



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
TARPTAUTINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Vaida Motiečiūtė

MARKETINGO STRATEGIJOS PLĖTOJANT PREKYBĄ BALDAIS
MARKETING STRATEGIES IN THE FURNITURE TRADE
DEVELOPMENT

Magistro baigiamasis darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62403S121

Marketingo specializacija

Vadybos ir verslo administravimo kryptis

Vilnius, 2010

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
TARPTAUTINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)

(Vardas, pavardė)

(Data)

Vaida Motiečiūtė

MARKETINGO STRATEGIJOS PLĖTOJANT PREKYBĄ BALDAIS
MARKETING STRATEGIES IN THE FURNITURE TRADE
DEVELOPMENT

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62403S121

Marketingo specializacija

Vadybos ir verslo administravimo studijų kryptis

Vadovas doc. dr. A. Lubys _____

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas doc. dr. R. Vladarskienė _____

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2010

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
TARPTAUTINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Socialinių mokslų sritis
Vadybos ir verslo administravimo mokslo kryptis
Vadybos ir verslo administravimo studijų kryptis
Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62403S121
Marketingo specializacija

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)

(Vardas, pavardė)

(Data)

**BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS**

.....Nr.
Vilnius

Studentei **Vaidai Motiečiūtei**

Baigiamojo darbo tema: **Marketingo strategijos plėtojant prekybą baldais**
patvirtinta 2009 m. spalio 30 d. dekanų potvarkiu Nr. 388vv.

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2010 m. gegužės 27 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Įvadas.

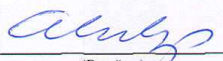
- I. Marketingo tobulinimas plėtojant prekybą baldais – perspektyvi mokslinio pažinimo ir praktinės veiklos sritis.
- II. Marketingo strategijoms rengti ir įgyvendinti taikytinų teorijų ir metodikų studija.
- III. Empiriniai tyrimai, skirti rengti ir įgyvendinti marketingo strategijas plėtojant prekybą baldais.
- IV. Marketingo strategijai rengti ir įgyvendinti prekyboje baldais skirtas modelis ir sprendimai.


Išvados ir siūlymai.

Literatūra.

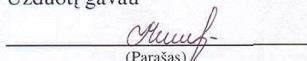
Priedai.

Vadovas


(Parašas)


(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Užduotį gavau


(Parašas)

Vaida Motiečiūtė

(Vardas, pavardė)

2009 m. spalio mėn. 22 d.
(Data)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Verslo vadybos fakultetas

Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedra

ISBN

ISSN

Egz. sk. 2

Data-.....-.....

Verslo vadybos studijų programos baigiamasis magistro darbas

Pavadinimas **Marketingo strategijos plėtojant prekybą baldais**

Autorius **Vaida Motiečiūtė** Vadovas **doc. dr. Antanas Lubys**

Kalba

lietuvių

užsienio

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjamos Lietuvos prekybos baldais verslo problemos ir aktualijos, pagrindžiamas marketingo strategijos plėtojimo būtinumas. Magistro darbe nagrinėjamos šiuolaikinės marketingo teorijos ir koncepcijos, lyginami marketingo strategijų rengimo modeliai ir metodikos, analizuojami jų ypatumai ir etapų eiliškumas. Išanalizavus ir susiteminus literatūrą, pateiktas teorinis marketingo strategijos rengimo modelis, taikytinas prekyboje baldais. Nagrinėjamos Lietuvos baldų sektoriaus plėtojimo bendrosios tendencijos šalies ir pasaulio kontekste, nustatomas baldų vartotojų elgsenos modelis perkant baldus, atliekama ir įvertinama baldų gamybos įmonių marketingo specialistų praktinė patirtis rengiant marketingo strategiją, sudaroma SSGG matrica. Remiantis mokslinės literatūros analize ir atliktais tyrimų rezultatais, projektuojamas perspektyvus prekybos baldais marketingo strategijos rengimo modelis. Darbo pabaigoje pateikiamos baigiamojo magistro darbo išvados ir pasiūlymai.

Darbą sudaro 7 dalys: įvadas, probleminė dalis, teorinė dalis, empirinių tyrimų dalis, projektinė dalis, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis – 112 p. teksto be priedų, 22 iliustr., 24 lent., 58 bibliografiniai šaltiniai. Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: marketingo strategija, marketingo strategijos rengimas, marketingo kompleksas, prekyba baldais, prekybos marketingas, vartotojų elgsena.

Vilnius Gediminas technical university

Business management faculty

International economics and business department

ISBN

ISSN

Copy no. 2

Date-.....-.....

Business management study programme's master's final work

Title: **Marketing strategies in the furniture trade development**

Author: **Vaida Motiečiūtė** Supervisor: **doc. dr. Antanas Lubys**

Language

lithuanian

foreign (English)

Annotation

The final master thesis deals with the actualities and problems of Lithuanian furniture trade business, necessity of marketing strategy development. Master's thesis deals with contemporary marketing theory and concepts, comparing of marketing strategies models and methodologies, analyzing their characteristics and priorities of main stages. After analysis and structuring of literature, theoretical model of marketing strategy which is suitable for furniture trade was presented. In empirical studies was analyzing Lithuanian furniture sector's development of the general trends in national and global context, identified furniture consumer buying behavior model is made and evaluated in the furniture business marketing experts and practical experience of setting marketing strategy, consisting of the SWOT matrix. A perspective marketing strategy development model in furniture trade business was designed on the basis of deductions of teoretical studies and practical analysis. In the end was presented the final Master's findings and recomendations.

Structure: introduction, problem oriented chapter, theoretical chapter, empirical research chapter, projection chapter, conclusions and suggestions, references.

Thesis consist of: 112 p. text without appendixes, 22 pictures, 24 tables, 58 bibliographical entries.

Appendixes included.

Keywords: consumer behavior, furniture trade, marketing mix, marketing strategy, marketing strategy formulation, trade marketing.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
ĮVADAS.....	10
1. MARKETINGO TOBULINIMAS PLĖTOJANT PREKYBĄ BALDAIS – PERSPEKTYVI MOKSLINIO PAŽINIMO IR PRAKTINĖS VEIKLOS SRITIS	13
1.1. Prekybos baldais samprata, vieta ir specifika šiuolaikinėje ekonomikos sistemoje.....	13
1.2. Šiuolaikinės prekybos baldais plėtojimo problemos ir aktualijos	15
1.3. Marketingo strategija kaip prekybos baldais plėtojimo prioritetas	17
2. MARKETINGO STRATEGIJOMS RENGTI IR ĮGYVENDINTI PREKYBOJE BALDAIS TAIKYTINŲ TEORIJŲ IR METODIKŲ STUDIJA	20
2.1. Šiuolaikinės marketingo teorijos ir jų pritaikymo galimybės plėtojant prekybą baldais	20
2.2. Marketingo strategijoms rengti ir įgyvendinti taikytinų teorinių modelių studija	23
2.3. Marketingo strategijų rengimo ypatumai prekybos organizacijose.....	33
2.4. Perspektyvus marketingo strategijos rengimo teorinis modelis, tinkantis prekyboje baldais	38
2.5. Empirinių tyrimų, skirtų rengti ir įgyvendinti marketingo strategijoms plėtojant prekybą baldais, metodika	42
2.5.1. Šiuolaikinė mokslinių tyrimų samprata	42
2.5.2. Empirinių tyrimų, skirtų plėtoti prekybos baldais, metodika	43
3. EMPIRINIAI TYRIMAI, SKIRTI RENGTI IR ĮGYVENDINTI MARKETINGO STRATEGIJAS PLĖTOJANT PREKYBĄ BALDAIS.....	50
3.1. Prekybos baldais plėtojimo bendrųjų tendencijų analizė	50
3.1.1. Lietuvos baldų sektoriaus struktūra ir didžiųjų baldų gamybos įmonių situacija.....	50
3.1.2. Lietuvos baldų sektorius pasaulio tendencijų kontekste.....	55
3.2. Marketingo praktika prekyboje baldais ir jos kompleksinė analizė	58
3.3. Ekspertinis tyrimas, skirtas marketingo strategijoms rengti, įgyvendinti ir tobulinti prekyboje baldais	67
3.3.1. Ekspertinio baldų vartotojų tyrimo rezultatų analizė.....	67
3.3.2. Koreliacinės analizės panaudojimas tiriant vartotojų elgsenos modelį perkant baldus	76
3.3.3. Ekspertinis baldų gamybos įmonių marketingo specialistų nuomonių apie marketingo strategijos rengimą, įgyvendinimą ir tobulinimą tyrimo duomenų analizė	84
3.4. Lietuvos baldų pramonės SSGG analizė	90
4. MARKETINGO STRATEGIJAI RENGTI IR ĮGYVENDINTI PREKYBOJE BALDAIS SKIRTAS MODELIS IR SPRENDIMAI	95
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	105
LITERATŪRA	109
PRIEDAI	113

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Medienos sektoriaus sandara pagal ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (remtasi Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriumi 1.1 red.).....	15
2 pav. Marketingo strateginio planavimo procesas (Kotler Ph., 2003, p. 156).....	24
3 pav. Marketingo strateginio planavimo procesas (Bradley F., 2003, p. 45).....	25
4 pav. Marketingo strateginio planavimo procesas (Vrontis D., Kogetsidis H., Stavrou A., 2006, p. 251).....	26
5 pav. Marketingo strateginio planavimo procesas (Stanton W. J., Etzel M. J., Walker B. J., 1991, p. 562).....	27
6 pav. Marketingo strateginio planavimo procesas (Hutt M. D., Speh T. W., 2004, p. 78).....	29
7 pav. Marketingo strateginio planavimo procesas (McDonald M., 2007, p. 443).....	29
8 pav. Marketingo strateginio planavimo procesas (Baker M. J., 2007, p. 104).....	30
9 pav. Pozicionavimo proceso etapai (Walker E., 2002, p. 87).....	37
10 pav. Marketingo strategijos rengimo teorinis modelis, taikytinas prekyboje baldais	39
11 pav. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus (Libby R., Blashfield R., 1978, p. 121–129).....	48
12 pav. Baldų pramonės produkcijos indeksas, palyginti su 2000 m., proc. (remtasi LR statistikos departamento duomenimis, 2009)	51
13 pav. Internetinės svetainės efektyvumo vertinimo modelis (sudaryta autorės, remiantis Oppenheim C., Ward L., 2006, Simeon R., 2001, Tsygankov V. A., Suomi R., 2004, Huang W. et al., 2006).....	60
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal baldų kilmę	68
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal labiausiai patinkančius stiliaus baldus	69
16 pav. Respondentų atsakymų į anketos klausimą: „Kur dažniausiai ieškote informacijos rinkdamiesi baldus?“ pasiskirstymas.....	71
17 pav. Respondentų atsakymų į anketos klausimą: „Kur dažniausiai perkate baldus?“ pasiskirstymas.....	72
18 pav. Baldų keitimo iš senų į naujus dažnio pasiskirstymas.....	74
19 pav. Ekonominio nuosmukio įtaka respondentų elgsenai pirkimo procese.....	74
20 pav. Veiksnių, lemiančių poreikį tobulinti jau priimtą marketingo strategiją, vidutinių stiprumų pasiskirstymas.....	89
21 pav. Problemos, su kuriomis baldų įmonės dažniausiai susiduria rengiant ir įgyvendinant marketingo strategiją	89
22 pav. Rekomenduojamas marketingo strategijos rengimo modelis prekyboje baldais.....	100

LENTELIŲ SĄRAŠAS

2.1 lentelė. Marketingo strategijos apibrėžimas literatūroje (remtasi Bovee C. L., 1992, Brennan R., Baines P., Garneau P., 2003, Kotler Ph., 2003, Fifield P., 2003, Berkowitz E. N., Kerin R. A., Hartley S. W. Boston, 1992).....	22
2.2 lentelė. Marketingo strategijos rengimo modelių palyginimas (sudaryta autorės).....	31
2.3 lentelė. Rekomenduojamas imties dydis (Pukėnas K., 2009)	46
2.4 lentelė. Informacija apie ekspertus	48
3.1 lentelė. Medienos ir baldų gamybos sektorių bendroji produkcija apdirbamosios gamybos kontekste (to meto kainomis, mln. Lt) (remtasi LR statistikos departamento duomenimis, 2009) ..	50
3.2 lentelė. Baldų gamybos sektoriuje veikiančių ūkio subjektų skaičius 2002–2009 m. (remtasi LR statistikos departamento duomenimis, 2009)	51
3.3 lentelė. Dirbančių asmenų skaičius medienos ir baldų gamybos sektoriuose 2003–2009 m. (tūkst.) (remtasi LR statistikos departamento duomenimis, 2009)	52
3.4 lentelė. Baldų gamybos įmonių grupių parduotos produkcijos dinamika 2005–2009 m. (tūkst. Lt) (remtasi asociacijos „Lietuvos mediena“ duomenimis, 2010)	53
3.5 lentelė. Lietuvos baldų gamybos įmonių pardavimai vidaus rinkoje ir eksportas 2008–2009 m. (tūkst. Lt) (remtasi asociacijos „Lietuvos mediena“ duomenimis, 2010)	54
3.6 lentelė. Lietuvos baldų gamybos sektoriaus eksporto ir importo apimčių dinamika 2003–2008 m. (mln. Lt) (remtasi LR statistikos departamento duomenimis, 2009).....	55
3.7 lentelė. Lietuvos baldų eksporto ir importo šalys bei apimtys 2008–2009 m. (tūkst. Lt) (remtasi asociacijos „Lietuvos mediena“ duomenimis, 2010)	57
3.8 lentelė. Efektyvios interneto svetainės vertinimo modeliai (sudaryta autorės, remiantis Oppenheim C., Ward L., 2006, Simeon R., 2001, Tsygankov V. A., Suomi R., 2004, Huang W.... et al., 2006).....	60
3.9 lentelė. Didžiųjų Lietuvos baldų gamybos įmonių grupių interneto svetainių palyginimas	64
3.10 lentelė. Respondentų demografiniai duomenys.....	67
3.11 lentelė. Veiksniai, veikiantys vartotojų pasirinkimą perkant baldus.....	69
3.12 lentelė. Reklamos poveikis respondentų apsisprendimui pirkti baldus.....	71
3.13 lentelė. Papildomų paslaugų reikalingumas perkant baldus.....	72
3.14 lentelė. Respondentų nuomonės apie baldų pirkimą pasiskirstymas.....	73
3.15 lentelė. Ryšys tarp baldų garantinio laikotarpio trukmės ir veiksnių, lemiančių sprendimą pirkti baldus.....	78
3.16 lentelė. Ryšys tarp dažniausiai ieškomos informacijos apie baldus parodose ir veiksnių, lemiančių sprendimą pirkti baldus.....	79

3.17 lentelė. Ryšys tarp gamintojo parduotuvėse parduodamų baldų ir veiksnų, lemiančių sprendimą pirkti baldus bei informacijos paieškos vietos	80
3.18 lentelė. Ryšys tarp turguje parduodamų baldų ir veiksnų, lemiančių sprendimą pirkti baldus	81
3.19 lentelė. Ryšys tarp gaunamų pajamų ir veiksnų, lemiančių sprendimą pirkti baldus	81
3.20 lentelė. Ryšys tarp lyties ir veiksnų, lemiančių sprendimą pirkti baldus ir baldų pirkimo vietos	82
3.21 lentelė. Marketingo strategijoje numatyti tikslai: kokybinis ekspertų vertinimas.....	84
3.22 lentelė. Marketingo strategijos rengimo etapai: kokybinis ekspertų vertinimas	85
3.23 lentelė. Veiksnų, lemiančių poreikį tobulinti jau priimtą marketingo strategiją, stiprumas.....	88
3.24 lentelė. Lietuvos baldų sektoriaus SSGG analizė.....	91

ĮVADAS

Šiuolaikinėje dinamiškoje rinkoje nebeužtenka vien tik pateikti kokybišką produkciją vartotojui. Siekiant pritaipyti prie aplinkos pokyčių ir nuolat stiprėjančios konkurencijos, svarbu anksčiau už konkurentus žinoti ką, kam, kada ir kaip pateikti. Rasti atsakymus į šiuos klausimus padeda marketingas, kurio svarba modernioje organizacijoje vis stiprėja.

Kiekvienai įmonei, siekiančiai aukšto konkurencingumo bei veiklos efektyvumo, ypač svarbu veikti pagal iš anksto numatytą marketingo strategiją. Pagrįstos ir racionalios marketingo strategijos parengimas didele dalimi prisideda prie įmonės veiklos sėkmingos plėtotės ir užtikrina jos tikslų pasiekimą, panaikina neapibrėžtumą ir sumažina riziką. Organizacija, tinkamai parengusi marketingo strategiją, gali geriau save diferencijuoti negu konkurentai, pasitelkdama sąlyginį savo pranašumą sėkmingiau tenkinti esamus ir būsimus vartotojų poreikius.

Temos aktualumas. Lietuvos baldų sektorių neišvengiamai veikia technologijų plėtra, inovacijų ir globalizacijos procesai, kylantys ekologiškumo reikalavimai. Siekdamos užsitikrinti konkurencinį pranašumą ne tik vietinėje, bet ir pasaulio baldų rinkoje, įmonės yra priverstos taikyti naujus valdymo modelius, principus ir struktūras. Pagrindinis sėkmės veiksnys, padedantis ne tik priartinti organizacijos veiklą prie nustatyto tikslo, bet ir suteikiantis konkurencinį pranašumą yra marketingo strategijos parengimas.

Lietuvos ekonomika šiandien yra nuosmukio būsenoje. Neišsipildę verslo įmonių ir gyventojų lūkesčiai, sugriežtėjusios bankų kreditavimo sąlygos, kylančios kainos, didėjanti infliacija ir nedarbas, statybų ir nekilnojamojo turto rinkos pokyčiai, neigiamai veikia ir Lietuvos baldų sektorių. Todėl šiam sektoriui būtina numatyti ir parengti efektyvią marketingo strategiją, kuri padėtų prekybos baldais įmonėms konkuruoti Europos Sąjungoje (toliau – ES) ir pasaulio rinkoje bei nukreiptų baldų sektorių į sėkmingą jo plėtrą.

Temos naujumas. Kad ir kokia svarbi ir išskirtinė atrodytų prekybos baldais sritis, mokslinėje literatūroje nėra integruoto požiūrio į baldų sektoriaus įmonių marketingo strategijų rengimą. Mokslinėje literatūroje randama tik pavienių straipsnių, analizuojančių baldų sektoriaus įmonių veiklos ir marketingo aspektus, o išsamios analizės apie baldų marketingo strategijos rengimą nėra. Bendruosius teorinius marketingo strategijos rengimo aspektus savo darbuose, knygoje nagrinėjo užsienio (D. A. Aaker (1992), H. I. Ansoff (1992), M. J. Baker (2007), F. Bradley (2003), R. Brennan, P. Baines, P. Garneau (2003), R. M. Grant (2008), M. D. Hutt, T. W. Speh (2004), Ph. Kotler (2003), G. Lancaster, P. Reynolds (2005), M. McDonald (2007), W. J. Stanton, M. J. Etzel, B. J. Walker (1991) ir kt.) ir Lietuvos mokslininkai.

Problema. Nors teoriniu lygmeniu marketingo strategijos rengimas yra gana plačiai analizuojamas, tačiau intensyvėjantys pokyčiai, stiprėjanti konkurencija, organizacijas verčia

tobulinti turimas strategijas, ieškoti naujų marketingo valdymo būdų ir metodų. Tik nedaugelyje baldų sektoriaus įmonių rengiama efektyvi marketingo strategija, o daugumai vadovų vis dar trūksta mąstymo racionalumo ir perspektyvos (neretai vis dar gyvenama šia diena) ir neturima aiškios vizijos, o tai neigiamai atsiliepia veiklos plėtojimui. Be to, kai kurie vadovų veiksmai rengiant ir įgyvendinant marketingo strategiją (dėl informacijos stokos ar dėl nepakankamo susipažinimo su teoriniais ir praktiniais marketingo strategijos rengimo aspektais) yra nepakankamai apgalvoti ir juose aptinkama trūkumų. O netinkamai parengta marketingo strategija dažnai lemia neigiamus veiklos rezultatus ir neskatina įmonės plėtros.

Siekiant baldų sektoriaus įmonių veiklos efektyvumo, tikslinga jas valdyti pagal iš anksto parengtą strategiją. Taigi, šiame darbe keliama mokslinė problema, kad teoriniai marketingo strategijos rengimo modeliai neįvertina baldų pramonės specifikos, todėl negali būti naudojami. Juos būtina modifikuoti.

Baigiamojo darbo objektas – prekyba baldais Lietuvoje.

Baigiamojo darbo tikslas – sukurti marketingo strategijos rengimo modelį, taikytiną prekyboje baldais.

Šiam tikslui pasiekti keliami tokie **uždaviniai**:

1. Apibrėžti prekybos baldais išskirtinumą, plėtojimo problemas ir tendencijas;
2. Išanalizuoti prekybos baldais marketingo strategijoms rengti ir įgyvendinti taikytinas teorijas, metodikas ir modelius;
3. Atlikti empirinius tyrimus (Lietuvos baldų sektoriaus bendrųjų tendencijų analizė, didžiųjų baldų gamybos įmonių grupių interneto svetainių palyginamoji analizė, vartotojų ir ekspertų apklausa, koreliacinė, silpnybių, stiprybių, grėsmių ir galimybių (toliau – SSGG) analizė), skirtus prekybos baldais marketingo strategijos rengimo modeliui parengti;
4. Remiantis atliktomis analizėmis, pateikti marketingo strategijos rengimo modelį ir sprendimus, skirtus prekybos baldai įmonėms;
5. Parengti pagrįstas išvadas ir siūlymus.

Baigiamajame darbe taikomi šie **tyrimo metodai**: mokslinės literatūros analizė, jos apibendrinimas, duomenų lyginamoji analizė, sisteminimas, grupavimas, procentinis ir vidurkių skaičiavimas, grafinis vaizdavimas, anketinės apklausos ir koreliacinė analizė, pasinaudojant Kendallo τ koreliacijos koeficientu, ekspertų vertinimas, SSGG analizė. Darbe naudojami antriniai duomenys, gauti iš rašytinių mokslinių ir statistinių šaltinių, periodinių leidinių, elektroninių informacijos šaltinių. Taip pat naudojami pirminiai tiriamų įmonių duomenys.

Baigiamojo darbo struktūra. Baigiamąjį darbą sudaro 4 pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje pateikiama apibendrinta charakteristika, atskleidžianti prekybos baldais išskirtinumą,

problemas ir aktualijas, pagrindžiamas marketingo strategijos taikymo kaip esminio prekybos baldais plėtojimo būtinumas. Antra dalis skirta teorinių marketingo strategijų rengimo ir įgyvendinimo modelių ir metodikų studijai ir pateikiamas apibendrintas teorinis marketingo strategijos rengimo modelis. Trečioje dalyje analizuojamos Lietuvos baldų sektoriaus plėtojimo bendrosios tendencijos šalies ir pasaulio kontekste, nustatomas baldų vartotojų elgsenos modelis perkant baldus, atliekama ir įvertinama baldų gamybos įmonių marketingo specialistų praktinė patirtis rengiant marketingo strategiją, išskiriamos baldų sektoriaus silpnybės, stiprybės, taip pat laukiamos grėsmės ir galimybės. Ketvirtoje dalyje, remiantis atliktais teoriniais ir empiriniais tyrimais, pateikiamas marketingo strategijos rengimo modelis, taikytinas prekyboje baldais.

Baigiamojo darbo praktinė reikšmė – sukurtas prekybos baldais įmonių marketingo strategijos rengimo modelis, orientuotas į rinkų plėtrą, paremtas aukšta produkcijos kokybe, konkurencinga kaina, produkto rėmimu rinkoje ir padedantis įmonei sėkmingai konkuruoti šiuolaikinėje rinkoje.

Baigiamojo darbo mokslinė reikšmė – pasiūlytas modifikuotas marketingo strategijos rengimo modelis, kurį galima taikyti atsižvelgiant į baldų pramonės šakos specifiką.

1. MARKETINGO TOBULINIMAS PLÉTOJANT PREKYBĄ BALDAIS – PERSPEKTYVI MOKSLINIO PAŽINIMO IR PRAKTINĖS VEIKLOS SRITIS

1.1. Prekybos baldais samprata, vieta ir specifika šiuolaikinėje ekonomikos sistemoje

Viena iš tradicinių, stipriausių ir svarbiausių verslo krypčių Lietuvoje yra baldų pramonė. Baldų gamybos sektorius priklauso apdirbamajai pramonei. Kadangi apdirbamosios pramonės sektorius yra labai platus, jis yra išskaidomas į dalis. Apdirbamąją pramonę Lietuvoje reprezentuoja tokios pramonės šakos kaip maisto produktų ir gėrimų gamyba, aprangos ir tekstilės gamyba, medienos ir baldų gamyba, naftos produktų gamyba, chemijos pramonė, guminių ir plastikinių dirbinių gamyba, kitų ne metalo mineralinių produktų gamyba, metalo ir metalo gaminių gamyba, mašinų ir įrangos gamyba, elektrinės ir optinės įrangos gamyba.

Medienos ir baldų sektorius yra svarbiausias Lietuvos apdirbamosios gamybos sektorius (po maisto produktų ir gėrimų gamybos), 2008 m. atsakingas už 16,2 proc. visos apdirbamosios pramonės sukuriamos pridėtinės vertės, o baldų gamyba, savo ruožtu, sudaro 9,75 proc. visos apdirbamosios pramonės pridėtinės vertės struktūroje.

Lietuvos baldų gamybos sektoriui pastarąjį dešimtmetį buvo būdingas tiek spartus produkcijos, tiek sukuriamos pridėtinės vertės augimas, kuris tik paskutiniaisiais metais susidūrė su augimo problemomis. Ekonomikos sunkmetis pasireiškė krentančiais tiek medienos žaliavos, tiek baldų pardavimais šalies ir eksporto rinkose, augančiais įmonių išsiskolinimais ar net bankrotais. Šiuo laikotarpiu, baldų sektoriaus įmonės iš naujo vertina savo strategijų tinkamumą ir siekia optimizuoti veiklą prisitaikydamos prie pakitusių veiklos sąlygų. Būtent ekonomikos sunkmetis suteikia įmonėms galimybes suvokti ankstesnių veiksmų teisingumą ar klaidingumą. Kadangi medienos ir baldų sektorius yra vienas iš sėkmingiausiai besiplėtojančių apdirbamosios pramonės sektorių Lietuvoje, todėl ekonominės krizės poveikis yra tiesioginis, nes šis sektorius yra ypatingai susijęs su statybų ir nekilnojamojo turto sektoriumi, kurio kritimą sąlygojo procesai Jungtinėse Amerikos Valstijose (toliau – JAV), o vėliau ir viso pasaulio finansų rinkose.

Prekyba baldais yra neatsiejama sritis nuo baldų gamybos, todėl šiame baigiamajame magistro darbe bus analizuojamas baldų gamybos sektorius, kuris pats vykdo prekybą, t. y. įmonė pagamintus baldus pati realizuoja. Tokio prekybos marketingo specifika yra ta, jog pardavėjas atstovauja savo sukurtą prekę ir yra suinteresuotas parduoti ją kuo sėkmingiau, o panorėjęs gali keisti kai kuriuos jos parametrus.

Šiandien aukštas technikos ir technologijų lygis paskatino įmones baldus gaminti ne tik iš medžio, bet ir iš stiklo, metalo, plastiko. Įvairėjo ir baldų dizainas. Vis daugiau gaminama modernizuotų baldų. Kiekviena baldus gaminanti įmonė stengiasi kuo daugiau sukurti naujų baldų modelių, taip siekiant patenkinti visus vartotojų lūkesčius. Baldai yra perkami ilgam laikui, tad turi šias savybes: patvarumas, pritaikomumas, suderinamumas, nesenstantis dizainas. Šios savybės labiau priskirtinos biuro baldams negu kasdieniniams baldams.

Baldų daugiafunkcionalumas, lankstumas, mobilumas yra aktualūs ir šiuolaikiniame baldų dizaine. Daugiafunkcinius baldus dažniausiai renkasi žmonės, linkę taupyti ne pinigus, o erdvę. Baldų kompaktiškumas ir funkcionalumas yra svarbiausia savybė pasirenkant, nes svarbu ne pats daiktas, o jo funkcija. Kitas svarbus baldų daugiafunkciškumo bruožas – nematomumas. Vis populiarėja minimalistiniai interjerai, reikalaujantys vos kelių, nepastebimų, tačiau visas reikiamas funkcijas atliekančių baldų. Daugiafunkcinius baldus daugiausia renkasi jauni žmonės, kurių gyvenime mažiau sėslumo, tačiau daugiau poreikio linksmybėms ir savarankiško gyvenimo planavimui. Daugiafunkciniai baldai atspindi dinamišką, greitą gyvenimo tempą, požiūrį į materialumą. Vėliau atsiranda sėslumo, ramybės ir stabilumo jausmo poreikis, todėl vyresni žmonės dažniausiai renkasi tradicinius baldus. Tačiau daugiafunkcinis baldas, kad ir koks mechaniškai tobulas, kad ir iš kokių brangių ir kokybiškų medžiagų pagamintas, niekada visiškai neatstos tiesiog gero stalo, geros kėdės ar geros lovos. Taip yra todėl, kad gaminant kelių funkcijų baldą, koncentruojamasi ne ties atskirų baldų tobulumu ir funkcionalumu, bet ties pačiu kelių funkcijų jungimo sprendimu.

Dizainas yra neatsiejama šiuolaikinio marketingo strategijos dalis. Visame pasaulyje pripažįstama, kad dizainas suteikia baldams pagrindinį konkurencinį pranašumą. Dizaino ir marketingo įgūdžių gerinimas tapo viena iš pagrindinių strategijų įgyvendinant baldų pramonės potencialą daugelyje šalių. Europos, Australijos ir JAV bendrovėms dizainas suteikia galimybę orientuotis į nišines rinkas, suteikia galimybę sukurti pridėtinę vertę produktui, kuris kainos požiūriu būtų nekonkurencingas (Profesinio mokymo metodikos centras, 2008).

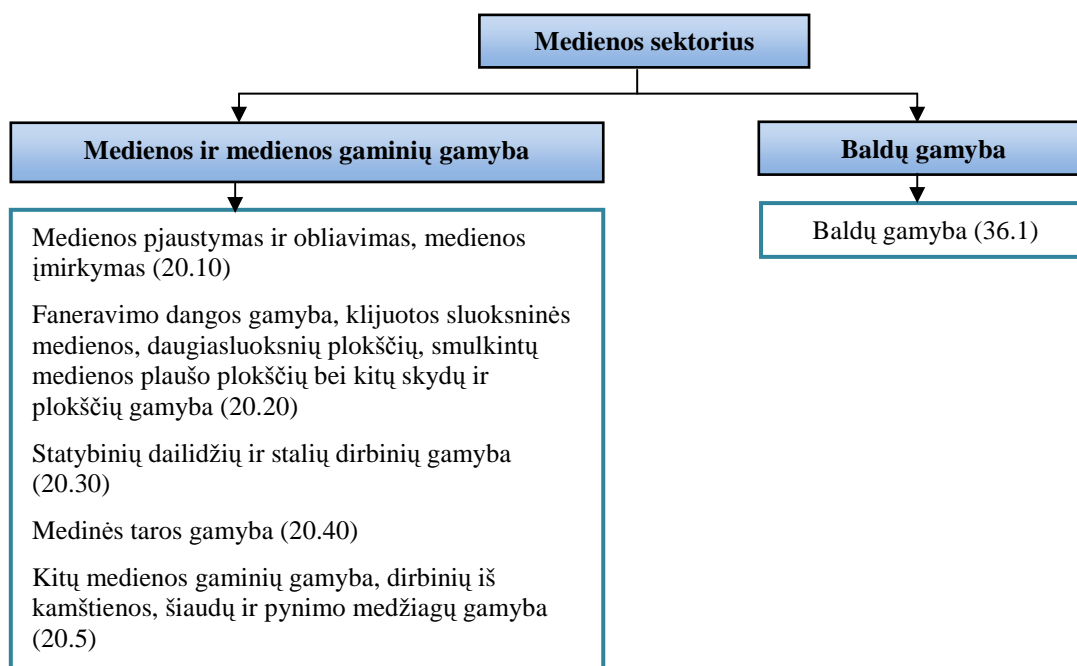
Baldų gamyboje veikia nemažai įmonių, kurios tarpusavyje konkuruoja. Kiekvieno baldų gamintojo ir prekybinio marketingo strategija yra skirtinga, turi skirtingą požiūrį ir užima skirtingą padėtį rinkoje. Konkurencinių požymių identifikavimas leidžia diferencijuoti šakos organizacijas. Asociacijos „Lietuvos mediena“ duomenimis, daugiau nei pusė Lietuvoje pagamintų baldų eksportuojama, tai nesudaro sunkumu stambiesiems baldų gamintojams gaminti didelius baldų kiekius ir juos eksportuoti. Tuo tarpu mažoms įmonėms išlikti yra kur kas sunkiau, nes jos neturi reikiamo kapitalo dideliam produkcijos kiekiui išleisti. Mažos įmonės, sukūrusios klasterį, galėtų labiau specializuotis gaminant siauros nišos produktus, diegiant inovacijas į gamybos

procesą, kas leistų šioms įmonėms pasiekti gamybos masto ekonomiją, pakelti našumą ir daugiau eksportuoti.

Šiuo metu išryškėjo aiški apdirbamosios gamybos kartu ir baldų pramonės plėtros lėtėjimo tendencija. Į Lietuvos rinką nukreiptų pramonės įmonių rezultatai smunka dėl sumenkusio vidaus vartojimo, o eksporto plėtrą stabdo nepalanki situacija ES regione, vis stiprėjanti Azijos gaminių ekspansija bei tam tikras Lietuvos įmonių konkurencingumo praradimas dėl šalyje sparčiai brangstančios energijos ir darbo jėgos. Todėl baldų įmonės turėtų labiau koncentruotis apie savo tikslinį vartotoją, stengtis pritraukti naujus ir išlaikyti esamus pelningus klientus. Taip pat būtina atsizvelgti ir į konkurentus, atliktų jų analizę, stebėti ekonomikos pokyčius ir ateities perspektyvas. Tad viena iš svarbiausių priemonių yra tinkamai parengta marketingo strategija, kuri užtikrintų ilgalaikę įmonės sėkmę.

1.2. Šiuolaikinės prekybos baldais plėtojimo problemos ir aktualijos

Medienos sektorių pagal ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (parengta pagal Europos Sąjungos NACE 1 red. klasifikatorių) (žr. 1 pav.) sudaro du subsektoriai: medienos ir medienos gaminių gamyba bei baldų gamyba. Šie subsektoriai yra svarbiausi Lietuvos apdirbamosios gamybos sektoriai, tačiau šiame magistro darbe bus analizuojamas tik baldų gamybos sektorius.



1 pav. Medienos sektoriaus sandara pagal ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (remtasi Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriumi 1.1 red.)

Norint aiškiau suprasti Lietuvos baldų sektoriaus vietą visoje medienos pramonėje, reikia išsiaiškinti, kokios yra šio sektoriaus pagrindinės veiklos šakos, ir kokios pagalbinės. Todėl:

- pagrindinės šakos arba subjektai yra: miško savininkai, medienos ruošos įmonės, lentpjūvės, medienos gaminių gamintojai, medienos plokščių gamintojai, popieriaus (pakuotės) gamintojai;
- pagalbinės pramonės šakos yra: technologijų, įrangos tiekėjai, furnitūros tiekėjai, medienos prekybininkai, medienos kuro ruošos įmonės, katilinės, transporto sektorius, chemijos pramonė, audimo ir odos pramonė, energetika, paslaugos (finansų, rizikos valdymo), švietimas ir tyrimai.

Stipriausi ryšiai yra tarp baldų gamybos ir plokščių gamintojų, taip pat tarp lentpjūvių ir medienos gaminių gamintojų (dauguma lentpjūvių tiekia pjautinę medieną įmonėms, gaminančioms galutinius medienos produktus), o logistikos įmonės turi glaudžius ryšius su visais šias paslaugas naudojančiais pošakiais. Labai silpnas visų pagrindinių pošakių ryšys su švietimo ir ugdymo institucijomis, kadangi švietimo sistema dar neturi šiuolaikinės techninės bazės. Taip pat trūksta stipraus ryšio tarp miško išteklių valdytojų ir visos žaliavinę medieną naudojančios pramonės. Pabrėžtina tai, kad yra mažai įmonių, žinančių didžiųjų baldų gamintojų poreikius ir galinčių jiems pateikti nemažus kiekius įvairių medinių detalių.

Lietuvos baldų sektorius susiduria dar ir su tokiomis problemomis, kaip baldų sektoriaus priklausymas nuo statybų sektoriaus būklės, kuris pastaruoju metu yra veikiamas ekonominio nuosmukio tiek Lietuvoje, tiek kitose šalyse ir regionuose. Iš to seka, kad smunkanti nekilnojamojo turto rinka mažina baldų poreikį. Bankų analitikai teigia, kad 2009–2010 m. vidaus rinka dar nebus atsigavusi, o artimiausią baldų sektoriaus veiklą lems eksportas, kadangi Lietuvos rinka yra maža ir jos gaminamų prekių asortimentas per mažas, jog ūkis „užsivestų“ naujam startui (SEB bankas, 2009). Taip pat užsienio rinkos būklė yra prasta, o euro atžvilgiu silpnėjantis JAV doleris smukdo lietuviškų gaminių konkurencingumą už ES ribų.

Profesorius R. Jucevičius apibendrintai pateikė tokias šiuolaikinės prekybos baldais plėtojimo problemas (Jucevičius R., 2009):

- menkas gyventojų mokumas;
- techninis/technologinis atsilikimas;
- marketingo kompetencijos stoka;
- menki dizaino gebėjimai;
- gerai parengtų specialistų stoka;
- silpna verslo infrastruktūra;
- silpni ryšiai su kitomis pramonės šakomis;
- menka kooperacija;

- orientacija į žemos pridėtinės vertės produktus.

Rengiant ir įgyvendinant marketingo strategiją, yra reikalinga atsižvelgti į šias išvardintas šiuolaikinės prekybos baldais plėtojimo problemas. Lietuvos baldų sektoriaus perspektyvos yra sietinos su moderniomis technologijomis, klasterizacijos plėtra, eksporto didinimu, baldų logistikos sistemos plėtra, standartizacija medienos pramonėje, naujo verslo modelio plėtra (el. verslas) bei su aukštos pridėtinės vertės medienos produktais. Tikimasi, kad ateityje sparčiai keisis vartotojų poreikiai, didės ekologiškų produktų paklausa bei tarptautinė konkurencija.

1.3. Marketingo strategija kaip prekybos baldais plėtojimo prioritetas

Baldų sektorių neišvengiamai veikia technologijų plėtra, globalizacijos procesai bei kylantys ekologiškumo reikalavimai. Siekiant užsitikrinti konkurencinį pranašumą ne tik vietinėje, bet ir pasaulio baldų rinkoje, įmonės yra priverstos taikyti naujus valdymo modelius, principus, bei struktūras. Tai kartu lemia ir efektyvios marketingo strategijos poreikį.

Ekonomikos išsivystymo lygis ir intensyvėjanti globalizacijos procesų skatinama ekonominė integracija skatina Lietuvos įmones dalyvauti šiuose procesuose, didinti konkurencinį pranašumą. Konkurencinis pranašumas įgyjamas taikant gerai parengtą marketingo strategiją. Siekiant surasti išskirtinę poziciją, ją pasiekti bei išlaikyti, marketingo strategijos rengimas ar tobulinimas tampa pagrindiniu įrankiu.

Marketingo elementai daro įtaką įmonės sėkmei. Marketingo strategijoje turi atsispindėti tikslinė rinka, uždaviniai, kuriuos reikia spręsti šioje tikslinėje rinkoje, strategijos tų uždavinių sprendimui, išlaidos ir personalas strategijai įgyvendinti.

Lietuvoje veikiančios baldų prekybos įmonės privalo didinti konkurencinį pranašumą rinkų globalizacijos ir internacionalizacijos sąlygomis pagal savo sukurtą marketingo strategijos modelį. Rengiant įmonės marketingo modelį, visų pirma, būtina atsižvelgti į Lietuvos ekonominę situaciją. Analizuojant užsienio rinkos ekonomikos tendencijas, galima ne tik numatyti galimas grėsmes, bet ir galimybes. Tad baldų sektoriaus įmonės turi įvertinti globalizacijos procesus, ryškėjančią specializaciją, išnagrinėti rinkos konjunktūrą bei pasirinkti tinkamą jos segmentą, į kurį bus pateikiamas atitinkamas produktas.

Lietuvos ekonomika šiandien yra nuosmukio fazėje. Suprastėję verslo ir gyventojų lūkesčiai, sugriežtėjusios bankų kreditavimo sąlygos, kylančios kainos, didėjanti infliacija ir nedarbo lygis, statybų ir nekilnojamojo turto rinkos pokyčiai, neigiamai veikia baldų sektorių. Remiantis LR statistikos departamento duomenimis, baldų sektoriaus eksportas išliko stabilus (2007 m. – 3098 mln. Lt, 2008 m. – 3172 mln. Lt), bet pelningumas sumenko beveik du kartus

(2007 m. – 4,01 proc., 2008 m. – 2,79 proc.). Visa tai rodo, kad šiam sektoriui būtina numatyti ir sukurti efektyvią marketingo strategiją, kuri padėtų baldų prekybos įmonėms konkuruoti ES ir pasaulinėje rinkoje bei nukreiptų baldų sektorių į sėkmingą jo plėtrą.

R. Jucevičius teigia, kad šiuo metu labiausiai pažeidžiamos išlieka įmonės, kurios gamina produkciją viduriniajam vartotojų sluoksniui, tuo tarpu prabangos ir ekonominiam segmentui produkciją tiekiančios įmonės tik iš dalies palaiko pardavimų lygį. Lietuvos baldų gamintojai yra orientuoti į masinio, vidutinės klasės vartotojo poreikių tenkinimą, o tai reiškia dalyvavimą itin aršioje konkurencinėje kovoje ir santykinai neaukštas pelno maržas. Aktyvesnis inovacijų diegimas tiek gamyboje, tiek marketingo veikloje leistų įmonėms pasiekti kokybiškai naują lygmenį (Jucevičius R., 2009).

Lietuvos baldų gamybos įmonės nepakankamai įtraukia vartotojus į naujų produktų kūrimą ir jaučiamas bendradarbiavimo su dizaino specialistais stygius. R. Jucevičius pažymi, kad įmonės nepanaudoja vartotojų kaip galimų partnerių tobulinant esamų produktų dizainą ir pateikimą į rinką. Taip pat baldų sektoriuje inovacijos didele dalimi priklauso nuo gebėjimo tinkamai sukurti ir gamyboje realizuoti konkretų baldų dizainą, atitinkantį vartotojų poreikius, todėl bendradarbiavimas su dizaineriais ir interjero specialistais Lietuvos baldų įmonėms taptų svarbiu veiksmu patenkant į naujo kokybės lygio produkciją (Jucevičius R., 2009).

Šiuolaikinės įmonės turi būti pakankamai lanksčios, kad galėtų greitai reaguoti į aplinkos pokyčius ir konkurentų veiksmus. Tai jos gali pasiekti tik tuo atveju, jei turi gerai parengtą marketingo strategiją, kuri padėtų ne tik pasiekti organizacijos tikslus, bet ir išlaikyti konkurencinius pranašumus ateityje. Esminiai konkurenciniai pranašumai pasiekiami inovacijų ir korporacinių strategijų, kurios leidžia įmonėms nuolat tobulinti savo veiklos efektyvumą ir išsiskirti vartotojui teikiama verte, dėka. Šiuo atveju labai svarbi yra įmonių novatoriškumo parametrai ir įmonių vykdoma marketingo veikla. Baldų gamybos įmonėse marketingo veikla nėra aukšto lygio ir įmonių novatoriškumas taip pat vertinamas žemai.

Didelė dalis Lietuvos baldų įmonių vadovų akcentuoja veiklos efektyvumo didinimą, nes įmonės vis dar veikia sąnaudoms jautriuose rinkos segmentuose. Tačiau vidutiniame ir ypač ilgajame laikotarpyje išliks tos įmonės, kurios sugebės pereiti prie aukštesnę pridėtinę vertę generuojančių veiklų (akcentuojančių specifinius dizaino sprendimus, besiremiančių unikaliomis proceso technologijomis, tenkinančių tam tikrus vartotojų poreikius ir pan.).

Lietuvos baldų sektoriaus plėtojimo problemos yra: paklausos nepastovumas, šalies ekonominės padėties blogėjimas, konkurencijos aštrėjimas (konkurencija didina produktyvumą bei turi ilgalaikį poveikį ekonomikos augimui), neatkreipiamas dėmesys į tam tikro segmento vartotojų poreikius (orientuojamasi į masinį vartotojų poreikių tenkinimą), silpna marketingo veikla. R. Jucevičius teigia, kad šalies baldų gamintojams pavyks išlaikyti savo pozicijas tarptautinėje rinkoje,

kol galės užsienio pirkėjams siūlyti bent 10 proc. pigesnės produkcijos nei konkurentai (Jucevičius R., 2009). Vis dėl to, esminiai sprendimai, lemsiantys ilgalaikę baldų gamintojų plėtrą sietini ne su gamybos optimizavimu, bet su:

1. esamų strategijų perorientavimu link išskirtinės kokybės suteikimo arba nišinių poreikių tenkinimo;
2. aktyvesniais marketingo veiksmais, identifikuojant ir tenkinant specifinių baldų pirkėjų poreikius;
3. technologinių inovacijų diegimu į gamybos procesą, kurios įgalintų pagaminti savo kokybinėmis charakteristikomis rinkoje išsiskiriančius gaminius.

Konkurencinio pranašumo įgyjimas ir išlaikymas priklauso tik nuo pačios baldų gamybos įmonės. Organizacijos, siekdamos konkurencinio pranašumo, turi suvokti ypatingą inovacijų vaidmenį ir tai, kad inovacijos gimsta tam tikro spaudimo ir sudėtingų sprendimų paieškos rezultate. Reiklus vartotojas daro spaudimą įmonei, priverčiant ją greičiau diegti inovacijas. Būtent inovacijos organizacijai padeda geriau ir greičiau tenkinti besikeičiančius vartotojų poreikius.

Apibendrinant galima teigti, kad tinkamas marketingo strategijos rengimas turėtų būti Lietuvos baldų sektoriaus įmonių plėtojimo prioritetas. Marketingo strategija padeda įmonėms geriau prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų ir išlikti aktyvioms ne tik vidaus, bet ir tarptautinėse rinkose, greitai ir palankiomis sąlygomis teikti vartotojams būtent tą produkciją, kurios jiems tuo metu reikia.

2. MARKETINGO STRATEGIJOMS RENGTI IR ĮGYVENDINTI PREKYBOJE BALDAIS TAIKYTINŲ TEORIJŲ IR METODIKŲ STUDIJA

2.1. Šiuolaikinės marketingo teorijos ir jų pritaikymo galimybės plėtojant prekybą baldais

Kiekvienoje organizacijoje atliekama daugybė įvairiausių funkcijų, kurios yra priskirtinos marketingui. Organizacijos kuria, tobulina, parduoda prekes, teikia įvairias paslaugas, bendrauja su tiekėjais bei reklamuojasi. Nuo marketingo strategijos priklauso organizacijos gyvavimas, sėkmė ir pelnas.

Kasdieniniame gyvenime marketingas suprantamas kaip verslo įmonių, įvairių organizacijų bei institucijų veiklos būdas. Tai vartotojų poreikių tenkinimas per mainus pardavėjo numatytiems tikslams pasiekti.

Egzistuoja daugybė marketingo apibrėžimų. Marketingo teorijos klasiko Ph. Kotlerio požiūriu, marketingas – tai socialinis ir valdymo procesas, kurio dėka asmenys ir jų grupės, kurdami ir vykdydami prekių bei vertybių mainus, įgyja tai, ko reikia jų norams ir poreikiams tenkinti. Kai kuriose įmonėse marketingas yra tik viena iš daugelio įmonės funkcijų. Tačiau yra ir tokių marketingo specialistų, kurie tvirtina, kad marketingas yra svarbiausia organizacijos funkcija, kurios uždavinys – apibrėžti bendrovės misiją, produktus, rinkas ir vadovauti kitiems funkciniais padaliniais, aptarnaujant tikslinius rinkos segmentus (Kotler Ph., 2003).

T. C. Kinnearas ir K. L. Berhardtas marketingą apibrėžia kaip verslo veiklą, nukreipiančią prekių ir paslaugų srautą vartotojui ar naudotojui (Kinnearas T. C. ir Berhardt K. L., 1990). O pagal E. N. Berkowitzą, marketingas – planavimo procesas ir įgyvendinimo koncepcija, kartu apimanti kainodarą, rėmimą, idėjų paskirstymą, prekių ir paslaugų kūrimą (Berkowitz E. N., 1992).

K. J. Alsenas, E. Kostelįkas teigia, kad marketingas gali būti interpretuojamas trim skirtingais būdais (Alsen K. J., Kostelįkas E., 2008):

- Kaip organizacijos kultūra (marketingo paradigma): nustatomi pagrindiniai organizacijos išipareigojimai vartotojų norams tam, kad išlaikyti ar pasiekti didesnį pelningumą. Marketingo paradigma didelį dėmesį skiria ne tik vartotojų poreikiams tenkinti, bet ir išoriniam aplinkos poveikiui.
- Kaip strategija: organizacija turi nusistatyti tiksles rinkas ir produkto pozicionavimo strategijas. Labiausiai paplitęs strategijos rengimo modelis yra

SSGG analizė: derinamos organizacijos vidinės stiprybės ir silpnybės su išorinėmis galimybėmis ir grėsmėmis.

- Kaip taktika ar veikla: kasdieninė organizacijos veikla paremta keturiomis marketingo priemonėmis: produkto tobulinimas, kaina, paskirstymas ir komunikacija.

Šias tris marketingo reikšmes K. J. Alsenas, E. Kostelijkas apibūdino kaip marketingo teorijos hierarchija. Aukščiausias lygmuo (marketingo paradigma) apibrėžia marketingo turinio esmę. Marketingas kaip organizacinė kultūra turi numatyti vidines organizacijos elgesio normas. Žemesnis lygis – marketingas kaip strategija, yra siejama su segmentavimu, pozicionavimu bei svarbiausiu klausimu „Kaip konkuruoti?“ (Alsen K. J., Kostelijk E., 2008).

Ph. Kotleris ir K. L. Kelleris marketingą traktuoja kaip visuomeninį procesą, kurio metu vartotojų poreikiai yra tenkinami prekių mainais. Kita vertus, autoriai marketingą suvokia ir kaip analizės, planavimo, išteklių kontrolės, įmonės rinkos ir politikos sistemą, kurios tikslas – tam tikros vartotojų grupės poreikių tenkinimas. Tačiau turi būti pusiausvyra tarp įmonės galimybių ir suteikiamos naudos. Marketingo pagrindinė funkcija yra įmonės galimybių ir pelno siekių subalansavimas su vartotojui reikiama nauda (Kotler Ph., Keller K.L, 2006).

Marketingas gali būti suprantamas ir kaip aukščiausia strateginio valdymo funkcija, nes turi dvi aiškias prasmes (Doyle P. ir Stern Ph., 2006):

- pirma, ir pati svarbiausia, marketingas – tai verslo filosofija: kiekvieno įmonės darbuotojo tikslas yra orientuotas vartotojo norams ir poreikiams tenkinti. Jis apima skirtingas veiklas ir funkcijas organizacijoje, nukreiptas į vertės sukūrimą ir perdavimą vartotojui, siekiant konkurencinio pranašumo ir pelno augimo;
- antra, marketingo prasmė susijusi su funkcijomis ir uždaviniais, kurie įgyvendinami marketingo sprendimuose ir plane.

Bendrą organizacijos veiklos strategiją sudaro organizacijos funkcinių lygių strategijos, iš kurių svarbiausia yra marketingo strategija. Marketingo strategiją lemia bendra organizacijos strategija, resursai, vartotojai, konkurentai ir esamoji marketingo situacija. Mokslinėje literatūroje autoriai marketingo strategijoje akcentuoja marketingo komplekso elementus, tikslų nustatymą, organizacijos galimybes ir grėsmes.

Marketingo strategijos sąvoka yra plačiai naudojama moksliniuose darbuose. Kiekvienas autorius savaip traktuoja ir skirtingai suvokia marketingo strategiją. Ekonomisto A. Svetiko nuomone, marketingas yra visa tai, kas vyksta prekės gamybos ir jos pardavimo vartotojui laikotarpiu. Marketingas apima pardavimą ir pirkimą, prekių gabenimą ir sandėliavimą, produkcijos nomenklatūros planavimą, rinkos tyrimą, prekių populiarinimą (reklamą), klientų aptarnavimą,

finansavimą, draudimą ir rinkos valdymo sistemą, kuri aprėpia visus rinkos procesus (Svetikas A., 2009).

Ph. Kotleris teigia, kad marketingo strategija pagrindinį dėmesį skiria tiksliniams klientams. Įmonė pasirenka rinką, padalija ją į segmentus, atrenka iš jų pačius perspektyviausius ir sutelkia savo jėgas į šių segmentų aptarnavimą. Organizacija sukuria marketingo kompleksą, naudodama savo žinioje turimas priemones: produktą, kainą, paskirstymą ir pardavimų rėmimą. Kad sukurtų patį geriausią marketingo kompleksą ir galėtų imtis atitinkamų veiksmų, įmonė atlieka marketingo analizę, sudaro marketingo planus ir juos vykdo. Ji vykdo šią veiklą, stebėdama marketingo aplinką ir prie jos prisitaikydama (Kotler Ph., 2003). 2.1 lentelėje pateikiami apibendrinti marketingo strategijos apibrėžimai užsienio literatūroje.

2.1 lentelė. Marketingo strategijos apibrėžimas literatūroje (remtasi Bovee C. L., 1992, Brennan R., Baines P., Garneau P., 2003, Kotler Ph., 2003, Fifield P., 2003, Berkowitz E. N., Kerin R. A., Hartley S. W. Boston, 1992)

Autorius	Marketingo strategijos apibrėžimas
Bovee C.L., 1992	Visą apimantis planą, kuriame organizacija pasirenka tam tikrą tikslinę rinką ir toliau ją vysto per prekę, kainų nustatymą, paskirstymą ir rėmimą.
Brennan R., Baines P., Garneau P., 2003	Organizacijos marketingo strategija yra ilgalaikė, t. y. kuriama ilgam laikui, tačiau visada reikia atsižvelgti į išorinės verslo aplinkos pokyčius, kurie lemia organizacijos sprendimus. Rengiant marketingo strategiją, vadovams būtina atsižvelgti į organizacijos kultūrą, tarpininkus ir išteklius.
Kotler Ph., 2003	Marketingo logika, kuria vadovaudamasis verslo vienetas siekia marketingo tikslų.
Fifield P., 2003	Tai filosofinis požiūris į verslą, padedantis išsiaiškinti, numatyti ir patenkinti vartotojų poreikius ir taip įgyvendinti organizacijos tikslus.
Berkowitz E.N., Kerin R.A., Hartley S.W. Boston, 1992	Marketingo tikslų pasiekiamumo priemonė, charakterizuojama šiais elementais: tikslinė rinką ir marketingo programa.

Taigi, apibendrinus visų nagrinėtų autorių nuomones, galima sakyti, kad marketingo strategija – tai tarpusavyje suderintų ir nuosekliai išdėstytų marketingo veiksmų visuma, nukreipta pasiekti numatytus ilgalaikius marketingo tikslus, tačiau visada reikia atsižvelgti į išorinės organizacijos aplinkos pokyčius, kurie lemia organizacijos tikslus. Kitaip tariant, marketingo strategija yra kaip priemonė, padedanti atrinkti, kurias iš daugybės atsiveriančių galimybių įmonė turėtų išnaudoti, o kurias ignoruoti.

Marketingo strategija suteikia vadovams galimybę numatyti organizacijos ateitį, kuri labai priklauso nuo jos tikslų. Todėl marketingo strategija turėtų būti labai griežtai apibrėžta, joje nustatyti svarbiausi strateginiai tikslai ir gairės tam, kad organizacija galėtų sėkmingai konkuruoti globalioje aplinkoje. Taip pat, organizacijai neužtenka vien tik nusistatyti strateginius tikslus ir jų kryptingai siekti, bet ji turi numatyti ir galimą verslo riziką.

2.2. Marketingo strategijoms rengti ir įgyvendinti taikytinų teorinių modelių studija

Marketingo strategijos rengimą dažnai autoriai įvardina kaip marketingo strateginį planavimą ar tiesiog vadina marketingo planavimu. Strateginis marketingo planavimas yra susijęs su viskuo, kas gali paveikti organizaciją, įskaitant ekonominę, technologinę aplinką, socialinius ir politinius veiksnius. Marketingo strateginis planavimas padeda numatyti ir spręsti svarbiausias problemas, susijusias su produktu, paslaugų, jų struktūros, įmonės elgesio permainomis.

Bendriausias strateginis planas apima visą įmonės veiklą ir numato pagrindinius jos tikslus. Organizacijos strateginiame plane apibrėžiama, kokias verslo sritis ji plėtos, ir suformuluojami kiekvienos tos srities tikslai. Tada formuojami detalesni atskirų verslo padalinių, funkcinių skyrių (marketingo, finansų, apskaitos, pirkimų, gamybos, personalo ir kiti planai). Šie skyriai privalo veikti iš vien, kad būtų siekiama tos pačios organizacijos apibrėžtos strategijos.

Tarp organizacijos bendrosios strategijos ir marketingo strategijos yra daug kas bendra. Marketingo planavimas yra sudedamoji įmonės strateginio planavimo dalis. Marketingui svarbu vartotojų norai, poreikiai ir organizacijos pajėgumas siekiant juos įgyvendinti. Šie veiksniai lemia organizacijos misiją ir jos tikslus. Bendroji organizacijos strategijos planavimo dalis yra susijusi su marketingo kintamaisiais: užimama rinkos dalimi, rinkos augimu, plėtra. Tad yra sunku atskirti organizacijos strateginį planavimą nuo marketingo planavimo.

Rengiant marketingo strategiją labai svarbu įvertinti tam tikras sėkmę lemiančias prielaidas. Ypatingai svarbu, kad strateginė marketingo veikla nebūtų atsieta nuo viso valdymo proceso, kadangi tai yra viena iš svarbiausių organizacijos funkcinių veiklos strategijų.

Kai verslas tampa vis sudėtingesnis ir išauga konkurencija, M. McDonaldas teigia, kad marketingo strategijos rengimas yra tiesiog būtinas organizacijos verslo sėkmei (McDonald M., 2007). Tad marketingo strategijos rengimas:

- leidžia geriau koordinuoti įmonės veiklą;
- identifikuoja galimybes ir pavojus;
- parengia organizaciją pokyčiams;
- detalizuoja konkurencinį pranašumą;
- pagerina bendravimą tarp vadovų;
- sumažina konfliktus tarp asmenų ir skyrių;
- įtraukia visus valdymo lygius į planavimo procesą;
- tinkamai paskirsto išteklius.

M. McDonaldas pažymi, kad iš esmės marketingo strategijos rengimas yra susijęs su konkurenciniu pranašumu. Tačiau jis turi apimti organizacijos dabartinę konkurencinę poziciją, taip pat jos ateities siekius, gebėjimus, konkurencinę ir išorinę aplinką (McDonald M., 2007).

Siekiant ilgesnį laiką išlaikyti konkurencinį pranašumą, būtina tiksliau ir į ateitį numatyti verslo aplinkos pokyčius, kuo anksčiau atskleisti vidinio įmonės potencialo rezervus ir tuo pagrindu parengti pagrįstus strateginius sprendimus. Egzistuoja du neapibrėžtumo aspektai. Vienas iš jų – formuluojant strateginius sprendimus (alternatyvas), paprastai stokojama informacijos apie konkurentus, tiek jų pakaitalus, bendrosios aplinkos veiksnius. Antras – dar sunkiau patikimai numatyti tiek bendrosios, tiek specialiosios aplinkos sąlygas, jų charakteristikas ir derinius, kurie susiklostys ateityje, t. y. strategijos įgyvendinimo laikotarpiu (Bivainis J., Zinkevičiūtė V., 2005).

Neabejojama, kad marketingo strategijos rengimas yra pagrindinis kiekvienos įmonės sėkmės veiksnys. Tačiau norint pageidaujamo marketingo strategijos formulavimo rezultato, ši procesą reikia vykdyti organizuotai ir sistemingai. Pagrindinis planavimo, kaip ir kiekvienos valdymo veiklos elementas yra sprendimų priėmimas. Marketingo planavimas susideda iš daugelio sprendimų, tačiau su sąlyga, kad jie turi tikti ne tik dabartinei situacijai, bet ir organizacijos ateičiai.

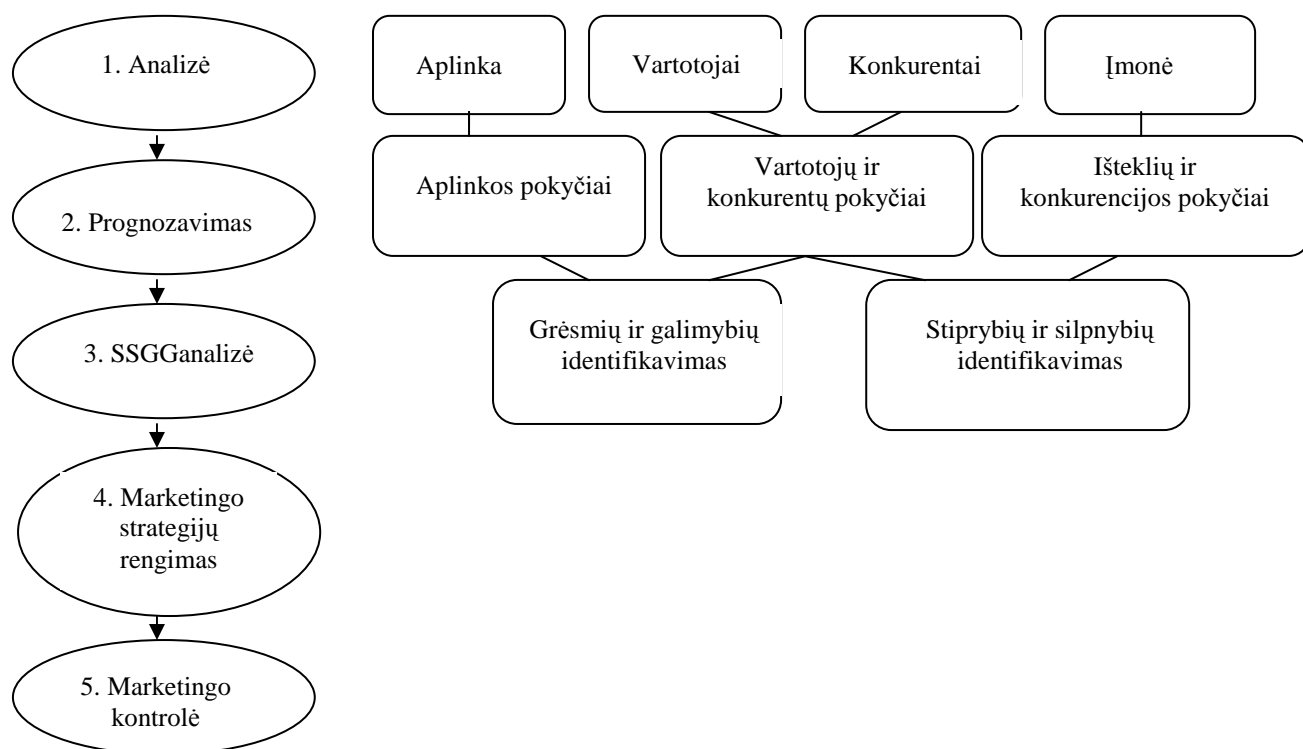
Kai strateginiai marketingo sprendimai priimti, jie tampa priemone marketingo veiksmams planuoti. Ph. Kotlerio marketingo strateginio planavimo schema pateikta 2 paveiksle (Kotler Ph., 2003). Autoriaus siūlomą marketingo strateginio planavimo procesą pradedamas nuo misijos apibrėžimo, aplinkų analizės ir baigiamas grįžtamoju ryšiu. Šis modelis yra abstraktus ir remiantis juo galima padėti tik pagrindą strategijai formuluoti.



2 pav. Marketingo strateginio planavimo procesas (Kotler Ph., 2003, p. 156)

F. Bradley'is teigia, kad marketingo strateginis planavimas – tai procesas, kuriame įmonė analizuoja marketingo aplinką, vartotojų norus bei poreikius, įvardija esamus ir galimus įmonės konkurentus, organizacijos stiprybes ir silpnybes tenkinant vartotojus (Bradley F., 2003).

Marketingo strateginį planavimą F. Bradley'is išskaidė į penkias pakopas (žr. 3 pav.) (Bradley F., 2003). Analizės etapas apima detalius marketingo aplinkos, vartotojų, konkurentų tyrimus ir vidinę įmonės aplinkos nagrinėjimą. Šiuo atžvilgiu įmonė turi stengtis numatyti pokyčius tarp aplinkos, vartotojų ir konkurentų bei nustatyti galimus įmonės išteklius reikalingus visam planavimo laikotarpiui. Trečiame etape įmonė turi atlikti SSGG analizę. Įmonės stiprybių bei silpnybių identifikavimas leidžia įmonei išlaikyti konkurencinę poziciją (kadangi atliekant SSGG analizę, neišvengiamai nagrinėjami vartotojai, konkurentai bei vidinė įmonės aplinka). Ketvirtuoju etapu autorius įvardina marketingo strategijos rengimą, o paskutiniame etape – marketingo kontrolė, kuri siekia įgyvendinti strategijos sprendimus.



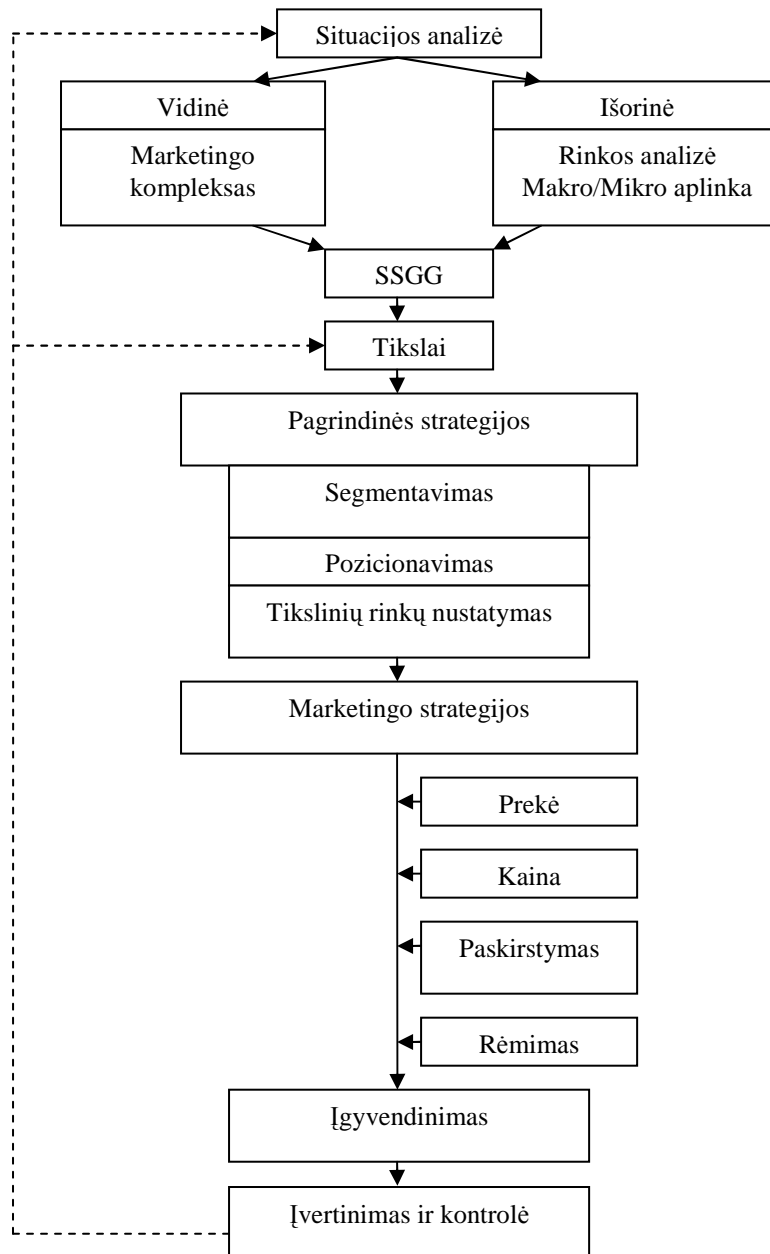
3 pav. Marketingo strateginio planavimo procesas (Bradley F., 2003, p. 45)

P. Fifieldas ir C. Gilliganas yra tos pačios nuomonės kaip ir F. Bradley'is (Bradley F., 2003) – svarbiausiu marketingo planavimo proceso etapu autoriai išskiria aplinkos ir konkurencinių veiksnių įtaką organizacijai (Fifield P., Gilligan C., 2000). Tačiau neišskiriamas marketingo įgyvendinimo ir kontrolės etapas. Pagal P. Fifieldą ir C. Gilliganą, marketingo strateginis planavimas yra procesas, kuriame (Fifield P., Gilligan C., 2000):

- analizuojamos aplinkos, konkurenciniai veiksniai, veikiančys įmonę, ir prognozuojamos ateities perspektyvos;
- nustatomi organizacijos tikslai ir formuluojamos įvairių lygių strategijos;
- pasirenkama tikslinės rinkos strategija;

- nustatomi marketingo tikslai;
- plėtojamos ir įgyvendinamos pozicionavimo strategijos organizacijos tikslinių rinkų poreikiams tenkinti.

D. Vrontis, D. Kogetsidis, A. Stavrou pateikė tokius marketingo strateginio planavimo etapus ir eiliškumą (žr. 4 pav.) (Vrontis D., Kogetsidis H., Stavrou A., 2006).



4 pav. Marketingo strateginio planavimo procesas (Vrontis D., Kogetsidis H., Stavrou A., 2006, p. 251)

Tačiau autoriai (kaip ir F. Bradley'is (Bradley F., 2003)) P. Fifieldas ir C. Gilliganas išskiria organizacijos situacijos analizę kaip vieną iš svarbiausių elementų marketingo planavime. Efektyvi marketingo strategija negali būti vystoma neatlikus aplinkos analizės, kurioje organizacija

veikia (Fifield P., Gilligan C., 2000). D. Vrontis, H. Kogetsidis, A. Stavrou'as pabrėžia, kad organizacijos aplinkos tyrimas (tiek išorinės, tiek vidinės) yra būtina sąlyga strategijai rengimui. Aplinka apima konkurentus, jų strategijas ir organizacines struktūras, kitų svarbiausių rinkų, įmonių (žaliavų, komplektuojančių dalių, pakaitalų tiekėjų) bei klientų ir esančių technologijų būklę, teisinį ir normatyvinį kontekstą, įvairius politinius, socialinius bei demografinius bruožus (Vrontis D., Kogetsidis H., Stavrou A., 2006).

Skirtingai nei kiti autoriai, D. Vrontis, H. Kogetsidis, A. Stavrou (Vrontis D., Kogetsidis H., Stavrou A., 2006) marketingo strateginio planavimo procese neišskiria prognozavimo etapo (kaip tai išskyrė F. Bradley'is (Bradley F., 2003)), tačiau pateikia grįžtamąjį ryšį. Pasak autorių, grįžtamasis ryšys gali būti nukreiptas į situacijos analizę arba į tikslų formulavimą. Kintant aplinkai tikėtina, kad tai, kas anksčiau gerai tiko, dabar jau nebetinka. Vadinas, gali atsirasti poreikis keisti strategiją (Vrontis D., Kogetsidis H., Stavrou A., 2006).

G. Lancasteris, P. Reynoldsas teigia, kad strateginis marketingo planavimas yra besitęsiantis procesas. Visa laiką informacija turi būti renkama ir analizuojama, o įvykdymas nuolat peržiūrimas (Lancaster G., Reynolds P., 2005).

W. J. Stantonas, M. J. Etzelis, B. J. Walkeris į marketingo strateginio planą įtraukia kasmetinį marketingo planavimo etapą, kuriame produktui ar rinkai yra parengiamas metinis marketingo planas (Stanton W. J., Etzel M. J. ir Walker B. J., 1991). Autoriai sudarė tokį marketingo planavimo proceso eiliškumą (žr. 5 pav.).



5 pav. Marketingo strateginio planavimo procesas (Stanton W. J., Etzel M. J., Walker B. J., 1991, p. 562)

Strateginį marketingo planavimą, pasak W. J. Stanton, M. J. Etzelo, B. J. Walkerio, veikia išorinės makroaplinkos jėgos, tokios kaip šalies ekonominė padėtis, technologijos ir konkurencija bei organizacijos vidiniai resursai kaip finansinė padėtis, gamybos įrengimai ir marketingo stiprybės bei silpnybės. Prognozuojant makroaplinkos veiksmus būtina įvertinti šių veiksmų poveikį marketingo strategijai ateityje. Be to, ekonomikos šakos struktūra ir pagrindiniai konkurentai įvertinami atliekant situacijos analizę. Įmonės pozicija ir sugebėjimai, palyginti su konkurentais gali atskleisti svarbius marketingo strateginius pranašumus arba trūkumus (Stanton W. J., Etzel M. J. ir Walker B. J., 1991).

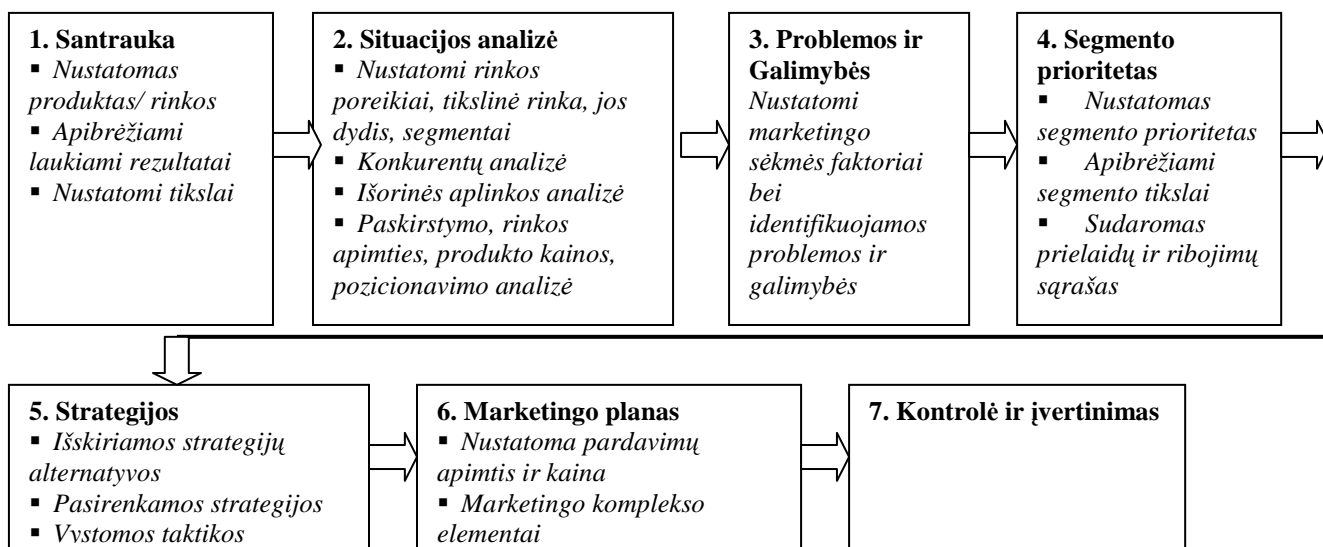
W. G. Leaderis, N. Kyritsis, išskiria tokius pat marketingo strateginio planavimo etapus kaip ir D. Vrontis, H. Kogetsidis, A. Stavrou, tačiau čia pasigendama grįžtamojo ryšio. Tas pažymėtina ir W. J. Stanton, M. J. Etzelo, B. J. Walkerio marketingo strateginio planavimo modelyje. Taigi, W. G. Leaderis, N. Kyritsis pateikia tokius strateginio marketingo planavimo etapus (Leader W. G., Kyritsis N., 1990):

1. **Aplinkos analizė.** Kiekvienoje organizacijoje egzistuoja tam tikra aplinka. Kai kurias įmones išorinė aplinka veikia daugiau, kai kurias mažiau. Organizacijos turi išanalizuoti politinę, ekonominę, socialinę bei technologinę aplinką ir būti pasiruošusios jos kaitai.
2. **SSGG analizė.** Kai išanalizuota aplinka, įmonėms reiktų atlikti stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių analizę.
3. **Marketingo tikslo nustatymas.** Tai stadija, kuomet parenkami aiškūs tikslai marketingo funkcijoms organizacijoje atlikti.
4. **Marketingo strategijos formulavimas.** Suplanuojamas ilgas kelias numatytiems organizacijos tikslams pasiekti.
5. Paskutinis penktas žingsnis – **marketingo taktika.** Šis marketingo strateginio planavimo etapas numato, kaip bus siekiama marketingo strategijos įgyvendinimo. Šis žingsnis apima marketingo komplekso elementus: kainą, produktą, paskirstymą ir rėmimą.

M. D. Huttas, T. W. Spehas pateikė kiek kitokį požiūrį į marketingo strateginį planavimą (žr. 6 pav.) (Hutt M. D., Speh T. W., 2004). Jis teigia, kad marketingo planas formaliai apibūdina visus marketingo strategijos komponentus – rinkos turi būti patenkintos, prekės arba paslaugos turi būti realizuojamos ir t. t.

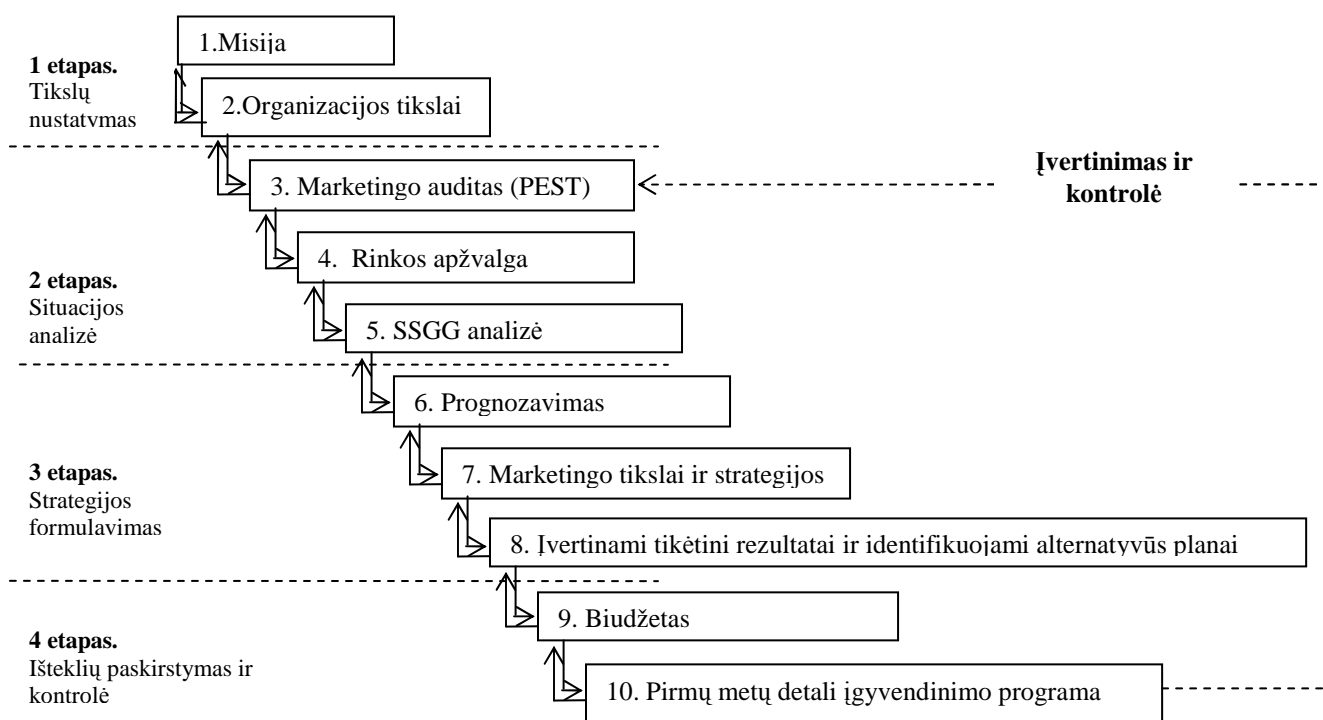
Marketingo planas nustato aiškius rinkos segmento tikslus, apibrėžia marketingo strategiją ir programas, reikalingas šiems tikslams pasiekti, taip pat marketingo strategijos įgyvendinimo atsakomybę. Galiausiai marketingo plane yra numatomos prognozės bei sudaromas

biudžetas funkcinų padalinių tam tikroms įmonės funkcinėms veiklos sritims. Įgyvendinant strategiją svarbu ją apibrėžti ir suderinti aiškias gaires tiems, kas įgyvendins strategiją.



6 pav. Marketingo strateginio planavimo procesas (Hutt M. D., Speh T. W., 2004, p. 78)

M. McDonaldas išskiria dešimt marketingo planavimo žingsnių, kuriuos suskaido į keturis pagrindinius etapus: tikslų nustatymas, situacijos analizė, strategijos formulavimas, išteklių paskirstymas ir kontrolė (žr. 7 pav.) (McDonald M., 2007). Pažymėtina tai, kad kiekvienas žingsnis turi grįžtamąjį ryšį į prieš tai esantį žingsnį.

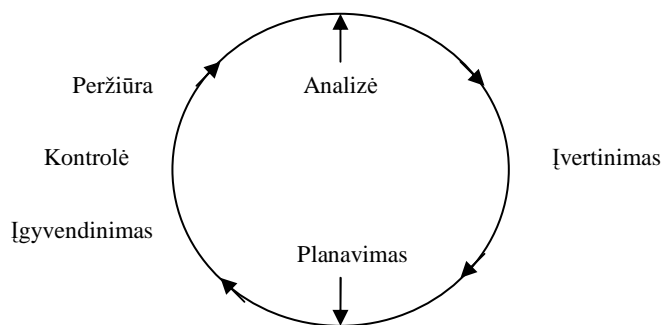


7 pav. Marketingo strateginio planavimo procesas (McDonald M., 2007, p. 443)

Apžvelgus užsienio autorių siūlomus marketingo strategijos rengimo modelius, galima teigti, kad skiriasi autorių pateiktų marketingo planavimo etapų skaičius. M. McDonaldas išskiria net dešimt marketingo planavimo etapų, kurie šį procesą ir patį planą padaro detalesnį ir aiškesnį (McDonald M., 2007).

G. Lancasteris, P. Reynoldsas išskiria tuos pačius keturis marketingo planavimo etapus, tačiau prideda dar vieną žingsnį atskirai išskirdamas įvertinimą ir kontrolę (Lancaster G., Reynolds P., 2005). Taip pat pastebėta, kad autoriai, kitaip nei M. McDonaldas (McDonald M., 2007), grįžtamąjį ryšį jungia su „Marketingo tikslų ir strategijų“ nustatymo žingsniu, t. y. grįžtama iš naujo prie strategijos formulavimo etapo. Tuo tarpu M. McDonaldas siūlo grįžti prie situacijos analizės etapo (McDonald M., 2007).

M. J. Bakeris pateikia labiau realistinį ir paprastesnį strateginio marketingo planavimo struktūrą, kurią pavaizdavo ne etapais, o apskritimu (žr. 8 pav.) (Baker M. J., 2007). Tokiu apskritimu autorius pažymi, kad dauguma organizacijų jau yra įkurtos ir jos veikia, taigi jos gali būti bet kuriame apskritimo taške.



8 pav. Marketingo strateginio planavimo procesas (Baker M. J., 2007, p. 104)

Apžvelgus įvairių autorių siūlomus marketingo strategijos rengimo modelius, galima sudaryti tokią lyginamąją lentelę (žr. 2.2 lent.) ir išskirti panašių nuomonių autorių grupes. F. Bradley'is, P. Fifieldas ir C. Gilliganas, D. Vrontis, D. Kogetsidis, A. Stavrou, W. J. Stantonas, M. J. Etzelas, B. J. Walkeris reikšmingu marketingo strateginio planavimo etapu laiko situacijos analizę, į kurią įeina politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių (toliau – PEST) veiksnių, SSGG, rinkos, mikroaplinkos ir makroaplinkos analizės. Kita autorių grupė – M. McDonaldas, G. Lancasteris, P. Reynoldsas, M. J. Bakeris marketingo strateginio planavimą suskirstė į keturis didelius blokus, juos detalizavo ir įvedė grįžtamąjį ryšį. M. D. Huttas, T. W. Spehas į marketingo strateginį planą žvelgia kitu aspektu (Hutt M. D., Speh T. W., 2004). Jie daugiau dėmesio skyrė marketingo strategijos komponentų analizei.

2.2 lentelė. Marketingo strategijos rengimo modelių palyginimas (sudaryta autorės¹)

	Kotler Ph., 2003	Bradley F., 2003	Vrontis D., Kogetsidis H., Stavrou A., 2006	Stanton W. J., Etzel M. J., Walker B. J., 1991	Leader W. G., Kyritsis N., 1990	Hutt M. D., Speh T. W., 2004	McDonald M., 2007; Lancaster G., Reynolds P., 2005
Misija	X			X			X
Organizacijos tikslai	X			X			X
Situacijos analizė	X	X	X	X	X	X	X
SSGG analizė	X	X	X		X	X	X
Prognozavimas		X					X
Marketingo tikslai	X		X	X	X	X	X
Marketingo strategijos rengimas		X	X	X	X	X	X
Biudžeto sudarymas							X
Detali įgyvendinimo programa	X			X			X
Įvertinimas ir kontrolė	X	X	X	X		X	X
Grįžtamasis ryšys	X		X				X

Palyginus įvairių autorių marketingo strategijos rengimo modelius, apibendrinant galima teigti, kad:

- Ne visi autoriai pateikia marketingo komplekso formulavimą savo siūlomose strategijose.
- Dauguma nagrinėtų autorių savo schemose išskirtinį dėmesį sutelkia situacijos analizei, rinkos pasirinkimo klausimui, išsamiems rinkos tyrimams.
- Grįžtamojo ryšio būtinybę nurodo nevisi autoriai.
- M. J. Bakeris iš kitų autorių išsiskiria marketingo strategijos rengimo ratu schema, o M. McDonaldas – grįžtamąjį ryšį nurodo ties kiekvienu marketingo strategijos rengimo žingsniu.

Marketingo strateginis planavimas suprantamas ne vien kaip marketingo strateginio plano parengimas, o kaip formali sistema, skirta parengti ir įgyvendinti marketingo strategijai, susijusiai su organizacijos misija ir tikslais. Prekyba baldais užsiimančioms įmonėms labiausiai tiktų remtis M. McDonaldo pateiktu marketingo strategijos rengimo procesu (žr. 7 pav.), kadangi jis išskyrė nemažai marketingo strateginio planavimo etapų, kuriuos dar suskaidė į didesnius etapus, todėl šis procesas tampa suprantamesnis ir aiškesnis (McDonald M., 2007).

Prekybos baldais įmonei dar prieš rengiant marketingo strategiją, reikėtų atkreipti dėmesį ir į M. J. Bakerio pasiūlytą idėją, kad organizacija visų pirma turi nusistatyti, kuriame strateginio planavimo etape ji yra (Baker M. J., 2007). Jeigu įmonė yra naujai susikūrusi ir siekia

¹ Jei toliau darbe prie lentelės ar paveikslo nėra nurodyta šaltinio, laikoma, kad jie yra sudaryti autorės.

parengti marketingo strategiją, tuomet organizacijai reikia pradėti nuo aplinkos analizės (išsianalizuoti savo grėsmes ir galimybes, silpnybes ir stiprybes, taip pat atlikti konkurentų analizę, PEST ir kt.). Tačiau jeigu organizacija jau yra veikianti, jai rengiant marketingo strategiją nebūtina pradėti nuo pirmo marketingo strategijos rengimo etapo – aplinkos analizės. Tokia organizacija marketingo strateginį planavimą gali pradėti ir nuo įvertinimo, planavimo ar įgyvendinimo.

Kadangi marketingo strategijos rengimas nėra vienkartinis veiksmas, t. y. negalima vieną kartą suformuluoti marketingo strategijos ir vadovautis ja nieko joje nekoreguojant ir nekeičiant, nes laikui bėgant aplinka keičiasi, didėja konkurencija, atsiranda naujų technologijų ir anksčiau suformuluota strategija gali nebeatitikti aplinkos reikalavimų ir tapti neefektyvi. Todėl marketingo strateginio planavimo procesas negali apsieiti be grįžtamojo ryšio ir kontrolės, kurie užtikrina galimybę greitai reaguoti į aplinkos pasikeitimus.

Sėkmingos strategijos įgyvendinimas yra taip pat svarbus kaip ir strategijos parengimas. Kartais net ir geriausia, bet netinkamai įgyvendinama strategija yra nevertinga. Tuo tarpu realizavimo procese galima pagerinti net ir nelabai tinkamą strategiją.

Sėkmingas marketingo strateginio plano įgyvendinimas priklauso nuo to, kaip organizacija sugeba sujungti penkis elementus – veiksmų programas, organizacijos struktūrą, sprendimų ir atlyginimų sistemas, žmogiškuosius išteklius ir kompanijos kultūrą – į bendrą programą, palaikančią jos strategiją. Tinkamos įgyvendinimo priemonės strateginį planą turėtų paversti individualiomis užduotimis, kurios įvykdomos per tam tikrą laiką.

Sukurtai strategijai įgyvendinti organizacijoje yra planuojama atitinkama veiksmų ir priemonių programa. Strategijos įgyvendinimo programoje reikia numatyti veiksmų visumą, kuri užtikrintų strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimą. Strategijos įgyvendinimo programos eiga turi būti stebima ir kontroliuojama.

Strategijos įgyvendinimo stadijoje plėtojamos organizacijos galios ir taikomi įvairūs metodai strategijoms įgyvendinti. Paprastai šioje stadijoje atliekamos tokios funkcijos: rengiamos strategijos įgyvendinimo programos ir projektai, sudaromas programinis biudžetas, darbo grupės, išplėjami strateginiai žmogiškieji ištekliai, atliekamas valdymas pagal tikslus.

Įgyvendinimo stadijoje paprastai renkama informacija siekiant nustatyti, kokiomis priemonėmis būtų galima pasiekti numatytus tikslus ir įgyvendinti projektus. Pagrindinės priemonės apima personalo sukomplektavimą, jo igūdžių tobulinimą, materialių išteklių įsigijimą, infrastruktūros plėtojimą, konsultacinę pagalbą ir finansinių išteklių paskirstymą.

J. A. F. Stoneris, R. E. Freemanas, D. R. Gilbertas, teigia, kad strategijos įgyvendinimo sėkmė iš dalies priklauso nuo to, kaip suskirstyta, organizuota ir koordinuojama organizacijos veikla, t. y. priklauso nuo jos organizacinės struktūros. Organizacijos strategijos sėkmės tikimybė

didesnė, kada jos struktūra dera su strategija. Su laiku keičiantis organizacijos pagrindinei strategijai, kartu turi kisti ir jos struktūra (Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., 2005).

Veiklos rezultatų pasiekimas yra ilgas ir sunkus procesas, kurio vyksmui vertinti reikalinga kontrolė. Ši kontrolė yra ne techninio ar procedūrinio, o organizacinio pobūdžio. Numatytus rezultatus lyginant su faktiniais kontroliuojama organizacijos strateginė veikla. Veiklos analizė atsako į klausimą, kas yra ir buvo daroma siekiant pagerinti būsimus rezultatus. Atliekamos šios funkcijos:

- sukuriama kontrolės sistema, kuri turi laiku pateikti išvadas dėl organizacijos veiklos ir užtikrinti suplanuotų veiksmų įgyvendinimą;
- vykdomi analitiniai tyrimai;
- nustatoma, ko galima pasimokyti iš organizacijos patirties;
- rekomenduojama patikslinti strategiją ir jos įgyvendinimą.

Marketingo plano įgyvendinimo kontrolės sistema vadovams turi sudaryti sąlygas lyginti faktinius ir planuotus rodiklius, o sukauptus duomenis naudoti keičiant planus ir valdymo procedūras.

Strategijos įgyvendinimo ir kontrolės informacijoje svarbiausi komponentai yra finansiniai rezultatai, klientų reikių tenkinimas, kokybės charakteristikos, rinkos dalis. Pagal šiuos komponentus yra tikslinga rinkti informaciją ir apie konkurentus, kuri padėtų atlikti organizacijos ir jos konkurentų veiklos lyginamąją analizę.

2.3. Marketingo strategijų rengimo ypatumai prekybos organizacijose

Dėl padidėjusios konkurencijos, suintensyvėjusios prekybos, įmonių koncentracijos ir kooperacijos procesams, prekybos mastas ir jos vaidmuo prekių paskirstymo procese labai išaugo. Susikūrusios stambios prekybos įmonių sistemos ėmė kurti bei įgyvendinti savo marketingo strategijas. Taigi, padidėjusi prekybos įmonių galia ir jų veiklos specifiškumas buvo pagrindiniai veiksniai, lėmę savarankiškos prekybos marketingo atsiradimą.

Skirtingai nuo vartojimo ar gamybinių prekių marketingo, prekybos marketingo objektas yra ne prekė, o prekybos įmonė ir joje teikiamų paslaugų visuma. Šį derinį ikūnija prekybos įmonės tipas, kuris kartu nulemia ir tam tikrus veiklos principus ir metodus. Įvairūs prekybos įmonių tipai yra realios konkrečių, nuolat besikeičiančių marketingo koncepcijų formos. Prekybos įmonių tipų kaita – tai nenutrūkstamas inovacinis procesas, pasireiškiantis vis naujų gamybos veiksnių (personalo, prekių, gamybos priemonių) ir vykdomų prekybos funkcijų (paskirstymo) deriniu.

Prekybos marketingo tikslas – sukurti ir išlaikyti vartotojams (tam tikram jų segmentui) patrauklų kokio nors prekybos įmonės tipo įvaizdį. Kokiai strategijų grupei teikti prioritetą, priklauso nuo kiekvienos organizacijos pradinės situacijos ir marketingo tikslų.

Planuojant prekybos marketingo veiklą tikslinga laikytis gana griežtos ir plačiai pripažįstamos struktūros, kuri susijusi su svarbiausiais marketingo aspektais:

1. Segmentavimas ir tikslinės rinkos pasirinkimas.
2. Pozicionavimo būdo pasirinkimas.
3. Atskirų marketingo elementų funkcinų strategijų pasirinkimas.

Sėkmingai veikti šiandieninėje konkurencinėje rinkoje įmonės gali tik tuomet, kai visoje savo veikloje orientuojasi į klientą: pateikia jam didesnės nei konkurentai vertės pasiūlymą. Tačiau tai galima padaryti, kai organizacija supranta savo vartotojų poreikius. Taigi marketingas privalo atidžiai analizuoti ir suprasti tikslinių vartotojų elgseną. Įmonės suvokia, kad jos negali patenkinti visų apibrėžtos rinkos poreikių – bent jau vienodai patenkinti. Vartotojai ir jų poreikiai yra labai skirtingi, o kai kurios įmonės gali geriau aptarnauti skirtingus rinkos segmentus. Todėl kiekviena įmonė turi atlikti savo *rinkos segmentaciją*, išsirinkti jai patraukliausius ir parengti strategiją, kaip pelningai ir geriau, negu tai daro konkurentai, aptarnauti pasirinktus rinkos segmentus.

R. Mileris, R. Glinskienė teigia, kad rinką sudaro pirkėjai, kurie skiriasi įvairiais parametrais. Skirtingi gali būti jų poreikiai, finansinis pajėgumas, geografinė padėtis, pirkimo įpročiai ir pan. Kiekvieną iš šių kintamųjų galima pasirinkti kaip rinkos segmentavimo kriterijų (Mileris R., Glinskienė R., 2007). Dažniausiai literatūroje skiriami tokie vartojimo prekių rinkos segmentavimo požymiai:

- geografinis (šalis, regionas),
- demografinis (amžius, šeimos dydis, pajamos, išsilavinimas),
- psichografinis (gyvenimo būdas, asmeninės savybės),
- vartotojų elgsenos (vartojimo dažnumas, lojalumas kuriam nors gamintojui).

Segmentavimą galima laikyti, kaip individualų priėjimą prie kiekvieno žmogaus. Vykstant segmentavimui didelės skirtingos rikos suskaidomos į mažesnes vienalytiškesnes. Rinkos segmentavimo būdu nustatomos įmonės galimos tikslinės rinkos. Suskirsčiusi rinką į segmentus, įmonė turi įvertinti tuos segmentus ir nuspręsti, kiek ir kokius segmentus ji pasirinktų kaip tikslinius.

Ph. Kotleris *tikslinę rinką* apibrėžė kaip pirkėjų grupę, turinčią tokias pačias savybes ir poreikius, kuriuos įmonė nusprendžia patenkinti. Tad įmonė, kuri kontroliuoja savo rinkos segmentus, gali gauti svarbų marketingo strateginį pranašumą (Kotler Ph., 2003).

Pagal tikslinę rinką yra skiriamos šios marketingo strategijos (Kotler Ph., 2003, p. 354): nediferencijuota, diferencijuota ir koncentruota. Autorius teigia, kad taikant nediferencijuotos

marketingo strategiją, visa rinka yra laikoma vienyte ir iš visų vartotojų yra tikimasi tokios pat reakcijos į marketingo veiksmus. Tai atsitinka, kai įmonės specialistai nepastebi vartotojų tarpusavio skirtumų ar tie skirtumai laikomi nesvarbiais siūlant konkrečias prekes, įmonė neturi galimybių geriau prisitaikyti prie skirtingų poreikių.

Nediferencijuota rinkos segmentavimo strategija retai būna veiksminga. Patirtis rodo, kad visiems vienodai reikalingų prekių yra nedaug. Atsiranda vis daugiau ir vis smulkesnių rinkos segmentų, kurie turi specifinių poreikių. Taigi, esant pakankamai stipriai konkurencijai, universalūs siūlymai atrodo vis mažiau patrauklūs.

Diferencijuotos rinkos segmentavimo atveju skirtingoms rinkos dalims įmonė siūlo skirtingus marketingo komplekso elementus: parduodama kitokia (dažniausiai turinti kitą prekės vardą) prekė, skiriasi jos kaina, parduodama skirtingose vietose ir kitokiais būdais, skirtingai reklamuojama ir siūloma vartotojams. Įgyvendinant diferencijuotos rinkos strategiją įmonei reikia nemažai lėšų, norint tinkamai tirti ir segmentuoti rinką bei pritaikyti savo veiklą skirtingiems rinkos segmentams. Todėl diferencijuotos rinkos strategiją dažniausiai įgyvendina didelės įmonės.

Koncentruota rinkos segmentavimo strategija ilgą laiką buvo laikyta pirmiausia mažesniųjų įmonių strategija, nes jos gali „pragyventi“ iš palyginti nedidelių rinkos segmentų. Tačiau kartais negausūs, tačiau daug perkantys ir vartojantys segmentai domina ir didesnes įmones. Bet kokiu atveju įmonės sėkmė priklauso nuo sugebėjimo pastebėti ir tinkamai patenkinti specifinius to nedidelio segmento poreikius.

Pozicionavimo strategijų klasifikavimas. Kaip teigia Ph. Kotleris, organizacijos identifikuoja tinkamus rinkos segmentus ir nusprendžia, į kuriuos segmentus nukreipti pastangas pozicionuojant paslaugas. Autorius pozicionavimą apibrėžia, kaip organizacijos įvaizdžio, paslaugų kainos ir paslaugų pateikimą vartotojui, veiksmų projektavimą. Pozicionuojant svarbu, kaip vartotojas supranta, įvertina ir įsivaizduoja teikiamų paslaugų vietą konkurencinėje erdvėje (Kotler Ph., 2003).

Prekės pozicija yra tai, kaip pirkėjas suvokia prekę pagal tam tikrus apsisprendimo atributus ir išskiria ją iš kitų tos pačios kategorijos prekių. Prekę su aiškiu identitetu ir orientacija į potencialių ir esamų pirkėjų norus ne tik bus noriai perkama, bet ir gali garantuoti didesnius pelnus, kadangi yra sukuriama didesnė pridėtinė vertė. Dauguma organizacijų bando valdyti savo prekių užimamas pozicijas ir naudoja įvairias pozicionavimo strategijas, kad patektų į naujas (norimas) pozicijas potencialių ir esamų pirkėjų galvosėnose ir taip susikurtų pranašumą prieš konkuruojančias prekes. Kiekvienas pirkėjas kasdien daro daug ir įvairių apsisprendimų pirkti. Kad išvengtų nuolatinio prekių vertinimo iš naujo, pirkėjai paprastai grupuoja, arba pozicionuoja savo mąstysenoje, tam, kad supaprastintų ir sutrumpintų savo sprendimo pirkti priėmimo procesą. Kad pirkėjai nepozicionuotų prekių savarankiškai, marketingo specialistai turi bandyti veikti pirkėjų

suvokimą apie prekę.

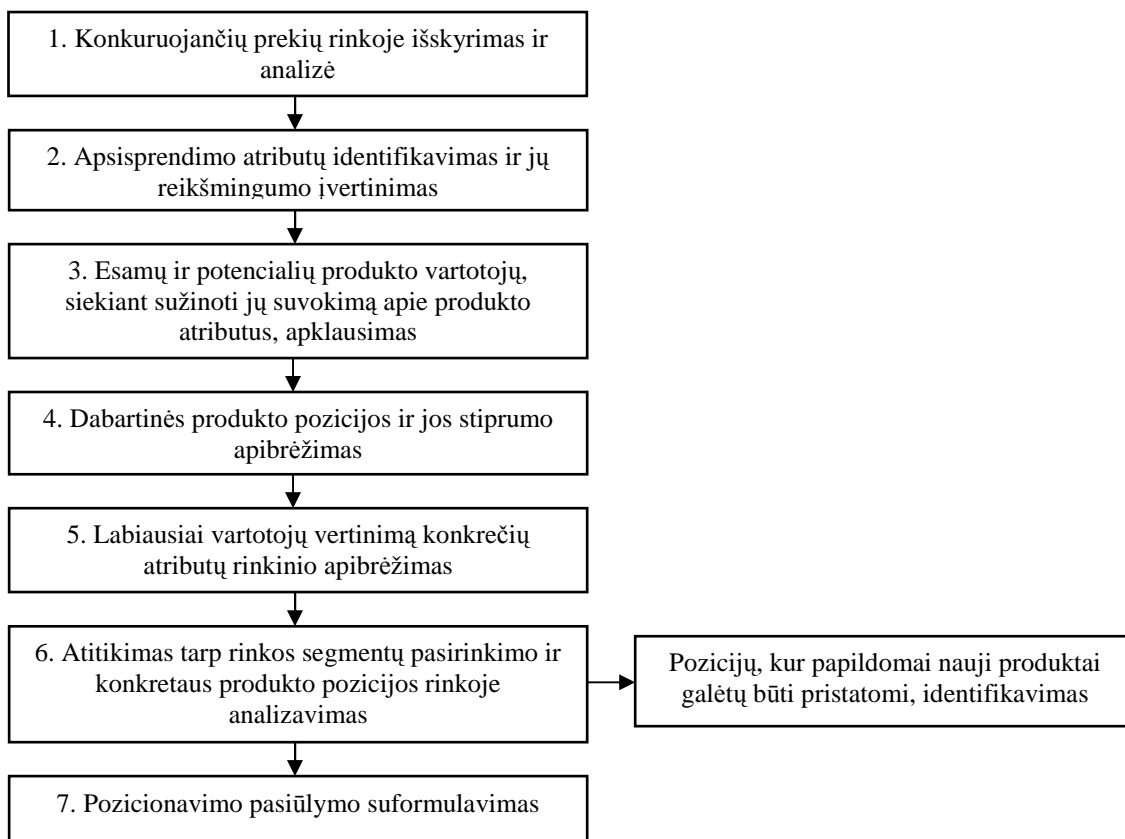
Ph. Kotleris išskiria septynis pozicionavimo būdus, o kartu ir atitinkamas pozicionavimo strategijas. Autoriaus nuomone, pozicionuoti galima pagal (Kotler Ph., 2003):

- prekės savybę;
- prekės teikiamą naudą;
- vartojimo būdą ar situaciją;
- vartotoją;
- konkurentą;
- prekių grupę;
- kokybę ar kainą.

Pozicionavimo sprendimai negali būti priimami anksčiau, negu išanalizuojamos perspektyvos, ir ypač – konkurentų strategijos. Taip pat negalima šių sprendimų priimti prieš pasirenkant tikslinę rinką, nes nuo numatyto segmento vartotojų savybių priklauso ir pozicionavimo galimybės. Antra vertus, pozicionavimo strategiją reikia numatyti anksčiau, negu priimami sprendimai dėl konkrečių marketingo komplekso elementų. Nors kuriant prekių pozicijas tiesiogiai daugiausia naudojami tik rėmimo veiksmai, netiesiogiai nuo numatytos pozicijos priklauso ir visi kiti marketingo sprendimai.

R. Ostasevičiūtė, L. Šliburytė teigia, kad pozicionavimo pagrindą sudaro vienas svarbiausių marketingo postulatų, kuris teigia, kad „visi žmonės skirtingi, ir prekė absoliučiai visiems patikti negali“. Tam, kad sužinoti, kuriems pirkėjams prekę pasiūlyti, naudojami pirmieji du strateginio planavimo modelio žingsniai – segmentavimas ir tikslinių rinkų nustatymas. Tik tada prekė gali būti pozicionuojama – nustatoma jos pozicija vartotojų galvosenoje. Tačiau pirmiausia įmonė turi apsispręsti dėl vartotojų grupių (segmentų), kurioms bandys daryti poveikį, ir kartu dėl savo veiklos profilio, kuris patenkintų minėtų vartotojų segmentų reikalavimus (tikslinės rinkos strategija) (Ostasevičiūtė R., Šliburytė L., 2008).

E. Walker pateikė tokį pozicionavimo proceso modelį, kuris gali būti taikomas prekėms ir paslaugoms, tiek vidinėms, tiek ir tarptautinėms rinkoms, naujiems ir egzistuojantiems produktams (žr. 9 pav.) (Walker E., 2002). Pagal šią pozicionavimo proceso žingsnių seką, marketingo specialistai pirmiausia turi nustatyti produktus, su kuriais konkuruos jų pristatomos prekės (1 žingsnis), tada apibrėžti svarbiausius tikslinei auditorijai produkto atributus (2 žingsnis), apklausti vartotojus, kaip jie suvokia skirtingus pasiūlymus, šiuo metu esančius rinkoje (3 žingsnis), gautus duomenis apibendrinti ir išsiaiškinti, kokią pozicija dabar užima prekinis ženklas bei jo konkurentai vartotojų suvokime (4 žingsnis), įvertinti labiausiai patinkančias vartotojui determinantų kombinacijas (5 žingsnis), išsiaiškinti, koks yra atotrūkis tarp to, ką labiausiai vertina vartotojai ir siūlo įmonė (6 žingsnis) ir suformuluoti produkto pozicijos apibrėžimą.



9 pav. Pozicionavimo proceso etapai (Walker E., 2002, p. 87)

Paskutinis žingsnis kuriant nuoseklią marketingo strategiją – *atskirų marketingo komplekso elementų funkcinų strategijų pasirinkimas*. Marketingo kompleksą sudaro keturi elementai – produktas, kaina, paskirstymas, rėmimas. Kiekvienai iš šių veiklų kuriama atskira strategija.

1. Produkto strategija. Kadangi vartotojų poreikiai laikui bėgant nuolat kinta, dėl pasikeitusių pažiūrų, mados, technologijų ir pan., organizacijos nuolat tobulina savo produkcijos asortimentą. Tai priklauso nuo įmonės užsibrėžtų tikslų, pasirinkto segmento, aplinkos sąlygų, produktų pelningumo. Kuriamos naujos prekių linijos, arba plečiant asortimentą – gilinamos jau esančios produkcijos linijos. Svarbu įvertinti ir produkto gyvavimo ciklo stadiją – laikotarpį nuo prekės atsiradimo iki išnykimo rinkoje: įvedimas, augimas, branda, smukimas.

2. Kainodaros strategija. Nustatant kainą, organizacija turi įvertinti rinkos situaciją ir kainą lemiančius veiksnius. Pirmiausia surenkami reikalingi duomenys apie produkcijos kaštus, vartotojus ir konkurentus. Tuomet atliekama strateginė analizė, suskaidyta į tris dalis: finansinę, segmentavimo ir konkurencinės padėties rinkoje. Gauti rezultatai laikomi pagrindu galutinei kainodaros strategijai formuoti. Be to, kainos nustatymą lemia ir konkurentų produktų kainos. Pagrindinis veiksnys – kokybė. Jei organizacijos ir konkurentų produktų kokybė panaši – tuomet ir kaina nustatoma artima. Nustačius didesnę – pardavimai gali būti mažesni nei tikėtasi. Nustačius

mažesnę – pardavimai didesni nei tikėtasi, tačiau nors pardavimų apimtis ir didesnė, dėl mažesnės kainos pardavimų pajamos gali būti ir mažesnės nei planuota.

3. Paskirstymo strategija. Siekiant didelės apyvartos apimties, organizacijai naudinga pasirinkti intensyvią paskirstymo strategiją, kai sukuriama daug paskirstymo kanalų. Ši strategija dažniausiai taikoma plataus vartojimo, kasdienio naudojimo produktams. Priešingai, išskirtinė paskirstymo strategija tinkama specializuotiems produktams, dažniausiai ilgalaikio vartojimo. Atrankinė strategija yra tarpinė tarp intensyvios ir išskirtinės. Paskirstymo strategija pasirenkama pagal produktą ir atsižvelgus į rinkos naujumo laipsnį. Gali būti numatomas ne vienas, o keletas paskirstymo strategijų variantų, kurie taikomi skirtingose rinkose, kuriose dėl to nustatoma ir skirtinga produkto kaina. Paskirstymo strategijos pasirinkimui įtakos taip pat turi ir rėmimo strategija.

4. Rėmimo strategija. Nors ir didelę reikšmę turi paskirstymas, bet vartotojas dažniausiai perka prekę, kai turi žinių apie ją. Pirkėjui yra būtina pranešti apie parduodamą prekę, jos kainą, pateikimo vietą ir laiką, paskatinti prekę pirkti. Todėl organizacija turi nusistatyti naudotiną rėmimo strategiją („stūmimo“, „traukimo“ ar mišrią), strateginius sprendimus biudžeto paskirstymo, atskirų rėmimo veikslių lyginamosios reikšmės klausimais.

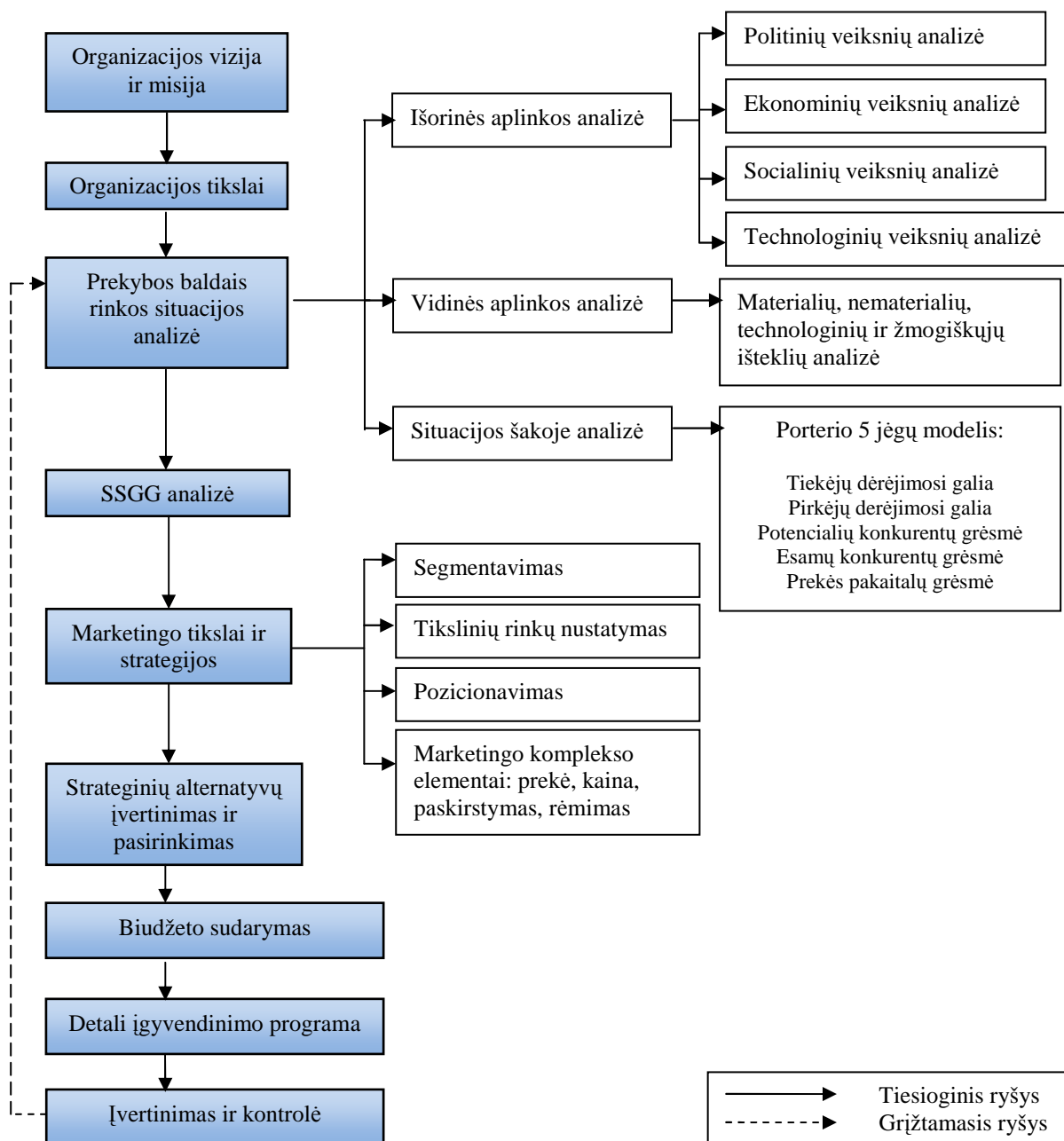
Organizacijai pasirinkti vieną iš marketingo komplekso strategijų yra sudėtinga ir gana rizikinga, todėl įmonės dažniausiai taiko jų derinį. Kad sukurtų patį geriausią marketingo kompleksą, organizacija turi atlikti ir rinkos situacijos analizę, sudaryti marketingo planus, iškelti tikslus ir jų siekti.

2.4. Perspektyvus marketingo strategijos rengimo teorinis modelis, tinkantis prekyboje baldais

Atsižvelgiant į literatūros analizę, sudarytas marketingo strategijos rengimo teorinis modelis, tinkantis prekyboje baldais (žr. 10 pav.). Šis modelis padėtų geriau ir tiksliau parengti marketingo strategiją, nuo kurios priklauso organizacijos gyvavimas, sėkmė ir pelnas.

Taigi, išanalizavus ir palyginus įvairių autorių pateikiamus modelius ir metodikas, marketingo strategijos rengimą, skirtą plėtoti prekybos baldais sektorių, siūloma pradėti nuo organizacijos vizijos ir misijos nustatymo. Organizacijos misija turi didžiulę reikšmę, nes jos pagrindu formuluojami tikslai, kurie tampa kitų valdymo sprendimų priėmimo kriterijais. Jeigu organizacija neturėtų misijos, tai vadovas organizaciją orientuotų tik pagal savo individualias vertybes, o jos dažnai skiriasi nuo organizacijos paskirties. Taip pat svarbi misijos formuluotė, kuri turi būti aiški, kad ja būtų galima vadovautis realioje veikloje. Misija negali būti pateikta kaip

konkrečiai ir kiekybiškai išreikšta užduotis – ja tik turi būti siekiama nusakyti įmonės veiklos kryptį ir raidos principus.



10 pav. Marketingo strategijos rengimo teorinis modelis, taikytinas prekyboje baldais

Norint konkretizuoti įmonės veiklos kryptį ir raidą, turi būti *formuluojami įmonės tikslai*. Organizacijos tikslai priimami misijos, aukščiausios grandies vadovų vertybių ir tikslų pagrindu. Tikslai turi turėti šias charakteristikas: konkretūs, išmatuojami, pasiekiami ir orientuoti laike. Nuo bendrų įmonės tikslų pereinama prie verslo vieneto tikslų bei prie užduočių atskiros veiklos sritims suformulavimo.

Nustačius įmonės paskirtį (suformulavus misiją) bei ją detalizavus bendruose įmonės

tiksluose, pereinama prie kito marketingo strategijos rengimo etapo, leidžiančio geriau pažinti įmonės aplinką, t. y. nagrinėjama *organizacijos rinkos situacijos analizė*. Organizacijos sėkmė labiausiai priklauso nuo to, ar organizacija sugebės išnaudoti atsirandančias galimybes, pastebėti ir išvengti kylančias grėsmes.

Išorės veiksnių analizės metu analizuojami politinis-teisinis, ekonominis, socialinis-kultūrinis ir technologinis aspektai (kitai PEST analizė), padeda įvertinti esamas ir ateities permainas bei jų poveikį įmonei, kas įgalina įgyti realų pranašumą tiek konkurencinėje kovoje, tiek ieškant naujų rinkų, tiekėjų ir vartotojų. Ši analizė padeda atpažinti grėsmes ir nukreipti veiklą prieš jas dar iki krizės pradžios. Išorinių veiksnių ir situacijos šakoje analizės padeda organizacijai išlikti našiai, efektyviai ir sėkmingai.

Siekiant pateikti išsamią įmonės analizę, reikia išnagrinėti ne tik išorinius, bet ir vidinius veiksnus, darančius įtaką jos veiklai. Vidinių veiksnių analizė naudojama organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti. Vidinės aplinkos analizė yra žymiai detalesnė už išorinės aplinkos analizę. Dažniausiai vidinės aplinkos analizės procese analizuojami tokie organizacijos ištekliai: žmogiškieji, finansiniai ir operacijų ištekliai. Analizės metu siekiama įvertinti praėjusio laikotarpio rezultatus, išskiriant pagrindinius sėkmingą veiklą lemiančius veiksnus, taip pat kitus veiksnus, turėsiančius įtakos veiklos rezultatams.

Atlikus organizacijos aplinkos ir vidaus veiksnių analizę, padaromos apibendrinančios išvados. Apibendrinti ir sujungti išorinių ir vidinių veiksnių (išteklių) analizės rezultatus naudojamas SSGG analizės metodas. Ši analizė praverčia ne tik nustatant organizacijos pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, bet ir rengiant strategiją, pateikiančią geriausią jų derinį. Pagrįstas organizacijos pranašumų ir trūkumų derinimas su esamomis grėsmėmis ir galimybėmis yra strategijos rengimo pagrindas.

Penktame marketingo strategijos rengimo etape apibrėžiami *marketingo tikslai ir strategija*: nustatomi marketingo tikslai, atliekamas segmentavimas ir pasirenkamos tikslinės rinkos bei pozicionavimo būdas. Prekyba baldais užsiimančioms įmonėms rengiant marketingo strategiją pirmiausia reikia nustatyti marketingo tikslus ir nuspręsti, kokį vartotojų segmentą turi tenkinti produktas, kadangi visiems vartotojams įtikti sudėtinga. Suskirsčius rinką į atskirus segmentus, nuspręsti, kuris, ar kurie segmentai yra patraukliausi, kiek ir kokius rinkos segmentus apimti, bei nusistatyti tikslinę vartotojų rinką ir pasirinkti pozicionavimo strategiją. Pažymėtina tai, kad segmentuojant vartotojų rinką labai svarbiu veiksmu tampa pozicionavimo strategijos parinkimas, kuris užtikrina efektyvų lėšų bei kitų resursų panaudojimą.

Galutiniai sudaromas marketingo strategijų kompleksas. Prekybos baldais marketingo strategijos pagrindu galima išskirti marketingo kompleksą: prekė, kaina, paskirstymas ir rėmimas. Organizacija turi sugebėti suderinti visas šias keturias dalis ir pritaikyti vartotojų poreikiams.

Tačiau žiūrint detaliau, vienas svarbiausių etapų, rengiant baldų prekybos marketingo strategiją, yra marketingo strategijų parinkimas (konkuravimo, pozicionavimo, tikslinės rinkos ir marketingo komplekso elementų strategijos). Pozicionavimas išskiriamas kaip vienas iš svarbiausių elementų sudarant prekybos baldais marketingo strategiją, kadangi pozicionavimas susijęs su vartotoju. Marketingo strateginis pranašumas yra įgaunamas, kai įmonės prekė yra tinkamai pozicionuojama pagal požymius, į kuriuos atsižvelgia vartotojas, pirkdamas prekę.

Konkuravimo strategijos yra būdai, prie kurių organizacijos taikosi, siekdamos kuo efektyviau konkuruoti, norėdamos stiprinti pozicijas vidaus ir globalioje rinkoje. Prekyboje baldais veikia nemažai įmonių, kurios tarpusavyje konkuruoja. Kiekvieno baldų gamintojo ir prekybinio marketingo strategija yra skirtinga, organizacijos turi skirtingą požiūrį ir užima skirtingą padėtį rinkoje. Tad įmonė turi rinktis tokias strategijas, kurios leistų kuo efektyviau save pozicionuoti tiek vidaus, tiek globaliu rinkos lygmeniu.

Kitame marketingo strategijos rengimo etape išskiriamos ir *įvertinamos strateginės alternatyvos*, iš kurių pasirenkamos tinkamiausios. Strateginių alternatyvų įvertinimas padeda įmonei pasirinkti strateginį kelią. Vertinant prekybos baldais įmonių strategines alternatyvas, būtina analizuoti įvairius scenarijus, paremtus strateginių netikrumų bei galimybių ir grėsmių rinkoje buvimu.

Toliau pasirinktai marketingo strategijai, su kuria įmonė konkuruos ateityje, parengiamas *biudžetas*, o su juo ir *detali įgyvendinimo programa*. Sukurtai strategijai įgyvendinti organizacijoje yra planuojama atitinkama veiksmų ir priemonių programa. Strategijos įgyvendinimo programoje reikia numatyti veiksmų visumą, kuri užtikrintų strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimą. Marketingo strategijos įgyvendinimo programos eiga turi būti stebima ir kontroliuojama.

Paskutinis marketingo strategijos rengimo etapas yra strategijos *įgyvendinimas ir kontrolė*. Šio proceso metu strategija ir planai yra paverčiami konkrečiais marketingo veiksmais, siekiant tam tikrų marketingo strateginių tikslų. Sėkmingas marketingo strategijos įgyvendinimas priklauso nuo to, kaip įmonė sugeba apjungti veiksmų programas, organizacijos struktūrą, sprendimų ir atlyginimų sistemas, žmogiškuosius išteklius ir įmonės kultūrą į bendrą programą, palaikančią jos strategiją.

Kadangi marketingo strategijos rengimas yra pasikartojantis procesas, todėl *grįžtamasis ryšys* šiame procese yra būtinas. Strategijai įgyvendinti reikia nuolatinės išorinės aplinkos analizės, todėl grįžtamasis ryšys jungia įvertinimo ir kontrolės marketingo strategijos rengimo etapą su trečiuoju (rinkos situacijos analizė). Be to, įmonėje turi būti atliekama metinių planų vykdymo ir strateginė kontrolė. Esant pasikeitimams, strategija turi būti koreguojama. Taigi, marketingo kontrolė leidžia ne tik išsiaiškinti, atskleisti įvairius nukrypimus, klaidas, trūkumus,

pasikeitimus rinkoje, bet ir surasti, nurodyti plėtos rezervus, prisitaikymo galimybes nuolat kintančios rinkos sąlygomis.

2.5. Empirinių tyrimų, skirtų rengti ir įgyvendinti marketingo strategijoms plėtojant prekybą baldais, metodika

Siekiant pateikti marketingo strategijos rengimo modelį, taikytiną prekyboje baldais, reikia ne tik išanalizuoti marketingo strategijoms rengti ir įgyvendinti taikytinas teorines metodikas ir modelius, bet ir atlikti empirinius tyrimus. Todėl šiame skyriuje bus pateikta šiuolaikinė mokslinių tyrimų samprata ir empirinių tyrimų metodika, aiškinanti kiekvieno baigiamajame darbe atliekamo tyrimo tikslumą, taikytinų metodų pagrįstumą ir reikalingumą. Taip pat parenkami ir pagrindžiami pirminių duomenų rinkimo metodai ir reikalingos realizavimo priemonės.

2.5.1. Šiuolaikinė mokslinių tyrimų samprata

Sparčiai tobulėjant visuomenėje vykstantiems procesams, vis labiau akcentuojama investicijų į mokslinius tyrimus, kaip prioritetinę visuomenės raidos kryptį, svarba. Kartu pabrėžiama, jog gyvenimo kokybė gerėja per mokslinius tyrimus visuomenei rūpimais klausimais. Tai savo ruožtu reikalauja aukštos tyrimų atlikimo kokybės, jie turi būti subalansuoti ir patikimi. Savaime suprantama, jog kartu didėja ir tyrimų metodologijos svarba.

Kiekviename konkrečiame tyrime reikėtų apsiriboti tuo, jog visų pirma svarbu išskirti ir apibrėžti tyrimo koncepciją, t. y. tą pagrindinę idėją ir tuos pagrindinius teorinius teiginius, kuriais remiantis buvo sugalvotas tyrimas, ir teisingai nusakyti tyrimo metodus, nes metodologija gali būti suprantama kaip tyrimo metodo panaudojimo logika, t. y. nurodanti, kuo būtent pagrįstas kurio nors metodo pasirinkimas. Nuo tinkamai pasirinktos tyrimo metodologijos priklauso ir paties darbo sėkmė.

Tyrimo metodais galime vadinti požiūrių spektrą, naudojamą moksliniuose tyrimuose duomenims rinkti. Tyrimo metodai yra sietini su jų taikymo technika bei duomenų rinkimo procedūromis. Apibūdinant tyrimo metodą, galima teigti, jog tai tam tikrų praktinių arba pažintinių rezultatų gavimo būdas, taikant įvairias priemones.

Apklauskos tyrimai yra ypač paplitę ir plačiai naudojami marketingo tyrimuose. Rašant baigiamąjį magistro darbą buvo pasirinktas vartotojų anketinės ir ekspertų pusiau struktūrinio interviu apklauskos tyrimo metodai. Apklauskos tyrimai išsiskiria tuo, kad čia sukuriama situacija, kurioje apklausiamasis atsako į tiesioginiu būdu užduotą klausimą. Jis žino, kad atsakydamas tiesiogiai išreiškia savo požiūrį, veiksmus, vertinimus, poelgius.

Apklauso populiarumas, lyginant su kitais marketingo tyrimų metodais, aiškinamas dėl keletos priežasčių:

1. Apklauso leidžia atsakyti į dažnai išskylančius klausimus: kodėl žmonės ką nors daro ar ko nedaro? Kodėl jie perka ar neperka prekės ar paslaugos? Kas jiems daro gerą ar blogą poveikį?
2. Marketingo tyrėjui yra svarbu žinoti, kaip vienas ar kitas gaminys yra vartojamas. Kaip pirkėjai ir vartotojai vertina gaminius ir paslaugas? Kaip geriau būtų pertvarkyti marketingo kompleksą ir jį realizuoti? Kaip pirkėjai apsisprendžia?
3. Marketingo tyrėjui reikia žinoti, kas vyks ateityje jo veiklos rinkoje, kokios laukiama demografinės situacijos, kokios gyventojų grupės bus svarbiausi jo pirkėjai. Todėl informacija apie amžių, materialinę padėtį, išsilavinimą, užsiėmimą yra svarbi tiriant galimas pirkėjų grupes, išskiriant rinkos segmentus.

Ekspertų apklausa yra specifinės rūšies apklausa, kurios metu apklausiama specialiai parinkta žmonių grupė, turinti kurios nors srities žinių (Tidikis R., 2003). Ekspertų vertinimo metodo esmė ta, kad ekspertai logiškai analizuoja kurią nors problemą, kiekybiškai vertindami ir formaliai apdorodami duomenis. Pagal ekspertų vertinimus nustatomas jų nuomonių atitikimo laipsnis tiriamuoju klausimu bei ekspertų išvadų objektyvumas, kurį lemia esminiai, realūs faktų ir reiškinių ryšiai.

Kokybiniame tyrime iš interviu bei stebėjimų gauti rezultatai – kontekstualūs ir susieti su vertybėmis, todėl gali būti interpretuojami įvairiais būdais. Supratimas tokia tyrime priklauso nuo subjektyvios interpretacijos. Tiriamojo papasakotas tekstas visuomet talpina tam tikrą subjektyvumo, prasmės pradą, o kartu ir tam tikrą interpretavimo laipsnį, kai tekstas yra nagrinėjamas. Tai yra esminė problema, kada diskutuojama apie kokybinių tyrimų rezultatų patikimumą (Žydžiūnaitė V., 2007).

Baigiamajame magistro darbe ekspertų apklauso procedūra vyko pusiau struktūrinio interviu principu, kada klausimai ir visa procedūra numatomi iš anksto, ir interviu eigoje mažai kas keičiama.

2.5.2. Empirinių tyrimų, skirtų plėtoti prekybos baldais, metodika

Siekiant parengti prekybos baldais marketingo strategiją, buvo atlikta mokslinės literatūros apie marketingo strategijos rengimą, prekybos strategijas analizė, remtasi Lietuvos ir užsienio autorių teorinių ir empirinių tyrimų rezultatais.

Toliau šiame magistro baigiamajame darbe bus atliekami empiriniai tyrimai. Empirinių tyrimų metu gauti pirminiai bei antriniai duomenys bus panaudoti tolesniam modelių ir sprendimų, skirtų marketingo strategijų prekyboje baldais rengimui, įgyvendinimui, formavimui. Empirinė dalis susideda iš šešių tyrimų:

1. Statistinė Lietuvos baldų sektoriaus struktūros analizė bei didžiųjų baldų gamybos įmonių situacija. Šio tyrimo tikslas – atlikus Lietuvos baldų gamybos sektoriaus bendrųjų raidos tendencijų analizę bei palyginus ją pasaulio ir Europos Sąjungos šalių kontekste, pateikti apibendrintų baldų gamybos sektoriaus veiksmų vertinimą bei lyginamosios analizės aspektus.

Tyrimo metodai – statistinių duomenų lyginamoji analizė, duomenų sisteminimas, grupavimas ir apibendrinimas, procentų išvedimas, duomenų grafinis vaizdavimas.

Pagrindiniai baldų gamybos sektoriaus analizės šaltiniai, kurias remiantis atlikta analizė, yra LR statistikos departamento rodiklių duomenų bazė, kur duomenys laisvai prieinami elektronine forma, taip pat asociacijos „Lietuvos mediena“ teikiami statistiniai rodikliai.

Šiame tyrimo etape siekiama nustatyti, kokios yra susidariusios vidinės aplinkos sąlygos, bei išsiaiškinti, kaip susiklosčiusi išorinė aplinka, kurioje veikia baldų gamybos sektorius, kokios tendencijos yra dabartiniu metu ir kiek minėti veiksniai reikšmingi. Taip pat atlikta Lietuvos baldų gamybos sektoriaus lyginamoji analizė pasaulio tendencijų kontekste.

2. Penkių didžiausių Lietuvos baldų gamybos įmonių grupių: „Vakarų medienos grupė“, „Libros grupė“, „SBA“, „Baltijos baldų grupė“ ir „Baltic American Concord“ **interneto svetainių lyginamoji analizė.** Kadangi Lietuvos baldų pramonėje vyrauja mažos įmonės, kurių darbuotojų skaičius neviršija 50 darbuotojų. Tokioms įmonėms plėstis, turėti pakankamai kvalifikuotų darbuotojų ir vykdyti marketingo veiklą yra sunku, nes tam reikia skirti nemažai lėšų. Tad šios mažos įmonės dažniausiai neturi marketingo padalinių ir pačios marketingo strategijos. Todėl tyrimo objektu pasirinktos pastarosios penkios didžiausios Lietuvos baldų gamybos įmonių grupės, kurios interneto svetainę naudoja kaip vieną iš marketingo priemonių pritraukiant vartotojus ir didinant įmonės pelną.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kaip ir kokie marketingo elementai naudojami baldų gamybos įmonių grupių interneto svetainėse, kaip šios įmonės komunikuoja su savo tikslinėmis rinkomis ir kaip pritraukia naujus klientus. *Tyrimo metodai* – duomenų lyginimas, sisteminimas ir apibendrinimas.

3. Ekspertinis baldų vartotojų tyrimas atliktas, siekiant išsiaiškinti vartotojų požiūrį į baldų pirkimą, kriterijus ir prioritetus pasirenkant juos.

Tyrimo objektas – vartotojų elgsena perkant baldus.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti, kokiais kriterijais bei prioritetais vadovaujasi vartotojas renkantis bei perkant baldus.

Tyrimo metodai. Atliktame tyrime buvo naudojami pirminiai šaltiniai. Pirminiai duomenys buvo gauti atliekant anketinę apklausą.

Tyrimo metodų pagrindimas. Tyrimui buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas, kadangi jis labiausiai atitiko mano galimybes bei kartu buvo atsižvelgta ir į respondentų pasiekiamumą, tyrimo kaštus bei duomenų patikimumą. Šis tyrimo metodas yra labiausiai paplitęs socialinių apklausos būdas bei yra laikomas vienu pigiausiu ir mažiausiai laiko sąnaudų reikalaujančių pirminių duomenų rinkimo metodu. Kitas svarbus anketinės apklausos privalumas yra apklausos anonimiškumas. Be to, gautus duomenis yra paprasta analizuoti.

Instrumentarijaus sudarymas. Vartotojų apklausa buvo vykdoma anketavimu (anketos pavyzdys pateikiamas A priede). Įžanginėje anketos dalyje nurodytas apklausos tikslas, respondentams paaiškintas duomenų panaudojimas, užtikrinamas informacijos anonimiškumas. Siūloma atsakymų forma anketoje yra patogi, kadangi respondentai gali pasirinkti vieną ar kelis jam priimtinus atsakymus, taip pat kai kuriuose klausimuose gali įrašyti savo nuomonę, argumentus. Anketos klausimai buvo sudaryti siekiant išsiaiškinti pirkėjų grupes ir joms būdingus bruožus, baldų įsigijimo motyvus, baldų savybes ir kitus su pirkimu susijusius klausimus.

Apklausa atlikta neakivaizdiniu būdu, todėl didelis dėmesys skirtas aiškiai klausimų formuluotei. Anketą sudaro 20 klausimų. Tyrimas buvo vykdomas interneto svetainėje www.publika.lt, kurios pobūdis – įvairaus sudėtingumo apklausos internete. Siekiant per trumpą laiką apklausti kuo didesnę kiekį respondentų ir gauti operatyvius atsakymus interneto svetainės nuoroda buvo platinama ir elektroniniu paštu.

Tyrimo imtis. Tyrimo metu buvo apklausiami 18–60 metų Lietuvos gyventojai. Buvo daroma prielaida, kad iki 18 m. vaikas gyvena su savo šeima, todėl baldus dažniausiai perka jo tėvai. Tuo tarpu pensijinio amžiaus gyventojai paprastai nebeperka baldų, todėl jie šiame tyrime nedalyvavo.

Imties dydis yra svarbus veiksnys, apsprendžiantis statistinį tikslumą, kuriuo vertinami populiacijos požymiai. Imties dydį esminiai sąlygoja du veiksniai – populiacijos dydis ir imties paklaida (Pukėnas K., 2009). Praktiniam apklausų planavimui K. Pukėnas siūlo vadovautis tokia lentele (žr. 2.3 lent.), kurioje pateikiamas imties dydis, priklausomas nuo populiacijos dydžio ir imties paklaidos.

LR statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje gyvena 2 037 844 gyventojų, kurių amžius yra nuo 18 iki 60 metų. Taigi tyrimo populiacijos dydis yra apie 2,04 mln., tyrimo imties paklaida buvo pasirinkta ± 10 proc. Taigi, remiantis K. Pukėno pateikta lentele,

rekomenduojamas imties dydis būtų *96 respondentai*, kai imties paklaida yra lygi ± 10 proc. (žr. 2.3. lent.) (Pukėnas K., 2009).

2.3 lentelė. Rekomenduojamas imties dydis (Pukėnas K., 2009, p. 46)

Populiacijos dydis	Imties paklaida		
	$\pm 3\%$	$\pm 5\%$	$\pm 10\%$
100	92	80	49
250	203	152	70
500	341	217	81
750	441	254	85
1,000	516	278	88
2,500	748	333	93
5,000	880	357	94
10,000	964	370	95
25,000	1,023	378	96
50,000	1,045	381	96
100,000	1,056	383	96
1,000,000	1,066	384	96
100,000,000	1,067	384	96

K. Pukėno išvesta lentelė buvo patikrinta pagal gerai žinomą V. I. Panioto formulę (Pukėnas K., 2009):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}, \quad (1)$$

(1)

čia: n – imties dydis;

Δ – paklaidos dydis (0,1);

N – generalinės aibės dydis.

Paskaičiavus pagal (1) formulę, tyrimo imtį gauname *99,99 \approx 100 respondentų*, kai imties paklaida yra lygi ± 10 proc.

Taigi, pakankamai reprezentatyvi imtis, norint išsiaiškinti vartotojų požiūrį į baldų pirkimą, yra 100 respondentų. Tyrimo metu buvo apklausti 124 respondentai, todėl tyrimo rezultatai yra statistiškai patikimi.

Duomenų apdorojimas. Statistinis anketos duomenų apdorojimas atliktas „Microsoft Excel“ programa. Duomenys suvesti į lenteles ir sudarius formules klausimams apskaičiuotas procentinis atsakymų pasiskirstymas. Pagal gautus rezultatus nubraižyti grafikai.

4. Koreliacinės analizės tyrimui buvo naudojami tik svarbiausi vartotojų anketinės apklausos klausimai. Kadangi šių atrinktų anketos klausimų kintamieji yra ranginiai (kelintiniai), todėl kintamųjų ryšių stiprumui įvertinti buvo naudojamas Kendallo tau_b (toliau – Kendallo τ)

koreliacijos koeficientas, kuris buvo apskaičiuotas naudojantis „SPSS 16.0“ paketu, kuriame koeficientas skaičiuojamas pagal formulę:

$$\tau = \frac{2S}{n(n-1)} \quad (2)$$

čia: τ – koreliacijos koeficientas,

S – suderintų ir nesuderintų porų skirtumas,

n – imties dydis.

Kendallo τ koreliacijos koeficientas gali turėti tokius ryšius:

- 0,00–0,19 labai silpnas koreliacinis ryšys;
- 0,20–0,39 silpnas ryšys;
- 0,40–0,69 vidutinis ryšys;
- 0,70–0,89 stiprus ryšys;
- 0,90–1,00 labai stiprus koreliacinis ryšys.

Apskaičiavus Kendallo τ koreliacijos koeficientus, buvo nagrinėjami vidutinio stiprumo ir stipresni ryšiai, kurių koeficientas siekia 0,4–0,69. Visi „SPSS 16.0“ programos išvesti Kendallo τ koreliacijos koeficientai ir reikšmingumas yra pateikti C priede. Pabrėžtina tai, kad koreliacijos egzistavimas neparodo priežastinių ryšių tarp nagrinėjamų požymių, tačiau nurodo abipusę priklausomybę. Ryšys iš pradžių buvo nustatomas kokybiškai ir tik po to tikrinamas statistiškai.

5. Ekspertinis tyrimas, skirtas marketingo strategijoms rengti, įgyvendinti ir tobulinti prekyboje baldais. *Tyrimo tikslas* – išsiaiškinti, kaip rengiamos ir tobulinamos prekybos baldais marketingo strategijos ir su kokiomis problemomis susiduriama jas įgyvendinant.

Tyrimo metodas. Atliekant tyrimą buvo pasirinktas kokybinis tyrimas – ekspertų apklausa. Vykdamas ekspertų apklausą buvo naudojamas pusiau struktūrinis interviu metodas. Ekspertai buvo apklausiami telefonu. Lietuvos baldų gamybos įmonių marketingo specialistų interviu klausimyną (žr. B priedą) sudarė 16 atviro tipo klausimų.

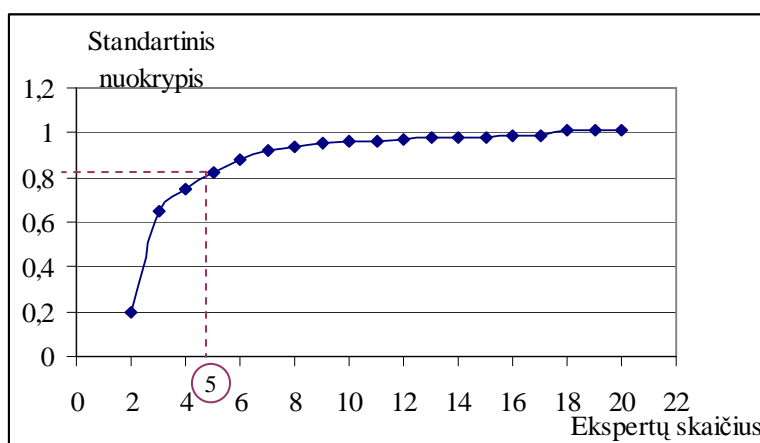
Tyrimo imtis. Ekspertų metodas pasirinktas, siekiant sužinoti nuomonę marketingo strategijos rengimo klausimais asmenų, dirbančių prekybos baldais marketingo srityje. Tad atliekant tyrimą, buvo apklausti 5 ekspertai – penkių didžiausių Lietuvos baldų gamybos įmonių pagal pardavimą vidaus rinkoje pardavimų/marketingo/pirkimų vadovai. Siekiant iš jų gauti svarbią informaciją, apklaustųjų pasirinkimui pagrįsti buvo išskirti du atrankos kriterijai:

- 1) aukštasis išsilavinimas;
- 2) darbo patirtis marketingo srityje mažiausiai 2 metai (žr. 2.4 lent.).

2.4 lentelė. Informacija apie ekspertus

Ekspertas	Žymėjimas	Užimamos pareigos	Darbo patirtis marketingo srityje
Inga Kazilionienė	E1	SBA baldų kompanijos marketingo ir produktų vystymo direktorė	5 m.
Mantas Keras	E2	UAB „Sintuva“ marketingo skyriaus vadovas	3 m.
Aistė Balčiūnaitė	E3	AB „Freda“ komercijos direktorė	3 m.
Nora Kniukštaitė	E4	UAB „Alantas“ marketingo vadovė	2 m.
Daiva Staugaitienė	E5	UAB „Lauksva“ pardavimų vadovė Pabaltijo regione	7 m.

Nustatant priimtina ekspertų skaičių, vadovaujamosi metodologinėmis prielaidomis, suformuluotomis klasikinėje testų teorijoje, kurioje teigiama, jog agreguotų sprendimų patikimumą ir priimančių sprendimą (šiuo atveju ekspertų) skaičių sieja greitai gėstantis netiesinis ryšys (žr. 11 pav.).



11 pav. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus (Libby R., Blashfield R., 1978, p. 121–129)

Atsižvelgiant į tai, jog tyrime dalyvavo 5 ekspertai, iš 11 paveikslėlyje matyti (pažymėta punktyrine linija), jog, esant tokiam ekspertų skaičiui, gaunamas daugiau nei 80 proc. tyrimo patikimumas. Įrodyta, jog agreguotų ekspertinių vertinimų moduliuose esant vienodiems svoriams nedidelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumas nenusileidžia didelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumui (Libby R., Blashfield R., 1978).

Duomenų apdorojimas. Statistinis anketos duomenų apdorojimas atliktas „Microsoft Excel“ programa. Duomenys suvesti į lenteles ir, sudarius formules klausimams, apskaičiuotas procentinis atsakymų pasiskirstymas.

6. Lietuvos baldų sektoriaus SSGG analizė išryškino sektoriaus silpnybes, stiprybes, parodė laukiamas grėsmes ir galimybes.

Bendroms baldų gamybos sektorių tendencijoms apibrėžti pakanka antrinių duomenų iš LR statistikos departamento rodiklių duomenų bazės, asociacijos „Lietuvos mediena“ teikiamų statistinių rodiklių. Tačiau siekiant ištirti baldų vartotojų elgsenos modelį bei išsiaiškinti marketingo strategijos rengimo, tobulinimo, įgyvendinimo procesus, pagrindines problemas ir strategijas būtina remtis ir pirminiais duomenimis, t. y. Lietuvos pilnamečių gyventojų ir baldų gamintojų marketingo specialistų nuomone.

Empirinėje dalyje buvo naudojami tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai metodai. V. Žydžiūnaitė apibrėžė kokybinių ir kiekybinių metodų skirtumus. Pasak autorės, kiekybinių tyrimų objektas pirmiausia yra skaičiai, transformuoti į statistines procedūras, o kokybinis tyrimas koncentruojasi į žodžius, pasakytus interviu ar pateiktus rašytine forma. Kiekybiniai metodai dažniausiai siekia identifikuoti ir paaiškinti priežastinius ryšius tarp įvykių. Kokybiniuose tyrimuose tyrėjai dažniausiai argumentuoja, kad tiriant žmogaus elgseną reikia tirti žmonių motyvaciją, skatinančią juos veikti bei atlikti konkrečius veiksmus. Taip pat kokybiniuose tyrimuose siekiama atrasti prasmes, argumentus, samprotavimus, o ne priežastis. Tai reiškia, kad kokybiniai tyrimai, skirtingai nei kiekybiniai, kurie dažniausiai aiškina, kodėl kažkas atsitinka, siekia suprasti žmonių interpretacijas, aiškinimus bei motyvaciją (Žydžiūnaitė V., 2007).

3. EMPIRINIAI TYRIMAI, SKIRTI RENGTI IR ĮGYVENDINTI MARKETINGO STRATEGIJAS PLĖTOJANT PREKYBĄ BALDAIS

3.1. Prekybos baldais plėtojimo bendrųjų tendencijų analizė

3.1.1. Lietuvos baldų sektoriaus struktūra ir didžiųjų baldų gamybos įmonių situacija

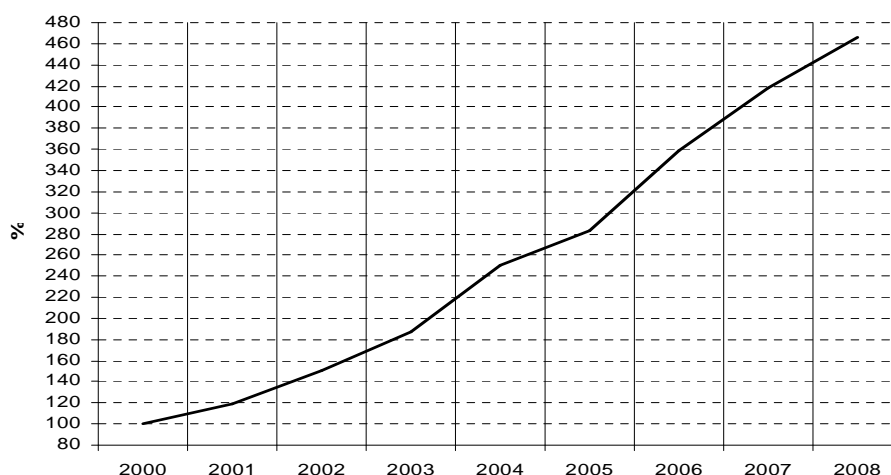
Pastarieji metai Lietuvos baldų gamybos sektoriaus istorijoje neabejotinai liks paženklininti pasaulinės krizės. Pastarąjį dešimtmetį šiam sektoriui buvo būdingas tiek spartus produkcijos, tiek sukuriamos pridėtinės vertės augimas, kuris tik paskutiniaisiais metais susidūrė su augimo problemomis. Ekonominis sunkmetis pasireiškė krentančiais baldų pardavimais šalies ir eksporto rinkose, augančiais įmonių įsiskolinimais ir bankrotais. Tai laikotarpis, kada įmonės iš naujo įvertina savo strategijų tinkamumą ir siekia optimizuoti veiklą prisitaikydamos prie pakitusių veiklos sąlygų.

Vertinant medienos ir baldų sektorius pagal jų pagaminamos bendrosios produkcijos apimtis (žr. 3.1 lent.), galima pastebėti, kad abu sektoriai 2003–2008 m. užėmė panašią dalį visoje apdirbamoje gamyboje: medienos sektorius – 7,15 proc. 2008 m., baldų sektorius – 6,4 proc. 2008 m. Šios dalys išlieka stabilios nagrinėjamu laikotarpiu. Remiantis LR statistikos departamento duomenimis (2009), medienos ir baldų sektoriai 2008 m. pagamino produkcijos atskirai už maždaug 3,5 mlrd. Lt.

3.1 lentelė. Medienos ir baldų gamybos sektorių bendroji produkcija apdirbamosios gamybos kontekste (to meto kainomis, mln. Lt) (remtasi LR statistikos departamento duomenimis, 2009)

Metai	Apdirbamoji gamyba	Medienos ir medinių dirbinių gamyba	Dalis visoje apdirbamoje gamyboje, proc.	Baldų gamyba; kita, niekur nepriskirta, gamyba	Dalis visoje apdirbamoje gamyboje, proc.
2003	26 188,752	2 001,584	7,64%	1 268,307	4,84%
2004	29 380,754	2 390,706	8,14%	1 533,375	5,22%
2005	35 235,998	2 705,308	7,68%	2 048,571	5,81%
2006	41 936,902	3 001,781	7,16%	2 214,089	5,28%
2007	47 089,518	3 256,840	6,92%	2 772,704	5,89%
2008	51 639,131	3 692,439	7,15%	3 304,261	6,4%

Spartus pastarųjų metų baldų pramonės augimas atsispindi ir pramonės produkcijos indekse, kuris palyginti su 2000 m., 2008 m. sudarė net 465,7 proc. Ypač spartus pramonės indekso augimas pastebimas 2003–2008 metų laikotarpiu (LR statistikos departamentas, 2009) (žr. 12 pav.).



12 pav. Baldų pramonės produkcijos indeksas, palyginti su 2000 m., proc. (remtasi LR statistikos departamento duomenimis, 2009)

Baldų pramonės augimą lėmė didėjantis šio sektoriaus ūkio subjektų skaičius. LR statistikos departamento duomenimis, 2008 m. baldų gamybos sektoriuje veikė 955 įmonės, iš kurių 284 arba 29,74 proc. individualūs ūkio subjektai (žr. 3.2 lent.). Reikia pabrėžti, kad nuo 2003 m. iki 2008 m. bendrasis baldų gamybos ūkio subjektų skaičius išaugo daugiau nei trečdaliu, o individualia veikla užsiimančių subjektų skaičius mažėjo, kaip ir santykinė jų dalis bendroje gamintojų struktūroje (nuo 56,50 proc. 2003 m. iki 29,74 proc. 2008 m.).

3.2 lentelė. Baldų gamybos sektoriuje veikiančių ūkio subjektų skaičius 2002–2009 m. (remtasi LR statistikos departamento duomenimis, 2009)

Metai	Ūkio subjektų skaičius	Individualūs ūkio subjektai	Individualių ūkio subjektų dalis, proc.
2003	715	404	56,50%
2004	738	351	47,56%
2005	791	305	38,56%
2006	845	302	35,74%
2007	901	294	32,63%
2008	955	284	29,74%

Nepaisant spartaus pastarųjų metų ekonomikos augimo ir baldų pramonės sektoriaus įmonių skaičiaus didėjimo, Lietuvos baldų gamybos sektorius yra pakankamai konsoliduotas ir pasižymintis ūkio subjektų stambėjimo tendencija (t. y. mažėja vidutinių ir mažų baldų įmonių skaičius ir auga didžiųjų baldų įmonių skaičius).

Taigi, nesunku pastebėti, kad 2003–2008 m. laikotarpiu baldų sektoriaus ūkio subjektų skaičius išaugo 41 proc. Toks baldų sektoriaus augimas galėtų lygintis su statybos sektoriaus (ūkio subjektų skaičius išaugo 122 proc.), finansinio tarpininkavimo (114 proc.), nekilnojamojo turto operacijų (146 proc.) augimu. Akivaizdu, kad baldų sektoriaus augimą lėmė statybų ir

nekilnojamojo turto bumas, paveiktas optimistinių ūkio dalyvių lūkesčių ir palankių kreditavimo sąlygų finansinio tarpininkavimo institucijose. Tačiau 2008 m. pabaigoje ėmė ryškėti vis didesnis makroekonominis nuosmukis, griežtėti bankų paskolų išdavimo sąlygos, kurios ir lėmė Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos kainų kritimą ir kartu statybos sektoriaus augimo lėtėjimą. Pakitusi situacija šiose veiklos srityse neišvengiamai turėjo įtakos ir baldų pramonės rezultatams, ypač pardavimams Lietuvos rinkoje.

Lietuvos baldų sektoriaus užimtumas kasmet didėjo nuo 17,3 tūkst. dirbančiųjų 2003 m. iki 30,5 tūkst. dirbančiųjų 2008 m. (LR statistikos departamentas) (žr. 3.3 lent.). Iš viso, per nagrinėjamą laikotarpį, dirbančiųjų skaičius baldų sektoriuje išaugo beveik dvigubai. Tuo tarpu dirbančiųjų skaičius medienos ir medinių dirbinių gamybos sektoriuje išliko panašus. Pažymėtina, kad didelę dalį medienos sektoriaus užimtųjų (apie 92 proc.) sudaro baldų gamybos sektoriaus dirbantieji.

3.3 lentelė. Dirbančių asmenų skaičius medienos ir baldų gamybos sektoriuose 2003–2009 m.

(tūkst.) (remtasi LR statistikos departamento duomenimis, 2009)

Metai	Medienos ir medinių dirbinių gamyba	Baldų gamyba; kita, niekur nepriskirta, gamyba
2003	29,4	17,3
2004	35,0	19,4
2005	36,7	18,5
2006	31,1	24,4
2007	36,5	25,2
2008	33,0	30,5

2008–2009 metų tendencijos, kol kas dar nepilnai atsispindinčios oficialioje statistikoje, gana ženkliai koreguoja pastarąjį dešimtmetį vykusią sektoriaus plėtros trajektoriją. Šių pakitusių tendencijų ištakos – finansinė ir nekilnojamojo turto krizė JAV, paveikusi pasaulio finansų rinkas ir nekilnojamojo turto sektorių. Abu šie sektoriai veikia baldų gamybos sektorių.

Baldų gamintojų Lietuvoje yra tikrai nemažai, tačiau stambiųjų baldų gamintojų yra tik 15. Šie didieji baldų gamintojai yra susijungę į grupes, kurios ir dominuoja Lietuvos baldų pramonėje. Pagrindinės grupės yra pateiktos 3.4 lentelėje. Pažymėtina tai, kad visos didžiosios įmonės yra nacionalinės – lietuviško kapitalo.

2009 m. Lietuvos baldų gamybos pramonėje buvo juntamas parduotos produkcijos vertės mažėjimas. Remiantis asociacijos „Lietuvos mediena“ duomenimis (žr. 3.4 lent.), didžiausios baldų gamintojų „Libros“, SBA, „Baltijos baldų“ bei „Baltic American Concord“ įmonių grupės 2009 m. pardavė mažiau produkcijos nei 2008 m. ir 2007 m. Didžiausią pardavimų nuosmukį pajuto „Libros grupė“, kurios pardavimai 2009 m. lyginant su 2008 m. sumažėjo 21,58 proc. Galima pastebėti, kad nagrinėjamu laikotarpiu (2005–2009 m.) baldų gamybos įmonių grupių,

išskyrus SBA, 2009 m. parduotos produkcijos vertė yra mažiausia (asociacija „Lietuvos mediena“, 2010). Pažymėtina tai, kad iš „Vakarų medienos grupės“ pasitraukė „Girių bizonas“, kurio parduodamos produkcijos rodikliai buvo didžiausi visoje grupėje.

3.4 lentelė. Baldų gamybos įmonių grupių parduotos produkcijos dinamika 2005–2009 m. (tūkst. Lt) (remtasi asociacijos „Lietuvos mediena“ duomenimis, 2010)

Įmonių grupės	Įmonės	2005	2006	2007	2008	2009
Vakarų medienos grupė	Klaipėdos mediena	145780	114292	113216	144118	153465
	Girių bizonas	82246	108459	194170	247920	Nebepriklauso šiai grupei
	Sakuona	27488	28143	40494,11	36063,28	46149,8
	Iš viso:	255514	250894	347880	428101,28	199614,80
Libros grupė	Boen Lietuva	158191	176578	191976	184058	150561
	Dailinta	24802	28636	29100	25052	14942
	Dirvonų lėntpjūvė	5843	6401	7207	7935	4698
	Iš viso:	259976	283509	276920	217045	170201
SBA	Klaipėdos baldai	101903	119512	154326	185283	16751
	Šilutės baldai	63983	83746	100302	99410	72471
	Kauno baldai	41488	54863	56797	49277	35564
	Iš viso:	227056	295469	343964	333970	276786
Baltijos baldų grupė	Freda	81953	102373	113274	113760	105396
	Dilikas	39047	30372	51369	39654	-----
	Wood Team Production	29183	26274	45390	47558	n.d.
	Iš viso:	150183	159019	210033	200972	-----
Baltic American Concord	AMG	7314	8574	6700	6874	5625
	UMP	12407	17331	22204	15734	14805
	USG	13634	14939	14564	12069	10576
	Iš viso:	33355	40844	43468	34677	31006

Pastebėta, kad geriausius finansinius rezultatus (bendraja pardavimų apimtimi, bet ne pelningumu) rodo Lietuvos įmonės, sudariusios ilgalaikes sutartis su stambiais užsakovais. Į stambiausių baldų gamintojų penketuką patenka keturios su Švedijos koncernu IKEA bendradarbiaujančios bendrovės – „Klaipėdos baldai“, „Šilutės baldai“, „Vilniaus baldai“ ir „Freda“. Kita vertus, visoms šioms bendrovėms būdingi žemi pelningumo rodikliai. Nors ekonominės krizės sąlygomis ilgalaikiai susitarimai su stipriu tarptautiniu užsakovu užtikrina gamybos tęstinumą, stambieji Lietuvos gamintojai, veikiantys IKEA tinkle, išlieka pažeidžiami dėl nuosavų patekimo į rinką kanalų neturėjimo. Tačiau jau 2008 m. gruodžio mėn. IKEA kompanija įsigijusi didžiausią Lietuvoje medžio plokščių baldams gamintoją „Girių bizoną“ dar labiau sutvirtino pozicijas santykiuose su Lietuvos baldų gamintojais, ir taip suteikė daugiau pasitikėjimo įmonėms tokioms kaip „Vilniaus baldai“ ar „Klaipėdos baldai“, kurių veikla išimtinai priklauso nuo IKEA užsakymų. „Girių bizonas“ šiandien pagal pajamas ir pardavimus yra didžiausia Lietuvos medienos pramonės įmonė.

Asociacija „Lietuvos mediena“ pateikė duomenis apie baldų gamybos įmonių eksportą (žr. 3.5 lent.). Kaip matyti iš 3.5 lentelės, baldų gamybos įmonių, išskyrus „Vilniaus baldus“ ir „Mažeikių lyrą“, parduota produkcija vidaus rinkoje ir eksportas 2009 m. sumažėjo. 2009 m. „Vilniaus baldai“ ir „Mažeikių lyra“ padidino produkcijos pardavimus vidaus rinkoje ir uždirbo apie 11,4 mln. Lt grynojo pelno. DNB Nord banko specialistai teigia, kad medienos pramonės artimiausios perspektyvos prastos: medienos ir jos dirbinių paklausa didele dalimi priklauso nuo statybų sektoriaus būklės, kuris pastaruoju metu susiduria su sunkumais tiek Lietuvoje, tiek ir kituose regionuose, o smunkant būsto rinkai mažėja ir baldų poreikis (DNB Nord bankas, 2009). Nagrinėjamos veiklos artimiausią raidą lems eksportas, nes tikėtis vidaus rinkos atsigavimo 2009–2010 m. neverta.

3.5 lentelė. Lietuvos baldų gamybos įmonių pardavimai vidaus rinkoje ir eksportas 2008–2009 m. (tūkst. Lt) (remtasi asociacijos „Lietuvos mediena“ duomenimis, 2010)

Nr.	Įmonė	Parduota produkcijos tūkst. Lt		Eksportas tūkst. Lt	
		2008	2009	2008	2009
1.	Klaipėdos baldai	185283	168751	184010	166655
2.	Vilniaus baldai	137520	148970	136092	148466
3.	Freda	113760	105396	109353	100517
4.	Šilutės baldai	99410	72471	85529	67038
5.	Mažeikių lyra	25029	36403	23504	36310
6.	Kauno baldai	49277	35564	45314	30815
7.	Wood Team Production	47558	n.d.	45236	n.d.
8.	Tido	31874	28243	n.d.	28112
9.	Baldai Jums	32615	20187	31225	18940
10.	Aukmergės baldai	25758	14567	25021	14253
11.	Sintuva	12741	10705	8737	4303
12.	Fornestas	10263	7980	8389	6360
13.	Alantas	7126,9	3964	692,5	668
14.	Lauksva	5406	3205	1675	804

Pastebėta, kad didžiosios baldų gamintojos apie 90 proc. savo pagamintos produkcijos eksportuoja, o tik labai mažą dalį parduoda vidaus rinkoje. Beveik visą pagamintą savo produkciją (apie 98 proc.) „Vakarų medienos grupė“, „Baltijos baldų grupė“, „Vilniaus baldai“ parduoda IKEA kompanijai. SBA baldų grupės įmonės 97 proc. pagaminamos produkcijos parduoda užsienio rinkose, kurios yra mažiau paveiktos ekonominės krizės nei Lietuva. Ilgalaikė SBA baldų grupės verslo strategija yra orientuota į stambiaserijinę baldų gamybą.

Lietuvos baldų pramonės plėtrą lėmė augantis vidaus vartojimas, tačiau jos ilgalaikes perspektyvas veiks įmonių sugebėjimas plėtoti eksportą. Šalyje dauguma baldų pramonės įmonių dirba jau tik dėl eksporto. Pagrindiniai klientai yra daugelyje šalių esantys didieji prekybos centrai. Geri ir kol kas visai patikimi ryšiai su koncernu IKEA garantuoja eksporto užsakymus.

Lietuvos baldų gamybos sektorius yra aktyviai veikiamas verslo globalizacijos procesų, o šalies įmonės yra susijusios su tarptautinėmis rinkomis glaudžiais prekybiniais ir investiciniais ryšiais. Remiantis LR statistikos departamento duomenimis, 2003–2008 m. tiek eksporto, tiek importo apimtys augo. Importo augimas ypatingai suintensyvėjo 2004 m., kada Lietuva įstojo į ES ir šalyje prasidėjo intensyvūs statybos darbai, plėtėsi nekilnojamojo turto rinka ir importuojamais baldais buvo tenkinama sparčiai tuo laiku augusi vietos paklausa. Atitinkamai toks nacionalinės paklausos augimas sąlygojo ir baldų eksporto augimo tempų sulėtėjimą, nes didelė dalis baldų gamintojų pradėjo dirbti nebe eksporto, bet Lietuvos vidaus rinkai. Vis dėlto, reikia pažymėti, kad 2003–2008 m. laikotarpiu Lietuvos baldų sektoriaus prekybos balansas išliko teigiamas (2008 m. sudarė 1,375 mlrd. Lt). Ši dinamika atsispindi 3.6 lentelėje.

3.6 lentelė. Lietuvos baldų gamybos sektoriaus eksporto ir importo apimčių dinamika 2003–2008 m. (mln. Lt) (remtasi LR statistikos departamento duomenimis, 2009)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Eksportas	1 128,7291	1 381,113	1 661, 150	2 033,3421	2 469,1148	2 467,4413
Importas	436,641	521,1957	637,5707	865,393	1 105,5162	1 092,2845
Balansas	692, 0881	859,9173	1 023,5793	1 167,949	1 363,5985	1 375,1569

Pagrindinė sąlyga didžiosioms Lietuvos baldų pramonės įmonėms, norinčioms išsitvirtinti ir plėstis užsienio šalių rinkose, turėtų būti dar didesnė gamybos koncentracija. Didieji prekybos centrai nuolat ieško tik dideliais kiekiais tiekiamų ir kuo pigesnių prekių. Tokias prekes gali gaminti tik didelės masinės gamybos įmonės, kurios nuolat modernizuoja savo gamybą, didina našumą ir diegia naujas technologijas.

Apibendrinant galima teigti, jog Lietuvos baldų pramonė pastaraisiais metais buvo viena iš sėkmingiausiai dirbančių visoje apdirbamosios pramonės šakoje. Taip pat matomi šios pramonės pastarųjų metų geri veiklos rezultatai: augo įmonių ir dirbančiųjų skaičius, didėjo gaminamos ir eksportuojamos produkcijos kiekis. Didelės reikšmės turėjo Švedijos baldų prekybos koncerno IKEA prekybos sutartis su Lietuvos didžiosiomis baldų gamybos įmonėmis. Šis pakilimas buvo laikinas ir jau 2008 m. baldų sektoriaus augimo rodikliai ėmė mažėti. Todėl norint išsiaiškinti baldų pramonės galimybes, reikėtų pažvelgti plačiau – ne vien į Lietuvos baldų pramonę, bet ir į bendrą pasaulio baldų pramonę ir baldų rinką.

3.1.2. Lietuvos baldų sektorius pasaulio tendencijų kontekste

Globalizacija atvėrė naujas ekonomikos augimo ir vystimosi galimybes. Dalyvavimas globalizacijos procese, užtikrina prekybos plėtrą, technologijų sklaidą ir inovacijas, suteikia

galimybių plėsti rinkas ir dalyvauti žinių bei patirties mainuose. Visa tai leidžia plėsti ir ugdyti gamybą bei kartu kelti šalies gyventojų visuotinę gerovę.

Technologinis progresas, mažesnės transporto išlaidos ir užsienio prekybos liberalizavimas, įgalino Europos Sąjungos valstybes nares padidinti prekybos ir užsienio investicijų mastą. Ekonominė integracija į aukštesnio išsivystymo lygio tarpvalstybinę ekonominę struktūrą sudaro prielaidas užtikrinti geresnį šalies gyventojų gyvenimo lygį bei suteikia didesnę galią vykdomosios valdžios institucijoms ir sustiprina centralizaciją. Pagrindinė nauda Lietuvai buvo naujų rinkų atsivėrimas, kuris pagyvino tarptautinę prekybą su kitomis ES šalimis. Atsivėrus sienoms, didžiausią naudą gavo vartotojai, kadangi šalyje padidėjo prekių ir paslaugų pasiūla.

Tarptautinė medienos pramonė tapo sudėtingesnė dėl globalizacijos, produkcijos asortimento ir technologijų plėtros. Didelės įtakos vystimuisi turi ir aplinkosauga (perdirbamos medžiagos, gamtos saugojimas ir pan.). Konstrukcija ir dizainas suteikia galimybę gaminti produkciją nišinėms rinkoms, todėl projektavimo (dizaino) ir ypač marketingo gebėjimų plėtra pripažįstama pagrindine baldų gamybos strategija.

Nors globalizacija atnešė didžiulę naudą ir galimybes visoms ES valstybėms, tačiau kartu su ja ypatingai padidėjo konkurencija su pigias prekes gaminančiomis šalimis tokiomis kaip Kinija ir Indija bei su inovacijas plėtojančiomis šalimis, pvz. JAV. Pastebėta, kad Azijos šalys, ypatingai Kinija, pastaruoju metu padidino savo importą į ES. Todėl ES valstybių baldų gamintojų, kartu ir Lietuvos baldų, kainos pasidarė gerokai didesnės nei Azijos šalių importuojamų baldų. Kadangi ES gamintojų baldai pasižymi aukšta kokybe ir siejami su aukštomis technologijomis, tad jie yra brangūs (palyginti su Azijos šalių importuojamais baldais) Europoje gyvenantiems vartotojams. Taigi šie vartotojai nėra pajėgūs pirkti brangių europietišku baldų, nes jų pajamos yra nepakankamos, t. y. vartotojai stokoja perkamosios galios. Viena iš galimybių padidinti vartotojų perkamąją galią yra ženklus baldų atpigimas, pasitelkiant vieną iš marketingo priemonių – elektroninę prekybą, kuri padidintų baldų gamintojų veiklos efektyvumą ir konkurencingumą bei užtikrintų pelningumą.

Daugelyje išsivysčiusių valstybių baldų pramonė yra viena iš pagrindinių pramonės šakų, kurios apimtys sudaro apie 3–4 proc. visos pramonėje sukurtos vertės. ES baldų pramonė pasaulio kontekste yra pakankamai konkurencinga, nes ES baldų pramonė sukuria ir parduoda produkcijos už 110 mlrd. eurų, kas sudaro apie pusę pasaulinės baldų gamybos apimties. ES veikia apie 140 tūkst. baldus gaminančių įmonių, kuriose dirba apie 1,3 mln. darbuotojų.

Žvelgiant į Lietuvos baldų prekybos kryptis galima pastebėti, kad pagrindinės baldų eksporto ir importo šalys gana skiriasi (žr. 3.7 lent.). Daugiausia baldų yra eksportuojama į Šiaurės ir Vakarų Europos šalis – Vokietiją, Švediją, Jungtinę Karalystę, Daniją, Prancūziją. Tuo tarpu daugiausia importo tenka tokioms šalims kaip Lenkija, Kinija, Latvija, Italija.

**3.7 lentelė. Lietuvos baldų eksporto ir importo šalys bei apimtys 2008–2009 m. (tūkst. Lt)
(remtasi asociacijos „Lietuvos mediena“ duomenimis, 2010)**

Nr.	Valstybė	2008	2009	+/-, %
Eksportas				
1.	Vokietija	70.841	80.734	14
2.	Švedija	103.101	67.771	-34
3.	Jungtinė Karalystė	63.194	51.574	-18
4.	Danija	45.560	44.360	-3
5.	Prancūzija	38.754	37.340	-4
6.	Lenkija	27.738	34.295	24
7.	Nyderlandai	29.732	29.616	0
8.	Jungtinės valstijos	30.615	27.306	-11
9.	Norvegija	37.753	26.293	-30
10.	Rusija	21.379	25.416	19
Importas				
1.	Lenkija	43.031	17.011	-60
2.	Kinija	14.989	12.364	-18
3.	Latvija	8.084	9.891	22
4.	Italija	13.853	8.814	-36
5.	Vokietija	11.707	6.711	-43
6.	Slovėnija	2.244	2.554	1,03
7.	Švedija	9.010	4.295	-52

Pasikeitė pagrindinė Lietuvos baldų eksporto rinka. Pagrindinė eksporto rinka 2008 m. buvo Švedija, o 2009 m. – Vokietija. Į ją baldų išvežta už beveik 81 mln. Lt, arba už 14 proc. didesnę sumą nei prieš metus. Būtina pažymėti, kad Lietuva eksportuoja į ekonomiškai išsivysčiusias šalis, kurios pirmauja ES ir pasaulio medienos, popieriaus ir baldų pramonės sektoriuje. Tai rodo, kad Lietuvos baldų gamintojai yra konkurencingi ES baldų rinkoje.

Daugiausia baldų importuota iš Lenkijos. Tačiau lenkiškų baldų dalis 2009 m. ženkliai sumažėjo (net 60 proc.). Kiniškų baldų importas sumažėjo nedaug, apie 18 proc. 2009 m. Pastebėta, kad 2009 m. iš Latvijos įvežta produkcijos už 9,891 tūkst. Lt, t. y. 22 proc. daugiau negu 2008 m.

Lietuvos baldų gamintojų neišnaudotas eksporto potencialas yra į Baltarusijos ir Ukrainos rinkas dėl to, kad šių šalių gamintojai yra tiesioginiai konkurentai Lietuvos baldų gamintojams. Lietuvos gamintojų produkcija nepasižymi išskirtinumu ir yra santykinai brangesnė (lyginant su Azijos šalių gamintojų gaminamais baldais), todėl negali sėkmingai užimti šių didelių, tačiau vis dar sąnaudoms jautrių, rinkų.

Medienos ir jos dirbinių paklausa didele dalimi priklauso nuo statybų sektoriaus būklės, kuris pastaruoju metu susiduria su sunkumais tiek Lietuvoje, tiek ir aplinkiniuose regionuose. Be to, ženkliai smukus būsto pirkimo sandorių skaičiui, sumenko ir baldų poreikis.

DNB Nord banko specialistai prognozuoja, kad ateinančiais metais numatomas tendencijos pasikeitimas – eksportas veikiausiai plėtosis sparčiau nei pardavimai šalyje, nors

augimo tempai bus nuosaikūs, nes situacija pasaulio rinkose irgi nėra gera – paklausa neauga, o Azijos gamintojų konkurencinis spaudimas stiprėja (DNB Nord bankas, 2008).

Lietuvos baldų gamybos sektoriaus augimo perspektyvos labai priklauso nuo padėties eksporto rinkose, kurios pastaruoju metu taip pat susiduria su ekonomine stagnacija. Neigiamos įtakos turės ir vis didėjantis Kinijos baldų importo pokytis. Europos baldų įmonėms bus sunku konkuruoti su tokia pigia produkcija, nes Europoje gaminamų baldų savikaina didesnė nei Kinijoje. Kinai gali baldus parduoti itin mažomis kainomis dėl to, kad gamindami baldus naudoja kenksmingas chemines medžiagas, nors jos ir kenkia sveikatai, pigią nepilnamečių darbo jėgą bei valstybės paramą. Lietuvos baldų gamintojų pagrindinės viltys turėtų būti siejamos su pamažu atsigaunančia didžiųjų ES šalių ekonomika, taip pat – su išliekančiu IKEA pasaulinio pardavimų tinklo gyvybingumu. Tačiau Lietuvos baldų gamintojai neturėtų pasikliauti vien IKEA, kadangi šio koncerno politika yra pagaminti kuo pigesnius baldus ir nuolat spausti tiekėjus mažinti kainas. Todėl jei Lietuvos baldų gamintojai gamins pačią pigiausią produkciją su minimaliais įkainiais, jie negalės sukaupti pakankamai lėšų gamybos modernizavimui, inovacijų kūrimui, naujų technologijų įsisavinimui. Be to, prognozuojama, kad ateityje Švedijos koncernas IKEA savo užsakymus gali nukreipti į pigesnės darbo jėgos šalis ir palikti Lietuvos baldų gamintojus be didelių užsakymų.

Siekiant išsilaikyti globalioje pasaulio rinkoje, Lietuvos baldų pramonei reikia įgyti santykinis pranašumus, kaip pavyzdžiui Italija, kuri aukštą lygį pasiekė sukurdama labai aukštos kokybės, apdailos ir specialaus dizaino baldus, o ne konkuruodama su kitomis šalimis dėl kainos. Kinijos baldų gamintojai, pasinaudodami savo pigia darbo jėga, segmentuojasi toje pačioje rinkoje kaip ir Lietuvos baldų gamintojai. Todėl Lietuvos baldų gamintojai, siekdami sėkmingai konkuruoti su užsienio baldų gamintojais, turi sukurti savo konkurencinio pranašumo strategiją. Kadangi neįmanoma turėti konkurencinio pranašumo visose gaminio charakteristikose, paskirstymo kanaluose, tad būtina išsiaiškinti prioritetus, sektoriaus galimybes ir parengti strategiją geriausiai atitinkančią tendencijas rinkoje ir geriausiai panaudojančią stipriausias baldų pramonės puses (pavyzdžiui, gaminti ekologiškus baldus). Tokia parengta strategija būtų nukreipta į konkurencinių pranašumų užtikrinimą ilgesniam laikotarpiui.

3.2. Marketingo praktika prekyboje baldais ir jos kompleksinė analizė

Šiandienos konkurencingoje ir sudėtingoje verslo aplinkoje organizacijos komunikacijos kokybė gali nulemti jos išlikimą. Organizacijoms, norinčioms patraukti dabartinio vartotojo dėmesį, reikia nenutrūkstamai apie save ir savo produkciją skleisti informaciją, bendrauti su klientais, sugebėti paprastai ir aiškiai jam įrodyti savo pranašumus, ir parodyti klientui, kad jis yra ypatingas ne tik tada, kai jis ryžtasi pirkti, o dar tada, kai jis tik ieško informacijos. Todėl

kasdieniniame verslo pasaulyje kaip pagrindinę komunikacijos priemonę tikslinių auditorijų pasiekimui organizacijos pradeda naudoti interneto svetainę – masinį reprezentacijos ir visuomenės informavimo būdą, taupantį komunikavimo laiką ir kaštus, gerinantį klientų aptarnavimą, leidžiantį skverbtis į naujas rinkas ir siūlyti naujas paslaugas.

Interneto svetainės sukūrimas padeda organizacijai skatinti pardavimus, reklamuotis, stiprinti organizacijos ir prekių ženklų žinomumą, konkuruoti su kitomis įmonėmis, didinti vartotojų lojalumą. Norint pasiekti šių tikslų, svetainėje būtina integruoti atitinkamus marketingo elementus: akcijas, savireklama, produktų aprašymus ir nuotraukas, kainas, kontaktus, reklaminius leidinius, parduotuvių žemėlapius, elektroninę prekybą, pristatyti partnerius/rėmėjus, gamintojus, lojalumo programas ir nuolaidas.

Sparti informacinių technologijų plėtra tiesiogiai veikia bet kurios organizacijos veiklą, atveria naujas erdves komunikacijai, produktų ir paslaugų tobulinimui, vartotojų poreikių tenkinimui. Pastarieji dešimtmečiai išsiskiria intensyviu interneto naudojimu strateginiuose bei taktiniuose marketingo sprendimuose. Spartus technologinis vystymasis lemia nuolatinę interneto marketingo komunikacijos kaitą, todėl ją nuolat reikia stebėti, kad galima būtų remtis naujausia informacija planuojant strateginius marketingo komunikacijos veiksmus (Johnston D. H., 2003).

Internetinio marketingo sistema įgauna vis didesnę pagreitį ir kasmet užima vis didesnę tradicinės rinkos dalį, nes padeda pasiekti plačią auditoriją pasauliniu mastu, gali padėti apibrėžti tikslinės auditorijos dydį, suteikia galimybę vartotojams pasirinkti, kokią informaciją jie nori gauti, o įmonėms – galimybę nustatyti grįžtamąjį ryšį. Daugeliu savybių, maža kaina ir galimybe pasiekti konkretų vartotoją, internetas pralenkia kitas marketingo priemones. Marketingas internete tampa vienu efektyviausių būdų įmonei pritraukti kuo daugiau vartotojų, juos tirti ir formuoti rinką.

Norint išsiaiškinti didžiausių Lietuvos baldų gamintojų įmonių grupių („Vakarų medienos grupė“, „Libros grupė“, „SBA“, „Baltijos baldų grupė“ ir „Baltic American Concord“) interneto svetainėse naudojamus marketingo elementus, reikia išsiskirti tam tikrus kriterijus, pagal kuriuos bus vertinami baldų gamintojų tinklalapiai.

Efektyvios interneto svetainės samprata labai skirtinga. Vieni autoriai pasisako už vienus, kiti už kitus interneto svetainės elementus. Efektyvus tinklapis yra toks, kurį dažnai lanko vartotojai (Li N., Zhang P., 2005).

W. M. Cheung, W. Huang nuomone, efektyvus tinklapis tai informacijos apie įmonę, produktus bei paslaugas pateikimas, naujienų publikavimas, paieškos funkcija, klientų aptarnavimas bei pagalba, finansinės ataskaitos, nuorodos į kitus puslapius bei dažniausiai užduodami klausimai (Cheung W. M., Huang W., 2002). Pasak J. Brian, T. T. Corbitt, Y. Han, efektyvi interneto svetainė turi turėti patrauklų dizainą bei tinkamai parinktas spalvas, turi būti aiškiai išdėstyta informacija

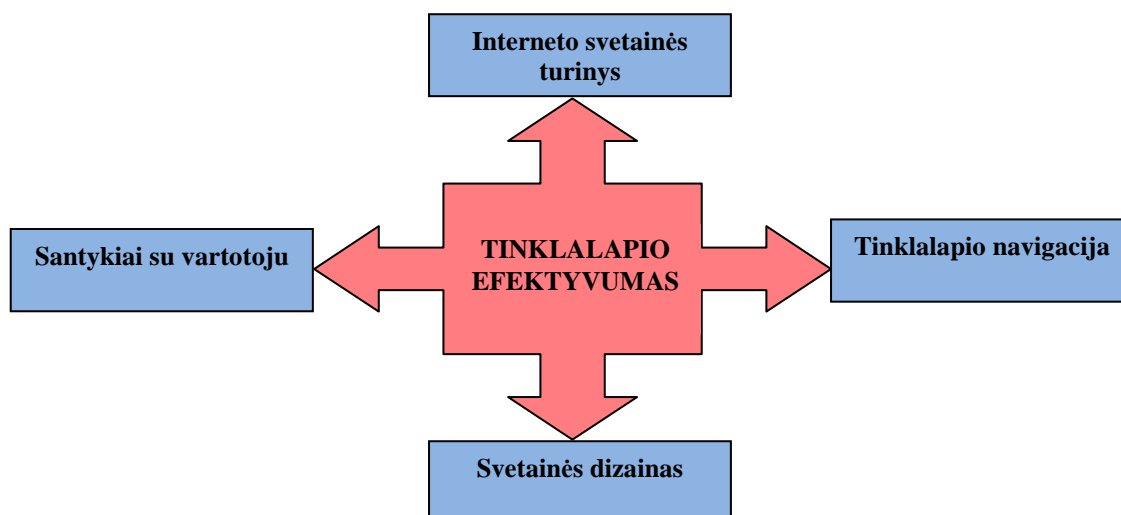
apie įmonės veiklą, logotipas ir šūkis. Taip pat visi svetainės elementai turi būti išdėstyti taip, kad visos naršyklės puslapį atvaizduotų vienodai (Brian J., Corbitt T. T., Han Y, 2003).

Įvairiuose moksliniuose darbuose yra išskiriami skirtingi tinklalapio vertinimo modeliai (žr. 3.8 lent.).

3.8 lentelė. Efektyvios interneto svetainės vertinimo modeliai (sudaryta autorės, remiantis Oppenheim C., Ward L., 2006, Simeon R., 2001, Tsygankov V. A., Suomi R., 2004, Huang W. et al., 2006)

Oppenheim C., Ward L., 2006	Simeon R., 2001	Tsygankov V. A., Suomi R., 2004	Huang W. et al., 2006
Pristatymo elementai	Pritraukimas	Pirmas išpūdis	Tinklalapio užduotis
Turinys	Pristatymas	Įmonės informacija	Ryšys su vartotoju
Prieinamumas	Tikinimas	Santykiai su vartotoju	Prieiga prie kontaktų
Navigacija	Informavimas	Informacijos saugumas	Tinklalapio suasmeninimas
Kalbos			Informacija apie įmonę
Saugumas ir privatumas			Klientų atsiliepimai
			Multimedijos priemonės

Apžvelgus šių penkių tyrėjų interneto svetainės vertinimo modelius, sudariau efektyvaus tinklalapio vertinimo modelį (žr. 13 pav.), kuriuo toliau darbe bus remiamasi nagrinėjant baldų grupių įmonių interneto svetainėse naudojamus marketingo elementus.



13 pav. Internetinės svetainės efektyvumo vertinimo modelis (sudaryta autorės, remiantis Oppenheim C., Ward L., 2006, Simeon R., 2001, Tsygankov V. A., Suomi R., 2004, Huang W. et al., 2006)

Interneto svetainės turinys. Tinklalapio turinys yra vienas iš svarbiausių svetainės kūrimo aspektų. Efektyvų tinklalapį vartotojai yra linkę dažniau lankyti, pasitikti svetainės turiniu ir

pačia įmone. Labai svarbu sukurti tokį tinklalapį, kur informacija būtų nuosekliai išdėstyta, kadangi puslapio lankytojai daugiausia dėmesio atkreipia į pasikartojimus.

Be vertingos ir naudingos informacijos internetinė svetainė negali pasiekti savo tikslų. Visas turinys, pateikiamas internetinėje svetainėje, turi būti aukščiausios kokybės, kadangi vartotojai lankosi interneto svetainėje tikėdamiesi rasti jiems naudingos ir įdomios informacijos. Todėl žemiau aptarsiu pagrindinius kriterijus susijusius su interneto svetainės turiniu.

Informacija apie įmonę. Įmonės informacijos pateikimas lemia, jog internetinė svetainė skaidri ir suteikia pasitikėjimo vartotojui. Labai svarbios interneto savybės yra tokios, kaip pagrindinės/bendrosios informacijos apie įmonę pateikimas, t. y. pagrindiniai faktai apie įmonės rūšį, steigimo metus, įmonės istoriją, misiją, viziją, tikslus, kokybės politiką ir t. t. Internetinės svetainės turinys turi būti skirtas tikslinei auditorijai bei tenkinti vartotojų poreikius.

Įmonės finansiniai duomenys. Siekiant sukurti teigiamą įvaizdį vartotojo sąmonėje, įmonės finansinė informacija turėtų būti atvirai publikuojama svetainėje. Šie duomenys yra svarbūs ne tik vartotojams, bet ir įmonės potencialiems investuotojams.

Naujienos, straipsniai, pažymėjimai teikia pastabas apie tai, kokia patikima yra interneto svetainė, faktiškai yra vartotojų pasitikėjimo ramstis. Ypač įvairūs įmonės pažymėjimai ir laimėjimai suteikia vartotojams dar didesnę pasitikėjimą įmone. Taip pat nuolat atnaujinamos naujienos, straipsniai apie įmonės veiklą lemia vartotojo pasirinkimą renkantis įmonę.

Svetainės medis yra svarbus kuriant interneto svetainę. Svetainės medis yra lengvai suprantamas bei pateikia visiškai alternatyvų metodą, kaip vartotojui judėti po svetainę. Svetainės medis yra būdingas didesnėms interneto svetainėms. Jei vartotojas nėra suinteresuotas svetainės turiniu ir negali rasti atitinkamos informacijos, tuomet svetainė praras didžiąją dalį pirkėjų. Tinklalapio struktūra turi būti suprojektuota taip, kad ji atitiktų lankytojų interesus.

Dažniausiai užduodami klausimai. Siekiant padidinti verslo potencialą, kurį palengvina internetas, veiksmingas bendravimas tarp vartotojų ir įmonių privalo būti subalansuotas. Toks veiksmingas bendravimas gali būti užtikrintas arba sustiprintas tiekiant kelis ryšių kanalus, pavyzdžiui, telefonu, elektroniniu paštu, dažniausiai užduodami klausimai internetu, diskusijų forumais ar internetiniu bendravimu su įmonės atstovais. Greitas ir efektyvus reagavimas į kliento klausimus ir prašymus kelia įmonės įvaizdį ir rodo, kad įmonė rūpinasi savo klientų poreikiais

Tinklalapio navigacija. *Tinklalapio navigacijos patogumas* yra vienas iš svarbiausių interneto svetainės privalumų. Naršymo juosta, turinti aiškius ryšius, padeda pirkėjams patogiau ir greičiau suprasti puslapio struktūrą. Navigacijos sistema turėtų būti paprasta naudotis, suteikiant tiesioginę prieigą prie įvairaus turinio ir paslaugų. Tinklalapio navigacijos patogumas suteikia įmonei veiklos skaidrumą. Navigacija turėtų būti aiški, tik tada vartotojai galės lengvai orientuotis interneto svetainėje.

Įdėjus *nuorodas į partnerių svetaines* gali gerokai padidinti svetainės lankytojų srautą. Kita nauda, gaunama iš nuorodų yra ta, kad tai gali didinti tinklalapio reitingą kai kuriose paieškos sistemose.

Paieškos funkcija. Vidinės paieškos galimybė interneto svetainėje suteikia vartotojams greitai ir veiksmingai rasti jiems naudingos informacijos. Tai ypač svarbu didelėms svetainėms, kuriuose yra daugybė informacijos.

Multimedijos priemonės. Naudojantis multimedijos technologijomis galima sukurti patrauklesnę svetainę ir malonesnę vartotojams navigaciją, o tai savo ruožtu gali padidinti tikimybę, kad vartotojai pakartotinai apsilankys tinklalapyje. Pavyzdžiui, vaizdo modifikacija leistų vartotojams keisti pastato spalvų gamą arba grafiškai nurodyti norimas spalvas baldams, kuriuos jie nori pirkti.

Internetinės svetainės turinį rekomenduojama pateikti *įvairiomis kalbomis*, kad pateikiama informacija būtų prieinama platesniam žmonių ratui. Jeigu bendrovė nusprendžia naudoti kelias kalbas, kad apimtų ir tarptautinių klientų poreikius, informacija turėtų būti vienodai išversta kiekviena kalba.

Santykiai su vartotoju. *Prekių aprašas.* Labai svarbu, kad vartotojas turėtų lengvą prieigą prie pateikiamų produktų. Šioje dalyje turi būti pateikiama pakankami produktų aprašymai ir nuotraukos bei aiškiai matomos kainos. Taip pat turi būti išsamiai išdėstyti produkto matmenys, bei galimybė vartotojams peržiūrėti šiuos produktus iš arčiau.

Akcijos tai vienos iš dažniausiai naudojamų marketingo priemonių. Nors pati interneto svetainė jau yra reklama, tačiau tam tikros nuolaidos, ypatingi pasiūlymai ar dovanos, gali paskatinti vartotoją vėl apsilankyti įmonės tinklalapyje.

Interneto svetainėje pateikiamos produktų ir paslaugų *kainos* suteikia informacijos vartotojams, kurią jie gali lyginti su kitų įmonių produktų ir paslaugų kainomis. Vartotojai dažnai produktus renkasi pagal kainas.

Elektroninė prekyba yra viena iš perspektyviausių ir pažangiausių interneto technologijų. Įmonė interneto svetainėje įdiegusi elektroninę parduotuvę galės mažinti sąnaudas, plėsti asortimentą, didinti paklausą.

Parduotuvių žemėlapiai. Žemėlapiai, kuriuos naudodami klientai gali lengviau rasti prekybos tašką ir taip pritraukti pirkėjų.

Partnerius ir rėmėjus dažniausiai mini tos įmonių internetinės svetainės, kurios yra partneriai su socialine atsakomybe ar visuomenine veikla užsiimančiomis įmonėmis. Taip pat įmonės, kurios teikia tam tikras paslaugas ar gamina kartu tam tikrus produktus ar jo dalis su kitomis organizacijomis.

Pakrovimo greitis. Didelių tinklalapių problema veda prie ilgo pakrovimo laiko. Kadangi prisijungimo prie interneto sparta nėra labai svarbi problema šiandien, vienintelis galimas delsimas atsiranda dėl neteisingos informacijos ar tinklapio grafinio pavaizdavimo perkrovos.

Naršyklių suderinamumas. Vartotojai neturėtų būti verčiami diegti jokios papildomos programinės įrangos, siekiant apsilankyti įmonės interneto svetainėje. Sukūrus visiems prieinamą interneto naršyklę, įmonė parodo pagarbą vartotojui ir gauna jo didesnę pasitikėjimą. Kitu atveju, vartotojas paliks įmonės tinklalapį ir suteiks pirmenybę toms svetainėms, kurios suteiks galimybę naršyti be problemų.

Kontaktiniai duomenys. Lankytojams turi būti paprasta sužinoti kontaktinę informaciją iš bet kurio svetainės puslapio. Klientams patinka kai pateikiama kontaktinė informacija tinklalapyje, kadangi galima susiekti dėl konkrečių klausimų ar problemų. Interneto vartotojai įprato bendrauti elektroniniu paštu ir tikisi tokios pat galimybės. Labai svarbu publikuoti kontaktinę informaciją, pateikti elektroninį adresą bei naudoti pašto formas.

Svetainės dizainas. Kalbant apie svetainės dizainą, reikia paminėti tokius svarbius elementus užtikrinančius efektyvų svetainės naudojimą kaip patrauklumas, atitinkamas spalvų parinkimas bei vienodi dizaino elementai visuose svetainės puslapiuose. Interneto tinklalapio išvaizda yra vienas svarbiausių kriterijų siekiant pritraukti lankytojus bei atspindėti tinkamą įmonės įvaizdį internete.

Išnagrinėjus penkių didžiųjų Lietuvos baldų gamybos įmonių grupių interneto svetaines (žr. 3.9 lent.), galima teigti, jog visos baldų gamybos įmonių grupės, išskyrus „Libros grupę“, savo interneto tinklalapiuose naudoja marketingo elementus. Pastebėta, kad šios baldų gamybos įmonių grupės orientuojasi ne tik į galutinį vartotoją, bet ir į partnerius. „Libros grupė“ 2006 m. susikūrė savo interneto svetainę, tačiau joje informacijos apie savo grupę ir jos partnerius nepateikia. Interneto svetainės turinys ir tinklalapio navigacija yra silpnai išplėtoti ir nepatogai. Nors šios baldų gamybos įmonių grupės tinklalapyje yra nuorodos į partnerių svetaines bei galimą kalbų pasirinkimą (lietuvių arba anglų), tačiau visiškai nėra komunikuojama su vartotoju, kadangi interneto svetainėje nėra pateikiama nei prekių aprašų, kainų nei akcijų, kontaktinės informacijos ar bendros informacijos apie šią grupę, jos įkūrimo tikslus, siekius ir veiklos geografiją. Taip pat pasigendama ir informacijos žurnalistams, partneriams ir investuotojams bei vartotojams. Baldų gamybos įmonių grupės „Libros grupė“ interneto tinklalapis lankytojams nesuteikia saugumo ir jo pasitikėjimo šia grupe pojūčio. Taigi, galima teigti, kad „Libros grupė“ savo interneto svetainėje mažai naudoja marketingo elementų, tad santykiškai su potencialiu vartotojų yra silpni.

Nagrinėjant kitų baldų gamybos įmonių grupių „Vakarų medienos grupė“, „SBA“, „Baltijos baldų grupė“ ir „Baltic American Concord“ internetinės svetainės turinius, galima sakyti, kad visos šios įmonių grupės pateikia išsamią informaciją apie įmonę, veiklos aspektus, strateginius

tikslus, kas sudaro galimybę lankytojiui personalizuoti ryšį su įmone. Reikia, pabrėžti, kad skirtingai nei kitos baldų gamybos įmonių grupės, „SBA“ baldų grupė interneto tinklalapyje papildomai pateikia savo misiją, vertybes, augimo istoriją bei valdymo struktūrą.

3.9 lentelė. Didžiųjų Lietuvos baldų gamybos įmonių grupių interneto svetainių palyginimas

	Vakarų medienos grupė (www.mediena.lt)	Libros grupė (www.libra group.lt)	SBA (www.sba.lt)	Baltijos baldų grupė (www.bbg.lt)	Baltic American Concord (www.bac.lt)
1. Interneto svetainės turinys	++	-	+++	+++	++
<i>Informacija apie įmonę</i>	+	-	+	+	+
<i>Įmonės finansiniai duomenys</i>	-	-	-	-	-
<i>Naujienos, straipsniai, pažymėjimai</i>	+	-	+	+	+
<i>Svetainės medis</i>	-	-	+	+	-
<i>Dažniausiai užduodami klausimai</i>	-	-	-	-	-
2. Tinklalo navigacija	+++	++	++++	+++	+++
<i>Tinklalo navigacijos patogumas</i>	+	-	+	+	+
<i>Nuorodos į partnerių svetaines</i>	+	+	+	+	+
<i>Paieškos funkcija</i>	-	-	+	-	-
<i>Multimedijos priemonės</i>	-	-	-	-	-
<i>Kalbos</i>	+	+	+	+	+
3. Santykiai su vartotoju	+++++	++	++++	++++	+++++
<i>Prekių aprašas</i>	+	-	+	+	+
<i>Akcijos ir kainos</i>	-	-	-	-	+
<i>Elektroninė prekyba</i>	-	-	-	-	-
<i>Parduotuvių žemėlapiai</i>	-	-	-	-	-
<i>Partneriai ir rėmėjai</i>	+	-	-	-	-
<i>Pakrovimo greitis</i>	+	+	+	+	+
<i>Naršyklių suderinamumas</i>	+	+	+	+	+
<i>Kontaktiniai duomenys</i>	+	-	+	+	+
4. Svetainės dizainas	+	-	+	+	+
Viso:	10	4	11	10	10

Naujienos ir straipsniai, susiję su nagrinėjamų baldų įmonių grupių veikla, yra pateikiama kiekvienoje jų svetainėje. Naujienos dažniausiai susijusios su naujų prekių ženklu pasirodymu, naujomis technologijomis, konferencijomis, pardavimų dinamika, rečiau su akcijomis. Naujienų prenumeruoti galimybių nėra nei vienoje iš nagrinėjamų svetainių. „Vakarų medienos grupė“ bei „Baltic American Concord“ papildomai pateikia pelnytus sertifikatus. „SBA“ ir „Baltijos baldų grupė“ orientuojasi į vartotoją, pateikdamos svetainės medžius, kad tam tikras vartotojų segmentas lengvai rastų jiems reikiamą informaciją. Svetainės medis vartotojui palengvina priėjimą prie turinio. Nei viena iš nagrinėjamų baldų gamybos įmonių grupių nepateikia jokių finansinių duomenų bei nėra dažniausiai užduodamų klausimų skilties.

Vertinant „Vakarų medienos grupės“, „SBA“, „Baltijos baldų grupės“ ir „Baltic American Concord“ interneto tinklalapio navigacijos patogumą, gali teigti, kad visos nagrinėjamų

įmonių grupių svetainių valdymas patogus, naršymo juostos yra aiškios, paprastos, padeda vartotojui greičiau suvokti svetainės turinį, suteikia patikimumo ir veiklos skaidrumo įvaizdį. Tačiau „SBA“ baldų grupė turi išskirtinį požymį – paieškos funkciją, kuri išskiria ją iš kitų baldų įmonių grupių. Paieškos funkcija vartotojams leidžia greičiau rasti juos dominančią informaciją.

Nuorodos į partnerių svetaines, kur vartotojai gali rasti daugiau išsamesnės informacijos apie parduodamus produktus, pateikia visos nagrinėjamos baldų gamybos įmonių grupės. Kadangi visos įmonių grupės orientuojasi į užsienio rinkas, svetainės pateikiamos ir užsienio kalbomis (anglų, rusų ir vokiečių). Tačiau nei viena iš nagrinėjamų baldų įmonių grupių savo interneto svetainėse nenaudoja multimedijos priemonių, kurios sukurtų patrauklesnę ir malonesnę vartotojui svetainę. Viena svarbiausių interneto svetainės navigacijos savybių yra patogumas, kadangi vartotojas apsilankęs interneto svetainėje turi jaustis patogiai, kitaip jis gali palikti svetainę.

Svarbus faktorius projektuojant interneto tinklalapį yra sąveika su vartotoju. Kiekvienai įmonei labai svarbu yra sukurti ir ypatingai išlaikyti gerus santykius su vartotoju. Visų pirma, įmonė savo interneto svetainėje turėtų pateikti produktų aprašus. Nagrinėjamų baldų įmonių grupių tinklalapiuose galima rasti tik dalies prekių aprašus. Produktai pateikiami su aprašais („Baltijos baldų grupė“ pateikia tik produktų nuotraukas), nuotraukomis bei galimybe peržiūrėti juos iš arčiau, aiškiais matmenimis. Tačiau pasigendama kainų, pirkimo sąlygų, kurios yra svarbios vartotojui. Kadangi baldų įmonių grupių svetainės nėra nuolat atnaujinamos, todėl ir pateikiamų prekių akcijų taip pat neaptinkama. Tačiau reikia paminėti „Baltic American Concord“ baldų grupės narį „UMP“, kurio interneto tinklalapyje pateikiamos prekės su aprašais, nuotraukomis, kainomis ir taikomomis nuolaidomis.

Kalbant apie elektroninės prekybos panaudojimą nagrinėjamose baldų gamybos įmonių grupėse, galima teigti, kad šios Lietuvos baldų gamybos įmonės kol kas nenaudoja elektroninės parduotuvės. Elektroninė prekyba klientui suteiktų daugiau galimybių renkantis baldus. Naujos galimybės naudingos ne tik klientui, bet ir gamintojams, kurie gali globaliu mastu didinti pardavimus neinvestuodamas milžiniškų lėšų reikalaujančių į naujų atstovybių ir filialų steigimus kitose šalyse, kaip tradiciniame versle. Lietuvoje elektroninės prekybos verslas nors ir turi tendenciją plėstis, bet dar nėra pakankami išvystytas. Lietuva, pagal internete apsipirkusiųjų skaičių, daug atsilieka ne tik nuo daugelio Europos Sąjungos šalių vidurkio, bet ir nuo Baltijos šalių. Taigi, pirkti elektroninėse parduotuvėse Lietuvoje dar yra nepopuliaru.

„Vakarų medienos grupė“ savo interneto tinklalapyje pateikia partnerių sąrašą (t. y. „SBA baldų kompanija“, „Generalinė miškų urėdija“, „Lietuvos medienos asociacija“, IKEA) bei tarptautinių asociacijų, su kuriomis bendradarbiauja, nuorodas. Kitos nagrinėjamos baldų gamybos įmonių grupės šių elementų neteikia savo interneto svetainėse.

Pakrovimo greitis ir naršyklių suderinamumas yra būdingas kiekvienoje iš nagrinėjamų baldų įmonių grupių interneto svetainių. Tinklapyje labai svarbu pateikti kontaktinius duomenis, kad vartotojai galėtų lengvai ir greitai susisiekti. Analizuojamų įmonių grupių svetainėse (pagrindiniuose puslapiuose) yra pateikiami kontaktiniai duomenys (įmonės adresas, elektroninis paštas, telefonas, faksas). Dar didesnis vartotojų pasitikėjimas yra pasiekiamas, jei įmonės kontaktiniai duomenys yra kartojami ir kituose įmonės svetainės puslapiuose, taip sukuriant atvirumo jausmą vartotojo atžvilgiu.

Baldų gamybos įmonių grupių „Vakarų medienos grupės“, „SBA“, „Baltijos baldų grupės“ ir „Baltic American Concord“ interneto svetainės suteikia vartotojui saugumo ir pasitikėjimo pojūtį, kadangi svetainės suprojektuotos profesionaliai, jų dizainas patrauklus, tinkamai parinktos spalvos, paprastos ir aiškios, kas patraukia vartotojo dėmesį.

Išanalizavus didžiausių Lietuvos baldų gamintojų įmonių grupių interneto svetaines, galima teigti, kad visų įmonių grupių interneto svetainės, išskyrus „Libros grupę“, yra panašios ir dažniausiai naudoja tuos pačius marketingo elementus pritraukiant vartotojus. Tačiau iš visų šių įmonių grupių „SBA“ baldų grupė išsiskiria savo svetainės dizainu, paprastumu, tinklalapio navigacijos patogumu, informacijos apie įmonę ir jos partnerius išsamumu, kas didina vartotojo pasitikėjimą, stiprina prekinio ženklo žinomumą bei suteikia konkurencinį pranašumą. Nagrinėjamų baldų gamybos įmonių grupių interneto svetainėse labiausiai pasigendama ryšių su vartotojais elementų tokių, kaip prekių kainos ir akcijos, parduotuvių žemėlapių aprašų bei elektroninės parduotuvės. Baldų gamybos įmonių internetinės svetainės nėra dažnai atnaujinamos, nes šioje pramonės šakoje naujienos nėra tokios dažnos kaip kasdieninio naudojimo prekėmis prekiaujančių įmonių.

Vartotojo pirmasis įspūdis apie interneto svetainę visuomet yra svarbus. Jei interneto svetainė nėra profesionali ir efektyvi, jos dizainas nėra patrauklus ir ji nepatogi naudotis, gali būti prarasti potencialūs klientai. Taip pat informacija turi būti nuolatos atnaujinama, kadangi svetainės, kurios yra reguliariai atnaujinamos yra patrauklesnės vartotojams ir tokias svetaines vartotojai paprastai lanko dažniau. Be to, įmonėms reikėtų savo interneto svetainėje publikuoti ir papildomą informaciją, kaip įmonės istorija, misija, kontaktiniai duomenys, sertifikatai, kokybės standartai, finansiniai rezultatai, naujienos. Tokios informacijos pateikimas didina informacinio skaidrumo ir abipusio pasitikėjimo lygį tarp įmonės ir vartotojo. Klientų atsiliepimai taip pat yra labai svarbūs efektyviam klientų aptarnavimui, tad įmonės turi suteikti pakankamas galimybes klientams pateikti tą atsiliepimą.

Suprojektuoti internetinį tinklalapį, kad jis atitiktų kiekvieną visuomenės narį, yra beveik neįmanoma, todėl įmonei reikia nusistatyti savo tikslinius segmentus, į kuriuos ir būtų orientuojami marketingo sprendimai. Nereikėtų pamiršti, kad interneto svetainė nors ir turi tris

pagrindines auditorijas (vartotojus, investuotojus ir žiniasklaidą), jos turinys turėtų būti skirtas ir esamiems bei būsimiems darbuotojams, konkurentams.

3.3. Ekspertinis tyrimas, skirtas marketingo strategijoms rengti, įgyvendinti ir tobulinti prekyboje baldais

3.3.1. Ekspertinio baldų vartotojų tyrimo rezultatų analizė

Vartotojai – neabejotinai svarbiausias bet kurios prekės rinkos veiksnys, turintis didžiausią įtaką organizacijos veiklai. Jeigu nebūtų vartotojų, įmonei nebūtų tikslo vykdyti veiklos, kadangi ji neturėtų galimybės realizuoti savo prekių. Norint pritraukti kuo daugiau vartotojų bei juos išlaikyti, būtina juos gerai pažinti, t. y. žinoti jų norus bei poreikius. Tad siekiant išsiaiškinti vartotojų nuomonę apie baldų pirkimą buvo atliktas anketinis vartotojų tyrimas.

Anketoje buvo pateikti klausimai siekiant nustatyti respondentų demografines charakteristikas. Demografinį klausimų bloką sudarė respondentų informacija apie save: lytis, amžius, namų ūkio (šėimos) gaunamos vidutinės pajamos per mėnesį. Apklausoje dalyvauti labiau buvo linkusios moterys, kurios sudarė 61,3 proc. visų respondentų ir tik 38,7 proc. respondentų sudarė vyrai (žr. 3.10 lent.).

50 proc. apklaustų vartotojų amžius yra nuo 18 iki 25 metų, 40 proc. sudaro 26–30 metų amžiaus respondentai ir 10 proc. apklaustųjų buvo 41–60 metų amžiaus. Atsižvelgiant į respondentų pasiskirstymą pagal lytį bei amžių, galima teigti, kad aktyviau apklausose dalyvauja moterys ir jaunimas.

3.10 lentelė. Respondentų demografiniai duomenys

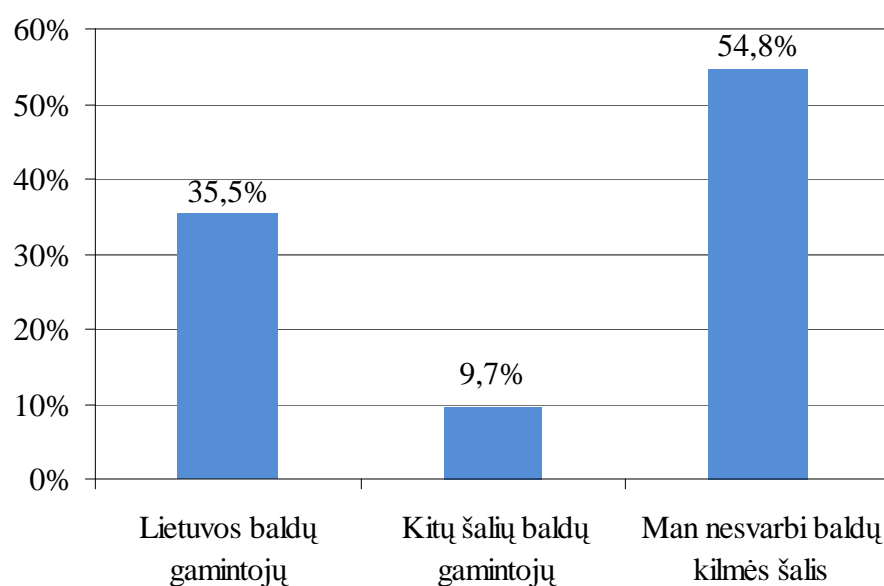
Anketoje pateiktas klausimas	Lytis		Amžius				
	<i>Moteris</i>	<i>Vyras</i>	<i>18-25 m.</i>	<i>26-30 m.</i>	<i>31-40 m.</i>	<i>41-60 m.</i>	<i>60 m. ir daugiau</i>
Apklausoje rezultatai	61,3 proc.	38,7 proc.					
Anketoje pateiktas klausimas	Šėimos gaunamų pajamų dydis						
	<i>Iki 800 Lt</i>	<i>900-1500 Lt</i>	<i>1600-2500 Lt</i>	<i>2600-3000 Lt</i>	<i>3000 Lt ir daugiau</i>		
Apklausoje rezultatai	6,5 proc.	25,8 proc.	22,6 proc.	19,4 proc.	22,6 proc.		

Siekiant išsiaiškinti apklaustųjų finansinę padėtį, teirautasi apie jų namų ūkio (šėimos) gaunamas vidutines mėnesio pajamas. 41 proc. apklaustų vartotojų finansinė padėtis yra gera, t. y.

jų vidutinės pajamos per mėnesį yra nuo 2600 Lt iki 3000 Lt ir daugiau. Tačiau dalis (6,5 proc.) respondentų per mėnesį gauna tik iki 800 Lt. 3,2 proc. respondentų neatsakė į šį anketos klausimą.

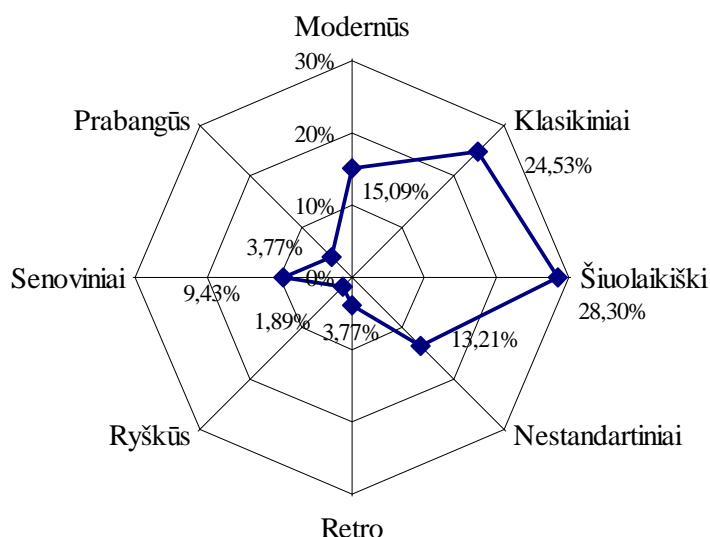
Apibendrinant šių demografinių rodiklių rezultatus, galima teigti, kad baldus perka tiek moterys, tiek vyrai, įvairaus amžiaus ir gaunantys vidutines ir aukštas pajamas. Identifikavus baldų vartotojus, taip pat buvo siekiama išsiaiškinti jų nuomonę apie baldus ir kokie veiksniai lemia įsigyjant baldus.

Apklausoje respondentai vertino, kiek jiems yra svarbu gamintojo šalis ir pats gamintojas. Todėl anketos pradžioje respondentų buvo klausiama, kokių gamintojų produkcijai jie teikia pirmenybę (žr. 14 pav.).



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal baldų kilmę

Kaip matyti iš 14 paveikslo, 54,8 proc. apklaustųjų teigia, kad jiems yra visiškai nesvarbi baldų kilmės šalis, o 35,5 proc. respondentų pirkdami baldus pirmenybę teikia lietuviškiems baldams. Mažiausia apklaustų respondentų dalis (9,7 proc.) teikia pirmenybę kitų šalių baldų gamintojų gaminamai produkcijai. Sudarant klausimyną to buvo tikimasi, kad respondentams bus nesvarbi baldų kilmės šalis, todėl toliau ruošiant anketą, buvo siekta išsiaiškinti, kokie kiti veiksniai lemia vartotojų sprendimą pirkti baldus.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal labiausiai patinkančius stiliaus baldus

Respondentų buvo klausama, kokie stiliaus baldai jiems labiausiai patinka. Nuomonių pasiskirstymas yra pateikiamas 15 paveiksle. Taigi, apklausti vartotojai dažniausiai renka klasikinius (24,53 proc.) ir šiuolaikiškus (28,3 proc.) baldus, mažiau patinka modernūs (15,09 proc.), nestandartiniai (13,21 proc.) bei senovinio (9,43 proc.) stiliaus baldai.

Apklausoje buvo vertinamas Lietuvoje gaminamų baldų asortimentas. Daugumą (41,9 proc.) apklaustųjų tik iš dalies tenkina Lietuvoje gaminamų baldų pasirinkimas. 38,9 proc. apklaustųjų visiškai tenkina lietuviškų baldų asortimentas. Tad galime teigti, jog lietuviškų baldų asortimentas yra pakankamas, dėl to vartotojai gali pamažu tapti lojalūs lietuviškai produkcijai.

3.11 lentelė. Veiksniai, veikiantys vartotojų pasirinkimą perkant baldus

	Labai veikia		Veikia		Kartais veikia		Paprastai neveikia		Visiškai neveikia	
Kokybė	92	74,2%	32	25,8%	0	0%	0	%	0	0%
Patogumas	76	61,3%	44	35,5%	4	3,2%	0	0%	0	0%
Kaina	68	54,8%	40	32,3%	12	9,7%	4	3,2%	0	0%
Stilius ir dizainas	44	35,5%	44	35,5%	28	22,6%	8	6,5%	0	0%
Naudojamos medžiagos	20	16,1%	68	54,8%	16	12,9%	12	9,7%	4	3,2%
Spalvinė gama	40	32,3%	56	45,2%	20	16,1%	4	3,2%	0	0%
Funkcionalumas	40	32,3%	52	41,9%	24	19,4%	4	3,2%	0	0%
Garantinio laikotarpio trukmė	32	25,8%	48	38,7%	20	16,1%	20	16,1%	4	3,2%
Pristatymo laikas	8	6,5%	20	16,1%	48	38,7%	28	22,6%	20	16,1%
Prekės ženklas	0	0%	4	3,2%	40	32,3%	36	29,0%	36	29,0%
Kilmės šalis	12	9,7%	20	16,1%	36	29,0%	28	22,6%	28	22,6%
Reklama	0	0%	4	3,2%	24	19,4%	32	25,8%	64	51,6%
Dizainerio patarimas	16	12,9%	24	19,4%	20	16,1%	12	9,7%	52	41,9%

Respondentų taip pat buvo teirautasi, ar perkant baldus jie domisi baldų gamybos procesais. 54,8 proc. apklaustųjų teigė, kad niekada nesidomi baldų gamybos procesais, 29 proc. tik kartais, ir mažiausiai respondentų (16,1 proc.) į šį klausimą atsakė teigiamai.

Siekiant identifikuoti vartotojų elgsenos strategiją ir ją veikiančius veiksnius, 5 klausimu buvo norima sužinoti veiksnius, lemiančius pirkti vienokį ar kitokį gaminį. Apibendrinti duomenys pateikti 3.11 lentelėje, kurioje mėlynai pažymėta, kaip kiekvieną kriterijų vertina didžiausia dalis respondentų. Kokybė (74,2 proc.), patogumas (61,3 proc.), kaina (54,8 proc.), stilius ir dizainas (35,5 proc.) labiausiai veikia vartotojų apsisprendimą pirkti baldus. Be to, lemiantys veiksniai yra ir naudojamos medžiagos (54,8 proc.), spalvinė gama (45,2 proc.), funkcionalumas (41,9 proc.), garantinio laikotarpio trukmė (38,7 proc.). Visiškai neveikiančius veiksnius perkant baldus respondentai išskyrė: reklamą bei dizainerio patarimą.

Netikėtas rezultatas buvo, kai reklamą respondentai įvertino ir pažymėjo pirmoje vietoje kaip visiškai nelemiantį veiksnių renkantis baldus. Dažniausiai esame linkę manyti, kad pagrindinis visko veiksnys yra kaina. Ir iš tiesų, daugiau kaip pusė respondentų, vertinusių kainos įtaką pirkimo procese, tai patvirtino.

Kadangi apklausti vartotojai kaip vienus iš svarbiausių lemiančių veiksnių perkant baldus įvardijo kainą ir kokybę, tad kitu anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar Lietuvoje gaminamų baldų kokybė atitinka kainą. 54,8 proc. apklaustųjų teigia, kad Lietuvoje gaminamų baldų kokybė tik kartais atitinka kainą, o 29 proc. respondentų sutinka, kad lietuviški baldai yra gaminami tikrai kokybiškai ir jų kaina nėra didelė, t. y. atitinkanti gaminio kokybę.

Kitu anketos klausimu buvo norima sužinoti, su kokiomis konkrečiomis baldų kokybės problemomis respondentai dažniausiai susiduria. Pažymėtina, jog respondentai nebuvo linkę atsakyti į šį klausimą ir įvardinti baldų kokybės problemų. Tačiau keletas jų pateikė tokius baldų kokybės trūkumus: naudojamų medžiagų prasta kokybė (konstrukcijų lūžimas, gobelenų plyšimai), baldinių medžiagų ir gamybos kokybės trūkumai. Taip pat respondentai minėjo, kad dažniausiai gero dizaino, stiliaus ir funkcionalus baldas yra pagamintas iš prastos kokybės medžiagų. Tačiau respondentai susiduria ir su tokiais atvejais, kai baldai yra pagaminami iš kokybiškų medžiagų, bet kaina tuomet būna pernelyg aukšta ir neproporcingai kokybei.

Anketos 8–10 klausimais buvo siekiama sužinoti, kaip ir kokia reklama respondentus veikia įsigyjant baldus, kur dažniausiai ieškoma informacijos apie juos. Taigi, 8 klausimu buvo norima išsiaiškinti, ar respondentai domisi baldų gamintojų organizuojamomis akcijomis. Apžvelgus respondentų vertinimus, galima daryti išvadą, kad net 67,7 proc. apklaustųjų baldų gamintojų organizuojamomis akcijomis domisi kartais ir 3,2 proc. visada. Taigi, galima sakyti, kad didžioji dalis respondentų nėra abejingi baldų gamintojų organizuojamoms akcijoms ir net dalis jų ieško visada.

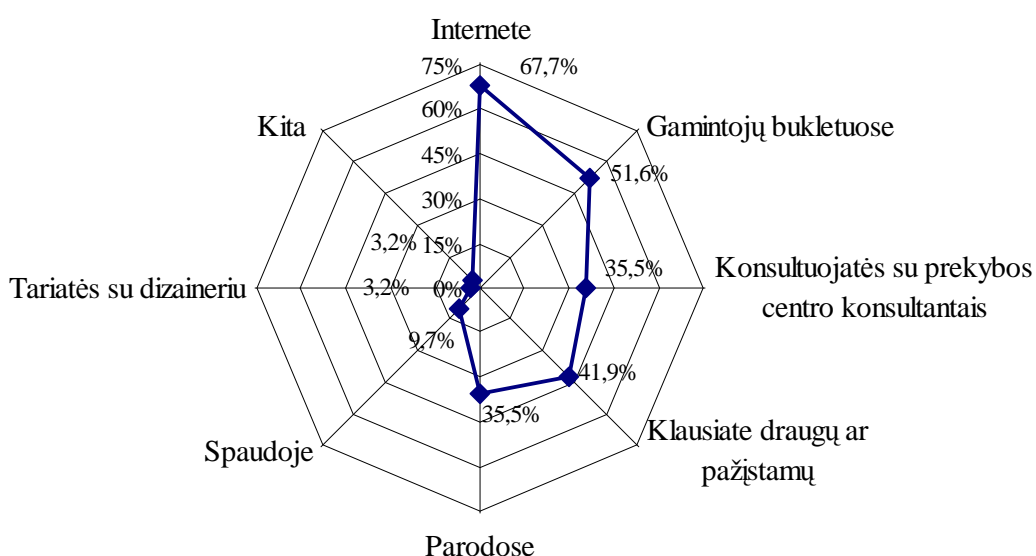
Taip pat anketoje buvo pateiktas klausimas, kuriuo norėta įvertinti, kokią poveikį vartotojų apsisprendimui pirkti baldus daro reklama įvairiose jos formose. Apibendrinti rezultatai yra pateikiami 3.12 lentelėje.

3.12 lentelė. Reklamos poveikis respondentų apsisprendimui pirkti baldus

	Didelį poveikį		Vidutinį poveikį		Mažą poveikį		Neturi poveikio	
Internete	4	3,2%	44	35,5%	40	32,3%	36	29%
Gamintojų lankstinukuose	8	6,5%	44	33%	34	28%	38	32,5%
Radijuje ir televizijoje	0	0%	16	12,9%	64	51,6%	44	35,5%
Spaudoje	0	0%	24	19,4%	48	38,7%	52	41,9%

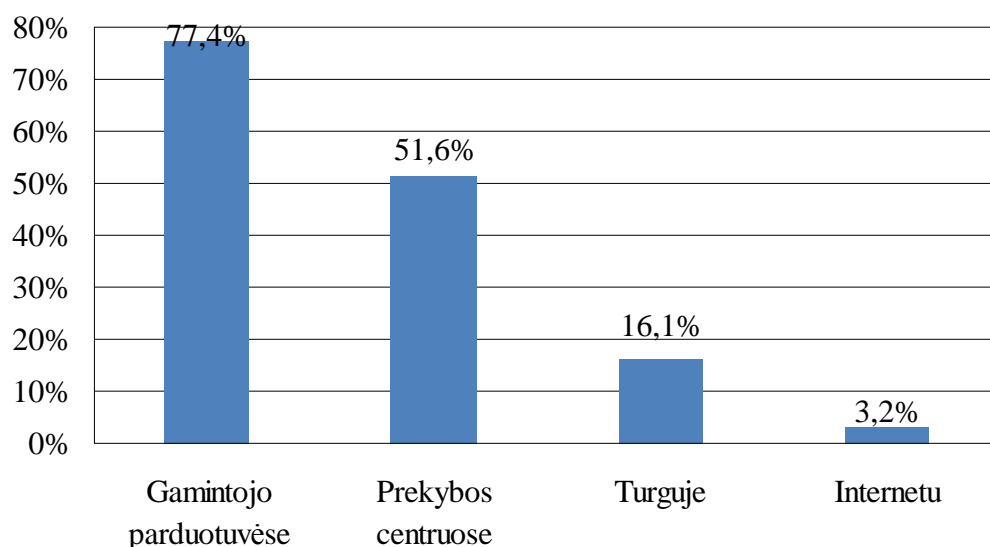
3.12 lentelėje mėlynai pažymėti laukeliai rodo, kaip kiekvieną teiginį įvertino didžiausia dalis respondentų. Vidutinį poveikį apsisprendimui pirkti vieną ar kitą baldą turi reklama internete (35,5 proc.) bei gamintojų lankstinukuose (33 proc.). Tuo tarpu mažą poveikį baldų pirkimui turi reklama radijuje bei televizijoje (51,6 proc.), o visiškai respondentams poveikio neturi reklama spaudoje (41,9 proc.). Rezultatai patvirtino anksčiau padarytą išvadą, jog reklama nėra stiprus veiksnys skatinantis baldų pirkimą.

Apklausti respondentai dažniausiai informacijos apie baldus ieško internete (67,7 proc.), gamintojų lankstinukuose (51,6 proc.), klausia draugų ar pažįstamų (41,9 proc.) (žr. 16 pav.). Apklausti vartotojai retai informacijos apie baldus ieško spaudoje bei nesitaria su dizaineriais. Taigi, prieš perkant baldus vartotojai dažniausiai ieško informacijos internete bei baldų gamintojų lankstinukuose.



16 pav. Respondentų atsakymų į anketos klausimą: „Kur dažniausiai ieškote informacijos rinkdamiesi baldus?“ pasiskirstymas

Klausimu apie baldų pirkimą (17 pav.), buvo nustatyta, jog 77,4 proc. apklaustųjų baldus perka specializuotose baldų gamintojų parduotuvėse, o 51,6 proc. atsakiusių respondentų baldus mieliau perka prekybos centruose, kur yra ne tik vieno gamintojo siūlomi baldai, bet ir kitų Lietuvos ir užsienio baldų gaminama produkcija. Tik labai maža respondentų dalis (3,4 proc.) baldus perka internetu. To priežastis galėtų būti dažni sukčiavimo atvejai internete, elektroninio raštingumo spragos bei psichologiniai barjerai naudoti informacines technologijas.



17 pav. Respondentų atsakymų į anketos klausimą: „Kur dažniausiai perkate baldus?“ pasiskirstymas

Anketoje buvo siekiama išsiaiškinti, kokios dar papildomos paslaugos respondentams būtų reikalingos perkant baldus (žr. 3.13 lent.). Visos anketos klausime pateiktos papildomos paslaugos apklaustųjų nuomone buvo reikalingos, tačiau ypač reikalingos: baldų atvežimas (90,3 proc.) ir baldų gražinimas (87 proc.). Respondentai labiausiai abejojo dėl kompetentingo asmens papildomų konsultacijų teikimo.

3.13 lentelė. Papildomų paslaugų reikalingumas perkant baldus

	Reikalinga		Nereikalinga		Neturiu nuomonės		Iš viso	
	Skaičius	Procentas	Skaičius	Procentas	Skaičius	Procentas	Skaičius	Procentas
Baldų atvežimas	112	90,3%	8	6,5%	4	3,2%	124	100%
Baldų gražinimas	108	87%	8	6,5%	8	6,5%	124	100%
Baldų modifikacija (trūkstančių dalių pridėjimas, papildymas ir pan.)	92	74,2%	24	19,4%	8	6,4%	124	100%
Baldų surinkimas ir pastatymas	80	64,5%	36	29%	8	6,5%	124	100%
Kompetentingo asmens papildomos konsultacijos	68	54,8%	36	29%	20	16,1%	124	100%

13 klausime respondentų buvo prašoma pateikti pasiūlymus, komentarus apie tai, kokie veiksniai lemtų didesnę baldų pirkimą. Dažniausi apklaustųjų pasiūlymai buvo baldų kainos sumažinimas. Antruoju veiksniu, lemiančiu didesnę baldų pirkimą, respondentai įvardijo geresnę baldų kokybę. Taip pat apklaustieji norėtų modernesnių baldų modelių bei didesnio neįprastų spalvų pasirinkimo.

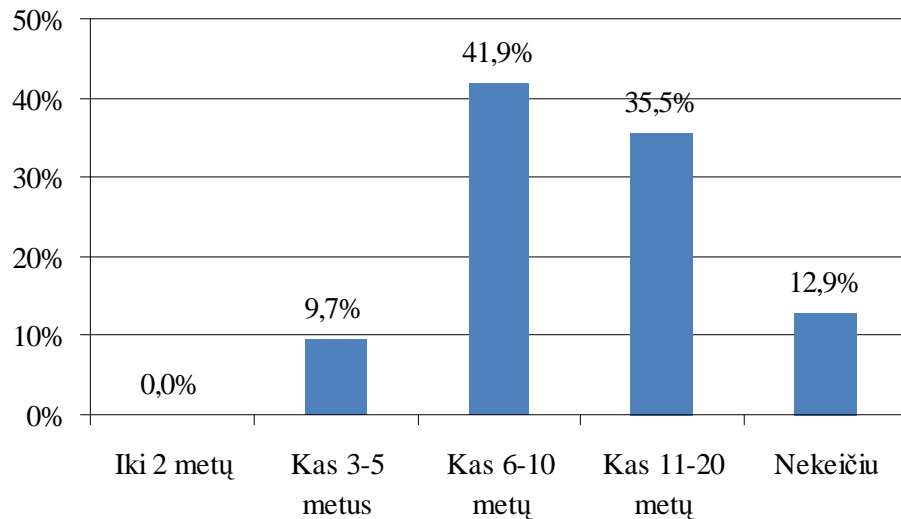
Siekiant pagilinti kokybinį kontekstą atlikta teiginių analizė. 14 klausime respondentams buvo pateikta keletas teiginių apie baldų pirkimą, su kuriais apklaustieji sutiko arba ne. Apibendrinti rezultatai yra pateikiami 3.14 lentelėje.

3.14 lentelė. Respondentų nuomonės apie baldų pirkimą pasiskirstymas

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau, sunku pasakyti	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Jums yra svarbu, kad mokėdami didesnę kainą už baldus, gausite geresnę baldo kokybę	54,8%	25,8%	12,9%	6,5%	0%
Jums yra svarbu, kad baldas būtų ilgaamžis, tiktų namuose ir nereiktų vėl jo pirkti	61,3%	19,4%	6,5%	6,5%	0%
Perkant baldus Jums yra svarbus vyro/žmonos/draugo pritarimas	29%	38,7%	22,6%	3,2%	6,5%
Jūs norėtumėt daugiau žinoti apie baldų stilių ir dizainą bei baldų konstrukcijos privalumus	16,1%	41,9%	22,6%	12,9%	3,2%
Jums yra sunku įsivaizduoti kaip pirktas baldas atrodytų namuose	9,7%	41,9%	12,9%	19,4%	16,1%
Baldų pirkimas Jums yra malonus užsiėmimas	16,1%	38,7%	16,1%	25,8%	3,2%

Respondentų apklausa parodė, kad vartotojams yra labai svarbu mokant didesnę kainą už baldus, jie gautų geresnę baldo kokybę, t. y. įsigijamo baldo kaina turi atitikti jo kokybę. Su šiuo teiginiu visiškai sutiko 54,8 proc. apklaustųjų. Net 61,3 proc. respondentų visiškai pritarė teiginiui, jog baldas turi tarnauti pakankamai ilgai, būti kokybiškas, tiktų namuose, kad nereiktų vėl jo pirkti. Taigi, respondentai vėl teikia pirmenybę baldo kokybei.

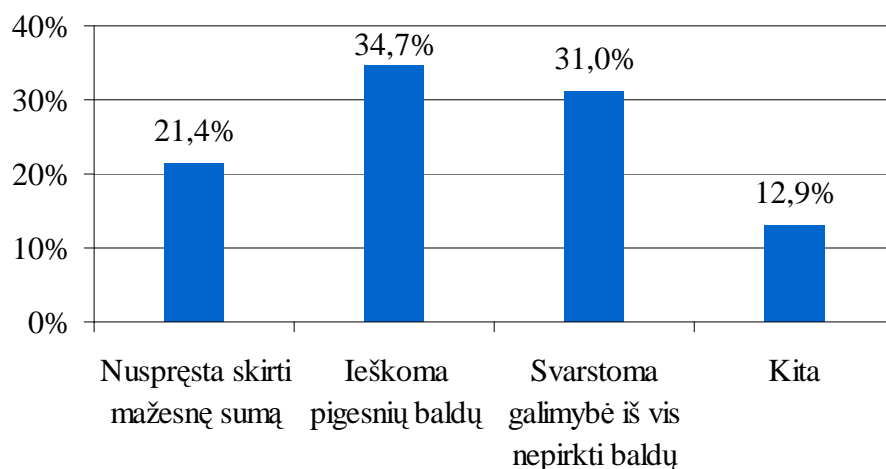
Daugumai apklaustų vartotojų (38,7 proc.) yra svarbus ir reikalingas vyro/žmonos ar draugo pritarimas. Beveik pusė apklaustųjų (41,9 proc.) pripažįsta, kad jiems trūksta žinių apie baldų konstrukcijos elementų privalumus ir trūkumus, dėl to yra sunku įvertinti baldo kainą bei kokybę. Taip pat 41,9 proc. respondentams yra sudėtinga pasirinkti tarp daugelio baldo dizainų, bijodami, kad nupirktas baldas po kelerių metų jiems nebepatiks ir reikės juos vėl keisti. Be to, vartotojams yra neramu, kad nusipirktas baldas netiks namuose ir jie negalės šio pirkinio gražinti.



18 pav. Baldų keitimo iš senų į naujus dažnio pasiskirstymas

41,9 proc. apklaustų vartotojų baldus keičia kas 6–10 metų (žr. 18 pav.). Kita nemaža dalis respondentų baldus yra linkę keisti tik kas 11–20 metų. Tokį pasiskirstymą lemia tai, kad baldai yra ypatingos prekės, kurios yra perkamos nedažnai ir atidžiai pasirenkamos. Kadangi baldų pasirinkimas yra atsakingas žingsnis, todėl vartotojai neskuba jų pirkti neapgalvotai. Nekokybiškas, prie aplinkos, poreikių (pakitusi gyvenamoji vieta, pagausėjusi šeima ir pan.) nederantis, pirminės savo funkcijos nebeatliekantis baldas vartotojams gali tapti nemaža problema.

80,6 proc. respondentų nurodė, kad ekonomikos nuosmukis paveikė jų planus įsigyti baldus, tik 19,4 proc. nurodė, jog ekonomikos nuosmukis įtakos tam neturėjo. Tačiau galima teigti, kad dauguma respondentų teigiančių, kad ekonomikos nuosmukis juos palietė, su krize susidūrė netiesiogiai, nes jų disponuojamos pajamos leidžia svarstyti baldų įsigijimo galimybes. Tyrimu nustatyta, kad ekonomikos nuosmukis paveikė respondentų pirkimo procesą (žr. 19 pav.).



19 pav. Ekonominio nuosmukio poveikis respondentų elgsenai pirkimo procese

21,4 proc. respondentų nusprendė skirti mažesnę sumą baldams, 34,7 proc. respondentų ieško pigesnių, o 31 proc. respondentų svarsto galimybę iš vis nepirkti baldų. Remiantis atlikta tyrimo duomenų analize, galima teigti, kad dauguma respondentų ekonominės krizės akivaizdoje ieško pigesnių baldų arba svarsto galimybę iš vis jų nebepirkti, tačiau respondentai neatsisakė minties juos įsigyti.

Atlikus baldų vartotojų apklausą, buvo identifikuoti vartotojų poreikiai, pagrindiniai kriterijai perkant baldus ir požiūris į teikiamas paslaugas.

Charakterizuojant baldų vartotojus, galima teigti, kad baldus perka tiek vyrai, tiek moterys, įvairaus amžiaus (nuo 18 iki 60 metų), gaunantys vidutines ir aukštas pajamas, dažniausiai perkantys klasikinio, šiuolaikinio ir modernaus stiliaus baldus, ir kuriems baldų kilmė nėra labai svarbi. Pirkėjai nesureikšmina apsipirkimo proceso, apsipirkimas jiems tai funkcinis veiksnys, o ne malonus užsiėmimas.

Vartotojų tyrimo duomenimis nustatyta, kad pirkėjai paprastai nesidomi baldų gamybos procesais ir jiems tai nėra svarbiausias veiksnys įsigyjant baldus. Pirkdami baldus, vartotojai atsižvelgia į kitus svarbius aspektus, kaip kokybę, patogumas, kaina. Pastebėta, kad baldų pramonėje vyrauja pirkėjai, kurie orientuoti į mažą kainą ir išskirtines baldų savybes. Todėl baldų gamintojai yra suinteresuoti mažinti gamybos ir veiklos kaštus nei diegti inovacijas.

Vartotojai dažnai sieja baldų kainą su kokybe. Vartotojų nuomone, lietuviškų baldų kokybė ne visada atitinka kainą. Dažniausiai pirkėjai susiduria su baldinių medžiagų ir gamybos kokybės problemomis. Taip pat yra atvejų, kada baldai yra pagaminti iš aukštos kokybės medžiagų, tačiau jų kaina tuomet būna pernelyg aukšta ir neproporcinga kokybei. Taigi, vartotojai dažniau pirktų baldus, jei baldų kokybė atitiktų kainą. Didžioji dalis apklaustųjų siūlo mažinti baldų kainas, kas lemtų didesnę baldų pirkimą. Tai rodo, jog vartotojai stokoja perkamosios galios. Be to, įsigyjant baldus pirkėjai norėtų gauti ir papildomų paslaugų, tokių kaip baldų atvežimas, surinkimas, pastatymas, baldų modifikacija bei galimybė juos gražinti. Papildomų paslaugų suteikimas vartotojui sukurtų pridėtinę vertę.

Dauguma vartotojų domisi baldų gamintojų organizuojamomis akcijomis, o dalis jų (3,3 proc.) ieško visada. Vartotojai dažniausiai informacijos apie baldus ieško internete bei gamintojų lankstinukuose. Tuo tarpu reklama spaudoje, kaip skatinimo pirkti priemonė, neturi jokios įtakos. Apibendrinant galima teigti, jog vartotojų jautrumas reklamai nėra didelis.

Ekonomikos nuosmukis stipriai paveikė vartotojų planus įsigyti baldus. Daugumos vartotojų disponuojamos pajamos ženkliai sumenko, tad jie nusprendė ieškoti pigesnių baldų arba svarsto galimybę iš vis jų nebepirkti ar atidėti vėlesniam laikui.

3.3.2. Koreliacinės analizės panaudojimas tiriant vartotojų elgsenos modelį perkant baldus

Koreliacinė analizė naudojama sudėtingiems ekonominiams ir fiziniams reiškiniams tirti. Ji leidžia nustatyti, ar egzistuoja ryšys tarp nagrinėjamų veiksnių, išreikštų kiekybiniais rodikliais.

Koreliacijos koeficientas yra tiesinės priklausomybės tarp kintamųjų kiekybinio įvertinimo kriterijus arba ryšio stiprumo matas. Priklausomai nuo kintamųjų matavimo skalės skaičiuojami skirtingi koreliacijos koeficientai. Šiame darbe

Koreliacinės analizės tyrimui buvo naudoti tik svarbiausi vartotojų anketinės apklausos klausimai:

1. Ar Jus tenkina Lietuvoje gaminamų baldų pasirinkimas?
2. Kaip išvardinti veiksniai veikia Jūsų pasirinkimą perkant baldus?
3. Kur dažniausiai ieškote informacijos rinkdamiesi baldus?
4. Kur dažniausiai perkate baldus?
5. Kokios papildomos paslaugos būtų reikalingos perkant baldus?
6. Kaip dažnai keičiate senus baldus į naujus?
7. Ar ekonominis nuosmukis paveikė Jūsų planus įsigyti baldus?
8. Kaip ekonominis nuosmukis paveikė Jūsų planus įsigyti baldus?
9. Jūsų amžius?
10. Jūsų lytis?
11. Kokios Jūsų šeimos gaunamos vidutinės pajamos per mėnesį?

Kadangi šių atrinktų anketos klausimų kintamieji yra ranginiai (kelintiniai), todėl kintamųjų ryšių stiprumui įvertinti buvo naudojamas Kendallio τ koreliacijos koeficientas.

Atliekant tyrimą, visų pirma buvo analizuojamas vartotojų anketinės apklausos 5 klausimas, kur nagrinėjamos baldų pasirinkimą lemiančių veiksnių koreliacinės priklausomybės. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti kokybės veiksnių apibūdinančius požymius, t. y. kokie kintamieji įeina į kokybės sąvoką. Taigi, išvestas Kendallio τ koreliacijos koeficientas parodė, kad tarp baldų kokybės ir spalvų gamos ($\tau=0,235$, $p=0,05$, $n=124$), stiliaus ir dizaino ($\tau=0,303$, $p=0$, $n=124$), kilmės šalies ($\tau=0,282$, $p=0$, $n=124$) bei garantinio laikotarpio trukmės ($\tau=0,252$, $p=0$, $n=124$) vyrauja silpnas statistinis koreliacinis ryšys, tačiau tarp baldų kokybės ir patogumo ($\tau=0,401$, $p=0$, $n=124$) bei funkcionalumo ($\tau=0,412$, $p=0$, $n=124$) yra vidutinio stiprumo statistinis koreliacinis ryšys. Pažymėtina tai, kad tarp kokybės ir kainos statistiškai reikšmingo koreliacinio ryšio tyrimo metu nebuvo nustatyta. Taigi, galime daryti išvadą, kad vartotojams, kuriems yra aktuali baldo kokybė, taip pat svarbūs tokie aspektai, kaip baldo patogumas bei jo funkcionalumas.

Baldų gamintojai, rengdami marketingo strategiją, savo klientams turėtų akcentuoti būtent šiuos baldų kokybės parametrus tiek prekės, tiek reklamos strategijoje.

Tyrimo metu buvo norima sužinoti reklamos poveikį kitiems baldų pasirinkimą lemiantiems veiksniams. Kendallo τ koreliacijos koeficientas tarp baldo patogumo ir reklamos yra vidutinio stiprumo $\tau=-0,532$ ($p=0$, $n=124$). Tačiau neigiamas koreliacijos koeficientas rodo, kad tų vartotojų, kurie vertina baldo patogumą, dažniau neveikia reklama. Taip pat pastebėtas reikšmingas vidutinio stiprumo tarpusavio ryšys tarp reklamos ir prekės ženklo ($\tau=0,460$, $p=0$, $n=124$). Tai įrodo, kad reklama ir prekės ženklas yra tampriai susiję, todėl baldų gamintojai reklamuodami savo gaminius turėtų akcentuoti ir savo produkcijos ženklą, taip sustiprindami įmonės žinomumą.

Rengiant marketingo strategiją yra svarbus kainos nustatymo aspektas. Apskaičiavus Kendallo τ koreliacijos koeficientą vidutinio stiprumo statistinis koreliacinis ryšys nustatytas tarp kainos ir baldo kilmės šalies ($\tau=-0,561$, $p=0$, $n=124$). Kadangi Kendallo τ koreliacijos koeficientas yra neigiamas, galima teigti, kad vartotojai, kurie pirkdami baldus vertina baldo kilmės šalį, ne taip svarbi jo kaina (pavyzdžiui, jei vartotojas vertina itališkus ar vokiškus baldus, kaip išskirtinai kokybiškus, ilgaamžius, ir nori pirkti tik to gamintojo baldus, jam gali būti nesvarbi šių baldų kaina). Gautą Kendallo τ koreliacijos koeficientą galima interpretuoti ir kitaip. Vartotojas gali būti nusistatęs tam tikrą sumą pinigų, kuriuos gali išleisti tam tikram baldui. Tokiu atveju vartotojui bus ne taip svarbi baldo kilmės šalis ir jis pirs baldus atsižvelgdamas į kitus veiksnius, pavyzdžiui, nedidelę kainą.

Kendallo τ koreliacijos koeficientas parodė, kad tarp baldų garantinio laikotarpio trukmės ir naudojamų medžiagų ($\tau=0,270$, $p=0$, $n=124$), kilmės šalies ($\tau=-0,226$, $p=0,02$, $n=124$) ir prekės ženklo ($\tau=0,198$, $p=0,09$, $n=124$) vyrauja silpnas arba labai silpnas statistinis koreliacinis ryšys. Tačiau vidutinio stiprumo Kendallo τ koreliacijos koeficiento teigiamas ryšys pastebėtas tarp baldo garantinio laikotarpio trukmės ir pristatymo laiko ($\tau=0,531$, $p=0$, $n=124$). Tai reiškia, kad baldų pristatymo laikas vartotojams yra toks pat svarbus veiksnys perkant baldus kaip ir baldų garantinio laikotarpio trukmė. Šią išvadą pagrindžia ir kitas tyrime nagrinėtas 15 klausimas, susijęs su baldų keitimo dažnumu. Apskaičiuotas Kendallo τ koreliacijos koeficientas parodė, kad tarp baldų keitimo iš senų į naujus dažnumo (15 klausimas) ir pristatymo laiko ($\tau=-0,577$, $p=0$, $n=124$) bei garantinio laikotarpio trukmės ($\tau=-0,472$, $p=0$, $n=124$) egzistuoja vidutinio stiprumo statistinis neigiamas koreliacinis ryšys (žr. 3.16 lent.). Tai rodo, kad kuo rečiau vartotojas keičia baldus, tuo jam svarbiau yra pristatymo laikas bei ilgesnė garantinio laikotarpio trukmė.

Tyrimo metu taip pat buvo nagrinėjamas koreliacinis ryšys tarp veiksnių, lemiančių vartotojų sprendimą pirkti baldus (5 klausimas), ir papildomų paslaugų reikalingumo (12 klausimas). Tyrimo metu pastebėti silpni tarpusavio ryšiai tarp šių veiksnių. Kendallo τ koreliacijos koeficientas tarp papildomos paslaugos – baldų atvežimo ir kainos yra $\tau=0,251$ ($p=0,03$, $n=124$).

Tai rodo, kad vartotojui perkant baldus lemiančiu veiksniais tampa mažesniais ir kartu (pirkdamas baldus) jis norėtų gauti papildomą paslaugą – baldų atvežimą. Be to, vartotojui taip pat svarbu, kad baldas būtų surinktas ir pastatytas jo namuose (gautas Kendallo τ koreliacijos koeficientas tarp baldų kainos ir surinkimo bei pastatymo yra $\tau=0,375$ ($p=0$, $n=124$), tai rodo silpną šių veiksmų tarpusavio ryšį). Taip pat, pagal išvestą Kendallo τ koreliacijos koeficientą, galima teigti, kad egzistuoja silpnas tarpusavio ryšys tarp baldų surinkimo ir pastatymo bei kokybės ($\tau=0,239$, $p=0,07$, $n=124$). Be to, pastebėta, kad vyraujantis silpnas statistinis koreliacinis ryšys tarp baldų gražinimo ir spalvinės gamos ($\tau=0,319$, $p=0$, $n=124$) bei pristatymo laiko ($\tau=0,225$, $p=0,05$, $n=124$) (žr. 3.15 lent.). Galime daryti išvadą, jog vartotojai, kurie perka baldus atsižvelgdami į kainą ir kokybę, norėtų gauti baldų atvežimo, surinkimo ir pastatymo papildomas paslaugas. Tačiau tiems vartotojams, kuriems svarbi baldų spalvinė gama bei pristatymo laikas, yra linkę pasinaudoti baldų gražinimo galimybe.

3.15 lentelė. Ryšys tarp baldų garantinio laikotarpio trukmės ir veiksmų, lemiančių sprendimą pirkti baldus

			K15_gar	K15_me	K15_kil	K15_pre	K15_pris
Kendall's tau_b	K15_gar	Correlation Coefficient	1,000	,270**	-,226**	,128**	,531**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,002	,009	,000
		N	124	124	124	124	124
K115		Correlation Coefficient	-,472**	-,205**	-,060	,027	-,577**
		Sig. (2-tailed)	,000	,008	,426	,729	,000
		N	124	124	124	124	124

K15_gar – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – garantinio laikotarpio trukmė.

K15_me – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – naudojamos medžiagos.

K15_kil – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – kilmės šalis.

K15_pre – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – prekės ženklas.

K15_pris – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – pristatymo laikas.

K115 – kaip dažnai keičiate senus baldus į naujus?

** Koreliacija reikšminga, kai $0,01 \geq p \geq 0$.

Kendallo τ koreliacijos koeficientas parodė, kad vidutinio stiprumo statistinis koreliacinis ryšys yra tarp baldų gražinimo ir baldų modifikavimo ($\tau=0,412$, $p=0$, $n=124$). Tai reiškia, kad tiems vartotojams, kuriems yra reikalinga papildoma paslauga – baldų gražinimas, jiems taip pat gali būti reikalinga ir baldų modifikavimo paslauga.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti priklausomybes tarp veiksmų, lemiančių sprendimą pirkti baldus (5 klausimas) ir veiksmų, kur vartotojai dažniausiai ieško informacijos rinkdamiesi baldus (10 klausimas). Tyrimo metu nenustatytas statistiškai reikšmingas tarpusavio ryšys tarp dažniausiai ieškomos informacijos apie baldus internete bei spaudoje ir veiksmų, lemiančių sprendimą pirkti baldus. Tačiau atliekant tyrimą buvo pastebėti vidutiniškai stiprūs

koreliaciniai ryšiai tarp skelbiamos informacijos apie baldus parodose ir baldų kokybės ($\tau=0,437$, $p=0$, $n=124$), patogumo ($\tau=0,445$, $p=0$, $n=124$) bei kilmės šalies ($\tau=0,495$, $p=0$, $n=124$). Be to, Kendallo τ koreliacijos koeficientas parodė atvirkštinę priklausomybę tarp dažniausiai vartotojų ieškomos informacijos apie baldus parodose ir kainos ($\tau=-0,422$, $p=0$, $n=124$) (žr. 3.16 lent.). Taigi, iš to seka, kad vartotojai, kurie rinkdamiesi baldus dažniau ieško informacijos apie juos baldų parodose, domisi baldų kokybe, patogumu ir kilmės šalimi, neteikdami prioriteto kainai. Todėl baldų gamintojai, rengdami marketingo strategiją (būtent rėmimo), organizuojamose parodose ypatingai turėtų akcentuoti būtent šiuos veiksnius: baldų kokybę, patogumą, kilmės šalį.

Vartotojų anketinės apklausos tyrimo metu nustatyta, kad 51,6 proc. vartotojų informacijos apie baldus ieško gamintojų lankstinukuose. Paskaičiavus Kendallo τ koreliacijos koeficientą, nustatytas silpnas statistinis koreliacinis ryšys tarp informacijos baldų gamintojų lankstinukuose ir kokybės ($\tau=0,314$, $p=0$, $n=124$) bei reklamos ($\tau=0,338$, $p=0$, $n=124$). Tai reiškia, kad baldų gamintojai, išleidami savo reklaminius lankstinukus, juose dažniau turėtų pabrėžti baldų kokybę.

3.16 lentelė. Ryšys tarp dažniausiai ieškomos informacijos apie baldus parodose ir veiksnių, lemiančių sprendimą pirkti baldus

	K15_kok	K15_pat	K15_ka	K15_kil
Kendall's tau_b K110_par Correlation Coefficient	,437**	,445**	-,422**	,495**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
N	124	124	124	124

K15_kok – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – kokybė.

K15_pat – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – patogumas.

K15_kil – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – kilmės šalis.

K110 – Kur dažniausiai ieškote informacijos rinkdamiesi baldus?

** Koreliacija reikšminga, kai $0,01 \geq p \geq 0$.

Atliekant tyrimą, Kendallo τ koreliacijos koeficientas parodė silpnus ir vidutinio stiprumo statistinius koreliacinius ryšius tarp veiksnių, lemiančių sprendimą pirkti baldus (5 klausimas) ir gaminio pardavimo vietos (11 klausimas). Kendallo τ koreliacijos koeficientas parodė silpną statistinį koreliacinį ryšį tarp gamintojų parduotuvėse parduodamų baldų ir baldų patogumo ($\tau=0,389$, $p=0$, $n=124$), stiliaus ir dizaino ($\tau=0,292$, $p=0,01$, $n=124$), kilmės šalies ($\tau=0,319$, $p=0$, $n=124$), todėl galima teigti, kad baldų gamintojų parduotuvėse, parduodant baldus, derėtų pabrėžti jų patogumą, kilmės šalį, gerą stilių (pagal vartotojų anketinės apklausos duomenis, labiau mėgstami baldų stiliai yra šiuolaikiniai bei klasikiniai) ir dizainą. Šią išvadą papildė ir kita tyrime nagrinėta koreliacinė priklausomybė tarp gamintojų parduotuvėse parduodamų baldų bei dažniausiai vartotojų ieškomos informacijos parodose bei konsultacijų su prekybos centro konsultantu. Apskaičiuotas Kendallo τ koreliacijos koeficientas parodė, kad tarp gamintojų

parduotuvėse parduodamų baldų ir parodose ieškomos informacijos yra teigiamas vidutinio stiprumo statistinis koreliacinis ryšys ($\tau=0,401$, $p=0$, $n=124$). Tačiau tarp gamintojų parduotuvėse parduodamų baldų ir vartotojų ieškomos informacijos apie baldus konsultuojantis su prekybos centro konsultantais ($\tau=-0,406$, $p=0$, $n=124$) Kendallo τ koreliacijos koeficientas yra vidutinio stiprumo (žr. 3.17 lent.). Tai reiškia, kad vartotojai, kurie baldus dažniau perka gamintojų parduotuvėse, dažniau informacijos apie baldus ieško parodose ir rečiau konsultuojasi su prekybos centro konsultantais.

Apskaičiuotas Kendallo τ koreliacijos koeficientas parodė silpną statistinį koreliacinį ryšį tarp prekybos centruose parduodamų baldų ir baldų funkcionalumo ($\tau=0,325$, $p=0$, $n=124$) bei spalvų gamos ($\tau=0,383$, $p=0$, $n=124$). Tai reiškia, kad tie gamintojai, kurie savo gaminiais prekiauja įvairiuose prekybos centruose, vartotojams turėtų akcentuoti būtent baldų funkcionalumą bei plačią ir neįprastą spalvų gamą, tokiu būdu išskirdami savo baldus iš kitų gamintojų.

3.17 lentelė. Ryšys tarp gamintojo parduotuvėse parduodamų baldų ir veiksnių, lemiančių sprendimą pirkti baldus bei informacijos paieškos vietas

	K15_pat	K15_st	K15_kil	K110_par	K110_kon
Kendall's tau_b K111_Gam Correlation Coefficient	,389**	,292**	,319**	,401**	-,406**
Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	0,00	,000
N	124	124	124	124	124

K15_pat – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – patogumas.

K15_st – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – stilius ir dizainas.

K15_kil – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – kilmės šalis.

K110 – Kur dažniausiai ieškote informacijos rinkdamiesi baldus? – parodose.

K110 – Kur dažniausiai ieškote informacijos rinkdamiesi baldus? – konsultuojatės su prekybos centro konsultantais.

K111 – Kur dažniausiai perkate baldus?

** Koreliacija reikšminga, kai $0,01 \geq p \geq 0$.

Kendallo τ koreliacijos koeficientas parodė vidutiniškai stiprius neigiamus statistinius koreliacinius ryšius tarp turguje parduodamų baldų ir baldų patogumo ($\tau=-0,408$, $p=0$, $n=124$), funkcionalumo ($\tau=-0,451$, $p=0$, $n=124$) bei kilmės šalies ($\tau=-0,417$, $p=0$, $n=124$). Neigiamas koreliacijos koeficientas rodo, kad turguje perkamų baldų patogumas, funkcionalumas bei kilmės šalis ne taip svarbūs vartotojams renkantis baldus. Vartotojams svarbiau yra kaina, kadangi Kendallo τ koreliacijos koeficientas parodė nors ir silpną, tačiau teigiamą, statistinį koreliacinį ryšį tarp turguje parduodamų baldų ir kainos ($\tau=0,366$, $p=0$, $n=124$) (žr. 3.18 lent.).

Pažymėtina tai, kad didžiausias neigiamas Kendallo τ koreliacijos koeficientas nustatytas tarp gamintojų parduotuvėse ir turguje parduodamų baldų ($\tau=-0,602$, $p=0$, $n=124$). Tarp pastarųjų veiksnių vyrauja neigiamas vidutiniško stiprumo statistinis koreliacinis ryšys. Tai reiškia,

kad tie vartotojai, kurie baldus dažniau perka gamintojo parduotuvėse, dažniausiai neperka jų turguje ir atvirkščiai.

3.18 lentelė. Ryšys tarp turguje parduodamų baldų ir veiksnų, lemiančių sprendimą pirkti baldus

			K15_pat	K15_fun	K15_kil	K15_ka
Kendall's tau_b	K111_tur	Correlation Coefficient	-,408**	-,451**	-,417**	,366**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	0,00
		N	124	124	124	124

K15_pat – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – patogumas.

K15_fun – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – funkcionalumas.

K15_kil – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – kilmės šalis.

K15_ka – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – kaina.

K111 – Kur dažniausiai perkate baldus? – turguje.

** Koreliacija reikšminga, kai $0,01 \geq p \geq 0$.

Toliau atliekant tyrimą buvo nagrinėjami 16 ir 17 vartotojų anketos klausimai, susiję su ekonominiu nuosmukiu. Analizuojant 16 klausimą, Kendallo τ koreliacijos koeficientas parodė silpną ryšį tarp ekonominio nuosmukio ir baldų kokybės ($\tau=0,289$, $p=0,01$, $n=124$), stiliaus ir dizaino ($\tau=0,260$, $p=0,02$, $n=124$). Todėl galima teigti, kad tiems vartotojams, kuriems ekonominis nuosmukis nepaveikė planų įsigyti baldus, svarbiau baldų kokybė, stilius ir dizainas. Nagrinėjant 16 klausimą su 10 ir 11, pastebėta, kad Kendallo τ koreliacijos koeficiento ryšys yra silpnas tarp ekonominio nuosmukio, lemiančio vartotojus pirkti baldus, ir gamintojų lankstinukuose ieškomos informacijos apie baldus ($\tau=0,311$, $p=0,01$, $n=124$) bei baldų pirkimo gamintojo parduotuvėse ($\tau=0,265$, $p=0,03$, $n=124$) ir internete ($\tau=0,373$, $p=0$, $n=124$) (žr. 3.19 lent.). Iš to galima daryti išvadą, jog tų vartotojų, kurių ekonominė krizė mažiau paveikė planus pirkti baldus, dažniau informacijos apie baldus ieško gamintojų lankstinukuose ir perka gamintojų parduotuvėse bei internetu.

3.19 lentelė. Ryšys tarp gaunamų pajamų ir veiksnų, lemiančių sprendimą pirkti baldus

			K15_kok	K15_me	K15_st	K15_kil	K15_pris	K15_gar
Kendall's tau_b	K118	Correlation Coefficient	,371**	,280**	,301**	,279**	,231**	,359**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	0,00	0,02	0,00
		N	124	124	124	124	124	124

K15_kok – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – kokybė.

K15_me – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – naudojamos medžiagos.

K15_st – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – stilius ir dizainas.

K15_kil – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – kilmės šalis.

K15_pris – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – pristatymo laikas.

K15_gar – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – garantinio laikotarpio trukmė.

K118 – Kokios Jūsų šeimos gaunamos vidutinės pajamos per mėnesį?

** Koreliacija reikšminga, kai $0,01 \geq p \geq 0$.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokie svarbiausi veiksniai lemia vartotojo sprendimą pirkti baldus, ieškant informacijos apie juos, kai vartotojas gauna vidutines ir aukštas pajamas. Kendallo τ koreliacijos koeficientas parodė silpną ryšys tarp gaunamų pajamų ir baldų kokybės ($\tau=0,371$, $p=0$, $n=124$), naudojamų medžiagų ($\tau=0,280$, $p=0$, $n=124$), stiliaus ir dizaino ($\tau=0,301$, $p=0$, $n=124$), kilmės šalies ($\tau=0,279$, $p=0$, $n=124$), pristatymo laiko ($\tau=0,231$, $p=0,02$, $n=124$), garantinio laikotarpio trukmės ($\tau=0,359$, $p=0$, $n=124$) ir dizainerio patarimo ($\tau=0,342$, $p=0$, $n=124$) (žr. 3.20 lent.). Galima daryti išvadą, jog vartotojas gaunantis aukštesnes pajamas, dažniau vertina tokias baldų savybes kaip kaina, naudojamos medžiagos, kilmės šalis, pristatymo ir garantinio laikotarpio trukmė, dizainerio patarimas.

Tyrimo metu gauti vidutinio stiprumo statistinė koreliacinė priklausomybė tarp vartotojų gaunamų pajamų ir turguje perkamų baldų ($\tau=-0,405$, $p=0$, $n=124$). Tai reiškia, kad vartotojas gaudamas aukštesnes pajamas, baldus yra linkęs rečiau pirkti turguje, ir atvirkščiai.

Atliekant tyrimą, buvo svarbu išsiaiškinti, kokie svarbiausi veiksniai lemia sprendimą pirkti baldus, ieškant informacijos apie juos, kai baldus renkasi ir perka vyrai arba moteris. Taigi, tyrimo metu nustatytas silpnas koreliacinis ryšys tarp vyrų ir baldams naudojamų medžiagų ($\tau=0,323$, $p=0$, $n=124$), tačiau tarp vyrų ir baldų kilmės šalies ($\tau=0,404$, $p=0$, $n=124$) vyrauja vidutiniškai stiprus statistinis koreliacinis ryšys. Panagrinėjus ryšį tarp moterų ir baldų kainos, gautas Kendallo τ koreliacijos koeficientas parodė silpną ryšį ($\tau=-0,253$, $p=0,03$, $n=124$) (žr. 3.20 lent.). Apibendrinus galima teigti, kad vyrams, renkantis ir perkant baldus, svarbiau yra kilmės šalis ir naudojamos medžiagos, o moterims svarbiau yra baldo kaina.

3.20 lentelė. Ryšys tarp lyties ir veiksnių, lemiančių sprendimą pirkti baldus ir baldų pirkimo vietas

	K15_kil	K15_me	K15_ka	K11_gam	K11_prek
Kendall's tau_b K119 Correlation Coefficient	,404**	,323**	-,253**	,429**	-,291**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	0,00	0,01
N	124	124	124	124	124

K15_kil – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – kilmės šalis.

K15_me – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – naudojamos medžiagos.

K15_ka – veiksnys, lemiantis sprendimą pirkti baldus – kaina.

K111 – Kur dažniausiai perkate baldus? – gamintojų parduotuvėse.

K111 – Kur dažniausiai perkate baldus? – prekybos centruose.

K119 – Jūsų lytis?

** Koreliacija reikšminga, kai $0,01 \geq p \geq 0$.

Toliau buvo nagrinėjamos vietas, kur dažniausiai vyrai ir moterys perka baldus. Gautas Kendallo τ koreliacijos koeficientas įrodo vidutinį statistinį koreliacinį ryšį tarp vyrų ir baldų pirkimo gamintojo parduotuvėse ($\tau=0,429$, $p=0$, $n=124$) (žr. 3.20 lent.). Tai reiškia, kad vyrai

dažniau baldus perka gamintojo parduotuvėse, o moterys, atvirkščiai, dažniau neperka prekybos centruose.

Nagrinėjant vartotojų amžiaus priklausomybes su kitais klausimais, Kendallo τ koreliacijos koeficientas turėjo tik silpnus statistinius koreliacinius ryšius. Silpną statistinį koreliacinį ryšį Kendallo τ koreliacijos koeficientas parodė tarp vartotojų amžiaus ir baldų patogumo ($\tau=0,369$, $p=0$, $n=124$), papildomos paslaugos – baldų modifikacijos ($\tau=-0,260$, $p=0,02$, $n=124$), gražinimo ($\tau=-0,310$, $p=0$, $n=124$) ir pirkimo internetu ($\tau=-0,381$, $p=0$, $n=124$). Galima teigti, jog didėjant vartotojų amžiui, didėja reikalavimai baldų patogumui, tačiau jaunesni vartotojai dažniau baldus perka internetu bei yra linkę pasinaudoti baldų modifikacijos bei gražinimo galimybe.

Atlikus vartotojų anketinės apklausos koreliacinę analizę, pasinaudojant Kendallo τ koreliacijos koeficientu, galima teigti, kad į baldo kokybės sąvoką įeina tokie svarbiausi aspektai kaip baldo patogumas bei jo funkcionalumas, tačiau tie vartotojai, kurie gauna aukštesnes pajamas, labiau akcentuoja baldų kainą, naudojamas medžiagas, kilmės šalį, pristatymo ir garantinio laikotarpio trukmę. Pažymėtina tai, kad kuo rečiau vartotojas keičia baldus, tuo jam svarbiau yra pristatymo laikas bei ilgesnė garantinio laikotarpio trukmė. Nagrinėjant veiksnius, lemiančius sprendimą pirkti baldus, lyties aspektu, iširta, kad vyrams svarbiau yra baldo kilmės šalis ir naudojamos medžiagos, o moterims – kaina.

Tyrimo metu nustatyta, jog tie vartotojai, kurie teikia pirmenybę mažai baldų kainai, ne taip vertina baldų kilmės šalį, ir atvirkščiai. Kainos aspektas dominuoja baldus perkant turguje, kur mažai atsižvelgiama į baldo patogumą, funkcionalumą ir kilmės šalį. Priešingai nei turguje, baldų gamintojų parduotuvėse, parduodant baldus, reiktų akcentuoti jų patogumą, kilmės šalį bei gerą stilių ir dizainą. Pažymėtina tai, kad tie vartotojai, kurie baldus perka gamintojo parduotuvėse, beveik niekada jų nepirks turguje, ir atvirkščiai. Gamintojai, kurie savo gaminiiais prekiauja prekybos centruose, vartotojams turėtų pabrėžti būtent baldų funkcionalumą bei plačią ir neįprastą spalvų gamą, tokiu būdu išskirdami savo baldus iš kitų gamintojų. Nagrinėjant baldų pirkimo vietas lyties aspektu, iširta, jog vyrai dažniausiai baldus perka gamintojo parduotuvėse.

Atliktas tyrimas įrodė, kad reklama ir prekės ženklas yra tarpiai susiję, todėl baldų gamintojai reklamuodami savo gaminius turėtų akcentuoti ir savo produkcijos ženklą, taip sustiprindami įmonės žinomumą. Tyrimu nustatyta, kad vartotojai, kurie baldus perka gamintojų parduotuvėse, dažniausiai informacijos apie baldus ieško parodose, kur domisi baldų kokybe, patogumu ir kilmės šalimi, neteikdami prioriteto kainai.

3.3.3. Ekspertinis baldų gamybos įmonių marketingo specialistų nuomonių apie marketingo strategijos rengimą, įgyvendinimą ir tobulinimą tyrimo duomenų analizė

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą apie marketingo strategijos rengimą, išanalizavus Lietuvos baldų sektoriaus struktūrą, didžiųjų baldų gamybos įmonių situaciją, jų interneto svetainių privalumus ir trūkumus, išsiaiškinus vartotojų poreikius ir kriterijus perkant baldus, siekiama ištirti Lietuvos baldų gamintojų marketingo strategijos rengimo ir įgyvendinimo problemas bei būdus, kaip būtų galima juos išspręsti, apklausiant marketingo strategijos rengimo ekspertus.

Siekiant išsiaiškinti, kaip rengiamos ir tobulinamos baldų įmonių marketingo strategijos, ekspertų visų pirma buvo klausiama, ar įmonė turi marketingo strategiją. Visos nagrinėjamos baldų įmonės tvirtino, kad turi marketingo strategiją, kuri dažniausiai rengiama 3 metams, tačiau detalus planas yra rengiamas kasmet. Rengiant marketingo strategiją visada dalyvauja įmonės vadovas ir marketingo skyriaus vadovas. Kartais, norint pasikonsultuoti tam tikrais marketingo klausimais, samdomi išorės konsultantai (specialistai).

Labai svarbu marketingo strategijoje nustatyti pagrindinius siektinus tikslus. Taigi, ekspertai įvardijo tokius pagrindinius tikslus (žr. 3.21 lent.).

3.21 lentelė. Marketingo strategijoje numatyti tikslai: kokybinis ekspertų vertinimas

Tikslai	Ekspertai					Iš viso	Vieta
	E1	E2	E3	E4	E5		
Rinkos plėtimas	+	+	+	+		4	1
Įvaizdžio kūrimas	+		+	+	+	4	1
Produkto vystymas ir tobulinimas		+	+		+	3	2
Pardavimų skatinimo ir komunikavimo su vartotojais sistemos tobulinimas	+				+	2	3
Pardavimo apimtys didinimas				+		1	4

Kaip matyti iš 3.21 lentelės, dauguma ekspertų rinkos plėtimą ir įvaizdžio kūrimą įvardijo kaip pagrindinius ir svarbiausius marketingo strategijos tikslus. Vietinė baldų rinka yra palyginti maža globaliu mastu, tad baldų gamintojai savo pastangas nukreipia į naujų pirkėjų užsienyje ir naujų rinkų įsisavinimą. Taip pat skverbiantis į tarptautines rinkas, reikia turėti stiprų prekės ženklą, todėl baldų įmonės daug dėmesio skiria savo įvaizdžiui kurti. Pardavimų apimtys didinimas šiuo metu aktualus yra tik UAB „Alantas“.

Penktu interviu klausimu buvo siekiama nustatyti pagrindinius marketingo strategijos rengimo etapus. Ekspertų buvo prašoma nurodyti, nuo ko pirmiausia jie pradeda ir kuo baigia rengti marketingo strategiją. Apibendrinti rezultatai pateikiami 3.22 lentelėje.

Pradėdami rengti marketingo strategiją apklausti ekspertai atsižvelgia į pagrindinius įmonės tikslus bei misiją ir viziją. Tuomet suformuluojami preliminarūs tikslai, kurie yra

patikslinami atlikus situacijos analizę. Tačiau kai kurie ekspertai (M. Keras, UAB „Sintuva“ ir D. Staugaitienė, UAB „Lauksva“) marketingo strategijos rengimą visų pirma pradeda nuo rinkos situacijos analizės, silpnybių, stiprybių, grėsmių ir galimybių nustatymo, o tik tada tikslinami pagrindiniai įmonės tikslai. Situacijos analizė padeda išsiaiškinti problemas, kurios trukdo pasiekti išskeltus tikslus ir juos koreguoti. Situacijos analizė, pasak I. Kazilionienės (SBA baldų kompanija), apima 3 nagrinėjamus aspektus: rinkos situacijos analizė, rinkos dydis ir dinamika bei vartotojų analizė. Rinkos situacijos analizės metu yra siekiama išsiaiškinti, kas yra pagrindiniai konkurentai, numatomi jų veiksmai, pokyčiai, produkcijos reklamavimo būdai, analizuojamas kaip plečiamas konkurentų produkcijos asortimentas. Taip pat apklausos būdu yra aiškinamasi vartotojų norai, poreikiai, jų nuomonė apie įmonę, jos žinomumą, t. y. atliekami vartotojų tyrimai. Dauguma ekspertų įvardijo, jog vartotojų ir konkurentų tyrimus dažniausiai atlieka pasinaudojant samdomais specialistais. Tačiau tokie tyrimai, anot A. Balčiūnaitės (UAB „Freda“), atliekami retai, kadangi tai reikalauja nemažų pajamų. Dažniau yra atliekami vartotojų tyrimai, kuriuos daro pati įmonė, apklaudama klientus pardavimų salonuose.

3.22 lentelė. Marketingo strategijos rengimo etapai: kokybinis ekspertų vertinimas

Marketingo strategijos rengimo etapai	Ekspertai					Vieta
	E1	E2	E3	E4	E5	
Įmonės tikslų nustatymas	1	2	1	1	3	1
Situacijos analizė	2	1	2	2	1	2
SSGG analizė			3	3	2	3
Marketingo tikslų ir strategijų nustatymas	3	3	4	4	4	4
Strateginių alternatyvų įvertinimas ir pasirinkimas	4			5	5	5
Įgyvendinimo programa	5	4	5	6	6	6
Įvertinimas ir kontrolė	6	5	6	7	7	7
Grįžtamasis ryšys	7	6	7	8	8	8

Nusistačius įmonės tikslus, atlikus rinkos situacijos ir SSGG analizę, toliau, įvertinus ekspertų nuomonę, formuluojami marketingo tikslai ir numatomos strategijos, skirtos išskeltiems tikslams pasiekti. SBA baldų kompanijos marketingo ir produkto vystymo vadovė I. Kazilionienė teigė, jog prieš koreguojant marketingo tikslus, yra būtina įvertinti įmonės rezultatus, pasiekimus, nuosmukio priežastis, peržiūrėti baldų mažmenose vyraujančias tendencijas pasaulyje bei Europoje.

Kai marketingo tikslai suformuluoti, tuomet vykdomas alternatyvių marketingo strategijų įvertinimas ir pasirinkimas. Po to, pasirinktai marketingo strategijai ruošiamas veiksmų planas, t. y. detali įgyvendinimo programa. Ekspertai nurodė, jog šis veiksmų planas turi atsakyti į klausimą „Kaip pasieksim?“. Todėl šioje dalyje yra skaičiuojamas bendrasis pelnas, nustatomi būdai kaip bus pritraukiami klientai, akcijų ir ekspozicijų pateikimo būdai, asortimento politika,

išskiriami pardavimų skatinimo veiksniai bei darbas su lojaliais klientais (kokie bus atliekami tyrimai, pasiūlymai).

Pasirinkta marketingo strategija yra įgyvendinama ir kontroliuojama. Visi ekspertai pažymėjo, jog marketingo strategijos rengimo procesas negali apsieiti be grįžtamojo ryšio bei kontrolės, nes tai užtikrina galimybę įmonei operatyviai reaguoti į aplinkos pasikeitimus. Be to, ekspertų buvo klausama, kuris iš jų išvardintų marketingo strategijos rengimo etapų, jų nuomone, yra svarbiausias. Trys ekspertai atsakė, kad jiems svarbiausias ir daugiausiai laiko reikalaujantis marketingo strategijos rengimo etapas yra situacijos analizė, nuo kurios ir prasideda rinkos tyrimai, aiškinamasi vartotojų nuomonę, jų poreikiai, konkurentai bei bendros rinkos tendencijos. Jei šis marketingo strategijos rengimo etapas bus atliktas neatidžiai ir netiksliai, tuomet ir visi kiti etapai bus nesėkmingi. Tačiau kiti du ekspertai svarbiausiu marketingo strategijos rengimo etapu įvardijo SSSG analizę bei marketingo strategijų ir tikslų nustatymą.

Siekiant pagilinti kokybinį kontekstą, 6–13 klausimais buvo norima detaliau sužinoti apie taikomą marketingo strategiją, t. y. kaip baldų gamybos atlieka rinkos segmentavimą, kokios yra konkurencinio pranašumo, kainodaros ir rėmimo strategijos. Taigi, 6–7 klausimai buvo skirti rinkos segmentavimo strategijai nustatyti. Visi apklausti ekspertai nurodė, jog jų įmonės atlieka rinkos segmentavimą. Apibendrinus visų ekspertų įvardintas jų tikslines rinkas, galima teigti, kad pagrindinis baldų vartotojas pasižymi tokiais keturiais aspektais:

1. moterys, turinčios 2–5 asmenų šeimą;
2. gaunančios vidutines ir aukštesnes pajamas;
3. gyvenančios didžiuosiuose miestuose bei
4. turinčios aukštesnę bei aukštąjį išsilavinimą.

Ekspertinių įmonių nuomone, vienos konkrečios pozicionavimo strategijos pagal vieną požymį nėra taikoma. Dažniausiai pasirenkamas pagal 3–4 požymiai, pagal kuriuos ir pozicionuojama. Taigi, daugiausiai ekspertų atsakė, kad jie pozicionuoja visų pirma pagal baldo savybę, teikiamą naudą ir aišku pagal vartotojo poreikius. N. Kniukštaitė (UAB „Alantas“ marketingo vadovė) nurodė, jog be šių anksčiau išvardintų pozicionavimo požymių, jų įmonė akcentuoja kainą ir kokybę. Ekspertės nuomone, įmonė stengiasi pagaminti kokybišką produktą už prieinamą vartotojui kainą.

9 klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip marketingo sprendimus įmonėje veikia konkurentai. Apklausti ekspertai tvirtino, kad konkretūs marketingo sprendimai priklauso nuo tam tikrų konkurentų veiksmų. Dažniausiai daromi marketingo sprendimai, kaip atsakas į konkurentų veiksmus, yra asortimento plėtimas, siekimas parduoti baldus mažesnėmis nei konkurentų išlaidomis, taip pat vykdomi reklaminiai pranešimai apie akcijas, o kartais atsisakoma brangių produktų/žaliavų ir ieškoma pigesnių analogų. I. Kazilionienės nuomone, SBA baldų kompanija

stengiasi vartotojams pasiūlyti unikalų baldų asortimentą negu kitų ir taip išlaikyti konkurencinį pranašumą prieš kitus baldų gamintojus.

Vertinant apklaustų baldų gamintojų įmonių esamas konkurencinio pranašumo strategijas, galima teigti, jog įmonės remiasi ne bendrąją diferenciacijos strategija (ja remiasi Italijos ir Prancūzijos baldų gamintojai, kurių produkcija pasižymi išskirtine baldų kokybe ir prestižu), ir ne koncentracijos strategija (į specializuotų nišinių poreikių tenkinimą orientuoti Vokietijos medicininių baldų gamintojai). Visi apklausti ekspertai įvardijo, kad jiems artimiausia yra išlaidų lyderio konkurencinio pranašumo strategija. Ši strategija pasižymi tuo, kad vartotojams yra siūloma geriausias kainos ir kokybės santykis, nepretenduojant į išskirtinę kokybę pasižyminčios produkcijos gamybą. Tokia strategija leidžia pasiekti masinį, vidurinėsios (pagal mokumą) grandies vartotoją (ekonominės krizės metu būtent šio segmento pardavimai krito labiausiai).

Atlikto ekspertų interviu tyrimo duomenimis, Lietuvos baldų gamybos įmonės daugiausiai savo produkcijos gamina tarptautinei rinkai. Žinoma, kad organizacija konkurencinga tarptautinėje rinkoje daugiausiai dėl palyginamai žemų sąnaudų ir vietinių išteklių, todėl tokių baldų gamybos įmonių strategija yra paremta sąnaudų mažinimo, o ne unikalų produktų ir procesų kūrimo strategija. Kadangi apklaustų ekspertų įmonių veiklos pelnas labai priklauso nuo užsienio užsakymų, todėl įmonės dažniausiai naudoja sąnaudų mažinimo strategiją. Gaminti mažesnėmis sąnaudomis joms leidžia vietinių išteklių pasiekiamumas ir vietinių tiekėjų gausa. Kai vietinių tiekėjų yra daug ir jie visi pilnai aprūpina įmones reikiamais ištekliais, tai suintensyvina konkurenciją tarp jų. Tokia situacija yra palanki baldų gamintojams, nes jie gali gauti geresnius pasiūlymus ir taip sumažinti kaštus. Taip pat kaštus leidžia mažinti pakankamai dideliais kiekiais gaminami standartiniai baldai. Masinė baldų gamyba suteikia įmonei konkurencinį pranašumą sėkmingiau naudoti savo išteklius ir didinti darbo našumą.

Apklausti ekspertai svarbiu konkurencingumo didinimo veiksmu laiko aktyvų dalyvavimą tarptautinėse rinkose. Tarp strateginių tikslų ekspertai nurodo didesnę ir platesnę integraciją į ES šalių pramonę bei intensyvią konkurenciją Baltijos jūros regiono rinkoje.

11 klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokia kainodaros strategija ekspertų įmonės remiasi nustatant baldų kainą. Šiuo klausimu nebuvo vieningos ekspertų nuomonės. Dažniausiai buvo minimos nugriebimo, kainos ir kokybės bei orientuotos į konkurentus kainodaros strategijos. Be to, reikia pažymėti, kad apklaustos įmonės nesiremia tik viena kainodaros strategija, o pasirenka ir taiko kelias, priklausomai nuo konkurentų veiksmų ar situacijos rinkoje.

Interviu metu, ekspertų buvo klausiama, ar įmonės turi elektroninę parduotuvę. Visi apklausti ekspertai tvirtino, jog kol kas neturi elektroninės parduotuvės, tačiau pripažįsta, kad ji būtų naudinga ir reikalinga įmonei. I. Kazilionienė, SBA baldų kompanijos marketingo ir produkto vystymo vadovė, vienintelė iš visų ekspertų atsakė, kad jos įmonėje greitai metu yra planuojama

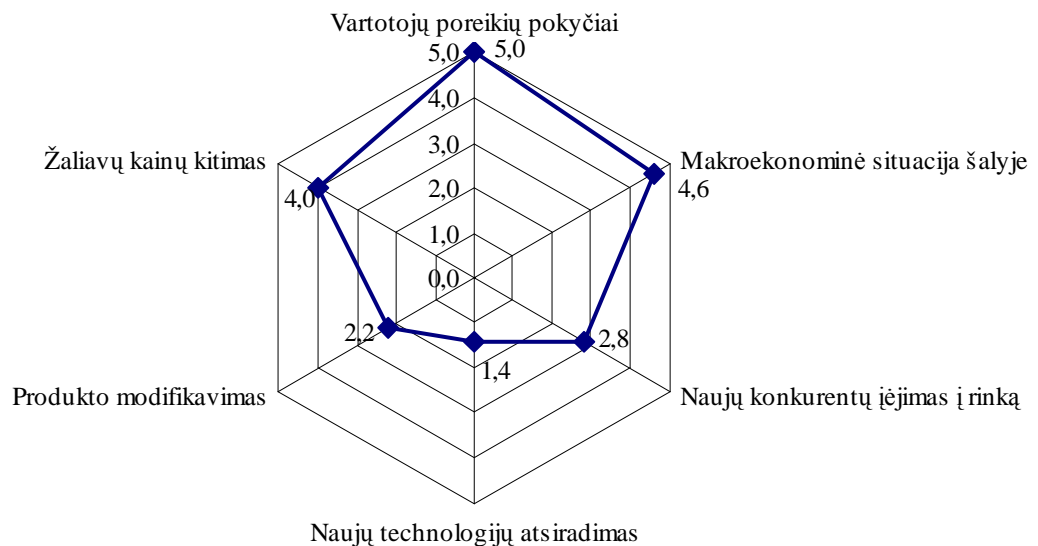
įdiegti elektroninės prekybos sistemą, kadangi tai yra sparčiai auganti sritis, padedanti įmonei globaliu mastu didinti pardavimus neinvestuojant didelių lėšų reikalaujančių į naujų atstovybių ir filialų steigimus kitose šalyse. Visa tai leistų įmonei padidinti savo konkurencinį pranašumą.

Apklausos metu nustatyta, jog ekspertinių įmonių atstovai, pagrindinėmis reklamos skleidimo priemonėmis, kuriomis reklamuojama produkcija, įvardijo internetą, radiją bei televiziją, spaudą ir aišku mažmenininko lankstinukus. Tačiau efektyviausia reklama, pasak ekspertų, yra internete bei televizijoje. Bendras rėmimo tikslas yra informuoti bei formuoti vartotojo nuomonę apie produktą.

3.23 lentelė. Veiksnų, lemiančių poreikį tobulinti jau priimtą marketingo strategiją, stiprumas

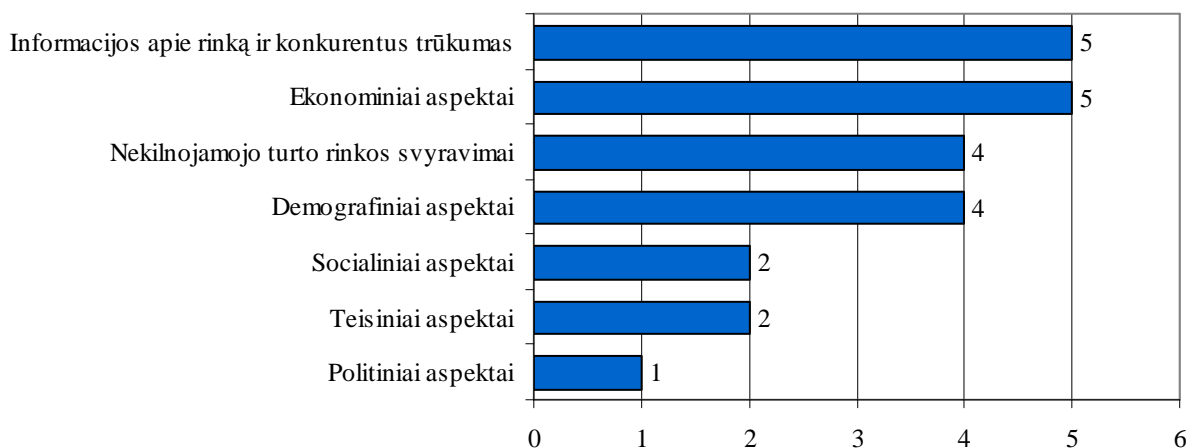
	Ekspertai					Stiprumo vidurkis
	E1	E2	E3	E4	E5	
Vartotojų poreikių pokyčiai	5	5	5	5	5	5,0
Makroekonominė situacija šalyje	4	5	5	4	5	4,6
Naujų konkurentų įėjimas į rinką	3	2	4	3	3	3,0
Naujų technologijų atsiradimas	1	2	2	1	1	1,4
Produkto modifikavimas	2	3	1	2	3	2,2
Žaliavų kainų kitimas	1	1	2	1	1	1,2

3.23 lentelėje atsispindi nagrinėjamo klausimo apie veiksnų, lemiančių poreikį tobulinti jau priimtą marketingo strategiją, stiprumą ekspertų susisteminti atsakymai. Apklausos metu ekspertų buvo prašoma išskirti veiksnus, lemiančius poreikį tobulinti jau priimtą marketingo strategiją, ir juos įvertinti penkiabalėje sistemoje, kur 1 – visiškai neturi įtakos, 5 – turi labai didelę įtaką. Kaip matyti iš 3.23 lentelės, jog kaip patį svarbiausią veiksnį, lemiantį poreikį tobulinti priimtą marketingo strategiją, respondantai vienareikšmiškai įvardijo vartotojų poreikių pokyčius (vidutinis stiprumo įvertis 5,0). Nuo šio veiksnio neatsilieka ir makroekonominė situacija šalyje (4,6), kuri veikia vartotojų perkamąją galią ir koreguoja gyvenimos ypatumus. Silpniausi veiksnų stiprumo vidurkiai, mažiausiai turintys įtakos tobulinti priimtą marketingo strategiją, yra naujų technologijų atsiradimas bei žaliavų kainų kitimas. Veiksnų stiprumo vidurkių grafinis vaizdavimas atsispindi 20 paveiksle.



20 pav. Veiksnių, lemiančių poreikį tobulinti jau priimtą marketingo strategiją, vidutinių stiprumų pasiskirstymas

15 klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, su kokiomis problemomis ekspertai dažniausiai susiduria rengdami ir įgyvendindami įmonės marketingo strategiją. Apibendrintų ekspertų apklausos rezultatų pasiskirstymas pateiktas 21 paveiksle. Visi ekspertai rengiant ir įgyvendinant marketingo strategiją dažniausiai susiduria su informacijos apie rinką ir konkurentus trūkumu bei ekonominiais aspektais. Be to, nemažiau svarbūs yra šalies demografiniai rodikliai bei nekilnojamojo turto rinkos svyravimai. Mažiausiai reikšmingi ekspertams pasirodė politiniai aspektai.



21 pav. Problemos, su kuriomis baldų įmonės dažniausiai susiduria rengiant ir įgyvendinant marketingo strategiją

Visi ekspertai tvirtino, jog jų įmonėse yra atliekama marketingo strategijos įgyvendinimo kontrolė. Ekspertų manymu, strategijos įgyvendinimas turi būti stebimas periodiškai fiksuojant faktinius strategijos įgyvendinimo rezultatus ir aplinkoje vykstančius pokyčius. Toki strategijos įgyvendinimo organizacijos stebėjimą užtikrina tik kontrolės procedūros.

Apibendrinus ekspertų interviu atsakymus, galima teigti, jog teorinis marketingo strategijos rengimo modelis iš esmės atitinka praktinį. Ekspertai įvardijo tokius pagrindinius marketingo strategijos rengimo etapus: situacijos analizė, marketingo tikslų nustatymas, įgyvendinimas ir kontrolė bei grįžtamasis ryšys. Iš šių marketingo strategijos rengimo etapų dauguma ekspertų nurodė situacijos analizės etapą kaip svarbiausią ir daugiausiai dėmesio reikalaujantį žingsnį, be kurio visi kiti etapai būtų nesėkmingi. Be to, ekspertų nuomone, ekonominės krizės metu rinkos plėtimas ir įmonės įvaizdžio formavimas yra pagrindiniai įmonės marketingo strategijoje numatyti tikslai.

Charakterizuojant baldų sektoriaus įmonių pagrindinį vartotoją (tikslinę rinką) buvo nustatyta, kad tai yra moterys, turinčios 2–5 asmenų šeimą, gyvenančios didžiuosiuose miestuose, gaunančios vidutines ir aukštesnes pajamas bei turinčios aukštesnį ir aukštąjį išsilavinimą.

Lietuvos baldų gamybos įmonės daugiausiai baldų parduoda tarptautinėse rinkose, todėl įmonių strategijos yra labiau paremtos sąnaudų mažinimo, o ne unikalių produktų ir procesų kūrimo strategija. Todėl ieškomi nauji žaliavų tiekėjai, kurie mažesnėmis kainomis galėtų tiekti tam tikrus gamyboje reikalingus išteklius, kas padėtų sumažinti gamybos kaštus. Visi apklausti ekspertai įvardijo, kad jiems artimiausia yra išlaidų lyderio konkurencinio pranašumo strategija. Ši strategija pasižymi tuo, kad vartotojams yra siūloma geriausias kainos ir kokybės santykis, nepretenduojant į išskirtinę kokybę pasižyminčios produkcijos gamybą.

Apibendrinus ekspertų vertinimus, svarbiausi veiksniai, lemiantys poreikį tobulinti jau priimtą marketingo strategiją yra vartotojų poreikių pokyčiai (vidutinis stiprumas 5,0) bei šalies makroekonominė situacija (4,6). O dažniausios problemos, su kuriomis ekspertai susidūrė rengdami ir įgyvendindami marketingo strategiją, visų pirma, yra informacijos apie rinką ir jos konkurentus trūkumas bei ekonominiai aspektai, antra, nekilnojamojo turto rinkos svyravimai ir šalies demografiniai pokyčiai.

3.4. Lietuvos baldų pramonės SSGG analizė

SSGG analizė – tai bendro pobūdžio analizės technika, tinkama taikyti tiek pirminiams sprendimams priimti, tiek strateginiams planams parengti. Viena vertus, SSGG analizė – tai paskutinis situacijos įvertinimo žingsnis, kai apibendrinami atlikti tyrimai, turima informacija.

Lietuvos baldų sektoriaus SSGG analizė apėmė tris žingsnius. Pirma, buvo surinkti svarbiausi faktai ir duomenys. Šiuo atveju atlikta sektorinė analizė, anketinė baldų vartotojų apklausa, apie prioritetus ir kriterijus, lemiančius pasirenkant ir perkant baldus bei ekspertų interviu su baldų gamybos įmonių marketingo specialistais. Antra, surinkti duomenys, informacija įvertinta ir nuspręsta, ar įvardyti veiksniai yra pranašumai, ar trūkumai, kokių jie suteikia galimybių, kokios galimos neigiamos įtakos ir kt. Trečia, sudaryta Lietuvos baldų sektoriaus SSGG analizės matrica (žr. 3.24 lent.).

3.24 lentelė. Lietuvos baldų sektoriaus SSGG analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ilgalaiškės tradicijos ▪ Pigi kvalifikuota darbo jėga ▪ Pigi vietinė žaliavinė mediena ▪ Santykinai nedidelės gamintojų veiklos sąnaudos ir aukšta baldų kokybė ▪ Konkurencinga kaina ▪ Geografinis artumas prie didžiųjų baldų rinkų ▪ Priklausymas vienam strateginiam partneriui – IKEA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maža nacionalinė rinka ▪ Maža kooperacija tarp sektoriaus įmonių ▪ Marketingo tyrimų stoka ▪ Menka marketingo kompetencija ir novatoriškumas ▪ Mažos investicijos į dizainą ir naujų technologijų diegimą ▪ Žemas informacinių technologijų panaudojimo lygis.
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Didėjanti vartotojų perkamoji galia vidaus rinkoje ▪ Įsitvirtinimas augančiose ir mažiau krizės paveiktose rinkose ▪ Gamybos perkėlimas į rytus (galimybės įmonėms) ▪ Stiprių produktų linijų ir prekių ženklų sukūrimas ▪ Bendradarbiavimas su mokslo institucijomis ir tyrimų centrais ▪ Stipraus baldų klasterio susiformavimas ▪ Marketingo veiksnių gerinimas ▪ Ekologiška gamyba ▪ Elektroninė prekyba ▪ Gamybos plėtra ir naujų technologijų diegimas, pasinaudojant ES struktūrinių fondų parama. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Užsitęsusi pasaulinė krizė ▪ Vartotojų perkamosios galios mažėjimas ▪ IKEA pasitraukimas iš Lietuvos ▪ Pigos, nekokybiškos užsienio šalių produkcijos antplūdis ▪ Auganti konkurencija iš Kinijos ▪ Kvalifikuotos darbo jėgos emigracija ▪ Žaliavinės medienos trūkumas ir brangimas ▪ Elektros energijos ir kuro kainų kilimas ▪ Didėjantys mokesčiai.

Lietuvos baldų pramonės išskirtos stiprybės ir galimybės pabrėžia, kad ši pramonės šaka yra viena iš perspektyviausių Lietuvoje. Lietuvos baldų gamintojų produkcija yra vertinama kaip pakankamai kokybiška (tokie gaminiai yra vertinami užsienio rinkose).

Iš SSGG analizės matome, kad Lietuvos baldų pramonės stipriosios pusės siejamos su ilgalaikėmis baldų gamybos patirtimi, pigia kvalifikuota darbo jėga, kokybiška produkcija. Be to, šalyje yra gausu vietinių žaliavų tiekėjų, kas padeda gauti geresnės kokybės žaliavas mažesniais

kainomis ir sukurti aukštą pridėtinę vertę. 2008 m. augantis Lietuvos bendrasis vidaus produktas ir gyventojų perkamoji galia suteikė papildomas galimybes vietiniams baldų gamintojams. Išskirtinis pranašumas yra gera Lietuvos geografinė rinkos padėtis, t. y. artumas prie didžiųjų baldų rinkų, ypač tokių šalių kaip Švedija ar Suomija. Kadangi baldų sektoriaus perspektyvos yra tiesiogiai priklausomos nuo padėties eksporto rinkose, tad artumas prie didžiųjų baldų rinkų yra vienas iš svarbių veiksnių, galinčių lemti sektoriaus tolesnį augimą.

Lietuvos baldų sektoriaus stiprumas yra ir tai, kad baldų sektorius priklauso IKEA verslo sistemai, užtikrinančia baldų gamintojams masinės gamybos galimybę ir aukštą pajamų lygį. Stabilus užsakymų turėjimas įmonėms užtikrina veiklos stabilumą.

Tačiau baldų pramonės trūkumai (silpnybės) taip pat yra svarbūs ir ateityje gali stabdyti jos augimą. Visų pirma, Lietuvos rinka yra maža ir negali leisti didelės pagaminamos produkcijos dalies realizuoti vietoje, kas yra ypač svarbu augančioms įmonėms, kurioms, norint pradėti produkcijos eksportą, yra būtinas augimas nacionalinės rinkos ribose.

Kita Lietuvos baldų gamybos sektoriaus silpnoji pusė yra maža kooperacija tarp šio sektoriaus įmonių. Tarp baldų sektoriaus įmonių vis dar trūksta pasitikėjimo, kompetencijos, technologinių galimybių, veiklos partneriniuose tinkluose, kurie kitoms įmonėms yra visiškai naujas dalykas. Taip pat ne visada priimtinas požiūris į inovatyvius sprendimus, tokius kaip baldų įmonių klasterizacija (klasteris – tai pagal geografinį principą sukonzentruotos, tarpusavyje sąveikaujančios, vykdančios bendrą veiklą ir savo specifine veikla papildančios viena kitą bendrovės, specializuoti tiekėjai, paslaugų teikėjai ir įvairios organizacijos, kurių glaudūs tarpusavio ryšiai ne tik garantuoja ekonominį veiklos efektyvumą, bet ir skatina dalinimąsi žiniomis, technologijų perkėlimą ir naujų produktų kūrimą (Porter M. 1998b, p. 78)).

Dar vieną iš baldų sektoriaus silpnumų galime laikyti ribotą marketingo kompetenciją ir menką sektoriaus novatoriškumą. Baldų gamintojai yra orientuoti į masinio vidutinės ir aukštesnės klasės vartotojo tenkinimą, o tai reiškia dalyvavimą itin konkurencingoje kovoje ir nedideles gaunamas pajamas. Naujų produktų kūrimas yra vienas iš svarbiausių konkurencinį pranašumą užtikrinančių veiksnių, tačiau baldų gamintojai tai nelaiko prioritetine veikla.

Tik nedidelė Lietuvos baldų gamintojų dalis nuolat atlieka marketingo tyrimus, o dažniausiai juos atlieka tik pagal poreikį arba visai neatlieka. Įmonių vadovai supranta, kad šiais laikais marketingas yra labai svarbus, bet ne kiekviena įmonė gali daug lėšų skirti marketingui ir jo tyrimams.

Prie baldų sektoriaus silpnumų galima priskirti ir mažas investicijas į dizainą ir naujų technologijų diegimą. Dauguma sektoriaus įmonių, ypač mažesnių, gamybiniai technologiniai įrenginiai yra pasenę, todėl jiems būtina atnaujinti technologinę bazę ir investuoti į inovatyvius projektus. Tačiau dažniausiai įmonės nėra pajėgios įsigyti pačias naujausias technologijas. Tad

baldų gamintojams, norint išlikti konkurencingiems, reikia orientuotis į pirkėjo poreikius ir sekti naujausias baldų dizaino tendencijas.

Lietuvos baldų pramonei būdingas gana žemas informacinių technologijų taikymo lygis. Didžiosiose baldų gamybos įmonėse informacinės technologijos dažniausiai taikomos technologinių procesų ir gamybos valdymui. Kai kurios organizacijos, siekdamos geriau optimizuoti gamybos procesus, užtikrinti racionalų išteklių planavimą, apskaitos sistemų efektyvumą, turėti visą informaciją apie klientus, konkurentus bei pardavimo galimybes, yra įdiegusios tokias verslo valdymo informacines sistemas kaip ryšių su klientais valdymo ir išteklių planavimo. Tačiau daugelyje įmonių, ypač mažų, išskyrus veiklos apskaitos funkcijas, informacinės technologijos beveik nenaudojamos.

Galimybės Lietuvos baldų pramonei didele dalimi siejasi su atsiveriančiomis naujomis rinkomis ir globalizacijos tendencijomis. Tai įsitvirtinimas augančiose ir mažiau krizės paveiktose šalyse bei gamybos perkėlimas į rytus. Be to, labai tikėtina, jog vartotojų perkamoji galia didės dėl pagerėjusių ekonominių sąlygų. Interneto ir elektroninės prekybos įdiegimas ir jos išnaudojimas įmonėse prisidėtų prie pardavimų geografinės plėtimosi ir naujų vartotojų pritraukimo, leistų pristatyti naujausią produkciją su mažiausiomis laiko ir materialinėmis sąnaudomis. Taip pat Lietuvos baldų gamybos įmonėms reiktų stengtis efektyviai įsisavinti ir panaudoti ES teikiamą paramą įmonių veiklai modernizuoti ir darbuotojų mokymams organizuoti.

Dėl padidėjusio visuomenės domėjimosi aplinkos apsauga ir ekologinių problemų aktualumo, tiek Lietuvoje, tiek visame pasaulyje, šiandien vartotojai vis labiau atkreipia dėmesį į terminą „ekologinis produktas“. Tad baldų gamintojai gamybos procese įdiegę ekologiškus įrengimus ir gamindami ekologiškus baldus (ypač tai aktualu vaikiškiems baldams), pritrauktų naujus pirkėjus, ypač iš Vakarų Europos ir Skandinavijos šalių, kur šiems gaminiams skiriamas itin didelis dėmesys.

Lietuvos baldų pramonei reiktų labiau plėtoti bendradarbiavimą su tyrimų organizacijomis, švietimo institucijomis, ar net kurti bendras įmones su mokslo centrais, naudotis atsiveriančiomis galimybėmis ir taip plėsti savo kompetenciją. Tai pat, tampresnis baldų įmonių bendradarbiavimas ir klasterizacijos iniciatyvų skatinimas didintų konkurencingumą, skatintų pereiti prie didesnės pridėtinės vertės produktų gamybos, naujų technologijų diegimo, apsikeitimo žiniomis panaudojimo. Todėl ateityje turėtų susikurti plataus masto stiprus baldų klasteris. Šiandien egzistuoja tik pietų Lietuvos medienos gaminių pramonės klasteris. Klasterizacija yra neišvengiama, kitaip baldų įmonės nesugebės adekvačiai atsakyti augančioms energijos ir išteklių kainoms, būtinumui kurti išskirtinius produktus.

Negalima neatsižvelgti į kylančias Lietuvos baldų pramonei grėsmes. Užsitęsusi pasaulinė ekonominė krizė, gali atnešti daug pokyčių į įmonių veiklą. Dėl bankų sektoriaus

stagnacijos bus ribotos paskolos gavimo galimybės, o tai dar labiau sumažins įmonių novatoriškumą. Dėl verslo sąlygų blogėjimo ir mokesčių politikos pradės mažėti tiesioginės užsienio investicijos. Tokia ekonominė situacija mažins ir vartotojų perkamąją galią. Vartotojai ims daugiau taupyti, ieškos pigesnių arba svarstys galimybę iš vis nepirkti baldų.

Prie Lietuvos baldų sektoriaus galimų grėsmių galima priskirti ir vieną iš svarbiausių ekspertų įvardintų veiksnių – mažėjantį gimstamumą. Augantis gyventojų gimstamumas vartotojus skatina daugiau nei paprastai pirkti baldų. Tačiau šiuo metu Lietuvos gyventojų gimstamumo rodiklis yra mažesnis už mirtingumo, o ateities prognozės išlieka tokios pat.

Mažai tikėtina, jog IKEA pasitrauks iš Lietuvos. Be to, elektros, kuro ir žaliavų brangimas taip pat mažai tikėtinas, kadangi pastarųjų kainos šiandien yra ganėtinai aukštos. Didžiausia grėsmė yra siejama su pigios ir nekokybiškos produkcijos antplūdžiu iš užsienio šalių. Lietuvos gamintojų produkcija nepasižymi aukštu išskirtinumu, dizainu, todėl yra sąlyginai brangesnė. Tad užsitęsęs pasaulinei ekonominei krizei ir sumažėjus vartotojų perkamajai galiai, vartotojai bus labiau linkę pirkti pigesnius ir mažiau kokybiškus baldus. Bankų analitikai prognozuoja, jog ateityje vis labiau stiprės Azijos šalių, ypač Kinijos, baldų gamintojų konkurencinis spaudimas, kadangi šios šalys apsirūpinusios pigia darbo jėga ir žaliavomis. Didžiulė konkurencija tarp baldų gamintojų jaučiama ir ES viduje, kuri Lietuvos baldų gamintojams neįleis lengvai į rinką kaip aukštesnio lygio ir brangesnės produkcijos gamintojams.

Apibendrinus Lietuvos baldų sektoriaus silpnybes, stiprybes, grėsmes ir galimybes, galima teigti, kad pagrindinė stiprybė yra pigi kvalifikuota darbo jėga ir vietinė žaliavinė mediena, o silpniausioji vieta siejama su maža nacionaline rinka ir menka įmonių marketingo kompetencija, novatoriškumu, mažomis investicijomis į dizainą ir naujų technologijų diegimą. Didžiausios grėsmės, su kuriomis baldų sektorius gali susidurti ateityje yra vartotojų perkamosios galios mažėjimas, auganti konkurencija iš Azijos šalių. Lietuvos baldų sektorius įgis konkurencinį pranašumą ne tik nacionalinėje, bet ir tarptautinėje rinkoje, jeigu pasinaudos elektroninės prekybos galimybėmis bei suformuos stiprų baldų klasterį.

4. MARKETINGO STRATEGIJAI RENGTI IR ĮGYVENDINTI PREKYBOJE BALDAIS SKIRTAS MODELIS IR SPRENDIMAI

Kaip minėta teorinėje dalyje, marketingo strategijos pagrindinė paskirtis – įgyti nepakeičiamą konkurencinį pranašumą konkrečioje verslo srityje. Rengiant marketingo strategiją, tikslinga suformuluoti įmonės viziją, misiją bei tikslus, atlikti įmonės vidinę ir išorinę analizę, parinkti tinkamą strategiją suformuluojant pagrindinį konkurencinio pranašumo įgijimo principą.

Atlikta marketingo strategijos rengimo metodų apžvalga leido įsitikinti, kad vieno šio proceso modelio nėra. Vienos ar kitos teorijos tinkamumą ir pasirinkimą nulemia organizacijos vadovų mąstymo būdas, veiklos sąlygos, pačios organizacijos pobūdis, situacija. Būtent todėl šis procesas reikalauja organizacijos vadovų aukštos vadybinės kompetencijos, aplinkos pažinimo, patikimos informacijos.

Išnagrinėtos mokslinės literatūros analizės, atliktos prekybos baldais situacijos rinkoje tendencijos, vartotojų ir ekspertų tyrimų rezultatų sintezės pagrindu pateiktas rekomenduojamas prekybos baldais įmonių marketingo strategijos rengimo modelis (žr. 24 pav.), kuris susideda iš keturių pagrindinių etapų:

1. tikslinės orientacijos nustatymas;
2. marketingo aplinkos analizė;
3. marketingo tikslų ir strategijų nustatymas;
4. išteklių formavimas ir kontrolė.

Įvertinus baldų specifiką, išskirtos keturios probleminės baldų sektoriaus vietos, kurioms reikėtų skirti didesnę dėmesį rengiant įmonės marketingo strategiją. Silpnosios baldų sektoriaus vietos modelyje pažymėtos rausva spalva ir labiau detalizuotos nei kiti marketingo strategijos rengimo žingsniai.

Pirmasis marketingo strategijos rengimo etapas – **tikslinės orientacijos nustatymas** – susideda iš organizacijos vizijos, misijos ir tikslų nustatymo. Organizacijai yra naudinga susikurti visą tikslų sistemą, kurios viršuje būtų pagrindinis tikslas, skylantis į žemesnio lygio tikslus, padėsiančius įgyvendinti anksčiau minėtąjį. Tikslai yra kaip organizacijos veiklos vertinimo matas, parodantis įmonės funkcionavimo efektyvumą.

Prekybos baldais įmonė, rengdama marketingo strategiją, turi detalčiai išnagrinėti **marketingo aplinkos analizę**. Visų pirma, organizacija turi atlikti vidinės ir išorinės aplinkos analizes. Organizacijos, siekdamos sukurti sėkmingą strategiją, turi atidžiai įvertinti verslo situaciją. Tuomet bus objektyviai matomas organizacijos potencialas, prieinami ištekliai bei galimi sunkumai. Organizacijos vidaus analizė yra skirta išryškinti silpnybes ir stiprybes, nustatyti dabartinę įmonės poziciją. Prekybos baldais įmonė, analizuodama savo vidinę aplinką, turėtų išnagrinėti materialius

(finansinius ir fizinius), nematerialius (technologijos, reputacija, kultūra) ir žmogiškuosius (specializuotos žinios ir įgūdžiai, sugebėjimas aptarnauti, motyvacija) išteklius. I. Beniušienė ir G. Svirskienė teigia, kad įmonės konkurencingumą labiau lemia jos nematerialusis turtas, o ne materialusis (Beniušienė I., Svirskienė G., 2008). Pasak autorių, nematerialusis turtas yra klientų lojalumas, įvaizdis, reputacija, gamybinis pajėgumas, žinios, organizacijos kultūra, kompetencijos, įgūdžiai ir patirtis, kurie yra labiau vertinami, nes yra unikalūs ir nepakartojami.

Kaip matyti iš 22 pav., išorinės aplinkos poveikis baldų sektoriui yra reikšmingas ir jis pažymėtas rausva spalva. Prekybos baldais įmonė privalo numatyti išorinės aplinkos poveikį ir užsiimti tokią poziciją, kad palankių galimybių dėka įgautų pranašumų ir išvengtų grėsmių, susijusių su aplinkos permainingomis ir negatyvia išorės aplinkos įtaka jos atžvilgiu. Išorės aplinkos analizė leidžia prognozuoti, paruošti planus nenumatytų aplinkybių atvejais, bei paruošti strategiją, galinčią eliminuoti grėsmes iš turimų galimybių. Išorės aplinkos analizė apima tris žingsnius: PEST, konkurencinės aplinkos ir vartotojų elgsenos analizes. Pirmasis etapas sutapatinamas su makroaplinka ir apima šiuos elementus: politinis-teisinis, ekonominis, socialinis-kultūrinis ir technologinis. Baldų sektoriaus įmonėms ypatingą dėmesį reikia skirti ekonominiam aspektui, kuris lemia vartotojų perkamąją galią ir koreguoja gyvenamosios ypatumus. Baldų sektorius yra labai jautrus statybos ir nekilnojamojo turto rinkų svyravimams. Sumažėjus statybos apimtims ir smukus nekilnojamojo turto rinkai, sumažėja ir baldų poreikis. Prie ekonominių veiksnių priskiriami ir medienos žaliavų brangimas, kreditavimo sąlygų pasikeitimas, kas taip pat ateityje turėtų daryti įtaką prekybos baldais įmonių veiklai. Taip pat padidėjusi mokesčių našta sužlugdytų nemažai smulkių baldų sektoriaus įmonių.

Lietuvos baldų gamybos sektorius yra aktyviai veikiamas verslo globalizacijos procesu, o šalies įmonės yra susijusios su tarptautinėmis rinkomis glaudžiais prekybiniais ir investiciniais ryšiais. Todėl baldų sektoriaus įmonės, rengdamos marketingo strategiją, taip pat turėtų stebėti ir vertinti tarptautinių rinkų pokyčius. Organizacijos strategija gali būti nukreipta ir į įsitvirtinimą nacionalinėje rinkoje, saugantis nuo užsienio konkurentų. Tačiau tokiu atveju įmonė ilguoju laikotarpiu nebus konkurencinga. Tarptautinių veiksnių analizė dažniausiai atliekama ruošiantis kurti įmonę užsienio šalyse ar plečiantis į kitas rinkas, norint nustatyti makroaplinką. Ši analizė taip pat yra naudinga, nes gali leisti suprasti rinkos augimą ar kritimą, verslo poziciją, potencialias ir tiesiogines operacijas.

Nagrinėjant išorinę aplinką yra būtina iširti organizacijos konkurencinę aplinką. Šiai analizei atlikti mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai modelių ir sprendimų, tačiau vienas populiariausių yra M. E. Porterio penkių jėgų modelis. Šis modelis apibrėžia ūkio šakos (konkurencinę) aplinką, kur analizuojami tiekėjų ir pirkėjų derėjimosi galia, esamų ir potencialių konkurentų grėsmė, prekės pakaitalų grėsmė. Išnagrinėjus visas konkurencines jėgas, prekybos

baltais įmonės turi apibrėžti ir šakos patrauklumą sudarančius veiksnius, kuriuos apsprendžia šakos augimo potencialas, varomųjų jėgų poveikis ūkio šakai, stambių įmonių įėjimo/išėjimo galimybės, paklausos stabilumas, konkurencinių jėgų stiprėjimas/silpnėjimas, šakos rizikos neapibrėžtumo laipsnis, bendros šakos perspektyvos. Be to, prekybos baltais įmonė turėtų nusistatyti ir esamų bei potencialių konkurentų pozicijas rinkoje. Jas galima nustatyti strateginės grupės erdvėje nustatymo būdu. Toje pačioje strateginėje grupėje esančios firmos yra artimiausi konkurentai. Konkurentų įvertinimas leidžia nustatyti ateities lyderius ir jų strateginius žingsnius.

Baigiamajame darbe išnagrinėjus baldų sektoriaus struktūrą ir tendencijas pasaulio kontekste, galima teigti, kad įmonė, siekdama konkuruoti tarptautinėje rinkoje, turi įgyti konkurencinį pranašumą prieš kitas baldų sektoriaus įmones. Globali ekonomika atneša ne tik grėsmes, riziką, bet ir galimybes konkurencinį pranašumą įgyti skirtingu būdu. Tipiškiausi baldų sektoriaus konkurencinio pranašumo šaltiniai yra inovacijos, technologijos, kokybė ir kaina, išskirtinis baldų dizainas. Baldų sektoriaus įmonės, kurios aktyviai veikia konkurencinėje kovoje, sunaikina kitų įmonių veiklą ir nuolat žengia į priekį.

Pastebėta, kad elektroninės prekybos sukūrimas tarp Lietuvos baldų sektoriaus įmonių vis dar yra neišplėtotas. Elektroninės prekyba suteiktų naujas galimybes naudingas ne tik vartotojui, bet ir gamintojui, kurie gali globaliu mastu galėtų didinti pardavimus neinvestuodami į daug lėšų reikalaujančių naujų atstovybių ir filialų steigimus kitose šalyse, kaip tradiciniame versle. Lietuvoje elektroninės prekybos verslas nors ir turi tendenciją plėstis, bet dar nėra pakankami išvystytas. Todėl prekybos baldaus įmonės turėtų labiau domėtis šia sritimi ir greitu laiku įsidiesti elektroninę parduotuvę, taip įgydamos konkurencinį pranašumą.

Marketingo strategijos rengimo modelio išorinės aplinkos trečiasis etapas yra vartotojų elgsenos analizė. Ji kaip ir ekonominių, tarptautinių veiksnių ir konkurencinės aplinkos analizė yra ypatingai svarbi prekybos baltais įmonėms. Šių dienų vartotojai yra itin išprusę ir informuoti. Jie žino, kaip patikrinti įmonių pasiūlymų tikrumą, kur ieškoti geresnių alternatyvų. Vartotojai linkę ieškoti maksimalios vertės. Savo pastangomis, žiniomis ir pajamomis jie įvertina, kuris pasiūlymas suteiks pageidaujama vertę, ir pagal tai renkasi. Nuo to, ar pasiūlymas atitinka vartotojų lūkesčius, priklauso jo pasitenkinimas ir tikimybė, kad jis vėl pirs šią prekę. Taigi, prekybos baltais įmonėms, rengiant marketingo strategiją turi atsižvelgti ir įvertinti tam tikrus vartotojų elgsenos aspektus:

1. *Baldų pasirinkimo veiksniai.* Pirkdami baldus vartotojai labai vertina baldo kokybę. Į baldo kokybės sąvoką įeina tokie svarbiausi aspektai kaip baldo patogumas bei funkcionalumas.

2. *Pirkimo veiksniai.* Pagrindinis baldų pirkimo veiksnys yra baldo teikiama nauda. Baldai yra specifinė prekė, kuri perkama retai ir atidžiai pasirenkama, todėl vartotojas baldus perka

tuomet, kai jam jų reikia, ir kai jie teikia reikiamą naudą. Jei pasirinktas baldas patenkina vartotojo lūkesčius, tuomet jis yra patenkintas.

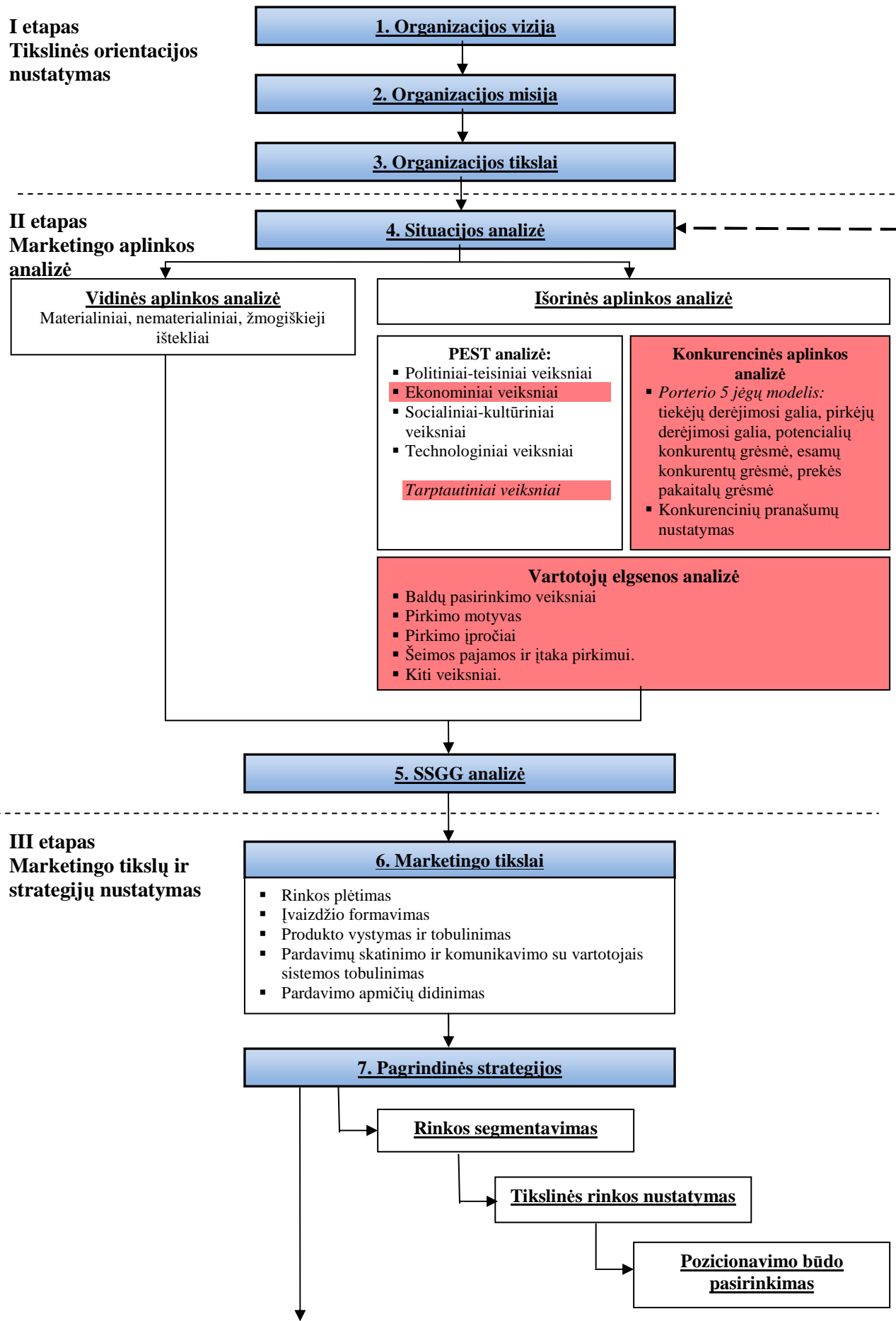
3. *Pirkimo įpročiai.* Vartotojai dažniau baldus perka gamintojų parduotuvėse ir prekybos centruose nei turguje. Pirkėjai vis dar nėra linkę pirkti baldus internetu, kadangi nepasitiki elektronine prekyba ar yra susidūrę su sukčiavimo atvejais. Įsigyjant baldus vartotojai norėtų gauti ir papildomų paslaugų, tokių kaip baldų atvežimas, surinkimas, pastatymas, baldų modifikacija ir galimybė juos gražinti. Tad prekybos baldais įmonės vartotojams turėtų suteikti papildomų paslaugų, kas sukurtų vartotojams pridėtinę vertę.

4. *Šeimos pajamos ir įtaka pirkimui.* Vartotojas, gaunantis aukštesnes pajamas, pirkdamas baldus atsižvelgia į kitas baldų savybes (naudojamos medžiagos, kilmės šalis, garantinio laikotarpio trukmė). Taip pat keičiasi ir baldų pirkimo vieta. Vartotojai, gaunantys žemesnes pajamas, baldus labiau linkę pirkti turguje, o gaunantys aukštesnes pajamas – parodose ar gamintojų parduotuvėse. Tai labai svarbus aspektas nagrinėjant vartotojų elgseną ir toliau rengiant marketingo strategiją.

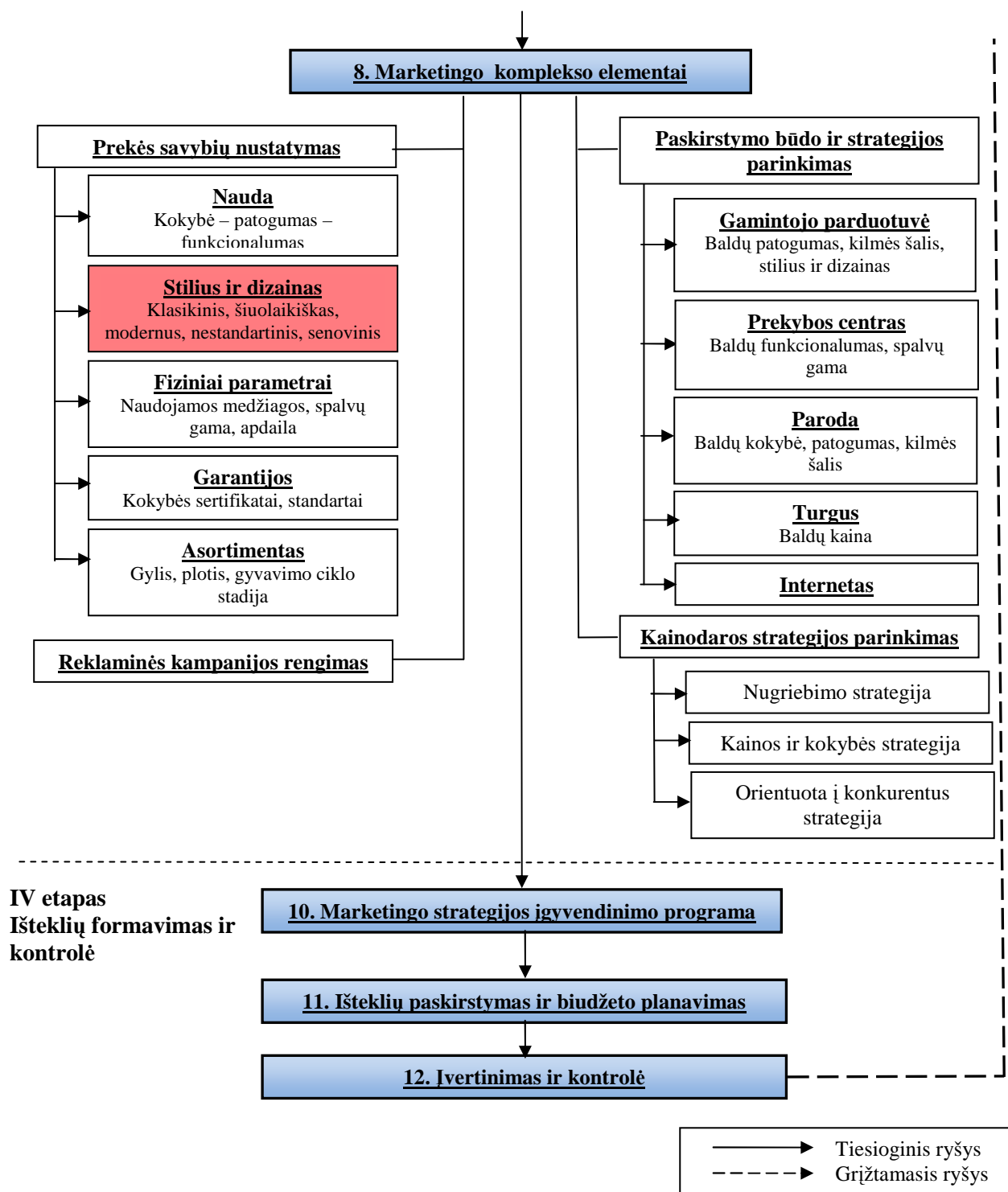
5. *Kiti veiksniai.* Rengiant marketingo strategiją, baldų sektoriaus įmonės turėtų atsižvelgti į kitus veiksnius, kaip vartotojų amžius, lytis, išsilavinimas, perkamoji galia, pasitenkinimo lygis.

Vartotojų ir konkurentų analizei atlikti organizacijos gali pasinaudoti marketingo tyrimais, kuriuos gali atlikti pačios arba pasitelkti marketingo tyrimų specialistus. Atlikus marketingo tyrimus galima sužinoti rinkos tendencijas, konkurentų veiksmus, aiškiau suvokti potencialius konkurentus ir pirkėjų poreikius.

Taigi, reziumuojant situacijos analizę, kurią sudaro vidinės ir išorinės (PEST, konkurencinės aplinkos ir vartotojų elgsenos analizė) aplinkos, sudaroma SSGG analizės matrica. SSGG analizės matrica yra koncentruota ir lengvai suvokiama. Lietuvos baldų sektoriaus pagrindinė stiprybė yra pigi kvalifikuota darbo jėga bei vietinė žaliavinė mediena, o silpniausioji vieta siejama su maža nacionaline rinka ir menka įmonių marketingo kompetencija, novatoriškumu. Didžiausios grėsmės, su kuriomis baldų sektorius gali susidurti ateityje yra vartotojų perkamosios galios mažėjimas bei auganti konkurencija iš Azijos šalių. Baldų sektoriaus įmonių ateities galimybės sietinos su elektroninės prekybos sistemos įdiegimu ir stipraus baldų klasterio susiformavimu.



22 pav. Rekomenduojamas marketingo strategijos rengimo modelis prekyboje baldais



22 pav. pabaiga. Rekomenduojamas marketingo strategijos rengimo modelis prekyboje baldais

Prekybos baldais įmonė, nusistačiusi tikslinę orientaciją ir išanalizavusi marketingo aplinką, toliau, rengdama marketingo strategiją, turi nusistatyti siektinus marketingo tikslus ir strategijas. Taigi, trečiasis marketingo strategijos rengimo etapas – **marketingo tikslų ir strategijų nustatymas** – susideda iš trijų žingsnių: marketingo tikslai, pagrindinės strategijos ir marketingo komplekso elementai.

Siektinus marketingo tikslus kiekviena įmonė nusistato individualiai. Lietuvos baldų sektoriaus įmonės dažniausiai orientuojasi į rinkos plėtimą ir įvaizdžio kūrimą. Nacionalinė baldų rinka yra palyginti maža globaliu mastu, tad baldų sektoriaus įmonės savo pastangas nukreipia į naujų pirkėjų užsienyje ir naujų (dažniausiai tarptautinių) rinkų įsisavinimą. Be to, skverbiantis į tarptautines rinkas, reikia turėti stiprų prekės ženklą. Tad vienu iš marketingo tikslu tampa įvaizdžio kūrimas. Mažų ir vidutinių įmonių, kurios gali lanksčiau reaguoti į aplinkos pokyčius bei tenkinti labiau specifinius vartotojų poreikius, marketingo tikslai yra nukreipti į produkto vystymą, tobulinimą, pardavimų skatinimą ir komunikavimą su vartotojais sistemos tobulinimą.

Kitas marketingo tikslų ir strategijų nustatymo etapo žingsnis yra pagrindinių strategijų pasirinkimas. Rengdama marketingo strategiją, prekybos baldais įmonė, visų pirma, turi atlikti rinkos segmentavimą. Rinka dažniausiai segmentuojama pagal geografinį, demografinį, psichografinį ir vartotojo elgsenos požymius.

Organizacija, atlikusi rinkos segmentavimą, turi nusistatyti savo tikslinę rinką. Empirinių tyrimų duomenimis, pagrindinis ir dažniausiai baldų sektoriaus įmonių minimas, baldų vartotojų segmentas (tikslinis vartotojas) yra moterys, turinčios 2–5 asmenų šeimą, gaunančios vidutines ir aukštas pajamas, gyvenančios didžiuosiuose miestuose ir turinčios aukštesnį bei aukštąjį išsilavinimą. Diferencijuotos rinkos strategiją labiau taiko didžiosios baldų gamybos įmonės, kadangi jos turi ne vieną tikslinę rinką, kuriai pateikia skirtingą kainą, paskirstymo vietą, reklamavimo pobūdį.

Nustatant pozicionavimo strategiją, įmonė turi nusistatyti produktus, su kuriais konkuruos pristatomos prekės, išsiaiškinti, kokią poziciją dabar užima prekinis ženklas ir jo konkurentai vartotojų suvokime, suformuoti produkto pozicijos apibrėžimą. Baldų sektoriaus įmonės dažniausiai pozicionuoja pagal baldo savybę, teikiamą naudą, kainą ir kokybę ir aišku pagal vartotojo poreikius.

Trečiame marketingo tikslų ir strategijų nustatymo žingsnyje analizuojami ir pasirenkami pagrindiniai marketingo komplekso elementai: prekė, kaina, rėmimas ir paskirstymas. Rengdama marketingo strategiją, baldų sektoriaus įmonė turi išanalizuoti, kuo gaminamas produktas yra pranašesnis už kitus, kaip šį produktą vertina ir ką labiausiai akcentuoja vartotojas pirkdamas baldus. Taigi, baldai gali būti:

1. Pasirenkamos prekės – tokios, kurios perkamos nedažnai ir atidžiai pasirenkamos.
2. Ypatingos prekės – specialius vartotojų poreikius tenkinančios, retai perkamos prekės.
3. Pasyvios prekės – tokios prekės, apie kurias vartotojai dar mažai žino ir nepageidauja dažnai pirkti.

Kiekviena prekė turi turėti keletą savo išskirtinių savybių. Tačiau vartotojai, pirkdami baldus, labiausiai vertina tokias baldų savybes, kaip kokybė, funkcionalumas ir patogumas. Baldo teikiama nauda siejama su vartotojo pasitenkinimu. Prekė su aiškiu identitetu ir orientacija į potencialių ir esamų pirkėjų norus ne tik bus noriai perkama, bet ir gali garantuoti didesnius pelnus, kadangi yra sukuriama didesnė pridėtinė vertė.

Nustatant prekės strategiją, įmonei reikia apibrėžti, kokio stiliaus ir dizaino baldus ji pateiks vartotojui. Vartotojus labiausiai domina klasikinio, šiuolaikiško, modernaus, nestandartinio ir senovinio stiliaus baldai. Baldų gamyboje taip pat labai svarbus yra dizainas. Tačiau Lietuvos baldų gamintojų dizaino lygis yra palyginti žemas. Dominuoja patys paprasčiausi baldai iš drožlių plokštės. Lietuvos baldų gamintojai orientuojasi į masinį vartotoją ir serijinę gamybą, nesukurdami išskirtinio baldų dizaino. Baldų gamybos įmonės nepanaudoja vartotojų kaip galimų partnerių kuriant naujų ir tobulinant esamų produktų dizainą ir pateikimą į rinką. Reiklesni vartotojai skatina baldų gamybos įmones kurti naujo dizaino ir stiliaus baldus. Tad įmonės savaime yra priverstos skirti daugiau dėmesio produkto kūrimui ir investuoti į technologinius įrengimus. Taigi, prekybos baldais įmonės, pasirinkdamos prekės strategiją, turėtų ypatingai akcentuoti baldų stilių ir dizainą.

Balduose naudojamos medžiagos vartotojams tampa vis labiau aktualios. Šiandien vartotojai domisi ekologiškais baldais. Tad baldų gamintojai gamybos procese įdiegę tam tikrus įrengimus ir gamindami ekologiškus baldus (ypač tai aktualu vaikiškiems baldams), pritrauktų naujus pirkėjus ir sukurtų palankų įvaizdį.

Vartotojams nemažiau svarbu yra garantijos. Tad prekybos baldais įmonės, rengdamos prekės strategiją, turi vartotojams akcentuoti kokybės ir ekologiškumo sertifikatus, įvairius standartus.

Tinkamo asortimento sukūrimas yra svarbus prekybos baldais įmonių sėkmės veiksnys. Nuo asortimento plėtros politikos priklauso: kainodara, komunikacijos priemonės, baldų pirkimas. Asortimento politika turi užtikrinti pagrindinių prekybos baldais įmonių tikslų įgyvendinimą. Kad būtų sukurtas ilgalaikis asortimentas, būtina nustatyti, kokioje gyvavimo ciklo stadijoje yra produktas. Kuriant asortimento politiką taip pat siekiama „išstumti“ konkurentus. Siekiant šio tikslo svarbu įtvirtinti prekybos baldais įmonės pozicijas rinkoje ir kurti teigiamą įvaizdį.

Kitas svarbus marketingo komplekso elementas yra rėmimas. Siekdamas konkurencinio pranašumo bei formuluodamos rėmimo strategiją, prekybos baldais įmonės turi surasti ir pritaikyti būdą, kuris padėtų sėkmingai konkuruoti ir efektyvinti savo veiklą. Rėmimo kampanijos rengimo metu, baldų sektoriaus įmonės turi nustatyti rėmimo kanalus ir priemones. Įvertinus baldų specifiką, galima teigti, kad parodos yra svarbi baldų reklamos priemonė. Todėl

norint pritraukti vartotojus, Lietuvos baldų gamintojai turėtų daugiau investuoti ne tik į dizaino kūrimą bei reklamą, bet ir dalyvauti tarptautinėse baldų parodose.

Organizacija, rengdama marketingo strategiją, turi pasirinkti savo pagamintų baldų paskirstymo (pateikimo) būdą: intensyvus, išskirtinis ir atrankinis. Nemažiau svarbu yra nusistatyti ir produkcijos realizavimo vietas, t. y. vietas, kuriose galutinis vartotojas įsigys baldus. Dažniausiai vartotojai baldus perka gamintojo parduotuvėse ir prekybos centruose. Todėl, jei prekybos baldais įmonė nusprendžia savo produkciją realizuoti būtent šiose vietose, tai ji turi akcentuoti baldo patogumą, kilmės šalį, išskirtinį stilių ir dizainą. Tuo tarpu, prekiaujant ir reklamuojant baldus parodose, reikalinga pabrėžti baldų kokybę, patogumą ir kilmės šalį, o turguje – mažą kainą, kadangi vartotojai labiausiai vertina būtent šiuos veiksnius, pasirenkant ir perkant baldus.

Kiekvienos įmonės kainodaros strategija yra skirtinga. Teisingai pasirinkta kainodaros strategija gali padėti įmonei išgyventi, gauti didesnę pelną, padidinti pardavimų apimtį, išlaikyti konkurencinį pranašumą. Baldų sektoriaus įmonės dažniau nesiremia tik viena kainodaros strategija, o pasirenka ir taiko kelias, priklausomai nuo konkurentų veiksmų ar situacijos rinkoje. Būtent baldų sektoriaus įmonės taiko nugriebimo, kainos ir kokybės kainodaros strategijas, orientuojasi į konkurentų veiksmus.

Ketvirtame marketingo strategijos rengimo etape – **išteklių formavimas ir kontrolė** – pateikiama marketingo strategijos įgyvendinimo programa, planuojamas biudžetas, paskirstomi ištekliai ir atliekama kontrolė. Marketingo strategijos įgyvendinimo programoje prekybos baldais įmonė turi numatyti veiksmų ir priemonių visumą, kuri užtikrintų strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimą. Organizacijos marketingo strategijos tikslams ir sprendimams įgyvendinti numatomi reikalingi ištekliai, o paskui sudaromas biudžetas. Biudžetinis planavimas padeda subalansuoti strategijos finansavimui numatytas finansinių išteklių apimtį su jų kaupimo šaltiniais. Marketingo strategijos įgyvendinimo programos eiga turi būti stebima, įvertinama ir kontroliuojama.

Kadangi marketingo strategijos rengimas yra pasikartojantis procesas, todėl **grįžtamasis ryšys** šiame modelyje yra būtinas. Nepasiteisinusios dalys, veiksmai peržiūrimi, atliekama papildoma analizė, tiriama pakitusi rinka, jos dalyviai, vartotojų poreikiai ir t. t. Modelyje grįžtamasis ryšys jungia marketingo strategijos įvertinimo ir kontrolės etapą su situacijos analizės etapu, kadangi šis etapas yra pagrindas tolesniam strategijos rengimui. Organizacija, dirbdama šiuolaikinės rinkos sąlygomis ir siekdama aukštesnių rezultatų, privalo nuolat analizuoti vidinę, išorinę aplinką ir konkurentų veiksmus, tirti vartotojų poreikius ir numatyti vartojimo tendencijas, o atsižvelgdama į šiuos veiksnius, nuolat tobulinti marketingo strategiją. Šie veiksniai yra nepastovūs ir dinamiškai kintantys, todėl įmonė privalo nagrinėti savo veiklą ne tik dabarties, bet ir ateities požiūriu, numatyti įvykius, pasinaudoti galimybėmis ir gauti naudos.

Šis pateiktas marketingo strategijos rengimo modelis (žr. 22 pav.) gali būti taikomas

visoms prekybos baldais įmonėms. Tačiau smulkioms įmonėms, kurių baldų pramonėje yra daugiausia, siūloma jungtis į klasterius. Esant kooperacijai, smulkios įmonės galėtų labiau specializuotis gaminti siauros nišos produktus, kas leistų pasiekti gamybos masto ekonomiją ir pakelti našumą. Šiai kooperacijai yra reikalingas „branduolinės“ organizacijos vaidmuo. Ši organizacija turėtų sukurti vieningą informacinę sistemą, kuri būtų tarsi išsami duomenų bazė įvairiais su įmone ir sektoriumi susijusiais duomenimis. Organizacijos veikimo principas remtųsi naujų narių pritraukimu, kurie informaciją apie save, savo darbo išteklius, technologijas, įrengimus ir pan. talpintų šioje informacinėje sistemoje, tuo pačiu gaudamos analogiška informaciją apie kitas įmones. Iš esmės tai būtų vieninga duomenų sintezė apie įmones ir jų veiklą, apie kurias informacija paprastai skelbiama žiniasklaidoje, įmonės informaciniuose portaluose, užsienio spaudoje ir pan. „Branduolinė“ organizacija galėtų imtis ne tik įmonių būrimo į vieningą sistemą, bet ir švietimo veiklos. Ji galėtų informuoti įmones apie vietinio ar tarptautinio kooperavimosi galimybes, apie galimybes prisidėti prie tarptautinių projektų, finansuojamų iš ES ir kitų lėšų, organizuoti specialius seminarus bei kitas kvalifikacijos kėlimo priemones, rodančias kooperacijos pranašumus, pramonės vadovams. Tačiau klasteriams formuotis vis dar trukdo pasitikėjimo tarp potencialių klasterio subjektų stoka, netolygus atskirų verslo subjektų technologinis ir vadybinis lygis, veiklos partnerystėje patirties ir kompetencijos stoka, neefektyvi inovacijų politika.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Apibendrinus mokslinės literatūros analizę ir empirinius tyrimus, skirtus marketingo strategijoms rengti, įgyvendinti ir tobulinti prekyboje baldais, galima daryti tokias **išvadas**:

1. Baldų sektoriaus specifiškumas, visų pirma, pasireiškia per baldo, kaip prekės, išskirtinumą. Baldai yra ypatingos paskirties prekė, kuri yra perkama retai (kas 6–10 metų) ir atidžiai vartotojų pasirenkama. Antra, Lietuvos baldų sektorius yra betarpiškai susijęs su statybų ir nekilnojamojo turto sektoriumi, kurio pokyčiai turi tiesioginį poveikį baldų sektoriui. Be to, nacionalinė vartotojų rinka yra maža, todėl dauguma Lietuvoje pagaminamų baldų yra eksportuojama. Lietuvos baldų sektorius susiduria su tokiais plėtojimo problemomis kaip paklausos nepastovumas, šalies ekonominės padėties blogėjimas, konkurencijos aštrėjimas, orientuojamasi į masinį vartotojų poreikių tenkinimą, silpna marketingo veikla.

2. Išanalizavus skirtingų autorių siūlomus marketingo strategijos rengimo modelius ir metodikas, galima teigti, jog modeliai tarpusavyje yra panašūs, tik skiriasi rengimo etapų skaičiumi ir jų vykdymo eiliškumu. Tačiau privalomos marketingo strategijos rengimo komponentės turėtų būti šios: situacijos analizė, SSGG analizė, marketingo tikslai ir pagrindinės strategijos, marketingo kompleksas, marketingo strategijos įgyvendinimas ir kontrolė. Autoriai pabrėžia rinkos situacijos analizės būtinybę, tačiau nevisi nurodo grįžtamąjį ryšį, kuris yra būtinas strategijos koregavimo rinkos aplinkos kaitos atžvilgiu. Planuojant prekybos marketingo veiklą, tikslinga laikytis gana griežtos struktūros, kuri susijusi su svarbiausiais marketingo aspektais: segmentavimu, tikslinės rinkos nustatymu, pozicionavimo būdo ir marketingo komplekso strategijų pasirinkimu.

3. Lietuvos baldų gamybos sektorius, nepaisant ekonominės krizės poveikio, išlieka vienu svarbiausiu pramonės sektorių, kuriam būdingas tiek spartus produkcijos, tiek sukuriamos pridėtinės vertės augimas. Tyrimo metu nustatyta, jog šis sektorius yra pakankamai konsoliduotas ir pasižymintis ūkio subjektų stambėjimo tendencija. Didžiosios baldų gamybos įmonės yra susijungusios į grupes, kurios ir dominuoja Lietuvos baldų pramonėje: „SBA“, „Vakarų medienos grupė“, „Libros grupė“, „Baltijos baldų grupė“, „Baltic American Concord“. Didelę dalį baldų sektoriaus produkcijos pagamina stambios įmonės, kurios apie 97 proc. savo produkcijos tiekia Švedijos koncernui IKEA. Tyrimo metu pastebėta, kad baldų sektoriaus įmonių konkurencingumą mažina Azijos šalių baldų importas, ribotos marketingo ir dizaino kompetencijos, inovacijų stoka.

4. Išnagrinėjus baldų gamybos įmonių grupių interneto svetaines, nustatyta, kad interneto svetainėse labiausiai trūksta ryšių su vartotojais elementų, t. y. prekių kainų ir akcijų, parduotuvių žemėlapių aprašų, elektroninės parduotuvės. Baldų gamybos įmonėms reikėtų ne tik atnaujinti savo interneto svetainės, bet ir publikuoti papildomą informaciją, kaip įmonės istorija, misija, kontaktiniai duomenys, sertifikatai, kokybės standartai, finansiniai rezultatai, naujienos.

Tokios informacijos pateikimas didintų informacinio skaidrumo ir abipusio pasitikėjimo lygį tarp įmonės ir vartotojo.

5. Atlikus ekspertinį baldų vartotojų tyrimą paaiškėjo, jog baldų pramonėje vyrauja vartotojai, kurie orientuoti į mažą kainą ir išskirtines baldų savybes, dažniau renkasi klasikinio ir šiuolaikiško stiliaus baldus. Vartotojai dažnai sieja baldų kainą su kokybe, tačiau lietuviškų baldų kokybė, respondentų nuomone, nevisada atitinka kainą. Daugumai apklaustų vartotojų yra visiškai nesvarbi baldų kilmės šalis, tačiau perkant baldus pirmenybę teiktų lietuviškiems baldams. Vartotojai dažniau baldus perka gamintojo parduotuvėse ir prekybos centruose, o informacijos apie juos ieško internete ir gamintojų lankstinukuose. Ekonomikos nuosmukis ženkliai sumažino vartotojų disponuojamas pajamas ir stipriai paveikė vartotojų planus įsigyti baldus. Tad vartotojai nusprendė ieškoti pigesnių baldų, svarsto galimybę iš vis jų nebepirkti ar atidėti vėlesniam laikui.

6. Koreliacinės analizės tyrimo metu išsiaiškinta, kad svarbiausios savybės, lemiančios baldo pasirinkimą yra kokybė, patogumas ir funkcionalumas, tačiau tie vartotojai, kurie gauna aukštesnes pajamas, labiau akcentuoja didesnę baldų kainą, naudojamas medžiagas, kilmės šalį, pristatymo ir garantinio laikotarpio trukmę. Kainos aspektas dominuoja baldus perkant turguje, kur mažai atsižvelgiama į baldo patogumą, funkcionalumą ir kilmės šalį. Tačiau vartotojai, kurie baldus perka gamintojų parduotuvėse, dažniausiai informacijos apie baldus ieško parodose, kur domisi baldų kokybe, patogumu ir kilmės šalimi, neteikdami prioriteto kainai. Be to, vartotojai, įsigydami baldus, norėtų gauti ir papildomų paslaugų, tokių kaip baldų atvežimas, surinkimas, pastatymas, baldų modifikacija ir galimybė juos gražinti.

7. Ištyrus baldų gamybos įmonių marketingo specialistų nuomones apie marketingo strategijos rengimą, įgyvendinimą ir tobulinimą nustatyta, jog teorinis marketingo strategijos rengimo modelis iš esmės atitinka praktinį, o svarbiausi veiksniai, lemiantys poreikį tobulinti jau priimtą marketingo strategiją, yra vartotojų poreikių pokyčiai ir šalies makroekonominė situacija. Tyrimo metu nustatytas pagrindinis baldų vartotojų segmentas, t. y. moterys, turinčios 2–5 asmenų šeimą, gyvenančios didžiuosiuose miestuose, gaunančios vidutines ir aukštesnes pajamas bei turinčios aukštesnį ir aukštąjį išsilavinimą. Lietuvos baldų gamybos įmonės daugiausiai baldų parduoda tarptautinėse rinkose, todėl įmonių strategijos yra labiau paremtos sąnaudų mažinimo, o ne unikalių produktų ir procesų kūrimo strategija.

8. Lietuvos baldų gamybos sektoriaus SSGG analizės matrica parodė, kad baldų pramonės pagrindiniai pranašumai yra pigi darbo jėga ir vietinė žaliava, geografinis artumas prie didžiųjų baldų rinkų, o esminiai trūkumai – maža nacionalinė rinka, mažos investicijos į dizainą ir naujų technologijų diegimą. Didžiausios baldų sektoriaus grėsmės siejamos su vartotojų perkamosios galios mažėjimu, augančia konkurencija iš Azijos šalių. Baldų sektoriaus įmonių

potencialios galimybės yra elektroninės prekybos sistemos įdiegimas ir stipraus baldų klasterio susikūrimas.

9. Prekybos baldais įmonės, rengdamos marketingo strategiją, gali pasinaudoti tokiu siūlomu modeliu, kurį sudaro keturi pagrindiniai etapai: 1) tikslinės orientacijos nustatymas; 2) marketingo aplinkos analizė; 3) marketingo tikslų ir strategijų nustatymas; 4) išteklių formavimas ir kontrolė. Įvertinus baldų sektoriaus specifiką, išskirtos keturios probleminės sektoriaus vietos, kurioms reikėtų skirti didesnę dėmesį rengiant įmonės marketingo strategiją: ekonominiai ir tarptautiniai veiksniai, konkurencinės aplinkos analizė, vartotojų elgsenos analizė, baldų stilius ir dizainas. Prekybos baldais marketingo strategijos rengimo modelis turi būti orientuotas į vartotojų poreikių tenkinimą.

Išanalizavus Lietuvos baldų sektoriaus struktūrą ir bendrąsias plėtojimo tendencijas, ištyrus prekybos baldais marketingo strategijos rengimo teorinius ir praktinius modelius bei metodikas, galima pateikti tokius **siūlymus**:

1. Siekdama išsilaikyti globalioje pasaulio rinkoje, prekybos baldais įmonės turėtų įgyti santykinius pranašumus. Organizacija visų pirma turi išsiaiškinti prioritetus, išsiskirti vieną ar kelias stipriausias gaminio charakteristikas, kuriomis konkuruos rinkoje, ir galiausiai, parengti marketingo strategiją geriausiai atitinkančią tendencijas rinkoje ir geriausiai panaudojančią įmonės stiprybes (pavyzdžiui, gaminti ekologiškus ar išskirtinio dizaino baldus). Tokia parengta strategija būtų nukreipta į konkurencinių pranašumų užtikrinimą ilgesniam laikotarpiui.

2. Norint pritraukti naujus ir išlaikyti senus vartotojus, Lietuvos baldų gamintojai turėtų daugiau investuoti ne tik į dizaino kūrimą, reklamą, bet ir dažniau dalyvauti tarptautinėse baldų parodose.

3. Siekiant padidinti vartotojų perkamąją galią, prekybos baldais įmonės turėtų įdiegti elektroninės prekybos sistemą, kuri globaliu mastu padidintų įmonės pardavimus, užtikrintų pelningumą, veiklos efektyvumą ir konkurencingumą.

4. Norėdamos išlaikyti konkurencinį pranašumą, įmonės turėtų kurti ilgalaikes strategijas, populiarinti savo prekės ženklą, daugiau dėmesio skirti įvaizdžio kūrimui.

5. Lietuvos baldų gamintojų dizaino lygis yra žemas, kadangi orientuojamasi į serijinę gamybą. Todėl siekiant sukurti išskirtinio dizaino baldus, universitetuose siūloma pradėti rengti dizaino ir projektavimo kompetenciją turinčius specialistus, gebančius į baldų dizainą pažvelgti iš labiau sisteminės perspektyvos.

6. Lietuvos baldų pramonei reikėtų labiau plėtoti bendradarbiavimą su tyrimų organizacijomis, švietimo institucijomis, ar net kurti bendras įmones su mokslo centrais, naudotis atsiveriančiomis galimybėmis ir taip plėsti savo kompetenciją.

7. Skatinti baldų gamybos įmones jungtis į klasterius, siekiant bendros veiklos sinergijos, mažinančios veiklos išlaidas, gerinančios produkto kokybę, skatinančios tarpusavio pasitikėjimą. Kiekviename klasteryje turi būti numatytas ir „branduolinės“ organizacijos vaidmuo.

LITERATŪRA

1. Aaker D. A. Strategic market management, 5th ed. Chicago: The Dryden Press, 1992. 338 p.
2. Acociacija „Lietuvos mediena“. Įmonių pardavimo rodikliai už 2009 m. [žiūrėta 2010-02-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.lietuvosmediena.lt/rodikliai2009.pdf>>.
3. Alsen K. J., Kosteljik E. Identity based marketing: a new balanced marketing paradigm// European journal of marketing. 2008, vol. 42, no. 9/10, p. 907–914.
4. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York, 1992. 334 p.
5. Ardaravičiūtė A., Maceika, A. Naujų technologijų diegimas baldų pramonės įmonėse. Iš: 10-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“, įvykusios Vilniuje, 2007 m., p. 23–29.
6. Baker M. J. Marketing strategy and management. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007. 577 p.
7. Bankas „Swedbank“. Makroekonominė apžvalga, 2008 m. lapkritis. [žiūrėta 2009-01-14]. Prieiga per internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/previews/get/268/1227187898_LT_formatas_November.pdf>.
8. Beniušienė I., Svirskienė G. Konkurencingumas: teorinis aspektas//Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2008, nr. 4 (13), p. 32–46.
9. Berkowitz E. N., Kerin R. A., Hartley S. W. Marketing. Homewood, Boston, 1992. 791 p.
10. Bivainis J., Zinkevičiūtė V. Verslo strateginių sprendimų kompleksinis vertinimas//Verslas: teorija ir praktika. Vilnius: Technika, 2005, nr. 1, p. 3–11.
11. Bovee C. L., Thill J. V. Marketing. Homewood, Boston, 1992. 256 p.
12. Bradley F. Strategic marketing: in the customer driven organization. Chichester: John Wiley, 2003. 287 p.
13. Brennan R., Baines P., Garneau P. Contemporary strategic marketing. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003. 380 p.
14. Brian J., Corbitt T. T., Han Y. Trust and e-commerce: a study of consumer perceptions//Electronic commerce research and applications. 2003, no. 2(3), p. 145–153.
15. Chandler, A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial enterprise, Cambridge, Mass, 1962. 433 p.
16. Cheung W. M., Huang, W. An investigation of commercial usage of the World Wide Web: a picture from Singapore//International Journal of Information Management. 2002, vol. 22, no. 5, p. 377–388.
17. DNB Nord bankas. Lietuvos ekonomikos perspektyvos. 2008. [žiūrėta 2009-06-14]. Prieiga per internetą: <www.dnb nord.lt/files/lep_pataisytas.pdf>.

18. DNB Nord bankas. Lietuvos ekonomikos perspektyvos. 2009. [žiūrėta 2010-04-27]. Prieiga per internetą: <http://www.dnb nord.lt/files/Apzvalgos/lep/lep_2009_lt.pdf>.
19. Doil P. Marketing management and strategy. S. Peterburg: Piter, 2003. 268 p.
20. Doyle P., Stern Ph. Marketing management and strategy. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. 466 p.
21. Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius 1.1 red. [žiūrėta 2010-04-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/uploads/klasifik/EVRK/EVRK.htm>>.
22. Fifield P. Marketing strategy. 2nd ed., Oxford, 2003. 321 p.
23. Gonzalez M. E., Quesada G., Mueller R. QFD strategy house: an innovative tool for linking marketing and manufacturing strategies//Marketing intelligence & planning. 2004, vol.22, no.3, p. 335–348.
24. Grant R. M. Contemporary strategy analysis. 6th ed. Malden (Mass.): Blackwell Publishing, 2008. 482 p.
25. Hofer, C. W., Schendler D. Strategy formulation: analytical concepts. St. Paul, MN.: West, 1978. 769 p.
26. Huang W. et al. Categorizing Web features and functions to evaluate commercial web sites//Industrial management & data system. 2006, no. 106/4, p. 523–539.
27. Hutt M. D., Speh T. W. Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets. Mason (Ohio): Thomson/South-Western, 2004. 714 p.
28. Johnston, D., H. Encyclopedia of international media and communications, 2. New York, 2003. 708 p.
29. Jucevičius R. Lietuvos baldų gamybos sektoriaus konkurencingumo studija. Taikomasis mokslinis darbas. Kaunas. 2009. [žiūrėta 2009-09-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.lepa.lt/lt/BalduGamybosPramone.html>>.
30. Jucevičius R. Klasterių kūrimuisi perspektyvios sritys. Kauno technologijos universitetas, Kaunas. 2009. [žiūrėta 2009-04-15]. Prieiga per internetą: <www.kkt.lt/get.php?f.20>.
31. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus., 2007. 398 p.
32. Kinneer T. C., Bernhardt K. L. Principles of marketing, 3th ed., USA, Illinois: Scott, Foreman and Company, 1990. 412 p.
33. Kotler Ph., Amstrong G., Saunders J., Wong V. Rinkodaros principai. Kaunas: poligrafija ir informatika, 2003. 854 p.
34. Kotler Ph., Keller K. L. Marketing management. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. 722 p.
35. Lancaster G., Reynolds P. Management of marketing. 1th ed. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. 410 p.

36. Leader W. G., Kyritsis N. Marketing in practice. Cheltenham: Thornes, 1990. 242 p.
37. Li N., Zhang P. Toward e-commerce website evaluation and use: an affective perspective//JAIS theory development workshop. Las Vegas, 2005, p. 33–45.
38. Libby R., Blashfield R. Performance of a composite as a function of a number of judges//Organizational behavior and human performance. 1978, vol. 21, p. 121–129.
39. LR Statistikos departamentas. Prieiga per internetą: < www.stat.gov.lt>.
40. McCarthy E. J., Perreault W. D. Essentials of marketing. Homewoods: Boston, 1991. 786 p.
41. McDonald M. Marketing plans: how to prepare them, how to use them. Amsterdam: Elsevier: Butterworth-Heinemann, 2007. 675 p.
42. Mileris R., Glinskienė R. Rinkos segmentavimas klasterinės analizės k-vidurkių metodu//Ekonomika ir vadyba. 2007, nr. 12, p. 432–438.
43. Oppenheim C., Ward L. Evaluation of web sites for B2 C e-commerce//Aslib Proceedings. 2006, no.58/ 3, p. 237–260.
44. Porter M. E. Clusters and the new economics of competition//Harward business review. 1998b, november-december, p. 77–90.
45. Porter M. E. Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors: with a new introduction. New York: Free press, 1998a. 309 p.
46. Profesinio mokymo metodikos centras. Medienos sektoriaus studija. 2008. [žiūrėta 2010-04-26]. Prieiga per internetą: http://www.pmmc.lt/Skelbimai/SEK_LT/Medienos%20studija.pdf.
47. Pukėnas K. Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga. LKKA: Kaunas, 2009. 93 p.
48. SEB Vilniaus bankas. Lietuvos makroekonomikos apžvalga. 2008 m. gruodis, nr. 34. [žiūrėta 2009-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.seb.lt/Archyvas/LMA_Nr34.pdf>.
49. Simeon R. Evaluating the branding potential of Web sites across borders//Marketing intelligence & planning. 2001, no. 37, p. 418–424.
50. Stanton W. J., Etzel M. J., Walker B. J. Fundamentals of marketing. New York: McGraw-Hill, 1991. 668 p.
51. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. 647 p.
52. Svetikas A. Prekybos rinkodaros ypatumai//Tiltai. 2009, nr. 3, p. 131–137.
53. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimo metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. 626 p.
54. Tsygankov, V., Suomi R. Building Trust towards an e-commerce site//A framework in McMaster. World Congress. 2003, no.60, p. 16–30.

55. Vrontis D., Kogetsidis H., Stavrou A. Strategic marketing planning for a supplier of liquid food packaging products in Cyprus//Journal of business & industrial marketing. 2006, no. 21/4, p. 250–261.
56. Walker et al. Marketing strategy: a decision focused approach. New York: Mc-Graw Hill, 2002. 384 p.
57. Weir K. A., Kochhar A. K., LeBeau S. A. ir Edgeley D. G. An empirical study of the alignment between manufacturing and marketing strategies//Long range planning. 2002, no. 33, p. 831–848.
58. Žydžiūnaitė V. Metodologiniai svarstymai: nuosekli kokybinių ir kiekybinių tyrimų sanglauda//Socialiniai mokslai. 2007, nr. 1 (55), p. 7–18.

PRIEDAI

A priedas
Baldų vartotojų apklausos anketos klausimų ir atsakymų suvestinė

Gerb. respondente,

Esu Vilniaus Gedimino Technikos universiteto magistrantūros II kurso studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą apie marketingo strategijas prekyboje baldais. Šio *tyrimo tikslas* – išanalizuoti, kokiais kriterijais bei prioritetais vadovaujasi vartotojas renkantis bei perkant baldus. Todėl prašau Jūsų užpildyti anketą ir suteikti kuo išsamesnės informacijos. Anketa yra anoniminė, tad jos duomenys bus pateikiami tik apdoroti ir išanalizuoti kitų anketų kontekste.

Jums tinkamą atsakymą pažymėkite ženklų , klausimuose kur reikalinga Jūsų nuomonė, įrašykite savo atsakymą.

1. Kokių gamintojų produkcijai teikiate pirmenybę?

- Lietuvos baldų gamintojų (35,5%)
- Kitų šalių baldų gamintojų (9,7%)
- Man nesvarbi baldų kilmės šalis (54,8%)

2. Kokie stiliaus baldai Jums labiausiai patinka?

- Modernūs (15,09%)
- Klasikiniai (24,53%)
- Šiuolaikiški (28,3%)
- Nestandartiniai (13,21%)
- Retro (3,77%)
- Ryškūs (1,89%)
- Senoviniai (9,43%)
- Prabangūs (3,77%)
- Kita..... (įrašykite) (0%)

3. Ar Jus tenkina Lietuvoje gaminamų baldų pasirinkimas?

- Taip (38,7%)
- Ne (19,4%)
- Iš dalies (41,9%)

4. Ar norėdami įsigyti baldus, domitės jų gamybos procesais?

- Taip (16,1%)
- Ne (54,8%)
- Kartais (29,0%)

5. Kaip išvardinti veiksniai veikia Jūsų sprendimą pirkti baldus? (pažymėkite vieną Jus tenkinantį variantą kiekvienoje eilutėje)

	Labai veikia		Veikia		Kartais veikia		Paprastai neveikia		Visiškai neveikia	
Kokybė	32	74,2%	92	25,8%	0	0%	0	%	0	0%
Patogumas	76	61,3%	44	35,5%	4	3,2%	0	0%	0	0%
Funkcionalumas	40	32,3%	52	41,9%	24	19,4%	4	3,2%	0	0%
Naudojamos medžiagos	20	16,1%	68	54,8%	16	12,9%	12	9,7%	4	3,2%
Kaina	68	54,8%	40	32,3%	12	9,7%	4	3,2%	0	0%
Reklama	0	0%	4	3,2%	24	19,4%	32	25,8%	64	51,6%
Stilius ir dizainas	44	35,5%	44	35,5%	28	22,6%	8	6,5%	0	0%
Spalvinė gama	40	32,3%	56	45,2%	20	16,1%	4	3,2%	0	0%
Kilmės šalis	12	9,7%	20	16,1%	36	29,0%	28	22,6%	28	22,6%
Prekės ženklas	0	0%	4	3,2%	40	32,3%	36	29,0%	36	29,0%
Pristatymo laikas	8	6,5%	20	16,1%	48	38,7%	28	22,6%	20	16,1%
Garantinio laikotarpio trukmė	32	25,8%	48	38,7%	20	16,1%	20	16,1%	4	3,2%
Dizainerio patarimas	16	12,9%	24	19,4%	20	16,1%	12	9,7%	52	41,9%
Kita..... (įrašykite)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

6. Ar Lietuvoje gaminamų baldų kokybė atitinka kainą?

- Taip (29,0%)
 Ne (16,1%)
 Kartais (54,8%)

7. Su kokiomis baldų kokybės problemomis Jūs dažniausiai susiduriate?

.....
 (įrašykite)

8. Ar domitės baldų gamintojų organizuojamomis akcijomis?

- Taip, visada (3,2%)
 Taip, kartais (67,7%)
 Ne, niekada (29%)

9. Kokį poveikį Jūsų apsisprendimui pirkti baldus daro reklama: (pažymėkite vieną Jus tenkinantį variantą kiekvienoje eilutėje)

	Didelį poveikį	Vidutinį poveikį	Mažą poveikį	Neturi poveikio
Internete	3,2%	35,5%	32,3%	29%
Radijuje ir televizijoje	0%	12,9%	51,6%	35,5%
Spaudoje	0%	19,4%	38,7%	41,9%
Gamintojų lankstinukuose	6,5%	33%	28%	32,5%
Kita..... (įrašykite)	0%	0%	0%	0%

10. Kur dažniausiai ieškote informacijos rinkdamiesi baldus?

- Internete (67,7%)
 Spaudoje (9,7%)
 Parodose (35,5%)
 Gamintojų lankstinukuose (51,6%)
 Klausiate draugų ar pažįstamų (41,9%)
 Konsultuojatės su prekybos centro konsultantu (35,5%)

- Tariatės su dizaineriu (3,2%)
- Kita..... (įrašykite) (3,2%)

11. Kur dažniausiai perkate baldus?

- Gamintojo parduotuvėse (77,4%)
- Prekybos centruose (Ermitažas, Senukai...) (51,6%)
- Turguje (16,1%)
- Internetu (3,2%)
- Kita.....(įrašykite) (0%)

12. Kokios papildomos paslaugos būtų reikalingos perkant baldus? (pažymėkite vieną Jus tenkinantį variantą kiekvienoje eilutėje)

	Reikalinga	Nereikalinga	Neturiu nuomonės
Baldų atvežimas	90,3%	6,5%	3,2%
Baldų surinkimas ir pastatymas	64,5%	29%	6,5%
Baldų modifikacija (trūkstančių dalių pridėjimas, papildymas ir pan.)	74,2%	19,4%	6,4%
Kompetentingo asmens papildomos konsultacijos	54,8%	29%	16,1%
Baldų gražinimas	87%	6,5%	6,5%
Kita.....(įrašykite)	0%	0%	0%

13. Kokie veiksniai, Jūsų manymu, lemtų didesnę baldų pirkimą?

.....
(įrašykite)

14. Įvertinkite žemiau nurodytus teiginius (pažymėkite vieną Jus tenkinantį variantą kiekvienoje eilutėje):

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau, sunku pasakyti	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Jums yra svarbu, kad mokėdami didesnę kainą už baldus, gausite geresnę baldo kokybę	54,8%	25,8%	12,9%	6,5%	0%
Jums yra svarbu, kad baldas būtų ilgaamžis, tiktų namuose ir nereiktų vėl jo pirkti	61,3%	19,4%	6,5%	6,5%	0%
Perkant baldus Jums yra svarbus vyro/žmonos/draugo pritarimas	29%	38,7%	22,6%	3,2%	6,5%
Jūs norėtumėt daugiau žinoti apie baldų stilių ir dizainą bei baldų konstrukcijos privalumus	16,1%	41,9%	22,6%	12,9%	3,2%
Jums yra sunku įsivaizduoti kaip pirktas baldas atrodys namuose	9,7%	41,9%	12,9%	19,4%	16,1%
Baldų pirkimas Jums yra malonus užsiėmimas	16,1%	38,7%	16,1%	25,8%	3,2%

15. Kaip dažnai keičiate senus baldus į naujus?

- Iki 2 metų (0%)
- Kas 3-5 metus (9,7%)
- Kas 6-10 metų (41,9%)
- Kas 11-20 metų (35,5%)
- Nekeičiu (12,9%)

16. Ar ekonominis nuosmukis paveikė Jūsų planus įsigyti baldus?

- Taip (80,6%)
- Ne (jei pasirinkote šį atsakymo variantą, pereikite prie 18 klausimo) (19,4%)

17. Kaip ekonominis nuosmukis paveikė Jūsų planus įsigyti baldus?

- Nuspręsta skirti mažesnę sumą (21,4%)
- Ieškoma pigesnių baldų (34,7%)
- Svarstoma galimybė iš vis nepirkti baldų (31%)
- Kita..... (įrašykite) (12,9%)

18. Kokios Jūsų namų ūkio (šėimos) gaunamos vidutinės pajamos per mėnesį?

- 0-800 Lt. (6,5%)
- 900 – 1500 Lt. (25,8%)
- 1600- 2500 Lt. (22,6%)
- 2600 – 3000 Lt. (19,4%)
- 3000 Lt ir daugiau (22,6%)

19. Jūsų lytis?

- Moteris (61,3%)
- Vyras (38,7%)

20. Jūsų amžius?

- 18-25 (48,4%)
- 26-30 (32,3%)
- 31-40 (12,9%)
- 41-60 (6,5%)
- 61 ir daugiau (0%)

Dėkoju už atsakymus!
Vilniaus Gedimino Technikos universiteto
Verslo vadybos programos marketingo specializacijos magistrantė
Vaida Motiečiūtė

B priedas
Baldų gamybos įmonių marketingo specialistų interviu klausimynas

Gerb. Eksperte,

Esu Vilniaus Gedimino Technikos universiteto magistrantūros II kurso studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą apie marketingo strategiją plėtojant prekybą baldais. *Tyrimo tikslas* – išsiaiškinti, kaip rengiamos ir tobulinamos marketingo strategijos prekyboje baldais, su kokiomis problemomis susiduriama jas įgyvendinant. Jūsų atsakymai bus naudojami tik moksliniais tikslais.

Interviu klausimai:

1. Ar įmonė turi marketingo strategiją?
2. Kuriam laikotarpiui įmonėje yra rengiama marketingo strategija?
3. Kas dalyvauja rengiant įmonės marketingo strategiją?
4. Kokie yra pagrindiniai Jūsų įmonės marketingo strategijoje numatyti tikslai?
5. Įvardinkite pagrindinius marketingo strategijos rengimo etapus. Nuo ko pirmiausia pradodate rengti marketingo strategija? Kuris etapas būtų svarbiausias?
6. Ar Jūsų įmonė atlieka rinkos segmentavimą?
7. Ar galite tiksliai apibrėžti, kas yra Jūsų įmonės tikslinė rinka? Kas yra Jūsų produkcijos pagrindinis vartotojas?
8. Kokia pozicionavimo strategija dažniausiai yra taikoma Jūsų įmonėje?
9. Kaip, Jūsų nuomone, marketingo sprendimus įmonėje lemia konkurentai?
10. Kokia Jūsų konkurencinio pranašumo strategija?
11. Kokia kainodaros strategija remiatės nustatant baldų kainą?
12. Ar Jūsų įmonė turi elektroninę parduotuvę? Ar elektroninė parduotuvė, Jūsų manymu, būtų reikalinga ir naudinga įmonei?
13. Kokiomis reklamos skleidimo priemonėmis Jūsų įmonė reklamuoja savo produkciją? Kuri iš šių priemonių yra efektyviausia?
14. Kokie veiksniai lemia poreikį tobulinti jau priimtą marketingo strategiją (veiksnių stiprumą įvertinkite penkiabalėje sistemoje: 1 – visiškai neturi įtakos, 5 – turi labai didelę įtaką)?
15. Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriate rengiant ir įgyvendinant marketingo strategija?
16. Ar įmonėje yra atliekama marketingo strategijos įgyvendinimo kontrolė? Ar pasirinkta marketingo strategija yra įvertinama?

Dėkoju už atsakymus!
Vilniaus Gedimino Technikos universiteto
Verslo vadybos programos marketingo specializacijos magistrantė
Vaida Motiečiūtė

C priedas
Koreliacinės analizės tyrime naudojami žymėjimai ir duomenys

C.1 lentelė. Koreliacinės analizės tyrime naudojami žymėjimai ir jų reikšmės

Žymėjimas	Reikšmė
K13	Ar Jus tenkina Lietuvoje gaminamų baldų pasirinkimas?
K15_kok	Veiksny, lemiantis sprendimą pirkti baldus – kokybė
K15_pat	Veiksny, lemiantis sprendimą pirkti baldus – patogumas
K15_fun	Veiksny, lemiantis sprendimą pirkti baldus – funkcionalumas
K15_me	Veiksny, lemiantis sprendimą pirkti baldus – naudojamos medžiagos
K15_ka	Veiksny, lemiantis sprendimą pirkti baldus – kaina
K15_re	Veiksny, lemiantis sprendimą pirkti baldus – reklama
K15_st	Veiksny, lemiantis sprendimą pirkti baldus – stilius ir dizainas
K15_sp	Veiksny, lemiantis sprendimą pirkti baldus – spalvų gama
K15_kil	Veiksny, lemiantis sprendimą pirkti baldus – kilmės šalis
K15_pre	Veiksny, lemiantis sprendimą pirkti baldus – prekės ženklas
K15_pris	Veiksny, lemiantis sprendimą pirkti baldus – pristatymo laikas
K15_gar	Veiksny, lemiantis sprendimą pirkti baldus – garantinio laikotarpio trukmė
K15_diz	Veiksny, lemiantis sprendimą pirkti baldus – dizainerio patarimas
K110_int	Kur dažniausiai ieškote informacijos rinkdamiesi baldus? – internete
K110_sp	Kur dažniausiai ieškote informacijos rinkdamiesi baldus? – spaudoje
K110_par	Kur dažniausiai ieškote informacijos rinkdamiesi baldus? – parodose
K110_gam	Kur dažniausiai ieškote informacijos rinkdamiesi baldus? – gamintojų lankstinukuose
K110_paz	Kur dažniausiai ieškote informacijos rinkdamiesi baldus? – klausiate draugų ar pažįstamų
K110_kon	Kur dažniausiai ieškote informacijos rinkdamiesi baldus? – konsultuojatės su prekybos centro konsultantu
K110_diz	Kur dažniausiai ieškote informacijos rinkdamiesi baldus? – tariatės su dizaineriu
K111_Gam	Kur dažniausiai perkate baldus? – gamintojų parduotuvėse
K111_prek	Kur dažniausiai perkate baldus? – prekybos centruose
K111_tur	Kur dažniausiai perkate baldus? – turguje
K111_int	Kur dažniausiai perkate baldus? – internete
K112_At	Kokios papildomos paslaugos būtų reikalingos perkant baldus? – atvežimas
K112_Sur	Kokios papildomos paslaugos būtų reikalingos perkant baldus? – surinkimas ir pastatymas
K112_Mo	Kokios papildomos paslaugos būtų reikalingos perkant baldus? – modifikacija
K112_kon	Kokios papildomos paslaugos būtų reikalingos perkant baldus? – kompetentingo asmens papildomos konsultacijos
K112_graz	Kokios papildomos paslaugos būtų reikalingos perkant baldus? – gražinimas
K115	Kaip dažnai keičiate senus baldus į naujus?
K116	Ar ekonominis nuosmukis paveikė Jūsų planus įsigyti baldus?
K117	Kaip ekonominis nuosmukis paveikė Jūsų planus įsigyti baldus?
K118	Kokios Jūsų šeimos gaunamos vidutinės pajamos per mėnesį?
K119	Jūsų lytis?
K120	Jūsų amžius?

K15	Correlation	-.119	,303**	,118	,223**	,009	-.016	-.010	1,000	,368**	,221**	-.062	,218**	,170*	,093	-.019	,227**	,273**	-.042	,090	-.137
	_st Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,135	,000	,130	,007	,904	,842	,903		,000	,003	,423	,004	,027	,221	,822	,007	,001	,613	,285	,103
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K15	Correlation	-.205*	,235**	,260**	,206*	,105	,093	-.077	,368**	1,000	,182*	,075	,284**	-.027	-.009	-.170*	,238**	,185*	-.036	-.099	,094
	_sp Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,010	,005	,001	,013	,178	,240	,340	,000		,016	,333	,000	,727	,907	,044	,005	,028	,668	,241	,263
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K15	Correlation	,038	,282**	,140	,227**	,308**	,199**	-.561**	,221**	,182*	1,000	,283**	,276**	,226**	,041	,064	,135	,495**	,194*	-.264**	,056
	_kil Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,618	,001	,064	,005	,000	,009	,000	,003	,016		,000	,000	,002	,576	,429	,095	,000	,017	,001	,492
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K15	Correlation	,018	,020	-.021	-.139	,198**	,460**	-.173*	-.062	,075	,283**	1,000	,099	,198**	,383**	-.259**	-.211*	-.199*	,149	-.284**	,119
	_pre Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,815	,811	,788	,089	,010	,000	,029	,423	,333	,000		,188	,009	,000	,002	,011	,016	,073	,001	,150
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K15	Correlation	-.218**	,055	,026	,068	,283**	-.113	-.243**	,218**	,284**	,276**	,099	1,000	,531**	,194**	,190*	,075	,250**	-.106	-.259**	-.175*
	_pri Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,005	,505	,730	,397	,000	,145	,002	,004	,000	,000	,188		,000	,009	,021	,360	,002	,197	,002	,033
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K15	Correlation	-.262**	,252**	,041	,100	,270**	-.025	-.239**	,170*	-.027	,226**	,198**	,531**	1,000	,426**	,066	-.105	,223**	-.010	-.311**	-.101
	_gar Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,591	,218	,000	,752	,002	,027	,727	,002	,009	,000		,000	,421	,204	,007	,900	,000	,222
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K15	Correlation	-.088	,020	,047	,048	,154*	,233**	-.089	,093	-.009	,041	,383**	,194**	,426**	1,000	-.202*	-.314**	,047	,041	,010	-.011
	_diz Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,257	,811	,538	,551	,042	,003	,257	,221	,907	,576	,000	,009	,000		,014	,000	,570	,615	,899	,896
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124

K11 0_in	Correlation	,095	,066	-,095	-,268**	-,035	,103	,033	-,019	-,170*	,064	-,259**	,190*	,066	-,202*	1,000	,226*	,223*	,298**	,167	-,065
	Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,269	,463	,256	,003	,672	,225	,702	,822	,044	,429	,002	,021	,421	,014		,012	,013	,001	,064	,470
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K11 0_sp	Correlation	-,243**	-,056	-,036	-,169	,074	,107	-,338**	,227**	,238**	,135	-,211*	,075	-,105	-,314**	,226*	1,000	,213*	,099	-,057	-,015
	Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,004	,532	,666	,057	,373	,209	,000	,007	,005	,095	,011	,360	,204	,000	,012		,018	,274	,527	,870
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K11 0_pa	Correlation	,046	,437**	,362**	,445**	,234**	-,213*	-,422**	,273**	,185*	,495**	-,199*	,250**	,223**	,047	,223*	,213*	1,000	,178*	-,084	-,268**
	Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,589	,000	,000	,000	,005	,012	,000	,001	,028	,000	,016	,002	,007	,570	,013	,018		,048	,353	,003
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K11 0_ga	Correlation	,170*	,314**	-,068	-,125	-,161	,338**	-,185*	-,042	-,036	,194*	,149	-,106	-,010	,041	,298**	,099	,178*	1,000	,038	,044
	Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,047	,000	,419	,159	,053	,000	,032	,613	,668	,017	,073	,197	,900	,615	,001	,274	,048		,674	,629
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K11 0_pa	Correlation	,179*	-,246**	-,177*	,025	-,071	-,060	,343**	,090	-,099	-,264**	-,284**	-,259**	-,311**	,010	,167	-,057	-,084	,038	1,000	-,220*
	Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,036	,006	,035	,775	,398	,479	,000	,285	,241	,001	,001	,002	,000	,899	,064	,527	,353	,674		,015
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K11 0_k	Correlation	-,027	-,179*	-,134	-,209*	,092	,136	-,205*	-,137	,094	,056	,119	-,175*	-,101	-,011	-,065	-,015	-,268**	,044	-,220*	1,000
	Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,753	,047	,110	,019	,270	,110	,017	,103	,263	,492	,150	,033	,222	,896	,470	,870	,003	,629	,015	
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K11 0_di	Correlation	,188*	,108	,212*	,142	-,176*	,095	-,142	-,200*	,215*	,057	,186*	,048	-,136	,165*	-,265**	-,060	,246**	,177*	-,155	-,135
	Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,028	,232	,012	,111	,035	,266	,100	,017	,011	,486	,025	,556	,098	,044	,003	,507	,006	,050	,085	,133
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124

K11 am	Correlation	,018	,210*	,188*	,389**	,202*	-,284**	-,203*	,292**	,052	,319**	-,012	,196*	-,082	-,119	-,043	,177*	,401**	,095	-,010	-,406**
	Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,837	,020	,025	,000	,016	,001	,019	,001	,539	,000	,881	,017	,318	,147	,637	,050	,000	,294	,911	,000
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K11 ek	Correlation	-,103	,019	,325**	-,075	,066	-,022	,035	-,060	,383**	-,174*	-,017	-,065	-,107	-,100	-,254**	,099	-,091	-,033	-,093	,178*
	Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,227	,833	,000	,398	,429	,793	,687	,473	,000	,033	,835	,429	,195	,224	,005	,274	,311	,712	,303	,048
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K11 r	Correlation	,261**	-,343**	-,451**	-,408**	-,164*	,162	,366**	-,202*	-,265**	-,417**	-,080	-,348**	-,197*	-,070	,303**	-,144	-,325**	,074	,338**	,225*
	Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,049	,057	,000	,016	,002	,000	,335	,000	,017	,393	,001	,111	,000	,414	,000	,013
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K11 t	Correlation	-,010	,108	-,020	-,213*	,041	,242**	-,283**	,200*	,215*	,264**	-,176*	-,135	-,234**	-,175*	,126	,558**	,246**	,177*	-,155	,246**
	Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,903	,232	,810	,017	,619	,004	,001	,017	,011	,001	,033	,099	,005	,033	,162	,000	,006	,050	,085	,006
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K11 t	Correlation	,247**	,072	,024	,174*	-,202*	-,199*	,251**	-,213*	-,109	-,134	,087	,000	-,012	-,149	,022	-,247**	-,196*	-,313**	,063	-,218*
	Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,004	,423	,774	,047	,014	,018	,003	,010	,193	,096	,290	1,000	,888	,066	,802	,006	,028	,000	,477	,014
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K11 ur	Correlation	-,300**	,239**	,047	-,038	-,383**	-,205*	,375**	,036	,094	-,295**	-,049	,017	,045	-,190*	-,004	,028	-,105	-,280**	-,055	-,153
	Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,569	,663	,000	,013	,000	,664	,251	,000	,547	,830	,576	,018	,959	,748	,233	,001	,531	,082
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K11 o	Correlation	,236**	-,137	-,028	-,014	,045	-,082	,106	-,367**	,088	-,151	,038	-,030	-,202*	-,356**	,079	-,039	-,168	-,152	,047	-,178*
	Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	,005	,120	,736	,873	,584	,322	,206	,000	,285	,056	,636	,706	,012	,000	,371	,658	,056	,084	,596	,043
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K11 on	Correlation	,000	-,202*	-,046	-,154	-,091	,003	-,057	-,182*	-,033	-,237**	,096	-,321**	-,146	,016	-,197*	-,065	-,120	-,100	,148	-,016
	Coefficient																				
	Sig. (2-tailed)	1,000	,019	,566	,070	,253	,966	,491	,023	,679	,002	,227	,000	,064	,840	,022	,452	,163	,247	,087	,852

N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	
K11 2_gr az	Correlation Coefficient	-.049	,151	,056	-,149	,111	,167*	,061	-,084	,319**	,062	,027	,225**	-,027	-,285**	,282**	,139	-,011	-,060	,006	-,207*
	Sig. (2-tailed)	,560	,087	,490	,086	,171	,044	,468	,304	,000	,436	,735	,005	,735	,000	,001	,113	,896	,492	,950	,019
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K11 5	Correlation Coefficient	,184*	-,033	,098	-,148	-,205**	,205**	,156	-,122	-,118	-,060	,027	-,577**	-,472**	-,118	-,299**	-,079	-,143	,050	,149	,011
	Sig. (2-tailed)	,021	,697	,209	,075	,008	,010	,052	,119	,132	,426	,729	,000	,000	,122	,000	,348	,090	,550	,076	,894
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K11 6	Correlation Coefficient	-,191*	,289**	,036	,222*	,056	-,132	-,112	,260**	,037	,042	-,364**	-,251**	-,214**	-,078	,163	,392**	,319**	,311**	,411**	-,022
	Sig. (2-tailed)	,025	,001	,667	,013	,505	,122	,193	,002	,664	,603	,000	,002	,010	,340	,070	,000	,000	,001	,000	,807
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K11 7	Correlation Coefficient	-,039	,008	,110	-,065	-,221**	-,006	-,069	,006	-,074	,147*	-,220**	-,108	-,132	-,098	,102	-,040	,255**	,360**	,055	-,014
	Sig. (2-tailed)	,615	,925	,148	,424	,004	,938	,378	,940	,337	,047	,004	,145	,078	,189	,215	,624	,002	,000	,502	,863
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K11 8	Correlation Coefficient	-,159*	,371**	,134	,203*	,280**	-,050	-,202**	,301**	,129	,279**	,072	,231**	,359**	,342**	-,099	-,056	,263**	-,013	-,282**	,235**
	Sig. (2-tailed)	,039	,000	,076	,011	,000	,510	,009	,000	,087	,000	,336	,002	,000	,000	,220	,488	,001	,870	,000	,004
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K11 9	Correlation Coefficient	-,307**	,015	-,088	,103	,323**	-,122	-,253**	,134	-,007	,404**	-,028	,196*	,138	-,130	,123	,188*	,380**	,107	-,004	-,036
	Sig. (2-tailed)	,000	,871	,295	,247	,000	,151	,003	,109	,930	,000	,732	,017	,095	,112	,171	,037	,000	,236	,962	,692
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K12 0	Correlation Coefficient	-,055	-,109	-,072	,369**	,155*	-,164*	-,150	-,116	-,093	,029	,076	-,093	-,046	,149	-,381**	-,143	-,100	-,173*	-,112	,215*
	Sig. (2-tailed)	,492	,198	,359	,000	,048	,040	,065	,143	,243	,700	,327	,226	,556	,054	,000	,092	,239	,042	,188	,011
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124

		Kl10_diz	Kl11_Gam	Kl11_prek	Kl11_tur	Kl11_int	Kl12_At	Kl12_Sur	Kl12_Mo	Kl12_kon	Kl12_graz	Kl15	Kl16	Kl17	Kl18	Kl19	Kl20
K13	Correlation Coefficient	,188*	,018	-,103	,261**	-,010	,247**	-,300**	,236**	,000	-,049	,184*	-,191*	-,039	-,159*	-,307**	-,055
	Sig. (2-tailed)	,028	,837	,227	,002	,903	,004	,000	,005	1,000	,560	,021	,025	,615	,039	,000	,492
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K15_kok	Correlation Coefficient	,108	,210*	,019	-,343**	,108	,072	,239**	-,137	-,202*	,151	-,033	,289**	,008	,371**	,015	-,109
	Sig. (2-tailed)	,232	,020	,833	,000	,232	,423	,007	,120	,019	,087	,697	,001	,925	,000	,871	,198
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K15_fun	Correlation Coefficient	,212*	,188*	,325**	-,451**	-,020	,024	,047	-,028	-,046	,056	,098	,036	,110	,134	-,088	-,072
	Sig. (2-tailed)	,012	,025	,000	,000	,810	,774	,569	,736	,566	,490	,209	,667	,148	,076	,295	,359
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K15_pat	Correlation Coefficient	,142	,389**	-,075	-,408**	-,213*	,174*	-,038	-,014	-,154	-,149	-,148	,222*	-,065	,203*	,103	,369**
	Sig. (2-tailed)	,111	,000	,398	,000	,017	,047	,663	,873	,070	,086	,075	,013	,424	,011	,247	,000
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K15_me	Correlation Coefficient	-,176*	,202*	,066	-,164*	,041	-,202*	-,383**	,045	-,091	,111	-,205**	,056	-,221**	,280**	,323**	,155*
	Sig. (2-tailed)	,035	,016	,429	,049	,619	,014	,000	,584	,253	,171	,008	,505	,004	,000	,000	,048
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K15_re	Correlation Coefficient	,095	-,284**	-,022	,162	,242**	-,199*	-,205*	-,082	,003	,167*	,205**	-,132	-,006	-,050	-,122	-,164*
	Sig. (2-tailed)	,266	,001	,793	,057	,004	,018	,013	,322	,966	,044	,010	,122	,938	,510	,151	,040
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K15_kat	Correlation Coefficient	-,142	-,203*	,035	,366**	-,283**	,251**	,375**	,106	-,057	,061	,156	-,112	-,069	-,202**	-,253**	-,150
	Sig. (2-tailed)	,100	,019	,687	,000	,001	,003	,000	,206	,491	,468	,052	,193	,378	,009	,003	,065
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K15_st	Correlation Coefficient	-,200*	,292**	-,060	-,202*	,200*	-,213*	,036	-,367**	-,182*	-,084	-,122	,260**	,006	,301**	,134	-,116
	Sig. (2-tailed)	,017	,001	,473	,016	,017	,010	,664	,000	,023	,304	,119	,002	,940	,000	,109	,143
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124

K15_s	Correlation	,215*	,052	,383**	-,265**	,215*	-,109	,094	,088	-,033	,319**	-,118	,037	-,074	,129	-,007	-,093
	Coefficient																
	Sig. (2-tailed)	,011	,539	,000	,002	,011	,193	,251	,285	,679	,000	,132	,664	,337	,087	,930	,243
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K15_k	Correlation	,057	,319**	-,174*	-,417**	,264**	-,134	-,295**	-,151	-,237**	,062	-,060	,042	,147*	,279**	,404**	,029
	Coefficient																
	Sig. (2-tailed)	,486	,000	,033	,000	,001	,096	,000	,056	,002	,436	,426	,603	,047	,000	,000	,700
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K15_p	Correlation	,186*	-,012	-,017	-,080	-,176*	,087	-,049	,038	,096	,027	,027	-,364**	-,220**	,072	-,028	,076
	Coefficient																
	Sig. (2-tailed)	,025	,881	,835	,335	,033	,290	,547	,636	,227	,735	,729	,000	,004	,336	,732	,327
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K15_p	Correlation	,048	,196*	-,065	-,348**	-,135	,000	,017	-,030	-,321**	,225**	-,577**	-,251**	-,108	,231**	,196*	-,093
	Coefficient																
	Sig. (2-tailed)	,556	,017	,429	,000	,099	1,000	,830	,706	,000	,005	,000	,002	,145	,002	,017	,226
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K15_g	Correlation	-,136	-,082	-,107	-,197*	-,234**	-,012	,045	-,202*	-,146	-,027	-,472**	-,214**	-,132	,359**	,138	-,046
	Coefficient																
	Sig. (2-tailed)	,098	,318	,195	,017	,005	,888	,576	,012	,064	,735	,000	,010	,078	,000	,095	,556
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K15_d	Correlation	,165*	-,119	-,100	-,070	-,175*	-,149	-,190*	-,356**	,016	-,285**	-,118	-,078	-,098	,342**	-,130	,149
	Coefficient																
	Sig. (2-tailed)	,044	,147	,224	,393	,033	,066	,018	,000	,840	,000	,122	,340	,189	,000	,112	,054
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K110_	Correlation	-,265**	-,043	-,254**	,303**	,126	,022	-,004	,079	-,197*	,282**	-,299**	,163	,102	-,099	,123	-,381**
	Coefficient																
	Sig. (2-tailed)	,003	,637	,005	,001	,162	,802	,959	,371	,022	,001	,000	,070	,215	,220	,171	,000
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K110_	Correlation	-,060	,177*	,099	-,144	,558**	-,247**	,028	-,039	-,065	,139	-,079	,392**	-,040	-,056	,188*	-,143
	Coefficient																
	Sig. (2-tailed)	,507	,050	,274	,111	,000	,006	,748	,658	,452	,113	,348	,000	,624	,488	,037	,092
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K110_	Correlation	,246**	,401**	-,091	-,325**	,246**	-,196*	-,105	-,168	-,120	-,011	-,143	,319**	,255**	,263**	,380**	-,100
	Coefficient																
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,311	,000	,006	,028	,233	,056	,163	,896	,090	,000	,002	,001	,000	,239

N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K110_ Correlation gam	,177*	,095	-,033	,074	,177*	-,313**	-,280**	-,152	-,100	-,060	,050	,311**	,360**	-,013	,107	-,173*
Coefficient																
Sig. (2-tailed)	,050	,294	,712	,414	,050	,000	,001	,084	,247	,492	,550	,001	,000	,870	,236	,042
N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K110_ Correlation paz	-,155	-,010	-,093	,338**	-,155	,063	-,055	,047	,148	,006	,149	,411**	,055	-,282**	-,004	-,112
Coefficient																
Sig. (2-tailed)	,085	,911	,303	,000	,085	,477	,531	,596	,087	,950	,076	,000	,502	,000	,962	,188
N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K110_ Correlation kons	-,135	-,406**	,178*	,225*	,246**	-,218*	-,153	-,178*	-,016	-,207*	,011	-,022	-,014	,235**	-,036	,215*
Coefficient																
Sig. (2-tailed)	,133	,000	,048	,013	,006	,014	,082	,043	,852	,019	,894	,807	,863	,004	,692	,011
N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K110_ Correlation diz	1,000	,099	,177*	-,080	-,033	,059	,130	,104	,152	,078	,122	-,089	,134	-,159*	-,145	,094
Coefficient																
Sig. (2-tailed)		,274	,050	,375	,712	,508	,139	,236	,078	,377	,147	,321	,101	,049	,108	,270
N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K111_ Correlation Gam	,099	1,000	-,214*	-,602**	,099	-,175	-,240**	,011	-,147	-,230**	-,052	,265**	,130	,166*	,429**	,040
Coefficient																
Sig. (2-tailed)	,274		,018	,000	,274	,050	,006	,900	,088	,009	,540	,003	,113	,040	,000	,641
N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K111_ Correlation prek	,177*	-,214*	1,000	-,102	,177*	-,084	,130	,055	,000	,275**	,190*	-,016	,139	-,099	-,291**	-,029
Coefficient																
Sig. (2-tailed)	,050	,018		,258	,050	,349	,140	,530	1,000	,002	,024	,861	,089	,219	,001	,729
N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K111_ Correlation tur	-,080	-,602**	-,102	1,000	-,080	,142	,148	,250**	,365**	,187*	,059	,007	-,101	-,405**	-,168	-,205*
Coefficient																
Sig. (2-tailed)	,375	,000	,258		,375	,112	,093	,004	,000	,034	,487	,937	,216	,000	,062	,016
N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K111_ Correlation int	-,033	,099	,177*	-,080	1,000	-,532**	-,213*	-,273**	-,130	,078	,274**	,373**	,259**	,225**	,230*	-,166*
Coefficient																
Sig. (2-tailed)	,712	,274	,050	,375		,000	,015	,002	,131	,377	,001	,000	,002	,005	,011	,050
N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124

Kl12_ Correlation At	,059	-,175	-,084	,142	-,532**	1,000	,468**	,569**	,051	,193*	-,162	-,370**	-,459**	-,316**	-,407**	,006
Sig. (2-tailed)	,508	,050	,349	,112	,000		,000	,000	,547	,027	,052	,000	,000	,000	,000	,942
N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
Kl12_ Correlation Sur	,130	-,240**	,130	,148	-,213*	,468**	1,000	,069	,054	,237**	-,087	-,111	-,136	-,173*	-,150	-,159
Sig. (2-tailed)	,139	,006	,140	,093	,015	,000		,419	,521	,006	,292	,206	,088	,028	,088	,055
N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
Kl12_ Correlation Mo	,104	,011	,055	,250**	-,273**	,569**	,069	1,000	,356**	,412**	-,040	-,227**	-,374**	-,509**	-,137	-,260**
Sig. (2-tailed)	,236	,900	,530	,004	,002	,000	,419		,000	,000	,629	,010	,000	,000	,119	,002
N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
Kl12_ Correlation kon	,152	-,147	,000	,365**	-,130	,051	,054	,356**	1,000	,040	,245**	,029	,028	-,308**	-,165	-,129
Sig. (2-tailed)	,078	,088	1,000	,000	,131	,547	,521	,000		,630	,002	,735	,719	,000	,055	,112
N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
Kl12_ Correlation graz	,078	-,230**	,275**	,187*	,078	,193*	,237**	,412**	,040	1,000	-,076	-,028	-,134	-,240**	-,006	-,310**
Sig. (2-tailed)	,377	,009	,002	,034	,377	,027	,006	,000	,630		,356	,752	,093	,002	,949	,000
N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
Kl15 Correlation Coefficient	,122	-,052	,190*	,059	,274**	-,162	-,087	-,040	,245**	-,076	1,000	,204*	,290**	-,249**	-,122	-,029
Sig. (2-tailed)	,147	,540	,024	,487	,001	,052	,292	,629	,002	,356		,015	,000	,001	,149	,719
N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
Kl16 Correlation Coefficient	-,089	,265**	-,016	,007	,373**	-,370**	-,111	-,227**	,029	-,028	,204*	1,000	,180*	,042	,281**	-,033
Sig. (2-tailed)	,321	,003	,861	,937	,000	,000	,206	,010	,735	,752	,015		,028	,604	,002	,701
N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
Kl17 Correlation Coefficient	,134	,130	,139	-,101	,259**	-,459**	-,136	-,374**	,028	-,134	,290**	,180*	1,000	-,057	,261**	-,042
Sig. (2-tailed)	,101	,113	,089	,216	,002	,000	,088	,000	,719	,093	,000	,028		,441	,001	,586
N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
Kl18 Correlation Coefficient	-,159*	,166*	-,099	-,405**	,225**	-,316**	-,173*	-,509**	-,308**	-,240**	-,249**	,042	-,057	1,000	,163*	,155*
Sig. (2-tailed)	,049	,040	,219	,000	,005	,000	,028	,000	,000	,002	,001	,604	,441		,044	,042

	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K119	Correlation Coefficient	-,145	,429**	-,291**	-,168	,230*	-,407**	-,150	-,137	-,165	-,006	-,122	,281**	,261**	,163*	1,000	-,072
	Sig. (2-tailed)	,108	,000	,001	,062	,011	,000	,088	,119	,055	,949	,149	,002	,001	,044		,398
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
K120	Correlation Coefficient	,094	,040	-,029	-,205*	-,166*	,006	-,159	-,260**	-,129	-,310**	-,029	-,033	-,042	,155*	-,072	1,000
	Sig. (2-tailed)	,270	,641	,729	,016	,050	,942	,055	,002	,112	,000	,719	,701	,586	,042	,398	
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124

* Koreliacija reikšminga, kai $0,05 \geq p \geq 0$

** Koreliacija reikšminga, kai $0,01 \geq p \geq 0$.

