



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
STATYBOS FAKULTETAS
STATYBOS EKONOMIKOS IR NEKILNOJAMOJO TURTO VADYBOS KATEDRA

Aliona Fiodorova

**VIEŠOSIOS MAITINIMO ĮSTAIGOS „N“ STRATEGINIS MARKETINGO
PLANAVIMAS**

**STRATEGIC MARKETING PLANNING OF THE PUBLIC CATERING
ESTABLISHMENT**

Baigiamasis magistro darbas

Nekilnojamojo turto valdymo studijų programa, valstybinis kodas 621N20013

Nekilnojamojo turto valdymo specializacija

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vilnius, 2012

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
STATYBOS FAKULTETAS
STATYBOS EKONOMIKOS IR NEKILNOJAMOJO TURTO VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU

Katedros vedėjas


(Parašas)

Artūras Kaklauskas

(Vardas, pavardė)

2012-01-13

(Data)

Aliona Fiodorova

VIEŠOSIOS MAITINIMO ĮSTAIGOS „N“ STRATEGINIS MARKETINGO
PLANAVIMAS

STRATEGIC MARKETING PLANNING OF THE PUBLIC CATERING
ESTABLISHMENT

Baigiamasis magistro darbas

Nekilnojamojo turto valdymo studijų programa, valstybinis kodas 621N20013

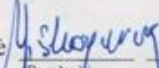
Nekilnojamojo turto valdymo specializacija

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vadovas

dr. Jūratė Šliogerienė

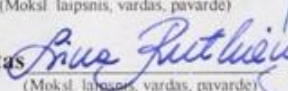
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)


(Parašas)

2012-01-05

(Data)

Konsultantas


(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)


(Parašas)

2012-01-05

(Data)

Konsultantas

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2012

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
STATYBOS FAKULTETAS
STATYBOS EKONOMIKOS IR NEKILNOJAMOJO TURTO VADYBOS KATEDRA

Socialinių mokslų sritis
Vadybos ir administravimo mokslo kryptis
Vadybos ir administravimo studijų kryptis
Nekilnojamojo turto valdymo studijų programa, valstybinis kodas
621N20013

TVIRTINU

Katedros vedėjas

(Parašas)
Artūras Kaklauskas

(Vardas, pavardė)
2012 01 13
(Data)

BAIGIAMOJO BAKALAURO DARBO (PROJEKTO)

UŽDUOTIS

2011 02 25 Nr.

Vilnius

Studentui (ei) Alionai Fiodorovai
(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema: Viešosios maitinimo įstaigos „N“ strate-
ginis marketingo planavimas

patvirtinta 2009 m. ...gruodžio...2... d. dekanų įsakymu Nr. 435 st

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2012 m. sausio 12 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

- Baigiamajame darbe:
- 1) Išanalizuoti marketingo sistemą, jos tikslus, principus;
 - 2) Apžvelgti rizikų vertinimą; reikšmę nustatymo būdų analizei;
 - 3) Parengti pasirinktos viešojo maitinimo įstaigos strateginį marketingo planą:
 - atlikti finansinės būklės analizę
 - rizikų vertinimą
 - parengti konkretų marketingo planą, jo biudžetą.
 - 4) Parengti išvadas.
- Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Vadovas

(Parašas)

Dr. Jūratė Šliogerienė

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Užduotį gavau

(Parašas)

Aliona Fiodorova

(Vardas, pavardė)

2011.02.25

(Data)

Vilniaus Gedimino technikos universiteto egzaminų
sesijų ir baigiamųjų darbų rengimo bei gynimo
organizavimo tvarkos aprašo 2010–2011 m. m.
6 priedas

(Baigiamojo darbo sąžiningumo deklaracijos forma)

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Aliona Fiodorova, 1026627
(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)
Statybos
(Fakultetas)
Nekilnojamojo turto valdymas, NVfm-10
(Studijų programa, akademinė grupė)

BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)

SĄŽINGUMO DEKLARACIJA

2012 m. sausio 6 d.
(Data)

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas (projektas) tema Viešasis maitinimo įstaigos „N“ strateginis marketingo planavimas

patvirtintas 20 11 m. lapkričio 17 d. dekanų potvarkiu Nr. 737 st, yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe (projekte) pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Prenkant ir įvertinant medžiagą bei rengiant baigiamąjį darbą (projektą), mane konsultavo mokslininkai ir specialistai: dr. Jūratė Šliogienė

Mano darbo (projekto) vadovas

dr. Jūratė Šliogienė

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą (projektą) nėra. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs(-usi).

(Parasas)

Aliona Fiodorova
(Vardas ir pavardė)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Statybos fakultetas
Statybos ekonomikos ir nekilnojamo turto vadybos katedra

ISBN ISSN
Egz. sk.
Data/...../.....

Antrosios pakopos studijų **Nekilnojamojo turto valdymo** programos baigiamasis darbas
Pavadinimas **Viešosios maitinimo įstaigos "N" strateginis marketingo planavimas**
Autorius **Aliona Fiodorova**
Vadovas **dr. Jūratė Šliogerienė**

Kalba: lietuvių

Anotacija

Pagrindinis baigiamojo darbo tikslas – išanalizuoti viešosios maitinimo įstaigos „N“ veiklą ir parengti marketingo planą, suteikti įmonės veiklai tikslą siekiant aukštesnių rezultatų.

Darbo apimtis – 101 puslapis. Darbe yra 36 paveikslai, 21 lentelė ir 1 priedas.

Darbą sudaro šešios dalys.

Pirmoje darbo dalyje apžvelgiama marketingo samprata, marketingo sistema, pateikiama bendra informacija apie marketingo sistemos ypatumus ir reikšmę įmonių veikloje.

Antroje ir trečioje dalyse aptariamas marketingo valdymas. Skyriuje apibūdinami planavimo ir valdymo procesai, aptariamas marketingo strategijos kūrimo ypatumai, išvardinti ir aprašyti marketingo valdymo modeliai, aptariami strateginiai sprendimai, analizuojamas marketingo planas ir nustatomi jo rengimo ypatumai. Atliktas rizikų vertinimas įmonės veiklos procese. Ketvirtame skyriuje pateikta bendra informacija apie viešąsias maitinimo įstaigas, nustatytas veiklos analizės būtinumas, tikslas, vieta valdymo sistemoje, išanalizuoti aplinkos veiksniai ir rizikos.

Praktinėje darbo dalyje pateikta viešosios maitinimo įstaigos „N“ konkurencinės aplinkos analizė, finansinių rodiklių analizė, atlikta SSGG analizė taip pat, remiantis atliktų analizų išvadomis sukurta marketingo strategija, sudarytas veiksmų planas, apskaičiuotas marketingo biudžetas, apskaičiuotas lūžio taškas ir pateiktas laukiamas efektas.

Darbą apibendrina išvados ir rekomendacijos.

Prasminiai žodžiai

Marketingas, marketingo planas, marketingo valdymas, marketingo strategija, rizika, viešosios maitinimo įstaigos analizė, lūžio taškas, SSGG analizė, konkurencingumas, aplinkos veiksniai, finansiniai rodikliai.

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of Civil Engineering
Department of Construction Economics and Property Management

ISBN ISSN
Copies No.
Date/...../.....

Master Degree Studies **Real Estate Management** study programme Final Thesis

Title **Strategic Marketing Planning of the Public Catering Establishment**

Author **Aliona Fiodorova**

Academic supervisor **Dr Jūratė Šliogerienė**

Thesis language:
Lithuanian

Annotation

The main purpose of the project is to analyze the activity of the food supply company "N" and propose marketing plan as well as offer a target to reach better results.

The capacity of the project is 101 pages. The project includes: 36 pictures, 21 tables, 1 enclosure.

The first part of the project describes marketing conception and marketing system and provides basic information on marketing system peculiarities and implication on companies' actions.

Marketing management is elaborated in the second and third sections of the project. Planning and management processes are described, marketing strategy creation peculiarities are discussed, marketing management models are identified and described, strategic decisions are discussed, marketing plan is analyzed and its arrangement peculiarities are identified in the chapter.

Risk assessment of the companies' activity processes is performed. Basic information about public food supply companies is presented in the fourth chapter. Necessity of the activity analysis is identified as well as its purpose and position in the management system. Environmental factors and risks are analyzed.

Practical project part focuses on the following analysis of the public company "N": competitive environment analysis, financial rate analysis and SWOT analysis. Based on the findings of the performed research marketing strategy is defined, actions plan is composed, marketing budget is calculated, refraction point is identified and expected outcome is introduced.

Conclusions and recommendations summarize the project.

Keywords

Marketing, marketing management, marketing plan, marketing strategy, risk, financial rate analysis, SWOT analysis, competitive environment analysis, refraction point.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	4
Lentelių sąrašas.....	6
Įvadas.....	7
1. Marketingo sistema	9
1.1 Marketingo atsiradimas ir samprata.....	9
1.2 Marketingo sistemos tikslai ir principai.....	11
2. Marketingo valdymas	14
2.1 Marketingo valdymo procesas	14
2.2 Marketingo planavimo procesas	15
2.3 Marketingo strategijos kūrimas	17
2.4 Strateginio valdymo modeliai	21
2.5 Strateginiai sprendimai ir jų alternatyvos	23
2.6 Strateginis planas	25
3. Rizikų vertinimas įmonės veiklos procese	31
3.1 Rizikų klasifikavimas	31
3.2 Rizikos lygio nustatymas	33
3.3 Rizikos veiksniai.....	35
3.4 Rizikų valdymas	35
3.5 Rizikų valdymo etapai	36
3.6 Finansinių rodiklių ir turto struktūros analizė.....	37
4. veiklos analizės reikšmė viešojo maitinimo įstaigose	40
4.1 Viešųjų maitinimo įstaigų apibūdinimas	40
4.2 Viešųjų maitinimo įstaigų veiklos analizės būtinumas konkurencingos rinkos sąlygomis	43
4.3 Viešųjų maitinimo įstaigų veiklos analizės tikslai.....	44
4.4 Viešųjų maitinimo įstaigų veiklos analizės vieta valdymo sistemoje.....	45
4.5 Viešųjų maitinimo įstaigų aplinkos veiksnių analizė	46
4.6 Viešosios maitinimo įstaigos „N“ rizikų analizė	51
5. Viešosios maitinimo įstaigos „N“ marketingo plano sudarymas	53
5.1 Viešosios maitinimo įstaigos „N“ aprašymas	53
5.2 Viešosios maitinimo įstaigos „N“ SSGG analizė	56
5.3 Viešosios maitinimo įstaigos „N“ konkurencinės aplinkos analizė.....	57
5.4 Viešosios maitinimo įstaigos „N“ finansinės aplinkos analizė.....	58

5.5 Viešosios maitinimo įstaigos „N“ marketingo strategija	71
5.7 Marketingo veiksmų planas	85
5.8 Marketingo biudžeto planavimas ir marketingo kontrolė.....	87
5.9 Lūžio taško skaičiavimas	89
5.10 Laukiamas efektas.....	92
Išvados.....	93
Literatūros sąrašas	95
Priedas	99

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Marketingo strateginio valdymo schema (Melnikas ir Smaliukienė 2007).....	15
2 pav.	Planų hierarchija (Marketingas...2011).....	16
3 pav.	Marketingo strategijos rengimo modelis pagal G. L. Urbaną ir H. Starsą.....	18
4 pav.	Marketingo strategijos rengimo modelis pagal F. Fifieldą	18
5 pav.	Marketingo strategijos rengimo procesas pagal J. M. Brysoną	19
6 pav.	Marketingo strategijos rengimo procesas pagal Winer'ą.....	19
7 pav.	Marketingo strategijos rengimo procesas pagal Hooley, Saunders ir Piercy.....	20
8 pav.	Strateginio valdymo modelis (Vasiliauskas 2005)	21
9 pav.	Strateginio valdymo modelis (Vasiliauskas 2005)	22
10 pav.	Ištekliais ir rinka pagrįstų strateginių sprendimų alternatyvos (Vasiliauskas 2005).....	24
11 pav.	Strateginės alternatyvos parinkimo schema (Melnikas ir Smaliukienė 2007).	25
12 pav.	Įmonės situacijos analizės etapai ir tyrimo metodai (Vasiliauskas 2005).....	28
13 pav.	SSGG analizės struktūra (autorius sudaryta).....	29
14 pav.	SSGG Matrica (autorius sudaryta)	29
15 pav.	Rizikos klasifikacija (Mackevičius 2011)	33
16 pav.	Įmonės veiklos rizikos įvertinimas (Rizikų... 2011	37
17 pav.	Viešųjų maitinimo įstaigos veiklos analizės ryšiai su finansine ir valdymo apskaita (sudaryta autoriaus)	46
18 pav.	Pajamų kitimas 2008 - 2010 m.....	59
19 pav.	Pelno kitimas 2008-2010 m.	59
20 pav.	Veiklos sąnaudos 2008-2010 m.	60
21 pav.	Bendras pelningumo kitimas 2008 – 2010 m.....	61
22 pav.	Veiklos pelningumo kitimas 2008 – 2010 m.	61
23 pav.	Grynojo pelningumo kitimas 2008 – 2010 m.....	62
24 pav.	Kapitalo pelningumo kitimas 2008 – 2010 m.	63
25 pav.	Turto pelningumo kitimas 2008 – 2010 m.	64
26 pav.	Bendrojo likvidumo rodiklio kitimas 2008 – 2010 m.	65
27 pav.	Skubaus likvidumo rodiklio kitimas 2008 – 2010 m.	66
28 pav.	Apyvartinio kapitalo rodiklio kitimas 2008- 2010 m. litais.....	66
29 pav.	Apyvartinio kapitalo rodiklio kitimas 2008 - 2010 m.....	67
30 pav.	Gautinų sumų apyvartumo rodiklio kitimas 2008 - 2010 m.	68
31 pav.	Mokėtinų sumų apyvartumo rodiklio kitimas 2008 - 2010 m.....	69
32 pav.	Ilgalaikio turto apyvartumo rodiklio kitimas 2008 - 2010 m.	69

33 pav.	Skolų–nuosavybės santykio rodiklis rodiklio kitimas 2008 - 2010 m.	70
34 pav.	Skolų ir turto santykio rodiklio kitimas 2008 - 2010 m.	71
35 pav.	Lūžio taško pardavimų apimtys atžvilgiu	91
36 pav.	Lūžio taškas laiko atžvilgiu	91

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė.	Dažniausiai pasitaikantys SSGG analizės veiksniai	30
2 lentelė.	Rizikos reikšmių skalė	34
3 lentelė.	Rizikos veiksniai	35
4 lentelė.	LR įstatymai, reikalingi valdant maitinimo įstaigas	46
5 lentelė.	Socialinė ir kultūrinė aplinka	49
6 lentelė.	Demografinė analizė	50
7 lentelė.	Konkurentų analizė	51
8 lentelė.	Viešosios maitinimo įstaigos „N“ rizikų analizė	52
9 lentelė.	Pagrindiniai viešosios maitinimo įstaigos „N“ tiekėjai:	55
10 lentelė.	Viešosios maitinimo įstaigos „N“ SSGG analizė	56
11 lentelė.	Rinkos segmentavimas	73
12 lentelė.	Rinkos segmentų savybės	74
13 lentelė.	Marketingo priemonės	75
14 lentelė.	Reklamos poveikio pakopos	76
15 lentelė.	Viešosios maitinimo įstaigos „N“ kainų politika	80
16 lentelė.	Aptarnavimo kokybės tobulinimas	81
17 lentelė.	Akcijų pavyzdžiai	83
18 lentelė.	Marketingo veiksmų planas 2012 metams	86
19 lentelė.	Viešosios maitinimo įstaigos „N“ marketingo planuojamos išlaidos	88
20 lentelė.	Optimistinio veiklos prognozės	89
21 lentelė.	Pesimistinės veiklos prognozės	90

IVADAS

Analizuojama problema ir aktualumas

Lietuva per trumpą laiką išgyveno didelius ekonominius ir socialinius pokyčius. Tai labai paveikė ne tik statybos ir nekilnojamojo turto, bet ir viešojo maitinimo, turizmo, viešbučių ir kitos srities verslus. Negalima teigti, kad įvykę ir šiuo metu vykstantys pokyčiai paskatins ar, priešingai, pristabdys, verslo stabilumą ir plėtrą. Dauguma ekonomistų bando nustatyti nesėkmių priežastis, prognozuoti ateities scenarijus, verslo augimo galimybes ir tendencijas. Vienareikšmiškai, ekonomistų ir analitikų teigimu, norint plėstis Europos Sąjungos ekonominėje erdvėje Lietuvai reikia naujos verslo veiklos kokybės.

Visos įmonės privalo reaguoti į rinkos pokyčius, į naujus vartotojų poreikius, ieškoti naujų sprendimų, kurti inovacinius projektus, diegti naujas technologijas ir medžiagas, sistemingai analizuoti valdymo problemas ir taikyti šiuolaikinius metodus joms išspręsti. Kiekviena įmonė turi mokėti grįžti savo veiklą marketingu. Įmonių valdymas, naudojant tik sukaupią patirtį, stabdo įmonės vystymąsi ir tikslo pasiekimo tempus. Tik tinkamai parinkta marketingo politika sudaro prielaidas maksimaliai prisiderinti prie nuolat kintančių rinkos reikalavimų ir pasiekti efektyvų įmonės tikslų įgyvendinimą.

Prieš kelerius metus Lietuvą pasiekusi ekonominė krizė nemažai smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių privedė prie bankroto ribos, nes įmonės pasikliaudamos nepaprastai išaugusia Lietuvos ekonomika ir didžiule viešųjų maitinimo įstaigų paklausa neinvestavo arba investavo labai mažai lėšų ir laiko marketingo veiklai. Tačiau ekonominė situacija nuolatos keičiasi – įmonė negali valdyti išorinės aplinkos veiksnių, todėl būtina sutelkti visą dėmesį į vidinį įmonės gyvenimą. Verslo plėtra reikalauja įvairiapusių marketingo žinių, kurioms praeityje buvo skiriama mažai dėmesio.

Baigiamajam magistro darbui buvo pasirinkta viešųjų maitinimo įstaigų verslo sritis, nes ši sritis būdama populiarius investicijų objektas, kartu yra ir nekilnojamojo turto plėtros užsakovas. Šių įstaigų pakilimai ir nuosmukiai daro didelę įtaką nekilnojamojo turto plėtrai.

Darbo tikslas ir uždaviniai

Pagrindinis šio baigiamojo darbo tikslas – atlikti viešosios maitinimo įstaigos „N“ strateginį marketingo planavimą, t. y. sukurti marketingo planą.

Tikslui pasiekti darbe numatoma išspręsti šiuos uždavinius:

1. Apibūdinti marketingo sampratą bei atlikti literatūros apžvalgą;
2. Atskleisti pagrindinius marketingo tikslus ir principus, pagrindines marketingo strategijas;
3. Išanalizuoti viešosios maitinimo įstaigos „N“ veiklą;

4. Ištirti viešosios maitinimo įstaigos „N“ padėtį rinkoje, remiantis atlikta SSGG analize;
5. Atlikti įmonės finansinės būklės analizę, nustatyti finansinius rodiklius ir pateikti išvadas;
6. Apibūdinti pagrindines viešosios maitinimo įstaigos „N“ veiklos rizikas;
7. Parengti viešosios maitinimo įstaigos „N“ strateginį marketingo planą.

Darbo metodologija

- Literatūros analizė – analizuota įvairių autorių mokslinė literatūra, nagrinėti teoriniai marketingo veiklos ir jos organizavimo sprendimai.
- Statistinių duomenų rinkimas – buvo renkami viešosios maitinimo įstaigos „N“ statistiniai, finansiniai bei ekonominiai duomenys, kuriais naudojantis tirta įstaigos marketingo veikla. Tyrimų rezultatai analizuoti lyginimo metodu.

Praktinė nauda

- Darbas skirtas išanalizuoti viešojo maitinimo įmonių veiklą, verslo ypatumus, ekonominės krizės veiksmų įtaką verslui ir priemones, padedančias lengviau adaptuotis ekonominių nuosmukių metu;
- Atliktas strateginis marketingo planavimas leis išskirti pagrindines viešojo maitinimo įstaigos veiklos rizikas, rasti bei pasiūlyti jas mažinančias priemones, bei tinkamą veiklos strategiją, padedančią įmonei išlikti rinkoje.

Apimtis ir struktūra

Darbas susideda iš šešių dalių. Darbo apimtis – 101 puslapis, 36 paveikslai ir 21 lentelė.

1. MARKETINGO SISTEMA

1.1 Marketingo atsiradimas ir samprata

Išvertus į lietuvių kalbą žodis „market“ reiškia rinką, o „marketing“ suprantamas kaip veikla rinkoje. Šis terminas įgavo savarankišką reikšmę. Marketingo atsiradimą sąlygojo vis dažniau atsirandančios produktų realizavimo problemos. Tuo metu ekonominėje Jungtinių Amerikos Valstijų literatūroje atsirado terminas marketingas (Bagdonienė 2004).

JAV, specialistų teigimu, yra pirmoji šalis, kurioje buvo organizuojamos specializuotos įmonių marketingo tarnybos. Organizacijos veiklos orientavimas pagal produkcijos vartotojų poreikius išsiskyrė į savarankišką veiklos sritį, vadinamą marketingu.

Šeštojo dešimtmečio pradžioje JAV kompanijos masiškai pradėjo taikyti marketingo principus. Marketingas buvo traktuojamas kaip svarbiausioji valdymo funkcija, lemianti tiek rinkos, tiek įmonės gamybinę politiką. Remiantis marketingu įmonėms tapo lengviau pritaikyti prekių asortimentą rinkos poreikiams, kurios aktyviai formuoja savo prekių paklausą. Paklausos tyrimas tampa gamybinio ciklo atramos tašku, t.y. pagrindiniu elementu tampa orientacija į vartotoją. Septintojo dešimtmečio pabaigoje atsirado gamybos valdymo teorija, pagal kurią visi pagrindiniai ekonominiai sprendimai turi būti grindžiami rinkos informacija. Realizavimo sistemos pagrindinė funkcija yra įtikinti vartotoją įsigyti jau pagamintą produkciją, o naujosios koncepcijos marketingo uždavinys - pateikti rinkai, vartotojui reikalingą, produktą. Aštuntajame dešimtmetyje dauguma Amerikos įmonių pripažino šios koncepcijos racionalumą – marketingas tapo daugelio kompanijų strategijos pagrindu.

Marketingas plačiai paplitęs kasdieniniame gyvenime ir dažnai suprantamas kaip verslo įmonių veiklos būdas. Tačiau marketingą pritaiko ne tik verslo įmonės ir organizacijos, norėdamos sužadinti pageidaujamą žmonių reakciją, bet ir visuomeninės, politinės, valstybės valdymo ar net religinės organizacijos bei institucijos. Marketingo reikšmę ir naudingumą bene geriausiai įrodo jo pripažinimas ir paplitimas praktikoje.

Specialiojoje literatūroje įvairūs autoriai pateikia skirtingus marketingo sąvokos apibrėžimus.

Iki šiol nėra suformuluoto vieno visuotinai pripažinto marketingo apibrėžimo. Marketingo veiklos ir jos sprendžiamų problemų įvairovė nulėmė tai, kad atskiri autoriai pateikia įvairius, bet dažnai turinčius daug bendrų bruožų marketingo apibrėžimus (Marketingas... 2011).

Marketingą sudaro: rinkos tyrimai, prekių/paslaugų realizacija vartotojui pardavimo kanalais, finansinis aprūpinimas ir pelno gavimas. Išėities pozicija – vartotojas su jam būdingomis socialinėmis ir psichologinėmis charakteristikomis, lemiančiomis jo elgseną rinkoje, paklausos ir pasiūlos analizė, jų subalansavimo galimybių paieška, naujų galimybių rinkoje atsiradimas.

Kartais rinkoje pasitaiko marketingo ignoravimas, kai veikla suvedama tik į realizacijos taktiką. Ph. Kotleris pažymi: „Realizacija – tai marketingo kalno viršūnė. Tai tik viena iš daugelio marketingo funkcijų, be to, ne visada svarbiausia. Jei komersantas išsiaiškino tikslinių vartotojų poreikius, pagamino pageidaujamus produktus ir atitinkamai juos įkainavo, sukūrė prekių platinimo ir efektyvaus stimuliavimo sistemą, tai tokios prekės bus realizuotos“ (Kotleris 2000). Taigi, prekių platinimas ir realizacijos stimuliavimas yra marketingo sudėtinės dalys, kurios turi būti susietos į bendrą visumą ir kryptingai įtakoti rinką.

Dažnai, apibrėžiant marketingo sąvoką, išskiriama žmogaus reikšmė ir pažymima, kad marketingas jungia dvi esmines visuomenines funkcijas – statybą ir vartojimą. Marketingas – tai veikla, nukreipta tenkinti vartotojų poreikius mainų, vykstančių rinkoje, dėka. Mainais laikomi sandėriai tarp pirkėjo ir pardavėjo, kurių metu pirkėjas įsigyja prekę ir sumoka pirkėjui už ją sutartą kainą. Rinka susideda iš prekių ir paslaugų, esamų ir potencialių pirkėjų. O tai reiškia, kad pagrindinis rinkos elementas yra žmogus (Jucaitytė 2004).

Vienas populiariausių yra Ph. Kotlerio suformuluotas marketingo apibrėžimas, kurį dažnai naudoja ir kiti autoriai: „Marketingas – tai socialinis ir valdymo procesas, kai asmenys ar jų grupės įgyja tai, ko reikia jų norams ir poreikiams tenkinti, kurdami, siūlydami ir mainydamai turinčias vertę prekes bei paslaugas su kitais vartotojais“ (Kotler et al. 2003).

F. Buttle siūlo tokį apibrėžimą: „Marketingas – tai įmonių darbo organizavimo ir valdymo sistema, orientuojanti įmonės veiklą į rinkoje vykstančius procesus“ (Buttle 1993).

J. W. Stanton, J. M. Etzelio, J. B. Walkerio teigimu, marketingas – tai verslo veiklos sistema, apimanti norus tenkinančių gaminių kūrimą, kainų nustatymą, rėmimą ir paskirstymą tikslinėse rinkose, norint pasiekti organizacijos tikslų (Stanton et al. 1991).

Didžiosios Britanijos Marketingo Institutas marketingą apibrėžia taip:

Marketingas – vadybos procesas, kuriuo išsiaiškinamos, numatomos ir efektyviai bei pelningai patenkinamos pirkėjų reikmės (Cannon 1992).

Lietuvos marketingo specialistų nuomonė dėl marketingo sąvokos taip pat nėra vienoda. Žemiau pateikta keleto jų suformuluotų apibrėžimų.

S. Urbonavičius marketingą apibrėžia kaip valdymo funkciją, organizuojančią ir orientuojančią komercinę veiklą, susijusią su perkamosios galios įvertinimu ir jos pavertimu efektyvia paklausa, siekiant numatyto pelno ar kito kompanijos numatyto tikslo.

A. Pajuodis išskiria dvi marketingo sąvokos vartojimo reikšmes: „Siaurąja prasme marketingas suprantamas kaip prekių ir paslaugų realizavimo priemonių visuma. Plačiąja prasme marketingas – tai į rinką orientuota įmonės vadyba, tam tikra įmonės filosofija“ (Pranulis et al. 2000).

Pateikti apibrėžimai yra orientuoti į veiksmus, kuriais įmonės siekia užsibrėžtų tikslų. Tačiau literatūroje galima rasti ir abstraktesnių apibrėžimų, atspindinčių ne pačius marketingo veiksmus, bet jų pasekmes. Štai keletas iš jų:

- Marketingas – tai paklausos ir pasiūlos balansavimo procesas;
- Marketingas – tai pirkėjo formavimas;
- Marketingas – tai neapibrėžtumo laipsnio mažinimo procesas (Urbonavičius 1991).

Literatūroje bandoma suklasifikuoti marketingo apibrėžimus. Štai J. Evanso ir B. Bermano nuomone, marketingo apibrėžimus galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes: klasikinius ir šiuolaikinius. „Klasikiniu požiūriu marketingas apibrėžiamas kaip verslo veikla, kuri valdo prekių ir paslaugų judėjimą nuo gamintojo iki vartotojo, arba kaip socialinis procesas, kuriant, pateikiant ir realizuojant prekes bei paslaugas, leidžiantis numatyti, plėsti, tenkinti jų paklausą“ (Berman ir Evans 2001).

Klasikiniai marketingo apibrėžimai labiausiai akcentuoja fizinę prekių ir paslaugų teikimą. Tačiau marketingo veikla neapsiriboja sąsaja su materialiomis prekėmis ir paslaugomis. V. Kindurio teigimu „Marketingas atspindi sumanymą, planavimo ir įgyvendinimo procesą, kainodarą, idėjų, prekių ir paslaugų pateikimą ir realizavimą per mainus, tenkinančius atskirų asmenų ir organizacijų tikslus“ V. Kindurys šį visapusišką marketingo apibrėžimą apibūdina kaip pagrindą, kuriuo remiantis gali būti formuluojami ir plėtojami paslaugų marketingo ir atskirų jo šakų apibrėžimai (Marketingas... 2011).

Europoje galima aptikti aiškinimų, kad marketingas – tai verslo įmonės ryšių su aplinka mokslas, leidžiantis numatyti ryšius su aplinka, suprasti jos kitimo raidą bei tendencijas ir tuo padedantis įgyvendinti verslo tikslus (Pranulis et al. 2000).

Netgi Europos šalyse galima aptikti skirtingų marketingo turinio ir reikšmės aiškinimų. Anglijoje daugiau laikomasi amerikietiškojo požiūrio, o Prancūzijoje apie marketingą sakoma, jog tai esąs naujas būdas numatyti įmonės ryšius su savo aplinka ir suprasti šios aplinkos kitimą. Vokiškosios marketingo sampratos aiškinime teigiama jog tai – įmonės vadovybės mąstysenos būdas nukreiptas į tai, kad visi visų įmonės padalinių veiksmas – įsigijimas, finansavimas, investicijos, gamyba ir pardavimas – būtų sąmoningai orientuoti į rinką.

Apibendrinant galima teigti, kad marketingas yra žinių ir metodų visuma apie įmonės ar individo tikslų siekimą rinkos sąlygomis.

1.2 Marketingo sistemos tikslai ir principai

Marketingo sistemos veikloje remiamasi tam tikrais pagrindiniais principais (Pranulis et al. 2000).

Tikslumo principas reikalauja, kad prekė ar paslauga būtų teikiama:

- Tiksliai tam pirkėjui, kuriam jos reikia;
- Tiksliai tokią prekę ar paslaugą, kokios jis nori;
- Tiksliai tada, kai to pirkėjas pageidauja;
- Tiksliai ten, kur pirkėjas prekės ar paslaugos nori.

Tikslo principas reikalauja laikytis šių nuostatų:

- Marketingas nėra verslo organizacijos galutinis tikslas;
- Marketingas yra priemonė verslo organizacijos tikslams pasiekti;
- Marketingas yra verslo vadybos problemų sprendimo specifinė sritis.

Trejosios orientacijos principas sako, kad naudojantis marketingu reikia laikytis:

- Orientacijos į vartotoją;
- Tikslo orientacijos;
- Sisteminės orientacijos.

Adaptacijos principas numato, kad marketingo kompleksas turi reaguoti į aplinkos pokyčius (Pranulis et al. 2000).

Marketingas veikia ir pirkėjus, ir pardavėjus. Pirkėjas paprastai nori, kad rinka pasiūlytų aukštos kokybės prekes prieinamomis kainomis, patogiose pirkti vietose. O pardavėjas turi nuspręsti dėl daugelio sudėtingų veiksnių, kad sukurtų pasiūlymą, kuris atitiktų marketingo ir kitus principus.

Marketingas apima visą veiksmų ir sprendimų sistemą, prasidedančia poreikių išaiškinimu ir užsibaigiančia jų patenkinimu.

Marketingo sistemos tikslą galima sugrupuoti į keturias grupes:

- Didžiausio vartojimo siekimas;
- Geriausio vartotojo poreikio tenkinimo siekimas;
- Didžiausio pasirinkimo teikimas;
- Maksimalus gyvenimo kokybės gerinimas.

Daugelio verslo pasaulio vadovų mano, kad marketingo tikslas - palengvinti ir skatinti didesnę vartojimą, kuris savo ruožtu sukurtų palankias sąlygas maksimaliam gamybos, užimtumo ir gyvenimo lygio augimui.

Pagal geriausio vartotojų poreikių tenkinimo siekimo sampratą marketingo sistemos tikslas – labiau tenkinti vartotojų poreikius, o ne siekti didesnio vartojimo lygio. Tačiau vartotojų pasitenkinimo lygis labai sunkiai išmatuojamas. Visų pirma, dar nėra nustatyta visiško pasitenkinimo konkrečia preke ar marketingo veikla, riba. Antra, betarpiškas pasitenkinimas, kurį vartotojai patiria dėl konkrečių "gėrybių" neapima tokių blogybių, kaip aplinkos užteršimas ir žala

jai. Trečia, pasitenkinimo lygis, kurį patiria tam tikrų prekių vartotojai, priklauso nuo to kiek žmonių tą prekę turi. Vadinasi, vertinti marketingo sistemą pagal vartotojų pasitenkinimo lygį negalima (Chernev ir Kotler 2009).

Dalis rinkos specialistų mano, kad pagrindinis marketingo sistemos tikslas – didesnė prekių pasirinkimo įvairovė. Sistema turi suteikti vartotojui galimybę surasti prekes, geriausiai atitinkančias jo poreikius. Vartotojai, naudodamiesi preke ar paslauga, turi pagerinti savo gyvenimo kokybę, tai reiškia patirti aukščiausią pasitenkinimo lygį. Tačiau, siekiant įvairovės didėja išlaidos.

- Dėl didelės prekių įvairovės, auga prekių gamybos išlaidos, todėl prekė iškaro brangsta. Dėl padidėjusių kainų mažėtų realios vartotojų pajamos ir vartojamoji apimtis.
- Padidėjus prekių įvairovei, vartotojui reiktų daugiau laiko ir pastangų susipažinti, ir įvertinti prekes.
- Kai prekių kategorijoje atsiranda daug naujų rūšių, skirtumas tarp kurių labai nežymus, situacija vadinama prekių ženklų pertekliumi, kitaip tariant – vartotojui pateikiama tariama įvairovė. Galiausiai, kai kuriose prekių kategorijose susidūrę su tokiu pasirinkimo pertekliumi, vartotojai tiesiog jaučiasi sutrikę.

Daug mokslininkų mano, kad pagrindinis marketingo sistemos tikslas yra pagerinti „gyvenimo kokybę“. Ši samprata grindžiama pagal faktorių svarbą:

- Prekių kokybės, kiekybės, asortimento, prieinamumo ir kainos;
- Fizinės aplinkos būklės;
- Kultūrinės aplinkos savybių.

Šio požiūrio šalininkai yra linkę vertinti marketingo sistemą ne tik pagal tiesioginį jos teikiamą vartotojų poreikių bei reikmių tenkinimą, bet ir pagal poveikį fizinei bei kultūrinei žmonių aplinkai. Dauguma sutinka, kad marketingo sistemos tikslas gerinti gyvenimo kokybę yra kilnus, tačiau pritaria ir minčiai, kad tą kokybę įvertinti yra sunku, o jos sampratos dažnai prieštarauja viena kitai (Šukys 2007).

2. MARKETINGO VALDYMAS

2.1 Marketingo valdymo procesas

Marketingas aprėpia daugybę vidaus ir išorės veiksnių. Marketinge dalyvauja įvairaus profilio bei skirtingo hierarchinio lygio specialistai ir vadovai. Siekiant suderinti visų jų veiklą ir nukreipti užsibrėžtiems tikslams, marketingas valdomas, t.y. marketingo valdymas atsako už marketingo įgyvendinimą (Jucaitytė 2004). Keletas marketingo valdymo apibrėžimų:

Marketingo valdymas – tai galimybių analizė, planavimas, numatytų priemonių diegimas ir kontrolė, siekiant nustatyti, palaikyti ir stiprinti naudingus mainus su tiksliniais pirkėjais/užsakovais vardan užsibrėžtą įmonės tikslų pasiekimo (Cannon 1992).

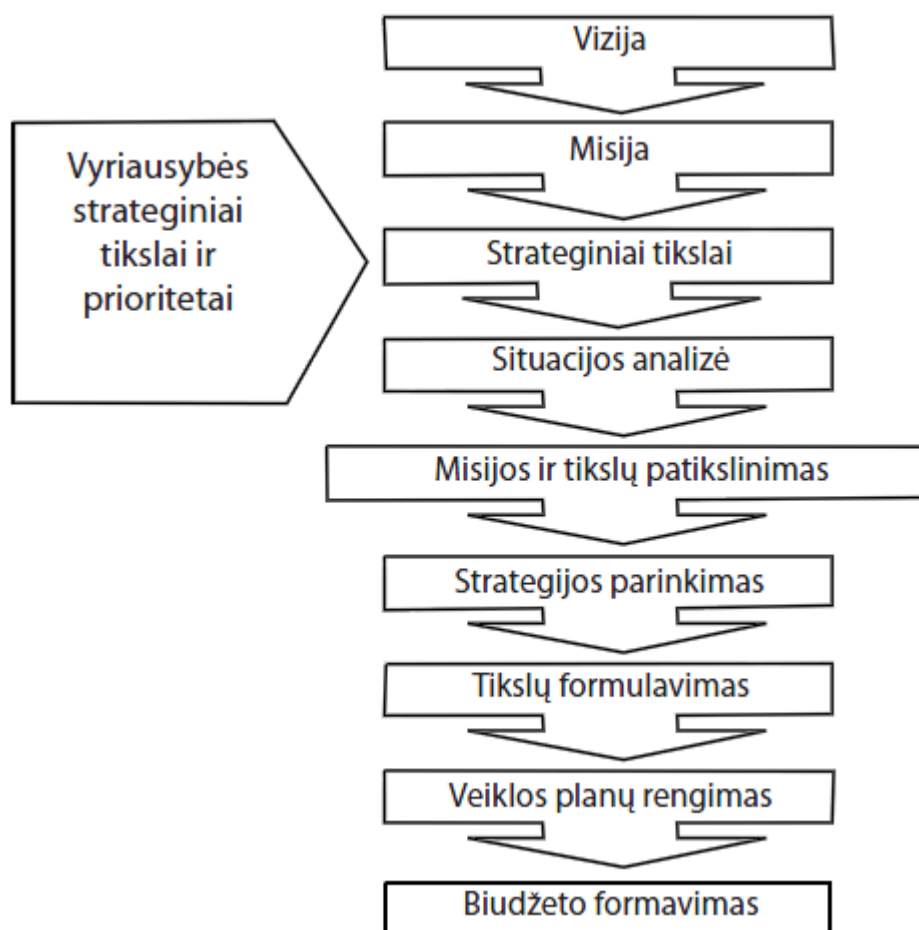
Marketingo valdymas – tai analizė ir planavimas, siekiant atrinkti vieną ar kelis rinkos tikslus; marketingo strategijos, atitinkančios pasirinktuosius tikslus, parengimas ir diegimas; vykdymo ir kontrolės plano strategija vardan marketingo tikslų pasiekimo (Švilpaitė 1996).

Marketingo valdymas – tai aplinkos tyrimo, rinkos galimybių analizės, marketingo strategijos kūrimo bei efektyvaus vykdymo ir kontrolės procesų praktika (Pranulis et al. 2000).

Apibendrinat apibrėžimus galima teigti, marketingo valdymo uždaviniai yra pasiekiami, atliekant marketingo valdymo funkcijas:

- Rinkos galimybių analizę, Strategija pradedama ruošti analizuojant įmonės išorines ir vidines galimybes. Pranašumą įgyja įmonė, turinti tas pačias vidines galimybes kaip ir kita, tačiau sugebanti išorinės aplinkos sąlygas panaudoti geriau, negu jos konkurentai. Pagrindiniai galimybių analizės ir tikslinių rinkų atrankos aspektai yra: marketingo informacijos sistema; tyrimai, marketingo aplinka, paklausos dydis, rinkos segmentavimas (Pranulis et al. 2000).
- Planavimą;
- Marketingo strategijos parengimą ir diegimą;
- Vykdyto kontrolę.

Remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra, galima sudaryti tokią marketingo valdymo proceso schemą (žr. 1 pav.)



1 pav. Marketingo strateginio valdymo schema (Melnikas ir Smaliukienė 2007)

Kiekvienoje įmonėje atliekama daugybė funkcijų, kurios visiškai ar bent iš dalies priskiriamos marketingui. Įmonės gamina, tobulina prekes, reguliuoja jų kainas, parduoda pačios arba per partnerius ir panašiai. Visus šiuos veiksmus galima atlikti atsitiktinai arba planingai. Antruoju atveju marketingo veiksmai apgalvotai derinami tiek tarpusavyje, tiek ir su visa kita įmonės veikla. Taigi įmonės veiklos planavimas leidžia susieti ir suderinti įvairius veiksmus į vieningą visumą ir taip pasiekti geresnį bendrą rezultatą.

2.2 Marketingo planavimo procesas

Planavimas organizacijose – tai tikslų nustatymas ir priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimas. Kaip teigia W. J. Stantonas (1991) planavimas – būsimų veiksmų numatymas dabar, iš anksto apsvarstant veikimo būdus ir seką. Pasak V. Pranulio, planavimas padeda prognozuoti būsimus pokyčius, leidžia susieti ir suderinti įvairius veiksmus į vieną visumą ir taip pasiekti geresnį bendrą rezultatą (Pranulis 2012).

Ph. Kotleris (2000) išskiria tokias kompanijų rengiamas planų rūšis:

Metinis planas – tai trumpalaikis planas, aprašantis įmonės esamą situaciją, jos tikslus, strategiją metams, ateinančių metų veiksmų programą, biudžetą ir kontrolę.

Perspektyvinis planas – planas, apibrėžiantis pagrindinius organizacijai įtakos turėsiančius

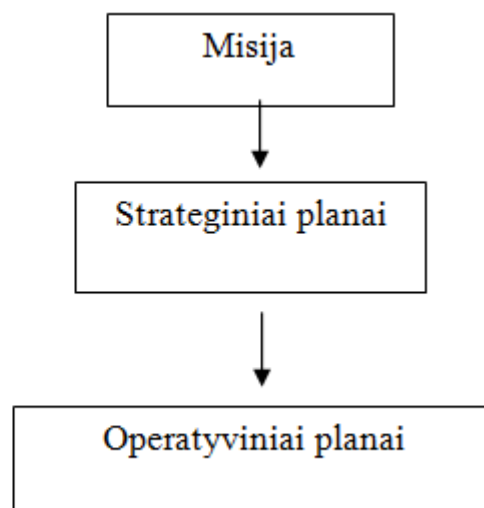
veiksnius ateityje kelių metų laikotarpiu. Organizacijos perspektyviniai planai peržvelgiami ir atnaujinami kasmet.

Strateginis planas – planas, kuris parodo įmonės gebėjimą prisitaikyti prie kintančios aplinkos, pasinaudojant iškilsiančiomis galimybėmis. Tai – strateginio organizacijos tikslų bei pajėgumų suderinimo su jos besikeičiančiomis galimybėmis rinkoje procesas.

Sukuria: steigėjas, direktorių valdyba
arba aukščiausio lygio vadovai

Sukuria: aukščiausio ir vidurinio lygio vadovai

Sukuria: vidurinio ir žemiausio lygio vadovai



2 pav. Planų hierarchija (Marketingas...2011)

Planų hierarchijoje (žr. 2 pav.) ypatinga reikšmė tenka strateginiam planavimui, nes būtent jis nustato įmonės veiklos gaires ateičiai, kartu mažindamas įmonės veiklos neapibrėžtumą. R. Jucevičius teigia, kad strateginis planavimas – tai problemos sprendimo procesas, siekiant pritaikyti organizaciją jos ateities aplinkai; tai procesas, kuriam vykstant būtina numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad organizacija pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos, taip pat apsisaugotų nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir gresia išlikimui (Jucevičius 1998).

Strateginio proceso etapai. Skiriami trys strateginio proceso etapai:

- Strateginė analizė, apimanti retrospektyvinio periodo organizacijos išorinės aplinkos ir išteklių analizę ir prognozavimą perspektyviam periodui;
- Strategijos kūrimas, apimantis organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą;
- Strategijos įgyvendinimas, apimantis užduočių vykdytojams rengimą, išteklių paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras.

Ph. Kotleris išskiria tokius strateginio proceso etapus: a) misiją; b) situacijos analizę; c) strateginį tyrimą; d) SSGG analizę; e) verslo portfelio analizę; f) strategijų parinkimą.

Nors egzistuoja daug strateginio planavimo apibrėžimų bei įvairūs autoriai pateikia skirtingus strateginio planavimo etapus, pasak M. J. Bakerio, strateginis planavimas apima du pagrindinius aspektus (Baker 1991):

- Strategijos (strategija – logika ir būdai, kuriais remiantis bus siekiama įmonės misijos ir tikslų įgyvendinimo);
- Proceso (strategija turi būti kuriama).

J. A. F. Stoneris nurodo šiuos pagrindinius organizacijos planų tipus (James et al. 2006):

Strateginiai planai – planai, skirti svarbiausiems organizacijos tikslams pasiekti, aprėpia kelerius metus ar net dešimtmečius. Jie apima labai plačią organizacijos veiklą skalę.

Operatyviniai planai – planai, kuriuose detalizuojama, kaip atlikti ar įgyvendinti strateginius planus kasdienėje veikloje; dažnai nustatomas laikotarpis – metai. Operatyvinių planų apimtis daug siauresnė negu strateginių planų.

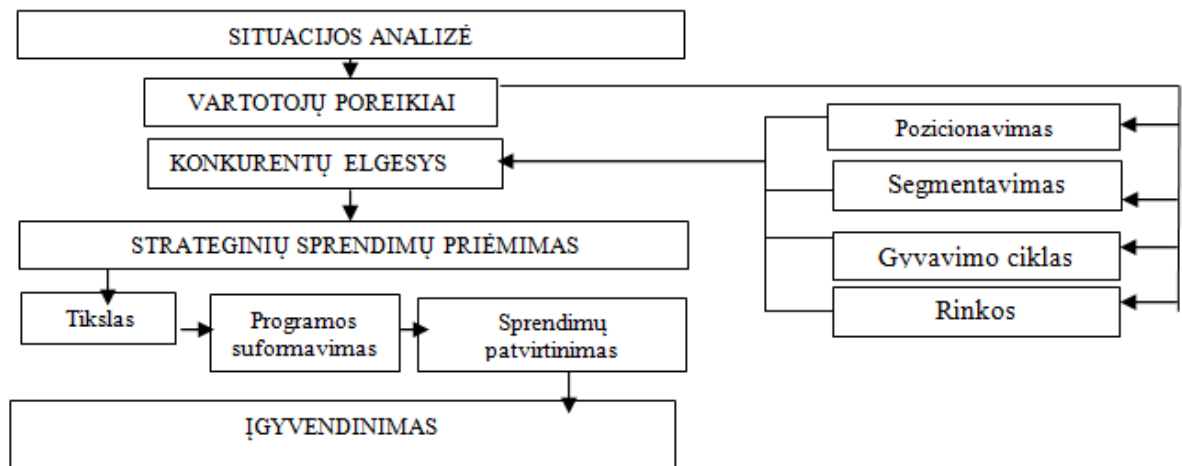
2.3 Marketingo strategijos kūrimas

Marketingo strategijos sukūrimas dažnai yra vienas iš svarbiausių įmonės veiklos aspektų, nes norint pasiekti įmonės tikslus, reikia organizuoti veiklą kryptingai ir tikslingai. Marketingo strategija būtent ir nurodo, kaip veikti, kad pasiektume norimus rezultatus. Rinkos sąlygomis tai ypač svarbu, nes marketingo strategija leidžia įvertinti rinkos kitimą bei atsižvelgti į jos pokyčius. Marketingo strategija laikoma viena iš funkcinų įmonės strategijų, kurių visuma sudaro bendrąją verslo strategiją. Tačiau marketingo strategijos reikšmė bendrajai verslo strategijai yra labai didelė, kadangi marketingas kontroliuoja pagrindines įmonės santykių su išorine aplinka palaikymo funkcijas – prekės pristatymo rinkai ir pardavimo (Marketingas... 2011).

Egzistuoja keletas požiūrių į marketingo strategijos rengimą.

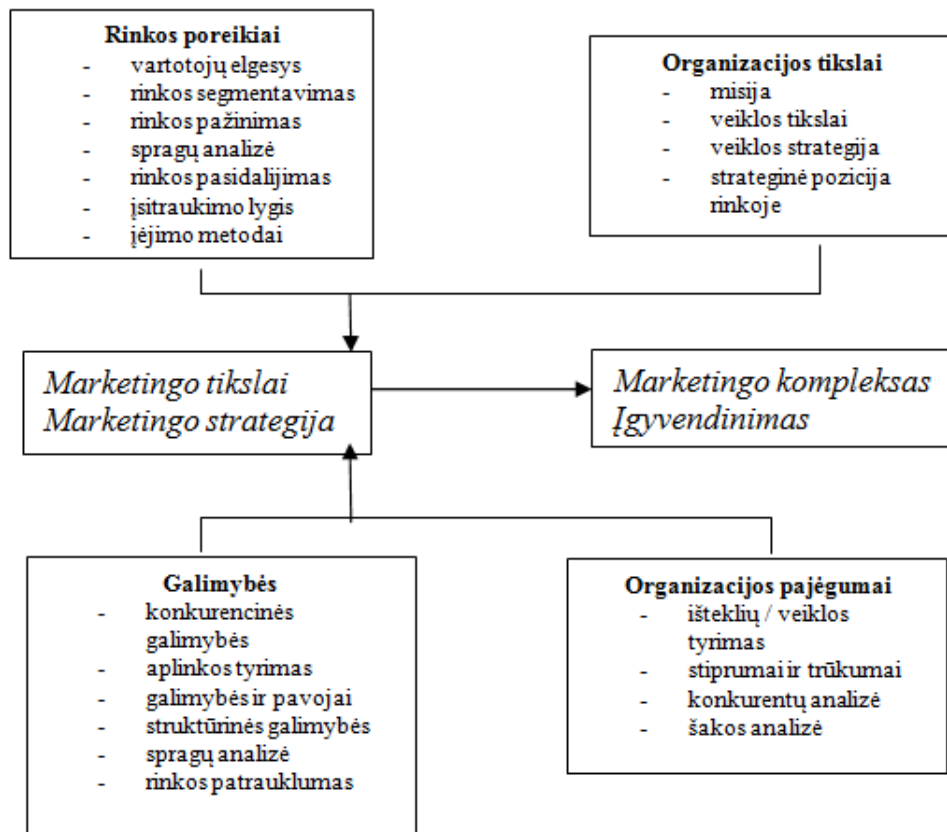
Mažoms arba pradedančioms savo veiklą įmonėms siūlomas G. L. Urbano ir S. H. Starso strategijos rengimo modelis. Šie autoriai teigia, kad pirmiausia reikia atlikti aplinkos bei organizacijos vidinę analizę, tada nustatyti marketingo tikslus ir rengti marketingo strategijas šiems tikslams pasiekti. 3 pav. pateikiamas marketingo strategijos rengimo modelis, kuriame situacijos analizė laikoma pradiniu modelio etapu.

Deja, modelis neįvertina tokių veiksnių, kaip įmonės misija ar vizija. Didelėje įmonėje gali kilti problemų, jei darbuotojai, kurdami marketingo strategiją, neatsižvelgs į įmonės tikslus, įmonės ir marketingo tikslai gali prieštarauti vienas kitam.



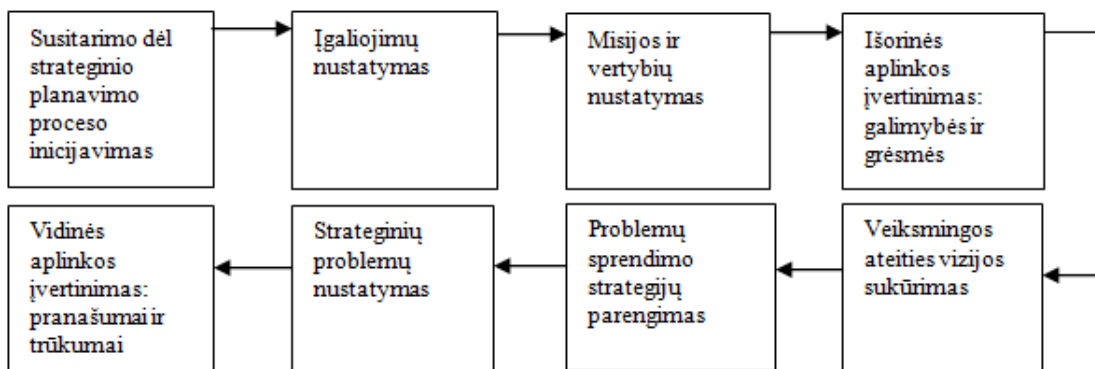
3 pav. Marketingo strategijos rengimo modelis (pagal G. L. Urbaną ir H. Starsą)

Išsamesni marketingo strategijos rengimo modeliai leidžia įvertinti tokius veiksnius kaip vizija ir misija. P. Fifieldo marketingo strategijos rengimo modelis pavaizduotas 4 pav.



4 pav. Marketingo strategijos rengimo modelis (pagal F. Fifielą)

J. M. Brysonas strategijos rengimą apibūdina kaip procesą, sudarytą iš aštuonių žingsnių. Šis procesas apima veiklos krypties nustatymą, vidinį ir išorinį vertinimą, svarbiausių suinteresuotų asmenų, pagrindinių problemų nustatymą, kiekvienos problemos sprendimų strategijų parengimą, sprendimų priėmimą. Sprendimų vykdymas bei nuolatinis rezultatų stebėjimas reikalingas grįžtamajam ryšiui palaikyti.



5 pav. Marketingo strategijos rengimo procesas (pagal J. M. Brysoną)

5 pav. šie žingsniai pateikti nuoseklia tvarka, tačiau reikėtų pabrėžti, kad procesas yra pasikartojantis, be to, ne visada jis prasideda nuo pirmųjų žingsnių. Dažniausiai institucijos, visų pirma, susiduria su strategine problema, todėl imasi strateginio planavimo, o tada jos paprastai sugrįžta į planavimo pradžią (Marketingas... 2011).

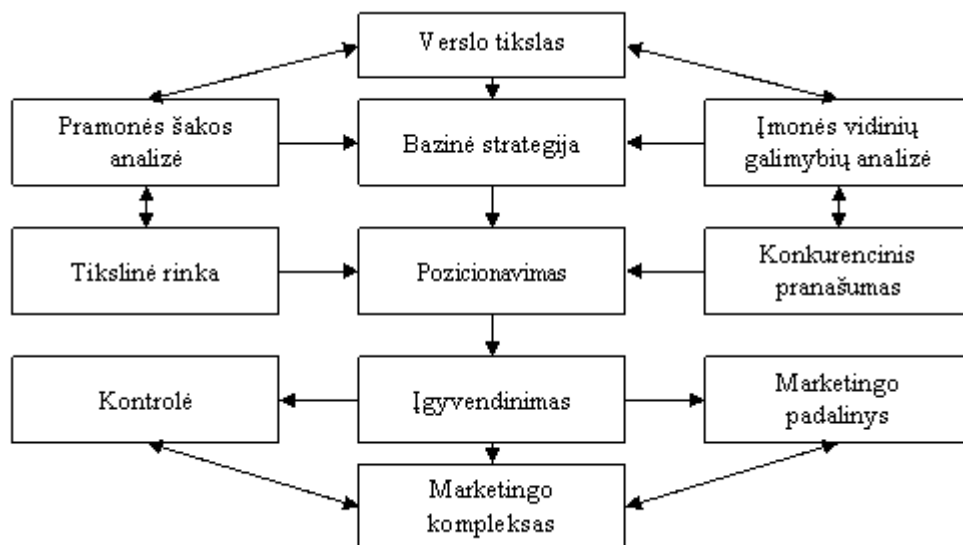
Winer (2007) marketingo strategijos rengimo etapai pateikti 6 pav. Jis teigia, kad pirmiausiai turi būti suformuluoti marketingo tikslai. Marketingo tikslams įgyvendinti pirmiausiai atliekamas rinkos segmentavimas ir nustatoma tikslinė rinka. Vienai ar kelioms pasirinktoms tikslinėms rinkoms numatomos konkurencinio pranašumo įgijimo priemonės. Pats svarbiausias marketingo strategijos komponentas – vertės vartotojui pasiūlymas. Siekiant įgyvendinti marketingo strategijas, parengiamas marketingo kompleksas. Be to, būtina pažymėti, kad sėkmingas strategijos įgyvendinimas priklauso nuo įmonės santykių su vartotojais.



6 pav. Marketingo strategijos rengimo procesas (pagal Winer'ą).

Hooley, Saunders ir Piercy (2004) siūlomas marketingo strategijos rengimo procesas parodytas 7 pav.

Rengiant marketingo strategiją, pirmiausiai būtina atlikti pramonės šakos ir įmonės vidinių galimybių analizę, išsiaiškinant silpnąsias ir stipriasias puses įmonės, lyginant su konkurentais. Remiantis analizės duomenimis, parenkama bazinė strategija, atitinkanti verslo ir marketingo tikslus. Kitame etape, atlikus rinkos segmentavimą, nustatoma tikslinė rinka. Tuo pačiu įmonė pasirenka konkurencinio pranašumo įgijimo strategiją, kad rinkoje galėtų save pozicionuoti geriau negu konkurentai. Marketingo strategijos įgyvendinimas priklauso nuo marketingo padalinio organizacinės struktūros. Marketingo padalinio darbuotojai atsakingi už strategijos įgyvendinimą ir kontrolę. Kad strategija būtų įgyvendinama, rengiamas marketingo kompleksas.



7 pav. Marketingo strategijos rengimo procesas (pagal Hooley, Saunders ir Piercy)

Galima išskirti tokius pagrindinius marketingo strategijos rengimo etapus, apibendrinant Kotler (2000), Hooley, Saunders ir Piercy (2004), Kotler ir Keller (2006), Winer (2007):

- Išorinės ir vidinės aplinkos analizė;
- SSGG analizė;
- Segmentavimas, tikslinės rinkos nustatymas, pozicionavimas;
- Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijų parinkimas;
- Marketingo strategijos parinkimas;
- Marketingo komplekso formavimas;

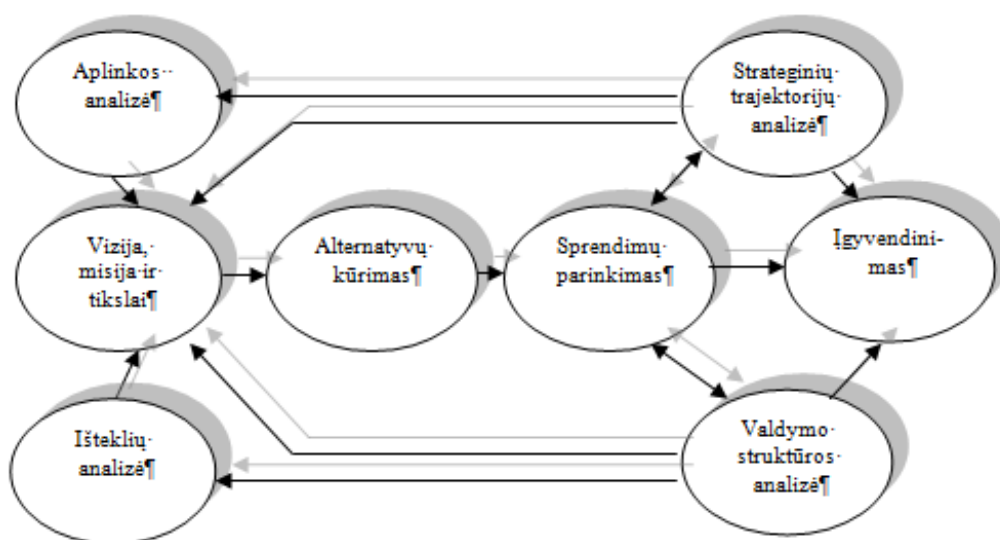
Strategijos planavimo arba strategijos rengimo modelių yra pateikę daugybė autorių. Iš esmės tie modeliai mažai kuo skiriasi. Galima sakyti, kad jie vienas kitą papildo (Marketingo...2011).

Galima pastebėti, kad formuojant marketingo strategijas dažniausiai minimos šios dalys: misijos ir tikslų nustatymas, išorinės ir vidinės aplinkos analizė, problemų ir galimybių analizė, alternatyvių strategijų parengimas, pagrindinės strategijos formavimas, marketingo komplekso sudarymas, marketingo plano vykdymas, kontrolė ir grįžtamasis ryšys. Beveik visuose modeliuose yra tie patys etapai, skiriasi tik jų išdėstymo tvarka ir tarpusavio ryšiai. Labiausiai nesutariama dėl tikslų

nustatymo marketingo planavime vietos. Kai kurie autoriai į pirmą vietą iškelia tikslus, kiti juos siūlo nustatyti ištyrus aplinką. Reikėtų daryti išvadą, kad prieš atliekant aplinkos analizę reikia nustatyti preliminarinius marketingo tikslus, o turint analizės rezultatus juos patikslinti.

2.4 Strateginio valdymo modeliai

A. Vasiliauskas pasiūlė strateginio valdymo modelį, kuris parodo ryšį tarp atliekamos aplinkos analizės, valdymo struktūros analizės, išteklių analizės, alternatyvių sprendimų parinkimo bei įgyvendinimo 8 pav.

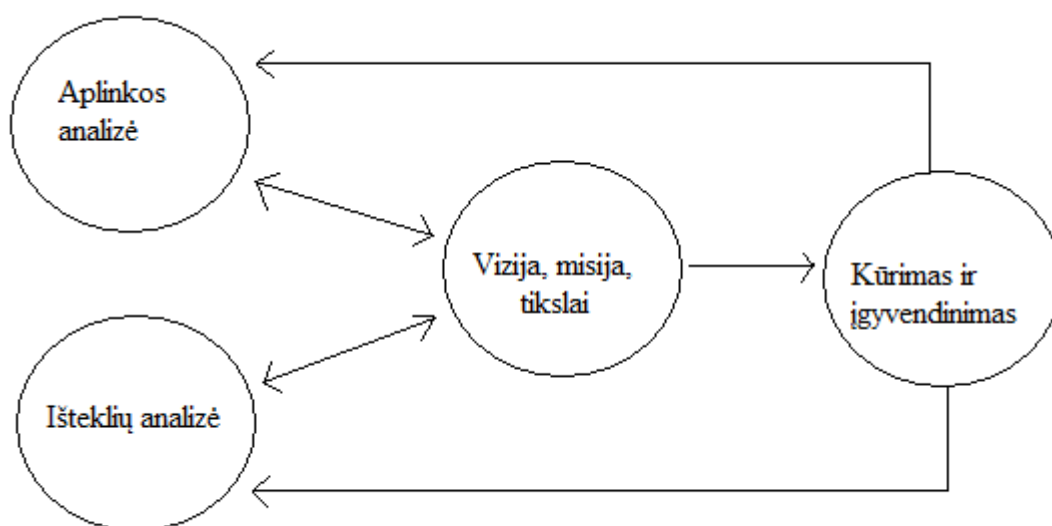


8 pav. Strateginio valdymo modelis (Vasiliauskas 2005)

Nustatytiname procese šiuo atveju išskirti tokie elementai:

- *Aplinkos analizė* apima pokyčių dinamikos analizę, politinių, teisinių, ekonominių ir socialinių veiksnių tyrinėjimą, svarbiausių sėkmės veiksnių ir konkurencinių jėgų identifikavimą, rinkos sąlygų, konkurentų ir klientų analizę. Aplinkos analizės rezultatai leidžia nustatyti naujas galimybes ir galimas grėsmes organizacijai;
- *Išteklių analizė* analizuoja svarbiausias organizacijos išteklinio potencialo sudedamąsias dalis: žmonių ištekliai, finansiniai ištekliai ir operaciniai ištekliai.
- *Vizija, misija ir tikslai*. Šiame žingsnyje apibrėžiama tikslinė organizacijos strategijos orientacija.
- *Alternatyvų kūrimas* apima strateginių sprendimų, kurių visuma sudaro organizacijos strategiją, galimų alternatyvų, užtikrinančių misijos ir tikslų įgyvendinimą, parengimą.
- *Sprendimų parinkimas*. Strateginės alternatyvos yra vertinamos ir lyginamos tarpusavyje pagal iš anksto pasirinktus kriterijus, atrenkant galutinius sprendimų variantus, kurie visi kartu sudaro nustatytinę strategiją;

- *Strateginių trajektorijų analizė.* Šis žingsnis susijęs su tolesniu racionaliai parinktos strategijos nagrinėjimu.
- *Valdymo struktūros analizė,* kuri susijusi su tolesniu racionaliai parinktos nustatytinės strategijos nagrinėjimu. Šiuo atveju nagrinėjama, kiek racionaliai parinkta nustatytinė strategija derinasi su organizacijos galimybėmis pakeisti savo struktūrą, kultūrą, valdymo bei veiklos stilių.
- *Strategijos įgyvendinimas.* Šiame žingsnyje bendri organizacijos strateginiai tikslai transformuojami į konkrečių funkcinių sričių (rinkodara, gamyba, personalas, finansai, tyrimai ir projektavimas) specifinius tikslus, parengiami funkcinėms sritims konkrečių veiksmų planai, kuriuose fiksuojamos užduotys, jų vykdytojai, atlikimo terminai, paskirstomi ištekliai vykdytojams, atliekamos stebėsenos (monitoringo) ir kontrolės procedūros. Ir šiame žingsnyje gali iškilti būtinybė patikslinti ir pakoreguoti anksčiau atliktus žingsnius.



9 pav. Strateginio valdymo modelis (Vasiliauskas 2005)

Plėtotiniame strateginio valdymo proceso modelyje (žr. 9 pav.) matyti kur kas mažesnė detalizacija, nes šiuo atveju neatskiriami glaudžiai tarpusavyje susiję strategijos kūrimo ir jos įgyvendinimo etapai. Šiuo kartu neegzistuoja galutinai aprobuota strategija, o iškyla daug nuolat bandomų pasiūlymų, kuriuos nagrinėja strateginiame procese dalyvaujantys subjektai. Plėtotiniame strateginiame procese kaip nuolatinių eksperimentų, diskusijų ir pripažinimo veiksmų rezultatas nuolat iškyla tam tikri strateginiai sprendimai, nesusiliejančys į bendrą užbaigtą strategiją. Strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesas grįžtamuju ryšiu glaudžiai susijęs su strateginės analizės stadijomis. Tai leidžia greitai atspindėti išorinės aplinkos ir išteklių pokyčius nuolat atsinaujinančioje organizacijos plėtotinėje strategijoje. Vadinasi, plėtotinei metodologijai yra

būdingi dažnesni strategijos atsinaujinimo ciklai, palyginti su statytine metodologija. Ši savybė modeliuose atspindėta skirtingomis grįžtamojo ryšio linijomis tarp strategijos įgyvendinimo ir strateginės analizės (Vasiliauskas 2005).

Abiem apibūdintiems metodologijos variantams būdingi tam tikri pranašumai ir trūkumai, todėl dažnai yra priimtinas nustatinės ir plėtotinės metodologijų derinimas, nepaisant to, kad abiejų variantų šalininkai savo požiūrius griežtai priešina vienas kitam. Praktinis abiejų metodologijos variantų priimtinumą yra įmanomas dviem atvejais:

1. Pagrindu laikoma nustatytinė metodologija, papildyta kai kuriais plėtotinės metodologijos elementais;
2. Pagrindu imama plėtotinė metodologija, papildyta kai kuriais nustatytinės metodologijos elementais (Vasiliauskas 2002).

2.5 Strateginiai sprendimai ir jų alternatyvos

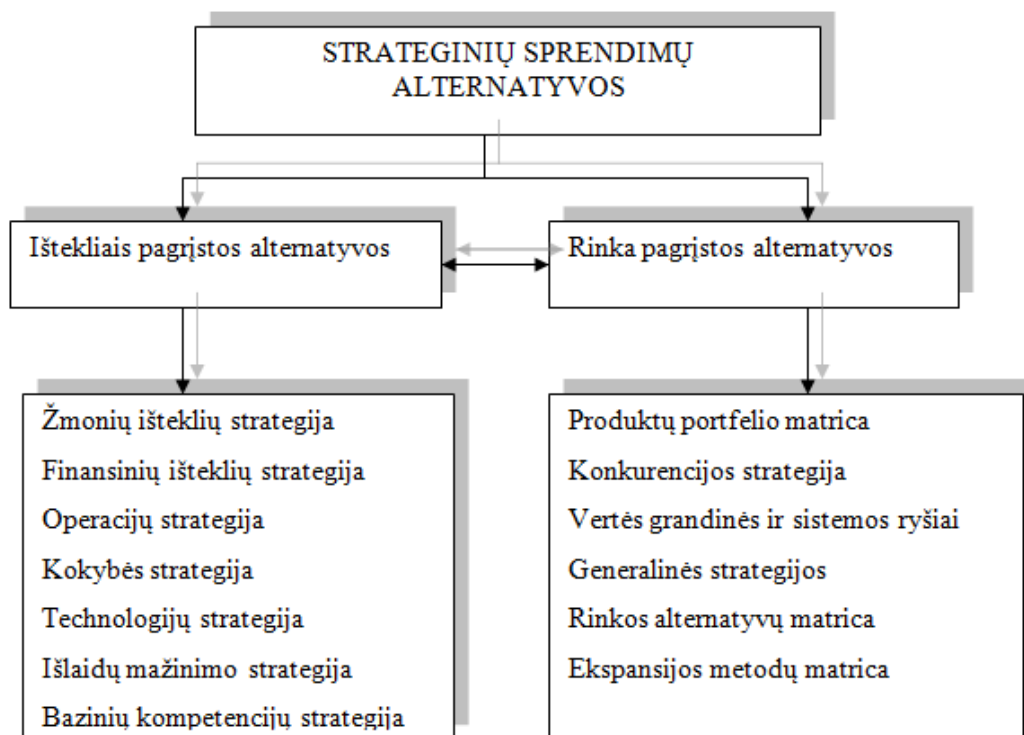
Kiekvienas strateginis sprendimas yra išrenkamas iš tam tikros alternatyvų aibės. Organizacijos strategijoje taip pat būtina remtis tik tais aspektais, kurie susiję su pasirinkimu iš kelių alternatyvių variantų. Todėl kuriant organizacijos strategiją ypatingai svarbu plėtoti strateginių sprendimų alternatyvas. Pačias strateginių sprendimų alternatyvas pradeda nagrinėti strateginės analizės stadijoje (Melnikas ir Smaliukienė 2007).

Išskiriamos *ištekliais pagrįstos* ir *rinka pagrįstos* strateginių sprendimų alternatyvos (žr. 10 pav.).

Išteklių strategija. Šios strategijos tikslas yra išplėtoti tokį organizacijos potencialą, kad būtų galima geriau panaudoti rinkos galimybes ir sumažinti išskylančias grėsmes organizacijos aplinkoje. Ištekliais pagrįstas požiūris yra svarbus, kai rinkos galimybės yra ribotos dėl jos lėtų augimo tempų arba ribotų pačios organizacijos išteklių. Plėtojant ištekliais pagrįstas strateginių sprendimų alternatyvas, reikia išskirti du pridėtinės vertės kūrimo šaltinių tipus:

- Pridėtinės vertės šaltiniai prieš srovę. Šie šaltiniai apima veiklas, susijusias su tiekimu ir produkcijos gamyba. Tai gali būti ir gamybos išlaidų mažinimas įvedant standartizuotą gamybą, gamybos pokyčiai leidžiantys išlaikyti ar padidinti darbo našumą ar sumažinti išlaidas.
- Pridėtinės vertės šaltiniai pasroviui. Šie šaltiniai apima vertės kūrimo grandis po gamybos proceso. Tai realizacijos veikla, aptarnavimas, tyrimai ir projektavimas, rinkodara.

Organizacijos viena nuo kitos labai skiriasi savo veiklos pobūdžiu, mastais, išteklių potencialu ir pan. Todėl neturi ir vienodų ištekliais pagrįstų strateginių sprendimų alternatyvų.



10 pav. Ištekliais ir rinka pagrįstų strateginių sprendimų alternatyvos (Vasiliauskas 2005)

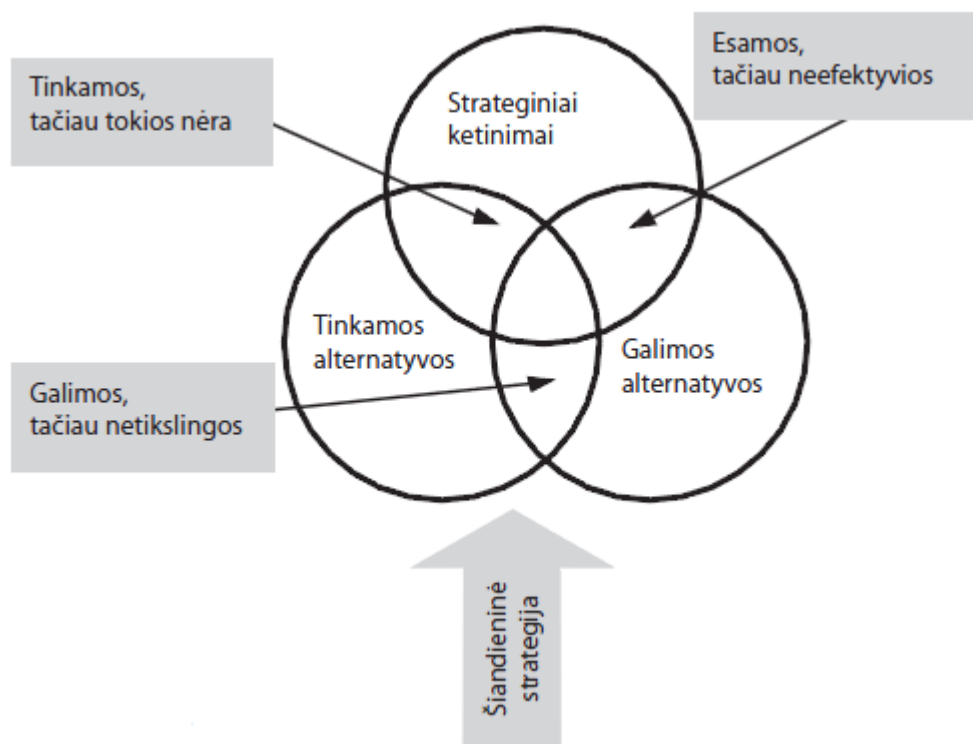
Rinka pagrįstos alternatyvos. Susijusios su organizacijos aplinka, bet apima ir išteklių elementus bei kitus organizacijos vidinius dalykus.

Konkrencijos strategijos alternatyvos - vienas iš pagrindinių strategijos tikslų, kuris pabrėžiamas jau organizacijos misijoje ir yra ilgalaikių konkurencinių pranašumų plėtojimas.

Tarp rinka pagrįstų strateginių alternatyvų pagrindinei strategijai skiriamas ypatingas vaidmuo. Čia organizacija turi pasirinkti vieną iš strategijų:

- Išlaidų lyderio strategiją. Veikla grįsta technologijomis, žmonių ištekliais ir valdymu.
- Diferenciacijos strategiją. Diferencijuoti produkciją prisitaikant prie atskirų klientų grupių poreikių)
- Nišos strategiją. Koncentruoti veiklą į tam tikrą specifinę rinkos dalį.

11 pav. parodyta alternatyvų parinkimo schema.



11 pav. Strateginės alternatyvos parinkimo schema (Melnikas ir Smaliukienė 2007)

Rinkos alternatyvų matrica nagrinėja organizacijos strategines alternatyvas platesniu požiūriu. Ji apima ne tik naujų rinkų užėmimo galimybę, bet ir pasitraukimą iš rinkos ar atėjimo į nesusijusias rinkas alternatyvą. Tai gali būti ir organizacijos restruktūrizavimas, atskirų padalinių atskyrimas, valstybinėms įmonėms – privatizavimas, galima ir pačios rinkos plėtros strategija, produkto plėtra (Vasiliauskas 2004).

2.6 Strateginis planas

Strateginį planą sudaro kelios sudedamosios dalys: misija, strateginiai tikslai, strateginis auditas, SSGG analizė (bendrovės stiprybių ir silpnųjų pusių įvertinimas, galimybių ir grėsmių nustatymas), tikslai ir strategija. Strateginį planą sustiprina ir palaiko marketingo planai.

Marketingo strateginio plano vizija

Vizija – tai visuminis organizacijos įvaizdis. Būtina patikslinti, kad vizija – tai perspektyvinis organizacijos įvaizdis, nes įvaizdžio sąvoka dažniausiai vartojama apibūdinant šiandieninius organizacijos parametrus. Tiksliau *viziją* galime apibūdinti kaip integruotą organizacijos charakteristiką, jos gyvavimą artimesnėje ir tolesnėje perspektyvoje (Zakarevičius 2003).

Bendriausias ir sunkiausiai apibrėžiamas yra „vizijos pareiškimas“, apimantis metodą, kuriuo organizacija norėtų veikti aplinką. Viziją galima nusakyti taip: „bus geriau pasauliui nuo to, jog jame veikia ši įmonė“. Vizija nurodo ilgalaikius bendrus verslo tikslus. Nors ji yra bendra ir laiko atžvilgiu neapibrėžta, nepasiekiamo realiu metu, tačiau ji gali nurodyti veiklos kryptį (Ward 2004).

Marketingo strateginio plano misija

Misija – kiekybinė ir kokybinė vizijos išraiška. J. Wilsonas *misiją* apibrėžia kaip nuoseklų ir veiksmingą teiginį, pasakantį, koks verslas turėtų būti po tam tikro laiko. Tai tarsi tarpinis vizijos įgyvendinimo etapas, todėl ji nuolat turi būti peržiūrima atsižvelgiant į esamą tarpsnį: įgyvendinus vieną etapą, pagal pasirinktą viziją turi būti kuriama nauja misija, susijusi su naujojo etapo įgyvendinimu.

Sukurdama misiją įmonė nustato, kur ji norėtų būti ateityje atsižvelgdama į savo galimybes, išteklius, problemas ir kitus veiksnus. Misija apibūdina verslo esmę, konkurencinius pranašumus, pasiryžimą išlikti ir plėstis. Misija apibrėžia įmonės verslo erdvę ir pagrindines tikslines rinkas, pagrindinius produktus arba paslaugas, naudojamas pagrindines technologijas ir esminius konkurencinius pranašumus (Marketingas... 2011).

Kiekvienas įmonės verslo vienetas, grupė, funkcinis skyrius gali apsibrėžti savo misiją. Toks apsibrėžimas yra verslo plano dalis, nurodanti ryšį su vadovybe, be kurios sutikimo misija negali būti pakeista. Įmonės misija yra svarbiausias įmonės verslo plano komponentas. Misija nusako pagrindinę verslo kryptį ir tikslą, apibrėžia verslo erdvę.

Daugelis organizacijų, užuot apsibrėžusios viziją, formuluoja misiją, kaip savo bendriausią tikslą. Misijos apsibrėžimas turėtų atspindėti aiškų, konkretų vaidmenį, kurį planuoja įmonė atlikti per ilgą laikotarpį. Misija neturėtų nurodyti prekių ir paslaugų pateikimo terminų, nes produktai laikui bėgant tikriausiai keisis (Ward 2004).

Misiją sudaro dvi pagrindinės dalys:

- Vadovavimo koncepcija – vienas trumpas pareiškimas, kuriuo vadovaujantis yra numatomi tolesni veiklos tikslai;
- Siekių apsibrėžimas, t. y. kuo kompanija siekia tapti ateityje. Misija apibrėžia įmonės siekius pagal skirtingus hierarchijos lygius.

Misijos formulavimas yra laipsniškas procesas, prasidedantis nuo verslo ateities aplinkos analizės, t. y. galimybių ir pavojų analizės bei savo verslo pozicionavimo įvertinimo. Suvokus dabartinę situaciją ir apsisprendus, kuo tapti ateityje, ima aiškėti būtinos priemonės ir sprendimai: kaip, kokiais etapais (misijomis) reikėtų siekti vizijos. Misija yra strategijos darbinė priemonė, iš dalies racionali, kaip atliktos analizės rezultatas, ir iš dalies emocionali, kaip vaizduotės, nuojautų ir vertybių rezultatas.

Kiekviena organizacija turi savo paskirtį bei vaidmenį ir dabartyje, todėl, formuluojant ateities misiją, siejant ją su veiklos pradžioje suformuota vizija, reikia įvertinti dabarties misiją, jos realizavimo sėkmes ir nesėkmes bei kitus parametrus (Zakarevičius 2003).

Marketingo strateginio plano tikslai ir uždaviniai

Suformulavus įmonės misiją yra nustatomi marketingo tikslai. Bendrus tikslus nustato aukščiausio lygio vadovai, kurie iškeldami įmonės marketingo tikslus, atsižvelgia į įmonės išteklius ir galimybes (Mackevičius 2005). Tikslai gali būti įvairiausi: prekės modifikavimas, rinkos plėtimas, pardavimo masto didinimas. Kas bus įgyvendinama, priklauso nuo įmonės tikslų.

Įmonės *strateginiai tikslai* – tai gana konkretūs teiginiai, susiję su įmonės ketinimais, nukreiptais į jos pelningą veiklą, kuri dažnai apibrėžiama kaip pagrindinis verslas. Už šių tikslų įgyvendinimą atsako aukštesnis lygis ir marketingo padalinys.

Tikslams pasiekti būtina suformuluoti *uždavinius*, kurie turi būti konkretūs, išsprendžiami per nurodytą laikotarpį ir nukreipti konkrečiam tikslui pasiekti. Siekiant strateginio tikslo, reikia suformuluoti konkrečius marketingo uždavinius. Strateginiai uždaviniai yra trumpalaikiai ir specifiniai įmonės įvairių padalinių veiklos siekiai. Jie dažniausiai yra sujungiami į metinį marketingo planą ar biudžetą (Virvilaitė 2008).

Marketingo strateginio plano strateginis auditas

Strateginis auditas – tai žvalgyba, kuri yra naudojama detaliai suformuluoti verslo tikslams bei strategijai. Strateginį auditą sudaro dvi dalys:

- Išorinis arba aplinkos auditas. Išanalizuojama bendrovės makroaplinka ir konkrečių bendrovės tikslų aplinka.
- Vidaus auditas. Čia išanalizuojama visi bendrovės veiklos aspektai. Čia išnagrinėjama pagrindinė organizacijos veikla, kuri lydi prekių arba paslaugų srautus: žaliavų tiekimas bendrovei, pagrindinė bendrovės veikla, gaminių paskirstymas rinkoje, pardavimas, klientų aptarnavimas, pardavus produkciją.

Vidinio audito metu išanalizuojamos ir pagalbinės funkcijos, nuo kurių priklauso pagrindinė bendrovės veikla:

- Žaliavų bei komplektuojančių gaminių įsigijimas;
- Technologijų kūrimas;
- Žmogiškųjų išteklių valdymas;
- Įmonės infrastruktūra.

Ši veikla tiesiogiai nesusijusi su marketingu, tačiau ji daro įtaką marketingo strategijai.

Marketingo strateginio plano SSGG analizė.

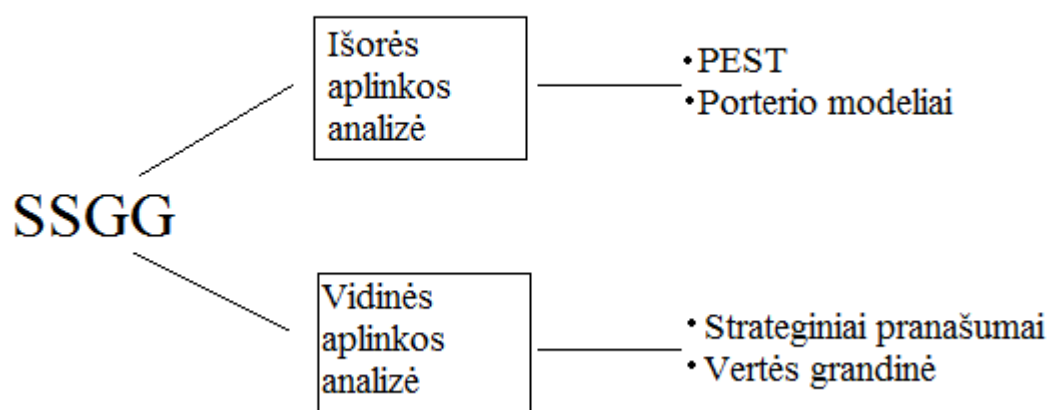
Įvairios strateginės analizės yra atliekamos sudarant strateginius planus, priklausomai nuo organizacijos suformuluotos vizijos bei užsibrėžto tikslo. Strategijos mokslą nagrinėjo daugelio šalių mokslininkų, tačiau nebuvo nustatytas vienas konkretus strateginio plano kūrimo modelis, kuris tiktų bet kuriai organizacijai. Ypač negalima pritaikyti tą pačią strateginę analizę visoms

organizacijoms. Todėl atsižvelgiant į pačią organizaciją ir jos aplinką bei jos tikslą yra naudojamos šios strateginės analizės (Vasiliauskas 2005):

- Aplinkos strateginė analizė;
- Konkurencijos strateginė analizė;
- Klientų strateginė analizė;
- Išteklių strateginė analizė;
- Žmogiškųjų išteklių strateginė analizė;
- Finansų strateginė analizė;
- Įmonės strateginė analizė.

Strateginėje analizėje skiriamos dvi tyrinėjimo sritys:

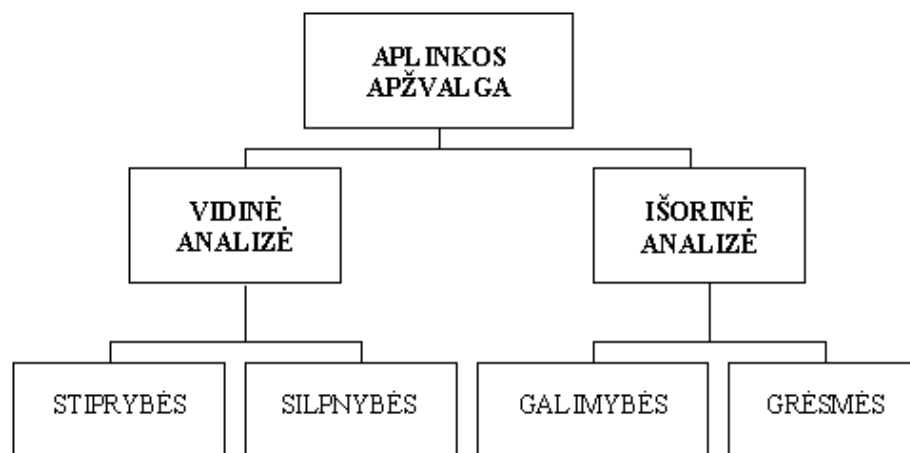
- Aplinkos analizė;
- Išteklių analizė.



12 pav. Įmonės situacijos analizės etapai ir tyrimo metodai (Vasiliauskas 2005)

SSGG (SWOT) analizė (žr. 12 pav.) apibendrina ir sujungia išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus. SSGG yra žodžių Stiprybės-Silpnybės-Galimybės-Grėsmės santrumpa (SWOT santrumpa yra Strengths-Weaknessess-Opportunities-Threats) (Vasiliauskas 2005).

Atlikus SSGG analizę yra gaunama informacija, kuri yra naudinga organizacijos ištekliams derinti ir orientuotis į konkurencingą aplinką, kurioje ji veikia. SSGG analizė padeda priimti teisingą strategiją. 13 pav. parodo, kaip SSGG analizės struktūra siejasi su aplinka (SWOT... 2011).



13 pav. SSGG analizės struktūra (sudaryta autorės)

Organizacija gali nesiekti pelningesnių galimybių, tiesiog nori turėti geresnį konkurencinį pranašumą tarp kitų organizacijų. SSGG analizė išryškina organizacijos pajėgumus ir galimybes. Kai kuriais atvejais, organizacija gali įveikti silpnybes tam, kad pasiruoštų siekti geresnių galimybių bei išvystytų strategijas, kurios atsižvelgia į SSGG analizę, sudaryti jos faktorių matricą, kuri parodyta 14 pav.

VIDUS APLINKA	STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
	Kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti?	Kaip ištaisyti silpnybes pasinaudojant galimybėmis?
GRĖSMĖS	Kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti?	Kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės?

14 pav. SSGG Matrica (sudaryta autorės)

Ilgą SSGG analizės veiksmų sąrašą yra didelė klaida, nes dažniausiai šitie sąrašai nėra logiškai argumentuoti ir pagrįsti. Labiau įtikinantis yra trumpas tinkamai argumentuotų veiksmų sąrašas. Taigi 1 lentelėje pateikiami kai kurie galimi SSGG analizės veiksniai (Vasiliauskas 2004).

1 lentelė. Dažniausiai pasitaikantys SSGG analizės veiksniai

Stiprybės	Silpnybės
Dominavimas rinkoje Mažos gamybos išlaidos Didelis finansinis potencialas Pakankamas gamybinis pajėgumas Novatoriškumas Produkto diferenciacija Aukšta produkto kokybė Greitas reagavimas į rinkos poreikius Kvalifikuoti darbuotojai ir kt.	Silpna pozicija rinkoje Pasenusios technologijos Pirmųjų didelės gamybos išlaidos Silpnas finansinis potencialas Galimybių pajėgumų stoka Novatoriškumo stoka Prasta produkto kokybė Siauras prekių, paslaugų asortimentas ir kt.
Galimybės	Grėsmės
Naujos rinkos segmentai Produkto atnaujinimo galimybės Diversifikacijos galimybės Silpna konkurencija Strateginė erdvė Ekonominis pakilimas Plačios tarptautinės galimybės ir kt.	Nauji konkurentai Konkurencijos agresyvumas Didėjantis klientų spaudimas Ekonominis nuosmukis Technologinis atsilikimas Nepalankūs demografiniai pokyčiai Tarptautiniai barjerai plėtrai ir kt.

SSGG metodas plačiai taikomas praktikoje, ji gali identifikuoti plėtotinas organizacijos sritis ar net gali būti ateities progreso pagrindu. SSGG analizė naudojama gana plačiai tiek siekiant apibūdinti vietinių ir tarptautinių kompanijų strategiją tiek norint apibrėžti konkrečios šalies stiprybes, silpnības, galimybes, grėsmes tam tikrose srityse: ekonomikos, politikos, socialinės ir kt. (Arimavičiūtė 2005).

3. RIZIKŲ VERTINIMAS ĮMONĖS VEIKLOS PROCESĖ

Viešojo maitinimo įstaigų verslas yra vienas iš rizikingiausių, nepaisant to, kad galima lengvai įeiti į rinką. Statistikos duomenimis viešosios maitinimo įstaigos užima ketvirtą vietą pasiekiant bankroto ribą tarp visų pramonės šakų. Nepaisant to, vis daugiau ir daugiau verslininkų, tiek pradedančių, tiek tiems, kurie patyrusių viešojo maitinimo versle investuoja į naujų restoranų, kavinių ir barų atidarymą, tikėdamiesi pritraukti daugiau klientų gera virtuve ir atmosfera. Tačiau tik virtuvės ir atmosferos nepakanka, kad išvengti nuostolių ar bankroto. Visiems verslininkams gresia rizika, todėl norint minimalizuoti rizikos poveikį įmonei reikia atlikti rizikos analizę, t.y. numatyti galimus rizikos veiksnius ir iš anksto suplanuoti rizikos neutralizavimo būdus.

3.1 Rizikų klasifikavimas

Žmogus yra laisvas visuomenės požiūriu ir gali savo nuožiūra pasirinkti jį dominančią veiklą. Tuo tarpu pasirinkimas yra išties platus (gamyba, finansai, politika, pramogų verslas, maitinimas ir kt.). Kaip bebūtų gaila, kiekviena sritis yra lydimą didesnės ar mažesnės rizikos. Taigi esant veiklos įvairovei, atsiranda galimybė klasifikuoti ir pačią riziką.

Apžvelgiant literatūros šaltinius, nagrinėjančius rizikos rūšių klasifikavimą, galima pastebėti, kad kiekvienas autorius pasirenka tikrą klasifikavimo požymį kaip išeities tašką ir pagal jį skirsto rizikos rūšis.

Apibendrinant įvairiuose literatūros šaltiniuose pateikiamą rizikos klasifikaciją, galima teigti, kad nėra vieningos rizikos klasifikacijos. Dažniausia rizika klasifikuojama pagal (žr. 15 pav.):

1. Pasireiškimo sritį:

- Gamybinė;
- Ūkinė komercinė;
- Investicinė;
- Politinė ir juridinė;

2. Atsiradimo šaltinį:

- Rizika, susijusi su ūkine – ekonomine veikla (konkurentų spaudimas, nišos neturėjimas);
- Rizika, susijusi su verslininko asmenybe (nepakankama kvalifikacija, patirties stoka);
- Rizika, kurią sukelia gamtos veiksniai (žemės drebėjimai, potvyniai, uraganai);
- Rizika, kurią sukelia politiniai veiksniai (įstatymų nepastovumas, politinis nestabilumas).

3. Atsiradimo priežastį:

- Rizika, kaip rinkos neapibrėžtumo pasekmė;
- Rizika, kaip nenusakomos partnerių elgsenos pasekmė;
- Rizika, kaip informacijos stokos pasekmė.

4. Rizikos lygį

- **Leistina rizika** – tai visiško realizacijos pelno praradimo grėsmė. Čia nuostoliai galimi, tačiau jų dydis neviršija laukiamo verslo pelno.
- **Kritinė rizika**. Pirmo laipsnio kritinė rizika susieta su nulinio pelno gavimo grėsme, tačiau kompensuojant verslininko padarytas materialines sąnaudas. Antro laipsnio kritinė rizika reiškia, kad galimas nenumatyto pelno praradimas ir verslininkas turi kompensuoti sąnaudas savo sąskaita.
- **Katastrofinė rizika**. Tai reiškia, kad egzistuoja grėsmė prarasti visą verslininko nuosavybę. Dažniausiai katastrofinė rizika siejama su bankrotu.

5. Rizikos trukmę:

- Trumpalaikė rizika;
- Nuolatinė rizika.

6. Draudimo galimybę:

- Apdraudžiama rizika;
- Neapdraudžiama rizika.

7. Riziką sukeliančių veiksnių prigimtį:

- Sisteminga rizika;
- Nesisteminga rizika.

8. Sprendimo priėmimo lygį:

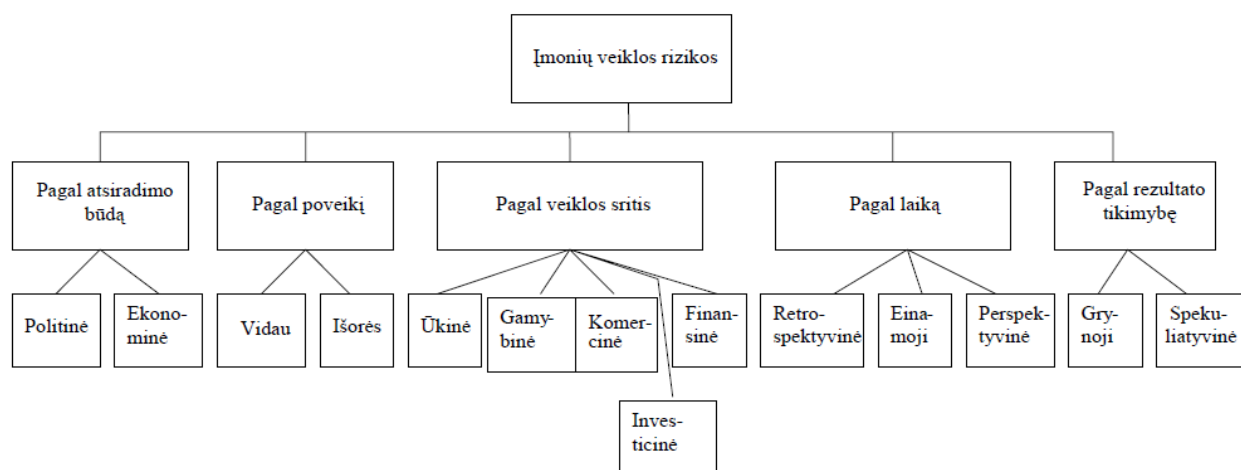
- Mikroekonominė rizika;
- Makroekonominė (globalinė) rizika.

9. Pagrįstumo lygį:

- Pagrįsta;
- Nepagrįsta (skiriant verslo rizikos pagrįstumą ir nepagrįstumą, būtina atsižvelgti į tą aplinkybę, kad riba tarp jų įvairiose verslo veiklos rūšyse bei įvairiuose ekonomikos sektoriuose skirtinga).

Be išvardintų rizikos rūšių dar galima paminėti šakos riziką ir inovacijų riziką.

Šakos rizika - tai nuostolių tikimybė dėl ekonominės šakos situacijos pasikeitimų iš jų laipsnio šakos viduje, taip pat palyginus su kitomis šakomis (Veiklos rizika...2011).



15 pav. Rizikos klasifikacija (Mackevičius 2011)

3.2 Rizikos lygio nustatymas

Kiekvienoje paslaugų tiekimo įstaigoje yra rizikingų veiklos sričių. Analizuojant labai svarbu nustatyti pačias svarbiausias rizikos rūšis, kurios labiausiai lemia veiklos rezultatus. Analizės metu būtina nustatyti ir išsiaiškinti:

- Ar vadovai žino savo veiklos rizikingiausias sritis;
- Ar vadovai gali ir sugeba kontroliuoti šias rizikos sritis;
- Kokia konkrečių rizikos rūšių įtaka svarbiausiems įmonės verslo procesams ir informacijos srautams;
- Kokie galimi rizikos padariniai, kiek jie reikšmingi dabartinei ir būsimai įmonės veiklai;
- Kiek tikėtina, kad įmonės veikla pakryps neigiama linkme, kokia verslo išlikimo galimybė.

Siekiant nustatyti ir kuo objektyviau įvertinti rizikingiausias veiklos sritis įmonių vadovai ir analitikai turi nuolat stebėti verslo tendencijas šakoje, ieškoti naujų rinkų ir verslo plėtros galimybių.

Rizikos prikauso nuo daugelio veiksnių, todėl analitikai turi nuosekliai ir nuolat tirti riziką, jos pasireiškimo formas ir galimybes. Verslo praktikoje susiformavo kai kurios rizikos lygio nustatymo formulės ir taisyklės:

- Kiekvienas privalo apsispręsti, kokios rizikos jam imtis.
- Rizika visada siejama su pelnu.

Svarbu nuolat vertinti riziką, tirti ją lemiančius veiksnius ir priežastis, t.y. sugebėti ją valyti. Ekonomikos teorijoje suformuluota tokia bendroji rizikos valdymo taisyklė: „Faktinis pelnas turi būti didesnis už norimą, nustatytą dydį. tačiau rizika turi būti mažesnė už laukiamą pelno dydį“.

Viena iš pagrindinių rizikos taisyklių yra:

Negalima rizikuoti daugiau negu leidžia nuosavas kapitalas.

Laikantis šios taisyklės būtina apskaičiuoti didžiausią nuostolio apimtį esant rizikai ir palyginti ją su nuosavu kapitalu ir įsitikinti, ar tokia rizika neprives prie bankroto.

Žinomos ir kitos rizikos analizės taisyklės:

- Visada reikia įvertinti rizikos pasekmes;
- Esant abejonėms priimamas neigiamas sprendimas;
- Negalima galvoti, kad yra tikrai vienas sprendimas.

Norint pasirinkti geriausią rizikos variantą labai svarbu turėti įvairaus rizikingumo turto.

Šiuo požiūriu turtas skirstomas į:

- Nerizikingą, apsaugotą nuo rizikos,
- Vidutinio rizikingumo,
- Rizikingą,
- Labai rizikingą turtą.

Svarbu turėti daugiau nerizikingo (apsaugoto nuo rizikos) turto, kuris visais atvejais garantuotų nors minimalias pajamas (Veiklos rizika... 2011).

Įmonių vadovai ir analitikai turėtų kasmet, atsižvelgiant į rinkos ir įmonės veiklos pokyčius, nustatyti rizikingiausias veiklos sritis. Pagal rizikos lygį (žr. 2 lentelę), veiklos sritys gali būti suskirstytos į šias grupes:

- Sritys be rizikos - nuostoliai jose lygūs nuliui.
- Priimtinos rizikos sritys - patiriami nežymūs nuostoliai, gaunamas planuotas pelnas ir šios veiklos sritys įmonei ir ateityje išliks reikalingos.
- Kritinės rizikos sritys - nuostoliai viršija planuotą pelną. Įmonės vadovai turi priimti skubius sprendimus.
- Katastrofinės rizikos sritys - nuostoliai viršija įmonės turtą (Veiklos rizika... 2011).

2 lentelė. Rizikos reikšmių skalė

Rodikliai	Reikšmių skalė				
Rizikos zonos	0	0,1 – 2,4	2,5 – 5,0	5,1 – 7,5	7,6 – 10,0
Rizikos apibūdinimas	Nėra rizikos	Minimali	Padidinta	Kritinė	Neleistina

Šiuolaikinėje rinkoje vyksta aštri konkurencija ir, manoma, kad ateityje ji didės, vadinasi didės ir veiklos rizika. Todėl vertinant šį faktą, kaip neišvengiamą ir būtiną rinkos elementą, įmonių vadovai turi dėti visas pastangas tirti visus susijusius su rizika reiškinius, kurie nuo jų priklauso. Įmonių veiklos rizika turi būti tiriama, kontroliuojama ir valdoma kiekvieną dieną, o ne epizodiškai.

3.3 Rizikos veiksniai

Joks verslas negali gyvuoti be rizikos ir neprisitaikydamas prie kintančių sąlygų, tačiau norėdami apsisaugoti nuo rizikos veiksnių privalome iširti ir įvertinti galimus rizikos šaltinius, atsiradimo galimybes ir rizikos mažinimo būdus. Iš anksto numčius galimus rizikos veiksnus galėsime išvengti didelių nuostolių. O gal net pavyks išvengti bankroto. Sunkiausia bus apsisaugoti nuo valiutų kurso kitimo, palūkanų normos, infliacijos, todėl šiems rizikos veiksniams išvengti sudarysime rezervinį lėšų fondą. Pagrindiniai rizikos veiksniai parodyti 3 lentelėje.

3 lentelė. Rizikos veiksniai

Politinė rizika	Kriminogeninė rizika	Komercinė rizika	Finansinė rizika	Valdymo rizika	Kiti rizikos veiksniai
Įmonės įstatai	Sprogimas	Bankrotai	Komunaliniai mokesčiai	Nepatikimumas	Nelaimingi atsitikimai
Mokesčių įstatymai	Įsilaužimas		Valiutų kursas	Streikai	Audra
Muitų įstatymai	Vagystė		Palūkanų normos	Skandalas	Potvynis
Nuosavybės įstatymai	Gaisras			Vadybos klaidos	
Draudimo įstatymai				Profesionalumo stoka	
Infliacija					

3.4 Rizikų valdymas

Šiuolaikinės įmonės valdymas, didėjant rizikos rūšių įvairovei, verčia vis labiau efektyviau finansinę riziką, o verslininkų, vadybininkų tarpe išskiriamas asmuo – rizikos valdymo vadybininkas.

Rizikos valdymas – tai visuose organizacijos lygiuose vykstantis struktūrizuotas, suderintas ir nenutrūkstamas procesas, padedantis nustatyti ir įvertinti galimybes ir pavojus, turinčius įtakos organizacijos tikslams pasiekti, taip pat leidžiantis priimti sprendimus dėl tam tikrų veiksmų.

Rizikos valdymas padeda geriau pasiekti rezultatus ir iš esmės sumažina nuostolių patyrimo galimybę. Jis taip pat visiškai sumažina organizacijos tikslų neapibrėžtumą. Rizikos valdymas turi būtų nenutrūkstamas procesas, glaudžiai susijęs su organizacijos strategija ir tikslų įgyvendinimu. Rizikos valdymas apima, analizuoja ir kontroliuoja riziką, susijusią su organizacijos praeitimi, dabartimi ir, svarbiausia, su ateities perspektyvomis (Rizikų... 2011).

Analitikų pagrindinis tikslas - ne tik atskleisti rizikingiausias veiklos sritis, įvertinti riziką, bet ir ieškoti būdų ir priemonių jai sumažinti. Išskiriami šie rizikos mažinimo būdai:

- Diversifikacija – tai lėšų, skirtų investicijoms, paskirstymas tarp įvairių tarpusavyje nesusijusių objektų. Nuostoliai, patirti iš vieno objekto, gali būti padengti pajamomis

(pelnu), gautomis iš kitų investuojamų objektų, tuo sumažinant galimus absoliučius nuostolius.

- Informacijos prieinamumo išplėtimas. Dėl informuotumo didėjimo atsiranda didesnė galimybė realiau prognozuoti laukiamus rezultatus ir tuo mažinti riziką.
- Limitavimas. Tai reiškia, kad atsižvelgiant į ūkininkaujančio subjekto potencialą nustatomos išlaidų, pelno, pajamų ir kitos ribinės normos.
- Draudimas – tai konkretaus galimo nuostolio draudimo poliso įsigijimas (pirkimas), kas leidžia patyrus nuostolius gauti pajamų. Draudimo polisas paprastai yra lygus laukiamam nuostoliui, taigi, šios stabilios draudimo pajamos yra adekvačios su rizika susijusioms laukiamoms pajamoms.

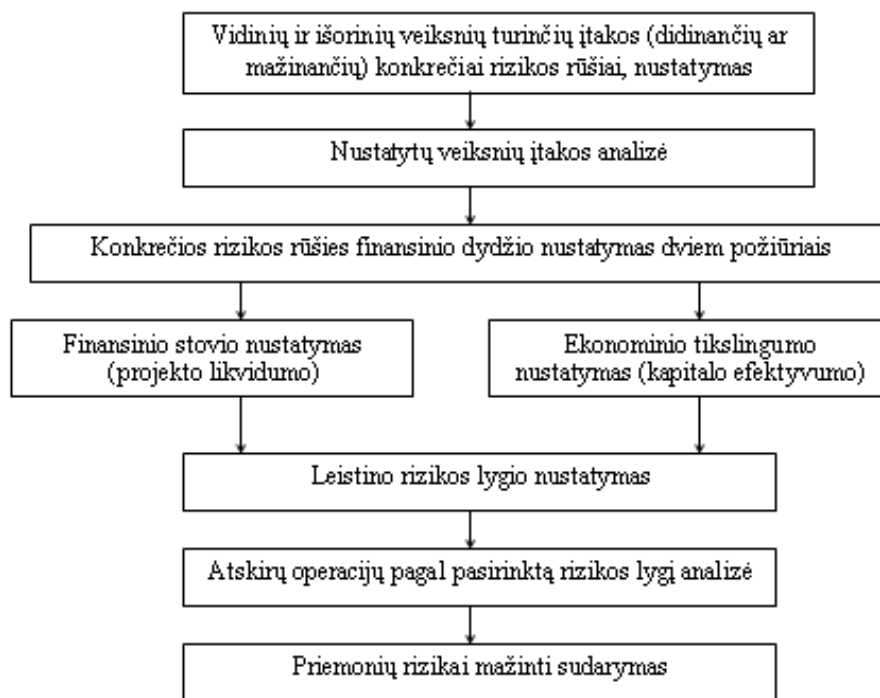
Riziką galima valdyti, t. y. naudoti įvairias priemones, leidžiančias tam tikru laipsniu prognozuoti rizikingą įvykį ir imtis priemonių rizikos laipsniui mažinti.

Rizikos valdymas yra ne pasyvus nusiteikimas rizikuoti, o metodų ir priemonių visuma aktyviai veikti ateitį ir gauti minimalų nuokrypį nuo laukiamų rezultatų. Rizikos analizė ir yra tokio minimalaus nuokrypio paieška ir nustatymas (Rizikų... 2011).

3.5 Rizikų valdymo etapai

Labai svarbu, kad rizikos valdyme dalyvautų visi verslo dalyviai, pvz., verslo projekto partneriai. Kai situacija nestabili, greitai keičiasi, verslininkai privalo įvertinti visas galimas nesėkmes dėl savo konkurentų veiksmų arba dėl rinkos situacijų pasikeitimų.

Rizikos analizės tikslas – pateikti būsimiems potencialiems partneriams būtinus duomenis pagal kuriuos sprendžiama tikslingumas dalyvauti projekte ir numatyti apsaugos priemonės dėl galimų finansinių nuostolių. Taip pat, kai įmonė siekia sužinoti savo nesėkmės priežastis, įmonės veiklos įvertinimas padėtų išsiaiškinti įmonės veiklos spragas, bei jas eliminuoti. 16 pav. pateikiamas analizės eiliškumas vertinant kompanijos veiklos efektyvumą, bei nustatant verslo rizikos laipsnį.



16 pav. Įmonės veiklos rizikos įvertinimas (Rizikų... 2011)

Finansinės rizikos valdymo procesas turi būti sudarytas iš tokių etapų:

- Rizikos identifikavimas (nustatyti kredito, likvidumo ar valiutos kurso riziką);
- Rizikos analizė (tikimybės ir rizikų pasekmių įvertinimas);
- Rizikos valdymo metodo parinkimas (kuriami planai kaip išvengti ar minimizuoti rizikos poveikį);
- Rizikos pasekmių valdymo stebėjimas (rizikos stebėjimas proceso eigoje).

Rizikos analizė svarbi tuo, tad nustačius tam tikras rizikų grupes, reikia išsiaiškinti jų tikimybę, bei poveikį ir nuostolius. Rizikos planavimas turėtų būti vykdomas taip:

- Apsvarstoma kiekviena rizika ir sukurama strategija kaip išvengti tos rizikos;
- Vengimo strategija (sumažinama tikimybė, kad rizika išaugs);
- Minimizavimo strategija (sumažinama rizikos įtaką projektui arba produktui);
- Nenumatytų aplinkybių planavimas (t.y. planas kaip kovoti su rizika, kuri netikėtai atsiranda) (Rizikų... 2011).

3.6 Finansinių rodiklių ir turto struktūros analizė

Atliekant finansinių rodiklių analizę, pagrindinis analizės objektas yra įmonės finansinė veikla ir rezervai. Viešojo maitinimo įstaigų veikla yra labai sudėtinga, apima aprūpinimo, gamybos, paslaugos tiekimo, ūkinės operacijas, finansinę ir investicinę veiklą. Įmonių veiklos analizė apima visas šias sritis ir nustato jose slypinčius rezervus. Nors įvairūs autoriai šiek tiek

skirtingai įvardija įmonių finansinės veiklos analizės etapus, tačiau daugelio autorių (Buškevičiūtė 1998) minimi šie pagrindiniai etapai:

- Analizės plano ir programos sudarymas;
- Įmonės ekonominės ir finansinės būklės apžvalga;
- Įmonės ekonominių galimybių analizė ir įvertinimas:
 - įmonės turto įvertinimas;
 - įmonės finansinės būklės įvertinimas;
- Įmonės ūkinio ir finansinio rezultatyvumo įvertinimas.

Svarbiausius finansinės analizės rodiklius, naudojamus įmonės efektyvumo vertinimui galima suskirstyti į keturias grupes: pelningumo rodikliai, likvidumo rodikliai, turto panaudojimo efektyvumo rodikliai, kapitalo struktūros rodikliai.

Pelningumo rodikliai parodo įmonės investicinių, finansinių sprendimų lygį, gebėjimą didinti nuosavybės vertę. Pagrindiniai pelningumo rodikliai yra (Mackevičius 2005; Rutkauskas 2009):

- bendrasis pelningumas (*BP*). Rodiklis parodo įmonės bendrąjį pelningumą, veiklos stabilumą:

$$BP = \text{bendrasis pelnas} / \text{metinė pardavimų apimtis};$$

- veiklos pelningumas (*VP*). Parodo procentinį grąžos dydį, tenkantį iš pagrindinės veiklos:

$$VP = \text{veiklos pelnas} / \text{metinė pardavimų apimtis};$$

- grynasis pelningumas (*NI*). Parodo grynąjį pelną procentiniu dydžiu tenkantį viename parduotų prekių/paslaugų valiutos vienetui:

$$NI = \text{grynasis pelnas} / \text{metinė pardavimų apimtis};$$

- kapitalo pelningumas (*ROE*). Tai svarbiausias įmonės veiklos efektyvumo rodiklis. Parodo akcininkų investicijų pelningumą:

$$ROE = \text{grynasis pelnas} / \text{akcininkų nuosavybė};$$

- turto pelningumas (*ROA*). Tai pelningumo lygmuo, gautas iš viso įmonės naudoto kapitalo, atskaičius pelno mokestį:

$$ROA = \text{grynasis pelnas} / \text{bendrasis kapitalas}.$$

Likvidumo rodikliai parodo įmonės gebėjimą laiku padengti įsipareigojimus. Svarbiausi likvidumo rodikliai, randami remiantis finansinėmis ataskaitomis, yra (Mackevičius 2005):

- bendrasis likvidumo rodiklis (*BPR*):

$$BLR = \text{trumpalaikis turtas} / \text{trumpalaikiai įsipareigojimai};$$

- skubaus likvidumo rodiklis (*SLR*):

$$SLR = (\text{trumpalaikis turtas} - \text{atsargos}) / \text{trumpalaikiai įsipareigojimai};$$

- apyvartinio kapitalo rodiklis (*AK*):

$$AK = \text{trumpalaikis turtas} - \text{trumpalaikiai įsipareigojimai}.$$

Turto panaudojimo efektyvumo rodikliai. Šie rodikliai parodo, kaip veiksmingai naudojami įmonės ištekliai. Analizuojamas atsargų (*IT*), gautinų sumų (*GSA*), mokėtinų sumų (*MSA*) apyvartumas, turto apyvartumas (Mackevičius 2005):

$$IT = \text{metinė pardavimų apimtis} / \text{vidutinės metinės atsargos},$$

$$GSA = \text{metinė pardavimų apimtis} / \text{vidutiniai debitoriniai įsiskolinimai},$$

$$MSA = \text{parduotų prekių (paslaugų) savikaina} / \text{mokėtini trumpal. įsipareigojimai}.$$

Pramonės šakoms, kurioms būdingas didelis ilgalaikio turto kiekis, labai informatyvus yra ilgalaikio turto apyvartumo rodiklis (*ITAR*):

$$ITAR = \text{metinė pardavimų apimtis} / \text{ilgalaikio turto grynoji vertė}.$$

Šis rodiklis parodo, ar įmonė pakankamai investuoja, norėdama uždirbti pajamų. Ypatingai informatyvus šis rodiklis lyginant analogiškas įmones tarpusavyje, nes parodo investicijų į turtą efektyvumą. Rodiklis naudingas ir vertinant investicijų efektyvumą laikotarpių dinamikoje (Mackevičius 2005).

Ilgalaikio turto apyvartumo rodiklis labai svarbus analizuojant energetikos įmones, nes šiose įmonėse ilgalaikis turtas (kartu su nekilnojamuoju turtu), sudaro didžiąją įmonių kapitalo struktūros dalį, o šių įmonių veikla yra mažai diversifikuota.

Kapitalo struktūros rodikliai parodo įmonės kapitalo struktūrą, nuosavo ir skolinto kapitalo santykį, įmonės gebėjimą padengti trumpalaikius ir ilgalaikius įsipareigojimus. Kapitalo struktūrą apibūdina skolų–nuosavybės santykio rodiklis, palūkanų padengimo koeficientas, skolų ir turto santykis.

Buhalterinio balanso analizė ir finansinių rodiklių naudojimas yra naudingi ir labai informatyvūs tik tada, kai aktyviai artimai koreliuoja su rinkos verte. Daugelio Lietuvos įmonių apskaitoje naudojami duomenys netikslinami pagal rinkos pokyčius ir rodikliai gali būti skirtingi. Todėl turto rinkos vertės nustatymas aktualus tinkamam įmonių apskaitos tvarkymui, kokybiškai analizei atlikti, teikti pagrįstą informaciją valdymo sprendimams.

4. VEIKLOS ANALIZĖS REIKŠMĖ VIEŠOJO MAITINIMO ĮSTAIGOSE

Vietos, kur buvo parduodamas maistas ir gėrimai atsirado dar Senovės Graikijoje. Kiekvienas miestas turėjo barus ir vyno parduotuves prie kurių būdavo įrengiamos patalpos, kuriuose žmonės rinkdavosi pabendrauti. Plečiantis miestams ir žmonėms vis dažniau keliaujant, atsirado daugybė įvairių vietų, kur žmonės galėdavo gauti valgio ir gėrimų. Vėliau atsirado restoranai, buvo patiekiami brangūs meniu ir čia rinkdavosi tik išskirtiniai lankytojai. Gausėjant žmonių susidomėjimu šiomis vietomis, patyrę verslininkai pradėjo kurti mažesnio ploto ir pigesnio asortimento kavinukes, prieinamas paprastiems žmonėms. Taip atsirado viešojo maitinimo įstaigų sritis (Lawson 2005).

Galima drąsiai teigti, kad maitinimo įstaigų veikla buvo, yra ir bus labai aktuali tema tiek jaunimui tiek senyvo amžiaus žmonėms, žmonės nuo senų laikų susitinka tam tikrose vietose pabendrauti, pailsėti ir tiesiog maloniai praleisti laiką.

Lietuvoje maitinimo įstaigos taip pat yra populiarios. Didžiuosiuose miestuose jau seniai nieko nebestebina, kad penktadienio ar šeštadienio vakarą, ar per šventės dieną sunkiai galima rasti laisvo staliuko kavinėje, nepaisant to, kad lietuviai taupo, jie vis dėlto ryžtasi praleisti savaitgalį ne namie.

4.1 Viešųjų maitinimo įstaigų apibūdinimas

Viešojo maitinimo paslaugos grupuojamos į dvi dideles grupes: komercinį maitinimą ir institucines maitinimo paslaugas.

Komercinis maitinimas yra veikla, vykdoma prekybinių organizacijų, ir apima visų tipų maitinimo įmones, restoranus, parduotuves, kur parduodamas maistas išsinešimui į namus, aludes, barus, klubus ir viešbučius, kuriuose teikiamas maitinamas.

Institucinio maitinimo paslaugos apima pramonės, švietimo, vyriausybės ar institucines organizacijas, kurios šalia savo pagrindinės veiklos teikia maitinimo paslaugą. Tai maitinimas darbuotojams, mokykloms, ligoninėms, institucijoms, teikiant socialines ir gerovės bei maitinimo paslaugas transporte (pvz.: maitinimas skrendant lėktuvu).

Kadangi buvo pasirinkta viešųjų maitinimo įstaigų veikla, todėl toliau bus išanalizuojamas vienas iš komercinio maitinimo sričių, t.y. restoranų verslas.

Restorano, kaip maitinimo įstaigos, sąvoka yra labai plati ir skirtinguose literatūros šaltiniuose yra apibrėžiama įvairiai. Plačiausiame restorano apibrėžime teigiama, kad tai yra įstaiga, kur galima užkąsti ar pavalgyti bei atsigaiivinti. Ši įstaiga apima įvairias patalpas nuo komercinių įstaigų, valdomų pelnui gauti, iki visuomeninių ir gerovės paslaugų. Restorano apibrėžimai yra sudėtingi dėl stiprios konkurencinės ir dinamiškos restorano verslo prigimties. (Lawson 2005).

Restoranas - tai maitinimo įmonė, kurioje lankytojams siūlomas gausus maisto ir gėrimų, asortimentas, sudaromos sąlygos pailsėti ir pramogauti. Restoranoi iš kitų maitinimo įmonių tipų išsiskiria aukšto meninio lygio interjeru ir reklama, geresniu materialiniu ir techniniu aprūpinimu, klasikinėmis lankytojų aptarnavimo formomis, realizuojamos produkcijos asortimentu. Klientams sudaromos komfortabilios sąlygos valgyti, kultūringai ilsėtis ir pramogauti (Jonikienė, Oja, Paulauskienė 2001).

Restoraną, kaip maitinimo paslaugą, galima būtų apibrėžti taip: tai veikla, susidedanti iš grupės veiksmų, kurie, būdami neapčiuopiamos prigimties pasireiškia sąveikoje tarp kliento ir restorano aptarnaujančio personalo. Maitinimas restorane yra procesas, susidedantis iš tokių veiksmų: kliento sutikimas, meniu pateikimas, užsakymo priėmimas, užsakymo vykdymas, produkto pateikimas vartotojui, atsiskaitymas ir atsisveikinimas. Šio proceso metu vartotojui suteikiama nauda, t.y. patenkinami jo poreikiai.

Restorano paslauga pagal paslaugos teikimo būdą yra priskiriama prie individualaus vartojimo paslaugų, teikiamų teikėjo patalpose ir nukreipta tiesiogiai žmogui. Ši paslauga gali turėti vienintelį arba daug vartotojo aptarnavimo punktų. Tai yra vartotojiškos paskirties galutinės paslaugos.

Restoranui, kaip paslaugų objektui būdingos šios savybės:

- Neapčiuopiamumas;
- Gamybos ir vartojimo vienovė;
- Kliento dalyvavimas;
- Heterogeniškumas.

Restorano paslaugai nebūdinga tokios savybės kaip: kaupimas ir sandėliavimas bei nuosavybės perdavimas. Šios paslaugos neįmanoma kaupti bei sandėliuoti, nes be vartotojo neįvyktų ir pati paslauga - neįmanoma kaupti nei vieno iš anksčiau paminėtų elementų.

Lietuvoje restoranai pagal ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių yra priskiriami *viešbučių ir restoranų grupei*. Restoranų klasei nepriklauso prekyba iš automatų smulkioms prekėms pardavinėti.

Anot, amerikiečių Richard'o Wore ir James'o Rudnick restoranai klasifikuojami taip (Wore ir Rudnick 2004):

- *Šeimyninis restoranas*. Pagrindiniai ypatumai: įvairus meniu, vidutinės kainos, investicijos į interjerą, šalia restorano būtina didelė mašinų stovėjimo aikštelė, kvalifikuotas personalas, gera reputacija, maisto kokybės ir aptarnavimo ypatumai perduodami iš kartos į kartą.
- *Tautinis restoranas*. Meniu sudaro vienos šalies patiekalai. Interjeras atitinka šalies tradicijas. Kvalifikuotas personalas, išmanantis apie šalies valgius.

- *Gurmanų restoranai*. Pagrindiniai ypatumai: nedidelė patalpa, jauki aplinka, brangūs, išskirtiniai patiekalai, malonus aptarnavimas vilioja klientus sugrįžti čia dar kartą, kvalifikuotas personalas ir patyręs vyriausiasis virėjas, gali būti įkurtas bet kur, nes klientas, ieškantis tokio restorano, jį ras.
- *Greito maitinimo restoranai*. Čia siūlomas greitai paruošiamas maistas. Pagrindiniai ypatumai: meniu labai ribotas, vidutinės kainos, maistą galima išsinešti, jis patiekiamas vienkartinuose induose, personalo nereikia daug mokyti, ribotas vietų skaičius, veikia frančizės būdu, investuotojas dažnai nustato, koks turi būti interjeras, meniu, maisto kokybė, tiekėjai ir kainos.

Lankytojams skiriama: prekybos ir pobūvių salės, barai salėse bei fojė ir pagalbinės patalpos - drabužinės, sanitariniai mazgai, vestibuliai, patalpos rūkyti ir kt.

Atsižvelgiant į materialinį ir techninį aprūpinimą, aptarnavimo lygį, interjero meniškumą ir su juo susijusias išlaidas, restoranai gali būti skirstomi į (Diršienė 2008):

- *Liukso ir aukščiausios klasės restoranai*. Gamybai vadovauja kvalifikuoti virėjai arba aukštuosius mokslus baigę specialistai. Lankytojus aptarnauja aukščiausios kvalifikacijos administratoriai ir barmenai, užtikrinantys tobulą servisą. Meniu viršelis gaminamas iš aukštos kokybės medžiagos, jame turi būti įmonės pavadinimas, emblema arba piešinys. Šie restoranai išsiskiria individualia ir originalia architektūra, baldais, stalo įrankiais ir kitais serviravimo elementais.
- *Pirmos klasės restoranai*. Gamybai vadovauja kvalifikuoti virėjai. Lankytojus aptarnauja kvalifikuotas personalas, žinantis aptarnavimo reikalavimus ir turintis šio darbo įgūdžių. Interjeras įrengiamas atsižvelgiant į restorano specifiką.

Restoranai klasifikuojami ir pagal šiuos kriterijus: *aptarnavimo tipas, orientacija rinkoje, įmonės tipas, meniu, maisto specifika, nuosavybės rūšis*. Tačiau Lietuvoje, tiksliai suklasifikuoti pagal šiuos kriterijus yra sudėtinga, nes restoranai nėra apsibrėžę tikslaus segmento. Nebent galima suklasifikuoti pagal maisto specifiką, Lietuvoje veikia daug restoranų orientuotų į vienos pasirinktos šalies virtuvę, bet prie tos virtuvės meniu prijungti ir kitos šalies patiekalai. Restoranų vadovybė stengiasi pritraukti kuo daugiau ir įvairesnių klientų, nes tai verčia daryti šiandieninę rinkos situacija. Klasifikacija yra būtina, nes ji padeda klientams pasirinkti, o restoranams kurti ir laikytis standartų.

Šiame darbe bus labiau akcentuojama į *pirmos klasės restoranus*, nes jų Lietuvoje yra daugiau ir tai priimtina pagal gyventojų pajamas.

4.2 Viešųjų maitinimo įstaigų veiklos analizės būtinumas konkurencingos rinkos sąlygomis

Viešoji maitinimo įstaiga, siekianti išsilaikyti konkurencingoje verslo rinkoje, privalo analizuoti savo veiklą. Veiklos analizė turi didelę reikšmę:

- Įstaigos ir jos padalinių veiklai įvertinti;
- Optimaliems valdymo sprendimams priimti;
- Didinti veiklos efektyvumą ir stiprinti taupumą;
- Ateities perspektyvoms numatyti.

Rinkos ekonomikos sąlygomis, o pastaruoju ekonominio sunkmečio metu ypatingai, įmonių veiklos analizė turi ne tik konstatuoti faktus, bet ir nustatyti tiksliai jų atsiradimo priežastis, teigiamų ir neigiamų veiksnių įtaką įmonės veiklai bei numatyti konkrečias priemones neigiamiems veiksniams pašalinti. Todėl veiklos analizė turi būti kompleksinė – apimanti visas įmonės grandis ir visus jos darbo rodiklius (Lawson 2005).

Tinkamai atlikta įmonės veiklos analizė turi padėti vadovybei parengti konkurencingą verslo strategiją, t.y. įvertinti su verslu susijusios rizikos rūšis, nustatyti pelno gavimo galimybes, įvertinti įmonės veiklos tęstinumo galimybes.

Konkurencingos verslo rinkos sąlygomis svarbiausios maitinimo įstaigų užduotys yra šios:

- Paslaugų efektyvumo didinimas;
- Racionalus išteklių naudojimas;
- Maisto ir aptarnavimo kokybės gerinimas;
- Išlaidų mažinimas;
- Naujų technologijų pritaikymas;
- Valdymo metodų tobulinimas;
- Naujų paslaugų kūrimas;
- Geros vietos parinkimas;

Viešosios maitinimo įstaigos veiklos analizė - tai objektyvus ir visapusiškas veiklos tyrimas siekiant vadovybės nustatytų tikslų.

Būtina pabrėžti trys svarbius dalykus:

- Veiklos analizė yra ne eilinis problemos nagrinėjimas, o objektyvi, nuosekli ir visapusiška analizė;
- Analizuojamos visos veiklos sritys ir visi padaliniai;
- Analizė atliekama siekiant numatytų konkrečių tikslų.

Rinkos ekonomikos sąlygomis įmonių veiklos analizė turi ne tik išvardyti faktus, bet ir nustatyti tiksliai jų atsiradimo priežastis, kaltininkus, teigiamų ir neigiamų veiksnių įtaką veiklai, numatyti konkrečias priemones neigiamiems veiksniams pašalinti.

Maitinimo įstaigų veiklos analizės būtinumą lemia rinkos ekonomikos kūrimasis, rinkodaros valdymo sistemų plėtra, naujos paslaugų formos ir kitos. Veiklos analizė yra sudedamoji valdymo sistemos dalis, kuri atlikdama kontrolės, informacijos apibendrinimo, sprendimų priėmimo ir kitas funkcijas, padeda laiku atskleisti įmonės veiklos trūkumus ir numatyti priemones jiems pašalinti, objektyviai įvertinti veiklos rezultatus, ištirti ir mobilizuoti ekonominės ir socialinės plėtros rezervus (ypač prognozinis), efektyvumo didinimo galimybes, parengti išsamias prognozes, priimti strateginius ir taktinius valdymo sprendimus.

Įmonių veiklos analizė ypač svarbi investuotojams ir vadybininkams. Investuotojų požiūriu analizė svarbi ateities įvykiams numatyti, o vadybininkams - ne tik prognozuoti ateitį, bet dar svarbesniam dalykui - planavimui veiklos, kuri garantuotų ateities veiklos plėtrą (Smilga, Dubinas 2005).

Būdingiausi viešųjų maitinimo įstaigų veiklos analizės bruožai, nusakantys jos reikšmę, yra:

- Išsamus ekonominių reiškinių tyrimas, tų reiškinių ar jų techninių ekonominių rodiklių kitimą nulemiančių veiksnių ir priežasčių nustatymas;
- Objektyvus veiklos įvertinimas atsižvelgiant į organizacinę ir techninę lygį ir veiklos ypatybes;
- Planų, užsakymų, normatyvų, sutarčių ir įsipareigojimų ekonominis pagrindimas ir jų vykdymo kontrolė;
- Veiklos gerinimo priemonių nustatymas ir jų įgyvendinimo kontrolė;
- Ateities perspektyvų numatymas.

Maitinimo įstaigų veiklos analizė padeda nustatyti:

- Galimybes ir pranašumus konkurencinėje rinkoje ir krizinių situacijų atvejais;
- Veiklos tendencijas ir dėsningumus;
- Veiksnius, darančius įtaką įvairių rodiklių pokyčiams;
- Rizikingiausias sritis;
- Finansinę būklę ir veiklos rezultatus.

Gera atlikta veiklos analizė turi didelę reikšmę buhalterinei apskaitai gerinti, vidaus kontrolės sistemai stiprinti. Ypač pabrėžtina veiklos analizės reikšmė planavimo sistemai.

Tačiau veiklos analizė neduoda pagrindo daryti kategoriškų išvadų, ji tik orientuoja informacijos vartotojus vertinant finansinę būklę ir nustatant jos silpnąsias vietas.

4.3 Viešųjų maitinimo įstaigų veiklos analizės tikslai

Strateginio plano pagrindinis tikslas yra aprūpinti įmonę tvariu konkurenciniu pranašumu visose veiklos srityse, kuris vertinamas trimis aspektais:

- Sėkmės veiksnių buvimas;
- Įmonės misijos, vizijos ir tikslų turėjimas;

- Įmonės pranašumų svarba prieš konkurentus;
- Gebėjimas ilgą laiką naudotis įmonės pranašumais.

Pagrindinis viešosios maitinimo įstaigos veiklos analizės misija yra maksimaliai patenkinti vartotojų poreikius ir gauti didesnę pelną/

Viešosios maitinimo įstaigos analizės tikslai:

- Užtikrinti stabilią finansinę ir materialinę padėtį į rinkoje;
- Organizuoti veiksmingą paslaugų reklamą;
- Paslaugų teikimo ir pardavimų padidinimas;
- Viešosios maitinimo įstaigos geresnio įvaizdžio formavimas;
- Gamybės išlaidų mažinimas;

Viešosios maitinimo įstaigos analizės strategijos:

- Rinkos plėtros strategija. Plėsti esamą rinką, skatinti pardavimus ir paslaugų teikimą efektyviau naudojant reklamą.
- Inovacijų strategija. Kūrimas paslaugų, neturinčių analogų rinkoje.
- Produktų diferenciacijos strategija. Įvedimas geresnių paslaugų formų, prekybos ir produktų kokybės gerinimas.
- Mažinant pridėtines išlaidas, mažinti pagrindines išlaidas, priežiūros ir administracines išlaidas.
- Aplinkosaugos priemonių gerinimas.

4.4 Viešųjų maitinimo įstaigų veiklos analizės vieta valdymo sistemoje

Viešųjų maitinimo įstaigų veiklos analizė užima tarpinę vietą tarp informacijos rinkimo ir sprendimų priėmimo. Kiekvienam sprendimų tipui taikomos skirtingos analizės rūšys:

- Perspektyvinė analizė taikoma planiniams ir prognoziniais sprendimams;
- Operatyvinė analizė - reguliavimo ir operatyvinio valdymo sprendimams;
- Retrospektyvinė analizė- kontrolės ir veiklos vertinimo sprendimams.

Taigi pagrindiniu maitinimo įstaigų veiklos analizės uždaviniu yra kontrolė, o objektyvus įvertinimas praėjusių bei esamų situacijų bei perspektyvų numatymas, kad galima būtų priimti veiksmingus valdymo sprendimus.

Taip pat glaudžiai veiklos analizė susijusi su buhalterine apskaita. Iš kiekvienos jų veiklos analizė gauna tam tikrą informaciją, kuri apdorojama analizės techniniais būdais ir nauju pavidalu pateikiama įmonės vadovybei. Iš žemiau pateiktos schemos matyti, kad įmonių veiklos analizė susijusi ir su bendromis tyrimų sritimis, kurios jungia finansinę ir valdymo apskaitą. Prie šių bendrų tyrimo sričių pirmiausia priskiriama išlaidų apskaita, kurios informacija atliekant veiklos analizę panaudojama produkcijos ir paslaugų savikainai tirti.



17 pav. Viešųjų maitinimo įstaigos veiklos analizės ryšiai su finansine ir valdymo apskaita (sudaryta autorės)

4.5 Viešųjų maitinimo įstaigų aplinkos veiksnių analizė

Valdant viešąsias maitinimo įstaigas labai svarbu kruopščiai išanalizuoti aplinką. Svarbu atsakyti į šiuos klausimus: Kas vyksta aplink? Kokia ekonominė būklė? Kokia teisinė situacija? Kokių yra trūkumų? Ką galima spėti apie artimą ir tolimesnę ateitį?

Norint, kad marketingo veikla būtų efektyvi, reikia atsižvelgti į aplinkos veiksmus. PESTEL (PESTET lietuviškas trumpinys) analizė yra viena iš populiariausių, dažniausiai rinkoje taikomų aplinkos veiksnių analizė. Ši analizė apima politinius, ekonominius, socialinius, teisinius, ekologinius ir technologinius aspektus.

Teisinė aplinka

Kiekviena verslo įmonė veikia tam tikroje teisinėje aplinkoje, nustatančioje joms „žaidimo taisykles“. Šių taisyklių nežinojimas arba nepaisymas įmonei gali turėti labai skaudžių padarinių, atvesti net prie žlugimo. Todėl steigiant įmonę reikia gerai susipažinti su valstybės įstatymais ir nutarimais, kurie yra susiję su įmonės verslu, atskirų rūšių įmonių steigimą ir valdymą reglamentuoja Lietuvos įstatymai ir kiti teisiniai aktai aprašyti 4 lentelėje.

4 lentelė. LR įstatymai, reikalingi valdant maitinimo įstaigas

Įstatymai	Įstatymo paskirtis
Lietuvos Respublikos įmonių įstatymas Priimtas 1990 05 08 Nr. I - 196	Šis įstatymas nustato subjektus, turinčius teisę savo įmonės vardu užsiimti nuolatine komercine – ūkine veikla Lietuvos Respublikoje, jų steigimo ir veiklos teisinius pagrindus.

4 lentelės tęsinys	
Lietuvos Respublikos įmonių bankroto įstatymas Priimtas 1997 06 17 Nr. VIII - 270	Šis įstatymas reglamentuoja įmonių bankroto procedūras visoms įmonėms įregistruotoms Lietuvoje, Lietuvos Respublikos nustatyta tvarka.
Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės įstatymas Priimtas 1993 12 22 Nr. I - 345	Nustato PVM 18% dydį, mokėjimo į biudžetą tvarką.
Lietuvos Respublikos Akcinių bendrovių įstatymas Priimtas 2000 07 13 Nr. VIII - 1835	Šis įstatymas reglamentuoja akcinių bendrovių ir uždarytųjų akcinių bendrovių steigimą, reorganizavimą ir likvidavimą, valdymą ir veiklą, akcininkų teises ir pareigas.
Lietuvos Respublikos Darbo sutarties įstatymas Priimtas 1991 11 28 Nr. I - 2048	Nustato darbo sutarčių sudarymo, pakeitimo ir nutraukimo tvarką.
Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymas Priimtas 1999 03 23 Nr. VIII - 10099	Reglamentuoja konkurenciją ribojančią ar galinčią riboti valstybės valdymo, savivaldos institucijų bei ūkio subjektų veiklą ir nesąžiningos konkurencijos veiksmus, nustato šių institucijų teises, pareigas ir atsakomybę.
LR Buhalterinės apskaitos įstatymas Priimtas 2001 11 06 Nr. IX - 574	Nustato ribotos ir neribotos civilinės atsakomybės juridinių asmenų, ūkinių ūkių, notarų ir advokatų, patentus įsigijusių fizinių asmenų, užsienio ūkių subjektų nuolatinių buveinių ir atstovybių turto, nuosavo kapitalo, įsipareigojimų, ūkinių operacijų ir ūkinių įvykių buhalterinę apskaitą, jos organizavimą ir tvarkymą.
Garantinio fondo įstatymas	Numato atsiskaitymus į garantinį fondą 0,2% tarifu nuo visų išmokėjimų darbuotojams.
Mokesčių administravimo įstatymas	Nustato įvairių mokesčių tarifus: • Pridėtinės vertės mokestis reglamentuoja 18% tarifą nuo įplaukų sumos. • Pelno mokestis. Tarifai: 15% jei grynasis atkainis 100 000 ir daugiau 13% iki 500 000 grynojo atkainio sumos.

	<i>4 lentelės pabaiga</i> • Soc. draudimo mokestis (moka darbdavys): 31 % nuo visų išmokėjimų dirbantiems. • Pajamų mokestis: 33 %, nuo atliginimo atėmus neapmokestinamąjį minimumą • Įskaitymai sodrai: 3 % nuo visos priskaičiuotos sumos. • Kelių mokesčio įstatymas 0,03 % nuo visų įplaukų.
--	--

Susipažinus su įstatymais daug lengviau išvengti galimų nesėkmių. Visi šie įstatymai yra labiau svarbūs, nes vieni susiję su įmonės vidine aplinka kiti su išorine aplinka.

Politinė aplinka

Lietuvoje politinė aplinka nėra labai stabili. Pastebimas mažas pasitikėjimas vadovaujančia partija. Dažnai keičiasi įstatymai, susiję su smulkiuoju verslu, tai nėra palanku verslininkams. Dažnai keičiasi mokesčių politika, kuri žlugdo smulkiuosius verslininkus. Kavinėse neretai pasitaiko įsilaužimų, vandalizmo aktų ir sprogimų. Tai neigiami rodikliai, verslininkui, besiruošiančiam įkurti įmonę

Ekonominė aplinka

Ekonominė aplinka – tai marketingo makroaplinkos elementas, pasireiškiantis tam tikrais ūkio raidos dėsningumais bei tendencijomis, darančiomis įtaką marketingo sprendimams ir veiksams.

Marketingo ekonominę aplinką apibūdina tokie svarbiausi rodikliai:

- Šalies bendrasis vidaus produktas;
- Pirkėjų pajamos;
- Kaupimo lygis;
- Prekių kainų lygis;
- Kredito gavimo galimybės.

Socialinė ir kultūrinė aplinka

Socialinė ir kultūrinė aplinka – tai marketingo makroaplinkos elementas, atspindintis visuomenės poveikį aplinkai, jos marketingo sprendimams ir jų įgyvendinimams (žr. 5 lentelę).

Svarbu atsižvelgti į vartotojų gyvenimo būdą. Kadangi į Lietuvą atvyksta daug turistų, todėl valgiaraštį sudarysime lietuvių ir anglų kalbomis.

Pagrindinis atvykimo tikslas – pailsėti kartu su vaikais ir skaniai pavalgyti.

5 lentelė. Socialinė ir kultūrinė aplinka

Požymiai	Nuolatiniai gyventojai	Svečiai užsieniečiai
Atvykimo tikslai	Smagiai praleisti laiką su šeima ir pavalgyti	Rekomenduoti draugų, pavalgyti bei gerai praleisti laiką jaukioje aplinkoje
Pajamos	Nuo 500 ir daugiau	2000 ir daugiau
Iš kur atvyksta	Iš to paties rajono arba iš gretimų rajonų	Iš kitų šalių

Ekologinė aplinka

Įmonės sprendamos gamybos ir marketingo klausimus turi atsižvelgti į ekologijos reikalavimus. Šiomis dienomis vis didėjant užterštumui reikia gerai apgalvoti ekologinės taršos sumažinimo būdus. Tad savo įmonėje reikalausiu, kad darbuotojai skirstytų atliekas ir jas dėtų į polietileninius maišelius, taip atliekos galės būti perdirbamos. Kavinės aplinka bus kasdien tvarkoma.

Technologinė aplinka

Technologinės aplinkos analizės metu yra nustatomas įmonės technologijų atitikimas šiuolaikiniams reikalavimams: našumas, modernizavimo laipsnis, investicijų, atnaujinimo poreikis, likęs pagrindinių įrenginių naudingo eksploatavimo laikotarpis. Energetikos sektoriuje tinkamas techninis lygis reiškia augančių vartotojų poreikių užtikrinimą, trumpalaikį gamybos ir tiekimo procesų modernizavimą, patikimą energijos gamybą ir tiekimą, pirminių energijos išteklių taupymą, atsinaujinančių, atliekinių technologijų diegimą, gamtos saugos problemų sprendimą. Pagrindiniai technologinės aplinkos rodikliai yra investicijų lygis, investicijų tikslingumas, efektyvumas, investicijų planai. Svarbu palyginti naudojamas technologijas su kitų šalių analogiškos veiklos įmonėmis, jų techniniu lygiu. Pažymėtina, kad naujų technologijų taikymas itin glaudžiai siejasi su išlaidų gamtos saugai mažinimu.

Pirkėjų (vartotojų) analizė

Norėdami padaryti vartotojų analizę, turime žinoti jų segmentus ir poreikius. Svarbu kokias pajamas gaunantys vartotojai lankysis maitinimo įstaigoje. To reikia, kad galima būtų sukurti tinkamą komforto lygį. Būtina atlikti racionalų rinkos segmentavimą, kuris gali padėti sėkmingai plėtoti verslą.

Demografinė segmentacija

Norint geriau orientuotis į vartotojus reikia susegmentuoti rinką, taip galima numatyti galimų klientų poreikius, jų užimtumą bei gaunamas pajamas.

6 lentelė. Demografinė analizė

Eil. Nr.	Požymis	Segmentas
1	Miestas – Vilnius, Kaunas, Klaipėda ir kt.	virš 580 000
2	Tankumas	Gyvenamieji rajonai, Centras
3	Amžius	13 – 60 metų
4	Lytis	Vyrai, moterys
5	Šeimyniškumas	Paaugliai, vaikai su tėveliais, jauni tėvai besilaukiantis vaikų
6	Pajamos	800 – 1500 Lt
7	Užsiėmimas	Moksleiviai, studentai, pensinio amžiaus žmonės, vadovai, darbininkai
8	Išsimokslinimas	Įvairus
9	Apsilankymo tikslai	Pailsėti ir kartu skaniai pavalgyti
10	Religija	Katalikai, pravoslaviai

Tiekėjų analizė

Įmonėms svarbu pasirinkti gerus tiekėjus, t. y. tokius, kurie palankiomis kainomis ir sutartu laiku užtikrintų aprūpinimą reikiama produktais.

Pagrindiniai tiekimo organizavimo uždaviniai yra šie: laikinas, sukomplektuotas bei kokybiškas tiekimas. Tiekiamų produktų kokybė turi didelę įtaką gaminamų patiekalų kokybei. visuomenės maitinimo įmonės tiekimo organizavimui keliami šie reikalavimai:

- Dviejų šalių tenkinančių sutarčių sudarymas bei įsipareigojimas jų laikytis;
- Tiekimo grafiko laikymasis;
- Tinkamas prekių priėmimo organizavimas;
- Prekių – materialinių vertybių saugus aprūpinimas;
- Išlaidų bei nuostolių sumažinimas iki minimumo.

Plėtojantis verslui tiekėjai gali keistis, kadangi gali atsirasti tiekėjų kurie prekes pasiūlys priimtinesnėmis kainomis ir geresnėmis sąlygomis.

Konkurencinė aplinka

Išanalizavus konkurentus, išsiaiškinus silpnąsias ir stiprias jų sritis, galima teigti, kad galima sėkmingai pritraukti daugiau lankytojų ir gauti didesnę pelną. Konkurentų analizė parodyta 7 lentelėje.

7 lentelė. Konkurentų analizė

	STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
GALIMYBĖS	Patogia kainų sistema, aukšta produktų ir paslaugų kokybė pritraukti daugiau lankytojų, įsiliesti į nepakankamai prisotinta rinką	Didelė konkurencija rinkoje. Atlikus rinkos tyrimus bus išsiaiškinti nauji rinkos poreikiai, taip bus pritraukta daugiau lankytojų.
GRĖSMĖS	Palanki kainų sistema ir aukštos kokybės paslaugos padės įsitvirtinti rinkoje, įgyti daugiau patirties. Taip išgyventi ekonominę nuosmukį, perkamosios galios kritimą	Žema aptarnavimo kokybė, darbo našumas, mažina konkurencingumą. Personalo kvalifikacijos lygio kėlimas, naujų rinkos poreikių supratimas, personalo orientavimas į bendrus tikslus, strategijos parengimas ir laikymasis sumažina bankroto galimybę ir išėjimą iš rinkos

4.6 Viešosios maitinimo įstaigos „N“ rizikų analizė

Viešosioms maitinimo įstaigoms labiausiai tikėtinos yra rizikos, susijusios su ekonomine veikla, kvalifikacijos ir patirties stoka, taip pat svarbu vaidmenį turi ir politinių veiksmų sukeliamą riziką. Konkurencijos spaudimas priklauso nuolatinei rizikai, nes konkurentai bus visada, visos kitos rizikos priklauso trumpalaikiai rizikai. Viešosios maitinimo įstaigos privalo įvertinti visas galimas rizikas ir priimti tinkamą sprendimą joms sumažinti ar pašalinti. Viešosios maitinimo įstaigos turi ieškoti alternatyvų, pvz.: surasti tiekėjus, kurie pristato produktus pigiau nei kitos įmonės, susitarti dėl pigesnės nuomos kainos arba įsigyti savo patalpas ir transporto priemones, mokyti darbuotojus ir taikyti tinkamas motyvacijos priemones. Viešosios maitinimo įstaigos „N“ analizė pateikta 8 lentelėje.

8 lentelė. Viešosios maitinimo įstaigos „N“ rizikų analizė

Rizika	Įtaka*	Tikimybė*	Rizikos šaltinis	Rizikos valdymo planas	Terminas
Bendras ekonominis nuosmukis	Didelė	Vidutinė	Rinkos teritorija	Rinkos monitoringas.	Visada
Smarkiai didėjanti konkurencija	Didelė	Didelė	Rinkos teritorija	Bendrovės reklama, patiekalų kaina, akcijos, nuolaidos, programa	Projekto vykdymo terminas
Nuolat brangstantis maistas, komunaliniai mokesčiai, kiti ištekliai	Didelė	Didelė	Rinkos teritorija	Kitų sąnaudų optimizavimas	Projekto vykdymo terminas
Vartotojų perkamosios galios smukimas	Vidutinė	Vidutinė	Rinkos teritorija	Kainos, reklamas	Projekto vykdymo terminas
Kvalifikuotų darbuotojų stoka	Didelė	Vidutinė	Rinkos teritorija	Motyvacijos priemonės	Visada
Nekilnojamojo turto nuomos kainų augimas	Vidutinė	Nedidelė	Rinkos teritorija	Rinkos monitoringas	Projekto vykdymo terminas
Bankų palūkanos, lizingo paslaugos	Didelė	Vidutinė	Rinkos teritorija	Rinkos monitoringa	Visada

5. VIEŠOSIOS MAITINIMO ĮSTAIGOS „N“ MARKETINGO PLANO SUDARYMAS

5.1 Viešosios maitinimo įstaigos „N“ aprašymas

Uždaroji akcinė bendrovė „N“ yra savarankiška įmonė, turinti juridinio asmens teises ir veikianti pagal Lietuvos Respublikos įmonių, akcinių bendrovių įstatymus, kitus Lietuvoje galiojančius norminius aktus ir įstatus.

Šiuo metu „N“ priklauso 5 restoranai „X“, 8 lietuviškų patiekalų restoranai „K“ ir restoranas „Z“.

„X“ – vienas pirmųjų restoranų Vilniuje, ėmęs skleisti Vakarų Europos kasdienių restoranų kultūrą.

„K“ – pirmasis restoranas Lietuvoje, pasiūlęs kulinarijos paveldo fondo sertifikuotų tradicinių patiekalų.

Buveinės adresas: Vilniaus m. sav., Vilniaus m., Algirdo g. 17.

Įmonės veiklos sritis yra : viešasis maitinimas.

Restoranai, priklausantis UAB „N“, yra įsikūrę tokios Lietuvos miestuose: Vilniuje, Kaune, Šiauliuose, Panevėžyje ir Druskininkuose. Netgi 9 restoranai yra įsikūrę Vilniuje.

Vidiniai veiksniai

Personalas

UAB „N“ dirba daugiau negu 300 darbuotojų. Darbuotojų išsilavinimas bei darbo patirtis atitinka jų darbui keliamus reikalavimus. Dauguma darbuotojų yra kvalifikuoti ir patirties turintys asmenys.

Darbuotojų amžius svyruoja nuo 20 iki 60 metų, priklausomai nuo užimamų pareigų, bet tai nedaro jokios įtakos darbo kokybei. Daugiau kaip 40% darbuotojų turi didesnę kaip 10 metų darbo stažą.

Paslaugos

UAB „N“ pagrindinė paslauga yra lankytojų maitinimas bei kvalifikuotas aptarnavimas. Tačiau UAB „N“ siūlo ir kitas paslaugas: banketų organizavimas, temines įmonių šventes, aukščiausio lygio priėmimus, lietuviškų patiekalų degustacijas, lietuviškos tematikos šventes, turistinių grupių aptarnavimus ir kt. Siūlo banketinę salę arba atskiras sales šventėms.

Valdymas

UAB „N“ juridinis statusas yra uždaroji akcinė bendrovė. Jos valdymo organai yra:

- Visuotinis akcininkų susirinkimas;

- Valdyba;
- Administracija.

UAB „N“ organizacinė struktūra yra funkcinė. Aiškiai paskirstytos funkcijos bei atsakomybė. Be to, visų darbuotojų pareigybės aprašymas, jo teisės, atsakomybė, pavaldumas atspindimas pareiginiuose nuostatuose, kurie padidina restoranų valdymo efektyvumą, sukonkretina atsakomybę, leidžia išvengti funkcijų dubliavimo.

Išoriniai veiksniai

Vartotojai

Restorano „K“ patraukliausias vartotojų segmentas yra 25-50 metų amžiaus vidutinių ir aukštesnių pajamų, aukštesnio išsilavinimo asmenys. „K“ skirtas norintiems papietauti ar praleisti laisvalaikį paprastoje ir jaukioje aplinkoje su draugais ar šeima. Be to, „K“ skirtas tiems, kurie mėgsta ar nori paragauti tradicinių lietuviškų valgių.

Restorano „X“ vartotojų segmentas yra 20-45 metų amžiaus vidutinių pajamų aukštesnio išsilavinimo turintys ir neturintys asmenys. Restoranas „X“ skirtas norintiems skaniai pavalgyti ir gerai praleisti laisvalaikį. Restoranas „X“ garsėja firminiais patiekalais.

Konkurentai

UAB „N“ veiklos srityje, veikia daug konkurentų, todėl konkurencija yra intensyvi ir naujos įmonės skverbimasis į rinką yra gana komplikotas. Konkurentų šioje srityje yra daug, todėl egzistuoja grėsmė, kad jie gali susijungti ir sustiprėti, išplėsdami savo veiklą.

Restoranų, barų ir kitų maitinimo įmonių veikloje tenka konkuruoti tiek su pagrindiniais, tiek su mažiau svarbiais konkurentais. UAB „N“ restoranų konkurentai yra:

- Restoranų tinklas „Bernelių užėiga“;
- Restoranų tinklas „Katpėdėlė“;
- Restoranai „Žaldokynė“;
- Restoranai „Čili kaimas“;
- Restoranai „Anikės kuršiai“;
- Restoranai „Carskoe selo“;
- Restoranų tinklas „Bravarija“ ir kt..

Tiekėjai

UAB „N“ turi daug ir labai įvairių tiekėjų, bet stambiausi yra pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė. Pagrindiniai viešosios maitinimo įstaigos „N“ tiekėjai:

Produkto (žaliavos) pavadinimas	Tiekėjas	Adresas	Telefono Nr.
Pieno produktai	AB „Pieno žvaigždės“	Vilnius, Laisvės pr. 125	(8 - 5) 246 14 14
Duonos gaminiai	„Vilniaus duona“	Vilnius, A. Vivulskio g. 41	(8 - 5) 2310908
Paukštiena	AB „Vievio Paukštynas“	Elektrėnų sav. Ausieniškės	(8 - 528) 277 44
Daržovės, vaisiai, grybai, konservuoti vaisiai	UAB „Gerovės konservų fabrikas“	Vilnius, Zarasų g. 5	(8 – 5) 2613846
Miltai	UAB „Malsena“	Panevėžys, J. Janonio g. 12	(8 – 45) 46 10 14
Kiaušiniai	UAB „Girelės paukštynas“	Kaišiadorys, Paukštininkų g. 38	(8 - 346) 517 31 -
Saldumynai	AB „Vilniaus pergalė“	Vilnius, Stirnų g. 25	(8 – 5) 2163614
Alkoholiniai gėrimai	UAB „Mineraliniai vandenys“	Vilnius, Jasinskio g. 18	(8 - 5) 278 60 69
Mėsos gaminiai	UAB „Vigesta“	Mažeikiai, Senkelio g. 19	(8 – 443) 20040

Yra pasirinkti šie tiekėjai kadangi jie siūlo palankias bendradarbiavimo sąlygas, beto jie tiekia tik kokybišką produkciją ir prekes pristato visuomet laiku.

5.2 Viešosios maitinimo įstaigos „N“ SSGG analizė

10 lentelė. Viešosios maitinimo įstaigos „N“ SSGG analizė

Stiprybės: • Pirmasis restoranas Lietuvoje, pasiūlęs Kulinarijos paveldo fondo sertifikuotų tradicinių patiekalų. • Didelė darbuotojų patirtis. Dirba profesionalų komanda; • Įvairiapusis meniu, siūlomas skirtingų patiekalų meniu. • Aukšta ruošiamo maisto kokybė; • Geras įmonės finansinis pajėgumas, t.y. geri pelningumo, likvidumo, turto panaudojimo efektyvumo, kapitalo struktūros rodikliai; • Geros skolinimosi galimybės; • Novatoriškumas.	Silpnybės: • Daug konkurentų, kurie daro didelę įtaką restorano veiklai. • Apsiribojama tik Lietuvos rinka; • Ne visiems prieinamos kainos; • Nėra orientuota į įvairias pajamas gaunančius lankytojus; • Taikoma vienpusiška strategija (darbas darniausiai prekybos centre); • Prieklausomybė nuo prekybos centro populiarumo.
Galimybės: • Turimos patirties taikymas, atidrant naujus restoranus kitos šalyse; • Nuolatinis teikiamų paslaugų ir meniu tobulinimas; • Naujos įrangos, kuri mažins išlaidas, o kartu ir kainas, įsigijimas; • Rizikos mažinančių sistemų įsigijimas; • Ekonomis pakilimas padidins vartotojų finansines galimybes, todėl tikėtinas didesnio pelno gavimas • Galimybė išplėsti paslaugų asortimentą.	Grėsmės: • Dėl ekonomikos nuosmūkio, dar labai sumažėjus vartotojų finansinėms galimybėms, mažės įmonės pajamos; • Didėjanti konkurencija tarp mažesnių maitinimo įstaigų su didesnėmis; • Naujų konkurentų atsiradimas; • Nuolat brangstantis maistas, energijos ištekliai, kitos sąnaudos bei Valstybės mokesčių politika dar labiau didins patiekalų kainas;

Išvados:

- Įmonės stiprybės leidžia panaudoti palankias galimybes;
- Įmonės stiprybės padės išvengti grėsmių;

- Įmonės silpnybės netrukdyt panaudoti palankių galimybių;
- Įmonės silpnybės netrukdyt išvengti grėsmių;
- Įmonės stiprybės bei galimybes užgožia silpnybės, bei grėsmės.

5.3 Viešosios maitinimo įstaigos „N“ konkurencinės aplinkos analizė

Viešosios maitinimo įstaigos rinkoje labai retai būna vienintelės. Visada skirtingų žmonių poreikiais rūpinasi bei siekia juos patenkinti ir kitos viešojo maitinimo įstaigos. Todėl tarp viešosios maitinimo įstaigų (gamintojų, prekybininkų, paslaugų teikėjų) dėl kliento vyksta nuolatinės varžybos.

Konkurencija yra lemiamas rinkos ekonomikos veiksnys. Todėl išlikti siekiančios organizacijos konkurencijai skiria daug dėmesio. Tačiau būtina pažymėti, kad organizacijos orientacija į konkurenciją neturėtų užgožti kitų svarbių sėkmės veiksnių. Paklausa taip pat yra svarbus rinkos ekonomikos veiksnys. Organizacija turi pažinti savo šakos prekių rūšis ir jų paklausą. Be to, ji turi gebėti nustatyti, ar paklausa ūkio šakoje didėja, stabilizuojasi, ar krinta.

Konkurentai – tai rinkos dalyviai, siūlantys potencialiems pirkėjams tuos pačius ar panašius poreikius tenkinančias prekes.

Konkurentų veiksmai įmonės veiklai gali turėti lemiamų padarinių. Todėl priimant svarbius marketingo sprendimus reikalinga informacija apie esamą ir laukiamą konkurencinę situaciją, esamus ir laukiamus konkurentų ketinimus bei elgseną. Susipažinus su konkurentų strategijomis, jų stipriosiomis ir silpnosiomis pusėmis, išaiškėja įmonės esamos ir būsimos galimybės, reagavimo į konkurentų veiksmus priemonės. Alternatyvių strategijų ir priemonių parinkimas daugiausia remiasi konkurentų reakcijos prognoze (pvz., kaip reaguos konkurentai į rinką įvedus naują patiekalą, sumažinus kainas). Apskritai, prieš priimant kiekvieną svarbesnį marketingo sprendimą, būtina numatyti konkurentų atsakomuosius veiksmus.

Konkurencijos analizė apima tokius klausimus:

- Bendros konkurencinės situacijos nagrinėjamoje rinkoje išaiškinimą;
- Savo padėties ir galimybių rinkoje nustatymą;
- Svarbiausių konkurentų identifikavimą ir jų įvertinimą;
- Įmonės ir konkurentų stipriųjų ir silpnųjų pusių ištyrimą.

Konkurencija skatina verslo pažangą ir yra naudinga visuomenei bei atskiram vartotojui. Tačiau jos teigiami bruožai pasireiškia tik tada, kai rinkoje sudaromos sąlygos konkurentams sąžiningai varžytis dėl geresnio pirkėjų paklausos patenkinimo. Todėl įstatymų leidėjai ir šių įstatymų vykdymą kontroliuojančios institucijos turi imtis priemonių, kad apsaugotų verslo įmones nuo konkurenciją ribojančių veiksmų. Transporto sistemoje paslaugų tiekėjai, veikiami rinkos sąlygų, turi dirbti konkurencinėje aplinkoje.

Viešosios maitinimo įstaigos yra pelno siekianti įstaiga. Rinkoje yra labai daug maitinimo įstaigų, tarp kurių vyksta didelė konkurencinė kova dėl klientų. Norint išlikti konkurencinėje kovoje nugalėtoju ir plėsti savo veiklą, reikia turėti plėtros strategiją, kuria įmonė remtųsi. Svarbią vietą kiekvienos maitinimo įstaigos veikloje turėtų užimti rinkodara, nuolatinė vidaus ir išorės aplinkos analizė, jos kaitos tendencijos, plėtros, strateginių alternatyvų įvertinimas ir strategijos keitimas. Maitinimo įstaigų pagrindinis veiklos garantas yra klientų pasirinkimas būtent jų įstaigos. Dar vienas svarbus momentas yra sutartys su tiekėjais. Maitinimo įstaigos pasirinkimą dažniausi nulemia pasiūlytas meniu kaina, aplinka bei aptarnavimas.

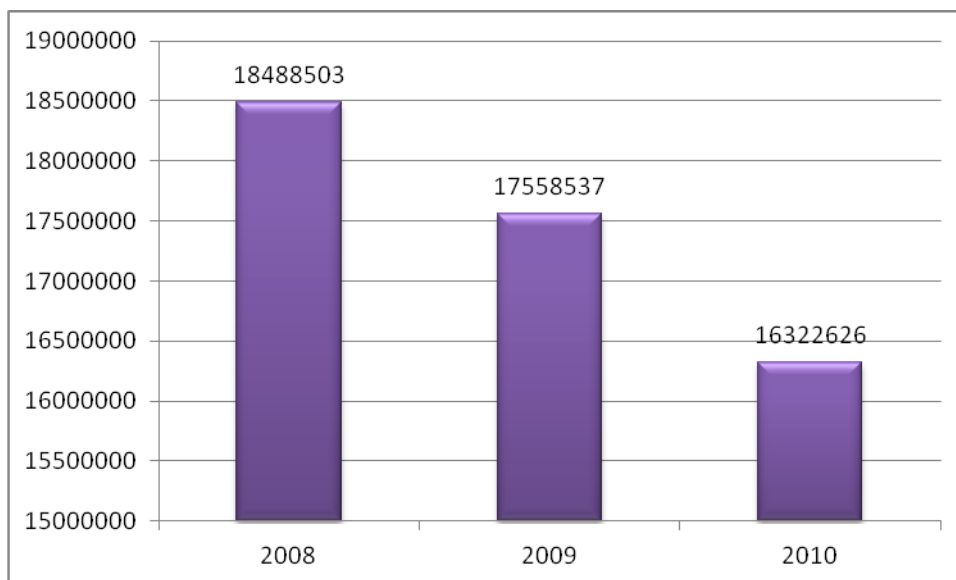
Viešosios maitinimo įstaigos yra vienos iš pelningiausių ekonominės veiklos šakų Lietuvoje. Populiariausi restoranai ir kavinės varžosi Lietuvos rinkoje, bandydami išlaikyti prestižą prieš kitas Europos šalis, siekia išlaikyti lietuviškų patiekalų gaminimo tradicijas, siekia aukščiausios gaminimo ir aptarnavimo kokybės, ir diegia naujausias užsakymų priėmimo ar apmokėjimo sistemas. Šios didžiosios maitinimo įstaigos yra maitinimo srities lyderiai Lietuvoje, jas dažniausiai pasirenka Lietuvos gyventojai ir atvykę turistai:

- Restoranų tinklas „Bernelių užėiga“;
- Restoranų tinklas „Katpėdėlė“;
- Restoranai „Žaldokynė“;
- Restoranai „Čili kaimas“;
- Restoranai „Anikės kuršiai“;
- Restoranai „Carskoe selo“;
- Restoranų tinklas „Bravarija“ ir kt.

Šios bendrovės – tai pagrindiniai viešosios maitinimo įstaigos „N“ konkurentai, varžantis dėl klientų pasirinkimo.

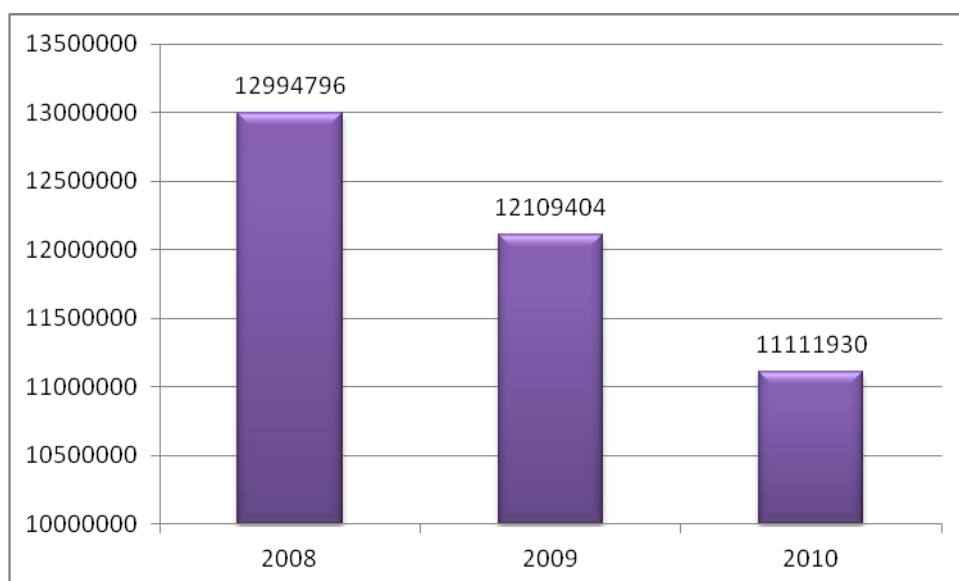
5.4 Viešosios maitinimo įstaigos „N“ finansinės aplinkos analizė

Iš 2008 - 2010 metų pelno (nuostolių) ataskaitų matome, kad 2010 m. ženkliai sumažėjo pardavimų pajamos. Lyginant su 2008 m., jos sumažėjo daugiau nei 2 mln. Lt. Tam priežastis yra prasidėjusi ir vis dar besitęsianti pasaulinė krizė, kuri pasiekė ir Lietuvos.



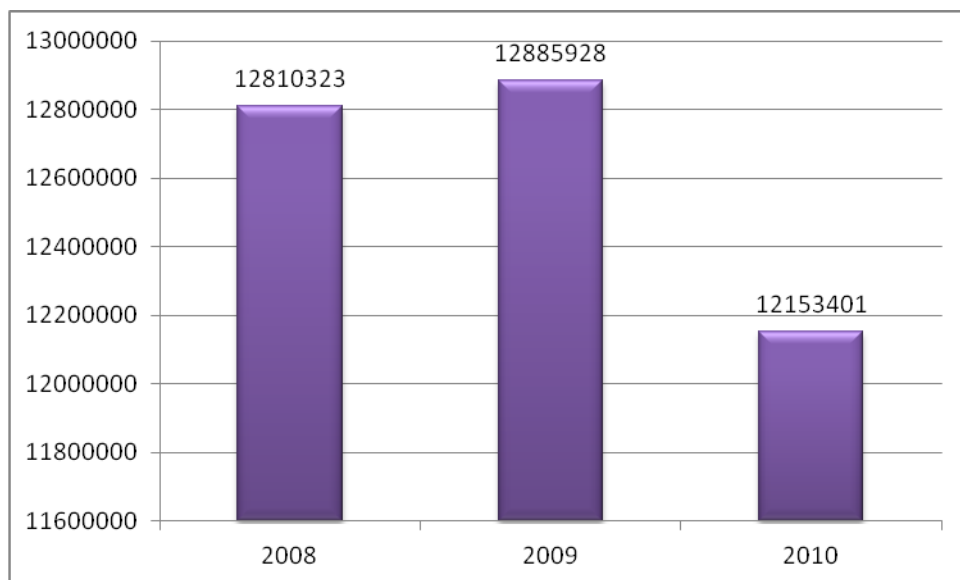
18 pav. Pajamų kitimas 2008 - 2010 m.

Viešoji maitinimo įstaiga „N“ yra pelno siekianti organizacija. Pelno dydis rodo, kaip sėkmingai valdoma įmonė. Rinkoje tarp maitinimo įstaigų vyksta didelė konkurencinė kova dėl lankytojų. 2010 m. pelnas lyginat su 2008 m. sumažėjo beveik 3mln. LT. Tačiau net ir sunkmečiu maitinimo įstaiga stengiasi prisitaikyti prie sunkmečio sąlygų ir sėkmingai konkuruoti su kitomis maitinimo įstaigomis.



19 pav. Pelno kitimas 2008-2010 m.

Įmonė, optimizuodama kaštus, 2010 m. buvo priversta mažinti veiklos sąnaudas, kurios, lyginant su 2009 m. sumažintos 6 %. Pinigine išraiška tai sudaro 12,1 mln. Lt.



20 pav. Veiklos sąnaudos 2008-2010 m.

Svarbiausius finansinės analizės rodiklius, naudojamus įmonės efektyvumo vertinimui galima suskirstyti į keturias grupes: pelningumo rodikliai, likvidumo rodikliai, turto panaudojimo efektyvumo rodikliai, kapitalo struktūros rodikliai, kuriuos toliau ir nagrinėsiu, remdamasis viešosios maitinimo įstaigos „N“ finansinės atskaitomybės dokumentais

Pelningumo rodikliai

Jie parodo įmonės investicinių, finansinių sprendimų lygį, gebėjimą didinti nuosavybės vertę. Pagrindiniai pelningumo rodikliai yra

Bendrasis pelningumas (BP). Rodiklis parodo įmonės bendrąjį pelningumą, veiklos stabilumą:

$BP = \text{bendrasis pelnas} / \text{metinė pardavimų apimtis}.$

Bendrasis pelningumas 2010 m. sudarė 0,6807.

$BP = 11\,111\,930 / 16\,322\,626 = 0,6807.$

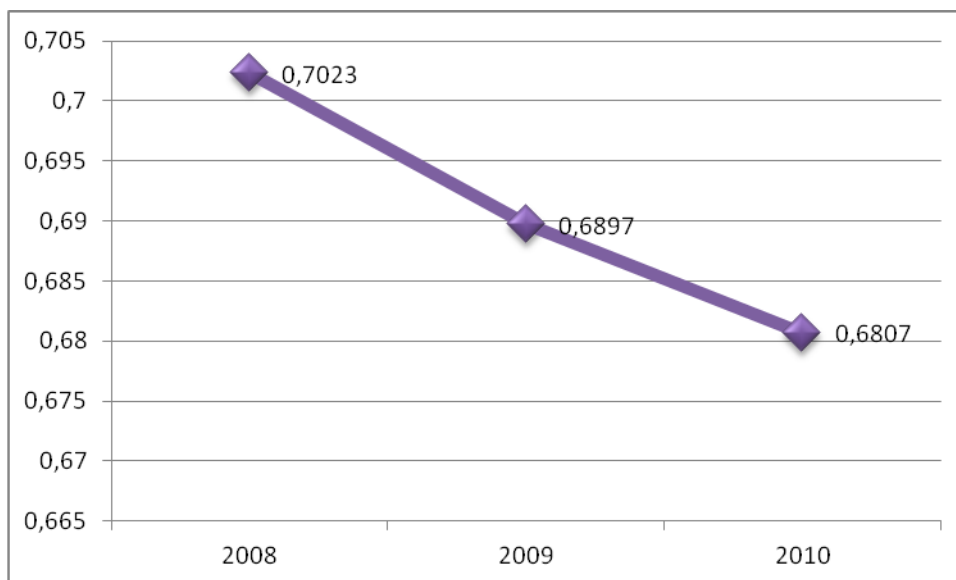
Bendrasis pelningumas 2009 m. sudarė 0,6897.

$BP = 12\,109\,404 / 17\,558\,537 = 0,6897.$

Bendrasis pelningumas 2008 m. sudarė 0,7023.

$BP = 12\,996\,240 / 18\,489\,947 = 0,7023.$

Pelningumas 2010 m. pats mažiausias iš nagrinėjamo laikotarpio, tačiau ir kriziniu laikotarpiu jis teigiamas, o tai rodo, kad įmonė sugebėjo priimti tinkamus sprendimus.



21 pav. Bendras pelningumo kitimas 2008 – 2010 m.

Veiklos pelningumas (VP). Parodo procentinę gražos dydį, tenkantį iš pagrindinės veiklos:

VP = veiklos pelnas/metinė pardavimų apimtis.

Veiklos pelningumas 2010 m. sudarė -0,0638.

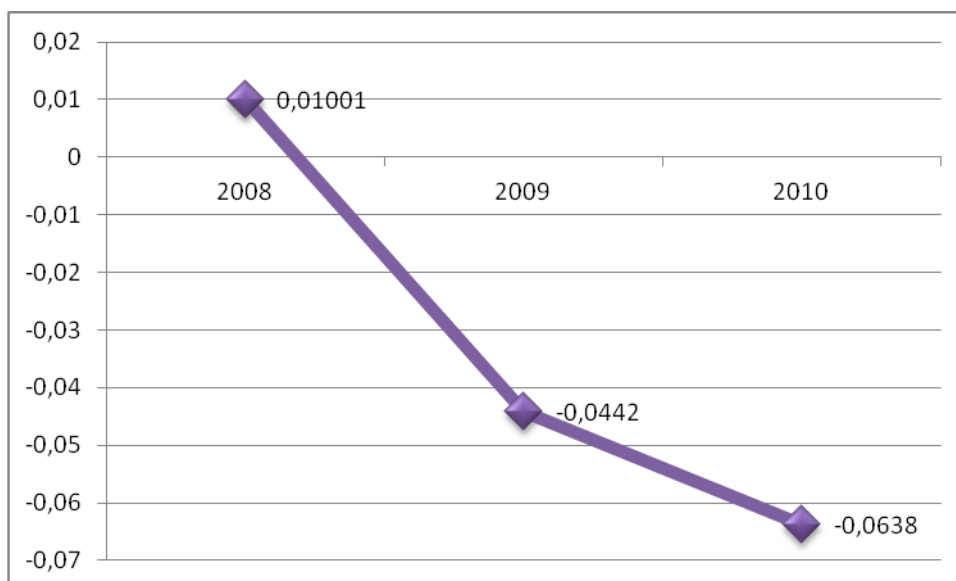
$VP = -1\,041\,471 / 16\,322\,626 = -0,0638$.

Veiklos pelningumas 2009 m. sudarė -0,0442.

$VP = -776\,524 / 17\,558\,537 = -0,0442$.

Veiklos pelningumas 2008 m. sudarė 0,01001.

$VP = 185\,917 / 18\,489\,947 = 0,01001$.



22 pav. Veiklos pelningumo kitimas 2008 – 2010 m.

Šis rodiklis, analogiškai kaip ir bendrasis pelningumas, 2010 m. pats mažiausias iš nagrinėjamo laikotarpio.

Grynasis pelningumas (NI). Parodo grynąjį pelną procentiniu dydžiu tenkanti vienam parduotų prekių/paslaugų valiutos vienetui:

$NI = \text{grynasis pelnas} / \text{metinė pardavimų apimtis}$

Grynasis pelningumas 2010 m. sudarė -0,0109.

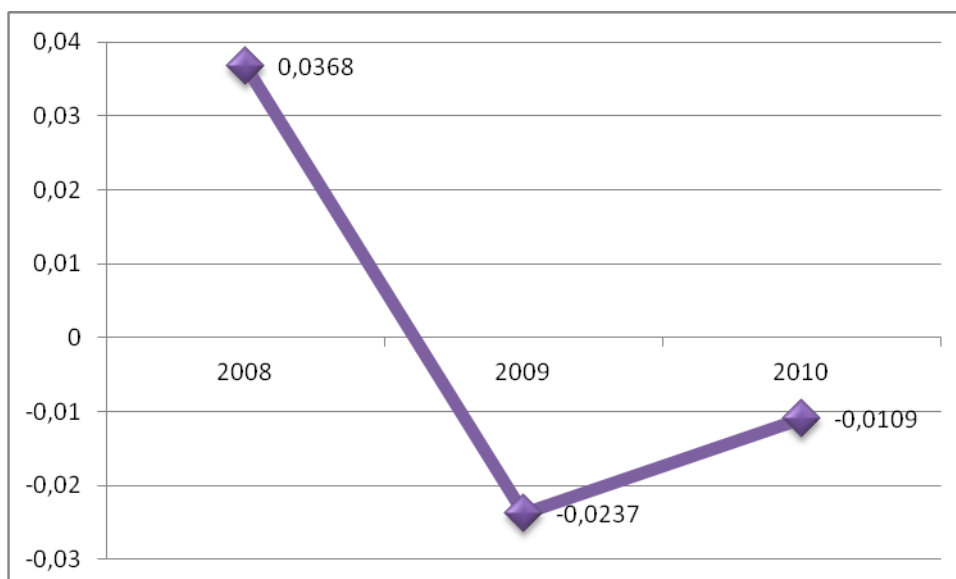
$NI = -178\,396 / 16\,322\,626 = -0,0109.$

Grynasis pelningumas 2009 m. sudarė -0,0237.

$NI = -416\,900 / 17\,558\,537 = -0,0237.$

Grynasis pelningumas 2008 m. sudarė 0,0368.

$NI = 679\,525 / 18\,489\,947 = 0,0368.$



23 pav. Grynojo pelningumo kitimas 2008 – 2010 m.

Šis rodiklis parodo, kuri dalis grynojo pelno yra viename pardavimų lite. Didesnė rodiklio reikšmė rodo aukštesnį įmonės pelningumą ir veiklos efektyvumą. Iš grafiko matyti, kad 2009 ir 2010 m. grynojo pelningumo rodiklis yra minusinis, reiškia, kad įmonė dirba nepelningai, ir išnaudoja veiklos sąnaudas neefektyviai.

Kapitalo pelningumas (ROE). Tai svarbiausias įmonės veiklos efektyvumo rodiklis. Parodo akcininkų investicijų pelningumą:

$ROE = \text{grynasis pelnas} / \text{akcininkų nuosavybė};$

Kapitalo pelningumas 2010 m. sudarė -3,6372.

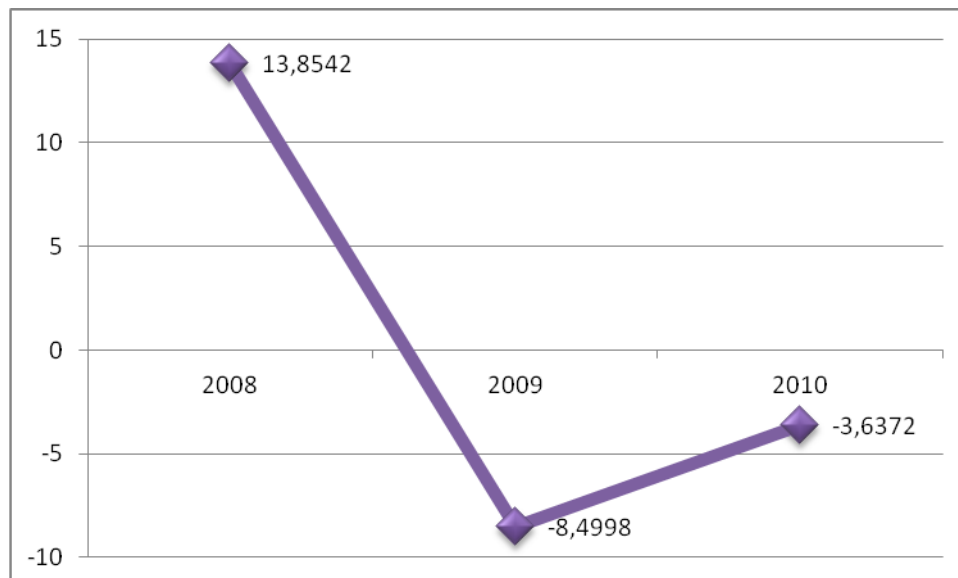
$ROE = -178\,396 / 49\,048 = -3,6372.$

Kapitalo pelningumas 2009 m. sudarė -8,4998.

$$ROE = -416\,900 / 49\,048 = -8,4998.$$

Kapitalo pelningumas 2008 m. sudarė 13,8542.

$$ROE = 679\,525 / 49\,048 = 13,8542.$$



24 pav. Kapitalo pelningumo kitimas 2008 – 2010 m.

Šis rodiklis parodo, kiek litų grynojo pelno tenka vienam savininkų nuosavybės litui. 2009 m. vienam nuosavybės litui priklausė -8,49 pelno, reiškia įmonė dirba neefektyviai.

Turto pelningumas (ROA). Tai pelningumo lygmuo, gautas iš viso įmonės naudoto kapitalo, atskaičius pelno mokestį:

$$ROA = \text{grynasis pelnas} / \text{bendrasis kapitalas}.$$

Turto pelningumas 2010 m. sudarė -0,0294.

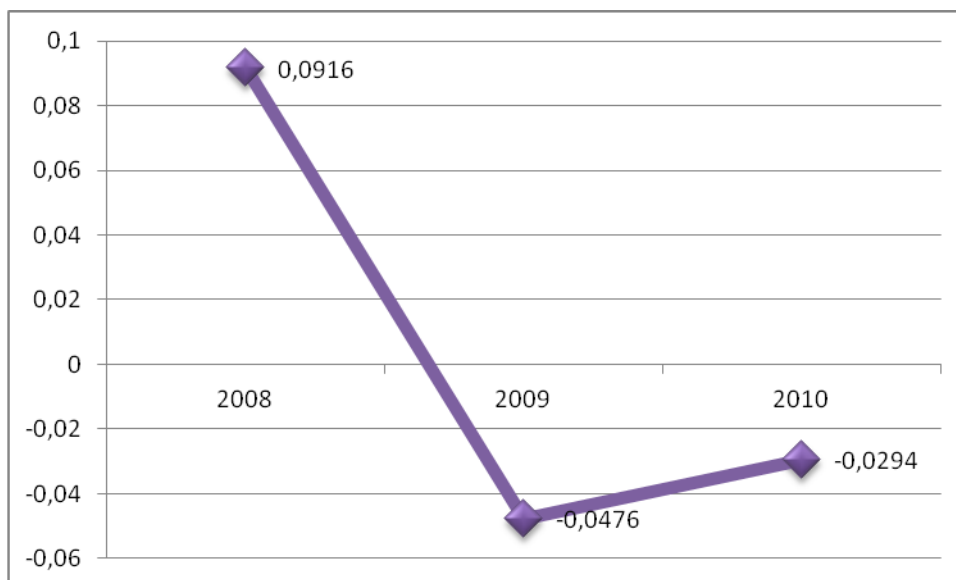
$$ROA = -178\,396 / 6\,065\,090 = -0,0294.$$

Turto pelningumas 2009 m. sudarė -0,0476.

$$ROA = -416\,900 / 8\,761\,675 = -0,0476.$$

Turto pelningumas 2008 m. sudarė 0,0916.

$$ROA = 679\,525 / 7\,414\,371 = 0,0916.$$



25 pav. Turto pelningumo kitimas 2008 – 2010 m.

Šis rodiklis atspindi visų įmonės resursų panaudojimo efektyvumą. Aukštesnė rodiklio reikšmė parodo efektyvesnį turto panaudojimą. Įmonė neefektyviai panaudoja įmonei priklausančią turtą, nes pastaruosius du metus turto pelningumo rodiklis yra žemas.

Likvidumo rodikliai

Jie parodo įmonės gebėjimą laiku padengti įsipareigojimus. Svarbiausi likvidumo rodikliai, randami remiantis finansinėmis ataskaitomis, yra (Mackevičius 2005):

Bendras likvidumo rodiklis (BLR):

$BLR = \text{trumpalaikis turtas} / \text{trumpalaikiai įsipareigojimai};$

Bendras likvidumo rodiklis 2010 m. sudarė 1,8917.

$BLR = 3\,173\,142 / 1\,677\,655 = 1,8917.$

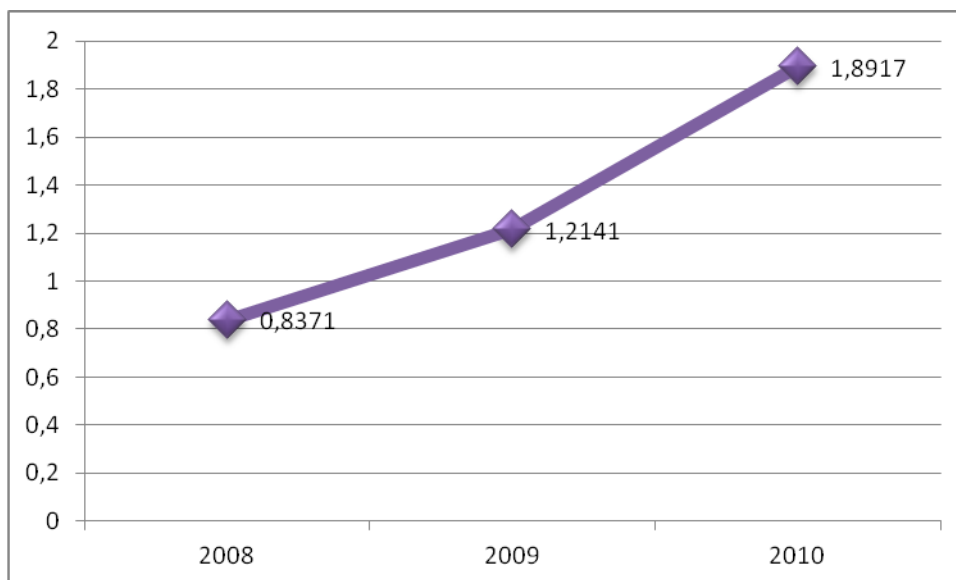
Bendras likvidumo rodiklis 2009 m. sudarė 1,2141.

$BLR = 5\,094\,008 / 4\,195\,844 = 1,2141.$

Bendras likvidumo rodiklis 2008 m. sudarė 0,8371.

$BLR = 2\,027\,979 / 2\,422\,583 = 0,8371.$

Šis rodiklis parodo, koku laipsniu trumpalaikis turtas padengia trumpalaikius įsipareigojimus. Jis rodo, kad per visą analizuojamą laikotarpį įmonė gali vykdyti savo trumpalaikius įsipareigojimus.



26 pav. Bendrojo likvidumo rodiklio kitimas 2008 – 2010 m.

Skubaus likvidumo rodiklis (SLR).

Šis rodiklis yra griežtesnis įmonės likvidumo vertinimas, nes apskaičiuojant šį rodiklį dorama prielaida, kad atsargos nėra likvidžios. Jeigu greitai likvidus turtas viršija trumpalaikius įsipareigojimus, tai tokia įmonė turi gerą likvidumo lygį.

$SLR = (\text{trumpalaikis turtas} - \text{atsargos}) / \text{trumpalaikiai įsipareigojimai}.$

Skubaus likvidumo rodiklis 2010 m. sudarė 1,6759.

$SLR = (3\,173\,142 - 361\,406) / 1\,677\,655 = 1,6759.$

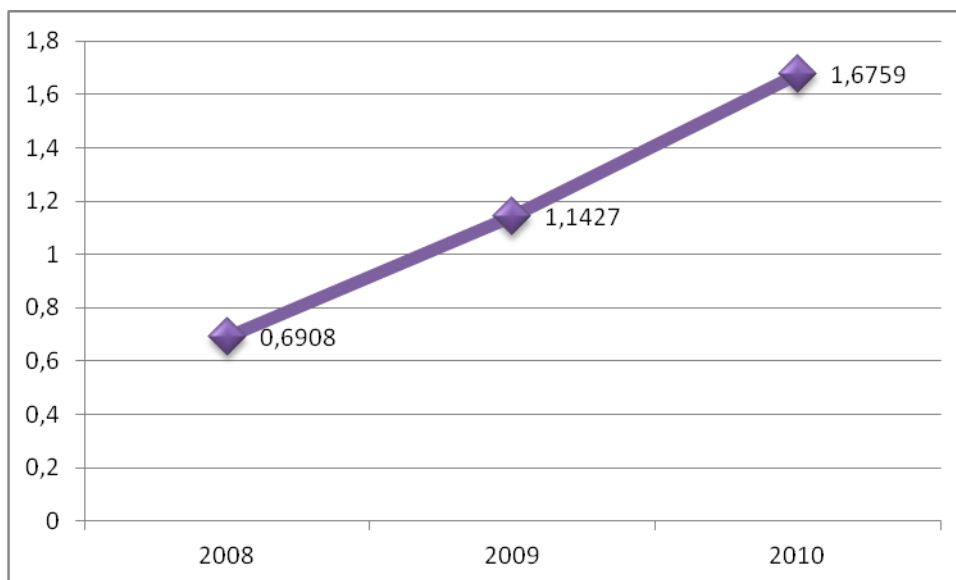
Skubaus likvidumo rodiklis 2009 m. sudarė 1,1427.

$SLR = (5\,094\,008 - 299\,276) / 4\,195\,844 = 1,1427.$

Skubaus likvidumo rodiklis 2008 m. sudarė 0,6908.

$SLR = (2\,027\,979 - 354\,550) / 2\,422\,583 = 0,6908.$

Nagrinėjama įmonė turi gerą likvidumo lygį, kadangi trumpalaikis turtas viršija trumpalaikius įsipareigojimus.



27 pav. Skubaus likvidumo rodiklio kitimas 2008 – 2010 m.

Apyvartinio kapitalo rodiklis (AK):

Šis rodiklis vertine išraiška parodo, kiek trumpalaikis turtas viršija trumpalaikius įsipareigojimus. $AK = \text{trumpalaikis turtas} - \text{trumpalaikiai įsipareigojimai}$.

Apyvartinio likvidumo rodiklis 2010 m. sudarė 1 495 487.

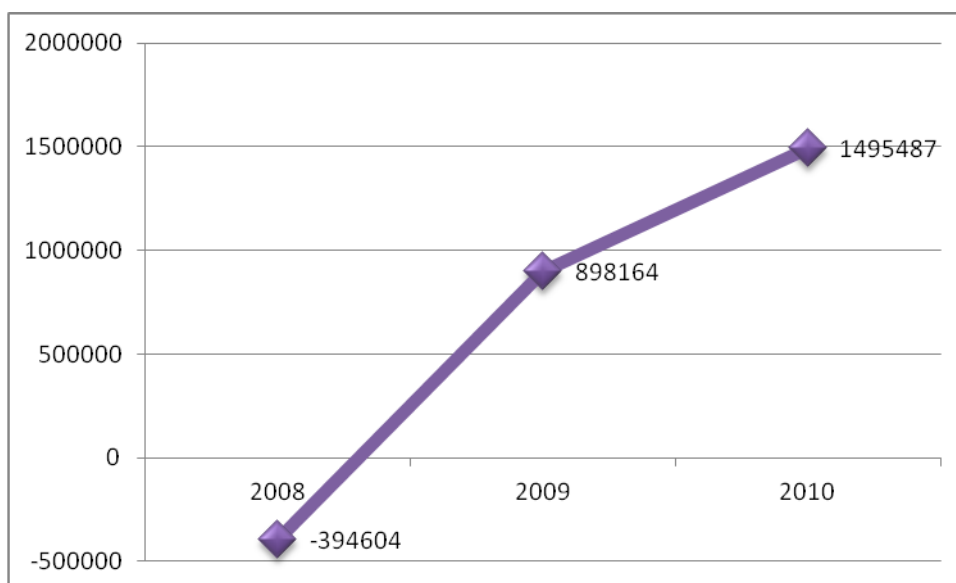
$AK = 3\,173\,142 - 1\,677\,655 = 1\,495\,487$.

Apyvartinio kapitalo rodiklis 2009 m. sudarė 898 164 Lt.

$AK = 5\,094\,008 - 4\,195\,844 = 898\,164 \text{ Lt.}$

Apyvartinio kapitalo rodiklis 2008 m. sudarė -394 604 Lt.

$AK = 2\,027\,979 - 2\,422\,583 = -394\,604 \text{ Lt.}$



28 pav. Apyvartinio kapitalo rodiklio kitimas 2008- 2010 m. litais

Turto panaudojimo efektyvumo rodikliai.

Šie rodikliai parodo, kaip veiksmingai naudojami įmonės ištekliai. Analizuojamas atsargų (*IT*), gautinų sumų (*GSA*), mokėtinų sumų (*MSA*) apyvartumas, turto apyvartumas (Mackevičius 2005).

Atsargų apyvartumas

Šis rodiklis parodo, kiek atsargos padaro apyvartų per metus. Šis rodiklis apibūdina gamybinių atsargų realizacines galimybes bei atsargų valdymo efektyvumą.

$IT = \text{metinė pardavimų apimtis} / \text{vidutinės metinės atsargos}.$

Atsargų apyvartumo rodiklis 2010 m. sudarė 45,1642.

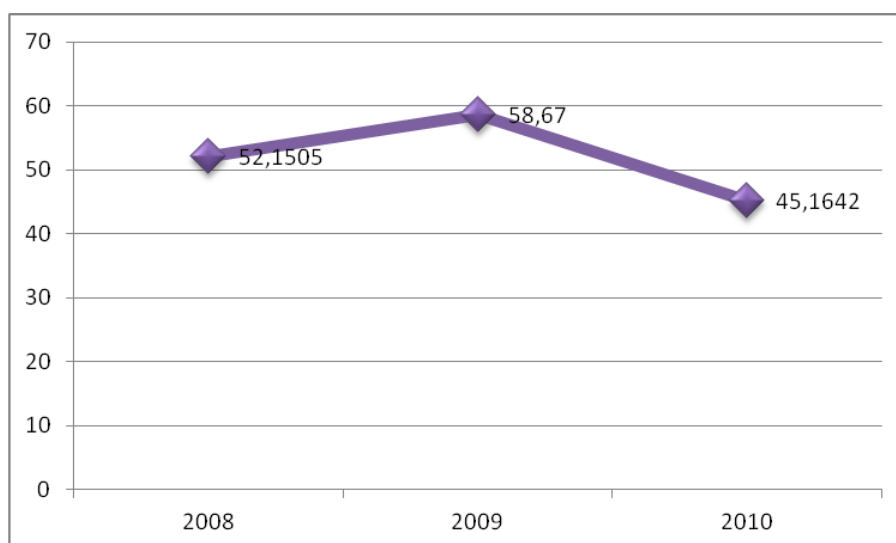
$IT = 16\,322\,626 / 361\,406 = 45,1642.$

Atsargų apyvartumo rodiklis 2009 m. sudarė 58,67.

$IT = 17\,558\,537 / 299\,276 = 58,67.$

Atsargų apyvartumo rodiklis 2008 m. sudarė 52,1505.

$IT = 18\,489\,947 / 354\,550 = 52,1505.$



29 pav. Apyvartinio kapitalo rodiklio kitimas 2008 - 2010 m.

Gautinų sumų apyvartumas

Rodiklis parodo, kiek gautinos sumos padaro apyvartų per metus. Be to, jis apibūdina gautinų sumų surinkimo efektyvumą. Didesnė rodiklio reikšmė parodo aukštesnį efektyvumo laipsnį.

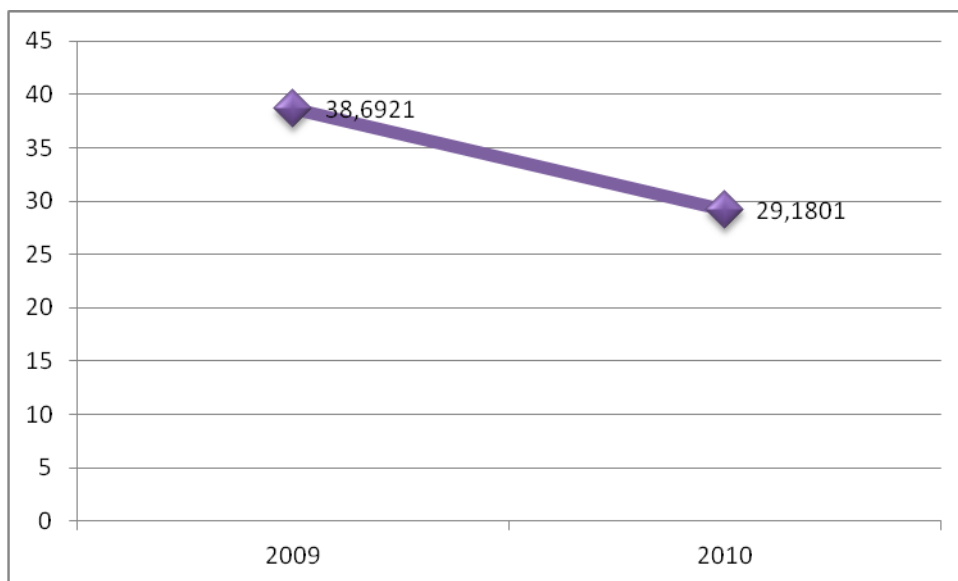
$GSA = \text{metinė pardavimų apimtis} / \text{vidutiniai debitoriniai įsiskolinimai},$

Gautinų sumų apyvartumo rodiklis 2010 m. sudarė 29,1801.

$GSA = 16\,322\,626 / ((598\,918 + 519\,834) / 2) = 29,1801$

Gautinų sumų apyvartumo rodiklis 2009 m. sudarė 38,6921.

$$GSA = 17\,558\,537 / ((519\,834 + 387\,767) / 2) = 38,6921.$$



30 pav. Gautinų sumų apyvartumo rodiklio kitimas 2008 - 2010 m.

Mokėtinų sumų apyvartumas

$MSA = \text{parduotų prekių(paslaugų) savikaina} / \text{mokėtini trumpalaikiai įsipareigojimai}.$

Mokėtinų sumų apyvartumo rodiklis 2010 m. sudarė 3,1059.

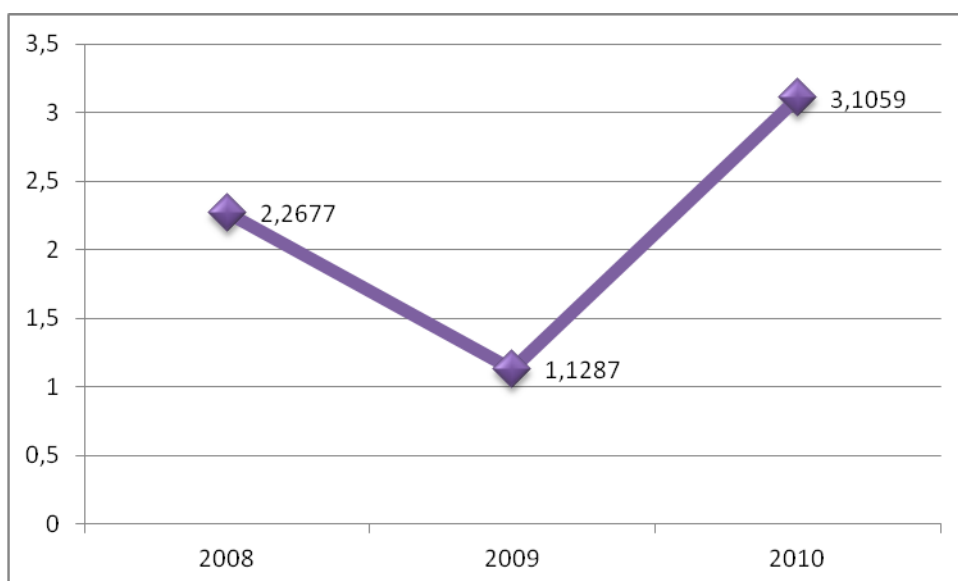
$$MSA = 5\,210\,696 / 1\,677\,655 = 3,1059$$

Mokėtinų sumų apyvartumo rodiklis 2009 m. sudarė 1,1287.

$$MSA = 5\,449\,133 / 4\,828\,844 = 1,1287.$$

Mokėtinų sumų apyvartumo 2008 m. sudarė 2,2677.

$$MSA = 5\,493\,707 / 2\,422\,583 = 2,2677.$$



Ilgalaikio turto apyvartumo rodiklis (ITAR).

Pramonės šakoms, kurioms būdingas didelis ilgalaikio turto kiekis, labai informatyvus yra ilgalaikio turto apyvartumo rodiklis (ITAR). Šis rodiklis parodo, ar įmonė pakankamai investuoja, norėdama uždirbti pajamų. Ypatingai informatyvus šis rodiklis lyginant analogiškas įmones tarpusavyje, nes parodo investicijų į turtą efektyvumą. Rodiklis naudingas ir vertinant investicijų efektyvumą laikotarpių dinamikoje (Mackevičius 2005).

$ITAR = \text{metinė pardavimų apimtis} / \text{ilgalaikio turto grynoji vertė}.$

Ilgalaikio turto apyvartumo rodiklis 2010 m. sudarė 5,6441.

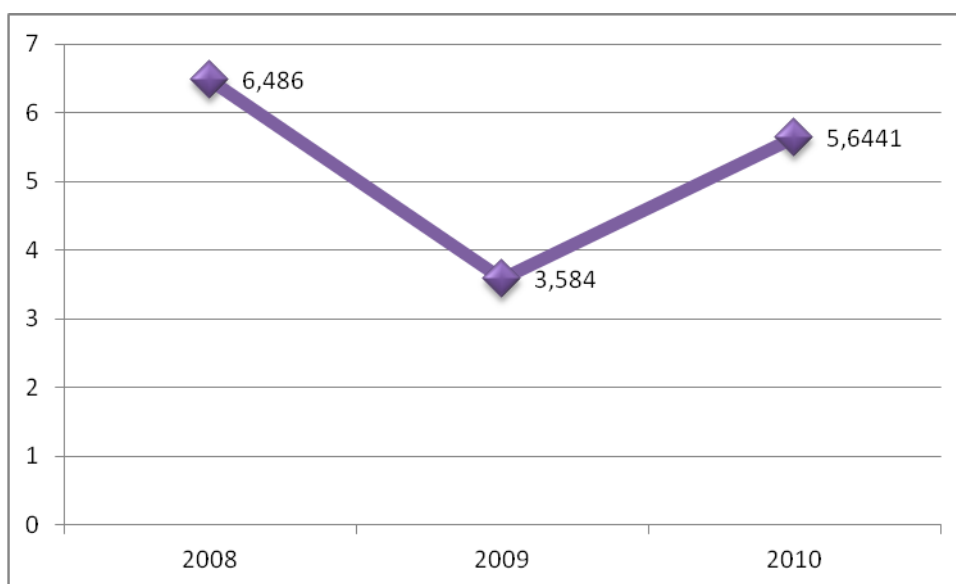
$ITAR = 16\,322\,626 / 2\,891\,948 = 5,6441$

Ilgalaikio turto apyvartumo rodiklis 2009 m. sudarė 3,584.

$ITAR = 17\,558\,537 / 3\,667\,667 = 4,7874.$

Ilgalaikio turto apyvartumo 2008 m. sudarė 6,486.

$ITAR = 18\,489\,947 / 5\,386\,392 = 3,4327.$



32 pav. Ilgalaikio turto apyvartumo rodiklio kitimas 2008 - 2010 m.

Ilgalaikio turto apyvartumo rodiklis labai svarbus analizuojant energetikos įmones, nes šiose įmonėse ilgalaikis turtas (kartu su nekilnojamuoju turtu), sudaro didžiąją įmonių kapitalo struktūros dalį, o šių įmonių veikla yra mažai diversifikuota. Nagrinėjamoji įmonė neturi daug ilgalaikio turto, tačiau užsiima investicine veikla.

Kapitalo struktūros rodikliai

Kapitalo struktūros rodikliai parodo įmonės kapitalo struktūrą, nuosavo ir skolinto kapitalo santykį, įmonės gebėjimą padengti trumpalaikius ir ilgalaikius įsipareigojimus. Kapitalo struktūrą apibūdina skolų–nuosavybės santykio rodiklis, skolų ir turto santykis.

Skolų–nuosavybės santykio rodiklis (SNSR)

$SNSR = \text{įsipareigojimai} / \text{nuosavas kapitalas}$.

Skolų–nuosavybės santykio rodiklis 2010 m. sudarė 0,3823.

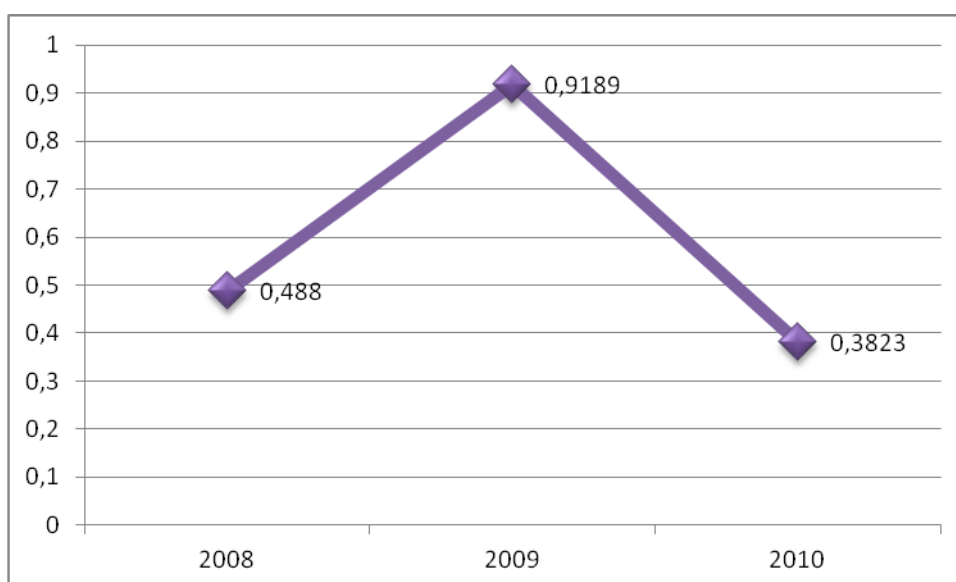
$SNSR = 1\,677\,655 / 4\,387\,435 = 0,3823$.

Skolų–nuosavybės santykio rodiklis 2009 m. sudarė 0,9189.

$SNSR = 4\,195\,844 / 4\,565\,831 = 0,9189$.

Skolų–nuosavybės santykio rodiklis 2008 m. sudarė 0,488 .

$SNSR = 2\,431\,640 / 4\,982\,731 = 0,488$.



33 pav. Skolų–nuosavybės santykio rodiklio kitimas 2008 - 2010 m.

Šis rodiklis parodo, kiek vienam nuosavybės litui tenka skolintų lėšų. Iš grafiko matome, kad skolintų lėšų santykis mažėja palyginus 2009 ir 2010 m.. Manoma, kad normalu, jeigu šis koeficientas yra apie 0,5.

Skolų ir turto santykio rodiklis (skolos koeficientas SK).

Šis rodiklis atspindi, kokia įmonės turto dalis yra įsigyta už skolintas lėšas. Jis yra svarbus kreditoriams, kadangi parodo, koku laipsniu yra apsaugotos jų lėšos. Didesnė rodiklio reikšmė rodo žemesnį saugumo lygį.

$SK = \text{įsipareigojimai} / \text{turtas}$.

Skolų ir turto santykio rodiklis 2010 m. sudarė 0,2766.

$$SK = 1\,677\,655 / 6\,065\,090 = 0,2766.$$

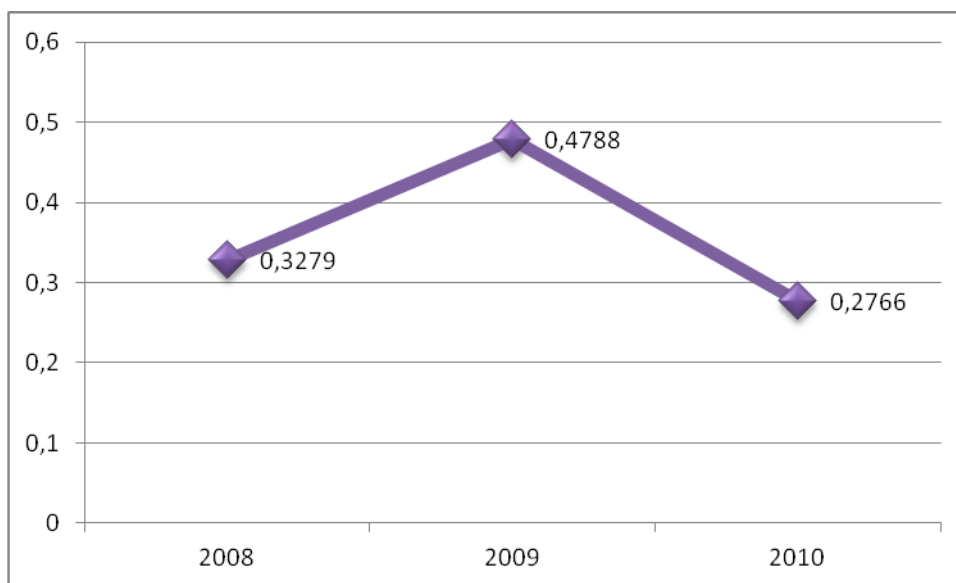
Skolų ir turto santykio rodiklis 2009 m. sudarė 0,4788.

$$SK = 4\,195\,844 / 8\,761\,675 = 0,4788.$$

Skolų ir turto santykio rodiklis 2008 m. sudarė 0,3279.

$$SK = 2\,431\,640 / 7\,414\,371 = 0,3279.$$

Šis rodikliai taip pat mažėja, o tai reiškia, kad mažėja įmonės įsipareigojimai, įmonė patraukli kreditoriams ir, esant reikalui, galėtų skolintis.



34 pav. Skolų ir turto santykio rodiklio kitimas 2008 - 2010 m.

Nagrinėjamosios viešosios maitinimo įstaigos „N“ būklė yra krizinėje būklėje, nes jau dvejus metus iš eilės įmonė patiria nuostolius, nors pelningumo rodiklis ir yra teigiamas ir įmonė sugeba priimti tinkamus sprendimus, to nepakanka, kad dirbti pelningai. Grynojo pelningumo rodiklis yra paskutinius dvejus metus su minuso ženklu, tai reiškia, jog įmonė išnaudoja savo veiklos sąnaudas neefektyviai. Tačiau įmonė visada įvykdo trumpalaikius įsipareigojimus ir neturi didelių skolų.

Remiantis finansinių ataskaitų duomenis ir paskaičiavus finansinius rodiklius, galima daryti išvadą, kad įmonė dirba neefektyviai dėl ko orientuojantis į ateitį būtina sukurti aiškią naują marketingo strategiją ir ja vadovautis.

5.5 Viešosios maitinimo įstaigos „N“ marketingo strategija

Pagrindinė viešosios maitinimo įstaigos „N“ strategija yra užimti lyderio pozicijas maitinimo paslaugų rinkoje Lietuvoje ir plėsti savo veiklą kitose šalyse, pvz. Latvijoje, Lenkijoje ir kt. Nagrinėjama įmonė siekia padidinti savo skverbimąsi į rinką. Remiantis rinkodaros strategija

bus siekiama sukurti naujų klientų siūlomų produktų ir paslaugų, sukurti klientų bazę ir veiklą plėtoti siekiant klientų lojalumo.

Pagrindinės alternatyvos, kuriant nuoseklią viešosios maitinimo įstaigos marketingo strategiją, apima keturis marketingo elementus:

- Paslaugą;
- Kainodarą;
- Paslaugos pateikimą;
- Reklamą.

Prekės ir paslaugos

Ypatingą dėmesį reikia skirti maisto kokybei ir aptarnavimui. Meniu išvardinti patiekalai visada turi būti apyvartoje, t. y. negali būti atvejų, kai, užsisakę tam tikrą patiekalą, lankytojai bus informuoti, kad jo nėra. Maistas visada šviežias ir aukštos kokybės. Visi patiekalai bus ruošiami tik lankytojui užsisakius. Iš anksto priruošto maisto nebus. Tačiau dėl savitos technologijos užsakymus reikia atlikti gana greitai. Sudarant naują maitinimo įstaigos valgiaraštį bus siekiama sukurti sveiko maitinimosi tradiciją, kadangi kuriama nauja ekologiško maisto linija. Valgiaraštyje bus daug vegetariškų patiekalų, nekaloringo maisto.

Planuojama viešojoje maitinimo įstaigoje „N“ klientams pasiūlyti įvairių pramogų – teminių rytmečių ir vakarų, gyvosios muzikos koncertų vaikams, viktorinų, konkursų, filmų vakarų ir kt..

Pagrindinis produkto skirtumas nuo kitų įmonių – platus pramogų, skirtų vaikams ir vegetarams, asortimentas.

Naujų prekių ir paslaugų teikimo koncepcija atspindės reklaminėje kompanijoje.

Strategijos planavimas

Reikia parengti konkrečias strategijas kiekvienam marketingo programos elementui, t. y., paslaugai, kainai, paslaugų pateikimui, rėmimui ir pan.. Viešoji maitinimo įstaiga „N“ privalo įsitvirtinti rinkoje kaip aukštos klasės naujoviškų technologijų, aukštos maisto kokybės ir aptarnavimo tiekėjas. Kad būtų galima pasiekti tokį lygį maitinimo įstaiga „N“ privalo įgyti pranašumą prieš konkurentus.

Rinkos segmentavimas

Rinkos segmentavimą galima paaiškinti remiantis atliktu Lietuvos viešojo maitinimo sektoriaus marketingo tyrimu, kurio tikslas buvo nustatyti sektoriaus ypatybes, vartotojų poreikius bei marketingo įtaką jiems. Tyrimą atliko Lietuvos tyrimų organizacija UAB „Rait“ 2011 metais. Tyrimo metu paaiškėjo, kad viešosiose maitinimo įstaigose lankosi įvairaus amžiaus vartotojai, todėl šiam projektui rinka bus išskirta pagal šiuos pagrindinius kriterijus:

- Geografinį;

- Demografinį;
- Finansinį;
- Vartotojo elgseną.

Remiantis statistika, įmonės finansiniais rodikliais, įvairiais informaciniais šaltiniais bei tyrimais, pasirinkta tikslinė rinka, kuri aprašyta 11 lentelėje.

11 lentelė. Rinkos segmentavimas

Eil. Nr.	Kriterijus	Segmentas
Geografinis segmentavimas		
	Šalis	Lietuva
	Miestas	Visi didžiausi Lietuvos miestai: Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai ir kt.
	Tankumas	Centras, Gyvenamieji rajonai
Demografinis segmentavimas		
	Amžius	13 – 60 metų
	Lytis	Vyrai, moterys
	Šeimyniškumas	Paaugliai, vaikai su tėveliais, jauni tėvai besilaukiantis vaikų.
Finansinis segmentavimas		
	Pajamos	1000 Lt ir dg.
	Užsiėmimas	Moksleiviai, studentai, vadovai, darbininkai
	Išsimokslinimas	Įvairus
Psichologinis segmentavimas		
	Apsilankymo tikslai	Poilsis, pramoga ir kt.
	Mada	Komfortas, modernumas, jaukumas ir kt.
	Gyvenimo būdas	Įvairus.
Pagal paslaugų vartojimo motyvus		
	Prestižas	Nauja prekių koncepcija, modernumas, sveikatingumas ir kt.
	Praktinės savybės	Jaukumas, komfortiškumas, linksmumas ir kitos savybės,

- Viešąsias maitinimo įstaigas dažniausiai galima rasti prekybos centruose, kur būna didelis žmonių srautas ;
- Orientuojamasi tiek į jaunimą, tiek į šeimas, tiek į pensinio amžiaus žmones, kurie mėgsta tradicinius lietuviškus patiekalus.
- Lankytojų pajamos svyruoja nuo 1000 Lt iki 2000 Lt, tai yra lankytojai gaunantys vidutines pajamas;
- Orientuojamasi į vartotoją, siekiantį ramybės, jaukumo, saugumo, poilsio nuo darbų, sveikos aplinkos.

Išskiriant rinkos segmentus buvo ypač atsižvelgiama į savybes, išvardintas 12 lentelėje.

12 lentelė. Rinkos segmentų savybės

Įvertinimo galimybė	Kompanijai svarbu įvertinti segmento ribas, perkamąją galią ir kitas segmento charakteristikas
Reikšmingumas	Segmentai turi būti pakankamai dideli ir pelningi
Prieinamumas	Pardavėjams reikia pasiekti segmentus, kad juos aptarnautų
Išskirtiniai bruožai	Segmentas turi skirtis nuo likusios rinkos, turėti tik jam būdingų bruožų ir reakcijų
Aktyvumas	Vartotojai turėtų priimti jiems skirtą rinkodaros programą, skirtą jų pritraukimui

Marketingo priemonių parinkimas

Šios priemonės bus atitinkamai parenkamos, remiantis rinkos segmentavimo duomenimis. Jos bus skirtos rinkos dalyviams pritraukti ir sudominti, šiuo atveju viešosios maitinimo paslaugos, taip didinant pastarųjų naudojimąsi, o tai kartu didintų ir įmonės pelną (Virvilaitė 2007).

Marketingo priemonėmis norima padaryti tam tikrą poveikį pirkėjo elgesiui: labiausiai norima išryškinti višosios maitinimo įstaigos „N” patrauklumą, šiuolaikiškumą, išskirti įstaigos paslaugas ir meniu nuo konkurentų siūlomų, pabrėžti gerąsias jos savybes, o svarbiausia – įteigti vartotojui, kad būtent ši maitinimo įstaiga yra geriausia ir palankiausia. Norint šitai pasiekti, yra imamasi įvairių priemonių, kurios apibūdintos 13 lentelėje.

13 lentelė. Marketingo priemonės

Siūloma marketingo priemonė	Kaštai (Lt)
Rinkos tyrimai	6000
Tiesioginis bendradarbiavimas su serifikuotais ūkiais dėl tam tikrų produktų pirkimo ir pristatymo	Nieko nakainuoja
Įvairių pranešimų skelbimas (informacinio tinklalapio kūrimas)	3000
Ekologiško maisto linijos kūrimas	4000
Kokybės kontrolierius, sustiprinti kontrolę	
Išskirtinių pasiūlymių teikimas (galimybė tam tikromis dienomis patieklą rinktis pačiam, o ne iš pateikto meniu)	Nieko nekainuoja
Aptarnavimo kokybės gerinimas	Nieko nekainuoja
Reklama, Logotipo atnaujinimas	7000
Tapti socialiai atsakinga įmonė, palaikyti socialiai atsakingos įmonės veiklos standartus	6000
Įsteigti socialiai atsakingų viešųjų maitinimo įstaigų viesomeninę asociaciją	Nieko nekainuoja
Darbuotojų motyvavimas	7000
Restorano tinklo leidinio išleidimas	3000
Slaptas pirkėjas	1000

Rėmimo strategija

Rėmimo veiksmais siekiama paveikti tokias tris viešosios maitinimo įstaigos „N“ vartotojų grupes:

- Tikslinę rinką (nuolatiniai lankytojai, lojalūs lankytojai, kurie gali pritraukti daugiau naujų klientų);
- Antrinę rinką (esami ir potencialūs lankytojai, bet ne patys svarbiausieji);
- Vartotojų įtakos grupes (tai lankytojai, organizacijos, kurie patys neapsilanko, tačiau gali pasiūlyti kitiems);
- Marketingo aplinkos įtakos grupes (organizacijos, tiekėjai, partneriai ir kt.)

Sudarant viešosios maitinimo įstaigos rėmimo strategiją naujai paslaugai būtina žinoti, kad visi lankytojai skirtingai priima naują produktą ar paslaugą. Lankytojo „paslaugos adaptavimo“ procesą sudaro tokie etapai:

- Sužinojimas (šio etapo metu vartotojas sužino apie naują paslaugą);
- Susidomėjimas (lankytojai susidomi nauja paslauga, ieško aprašymo ir reklamos, kokių nors atsiliepimų);
- Įvertinimas (vartotojas nusprendžia ar ši paslauga verta dėmesio);
- Pabandymas (vartotojas naudojasi šia paslauga);
- Adaptavimas (vartotojas tampa nuolatiniu lankytoju).

Reklama

Dažniausios rėmimo komplekso komponentės – reklama, pardavimų skatinimas, populiarinimas (ryšys su visuomene), aptarnavimas.

Labiausiai išskiriamos tokios reklamos funkcijos:

- Informavimo (vartotojas informuojamas apie paslaugą, jo naudą ir kitus dalykus);
- Skatinimo (vartotojas skatinamas naudotis paslaugomis);
- Priminimo (kartkartėmis vartotojui primenama apie esančią paslaugą, norint suaktyvinti pirkimus);
- „Advokatavimo“ (šia funkcija dažniausiai norima paneigti susiformavusią neigiamą nuomonę apie paslaugą, taip pat duoti atkirtį konkurentų reklamai).

Nagrinėjant viešąją maitinimo įstaigą „N“ reikia išskirti reklamos pakopas ir jų poveikio svarbą (žr. 14 lentelę):

14 lentelė. Reklamos poveikio pakopos

Poveikio pakopa	Pakopos svarba, proc.
Atkreipti dėmesį (sukurti naują įvaizdį)	45
Sukelti susidomėjimą (patraukti naujomis siūlomomis paslaugomis, prieinamomis kainomis, nuolaidomis, akcijomis)	35
Sužadinti norą pirkti, užsisakyti	10
Sukelti veiksmą (pirkimą, užsakymą)	10
Visas reklamos poveikis	100

Daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama pirmai pakopai (naujo įvaizdžio kūrimui), nes viešoji maitinimo įstaiga yra seniai atsidariusi, lankytojai jau susiformavę nuomonę apie šią įstaigą, todėl reikia sukurti naują įvaizdį, kad būtų galima pritraukti daugiau lankytojų ir pakeisti senų

klientų nuomonę į geresnę. Svarbu sukelti susidomėjimą siūlomomis paslaugomis. Esant susidomėjimui ir paskatai, svarbus noro pirkti ir paties pirkimo paskatinimas, tačiau tikrai susidomėjusiam žmogui nebūtinos ypatingos pastangos, kad jis ateitų į viešąją maitinimo įstaigą ir nusipirktų ar užsisakytų.

Pasirinktinai tokie reklaminiai veiksmai, kurie išryškintų maitinimo įstaigos specifiką, pvz.: „Specialus ekologiško maisto meniu“, „Pietūs-pigiau!“. Pristatytinos akcijos, pvz., „Du pietų kompleksai už vieno kainą“, „Kaupk čekius ir laimėk kvietimą į kino teatrą!“, „Šeštadienis – senelių su anūkais diena, ateik ir gauk dovanų“, „Ketvirtadienis nemokami kino seansų vakarai“ ir pan.

Reklamoje svarbiausia paminėti tokius privalumus:

- nebrangūs pietūs;
- malonus aptarnavimas;
- smagūs vakarai;
- akcijos.

Apie viešąją maitinimo įstaigą „N“ planuojama parengti nemažai informacijos įvairiais jos išraiškos būdais. Nemažai žinių jau yra išreikšta specialiai šiam projektui skirtame interneto tinklalapyje www.nnn.lt, kuriame kiekvienas suinteresuotas asmuo gali surasti reikiamos informacijos apie šią įstaigą.

Tinklalapis parengtas taip, kad ne tik būtų išsamus, bet ir vizualiai trauktų skaitytoją, būtų patogus naršyti, nesunkiai būtų galima rasti norimą informaciją. Fone skamba maloni muzika, įkomponuoti Lietuvos nacionaliniai garsai – taip bandant įteigti potencialiam lankytojui jaukios, komfortiškos maitinimo įstaigos, įvaizdį. Tačiau galima patobulinti tinklalapį keliomis naujomis idėjomis, kelios yra pateiktos žemiau:

- Kiekvieną dieną įrašyti meniu pasikeitimo akcijas ir dienos pietų meniu;
- Akcentuoti ir aprašyti išskirtinius maitinimo įstaigos bruožus.
- Sukurti reklaminius šūkius, reklamines frazes, kurias būtų galima būtų reklamuoti masinio naudojimo tinklalapiuose: www.delfi.lt, www.lrytas.lt ir kt..

Spausdinta reklama pasiekia gana plačią auditoriją, tačiau tą, į kuriuos orientuojasi kavinė, dalis visoje auditorijoje santykinai maža. Todėl reklama spaudoje, atsižvelgiant į jos išlaidas, gali būti neefektyvi. Parinkti šie itin populiarūs arba didelę auditoriją apimantys leidiniai, kuriuose reklama turėtų būti efektyvi:

- „Lietuvos ryto“ priede „Sostinė“ penktadieniais ir šeštadieniais arba vieną dieną pasirinktinai;
- „15 min.“;
- „Laisvalaikis“.

Viešajai maitinimo įstaigai labiausiai tinkanti neperiodinė reklama – bukletai. Bukletai spausdintini ant spalvoto popieriaus, lankstomi į 2 dalis. Perlenkto bukletų dydis neturėtų būti didesnis nei 1/3 A4 formato lapo dydžio. Toks bukletų dydis yra patogus skaityti ir jame telpa daug informacijos. Buklete turėtų būti:

- pagrindinė informacija apie kavinę;
- kavinės teikiamos paslaugos;
- tuo metu vykstančios akcijos reklama;
- kelių patiekalų (pavyzdinės) kainos.

Bukletai platintini aplinkinėms įstaigoms, kurios yra paminėtos tarp potencialių klientų. Priklausomai nuo įstaigos dydžio, gali būti paliekama nuo 3 iki 30 bukletų. Bukletai platintini ant maitinimo įstaigos stalų po 4 – 5, kad lankytojai galėtų juos pasklaityti ir išsinešti. Pirmieji bukletai turėtų skelbti apie kompleksinių pietų akciją, vėlesni gali būti tik informacinio pobūdžio.

Galimas variantas – išnešioti bukletus aplinkinių namų gyventojams, tačiau šios priemonės išlaidos greičiausiai viršytų efektyvumą.

Kartą per mėnesį gali būti išleistas maitinimo įstaigos tinklo bendras leidinys. Leidinys neturi viršyti 15 puslapių. Leidinyje turėtų būti:

- Pagrindinė informacija praėjusio mėnesio pasiekimus;
- Teikiamos paslaugos;
- Tuo metu vykstančios akcijos reklama;
- Tuo metu vykstančių renginių reklama;
- Kelių patiekalų receptai;
- Įdėtos nuotraukos.

Tiesioginė reklama bus siunčiama jau potencialiems klientams, kurie prašo daugiau informacijos, užduoda daug klausimų ir tik jei iš įvairių jų išraiškos formų matomas jų susidomėjimas. Tokiems klientas bus siunčiamas pakankamai informatyvus laiškas su įvairiais papildomais priedais ir leidiniais. Tokių klientų bus stengiamasi nepaleisti.

Transliacinė reklama yra pakankamai brangi, todėl jos bus imtasi tik kraštutiniu atveju. Viešajai maitinimo įstaigai gali tikt radijo reklama. Ši reklama brangesnė nei spaudoje, tačiau reklaminę žinutę spaudoje žmogus geriausiu atveju pastebi iš ketvirto karto, todėl spaudoje jos turi būti dažnai ir ilgai kartojamos, o reklama radijuje gali būti staigi ir santykinai neilga.

Tokios reklamos metas turėtų būti 10 – 11 val. ryto, kviečiantis pietauti, 17-18 val. vakaro, kviečiant apsilankyti teminiame vakare. Reklamos trukmė – 1 – 2 savaitės darbo dienomis.

Tačiau, norint reklamuotis radijuje, reikia išsiaiškinti:

- kokią tikslinę auditoriją reklama turėtų pasiekti;
- kokį radiją klausoma siekiama tikslinė auditorija;

- kokią labiausiai klausomo radijo auditorijos dalį realiai pasiektų reklama;
- kokie tikslūs reklamos radijuje kaštai ir ar neviršija tikėtinės naudos.

Esant teigiamam prognozuojamam skirtumui tarp naudos ir išlaidų, tiktų taikyti ir radijo reklamą.

Demonstracinė medžiaga bus tiesiogiai prieinama kiekvienam norinčiajam interneto svetainėje. Be to, planuojama dalyvauti parodoje, į kurią – susirenka tikslinė pirkėjų grupė, suinteresuotų viešųjų maitinimo įstaigų veikla.

Nuolaidos

Nuolaidos gali būti taikomos nuolatiniais klientams, t.y. turintiems lojalumo korteles, taip pat didelėms grupėms. Dienos patiekalai vakare gali būti parduodami žymiai pigiau, nes jų kitą dieną nebegalima bus realizuoti.

Kainodaros strategija

Kainai nustatyti viešojo maitinimo įstaiga skiria didelį dėmesį, nes ji labai greitai ir tiesiogiai paveikia prekybos apyvartą, pirkėjų paklausą. Ji priimama tokia, kad sudarytų sąlygas išsilaikyti rinkoje ir gauti pelną. Labai svarbu, kad kainos nebūtų per aukštos. Svarbiausia, kad kainos būtų prieinamos visiems vartotojams, bet ir ne per žemos, kad įmonė galėtų gauti pelną, padengtų išlaidas ir nebankrutuotų. Kainą taip pat nustatoma atsižvelgiant į patiekalo paklausą, jei paklausa bus didelė, tai galima truputį kainą padidinti.

Nustatydama kainas viešojo maitinimo įstaiga atkreipia dėmesį į:

- Vartotojų mokumą;
- Išlaidas;
- Produktų sudedamąsias dalis (jų kainas);
- Konkurentų kainas.

Kaina nustatoma su antkainiu, kad padengtų visas išlaidas darbuotojų atlyginimams, komunalinėms paslaugoms (vanduo, elektra ir kita), patalpos nuomai, sandėliavimo reikmėms, tiekėjams, apsaugos įmonei, priešgaisrinių sistemų įrengimui. Kaina turi būti tokia, kad neviršytų konkurentų kainos, ir, kad atitiktų kokybę. Svarbu apskaičiuoti įmonės išlaidas, kad įplaukos būtų didesnės, nei išlaidos ir, kad būtų padengtos pastoviosios ir kintamosios su prekės realizacija susijusios lėšos.

Antkainiai labai įvairūs nuo 100% iki 500%. Antkainiai taikomi atsižvelgiant į konkurentų kainas, produktų sudedamąsias dalis. Nagrinėjamos įstaigos „N“ kainų politika pavaizduota 15 lentelėje.

15 lentelė. Viešosios maitinimo įstaigos „N“ kainų politika

Kainos dydis Vidutinės		Atsiskaitymo sąlygos Grynaisiais, banko kortelėmis
	Viešosios maitinimo įstaigos „N“ kainų politika	
Nuolaidos Lojaliems klientams ir akcijos metu		Tiekimo sąlygos

Atsižvelgiant į dislokacijos vietą (dauguma restoranų yra didžiausiuose prekybos centruose), jos kainos strategiją būtų galima apibūdinti kaip „vidutinių-aukštesnių kainų – vidutinės kokybės”. Tuo tarpu taikytina „vidutinių kainų – aukštos kokybės” strategija.

Tai turėtų būti įgyvendinama:

- Kontroliuojant ir gerinant maisto bei patiekalų kokybę;
- Mažinant nepaklausių patiekalų kainas;
- Sukuriant papildomų pigesnių patiekalų, taip sudarant įspūdį, kad klientas turi galimybę pasirinkti ir pagal kainą.

Kadangi kainų strategijos tikslas – siekti apyvartos didėjimo ne mažinant kainas, o kitomis priemonėmis, efektas gali būti pasiektas skatinant pardavimus įvairiomis akcijomis, konkursais, taip pat atsisakius nepaklausių patiekalų ir padidinus pigesnių patiekalų įvairovę (pvz., be rinkinių prie alaus, gali būti siūloma vien kepta duona su padažu arba vien sūris).

Logotipo gerinimas

Viešosios maitinimo įstaigos logotipas turi būti naudojamas kuo dažniau, kad vartotojai jį įsimintų. Logotipas tiesiogiai siejasi įvaizdžiu.

Reikšmingi šie įvaizdžio aspektai:

- Patraukli atributika;
- Geros kokybės maistas;
- Malonus aptarnavimas;
- Nebrangūs pietūs.

Jeigu vartotojas, pamatęs logotipą bet kokiuose informacijos šaltiniuose, pagalvos apie ją kaip apie įstaigą, kurioje galima nebrangiai papietauti ir maloniai pasėdėti, efektas bus pasiektas.

Logotipo įvaizdžio gerinimas vykdomas šiais būdais:

- Maisto ir aptarnavimo kokybės gerinimu;
- Informacijos paskleidimu;
- Logotipo populiarinimu.

Maisto kokybės gerinimas

Maisto kokybę vertinama pagal:

- Maisto produktų kokybę,
- Skonį,
- Kainą.

Norint pagerinti maisto kokybę būtina rinktis kokybiškus produktus ir kontroliuoti paruošimo procesą.

Šiais aspektais pirmiausia rūpinasi gamybos vadovas ir virtuvės darbuotojai.

Aptarnavimo kokybės tobulinimas

Aptarnavimo kokybę didžiaja dalimi priklauso nuo personalo. Darbuotojai turi būti mandagūs, paslaugūs, kantrūs, kultūringi.

Aptarnaujančio personalo elgesio taisyklės turi būti nurodytos pareiginėse instrukcijose.

Esamas viešosios maitinimo įstaigos statusas – restoranas su valgyklos elementais. Klientų aptarnavimas turi atitikti restorano (o ne valgyklos) lygį. Kaip galima tobulinti aptarnavimo kokybę ir kiek tai gali kainuoti įmonei, pateikta 16 lentelėje.

16 lentelė. Aptarnavimo kokybės tobulinimas

Tobulinimo būdas	Išlaidos (Lt)
Motyvavimas	5000
Darbuotojų kontrolė	0 (atlieka personalo atstovai)
Karjeros galimybės	0 (atlieka personalo atstovai)
Mokymai	0 (atlieka personalo atstovai)
Slankusis grafikas	0 (atlieka personalo atstovai)

Kokybės kontrolierius

Pasirinktai viešajai maitinimo įstaigai „N“ siūloma pasamdyti kokybės kontrolierių, kuris prižiūrėtų atitikimą kokybės reikalavimams, garantuotų maisto atitikimą kokybės standartams, garantuotų gerą aptarnavimą.

Kartą per tris mėnesius bus samdomi „slapti“ klientai, kurie atėję į maitinimo įstaigą sudarys įvairias situacijas ir stebės kaip reaguoja ir elgiasi aptarnavimo personalas.

Darbo laiko keitimas

Atlikus pardavimų analizę, paaiškėjo, kad tarp 9 val. ir 11 val. apyvarta yra mažiausia, o iki pat 23 val. apyvarta auga (sumažėja tik paskutinę valandą, nes klientai prieš išeidami neužsisakinėja). Be to, kitų viešųjų maitinimo įstaigų patirtis rodo, kad ryto metu apyvarta būna minimali, ir pritraukti klientus tokiu metu yra sudėtinga. Kita vertus, negalima prarasti kelių klientų, kurie galėtų užėiti ir ryte.

Siūlomas oficialus darbo laikas nuo 10 iki 24 val. Toks darbo laiko pakeitimas išspręstų neišnaudojamo laiko ryte problemą ir padidintų apyvartą vienos papildomos valandos vakare sąskaita.

Personalo darbo organizavimas

Organizuojant personalo darbą, svarbiausia:

- Optimalus darbų paskirstymas;
- Darbo laiko išnaudojimas;
- Darbo rezultatų kokybė;
- Darbo drausmė.
- Darbo skatinimas.

Siekiant darbų efektyvumo, reikia:

- Organizuoti darbuotojams paskaitą apie elgesį su pirkėjais;
- Kontroliuoti, kad darbuotojų laikas būtų išnaudojamas (kad darbuotojai, turėdami laisvo nuo darbo su klientais laiko, vykdytų vadovybės pavedimų užduotis, susijusias su marketingo priemonių įgyvendinimu ir pan.).

Vienas iš svarbiausių darbo efektyvumo gerinimo yra darbuotojų motyvavimas. Siūlomos tokios motyvavimo priemonės:

- Piniginės premijos kiekvieną mėnesį;
- Geriausio darbuotojo rinkimai metų pabaigoje;
- Nemokami pietūs darbuotojams;
- Galimybė dirbti pagal lankstesnę grafiką
- Nuolaidos užsakant šventinį renginį.
- Atitinkamas užmokestis už viršvalandžius.

Marketingo duomenų bazės sukūrimas

Marketingo duomenų bazės sukūrimas reikalingas siekiant dviejų tikslų:

- Pardavimo rezultatams fiksuoti ir vykdomų marketingo priemonių efektyvumui stebėti. Sukuriama Excel'io formato duomenų bazė, į kurią dedamos pardavimų sumos valandomis pagal prekių sritis: virtuvė, baras, alus, alkoholis, cigaretės. Rezultatai fiksuojami kas

valandą. Lentelės forma turi būti tokia, kad joje būtų pavaizduoti atskiros prekių grupės kiekvienos valandos pardavimai valandos pabaigoje; duomenys surašomi taip, kad juos būtų galima analizuoti visą savaitę. Lentelės pavyzdys pateiktas Excel’io failo pavidalu.

- Apklausų duomenims fiksuoti ir analizuoti. Kadangi apklausų duomenys bus surenkami lapelių forma, jie, norint analizuoti, suvedami į Excel’io failą patogia forma.

Šios ataskaitos reikalingos vadovams, kokybės kontrolieriui ir kitam personalo skyriui, kuris yra atsakingas už viešosios maitinimo įstaigos „N“ veiklą.

Pardavimų skatinimas

Pardavimų skatinimo priemonių taikymo tikslas – sukelti susidomėjimą ir norą naudotis paslauga. Pardavimų skatinimo priemonės bus reklamuojamos kartu su paslaugos reklama.

Pagrindinė skatinimo priemonė, tinkanti vešiosioms maitinimo įstaigoms – įvairios akcijos. Akcijų tikslai yra pritraukti pirkėjus ir skatinti juos daugiau nupirkti, taip pat didinti apyvartą taip, kad akcijos kaštai neviršytų iš padidėjusios apyvartos atsiradusio pelno.

Akcijų metu galima siūlyti:

- Nusipirkti pigiau kompleksą nei perkant atskirai;
- Įsigyti nemokamai vieną patiekalą kaip priedą prie kito patiekalo;
- Perkant dideliais kiekiais, n-ąjį patiekalą įsigyti nemokamai (ypač tinka alkoholiniams gėrimams);
- Skelbti konkursus su dovanomis; laimėjimai turėtų būti retesni, bet solidesni;
- Siūlyti kuponus su nuolaidomis (apie 10 %, kitaip nebus efektyvu) pirkėjams laimėti;
- Siūlyti abonementą tam tikram laikotarpiui.

Pagrindiniai akcijų pavyzdžiai parodyti 17 lentelėje.

17 lentelė. Akcijų pavyzdžiai

Akcijos pavadinimas	Akcijos aprašymas	Akcijos trukmė	Akcijos kaštai per dieną, Lt	Tikėtina nauda
Kompleksinių pietų akcija	Siūlomi keli pietų kompleksai už fiksuotas kainas: siūlomi 5 kompleksai su skirtingais patiekalais, kur komplekso kaina būtų mažesnė už atskirų tokių pat patiekalų kainų sumą. Akcijai pasiteisinus, ją būtų galima pratęsti neribotam laikui.	2 savaitės	Apie 75	Padidėjusios vidutinės pajamos iš vieno kliento ir apie 25 nauji klientai

17 lentelės pabaiga				
Akcija “Kaupk čekius ir laimėk kvietimą į kino teatrą”	Siūloma klientui kaupti čekius, ir kiekvienam, surinkusiam čekių už 150 Lt, įteikti kvietimą dviems asmenims į kino teatrą	4 savaitės	Apie 20	Klientų srauto didinimas bent 15 žmonių per dieną
Nemokamų gėrimų akcija	10:00 – 11:00 perkantys ką nors iš pusryčių meniu gauna nemokamai arbatos arba kavos; 15:00 – 17:00 perkantys desertą arba salotas nemokamai gauna kavos arba arbatos.	2 savaitės	Apie 20	Padidėjusios pajamos iš vieno kliento ir apie 15 naujų klientų
Akcija “Tapk abonentu ir pietauk pigiau”	Siūloma įsigyti abonementą dviems savaitėms pietų kompleksui, kad klientui išeitų pigiau ir nebūtų nuostolio. Kuponų skaičius ribotas, pvz. 50.	2 savaitės	Apie 50	Klientų srauto didinimas apie 15 per dieną

Sąnaudų mažinimas

Pastaruosius dvejus metus viešosios maitinimo įstaigos „N“ yra labai didelės veiklos sąnaudos, dėl kurių įmonė gali patirti didesnę žalą. Didžiausią dalį sąnaudų sudaro bendrosios ir administracinės sąnaudos, nes įmonė nuomoja patalpas ir transportą, tačiau yra sutaupiusi dalį lėšų, kurias gali panaudoti.

Sąnaudų mažinimo būdai:

- Personalo peržiūra;
- Peržiūrėti nekilnojamojo turto nuomos kainas, galbūt yra galimybė sumažinti nuomos kainą ar nupirkti patalpas;
- Uždaryti nuostolingas vietas, jeigu restoranai kelerius metus neatneša pelno jį patartina uždaryti arba perkelti į kitą vietą;
- Įsigyti nuosavą transporto priemonę;
- Pirkti produktus iš sertifikuotų ūkių, susitarus dėl palankios kainos.

5.7 Marketingo veiksmų planas

Į marketingo veiksmų planą įeina: vizijos ir misijos nustatymas, gaminių kūrimas, kainų nustatymas, rėmimas ir paskirstymas tikslinėse rinkose. Svarbiausias dalykas nuo kurio priklauso marketingo plano veiksmų tvarkaraštis yra laikas, kada paslauga pasirodys rinkoje.

Viešosios maitinimo įstaigos „N“ vizija - būti lydere maitinimo paslaugų sferoje. Sukurti jaukią aplinką kuri pritrauktų vis naujų lankytojų, kartu išlaikydama ir pastovius. Teikti profesionalias ir kokybiškas paslaugas.

Viešosios maitinimo įstaigos „N“ misija – išlaikyti Lietuvos kulinarijos paveldo tradicijas, suteikti maksimaliai kokybišką paslaugų aptarnavimą, sukurti jaukia atmosferą tiek suaugusiems, tiek vaikams.

Viešosios maitinimo įstaigos „N“ devizas : „Stengiamės pildyti Jūsų ir Jūsų vaikų svajones“.

Viešosios maitinimo įstaigos „N“ marketingo veiksmų planas buvo suskaidytas:

- Viešosios maitinimo įstaigos „N“ rinkos tyrinėjimai;
- Viešosios maitinimo įstaigos „N“ tyrimų rezultatų analizavimas;
- Viešosios maitinimo įstaigos „N“ marketingo strategijos parinkimas;
- Viešosios maitinimo įstaigos „N“ strategijos tikrinimas ir priėmimas;
- Viešosios maitinimo įstaigos „N“ strategijos organizavimas ir įgyvendinimas;
- Viešosios maitinimo įstaigos „N“ strategijos vykdymas.

Marketingo tyrimuose planuojama pritaikyti kelis populiariausius pirminių duomenų rinkimo būdus: apklausą, stebėjimą, eksperimentus. Marketingo tyrimų procesą sudaro 11 etapų, kurių vykdymo nuoseklumas ir turinys yra artimas bendrajai mokslinių tyrimų metodologijai. Marketingo etapai:

- Problemos išsiaiškinimas;
- Žvalgybinis tyrimas;
- Tyrimo tikslų nustatymas;
- Tyrimo reikalingumo pagrindimas;
- Tyrimo plano parengimas;
- Duomenų rinkimo metodo parinkimas;
- Imčių atrinkimas;
- Duomenų rinkimas;
- Duomenų analizavimas;
- Tyrimo ataskaitos parengimas ir pateikimas;
- Tyrimo rezultatų įvertinimas ir naudojimas.

Dalis etapo elementų yra išskirti plane atskirai dėl to, kad jiems skiriamas didesnis dėmesys bei svarbumas, išskiriamos lėšų dydžiai bei paskiriami atitinkami atsakingi asmenys už tą veiklą.

Marketingo strategijos vykdymas veiksmų plane yra suskaidytas į smulkesnius darbus, kurie yra apžvelgti 18 lentelėje.

Visos viešosios maitinimo įstaigos „N“ atnaujinimas vyks ketverius metus. Marketingo veiksmų planas yra sudaromas tik aštuoniems viešajai maitinimo įstaigai priklausantiems restoranams 2012 metų laikotarpiui. Toks terminas parenkamas dėl to, kad dėl nestabilios rinkos galimi smarkūs rinkos pokyčiai, kurie gali paskatinti marketingo strategijos keitimą.

18 lentelė. Marketingo veiksmų planas 2012 metams

Eil. Nr.	Veiksmas	Atsakingas asmuo	Terminas
1	Marketingo tyrinėjimai	Samdomi darbuotojai	2012-01-01 – 2012-03-01
2	Marketingo tyrimų rezultatų analizavimas	Pardavimų vadybininkas	2012-03-01 – 2012-04-01
3	Marketingo strategijos parinkimas	Pardavimų vadybininkas	2012-04-01 – 2012-04-20
4	Strategijos tikrinimas ir priėmimas	Pardavimų direktorius	2012-04-20 – 2012-04-30
5	Strategijos organizavimas ir įgyvendinimas	Reklamos vadybininkas	2012-05-01 – 2012-01-01
6	Marketingo strategijos vykdymas		2012-05-01 – 2013-01-01
6.1	Pasirašyta sutartis su „Deform Group“ dėl tinklalapio atnaujinimo ir jo administravimo	Reklamos vadybininkas	2012-05-01 – 2014-05-01
6.2	Sudaromos įvairios sutartys su interneto svetainių administratoriais dėl reklamos	Reklamos vadybininkas	2012-05-01 – 2014-05-01
6.3	Bukletų ir leidinio spausdinimo užsakymas	Reklamos vadybininkas	2012-05-01 – 2012-06-01
6.4	Reklamos užsakymas žurnaluose „Laisvalaikis“, „Lietuvos ryto“ priede bei „15 min.“	Reklamos vadybininkas	2012-05-01 – 2012-05-15; 2012-12-16 – 2012-12-27
6.5	Logotipo atnaujinimas	Reklamos vadybininkas	2012-09-01 – 2012-11-15;

18 lentelės pabaiga			
6.6	Bukletų platinimas	Samdomi darbininkai	2012-09-01 – 2012-09-15; 2012-11-25 – 2012-12-24
6.7	Analizės apie pardavimus parengimas	Finansininkas	2012-12-20 – 2012-12-31
6.8	Dalyvavimas parodoje „ <u>BALTSHOP.BALTHOTEL.BALTGASTRO</u> “	Delegacija	2012-11-8/10
6.9	Mėnesinių analizių apie pardavimus sudarymas	Finansininkas	Kiekvieną mėnesį
7.	Išvadų parengimas	Vadovai	Kiekvienais metais

Marketingo planas parengtas taip, kad informacija apie atnaujintą viešosios maitinimo įstaigą „N“ pasiektų kuo daugiau potencialių klientų. Šiuo veiksmų planu tikimasi pritraukti jų kuo daugiau, sudominti siūlomais patiekalais, nuolaidomis, akcijomis, pramogomis, interjeru ir kt..

Šiais laikais dauguma žmonių plačiai naudojami interneto subtilybėmis, todėl, remiantis statistika, vis mažiau žmonių perka laikraščius, žurnalus ir kitokią popierinę informaciją. Tuo remiantis didžiąją reklamos dalį planuojama paskirstyti interaktyvioje aplinkoje: asmeninėse svetainėse, su viešuoju maitinimu susijusiuose tinklalapiuose ir pan..

Laisvalaikio bei švenčių dienomis planuojama platinti informaciją lankstinukų pavidalu žmonių susibūrimo vietose, o labiausiai su viešuoju maitinimu susijusiuose renginiuose, parodose. Pastarosiose planuojama įrengti atskirą stendą su vaizdo medžiaga, išsamiau pristatymu ir pan..

5.8 Marketingo biudžeto planavimas ir marketingo kontrolė

Viešoji maitinimo įstaiga „N“ jau turi įkurtą pardavimų skyrių, kuriam priklauso marketingo tarnyba, kuri yra atsakinga už įmonės ryšius su visuomene, įgyvendinamų projektų reklamavimą. Todėl įmonė išvengia papildomų sąnaudų dėl naujo marketingo skyriaus įkūrimo: naujų patalpų įrengimo, naujų darbuotojų atrankos, jų atlyginimų sąnaudų, naujos įrangos pirkimo ir panašiai.

Tam, kad būtų galima pradėti vykdyti marketingo planavimą ir organizavimą, reikia atlikti marketingo rinkos tyrimus, kuriuos atlieka pasamdytas specialistas. Rinkos tyrinėjimo specialistą planuojama pasamdyti dviems mėnesiams 2012-01-01 – 2012-03-01, jo darbo užmokestis sudarytų 5000 Lt. Taip pat jam bus apmokėtos visos papildomos darbo išlaidos, kurios kainuotų apie 1000 Lt. Taigi iš viso gaunamas 6000 Lt darbo užmokestis.

Marketingo plano įgyvendinimui įmonė ruošiasi skirti minimaliai - apie 45 000 litų. Šią sumą sudaro išlaidos reklamai, visuomenės informavimui, reklaminės produkcijos gaminimui, skirtam informuoti visuomenę apie atnaujinimą, logotipo atnaujinimą, dalyvavimą parodoje ir kitos išlaidos (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Viešosios maitinimo įstaigos „N“ marketingo planuojamos išlaidos

Eil. Nr.	Išlaidų rūšys	Išlaidos, Lt	Išlaidos, %
1.	Rinkos tyrimas	6000	13
2.	Rėmimas	3000	7
3.	Reklama, Logotipo atnaujinimas	7000	16
4.	Išleistas tinko leidinys	3000	7
5	„Baltshop.Balhotel.Baltgastro.“ paroda	7000	16
6	Socialiai atsakingų viešųjų maitinimo įstaigų viesomeninę asociacija	6000	13
7	Kokybės kontrolierius	2000	4
8	Ekologiško maisto linijos kūrimas	4000	8
9	Kitos išlaidos	7000	16
10	Iš viso	45 000	100

Bus atlikta marketingo analizė, kuria bus ištirtas ryšys tarp reklamos išlaidų ir planuojamų paslaugų pardavimo apimtys. Turi būti nustatyta, kada viešoji maitinimo įstaiga „N“ pasieks tokį rinkodaros tašką, kuriame kiekvienas reklamos išlaidų padidėjimas smarkiai padidintų ir planuojamųjų pardavimų apimtį. Po to, didinant marketingo išlaidas, poveikis pardavimo apimtys didėjimui mažėtų. Todėl įmonė, išanalizavus pardavimą skatinančių priemonių efektyvumą, po darbo metų marketingo priemonėms ruošiasi skirti vos ne dvigubai mažiau lėšų.

Pusė reikalingų pinigų paimta iš įmonės nepaskirstyto pelno, o kita dalis paimta iš gautos banko paskolos.

Viešosios maitinimo įstaigos „N“ valdymo sistemoje kontrolė užima labai svarbų vaidmenį. Tik gerai organizuota marketingo kontrolė leidžia laiku įvertinti padėtį, užtikrinti veiklos efektyvumą, o jos rezultatai sudaro pagrindą koreguoti marketingo planus.

Viešosios maitinimo įstaigos „N“ susiformuoja savitos marketingo kontrolės sistemos ir rūšys:

- Strateginė kontrolė, kurios metu bus patikrinti marketingo strategijos teisingumas ir tinkamumas. Ji bus atliekama periodiškai, nes tai palengvina rodiklių dinamikos tyrimą.

- Metinės kontrolė. kurios metu bus patikrintas iškeltų marketingo tikslų realizavimas.
- Pelno kontrolė bus vykdoma periodiškai.

Metinę, strateginę bei pelno marketingo kontroles įmonėje atlieka marketingo tarnyba, kuri kruopščiai vykdo visus patikrinimus, kad būtų tinkamai įvertintas įmonės veiklos efektyvumas, ir perduoda visus patikrinimus pardavimo skyriui.

5.9 Lūžio taško skaičiavimas

Lūžio (pelningumo) taškas parodo, kiek reikia pagaminti produkcijos, kad pardavimų pajamos susilygintų su jų gamybos (kintamosiomis ir pastoviomis) sąnaudomis. Tai yra ribinis taškas, kurį viršijus, įmonės veikla pasidaro pelninga, o gamybos apimtis iki to taško – nuostolinga.

Pelningumo taško analizės metodas atsako į du svarbius klausimus:

- Kiek reikia gaminti produkcijos, kad būtų padengtos visos veiklos sąnaudos;
- Kokias pajamas reikia gauti, kad įmonės veikla būtų pelninga (Verslo plano... 2011).

Lūžio taško skaičiavimui būtina žinoti pastovius, kintančius kaštus bei produkto pardavimo kainą. Šiuose skaičiavimuose priimta, jog vidutinė bet kurio patiekalo savikaina yra 7 Lt. Priimama, kad planuojama vidutinė bet kurio patiekalo kaina yra 13 Lt.

Optimistinėmis prognozėmis per ateinančius 2 metus, atnaujinus tik 8 restoranus, įmonė planuoja gauti 65 tūkst Lt pajamų. Optimistinio veiklos prognozės pateikiamos 20 lentelėje.

20 lentelė. Optimistinio veiklos prognozės

	Pelno nuostolių ataskaita 2010 m.	Planuojama pelno/ nuostolių ataskaita
Pardavimo pajamos	16 322 626	16 500 124.Lt
Pardavimo savikaina	5 210 696	5 210 723 Lt
Bendrasis pelnas	11 111 930	11 289 401 Lt
Pastovios išlaidos	10 393 649	9 754 411 Lt
Kintamosios išlaidos	1 759 752	1 456 452Lt
Iš viso išlaidų:	12 153 401	11 210 863 Lt
Pelnas prieš mokesčius	- 178 396	78 538 Lt
Pelno mokestis	0	13 450 Lt
Grynasis pelnas	- 178 396	65 088 Lt

Pesimistinėmis prognozėmis per ateinančius 2 metus, atnaujinus tik 8 restoranus, įmonė planuoja gauti 2,5 tūkst. Lt pelno. Pesimistinės veiklos prognozės pateikiamos 21 lentelėje.

21 lentelė. Pesimistinės veiklos prognozės

	Pelno nuostolių ataskaita 2010 m.	Planuojama pelno/ nuostolių ataskaita
Pardavimo pajamos	16 322 626	16 432 622 Lt
Pardavimo savikaina	5 210 696	5 210 723 Lt
Bendrasis pelnas	11 111 930	11 221 899 Lt
Pastovios išlaidos	10 393 649	9 754 411 Lt
Kintamosios išlaidos	1 759 752	1 464 562 Lt
Iš viso išlaidų:	12 153 401	11 218 973 Lt
Pelnas prieš mokesčius	- 178 396	2 926 Lt
Pelno mokestis	0	497 Lt
Grynasis pelnas	- 178 396	2 429 Lt

Apskaičiuoti prognoziniai optimistinis ir pesimistinis rezultatai rodo, jog abiem atvejais bendrovė nepatirs nuostolių, t.y., per 2 metus uždirbs nuo **2 429 Lt** iki **65 088 Lt** pelno.

Lūžio taškas skaičiuojamas naudojantis šia matematine formule:

$$Q = F / (K_v - V_v);$$

Kur: Q – lūžio taškas (vnt.)

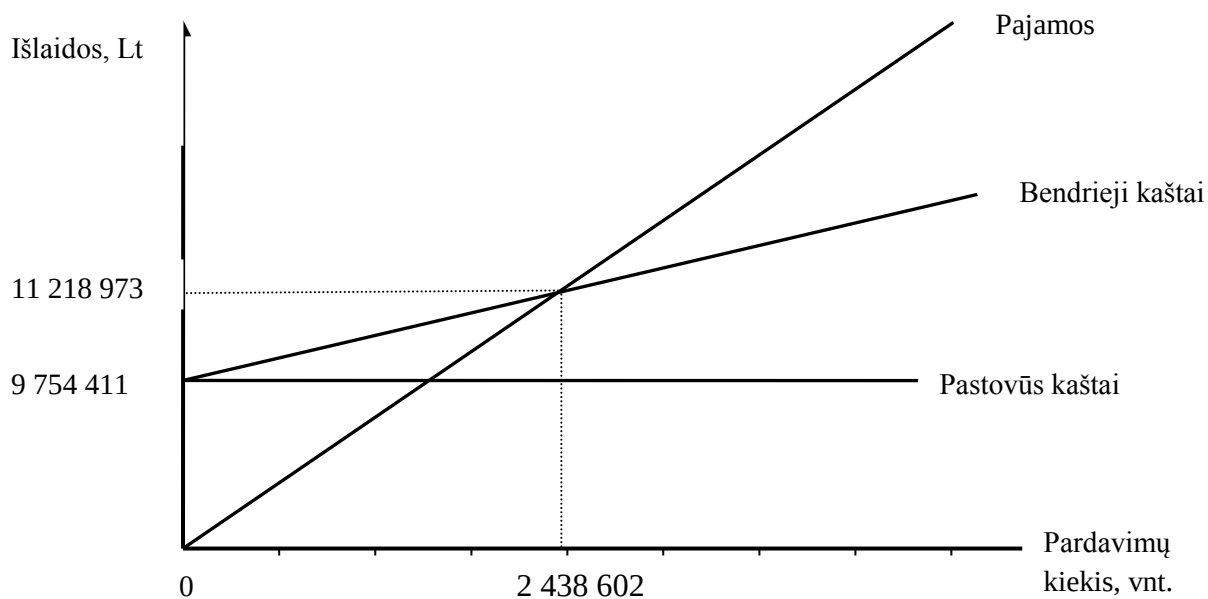
F – pastoviųjų sąnaudų suma (Lt)

K_v – prekės kaina (vnt./Lt)

V_v – kintamųjų sąnaudų dydis gaminiui (Lt/vnt.) (Verslo plano... 2011)

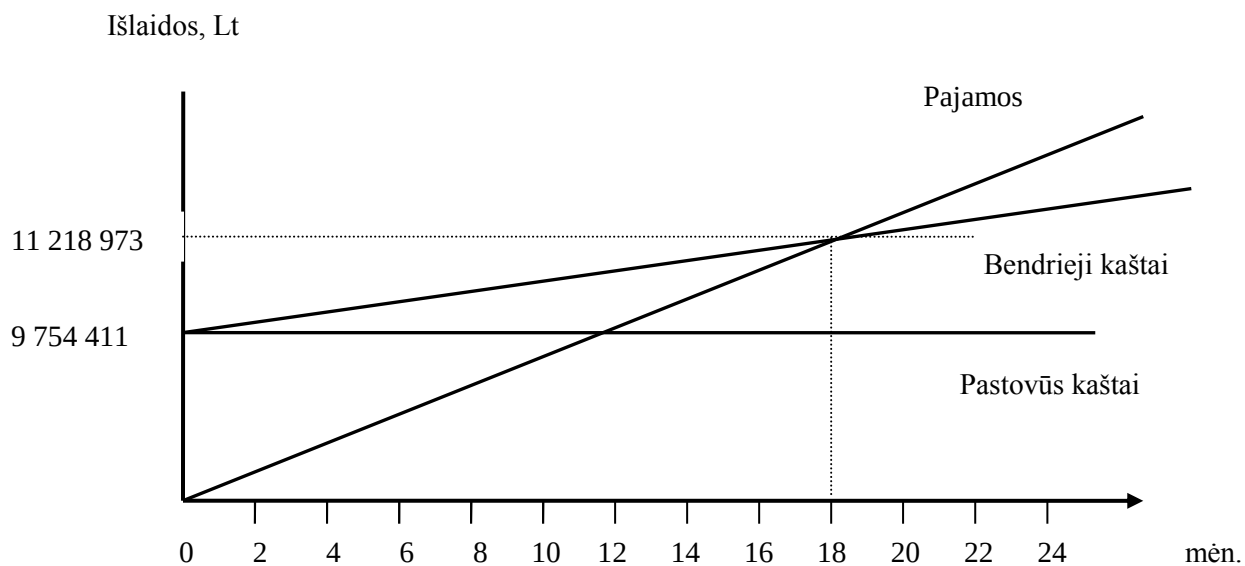
$$Q = 9\,754\,411 / (13 - 9) = 2\,438\,602 \text{ vnt.}$$

Naudojantis šia formule apskaičiuotas lūžio taškas 2 438 602 vnt.. Tai reiškia, kad viešoji maitinimo įstaiga „N“, norėdama sulyginti pardavimų pajamas su patiekalų sąnaudomis, turi parduoti 2 438 602 patiekalus. Lūžio taškas parduodamų patiekalų vienetui vaizduojamas grafike 35:



35 pav. Lūžio taško pardavimų apimtys atžvilgiu

Lūžio taško skaičiavimas parduotų patiekalų vienetams rodo, kiek reikia parduoti, kad pardavimų pajamos susilygintų su patiriamais gamybos kaštais. Tačiau kur kas vertingesnė informacija yra ta, kuri pasako, po kiek laiko bendrovė pradės gauti pelną. Todėl lūžio taškas gali būti skaičiuojamas, atsižvelgiant į prognozuojamus pardavimų kiekius laiko atžvilgiu (žr. 36 pav.).



36 pav. Lūžio taškas laiko atžvilgiu

Šis grafikas labai aiškiai parodo, jog itin ilgą laiką įmonė veiks nuostolingai. Ir tik 2 metų laikotarpio pabaigoje pasiekiamas lūžio taškas, t.y., pradedamas gauti pelnas.

5.10 Laukiamas efektas

Laukiamas ekonominis efektas priklausys nuo pasirinktų veiklos kryptių kiekio, kryptių optimizavimo būdo, bendros kelių statybos rinkos būklės. Tačiau, bet kuriuo atveju, naujos veiklos kryptys leis gauti papildomų pajamų bei pelno.

Įgyvendinus planą:

- Bus pritraukta daugiau lankytojų, taip padidintas pelnas (65 tūks. LT);
- Bus sukurtas ekologiškas-sveikas meniu (pagerės maisto kokybė, atsiras daugiau lankytojų, kurie rūpinasi sveika gyvensena);
- Bus įsteigta kokybės kontrolė (pakeltas aptarnavimo, maisto gaminimo kokybės, paslaugų tiekimo lygis ir kt.);
- Bus išleistas naujas tinklo leidinys (jame aprašomi geriausi receptai, naujos akcijos, artimiausi renginiai ir kt.);
- Bus įsteigta socialiai atsakingų viešųjų maitinimo įstaigų asociacija;
- Bus įvykdytas tinklo atnaujinimas (sukurtas naujas logotipas, nauja programa, naujos paslaugos ir kt.);
- Bus atnaujinta motyvavimo sistema, kuri pagerins lankytojų aptarnavimo lygį;
- Bus sumažintos veiklos sąnaudos, tokiu būdu padidintas pelnas (65 tūkst.. LT).

IŠVADOS

- Prasidėjusi ir vis dar besitęsianti pasaulinė krizė paveikė ir viešąjį sektorių, padidejusi produktų savikaina padidino ir jų kainas. Šiomis sąlygomis konkurencinė kova tarp maitinimo įstaigų dar labiau padidėjo. Rinkoje išliks tik tos įmonės, kurios sugebės apsibrėžti ilgalaikius perspektyvos tikslus, parengs veiksmų ir priemonių programas numatytiems tikslams pasiekti, ir kurios valdys strateginius pokyčius.
- Marketingas yra ūkinės ir komercinės veiklos valdymo kompleksinė sistema, kuri nukreipta konkretaus vartotojų segmento poreikių patenkinimui. Įsitvirtinti viešojo maitinimo verslo lyderio pozicijoje įmanoma tik vykdant apgalvotą ir nuoseklią marketingo strategiją. Parengta ir įvykdyta strategija leistų peržiūrėti viešosios maitinimo įstaigos „N“ veiklą, turimą ir nuomojamą turtą, darbuotojų užimtumą ir kvalifikaciją, optimizuoti sąnaudas bei plėtoti verslą.
- Bendrovė turi nemažai svarių privalumų – sukaupta patirtis, didžioji dalis personalo yra kvalifikuoti darbuotojai, žinomas vardas, aukšti finansiniai rodikliai.
- Išanalizavus viešosios maitinimo įstaigos „N“ veiklą, galima teigti, kad ši įmonė nepasiekia nustatytų tikslų, neįgyvendina naujų projektų ir kelis metus iš eilės negauna pelno.
- Atlikta bendrovės SSGG analizė parodė, kad įmonės stiprybės bei galimybės užgožia silpnybes bei grėsmes.
- Galimos rizikos – bendras šalies ekonominis nuosmukis, didėjanti konkurencija tarp maitinimo įstaigų, nuolat brangstantys maisto produktai, kvalifikuotų darbuotojų trūkumas, nekilnojamojo turto nuomos kainų kaita, perkamosios galios pajamų mažėjimas.
- Numatomos strategijos:
 - užtikrinti stabilią finansinę ir materialinę padėtį į rinkoje;
 - organizuoti veiksmingą paslaugų reklamą;
 - paslaugų teikimo ir pardavimų didinimas;
 - viešosios maitinimo įstaigos geresnio įvaizdžio formavimas;
 - gamybos išlaidų mažinimas.
- Sukurta marketingo strategija apima naujų paslaugų bei produktų kūrimą, kainodaros strategiją, rėmimą bei paskirstymą, įmonės galimybių išaiškinimą, uždavinių nustatymus – priemonių visumą, skirtų iškeltų tikslų pasiekimui.
- Nuosekliai pasirinktas marketingo strateginis planas leidžia nuosekliai įgyvendinti numatytas priemones, pasiekti planuojamą rezultatą. Parengtas planas leidžia numatyti galimas plano įgyvendinimo rizikas, rengti jų sumažinimo ar eliminavimo priemones.

- Sukurta ir nuosekliai įgyvendinama vizija (lydere maitinimo paslaugų sferoje) ir misija (išlaikyti Lietuvos kulinarijos paveldo tradicijas) leis labiau motyvuotin kolektyvą, nukreipti pastangas į bendrų tiklų siekį.
- Nauja paslauga – ekologinė maisto linija – pasirinkimui įtakos turėjo vis didėjanti paklausa.. Vis daugiau žmonių laikosi sveiko gyvenimo būdo, todėl ekologiškas maistas tampa vis populiariesnis.
- Viešoji maitinimo įstaiga turi visas sąlygas pasirūpinti jai reikiama informacija. Pačiai įmonei ypač svarbu susirasti naujų ir išlaikyti senus klientus, rinkos analizavimas ir informacijos kaupimas yra gyvybiškai reikalingi. Rinkos tyrimų informacijos analizę ir kaupimą galėtų atlikti marketingo skyrius. Informacijos naudojimas vertinant esamą padėtį ir tendencijas rinkoje atskleistų galimybes ir priemones įmonės keliamiems tikslams pasiekti.
- Marketingo skyrius kontroliuotų visus bendrovės padalinius, užtikrintų vidinę įmonės koordinaciją ir komunikaciją.
- Atsižvelgiant į tai, jog ekonominė krizė gali turėti dar didesnę nepageidaujamą, neprognozuojamą neigiamą poveikį, paliekama galimybė marketingo planą įgyvendinti dalimis – sustiprinti kokybės kontrolę, atnaujinti paslaugas ir logotipą, o kitą strategijos dalį galima užlaikyti keliems mėnesiams.
- Apskaičiuotas lūžio taškas patvirtina marketingo sėkmę. Net ir pesimistinėmis prognozėmis apskaičiuotas biudžetas rodo, jog viešoji maitinimo įstaiga „N“ gaus laukiamą rezultatą – pelną.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Arimavičiūtė M. 2005. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vadovėlis. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras. 335 p.;
- Bagdonienė L. 2004. Paslaugų marketingas. Kaunas: Technologija. 468 p.;
- Bakanauskas A., Darškuvienė V. 2000. Kainodara: teorija ir praktika. Kaunas: VDU;
- Baker M. J. 1991. Marketing: An introductory Text. London. 646 p.;
- Barry Berman, Joel R. Evans. 2001. Retail management. A strategic approach. Upper Saddle River (N.J.) Prentice Hall;
- Buttle, F. 1993. Hotel and Food Service Marketing. London, Cassell, Villiers House;
- Cannon T. 1992. Basic Marketing: Principles and practice, 3 edition. London: Cassell Publishers;
- Chernev A., Kotler P. 2009. Strategic marketing management, 5th edition. Brightstar Media Inc;
- Dibb S., Simkin L. 1997 Marketing. Concepts and strategies. 3rd ed. Houghton Mifflin Company;
- Diršienė L. Aptarnavimas maitinimo įmonėse. Vilnius: LR švietimo ir mokslo ministerijos Leidybos centras, 2008. 258 p.;
- Ferrell O.C. 2010. Hartline M. Marketing Strategy. South-Western College Pub; 5 edition;
- James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. 2006. Vadyba [iš anglų kalbos vertė Albina Trečiokaitė]. Kaunas: Poligrafija ir informatika;
- Jucaitytė J. Marketingas. Kaunas, 2004;
- Jucevičius R. 1998. Strateginis organizacijų vystymas; Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 456 p.;
- Kotler Ph. 2000. Marketing management: The Millennium Edition, Upper saddle River. New Jersey: Prentice Hall;

- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wrong V. 2003. Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 856 p.;
- Lawson F. 2005. Restaurants, Clubs and Bars. Planing, Design and Investment for Food Service Facilities. London: Buittenvorth – Architecture. 332 p.;
- Lietuvos įstatymai. [interaktyvus] [Žiūrėta 2011.11.20]. Prieiga per internetą: <http://www.istatymas.lt/>;
- Mackevičius J. Įmonių veiklos rizikų rūšys ir jų vertinimo būtinumas. [interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011.10.25]. Prieiga per internetą: <http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Mackevicius.pdf>;
- Marketingo pagrindai. Studijų kursas [interaktyvus] [Žiūrėta 2009 m. balandžio 14 d.] Prieiga per internetą: http://www.emokymas.lt/emokymas/marketingo_pagrindai/178685.html>;
- Marketingas plėtojant tarptautinį verslą. [interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011.10.18]. Prieiga per internetą: e-stud.vgtu.lt/files/dest/1962/marketingo%20pagrindai.doc;
- Marketingo strategijos kurimas. [interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011.11.05]. Prieiga per internetą: http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_II/116680.html;
- Melnikas B., Smaliukienė R. 2007. Strateginis valdymas. Mokomoji knyga. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija;
- Pranulis V. 2012. Marketingas. Vadovėlis Vilnius; Garnelis;
- Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Viršilaitė R. 2000. Marketingas. Vilnius;
- Rastenis J. 2000. Kainodara. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija;
- Rizikų valdymas. [interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011.10.25]. Prieiga per internetą: <http://marsh.lt/services/rizk/index.php>;
- Rizikų valdymas. [interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011.10.25]. Prieiga per internetą: http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/finansu_valdymas_II/117012.html;
- Rutkauskas A.V. , Sūdžius V. , Mackevičius V. 2009. Verslo finansų principai ir praktika : mokomoji knyga Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius, Technika;

- Smilga E. Dubinas V. 2005. Evaluation of compeririveness and its relation with strategic management. Management of Organizations: Systematic Research;
- SWOT analizė. [interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011.10.25] .Prieiga per internetą: <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>;
- Švilpaitė L. 1996. Įmonės veiklos analizės metodai. Verslas, vadyba ir studijos. Vilnius: Technika. 341 p.;
- Šukys, A. 2007. Sisteminės sudėtingų organizacijų modeliavimo, projektavimo ir tobulinimo metodologijos pagrindiniai bruožai. Metodinė priemonė. Vilniaus universiteto leidykla;
- Urbonavičius S.1991. Marketingo pagrindai.. Vilnius: Pačiolis;
- Vasiliauskas A. 2004. Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos, Pinigų studijos;
- Vasiliauskas, A. 2005. Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija;
- Veiklos rizika ir jos klasifikavimas. [interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011.10.25] .Prieiga per internetą: <http://e-stud.vgtu.lt/files/dest/10142/9%20finrizika.pdf>;
- Verslo plano, skirto investuotojams, rengimo vadovas. [interaktyvus] 2011 [Žiūrėta 2011.11.14] Prieiga per internetą:
< http://www.ktc.lt/files/361/verslo_planas_finansine_dalis.pdf>;
- Virvilaitė R. 1994. Marketingas. Kaunas: Technologija;
- Virvilaitė R. 2007,2008.Marketingo valdymas :mokomoji knyga. KTU. Marketingo katedra. Kaunas: Technologija, 143p.;
- Zakarevičius P. 2003. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės.Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 175;
- Ward K. 2004. Marketing finance :turning marketing strategies into shareholder value. Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann, 349 p.;
- Žagarys A. Marketingo strategija. [interaktyvus] [Žiūrėta 2011.11.20]. Prieiga per internetą:
<<http://www.straipsniai.lt/vadyba/puslapis/3143>>;

- William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker. 1991. Marketing perspectives from Business week to accompany Fundamentals of marketing New York [N.Y.] : McGraw-Hill;
- Wore R., Rudnick J. 2004. Hotel and Food Service Marketing, New York: Division of The K-raus Organization Ltd. White Plains, 356 p.;

PRIEDAS

Balansas

Priedas

Įmonės kodas

	2010-12-31 *	2009-12-31 *	2008-12-31 *
TURTAS	LTL	LTL	LTL
A. ILGALAIKIS TURTAS	2 891 948,--	3 667 667,--	5 386 392,--
<i>I. Nematerialusis turtas</i>	<i>11 864,--</i>	<i>23 874,--</i>	<i>38 638,--</i>
I.1. Pėtros darbai	0,--	0,--	0,--
I.2. Prestižas	0,--	0,--	0,--
I.3. Patentai, licencijos	0,--	0,--	0,--
I.4. Programinė įranga	11 864,--	23 874,--	38 638,--
I.5. Kitas nematerialusis turtas	0,--	0,--	0,--
<i>II. Materialusis turtas</i>	<i>1 201 565,--</i>	<i>1 697 931,--</i>	<i>2 152 409,--</i>
II.1. Žemė	0,--	0,--	0,--
II.2. Pastatai ir statiniai	26 811,--	29 248,--	31 686,--
II.3. Mašinos ir įrenginiai	7 808,--	10 733,--	12 745,--
II.4. Transporto priemonės	68 258,--	54 279,--	65 608,--
II.5. Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrenginiai	345 958,--	559 079,--	731 734,--
II.6. Nebaigta statyba	0,--	0,--	0,--
II.7. Kitas materialusis turtas	752 730,--	1 044 592,--	1 310 636,--
II.8. Investicinis turtas	0,--	0,--	0,--
II.8.1 Žemė	0,--	0,--	0,--
II.8.2 Pastatai	0,--	0,--	0,--
<i>III. Finansinis turtas</i>	<i>334 758,--</i>	<i>243 332,--</i>	<i>1 262 301,--</i>
III.1. Investicijos į dukterines ir asocijuotas įmones	0,--	0,--	0,--
III.2. Paskolos asocijuotoms ir dukterinėms įmonėms	65 440,--	0,--	0,--
III.3. Per vienerių metų gautinos sumos	259 577,--	243 332,--	262 301,--
III.4. Kitas finansinis turtas	9 741,--	0,--	1 000 000,--
<i>IV. Kitas ilgalaikis turtas</i>	<i>1 343 761,--</i>	<i>1 702 530,--</i>	<i>1 933 044,--</i>
IV.1. Atidėtojo mokesčio turtas	0,--	0,--	0,--
IV.2. Kitas ilgalaikis turtas	1 343 761,--	1 702 530,--	1 933 044,--
B. TRUMPALAIKIS TURTAS	3 173 142,--	5 094 008,--	2 027 979,--
<i>I. Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys</i>	<i>445 128,--</i>	<i>377 344,--</i>	<i>395 486,--</i>
I.1. Atsargos	361 406,--	299 276,--	354 550,--
I.1.1. Žaliavos ir komplektavimo gaminiai	361 406,--	299 276,--	354 550,--
I.1.2. Nebaigta gamyba	0,--	0,--	0,--
I.1.3. Pagaminta produkcija	0,--	0,--	0,--
I.1.4. Pirktos prekės, skirtos perparduoti	0,--	0,--	0,--
I.1.5. Ilgalaikis materialusis turtas, skirtas parduoti	0,--	0,--	0,--
I.2. Išankstiniai apmokėjimai	83 722,--	78 068,--	40 936,--
I.3. Nebaigtos vykdyti sutartys	0,--	0,--	0,--
<i>II. Per vienerius metus gautinos sumos</i>	<i>598 918,--</i>	<i>519 834,--</i>	<i>387 767,--</i>
II.1. Pirkėjų įsiskolinimas	414 905,--	334 207,--	259 659,--
II.2. Dukterinių ir asocijuotų įmonių skolos	0,--	0,--	0,--
II.3. Kitos gautinos sumos	184 013,--	185 627,--	128 108,--
<i>III. Kitas trumpalaikis turtas</i>	<i>1 165 608,--</i>	<i>3 572 376,--</i>	<i>300 000,--</i>
III.1. Trumpalaikės investicijos	1 165 608,--	3 572 376,--	0,--
III.2. Terminuoti indėliai	0,--	0,--	300 000,--
III.3. Kitas trumpalaikis turtas	0,--	0,--	0,--
<i>IV. Pinigai ir pinigų ekvivalentai</i>	<i>963 488,--</i>	<i>624 454,--</i>	<i>944 726,--</i>

TURTAS IŠ VISO

* - © Juridinių asmenų registras (šaltinis)

6 065 090,-- 8 761 675,-- 7 414 371,--

Įmonės kodas

	2010-12-31 *	2009-12-31 *	2008-12-31 *
	2	3	4
	LTL	LTL	LTL
NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI			
C. NUOSAVAS KAPITALAS	4 387 435,--	4 565 831,--	4 982 731,--
<i>I. Kapitalas</i>	<i>49 048,--</i>	<i>49 048,--</i>	<i>49 048,--</i>
I.1. Įstatinis (Pasirašytasis)	48 708,--	48 708,--	48 708,--
I.2. Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)	0,--	0,--	0,--
I.3. Akcijų priedai	340,--	340,--	340,--
I.4. Savos akcijos (-)	0,--	0,--	0,--
<i>II. Perkainojimo rezervas (rezultatai)</i>	<i>0,--</i>	<i>0,--</i>	<i>0,--</i>
<i>III. Rezervai</i>	<i>1 163 274,--</i>	<i>1 163 274,--</i>	<i>1 163 274,--</i>
III.1. Privalomasis	5 152,--	5 152,--	5 152,--
III.2. Savoms akcijoms įsigyti	0,--	0,--	0,--
III.3. Kiti rezervai	1 158 122,--	1 158 122,--	1 158 122,--
<i>IV. Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai)</i>	<i>3 175 113,--</i>	<i>3 353 509,--</i>	<i>3 770 409,--</i>
IV.1. Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	-178 396,--	-416 900,--	679 525,--
IV.2. Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	3 353 509,--	3 770 409,--	3 090 884,--
D. DOTACIJOS, SUBSIDIJOS	0,--	0,--	0,--
E. MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	1 677 655,--	4 195 844,--	2 431 640,--
<i>I. Po vienerių metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai</i>	<i>0,--</i>	<i>0,--</i>	<i>9 057,--</i>
I.1. Finansinės skolos	0,--	0,--	0,--
I.1.1. Užingo (finansinės nuomos) ar panašūs įsipareigojimai	0,--	0,--	0,--
I.1.2. Kreditinėms įstaigoms	0,--	0,--	0,--
I.1.3. Kitos finansinės skolos	0,--	0,--	0,--
I.2. Skolos tiekėjams	0,--	0,--	0,--
I.3. Gauti išankstiniai apmokėjimai	0,--	0,--	9 057,--
I.4. Atidėjimai	0,--	0,--	0,--
I.4.1. Įsipareigojimų ir reikalavimų padengimo	0,--	0,--	0,--
I.4.2. Pensijų ir panašių įsipareigojimų	0,--	0,--	0,--
I.4.3. Kiti atidėjimai	0,--	0,--	0,--
I.5. Atidėtojo mokesčio įsipareigojimas	0,--	0,--	0,--
I.6. Kitos mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai	0,--	0,--	0,--
<i>II. Per vienerius metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai</i>	<i>1 677 655,--</i>	<i>4 195 844,--</i>	<i>2 422 583,--</i>
II.1. Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis	0,--	0,--	0,--
II.2. Finansinės skolos	0,--	2 654 993,--	458 000,--
II.2.1. Kredito įstaigoms	0,--	2 196 993,--	0,--
II.2.2. Kitos skolos	0,--	458 000,--	458 000,--
II.3. Skolos tiekėjams	1 093 249,--	981 726,--	1 245 672,--
II.4. Gauti išankstiniai apmokėjimai	18 016,--	31 889,--	212 439,--
II.5. Pelnų mokesčio įsipareigojimai	0,--	0,--	0,--
II.6. Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	490 271,--	469 119,--	433 692,--
II.7. Atidėjimai	0,--	0,--	0,--
II.8. Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	76 119,--	58 117,--	72 780,--
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO	6 065 090,--	8 761 675,--	7 414 371,--

* - © Jūridinių asmenų registras (šaltinis)

PELNO (NUOSTOLIO) ATASKAITA (Litais)

Įmonės kodas

	2010-01-01 2010-12-31 *	2009-01-01 2009-12-31 *	2008-01-01 2008-12-31 *
1	2 LTL	3 LTL	4 LTL
<i>I. Pardavimo pajamos</i>	16 322 626,--	17 558 537,--	18 488 503,--
<i>II. Pardavimo savikaina</i>	5 210 696,--	5 449 133,--	5 493 707,--
<i>III. Bendrasis pelnas (nuostolis)</i>	11 111 930,--	12 109 404,--	12 994 796,--
<i>IV. Veiklos sąnaudos</i>	12 153 401,--	12 885 928,--	12 810 323,--
IV.1. Pardavimo	1 759 752,--	1 663 707,--	1 572 655,--
IV.2. Bendrosios ir administracinės	10 393 649,--	11 222 221,--	11 237 668,--
<i>V. Tipinės veiklos pelnas</i>	-1 041 471,--	-776 524,--	184 473,--
<i>VI. Kita veikla</i>	763 888,--	321 049,--	550 926,--
VI.1. Pajamos	763 888,--	411 621,--	550 926,--
VI.2. Sąnaudos	0,--	90 572,--	0,--
<i>VII. Finansinė ir investicinė veikla</i>	99 187,--	38 575,--	75 477,--
VII.1. Pajamos	128 981,--	172 244,--	75 477,--
VII.2. Sąnaudos	29 794,--	133 669,--	0,--
<i>VIII. Įprastinės veiklos pelnas (nuostolis)</i>	-178 396,--	-416 900,--	810 876,--
<i>IX. Pagautė</i>	0,--	0,--	0,--
<i>X. Netekimai</i>	0,--	0,--	0,--
<i>XI. Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą</i>	-178 396,--	-416 900,--	810 876,--
<i>XII. Pelnas (nuostolis) po apmokestinimo</i>	0,--	0,--	131 351,--
<i>XIII. Grynas pelnas (nuostolis)</i>	-178 396,--	-416 900,--	679 525,--

* - @ Juridinių asmenų registras (šaltinis)