

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
VERSLO EKONOMIKOS KATEDRA**

JOLITA LUKOŠEVIČIENĖ

**INOVACIJŲ KAIP KONKURENCINGUMO
DIDINIMO PRODUKTŲ RINKOJE STIPRINIMO
GALIMYBĖS**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovė
Prof. dr. Neringa Langvinienė**

VILNIUS, 2012

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
VERSLO EKONOMIKOS KATEDRA**

**INOVACIJŲ KAIP KONKURENCINGUMO
DIDINIMO PRODUKTŲ RINKOJE STIPRINIMO
GALIMYBĖS**

Finansų rinkų magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 62404S110

Vadovė

Prof.dr. Neringa Langvinienė

2012 04

Recenzentas

Atliko

FRmis0-04 g. stud.

Jolita Lukoševičienė

2012 03 26

VILNIUS, 2012

TURINYS

| | |
|--|-----------|
| IVADAS | 7 |
| 1.INOVACIJŲ KAIP KONKURENCINGUMO STIPRINIMO GALIMYBĖS TEORINIAI ASPEKTAI | 9 |
| 1.1. Konkurencingumo samprata ir inovacijos sąsaja su konkurencingumu | 9 |
| 1.2. Naujo produkto kaip inovacijos samprata, klasifikacija ir kūrimo prielaidos | 14 |
| 1.3. Inovacijos sąvoka, jos kompleksiskumas ir vystymo procesas | 20 |
| 1.4. Inovacijų strategijos ir inovacijų valdymo nuostatos | 30 |
| 2.TYRIMO METODIKA | 33 |
| 2.1. Tyrimo metodikos pagrindimas | 33 |
| 2.2. Tyrimo eiga..... | 37 |
| 3.INOVACIJŲ KAIP KONKURENCINGUMO PRIELAIDŲ RAIŠKOS REZULTATŲ ANALIZĖ UAB „PAKMARKE“ | 38 |
| 3.1. UAB „Pakmarkas“ statistinių duomenų analizė | 38 |
| 3.2. UAB „Pakmarkas“ vadybininkų – ekspertų gautų apklausos rezultatų analizė | 41 |
| 3.3. Esamų klientų gautų apklausos rezultatų analizė | 46 |
| 3.4. Būsimų (potencialių) klientų gautų apklausos rezultatų analizė | 61 |
| 3.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas..... | 69 |
| 4.UAB „PAKMARKAS“ INOVACIJŲ KAIP KONKURENCINGUMO STIPRINIMO GAIRĖS..... | 71 |
| IŠVADOS..... | 73 |
| LITERATŪRA..... | 75 |
| ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS | 81 |
| SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA | 83 |
| SANTRAUKA ANGLŲ KALBA | 85 |
| PRIEDAI..... | 87 |

LENTELĖS

| | |
|--|----|
| 1 lentelė. Įvairių autorių inovacijos sąvokos apibrėžimai | 21 |
| 2 lentelė. Struktūrinės anketos klausimai ir norėta sužinoti informacija | 34 |
| 3 lentelė. Respondentų skaičiaus bei atsakymų pasiskirstymo paklaida..... | 35 |

PAVEIKSLAI

| | |
|---|----|
| 1 pav. M. Porterio „Deimanto“ konkurencingumo veiksniai | 11 |
| 2 pav. Naujų produktų (inovacijų) kūrimo priežastys | 17 |
| 3 pav. Inovacijų klasifikavimas pagal EBPO (OECD) metodiką | 24 |
| 4 pav. Inovacinės veiklos fazės | 25 |
| 5 pav. Inovacijų gyvavimo ciklas | 26 |
| 6 pav. Naujos prekės (inovacijos) vystymo proceso modelis | 28 |
| 7 pav. Etikečių-rankovių apyvarta ir savikaina 2006-2010 m ketvirčiais, Lt | 38 |
| 8 pav. Apsitraukiančių etikečių-rankovių procentinė dalis apyvartos ir išlaidų dinamikoje 2006-2010 m, proc. | 39 |
| 9 pav. Apsitraukiančių etikečių-rankovių pardavimas 2006-2010 m, tūkst. vnt. | 40 |
| 10 pav. Esamos etikečių – rankovių pardavimo sritys, proc. | 41 |
| 11 pav. Parduodamos pakuotės techniniai ypatumai. | 42 |
| 12 pav. Vadybininkų akcentuojamos įpakavimo savybės | 43 |
| 13 pav. Vadybininkų išskiriamos suteikiamos garantijos | 44 |
| 14 pav. Klientų gaminamų produktų sektorius, proc. | 46 |
| 15 pav. Klientų gaminamas konkretus produktas, proc. | 47 |
| 16 pav. Lipnių etikečių pirkimas pagal klientų gaminamų produktų sektorius, proc. (n=18) | 47 |
| 17 pav. Naudojama tara produkto įpakavimui, vnt. (n=30) | 48 |
| 18 pav. Parduodamos prekės segmentas (pirkėjai/vartotojai), proc. | 49 |
| 19 pav. Prekės pardavimo tarpininkai, vnt. (n=30) | 49 |
| 20 pav. Produkto sandėliavimo laikotarpis | 50 |
| 21 pav. Perkamo produkto (rankovių) rėmimas | 51 |
| 22 pav. Perkamos pakuotės techniniai ypatumai | 52 |
| 23 pav. Įpakavimo savybės svarbios esamiems klientams | 53 |
| 24 pav. Esamiems klientams svarbūs siūlomi papildomi privalumai, vnt. (n=30) | 54 |
| 25 pav. Sukonkretinti siūlomi papildomi privalumai, proc. | 54 |
| 26 pav. Dizaino darbai, proc. | 55 |

| | |
|--|----|
| 27 pav. Pakmarkas bendravimas su klientais, proc. | 56 |
| 28 pav. Pasitenkinimas „Pakmarkas“ pristatymo terminais, proc. | 57 |
| 29 pav. Bendras pasitenkinimas Pakmarkas aptarnavimu, proc. | 57 |
| 30 pav. Pakmarko ir vadybininko rekomendavimas, proc. | 58 |
| 31 pav. „Pakmarkas“ rekomendavimo motyvai, proc. | 58 |
| 32 pav. Vadybininko rekomendavimo motyvai, proc. | 59 |
| 33 pav. Konkrečių vadybininko savybių vertinimas, proc. | 59 |
| 34 pav. Pakmarkas konkurencingumas pagal savybes, proc. | 60 |
| 35 pav. Potencialių pirkėjų gaminamos produkcijos sektorius, proc. | 61 |
| 36 pav. Potencialių pirkėjų produkcijos pakavimo tara, vnt. (n=100) | 62 |
| 37 pav. Parduodamos prekės segmentas (pirkėjai/vartotojai), vnt. (n=100) | 62 |
| 38 pav. Prekės pardavimo tarpininkai, vnt. (n=100) | 63 |
| 39 pav. Potencialių pirkėjų produkto sandėliavimo laikotarpis | 64 |
| 40 pav. Žinios apie apsitraukiančias etiketes - rankoves, proc. | 65 |
| 41 pav. Potencialių klientų parduodamo produkto rėmimas | 65 |
| 42 pav. Potencialiems pirkėjams svarbūs pakuotės techniniai ypatumai, vnt (n=100) | 66 |
| 43 pav. Potencialiems klientams svarbios pakavimo savybės | 67 |
| 44 pav. Potencialiems klientams svarbūs papildomi privalumai, vnt. (n=100) | 68 |

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas. Šiandieniniame pasaulyje kitimo tempams nuolat augant atsiranda perversmą sukeliančios technologijos, nauji produktai ir finansavimo galimybės. Konkurencijos, kaip ekonomikos progreso variklio, stiprėjimas vyksta dėl globalinės ekonomikos poveikio ir greitos technologijų plėtros. Šakose, kuriose yra didelė konkurencija, tik lanksčioms ir dinamiškoms įmonėms, sugebančioms greitai atsakyti į rinkos pokyčius pavyksta ilgą laiką plėstis ir pelningai veikti, sėkmingai kuriant nenutrūkstamą naujų produktų srautą.

Organizacijos siekį išlaikyti ir didinti konkurencingumą tiek vietinėje, tiek tarptautinėje verslo aplinkoje, įtakoja daug veiksnių: būtina turėti sąlygas ir galimybes vykdyti pokyčius, kurių dėka įmonė įgyja konkurencinius pranašumus, rengdama naujus veiklos būdus, diegdama naujas technologijas arba tobulindama bazinius gamybos ir jos organizacijos komponentus. Čiegis R. ir Čiegis R. (2008) teigia, kad ypač didelę reikšmę įmonės konkurencinių pranašumų formavimui turi naujovės (inovacijos).

Pasak H. W. Chesbrough (2003), W. Vanhaverbeke ir J. West (2006) inovacijos - neabejotinai kritinė bet kokio dinaminio požiūrio į verslo strategiją dimensija, kadangi inovacijų dėka įmonės gali įgyti ir apginti konkurencinius pranašumus. M. Keršys (2008) savo disertacijoje "Ekonominių veiksnių įtaka inovacijoms versle: Lietuvos atvejis" apibendrinamas daugelio autorių mintis teigia, kad inovacija- tai naujovė, kuriama ir/arba diegiama siekiant padidinti tą darančių subjektų konkurencingumą. Štai P. Slavinskas, E. Toločka ir I. Zabelavičienė (2011) mano, kad inovacijos pagal esmę yra ko nors naujo įdiegimas į rinką, gaunant pozityvų rezultatą ir užsitikrinant konkurencinį pranašumą rinkoje.

XXI a. itin padidėjus inovacijų reikšmei šiuolaikiniam gyvenimui, mokslo ir techninei pažangai, inovacijų diegimas įmonėje tapo vienu iš kritinių veiksnių, lemiančių jos sugebėjimą konkuruoti. Konkurencinė kova verčia gamintojus mažinti gamybos, realizavimo kaštus, gerinti produkcijos kokybę; vienas efektyviausių šio tikslo siekimo būdų - naujų gaminių, technologijų kūrimas ir įdiegimas.

Tyrimo problema. Lietuvoje sparčiai besivystant rinkos ekonomikai, stiprėja ir jai būdinga konkurencija dėl to gamintojai yra priversti analizuoti ir keisti egzistuojančių produktų politiką, priklausomai nuo rinkos pokyčių ir planuoti naujus produktus, kurie yra būtini konkurencinėms pozicijoms užtikrinti. Svarbu nustatyti inovacijos kaip konkurencingumo didinimo rinkoje skatinimo galimybes tam, kad įmonė pateikusi inovaciją rinkai ją kuo ilgiau išlaikytų konkurencingą tarp kitų prekių, tai savo ruožtu suteiktų verslui galimybę pasiekti aukštesnę pelno maržą, taigi ir pelną, kurį galima dar kartą investuoti į verslą.

Mokslinė problema. Kaip per inovacijas galima būtų sustiprinti įmonės konkurencingumą rinkoje?

Tyrimo tikslas. Identifikuoti inovacijų kaip konkurencingumo didinimo rinkoje stiprinimo galimybes.

Tyrimo objektas. Inovacijų kaip konkurencingumo didinimo rinkoje stiprinimas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti inovacijų, kaip konkurencingumo stiprinimo teorinius aspektus.
2. Aptarti konkurencingumo ir inovacijos sampratą, klasifikacijas bei apibrėžti inovacijos kūrimo prielaidas ir sąsają su konkurencingumu.
3. Išanalizuoti inovacijos kompleksiskumą, aptarti inovacijos strategijas, valdymo nuostatas bei susisteminti inovacijos kūrimo (vystymo) modelius ir pateikti naują modelio interpretaciją.
4. Ištirti ir numatyti UAB „Pakmarkas“ inovacijos kaip konkurencingumo stiprinimo galimybes.

Tyrimo metodai:

1. Pirminių šaltinių duomenų rinkimas ir sisteminimas;
2. Mokslinės literatūros ir teisinių dokumentų palyginamoji, sisteminė ir loginė analizė;
3. Įmonės statistinių duomenų ir atlikto eksperimentinio tyrimo kokybinė analizė, remiantis interviu ir apklausos tyrimo metodais.

Tyrimo reikšmingumas ir naujumas. Dabar rinkoje konkurencija tokia stipri ir dinamiška, kad kiekvienas įmonės išlikimas priklauso nuo to, kaip ji sugeba prisiderinti prie paklausos. Norėdamos išlikti konkurencingomis, šiandienos įmonės turi daryti daugiau nei tiesiog tiekti produktus ar paslaugas. Jos turi greičiau nei konkurentai reaguoti į aplinkos pasikeitimus, greičiau atlikti modernizavimą, greičiau reaguoti į kainų kitimą, privalo prisitaikyti prie sparčiai kintančių vartotojų poreikių, modernizuoti gamybos bei paslaugų teikimo struktūras, tobulinti kuriamus produktus bei gamybos technologijas, plėsti asortimentą bei pateikti į rinką inovacijas (naujus produktus). Taip pat turi numatyti inovacijos kaip konkurencingumo didinimo rinkoje galimybes ir išanalizuoti veiksnius, kurie padėtų tą produktą kuo ilgiau išlaikyti rinkoje kaip konkurencingą inovaciją.

Darbo struktūra. Darbą sudaro keturios dalys. Pirmoje dalyje apibrėžta konkurencingumo sąvoka ir inovacijos sąsaja su konkurencingumu, apžvelgta naujo produkto samprata, klasifikacija ir kūrimo priežastys, aptarta inovacijos sąvoka, jos kompleksiskumas ir vystymo procesas bei pateiktos inovacijos strategijos, valdymo nuostatos. Antroje dalyje aprašyta tyrimo metodika ir eiga: nustatytas tyrimo būdas, aptartos tikslinės tyrimo grupės. Trečioje rezultatų analizės dalyje atlikta tikslinių grupių apklausos rezultatų analizė, nustatyti pagrindiniai tyrimo aspektai. Ketvirtoje dalyje pateiktos inovacijos konkurencingumo stiprinimo galimybės. Skyriuje „Išvados“ pateikiami pastebėjimai, išsakoma nuomonė ir pasiūlymai dėl inovacijos konkurencingumo skatinimo. Pateikiama darbo metu naudota literatūra. Prieduose pateikta medžiaga, susijusi su inovacijos rinkoje konkurencingumo skatinimo galimybėmis. Darbą sudaro 110 puslapių, juose yra 44 paveikslai ir 3 lentelės.

1. INOVACIJŲ KAIP KONKURENCINGUMO STIPRINIMO GALIMYBĖS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Konkurencingumo samprata ir inovacijos sąsaja su konkurencingumu

Terminas „konkurencija“ kilęs iš lotynų kalbos žodžio „*concurrentia*“ – kova, susidūrimas, lenktyniavimas. Konkurencija – automatinis rinkos pusiausvyros mechanizmas, centrinė rinkos ekonomikos mokslo sąvoka, apibūdinanti subjekto gebėjimą konkuruoti, kintanti laiko, vietos ar sąlygų atžvilgiu.

M. Brazienė (2007) teigia, kad konkurencingumas apibūdina objekto sugebėjimą išlaikyti konkurenciją su kitais konkrečioje rinkoje dalyvaujančiais objektais. I. Maksvytienė (2006), Ž. Simanavičienė ir kiti (2007) tvirtina, kad konkurencingumas apibūdina dviejų ar daugiau tiriamų objektų veiklos santykius. J. Sinkienė (2008) mano, kad konkurencingumas apibūdina įmonių, įmonių klasterių, miestų, regionų ar net šalių veiklos rezultatus.

I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008) tvirtina, kad konkurencingumas – tai itin kompleksinė kategorija, o ne situacija ar būseną, išmatuojama vienu ar keliais parametrais. Konkurencingumas dažnai nulemia subjekto (valstybės, įmonės, asmenų) ekonominę ir socialinę gerovę, prestižą, o per mažas konkurencingumas gali būti didelių praradimų, sukrėtimų ar net žlugimo priežastis.

Gana plačiai remiama H. Traboldo (1995) išplėtota idėja, kad „konkurencingumą apibūdina keturios galimybės: galimybė parduoti (eksportuoti), galimybė pritraukti (užsienio investicijas), galimybė prisitaikyti (inovacinė veikla) ir galimybė užsidirbti. Pastaroji galimybė yra išvestinė, kylanti iš trijų pirmųjų.“ Tačiau pasak A. Misiūno (2009) ši teorija, neapibūdina paties konkurencingumo, o tik nusako jį įtakojančius veiksniai.

Konkurencingumo sampratos formuluotės tiesiogiai priklauso nuo analizės objekto raiškos srities ir lygmens, kinta mokslininkų išskiriami šalių, miestų, organizacijų konkurencingumą sąlygojantys veiksniai bei tikslai. Analizė rodo, kad konkurencingumą sąlygoja konkurencija su kitais konkrečioje rinkoje dalyvaujančiais objektais, sugebėjimas gaminti prekes ir teikti paslaugas, tarptautinių rinkų poreikių tenkinimas, įmonių klasteriai, bendro vidaus produkto rodikliai, teikiamų paslaugų atitikimas tarptautinių rinkų reikalavimams, institucijų politikos priemonių ir veiksnių visuma, kokybinės savybės. Todėl konkurencingumas dažniausiai apibrėžiamas įmonės, pramonės šakos ar segmentų bei nacionaliniame lygiuose:

- *įmonė* turi konkurencinių privalumų, jei gali gaminti ir parduoti konkurencinėse rinkose homogeniškus gaminius palankesniais kainomis nei kitos be subsidijų, arba jei gali gaminti unikalius gaminius, ar kurti ypatingas savybes esamiems gaminiams – inovacinius gaminius, jų patobulinimus, kurių kitos įmonės gaminti negali; (S. Jasinskaitė, 2001; K. Rinkauskaitė, 2007). Šį konkurencingumą atspindi įmonės akcijų vertė, užimama rinkos dalis ar plėtros galimybės.

- *pramonės šaka ir segmentas* turi konkurencinių privalumų, jei:

- a) yra pakankama konkurencija, kuri gerina produktyvumą ir skatina inovacijas,
- b) vartotojai yra reiklesni ir pažangesni už konkurentų,
- c) egzistuoja sinergijos tarp įmonių, galimybės pradėti naują verslą ir pozityvi išorinė aplinka (informacijos gausa),
- d) įmonės patobulino turimus gamybos veiksnius;

E. Vaiginienė, G. Kasnauskienė, A. Miškinis (2006) teigia, kad *pramonės konkurencingumas* – tai toje pramonės šakoje veikiančių įmonių konkurencinių gebėjimų ir verslo aplinkos sąveika. Šio lygio konkurencingumas analizuojamas pagal jos sukūriamą BVP dalį ar eksporto apimtį.

- *šalis* turi konkurencinių pranašumų, jei verslo aplinka palanki atskirų ūkio segmentų plėtrai, o šalies ekonomika gali mobilizuoti išteklius produktyviam jų panaudojimui. (M. Porter, 1999).

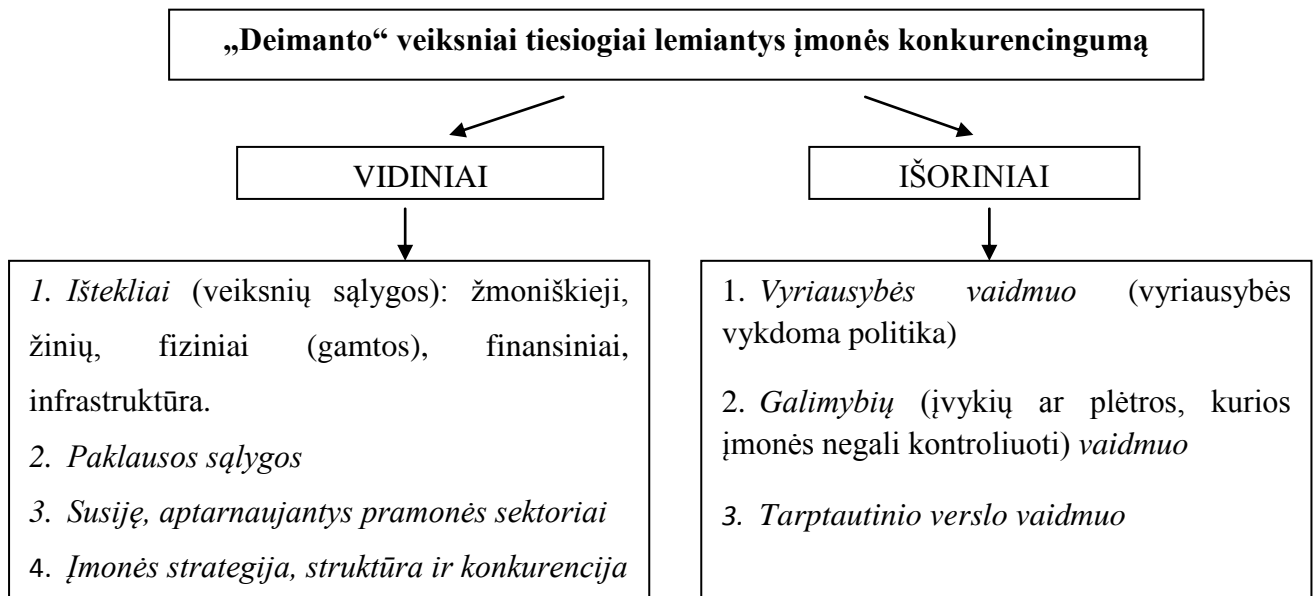
Visi nurodyti lygmenys yra tik sąlygiškai savarankiški, nes be konkurencingos prekės neegzistuos nei konkurencinga įmonė, nei šaka, nei šalis. (I. Maksvytienė, J. A. Urbonas, 2009). Taigi, **produkto (prekės ar paslaugos) konkurencingumą** galima apibrėžti kaip visų rinkos, pirkėjų, vartotojų reikalavimų atitikimą, teikiamą naudą, atsižvelgiant į kokybės rodiklius bei vartotojo išlaidas tai produkcijai įsigyti. Ch. Moore (1994) nurodo, kad stiprūs, kitaip tariant, konkurencingi produktai – tai produktai, atspindintys technologijos ir vartotojų poreikių sintezę, štai E.R. Stancikas (2003) teigia, kad konkurencingas produktas, kokybė, aptarnavimas – tai strategijos, kuriomis siekiama įsigyti vartotojų prierašumą, tvirtai jaustis rinkoje. Bragg (2007), B. Melnikas (2008) ir kiti autoriai produkto inovacijas išskiria kaip esminį veiksnį, lemiantį ilgalaikį įmonių konkurencingumą.

Kalbant apie konkurencingumą vis dėl to labiau pabrėžiamas įmonės konkurencingumas, kuriam dabartiniu metu yra skiriamas pakankamai didelis dėmesys. Štai G. Piccoli (2005) teigia, kad svarbiausias konkurencinės aplinkos elementas yra įmonės. Įmonės konkurencingumas pasaulinėje rinkoje susijęs su įmonės gebėjimu greitai reaguoti į skubius rinkos pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas joje. Štai A. Griffiths ir F. R. Zammuto (2005) R. Keršienė, (2009), G. Cainelli ir kt., (2006), V. Snieška (2005, 2008) J. Sinkienė, (2008). teigia, jog įmonių konkurencingumas priklauso nuo to, kaip jos geba valdyti savo išteklius, tokius kaip antai: finansai, darbuotojai, technologijos, marketingo, gamybos ir kitas funkcinės žinias, strateginį pranašumą ir išnaudoti atsirandančias galimybes ir panašiai, kiti (Ž. Simanavičienė ir kt., 2007, E. Vaiginienė ir kt., 2006, A. Žvirblis 2007 ir kt.) įmonių konkurencingumą aiškina remdamiesi valstybėje esama institucine sistema, pramonės struktūra bei kitomis valstybės charakteristikomis.

M. Porteris (interviu su Snowdon ir Stonehouse, 2006) teigia, kad šiuolaikinėje ekonomikoje įmonės konkurencingumą parodo turimos rinkos dalis ir pelningumas. D. Dumčiuvienė, E. Meilienė ir V. Snieška (2005) papildė Porterio teiginį ir mano, kad pagrindiniai įmonės konkurencingumo rodikliai yra įmonės pelningumas, išlaidos, produktyvumas bei įgyta rinkos dalis.

Konkurencingumas priklauso nuo daugybės įvairių veiksnių, kurie įtakoja rinkos objektą atsargiai rinktis ir vertinti jo veiklą įtakojančius veiksniai.

Pasak I. Beniušienės ir G. Svirskienės (2008), norint išlaikyti savo įmonės pozicijas globalioje rinkoje, konkurencingumas turi būti susijęs su įmonės gebėjimu greitai reaguoti į skubius rinkos pokyčius. Autorės teigė, kad įmonės kurdamos ir tobulindamos konkurencinį pranašumą turi nuolat taikyti įvairius konkurencingumą lemiančius veiksniai. Įprastai jie skirstomi į dvi stambias grupes: *išorės* (makroaplinkos ir jo dalies – konkurencinės aplinkos veiksniai) ir *vidaus* (organizacijos vidaus aplinkos veiksniai, kurie yra jos pačios kontroliuojami). M. Porteris (1998) tyrinėdamas skirtingas organizacijų ir verslo sąlygas, pastebėjo, jog kai kurių šalių aplinka labiau skatina laimėjimus bei pažangą. Dėl to teigia, kad „Deimanto“ modelis parodo, kaip vidiniai ir išoriniai veiksniai veikdami kartu sukuria verslo aplinkos dinamiškumą, stimuliuoja ir intensyvina konkurenciją. (interview su Snowdon ir Stonehouse, 2006). (žr. 1 pav.)



1 pav. M. Porterio „Deimanto“ konkurencingumo veiksniai

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis M. Porter (1998) „Deimanto modeliu“

Išorės aplinkos veiksniai suformuoja galimybes ir ribojimus, su kuriais susiduria įmonė konkurencinėje aplinkoje, štai vidaus aplinkos veiksniai lemia išorės aplinką.

Reiktų išskirti pirmąjį M. Porterio „Deimanto“ veiksnį – **veiksnių sąlygas**, – tai materialiniai ir nematerialiniai gamybos veiksniai, formuojantys visos šalies ir pramonės šakų konkurencinius pranašumus. Veiksnių perteklius gali pakenkti kuriant konkurencinį pranašumą, o jų trūkumas dažnai skatina inovacijas ir sukuria ilgalaikį šalies ir pramonės šakos konkurencinį pranašumą (Ž. Simanavičienė ir kt., 2007).

Šiandien įmonėms nebepakanka turėti tik darbuotojus, kapitalą, personalo įgūdžius ir kt. Todėl antruoju M. Porterio vidiniu „Deimanto“ veiksmu išskiriamos – **paklausos sąlygos**, kurias sudaro inovacijų ir technologinių pažangų jėgos bei vartotojų poreikiai. Dabartiniu metu, kai paslaugų pasiūla yra pakankamai didelė, o vartotojų keliami reikalavimai jų kokybei vis didesni, M. Povilaičio ir J. Čiburienės (2009) nuomone, verslo augimo, pelningumo ir tęstinumo pagrindu tampa sugebėjimas rinkai pateikti naujas prekes ir paslaugas. Taigi, pasak V. Snieškos ir J. Vasauskaitės (2005), inovacijų taikymas įmonėse tampa vienu iš sėkmę lemiančių veiksnių. Inovacijų taikymas suteikia įmonėms ne tik pranašumo prieš konkurentus, bet užtikrina ilgalaikį įmonės gyvavimą rinkoje (Baronienė, 2007). G. Cainelli ir kt. (2006) įmonėms, norinčioms išsilaikyti rinkoje ir sėkmingai vystyti savo veiklą, pataria greičiau reaguoti į kintančias rinkos sąlygas, aplinkos pasikeitimus, sparčiau modernizuoti ir kurti inovacijas. Tai, kad Lietuvos įmonės inovacijoms nėra abejingos, įrodė R. Keršienės (2009) tyrimas, kuris parodė, kad 2008 metais inovacinėje veikloje dalyvavo daugiau nei 40 proc. įmonių, kurių vadovai teigė, kad sėkmę jų verslui užtikrino kokybiškesnių paslaugų teikimas, įdiegus naujas technologijas bei pritaikius naujus vadybos ir rinkodaros metodus.

M. Porteris taip pat išskyrė 3 adaptacijos sąlygas, nuo kurių priklauso įmonės sugebėjimas sėkmingai konkuruoti rinkoje:

1. Įmonė turi sugebėti tinkamai pristatyti pakeitimą.
2. Pakeitimą turi būti sunku nukopijuoti.
3. Tai turi būti prekė, už kurią vartotojas sutiktų daugiau mokėti.

Kiekvienos įmonės konkurencingumui sukurti, išlaikyti ir didinti yra parenkami ir taikomi konkurenciniai metodai. Jų pasirinkimas priklauso nuo konkurencinių pranašumų, o šie nuo produkto savybių. Konkurencijos metodų grupės yra šios:

1) *Kainų konkurencija* - rungtyniavimas dėl galimybės gauti papildomą pelną, pardavus papildomą produkcijos kiekį ir dėl to sumažinus produkcijos vieneto sąnaudas. Tam sumažinamos kainos, nekeičiant produkcijos asortimento ir kokybės.

2) *Ne kainų konkurencija* apima: produkcijos savybių keitimą; naujų savybių suteikimą esamai produkcijai; tuos pačius poreikius tenkinančios naujos produkcijos sukūrimą; produkcijos sukūrimą anksčiau neegzistavusiems poreikiams tenkinti; prekės savybių (mados, prestižo simbolių) atnaujinimą; su preke susijusių paslaugų tobulinimą. Kitaip tariant, tai inovacijos sukūrimas.

I. Roffe (2007) manymu, konkuravimo strategija – tai konkrečių priemonių pasirinkimas siekiant įgyvendinti įmonės tikslus (įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje), pirma įvertinus esamų vidinių išteklių ir supančios aplinkos sąveiką. Konkurencinės strategijos:

1) **Lyderiavimas kaštų srityje**. Įmonė turi išlaikyti mažesnę už konkurentus savikainą. Pagrindinis veiksnys - pažangi technologija, gamybos masto ekonomija, žaliavos prieinamumas.

Lyderis kaštų mažinimo ir produkcijos diferencijavimo srityje turi prilygti konkurentams ar bent nedaug atsilikti.

2) **Diferencijavimas.** Įmonė kuriuo nors aspektu siekia unikalumo. Tokia elgsena reikalauja didesnių gamybos kaštų. Įmonė turi kartu siekti didinti gamybos efektyvumą ir mažinti sąnaudas, nes priešingu atveju gali tapti nekonkurencinga dėl santykiškai didelės savikainos.

3) **Koncentravimasis.** Pastangų sutelkimas į kurį nors veiklos aspektą siauroje konkurencijos srityje šakos viduje: pirkėjų grupė, konkreti produkcija ar konkreti geografinė rinka. Esmė-pasirinkti rinkos segmentą ir jį aptarnauti geriau ir efektyviau negu konkurentai. Reikiamų konkurentinių pranašumų galima įgyti arba mažinant savikainą arba didinant produkcijos diferencijavimą ir tuo išsiskirti iš konkurentų.

Įmonės norėdamos pirmauti konkurencinėje kovoje, turi taikyti įvairius konkurencingumą skatinančius veiksmus, metodus ir strategijas, kurie yra susiję tiek su įmonės organizaciniais klausimais, tiek su gamybiniais. Kiekvienai įmonei svarbu nustatyti tiksliai priežastis, kurios jai leidžia konkuruoti rinkoje ir jas nustatčius imtis veiksmų konkurencingumui didinti ieškant naujų šaltinių. Dauguma autorių nagrinėjusių konkurencinio pranašumo ypatybes yra išskyrę gana daug konkurencinio pranašumo didinimo šaltinių, kuriuos naudoja įvairios įmonės savo produktų konkurencingumui skatinti. Išskirtini kaip svarbiausieji šie:

➤ **konkuravimo strategija ir metodai.** I. Roffe (2007) teigė, kad norint įgyvendinti įmonės tikslus būtina pasirinkti konkrečias priemones.

➤ **žmogiskieji ištekliai ir jų veiksniai.** Kaip teigia O. Gottschalg ir M. Zollo (2007) žmoniškuosius išteklius sunku imituoti ar perimti, jie susiję su specializacija ir taktinėmis žiniomis, štai V. Clulow (2007) mano, kad įmonės konkurencingumą lemia daugiau nematerialus jos turtas nei materialus.

➤ **žinios ir informacija.** C. Soosay ir P. Hyland (2004) teigia, kad organizacijų darbuotojai gauna ir generuoja naujas žinias, kurios pritaikomos tiekėjams, klientams ir konkurentams.

Smulkesnė ir konkretesnė konkurencinio pranašumo šaltinių lentelė yra pateikta 6 priede.

Dar viena iš galimybių didinti įmonės konkurencingumą rinkoje yra *inovacijų diegimas įmonėje*. Kaip teigia C. Shepherd ir P. K. Ahmed (2000) įmonės norėdamos pirmauti konkurencinėje kovoje, turi diegti inovacijas. Štai A. Trappey, Ch. Trappey ir kiti (2004) mano, kad investicijos produktyvioms valdymo sistemoms (inovacijoms) gali pagerinti kompanijos konkurencingumą.

Analizuojant įmonės konkurencingumą būtina įvertinti labai daug ir įvairių veiksnių, kurie gali įtakoti konkurencingumo skatinimą. Vieni iš pagrindinių veiksnių: produkto charakteristikos, įmonės įvaizdis, gamybiniai pajėgumai, technologiniai sugebėjimai, realizavimo tinklas, rinkodara, finansinė padėtis, savikaina bei vartotojų aptarnavimas.

Konkurencinio pranašumo didinimas yra viena iš esminių konkuravimo rinkoje priemonių, tačiau kaip ir bet kurioje veikloje atsiranda tam tikrų, nenumatytų problemų, kurių sprendimas pirmiausia priklauso nuo šių veiksnių:

- aplinkos (teisinės, politinės ir t.t.) ypatumų bei visuomenės požiūrio;
- įmonės išteklių;
- vadybininkų sprendimų savalaikiškumo ir optimalumo.

Apibendrinant galima teigti, kad konkurencingumas apibrėžiamas įmonės, pramonės šakos ar segmentų bei nacionaliniame lygiuose. Konkurencingumas yra ypatingai sudėtingas ir daugiaaspektis reiškinys, įmonės savybė, apibūdinanti konkretaus vartotojų poreikio tenkinimą, lyginant ją su kitomis įmonėmis. Konkurencingumas lemia įmonės sugebėjimą konkuruoti rinkoje dėl to yra svarbu nustatyti įmonėje veikiančius konkurencingumo šaltinius ir juos palaikyti bei tobulinti. Analizuojant įmonės konkurencingumą, būtina įvertinti labai daug įvairių veiksnių nuo produkto charakteristikos, rinkodaros iki įmonės finansinės padėties, savikainų bei vartotojų aptarnavimo.

Inovacijų diegimas įmonėje yra vienas iš efektyvesnių būdų įtakoti bei didinti įmonės konkurencingumą rinkoje. Būtent inovacijų pritaikymas įmonėje yra racionalus sprendimas, kuriuo siekiama konkrečių tikslų: didinti rinkos dalį, mažinti gamybos išlaidas, gerinti paslaugos kokybę, kurti naujas rinkas, gerinti darbo sąlygas, keisti pasenusius gaminius. Inovacijos yra konkurencijos didinimo rinkoje veiksnys, kurio dėka įmonė siūlydama tam tikrą naujovę vartotojams gali pritraukti didesnę rinkos dalį ar tam tikrą vartotojų segmentą taip didindama savo produkto populiarumą, o kartu ir konkurencingumą rinkoje. Tačiau prieš analizuojant veiksnius kaip tą inovaciją padaryti kuo efektyvesnę, įmonei reikia išnagrinėti visus naujo produkto (inovacijos) sukūrimo ir pateikimo rinkai ypatumus.

1.2. Naujo produkto kaip inovacijos samprata, klasifikacija ir kūrimo prielaidos

Produktą galima apibrėžti kaip „materialių ir nematerialių savybių rinkinį, apimantį įpakavimą, spalvą, kainą, kokybę, firmos ženklą, taip pat suteikiamas paslaugas bei pardavėjo reputaciją“. Iš šio apibrėžimo matyti, kad vartotojai perka daugiau negu fizinių savybių rinkinį. Jie perka poreikio patenkinimą produkto savybių formoje.

Pranulis V., Pajuodis A., ir kiti autoriai (1999) produktą traktuoja kaip kompleksą apčiuopiamų ir neapčiuopimų savybių¹. P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong (2003) aiškina, kad produktas yra visa tai, ką galima pasiūlyti rinkai atkreipti dėmesį, įsigyti, naudoti ar vartoti ir kas gali

¹ Produkto savybės – tai tos fizinės savybės, su kuriomis produkto vartotojai sieja potencialų poreikių patenkinimą.

patenkinti norą ar poreikį. Pagal A. Gaižutį (2008) „Produktas (prekė) – viskas, kas gali tenkinti norus ir poreikius, gali būti siūloma rinkoje pirkėjų dėmesiui, pirkimui ir vartojimui ar naudojimui“.

Apibendrinant galima teigti, kad produktas tai tam tikrų savybių rinkinys, kurio reikia ji perkančiam vartotojui. Todėl įmonei stiprinant konkurencingumą rinkoje būtina atsižvelgti į pirkėjų užgaidas bei turėti sąlygas ir galimybes vykdyti pokyčius, kurių dėka įmonė gali įgyti konkurencinius pranašumus. Vienas iš tokių pranašumų yra naujų produktų ar prekių sukūrimas ar patobulinimas ir pateikimas rinkai ar jos segmentui.

Naujo produkto sąvoka ir jos apibrėžimas yra strategiškai svarbus, nes dažniausiai naujas produktas yra apibrėžiamas kaip griežčiau vystytas ir bandytas, negu produktas, kuris yra paprasčiausia esamo produkto modifikacija. Kad būtų pavadinta nauja, prekė turi būti visiškai nauja arba turi būti pakeistos jos funkcijos, kadangi vieniems rinkos dalyviams naujas produktas gali būti visiška technologinė inovacija naujoje rinkoje, kitiems tai tiesiog jau egzistuojantis produktas, patobulintas kažkokiu būdu. Dėl to yra svarbu išsiaiškinti sąvokos „naujas produktas“ reikšmę. Literatūroje vieno sąvokos apibūdinimo nėra, įvairūs autoriai pateikia skirtingus apibrėžimus.

Anot A. Žvirblio (2007) naujos prekės sukūrimas yra inovacinis procesas, kuris įgalina įvesti į rinką originalias prekes; tai inovacinės prekės; gali būti patobulintos modifikacijos jau egzistuojančios rinkoje prekės, naujos markės prekės, intelektinės veiklos produkcija. Tai pat jis teigia, kad esamos prekės pateikimas naujam rinkos segmentui irgi priskirtinas prie naujų prekių. Dėl to galima teigti, kad terminas „naujas“ yra reliatyvi sąvoka. Štai Ph. Kotler ir kt. autoriai (2003) pateikia tokį naujo produkto apibūdinimą – tai originalių produktų vystymas, produkto tobulinimas, produkto modifikacijos ir visiškai naujų gaminių sukūrimas.

J. Vijeikis (2003) teigia: „Jeigu prekės teikiama nauda skiriasi nuo kitų prekių teikiamos naudos, t.y. jeigu nors viena iš produkto savybių pasikeičia, galima sakyti, kad atsirado naujas produktas“. Naujumo reikšmė taip pat priklauso nuo to, ar mes esame vartotojai ar įmonės vadovai. Produktas laikomas nauju vartotojams, jeigu šie anksčiau nežinojo tokios produkto kategorijos iki jo atsiradimo rinkoje. Produktas yra laikomas nauju įmonei, jeigu pastaroji vykdo vystymo, bandymų ir išėjimo su produktu į rinką procesus. Netgi „aš taip pat“ („me too“) produktas, t.y. nuo konkurentų nukopijuotas sėkmingas produktas, yra naujas produktas imituojančiai įmonei.

Analizuojant naujumą būtina išsiaiškinti, kaip tą naujumą suprasti. B. Vijeikienė ir J. Vijeikis (2000), A. Gaižutis (2008) bei kiti autoriai apibrėžia naujumo sampratą pagal tris kriterijus:

- **Subjekto kriterijus** (kam tai nauja?); Analizuojama, kam produktas yra naujas. Vienam rinkos segmentui jis gali būti visiškai naujas, kitam seniai pažįstamas.

- **Laiko kriterijus** (iki kada nauja?); Šį kriterijų sunkiau detalizuoti. Net ir sukūrus visiškai naują produktą neturintį analogų rinkoje, reikia numatyti ir kuo tiksliau prognozuoti, kiek ilgai laiko jis bus naujas, ir kaip kis jo naujumo laipsnis laiko atžvilgiu, kadangi prekė gali būti nauja ribotą laiką.

• **Intensyvumo kriterijus** (kiek tai nauja?). Šis kriterijus padeda suvokti, kiek naujas produktas yra. Apie tai galima spręsti analizuojant rinkos segmentą, kuriam produktas bus skirtas.

Nauji produktai vartotojo ar rinkos požiūriu, priklausomai nuo jų naujumo, gali būti klasifikuojami į tris tipus: (žr. 1 priedą)

- *Nutrūkstančios naujovės* (pertraukianti inovacija) yra prekės pionieriai, kurie yra tokie nauji, kad joks ankstesnis produktas iki jų atsiradimo neatliko analogiškų funkcijų. Šioms prekėms būdingi vartotojų elgsenos pokyčiai prekės pirkimo ir vartojimo procese, t.y. jų visiškai naujumas reikalauja ir naujo vartotojo modelio.

- *Dinamiškai besitęsiančios naujovės* (dinamiškai pertraukianti inovacija) - tai tarpinis naujo produkto apibrėžimas. Joms būdingi prekių pakeitimai ar pagerinimai, kurie iš dalies pakeičia vartotojų elgseną prekės pirkimo ir vartojimo procese.

- *Nuolatinė naujovė* (nepertraukianti inovacija) yra nežymūs, ne itin reikšmingi produkto pasikeitimai arba vartotojų supažindinimas su analogiškų prekių imitacijomis. Vartotojų elgsena tokių prekių pirkimo ir vartojimo procese nesikeičia.

T. D. Kuczmarškis (1992) prekės naujumą apibūdina, remdamasis prekės naujumu rinkai, įmonei ir technologijos naujumu. Pagal šiuos kriterijus išskiriamos tokios naujų prekių kategorijos:

1. ***Pasauliui nauja prekė*** – prekės, sukuriantys visiškai naują prekių kategoriją ir jų rinką. Tai produktas, naujas tiek vartotojams, tiek įmonei, kuris sukelia atitinkamus pasikeitimus vartotojų elgsenoje ir vartojimo struktūroje

2. ***Įmonei nauja prekių linija (grupė)*** – rinkoje jau esančios, tačiau įmonei naujos prekės.

3. ***Produktų linijos plėtra*** – naujų prekių į esančią prekių liniją įvedimas (asortimento ilginimas) ar prekių linijos papildymas naujais modifikuotais elementais (asortimento gilinimas).

4. ***Prekių linijos modifikavimas (atnaujinimas), arba priedai prie esamų produktų*** – tai patobulintos prekių linijos prekės ar jų savybės, kurios geriau patenkina vartotojų poreikius ir teikia jiems didesnę suvoktą naudą, pakeičiančios esamas prekes.

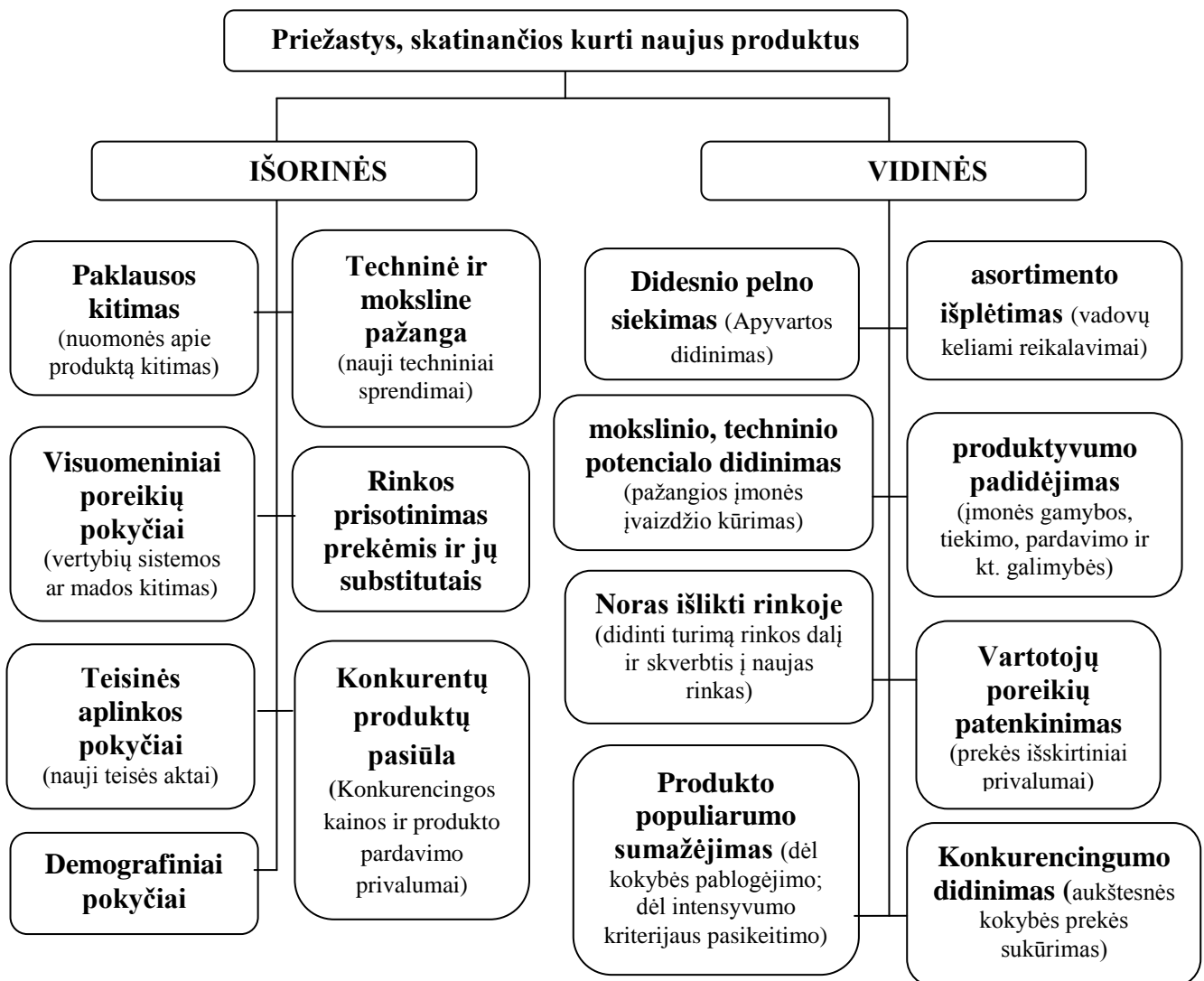
5. ***Išlaidų mažinimas ir perpozicionavimas***. Mažinant išlaidas, prekės teikiama nauda nesikeičia, bet ji parduodama žemesne kaina. Perpozicionuojant prekes, siekiant patenkinti naujus vartotojų poreikius, esama prekė pateikiama kitu būdu. Tai leidžia įmonei sustiprinti konkurencines pozicijas ar įeiti į naujus rinkos segmentus. (Kuvykaitė R., 2001)

A. Gaižutis (2008) T. D. Kuczmarškio naujų prekių klasifikaciją papildė esamos prekės pateikimo naujam rinkos segmentui kategorija ir teigia, kad „nauja preke galima laikyti originalią, patobulintą, modifikuotą prekę arba naują prekės rūšį“. Kaip teigia Vijeikienė B. ir Vijeikis J. (2000) produkto modifikacija – tai produktai, žinomi įmonei, tačiau nauji vartotojams. Įmonės tikslas pateikti vartotojams iš pažiūros naują arba patobulintą produktą, nevykdant brangios naujo produkto vystymo procedūros. Ir skiria trijų tipų modifikacijas:

- a) Patobulinimas – egzistuojančio produkto pagerinimas.
- b) Asortimento išplėtimas – tai išleidžiamos produkcijos papildymas naujomis rūšimis.
- c) Perpozicionuotas produktas – turi įteigti supratimą apie naują markės savybę, ir nebūtinai tai turi būti susiję su jos fizinių charakteristikų pakeitimu.

S. Urbonavičius (1997), M. Kriaučionienė ir kiti (2005) produktų naujumą suklasifikuoja į panašias grupes tik kitaip įvardintas, tačiau tai iš esmės nekeičia produktų naujumo skirstymo.

Nuolat keičiantis situacijai rinkoje ir kintant vidinėms bei išorinėms galimybėms, įmonės nuolat atnaujina savo produktų asortimentą ir investuoja į naujas technologijas, nes pagrindinė įmonės augimo, gyvavimo ir konkuravimo sąlyga tai naujų produktų, inovacijų kūrimas. Pasak D. Irwin (2000), įmonėms svarbu reguliariai taikyti naujoves. Naujovių kūrimas ne tik leidžia padidinti rinkos dalį, siekti pardavimo apimčių ir pelno augimo tikslų, tačiau ir apriboti naujų konkurentų atėjimą į rinką bei užtikrinti įmonės prestižo augimą joje. (Kuvykaitė, 2001).



2 pav. Naujų produktų (inovacijų) kūrimo priežastys

Šaltinis: Sudaryta autorės

A. Miečinskas (2001), B. Vijeikienė ir J. Vijeikis (2000), Z. Gineitienė, J. Girdenis (2004) ir kiti autoriai išskiria naujovių (inovacijų) kūrimo priežastis: kai kurie labiau atkreipdami dėmesį į inovacijų diegimo reikšmės įmonei aspektus išskirdami labiau sukonkretizuotas priežastis, kiti daugiau dėmesio kreipdami į naujovių kūrimą pasaulio mastu. J. Ramanauskienė (2010) teigia, kad naujovių kūrimo priežastys slypi tiek išorėje, tiek pačioje gamyboje. Remiantis šiais autoriais sudaryta schema. (žr. 2 pav.)

Naujų prekių (inovacijų) kūrimas yra pagrindinė įmonės konkurencingumo ir plėtotės sąlyga, tačiau naujų prekių kūrimas yra rizikingas, jis turi būti pagrįstas, tam naudojant marketingo tyrimus.

Marketingo tyrimų rezultatai naudojami parenkant ne tik gaminamos produkcijos asortimentą, bet ir kainų optimizavimui, reguliuojant gamybos apimtį ir realizavimą. Organizacijos asortimento politika turi būti nukreipta į perspektyvą, tai yra, būtina nepamiršti, kad bet kokia produkcija laikui bėgant išnaudoja savo vartotojų galimybes. Todėl būtina nuolat planuoti naują prekių gamybą.

Įmonė, priimdama sprendimą dėl būtinumo kurti naujus produktus, visų pirma turi išanalizuoti savo galimybes: nustatyti, kokius produktus naudingiausia gaminti. Vienas iš veiksnių lemiančių tam tikrą pasirinkimą yra įmonės padėtis rinkoje, t.y. kuri rinkos dalis jai priklauso ir kokios yra rinkos plėtros perspektyvos. Įmonės padėčiai rinkoje įvertinti gali būti taikoma Bostono konsultacinės grupės matrica bei „Mckinzi“ matrica.

Bostono konsultacinė grupė siūlo naudotis dviem veiksniais – paklausos didėjimo dydžiu ir užimamos rinkos dalimi, palyginti su konkurentais. „Mckinzi“ matrica turi lemti įmonės poziciją ateityje. Atsižvelgiant į būsimus strateginės veiklos zonos plėtimosi tempus apskaičiuojama rinkos dalis ir duomenys surašomi į atitinkamą matricos kvadratą.

Bostono konsultacinės grupės matrica tinka veiklos zonoms pasirinkti, strateginėms pozicijoms nustatyti ir strateginiams ištekliams paskirstyti artimiausioje perspektyvoje. Ši matrica yra taikoma tik esant tam tikroms sąlygoms:

- įmonės strateginės zonos turi būti išmatuotos atsižvelgiant į rinkos augimo tempus;
- konkurencija strateginės veiklos zonos viduje turi būti tokia, kad, nustatant įmonės pozicijų tvirtumą, užtektų tik tam tikros santykinės rinkos dalies rezultatų.

Naudojant šią matricą, reikia atsižvelgti į tikslinę rinką, prekės pelningumą laiko atžvilgiu (Kotler Ph., 2003) Bostono matrica susideda iš 4 skirtingų padėčių, kurios nusako, kurioje rinkos stadijoje yra įmonė: „Žvaigždžių“, „Melžiamų karvių“, „Sunkaus vaiko“ ar „Šunų“. (žr. 2 priedą). Norint pritaikyti Bostono konsultacinės grupės matricą, reikia įsitikinti, ar pardavimo masto augimas galės būti patikimai nustatytas ateityje ir ar įmonės konkurencines pozicijas galima nustatyti pagal jos užimamą rinkos dalį. Jei tas sąlygas galima lengvai įvykdyti, tai matricą galima pritaikyti praktikoje. Tuo atveju, kai perspektyvos ir konkurencinės sąlygos nenuspėjamos, rinkos dalį tenka pakeisti

strateginės veiklos zonos patrauklumo koncepcija, o vietoje apytikrės rinkos augimo tempų tinka naudoti įmonės būsimą konkurencinę poziciją.

Detalesnį įvertinimą galima gauti naudojant McKinzi matricą. Šioje matricoje vietoj augimo tempų naudojamas patrauklumo parametras, o vietoj rinkos dalies – būsimasis konkurencinis statusas. Matrica pritaikoma visose produkto gyvavimo stadijose, taip pat esant įvairioms konkurencijos sąlygoms.

Marketingo komplekso elementų analizė. Norint įvertinti įmonės naujo produkto konkurencingumą patartina atlikti išsamią marketingo komplekso elementų 4P – prekės, kainos, paskirstymo ir rėmimo – analizę gamybos įmonėje ir 8P – paslaugos, kainos, vietos, rėmimo, proceso, žmonių, fizinio akivaizdumo, kokybės ir efektyvumo – analizę paslaugų įmonėse. Išorinės ir vidinės aplinkos analizė apibendrinama SSGG matricoje atsispindi įmonės stipriasias ir silpnasias puses bei išorines galimybes ir grėsmes.

Kiekvieno naujo produkto sukūrimas turi turėti konkrečius tikslus dėl būsimo pelno ir realizacijos, kad būtų galima nustatyti jo sėkmingumo laipsnį. Atlikus išorinės ir vidinės aplinkos analizę, nustatomi pardavimo tikslai. Tikslais dažniausiai gali būti:

- *Realizacijos apimtis* pinigine išraiška yra dažniausias naujo produkto tikslas. Pardavimo apimties tikslus galima išreikšti ir natūriniais vienetais, nes taip lengviau juos transformuoti į reikalavimus.
- *Rinkos dalis.* Parodo, kokių rezultatų laukiama iš naujo produkto lyginant su konkuruojančiais produktais. Paprastai naujam produktui nustatomi palyginti kuklūs tikslai.
- *Investicijų rentabilumas* –svarbiausias produkto pelningumo ir jo įnašo į įmonės išteklius rodiklis. Pagrindinė daugelio strateginių planų prielaida yra gaminti produktus, užtikrinančius išteklių bazę naujos produkcijos palaikymui, kol ji pati nepradės duoti pelno, o nauji produktai taps išteklių baze naujai produkcijos kartai.

Dar vienas dažnai naudojamas naujų produktų sėkmės rodiklis – *atsipirkimo laikotarpis*, t.y. laikas, per kurį už naują produktą gauti pinigai padengtų visas ankstesnes išlaidas ir investicijas. Atsipirkimo laikotarpis parodo, per kiek laiko produktas galės atnešti pelno ir užtikrinti kitų naujų produktų palaikymą.

Apibendrinant galima teigti, kad nauja prekė tai - parduodamo produkto savybės pasikeitimas ar esamo produkto pateikimas naujam rinkos segmentui. Naujumas suprantamas skirtingai, tačiau vertinamas pagal pagrindinius tris kriterijus: subjekto, laiko ir intensyvumo, kuriais remiantis apibūdinama kas tai yra nauja prekė tam tikram pirkėjų segmentui. Pagal šiuos kriterijus nauji produktai klasifikuojami į tris tipus: nutrūkstančios naujovės, dinamiškai besitęsiančios naujovės ir nuolatinės naujovės. Štai priežasčių skatinančių kurti naujoves yra labai daug ir įvairių, dėl to jos pagrinde skirstomos į išorines ir vidines.

Taigi, nauja prekė tai ne tik visiškai naujas produktas, tai inovacija. Jos kūrimas yra pagrindinė įmonės konkurencingumo ir plėtotės sąlyga, tačiau kartu rizikingas ir daug pastangų reikalaujantis procesas, dėl to turi būti įvertintas naudojantis tam tikrais metodais ir strategijomis bei atliekamas remiantis nustatytais vystymo etapais.

1.3. Inovacijos sąvoka, jos kompleksiskumas ir vystymo procesas

Ieškant žodžio "inovacija" kilmės, sugrįžtama atgal į istorijos gilumą, XV amžių. Šis žodis yra kilęs iš Vidurio Prancūzijoje tuo metu vartoto žodžio "inovacyon", kuris reiškia atnaujinimą arba naujo pavidalo suteikimą esančiam daiktui. (Jakubavičius A., Strazdas R., Gečas K., 2003)

I. Goldbergas, M. Trajtenberg, A. Jaffe ir kt. (2006) teigia, kad inovacija – naujų, nepatikrintų technologijų ir neišbandytų procesų ar produktų vystymas ir komercializavimas. Štai I. Cooke ir P. Mayers teigia, kad inovacija - tai pilnas procesas nuo idėjos iki užbaigto produkto, kuris realizuojamas rinkoje. Anot J. Fagerberg, D. C. Mowery ir R. R. Nelson (2005) inovacijos yra ilgalaikio ekonomikos augimo esmė, nes jų funkcija yra įvesti naujumą. Norint diegti inovacijas ir gauti iš jų naudos, gebėjimas ir pajėgumas įgyvendinti tokius pokyčius yra labai svarbūs.

Ph. Kotleris (2001), kalbėdamas apie naujas prekes, atskiria išradimo ir inovacijos terminus.

Išradimas – naujos technologijos bei naujų prekių, kurios, vartotojų nuomone, gali turėti pranašumą, palyginti su konkuruojančiomis prekėmis, arba jų neturėti, sukūrimas.

Inovacija – pradinio išradimo praktiškas patobulinimas ir išplėtojimas, kai vartotojas žiūri į prekę kaip į naują.

Inovacija (lot. *innovatio*, iš lot. *innovatus* 'atnaujintas, patobulintas') - tobulesnis technologinis sprendimas, kuris geriau nei ankstesnieji technologiniai sprendimai tenkina visuomenės poreikius jį vartojant.

Pagal Bedniakovą (Бедняков, 2009) inovacija – tai daikto, atitinkančio visuotinius gamtos ir socialumo reikalavimus, statusas, nagrinėjamas kaip priemonė ir / arba būdas įveikti tipinius tam tikros veiklos sunkumus per visą verslininkystės ciklą. Remiantis šiuo apibrėžimu Ramanauskienė J. (2010) išskiria svarbią charakteristiką – „inovacija skirta įveikti, spręsti tipinius veiklos sunkumus“ ir teigia, kad inovacija yra taikomojo pobūdžio veiklos praktikos atžvilgiu.

Tuo tarpu lietuvių kalbos žodynuose yra vienas terminas "naujovė". Visgi būtų tikslinga išskirti atskirus terminus, turinčius skirtingas prasmes, nes inovaciją reikia suprasti kaip procesą, o naujovę - kaip to proceso rezultata (naujas produktas, nauja technologija, gamybos ar vadybos organizavimo metodas). Anot profesoriaus A. Ragausko (2010) inovacijos sąvoka panaikina sąvokos „naujovė“ dviprasmiškumą. „Naujovė“ gali reikšti ir tobulesnius, ir prastesnius produktus, paslaugas ar procesus, lyginant su jau egzistuojančiais.

R. Ginevičius ir kiti autoriai (2005) teigia, kad tiksliai įvardinti inovacijas yra pakankamai sudėtinga, jos suvokiamos labai plačiai ir įvairiai. Tai reiškia, jog inovacijos pasižymi nepaprastai didele įvairove. Jos apima visas gyvenimo sritis, todėl yra svarbu tiksliai suvokti ir išanalizuoti inovacijos sampratą tam, kad galėtume suvokti veiksnius įtakojančius ją ir išskirti šių veiksnių tarpusavio ryšius.

Mokslinėje literatūroje inovacijų apibrėžimui variantų yra labai daug, todėl inovacijų sampratos analizė būtina inovacijų veiksnių suvokimui ir išskirimui. Įvairūs autoriai savaip traktuoja „inovacijų“ sąvoka pateikdami apibrėžimus. Keletas tokių sąvokų yra pateiktos 1 lentelėje, dar daugiau pateikta 3 priede.

1 lentelė. Įvairių autorių inovacijos sąvokos apibrėžimai

| Autorius | Sąvoka |
|--|---|
| J. Schumpeter (37) (1934) | Inovacija tai pokyčiai, kurių tikslas naujų arba patobulintų vartojimo prekių, naujų gamybinių priemonių (metodų), rinkų bei pramonės įmonių formų įdiegimas bei naudojimas. Inovacijos yra daugiau ekonominis nei technologinis reiškinys. |
| V. N. Lapinas (1998) | Inovacijos – tai procesas naujai praktinei priemonei sukurti, paskleisti ir panaudoti geresniam žinomo žmonių poreikio patenkinimui |
| Melnikas B., Jakubavičius A., Strazdas R. (2000) | Inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. Inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ar naudoja. |
| Unger ir Zagleris (2003) | Inovacijos – tai ne grynai technologinės pažangos rezultatas, o didesnė prekių ir paslaugų įvairovė. |
| W. R. Maclaurin (1953) | Inovacija – kai išradimas yra komercijuotas taip, kad produktas yra pradėtas gaminti arba pagerintas. |

Šaltinis: sudaryta autorės

*Apibendrinant visas pateiktas sąvokas galima teigti, kad terminas: **Inovacijos** – tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų kūrimas ir komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus tam, kad padidinti tų darančių subjektų konkurencingumą.*

Kiekviena inovacijų sąvokos variacija atskleidžia naujus inovacijų bruožus, suteikia naujų prasmų bei papildo tai, kas anksčiau dar nebuvo išsakyta. Pabrėžtina, kad inovacija visada yra aktualus reiškinys, turintis dinamišką prigimtį, dažnai konfrontuojantis su tuo, kas sena, ir griauantis organizacijoje nusistovėjusias normas bei tradicijas.

P.F.Drucker (1998) teigia, kad inovacijų dėka ekonominiai resursai transformuojami iš žemesnio produktyvumo lygio į aukštesnį produktyvumo lygį, sukuriama nauji resursai, užtikrinamas verslo institucijų ar net valstybių konkurencingumas globaliniame lygmenyje.

J. Schumpeter (1934) teigia, kad koks bebūtų technologinis atradimas, jis nebus laikomas inovacija, jei nelems ekonomikos ar gryno pelno didėjimo. Tam, kad inovacijas vykdanči įmonė galėtų sukurti gryną pelną, inovacija turėtų sukurti ir išlaikyti tam tikrą unikalų pranašumą, palyginus su vidaus ir tarptautinių rinkų konkurentais. Šiuo atveju gryno pelno sąvoka reiškia pelną, sukurtą vien įdiegtomis inovacijomis, be pelno, atsiradusio dėl kitų veiksnių (darbo jėgos, valiutų vertės pasikeitimo ir t.t.).

P. B. Milius (2009) perfrazuodamas J. Schumpeterio sąvokas teigia, kad inovacija vadinamas „gamybos veiksnių junginys“. Jis apibrėžė penkis inovacijų tipus:

- naujų produktų sukūrimas
- esančių produktų kokybinis pakeitimas
- rinkai nauja proceso inovacija
- naujų rinkų atvėrimas
- naujų žaliavų tiekimo šaltinių suformavimas.

P. Kulviecas (1991) siūlo inovaciją vertinti dviem aspektais: kaip reiškinį ir kaip procesą. Pirmu atveju inovacija yra bet koks tikslinis pakeitimas, kuriuo siekiama pakeisti tiriamo objekto būklę jį tobulinant. Antru atveju inovacija – tai procesas, apimantis tyrimą, rengimą, valdymą ir stabilų funkcionavimą, siekiant gauti tam tikrą efektą.

Kaip teigia J. Ramanauskienė (2010) produktas ar paslauga yra inovatyvūs, jei jie tam tikromis savybėmis ar ketinimu panaudoti iš esmės skiriasi nuo anksčiau įmonės sukurtų, gamintų ar naudojamų prekių, ar teiktų paslaugų ir tvirtina, kad inovacijos tai visiškai naujų produktų gamyba ir produktai su patobulintomis charakteristikomis. Autorės nuomone, smulkūs pakeitimai, kasdieniniai patobulinimai, sezoniniai pakeitimai, dizaino pakeitimai, kurie nekeičia prekės ar paslaugos funkcijų, nėra inovacijos.

Kaip pažymima daugelio autorių, norint nuodugniau pažinti inovaciją, reikia ją susieti su veiklos sąvoka (R. Tījūnaitienė, D. Laugalytė, 2002). Galima teigti, kad veikla – tai specifinė žmonių aktyvaus požiūrio į tikrovę forma, pasižyminti veiksmų tikslingumu, kryptingumu ir nuostatomis į pertvarką. Kiekviena veikla turi savo tikslą, pasižymi savo priemonėmis bei rezultatu ir nusako veikimo procesą. Todėl inovacinė veikla traktuotina kaip kryptingas inovacijų formavimas ir įgyvendinimas (B. Melnikas ir kt., 2000).

Inovacinė veikla apibūdinama kaip mokslinės, technologinės, projektavimo, įrangos ar technologijos įdiegimas, naujų gamybos organizavimo metodų taikymas, sudarantis sąlygas gaminti

naujus arba patobulintus produktus bei tobulinti procesus. Inovacinė veikla apima visas stadijas: nuo idėjos gimimo iki galutinio rezultato, bei glaudžią įmonės bei jos makroaplinkos sąveiką.

Turint omeny, kad procesas – yra veikla, tai inovacinė veikla – veikla, kurios tikslas mokslo tyrimų rezultatų ir išradimų panaudojimas siekiant išplėtoti ir atnaujinti gaminamos produkcijos (paslaugų) nomenklatūrą, tobulinti technologijas ir jų gamybą su tolimesniu diegimu vidaus ir užsienio rinkose.

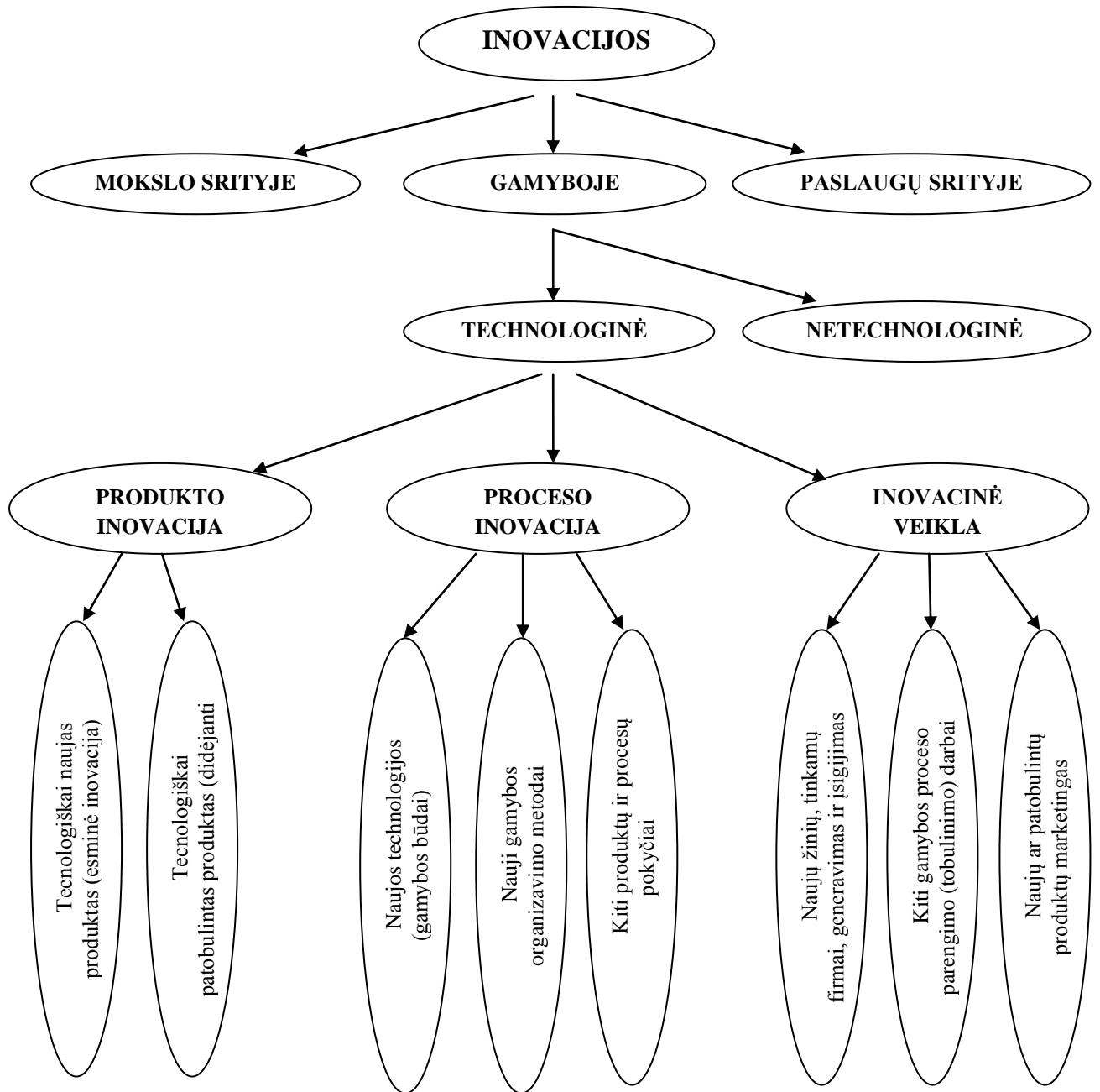
B. Melnikas ir kiti autoriai (2000) teigia, kad vienintelė veikla, siejanti savyje kūrybą, mokslą ir verslininkystę, tai inovacinė veikla. Jos dėka mokslo žinios transformuojamos į fizikinę realybę, keičiančią visuomenę. Todėl inovacinę veiklą tikslinga traktuoti kaip produktyviąją žmonių veiklą, nukreiptą į kokios nors sistemos perėjimą iš žemesnio lygio į aukštesnį. Šio perėjimo tikslas – tenkinti kintančius visuomenės poreikius. Šiuo atveju inovacinė veikla suvokiama kaip mokslo ar techninių žinių perdavimas tiesiogiai į vartotojų poreikių tenkinimo sritį.

A. Jakubavičius, R. Strazdas ir K. Gečas (2003) ir kiti sutinka, kad inovacinė veikla kaip ekonomikos intensyvavimo pagrindas, mokslinės techninės pažangos spartinimo, socialinės ir kultūrinės visuomenės plėtros sąlyga apima du elementus: naujas žinias ir jų komercializavimą. (

Inovacijų šaltinis gali būti tiek pati įmonė, tiek išoriniai subjektai (mokslo, tyrimų, konstravimo, technologijų perdavimo tarpininkai bei kitos įmonės ir organizacijos). Įmonės ir išorinių subjektų kooperacija yra neatsiejama inovacinės veiklos dalis. B. Unger ir M. Zagler (2003) išskiria tris inovacijų veiksmų rūšis: finansiniai, organizaciniai ir technologiniai, nuo kurių priklauso inovacinės veiklos rezultatai įmonei. Štai H. Chesbrough (2003), V. Traversey (2004), F. Tomala, O. Senechal (2004) ir kiti autoriai išskiria bendradarbiavimą ir žmones kaip veiksmus, kurie jų nuomone svarbūs inovacijų atsiradimui ir plėtrai įmonėje. P. B. Miliaus (2009) nuomone, tam, kad inovacijos atsirastų, jos turi būti skirtos rinkai ir turi būti kontroliuojamos rinkos. Jo nuomone, sėkmingos inovacijos turi būti paremtos įmonės stipriosiomis pusėmis, tai reiškia, kad inovacija turi būti svarbi inovatoriui.

Inovacijas nagrinėjančioje literatūroje pateikiama įvairi inovacijų klasifikacija, nes dauguma autorių teigia, kad skirtingoms inovacijoms gali reikėti skirtingų išteklių bei gali būti svarbūs skirtingi veiksniai. Atsižvelgiant į inovacijų klasifikavimo požymių įvairovę B. Melnikas, A. Jakubavičius, R. Strazdas (2000) teigia, kad galima suformuoti universalų inovacijų klasifikacijos modelį, išskiriant galimas svarbiausias klasifikacines grupes pagal turinį, įgyvendinimo lygį, įgyvendinimo mastą, naujumo lygį, organizacines ypatybes, pobūdį, galutinį rezultatą ir poveikį. (žr. 5 priedą)

Analizuojant ir vertinant inovacinius procesus reikėtų paminėti „Oslo manual“ metodiką (EUROSTAT ir OECD, 1997). Šiose tarptautinėse organizacijose buvo pradėtas nuoseklus ir kryptingas metodologinis darbas mokslo rezultatų, o vėliau ir inovacijų apskaitos bei įvertinimo klausimais. Buvo parengta daug dokumentų, kuriuose pateikiama mokslo ir inovacijų statistikos rodiklių sistema. Pagal ją inovacijos apskaitomos mokslo, gamybos ir paslaugų veikloje (3 pav.).



3 pav. Inovacijų klasifikavimas pagal EBPO (OECD) metodiką

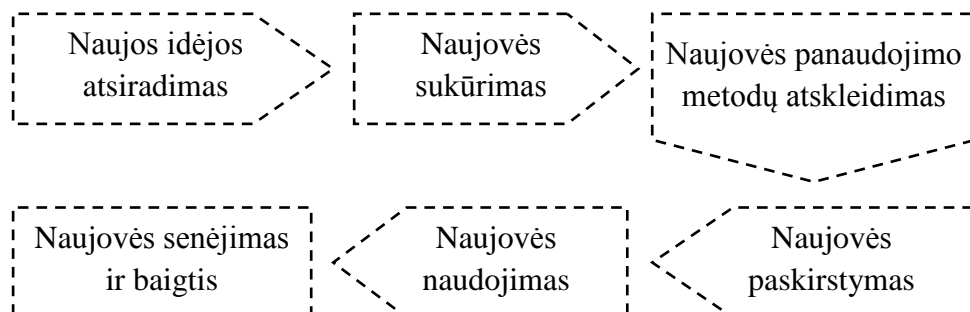
Šaltinis: „Oslo manual“, 1997.

Pažymėtina, kad ši klasifikacija šiek tiek išplečia technologinių inovacijų ribas, nes ji apima ne tik produktus, procesus, bet ir inovacinę veiklą. Dažnai šios inovacijų rūšys yra neteisingai suprantamos ir interpretuojamos. O tai, be jokių abejonių, leidžia išsamiau apibūdinti inovacinio verslo esmę ir turinį. Deja, pažymėtina, kad atliekant tyrimus šiai metodologijai Lietuvoje kol kas skiriama per mažai dėmesio.

Inovacinę veiklą galima apibūdinti kaip kompleksinį procesą, apimančią naujovės sukūrimą, paskleidimą ir panaudojimą. Be to, inovacinė veikla yra sudėtinga dinaminė sistema, kurios

efektyvumas daugiausia priklauso nuo inovacinės veiklos vidaus mechanizmo ir nuo jo sąveikos su išorine aplinka (R. Strazdas ir kt., 2003).

Vidinis inovacinės veiklos mechanizmas pasižymi tuo, kad jo raiška aprėpia įvairias fazes (3 pav.).



4 pav. **Inovacinės veiklos fazės**

Šaltinis: A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003). *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.

Vidiniame inovacijų įgyvendinimo mechanizme sąveikauja daugelis subjektų, kiekvienas iš jų ne tik atlieka tam tikras funkcijas inovacijos įgyvendinimo procese, bet ir daro tam tikrą poveikį (palaiko, skatina, remia, trukdo ir pan.) sąlygojamą vidinių nuostatų.

Inovacijų įgyvendinimo sėkmę sąlygoja ne tik vidiniai inovacijų diegimo mechanizmai, bet ir sąveika su išorine aplinka. Kitaip ji dar vadinama – inovacijų sistema. Inovacijų sistema apibrėžiama kaip elementų bei sąveikos mechanizmų visuma sudaranti prielaidas žinių transformavimui į naujus produktus ir paslaugas. Ją sudaro trys lygiai

1. *Inovacijų politika*. Ją formuoja ir įgyvendina valstybės ir savivaldos institucijos per įvairius teisės aktus, strategijas ir programas

2. *Inovacijų infrastruktūra*. Joms priskiriamos mokslo institucijos, inovacijų ir verslo centrai, mokslo ir technologijų parkai, inkubatoriai, agentūros, finansinės institucijos, konsultacinės įmonės bei asociatyvinės verslo organizacijos. Pagrindinės inovacijų infrastruktūros organizacijų veiklos kryptys – teikti inovacijų paramos paslaugas įmonėms ir organizacijoms, kuriančioms ir įgyvendinančioms inovacijas.

3. *Įmonės* - svarbiausias inovacijų sistemos elementas. Inovacinė įmonė – įmonė, formuojanti ir diegianti inovacijas.

Inovacinės veiklos sąveika su išorine aplinka suformuoja naujovės gyvavimo ciklą. Prekės gyvavimo ciklas – tai laikotarpis nuo prekės idėjos gimimo ar jos sukūrimo ir atsiradimo rinkoje iki gyvavimo rinkoje pabaigos. Kiekviena gyvavimo ciklo stadija charakterizuojama tokiais parametrais

kaip produkto naujumo lygis, paklausos dydis, ekonominis efektyvumas ir t.t. Ph. Kotler (2003), .A. Gaižutis (2008) ir kiti autoriai išskiria šias gyvavimo ciklo stadijas (5 pav.)

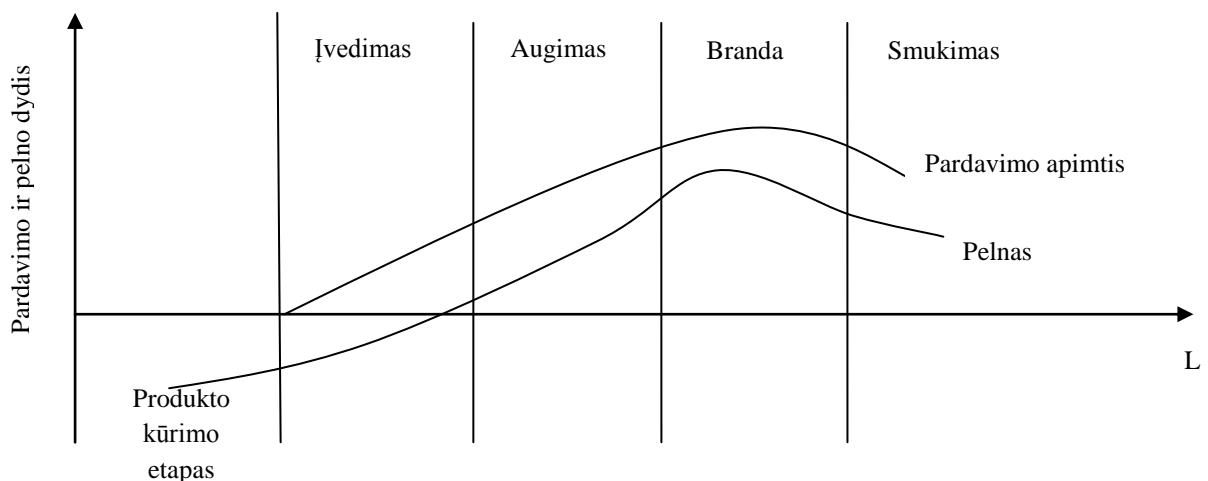
1. **Kūrimas.** Šioje stadijoje dėmesys kreipiamas į kuriamo verslo koncepcijos formavimą ir produkto kūrimo proceso efektyvų vykdymą.

2. **Įvedimas** - šioje stadijoje produktas yra naujas, dauguma pirkimų yra bandomieji, todėl įmonė turi įrodyti šio produkto vertę taip sukurdama potencialių pirkėjų kritinę masę. Prekės įvedimo stadijoje, naujai rinkoje pasirodžiusios prekės pardavimas po truputį didėja, tačiau įmonė pelno paprastai negauna, nes naujo produkto sukūrimas pareikalauja daug išlaidų, ypač rėmimui (reklamai).

3. **Augimas** – prekės pardavimas ima sparčiai didėti. Šioje stadijoje klostosi vartojimo įpročiai. Sparčiai didėja pardavimas ir pelnas. Pasak J. Vasauskaitės ir R. Krušinsko (2009) šioje stadijoje verslas turi pasirinkti viena iš išlikimo strategijų: operacijų masto didinimas, glaudesnių santykių su savais pirkėjais plėtojimas, rinkoje siūlomų produktų platformos kontroliavimas arba atsirandančių inovacinių produktų rėmimas.

4. **Branda** – prekės pardavimas stabilizuojasi ir ima po truputį mažėti. Bendras vartotojų skaičius stabilizuojasi, po to ima mažėti, nes rinkoje atsiranda naujų, tą patį poreikį tenkinančių prekių. Pelnas šioje stadijoje pasiekia maksimumą ir ima mažėti, nes mažėja pardavimo mastas ir aštrėja konkurencija. Tampa svarbūs masto ekonomijos, rinkodaros, rinkos segmentacijos, aktyvų valdymo klausimai.

5. **Smukimas** – prekės pardavimas nuolat mažėja. Prekę nustoja pirkti daugelis nuolatinių pirkėjų ir lieka tik konservatyvieji. Rinkoje atsiranda naujų prekių.



5 pav. Inovacijų gyvavimo ciklas

Šaltinis: R. Strazdas, A. Jakubavičius, K. Gečas (2003). *Inovacijos: finansavimas, rizikos kapitalas*. Vilnius – Lietuvos inovacijų centras.

Prekės gyvavimo ciklas yra ypač svarbus jo gyvavimo laikotarpiui. Tam, kad prekė kuo ilgiau išliktų savo augimo ir brandos laikotarpiuose, ypač tai pasakytina apie naujos prekės įvedimo į rinką

metu, kiekviena įmonė turi atsižvelgti į produkto naujumo lygį, paklausą, ekonominį efektyvumą. Todėl įmonės norėdamos išlikti konkurencingomis pateikiant ne tik senas, bet ir įvedant naujas prekes į rinką, renkasi ir diegia strategijas bei valdymo nuostatus skirtus naujoms prekėms įvesti į rinką.

Naujos prekės sukūrimas – tai inovacinis procesas, kuris įgalina įvesti į rinką originalias prekes. Tai – inovacinės prekės. Gali būti modernizuotos modifikacijos jau egzistuojančios rinkoje prekės, naujos markės prekės, intelektinės veiklos produkcija.

Naujos prekės kūrimas prasideda nuo idėjos. K. Vaitkevičius (2004) teigia, jos daugelis naujų idėjų atsiranda tuomet, kai nauja informacija, sukaupia stebėjimo arba eksperimentų būdu, priverčia pervertinti senas idėjas. Naujos idėjos gali kilti ir nesiremiant nauja informacija.

Nauja prekė –iš principo naujos galimybės. Tačiau, tik tuo atveju, jei turime išties gerą idėją (principinį požiūrį į tai, kurią vartotojo problemą spręstume ir kuo originali būtų prekė plačiaja prasme, o tai savo ruožtu pirmiausia būtų aukščiausias prekės lygmuo – branduolys).

R. Kuvykaitės (2001) nuomone, naujų prekių kūrimo procesą tiksliausiai atspindi konkretūs nuosekliai išdėstyti etapai, kurie atspindi įmonės pateiktą į rinką pačios sukurtą prekę. Autorės manymu, visi naujos prekės kūrimo proceso etapai glaudžiai susiję ir vienas kitą veikia. Naujų prekių kūrimo procesas detaliam aprašomas įvairiuose literatūros šaltiniuose. Štai M. Kriaučionienė, R. Urbanskienė, R. Vaitkienė (2005) apibendrinamos J. Evans, Berman (1992), R. R. Reeder, E. G. Brierty, B. H. Rieder (1991), P. Kotler, F. W. Bliemel (1992), Rinnear, Bernhard, Krentler (1996) nuomonės pateikia naujo produkto planavimo modelį, kurį sudaro 7 konkretūs etapai. Visi autoriai šiame procese išskiria panašius etapus, tačiau skiriasi etapų detalizacijos laipsnis. Remiantis šiais autoriais sudaryta naujos prekės (inovacijos) kūrimo (vystymo) proceso schema: (žr. 6 pav.)

1. Naujų prekių kūrimo strategija apibrėžia naujų prekių kūrimo tikslus; atskirų naujų prekių kategorijų svarbą, siekiant nustatytų tikslų ir atrankos kriterijus, kuriais remiantis turi būti parenkamos naujų prekių idėjos, koncepcijos.

2. Idėjų generavimas yra naujų idėjų paieška.

3. Idėjų atrankos, vertinimo ir patikrinimo etapo tikslas yra atskirti geras prekių idėjas nuo blogų. Idėjas atrenkant, analizuojama, kaip idėja atitinka technines, finansines ir organizacines įmonės galimybes. Atranką atlieka įmonės specialistai. Tikrinimo metu siekiama išsiaiškinti, kaip idėja atitinka vartotojų poreikius. Idėjos tikrinamos apklausiant vartotojus.

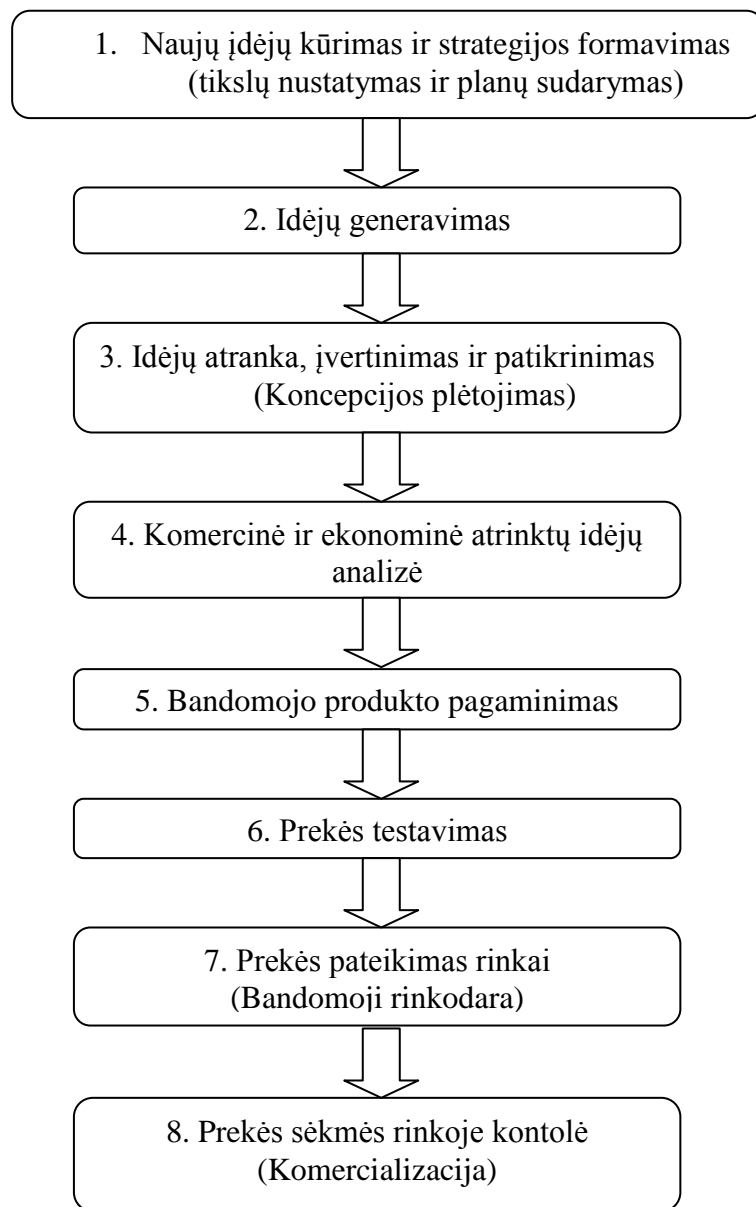
4. Atrinktų idėjų komercinės analizės etapas apima marketingo strategijos formavimą ir prekės pardavimo galimybių analizę. Formuojant marketingo strategiją, parenkama tikslinė rinką; prekės pozicionuojamos – numatomos pagrindinės jų identifikavimo priemonės; rengiamos kainų, paskirstymo ir rėmimo strategijos. Analizuojant prekės pardavimo galimybes, atmetamos tos idėjos, kurios negarantuoja planuojamų pardavimo ir pelningumo rodiklių.

5. Prekės sukūrimas - kuriami bandomieji prekės pavyzdžiai (prototipai).

6. Prekės testavimas - vėliau, siekiant nustatyti, kaip naują prekę ir jos marketingo kompleksą priima rinka, bandomieji pavyzdžiai testuojami.

7. Vartotojams teigiamai įvertinus bandomuosius prekės pavyzdžius, pradedama prekės gamyba ir prekė pateikiama rinkai.

8. Apklausiant vartotojus, stebima naujos prekės komercinė sėkmė. Išryškėjus naujiems vartotojų poreikiams, naujos prekės planavimo procesas pradedamas iš naujo.



6 pav. **Naujos prekės (inovacijos) vystymo proceso modelis**

Šaltinis: Sudaryta autorės

Štai V. Kafidov (Кафидов, 2008) pateikia labiau sukonkretintą inovacinio proceso organizavimą ir teigia, kad prekės kūrimo proceso etapai gali susilieti. Susidūrus su nesėkme viename etape, gali tekti grįžti į ankstesnįjį arba net pradėti viską iš naujo. (žr. 4 priedą)

Ph. Kotler, G. Armstrong (2001) ir kiti autoriai išskiria du naujų prekių kūrimo organizavimo būdus:

1. **Nuoseklusis.** Nuosekliu būdu naujas prekės kūrimo proceso etapas pradedamas, tik baigus darbus, numatytus ankstesniame etape. Taip organizuojant naujų prekių kūrimą, kūrimo procesą lengviau koordinuoti ir kontroliuoti, galima išvengti kai kurių kūrimo klaidų, bet naujų prekių kūrimas užsitęsia, ir įmonė gali prarasti palankias galimybes rinkoje.

2. **Lygiagretusis.** Taikant lygiagretųjį būdą, darbai skirtinguose naujos prekės kūrimo proceso etapuose gali vykti tuo pačiu metu. Tada sutaupoma laiko, prekė gali greičiau įsitvirtinti rinkoje, o įmonė – įgyti pranašumą konkurencijoje, bet naujų prekių kūrimą sunkiau koordinuoti ir kontroliuoti, kūrimo procese nepavyksta išvengti kai kurių klaidų. (R. Kuvykaitė, 2001)

Apibendrinant galima teigti, kad įmonių gaminami ir parduodami produktai - tai tam tikrų savybių rinkiniai, kurių reikia juos perkantiems vartotojams savo poreikių patenkinimui. Štai naujas produktas apibūdinamas kaip originalių produktų vystymas, produkto tobulinimas, produkto modifikacijos ir visiškai naujų gaminių sukūrimas. Kai kurie autoriai prekės sukūrimą tapatina su inovaciniu procesu, o pačią prekę apibūdina kaip inovaciją. Naujos prekės sukūrimas tai procesas, kuris prasideda nuo idėjos. Tam tikros, inovatyvios idėjos vystymas vyksta glaudžiai susijusiais tarpusavyje etapais, kurių detalizavimas priklauso nuo idėjos generatoriaus.

Kadangi inovacijos tai kažkas naujo ir iš anksto nežinomo, tai kaip ir kiekvienas naujas dalykas susiduria su rizika. H. Berglund, T. Hellstrom ir Ch. Hellstrom (2001) inovacinės veiklos riziką grupuoja į:

- Inovacijų rizika, su kuria susiduriama (žmogiškasis kapitalas, sparta ir prioritetas, aplinkos veiksniai)
- Inovacijų rizika, kuri sukeliama (išmokymas rizikuoti, įmonės gyvumo palaikymas, autonomijos sukūrimas ir kiti.)

Štai A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003) išskiria neapibrėžtumą, kaip pagrindinį veiksnį, kuris inovacijoms kelia didžiausią pavojų ir skiria tris pagrindines inovacijų rizikos grupes:

1. *Proceso neapibrėžtumas* – susijęs su organizacijos vidaus veiksniais: personalo, dalyvaujančio inovacijų procese nepakankami gebėjimai, motyvacija, inovacijų vadybos neefektyvumas.

2. *Techninis- technologinis neapibrėžtumas* gali priklausyti tiek nuo vidinių įmonės trūkumų, tiek nuo aplinkos ir jis apima techninių-technologinių sprendimų neadekvatumą, nerealumą.

3. *Rinkos neapibrėžtumas* atsiranda dėl to, kad keičiasi vartotojų poreikiai, ir dėl to, kad per ilgai užtrunka projektų įgyvendinimas, atsiranda konkurentų su geriau poreikius patenkinančiais produktais.

Empiriniame Lietuvos statistikos departamento atliktame tyrime “Inovacinės veiklos plėtra” (2006) įmonės išskyrė dvi pagrindines inovacijų kliūtis: rinkos ir proceso neapibrėžtumas.

B. Martinkus, S. Žičkienė (2006) teigia, kad inovacinė veikla rinkos sąlygomis yra neatsiejama nuo rizikos. Inovacinė rizika suprantama kaip įmonei grėšiantis ekonominis pajovus nesėkmingai praktikoje realizavus inovacines idėjas. Skiriami keturi pagrindiniai rizikos veiksniai, susiję su naujų produktų kurimu:

1. Didelės išlaidos;
2. Konkurentai, veikiantys tokioje pačioje ar panašioje sferoje;
3. Sparti technologijų plėtra;
4. Nesureguliuoti paskirstymo kanalai.

Apibendrinant galima teigti, kad inovacija - tai naujų technologijų, idėjų ir metodų kūrimas bei pritaikymas, pateikiant rinkai naujus produktus, o inovacinė veikla tai kompleksinis procesas apimantis naujovės sukūrimą, paskleidimą ir panaudojimą, kuris apibrėžiamas tam tikromis fazėmis. Inovacijos atsiradimo šaltiniai yra tiek pati įmonė, tiek išoriniai subjektai, kuriems tarpusavyje kooperuojant atsiranda poreikis kurti inovaciją. Kaip ir kiekvienas produktas taip ir kiekviena inovacija pereina savo kūrimo stadijas, turi savo gyvavimo ciklą bei specifinių rizikų, kurios dažniausiai skirstomos į proceso ir rinkos neapibrėžtumą.

1.4. Inovacijų strategijos ir inovacijų valdymo nuostatos

Išsamiausiai ekonomikos moksle inovacinių procesų aprašymą yra pateikęs J. Schumpeteris, ekonomikos vystymąsi nagrinėjęs atsižvelgdamas į inovacijų problematiką. Jis išskyrė 5 tipiškus ekonomikos pokyčius:

1. Naujos technikos, naujų technologinių procesų arba naujo gamybos aprūpinimo rinka naudojimas;
2. Naujų savybių turinčios produkcijos diegimas;
3. Naujų žaliavų naudojimas;
4. Pokyčiai organizuojant gamybą ir jos aprūpinimą materialiniais techniniais ištekliais;
5. Naujų realizacijos rinkų atsiradimas (Шумпетер, 1982).

XX a. 4-ajame dešimtmetyje J. Schumpeteris įvedė terminą „inovacija“ ir triadą „išradimas–inovacija–imitacija“. Jis inovacijas traktuoja kaip pokyčius, kurių tikslas naujų vartojimo prekių, naujų gamybinių priemonių, rinkų bei pramonės įmonių formų diegimą bei naudojimą.

Mokslo apie strateginį įmonių valdymą pradžia laikytinas XX amžiaus 7-asis dešimtmetis, kai tapo aišku, kad efektyviai funkcionuoti gali tik tos įmonės, kurios pasirengusios inovacijoms, kurios idėją ar išradimą greitai paverčia produktu ir greičiau už kitus pateikia šį produktą vartotojams. Akivaizdu, kad sėkmingas inovacinių procesų valdymas įmanomas ten, kur valdymo sistema sugeba

greitai ir tiksliai analizuoti bei įvertinti naujoves, priimti sprendimus apie jų diegimo kryptis, reorganizuoti technologinius ir gamybinius procesus ir t. t.

Inovacijų strategijų pradininkas H. Ansoff'as (1982) strategiją traktuoja kaip veiklos planą, kurį rengiant reikia daug dėmesio skirti silpniems ir stipriems iš aplinkos ateinantiems signalams aptikti ir įvertinti. Pagal H. Ansoff'ą, įmonės inovacijų strategijos apima šiuos pasirinkimo komponentus (Ansoff, 1982):

1. Produktą ir rinką;
2. Augimo vektorių (naujų produktų ir rinkų plėtros augimas);
3. Konkurencinį pranašumą;
4. Įmonės viduje sukurtų sugebėjimų visumos sinergiją;
5. Sprendimų priėmimą.

Inovacinių strategijų formavimas ir įgyvendinimas yra viena iš pagrindinių įmonių tarptautinio bei vietinio konkurencingumo didinimo sąlygų, todėl inovacijų strategijų rengimui ir įgyvendinimui būtinas strateginis planavimas. Strateginį planavimą galima apibrėžti kaip procesą, kurio metu iškeliami ilgalaikiai (strateginiai) tikslai ir numatomi būdai, kaip tuos tikslus pasiekti.

Įmonės inovacijų strategijos kūrimo pagrindą sudaro produkto (inovacijos) gyvavimo ciklas, įmonės pozicija rinkose bei vykdoma mokslinė-techninė politika įmonėje. Skiriamos šios inovacijų strategijos:

1. *Puolimo inovacinė strategija* – būdinga įmonėms, kurios sukuria naują produktą ir pirmos su juo pasirodo rinkoje;
2. *Gynybinė inovacinė strategija* – skirta įmonės pozicijoms išlaikyti rinkoje. Įmonės, taikančios gynybinę strategiją, stengiasi išlaikyti susikurtą nišą palyginti stabiliose produktų rinkose. Įmonės stengiasi į užimtas rinkos sritis neįsileisti geresnių savybių produktų;
3. *Imitacinė inovacinė strategija* – būdinga įmonėms, modifikuojančioms rinkoje pateikiamą produktą.

Pagrindinis inovacijų strategijų bruožas – įmonių tikslų siekiama įgyvendinant inovacijas, nors kartu jaučiama didelė galimų rizikos veiksnių įtaka: rinkos neapibrėžtumas, techninis-technologinis neapibrėžtumas, proceso neapibrėžtumas.

Rinkos konkurencingumo sąlygomis naujų produktų (prekių ir paslaugų) kūrimas turi būti organizuotas kaip nenutrūkstamas procesas. Inovacijų procesas turi būti sudedamoji bendros įmonės strategijos dalis ir vienyti naujas idėjas, gamybinių strategijų formavimą, jų tyrimus ir paruošimą, rinkodaros programos sudarymą bei įvertinimą. Beje, sparčiai besivystančioje, stipriai konkuruojančioje aplinkoje tempas ir lankstumas yra esminės inovacijos sėkmės prielaidos.

Sprendžiant inovacijų plėtojimo problemas, labai svarbu suvokti esmines nuostatas, kurių reikėtų laikytis, formuojant ir įgyvendinant atitinkamas valdymo tobulinimo priemones. Tokių nuostatų

suvokimas ir realizavimas yra pagrindas konstruktyviai plėtoti inovacinę veiklą ir efektyviai spręsti politinės, ekonominės, technologinės raidos klausimus.

Svarbiausios su inovacijų valdymo tobulinimu susijusios nuostatos yra šios:

1. Inovacijų valdymas turi būti orientuojamas į *intelektualiosios veiklos prioritetus*, suvokiant, kad:

- inovacijos savo kryptingumu ir tikslingumu turi būti siejamos su visuomenės intelektualizavimu ir su intelektualiosios veiklos poveikio visuomenės raidai stiprinimu,
- inovacijų formavimo procesai vis didesniu mastu turi apimti intelektualiąją veiklą, o inovacijų turinys vis didesniu mastu turi pasižymėti intelektualiaisiais pradais,
- inovacijų valdymas turi būti orientuojamas į intelektualiosios veiklos inovatyvumą visose visuomenės raidos srityse.

2. Inovacijų valdymas turi būti orientuojamas į visuomenės *demokratizavimą, humanistinių idealų bei žmogaus teisių įgyvendinimą*.

3. Inovacijų valdymas turi būti orientuojamas į visuomenės raidos *ekologizavimą*, suvoktiną kaip:

- sukūrimas ir įgyvendinimas tokių visuomenės raidos mechanizmų, kurie leistų realiai apsaugoti biosocialinę visuomenės raidos aplinką,
- skatinimas inovacijų, skirtų biosocialinės aplinkos apsaugai ir šios aplinkos pritaikymui, atsižvelgiant į visuomenės reikmes.

4. Inovacijų valdymas bei valdymo tobulinimas turi būti grindžiami *informacinių technologijų bei modernių komunikacinių priemonių taikymu*.

5. Inovacijų valdymas bei valdymo tobulinimas turi būti orientuojami į *vidinės darnos* visuomenėje palaikymą ir *kūrybingo psichologinio klimato* sukūrimą ir plėtojimą.

Išvardytosios nuostatos atspindi svarbiausius inovacijų bei jų valdymo tobulinimo prioritetus: šių prioritetų įgyvendinimas yra pagrindas nukreipti inovacijų procesus konstruktyviai spręsti aktualias politinės, ekonominės, socialinės, technologinės raidos problemas.

Apibendrinant galima teigti, kad inovacijų gyvavimo ciklas sudaro pagrindą kurti inovacijos strategijas (puolimo, gynybinė ar imitacinė), nes inovacinių strategijų formavimas ir įgyvendinimas yra viena iš pagrindinių įmonių tarptautinio bei vietinio konkurencingumo didinimo sąlygų. Valdymo nuostatų, kurios orientuojamos į tam tikrus įmonės prioritetus, įgyvendinimas yra pagrindas nukreipti inovacijų procesus konstruktyviai spręsti aktualias politinės, ekonominės, socialinės, technologinės raidos problemas.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo metodikos pagrindimas

Norint išsiaiškinti UAB „Pakmarkas“ inovacijos konkurencingumą rinkoje ir jos realizavimo mastą ateityje, buvo atlikta vidinė įmonės gamybinių ir ekonominių veiksnių analizė: išanalizuota pardavimo bei savikainos kitimo dinamika, kuri buvo lyginama su bendru įmonės apyvartos ir išlaidų mastu (žr. 3.1. skyrių), taip pat išanalizuotos apsitraukiančių etikečių- rankovių techninės charakteristikos bei atlikta šio produkto marketingo 4P analizė (žr. 9 priede). Remiantis konkrečiais rinkos segmentais: vadybininkų-ekspertų, esamų bei potencialių pirkėjų apklausos duomenimis buvo bandoma išsiaiškinti inovacijos rinkoje konkurencingumą bei jo stiprinimo aspektus.

Tyrimo tikslas - išsiaiškinti, kiek įmonės “PakMarkas” gaminamos inovacijos - apsitraukiančios etiketės - rankovės yra konkurencingos rinkoje bei išanalizuoti šios prekės konkurencingumo stiprinimo galimybes perspektyvoje, kurios savo ruožtu įtakotų įmonės konkurencingumo didėjimą rinkoje bei užtikrintų įmonės pajamų didėjimą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti UAB „Pakmarkas“ apsitraukiančių etikečių - rankovių pardavimo apimties kitimą per pastaruosius 5 metus.
2. Išsiaiškinti UAB „Pakmarkas“ vadybininkų – ekspertų nuomonę ir vertinimus skirtus apsitraukiančių etikečių – rankovių pardavimo procesui ir jo skatinimui.
3. Išanalizuoti esamų ir potencialių klientų rinkos sudėtis ir palyginti šių klientų gamybinius, technologinius ir marketingo pirkimo aspektus.
4. Išsiaiškinti, kaip inovacijomis įmonė galėtų sustiprinti konkurencines pozicijas rinkoje.

Tyrimo instrumentarijus. Tikslinėms grupėms apklausti buvo pasitelkta struktūrinė anketa, kuri padėjo išsiaiškinti apklaustųjų nuomonę apie apsitraukiančias etiketes – rankoves. (žr. 2 lentelę)

Atliekamo tyrimo bazės:

1. **Tikslinė grupė.** UAB “Pakmarkas” vadybininkai –ekspertai dirbantys su skirtingomis verslo sferomis apsitraukiančių etikečių – rankovių pardavime.

Taikytas tyrimo metodas – pusiau struktūrizuotas interviu (pašnekesys). Naudojant šį metodą buvo pasitelkta struktūrinė anketa su pagrindiniais klausimais. (žr. 10 priede)

Tyrimo imtis – apklausti 5 „Pakmarkas“ vadybininkai tiesiogiai dirbantys su apsitraukiančių etikečių – rankovių pardavimu.

Apklausos tyrimo vieta - UAB “Pakmarkas” spaudos departamentas (skyrius).

Apklausos atlikimo laikas – 2011 metų rugsėjo 1 – lapkričio 30 d.

2. **Tikslinė grupė.** Tyrimo metu buvo apklausti kompanijos „PakMarkas“ klientai perkantys apsitraukiančias etiketes. (pvz.: „Stumbras“, „Pieno žvaigždės“, „Vesiga“ ir kiti). Įmonėse buvo kalbinami tiesiogiai su kompanija „Pakmarkas“ bendradarbiaujantys darbuotojai.

Taikytas tyrimo metodas – telefoninė apklausa. Naudojant šį metodą buvo pasitelkta struktūrinė anketa su pagrindiniais klausimais. (žr. 10 priede)

Atranka. Atrankai buvo naudojama kompanijos „PakMarkas“ turima klientų duomenų bazė.

Tyrimo imtis – apklausta 30 kompanijos „Pakmarkas“ klientų.

Apklauskos tyrimo vieta - Lietuvos ir užsienio gamybinės pramonės įmonės (klientų padaliniai)

Apklauskos atlikimo laikas – 2011 metų rugsėjo 1 – lapkričio 30 d.

3. **Tikslinė grupė.** Potencialūs UAB „Pakmarkas“ klientai. Buvo atsižvelgta į tai, kad apklausiamos įmonės perka UAB „Pakmarkas“ gaminamas lipnias etiketes.

Taikytas tyrimo metodas – anketinė apklausa elektroniniu paštu.

Atranka. Atrankai buvo naudojama kompanijos „PakMarkas“ turima klientų duomenų bazė.

Tyrimo imtis – struktūrinės anketos išsiuntinėtos 130 kompanijos klientų, gautos atgal ir korektiškai užpildytos liko 100 anketų. (žr. 10 priedą)

Apklauskos tyrimo vieta - Lietuvos ir užsienio gamybinės pramonės įmonės (klientų padaliniai).

Apklauskos atlikimo laikas – 2011 metų rugsėjo 1 – lapkričio 30 d.

Žemiau pateikta 2 lentelė parodanti struktūrinės anketos ir norimo išsiaiškinti klausimo suskirstymas.

2 lentelė. Struktūrinės anketos klausimai ir norėta sužinoti informacija

| Anketos klausimas | Siekta sužinoti informacija |
|--|---|
| Struktūriniai klausimai | |
| 1. Gaminamo produkto rūšis | Kokius produktus gamina klientai? |
| 2. Konkretus gaminamas produktas | Kokį konkretų produktą gamina klientai. |
| 3. Produkto įpakavimui naudojama tara | Norėta išsiaiškinti kokia pakuotė naudojama gaminamo produkto įpakavimui. |
| 4. Gaminamo produkto identifikavimas (komercinis įpakavimas) | Kokią įpakavimo priemonę naudoja klientai ženklindami savo produkciją ir pateikdami ją rinkai. |
| 5. Parduodamos prekės segmentas (pirkėjai/vartotojai) | Kokiam rinkos segmentui yra parduodama kliento gaminama produkcija tikintis išsiaiškinti kokia yra Pakmarkas klientų pardavimo rinka. |
| 6. Prekės pardavimo tarpininkai | Per kokius pardavimo tarpininkus yra parduodama kliento produkcija, kokios pardavimo sąlygos ir mastai. |
| 7. Gamybos apimtys ir produkto įpakavimo technologija | Kokios yra klientų gamybos apimtys, koku tempu yra gaminama produkcija ir kaip ji yra pakuojama. |
| 8. Produkto gamybos ypatumai (pakavimo sąlygos) | Kokiomis sąlygomis yra pakuojama kliento gaminama produkcija, ar yra specialių pakavimo reikalavimų. |
| 9. Prekės sandėliavimo laikotarpis | Kiek laiko kliento parduodama produkcija gali būti tinkama naudoti ir vartoti (pardavimo proceso trukmė) |
| 10. Sandėliavimo sąlygos | Kokioms sąlygoms esant turi būti pardavinėjama/sandėliuojama kliento gaminama produkcija. |

| Anketos klausimas | Siekta sužinoti informacija |
|--|---|
| <i>Bendra klausimyno dalis</i> | |
| 11. Rankovių rėmimas | Kokios pakavimo priemonės savybės yra svarbiausios renkantis/siūlant konkretų pakavimą gaminamai prekei. |
| 12. Perkamos pakuotės techniniai ypatumai | Kokios techninės savybės yra svarbos perkant/ siūlant pirkti apsitraukiančias etiketes. |
| 13. Rinkodaros elementai pakuotėje | Į kokias reklamines savybes renkantis/siūlant pakuotę atkreipiamas dėmesys. |
| 14. Įpakavimo savybės | Kokios pakuotės savybės būtų svarbiausios renkantis/siūlant pakuotę. |
| 15. Įvardinti papildomus privalumus | Kokius papildomus pardavimo, gamybos ir garantinius privalumus siūlo įmonė. |
| <i>Esamų klientų apklausai skirti klausimai</i> | |
| 16. Bendravimas su klientais ir grįžtamasis ryšys | Ar vyksta bendravimas su klientais perkančiais įmonės produkciją. |
| 17. Pasitenkinimas Pakmarkas“ pristatymo terminais | Ar klientai patenkinti perkamos produkcijos pristatymo terminais (įeina ir gamybos ir pristatymo laikas) |
| 18. Pasitenkinimas Pakmarku ir jo vadybininkais | Ar esami klientai yra patenkinti Pakmarko ir jo vadybininkais |
| 19. Pakmarko ir vadybininko rekomendavimas | Ar esami klientai rekomenduotų Pakmarką ir jo vadybininkus savo partneriams. |
| 20. Pakmarko ir vadybininko rekomendavimo motyvai | Kokios pagrindinės savybės yraišskiriamos rekomenduojant rinktis Pakmarką ir vadybininką. |
| 21. Konkrečių vadybininko savybių vertinimas | Kokios vadybininko savybės yra labiausiai akcentuojamos klientų tarpe. |
| 22. Pakmarkas konkurencingumo vertinimas pagal savybes | Kokios Pakmarko konkurencingumo savybės yra išryškintos klientų kaip svarbios ir kokios savybės nėra stiprioji jo pusė. |

Statistinė duomenų paklaida bei analizės principai

Vertinant rezultatus, būtina kreipti dėmesį į statistinę paklaidą. Kadangi pirmos dvi tikslinės grupės (vadybininkai –ekspertai ir esami klientai) yra konkreti respondentų dalis tai yra tikslinė populiacija galima teigti, kad šių tikslinių grupių pateiktais rezultatais galima pasitikėti šimtu procentų. Trečioji tikslinė grupė (potencialūs klientai) buvo atrinkti iš UAB Pakmarkas klientų duomenų bazės.

3 lentelė. Respondentų skaičiaus bei atsakymų pasiskirstymo paklaida

| Atrankos dydis | Atsakymų pasiskirstymas | | | | | | | | | |
|----------------|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| | 50 | 45/55 | 40/60 | 35/65 | 30/70 | 27/75 | 20/80 | 15/85 | 10/90 | 5/95 |
| 50 | 13,9 | 13,8 | 13,6 | 13,2 | 12,7 | 12 | 11,1 | 9,9 | 8,3 | 6 |
| 75 | 11,3 | 11,3 | 11,1 | 10,8 | 10,4 | 9,8 | 9,1 | 8,1 | 6,8 | 4,9 |
| 100 | 9,8 | 9,8 | 9,6 | 9,3 | 9 | 8,5 | 7,8 | 7 | 5,9 | 4,3 |

Norint įvertinti trečiosios tikslinės grupės apklausiamųjų apimtį buvo naudotasi K.Kardelio (2002) mokslinių tyrimų metodologijos ir metodų patarimais. Norint nustatyti potencialių klientų skaičių, kad iš jos gautų duomenų būtų galima spręsti apie visą nagrinėjamą tikslinę populiaciją buvo taikytos šios formulės:

$$S = \sqrt{\% \times (100 - \%)}$$

, kur % - nustatytas kokybinis rodiklis

$$n = \frac{z^2 \times s^2}{\Delta^2}$$

Iš esamos klientų duomenų bazės apskaičiuojame, jog UAB „Pakmarkas“ turi 9 proc. pirkėjų, kurie šiuo metu perka apsitraukiančias etiketes-rankoves. Taigi,

$$S = \sqrt{9 \times (100 - 9)} = \sqrt{9 \times 91} = \sqrt{819} \approx 28.62$$

Jei mus tenkina 95 proc. patikimumas ir , tarkime, 5 proc. tikslumas, tada atvejų skaičius atrankinėje grupėje bus:

$$n = \frac{1,96^2 \times 28,62^2}{5^2} = \frac{3,8416 \times 819}{25} \approx 126 \text{ (resp.)}$$

Vadinasi, reikia apklausti 126 respondentus.

Nustačius reikiamą tiriamųjų skaičių, numatomas jų parinkimo būdas. Šiame tyrime buvo naudotas *sisteminis, arba mechaninis būdas*. Tai paprasto atsitiktinio būdo modifikacija. Čia iš tiriamos populiacijos sąrašo tiriamieji parenkami ne atsitiktinai, bet pagal tam tikrą sistemą.

Kadangi mums nesvarbios grupės savybės, tai procedūra labai paprasta. Šiuo atveju UAB „Pakmarkas“ turi 385 klientų duomenų bazę iš kurios mums reikia atrinkti 126 įmones ir jas apklausti. Taigi iš duomenų bazės sąrašo (tikslinės populiacijos) reikia imti kas trečią įmonę.

Duomenų analizė buvo atliekama, naudojant SPSS/PC (Statistical Package for the Social Sciences) programinę įrangą.

Ataskaitoje pateikiami bendrieji atsakymų pasiskirstymai bei statistiškai reikšmingi ryšiai gauti naudojant χ^2 kriterijų ir ANOVA analizę (reikšmingumo koeficientas p ne didesnis nei 0.05).

Apibendrinant galima teigti, kad atliekant apklausą apie inovacijos konkurencingumo stiprinimą rinkoje respondentai buvo suskirstyti į 3 pagrindines tyrimo bazines, kurios sudarė nagrinėjamo tyrimo tikslinę populiaciją. Visų tikslinių grupių apklausai buvo pasitelkta iš anksto sudaryta struktūrinė anketa ir surašyti pagrindiniai norimi išsiaiškinti klausimai bei respondentų imtis.

2.2. Tyrimo eiga

Tyrimas buvo pradėtas nuo UAB „Pakmarkas“ statistinių duomenų analizavimo. Buvo analizuoti surinkti paskutinių 5 metų apsitraukiančių etikečių-rankovių pardavimo apimčių bei savikainos struktūros dalies duomenys kas ketvirtį, taip pat išanalizuoti pardavimo kiekiai ir jų kitimo dinamika per pastaruosius 5 metus. Išanalizavus pateiktus statistinius UAB „Pakmarkas“ duomenis buvo pastebėtas apsitraukiančių etikečių-rankovių pardavimo augimas pagal pardavimo apimtį, taip pat savikainos mažėjimo dinamika, kas nulėmė pelno dalies didėjimą per pastaruosius 5 metus. Dėl vykdyto vidinio darbuotojų darbo perskirstymo, konkrečių rodiklių duomenys gana ženkliai skyrėsi, dėl to analizės atlikimo metu buvo atsižvelgta į šiuos pokyčius.

Toliau buvo apklausti UAB „Pakmarkas“ vadybininkai- ekspertai. Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti ekspertų pardavimo ypatumus ir inovacijos konkurencingumo skatinimo būdus, kuriuos naudoja ir kuriuos dar planuoja naudoti įmonės ekspertai. Taip pat buvo analizuojama kokiose sferose dirba ekspertai, kokiais įprastais ir specifiniais marketingo elementais naudojami pardavinėdami apsitraukiančias etiketes - rankoves, kokias pagrindines šio produkto savybes akcentuoja klientams, kokius taiko derybų metodus ir kokiomis strategijomis remiasi pardavinėdami. Buvo susidurta su pardavimo strategijos įvardijimo problema, nes vadybininkai negalėjo tiksliai įvardinti kokiomis strategijomis naudojami derėdamiesi ir pardavinėdami produkciją. Didžioji jų dalis teigė, kad konkrečios strategijos netaiko ir bando priiminti sprendimus ir vykdyti derybas prisitaikant prie susiklosčiusios padėties tuo metu.

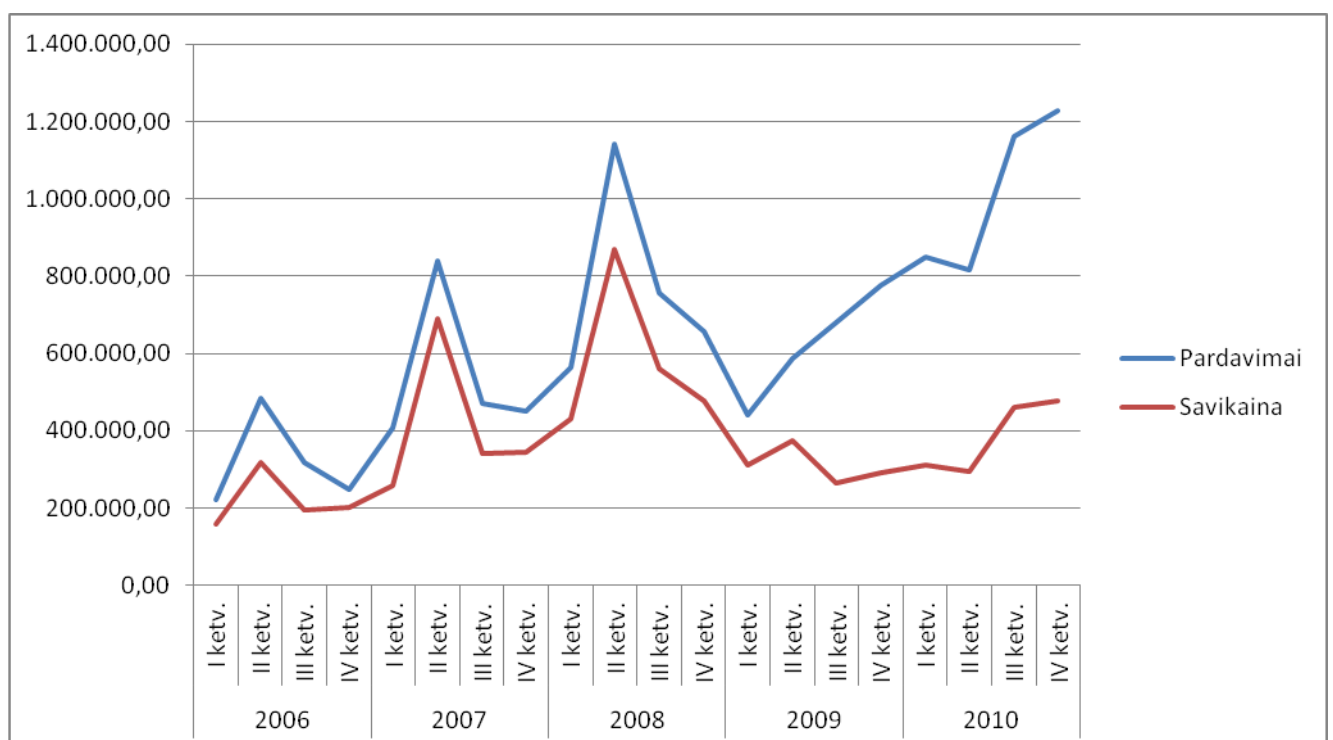
Antra apklausta tikslinė grupė buvo esami įmonės klientai, kurie sudarė pagrindą tyrimo atlikimo pagrįstumui įvertinti. Pagrindinis apklausos tikslas buvo išanalizuoti inovacijos paklausą bei esamų pirkėjų elgsenos ypatumus šio produkto pirkimo ir vartojimo atžvilgiu. Buvo svarbu sužinoti kokius konkrečiai produktus ir kaip gamina mūsų klientai, kokios tų gaminių techninės savybės, dėl kokių apsitraukiančių etikečių-rankovių savybių ir ypatumų jie pasirinko būtent šios rūšies įpakavimą ir jį naudoja savo gaminiams įpakuoti ir reklamuoti. Taip pat buvo svarbu sužinoti ar papildomos UAB „Pakmarko“ teikiamos paslaugos, pačios įmonės ir jos vadybininkų darbo specifika bei asmeninės savybės įtakoja apsitraukiančių etikečių-rankovių konkurencingumo stiprėjimą ir pardavimo apimčių didėjimą, kokias savybes labiausiai vertina klientai bendraudami su vadybininkais.

Trečioji tikslinė grupė - potencialūs pirkėjai - tai įmonės klientai perkantys lipnias etiketes. Jie buvo pasirinkti ne atsitiktinai dėl to, kad įmonė yra susipažinusi su jų prekių asortimentu, planuojamais prekių pakavimo pakeitimais bei žino klientų poreikius ir pageidavimus. Šie klientai buvo apklausti norint sužinoti jų perspektyvią nuomonę apie apsitraukiančias etiketes - rankoves dėl būsimų siūlymų jas įsigyti pakeičiant paprastas lipnias etiketes. Apklausos metu susidurta su anketų pildymo problema. Išsiųstos 130 anketų, o atgal atgauta ir teisingai užpildytų liko 100.

3. INOVACIJŲ KAIP KONKURENCINGUMO PRIELAUDŲ RAIŠKOS REZULTATŲ ANALIZĖ UAB „PAKMARKE“

3.1. UAB „Pakmarkas“ statistinių duomenų analizė

Atliekant apsitraukiančių etikečių- rankovių konkurencingumo tyrimą visų pirma dėmesys buvo nukreiptas į įmonės finansinių duomenų analizę. Prieš pradėdant nagrinėti inovacijos stiprinimo galimybes reikia išanalizuoti įmonės rodiklius, kurie turėtų parodyti kokioje padėtyje šiuo metu yra inovacija ir nustatyti kokią rinkos dalį užima šis produktas bei kokia šios inovacijos vystymo rinkoje dinamika per pastaruosius metus. (žr. 7, 8, 9 pav.)

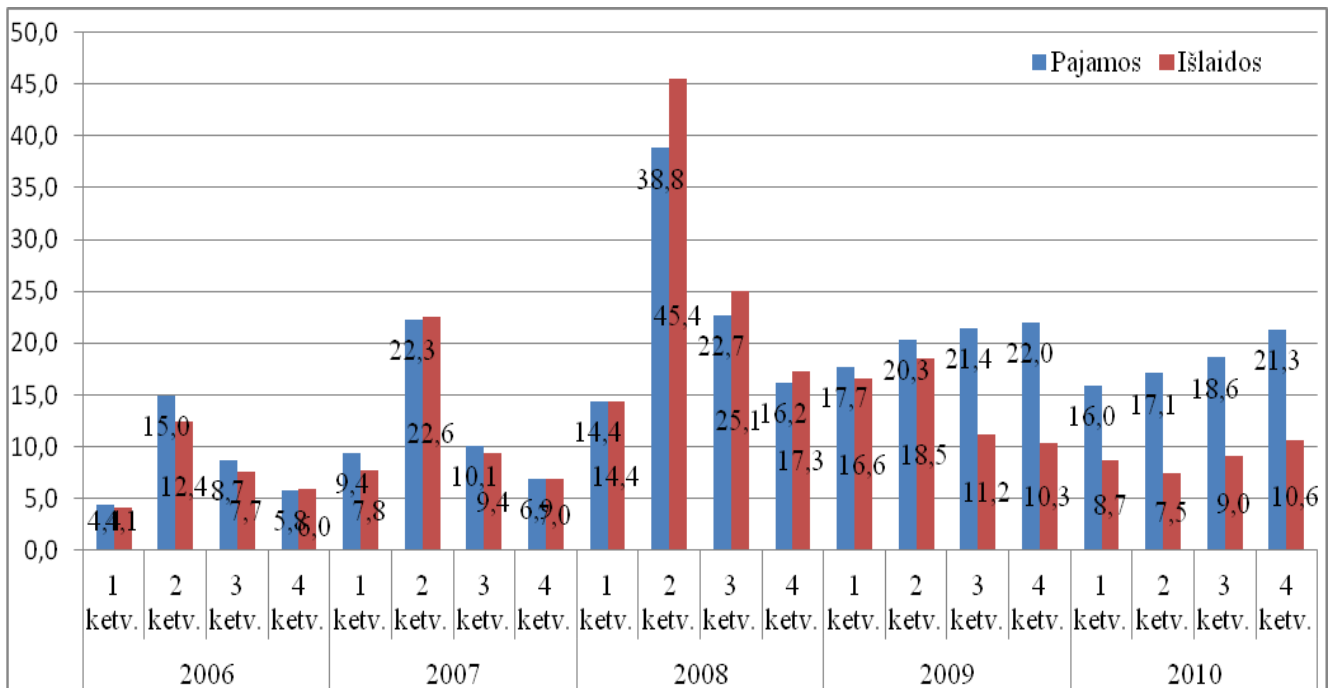


7 pav. UAB „Pakmarkas“ etikečių-rankovių apyvarta ir savikaina 2006-2010 m. ketvirčiais, Lt

Šaltinis: UAB „PakMarkas“ statistiniai duomenys

Buvo išanalizuota UAB „Pakmarkas“ apsitraukiančių etikečių - rankovių pardavimo ir savikainos dinamika per 2006-2010 metus. Kaip matyti iš 7 pav. nuo 2006 metų pradžios iki 2009 metų 2 ketvirčio pardavimo ir savikainos bei pelno dalies kitimo dinamika buvo labai panaši. *Nuo 2009 metų 2 ketvirčio rankovių pardavimo mastai sparčiai didėjo*, štai savikainos didėjimas nebuvo toks reikšmingas palyginus jį su pardavimo didėjimu ir ženkliai skyrėsi nuo pardavimo mastų. Pagrindinė tokio kitimo priežastis buvo pakeista vadybininkų darbo specifika. Nuo 2009 metų UAB „Pakmarkas“ pakeitė vadybininkų darbo pobūdį: iš buvusio suskirstymo pagal klientus pereita prie konkretaus produkto pardavimo suskirstymo. Galima teigti, kad vadybininkai pradėję dirbti tik su

vieno produkto pardavimu labiau sutelkė jėgas į rankovių pardavimą, buvo labiau atsižvelgta į pardavimo kainas ir mastus bei savikainos dalį pardavimo kainoje.



8 pav. Apsitraukiančių etikečių-rankovių procentinė dalis apyvartos ir išlaidų dinamikoje 2006-2010 m, proc.

Šaltinis: UAB „PakMarkas“ statistiniai duomenys

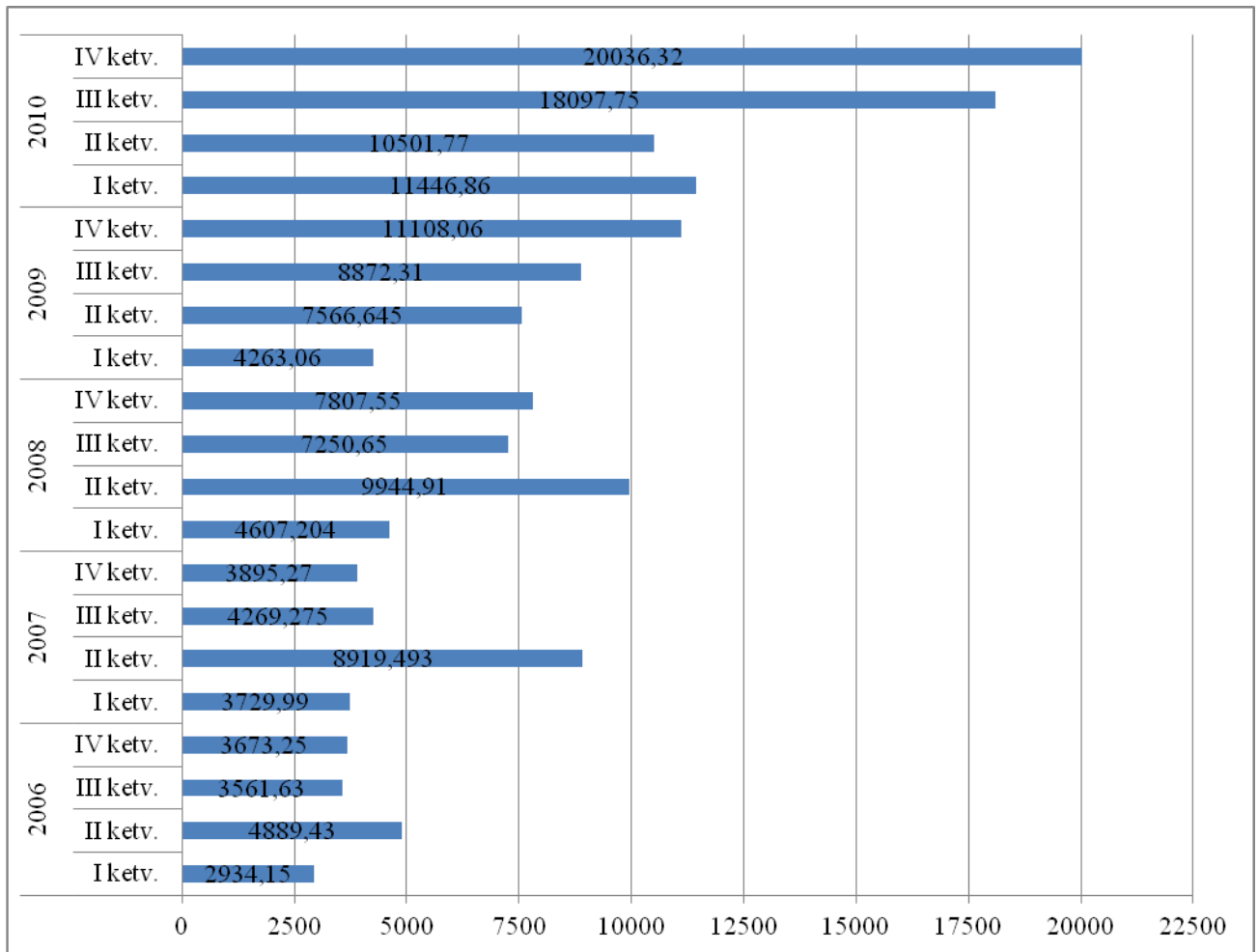
Analizuojant apsitraukiančių etikečių- rankovių pardavimo pajamų dalį bendroje pardavimo struktūroje iš 8 pav. matome, kad nuo 2006 iki 2009 metų kiekvieną metų antrąjį ketvirtį rankovių pajamos ženkliai padidėja. Likusius ketvirčius iki metų pabaigos atsiranda pajamų mažėjimo tendencija. Analizuojant 2009 ir vėlesnius metus, kai įvyko vadybininkų darbo pertvarka įmonėje pastebima, kad *apsitraukiančių etikečių – rankovių pajamų dalis kiekvieną metų ketvirtį vis didėjo*.

Analizuojant savikainos tendencijas iš 8 paveikslo matyti, kad nuo 2006 metų pradžios iki 2007 metų 2 ketvirčio rankovių savikaina sudarė mažesnę procentinę dalį išlaidų struktūroje nei pardavimų dalis bendroje apyvartos struktūroje, o tai nulėmė prekės įėjimo į rinką strategija.

Nuo 2007 m. 4 ketvirčio iki 2008 metų 4 ketvirčio rankovių gamybos ir realizavimo išlaidų dalis didėjo bendroje išlaidų struktūroje, ir sudarė didesnę procentinę dalį išlaidų struktūroje nei pajamų dalis bendroje pardavimų struktūroje. Galima teigti, kad visus tuos metus įmonės apsitraukiančias etikečių – rankovių projektas buvo realizuojamas su nuostoliais, nes kiekviena ketvirtį savikainos dalis buvo didesnė nei pajamų dalis gauta jas pardavus. Tam reikšmės turėjo ne tik tiesioginė rankovių savikaina, kuri kaip matyti iš 7 pav. neviršijo rankovių pardavimo pajamų, bet ir su apsitraukiančių etikečių pardavimu susijusios papildomos išlaidos, reklamos išlaidos, naujų projektų paleidimo bei broko perdarymo išlaidos ir kiti veiksniai. *Nuo 2009 metų 1 ketvirčio savikainos dalis bendroje išlaidų*

struktūroje ėmė mažėti, o tai reiškia, kad buvo perskaičiuotos gaminamo produkto savikainos, taip pat rastos galimybės sutaupyti ir sumažinti savikainą.

Iš gautų duomenų galima teigti, kad vadybininkų darbo restruktūrizavimas buvo būtinas ne tik norint gauti pelno iš šio projekto, bet ir vystant šios inovacijos konkurencingumą rinkoje. Kadangi paskutinius metus matoma pardavimo pajamų didėjimo dinamika iš to galima spręsti, kad didėjančios pardavimų apimtys leis įmonei didinti savo pardavimo mastus, suteiks galimybių įeiti į naujas rinkas.



9 pav. Apsitraukiančių etikečių-rankovių pardavimas 2006-2010 m, tūkst. vnt.

Šaltinis: UAB „PakMarkas“ statistiniai duomenys

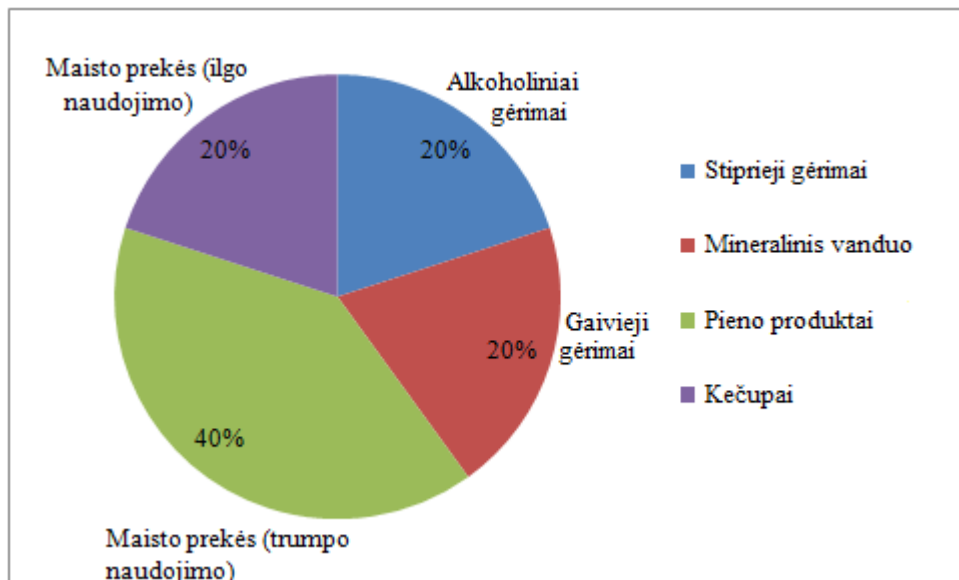
Analizuojant apsitraukiančių etikečių- rankovių pardavimus kiekio atžvilgiu iš 9 pav. matome, kad nuo 2006 iki 2009 metų kiekvieną metų antrąją ketvirtį *rankovių pardavimo kiekis ženkliai padidėja*. Analizuojant 2009 metus kiekvieną metų ketvirtį apsitraukiančių etikečių – rankovių pardavimo kiekis vis didėjo, kaip didėjo ir pardavimo pajamos. Tai nulėmė vadybininkų darbo restruktūrizavimas ir nuoseklus ir detalaus pardavimo kiekio dinamikos nustatymas metiniuose įmonės planuose. Nuo 2010 metų pradžios pardavimo kiekiai didėjo, tik 2010 metų 2 ketvirtį buvo nežymus nuosmukis pagal pardavimo kiekius, tačiau tai neįtakėjo pardavimo pajamų. Analizuojant

2010 metų paskutinius 2 ketvirčius pastebėtas žymus parduodamų apsitraukiančių etikečių- rankovių kiekio padidėjimas. Rankovių pardavimo kiekis padidėjo net 80,4 proc. arba 8 900 tūk. vienetų palyginus 2009 ir 2010 metų paskutinius ketvirčius.

Iš gautų duomenų galima teigti, kad ne tik padidėjęs parduotų vienetų skaičius, bet ir gana žymus pardavimo pajamų padidėjimas reiškia, kad apsitraukiančios etiketės-rankovės ima populiarėti tarp esamų UAB „Pakmarkas“ klientų. Galima teigti, kad šio inovatyvaus produkto savybės ir pardavimo ypatumai nulėmė populiarumo didėjimą rinkoje, kuris ir paskatino klientus išbandyti šį produktą savo parduodamos produkcijos pakavimui.

3.2 UAB „Pakmarkas“ vadybininkų – ekspertų gautų apklausos rezultatų analizė

Norint išsiaiškinti pagrindinius apsitraukiančių etikečių – rankovių techninius privalumus ir konkurencingumo didinimo perspektyvas pirmiausiai buvo atlikta ekspertų (įmonėje dirbančių vadybininkų) apklausa, kurie tiesiogiai dirba su apsitraukiančių etikečių – rankovių pardavimu. Kaip matyti iš 10 pav. galima teigti, kad visi ekspertai dirba su skirtingų segmentų klientais, gaminančiais nevienodus produktus, tačiau 40 proc. arba 2 ekspertai dirba su klientais, kurie specializuojasi trumpo naudojimo maisto prekių gamyboje. Kiti ekspertai pasiskirstė po lygiai (t.y. po 20 proc.) ir dirba su klientais, kurie specializuojasi gaiviųjų gėrimų, alkoholinių gėrimų ir ilgo vartojimo maisto prekių gamyboje.

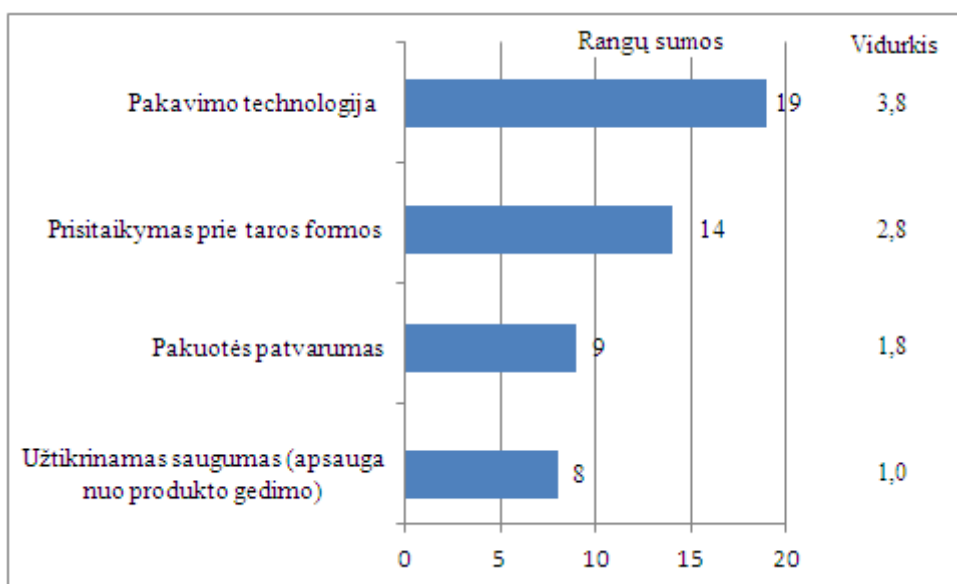


10 pav. Esamos etikečių – rankovių pardavimo sritys, proc.

Kadangi ekspertai dirbdami su klientais gerai išmano jų gaminių asortimentą ir gamybos technologijas šioje darbo dalyje struktūriniai anketos klausimai yra praleisti, kadangi bus skirti esamų ir potencialių pirkėjų apklausos analizei ir palyginimui.

Toliau pereita prie marketingo srities klausimų susijusių su rankovių pardavimu ir rėmimu. Ekspertų buvo paprašyta suranguoti parduodamos prekės savybes. Rodikliai ranguoti tikslo svarbumo (pardavimo optimizavimo) atžvilgiu, t. y. svarbiausiam ekspertų požiūriu rodikliui paskirta aukščiausia pirmoji vieta (t. y. rangas lygus 1), antram pagal svarbumo – antroji vieta (rangas lygus 2) ir t. t., paskutiniam pagal svarbumą – rangas 5.

Pagal pateiktus skaičiavimus, pateiktus 11 priede, galime teigti, kad kokybė yra pagrindinė savybė kurią akcentuoja vadybininkai siūlydami ir pardavinėdami rankoves. Antroje vietoje pagal svarbumą liko kaina, trečioje - prekės reklaminė nauda. Mažiausiai vadybininkų akcentuojamos pristatymo sąlygos.



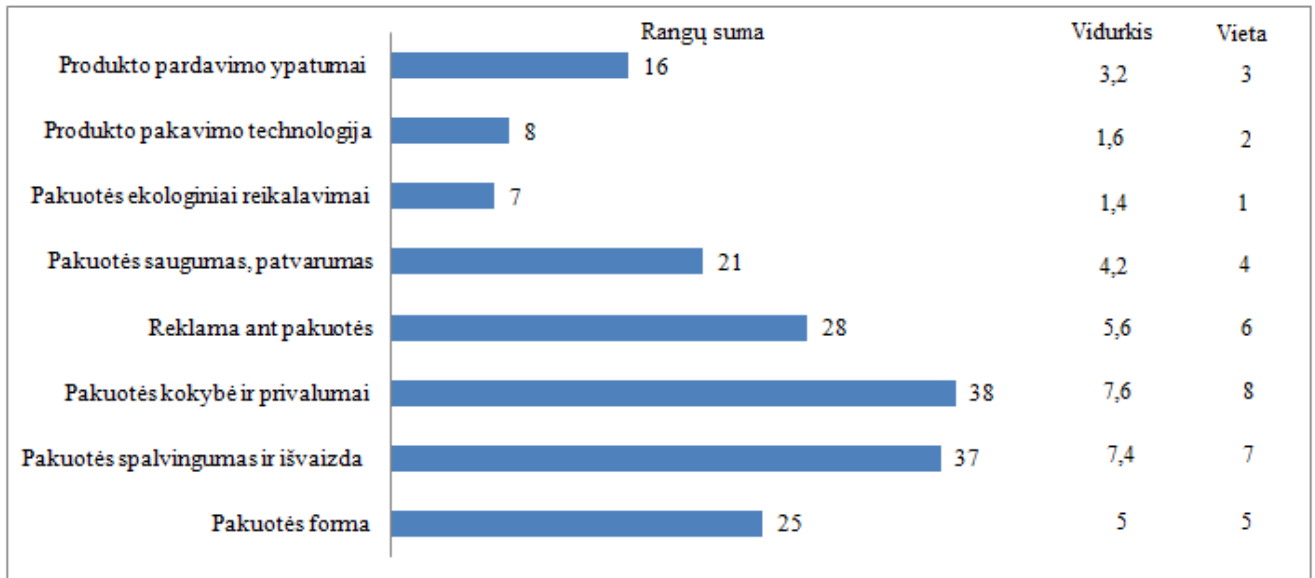
11 pav. **Parduodamos pakuotės techniniai ypatumai**

Vadybininkų buvo paprašyta suranguoti apsitraukiančių etikečių - rankovių techninius ypatumus nuo labiausiai akcentuojamo - 1 iki nelabai akcentuojamo – 4. Kaip matyti iš 11 pav. labiausiai išryškinama rankovių techninė savybė yra jos užtikrinamas saugumas (apsauga nuo produkto gedimo ar sugadinimo). Antroji savybė – pakuotės patvarumas (naudojama medžiaga daug patvaresnė ir atsparesnė nei lipnios etiketės, kurių pagrindas popierius). Mažiausiai akcentuojama buvo prekių pakavimo technologija.

Vadybininkai siūlydami rankoves pabrėžia ir esamus rinkodaros elementų privalumus. Pagal gautus atsakymus, pateiktus 12 priedo 1 pav. matome, kad pirmoje vietoje pagal svarbą buvo akcentuojamos reklamos galimybės ant pakuotės: tai yra teksto, prekinio ženklo bei reikiamos informacijos apie prekę pateikimas ant pačios rankovės ir galimybė panaudoti visą indelio paviršių šiai

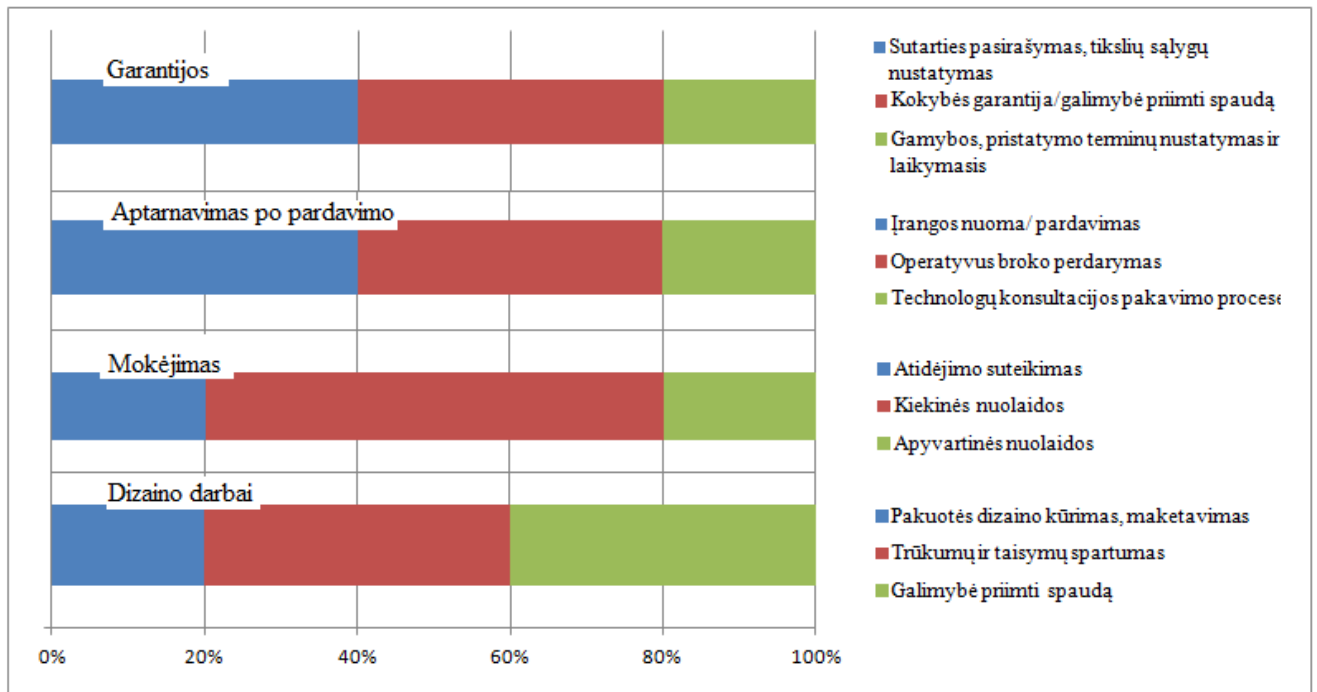
informacijai pateikti. Toliau seka spalvų gamos ir atspalvių pasirinkimo galimybė bei rankovės spalvų ryškumas, kas pritraukia vartotojus pirkti prekes, o tai savo ruožtu įtakoja klientus pirkti apsitraukiančias etiketes – rankoves. Šios sąlybės yra priskiriamos prie rankovių patvarumo ir technologinių savybių. Pasak daugumos UAB „Pakmarkas“ vadybininkų, klientai reklamuodami savo prekes pasitelkia rankovių technines savybes norėdami įtikinti vartotojus pirkti jų produktus.

Pritaikymas marketingo tikslams yra mažiau akcentuojamas klientams, nes klientai ieško pastovios pakuotės savo produktui, o trumpalaikiam marketingo skatinimui tai per daug brangus pasirinkimas.



12 pav. Vadybininkų akcentuojamos įpakavimo savybės

Analizuojant apsitraukiančios etiketės – rankovės pardavimo ypatumus vadybininkų buvo paprašyta suranguoti pateikiamas klientui įpakavimo savybes nuo svarbiausios - 8 iki nelabai svarbios – 1. Išanalizavus gautus duomenis pagal rangų sumas matome, kad dažniausia ir labiausiai akcentuojama rankovių savybė yra pakuotės kokybė ir suteikiami privalumai (techninės rankovių savybės). Po to, akcentuojamas pakuotės spalvingumas ir išvaizda ant taros bei reklamos galimybės ant pakuotės. Mažiausiai akcentuojamos yra rankovių pakavimo technologija ir pakuotės atitikimas ekologiniams reikalavimams, nes šios savybės neimponuoja pardavimo apimčių tai yra daugiau privalumai produkto pakavimo ir utilizavimo procesui ir jo palengvinimui.



13 pav. Vadybininkų išskiriamos suteikiamos garantijos

Iš 13 pav. matyti, kad vadybininkai siūlydami rankoves pabrėžia įmonės suteikiamas garantijas klientui, tokias kaip sutarties pasirašymo, tikslų sąlygų nustatymo ir kokybės garantijos. Taip yra pabrėžiamos gamybos, pristatymo terminų nustatymo ir laikymosi garantijos.

Kadangi „Pakmarkas“ vadybininkai pagrindė akcentuoja pakuotės kokybę ir suteikiamus privalumus, todėl pirmoje suteikiamų aptarnavimo po pardavimo privalumo vietoje yra operatyvus broko perdarymas. Įrangos, reikalingos pakavimui, nuoma / pardavimas ir jos aptarnavimas yra teikiamas kaip papildomas privalumas klientams norintiems paleisti didelio tiražo produkcijas į rinką, kadangi jiems nereikia ieškoti kitų įmonių, kurios galėtų pateikti ne tik įpakavimą kaip produktą, bet ir visas su juo susijusias garantijas. Tik vienas vadybininkas kaip garantinį privalumą išskyrė, kad prireikus klientui gali būti pasiūlytos technologų konsultacijos produkto pakavimo procese, tai yra paleidžiant įrangą ar pradėjus pakuoti produktą į rankoves. Šis privalumas yra svarbesnis pajungiant didelio tiražo gamybos produkto liniją.

Pagrindinis privalumas, kurį išskiria vadybininkai mokėjimo procese yra kiekinės nuolaidos. Jos taikomos su tikslu padidinti užsakymus kiekio prasme, tuo pačiu mažinant gamybos kaštus ir taip turint galimybę suteikti nuolaidą užsakomam kiekiui. Mažiau akcentuojamos ir naudojamos apyvartinės nuolaidos bei atidėjimo suteikimas.

UAB „Pakmarkas“ vadybininkai ieškodami klientų ir naujų pardavimo sričių pabrėžia, kad kuriant rankovių dizainus ar gavus juos iš dizaino įmonių ir prireikus, gali pasiūlyti greitai ištaisyti pastebėtus trūkumus nereikalaujant to padaryti iš dizaino įmonių. Šis privalumas yra dažniausiai akcentuojamas dėl to, kad pagrindė yra dirbama su maisto ir gėrimų pramonės klientais, o tai reiškia,

kad visuomet reikalingas operatyvus ir sklandus dizaino ar konkrečios jo detalės pakeitimas Taip pat vienas iš akcentuojamų privalumų susijusių su dizainu yra galimybė priimti spaudą ir vaizdžiai pamatyti gautą rezultatą ir jei reikia tuo pačiu metu gavus technologų konsultaciją daryti technologinius pakeitimus. (žr. 13 pav.)

Išanalizavus atsakymus apie apsitraukiančių etikečių – rankovių pardavimo procesą norėta išsiaiškinti vadybininkų bendravimo su klientais ypatumus. Ekspertų buvo paklausta ar palaiko atgalinį ryšį su klientais, tai yra, ar taiko grįžtamojo ryšio metodą savo klientams. Išanalizavus atsakymus galima teigti, kad 60 procentų įmonės „Pakmarkas“ vadybininkų po užsakymo įvykdymo tik kartais susisiečia su klientais.

Pasiklausus vadybininkų kokioms pramonės šakoms planuoja siūlyti įsigyti apsitraukiančias etiketes – rankoves vadybininkai akcentavo, kad bandys perimti jau esamų klientų prekių asortimentą bei ieškos įmonių, kurios gamina panašius ar tokius pačius produktus kaip ir esami klientai. Tik vienas vadybininkas teigė, kad bandys siūlyti rankoves visiškai naujai verslo sričiai - parfumerijos ir higienos prekių gamintojams, taip bandydamas praplėsti esamas rinkas ir ieškoti potencialių klientų. Paprašius vadybininkų įvardinti kokiomis derybų ir pardavimo strategijomis jie vadovaujasi pardavimo procese didžioji jų dalis teigė, kad nesivadovauja viena strategija ir jas pritaiko pagal esamą situaciją.

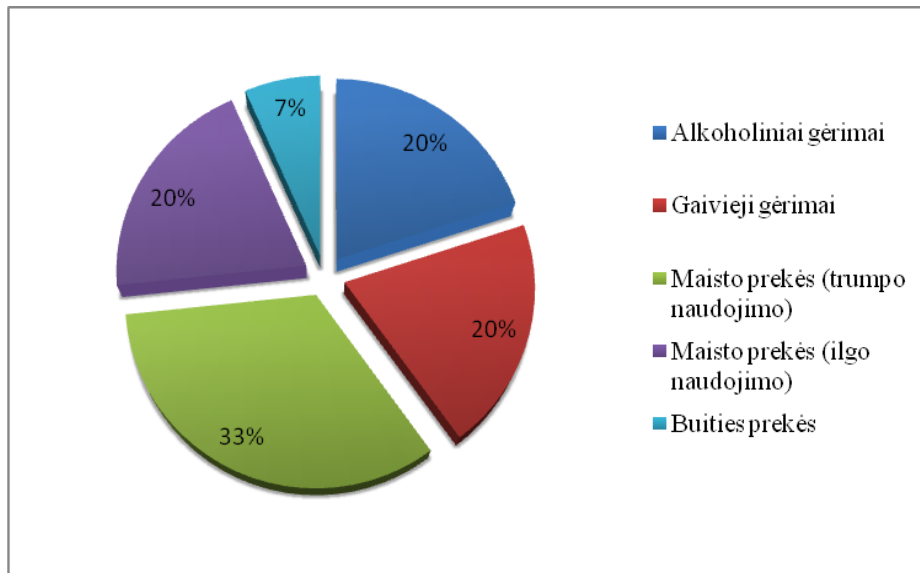
Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Pakmarkas“ ekspertai – vadybininkai pardavinėdami apsitraukiančias etiketes – rankoves labiausiai akcentuoja kainą ir kokybę. Iš techninių rankovių privalumų yra išskiriamas pakuotės užtikrinamas saugumas ir patvarumas, kurie priklauso nuo pačios rankovės savybių. Pagrindinis rinkodaros elementas, kuris pabrėžiamas vadybininkų yra reklamos galimybės ant pakuotės, nes pakuotė gali aptraukti visą indelio paviršių arba jos dalį. Pagrindinės įpakavimo savybės, kurias pabrėžia vadybininkai akcentuodami rankovių išskirtinumą yra pakuotės kokybė ir privalumai bei pakuotės spalvingumas ir išvaizda. Svarbiausi ir dažniausiai vadybininkų akcentuojami papildomai teikiami privalumai yra operatyvus broko perdarymas, įrangos nuoma, kiekinės nuolaidos bei galimybė priimti spaudą, taip pat trūkumų ir taisyčių spartumas, susijęs su rankovės dizaino pakeitimais ir rasta neatitikimais prieš atiduodant gamybai.

Mažesnis dėmesys skiriamas rankovių pakavimo technologijos, pristatymo sąlygų ir atitikimo ekologiniams reikalavimas akcentavimui. Taip pat rankovių pritaikymas marketingo tikslams (pv. 2 už 1) nėra dažnai akcentuojamas. Iš papildomų privalumų, kuriuos siūlo vadybininkai klientams perkantiems apsitraukiančias etiketes – rankoves mažai dėmesio skiriama tokiems privalumams kaip galimos technologų konsultacijos pakavimo procese bei pakuotės dizaino kūrimas, maketavimas. Šiuos abu privalumus reikėtų akcentuoti dažniau, nes įmonės darbuotojai yra specialiai apmokyti suteikti šiuos privalumus klientams tam, kad jie susidomėtų ne tik produkto išskirtinumu bet ir teikiamais papildomais privalumais, kurie leis sparčiau ir efektyviau atlikti gautus užsakymus ne tik UAB „Pakmarkas“, bet ir pačių klientų atžvilgiu.

3.3. Esamų klientų gautų apklausos rezultatų analizė

Išanalizavus ekspertų- vadybininkų pateiktus atsakymus toliau buvo apklausta antra tikslinė grupė – esami UAB „Pakmarkas“ klientai, kurių apklausa buvo vykdoma telefonu. Į užduotus klausimus atsakė trisdešimt stambiausių maisto pramonės sektoriaus įmonių arba įmonių padalinių pardavimų vadovų, kurie perka UAB „Pakmarkas“ apsitraukiančias etiketes - rankoves.

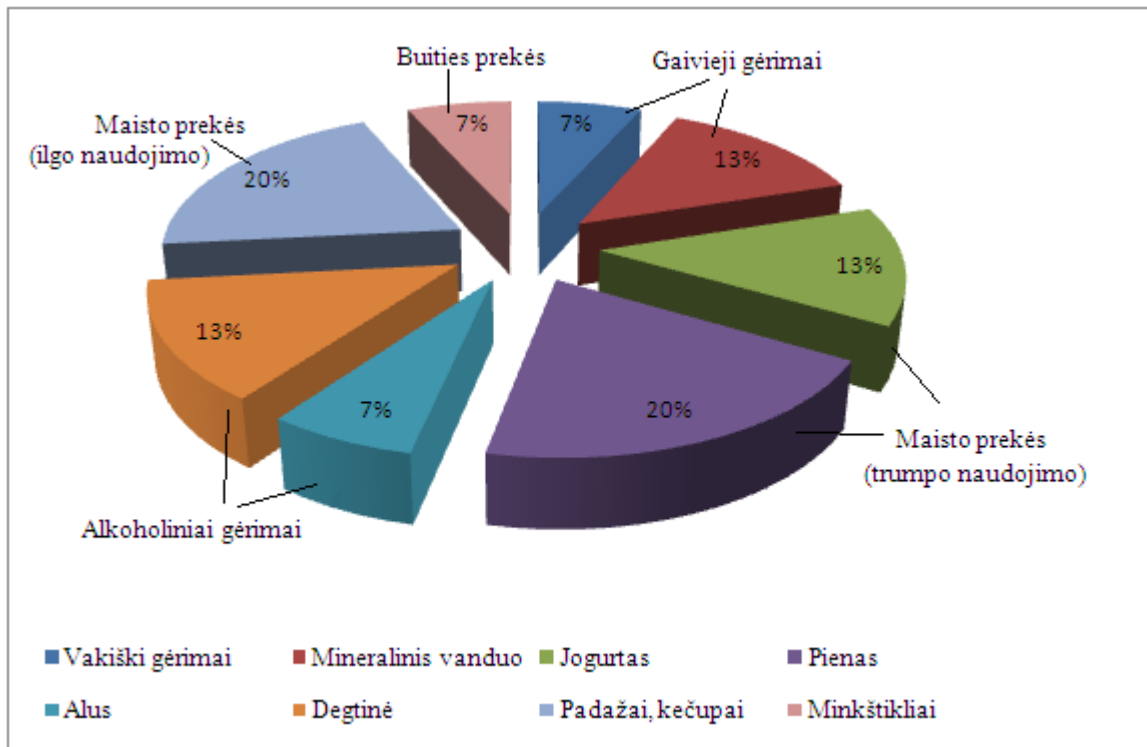
Pagal pateiktus respondentų duomenis išanalizuota, kad pagal sukonkretintą gaminamų produktų rūšį klientai pasiskirstė į dirbančius alkoholinių ir gaiviųjų gėrimų po 20 proc. arba po 12 respondentų, maisto (53 proc.) bei buities prekių (7 proc.) sektoriuose. Maisto produktus gaminančios įmonės buvo paskirstytos į trumpo naudojimo (trumpo galiojimo) maisto produktus gaminančias (33 proc.) ir ilgo naudojimo produktus gaminančias (20 proc.). (žr.14 pav.)



14 pav. Klientų gaminamų produktų sektorius, proc.

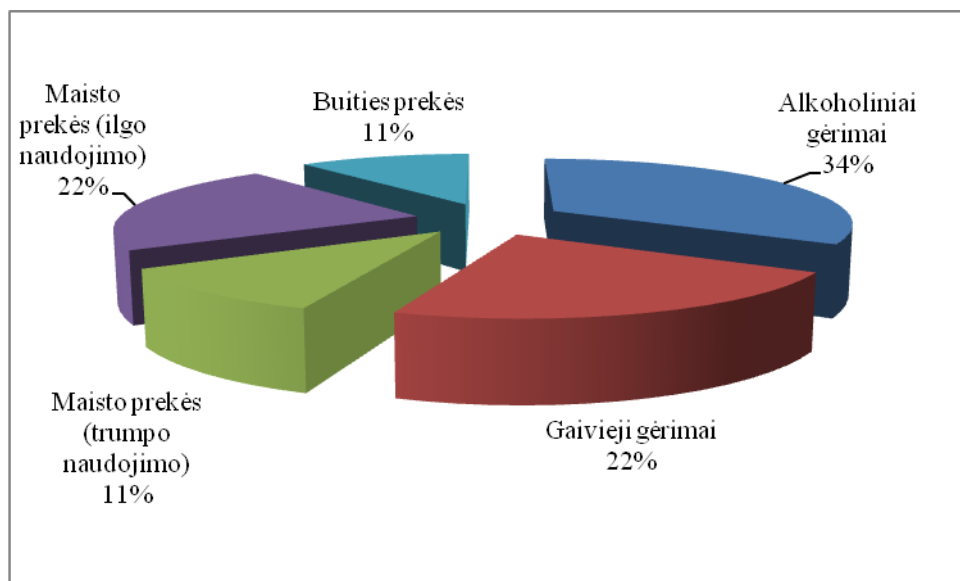
Taigi iš pateikto klausimo ir gautų atsakymų matyti, kad šiuo metu rinkoje labiau apsitraukiančiomis etiketėmis domisi ir jas perka trumpo naudojimo maisto prekes gaminantis rinkos sektorius, o mažiausiai šią inovaciją perka ir ja naudojasi klientai, kurie specializuojasi buities prekių gamyboje ir pardavime.

Norint tiksliau išsiaiškinti, kokius būtent produktus gamina esami įmonės klientai buvo užduotas atviras klausimas, kuriuo prašyta įvardinti gaminamo ir pakuojamo į rankoves produkto rūšį.



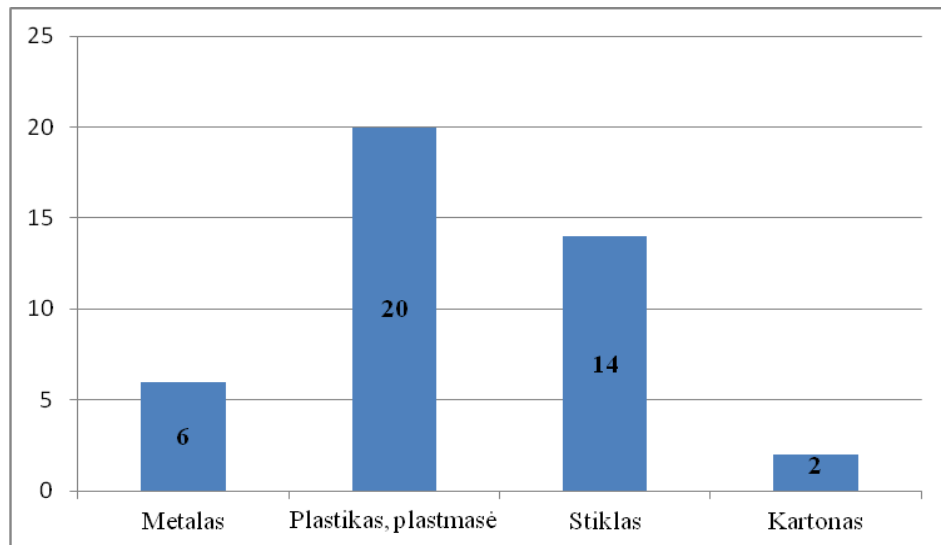
15 pav. Klientų gaminamas konkretus produktas, proc.

Pagal gautus atsakymus atvaizduotus 15 pav. galima teigti, kad 20 proc. respondentų gamina padažus ir kečupus, o tai reiškia, kad visi ilgo naudojimo maisto prekes gaminantys UAB „Pakmarkas“ klientai parduoda tik šią konkrečią produkciją. Trumpo naudojimo prekes gaminantys klientai pasiskirstė į gaminančius pieno produktus (20 proc.) ir jogurtus (13 proc.). Taigi UAB „Pakmarko“ pagrindinė klientų dalis gamina pieno produktus bei padažus ir kečupus. Vadybininkai planuodami savo pardavimo mastus turėtų atsižvelgti į klientų gaminamus produktų asortimentus, surinkusius mažesnę procentinę dalį tam, kad padidintų savo pranašumus tose srityse.



16 pav. Lipnių etikečių pirkimas pagal klientų gaminamų produktų sektorius, proc. (n=18)

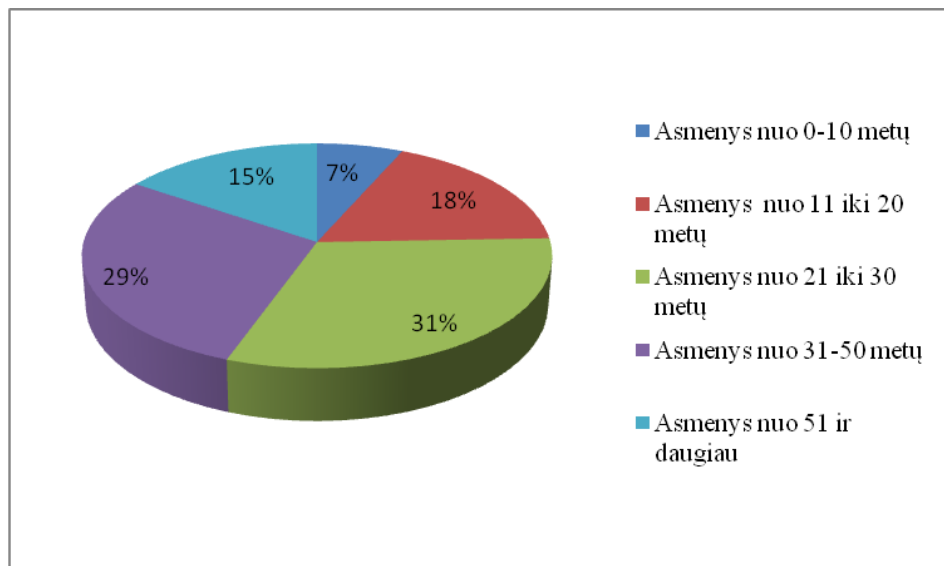
Norint išanalizuoti kokie pirkėjų segmentai perka ne tik rankoves, bet tuo pačiu ir lipnias etiketes buvo atliktas pjūvis pagal klientų gaminamų produktų sektorius. Iš 16 pav. matyti, kad didžioji dalis, tai yra 34 procentai perkančių ne tik rankoves, bet ir lipnias etiketes yra alkoholinių gėrimų gamintojai, toliau po 22 procentus surinko gėrimų gamintojai ir ilgo naudojimo maisto prekes gaminantys klientai. Taigi, stiprinant apsitraukiančių etikečių – rankovių pardavimus reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad esami klientai, kurie perka ne tik rankoves, bet ir lipnias etiketes savo produkcijos įpakavimui yra iš gėrimų sektoriaus.



17 pav. Naudojama tara produkto įpakavimui, vnt. (n=30)

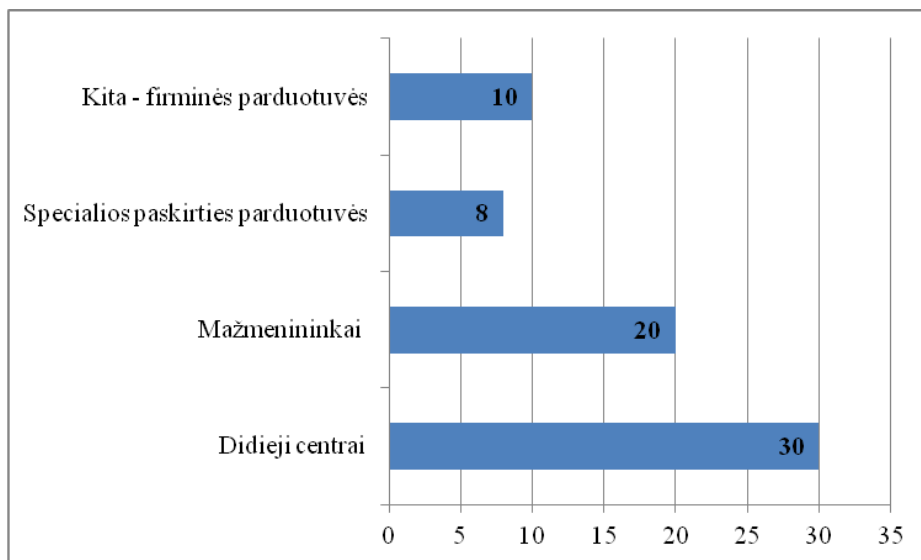
Paklausus kokią tarą savo produktams pakuoti naudoja UAB „Pakmarkas“ klientai, kaip matyti iš 17 pav. didžiausias atsakiusiųjų respondentų skaičius susitelkė ties plastiką ir plastmasę, kurie sudarė 67 procentus atsakymų arba 20 respondentų. Taip pat 14 respondentų naudoja stiklą. Galima teigti, kad šias pakavimo prekes nulemia klientų gaminamo produkto rūšys ir jų ypatybės pakavimui. Tik du respondentai arba 7 proc. atsakė, kad savo produktui pakuoti naudoja kartoną.

Iš 12 priedo 2 pav. matyti, kad į klausimą kokią pakavimo priemonę naudojate savo prekės apipavidalinimui ir reklamos tikslams visi trisdešimt respondentų atsakė, kad būtent tam tikram produktui pakuoti ir reklamuoti naudoja apsitraukiančias etiketes – rankoves: toks atsakymų pasiskirstymas įrodo, kad apklausiamą tikslinę grupę asmenų. Tačiau siekta sužinoti ar respondentai naudoja ir kitas pakavimui skirtas priemones. Taigi net 60 proc. arba 18 respondentų teigė savo produktų įpakavimui ir reklamos tikslams naudojantys ir lipnias etiketes.



18 pav. **Parduodamos prekės segmentas (pirkėjai/vartotojai), proc.**

Respondentai pakuojantys ir reklamuojantys savo produktus įpakuotus į apsitraukiančias etiketes - rankoves turi užėmę didžiąją dalį rinkos nuo 21 iki 50 metų: daugiausiai produktų, įpakuotų į apsitraukiančias etiketes – rankoves yra parduodamų klientams, kurių amžius nuo 21 iki 30 metų ir tai sudaro 31 procentą visų atsakiusiųjų, o klientai kurių amžius nuo 31 iki 50 metų sudarė 29 procentus atsakiusiųjų. Mažiausiai vartotojų yra nuo 0 iki 10 metų amžiaus, nes tai sudarė tik 7 proc. respondentų atsakymų. Galima teigti, kad klientų rinkos segmentas yra nuo 21 iki 50 metų, to priežastis gaminamų produktų rūšys, kurios skirtos būtent tokio segmento pirkėjams. (žr. 18 pav.)



19 pav. **Prekės pardavimo tarpininkai, vnt. (n=30)**

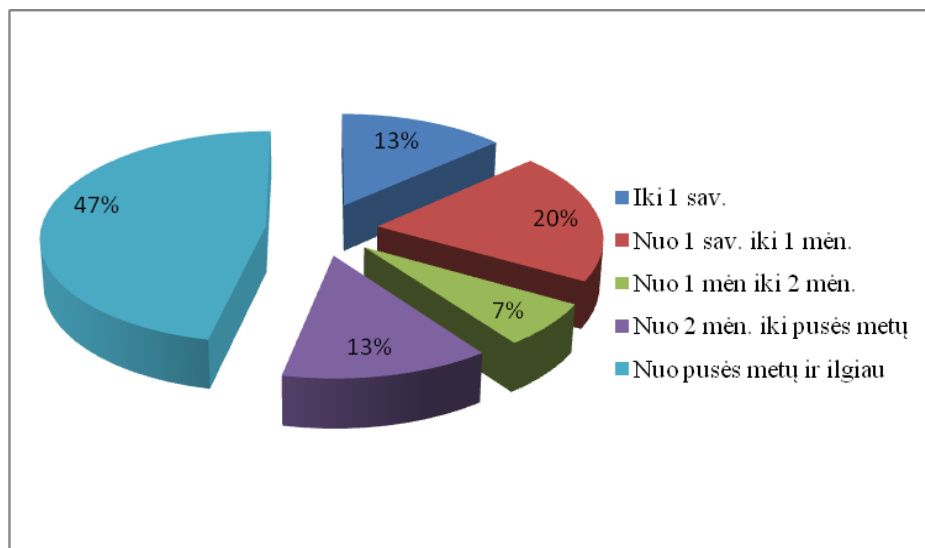
Norint išsiaiškinti su kokiais pardavimo tarpininkais dirba įmonės klientai buvo užduotas klausimas: kur dažniausiai realizuojate produkciją įpakuotą į rankoves? Kaip matyti iš 19 pav. respondentų atsakymai pasiskirstė taip: visi 30 respondentų savo produkciją, visų pirma, realizuoja

didžiuosiuose prekybos centruose, 20 iš jų savo prekes taip pat pardavinėja per mažmenininkus. Mažiausiai, tai yra tik 27 proc. arba 8 atsakiusieji pasirinko pardavimo vietą, kaip specialios paskirties parduotuvės, tokios kaip kavinės, barai, vyninės, buitinės paskirties parduotuvės ir kt. Šis klausimas buvo susijęs su gaminamų produktų asortimento gausa ir pardavimo mastais bei pardavimo segmentu perspektyvoje.

Rankovių gamybos specifikai ir UAB „Pakmarkas“ pardavimo tobulinimui yra svarbu, kokios yra klientų prekių gamybos apimtys ir tolimesnės jų pardavimo galimybės. Dėl šios priežasties reikia žinoti kliento produkcijos gamybos mastą, operatyvumą ir pakavimo ypatybes bei galimybes.

Respondentų buvo paprašyta atsakyti į klausimą: kokios gamybos apimtys ir pakavimo technologija yra produkto, kuris pakuojamas į apsitraukiančias etiketes – rankoves? Iš 12 priedo 3 pav. matyti, kad išanalizavus atsakymus 80 proc. arba 24 respondentai atsakė, kad produkto gamybos ir pakavimo technologija yra masinė gamyba. Respondentai teigė, kad jų pakavimo technologija atitinka masinės gamybos reikalavimus, tai reiškia, kad yra įmontuota atitinkama įranga padedanti supakuoti produktą automatiškai. 20 proc. arba 6 respondentai atsakė, kad jų gamybos mastai yra maži ir dėl to specialios pakavimo technologijos neturi (produkcija pakuojama rankomis). Galima teigti, kad respondentams gaminantiems produkciją nedideliais kiekiais nėra būtina pakavimo technologija.

Kadangi rankovių pardavimo skatinimui yra svarbios klientų gaminamo produkto techninės savybės bei gamybos technologija yra svarbu žinoti kokios temperatūros produktas bus pakuojamas į taras ir kurioje stadijoje bus dedamas įpakavimas (rankovės). Išanalizavus gautus atsakymus 40 proc. arba 12 respondentų atsakė, kad pagal gamybos technologijas produktas pilstomas į taras kambario temperatūros, tai yra šaltas. 33 proc. respondentų atsakė, kad jų produktas prieš pilstymą (pakavimą) yra kaitinamas iki tam tikros temperatūros ir pakavimo metu būna gana aukštos temperatūros. Likę 27 proc. teigė, kad produkto temperatūra jiems nėra aktuali, todėl prieš pakuojant produktą temperatūra nėra tikrinama ar matuojama. (žr. 12 priedo 4 pav.)

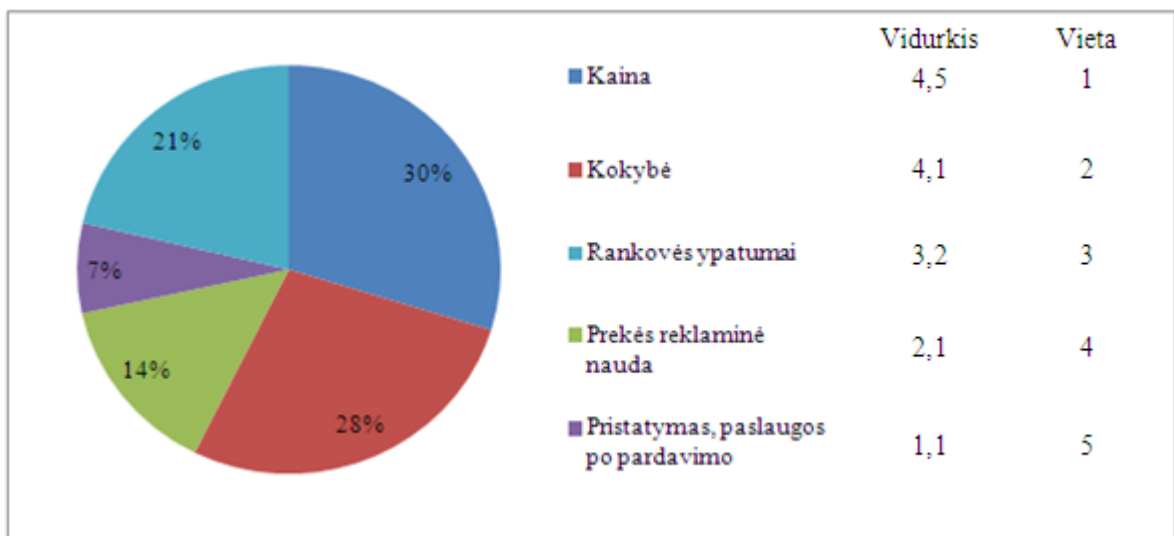


20 pav. **Produkto sandėliavimo laikotarpis**

Iš aukščiau užduoto klausimo ir gautų atsakymų kilo kitas klausimas dėl produkto, pakuojamo į rankoves, galiojimo laiko. Taigi išanalizavus respondentų atsakymus galima teigti, kad 47 procentai respondentų atsakė, kad jų produkto galiojimo laikas yra nuo pusės metų ir daugiau. Dėl to galima teigti, kad įmonė dirba su klientais, kurie daugiausiai gamina produktus galinčius ilgai išbūti pardavimo procese, tai yra ilgai gulėti parduotuvėse. 20 proc. respondentų teigė, kad jų produktas galioja nuo 1 savaitės iki 1 mėnesio. Mažiausiai, tik 7 proc. atsakiusiųjų teigė, kad jų produktas galioja nuo 1 mėnesio iki 2 mėnesių. (žr. 20 pav.)

Norint garantuoti parduodamų apsitraukiančių etikečių – rankovių kokybę bei galiojimą respondentams buvo užduotas klausimas, kurioje vietoje pas pardavimo tarpininkus yra sandėliuojama ir parduodama jų produkcija. 67 procentai respondentų atsakė, kad jų produkcija sandėliuojama ir parduodama prekybos lentynose, o 33 proc. atsakė, kad jų produkcija turi būti sandėliuojama ir laikoma šaldytuvuose, nes reikalinga tam tikra temperatūra jų produkto galiojimui palaikyti. Šio klausimo duomenys yra svarbūs atsižvelgiant į rankovių gamybos žaliavas. (žr. 12 priedo 5 pav.)

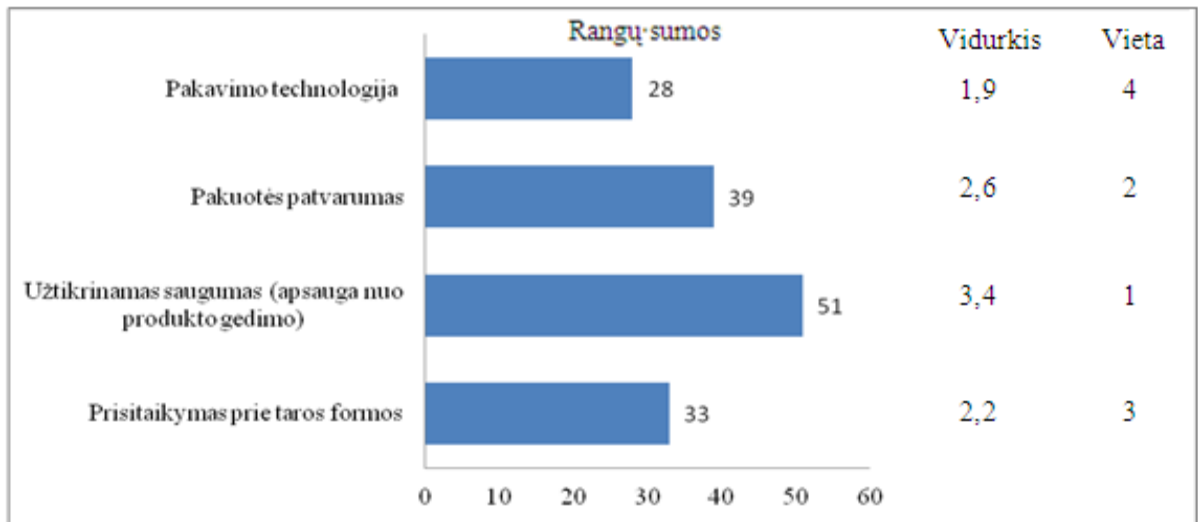
Išanalizavus klientų atsakymus susijusius su gamyba ir jos procesais bei pakavimo technologija buvo pereita prie marketingo dalies klausimų., kurie leistų įvertinti apsitraukiančių etikečių – rankovių pirkimo ypatumus ir savybes, kurios pritraukia pirkėjus.



21 pav. **Perkamo produkto (rankovių) rėmimas**

Užduotas klausimas: kokios rankovių savybės svarbios jas perkant?, su prašymu suranguoti pateiktus atsakymų variantus nuo svarbiausio - 5 balų iki nesvarbaus – 1 balo. Suskaičiavus ir išnaginėjus gautus rezultatus 30 proc. respondentų svarbiausiu faktoriumi perkant apsitraukiančias etiketes - rankoves laiko kainą, antroje pagal svarbą vietoje yra kokybė (vidurkis 4,1 balo), toliau seka apsitraukiančios etiketės – rankovės ypatumai. Pagal respondentų pateiktus atsakymus paskutinėje vietoje pagal svarbą buvo pristatymas ir paslaugos po pardavimo. Taigi, klientai pirkdami rankoves

pirmiausia kreipia dėmesį į jų kainą ir kokybę bei ypatumus, o paskiausiai kreipia dėmesį į pristatymą ir paslaugas po pardavimo. (žr. 21 pav.)

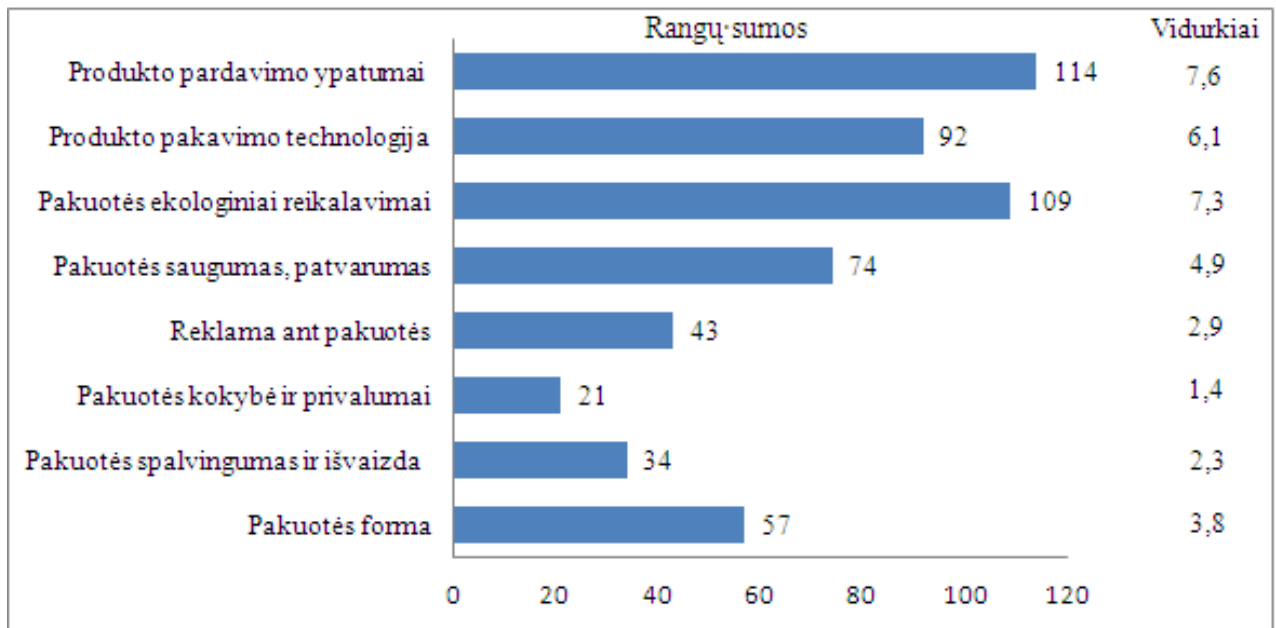


22 pav. Perkamos pakuotės techniniai ypatumai

Išanalizavus gautus atsakymus į tai kas yra svarbu klientams perkant rankoves išsiaiškinta ir 22 pav. nurodyta, kad rankovės ypatumai yra trečioje vietoje pagal svarbą, taip teigė 21 proc. respondentų. Dėl to yra svarbu išsiaiškinti būtent kokie pakuotės techniniai ypatumai yra svarbūs įmonės klientams renkantis ir perkant apsitraukiančias etiketes – rankoves. Klientai turėjo suranguoti atsakymus nuo svarbiausio – 4 iki nelabai svarbaus – 1 balo.

Pagal gautus atsakymus, pateiktus 22 pav. galima teigti, kad klientams svarbiausia rankovių techninė savybė yra jų suteikiamas saugumas parduodamai prekei. Kadangi uždėjus apsitraukiančią etiketę - rankovę ji garantuoja apsaugą nuo produkto sugadinimo, tai yra nuo piktybiško atidarymo jai esant pardavimo procese. Antra pagal svarbą buvo pakuotės patvarumo savybė, kuri reiškia, kad pakuotė ilgiau išlieka ryški (nesuplyšta, nenusitrina). Mažiausiai turinčią reikšmės rankovės pirkimui, respondentai nustatė esant pakavimo technologiją.

Kaip matyti iš 12 priedo 6 pav. respondentai į klausimą: į ką atkreipiatę dėmesį rinkdamiesi pakuotę? atsakė, kad spalvų gamos ir atspalvių pasirinkimo galimybė bei pakuotės ryškumas yra svarbiausias kriterijus renkantis rankoves kaip pakavimo priemonę, nes tai leidžia prekei tapti matomesnei parduotuvinių lentynose. 36 procentai respondentų teigė, kad reklamos galimybės ant pakuotės yra svarbiausias kriterijus ir tik 19 procentų apklaustųjų rinkęsi rankoves dėl to, kad tai puikus būdas pritaikyti marketingo tikslus parduodamai prekei, tai yra pritaikyti nuolaidas ir akcijas, naudojant rankovių įpakavimą.

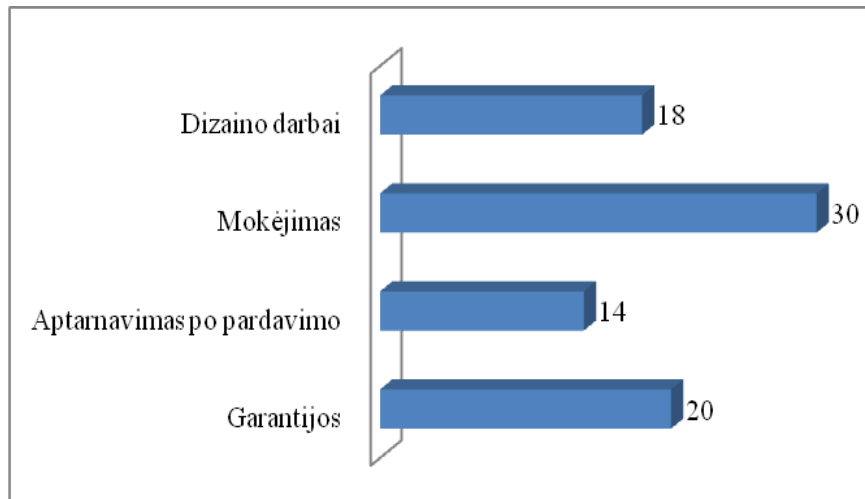


23 pav. Įpakavimo savybės svarbios esamiems klientams

Norint sužinoti respondentų nuomonę apie svarbiausias apsitraukiančios etiketės – rankovės savybes buvo paprašyta suranguoti pateiktus atsakymų variantus nuo svarbiausio - 1 balo iki nesvarbaus – 8 balų. Pagal rangavimą didžiausias galimas surinkti balų skaičius buvo 120 balų, kas reikštų, kad ši savybė yra paskutinėje vietoje pagal svarbą. Remiantis rangų suma nustatytas savybės vidurkis, kuris nurodo kurioje svarbumo vietoje yra tam tikra savybė. (žr. 23 pav.)

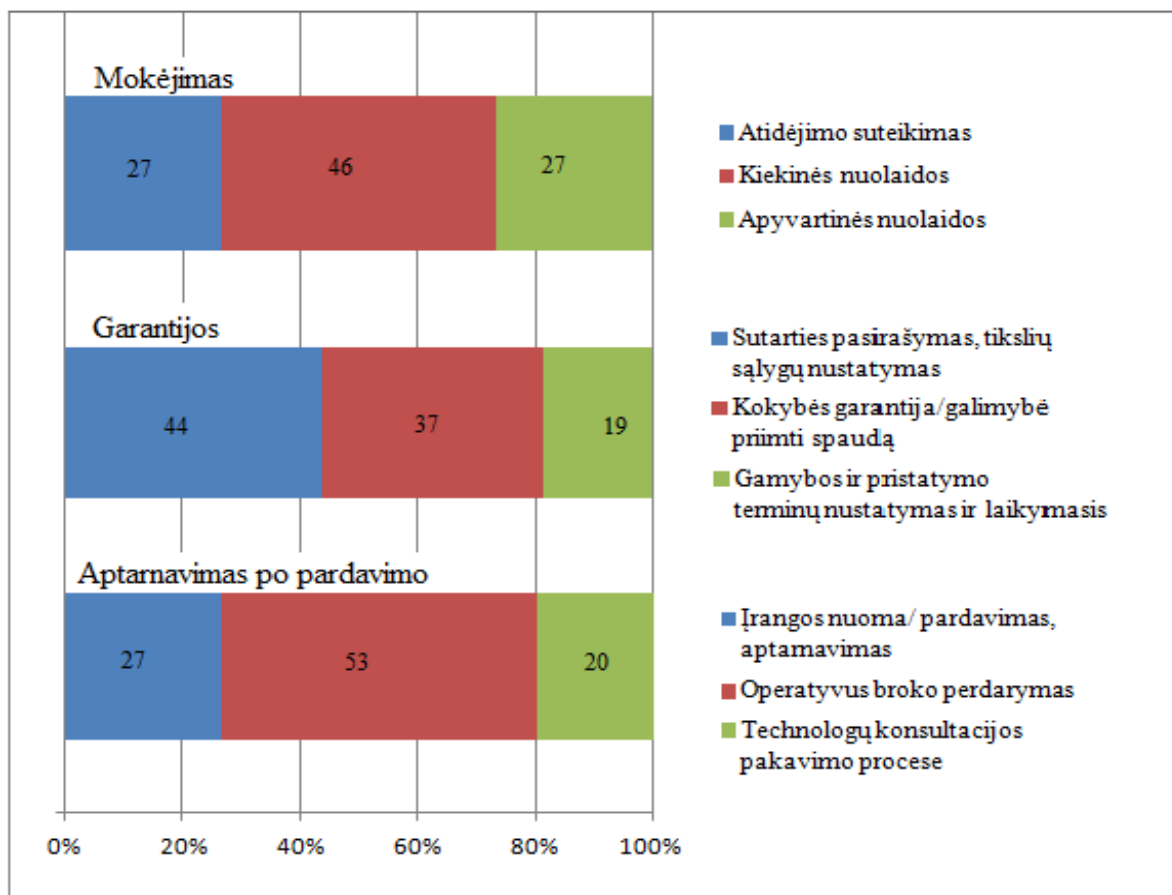
Pagal išanalizuotus atsakymus svarbiausia rankovės ypatybė buvo pakuotės kokybė ir technologiniai ypatumai surinkusi vidurkį 1,4 balo, antra pagal svarbumą savybė buvo – pakuotės spalvingumas ir išvaizda, toliau sekė reklama ant pakuotės. Respondentų nuomone, renkantis apsitraukiančias etiketes – rankoves produkto pakavimui, mažiausiai svarbi savybė būtų pakuotės ekologiniai reikalavimai, kurios vidurkis 7,3 balo ir pakuotės pardavimo ypatumai, surinkę 7,6 balo.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonės klientai pasirinkę rankoves, kaip pakavimo priemonę savo produktams pirmiausia kreipė dėmesį į pakuotės kokybę, spalvingumą ir reklamos naudą, o mažiausiai dėmesio kreipė į papildomas su pardavimu susijusias savybes.



24 pav. Esamiems klientams svarbūs siūlomi papildomi privalumai, vnt. (n=30)

Paklausus klientų kokius privalumus išskirtumėte apsitraukiančių etikečių – rankovių užsakymo, gamybos planavimo, pristatymo bei mokėjimo procesuose visi apklausti klientai teigė, kad mokėjimo sąlygos yra pagrindinis suteikiamas privalumas perkant rankoves. Iš 24 pav. matyti, kad 20 respondentų atsakė, jog suteikiamos garantijos taip pat yra svarbus privalumas perkant apsitraukiančias etiketes – rankoves. Štai 14 respondentų pažymėjo, kad aptarnavimas po pardavimo yra vienas iš įmonės teikiamų papildomų privalumų perkant rankoves.

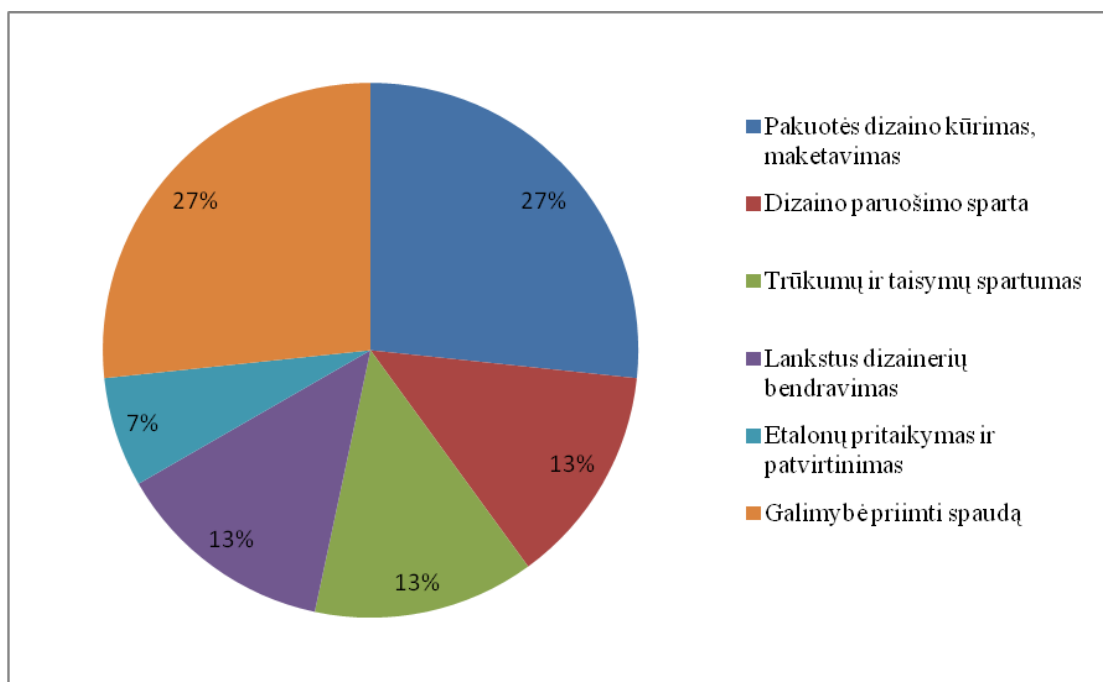


25 pav. Sukonkretinti siūlomi papildomi privalumai, proc.

Kadangi visi apklaustieji išskyrė mokėjimą kaip pagrindinį įmonės teikiamą papildomą privalumą, buvo svarbu nustatyti, kokios būtent mokėjimo sąlygos imponuoja klientų netiesioginį pasirinkimą pirkti rankoves savo produktų pakavimui. Iš 25 pav. matyti, kad 46 procentai respondentų mano, jog vienas pagrindinių įmonės teikiamų privalumų mokėjime yra kiekinės nuolaidos. Po lygiai buvo įvertintos apyvartinės lėšos ir atidėjimo suteikimas kaip privalumas mokėjime.

Paprašius sukonkretinti klientų kokius įmonės teikiamus privalumus jie traktuoja kaip garantiją, net 44 procentai respondentų atsakė, kad sutarties pasirašymas, tikslų sąlygų nustatymas yra viena iš pagrindinių įmonės teikiamų garantijų perkankantiems apsitraukiančias etiketes – rankoves. Tik 19 procentų respondentų teigė, kad gamybos ir pristatymo terminų nustatymas ir jų laikymasis yra viena iš teikiamų garantijų, tačiau nėra tokia svarbi.

Kadangi 14 respondentų teigė, kad aptarnavimas po pardavimo yra vienas iš įmonės pateikiamų privalumų norėta tiksliau išsiaiškinti ką respondentai tiksliai turėjo omenyje. Iš 25 pav. galima teigti, kad 53 procentai šių respondentų mano, kad pagrindinis aptarnavimo po pardavimo privalumas yra operatyvus broko perdarymas. Štai 20 procentų respondentų teigė, kad technologų konsultacijos pakavimo procese taip pat turi reikšmės ir yra vienas iš aptarnavimo po pardavimo privalumų, kuriuos teikia UAB „Pakmarkas“.

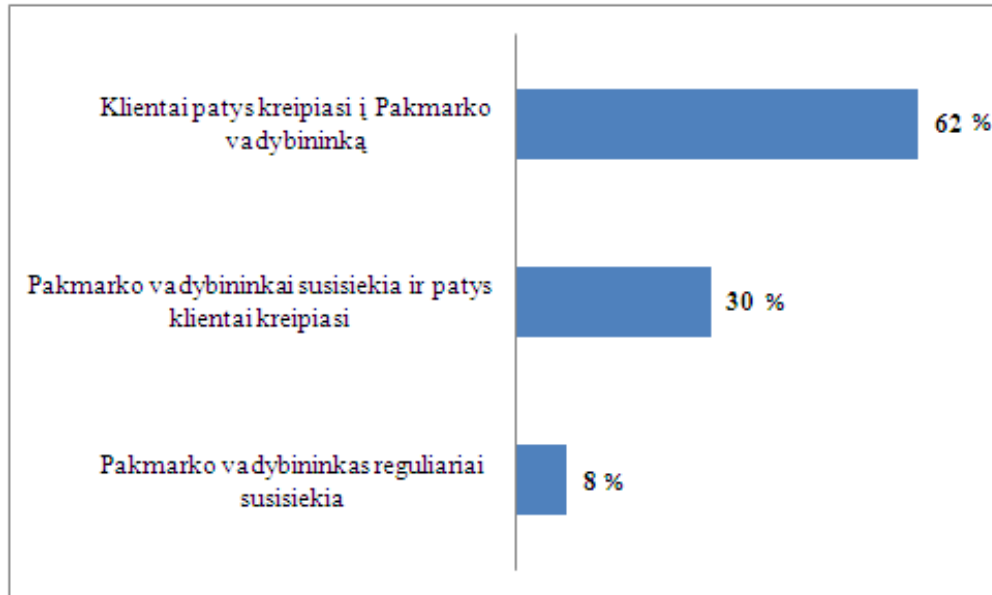


26 pav. **Dizaino darbai, proc.**

Iš 26 pav. matyti, kad įmonės teikiami privalumai išskirti ir atliekant dizaino darbus. Svarbiausi respondentų išskirti privalumai: pakuotės dizaino kūrimas, maketavimas bei galimybė priimti spaudą, surinko po 27 procentus ir tai buvo svarbiausi punktai, kuriuos išskyrė klientai kaip papildomą įmonės teikiamą privalumą jiems. Po 13 procentų surinko lankstus dizainerių bendravimas, trūkumų ir taisymų

spartumas bei dizaino paruošimo sparta. Tik 7 procentai respondentų paminėjo, kad vienas iš dizaino darbo privalumų yra etalonų pritaikymas ir patvirtinimas.

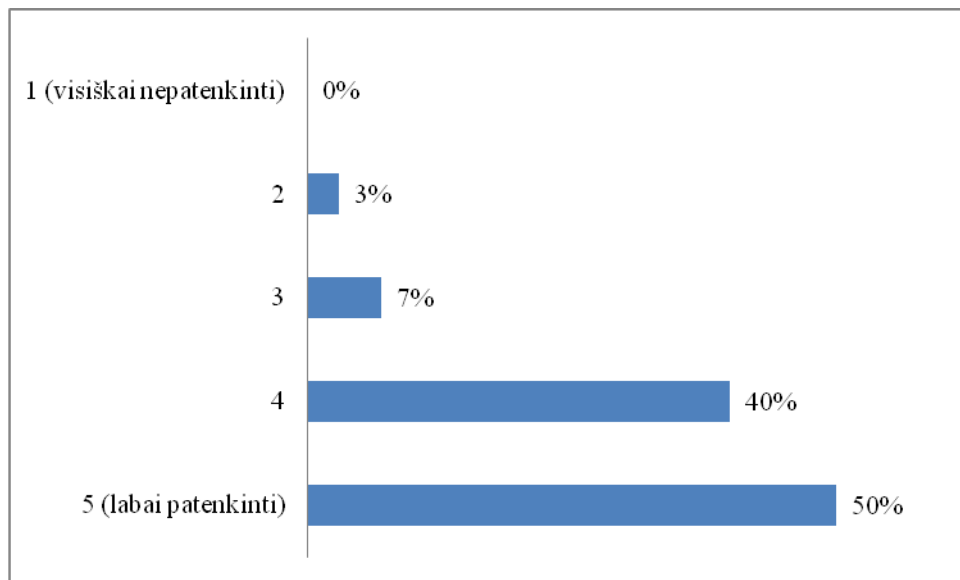
Išanalizavus respondentų atsakymus apie gamybos technologijas ir procesus bei apsitraukiančių etikečių – rankovių marketingo dalį, norėta išsiaiškinti klientų nuomonę apie UAB „Pakmarkas“ vadybininkų bendradarbiavimą iš klientų pusės.



27 pav. Pakmarkas bendravimas su klientais, proc.

UAB „Pakmarkas“ vadybininkų bendravimas su savo klientais yra labiau pasyvus, tik kiek daugiau nei trečdalis klientų teigė, jog kompanijos darbuotojai aktyviai (savo iniciatyva) su jais susisiečia. Visi UAB „Pakmarkas“ klientai yra patenkinti esamu bendravimo su kompanija principu, nepriklausomai nuo iniciatyvos krypties (darbuotojo arba kliento kreipimosi). (žr. 27 pav.)

Taip pat norėta išsiaiškinti ar UAB „Pakmarko“ vadybininkai naudoja grįžtamojo ryšio metodą su klientais, tai yra ar visada susisiečia su klientais po produkcijos pardavimo. Įmonės klientų buvo paklausta ar įmonės „Pakmarkas“ vadybininkai po užsakymo įvykdymo susisiečia su jais. Išanalizavus gautus duomenis galima teigti, kad beveik du trečdaliai (62%) vadybininkų po užsakymo įvykdymo nesusisiečia su klientais išsiaiškinti grįžtamojo ryšio, arba tai daro nereguliariai.

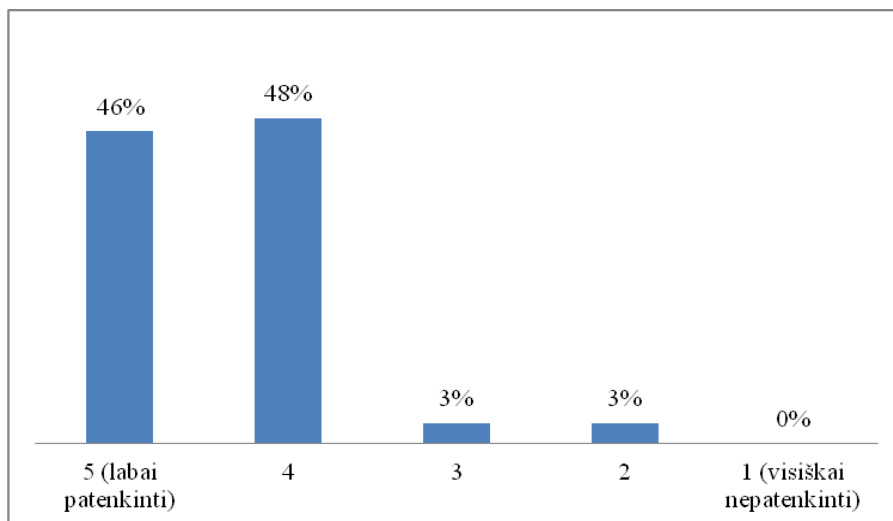


28 pav. **Pasitenkinimas „Pakmarkas“ pristatymo terminais, proc.**

Respondentų buvo paprašyta įvertinti įmonės produkcijos pristatymo terminus nuo labai patenkinti (5 balų) iki visiškai nepatenkinti (1 balo). Iš 28 pav. matyti, kad absoliuti dauguma UAB „Pakmarkas“ klientų yra patenkinti paslaugų teikimo ir prekių pristatymo terminais.

Kokie terminai būtų priimtinesni (skaičiuojama nuo vertinusių 1-3 balais):

- ✓ Prekės turi būti pristatomos per 1-3 dienas (nurodė 2 respondentai)
- ✓ Prekės turi būti pristatytos per savaitę (nurodė 1 respondentas)

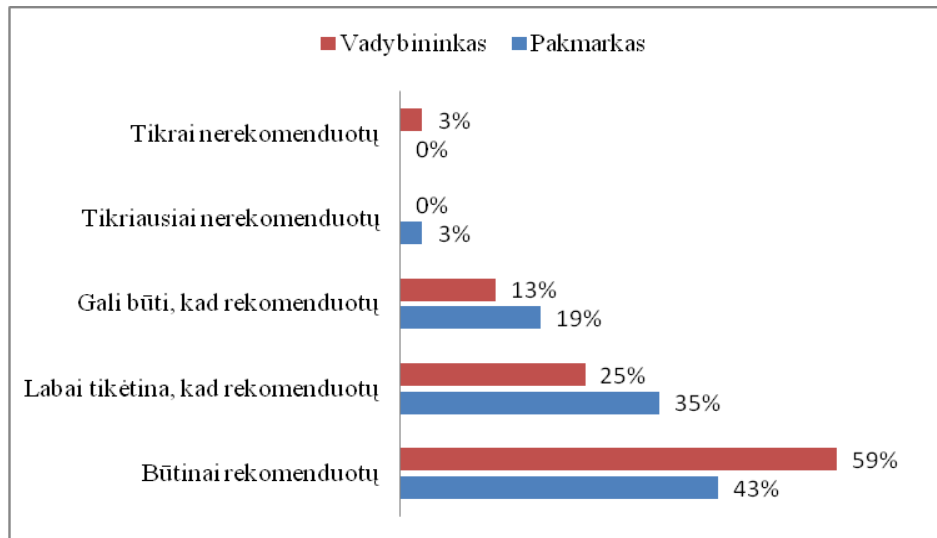


29 pav. **Bendras pasitenkinimas Pakmarkas aptarnavimu, proc.**

Analizuojant bendrą pasitenkinimą įmonės aptarnavimu respondentai turėjo vertinti nuo labai patenkinti (5 balų) iki visiškai nepatenkinti (1 balo). Išanalizavus gautus duomenis galima teigti, kad absoliuti dauguma UAB „Pakmarkas“ klientų yra patenkinti jo aptarnavimu.

Kuo netinkamas yra UAB „Pakmarkas“ aptarnavimas (skaičiuojama nuo vertinusių 1-3 balais):

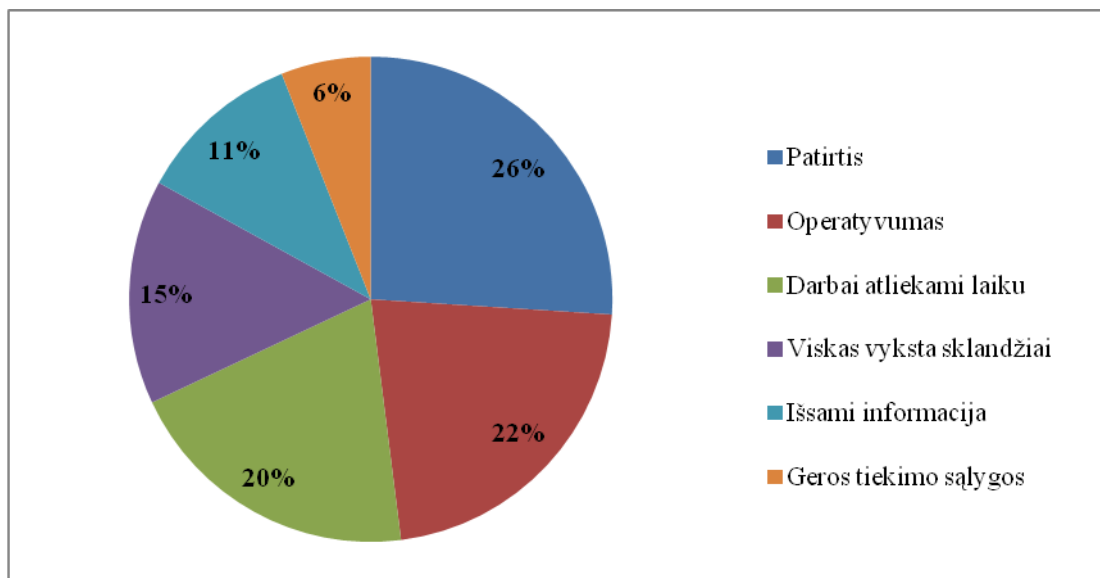
- ✓ Per trumpi atsiskaitymo terminai (nurodė 1 respondentas)
- ✓ Trūksta iniciatyvumo iš Pakmarko pusės (nurodė 1 respondentas)



30 pav. **Pakmarko ir vadybininko rekomendavimas, proc.**

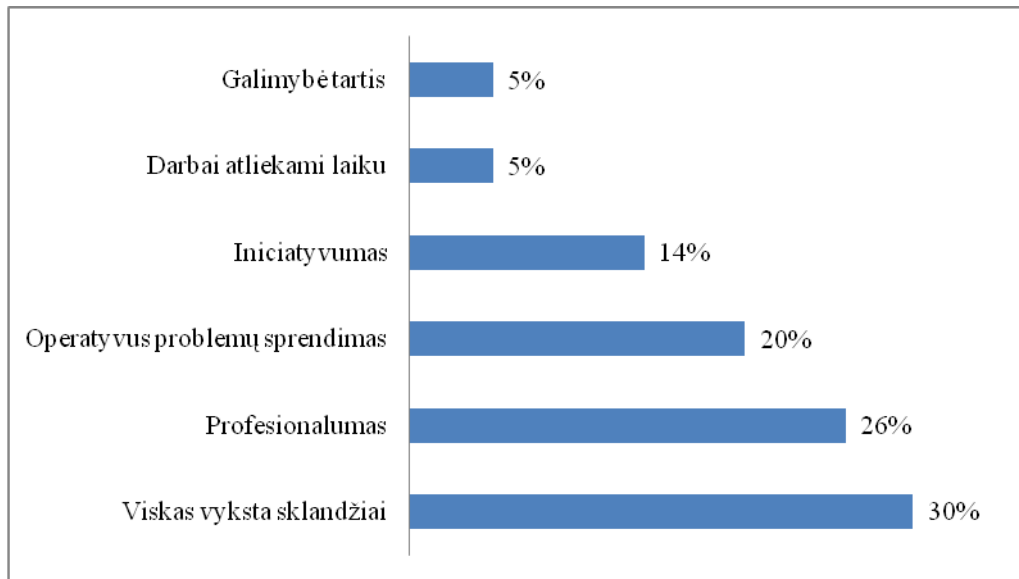
Iš 30 pav. matyti, kad 78% apklaustų Pakmarkas klientų rekomenduotų šią kompaniją savo verslo partneriams. Štai 84% Pakmarkas kompanijos klientų rekomenduotų juos aptarnaujantį Pakmarkas vadybininką savo verslo partneriams. Vienas respondentas nurodė, kad UAB „Pakmarko“ kaip įmonės savo verslo partneriams nerekomenduotų dėl netinkamų terminų, o štai 1 respondentas nurodė, kad „Pakmarko“ vadybininko nerekomenduotų, nes šis nėra lengvai pasiekiamas ir pastovus.

Kadangi dauguma respondentų rekomenduotų tiek UAB „Pakmarką“, tiek patį vadybininką savo verslo partneriams toliau sekė klausimas kokios savybės lemtų įmonės ir vadybininko rekomendavimą. (pagrindiniai kriterijai dėl ko bendradarbiaujama su „Pakmarku“ perkant apsitraukiančias etiketes – rankoves.)



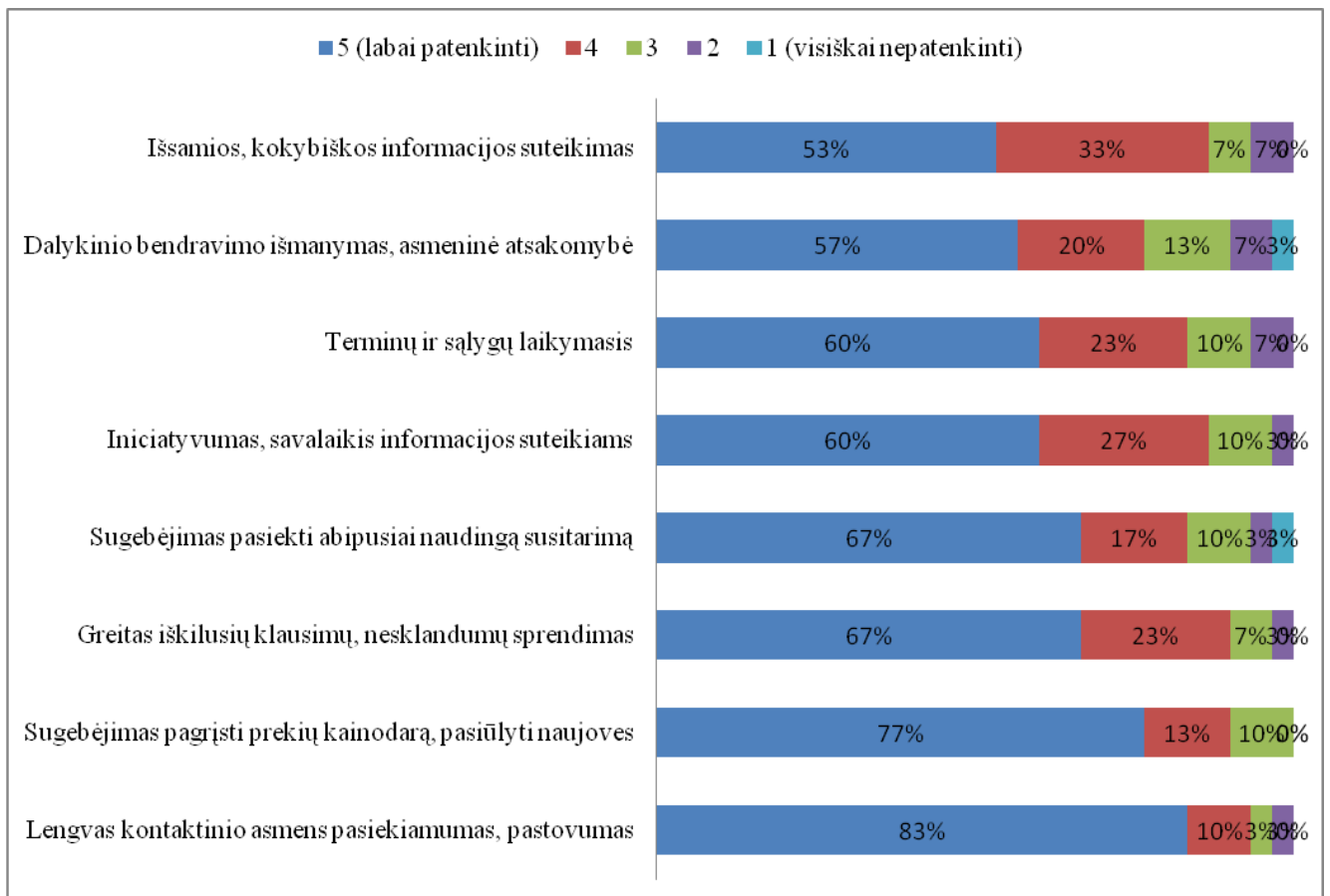
31 pav. **„Pakmarkas“ rekomendavimo motyvai, proc.**

Pagrindiniai motyvai, lemiantys UAB „Pakmarkas“ rekomendavimą susijusį su apsiraukiančių etikečių – rankovių pirkimu yra patirtis, operatyvumas bei darbų atlikimas laiku. (žr. 31 pav.)



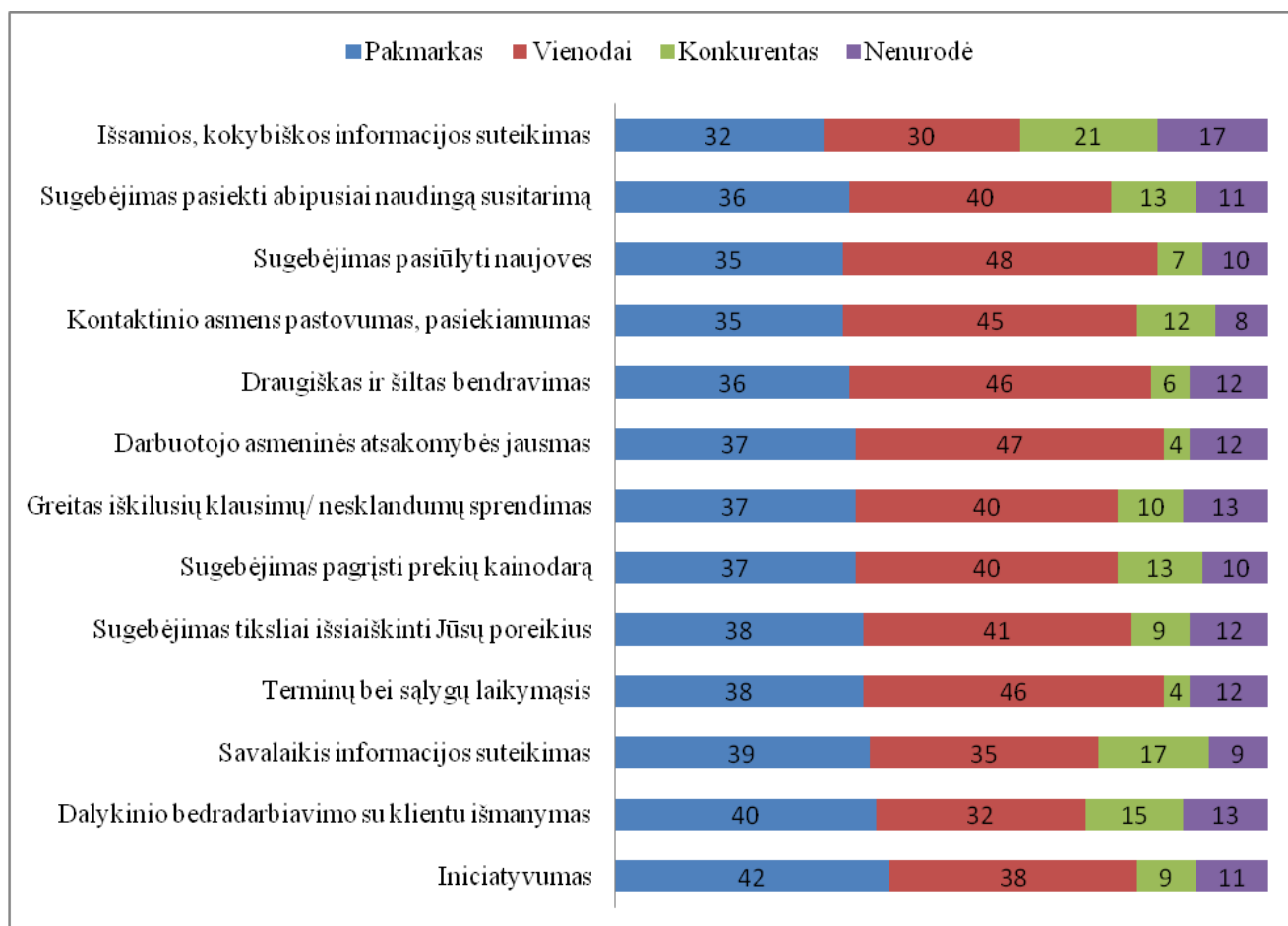
32 pav. Vadybininko rekomendavimo motyvai, proc.

Pagrindiniai motyvai lemiantys UAB „Pakmarkas“ vadybininko rekomendavimą: sklandus užsakymų vykdymas, profesionalumas, operatyvus problemų sprendimas. Mažiau svarbus vadybininko rekomendavimo motyvai – galimybė tartis ir darbų atlikimas laiku. (žr. 32 pav.)



33 pav. Konkrečių vadybininko savybių vertinimas, proc.

Kaip matyti iš 33 pav. pagrindinės savybės dėl kurių respondentai noriai bendradarbiauja su UAB „Pakmarkas“ vadybininkais yra lengvas kontaktinio asmens pasiekiamumas ir pastovumas, sugebėjimas pagrįsti prekių kainodarą bei pasiūlyti naujoves. Mažiausiai klientai patenkinti tuom, kad vadybininkai nevisada arba nevisą laiką išsamiai ir kokybiškai suteikia informaciją.

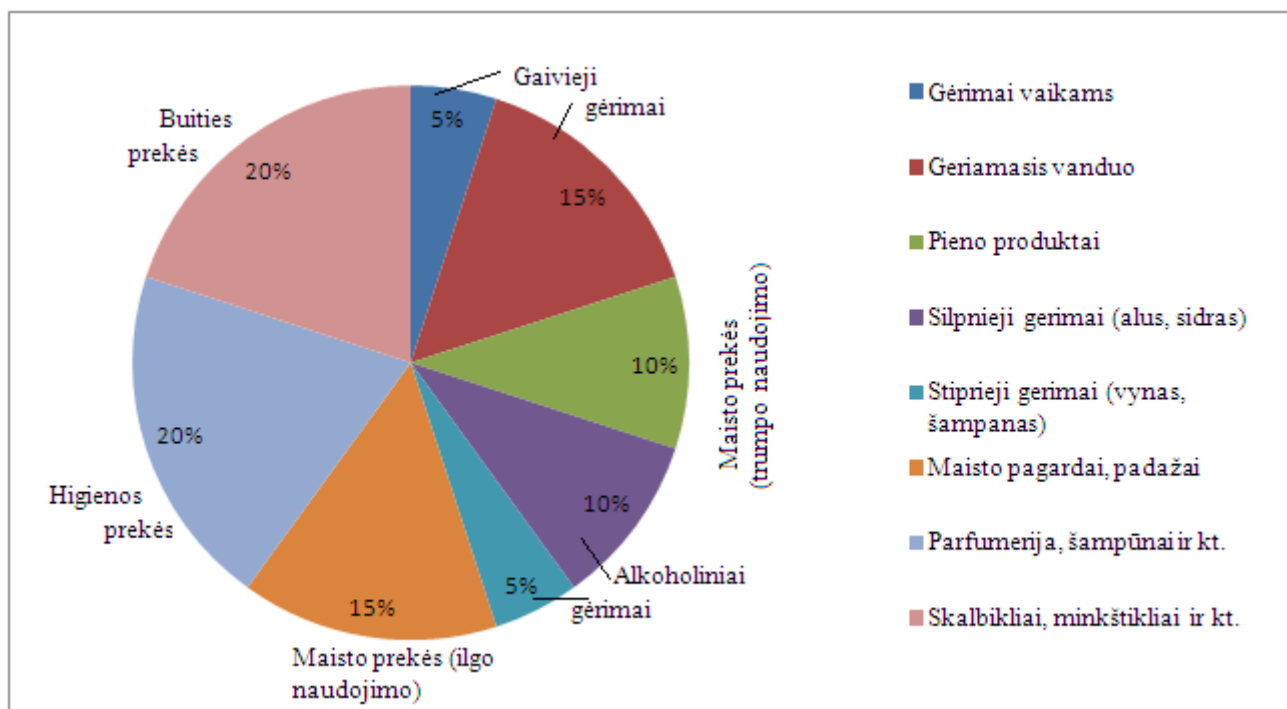


34 pav. **Pakmarkas konkurencingumas pagal savybes, proc.**

Analizuojant UAB „Pakmarkas“ konkurencingumą rinkoje respondentų buvo paprašyta įvertinti UAB „Pakmarkas“ ir konkurentų savybes. Iš 34 pav. matyti, kad respondentai mano, jog įmonės iniciatyvumas, dalykinio bendradarbiavimo su klientu išmanymas bei savalaikis informacijos suteikimas yra pagrindinės savybės, kurios leidžia „Pakmarkui“ konkuruoti rinkoje. Dažniausiai, lyginant su konkurentais, „Pakmarkas“ prasčiau vertinamas tokiais aspektais: abipusio naudingo susitarimo bei išsamios ir kokybiškos informacijos suteikime. Pagal išanalizuotus duomenis galima teigti, kad konkurentai yra pranašesni pateikiant išsamią ir konkrečią informaciją savo klientams laiku bei išmano dalykinio bendradarbiavimo su klientais ypatumus. Taigi, norint padidinti įmonės konkurencingumą reiktų atkreipti didesnę dėmesį šias savybes ir įdėti daugiau pastangų jas gerinant.

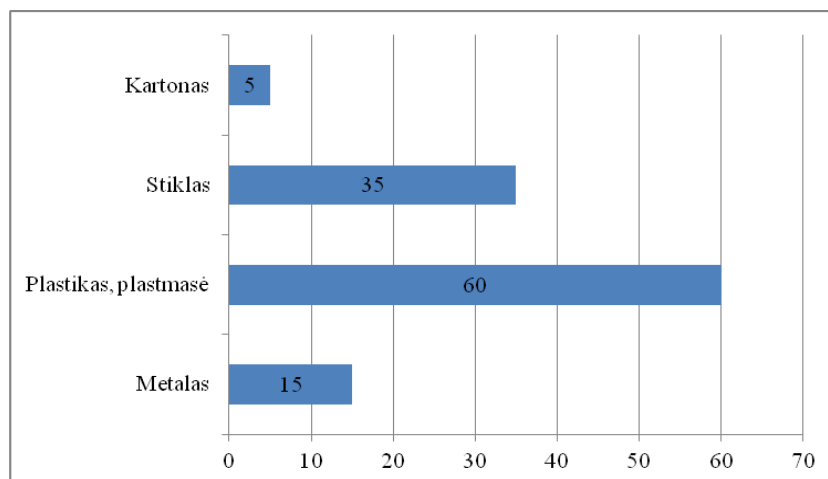
3.4. Būsimų (potencialių) klientų gautų apklausos rezultatų analizė

Trečiasis apklausos segmentas buvo būsimi UAB „Pakmarkas“ klientai. Ši tyrimo grupė buvo pasirinkta iš įmonės duomenų bazės remiantis tuom, kad šie respondentai perka UAB „Pakmarkas“ lipnias etiketes. Buvo atlikta anketinė apklausa norint išsiaiškinti potencialių pirkėjų nuomonę apie apsitraukiančias etiketes – rankoves, jų ypatybes bei įvertinti šio produkto konkurencingumą palyginant su įprastomis lipniomis etiketėmis.



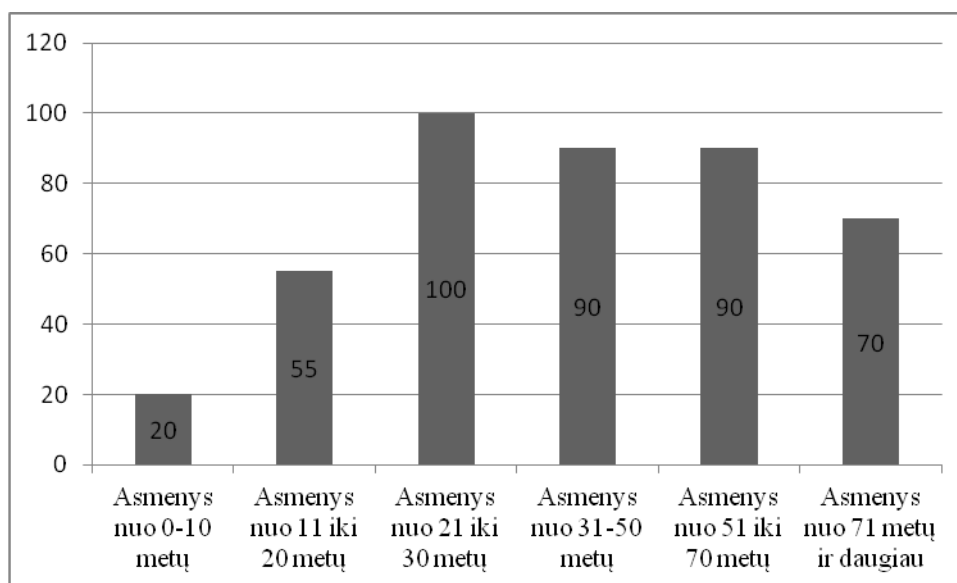
35 pav. Potencialių pirkėjų gaminamos produkcijos sektorius, proc.

Analizuojant potencialių pirkėjų rinką užduotas tas pats struktūrinis klausimas apie gaminamos prekės rūšį bei sektorių. Kaip matyti 35 pav. po 20 procentų apklaustųjų sudarė buitines, higienos prekes gaminančios įmonės bei gaiviųjų gėrimų gamybos įmonės. Mažiausią dalį, tik 10 proc. sudarė respondentai gaminantys maisto prekes (trumpo naudojimo). Galima teigti, kad įmonės klientų bazėje trumpo naudojimo maisto prekes gaminantis sektorius jau nemaža dalimi yra aprėptas apsitraukiančiomis etiketėmis – rankovėmis. Potencialios rankovių pardavimo ir plėtimosi sritys – buitines prekes, higienos prekes ir gaivieji gėrimai.



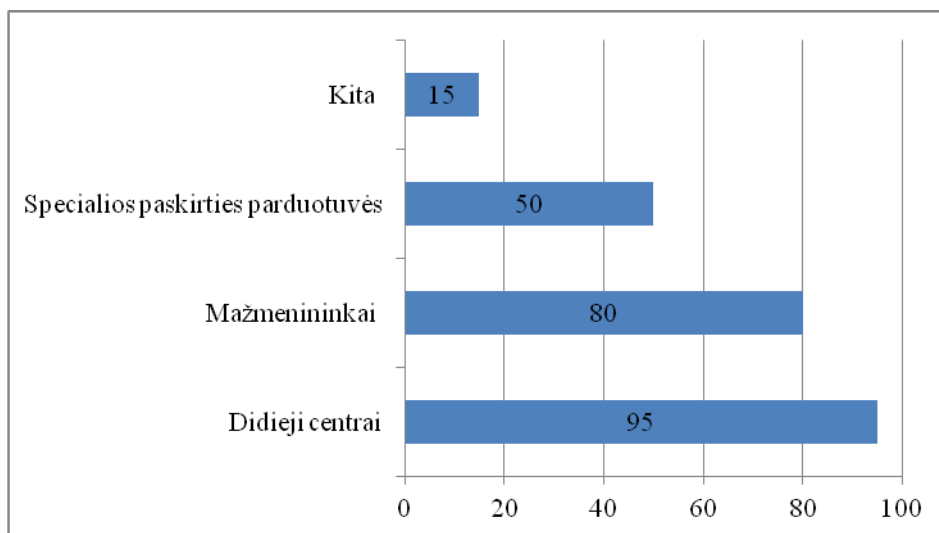
36 pav. **Potencialių pirkėjų produkcijos pakavimo tara, vnt. (n=100)**

Paklausus kokią tarą savo produktams pakuoti naudoja potencialūs pirkėjai, didžioji atsakiusiųjų respondentų dalis susitelkė ties plastiką ir plastmasę. Taip pat 35 respondentai naudoja stiklą. Tik 5 respondentai atsakė, kad savo produktui pakuoti naudoja kartoną. Apibendrinant galima teigti, kad būsimų klientų gaminamos produkto rūšys ir jų ypatybės yra svarbios taros parinkimui. (žr. 36 pav.)



37 pav. **Parduodamos prekės segmentas (pirkėjai/vartotojai), vnt. (n=100)**

Remiantis išanalizuotais apklausos duomenimis potencialūs klientai parduoda savo produkcijas asmenims nuo 21 iki 70 metų. Palyginus potencialių klientų atsakymus su esamų klientų duomenimis galima teigti, kad potencialių klientų rinkos dalis yra platesnė, nes užimama rinkos dalis apima asmenis iki 70 metų, o štai esamų klientų apima iki 50 metų. Galima teigti, kad tokio skirtumo priežastis gaminamų produktų rūšys, kurios skirtos konkrečiau segmento pirkėjams. (žr. 37 pav.)

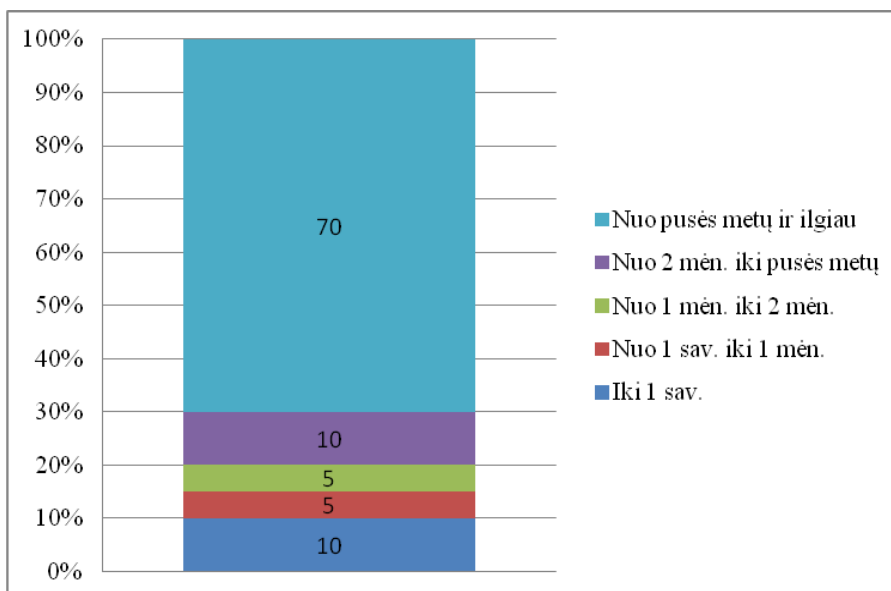


38 pav. Prekės pardavimo tarpininkai, vnt. (n=100)

Analizuojant potencialių klientų atsakymus su kokiais tarpininkais bendradarbiauja išsiaiškinta, kad didžioji dalis, net 95 atsakiusieji, parduoda savo prekes per didžiuosius prekybos centrus, o 80 respondentų parduoda dar ir per mažmeninkus. Štai pusė potencialių pirkėjų savo prekes taip pat parduoda specialios paskirties parduotuvėse, pavyzdžiui ūkinių prekių, kosmetikos, parfumerijos parduotuvėse. Tik 15 respondentų teigė, kad savo produkciją realizuoja per kitus tarpininkus, daugiausia per firmines parduotuves arba internetu. (žr. 38 pav.)

Rankovių gamybos specifikai ir UAB „Pakmarkas“ pardavimo skatinimui ir naujų rinkų paieškai yra svarbu, kokios yra potencialių klientų prekių gamybos apimtys bei pakavimo ypatybės. Respondentų paprašyta įvertinti savo gaminamo produkto gamybos mastą bei pakavimo technologiją. Pagal gautus atsakymus net 95 procentai atsakiusiųjų nurodė, kad gamina masinį produktą ir tik 5 procentai teigė, kad tai smulkiaserijinis gaminytis. (žr. 12 priedo 7 pav.) Galima teigti, kad didžioji dalis potencialios rinkos gamina masinius gaminius, todėl siūlant rankoves reiktų į tai atkreipti dėmesį.

Kadangi rankovių pardavimo skatinimui yra svarbios potencialių klientų gaminamo produkto techninės savybės bei gamybos technologija todėl taip pat yra svarbu sužinoti kokios temperatūros produktas bus pakuojamas į taras ir kurioje stadijoje yra dedamas įpakavimas. Kaip matyti iš 12 priedo 8 pav. 45 procentai atsakė, kad pagal gamybos technologijas temperatūra nėra aktuali, todėl prieš pakuojant produktą temperatūra nėra tikrinama ar matuojama. Todėl vadybininkams siūlant rankoves reiks netiesiogiai išsiaiškinti konkretaus produkto pakavimo technologiją prieš pateikiant komercinius pasiūlymus, nes nuo šio kriterijaus priklauso siūlomos inovacijos kaina ir pasiūlos galimybės.

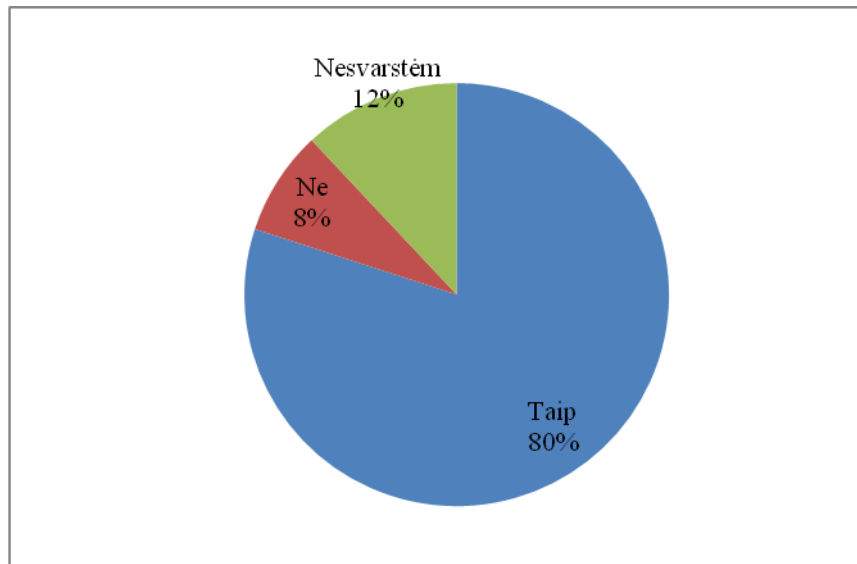


39 pav. Potencialių pirkėjų produkto sandėliavimo laikotarpis

Tolesnei analizei yra svarbu išanalizuoti potencialių klientų gaminamų produktų galiojimo terminus, kad būtų galima prognozuoti apsitraukiančių etikečių – rankovių pardavimo skatinimą ir perspektyvias pardavimo sritis. Išanalizavus atsakymus galima teigti, kad net 70 procentų respondentų teigė, kad jų produkto galiojimo laikas yra nuo pusės metų ir ilgiau. Dėl to galima teigti, kad potencialių klientų parduodami produktai ilgai išbūna pardavimo procese. Mažiausiai, tik po 5 proc. atsakiusiųjų teigė, kad jų produktas galioja nuo 1 savaitės iki 1 mėnesio ir nuo 1 mėnesio iki 2 mėnesių. (žr. 39 pav.)

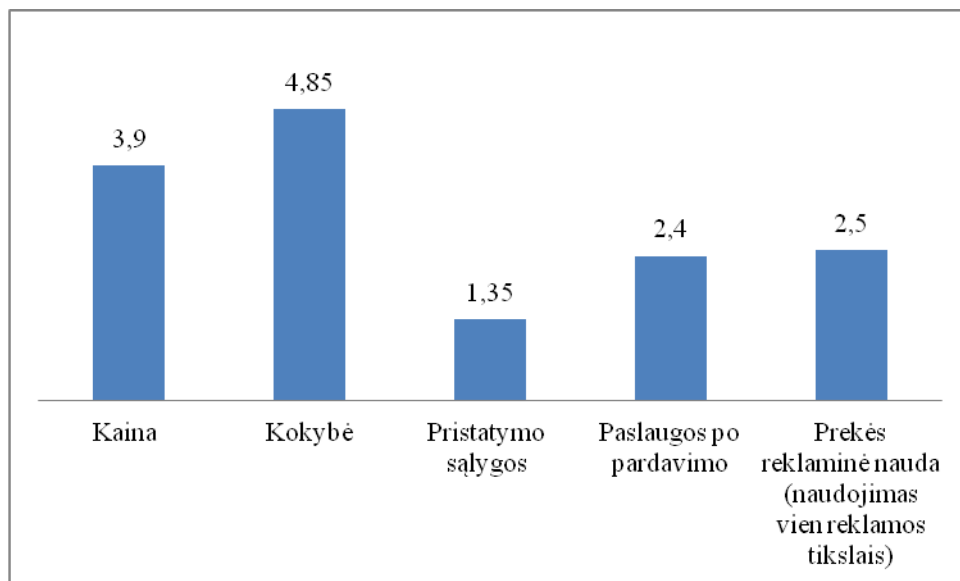
Didžioji dalis respondentų savo produktus laiko lentynose, taip teigė net 85 procentai atsakiusiųjų ir tik 15 procentų potencialių pirkėjų tikino, kad jų produktai turi būti laikomi šaldytuvuose. (žr. 12 priedo 9 pav.)

Analizuojant potencialią galimą rinkos dalį buvo svarbu išsiaiškinti kokią pakavimo priemonę naudoja galimi klientai. Pagal gautus rezultatus galima teigti, kad 85 procentai apklaustųjų savo produkto pakavimui naudoja lipnias etiketes, o likę 15 procentų naudoja juosiančias etiketes. (žr. 12 priedo 10 pav.)



40 pav. Žinios apie apsitraukiančias etiketes - rankoves, proc.

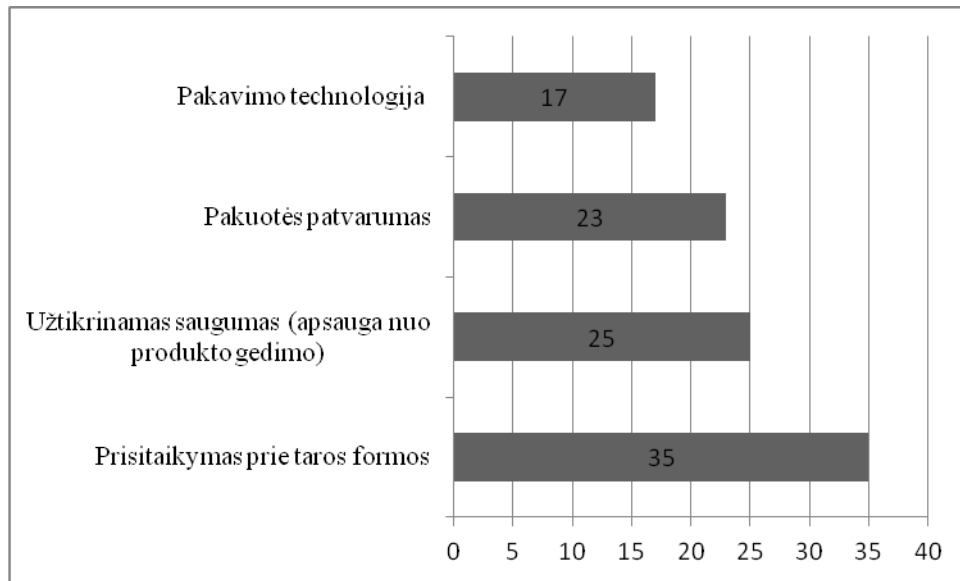
Paklausus respondentų ar jie yra girdėję apie apsitraukiančias etiketes – rankoves ir ar svarsto galimybę jas įsigyti ateityje net 80 procentų atsakė, kad perspektyvoje norėtų išbandyti jas, 12 procentų respondentų atsakė, kad tokios pakavimo priemonės nėra svarstę pabandyti ar naudoti. O likę 8 procentai atsakė, kad nėra girdėję apie rankoves. Galima teigti, kad apie rankoves yra girdėję ir nori jas išbandyti didžioji potencialios rinkos dalis.



41 pav. Potencialių klientų parduodamo produkto rėmimas

Respondentų buvo paprašyta suranguoti priežastys, dėl kurių jie pasirinko tam tikrą pakavimo priemonę nuo svarbiausios – 5 iki nelabai svarbios – 1 balo. Kaip matyti iš 41 pav. didžioji dalis respondentų atsakė, kad svarbiausia priežastis yra pakuotės kokybė, antroje vietoje liko kaina. Mažiau svarbios buvo paslaugos po pardavimo ir pristatymo sąlygos. Galima teigti, kad potencialūs klientai

labiau dėmesį kreipia į pakuotės kokybę, kuri įtakoja parduodamo produkto konkurencingumą bei yra pardavimo skatinimo priemonė.

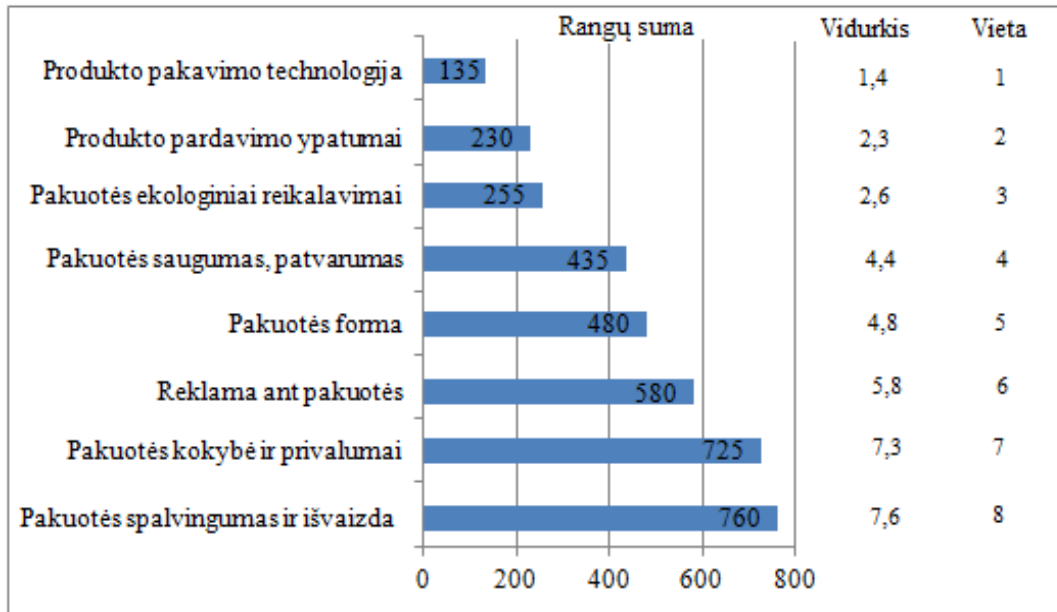


42 pav. **Potencialiems pirkėjams svarbūs pakuotės techniniai ypatumai, vnt (n=100)**

Respondentų buvo paprašyta įvardinti vieną, jų manymu, svarbiausią techninį ypatumą, kuris įtakotų naujos pakuotės (rankovės) pasirinkimą. Iš 42 pav. matyti, kad net 35 respondentai tokių ypatumu įvertino prisitaikymą prie pakuotės formos, kadangi rinkoje naudojamos lipnios etiketės neturi tokios savybės. Bandant priklijuoti etiketę prie indelio ji susiraukšlėja, dėl šios priežasties, norint, kad įpakavimas atrodytų estetiškai potencialūs klientai turi labai atsargiai rinktis tarą į kurią pakuos savo produktą. 25 respondentai teigė, kad pakeistų pakuotę tik dėl kitos pakuotės užtikrinamo saugumo. Mažiausiai įtakos pakuotės keitimui turėtų pakavimo technologijos ypatumai.

Potencialiems pirkėjams spalvų gamos ir atspalvių pasirinkimas bei pakuotės ryškumas yra svarbiausias rinkodaros elementas, kuris nulemtų pakuotės pasirinkimą. Kadangi didžiajai klientų daliai yra svarbu į rinką pateikti produktą, kuris pritrauktų vartotojus savo spalvingu ir ryškiu įpakavimu. 40 procentų respondentų teigė, kad reklamos galimybės ant pakuotės būtų svarus rinkodaros elementas, kuris leistų maksimaliai išnaudoti visą indelio paviršių reklamai. (žr. 12 priedo 11 pav.)

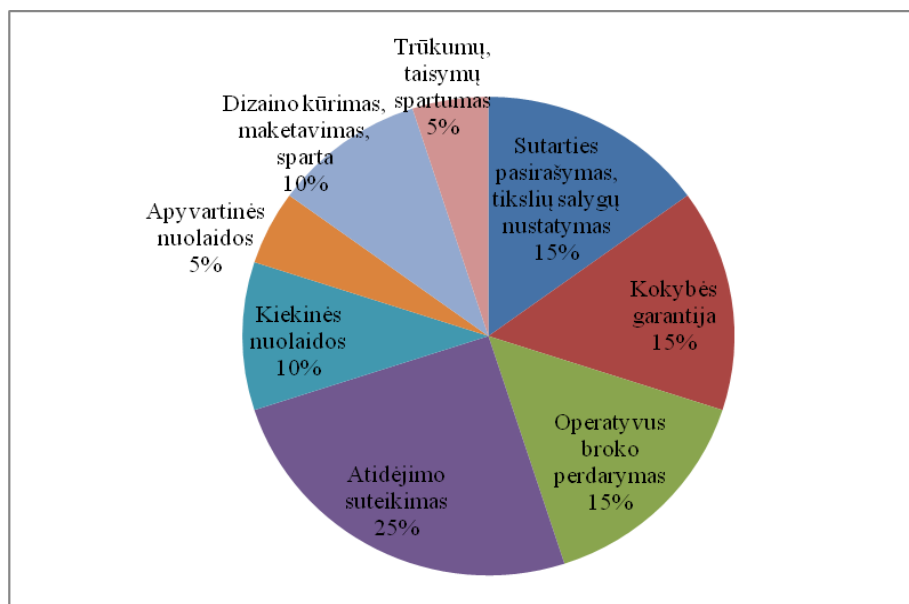
Galima teigti, kad ryškus ir spalvingas įpakavimas bei galimybė išnaudoti visą indelio paviršių rinkodaros tikslais yra svarbiausios priežastys, dėl kurių klientai svarstytų rinktis rankoves, kaip pakavimo priemonę.



43 pav. **Potencialiems klientams svarbios pakavimo savybės**

Norint sužinoti respondentų nuomonę apie svarbiausias pakuotės savybes buvo paprašyta suranguoti pateiktus atsakymų variantus nuo svarbiausio - 8 balų iki nesvarbaus – 1 balo. Pagal rangavimą didžiausias galimas surinkti balų skaičius buvo 800 balų, kas reikštų, kad ši savybė yra pati svarbiausia. Pagal išanalizuotus atsakymus svarbiausia rankovės ypatybė buvo pakuotės spalvingumas ir išvaizda, toliau kokybė ir technologiniai ypatumai, trečioje pagal svarbą vietoje atsidūrė reklama ant pakuotės. Respondentų nuomone, renkantis apsitraukiančias etiketes – rankoves produkto pakavimui, mažiausiai svarbi savybė būtų produkto pardavimo ypatumai (laikymo, sandėliavimo, pardavimo sąlygos) bei produkto pakavimo technologija. (žr. 43 pav.)

Apibendrinant galima teigti, kad potencialūs klientai renkantis rankoves, kaip pakavimo priemonę savo produktams, pirmiausia kreiptų dėmesį į pakuotės spalvingumą, kokybę ir reklamos naudą, o mažiausiai dėmesio kreiptų į ypatumus pardavimui bei pakavimo technologiją.



44 pav. **Potencialiems klientams svarbūs papildomi privalumai, vnt. (n=100)**

Analizuojant papildomus privalumus, kurie suteiktų įmonei pranašumo apsitraukiančių etikečių – rankovių pardavime buvo paprašyta potencialių klientų įvardyti, jų manymu, svarbiausią privalumą, kuris įtakotų rankovių pasirinkimą. Iš 44 pav. matyti, kad svarbiausias privalumas būtų atidėjimo suteikimas. Operatyvus broko perdarymas, kokybės garantija ir sutarties pasirašymas bei tikslių sąlygų nustatymas surinko po 15 procentų respondentų atsakymų. Mažiausiai svarbūs papildomi privalumai buvo apyvartinės nuolaidos ir trūkumų bei taisymų spartumas.

Išanalizavus potencialių klientų pateiktus atsakymus dėl bendravimo su vadybininkais, 53 procentams potencialių klientų yra svarbu, kad su jais vadybininkai susisiektų po kiekvieno užsakymo įvykdymo, štai 42 procentai teigia, kad vadybininkai kartais turėtų susisiekti su jais po užsakymo įvykdymo. Galima spręsti, kad respondentams yra svarbus grįžtamasis ryšys bei tarpusavio bendradarbiavimas su vadybininku. (žr. 12 priedo 12 pav.)

Apibendrinant galima teigti, kad svarbiausi techniniai ypatumai potencialiems klientams įpakavime būtų rankovių prisitaikymas prie pakuotės formos ir suteikiamas saugumas bei patvarumas. Iš rinkodaros elementų – spalvų gamos, atspalvių pasirinkimas ir ryškumas bei tokios įpakavimo savybės, kaip pakuotės spalvingumas bei išvaizda, kokybė ir privalumai bei reklama ant pakuotės būtų labiausiai potencialių pirkėjų pasirinkimą imponuojančios savybės renkantis apsitraukiančias etiketes – rankoves savo produktų įpakavimui. Labiausiai patrauklūs papildomi privalumai tai atidėjimo suteikimas, operatyvus broko perdarymas, kokybės garantija bei sutarties pasirašymas.

3.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Išanalizavus pateiktus **statistinius UAB „Pakmarkas“ duomenis** buvo pastebėtas apsitraukiančių etikečių- rankovių pardavimo augimas pagal pardavimo apimtis vienetais ir pardavimo pajamos, taip pat savikainos mažėjimo dinamika, kas nulėmė pelno dalies didėjimą per pastaruosius 5 metus, o tai reiškia, kad *apsitraukiančios etiketės-rankovės per pastaruosius metus ėmė labiau populiarėti tarp esamų UAB „Pakmarkas“ klientų.*

Apibendrinant UAB „Pakmarkas“ **ekspertų – vadybininkų atsakymus** galima teigti, kad pagrindė dirbama yra su trumpo naudojimo maisto pramonės įmonėmis. Pardavinėdami apsitraukiančias etiketes – rankoves ekspertai *labiausiai akcentuoja kainą ir kokybę.* Iš techninių rankovių privalumų yra išskiriamas *pakuotės užtikrinamas saugumas ir patvarumas, kurie priklauso nuo pačios rankovės savybių. Pagrindinis rinkodaros elementas, kuris pabrėžiamas vadybininkų yra reklamos galimybės ant pakuotės.* Štai pagrindinės įpakavimo savybės, kurias pabrėžia vadybininkai akcentuodami rankovių išskirtinumą yra *pakuotės kokybė ir privalumai bei pakuotės spalvingumas ir išvaizda.* Svarbiausi ir dažniausiai vadybininkų akcentuojami *papildomai teikiami privalumai yra operatyvus broko perdarymas, įrangos nuoma, kiekinės nuolaidos bei galimybė priimti spaudą, taip pat trūkumų ir taisyčių spartumas.*

Mažesnis dėmesys skiriamas rankovių pakavimo technologijos, pristatymo sąlygų ir atitikimo ekologiniams reikalavimams akcentavimui. Taip pat rankovių pritaikymas marketingo tikslams (pvz. 2 už 1) nėra dažnai akcentuojamas. Iš papildomų privalumų mažai dėmesio skiriama tokiems privalumams kaip galimos technologų konsultacijos pakavimo procese bei pakuotės dizaino kūrimas, maketavimas.

Analizuojant UAB „Pakmarkas“ **esamų klientų atsakymus** apie apsitraukiančių etikečių – rankovių pasirinkimą galima teigti, kad *kaina ir kokybė yra pagrindiniai šio produkto pirkimo motyvai.* Svarbiausi techniniai ypatumai klientams yra *rankovių suteikiamas saugumas ir patvarumas* jų pakuojamam produktui ir jo tarai, štai rinkodaros elementai – *spalvų gamos ryškumo ir spalvingumo reikšmė,* kuri klientams leidžia savo produktą padaryti ryškesnį, labiau matomą tarp kitų. Įpakavimo savybės, tokios kaip *pakuotės kokybė ir privalumai, spalvingumas ir išvaizda, reklama ant pakuotės bei pakuotėi suteikiama forma* yra dažniausiai akcentuojamos savybės, kurios svarbios klientams renkant ir perkant rankoves. Klientai vienu iš svarbesnių *papildomų įmonės teikiamų privalumų įvardija mokėjimo privalumą, o tiksliau tai suteikiamos kiekinės nuolaidos.* Kiti labiau išryškinami papildomi privalumai tarp klientų buvo sutarties pasirašymas, tikslų sąlygų nustatymas, operatyvus broko perdarymas, dizaino darbuose išskiriami: galimybė priimti spaudą bei pakuotės dizaino kūrimas.

Klientai rečiau akcentavo rankovių pristatymo ir paslaugų po pardavimo svarbą jų pasirinkimui pirkti šį produktą. Pakavimo technologija, atitikimas ekologiniams reikalavimams bei pritaikymas

marketingo tikslams taip pat nėra itin svarbūs esamiems klientams perkant rankoves. Iš papildomų privalumų klientams nebuvo ypač svarbios apyvartinės nuolaidos, atidėjimo suteikimas bei gamybos ir pristatymo terminai ir jų laikymasis.

Analizuojant UAB „Pakmarkas“ **potencialių pirkėjų** pateiktus atsakymus apie galimą apsitraukiančių etikečių – rankovių pasirinkimą pirkti galima teigti, kad *kokybė, o po to kaina* būtų pagrindiniai šio produkto pirkimo motyvai. Svarbiausi *techniniai ypatumai* potencialiems klientams įpakavime būtų *rankovių prisitaikymas prie pakuotės formos ir suteikiamas saugumas bei patvarumas*, kas daugeliui pirkėjų turinčių nestandartinių formų taras būtų nemažas privalumas teikiant prekes rinkai ir užtikrinant jų patrauklumą lentynose. Štai *rinkodaros elementai – spalvų gamos, atspalvių pasirinkimas ir ryškumas bei tokios įpakavimo savybės, kaip pakuotės spalvingumas bei išvaizda, kokybė ir privalumai bei reklama ant pakuotės* būtų labiausiai potencialių pirkėjų pasirinkimą imponuojančios savybės renkantis apsitraukiančias etiketes – rankoves savo produktų įpakavimui. Labiausiai patrauklus *papildomas privalumas*, kuris įtakotų pirkėjų pasirinkimą būtų *atidėjimo suteikimas*. Operatyvus broko perdarymas, kokybės garantija, sutarties pasirašymas bei tikslių sąlygų nustatymas būtų taip pat svarbūs renkantis rankoves.

Potencialiems pirkėjams nebuvo itin svarbios pristatymo sąlygos, pakavimo technologijos ypatumai, iš rinkodaros pusės - pritaikymas marketingo tikslams, o štai iš papildomų privalumų mažiausiai akcentuojamos buvo apyvartinės nuolaidos ir trūkumų bei taisyčių spartumas.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad tiek esamų tiek potencialių pirkėjų gamybos technologijos ir pardavimo sąlygos yra labai panašios. Planuojant siūlyti rankoves naujiems pirkėjams galima remtis esamų pirkėjų derybų ir sutarčių sudarymo ypatumais, kadangi esant panašiam parduodamų prekių asortimentui bei gamybos technologijai apsitraukiančių etikečių - rankovių savikainos pakitimai būtų neitin ryškūs.

Įmonės parduodamos apsitraukiančios etiketės yra naujovė rinkoje, todėl, norint šią inovaciją plėtoti rinkoje reikia stiprinti rankovių pardavimo procesus: nuo išsamios savikainos paskaičiavimo iki vadybininkų darbo subtilybių tobulinimo. Pagrindinės inovacijos stiprinimo galimybės yra tikslinių grupių mažiau akcentuojamos rankovių techninės, rinkodaros bei papildomų privalumų savybės, kurias reiktų plėtoti jas labiau akcentuojant pirkėjams. Pasinaudojus svarbiomis tik mažiau akcentuojamomis rankovių savybėmis įmonė turės galimybę rasti naujų pirkėjų, padidinti apsitraukiančių etikečių populiarumą, pardavimus ir konkurencinumą rinkoje, kas savo ruožtu padidintų pačios įmonės įvaizdį bei konkurencingumą

4. UAB „PAKMARKAS“ INOVACIJŲ KAIP KONKURENCINGUMO STIPRINIMO GAIRĖS

Analizuojant pateiktų tikslinių grupių atsakymus pastebėtos apsitraukiančių etikečių – rankovių konkurencingumo stiprinimo galimybės būtų šios:

1. Visų pirma siūlant išmėginti ir įsigyti šią inovaciją reiktų labiau klientams akcentuoti apsitraukiančių etikečių – rankovių *specifines savybes*, kurios išskiria jas iš kitų pakavimo priemonių. Rankovės yra gaminamos iš šilumai jautrios plastikinės plėvelės, kuri šildant puikiai aptraukia indelį, išryškindama jo formą bei sudžius stikliniam indeliui sulaiko stiklo šukių pasklidimą.

Taip pat svarbu akcentuoti aukštą rankovių kokybę - etiketė nenukrenta ir nesideformuoja netgi esant drėgnoms sąlygoms, nereikia klijų, norint etiketę pritvirtinti prie butelio. Galimybės pateikti 360° reklaminį pranešimą ant viso produkto paviršiaus leidžia visiškai išnaudoti indelio paviršių ir optimaliai pateikti grafinį vaizdą. Taip pat spausdinama yra vidinėje skaidrios plėvelės pusėje, todėl atspaudas niekuomet nenusitrina, o pakuotės spalvos yra ryškios ir blizgios.

Apsitraukiančias etiketes galima naudoti kaip plombas, kas užtikrina produkto saugumą, taip pat etiketės perforavimas leidžia apsaugoti produktą nuo gadinimo ir palengvina etiketės nuėmimą nuo indelio (apsaugota nuo bet kokio mechaninio pažeidimo transportuojant produktą ar šiam stovint lentynoje). Etiketės galima dėti ant karštų produktų bei naudojant prastesnės kokybės indelį, etiketė jį visiškai uždengia. Apsitraukiančios etiketės visiškai atitinka perdirbimo reikalavimus.

Dar vienas akcentuotinas dalykas, kuris lemtų inovacijos konkurencingumą rinkoje tai laikas arba kitaip gamybos ir pristatymo terminai. Kadangi įmonė šiuo metu turi nemažai resursų, susijusių su gamybos lankstumu, kurie leidžia greičiau reaguoti į vartotojo poreikius, suteikia daugiau lankstumo ji gali skatinti laiku paremtą konkurenciją.

Visos šios inovacijos savybės turi būti nuosekliai atskleidžiamos vadybininkų jas siūlant klientams: reikia sudaryti konkrečius savybių privalumų aprašymus su kuo realesniais pavyzdžiais iš gamybos, pardavimo ir rėmimo sričių.

2. Analizuojant potencialių pirkėjų atsakymus buvo pastebėta, kad net 20 procentų respondentų nežino arba nesvarstė pabandyti apsitraukiančias etiketes – rankoves dėl to galima teigti, kad yra nepakankamas šio *produkto akcentavimas tarp pirkėjų*. Rinkodara ir prekės ženklo vadyba tampa individualiu įmonės konkurencijos pranašumu, kuris skatina susidomėjimą inovacija. Reikia paskatinti susidomėjimą šiuo produktu: išanalizavus šiuo metu vykdomos reklamos ypatumus reikia sudaryti naują reklamos skleidimo būdą, tokį kaip nuosekli produkto reklama pas klientus pateikiant konkrečius pavyzdžius, reklaminių stendų ir skrajučių kūrimas, ekskursijų rengimas pasakojant apie produkto gamybos technologijas ir pakavimo ypatumus.

3. Kitas svarbus konkurencingumo stiprinimo aspektas tai *santykiai su klientais ir jų aptarnavimas*. Įmonė norėdama išlaikyti ir padidinti pardavimus tarp pelningiausių klientų, pagerinti

komunikavimą bei santykių koordinavimą (ilgalaikiai bendradarbiavimai, įsipareigojimai ir pasitikėjimas) turi nuolatos kontaktuoti su klientais, nes kliento pasitenkinimas ir lojalumo strategijos tarnauja kaip barjerai įmonės besikeičiančiam elgesiui.

Esami klientai kaip pagrindinius motyvus, lemiančius UAB „Pakmarkas“ rekomendavimą ir konkurencingumą rinkoje įvardijo esant patirtį, operatyvumą bei darbų atlikimą laiku, štai vadybininkai yra lengvai pasiekiami bet kuriuo metu ir pastovūs, sugeba pagrįsti prekių kainodarą bei pasiūlyti naujoves, dėl to šios savybės turėtų būti skatinamos ir ateityje bei ieškant naujų rinkos segmentų.

Aptarnavimas svarbus veiksnys kai kainos mažinimas nesuteikia reikalingo konkurencinio panašumo. Klientų aptarnavimo standartai svarbus konkurencijos įrankis, nors ir užima daug laiko juos plėtojant ir palaikant. Dėl to reikia nuolat tobulinti klientų aptarnavimą visose įmonomose srityse nuo duomenų pateikimo klientui iki kainų derybų. Išanalizavus gautus duomenis mažiausiai klientai patenkinti tuom, kad vadybininkai nevisada arba nevisą laiką išsamiai ir kokybiškai suteikia informaciją apie produktą ar jo gamybos procesus bei nevisuomet bando surasti abipusiai naudingą susitarimą su klientu. Todėl reikia, kad vadybininkai specializuotųsi ir generuotų naujas žinias savo produkcijos gamybos srityje, pasisemtų taktinių pardavimo žinių, nes darbuotojų gebėjimai, įgūdžiai yra nematerialus įmonės turtas lemiantis konkurencingumą rinkoje. Kadangi žinios, kuriomis grindžiamas profesionalumas sunkiai nukopijuojamos reiktų atkreipti didesnę dėmesį į vadybininkų ir apskritai darbuotojų profesinį tobulinimą ir įdėti daugiau pastangų didinant inovacijos konkurencingumą remiantis asmenų gebėjimais.

Ši tobulinimo galimybė reiškia, kad sudarius vadybininkų įgūdžių tobulinimo grafikus reikia nuosekliai leisti jiems tobulinti savo pardavimo ir derybų gebėjimus, kasmet daryti bendrus kolektyvinius vadybininkų seminarus, kuriuose darbuotojai pasidalintų savo patirtimi, leisti į psichologinius bendravimo su klientais seminarus.

Remiantis inovacijų tobulėjimo sparta ir rinkos konkurencijos didėjimu visose verslo sferose kiekvienas rinkos subjektas norėdamas gauti maksimaliai dideles pajamas, turi imtis permainų, visų pirma, tobulėti diegiant inovacijas. Išanalizavus gautus duomenis galima teigti, kad šio inovatyvaus produkto specifinės savybės ir vadybininkų pardavimo ypatumai turėtų lemti jo populiarumo didėjimą tarp rinkos dalyvių perspektyvoje.

IŠVADOS

1. *Konkurencingumas* – įmonės savybė, apibūdinanti konkretaus vartotojų poreikio tenkinimą, lyginant ją su kitomis įmonėmis. Konkurencingumas lemia įmonės sugebėjimą konkuruoti rinkoje. Pagrindiniai konkurencio pranašumo šaltiniai yra: žmoniškieji ištekliai, žinios ir informacija, strateginiai tikslai ir uždaviniai, produkto kaina ir / ar išskirtinumas, laiku paremta konkurencija, sugebėjimas greitai dirbti, tobulinti esamus arba kurti naujus produktus. *Inovacijų diegimas užtikrina įmonės konkurencinį pranašumą* bei suteikia tvirtą pagrindą sparčiai įmonės plėtrai. Inovacinės veiklos plėtojimas ir aktyvinimas įgalina įvairiapusiškai modernizuoti gamybos bei paslaugų teikimo struktūras, tobulinti kuriamus produktus bei naudojamas technologijas, didinti jų tarptautinį konkurencingumą, kuris yra vienas svarbiausių šalies ekonomikos plėtros veiksnių.

2. Vieningo apibrėžimo kas yra *naujas produktas ar prekė* nėra, nes dauguma autorių sutinka, kad terminas „naujas“ yra reliatyvi sąvoka. Naujumo samprata analizuojama pagal subjekto, laiko ir intensyvumo kriterijus. Naujumo reikšmė priklauso nuo to, ar mes esame vartotojai ar įmonės vadovai. *Nauji produktai dažniausiai klasifikuojami* į tris pagrindinius tipus: nutrūkstančios naujovės, dinamiškai besitęsiančios naujovės ir nuolatinės naujovės. Pagrindinės *naujų produktų kūrimo priežastys* yra išorinės ir vidinės, tačiau kai kurie autoriai šias priežastis detalizuoja į konkretesnius veiksnius, tokius kaip: paklausos kitimas, konkurentų produktų pasiūla, techninė pažanga, teisinės aplinkos pokyčiai ir kiti veiksniai.

3. Inovacijos terminas turi ganėtinai nemažai apibrėžimų. Tačiau didžioji dalis autorių teigia, kad „*inovacija* tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju; pradinio išradimo praktiškas patobulinimas ir išplėtojimas, kai vartotojas žiūri į prekę kaip į naują“. Inovacijos kaip ir bet kuris produktas yra klasifikuojamas, pereina savo gyvavimo ciklą, kuris sudaro pagrindą kurti *inovacijos strategijas* (puolimo, gynybinė ar imitacinė) *bei valdymo nuostatas*, kurios orientuojamos į tam tikrus įmonės prioritetus, kurių įgyvendinimas yra pagrindas nukreipti inovacijų procesus konstruktyviai spręsti aktualias politinės, ekonominės, socialinės, technologinės raidos problemas. *Inovacijos kūrimo procesas* susideda iš daugelio etapų, iš kurių kaip svarbiausieji išskirtini šie: naujų idėjų kūrimo strategijos formavimas, idėjų generavimas, atranka ir patikrinimas, komercinė ir ekonominė atrinktų idėjų analizė, prekės sukūrimas(pagaminimas) ir testavimas, prekės pateikimas rinkai bei prekės sėkmės rinkoje kontrolė. Taip pat inovacijos kūrimo proceso organizavimo būdai (nuoseklus ir lygiagretus) ir galima rizika yra svarbūs veiksniai, kurie įtakoja inovacijos kūrimo bei vystymo procesą. Inovacijų procesai yra itin svarbus šiuolaikinės visuomenės gyvenimo būdo bei visuomenės transformacijų požymis, pasireiškiantis globalizacijos ir socialinės ekonominės raidos bei mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo sąlygomis. Inovacijų plėtojimo bei inovacinės veiklos aktyvinimo galimybės ir perspektyvos yra nagrinėtinos globalizacijos ir įvairialypių

internacionalizavimo procesų kontekste. Visa tai leidžia teigti, kad įmonėms konkuruojant rinkoje inovacijų stiprinimas yra svarbus veiksnys lemiantis įmonės pajamų bei rinkos dalies didėjimą.

4. Išanalizavus pardavimo bei savikainos kitimo dinamiką per pastaruosius 5 metus galima teigti, kad įmonės pelno dalis gaunama iš apsitraukiančių etikečių- rankovių didėja. Dėl to galima teigti, kad inovacijos užimama padėtis rinkoje vis didėja ir stiprėja. *Prekės konkurencingumo stiprinimo galimybės* perspektyvoje susijusios su specifinėmis rankovių savybėmis, reklamos stiprinimo aspektais bei bendravimo su klientais stiprinimu:

- Apsitraukiančios etiketės – rankovės turėdamos nemažai išskirtinių specifinių savybių rinkai gali pasiūlyti daug lankstesnį, patvaresnį, stipresnį, spalvingesnį bei imantresnį įpakavimo variantą nei šiuo metu rinkoje siūlomi.
- Reklama pateikiama rinkai apie produktą taip pat labai svarbi inovacijos stiprinimo ypatybė, kuri leidžia išgarsinti produktą pasinaudojus įvairiais rinkodaros kanalais. Todėl ji turi būti nenutrūkstama, visuomet išskirtinė ir prieinama kuo įvairesniam vartotojui ratui.
- Bendravimas su klientais, jų aptarnavimas yra dar viena iš inovacijos stiprinimo galimybių. Kiekvienas vadybininkas turi idealiai išmanyti derybų ir pardavimo procesus bei subtilybės bendraujant su klientais. Norint parduoti produktą reikia mokėti perteikti suteikiamas produkto savybes ir naudą klientui.

Vystant visas šias galimybes jos įtakotų įmonės konkurencingumo didėjimą rinkoje bei užtikrintų įmonės pajamų didėjimą perspektyvoje.

Taigi norėdamos išlikti konkurencingomis, šiandienos įmonės turi greičiau nei konkurentai reaguoti į aplinkos pasikeitimus, sparčiau modernizuotis bei pateikti į rinką inovacijas (naujus produktus). Tokiu būdu skatindamos inovacijos kaip konkurencingumo didinimo rinkoje galimybes įmonės gali garantuoti savo išlikimą šiuolaikinėje rinkoje.

LITERATŪRA

1. **Aaker.** From Fargo to the World of Brands: My Story So Far, 2005. ISBN 978-1587364945
2. **Aleksandravičius P.** Techninių – technologinių inovacijų kūrimo proceso struktūrizavimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 37.
3. **Almonaitienė J.** Kūribingumo ir inovacijų psichologija: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2000.
4. **Bragg A.** Nuo idėjos iki verslo. Vilnius: Verslo žinios, 2007. p. 266.
5. **Brazienė M.** Organizacijos konkurencijos strategijos pasirinkimas. 2007. www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Braziene_Margarita.pdf. It [žiūrėta 2012-03-01].
6. **Chesbrough H.** Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press. 2003
7. **Clulow V.** The resources-based view and value: the customer-based view of the firm. Journal of European Industrial Training, Nr. 31 (1), p. 19-35, 2007.
8. **Dauguvietytė I.** Inovacijos didina įmonių konkurencingumą. Respublika, balandžio 26 d., 2004.
9. **Drucker P. F.** The Discipline of Innovation// Harvard Business Review, 1998.
10. **Jakubavičius A.** Inovacinės veiklos plėtojimas smulkaus ir vidutinio verslo sferoje. Verslas, vadyba ir studijos' 98. Vilnius: Technika, 1999.
11. **Jasinskaitė S.** Lietuvos pramonės konkurencingumas. Vilnius: Mokslo aidai, 2001.
12. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas, 2002.
13. **Keršienė R.** Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis. Ekonomika ir vadyba, 2009.
14. **Keršys M.** Ekonominių veiksnių įtaka inovacijoms versle: Lietuvos atvejis. Daktaro disertacija. Kaunas: VDU, 2008. ISBN 978-9955-12-358-3
15. **Korsakienė R.** Rinkodaros komplekso elementų įtaka įmonės rezultatams//Verslas. Vadybos ir studijos 2004. Mokslo darbai. Vilnius: Technika, 2005. 128-135 p.
16. **Kuczarski T. D.** Managing New Products: The Power of Innovation. New Jersey, 1992.
17. **Kulviecas P.** Inovacinis procesas: mokymo priemonė. – Vilnius: Lietuvos vadybos akademijos redakcinė taryba, 1991.
18. **Kuvykaitė R.** Inovacijų projektų įvertinimas ir atranka // Konferencija „Mokslas. Technologija. Verslas“: Ekonomikos sekcija: pranešimų medžiaga. KTU 1995.

19. **Kuvykaitė R.** Gaminio marketingas. Kaunas: Technologija, 2001. 247 p.
20. **Maclaurin W. R.** The Sequence from Invention to Innovation and its Relation to Economic Growth// Quarterly Journal of Economics, 67 (1), p. 97-111, 1953.
21. **Maksvytienė I.** Ekonomijos masto poveikio įmonės konkurenciniams pranašumams modelis. Daktaro disertacijos santrauka, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03 S, Kaunas: VDU, 2006.
22. **Makštutis A.** Strateginio valdymo principai. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2001. 380 p.
23. **Miečinskas A.** Inovacijų aktyvinimo priemonių taikymas įmonių ekonominei plėtrai. Ekonomika, 53. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2001.
24. **Milius B. P.** Inovacijų diegimo centras// Mokslas ir technika, 2009.
25. **Misiūnas A.** Konkurencingumas: metodinė medžiaga. Vilnius, 2009.
26. **Pabedinskaitė A.** Kiekybiniai sprendimų metodai. Koreliacinė regresinė analizė. Prognozavimas. Vilnius: technika, 2006. 102 p.
27. **Ramanauskienė J.** Inovacijų ir projektų vadyba: mokomoji knyga. Akademija, 2010. ISBN 978-9955-896-88-3
28. **Ramanauskienė J.** Marketingas: organizacijų marketingo strategijos ir modeliai. Kaunas: Spalvų kraitė, 2008. 264 p.
29. **Schumpeter J.** The Theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press. 1934.
30. **Staškevičius J. A.** Inovatika ir inovacijos// Verslas, vadyba ir studijos `96: Respublikinės konferencijos medžiaga. Vilnius: Technika, 1997. 304-307 p.
31. **Šeputienė J.** Sėkmingo inovacijų įgyvendinimo teorinės prielaidos. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2004 m.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
32. **Trabold, H.** Die internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Voppswirtschaft. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 2, 1995. (Schwerpunktheft Internationale Wettbewerbsfähigkeit).Dunker&Humblot: Berlin, 169–183.
33. **Traversey V.** Commercial innovation: a policy stocktaking // The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Vol. 9 (2), 2004.
34. **Urbonavičius S.** Marketingas apie sudėtingus dalykus – paprastai. Vilnius: Pačiolio leidykla, 1997.
35. **Vaitkevičius K.** Naujų idėjų kūrimas. Reklamos ir marketingo idėjos, Vilnius, 2004.
36. **Valentinavičius S.** Inovacinio verslo plėtra: problemos ir galimybės. Vilnius, 2006. 128 p. ISSN 1392-1258.

37. **Žvirblis A.** Modernusis marketingas: principai ir metodai.,- Vilnius, Žuma. 2007. 171 p.
38. **Beniušienė I., Svirskienė G.** Konkurencingumas: teorinis aspektas. Šiaulių universitetas, 2008. 32-40 p. ISSN 1648-9098
39. **Dubinas V., Smilga E.** Paslaugų sektoriaus plėtros galimybės Lietuvoje, 2010. ISSN 1392-1142
40. **Gineitienė Z., Girdenis J.** Mažų, vidutinių ir didelių įmonių vieta inovacinėje veikloje. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 30. Kaunas:VDU, 2004. p. 81-91.
41. **Gottschalg O., Zollo M.** Interest alignment and competitive advantage. Academy of Management Review, Nr. 32 (2) p. 418-437, 2007.
42. **Griffiths A. ir Zammuto F. R.** (2005) Institutional Governance Systems and Variations in National Competitive Advantage: An Integrative Framework. The Academy of Management Review Volume 30, No4. P. 823-842
43. **Kotler, Ph., Armstrong, G.** Principles of Marketing. 9th ed. Prentice Hall, 2001.
44. **Mačerinskienė I., Pečkaitis J. S.** Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka. Mokomiji knyga. Vilnius – MRU, 2008. ISBN 978-9955-19-083-7. p. 80.
45. **Maksvytienė I., Urbonas J. A.** Įmonės naujovių ekonomijos vaidmuo tarptautinėje konkurencijoje. Ekonomika ir vadyba: Vilnius, 2009. ISSN 1822-6515.
46. **Paškevičius V., Staškevičius J. A.** 2001. Inovacijos ir ūkio raida. V.
47. **Porter M. E., Stern S.** The New Challenge to America`s Prosperity: Findings from the Innovation Index. Washington: Council on Competitiveness Publications Office. (1999).
48. **Shepherd C. and Ahmed P. K.** From Product Innovation to Solutions Innovation: A New Paradigm for Competitive Advantage. European Journal of Innovation Management, Nr. 3 (2), 100-6, 2000.
49. **Soosay C., Hyland P.** Driving Innovation in Logistics: Case Studies in Distribution Centres. Creativity and Innovation Management, Nr. 13, p. 41-51, 2004.
50. **Strazdas R., Jakubavičius A.** Inovacijos – Lietuvos įmonių konkurencinio pranašumo pagrindas. VGTU- Lietuvos inovacijųcentras.
51. **Tijūnaitienė, R., Laugalytė D.** (2002). Inovacijų vystymo strateginiai ypatumai. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 225-231.
52. **Tomala F., Senechal O.** Innovation Management: academic and industrial point of view // International Journal of Project Management, 2004.
53. **Vasauskaitė, J., Krušinskas R.** (2009). Technologijų gyvavimo ciklo ir strateginių sprendimų sąveika įmonės konkurencingumo užtikrinimui. Ekonomika ir vadyba, 14.
54. **Vijeikienė B., Vijeikis J.** Inovacijų vadyba: naujas produktas – nuo idėjos iki vartotojo. Vilnius: Rosma, 2000.

55. **Adekola A., Korsakienė R., Tvaronavičienė M.** Lietuvos įmonių požiūris į inovacinę veiklą dabartinio vystymosi sąlygomis // Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. Baltijos šalių žurnalas apie darną. Vilnius: Technika, t. 14, Nr. 4, p. 595-611., 2008.
56. **Cainelli G., Evangelista R., Savona M.** Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis// Cambridge Journal of economics, 30. – 2006.
57. **Chesbrough H. W., Vanhaverbeke W., West J.** *Open Innovation: Researching a New Paradigm.*Oxford: Oxford University Press. 2006.
58. **Dumčiuvienė D., Meilienė E., Snieška V.** Konkurencingumo ir sanglaudos ryšiai Europos Sąjungos politikos kontekste. Viešojo politika ir administravimas, 2005.
59. **Fagerberg J., Mowery D. C., Nelson R. R.** The Oxford Handbook of Innovation. New York: Oxford University Press, 2005.
60. **Ginevičius R. ir kiti autoriai.** Eksporto ir investicijų plėtra Lietuvoje. Technika, 2005. p. 364.
61. **Goldberg I., Trajtenberg M., Jaffe A., Muller T., Sunderland J., Armas E. B.** Public Financial Support for Commercial Innovation // Europe and Central Asia Chief Economist`s Regional Working Paper Series, Vol. 1, No. 1. Washington: The World bank, 2006.
62. **Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V.** Rinkodaros principai. Kaunas, Poligrafija ir informatika, 2003. 856 p. ISBN 9986-85-050-9
63. **Kriaučionienė M., Urbanskienė R., Vaitkienė R.** Marketingo valdymas. Kaunas: Technologija, 2005.
64. **Martinkus B., Žičkienė S., Žilinskas V.** Įmonės ekonomika. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2002.
65. **Melnikas B., Jakubavičius A., Strazdas R.** Inovacijų vadyba: mokomoji knyga. Vilnius: Technika, 2000. 196 p.
66. **Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V., Černiūtė I.,** Projektų valdymas – Vilnius, 2004.
67. **Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R.,** Marketingas.- Vilnius: Eugrimas, 2000.
68. **Strazdas R., Bareika R., Toločka E.** Kūrybiškumo skatinimo plėtojant inovacijas metodiniai aspektai. Vilnius: VGTU, 2010, 2 tomas, nr.4. ISSN 2029-2252
69. **Trappey A., Trappey Ch., Hou J., Chen B.** Mobile agent technology and application for online global logistic services. Industrial Management & Data Systems, Nr.104 (2), p. 169-183, 2004.
70. **Vaiginienė E., Kasnauskienė G., Miškinis A.** Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumo stiprinimo galimybės, Ekonomika, 2006. ISSN 1392–1258

71. **Gaižutis A.** Marketingo pagrindai: paskaitų konspektai (I, II dalis). Vilnius, VU, 2008. http://www.ef.vu.lt/uploads/Urbonaviciaus%20medz./GAIZUTIS_Marketingo%20konspektai%20dalis.pdf [žiūrėta 2011 05 22]
72. **Moore Ch.** New Product Development From Idea to Specification. – Seven Wood Audio, 1994. <http://world.std.com/~cmoore/AN2.pd> [žiūrėta 2012 01 12]
73. **Rinkauskaitė K.** Įmonės konkurencingumas ir jo didinimo veiksniai, 2007. www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Rinkauskaite_Kristina.pdf [žiūrėta 2011 05 12]
74. **Roffe, I.** Competitive strategy and influences one-learning in intrepeneur – led SMEs. www.emeraldinsight.com/Insight/wviewPDF. [žiūrėta 2011 02 20]
75. **Rosenberg N.** Innovation and economic growth, Stanford University. <http://www.oecd.org/dataoecd/55/49/34267902.pdf> [žiūrėta 2011 09 20]
76. **Sinkienė, J.** Miesto konkurencingumo modelis. Daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03 S. Kaunas: KTU, 2008. ISSN1648-2603. <http://archive.minfolit.lt/arch/17501/17732.pdf> [žiūrėta 2011-05-21].
77. **Unger B., Zagler M.** Institutional and Organizational Determinants Of Product Innovations in European Regions, 2003. ISSN 1392-0758. [http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2003%203%20\(40\)/5%20Zagler.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2003%203%20(40)/5%20Zagler.pdf) [žiūrėta 2012 01 13]
78. **Berglund H., Hellstrom T. and Hellstrom Ch.** The innovating self: exploring self among a group of technological innovators, 2001. www.emeraldinsight.com/researchregisters [žiūrėta 2011 06 13]
79. **Jakubavičius A., Strazdas R., Gečas K.** Inovacijos: Procesai, valdymo modeliai, galimybės. Vilnius – Lietuvos inovacijų centras, 2003. 97 p. <http://www.inovacijos.lt/index.php?-1215592836> [žiūrėta 2011 07 02]
80. **Melnikas B., Jakubavičius A., Strazdas R.** 2000. Inovacijos: verslas, vadyba, konsultavimas. V. <http://www.inovacijos.lt/index.php?-1215592836> [žiūrėta 2011 05 18]
81. **Simanavičienė Ž., Šimberova I., Bruneckienė J.** Regionų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Ekonomika*, 77 tomas, 2007. ISSN 1392-1258. <http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Ekonomika/77/str5.pdf> [žiūrėta 2011-11-03].
82. **Slavinskas P., Toločka E. ir Zabelavičienė I.** Konkurencingumo didinimas ortopedijos pramonės įmonėse plėtojant inovacinę veiklą. Vilnius – VGTU, 2011. ISSN 2029-2252. <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:gBV-> [žiūrėta 2012 01 13]
83. **Strazdas R., Jakubavičius A., Gečas K.** Inovacijos: finansavimas, rizikos kapitalas. Vilnius – Lietuvos inovacijų centras, 2003. <http://www.inovacijos.lt/index.php?-1215592836> [žiūrėta 2011 05 18]

84. **Bostono matrica**, 2011. <http://www.learnpremium.co.uk/cima/lesson2/page3.aspx> [žiūrėta 2011 05 11]
85. **Inovacijos**, 2011. http://www.inovacijos.lt/lt/medziaga/id/inovaciju_valdymo_tobulinimo_galimybes/ [žiūrėta 2011 02 07]
86. **Inovacijos**, 2011. <http://www.lic.lt/index.php?785459337> [žiūrėta 2011 02 18]
87. **Inovacijų klasifikacija ir sistema**, 2011. http://www.inovacijos.lt/lt/ismanymo_straipsnis/id/i_novaciju_ivairove_ir_ju_k [žiūrėta 2011 02 20]
88. **UAB „PakMarkas“ asmeninė svetainė**, 2012. <http://www.pakmarkas.lt> [žiūrėta 2012-01-23].

Lukoševičienė J. Inovacijų kaip konkurencingumo didinimo produktų rinkoje stiprinimo galimybės/ Finansų rinkų magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. N. Langvinienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2012. - 110 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotos ir įvertintos inovacijų kaip konkurencingumo didinimo rinkoje stiprinimo galimybės bei pateikti pasiūlymai, kaip didinti šias galimybes.

Pirmoje darbo dalyje atskleidžiama inovacijų kaip konkurencingumo stiprinimo galimybės reikšmė įmonei vykdant veiklą rinkos ekonomikos sąlygomis. Teorinėje analitinėje darbo dalyje apžvelgiami svarbiausi konkurencingumo sąvokos aspektai, aptariami naujo produkto ir inovacijos sampratos, strategijų ir valdymo nuostatų ypatumai. Antroje darbo dalyje aptarta tyrimo metodika ir apibendrinta atlikto tyrimo eiga. Trečioje dalyje atlikta UAB „Pakmarkas“ inovacijos – apsitraukiančių etikečių - rankovių konkurencingumo didinimo rinkoje analizė. Analizė buvo atliekama ją skaidant į sudedamąsias dalis (tikslines grupes). Kiekvienos tikslinės grupės apklausos esmė buvo gauti konkrečius atsakymus kokios inovacijos savybės ją daro konkurencingą rinkoje. Ketvirtoje dalyje pateiktos inovacijos konkurencingumo stiprinimo galimybės. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

Tyrimo metu atskleistos apsitraukiančių etikečių- rankovių konkurencingos savybės, identifikuotos jų stiprinimo galimybės ir pateikti pasiūlymai, kaip įmonei didinti konkurencingumą rinkoje pasinaudojant inovacijomis. Atlikus teorinę ir analitinę inovacijų analizę pateiktos išvados ir pasiūlymai.

Pagrindiniai žodžiai: konkurencingumas, inovacija, naujas produktas, konkurencingumo stiprinimas.

Lukoševičienė J. Innovation as the competitiveness of products in the market-building opportunities / Financial markets specialty - Master job. Supervisor – prof. dr. N. Langvinienė. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 110 p.

ANNOTATION

The final master thesis analyzed and evaluated an innovation as strengthening the competitiveness of the market opportunities and proposals to increase these opportunities.

In the first part of this job revealed the innovation opportunities for strengthening the competitiveness of the company in the value of a market economy. In the theoretical part reviewed key aspects of the concept of competitiveness, discussed a new product concepts and innovations, strategies and management provisions discussed. In the second part discussed the research methodology and summarized the study process. The third section performed analysis of "PakMarkas" innovation - shrink label - sleeve competitiveness of the market. The analysis was performed by splitting of the components (target groups). For each target group of the essence of the survey was to obtain specific answers to which characteristics of innovation makes it competitive in market. In the fourth part submitted innovation competitiveness opportunities. At the end of job given conclusions and recommendations.

The study revealed shrink-sleeve labels competitive features, identified opportunities and to strengthen their proposals to increase the competitiveness of the enterprise market through innovation. After analyzing the theoretical and practical innovation aspects conclusions and proposals are provided.

Key words: competitiveness, innovation, new products, strengthening competitiveness

Lukoševičienė J. Inovacijų kaip konkurencingumo didinimo produktų rinkoje stiprinimo galimybės/ Finansų rinkų magistro baigiamasis darbas. Vadovas Prof. Dr. N. Langvinienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2012.

SANTRAUKA

Šiame magistro baigiamajame darbe išanalizuotos inovacijų kaip konkurencingumo didinimo produktų rinkoje stiprinimo galimybės.

Dabar rinkoje konkurencija tokia stipri ir dinamiška, kad kiekviena įmonė norėdama išlikti konkurencinga, turi sparčiau nei kitos reaguoti ir prisitaikyti prie kintančių vartotojų poreikių, greičiau atlikti modernizavimą, plėsti asortimentą bei pateikti į rinką inovacijas (naujus produktus).

Šiuo metu ypač padidėjus inovacijų reikšmei šiuolaikiniam gyvenimui, mokslo ir techninei pažangai, inovacijų diegimas įmonėje tapo vienu iš kritinių veiksnių, lemiančių jos sugebėjimą konkuruoti. Todėl įmonės turi tiksliai numatyti inovacijos kaip konkurencingumo didinimo rinkoje galimybes ir išanalizuoti veiksnius, kurie padėtų tą produktą kuo ilgiau išlaikyti rinkoje kaip konkurencingą inovaciją.

Tyrimo tikslas buvo identifikuoti inovacijų kaip konkurencingumo didinimo rinkoje stiprinimo galimybes, todėl tyrimo objektu tapo inovacijų kaip konkurencingumo didinimo rinkoje stiprinimas.

Magistro darbe buvo nustatyti šie tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti inovacijų, kaip konkurencingumo stiprinimo teorinius aspektus.
2. Aptarti konkurencingumo sampratą bei inovacijos sąsają su konkurencingumu.
3. Apibrėžti naujo produkto kaip inovacijos sąvoką, klasifikaciją ir kūrimo prielaidas.
4. Išanalizuoti inovacijos kompleksškumą, aptarti inovacijos strategijas, valdymo nuostatas bei susisteminti inovacijos kūrimo (vystymo) modelius ir pateikti naują modelio interpretaciją.
5. Iširti ir numatyti UAB „Pakmarkas“ inovacijos kaip konkurencingumo stiprinimo galimybes.

Rašant magistro darbą buvo renkami ir sisteminami pirminių šaltinių duomenys, atliekama mokslinės literatūros ir teisinių dokumentų palyginamoji, sisteminė ir loginė analizė. Tyrimui atlikti buvo pasitelkta įmonės statistinių duomenų ir atlikto eksperimentinio tyrimo kokybinė analizė, remiantis interviu ir apklausos tyrimo metodais.

Išanalizavus teorinę medžiagą bei atlikus tyrimą galima teigti, kad inovacijos sukūrimas ir jos tobulinimas yra vienas iš pagrindinių veiksnių leidžiančių įmonei didinti savo konkurencingumą rinkoje. Kadangi, remiantis išanalizuota medžiaga, konkurencingumas tai įmonės savybė, apibūdinanti konkretaus vartotojų poreikio tenkinimą. Konkurencingumas lemia įmonės sugebėjimą konkuruoti

rinkoje, o *inovacijų diegimas užtikrina įmonės konkurencinį pranašumą* bei suteikia tvirtą pagrindą sparčiai įmonės plėtrai.

Kadangi inovacija iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju, kai vartotojas žiūri į prekę kaip į naują, dėl šios priežasties inovacijos kaip ir bet kuris produktas yra klasifikuojamas, turi savo atsiradimo priežastis bei pereina savo gyvavimo ciklą, kuris sudaro pagrindą kurti *inovacijos strategijas bei valdymo nuostatas*, kurios orientuojamos į tam tikrus įmonės prioritetus. *Inovacijų kūrimo procesas*, plėtojimo bei inovacinės veiklos aktyvinimo galimybės ir perspektyvos nagrinėjamos globalizacijos ir įvairialypių internacionalizavimo procesų kontekste. Visa tai leidžia teigti, kad įmonėms konkuruojant rinkoje inovacijų stiprinimas yra svarbus veiksnys lemiantis įmonės pajamų bei rinkos dalies didėjimą.

Išanalizavus atlikto tyrimo duomenis galima teigti, kad didėjantys UAB „Pakmarko“ finansiniai rodikliai rodo, jog per pastaruosius metus inovacijos populiarumas rinkoje išaugo. Analizuojant tyrimo duomenis galima daryti išvadas, kad *prekės konkurencingumo stiprinimo galimybės* perspektyvoje susijusios su specifinėmis inovacijos savybėmis, reklamos stiprinimo aspektais bei bendravimo su klientais stiprinimu: Vystant visas šias galimybes jos įtakotų įmonės konkurencingumo didėjimą rinkoje bei užtikrintų įmonės pajamų didėjimą perspektyvoje.

Darbą sudaro keturios dalys. Pirmoje dalyje apibrėžta konkurencingumo sąvoka ir inovacijos sąsaja su konkurencingumu, apžvelgta naujo produkto samprata, klasifikacija ir kūrimo priežastys, aptarta inovacijos sąvoka, jos kompleksškumas ir vystymo procesas bei pateiktos inovacijos strategijos, valdymo nuostatos. Antroje dalyje aprašyta tyrimo metodika ir eiga. Trečioje rezultatų analizės dalyje atlikta tikslinių grupių aplausos rezultatų analizė, nustatyti pagrindiniai tyrimo aspektai. Ketvirtoje dalyje pateiktos inovacijos konkurencingumo stiprinimo galimybės. Skyriuje „Išvados“ pateikiami pastebėjimai, išsakoma nuomonė ir pasiūlymai dėl inovacijos konkurencingumo skatinimo. Pateikiama darbo metu naudota literatūra. Prieduose pateikta medžiaga, susijusi su inovacijos rinkoje konkurencingumo skatinimo galimybėmis.

Lukoševičienė J. Innovation as the competitiveness of products in the market-building opportunities / Financial markets specialty - Master job. Adviser - professor N. Langvinienė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Economics and Finance Management Faculty, 2012.

SUMMARY

This master's thesis analyzed how product innovation opportunities can be competitiveness in the market-building.

Now, the market competition is so strong and dynamic, that each company in order to remain competitive, have faster than others react and adapt to changing user needs, do faster modernization and expand the assortment also placing innovation (new products) to the market.

Currently innovation value increases for modern life, science and technological progress, so innovation at the company became one of the critical factors causing its ability to compete. Consequently, companies must accurately provide innovation as the competitiveness of market access and analyze the factors that would help to keep the product an innovative as long as possible in a competitive market.

The aim was to identify innovation as strengthening the competitiveness of the market opportunities, so the object of study become innovations competitiveness building in the market.

Master's study identify the following research objectives:

1. Reveal the theoretical aspects of innovation how to strengthen the competitiveness.
2. Discuss the concept of competitiveness and innovation interface with the competitiveness.
3. Define the new product as an innovation concept, classification and design assumptions.
4. To analyze the complexity of the innovation, to discuss strategies for innovation, management policy also codify innovation creation (development) models and provide a new model of interpretation.
5. Investigate and predict "PakMarkas" innovation as a competitiveness building opportunities.

Writing thesis were collected and structured the primary sources of data, were performed the scientific literature and legal documents comparative, systematic and logical analysis. Company's statistical data and made an experimental study qualitative analysis, based on interviews and survey research methods were used to perform the study.

Analyzed theoretical part of the job and made the investigation could be argued that the creation of innovation and its development is a key factor which allow to the company to increase its competitiveness in the market. Since the material is analyzed it can be said that competitiveness is the company feature, which describes the specific needs of users. Competitiveness lead to company's

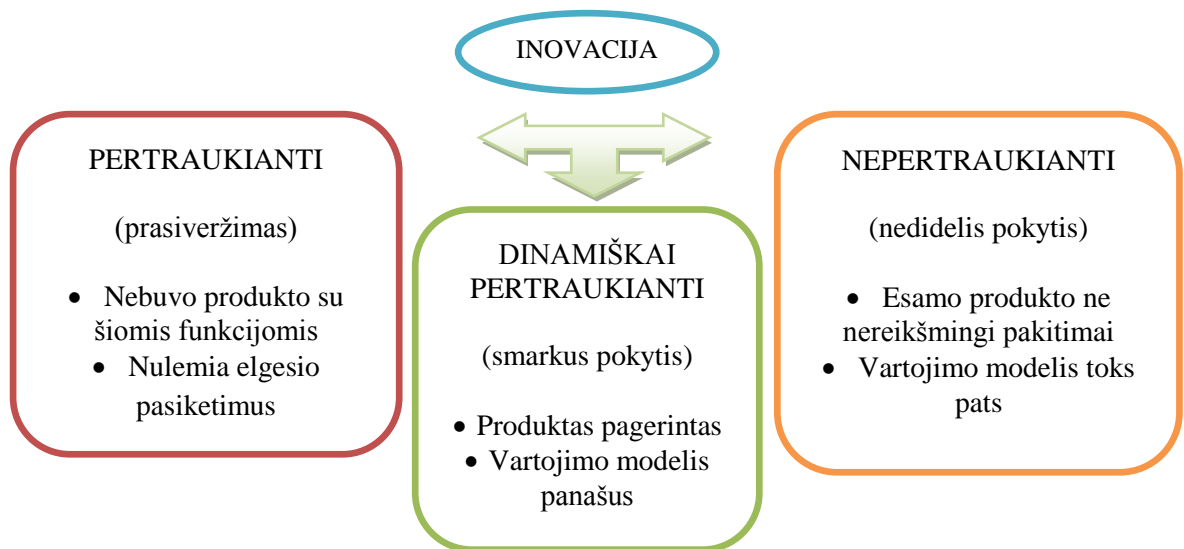
ability to compete in the market, and implementation of innovation maintain firm's competitive advantage and provide a solid foundation for rapid development of the company.

Since innovation is basically progressive, focused on new for old, when the user looks at the product as a new innovation, for this reason innovation as any product is classified and has its own causes and passes its life cycle, which forms the basis for development of innovation strategies and management provisions, which are oriented on a specific business priorities. Process of innovation development and innovation activities possibilities and perspectives based on globalization and multi-faceted internationalization process were analyzed. All of this allow to state that innovation is an essential factor determining the entity's revenue and market share growth for firms which compete in the market.

Analysing study data it can be said that innovation popularity in the market has grown because “PakMarkas” financial indicators increased over the last years. Also we can make the conclusion that the possibility of strengthening the competitiveness of the product in perspective related with the specific characteristics of innovation, strengthening the advertising and communication with customers. The development of all these options affect the company`s competitiveness in the market and ensure the company's income growth in the future.

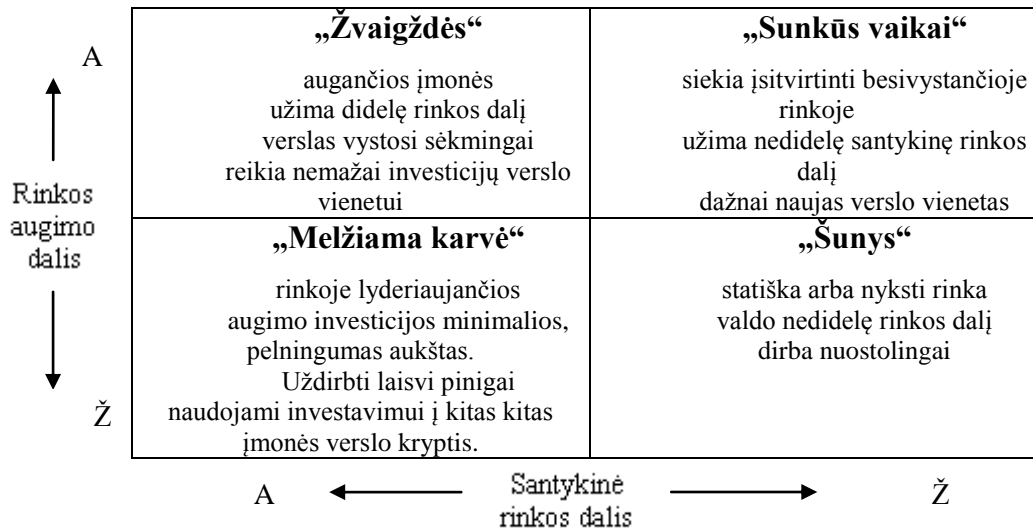
The work consists of four parts. In the first part defined the concept of competitiveness and innovation interface with the competitiveness, overviewed new product concept, classification and reasons of the development, discussed in the concept of innovation, its complexity and the development process, also provided innovation strategy and management provisions. The second part the research methodology and process were described. In the third part of job made analysis of the applause results taken from focus groups, identified the main aspects of the study. In the fourth part provided the opportunities of innovation competitiveness. Finally presented observations, expressed an opinion and proposals for competitiveness of innovation. Work references and the material related to innovation opportunities in promoting the competitiveness of the market were given in the end of the job.

NAUJO PRODUKTO KLASIFIKACIJA



Šaltinis: Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Inovacijų vadyba: naujas produktas nuo idėjos iki vartotojo*. Vilnius

BOSTONO KONSULTACINĖS GRUPĖS AUGIMO DALIES MATRICA



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

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

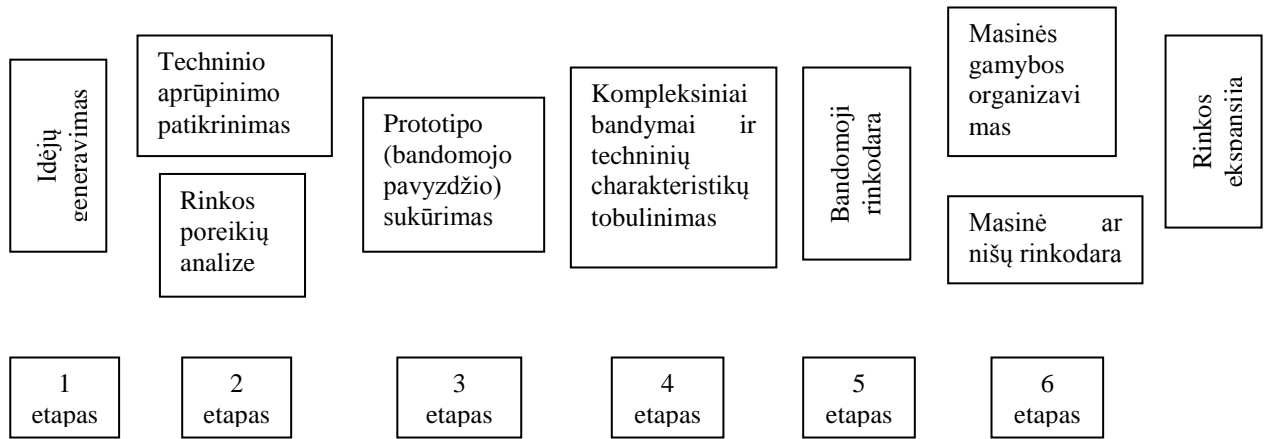
„ **Sunkus vaikas** “ arba *Klaustukai* – tai įmonės padėtis, kuri apibūdinama dideliu kapitalo poreikiu šio verslo vieneto plėtrai. Dažniausiai tai naujas verslo vienetas arba brandesnis, tačiau nesėkmingai siekiantis užimti didesnę rinkos dalį intensyviai augančioje srityje. Jei įmonė nusprendžia jį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

„ **Šunys** “ – tai konkuravimas lėtai augančioje ar net mažėjančioje rinkoje bei turint mažą jos dalį. Tipiška strategija – verslo vieneto likvidavimas.

ĮVAIRIŲ AUTORIŲ INOVACIJOS SĄVOKOS APIBRĖŽIMAI

| Autorius | Sąvoka |
|--|---|
| S. Valentinavičius (1997) | Inovacija – tai sėkmingas naujovių kūrimas, taikymas ir naudojimas gamyboje; produktų asortimento bei jų rinkų atnaujinimas ir praplėtimas; naujų gamybos, tiekimo ir platinimo metodų įtvirtinimas. |
| Porteris is Sternas (1999) | Inovacija – žinių transformavimas į naujus produktus, procesus ir paslaugas – apima daugiau nei tik mokslą ir technologijas. Ji apima vartotojų poreikių išsiaiškinimą ir patenkinimą. |
| M. Dodgson (42) | Inovacija apjungia mokslinę, technologinę, organizacinę ir finansinę veiklą, vedančią prie naujo produkto įvedimo, naujo gamybos proceso ar įrengimo. |
| P.F.Drucker (37) 1992 | Inovacija - tai novatoriškas vadybos instrumentas, kurio pagalba pokyčiai yra panaudojami kaip galimybė sukurti naujus verslus, produktus ir paslaugas, gauti didesnę pelną. |
| Melnikas B., Jakubavičius A., Strazdas R. 2000. | Inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. Inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ar naudoja. |
| Paškevičius V., Staškevičius J.A. (2001) | Inovacija – kurios nors naujovės įvedimas |
| Chesbroughas (2003) | Inovacija – išradimas, kuris yra pritaikomas ir pateikiamas į rinką. |
| Jakubavičius A., Strazdas R., Gečas K. (2003); European Commission (OECD) Inovacijų versle programa (2000) | Inovacija – tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau esamus produktus ir procesus |
| Cainell'is, Evangelista ir Savona (2006) | Inovacijas tapatina su technologiniais pokyčiais. |
| Prof. P. Kulviecas | Inovacija apskritai reiškia kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairios žmonių veiklos sferose”. |
| A.Jakubavičius | Inovacija - tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. |
| Europos komisija | Inovacija - produktų, paslaugų ir susijusių rinkų atnaujinimas ir padidinimas; naujų gamybos, tiekimo ir distribucijos metodų sukūrimas, pokyčių vadyboje, darbo aplinkoje ir darbuotojų kompetencijose įdiegimas. |
| Danijos technologijų institutas | Visiškai naujų idėjų generavimo, testavimo, atrinkimo, plėtros ir įgyvendinimo procesų valdymas” |
| A.Ragauskas | Inovacija visada reiškia "tobuliau, efektyviau ar objektyviai geriau". |
| Urabe K. | Inovacijas sudaro naujų idėjų generavimas ir jų įgyvendinimas kuriant naujus gaminius, procesus ir paslaugas, kurie sąlygoja tiek nacionalinės ekonomikos ir užimtumo didėjimą, tiek pelno didėjimą inovacijas diegiančiai kompanijai. |
| Rodžeris E. M. | Inovacijos apibūdinamos kaip idėjos, praktinės naujovės ar nauji objektai. |

INOVACINIO PROCESO ORGANIZAVIMAS (B. КАФИДОВ, 2008)



SVARBIAUSIOS INOVACIJŲ KLASIFIKAVIMO GRUPĖS

| Klasifikacijos požymis | Inovacijos | Inovacijos prasmė |
|-------------------------------|--|--|
| Turinys | Produkto | naujų galutinių produktų (gamybos priemonės, vartojimo reikmenys, materialiniai ar intelektualiniai produktai ir t.t.) sukūrimas, gaminimas bei naudojimas; |
| | Technologinės | naujų technologijų sukūrimas ir taikymas įvairiose veiklos srityse; |
| | Socialinės | naujų ekonominių, valdymo, organizacinių ir kitų struktūrų bei formų sukūrimas ir diegimas įvairiose veiklos srityse; |
| | Kompleksinės | produktų, technologinių ir socialinių inovacijų sintezuotas kompleksas |
| Įgyvendinimo lygis | Žmogus; įmonės, įstaigos ar institucijos tipo organizacija; ūkio šaka ar kita veikla pasižyminčio sektoriaus tipo organizacija; visuomenė ir valstybė; ekosistema; pasaulis. | |
| Įgyvendinimo mastas | Vienkartinės | jų įgyvendinimas vieną kartą; |
| | Daugkartinės | jų įgyvendinimas keletą ir daugiau kartų. |
| Naujumo lygis | Radikalios | naujų priemonių, skirtų tenkinti naujus arba jau žinomus poreikius, kurie kokybiškai keičia visuomenės veiklos būdus, sukūrimas; |
| | Modifikuojančios | gerinimas ir papildymas; tobulėjimo laidavimas esamomis priemonėmis, prisitaikant prie kintančių visuomenės poreikių. |
| Organizacinių ypatybių | Vidaus organizacinės | inovacijos įgyvendinamo proceso (kūrimo, diegimo, vystymo) organizavimas tik vienoje organizacijoje; |
| | Tarporganizacinės | inovacijos įgyvendinimo proceso atskirų funkcijų paskirstymas tarp įvairių organizacijų, pvz.: mokslinių tyrimo institutų, konstravimo biurų, įmonių ir kt. |
| Pobūdis | Kiekybinės | našumo, gamybos apimčių ir t.t. didinimas kiekybiniais aspektais |
| | Kokybinės | gamybos, valdymo ir t.t. kokybės gerinimas. |
| Galutinis rezultatas | Fundamentinė | inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra mokslinė teorija, pateikta rašytine forma. Šios inovacinės veiklos organizavimas ir valdymas yra labai toli pažengęs ir atitolęs nuo kitų inovacijų; |
| | Eksperimentinė | inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra remiantis moksline teorija sukurtas eksperimentinis produkto (technika, technologinė linija ir t.t.) pavyzdys; |
| | Bazinė | inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra sukurto eksperimentinio produkto pavyzdžio naudojimas masinei gamybai konkrečioje organizacijoje pirmą kartą; |
| | Difuzinė | inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra kažkur jau gaminamo produkto gamybos patirties pritaikymas masinei gamybai konkrečioje organizacijoje, tam tikrame regione, pasižyminčiame individualia specifika; |
| | Sąlyginė | inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra masinėje gamyboje esančio produkto dalinis modernizavimas ir atnaujinimas, kuomet remiantis gaunamas visai kitas ar panašus, bet kitų techninių charakteristikų produktas. |
| Poveikis | Ekonominis | didėjantis darbo našumas, pelnas, mažėjančios sąnaudos, didėjantis eksportas; |
| | Socialinis | mažėjanti bedarbystė, socialinių paslaugų plėtra, visuomenės sluoksnių diferenciacijos mažėjimas; |
| | Ekologinis | aplinkos taršos mažėjimas, ekologinių problemų sprendimas; |
| | Kompleksinis | ekonominio, socialinio ir ekologinio poveikio sintezuotas kompleksas. |

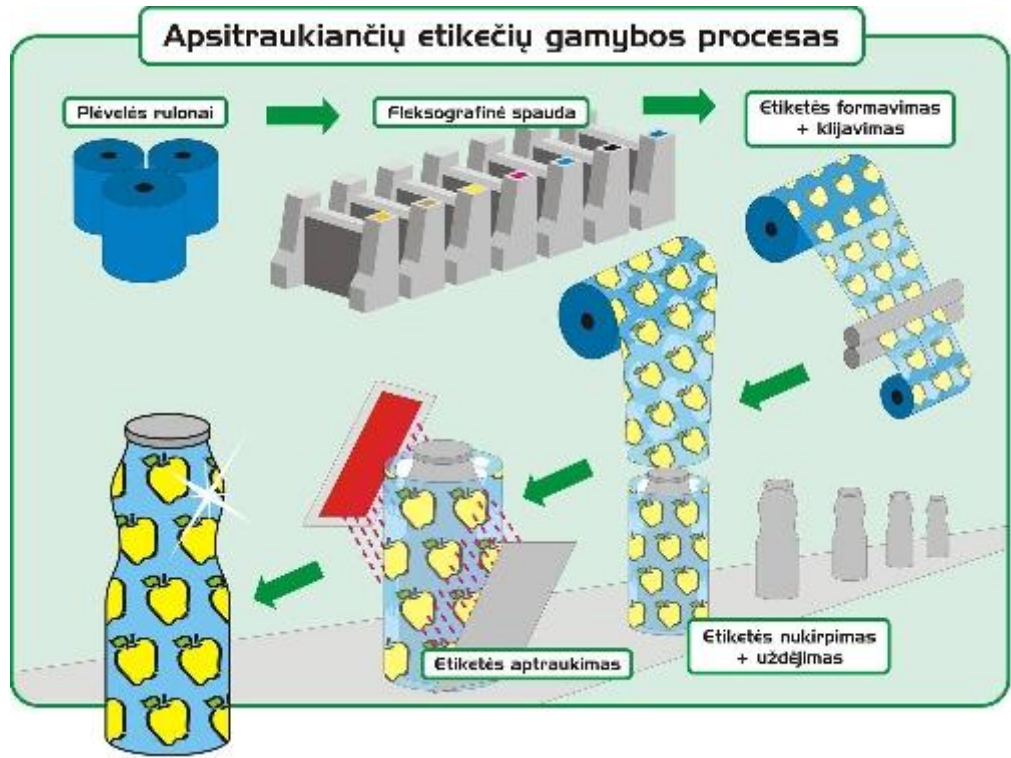
KONKURENCINIO PRANAŠUMO ŠALTINIAI

| Konkurencinio pranašumo šaltinis | Mintis | Autoriai |
|---|--|---|
| <i>Konkuravimo strategija</i> | Konkrečių priemonių pasirinkimas siekiant įgyvendinti įmonės tikslus | Roffe (2007) |
| | Pranašumas turi būti pakankamai reikšmingas, jį turi įvertinti klientai | Vasiliauskas (2001) |
| <i>Žmogiškieji ištekliai ir jų veiksniai</i> | Žmoniškuosius išteklius sunku imituoti ar perimti, jie susiję su specializacija ir taktinėmis žiniomis | O. Gottschalg, M. Zollo (2007) |
| | Įmonės konkurencingumą lemia daugiau nematerialus jos turtas nei materialus | V. Clulow (2007) |
| | Paimti kartu geresni, unikalūs darbuotojų gebėjimai, įgūdžiai ir ištekliai, padeda sudaryti palankią įmonės padėtį. | B. Rundh (2005) |
| <i>Žinios ir informacija</i> | Organizacijų darbuotojai gauna ir generuoja naujas žinias, jos pritaikomos tiekėjams, klientams ir konkurentams | C. Soosay ir P. Hyland (2004) |
| | Darbuotojai patys stengiasi įsisavinti gautą informaciją iš klientų ir tiekėjų bei ją pritaikyti organizacijos funkcijoms tobulinti | Garvin (1993) |
| <i>Strateginiai tikslai ir uždaviniai</i> | Žinių interpretavimas naudojamas siekiant įgyvendinti strateginius įmonės tikslus ir uždavinius | Senge (1990) ir Garvin (1993) |
| <i>Inovacijų diegimo sparta</i> | Įmonės norėdamos pirmuoti konkurencinėje kovoje, turi kuo greičiau diegti inovacijas. | Shepherd ir P. K. Ahmed (2000) |
| | Investicijos produktyviom valdymo sistemom (inovacijoms) gali pagerinti kompanijos konkurencingumą. | Trappey (2004) ir kt. |
| <i>Produkto kaina ir/ar išskirtinumas</i> | Kaikurios produkto savybės ir aptarnavimo ypatumai (pvz. greitas pristatymas) skatina laiku paremtą konkurenciją. | Gallacher (1998) ir Meersman ir Van de Voorde (2001) |
| <i>Laikas</i> | Laiko sumažinimas leidžia greičiau reaguoti į vartotojo poreikius, mažinti išlaidas ir suteikia daugiau lankstumo. | M. Christopher, H. Peck (2003) |
| | Svarbu greitas ir efektyvus atsakas į augančius klientų poreikius (susijęs su gamybos lankstumu) | Kayis ir S. Kara (2005) |
| <i>Aukšta kokybė</i> | Sietina su produkto ir aptarnavimo kokybe, kuri sietina su kaštais, finansinių išteklių pristatymu ir klientu patenkinimu ir jų išlaikymu. | M. AL-Hawari, N. Hartley, T. Ward (2005), B.Kayis ir S. Kara (2005) |
| <i>Įmonių priklausymas tinklui</i> | Net mažos įmonės priklausydamos organizacijų tinklui, tampa lankstesnės, galinčios konkuruoti pristatant prekes ir mažinant kainas. | Hall ir Braithwait (2001) |
| <i>Tarptautinės strateginės sąjungos/koalicijos</i> | Galimybė įgyti „ plataus masto ekonomiją“, „ priėjimą“ (prie kapitalo, vietos pažinimo it t.t.), „ rizikos sumažėjimą“. | T. Mazzarol (1998) |
| <i>Santykiai su klientais</i> | Leidžia įmonėms išlaikyti ir padidinti pardavimus tarp pelningiausių klientų, pagerinti pirkėjo ir | M. Moris, C. Carter (2005) |

| | | |
|--------------------------------------|---|---|
| | <p>tiekėjo komunikavimą bei santykių koordinavimą. (ilgalaikiai bendradarbiavimai, įsipareigojimai ir pasitikėjimas).</p> <p>Kliento pasitenkinimas ir lojalumo strategijos tarnauja kaip barjerai įmonės besikeičiančiam elgesiui.</p> | R. Chumpitaz, N. Papparoidamis (2004) |
| <i>Klientų aptarnavimas</i> | Aptarnavimas svarbus veiksnys kai kainos mažinimas nesuteikia reikalingo konkurencinio panašumo. Klientų aptarnavimo standartai svarbus konkurencijos įrankis, nors ir užima daug laiko juos plėtojant ir palaikant. | P. Murphy, D.Wood (2004), A. Jong, K. Ruyter, J. Lemmink (2005) |
| <i>Organizacijos mokymas</i> | Svarbu suderinti du kriterijus: apie mokymąsi nėra „kalbama“ ir žinios, kuriomis grindžiamas profesionalumas sunkiai nukopijuojamos. | Winter (1987), J.Sallis, N. Olen (2006) |
| <i>Organizacinės kultūros svarba</i> | Įmonės novatoriškumo skatinimas (kultūros pagrindai turi būti tvirti, tačiau įmonė turi nestokoti lankstumo novatoriškumui skatinti) | Mazzarol (1998) |
| <i>Žemi įmonės veiklos kaštai</i> | Siekama efektyvumo mažinant darbo ir produkto vieneto kaštus. | M. E. Porter (1990), Haukness (1999), C. Soosay, P. Hyland (2004) |
| | Gamybos ir paskirstymo centrų perkėlimas į žemų kaštų šalis. | O. Lemoine, T. Skjoett-Larsen (2004) |
| <i>Vietos naudingumas</i> | Reikiamo produkto buvimas reikiamoje vietoje reikiamu laiku yra tas aspektas, kuris įmonei suteikia konkurencingumą. | Gerard de Villiers (2002) |
| <i>Įvaizdis</i> | Ženklo lojalumas (sunkiau yra pritraukti naujus klientus nei išlaikyti esamus) | S.K. Rainist (2003) |
| | Rinkodara ir prekės ženklo vadyba tampa individualiu įmonės konkurencijos pranašumu | M. Hinshaw (2005) |

Šaltinis: sudaryta autorės

APSITRAUKIANČIŲ ETIKEČIŲ GAMYBOS PROCESAS



Etikečių-rankovių apyvarta ir savikaina 2006-2010 m ketvirčiais, Lt

| Metai | Ketvirtis | Pardavimai | Savikaina |
|-------|-------------|---------------------|---------------------|
| 2006 | I ketv. | 220.512,04 | 159.826,97 |
| | II ketv. | 484.723,85 | 317.546,24 |
| | III ketv. | 319.206,79 | 194.216,57 |
| | IV ketv. | 248.103,42 | 202.794,71 |
| | Viso | 1.272.546,10 | 874.384,49 |
| 2007 | I ketv. | 407.854,44 | 256.940,35 |
| | II ketv. | 839.240,14 | 689.216,91 |
| | III ketv. | 470.686,48 | 342.344,89 |
| | IV ketv. | 451.126,38 | 346.035,51 |
| | Viso | 2.168.907,43 | 1.634.537,66 |
| 2008 | I ketv. | 564.877,02 | 431.424,79 |
| | II ketv. | 1.141.614,76 | 868.937,04 |
| | III ketv. | 757.440,86 | 559.840,02 |
| | IV ketv. | 655.080,01 | 477.358,16 |
| | Viso | 3.119.012,65 | 2.337.560,01 |
| 2009 | I ketv. | 439.255,18 | 312.472,96 |
| | II ketv. | 586.928,76 | 373.706,45 |
| | III ketv. | 678.910,65 | 265.996,77 |
| | IV ketv. | 775.387,17 | 291.066,57 |
| | Viso | 2.480.481,76 | 1.243.242,75 |
| 2010 | I ketv. | 848.192,92 | 311.163,70 |
| | II ketv. | 816.716,33 | 294.788,50 |
| | III ketv. | 1.160.665,48 | 459.320,67 |
| | IV ketv. | 1.226.975,76 | 476.346,26 |
| | Viso | 4.052.550,50 | 1.541.619,13 |

Šaltinis: UAB „PakMarkas“ statistiniai duomenys

UAB „Pakmarko“ apsitraukiančių etikečių-rankovių procentinė dalis apyvartos ir išlaidų dinamikoje 2006-2010 m, ketvirčiais

| Metai | Ketvirtis | Bendra apyvarta (mln.lt) | Rankovių pardavimai (apyvarta) mln. Lt | Rankovių apyvarta nuo bendros apyvartos (%) | Bendrosios išlaidos mln. lt | Rankovių išlaidos (savikaina) mln. Lt | Rankovių išlaidos nuo bendros apyvartos (%) |
|-------|-----------|--------------------------|--|---|-----------------------------|---------------------------------------|---|
| 2006 | 1 | 4,966 | 0,220512 | 4,44 | 3,873 | 0,159827 | 4,13 |
| | 2 | 3,234 | 0,484723 | 14,99 | 2,555 | 0,317546 | 12,43 |
| | 3 | 3,676 | 0,319206 | 8,68 | 2,536 | 0,194217 | 7,66 |
| | 4 | 4,247 | 0,248103 | 5,84 | 3,397 | 0,202795 | 5,96 |
| 2007 | 1 | 4,346 | 0,407854 | 9,38 | 3,303 | 0,25694 | 7,78 |
| | 2 | 3,765 | 0,839240 | 22,29 | 3,05 | 0,689217 | 22,59 |
| | 3 | 4,675 | 0,470686 | 10,07 | 3,647 | 0,342345 | 9,39 |
| | 4 | 6,547 | 0,451126 | 6,89 | 4,976 | 0,346036 | 6,95 |
| 2008 | 1 | 3,933 | 0,564877 | 14,36 | 2,989 | 0,431425 | 14,43 |
| | 2 | 2,941 | 1,141614 | 38,82 | 1,912 | 0,868937 | 45,45 |
| | 3 | 3,332 | 0,757440 | 22,73 | 2,233 | 0,55984 | 25,07 |
| | 4 | 4,055 | 0,655080 | 16,15 | 2,757 | 0,477358 | 17,31 |
| 2009 | 1 | 2,478 | 0,439255 | 17,73 | 1,884 | 0,312473 | 16,59 |
| | 2 | 2,89 | 0,586928 | 20,31 | 2,023 | 0,373706 | 18,47 |
| | 3 | 3,168 | 0,678910 | 21,43 | 2,376 | 0,265997 | 11,19 |
| | 4 | 3,517 | 0,775387 | 22,05 | 2,814 | 0,291067 | 10,34 |
| 2010 | 1 | 5,3145 | 0,848192 | 15,96 | 3,576 | 0,311164 | 8,70 |
| | 2 | 4,78 | 0,816716 | 17,10 | 3,9505 | 0,294789 | 7,46 |
| | 3 | 6,2265 | 1,160665 | 18,64 | 5,079 | 0,459321 | 9,04 |
| | 4 | 5,7592 | 1,226975 | 21,31 | 4,506 | 0,476346 | 10,57 |

Saltinis: UAB „PakMarkas“ statistiniai duomenys

UAB „PAKMARKAS“ APSITRAUKIANČIOS ETIKETĖS-RANKOVĖS 4P ANALIZĖ



Prekė. Apsitraukiančios etiketės-rankovės (shrink sleeves) – unikalus UAB „PakMarkas“ produkto ar jo šeimos prekinio ženklo („brando“) stiprinimo įrankis. Jis gamina iš šilumai jautrios plastikinės plėvelės (dažniausiai PVC arba PET), kuri šildant puikiai aptraukia indelį, išryškindama jo formą ir paryškindama produkto reklaminį pranešimą. Apsitraukiančios etiketės leidžia visiškai išnaudoti indelio paviršių ir optimaliai pateikti grafinį vaizdą.

„PakMarko“ gaminamų apsitraukiančių etikečių savybės:

- 360° reklaminis pranešimas ant viso produkto paviršiaus; (apimantis 100% nuo pakuotės apačios iki viršaus)
- etiketė idealiai priglunda prie butelio sienelių, išryškindama jo formą; (galimos originalios indo formos)
- didesnis reklaminio pranešimo plotas;
- apsitraukiančias etiketes galima naudoti kaip plombas;
- galima dėti etiketes ant karštų produktų;
- pakuotės spalvos ryškios ir blizgios;
- naudojant prastesnės kokybės indelį, etiketė jį visiškai uždengia;
- etiketės perforavimas leidžia apsaugoti produktą nuo gadinimo ir palengvina etiketės nuėmimą nuo indelio;
- nematoma etiketės kraštų lydymo siūlė;
- spausdinama vidinėje skaidrios plėvelės pusėje, todėl atspaudas niekuomet nenusitrina; (apsaugota nuo bet kokio mechaninio pažeidimo transportuojant produktą ar šiam stovint lentynoje)
- etiketė nenukrenta ir nesideformuoja netgi esant drėgnoms sąlygoms;
- sudužus stikliniam indeliui, pasklinda mažiau stiklo šukių;
- nereikia klijų, norint etiketę pritvirtinti prie butelio;
- apsitraukiančios etiketės visiškai atitinka perdirbimo reikalavimus.



Apsitraukiančios etiketės pasižymi ir keliais išskirtiniais tipais:

- *Etiketės aptraukiančios visą indelį idealiai tinka, jei jums reikia:*

- ❖ išskirtinės prekės išvaizdos lentynoje;



- ❖ kokybiško ženklavimo;
- ❖ dekoruoti neįprastos formos indelį;
- ❖ galimybės naudoti ženklavimą ant bet kokių paviršių – metalo, stiklo ar plastiko;
- ❖ visiškai uždengiančio (360°) indelį ženklavimo;
- ❖ specialių efektų: termochrominių, fluorescencinių ir ypač blizgių dažų;
- ❖ apsaugoti jautrius šviesai produktus.

Apsitraukiančios etiketės gali būti tvirtinamos ant įvairių formų ir medžiagų indelių: stiklinių, plastikinių, kombinuotų ar aliuminio skardinių. Jos puikiai tinka ten, kur neįmanoma klijuoti įprastų etikečių. Gali būti atspausdintos 7 spalvų piešiniu įskaitant pustonius, specialias spalvas, nuotraukas ir ypatingus efektus.

- *Etiketė-plomba aptraukianti visą indelį*, jei norite suderinti apsauginę funkciją ir



išskirtinę produkto išvaizdą. Tokios etiketės dažniausiai spausdinamos ant PET plėvelės. Ši plėvelė yra didelio traukimosi, kuris yra būtinas esant dideliame skirtumui tarp didžiausio ir mažiausio butelio skersmenų. Šios etiketės talpina savyje visas gerąsias apsitraukiančių etikečių savybes: nuo viso indelio paviršiaus išnaudojimo reklamai iki produkto apsaugos nuo piktybinio gadinimo ar nuodijimo.

- *Etiketė aptraukianti dalį indelio* yra daugiau informacinio pobūdžio bei puikiai tinka toms pakuotėms, kurios transportuojamos arba laikomos šaldytuve, kai įprastos etiketės dėl drėgmės gali nukristi.



- *Etiketės — plombos privalumai:*

- ❖ apsaugo nuo piktybinio produkto gadinimo ar nuodijimo (etiketėje galima perforuoti juostelę, kurią galima lengvai nuplėšti, taip matoma, kad plomba buvo pažeista);



- ❖ pigus rankinis arba automatinis plombavimo būdas;
- ❖ 360° matomumas;

- ❖ papildomas plotas reklamai ar pardavimo skatinimo žinutėms.
- *Dvigubos apsitraukiančios etiketės* suteikia galimybę uždengti senus brūkšninius kodus ir



atspausdinti naujus, pakuoti skirtingus įvairios pakuotės formos produktus, didelis reklaminis plotas prekės įvaizdžiui stiprinti ir produktas įgauna patrauklia prekine išvaizdą. Su šiomis etiketėmis galima improvizuoti skirtingus produktus, kad skatintų pirkėjus pirkti. Šios rūšies etiketės lengvai automatizuotai užsideda ir

gamybos kaštai yra mažesni nei įprastų apsitraukiančių etikečių-rankovių.

Dviguba apsitraukianti etiketė tai:

- ❖ patraukli prekinė išvaizda;
- ❖ 360° reklaminis pranešimas prekės įvaizdžiui stiprinti;
- ❖ Galimybė uždengti seną/senus ir atspausti naujus brūkšninius kodus;
- ❖ Galimybė pakuoti skirtingus įvairios pakuotės formos produktus.



Atskiriamos dvigubos etiketės – DuoSleeve's:

- ❖ improvizacija su skirtingais produktais;
- ❖ išskirtinė priemonė produktų skatinimui ;
- ❖ lengvai automatizuotas uždėjimas;
- ❖ užtenka vienos etiketės – ji tarnauja ir kaip produkto etiketė ir kaip bendra pakuotė;
- ❖ ekonominė nauda – dvigubos etiketės gamybos kaštai mažesni už įprastų apsitraukiančių etikečių.

Norint plėtoti prekybą apsitraukiančiomis etiketėmis-rankovėmis, pirmiausia išanalizuotos UAB „Pakmarkas“ marketingo aplinkos ir atlikta 4P marketingo komplekso elementų analizė.

Kaina. Apsitraukiančių etikečių kainų svyravimai priklauso nuo paklausos, spalvų skaičiaus, dizaino bei medžiagos, rinkos kainos.

Įmonė nustatydamą kainą pirmiausia sieks padengti gamybos kaštus ir gauti pelną. Nustatydamą kainą turės įvertinti prekių paklausą, atlikti konkurentų ir kainų analizę.

Galutinę kainą nustatys vadybininkai parduodami apsitraukiančias etiketes klientams, bei jie nurodys, taikyti nuolaidą ar ne, ir koks turėtų būti atsiskaitymas už apsitraukiančias etiketes bei mokėjimo atidėjimas. Nuolaidos priklauso nuo nusipirktų prekių kiekio, pirkimo sumos ir paklausos.

Rėmimas. UAB „Pakmarkas“ savo produktus reklamuoja įvairiose rengiamose parodose, keliauja pas klientus pristato asmeniškai, leidžia laikraštį skirta klientams „PakŽinios“. Pardavimai didinami ir skatinami įvairiomis nuolaidomis, atidėjimo terminais, garantijomis, kokybe ir vadybininkų kompetentingomis žiniomis ir bendravimu.

Informavimas ir bendravimas su visuomene daugiausia vyksta tarptautinėse parodose, renginiuose ir įvairiausių pristatymuose.

Paskirstymas. Pardavimo tarpininkai įvairios įmonės, kurios užsiima pakavimo medžiagomis ir tuo pačiu įsigijusios mūsų apsitraukiančias etiketes galės siūlyti kitoms gamybos įmonėms, kurios vėliau supakuotus ir paženklintus savo produktus pristatynės į mažmenines parduotuves. Taip pat tarpininkas yra įsteigta dukterinė įmonė Latvijoje, kur taip pat yra parduodamos prekės Latvijos rinkai ir už jos ribų.

Apsitraukiančių etikečių transportavimas yra labai įvairus. Skubesnė siunta yra pristatoma vadybininkų asmeniškai su jų automobiliais arba autobusų stotyje esančia siuntų tarnyba. Tos pačios dienos siuntų pristatymas vyksta, Vilniaus mieste, savo darbuotojų vairuotojų-ekspeditorių pagalba. Likusius krovinius sekančia dieną Lietuvos teritorijoje pristato samdytas transportas: VENIPAK, DPD, DHL, PARNASAS ir kiti, o į užsienį – HRES, DHL ir t.t. transportas samdomas atsižvelgiant į krovinių svorį ir transportavimo kaštus.

Apsitraukiančių etikečių sandėliavimas vyksta pačiame Pakmarko pastate, nes yra specialiai įrengtos patalpos sandėliuoti, tačiau prekės sandėlyje nėra laikomos ilgiau kaip mėnesį, suėjus tam terminui klientas informuojamas apie sueitą terminą ir artimiausiu laiku krovinys yra pristatomas į kliento sandėlį.

Apsitraukiančios etiketės - rankovės – ypač efektyvi priemonė prekinio ženklo išskirtinumui pabrėžti. Kiekvienas klientas įsigijęs šią prekę gali ne tik pateikti reikalingą rinkai informaciją, aprašyti prekės sudėtį, reklamuoti savo prekinį ženklą, tačiau kartu gali pateikti rinkai pakuotės privalumus akcentuodamas UAB „Pakmakras“ gaminamos prekės savybes.

PakMarko“ gaminamas apsitraukiančias etiketes galima naudoti daugelyje sričių — nuo maisto produktų iki gėrimų, nuo skalbimo miltelių iki kvepalų ar farmacijos produktų. Puiki produkto išvaizda, kurią jam suteikia apsitraukianti etiketė stipriai įtakoja jaunus pirkėjus.

STRUKTŪRINIS KLAUSIMYNAS SEGMENTAMS

Sveiki,

Mykolo Romerio universiteto Finansų rinkų magistrantė atlieka tyrimą, kurio tikslas – išanalizuoti UAB „Pakmarkas“ parduodamų apsitraukiančių etikečių konkurencingumą rinkoje.

Apklausa yra anoniminė, Jūsų atsakymai konfidencialūs, jie bus naudojami tik statistiniams apibendrinimams. Maloniai prašome užpildyti šią anketa, atsakant į kiekvieną klausimą ir persiųsti elektroniniu paštu atgal tuo pačiu adresu.

Pažymėkite savo atsakymus pažymėdami varnele Jums tinkantį atsakymo varianto (-ų) skaičių. Pvz., jei klausimai lentelėje, žymėkite po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje.

Ačiū, kad dalyvaujate šiame tyrime!

1. **Gaminamo produkto rūšis** (*pasirinkite arba įrašykite*):
 - Alkoholiniai gėrimai
 - Gaivieji gėrimai
 - Maisto prekės (trumpo naudojimo)
 - Maisto prekės (ilgo naudojimo)
 - Buities prekės
 - Kita _____
2. **Konkretus gaminamas produktas** (*įrašykite*) _____
3. **Produkto įpakavimui naudojama tara** (*pasirinkite*):
 - Metalas
 - Plastiką/ plastmasė
 - Stiklas
 - Kartonai
4. **Gaminamo produkto identifikavimas (komercinis įpakavimas)** (*pasirinkite*):
 - Etiketės
 - Juosiančios etiketės (*wrap-around*)
 - Rankovės (apsitraukiančios etiketės - *sleew*)
5. **Parduodamos prekės segmentas (pirkėjai/vartotojai)** (*pasirinkite*):
 - Asmenys nuo 0 iki 10 metų
 - Asmenys nuo 11 iki 20 metų
 - Asmenys nuo 21 iki 30 metų
 - Asmenys nuo 31 iki 50 metų
 - Asmenys nuo 51 iki 70 metų
 - Asmenys nuo 71 metų ir daugiau
6. **Prekės pardavimo tarpininkai** (*pasirinkite arba įrašykite*):
 - Didieji centrai
 - Mažmenininkai

Specialios paskirties parduotuvės

Kita _____

7. **Gamybos apimtys ir produkto ipakavimo technologija** (*pasirinkite*):

- masinė
- smulkiaserijinė

8. **Produkto gamybos ypatumai** (pakavimo sąlygos) (*pasirinkite*):

- karšta
- šalta
- nesvarbu

9. **Prekės sandėliavimo laikotarpis** (*pasirinkite*):

- Iki 1 sav.
- Nuo 1 sav. iki 1 mėn.
- Nuo 1 mėn iki 2 mėn.
- Nuo 2 mėn. iki pusės metų
- Nuo pusės metų ir ilgiau

10. **Sandėliavimo sąlygos** (*pasirinkite*):

- šaldytuvas
- lentyna

11. **Rankovių rėmimas** (*suranguokite nuo svarbiausio - 5 iki nesvarbaus - 1 balo*)

- Kaina
- Kokybė
- Pristatymo sąlygos
- Paslaugos po pardavimo
- Prekės reklaminė nauda (naudojimas vien reklamos tikslais)

12. **Perkamos pakuotės techniniai ypatumai** (*suranguokite nuo svarbiausio - 4 iki nelabai svarbaus - 1 balo*)

- Prisitaikymas prie taros formos
- Užtikrinamas saugumas (apsauga nuo produkto gedimo)
- Pakuotės patvarumas
- Pakavimo technologija

13. **Rinkodaros elementai pakuotėje (renkantis pakuotę atkreipiamas dėmesys į)** (*suranguokite nuo svarbiausio - 5 iki nesvarbaus - 1 balo*):

- Spalvų gamos ir atspalvių pasirinkimas, ryškumas
- Reklamos galimybės ant pakuotės (tekstas, prekinis ženklas)
- Pritaikymas marketingo tikslams (pvz. 2 už 1)

14. **Įpakavimo savybės** (*suranguokite nuo svarbiausio - 8 iki nesvarbaus - 1*)

- Pakuotės forma
- Pakuotės spalvingumas ir išvaizda
- Pakuotės kokybė ir privalumai
- Reklama ant pakuotės
- Pakuotės saugumas, patvarumas
- Pakuotės ekologiniai reikalavimai
- Produkto pakavimo technologija
- Produkto pardavimo ypatumai (laikymo, sandėliavimo, pardavimo sąlygos)

15. **Įvardinti papildomus privalumus** (*pasirinkite ir įrašykite konkrečius privalumus*):

Garantijos

Aptarnavimas po pardavimo

Mokėjimas

Dizaino darbai

16. **Bendravimas su klientais ir grįžtamasis ryšys** (*įrašykite*) _____

17. **Pasitenkinimas Pakmarkas“ pristatymo terminais** (*pasirinkite*):

5 (labai patenkinti)

4

3

2

1 (visiškai nepatenkinti)

18. **Pasitenkinimas Pakmarku ir jo vadybininkais** (*pasirinkite*):

Pakmarku

5 (labai patenkinti)

4

3

2

1 (visiškai nepatenkinti)

Pakmarko vadybininku

5 (labai patenkinti)

4

3

2

1 (visiškai nepatenkinti)

19. **Pakmarko ir vadybininko rekomendavimas** (*pasirinkite*):

Pakmarką

Būtinai rekomenduotų

Labai tikėtina, kad rekomenduotų

Gali būti, kad rekomenduotų

Tikriausiai nerekomenduotų

Tikrai nerekomenduotų

Pakmarko vadybininką

Būtinai rekomenduotų

Labai tikėtina, kad rekomenduotų

Gali būti, kad rekomenduotų

Tikriausiai nerekomenduotų

Tikrai nerekomenduotų

20. **Pakmarko ir vadybininko rekomendavimo motyvai** (*pasirinkite arba įrašykite*):

Pakmarką

Patirtis

Operatyvumas

Darbai atliekami laiku

Geros tiekimo sąlygos

Išsami informacija

Kita _____

Pakmarko vadybininką

Sklandus darbas

Profesionalumas

Operatyvus sprendimas problemų

Iniciatyvumas

Darbai atliekami laiku

Kita _____

21. **Konkrečių vadybininko savybių vertinimas** (*pasirinkite*):

| Savybė | 5 (labai patenkinti) | 4 | 3 | 2 | 1 (visiškai nepatenkinti) |
|---|----------------------|---|---|---|---------------------------|
| Lengvas kontaktinio asmens pasiekiamumas, pastovumas | | | | | |
| Sugebėjimas pagrįsti prekių kainodarą, pasiūlyti naujoves | | | | | |
| Greitas iškilusių klausimų, nesklandumų sprendimas | | | | | |
| Sugebėjimas pasiekti abipusiai naudingą susitarimą | | | | | |
| Iniciatyvumas, savalaikis informacijos suteikimas | | | | | |
| Terminų ir sąlygų laikymasis | | | | | |
| Dalykinio bendravimo išmanymas, asmeninė atsakomybė | | | | | |
| Išsamios, kokybiškos informacijos suteikimas | | | | | |

22. **Pakmarkas konkurencingumo vertinimas pagal savybes** (*pasirinkite*):

| Savybė | Pakmarkas | Vienodai | Konkurentas | Nežinau |
|--|-----------|----------|-------------|---------|
| Iniciatyvumas | | | | |
| Dalykinio bendradarbiavimo su klientu išmanymas | | | | |
| Savalaikis informacijos suteikimas | | | | |
| Terminų bei sąlygų laikymasis | | | | |
| Sugebėjimas tiksliai išsiaiškinti Jūsų poreikius | | | | |
| Sugebėjimas pagrįsti prekių kainodarą | | | | |
| Greitas iškilusių klausimų/ nesklandumų sprendimas | | | | |
| Darbuotojo asmeninės atsakomybės jausmas | | | | |
| Draugiškas ir šiltas bendravimas | | | | |
| Kontaktinio asmens pastovumas, pasiekiamumas | | | | |
| Sugebėjimas pasiūlyti naujoves | | | | |
| Sugebėjimas pasiekti abipusiai naudingą susitarimą | | | | |
| Išsamios, kokybiškos informacijos suteikimas | | | | |

Ekspertų pardavimo kriterijai ir jų rangavimas

| Nr. | Rodiklio pavadinimas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Rangų sumos S_1 |
|-----|----------------------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| 1 | Kaina (K_1) | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 10 |
| 2 | Kokybė (K_2) | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 |
| 3 | Pristatymo sąlygos (K_3) | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 4 | Paslaugos po pardavimo (K_4) | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| 5 | Prekės reklaminė nauda (K_5) | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 |

Pagal visus penkis ekspertų vertinimus suskaičiuosime konkordancijos koeficientą W , atitinkamą jam χ^2 reikšmę ir ištirsime ekspertų grupės vertinimo suderinamumą (kritinė χ^2 reikšmė iš skirstinio χ^2 lentelės su $\nu = 5 - 1 = 4$ laisvės laipsniu ir reikšmingumo lygmeniu $\alpha = 0,05$ yra lygi $\chi_{kr}^2 = 9,49$).

Rangų sumos skaičiavimas:

Rangų sumos apskaičiavimas visų ekspertų atžvilgiu:

$$e_i = \sum_{j=1}^r e_{ij} = 10 + 6 + 24 + 21 + 14 = 75$$

$$S_1 = 3 + 2 + 2 + 2 + 1 = 10$$

Arba

$$S_2 = 1 + 1 + 1 + 1 + 2 = 6$$

$$S_3 = 5 + 5 + 5 + 5 + 4 = 24$$

$$\frac{1}{2} rm(m+1) = \frac{1}{2} \times 5 \times 5(5+1) = 75$$

$$S_4 = 4 + 4 + 4 + 4 + 5 = 21$$

$$S_5 = 2 + 3 + 3 + 3 + 3 = 14$$

Rangų vidurkio apskaičiavimas: $\bar{e} = \frac{1}{2} r(m+1) = \frac{1}{2} \times 5(5+1) = 15$

Kvadratų sumos apskaičiavimas:

$$S = \sum_{i=1}^r (e_i - \bar{e})^2 = (10 - 15)^2 + (6 - 15)^2 + (24 - 15)^2 + (21 - 15)^2 + (14 - 15)^2 = 224$$

Didžiausios sumos reikšmės apskaičiavimas: $s_{\max} = \frac{r^2 m(m^2 - 1)}{12} = \frac{5^2 \times 5(5^2 - 1)}{12} = 250$

Konkordancijos koeficiento skaičiavimas: $W = \frac{12S}{r^2 m(m^2 - 1)} = \frac{12 \times 224}{5^2 \times 5(5^2 - 1)} = 0,896$

Konkordancijos koeficiento reikšmingumo apskaičiavimas:

$$x^2 = Wr(m-1) = 0,896 \times 5(5-1) = 17,92$$

Suskaičiuota konkordancijos reikšmingumo reiškę $x^2=17,92$ didesnė už kritinę reikšmę $x_{kr}^2 = 9,49$, todėl ekspertų nuomonės yra suderintos.

Pirmojo rangavimo svorių nustatymo algoritmo trūkumas yra tame, kad skaičiavimo rezultatai priklauso nuo duomenų pertvarkymo. Svarbiausių rodiklių svorių dydžiai skiriasi tarp savęs daugiau, nei paskutinių rodiklių.

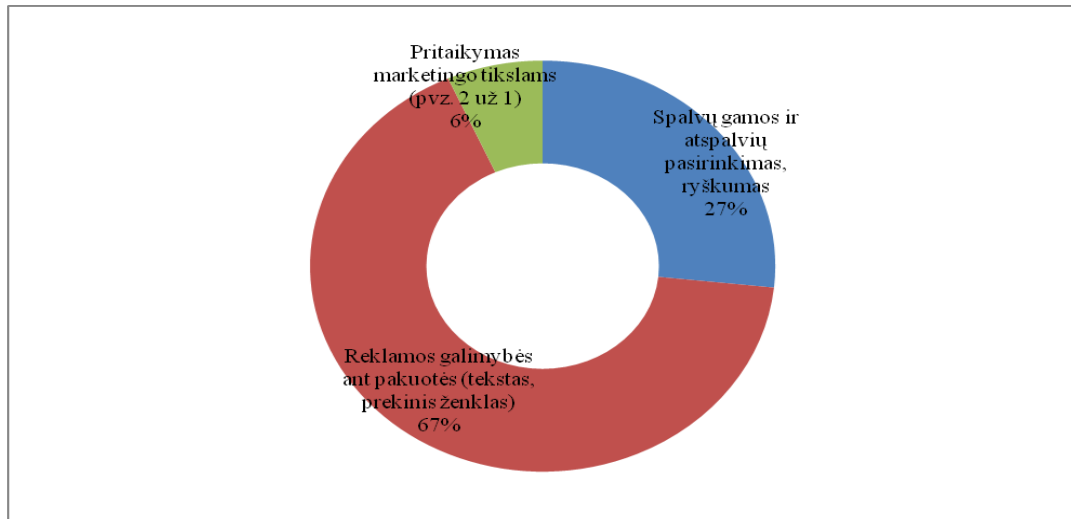
Pateiktų duomenų vidurkių, rezultatų ir svorių apskaičiavimas

| Vidurkių apskaičiavimas: | Minimizuojamus rezultatus paverčiam maksimizuojamais: | Svorių apskaičiavimas: |
|--|---|--|
| $\bar{c}_1 = \frac{S_1}{r} = \frac{10}{5} = 2$ | $\tilde{c}_1 = \frac{1,2}{2} = 0,6$ | $\omega_1 = \frac{\tilde{c}_1}{\tilde{S}} = \frac{0,6}{2,565} \approx 0,234$ |
| $\bar{c}_2 = \frac{6}{5} = 1,2$ | $\tilde{c}_2 = \frac{1,2}{1,2} = 1$ | $\omega_2 = \frac{1}{2,565} \approx 0,389$ |
| $\bar{c}_3 = \frac{24}{5} = 4,8$ | $\tilde{c}_3 = \frac{1,2}{4,8} = 0,25$ | $\omega_3 = \frac{0,25}{2,565} \approx 0,097$ |
| $\bar{c}_4 = \frac{21}{5} = 4,2$ | $\tilde{c}_4 = \frac{1,2}{4,2} = 0,286$ | $\omega_4 = \frac{0,286}{2,565} \approx 0,112$ |
| $\bar{c}_5 = \frac{14}{5} = 2,8$ | $\tilde{c}_5 = \frac{1,2}{2,8} = 0,429$ | $\omega_5 = \frac{0,429}{2,565} \approx 0,167$ |

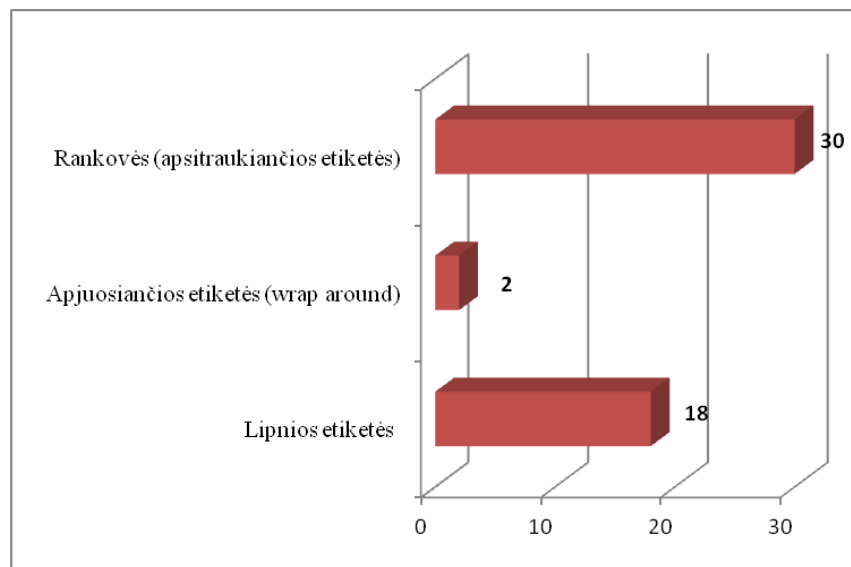
Pertvarkytų vidurkių sumos apskaičiavimas: $\tilde{S} = 0,6 + 1 + 0,25 + 0,286 + 0,429 = 2,565$

Ekspertų rezultatų suvestinė

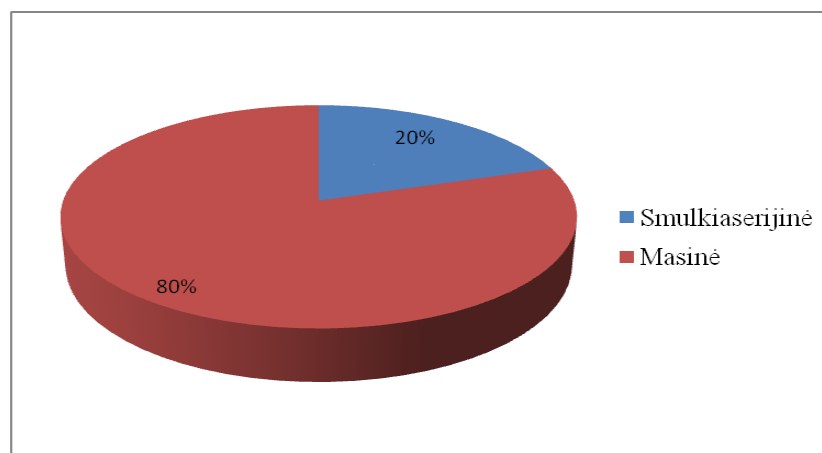
| Eil. Nr. | Ekspertas Kriterijus | Rangų Sumos S_1 | Vidurkiai \bar{c}_i | $\tilde{c}_i = \frac{\min \bar{c}_i}{\bar{c}_i}$ | Svoriai ω_i | Rodiklių svarbumo vietas |
|----------|----------------------------------|----------------------|--------------------------|--|-----------------------|--------------------------|
| | | | | | | |
| 1 | Kaina (K_1) | 10 | 2 | 0,6 | 0,234 | 2 |
| 2 | Kokybė (K_2) | 6 | 1,2 | 1 | 0,389 | 1 |
| 3 | Pristatymo sąlygos (K_3) | 24 | 4,8 | 0,25 | 0,097 | 5 |
| 4 | Paslaugos po pardavimo (K_4) | 21 | 4,2 | 0,286 | 0,112 | 4 |
| 5 | Prekės reklaminė nauda (K_5) | 14 | 2,8 | 0,429 | 0,167 | 3 |



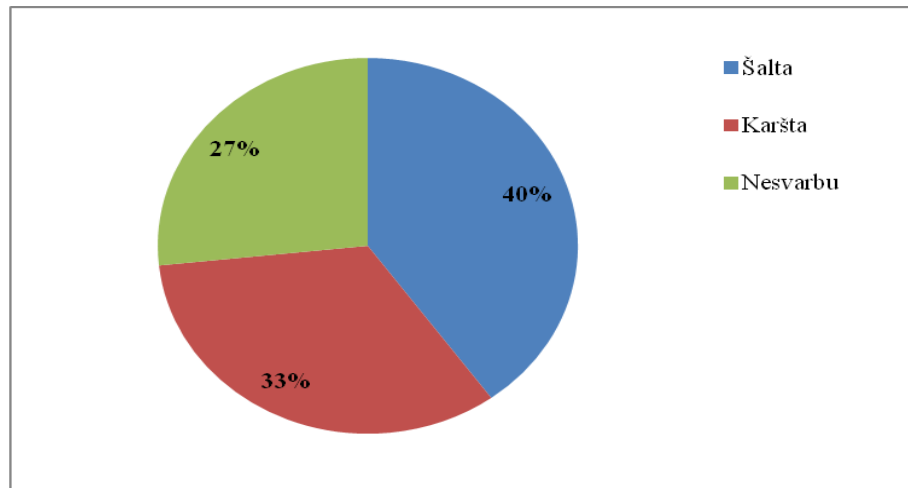
12. 1 pav. Vadybininkų siūlomi rinkodaros elementai pakuotėje



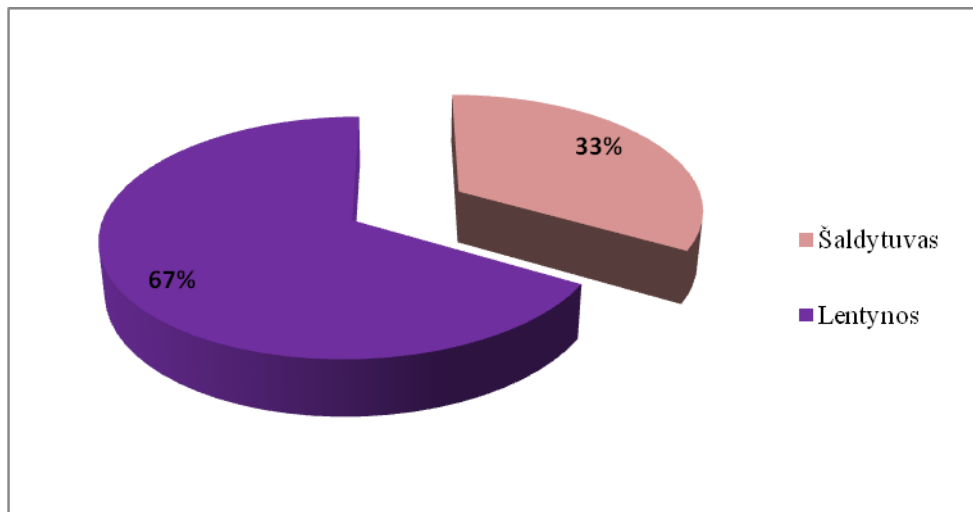
12. 2 pav. Esamų klientų gaminamos produkcijos įpakavimas, vnt. (n=30)



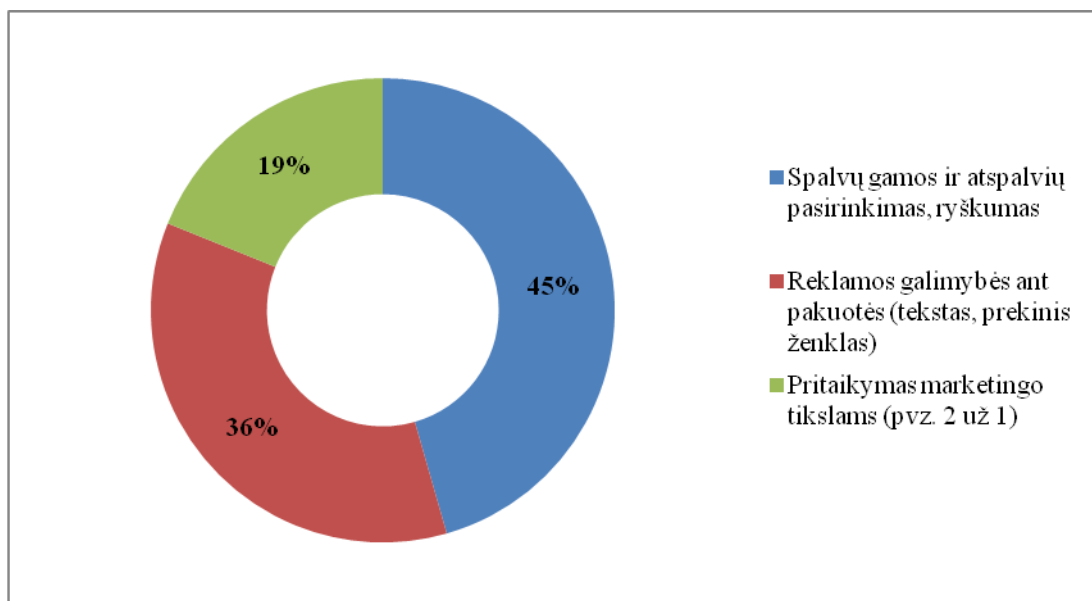
12. 3 pav. Esamų klientų gamybos apimtys ir produkto įpakavimo technologija, proc.



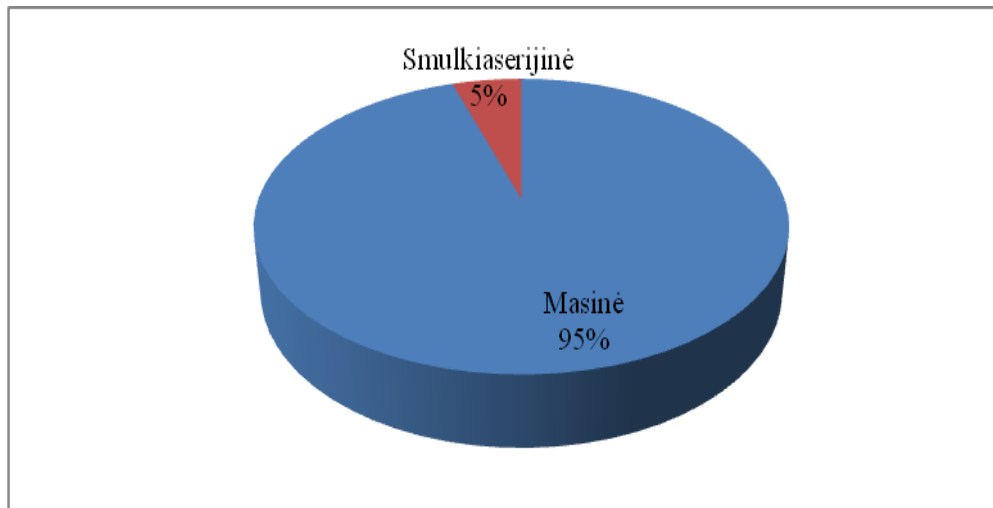
12. 4 pav. Esamų klientų produkto gamybos ir pakavimo ypatumai, proc.



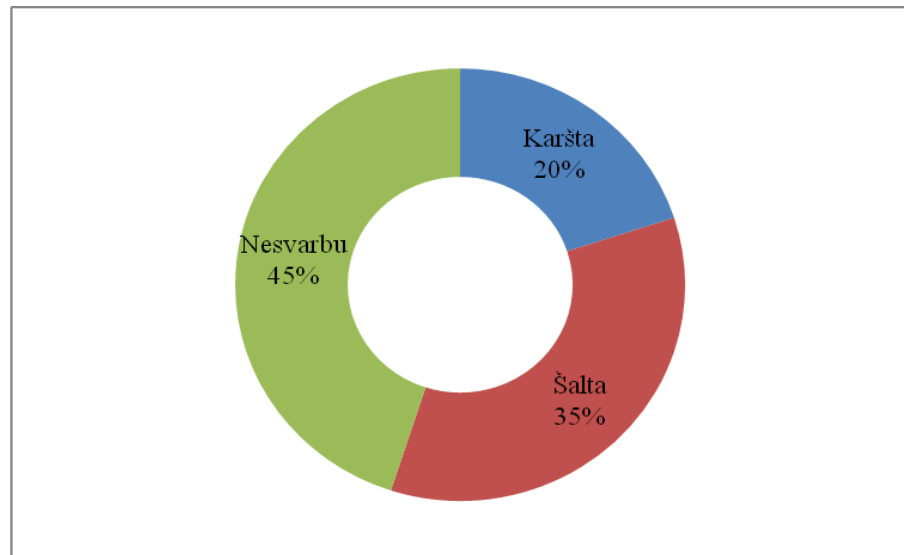
12. 5 pav. Esamų pirkėjų produktų sandėliavimo sąlygos, proc.



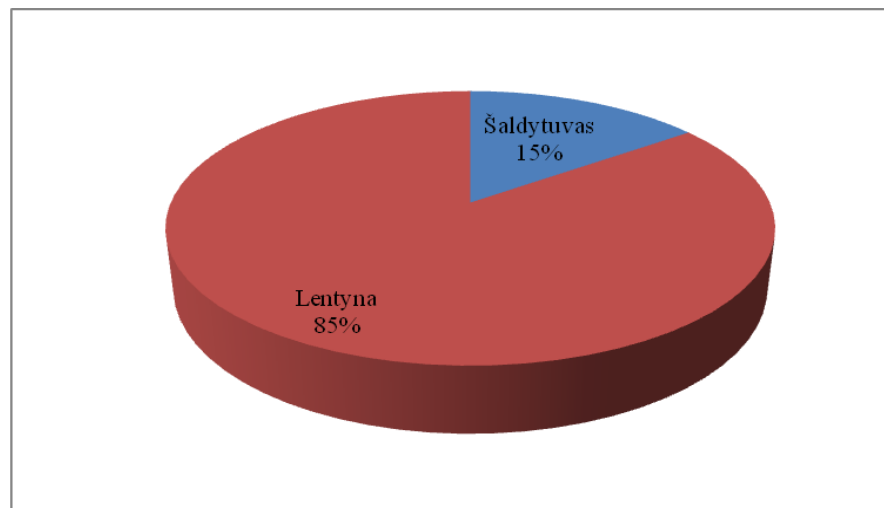
12. 6 pav. Rinkodaros elementai pakuotėje, proc.



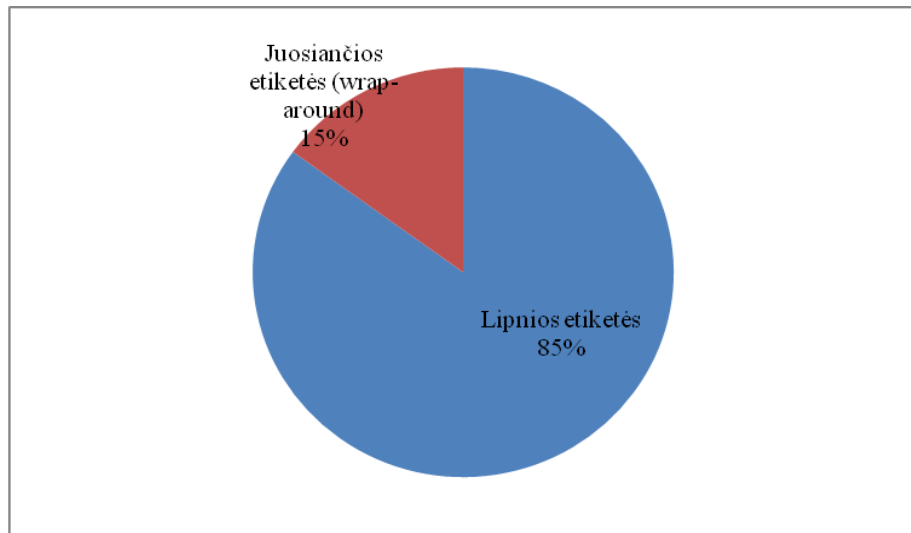
12. 7 pav. Potencialių pirkėjų gamybos apimtys ir produkto įpakavimo technologija, proc.



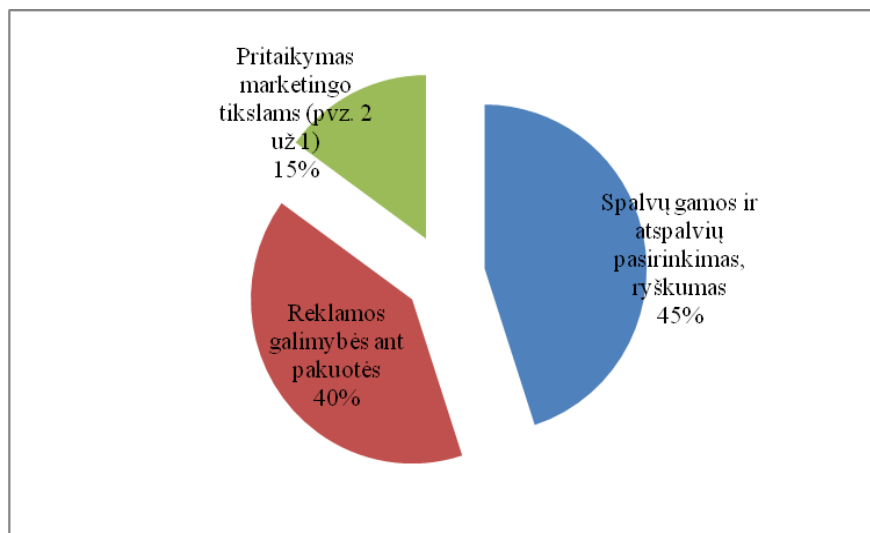
12. 8 pav. Potencialių pirkėjų produkto gamybos ir pakavimo ypatumai, proc.



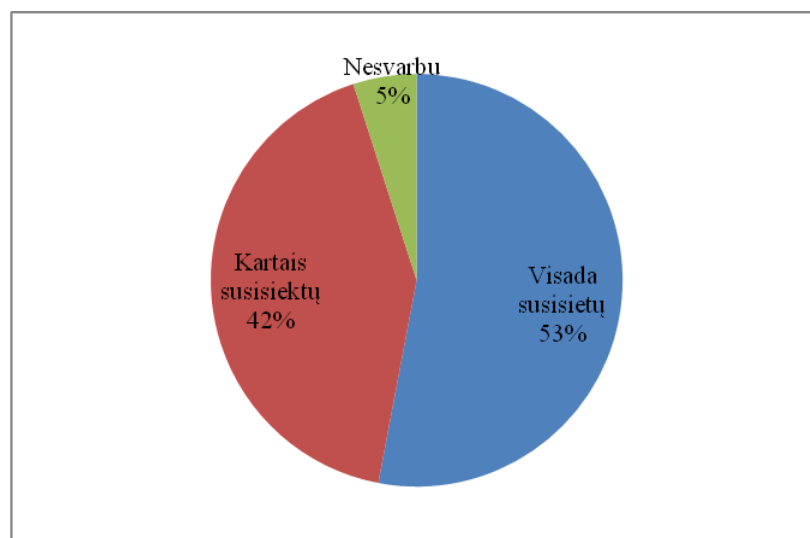
12. 9 pav. Potencialių pirkėjų produktų sandėliavimo sąlygos, proc.



12. 10 pav. **Potencialių pirkėjų gaminamos produkcijos įpakavimas, vnt. (n=100)**



12. 11 pav. **Potencialiems pirkėjams svarbūs rinkodaros elementai pakuotėje, proc.**



12. 12 pav. **Grižtamasis ryšio svarba potencialiems klientams, proc.**