijų, skirtų darniam vystymuisi, tapatumą marke-tingo investicijoms, šiame skyriuje pateikiamas praktinis pavyzdys, perteikiantis aiškesnį vaizdą, kaip darnaus vystymosi investicijos, traktuojamos kaip marke-tingo investicijos, gali būti įvertinamos naudojant MIG metriką. Šie praktiniai skaičiavimų pavyzdžiai sudaryti vienos didžiausių Baltijos šalyse didmeninės prekybos bei platinimo GVPI. Šioje įmonėje dirbantys marketingo prekių ženklų vadovai taip pat konsultavo rašant disertaciją. Iš prieš tai poskyryje pateiktos 2.3 lentelės, kurioje išryškinti marketingo komplekso elementai darnaus vysty-mosi koncepcijos aspektu, nagrinėjamam pavyzdžiui paimtas vienas elementas iš produkto strategijos terpės – etiketės. Vienas iš šiame darbe nagrinėjamos greito vartojimo prekių įmonės produktų yra „Neutral“ produktų linijos skalbi-mo milteliai. „Neutral“ yra produktų linija, kuriuose nėra nei dažiklių, nei kva-piųjų medžiagų, be to, kitaip nei įprastuose panašiuose produktuose, jose nėra konservantų (metilo, butilo, propilo, etilo parabenų). Kadangi produkto, nors ir pasižyminčio labai geromis savybėmis, kaina yra šiek tiek aukštesnė už konku-rentų siūlomo produkto kainą, įmonė, pasirinkusi produkto strategiją, nusprendžia ant pakuočių klijuoti lipduką, kad šį produktą rekomenduoja Alergijos ir astmos asociacija. Lipduko kaina 0,175 Lt/vnt. Sutartis su asociacija ir leidimas naudoti jų vardą metams kainuoja 9000 Lt.

Sąlygos: investicijų grąžos skaičiavimų modeliavimas įtraukia metų perio-do pardavimus prieš akciją ir vertina visų metų pardavimus vykdant akciją, sie-kiant, kad pardavimai kitais metais turi kilti bent jau 6 proc. Įmonės užsibrėžtas investicijų grąžos rodiklio slenkstis turi siekti 2. Marketingo investicijų grąžos skaičiavimų duomenys pateikti 2.4 lentelėje, taip pat pateikti metiniai pardavi-mai vienetais, mėnesinis vidurkis, produkto pilnoji savikaina bei pardavimo kai-na. 2.5 lentelėje pateikti pardavimų duomenys, jei užsibrėžtas tikslas per metus pakelti pardavimus 6 proc. 2.6 lentelėje pateikta piniginė lyginamųjų metinių pardavimo duomenų išraiška prieš vykdant ir vykdant akciją.

2.4 lentelė. Marketingo investicijų grąžos skaičiavimų duomenys

Table 2.4. The data of marketing return on investment calculations

Pavadinimas	Skaitinė išraiška
Produkto pilnoji savikaina, Lt	9,35
Produkto pardavimo kaina, Lt	15,99
Metiniai pardavimai prieš akciją, vnt.	24 066
Metinių pardavimų mėnesinis vidurkis, vnt.	2005,5
Investicijos lipdukams, Lt	4464,3
Bendros investicijos, Lt	13 506,3

2.5 lentelė. Marketingo investicijų grąžos skaičiavimų duomenys su 6 proc. pardavimų augimo sąlyga

Table 2.5. The data of marketing return on investment calculations with the sales growth conditions of 6 percent

Pavadinimas	Skaitinė išraiška
Metiniai pardavimai vykdant akciją, vnt.	25 510
Metinių pardavimų mėnesinis vidurkis, vnt.	2125,8

2.6 lentelė. Piniginė lyginamųjų metinių pardavimo duomenų išraiška prieš vykdant ir vykdant akciją

Table 2.6. The comparative data of annual sales prior to and during the campaign in terms of money

Pavadinimas	Skaitinė išraiška
Metiniai pardavimai prieš akciją, Lt	384 815,3
Metiniai pardavimai vykdant akciją, Lt	407 904,9

Į investicijų grąžos skaičiavimus įtraukiamos piniginės lyginamųjų metinių pardavimo duomenų išraiškos prieš vykdant ir vykdant akciją (2.6 lentelė) bei investicijos (2.4 lentelė).

$$IG = \frac{407\,904,9 - 384\,815,3}{13\,464,3} = 1,715. \quad (2.8)$$

Atlikti skaičiavimai rodo, kad nusibrėžtų minimalių 6 proc. pardavimų augimo įmonei neužtenka, nes apskaičiuotas investicijų grąžos rodiklis nesiekia užsibrėžto slenksčio 2. Tokiu atveju reikėtų pakartotinai prognozuoti pardavimų augimą vertinant, kokie realiai galimi pardavimai norint pasiekti įmonės užsibrėžtą investicijų grąžos slenkstį. Įvertinus, kad užsibrėžtam investicijų grąžos slenkščiui pardavimai nėra realūs, reikėtų svarstyti apie kito marketingo komplekso elemento strategiją pasirenkant iš 2.3 lentelės.

Kalbant apie žmogiškojo kapitalo investicijų grąžos skaičiavimus reikėtų pabrėžti kelis niuansus. Vertinant organizuotą mokymų grąžą, reikia nustatyti

produktų, parduotų po mokymų vertę (pajamos – parduotų prekių savikaina), ir dalinant ją iš mokymų sąnaudų bei medžiagų.

Taip pat reikėtų įvertinti, kiek darbinėje aplinkoje sutaupyta darbuotojų dėka (taupant popierių, elektrą, vandenį ir pan.) Tačiau ir vėl labai svarbu nepamiršti įvertinti išlaidas diegiant darnią darbinę aplinką.

Baigiant šį skyrių, labai svarbu pabrėžti, kad išgryninti marketingo komplekso elementai darnaus vystymosi aspektu tinka būtent šiame darbe nagrinėjam objektui – greito vartojimo prekių įmonei. Taip pat būtina pabrėžti, kad skaičiavimų pavyzdyje, pateiktas konkretus analizuojamam objektui investicijų grąžos nustatymo atvejis ir pasirinktas produkto strategijos priemonė *etiketė*.

2.5. Antro skyriaus išvados

1. Išanalizavus marketingo finansinių metrikų įvairovę, darytina išvada, kad nėra vienos „teisingos“ marketingo finansinės metrikos, o pasirinkama metrika priklauso tiek nuo investuotojo, t. y. įmonės, požiūrio į užsibrėžtus tikslus, tiek nuo marketingo strategijų, kurias kiekviena įmonė renka ir taiko individualiai. Šiame darbe analizuojamam pavyzdžiui GVPI marketingo investicijoms įvertinti lygiagrečiai taikant marketingo komplekso strategiją, tinkamiausia yra investicijų grąžos marketingo finansinė metrika.
2. Įvairių autorių išsakyti marketingo investicijų grąžos skaičiavimų bei gebėjimo įvertinti galutinį rezultatą niuansai rodo marketingo investicijų grąžos formulės įvairiapusįškumą. Ypač pabrėžiamas būtinumas gebėti suvokti ir įvardinti, kurios įmonės investicijos priklauso marketingo investicijoms. Taip pat išryškinamas poreikis nusistatyti vadinamąjį slenkstį, kas padeda įsivertinti minimalius pelningumo lūkesčius.
3. Remiantis pirmojo skyriaus išvada, kad GVPI baziniame kontekste tinkamiausia yra marketingo komplekso strategija, ir atsižvelgiant į šiame darbe analizuojamą darnaus vystymosi principus integruojančią GVPI bei apibendrintą autorių, nagrinėjančių darnaus vystymosi aspektus įmonėje, nuomonę, galima teigti, kad papildomas marketingo komplekso elementas 5P – *žmonės* – yra neatsiejama ir būtina darnaus vystymosi principus integruojančią GVP įmonei dalis.
4. Sudaryta marketingo komplekso elementų ir darnaus vystymosi terpių matrica padeda aiškiau suvokti, kokie pagrindiniai darnaus vystymosi aspektai turi atsispindėti marketingo komplekso elementuose ir jų priemonėse. Šios matricos sudarymas gali būti paremtas konkrečios įmonės,

konkrečios produktų grupės analize. Marketingo komplekso elementų priemonių parinkimas tiesiogiai priklauso nuo įmonės darnaus vystymosi tikslų ir marketingo veiklos strategijų užsibrėžtiems tikslams pasiekti.

5. Praktinis skaičiavimų pavyzdys atskleidžia investicijų, skirtų įmonės darniam vystymuisi, tapatumą marketingo investicijoms, perteiktą kiekybine finansine išraiška, ir jų adekvatų panaudojimą įmonės marketingo veiklos atskaitomybės, pasitelkiant vieno iš marketingo komplekso elementų strategiją, aspektu.

3

Optimalaus marketingo investicijų paskirstymo modelio sudarymas darnaus vystymosi įmonėje aspektu

Šiame skyriuje remiantis ekspertiniais vertinimais ir pasitelkiant dvipakopę stochastiškai informatyvaus įvertinimo sistemą, sprendžiamas investicijų, skirtų darniam vystymuisi, kaip GVPĮ marketingo investicijų sudedamosios dalies, optimalaus paskirstymo tarp marketingo komplekso elementų, uždavinys. Taip pat analizuojama bei plėtojama darnaus vystymosi investicijų kiekybinio matavimo idėja, kuri remiasi vyksmo galimybės nusakymu, atsižvelgiant tiek į galimybės efektyvumą, tiek ir to efektyvumo patikimumą.

3.1. Portfelio teorija ir sąryšis su marketingo veiklomis

Sprendžiant investicijų skirtų įmonės darniam vystymuisi ar planuojamų marketingo finansų paskirstymo uždavinius dažnai susiduriama su dviejų pobūdžių problemomis. Pirma, suvokiant marketingo investicijų diversifikavimo svarbą, t. y. paskirstymą tarp marketingo komplekso elementų priemonių, siekiant gauti

norimą pelningumo ir rizikos kompoziciją, svarbu užtikrinti ne atsitiktinį investicijų paskirstymą, o optimalų investicijų portfelio sudarymą. Šioje vietoje būtina papildyti, kad marketingo komplekso elementų rinkinys suvokiamas kaip investicijų portfelis. Antra, labai dažnai turimi duomenys bei numatomi parametrai dažnai būna nevienareikšmiškai apibrėžti ir traktuojami kaip stochastiniai dydžiai. Tokio pobūdžio uždaviniams spręsti būdinga pasitelkti stochastinio optimizavimo metodus, o įvertinus darnaus vystymosi investicijų, kaip marketingo investicijų sudedamosios dalies, tapsmo vertę sudėtingumą ir stochastiškumą, šiame darbe tikslingiausia naudoti matematinį investicijų portfelio optimizavimo metodą.

Kalbėdamas apie pačios sąvokos „portfelis“ reikšmę, Rutkauskas *et al.* (2011) pabrėžia, kad rašytiniuose šaltiniuose galima rasti daugybę posakių, kuriuose jungiamasis žodis yra portfelis, pavyzdžiui: lagaminėlio tipas; (vyriausybės) portfelis – vyriausybės padalinio vadovo postas ir atsakomybė; karjeros portfelis – organizuotas asmens išsilavinimo, darbo pavyzdžių ir įgūdžių pateikimas; menininko portfelis – menininko darbo pavyzdys ar meno kūrinių, nuotraukų ir pan. albumas; elektroninis portfelis – elektroninių dokumentų rinkinys; patentų portfelis – vieno subjekto turimų patentų rinkinys; produktų portfelis (verslo administravimo sritis) – produktų pasiskirstymas pagal rinkos dalį ir pelną ar augimo masto portfelis, projektų portfelis, projektų portfelio valdymas; organizacijos projektų portfelis; ir t. t. Portfelis apibrėžiamas kaip tam tikro turto, įsipareigojimų ar kitų dalykų rinkinys, sukurtas tam tikram tikslui pasiekti (Rutkauskas *et al.* 2007).

Remiantis šiuolaikine portfelio teorija (ŠPT) (*Modern Portfolio Theory*), kurios pradininkas buvo Harry Markowitz (1952 m. jo straipsnį „Portfelio parinkimas“ išspausdino „Journal of Finance“), galima apibrėžti optimalių portfelių efektyviausias ribas siūlant didžiausią tikėtiną grąžą esant tam tikram rizikos lygiui. Jis pirmasis savo darbuose pavartojo terminus „tikėtina vidutinė portfelio pelningumo reikšmė“, „portfelio rizika“, „portfelio diversifikavimas“ ir „veiksmingas portfelis“ (Markowitz 1952, 1959). Anot Markowitz portfelio teorijos, investuotojas, priimdamas sprendimą pasirinkti portfelį, siekia kaip galima labiau padidinti tikėtiną portfelio grąžą ir sumažinti riziką. Šiuolaikinė portfelio teorija – tai rizikos ir tikėtinės grąžos kompromisas norint optimaliai paskirstyti investuotojo bendrą investicijų portfelį įvairioms investavimo alternatyvoms (Markowitz 1959). ŠPT remiasi pelningumo ir rizikos subendramatinimu ir yra nuolatinių diskusijų ir plėtotės objektas šiuolaikinėje literatūroje ir praktikoje. Nors ir teigiama, kad portfelio teorija yra gerai išplėtotą paradigmą, tačiau praktikoje susiduriama su gerokai kitokia situacija, kai teorinis dėsnis, teigiant, kad tobulai investicijai būdingas didelis augimas ir maža rizika (ar sakykime, net jokios rizikos), nelabai sutinka su realybe. Todėl nenuostabu, kad daug laiko skiriama priartėjimo prie tos „tobulos investicijos“ metodikai ar strategijoms

kurti. Apskritai kalbant, turtas, kurio tikėtina grąža didesnė, yra rizikingesnis. ŠPT apibūdinama, kaip su tam tikra priimtina rizika pasirinkti portfelį, kurio tikėtina grąža būtų kaip galima didesnė. Dėl to ŠPT yra tam tikra diversifikavimo forma. Aiškinant ŠPT kaip diversifikavimo naudą kiekybiškai išreiškiančią teoriją – investuojamas kapitalas turi būti diversifikuojamas į skirtingas investicines priemones. Esant tam tikroms prielaidoms ir specialiai kiekybiškai apibrėžus riziką ir grąžą, ŠPT aiškina, kaip sukurti geriausią įmanomą diversifikavimo strategiją (Rutkauskas *et al.* 2011).

Mokslinėje literatūroje nuolat vyksta diskusijos, ar galima šiuolaikinę portfelio teoriją panaudoti marketingo veiklose, o ypač rizikos pavojui įvertinti (Cardozo *et al.* 1985). Traktuojant marketingo kampanijas kaip investicijas, tikintis sulaukti teigiamos grąžos, atsiranda galimybė visą marketingo biudžetą valdyti kaip investicijų portfelį (Lenskold 2003). Marketingo specialistai tai aiškina paprastai: kaskart, kai išleidžiamas piniginis vienetas marketingui, jie jaučiasi investuojantys ir tikisi grąžos. Natūralu, kad ir kiekvienai kitokio pobūdžio investicijai, ir marketingo investicijai būdinga tam tikra rizika. Kad suvaldytų riziką, marketingo specialistai diversifikuoja investicijas paskirstydami jas marketingo komplekso elementams ir jų priemonėms, tokiu būdu mėgina subalansuoti marketingo kompleksą kaip investicijų portfelį. Rutkauskas (2006) investicijų paskirstymo marketingo komplekso elementams užduotį mato kaip kompleksinę stochastinio programavimo problemą, kadangi (Rutkauskas *et al.* 2007) tarp atskirų marketingo komplekso elementų efektyvių galimybių esama koreliacijos ryšių, apibrėžiančių viso portfelio grąžos galimybes ir riziką. Sprendžiant optimizavimo uždavinį, marketingo komplekso elementai nagrinėjami kaip transformuojantys šiandienos išlaidas į būsimos naudos galimybių spektrą, taigi, todėl neišvengiamas jų pripažinimas atsitiktiniais dydžiais (Rutkauskas, Martinkutė 2007).

Jei marketingo išlaidų paskirstymo sprendimai gali būti vertinami kaip investicijų portfelio sprendimai (Anderson 1981), Ryals *et al.* (2007) įrodo ŠPT taikymo galimybes marketingui pritaikant modelį, kuris atsižvelgia į riziką ir grąžą. Cardozo *et al.* (1985) taip pat pabrėžia, kad ŠPT turi būti modifikuota prieš ją pritaikant marketingui. Rutkauskas (2000), remdamasis Markowitzo teorija, bei savo tyrimų duomenimis, pasiūlė adekvačiojo portfelio modelio idėją. Jei fundamentinio šiuolaikinio (Markowitzo) portfelio paskirtis ir tolesnis plėtojimas – optimaliai suderinti investicijų pelningumą ir riziką bei suteikti galimybę pasirinkti portfelį, atsižvelgiant į investuotojo abejingumo kreivę (Fabozzi *et al.* 2002, Reilly *et al.* 2003), o portfelio reikšmių efektyvumo linija yra bazinė tokio pasirinkimo ir optimizavimo priemonė (Sharpe 1964), tuomet Rutkauskas (2000), kuris toliau plėtojo savo pasiūlytą modelį (Rutkauskas 2001, 2005, 2006; Rutkauskas *et al.* 2009; Rutkauskas *et al.* 2011), pabrėžia, kad efektyvumo linija atspindi tik grąžos (vidutinio pelningumo) – rizikos derinius, kai

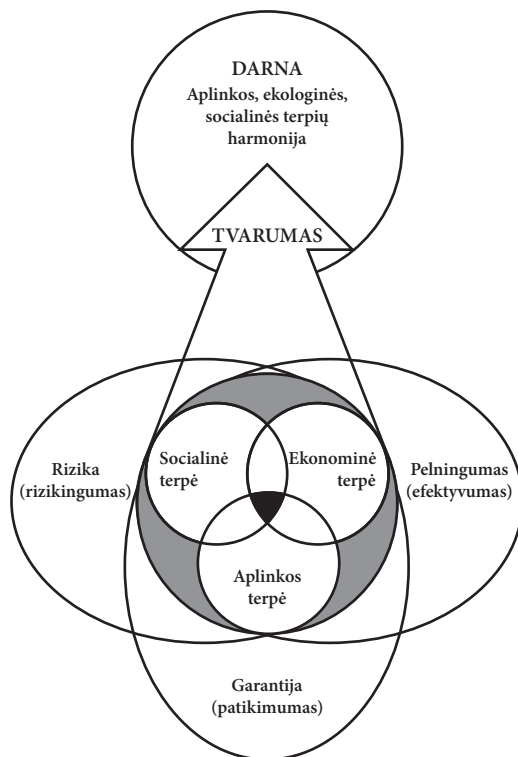
pelningumas esant tam tikrai rizikai yra didžiausias, bet neįvertinamas siekiamo pelningumo patikimumas. Pasitelkus trečią matą, dvimatė vertinimo metodika paverčiama į trimatę metodiką, būtent pridedant papildomą ypač informatyvų matmenį patikimumą (*reliability*) ir taip sukuriant efektyvųjį paviršių. Rutkauskas (2000) pavadinimą *adekvatusis portfelis*, t. y. portfelis investicijų pelningumo garantijai (patikimumui) nustatyti, rodo kad vienas iš pagrindinių jo privalumų yra investavimo sprendimų patikimumo įvertinimas. Stasytytė (2011) papildė adekvačiojo portfelio suvokimą pabrėždama, kad portfelio adekvatumas pasireiškia tuo, kad plėtojamas portfelio modelis, nagrinėjantis kiekvieną tikėtiną pelningumo galimybę atsižvelgiant į tos galimybės garantiją, tokiu būdu yra adekvatus investicijų pelningumo galimybių (laukiamos gražos) stochastinei prigimčiai. Platesnis, teorinis adekvačiojo portfelio modelio aprašymas pateikiamas 3.3 skyriuje.

Rutkauskas *et al.* (2011) atskleidamas savo modelio taikymo ypatumus ir šiuolaikinės portfelio ideologijos taikymą aiškina, tvirtindamas, kad įmanoma ištirti marketingo išlaidų ribinio efektyvumo vidurkį ir standartinį nuokrypį (riziką) ir panaudojant adekvatų marketingo išlaidų ribinio efektyvumo stochastinei prigimčiai portfeli, ištirti ne tik galimybių aibę, bet ir kiekvienos galimybės riziką ir patikimumą atskirai.

3.2. Darnumo sampratos konkretizavimas ieškant kiekybinio jo matavimo galimybių

Nors pradinės tiek darnumo, tiek darnaus vystymosi sąvokos, yra ganėtinai konkrečios ir plačiai nagrinėtos šio darbo pirmame skyriuje ir darnus vystymasis suvokiamas kaip gebėjimas vystytis patenkinant savo šiuolaikinius poreikius, neapribojant galimybių tai daryti ateinančioms kartoms, vis tiek lieka vienas, bet svarbus klausimas – kokią darnumo savybę ir kokiais vienetais galima matuoti? Autoriai (Lapinskaitė, Rutkauskas 2013), straipsnyje nagrinėjantys šį klausimą, pateikia atsakymą, kad operavimas darnumo sąvokos turiniu, t. y. darnaus vystymosi visų sudedamųjų dalių, terpių ir jų posistemų subalansuotas valdymas atskleidžia aplinkybę, kad šio veiksmo sudėtingumas priklauso ir nuo mums aktualaus objekto, sistemos ar proceso. Tokiu atveju paprastai jau negalima išvengti skirtingomis dimensijomis matuojamų dydžių, procesų ar pokyčių subendramatinimo, kas dažniausiai atliekama kiekybine kalba. Teigiant, kad darnumo reiškiny siejamas su sistemos ar proceso efektyvumu bei veiksniais, veikiančiais ir nulemiančiais siekiamą rezultatą, pirmame disertacijos skyriuje nagrinėtą tvarumo sąvokos sąryšį su darnumu, traktuojamą kaip sinerginio bendradarbiavimo pagrindą, toliau suvokiame kaip tvarumo, pasitelkusio tris terpes, sistemos ar proceso savybę išsaugoti gebėjimą (*sustainability*). Lygiagrečiai

formuojasi supratimas, kad šalia gebėjimo išsaugoti atsiranda veiksniai, veikiantys siekiamą rezultatą, – patikimumas (*reliability*) ir rizikingumas (*riskness*) (3.1 pav.). Sujungę šių kategorijų – efektyvumo, patikimumo ir rizikingumo – turinį, turėtume loginę struktūrą ir galimybę sudaryti kiekybinių modelių sistemą, kuri ne tik leistų subendramatinti proceso ar sistemos efektyvumą (*efficiency*) ir patikimumą (*reliability*), bet ir sukurtų schemą, kaip galima optimaliai skirstyti išteklius, norint gauti aukščiausią efektą, matuojant tai adekvačia naudingumo funkcija (*utility function*).



3.1 pav. Darnumo ir tvarumo sąvokų sąryšys ieškant kiekybinio matavimo galimybių

Fig. 3.1. The correlation of sustainability's two definitions with a view of quantitative measurement possibilities

Šaltinis: sudaryta autorės

Jei galima teigti, kad investicijų grąžos galimybės turi būti formuojamos kaip galimybių aibė $\{x\}$ kartu su nusakytomis tikimybėmis, tai pradinė problema, kaip subendramatinti grąžos apimtį su jų patikimumu ar garantija, gali būti sprendžiama pasitelkiant išlikimo funkciją (*survival function*) $F(x) = P\{\xi > x\}$ (Rutkauskas *et al.* 2010). Kalbėdami apie kiekybinį darnumo matavimą, autoriai

(Lapinskaitė, Rutkauskas 2013) savo darbe pripažįsta, kad jo turiniui artimiausia yra išlikimo funkcijos logika, o savo ruožtu, išlikimo funkcija tiesiogiai priklauso nuo variacijos, kuriai esant tiesiogiai ar remiantis tam tikra funkcija matuojamas proceso rizikingumas. Nors darnumo analizės ir valdymo technika turi būti universali ir leidžianti spręsti pagrindines problemas kiek galima mažiau priklausomai nuo tiriamo objekto prigimties, tačiau veiksnio kategorija, kuri nagrinėjant darnumo valdymo problemą tampa itin sviri komponentė, neretai reikalauja patikslinti ar netgi iširti principines subjekto savybes.

Šio darbo objektas yra greito vartojimo prekes gaminančios įmonės marketingo veiklos rezultatų, kaip darnaus vystymosi principų nešančiosios galios, galimybių priklausomybės nuo marketingo investicijų panaudojimo išvalgumo, optimalus paskirstymas. Tai sudėtinga investicijų virsmo marketingo verslo efektyvumo veiksniais sistema, jautriai reaguojanti į vidinę, išorinę aplinkas ir jų pokyčius.

3.3. Adekvačiojo portfelio modelio teorinė prieiga

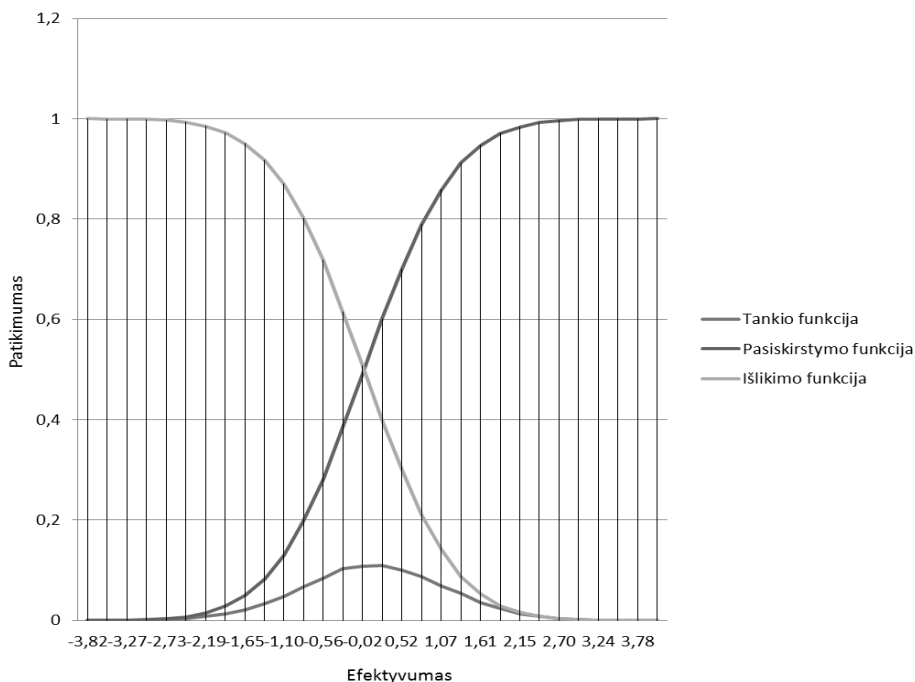
Kaip kalbėta 3.1. skyriuje, nagrinėjant portfelį dvimačiu aspektu, kalbama apie riziką ir tikėtinos grąžos kompromisą, o naudojamos portfelio charakteristikos yra portfelio vidutinė grąža ir rizikingumas. Tačiau, kaip jau buvo minėta, vidutinė grąža parodo apibendrintą portfelio grąžos galimybių būseną. Visą portfelio galimybių spektrą atspindi atsitiktinio dydžio galimybių skirstinys. Toks portfelio pelno galimybių aprašymas leidžia atskleisti grąžos mastų garantijas ir rizikingumą, kaip grąžos galimybių nepastovumo, sąveiką (Rutkauskas *et al.* 2008).

Toliau šiame skyriuje bus pateikiama adekvačiojo portfelio modelio teorinė prieiga. Profesorius Rutkauskas siūlomas modelis investicijų portfelių optimizavimo analizei išplėsti pasitelkia papildomą kriterijų – patikimumą. Kaip minėta 3.1. skyriuje, grąžos galimybės nagrinėjamos pagal tris dimensijas: efektyvumą, patikimumą ir rizikingumą. Patikimumo dimensija parodo galimybių patikimumą esant bet kuriam rizikos lygmeniui (Rutkauskas 2006). Analizuojant patikimumą, pasitelkiamas galimybių tikimybės skirstinys. Nors tikrovėje investicijų grąžos rezultatai gali paklusti įvairių skirstinių dėsniams, tačiau neretai literatūroje daroma supaprastinanti prielaida, kad investicijų grąžos galimybės paklūsta normaliojo skirstinio dėsniams (Rutkauskas, Martinkutė 2007). 3.2 paveiksle pavaizduotas galimybių normalusis tikimybinis skirstinys. Tokio skirstinio vidurkio, medianos ir modos reikšmės sutampa, jo tankio funkcija yra dvipusiai simetriška, simetrijos ašis yra ties vidurkiu. Skirstinio kreivės forma priklauso nuo vidurkio ir standartinio nuokrypio, o kvantilių nustatymas turi aiškiai analitines formules. Taip pat paveiksle pavaizduota ir išlikimo funkcija (*survival function*). Visos šios trys funkcijos – tankio funkcija (*density function*), pasi-

skirstymo funkcija (*accumulated density function*) ir išlikimo funkcija (*survival function*), tapačios ir susietos vienareikšmėmis priklausomybėmis. Pavyzdžiui, išlikimo funkcija $S(x)$ yra priešinga pasiskirstymo funkcijai $F(x)$. Tačiau skirtingos jų formos akivaizdžiau pateikia tam tikrą informaciją.

$$S(x) = 1 - F(x). \quad (3.1)$$

Nagrinėjama optimalaus portfelio struktūros parinkimo problema sprendžiama keliais etapais. Pirmame etape formuojama efektyviųjų portfelių aibė, arba kitaip vadinamas efektyvusis paviršius.

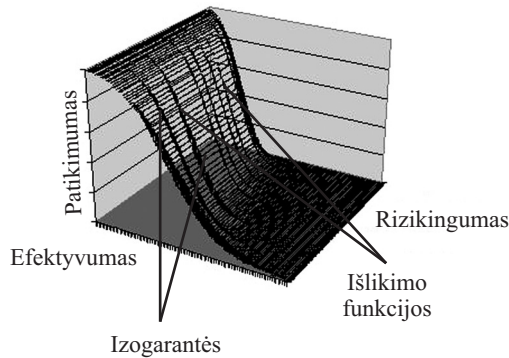


3.2 pav. Pasiskirstymo, išlikimo ir tankio funkcijų grafinis pavaizdavimas

Fig. 3.2. Graphical view of distribution, survival and density functions

Šaltinis: sudaryta autorės

Rutkauskas *et al.* (2007), Stasytė (2011) aprašo tai kaip trimatę erdvę, kurios abscisėje yra portfelių galimų reikšmių rizikingumas, ordinatėje – grąža (portfelių pelningumo galimybės), aplikatėje – patikimumas (portfelio pelningumų patikimumas). Efektyvusis paviršius, kurį sudaro portfelio galimybių reikšmių išlikimo funkcijų ir izogarančių (Rutkauskas 2006), t. y. linijų, sujungiančių vienodą patikimumą turinčius efektyviosios zonos taškus, sankirtos (3.3 pav.).



3.3 pav. Efektyvusis paviršius kaip izogarančių ir išlikimo funkcijų tinklas
Fig. 3.3. The effective surface as the net of isoguarantees and survival functions
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Rutkauskas *et al.* (2007)

Suformavus efektyviųjų linijų aibę, šios linijos yra perkeliamos į horizontalią plokštumą, pasukamos 180° kampu ir pakeliamos į atitinkamą patikimumo (garantijos) lygmenį (Stasytė 2011). Taip efektyvusis paviršius tampa ne tik efektyvumo patikimumo ir rizikingumo subdramatinimo priemonė, bet ir apribojimų rinkinys investuotojui, ieškančiam jam naudingiausios galimybės. Taip prieinama prie antrojo etapo – konkretaus portfelio struktūros pasirinkimo, nes aptikus portfelio efektyvumo sritį, kyla klausimas: kaip iš galimybių aibės pasirinkti tą, kuri geriausiai pateisintų lūkesčius? Nors kiekvieno investuotojo (šiuo atveju suvokdami investuotoją kaip įmonę, traktuojančią marketingo sąnaudas kaip investicijas) lūkesčiai skiriasi priklausomai nuo tiek prisiimamos rizikos dydžio, tikėtinos gražos ir kitų didelę įtaką darančių aplinkybių, pagrindinis portfelio tikslas – rasti portfelį, naudingiausią investuotojui. Kalbant apie investicijų portfelio efektyvų valdymą bei portfelį kurio didžiausias naudingumas, radimą, būtina pasitelkti naudingumo funkciją, kaip priemonę suderinti tiek investuotojo turimas galimybes, tiek užsibrėžtus tikslus. Kaip savo darbe teigia Stasytė (2011), naudingumo funkcija finansų moksle skirta integruotam investuotojo tikslų ir galimybių subdramatinimui ir savo darbe cituodama J. V. Neumann ir O. Morgenstern, pabrėžia, kad remiantis moderniaja naudingumo teorija, naudingumas – tai tarpusavyje suderinamų pasirinkimo galimybių aibės vaizdavimas.

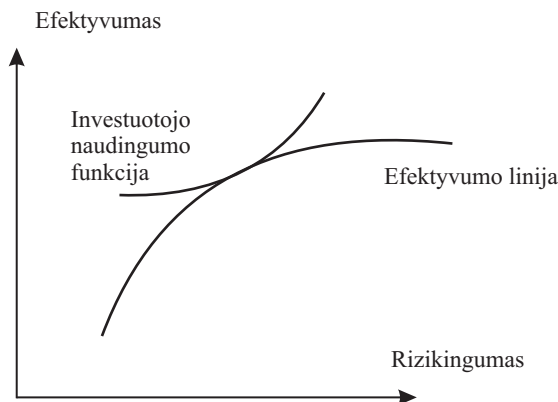
Ekonomikoje ir finansų srityje šiam tikslui paprastai naudojama investuotojo naudingumo funkcija pagal kelis kriterijus, todėl, pasitelkus trijų matmenų naudingumo funkciją, galima išanalizuoti naudingumo galimybių pasirinkimą pagal tris parametrus: pelningumą, pelningumo patikimumą ir riziką (Rutkauskas 2007; Rutkauskas *et al.* 2011). Sprendimui rasti pasitelkiama naudingumo

funkcija, kurios matematinė analitinė išraiška pateikta 3.2 formulėje, o grafinis šios funkcijos panaudojimas sprendimui priimti pavaizduotas 3.3 paveiksle.

$$U = \exp\left(\frac{p}{r}\right) \times g. \quad (3.2)$$

čia U – galimybės naudingumo lygis; p – pelningumas; r – rizika; g – garantija.

Rutkauskas *et al.* (2007) pabrėžia, kad naudingumo funkcija triaspėkiu atveju yra ženkliai sudėtingesnė, nes išauga kriterijų skaičius, be to, šalia grąžos ir rizikingumo charakteristikų turi atsirasti ir jų multiplikatyvumo sąveika su patikimumu. Taigi, trimatė subjekto naudingumo funkcija priklauso nuo visų trijų nagrinėjamų portfelio charakteristikų, arba kaip Stasytytė (2011) savo darbe konkretizavo, – erdvinė naudingumo funkcija yra efektyvumo – rizikos ir efektyvumo – garantijos naudingumo funkcijų susikirtimo tinklas. Tokia naudingumo funkcijos ir sprendimų priėmimo proceso sąlyga analitiškai prasminga, kadangi ji leidžia išspręsti sudėtingą stochastinio programavimo uždavinį, pasitelkiant imitacines technologijas ir grafinius sprendimų priėmimo metodus (Rutkauskas *et al.* 2011). Šiai užduočiai išspręsti panaudotos modeliavimo technologijos, leidžiančios perteikti tiriamų procesų grafinius vaizdus. Modeliavimo technika suteikia panašius rezultatus kaip analitinių matematinių modelių atvejais (Rutkauskas 2006).

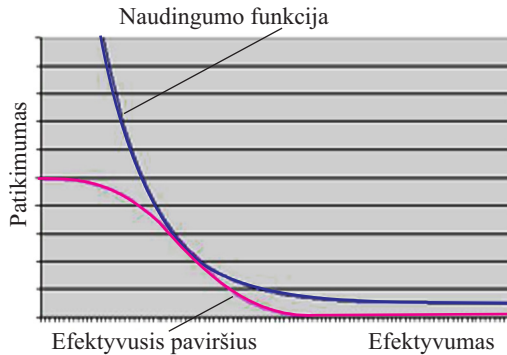


3.4 pav. Optimalaus portfelio parinkimas, pasitelkiant naudingumo funkciją, rizikingumo – efektyvumo plokštumoje

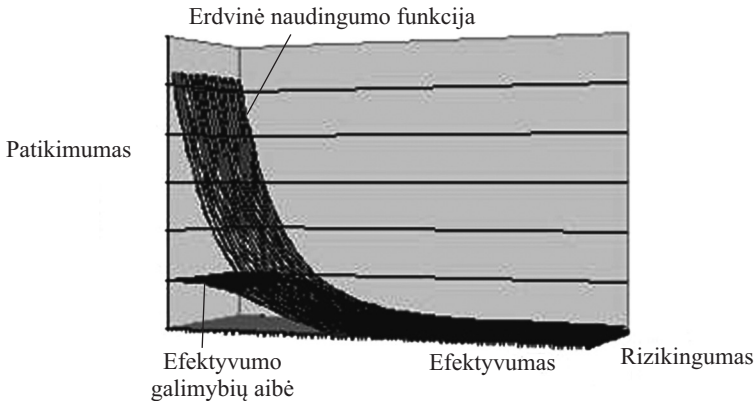
Fig. 3.4. Optimal portfolio's selection, using the utility function in risk – effectiveness plane

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Rutkauskas, Stasytytė (2010)

3.4 paveiksle pavaizduotas galimam efektyviosios linijos ir naudingumo funkcijos optimaliam portfeliui parinkti naudojant du kriterijus – efektyvumą ir rizikingumą – galimybių vaizdas. Šioje vietoje reikia paminėti, kad efektyvioji linija atspindi tokius derinius esančius efektyvumo – rizikingumo plokštumoje, kur esant tam tikram rizikingumo lygiui, pelningumas yra didžiausias.



3.5 pav. Optimalaus sprendimo radimas patikimumo – efektyvumo plokštumoje
Fig. 3.5. Finding the optimal solution in reliability – efficiency plane
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Rutkauskas, Stasytytė (2011)



3.6 pav. Galimybių aibės ir naudingumo funkcijos susilietimas trimatėje erdvėje
Fig. 3.6. The touch of the set of possibilities and utility function in three-dimensional space
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Rutkauskas, Stasytytė (2011)

Parametrų rinkinį papildžius dar vienu matmeniu (patikimumu), pereinama nuo efektyviosios linijos formavimo prie efektyviojo paviršiaus ir funkcijos, nagrinėjamos trimatėje erdvėje (3.6 pav.), tačiau esminis principas nesikeičia: taške ar taškuose, kur naudingumo funkcija liečia efektyvųjų paviršių, turėtų būti subjektui aukščiausią naudingumą teikiančios portfelių struktūros reikšmės (3.5 pav.).

Prieš metodo, grįsto šiuolaikine portfelio teorija (tačiau atsižvelgiant į tris kintamuosius – riziką, efektyvumą ir patikimumą), tiesioginį taikymą analizuojamai situacijai, reikia pabrėžti, kad šiame darbe teigiama, kad investicijų portfelio optimizavimo metodas gali būti taikomas optimaliam darnaus vystymosi investicijų, kaip marketingo investicijų sudedamosios dalies, paskirstymo uždaviniui spręsti.

3.4. Adekvačiojo portfelio sudarymas traktuojant investicijas, skirtas darniam vystymuisi, kaip marketingo investicijų sudedamąją dalį

Marketingo investicijų optimizavimo uždaviniui formuluoti naudota sisteminta marketingo komplekso strategijų ir darnaus vystymosi terpių matrica (2.3 lentelė). Marketingo investicijų paskirstymas atskiroms marketingo komplekso elementų priemonėms, kuriose, būtent konkrečiai nagrinėjamai situacijai, buvo išryškinti darnaus vystymosi aspektai, traktuojamas kaip marketingo veiksmų planuotė – viena svarbiausių investicijų darniam vystymuisi bei efektyvumo galimybėms projektuoti priemonė. Tai pat formuluojant uždavinio sąlygą, reikia paminėti, kad šiame darbe GVPĮ darnaus vystymosi investicijos, traktuojamos kaip marketingo investicijos, yra vertinamos naudojant marketingo investicijų gražos (IG) metriką (Rutkauskas *et al.* 2010). Būtent marketingo investicijų vertinimo metrikos mėgina vertinti būsimą tikėtiną gražą kaip šių dienų marketingo sąnaudų išėigą. O šio virsmo efektyvumas buvo projektuojamas pasitelkiant stochastiškai informatyvią ekspertizę. Kaip jau buvo minėta, parenkant marketingo komplekso kertines priemones, marketingo komplekso elementų ir darnaus vystymosi matrica (2.3 lentelė) sistemiškai buvo apdorota ir išskirta kiekvienos marketingo komplekso strategijos po tris elementų priemones atskirai. Būtent šios marketingo komplekso elementų priemonės apibūdinamos pagal jų galimybes padidinti gaunamą gražą, jeigu tai priemonei yra skiriama tam tikra marketingo investicijų suma. Nemažai autorių (Shaw, Merrick 2005, Srivastava *et al.* 1998; Rutkauskas *et al.* 2007) pabrėžia ribinių skaičių svarbą, teoriškai galima teigti, kad didinant investicijas, numatomo efekto didėjimas turi tam tikras ribas, kurias pasiekus papildomos investicijos lemia mažesnę efektą. Būtent ribiniai

dydžiai parodo, koks galimas papildomas efektyvumas investicijas padidinus vienu vienetu. Rutkauskas (2000) išsamiai pateikia atsitiktinio dydžio principinį suvokimą, kad būtent atsižvelgdamas į „priežasčių – pasekmių“ analizę, kuri yra susijusi su ateities galimybėmis, ateities rezultatai turėtų būti išreikšti atsitiktiniais dydžiais, t. y. dydžiais, kurie gali gauti iš anksto vienareikšmiškai nenusakomą skaitinę vertę, priklausančią nuo atsitiktinių priežasčių. Atsitiktinį dydį visiškai apibūdina tikimybinis skirstinys, tai reiškia, kad yra nurodytos visos galimos atsitiktinio dydžio reikšmės ir tikimybės (skaitinė atsitiktinio dydžio galimųjų reikšmių atsiradimo galimybė), su kuriomis tos reikšmės įgyjamos. Apibūdinant atsitiktinį dydį, paprastumo dėlei dažniausiai yra apsiribojama pagrindinėmis skirstinio charakteristikomis: atsitiktinio dydžio vidutine reikšme (vidurkiu) ir to dydžio išsisklaidymu (vidutiniu standartiniu nuokrypiu arba dispersija). Konkrečiai analizuojamai situacijai, tinkamai parinktų marketingo komplekso priemonių visuma tiesiogiai veikia visą procesą nuo gamybos iki pardavimų darnaus vystymosi parengimo, integravimo bei įgyvendinimo etapuose. Todėl kiekybinis tos įtakos įvertinimas atspindimas naudojant daugiklį, t. y. tarus, kad marketingo sąnaudoms padidėjus vienu sąlyginiu vienetu (pvz., vienu procentu nuo gamybos sąnaudų), galima nustatyti, kokį efektą atneša to vieneto panaudojimas skirtingose marketingo komponentėse (Lapinskaitė, Rutkauskas 2013).

3.4.1. Dvipakopės stochastiškai informatyvaus įvertinimo sistemos suvokimas ir taikymas

Reikia nepamiršti, kad marketingo rizikos valdymo tyrimai reikalauja ne tik didžiulių išlaidų, bet ir aukštos kompetencijos (Ginevičius *et. al* 2008), todėl suvokiama, kad kalbame apie stochastinius dydžius (rodikliai, nusakantys efekto galimybes bei tikimybes) ir kad marketingo efektyvumo galimybių tikimybių skirtinius tiksliausiai pateikti gali tik ekspertai. Ekspertinis vertinimas yra viena iš sąlygų šiame darbe, nes reikia pripažinti, kad marketingas yra viena pagrindinių įmonės konkuravimo priemonių, o suvokiant įmonės darnų vystymąsi kaip konkurencinio pranašumo nešiklį, negalima remtis tik istoriniais duomenimis, kurie ne visada atspindi ateities galimybes, nevertinant rinkos nuolatinių pokyčių. O kadangi ekspertiniai vertinimai naudojami tiek analitinėms problemoms spręsti (Keilman 2002), tiek vertinti bei priimti sprendimams ar prognozuoti įvairiems ateities įvykiams (Kangas 2001, Kalogirou 2002), labai svarbu naudoti ekspertinę sistemą bei metodus, adekvačius kylančiai problemai (Lapinskaitė, Rutkauskas 2013) spręsti.

Prieš pristatant šiame darbe naudojamą vadinamąją dvipakopę stochastiškai informatyvaus įvertinimo sistemą, reikia paminėti, kad ekspertais buvo pasirinkti marketingo produktų grupių vadovai (kiekvienas vadovaujantis maždaug 20-čiai

skirtingų prekės ženklų), dirbantys tarptautinėje GVPI, turinčioje beveik dviejų šimtų metų patirtį šioje srityje; taip pat marketingo prekių ženklų vadovai, dirbantys vienoje didžiausių Baltijos šalyse didmeninės prekybos bei platinimo GVPI.



3.7 pav. Stochastiškai informatyvaus įvertinimo sistemos etapų schema
 Fig. 3.7. The scheme of stochastically informative evaluation system stages

Šaltinis: sudaryta autorės

Stochastiškai informatyvaus įvertinimo sistema paprastai vykdoma dviem etapais (3.7 pav.). Pirmiausia, pirmame etape pagal nusistovėjusius tradicinius vertinimo metodus, bendrą patirtį, atsižvelgiant į specialiai orientuotą marketingo efektyvumo vertinimo metodiką ir penkių ekspertų nuomonę, buvo nustatyti orientaciniai efektyvumo indikatoriai kiekvienam 5P elementui (P_1 – produktui, P_2 – kainai, P_3 – rėmimui, P_4 – vietai ir P_5 – žmonėms) pagal sustambintos marketingo veiklos pozicijas. Būtent šiame etape pavaizduota išgryninta marketingo komplekso strategijų ir darnaus vystymosi terpių matrica (3.1 lentelė), konkrečiai nagrinėjamam atvejui ir detalizuoti efektyvumo koeficientai kiekvienai marketingo komplekso elementų priemonei atskirai, išreikšti kaip dydžio vidurkis bei standartinis nuokrypis.

3.1 lentelė. Išgryninta marketingo komplekso strategijų ir darnaus vystymosi terpių matrica

Table 3.1. The purified matrix of marketing mix strategies and sustainable development

		DARNAUS VYSTYMOŠI TERPĖS		
		APLINKOS	SOCIALINĖ	EKONOMINĖ
MARKETINGO STRATEGIJOS	PRODUKTAS (1,06 0,09)	Pakuotė	Prekės ženklas	Gamyba/ technologijos (žaliavos)
	VIETA (1,03 0,09)	Transportavimas	Pasiekiamumas/ pristatymas	Platinimo sąnaudos ir rizika
	KAINA (1,12 0,16)	Išlaidos aplinkos apsaugai	Vertės kaina (geresnės eksploatacinės savybės, funkcijos, dizainas, skonis)	Kainodara
	RĖMIMAS (1,21 0,22)	Etiketės/ sertifikatai	Socialinė medija	Pardavimų skatinimas
	ŽMONĖS (1,06 0,12)	Bendruomenės programos (orientuotos į ekologiškumą)	Mokymai	Darbo aplinkos kūrimas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertų pateiktomis išvadomis.

Antrame efektyvumo vertinimo etape penkios specializuotų ekspertų grupės (kiekvienoje po penkis ekspertus), turėdamos savo informaciją, sukauptą patirtį ir gebėjimus bei atsižvelgdamos į išankstinius vertinimus, pateikė detalizuotus efektyvumo koeficientus 15 pozicijų, kiekvienam pagrindiniam marketingo komplekso elementui po tris priemones, t. y. nurodytas tikėtinas kiekvienai mar-

ketingo komplekso elemento priemonei būdingas ribinis piniginių išteklių panaudojimo efektas, padidinus investicijas vienu sąlyginiu vienetu, kuris aprašomas kaip atsitiktinis dydis, pasitelkiant įmonės marketingo investicijų gražos galimybių vidurkį (tai yra ir labiausiai tikėtina gražos (efektyvumo) reikšmė) ir gražos ribinio priaugio galimybių rizikingumą (standartinį nuokrypį) (žr. 3.2 lentelę). Čia buvo laikomasi prielaidos, kad nagrinėjami atsitiktiniai dydžiai paklūsta normaliojo tikimybės skirstinio dėsniams. Taip pat būtina paminėti, kad optimalaus išteklių paskirstymo principai išlieka tie patys, kad ir koks būtų elementų ar elementų priemonių kiekis.

3.2 lentelė. Detalizuoti efektyvumo koeficientai kiekvienai marketingo komplekso elementų priemonei atskirai

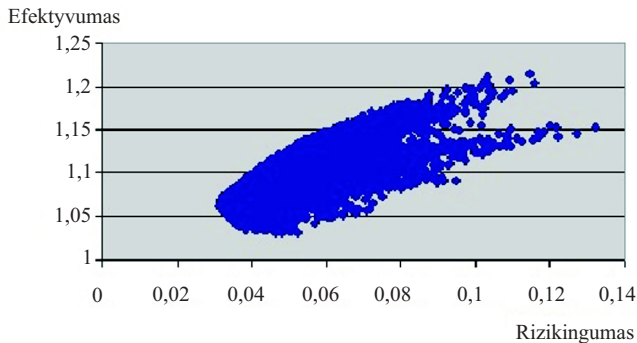
Table 3.2. The detailed efficiency ratios given for each mean of marketing mix elements separately

5P	Marketingo komplekso elementai ir jų priemonės	Galimybių tikimybės skirstinio parametrai	
		Dydžio vidurkis	Standartinis nuokrypis
P₁	Produktas	1,06	0,09
	Pakuotė	1,01	0,07
	Prekės ženklas	1,08	0,13
	Gamyba	1,09	0,14
P₂	Kaina	1,12	0,16
	Išlaidos aplinkos apsaugai	1,10	0,15
	Vertės kaina	1,12	0,16
	Kainodara	1,13	0,17
P₃	Rėmimas	1,21	0,22
	Etiketės/sertifikatai	1,15	0,19
	Socialinė medija	1,26	0,20
	Pardavimų skatinimas	1,28	0,24
P₄	Vieta	1,03	0,09
	Transportavimas	1,02	0,08
	Pasiekiamumas/ pristatymas	1,03	0,09
	Platinimo sąnaudos ir rizika	1,04	0,10
P₅	Žmonės	1,06	0,12
	Bendruomenės programos	1,05	0,11
	Mokymai	1,06	0,12
	Darbo aplinkos kūrimas	1,07	0,13

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertų pateiktomis išvadomis.

Pasikliaunant 3.2 lentelėje pateiktų efektyvumo koeficientų tikslumu ir patikimumu buvo sprendžiama problema, kaip reikėtų paskirstyti vieną sąlyginį ribinį marketingo investicijų vienetą, kad gautume didžiausią naudą, kuri matuojama pasitelkiant naudingumo funkciją. Uždavinio sprendimui buvo naudota kompiuterinė programa *Portfelis 1.05*, kurios pagalba formuojamas trimatis portfelio galimybių vaizdas.

Galimybių portfelių aibė sudaroma pirmiausia parengiant ir apdorojant turimus galimų struktūrų duomenis. Turint detalizuotus efektyvumo koeficientus penkiolikai marketingo komplekso elementų priemonių, kaip efektyvumo galimybių skirstinius (dydžių vidurkius ir standartinius nuokrypius), buvo generuojamos galimybių turimo ribinio ištekliaus paskirstymo struktūros. Iš šių reikšmių sudaryta marketingo komplekso elementų priemonių struktūrų aibė (3.8 pav.).



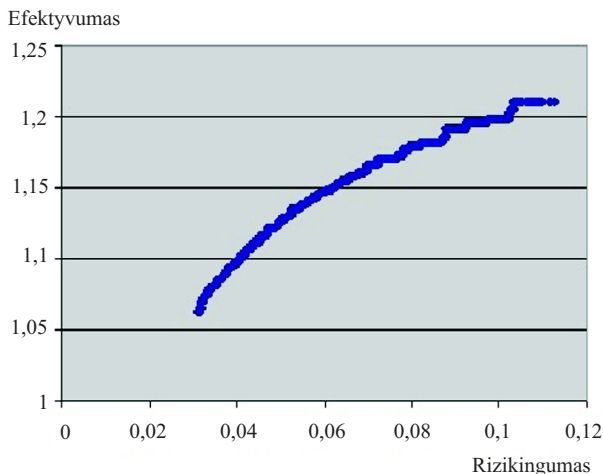
3.8 pav. Portfelių galimybių (vidurkių) aibė
Fig. 3.8. The set of portfolio possibilities (mean values)
Šaltinis: sudaryta autorės

Turint vadinamą visų galimybių portfelių aibę, reikia įvardinti portfelio kritines ribas, kurios nagrinėjamos kitame skyriuje.

3.4.2. Optimalaus marketingo investicijų paskirstymo uždavinio sprendimo rezultatai

Efektvyvioji portfelio reikšmių linija atspindi tik tuos efektyvumo – rizikingumo derinius, kur pelningumas (šiam darbe įvardinamas kaip efektyvumas) esant tam tikram rizikingumo lygiui yra didžiausias (3.9 pav.). Efektvyvioji linija parodo apibendrintą portfelio gražos galimybių būseną, o visą portfelio galimybių spektrą perteikia atsitiktinio dydžio galimybių skirstinys. 3.10 paveiksle pavaiz-

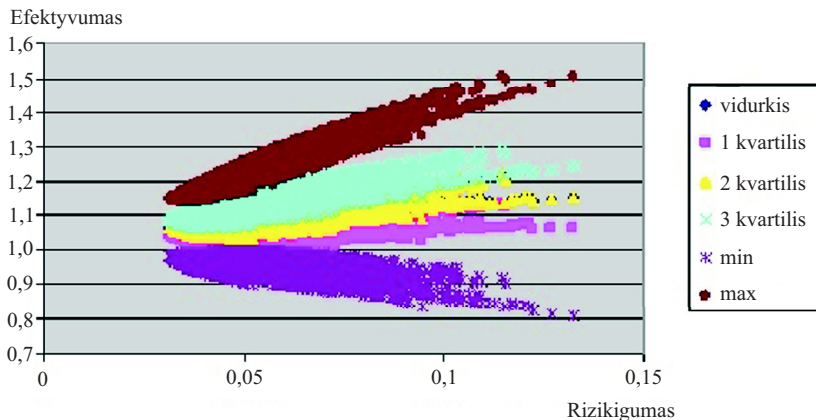
duoti marketingo komplekso elementų priemonių struktūrų efektyvumo galimybių skirstinio kvartiliai, o 3.11 paveiksle tų kvartilų efektyviosios linijos.



3.9 pav. Portfelijų galimybių (vidurkių) aibės efektyvioji linija

Fig. 3.9. The effective line of the set of portfolio possibilities (mean values)

Šaltinis: sudaryta autorės



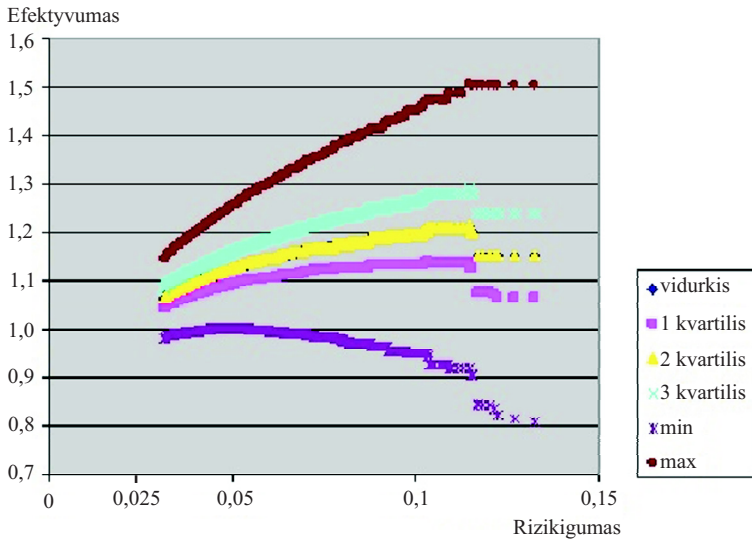
3.10 pav. Portfelijų galimybių aibė (detalizuojant galimybes kvartiliais)

Fig. 3.10. The set of portfolio possibilities (detailizing possibilities as quartiles)

Šaltinis: sudaryta autorės

3.10 paveikslas vaizduoja portfelijų galimybių aibę, detalizuojant galimybes kvartiliais ir atspindi investicijų į marketingo komplekso elementus efektyvumo galimybių ribas, esant tam tikram rizikingumui. Pavyzdžiui, esant žemiausiam

(0,03) rizikos lygiui, tikėtino efektyvumo galimybių intervalo amplitudė yra siauriausia (0,98–1,15), esant didžiausiam rizikos lygiui (1,45) efektyvumo galimybių intervalo amplitudė žymiai išsiplėčia (0,81–1,51). Tai tarsi patvirtina anksčiau minėtą rizikos ir tikėtinos grąžos (šiuo atveju – efektyvumo) kompromiso teoriją.



3.11 pav. Portfelijų galimybių aibės (detalizuojant galimybes kvartiliais) efektyviosios linijos

Fig. 3.11. The effective lines of the set of portfolio possibilities (detailizing possibilities as quartiles)

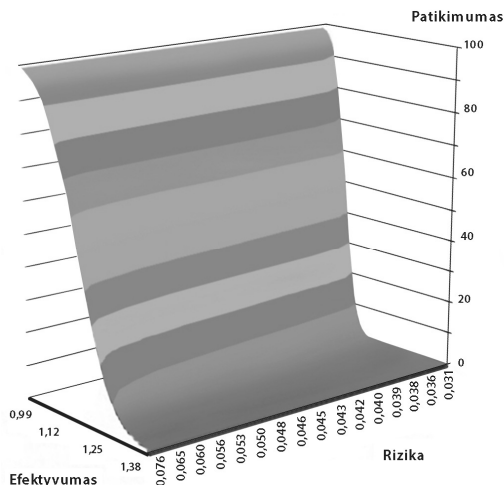
Šaltinis: sudaryta autorės

O efektyviosios kvartilų linijos (3.11 pav.) rodo, kaip, kintant rizikingumui, kinta efektyvumo galimybės. Tikėtino efektyvumo vertinimas, esant tam tikram rizikos lygiui, pavaizduotas efektyvumo – rizikingumo dvimatėje plokštumoje, neįvertina tikėtino ir siekiamo efektyvumo patikimumo. Taip pat kalbant apie investuotojo, t. y. įmonės marketingo specialisto, kuris yra atsakingas už investicijų, skirtų darniam vystymuisi, tarp marketingo komplekso elementų (bei kiekvienai jų priemonei atskirai) paskirstymą, tikslą – optimalų marketingo investicijų portfelio sudarymą, labai svarbu matyti visą galimų portfelijų efektyvumo galimybių aibę, o ne tik efektyviojoje linijoje esančius portfelius. Todėl šioje vietoje reikia kalbėti apie trečio mato – patikimumo (efektyvumo garantijai) įvertinimą ir efektyviosios zonos, kuri suvokiama kaip efektyviųjų linijų bei galimybių tikimybių skirstinio kvantiliams (efektyviųjų linijų esant tam tikram patikimumo lygmeniui), visumą.

3.10 ir 3.11 paveiksluose efektyvumo tikimybių skirstinys buvo padalintas į keturias dalis, kvartilius, taip pat vertinamos minimumo ir maksimumo reikšmės ir vidurkis. Tokį skirstinį galima padalinti į daugiau dalių, t. y. decilius (*decile*) ar percentilius (*percentile*). Šiame darbe skirstinys padalinamas į labai didelį kvantilių skaičių, būtent percentilius ir grafiškai pavaizdavus šių kvantilių efektyviausias linijas, gaunamas efektyvusis paviršius, kur kiekvieno lygio kvantilio efektyvioji linija atspindi tam tikrą patikimumą.

Sprendžiant marketingo komplekso investicijų stochastinio optimizavimo uždavinį, buvo analizuojamos visos įmanomos portfelio struktūros, t. y. generuojama galimų portfelio reikšmių aibė pagal penkiolikos marketingo komplekso elementų detalizuotų priemonių investicijų gražos dydžių vidurkius ir standartinius nuokrypius. Trimatis portfelio galimybių vaizdas tai rizikingumo – efektyvumo plokštumos pakėlimas į patikimumo – rizikingumo plokštumą, taip sudarant trimatę rizikingumo – efektyvumo – patikimumo erdvę.

Efektyvusis paviršius, kitaip vadinamas galimybių aibe (3.12 pav.), atspindi optimalias investuotojo pasirinkimo galimybes. Kaip 3.3 poskyryje buvo minėta, tai tam tikra linijų, sujungiančių vienodą patikimumą (garantiją) turinčius efektyvaus paviršiaus taškus, ir išlikimo funkcijų pynė. Išlikimo funkcijos gaunamos atidėjus patikimumo reikšmes visoms efektyvumo galimybėms, esant tam tikriems rizikos lygiams, kitaip tariant, tai efektyvumo ir rizikingumo rodiklių funkcija, kurią atspindi vertikalios kreivės (3.12 pav.).



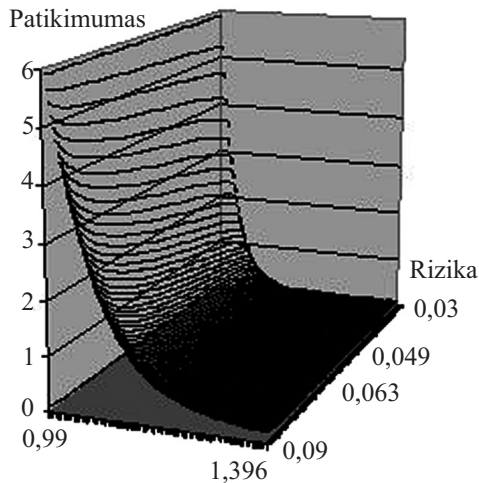
3.12 pav. Portfelijų galimybių aibė rizikingumo – efektyvumo – patikimumo erdvėje (detalizuojant galimybes percentiliais)

Fig. 3.12. The set of portfolio possibilities in a riskness – effectiveness – reliability space (detailizing possibilities as decentiles)

Šaltinis: sudaryta autorės

Pasitelkus imitacinio modeliavimo galimybes, traktuojant investicijas, skirtas darniam vystymuisi GVPI, kaip marketingo investicijų sudedamąją dalį, įvertinus ribinio investicijų vieneto paskirstymo, marketingo komplekso elementų priemonėms, tikėtiną poveikį įmonės darnaus vystymosi investicijų optimaliam paskirstymui, gautas optimalių portfelio struktūrų rinkinys, kurį atspindi efektyvaus paviršiaus vaizdas. Turint tikslą rasti ir nustatyti, kuri portfelio struktūra teiktų didžiausią naudingumą investuotojui, ir geriausiai galimybei parinkti darbe naudojama naudingumo funkcija.

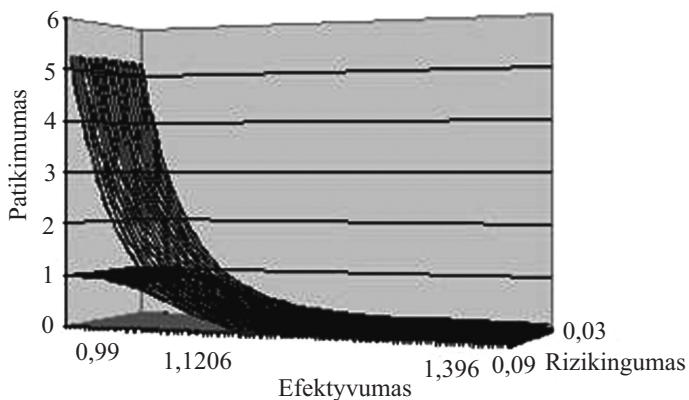
Panaudojant investuotojo, šiame darbe būtent įmonės, naudingumo funkciją (3.13 pav.), iš pateiktos efektyvių portfelio struktūrų aibės išrenkamas optimalus portfelis, kuris nustatomas suradus efektyvumo galimybių aibės paviršiaus ir naudingumo funkcijos susilietimo tašką (3.14 pav.). Sąlyčio taško koordinatės ar, kitaip tariant, naudingiausia galimybė „U_{max}“ parodys mums didžiausio naudingumo tašką galimybių aibėje, pagal kurį bus rasta optimalaus portfelio struktūra. Sprendinys charakterizuojamas trimis matais: efektyvumu, rizikingumu ir patikimumu.



3.13 pav. Investuotojo naudingumo funkcijos geometrinis vaizdas rizikingumo – efektyvumo – patikimumo erdvėje

Fig. 3.13. Geometric view of the utility function of an investor in a risk – effectiveness – reliability space

Šaltinis: sudaryta autorės

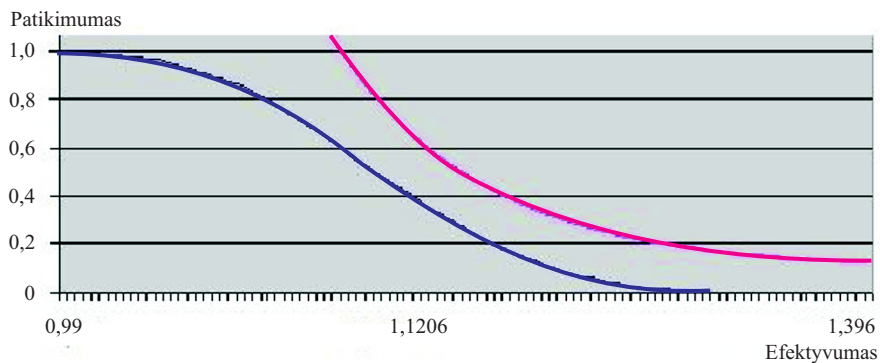


3.14 pav. Portfelio galimybių aibės ir naudingumo funkcijos susilietimo geometrinis vaizdas

Fig. 3.14. The touch point of the set of portfolio possibilities and utility function (geometric view)

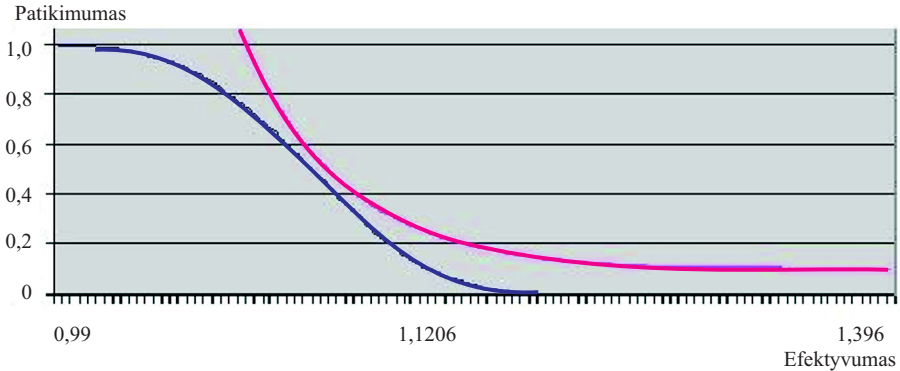
Šaltinis: sudaryta autorės

Detalizuota sprendimo struktūra, būtent portfelio galimybių aibės ir naudingumo funkcijos susilietimo pjūvis, 3.15 paveiksle pateikta dvimatėje erdvėje. Paveiksle aiškiai vizualiai matyti išlikimo funkcijos ir naudingumo funkcijos tarpusavio skirtingos padėtys.



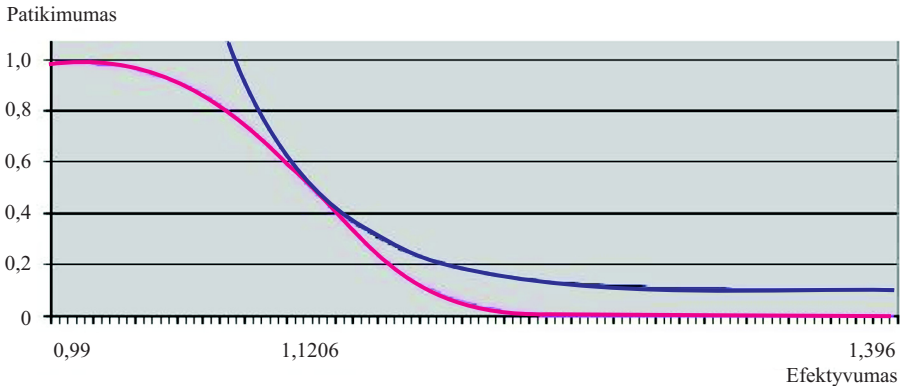
a) Išlikimo funkcijos ir naudingumo funkcijos tarpusavio padėtis

a) The position of survival function and utility function



b) Naudingumo funkcija artėja prie išlikimo funkcijos

b) Utility function draw closer to survival function



c) Išlikimo funkcijos bei naudingumo funkcijos susilietimas

c) The touch point of survival function and utility function

3.15 pav. Detalizuota optimalaus sprendimo struktūra

Fig. 3.15. Detailed structure of optimal decision finding

Šaltinis: sudaryta autorės

3.15a paveiksle matyti du išgaubti paviršiai. O 3.15b paveiksle jau matyti, kaip naudingumo funkcija artėja prie išlikimo funkcijos. 3.15c paveiksle naudingumo funkcija paliečia išlikimo funkciją, abu paviršiai susiliečia. Šiame paveiksle pateikta optimali marketingo investicijų paskirstymo marketingo komplekso elementų priemonėms struktūra. Būtent susilietimo taškas rodo aukščiausią naudingumą turinčią galimybę, o gauta naudingiausia galimybė „U_{max}“ su atitinkamomis koordinatėmis yra: U_{max} = U (e = 1,12; p = 0,45; r = 0,047). Atitinkamai sprendinio parametrai yra: e – efektyvumas, p – patikimumas, r – rizikingumas.

Remiantis adekvačiojo portfelio modelio teorija kurta programa *Portfelis 1.05*, randa naudingiausios galimybės koordinates, pagal kurias nustatoma optimalaus portfelio struktūra. Tikslus jos išsidėstymas pateiktas 3.3 lentelėje.

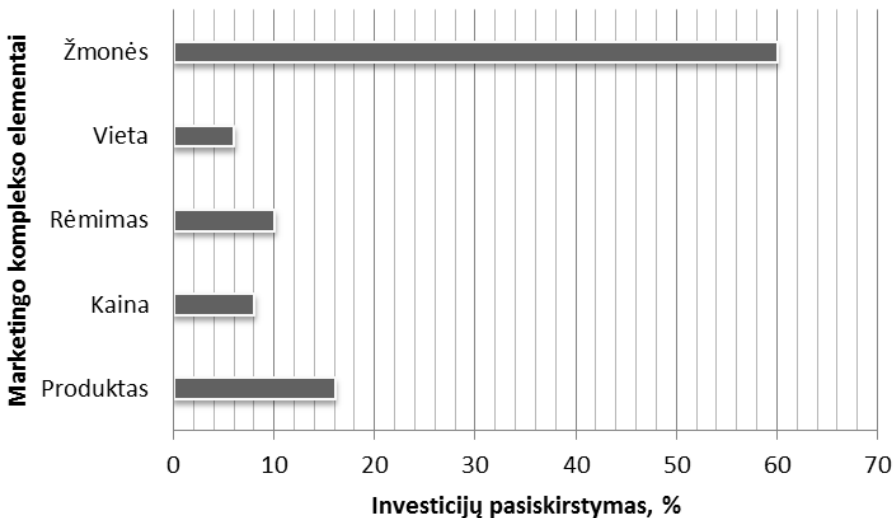
3.3 lentelė. Optimalaus portfelio struktūros pasiskirstymas tarp marketingo komplekso elementų ir jų priemonių

Table 3.3. The distribution of optimal portfolio structure among marketing mix elements and their means

	Marketingo komplekso elementai ir jų priemonės	Investicijų pasiskirstymas	Pasiskirstymas procentais	
			Priemonių	Elementų
P ₁	Produktas			16 %
	Pakuotė	0,0445	4 %	
	Prekės ženklas	0,0487	5 %	
	Gamyba	0,0668	7 %	
P ₂	Kaina			8 %
	Išlaidos aplinkos apsaugai	0,0222	2 %	
	Vertės kaina	0,0244	2 %	
	Kainodara	0,0334	3 %	
P ₃	Rėmimas			10 %
	Etiketės/sertifikatai	0,0214	2 %	
	Socialinė medija	0,0352	4 %	
	Pardavimų skatinimas	0,0434	4 %	
P ₄	Vieta			6 %
	Transportavimas	0,0189	2 %	
	Pasiekiamumas/ pristatymas	0,01	1 %	
	Platinimo sąnaudos ir rizika	0,0311	3 %	
P ₅	Žmonės			60 %
	Bendruomenės programos	0,1669	17 %	
	Mokymai	0,1828	18 %	
	Darbo aplinkos kūrimas	0,2503	25 %	
		1	100 %	100 %

Šaltinis: sudaryta autorės

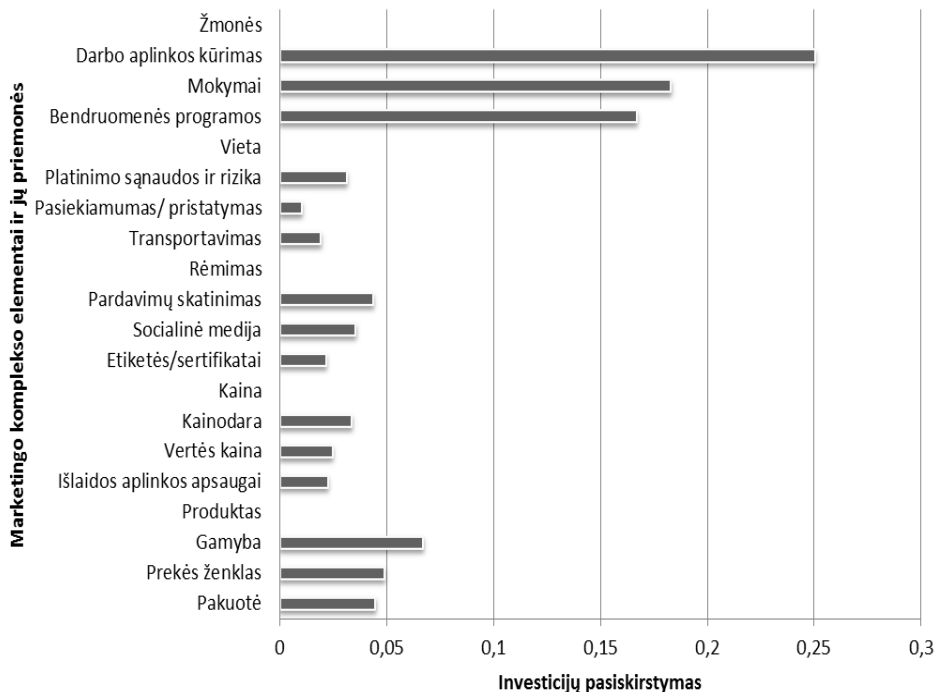
Investicijų pasiskirstymo struktūra marketingo komplekso pagrindiniams 5P elementams pateikta 3.16 paveiksle, o detalus optimalus investicijų pasiskirstymas tarp marketingo komplekso priemonių pavaizduota 3.17 paveiksle. Gauti rezultatai pabrėžia žmogaus, kaip 5P marketingo komplekso elemento, svarbą įmonės marketingo veikloje siekiant darnaus vystymosi. Antroje vietoje pagal tenkamą investicijų pasiskirstymo dalį (procentais) tarp visų 5P marketingo elementų tenka elementui – produktas. Gauta optimalaus portfelio struktūra konkrečiai nagrinėjamai situacijai pasiskirstė taip: *žmonės* 60 proc., *produktas* 16 proc., *rėmimas* 10 proc., o *kaina* ir *vieta* atitinkamai po 8 ir 6 proc. (3.16 pav.). Analizuojant detalius optimalaus portfelio struktūros išsidėstymo rezultatus kiekvienai marketingo komplekso elemento priemonei atskirai reikia išskirti *darbo aplinkos kūrimo* priemonę, kuriai pagal gautus rezultatus investicijų dalis turi tekti didžiausia. Ji sudaro 25 proc. (3.17 pav.). Žmogaus darbo aplinkos kūrimas remiantis darnaus vystymosi principais apima platų spektrą įvairių veiksnių, kurių kryptingi bei nuoseklūs pokyčiai teigiamai įtakoja didesnę darbuotojų produktyvumą, mažesnę darbuotojų kaitą ir kokybiškesnę darbą. Kitoms marketingo komplekso elemento *žmonės* priemonėms *mokymai* ir *bendruomenės programos* skiriama taip pat ženkliai didesnė investicijų dalis nei kitų elementų priemonėms, o tai dar kartą pabrėžia žmonių svarbą įmonės veikloje.



3.16 pav. Optimalus portfelio pasiskirstymas tarp marketingo komplekso elementų
 Fig. 3.16. The distribution of optimal portfolio structure among marketing mix elements

Šaltinis: sudaryta autorės

Marketingo komplekso elemento *produktas*, esančio antroje vietoje tarp marketingo komplekso elementų pagal tenkamą investicijų dalį, priemonei *gamyba* skiriama didžiausia investicijų dalis tarp trijų *produkto* elemento priemonių. Ji sudaro 7 proc. bendros sumos (3.17 pav.).



3.17 pav. Optimalus portfelio pasiskirstymas tarp marketingo komplekso elementų priemonių

Fig. 3.17. The distribution of optimal portfolio structure among the means of marketing mix elements

Šaltinis: sudaryta autorės

Darnaus vystymosi principus atitinkanti produkto gamyba užtikrina atsakingesnę vartojimą, geresnius technologinius sprendimus ir išteklių naudojimo efektyvumą. Likusiems trims marketingo komplekso elementams tenkanti dalis pasiskirsto tarp 6–10 proc., vidutiniškai jų elementų priemonėms skiriama po 2 proc. nuo elemento sumos. Konkrečiai šiai nagrinėjamai situacijai išskirti reiktų marketingo komplekso elemento *kaina* priemonę *kainodara*, marketingo komplekso elemento *rėmimas* priemonę *pardavimų skatinimas* ir marketingo komplekso elemento *vieta* priemonę *platinimo sąnaudos ir rizika*.

3.5. Trečio skyriaus išvados

1. Įvardinant marketingo sąnaudas kaip investicijas ir šių marketingo investicijų paskirstymo sprendimus traktuojant kaip investicijų portfelio sprendimų priėmimą, šiuolaikinę portfelio teoriją galima adaptuoti ir taikyti marketingo valdymui.
2. Moderniojo portfelio teorija svarbiausią vaidmenį priskiria siekiui optimaliai suderinti investicijų grąžą ir riziką, o adekvačiojo portfelio teorijos paskirtis – pasitelkus efektyvumo paviršių, ne tik atspindėti grąžos ir rizikos derinius, bet ir įvertinti siekiamo pelningumo patikimumą. Suvoikiant investavimo sprendimų priėmimo sudėtingumą ir investicijų laukiamos grąžos stochastinę prigimtį, patikimumo įvertinimas tampa ne tik neatsiejamas, bet ir būtinas trečias matmuo vertinant bei priimant investicijų optimalaus paskirstymo sprendimus.
3. Darbe nagrinėjamo darnumo, kaip sinerginio sąveikavimo su tvarumu, visa sujungiantis ir vainikuojantis reiškinys, kiekybinis matavimas suvokiamas kaip, pasitelkus tris tvarumo terpes, išsaugoti gebėjimą, t. y. išlaikyti subjektui naudingiausią efektyvumo patikimumo ir rizikingumo kompoziciją.
4. Adekvačiojo – adekvataus investicijų grąžos stochastinei prigimčiai – portfelio modelio teorinė prieiga išgrynino suvokimą apie visų portfelio galimybių aibės matymo svarbą, kai tikėtinos investicijų grąžos reikšmės charakterizuojamos trimis matais – efektyvumu, patikimumu ir rizikingumu. Panaudojant adekvačiojo portfelio modelį, turint tikslą optimaliai paskirstyti marketingo investicijas, siekiant gauti aukščiausią efektą, suvokiama kaip didžiausią naudingumą turinčią portfelio struktūrą, pasitelkiama adekvati naudingumo funkcija.
5. Adekvačiajam portfeliui sudaryti investicijas, skirtas darniam vystymuisi, traktuojant kaip marketingo investicijų sudedamąją dalį, buvo pasitelkta antrame skyriuje sudaryta bei aprašyta marketingo komplekso strategijų ir darnaus vystymosi terpių matrica, taip pat marketingo investicijų grąžos vertinimo metrika. Minėta matrica buvo susisteminta ir išskirta atskirai kiekvienos marketingo komplekso strategijos po tris elementų priemonės, kurios apibūdinamos pagal jų galimybes padidinti tikėtiną grąžą, jei tai priemonei marketingo investicijos padidėja vienu sąlyginiu vienetu.
6. Darbe naudojama dvipakopė stochastiškai informatyvaus vertinimo sistema pateikia išsamų ekspertų įverčių apdorojimą dviem etapais: I etape nustatomi orientaciniai efektyvumo indikatoriai kiekvienai sustambintos marketingo veiklos pozicijai, kuri įvardinama 5P elementu. II etape pateikiami detalizuoti efektyvumo koeficientai 15 pozicijų atskirai, t. y.

kiekvienam marketingo komplekso elementui po 3 priemones, kurie naudojami tolimesniems skaičiavimams. Tokia dviejų etapų sistema suteikia galimybę palaipsniui nagrinėjamoje marketingo veiklose tinkamai nustatyti kiekvieno marketingo komplekso elemento svarbą atskirai vėliau pereinant prie gilesnių, marketingo komplekso elementų priemonių, analizės.

7. Uždaviniui spręsti pasitelkiama naudingumo funkcija, kurios erdvinio paviršiaus susilietimo taškas su nagrinėjamų portfelio galimybių aibės paviršiumi nusako optimalaus portfelio struktūrą, t. y. parodo didžiausio naudingumo galimybę. Sprendimas – optimalaus darnaus vystymosi investicijų paskirstymas įmonėje atskleidžia žmogaus svarbą įmonės marketingo veikloje diegiant darnaus vystymosi principus kasdieninėje veikloje. Gauti uždavinio sprendimo rezultatai parodo, kad jo naudojimas leidžia nagrinėti darnaus vystymosi investicijų, kaip marketingo investicijų sudedamosios dalies, paskirstymo klausimą.

Bendrosios išvados

1. Darnaus vystymosi koncepcija, disertacijoje nagrinėjama verslo vienetų lygmeniu, suvokiama kaip verslo sudedamoji dalis, kurios atskaitingumas turi būti integruotas į įmonės finansines ataskaitas, o investicijos, skirtos darniam vystymuisi, turi būti traktuojamos kaip vienos iš įmonių veiklos investicijų sudedamoji dalis. Sąvokos *darnus* ir *tvarus* verslo lygmeniu negali būti laikomos sinonimais, o turi būti traktuojamos kaip sinerginio bendradarbiavimo komponentės.
2. Mokslinėje literatūroje marketingo vaidmuo įmonėje nagrinėjamas įvairiapusiškai, o kalbant apie darnumo ir marketingo, kaip dviejų įmonės ideologinių veiklų, sąveikavimą, disertacijoje palaikomas mokslininkų požiūris, kad darna ir marketingas ne tik gali bendradarbiauti, bet gali kartu kloti pamatus tiek darnaus vystymosi, tiek marketingo veiklų racionaliai apskaitos sistemai. Remiantis daugelio mokslininkų išsakyta pozicija, darbe teigiama, kad marketingas, kaip verslo komponentas, turintis pakankamai įtakos, kad gali prisiimti atsakomybę už darnaus vystymosi investicijų tarpumą įmonėje.
3. Detaliai išnagrinėjus marketingo strategijas tinkamas greito vartojimo prekių įmonei, baziniame kontekste tinkamiausia sandorių marketingo strategija, paremta tradicine 4P marketingo komplekso teorija, kurią reikia suvokti kaip kertinę ašį siekiant įprasminti įmonės marketingo veik-

las, ir yra papildoma darnaus vystymosi veiklas atspindinčiais marketingo elementais. Remiantis darnų vystymąsi nagrinėjančia moksline literatūra, pasirenkama 5P marketingo komplekso elementų struktūra, papildomu elementu įvardinant „žmogų“, kaip neatsiejamą darnaus vystymosi principus integruojančios įmonės dalį.

4. Išanalizavus marketingo finansinių metrikų įvairovę, pasirenkama finansinė investicijų gražos marketingo metrika, kuri, lygiagrečiai pasitelkus marketingo komplekso teoriją, yra tinkamiausia greito vartojimo prekių įmonės marketingo investicijoms vertinti.
5. Darbo autorės sudaryta marketingo komplekso elementų ir darnaus vystymosi terpių matrica, kaip sąveikavimo tarp sprendimo priėmėjų ir realios tikrovės schema, padeda struktūrizuoti išgryninti darnaus vystymosi svarbiausius aspektus. Kurie turi atspindėti marketingo komplekso elementų priemonėse, atskleidžiant problemas ir padedant tikslingiau pasirinkti marketingo veiklos priemones siekiant darnaus įmonės vystymosi.
6. Suvokiant investicijas darniam vystymuisi kaip marketingo investicijų sudedamąją dalį, o marketingo investicijų paskirstymo sprendimus traktuojant kaip investicijų portfelio sprendimų priėmimą, disertacijoje pasitelkiamą adekvačiojo portfelio modelio teoriją, kai siekiama graža apibūdinama trimis charakteristikomis – efektyvumu, patikimumu ir rizikingumu, disertacijoje adaptuojama ir pritaikoma marketingo ir darnaus vystymosi veiklose investicijų aspektu.
7. arnaus vystymosi kiekybinė matavimų išraiška traktuojama kaip tvarumo, kuris yra suvokiamas kaip sinergetinis darnaus vystymosi sąvokos komponentas, pasitelkus trijų terpių gebėjimą išlaikyti efektyvumą, lygiagrečiai įtraukiant tiesiogiai su siekiamu rezultatu susijusius veiksnius – patikimumą ir rizikingumą. Adekvačiojo portfelio modelis sudaro galimybę darnaus vystymosi investicijų tikėtino efektyvumo patikimumui nustatyti. Dvipakopė stochastiškai informatyvaus įvertinimo sistema suteikia galimybę palapsniui nagrinėjamosiose marketingo veiklose tinkamai parinkti kiekvieno marketingo komplekso elemento svorį atskirai, vėliau pereinant prie nuodugnesnių marketingo komplekso elementų priemonių analizių. Tokia sistema užtikrina ne tik stochastinių kintamųjų vertinimą, kuris sunkiai įmanomas naudojant tradicinius fundamentalius metodus, bet ir nepriekaištingą ekspertų nuomonės apdorojimą.
8. Optimalaus marketingo investicijų paskirstymo uždavinio sprendimo rezultatai, pasitelkus adekvačiojo portfelio modelį parodo, kad jo naudojimas yra tinkamas nagrinėjant darnaus vystymosi investicijų optimalaus paskirstymo įmonėje klausimą. Taikant optimalų marketingo investicijų paskirstymo modelį greito vartojimo prekių įmonėje, daug dėmesio turi būti skiriama parengiamajam etapui – sukauptiems duomenims sistemin-

ti, apdoroti, gebėjimui išskirti investicijas darniam vystymuisi bendroje įmonės veikloje, ne tik suvokti, bet ir įvardinti įmonės tikslus siekiant įmonės darnaus vystymosi lygiagrečiai pasitelkiant marketingo veiklas, taip pat naudojant dvipakopės stochastinio informacinio įvertinimo sistemą ekspertiškai apdoroti duomenis, kurie sėkmingai gali būti panaudojami optimalaus investicijų paskirstymo uždaviniui spręsti pasitelkiant adekvačiojo portfelio modelį.

Literatūros sąrašas

Alexander, J. 2007. Environmental sustainability versus profit maximization: Overcoming systemic constraints on implementing normatively preferable alternatives, *Journal of business ethics* 76(2): 155–162.

Ambler, T. 2000. Marketing metrics, *Business Strategy Review* 11(2): 59–66.

Ambler, T. 2003. *Marketing and the bottom line: the marketing metrics to pump up cash flow*. Ft Press.

Ambler, T.; Roberts, J. 2006. Beware the silver metric: marketing performance measurement has to be multidimensional, *Marketing*.

Anderson, P. F. 1981. Marketing investment analysis, in: Sheth, Jagdish N. (ed.), *Research In Marketing* 4(1):1–37.

Ansoff, L. 1984. *Implementing Strategic Management*. Englewood Clis, N.J., Prentice-Hal.

Artiach, T.; Lee, D.; Nelson, D.; Walker, J. 2009. The determinants of corporate sustainability performance, *Accounting & Finance* 50(1): 31–51.

Bagozzi, R. 1975. Marketing as exchange. *The Journal of Marketing* 39(4): 32–39.

Baker, E. 1980. Managing organizational culture, *Management review* 69(7): 8–13.

Baker, M. 1978. Limited options for marketing strategists, *Marketing*, 23–27.

Baker, M.; Buttery, E.; Richter-Buttery, E. 1999. Relationship marketing in three dimension, *Journal of Interactive Marketing* 12(4): 47–62.

- Baker, W.; Sinkula, J. 2005. Environmental marketing strategy and firm performance: effects on new product performance and market share, *Journal of the Academy of Marketing Science* 33(4): 461–475.
- Bansal, P. 2002. The corporate challenges of sustainable development, *The Academy of Management Executive* 16(2): 122–131.
- Bansal, P. 2004. Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development, *Strategic Management Journal* 26(3): 197–218.
- Bansal, P.; Gao, J. 2006. Building the future by looking to the past examining research published on organizations and environment, *Organization & environment* 19(4): 458–478.
- Baumgartner, R.; Ebner, D. 2010. Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels, *Sustainable Development* 18(2): 76–89.
- Beckwith, H. 2001. The invisible touch: The four keys to modern marketing, *Grand Central Publishing*.
- Belz, F. 2006. Marketing in the 21st century, *Business Strategy and the Environment* 15(3): 139–144.
- Belz, F.; Peattie, K. 2009. *Sustainability marketing: a global perspective*, John Wiley and Sons.
- Bennett, A. 1997. The five vs-a buyer's perspective of the marketing mix, *Marketing Intelligence & Planning* 15(3): 151–156.
- Blau, J. M.; Paprocki, R. J. 2010. Money matters. Balance investments using Modern Portfolio Theory: time-tested strategy of diversification is ideal for risk-adverse investors, *Urology Times* 38(5): 57–58.
- Booms, B.; Bitner, M. 1981. Marketing strategies and organization structures for service firms, *Marketing of services*, 47–51.
- Borden, N. 1964. The concept of the marketing mix, *Journal of advertising research* 4(2): 2–7.
- Bradford, J. 2007. Gauging marketing roi, critical techniques in practice, *Strategic Direction* 23(9): 25–33.
- Branco, M.; Rodrigues, L. 2006. Corporate social responsibility and resource-based perspectives, *Journal of Business Ethics* 69(2): 111–132.
- Brodie, R.; Coviello, N.; Brookes, R.; Little, V. 1997. Towards a paradigm shift in marketing? an examination of current marketing practices, *Journal of Marketing Management* 13(5): 383–406.
- Brodie, R.; Coviello, N.; Winklhofer, H. 2008. Contemporary marketing practices research program: a review of the first decade, *Journal of Business & Industrial Marketing* 23(2): 84–94.
- Brookes, R. 1988. *The New Marketing*. Gower Press, Aldershot.
- Brown, T.; Dacin, P. 1997. The company and the product: corporate associations and consumer product responses, *The Journal of Marketing*, 68–84.

- Brundtland, G. H. 1987. *Report of the World Commission on environment and development: „our common future“*. United Nations.
- Brunner, G. C. 1989. The Marketing Mix: Time for Reconceptualization, *Journal of Marketing Education* 11: 72–77.
- Cambridge dictionaries online. Prieiga per internetą: <<http://dictionary.cambridge.org/>>, (žiūrėta 2012 m. rugsėjo 12 d.).
- Cardozo, R. N.; Smith, Jr.; David, K. 1985. On the Use of Financial Portfolio Theory in Marketing Decisions: A Reply to Devinney, Stewart, and Shocker, *Journal of Marketing* 49(4): 113–115.
- Chang, Y.; Campo-Flores, F. 1980. *Business policy and strategy*. Goodyear Publishing Company.
- Charter, M.; Peattie, K.; Ottman, J.; Polonsky, M. 2002. *Marketing and sustainability*. Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society in association with the Centre for Sustainable Design.
- Chartered Institute of Marketing (CIM). 2007. Ethics and sustainability. Prieiga per internetą: <<http://www.cim.co.uk/cim/ser/html/knoFactFile.cfm?KCTopicID1ā,4F64FBC16-620E-4E20-9A8E37B29C5E8A62&objectID1ā,4EBB9A439-2D49>>, (žiūrėta 2011 m. kovo 13 d.).
- Chong, K. 2003. *The role of pricing in relationship marketing: a study of the Singapore heavy equipment spare parts industry*. Daktaro disertacija. Pietų Australijos universitetas.
- Chow, W.; Chen, Y. 2012. Corporate sustainable development: testing a new scale based on the mainland chinese context, *Journal of business ethics* 105(4): 519–533.
- Christopher, M.; Payne, A.; Ballantyne, D. 1991. *Relationship marketing. Bringing quality, customer service and marketing together*. Butterworth-Heinemann Ltd. Oxford.
- Clark, B. 1999. Marketing performance measures: History and interrelationships, *Journal of Marketing Management* 15(8): 711–732.
- Clarkson, M. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of management review* 20(1): 92–117.
- Clifton, B. 2012. *Advanced web metrics with Google Analytics*. Sybex.
- Cole, G. 2003. *Strategic management*. Cengage Learning Business Press.
- European Commission. 1994. Directive 94/62/ec on packaging and packaging waste. OJ L, 365.
- Connelly, B.; Ketchen, D.; Slater, S. 2011. Toward a “theoretical toolbox” for sustainability research in marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science* 39(1): 86–100.
- Constantinides, E. 2006. The marketing mix revisited: Towards the 21st century marketing, *Journal of Marketing Management* 22(3–4): 407–438.
- Council, C. M. O. 2004. *Measures and metrics: the marketing performance measurement audit*. Palo Alto, CA: CMO Council.
- Coviello, N.; Brodie, R. 1998. From transaction to relationship marketing: an investigation of managerial perceptions and practices, *Journal of Strategic Marketing* 6(3): 171–186.

- Coviello, N.; Brodie, R.; Munro, H. 1997. Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme, *Journal of Marketing management* 13(6): 501–522.
- Cowell, D. 1984. *The marketing of services*. Heinemann London.
- Culliton, J. 1948. *The management of marketing costs*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard Univ.
- Cyert, R.; March, J. 1963. A behavioral theory of the firm, *Englewood Clis, NJ*, 2.
- Dangelico, R.; Pujari, D. 2010. Mainstreaming green product innovation: why and how companies integrate environmental sustainability, *Journal of Business Ethics* 95(3): 471–486.
- Davidson, K. 2011. Reporting systems for sustainability: what are they measuring?, *Social indicators research* 100(2): 351–365.
- Davis, J. 2007. *Measuring marketing: 103 key metrics every marketer needs*. John Wiley and Sons (Asia).
- Day, G. 1984. *Strategic market planning: The pursuit of competitive advantage*. West Publishing Company St-Paul, Minnesota.
- Day, G. 1990. *Market driven strategy*. Free Press New York.
- Day, G.; Fahey, L. 1988. Valuing market strategies. *The Journal of Marketing*, 45–57.
- De Ruyter, K.; Wetzels, M. 2000. The marketing–finance interface: A relational exchange perspective, *Journal of Business Research* 50(2): 209–215.
- DeLegge, P. 2004. The bottom line on marketing accountability. Prieiga per internetą: <http://www.marketingtoday.com/marketing/1204/bottom_line_marketing.htm>, (žiūrėta 2010 m. rugsėjo 2 d.).
- D’Esopo, M.; Almquist, E. 2007. An approach to mastering the marketing mix, *Business Strategy Series* 8(2): 122–131.
- Drucker, P. 1974. *Management: tasks, responsibilities, practices*. Routledge.
- Dyllick, T.; Hockerts, K. 2002. Beyond the business case for corporate sustainability, *Business strategy and the environment* 11(2): 130–141.
- Ebner, D.; Baumgartner, R. 2006. The relationship between sustainable development and corporate social responsibility, in: *Corporate Responsibility Research Conference (CRR)*, Dublin, Ireland, 4–5.
- Eccles, R. 1991. The performance measurement manifesto, *Harvard business review* 69(1): 131–137.
- Elkington, J. 1994. Towards the suitable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review* 36(2): 90–100.
- Elkington, J. 1997. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing Limited.
- Ellis, J.; Williams, D. 1995. *International business strategy*. Pitman.
- English, J. 2000. The four „p“ s of marketing are dead. *Marketing Health Services* 20(2): 20.

- Ethical Corporation. 2003. Marketing and sustainable development: chalk and cheese. Prieiga per internetą: <www.ethicalcorp.com/>, (žiūrėta 2011 m. sausio 11 d.).
- Etzion, D. 2007. Research on organizations and the natural environment, 1992-present: A review, *Journal of Management* 33(4): 637–664.
- Fabozzi, F. J.; Markowitz, H. M. 2002. *The Theory and Practice of Investment Management*. USA: John Willey and Sons.
- Farris, P.; Bendle, N.; Pfeifer, P.; Reibstein, D. 2006. *Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master*. Pearson Prentice Hall.
- Feder, R. 1965. How to measure marketing performance, *Harvard Business Review* 43(3): 132–142.
- Figge, F.; Hahn, T. 2008. The cost of sustainability capital and the creation of sustainable value by companies, *Journal of industrial ecology* 9(4): 47–58.
- Financial-dictionary. 2012. Prieiga per internetą: <<http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/>>, (žiūrėta 2010 m. lapkričio 16 d.).
- Fisher, D. 2010. Leading a sustainable organization, *Journal for Quality & Participation* 32(4): 29–31.
- Fraj-Andres, E.; Martinez-Salinas, E.; Matute-Vallejo, J. 2009. A multidimensional approach to the influence of environmental marketing and orientation on the firm's organizational performance, *Journal of business ethics* 88(2): 263–286.
- Freeman, R. E. 2010. *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Freeman, R.; Harrison, J.; Wicks, A.; Parmar, B.; De Colle, S. 2010. *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Frey, A. 1961. *Advertising*, 3rd. The Ronald Press, New York, NY.
- Friedman, M. 2007. The social responsibility of business is to increase its profits, *Corporate ethics and corporate governance*, 173–178.
- Fryar, C. 1991. What's different about services marketing? *Journal of Services Marketing* 5(4): 53–58.
- Fuller, D. A. 1999. *Sustainable marketing: Managerial-ecological issues*. Sage Publications Thousand Oaks, CA.
- Galbraith, J.; Nathanson, D. 1978. *Strategy implementation: The role of structure and process*. West Publishing Company St. Paul, MN.
- Galbreath, J. 2009. Addressing sustainability: a strategy development framework, *International Journal of Sustainable Strategic Management* 1(3): 303–319.
- Garavelli, C.; Gorgoglione, M. S. B. 2004. *Knowledge Management Strategy and Organization: a Perspective of Analysis, Knowledge and Process Management*. John Wiley and Sons, Ltd.
- Gauthier, C. 2005. Measuring corporate social and environmental performance: the extended life-cycle assessment, *Journal of Business Ethics* 59(1): 199–206.
- Gimenez, C.; Sierra, V.; Rodon, J. 2012. Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line, *International Journal of Production Economics*.

- Ginevičius, R.; Ginevičius, A. 2008. Sustainability Decisions in Marketing Complex Cost Optimization Process, in *The 12th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics*. June 29– July 2, 2008, Orlando, Florida, USA.
- Gladwin, T.; Kennelly, J.; Krause, T. 1995. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research, *Academy of Management Review*. 874–907.
- Goi, C. 2009. A review of marketing mix: 4ps or more?, *International Journal of Marketing Studies* 1(1).
- Goodland, R. 2007. More crucial than oil scarcity: climate change policies for a sustainable libya, *Climate Policy* 7(6): 539–542.
- Greenley, G. 1989. An understanding of marketing strategy, *European Journal of marketing* 23(8): 45–58.
- Grönroos, C. 1990. *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*, Lexington Books Lexington, MA.
- Grönroos, C. 1997. Keynote paper from marketing mix to relationship marketing-towards a paradigm shift in marketing, *Management Decision* 35(4): 322–339.
- Grove, S.; Fisk, R.; John, J.; Swartz, T.; Iacobucci, D. 2000. *Handbook of services marketing and management. Services as theater*. Sage Thousand Oaks, CA
- Gruca, T.; Rego, L. 2005. Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value, *Journal of Marketing*, 115–130.
- Gudonavičius, L.; Bartosevičienė, V. Š. G. 2009. Imperatives for enterprise strategists, *Inžinerinė Ekonomika – Engineering Economics* 1(61): 75–82.
- Gummesson, E. 1999. Total relationship marketing: experimenting with a synthesis of research frontiers, *Australasian Marketing Journal (AMJ)* 7(1): 72–85.
- Gummesson, E. 2008. Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity, *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1): 15–17.
- Hahn, T.; Figge, F. 2011. Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability, *Journal of business ethics* 104(3): 325–345.
- Hart, S. 1995. A natural-resource-based view of the firm, *Academy of management review*, 986–1014.
- Hart, S.; Milstein, M. 2003. Creating sustainable value, *The Academy of Management Executive* 17(2): 56–67.
- Hart, S. L. 1997. Beyond greening: strategies for a sustainable world, *Harvard Business Review* 75(1): 66–76.
- Hastilow, N. 2008. Low carbon britain: Government is saving that economic growth and co2 reduction must go hand in hand, *Accountancy*, 108.
- Hayhurst, R.; Wills, G. 1972. *Organizational design for marketing futures*. Allen and Unwin London.
- Heuvel, J.; de Boer, D. 1993. *Dienstenmarketing*. Wolters-Noordho.

- Holliday, C. 2001. Sustainable growth, the dupont way, *Harvard Business Review* 79(8): 129–132.
- Hultman, C.; Shaw, E. 2003. The interface between transactional and relational orientation in small service firm's marketing behaviour: A study of scottish and swedish small firms in the service sector, *Journal of Marketing theory and Practice*, 36–51.
- Isaksson, R.; Garvare, R. 2003. Measuring sustainable development using process models, *Managerial Auditing Journal* 18(8): 649–656.
- ISO/IEC 14598 (1–5): 1999/2000, *Information Technology—Software Product Evaluation, Part 1–5: General Overview*. Geneva, 1999/2000.
- Ittner, C.; Larcker, D. 1998. Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? an analysis of customer satisfaction, *Journal of accounting research* 36: 1–35.
- Jeffery, M. 2010. *Data-driven marketing: The 15 metrics everyone in marketing should know*. Wiley.
- Jensen, M.; Meckling, W. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of financial economics* 3(4): 305–360.
- Jones, P.; Clarke-Hill, C.; Comfort, D.; Hillier, D. 2008. Marketing and sustainability. *Marketing Intelligence and Planning* 26(2): 123–130.
- Judd, V. 1987. Differentiate with the 5th p: People, *Industrial Marketing Management* 16(4): 241–247.
- Judd, V. 2003. Achieving a customer orientation using “people-power,” the “5th p”, *European Journal of Marketing* 37(10): 1301–1313.
- Kallio, T.; Nordberg, P. 2006. The evolution of organizations and natural environment discourse some critical remarks, *Organization & Environment* 19(4): 439–457.
- Kalogirou, S. 2002. Expert systems and GIS: an application of land suitability evaluation, *Computers, Environment and Urban Systems* 26: 89–112.
- Kanagal, N. 2009. Role of relationship marketing in competitive marketing strategy, *Journal of Management and Marketing Research* 2(1): 1–17.
- Kangas, J.; Store, R. 2001. Integrating spatial multi-criteria evaluation and expert knowledge for GIS-based habitat suitability modeling, *Landscape and Urban Planning* 55: 79–93.
- Kaplan, R.; Norton, D. 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Keeble, J.; Topiol, S.; Berkeley, S. 2003. Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project level, *Journal of Business Ethics* 44(2): 149–158.
- Keilman, N.; Pham, D.Q.; Hetland, A. 2002. Why population forecasts should be probabilistic—illustrated by the case of Norway, *Demographic Research* 6(15): 409–454.
- Kleine, A.; Von Hau, M. 2009. Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: application of the integrative sustainability triangle, *Journal of business ethics* 85: 517–533.
- Knilians, G. 2009. Influencing buyer behavior, *Business Review* 9(11): 12–13.

- Kokkinaki, F.; Ambler, T. 1999. *Marketing performance assessment: an exploratory investigation into current practice and the role of firm orientation*. Marketing Science Institute.
- Kotha, S.; Vadlamani, B. 2006. Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries, *Strategic Management Journal* 16(1): 75–83.
- Kotler, P.; Armstrong, G. 2001. *Principles of marketing*. Prentice-Hall.
- Kotler, P. 1972. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control. Teacher's Manual*. Prentice-Hall.
- Kotler, P. 1977. *From sales obsession to marketing effectiveness*. Harvard Business Review.
- Kotler, P. 1986. *Principles of Marketing* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. 1984. *Marketing management: Analysis, planning and control* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Lamberti, L.; Noci, G. 2010. Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship, *European Management Journal* 28(2): 139–152.
- Lambin, J. 2000. *Market-driven management*. London: Macmillan Press.
- Laurence, L. 2008. ROMI and interface marketing-finance, in: *7th international congress marketing trends*, Venice 2008.
- Lauterborn, R. 1990. New marketing litany: Four p's passes: C-Words Take Over, *Advertising Age* 61(41).
- Lavery, K. 1996. Economic „short-termism“: The debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research, *Academy of Management Review*, 825–860.
- Lazer, W.; Culley, J.; Staudt, T. 1973. The concept of the marketing mix, *Marketing*.
- Lazer, W.; Kelley, E. 1962. *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*. Richard D. Irwin.
- Lehmann, D.; Reibstein, D. 2006. *Marketing metrics and financial performance*. Marketing Science Institute.
- Lenskold, J. 2003. *Marketing ROI: the path to campaign, customer, and corporate profitability*. McGraw-Hill Professional.
- Lenskold, J. 2005. Marketing ROI and Measurements – Benchmark Report. Prieiga per internetą: <<http://www.marketingprofs.com/6/lenskold3.asp>>, (žiūrėta 2010 m. sausio 6 d.).
- Leonidou, C.; Katsikeas, C.; Morgan, N. 2012. “Greening” the marketing mix: do firms do it and does it pay off?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1–20.
- Leppard, J.; McDonald, P.M. 1987. A re-appraisal of the role of marketing planning, *Journal of Marketing Management* 3(2): 159–171.
- Levitt, T. 1977. Marketing when things change. *Harvard Business Review* 55(6): 107.

- Li, F.; Nicholls, J. 2000. Transactional or relationship marketing: Determinants of strategic choices, *Journal of Marketing Management* 16(5): 449–464.
- Lilien, G.; Kotler, P. 1983. *Marketing decision making: A model-building approach*. Harper and Row New York.
- Lindgreen, A.; Antico, M.; Harness, D.; van der Sloot, R. 2009. Purchasing and marketing of social and environmental sustainability for high-tech medical equipment, *Journal of business ethics* 85: 445–462.
- Lindsey, G. 2001. The holy grail of sustainable development: Blueways in Viet Nam and greenways in Indianapolis. Prieiga per internetą: <<http://www.indiana.edu/~spea/pubs/perspectives/vol6/index.html>>, (žiūrėta 2011 m. kovo 13 d.).
- Linnenluecke, M.; Russell, S.; Griffiths, A. 2009. Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability, *Business Strategy and the Environment* 18(7): 432–452.
- Liu, S.; Kasturiratne, D.; Moizer, J. 2012. A hub-and-spoke model for multi-dimensional integration of green marketing and sustainable supply chain management, *Industrial Marketing Management*.
- Llonch, J.; Eusebio, R.; Ambler, T. 2002. Measures of marketing success: A comparison between Spain and the UK, *European Management Journal* 20(4): 414–422.
- Lockett, A.; Moon, J.; Visser, W. 2006. Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence*, *Journal of Management Studies* 43(1): 115–136.
- Lovett, M.; MacDonald, J. 2005. How does financial performance affect marketing? studying the marketing-finance relationship from a dynamic perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science* 33(4): 476–485.
- LR Vyriausybės nutarimas Nr. 1160. 2003. „Dėl nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo“. *Valstybės žinios*, 89–4029.
- Luck, D.; Ferrell, O.; Lucas, G. 1979. *Marketing strategy and plans: systematic marketing management*. Prentice-Hall.
- Markowitz, H. M. 1952. Portfolio selection, *The Journal of Finance* 7(1): 77–91.
- Markowitz, H. M. 1959. *Portfolio selection: efficient diversification of investments*. New York: John Wiley.
- Martin, D. S. J. 2012. *Sustainable marketing*. Upper Saddle River: Prentice Hall/Pearson.
- McCarthy, E. 1971. *Basic marketing: a managerial approach*. Richard d. Irwin.
- McCarthy, E.; Perreault, W.; Quester, P. 1990. *Basic marketing: a managerial approach*. Irwin Homewood etc.
- McEwen, W. 2001. The power of the fifth P, *Gallup Management Journal* 1(1): 1–2.
- Melnikas, B.; Smaliukiene, R. 2007. Consumer vulnerability in pharmaceutical market: Case of Baltic countries, *Journal of Business Economics and Management* 8(1): 51–62.

- Melnikas, B. 2010. Sustainable development and creation of the knowledge economy: the new theoretical approach, *Technological and economic development of economy* 16 (3): 516–540.
- Menon, A.; Menon, A. 1997. Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy, *The Journal of Marketing*, 51–67.
- Menon, A.; Menon, A.; Chowdhury, J.; Jankovich, J. 1999. Evolving paradigm for environmental sensitivity in marketing programs: a synthesis of theory and practice, *Journal of Marketing Theory and Practice* 7: 1–15.
- Miles, R.; Snow, C.; Meyer, A.; Coleman Jr, H. 1978. Organizational strategy, structure, and process, *Academy of management review*, 546–562.
- Mitnick, B. 2000. Commitment, revelation, and the testaments of belief: the metrics of measurement of corporate social performance, *Business and Society* 39(4): 419–465.
- Molnar, E.; Mulvihill, P. 2003. Sustainability-focused organizational learning: recent experiences and new challenges, *Journal of Environmental Planning and Management* 46(2): 167–176.
- Morgan, R.; Hunt, S. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing, *The journal of marketing*, 20–38.
- Muhlbacher, H.; Vyslozil, W.; Ritter, A. 1987. Successful implementation of new market strategies—a corporate culture perspective, *Journal of Marketing Management* 3(2): 205–217.
- Naktinienė, L. 2005. *Lietuvių kalbos žodynas: elektroninis variantas*. Vilnius: Lietuvių kalbos institutas. Prieiga per internetą: <<http://www.lkz.lt/>>, (žiūrėta 2011 m. kovo 14 d.).
- Nickels, W. G.; Wood, M. B. 1997. *Marketing: relationships, quality, value*. Worth Publishers New York.
- Ohmae, K. 1982. *The mind of the strategist. The art of Japanese business*. New York, McGraw.
- Orsato, R. 2006. When does it pay to be green?, *California Management Review* 48(2): 128.
- Ottman, J. 2008. Power of green lies in marketers' hands. Prieiga per internetą: <<http://www.greenmarketing.com/index.php/articles/complete/power-of-green/>>, (žiūrėta 2011 m. sausio 11 d.).
- Ottman, J. 1993. The power of green lies in marketers hands, *Marketing News* (1): 10.
- Ottman, J.; Stafford, E.; Hartman, C. 2006. Avoiding green marketing myopia: ways to improve consumer appeal for environmentally preferable products, *Environment: Science and Policy for Sustainable Development* 48(5): 22–36.
- Palmer, A. 2012. *Introduction to marketing: theory and practice*. OUP Oxford.
- Paswan, A.; Guzmán, F.; Blankson, C. 2011. Business to business governance structure and marketing strategy, *Industrial Marketing Management* 41(6): 908–918.
- Peck, J.; Childers, T. L. 2006. If I touch it I have to have it: Individual and environmental influences on impulse purchasing, *Journal of Business Research* 59(6): 765–769.

- Pearce, W. P. 2006. *Aiškinamasis ekonomikos anglių- lietuvių kalbų žodynas*. TEV. 1992. *Macmillan dictionary of modern economics*. Macmillan Press Ltd.
- Pearson, G. 1990. *Strategic thinking*. Prentice Hall New York.
- Peattie, K. 1997. The marketing mix in the third age of computing, *Marketing Intelligence and Planning* 15(3): 142–150.
- Pels, J.; Coviello, N.; Brodie, R. 2000. Integrating transactional and relational marketing exchange: A pluralistic perspective, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11–20.
- Perreault, W.; McCarthy, E. 2002. *Basic marketing. A global-managerial approach*. McGraw-Hill, Irwin.
- Peteraf, M. 2006. The cornerstones of competitive advantage: A resourcebased view, *Strategic management journal* 14(3): 179–191.
- Petersen, J.; McAlister, L.; Reibstein, D.; Winer, R.; Kumar, V.; Atkinson, G. 2009. Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value, *Journal of Retailing* 85(1): 95–111.
- Piercy, N. 1985. *Marketing Organisation: An Analysis of Information Processing, Power, and Politics*. Allen and Unwin.
- Pizam, A. 2011. The return of the fifth marketing mix P, *International Journal of Hospitality Management* 30(4): 763–764.
- Polonsky, M.; Ottman, J. 1998. Stakeholders' contribution to the green new product development process, *Journal of Marketing Management* 14(6): 533–557.
- Porter, M. 1980. Competitive strategy: Techniques for analyzing industry and competitors, *Competitive strategy: techniques for analyzing industry and competitors*.
- Porter, M. 1998. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free press.
- Porter, M.; Van der Linde, C. 1995. Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship, *The Journal of Economic Perspectives* 9(4): 97–118.
- Powell, G. 2003. *Return on marketing investment: demand more from your marketing and sales investments*. Return on Marketing.
- Pranulis, V.; Pajuodis, A.; Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. 1999. *Marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
- Purser, S. 2004. Improving the roi of the security management process, *Computers and Securit* 23(7): 542–546.
- Reilly, F. K.; Brown, K. C. 2003. *Investment Analysis and Portfolio Management*. Seventh edition. Thompson: South-Western.
- REBEL: Responsible Business - European e-Learning Module. 2010. Prieiga per internetą: <<http://www.responsiblebusiness.eu/display/REBEL/REBEL>>, (žiūrėta 2012 m. sausio 23 d.).
- Ryals, L.; Dias, S.; Berger, M. 2007. Optimising Marketing Spend: Return Maximization and Risk Minimisation in the Marketing Portfolio, *Journal of Marketing Management* 23(9-10): 991–1011.

- Roberts, R. 1992. Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory, *Accounting, Organizations and Society* 17(6): 595–612.
- Romero, N. 2011. Roi. measuring the social media return on investment in a library, *The Bottom Line: Managing Library Finances* 24(2): 145–151.
- Rust, R.; Ambler, T.; Carpenter, G.; Kumar, V.; Srivastava, R. 2004a. Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions, *Journal of marketing*, 76–89.
- Rust, R.; Lemon, K.; Zeithaml, V. 2004b. Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy, *Journal of marketing*, 109–127.
- Rutkauskas, A. V. 2000. Formation of adequate investment portfolio for stochasticity of profit possibilities, *Property management* 4(2): 100–115.
- Rutkauskas, A. V. 2001. Investicijų portfelis, atsižvelgiant į pelno galimybių tikimybės skirstinius pilnumoje, *Ekonomika ir vadyba – 2001. Kn. 7. Finansų valdymo aktualijos 2001: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, 117–125.
- Rutkauskas, A. V. 2005. Portfelio sprendimai valiutų kursų ir kapitalo rinkose, *Verslas: teorija ir praktika* 6(2): 107–116.
- Rutkauskas A. V. 2006. Adekvačiojo investavimo portfelio anatomija ir sprendimai panaudojant imitacines technologijas, *Ekonomika* 75: 52–76.
- Rutkauskas A. V.; Martinkutė R. 2007. *Investicijų portfelio anatomija ir valdymas: monografija*. Vilnius: Technika.
- Rutkauskas, A.; Ginevičius, A.; Stasytytė, V. 2007. Rinkodaros komplekso sąnaudų struktūros optimizavimas kaip verslo tvarios plėtros priemonė, *Ekonomika* 78: 115–133.
- Rutkauskas, A.; Miečinskiene, A.; Stasytyte, V. 2008. Investment decisions modelling along sustainable development concept on financial markets, *Technological and Economic Development of Economy* 14(3): 417–427.
- Rutkauskas, A. V.; Stasytytė, V.; Borisova, J. 2009. Adequate Portfolio as a Conceptual Model of Investment Profitability, Risk and Reliability Adjustment to Investor's Interests, *Economics and Management* 14: 1170–1174.
- Rutkauskas, A. V.; Stasytytė, V. 2010. Effectiveness, reliability and subject risk – shaping drivers for the set of possibilities and utility function when investment decision is made under uncertainty, in *The 6th International Scientific Conference "Business and Management 2010"*: Selected papers (May 13–14, 2010, Vilnius, Lithuania), 176–183.
- Rutkauskas, A. V.; Stasytytė, V. 2011. Optimal portfolio search using efficient surface and three-dimensional utility function, *Technological and Economic Development of Economy* 17(2): 305–326.
- Salzmann, O.; Ionescu-Somers, A.; Steger, U. 2005. The business case for corporate sustainability: literature review and research options, *European Management Journal* 23(1): 27–36.
- Sampaio, C.; Simoes, C.; Perin, M.; Almeida, A. 2011. Marketing metrics: Insights from brazilian managers, *Industrial Marketing Management* 40(1): 8–16.
- Schultz, D.; Gronstedt, A. 1997. Making marcom an investment, *Marketing Management* 6(3): 40–49.

- Schwartz, H.; Davis, S. 1981. Matching corporate culture and business strategy, *Organizational Dynamics* 10(1): 30–48.
- Searcy, C; Elkhawas, D. 2012. Corporate sustainability ratings: an investigation into how corporations use the dow jones sustainability index, *Journal of Cleaner Production*.
- Segev, E. 2006. A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies, *Strategic Management Journal* 10(5): 487–505.
- Seggie, S.; Cavusgil, E.; Phelan, S. 2007. Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics, *Industrial Marketing Management* 36(6): 834–841.
- Seuring, S.; Koplin, J.; Behrens, T.; Schneidewind, U. 2003. Sustainability assessment in the german detergent industry: from stakeholder involvement to sustainability indicators, *Sustainable Development* 11(4): 199–212.
- Sevin, C. 1965. *Marketing productivity analysis*. McGraw-Hill New York.
- Sharma, S.; Ruud, A. 2003. On the path to sustainability: integrating social dimensions into the research and practice of environmental management, *Business Strategy and the Environment* 12(4): 205–214.
- Sharma, S.; Starik, M. 2002. *Research in corporate sustainability: the evolving theory and practice of organizations in the natural environment*. Edward Elgar Publishing.
- Sharpe, W. F. 1964. Capital asset prices: The theory of market equilibrium under conditions of risk, *The Journal of Finance* 19(3): 425–442.
- Sharpe, W.F. 1970. *Portfolio Theory and Capital Markets*. McGraw-Hill, New York.
- Shaw, R.; Merrick, D. 2005. *Marketing payback: is your marketing profitable?* Financial Times/Prentice Hall.
- Sheth, J.; Parvatiyar, A. 2000. *Handbook of relationship marketing*. Sage Publications Thousand Oaks, CA.
- Sheth, J.; Sisodia, R. 2002. Marketing productivity: issues and analysis, *Journal of Business Research* 55(5): 349–362.
- Sheth, J.; Sisodia, R.; Sharma, A. 2000. The antecedents and consequences of customer-centric marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1): 55–66.
- Shrivastava, P. 1995. The role of corporations in achieving ecological sustainability, *Academy of Management Review*, 936–960.
- Slater, S.; Hult, G.; Olson, E. 2010. Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness, *Industrial Marketing Management* 39(4): 551–559.
- Slater, S.; Olson, E. 2000. Strategy type and performance: the influence of sales force management, *Strategic Management Journal* 21(8): 813–829.
- Slater, S.; Olson, E. 2001. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis, *Strategic Management Journal* 22(11): 1055–1067.
- Smith, N. 2009. Bounded goodness: marketing implications of drucker on corporate responsibility, *Journal of the Academy of Marketing Science* 37(1): 73–84.

Smith, N.; Palazzo, G.; Bhattacharya, C. 2010. *Marketing's consequences: Stakeholder marketing and supply chain CSR issues*. INSEAD Working Paper No. 2010/17/INSEAD Social Innovation Centre. Prieiga per internetą: <<http://ssrn.com/abstract=1577083> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1577083>> (žiūrėta 2012 m. sausio 23 d.).

Sodhi, K. 2011. Has marketing come full circle? demarketing for sustainability, *Business Strategy Series* 12(4): 177–185.

Spillard, P. 1985. *Organization and marketing*. St. Martin's Press.

Springett, D. 2003. Business conceptions of sustainable development: a perspective from critical theory, *Business Strategy and the Environment* 12(2): 71–86.

Srivastava, R.; Tassaduq, A.; Shervani, T. A.; Fahey, L. 1998. Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis, *Journal of Marketing* 62(1): 2–18.

Srivastava, R.; Reibstein, D.; Woodside, W. 2005. *Metrics for linking marketing to financial performance*. Marketing Science Institute.

Starr-Glass, D. 2011. Trust in transactional and relationship marketing: Implications in a post-crisis world, *Managing Global Transitions* 9(2): 111–128.

Stasytytė, V. 2011. *Investicijų portfelio sprendimų paramos sistema*. Daktaro disertacija. Vilnius.

Steurer, R.; Langer, M.; Konrad, A.; Martinuzzi, A. 2005. Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business–society relations, *Journal of Business Ethics* 61(3): 263–281.

Stewart, D. 2009. Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results, *Journal of Business Research* 62(6): 636–643.

Šileika, A.; Žičkienė, S. 2001. Aplinką tausojanti plėtra: samprata ir diskutuotinos problemos, *Aplinkos tyrimai, inžinerija ir vadyba* 3(17): 3–10.

Škudienė, V.; Auruškevičienė, V.; Kuvykaitė, R. 2007. Relationship and transactional marketing integration aspects, *Engineering Economics* 4 (54): 78.

Tull, D.; Hawkins D. 1987. *Marketing research: Measurement and Method*, 4th ed., Macmillan, New York, NY.

Vaitkevičiūtė, V. 2000. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: „Žodynas“.

Van Marrewijk, M. 2003. Concepts and definitions of csr and corporate sustainability: between agency and communion, *Journal of Business Ethics* 44(2): 95–105.

Varadarajan, P. 1992. Marketing's contribution to strategy: the view from a different looking glass, *Journal of the Academy of Marketing Science* 20(4): 335–343.

Vargo, S.; Lusch, R. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of marketing*, 1–17.

Vijeikienė B.; Vijeikis. J. 2001. *Marketingo pagrindai*. Vilnius: Finansų ministerijos mokymo centras.

Virvilaitė, R.; Saladienė, V.; Bagdonaitė, R. 2009. Peculiarities of Impulsive Purchasing in the Market of Consumer Goods, *Engineering Economics* 2: 101–108.

- Walker, S. 2002. A journey in design—an exploration of perspectives for sustainability, *The Journal of Sustainable Product Design* 2(1): 3–10.
- Ward, K. 2004. *Marketing finance: turning marketing strategies into shareholder value*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Webster, F.; Malter, A.; Ganesan, S. 2003. *Can marketing regain its seat at the table?* Marketing Science Institute.
- Webster Jr, F. E. 2009. Marketing is management: the wisdom of peter drucker, *Journal of the Academy of Marketing Science* 37(1): 20–27.
- Weissbrich, D.; Krohmer, H.; Jensen, O. 2009. *The marketing–sales–finance triangle*. Proceedings of the AMA Winter Educators' Conference. Prieiga per internetą: <<http://convention2.allacademic.com/one/ama/winter09/>>, (žiūrėta 2012 m. vasario 3 d.).
- Weissbrich, D.; Miller, K.; Krohmer, H. 2007. The marketing-finance interface: An integrative conceptual framework and performance implications, in: *36th Conference EMAC*, Reykjavik Iceland.
- Westley, F.; Vredenburg, H. 1996. Sustainability and the corporation criteria for aligning economic practice with environmental protection, *Journal of Management Inquiry* 5(2): 104–119.
- White, L. N. 2007. An old tool with potential new uses: return on investment, *The Bottom line: Managing Library Finance* 20 (1):5–9.
- White, P. 2009. Building a sustainability strategy into the business, *Corporate Governance* 9(4): 386–394.
- Wilhelm, W. 2008. Marketing education for sustainability, *Journal for Advancement of Marketing Education* 13(8).
- Wilkinson, H. 2007. How does non consumption of an impulse purchase which results in dissonance impact on the behavioral and affective response of consumers?, *ANZMAC 2007 Conference*, University of Otago, New Zealand, December 3–5.
- Wind, Y.; Claycamp, H. 1976. Planning product line strategy: a matrix approach, *The Journal of Marketing*, 2–9.
- Winer, L. 1965. Are you really planning your marketing?, *The Journal of Marketing*, 1–8.
- Wood, D. 1991. Corporate social performance revisited, *Academy of management review*, 691–718.
- Woodburn, D. 2004. Engaging marketing in performance measurement, *Measuring Business Excellence* 8(4): 63–72.
- Wordreference. 2012. Prieiga per internetą: < <http://www.wordreference.com/>>, (žiūrėta 2012 m. vasario 3 d.).
- Zhylenko, S. 2006. The concept of green marketing, *Economics for Ecology ISCS*, 3–7.
- Zineldin, M.; Philipson, S. 2007. Kotler and borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4ps, *Journal of consumer marketing* 24(4): 229–241.

Autorės mokslinių publikacijų disertacijos tema sąrašas

Straipsniai recenzuojamuose mokslo žurnaluose

Lapinskaitė, I.; Rutkauskas, A. V. 2013. Rinkodaros sąnaudų struktūros optimizavimas kaip verslo plėtros tvarumo prielaida, *Verklas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 14 (1): 80–88. ISSN 1648-0627. (SCOPUS, EBSCO, IndexCopernicus international databases)

Rutkauskas, A. V.; Lapinskaite-Vvohlfahrt, I.; Stasytyte, V. 2011. Marketing portfolio management in a spectrum of marketing assets interaction to maximize holder's utility, *Engineering Economics* 5(22): 485–493. ISSN 1392-2785. (ISI Web of Science)

Kituose mokslo leidiniuose

Rutkauskas, A. V.; Lapinskaite, I. 2012. Marketing as core instrument to implement sustainability strategy for a business world. The case of fast moving consumer goods, in *7th International Scientific Conference „Business and Management 2012“*, May 10-11, Vilnius 1: 162–172. ISBN 9786094571169.

Rutkauskas, A.V.; Lapinskaite, I.; Stasytyte, V. 2011. Verslo intelekto aktyvų portfelis kaip priemonė suvokti ir valdyti integralųjį verslo intelektą, in *1st International Scienti-*

fic Conference „Whither our Economies“, November 16-17, Vilnius 1: 219–226. ISSN 2029-8501.

Rutkauskas, A.V.; Lapinskaitė-Vvohlfahrt, I.; Stasytytė, V.; Uturytė-Vrubliauskienė, L.; Michnevič, E. 2011. Marketing portfolio as a media for marketing assets interaction to optimize marketing efficiency measured with adequate metric, in *The 15th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics: WMSCI 2011*. July 19–22, Orlando, Florida, USA 123–130. ISBN 9781936338290.

Rutkauskas, A. V.; Lapinskaite-Vvohlfahrt, I. 2010. Marketing finance strategy based on effective risk management, in *6th International Scientific Conference „Business and Management 2010“* 1: 162–169. ISSN 2029-4441. (ISI Proceedings).

Indrė LAPINSKAITĖ

OPTIMALUS INVESTICIJŲ PASKIRSTYMAS
DARNIAM ĮMONĖS VYSTYMUISI

Daktaro disertacija

Socialiniai mokslai,
ekonomika (04S)

OPTIMAL ALLOCATION OF INVESTMENTS
FOR COMPANY'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Doctoral Dissertation

Social Sciences,
Economics (04S)

2013 04 29. 10,00 sp. I. Tiražas 20 egz.
Vilniaus Gedimino technikos universiteto leidykla „Technika“,
Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius,
<http://leidykla.vgtu.lt>
Spausdino UAB „Ciklonas“,
J. Jasinskio g. 15, LT-01111 Vilnius