



2019 m. vasario 13 d. Vilnius

13 February, Vilnius, Lithuania

Organizacijų plėtros valdymo aktualijos  
Actualities of Organizational Development Management

eISSN 2029-7149  
Article Number: vvf.2019.035

<http://jmk.vvf.vgtu.lt>

## TEORINIAI MARKETINGO STRATEGIJOS RENGIMO ETAPAI

**Emilija KUTKAITYTĖ<sup>1\*</sup>, Renata KORSAKIENĖ<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra,  
Saulėtekio al. 11, LT-10223, Vilnius, Lietuva*

Gauta 2018 gruodžio 11 d.; priimta 2019 sausio 14 d.

**Santrauka.** Mokslininkų susidomėjimas marketingo strategijos formavimo procesu ir jos naudojimu, siekiant įmonės visapusiškos sėkmės, yra stiprus. Tačiau literatūroje nėra pateikto vieningo marketingo strategijos modelio, o siekiant parengti pagrįstą marketingo strategiją yra svarbu tiksliai suvokti pačią marketingo koncepciją bei jo esmę. Todėl šiame straipsnyje nagrinėjami marketingo strategijos teoriniai aspektai, skirti sėkmingai įmonės veiklai. Apžvelgiamos pateiktos mokslininkų pozicijos dėl marketingo strategijos koncepcijos, esmės, formavimo proceso bei jo perspektyvos. Yra pateikiama autorių marketingo strategijos formavimo žingsnių palyginamoji analizė, nurodant pagrindinius panašumus ir skirtumus bei marketingo komplekso (4P) plėtra. Tyrimas apsiriboja tik mokslinės literatūros analize.

**Reikšminiai žodžiai:** marketingas, strategija, marketingo strategija, marketingo kompleksas, strateginis planas, marketingo strategijos formavimas

### Įvadas

**Aktualumas.** Marketingo žinių ir jo metodų naudojimo patirties šiandien, kur vyrauja sparčiai besivystanti šalies ekonomika, nuolat didėjanti konkurencija, vartotojų lūkesčių kitimas, reikia skirtinguose verslo įmonės valdymo lygiuose dirbantiems vadovams, nepriklausomai nuo to, ar tai įmonė, teikianti paslaugas, ar tai gaminanti, ar parduodanti prekes įmonė. Dinamiškame verslo pasaulyje, įmonėms, kurių siekis – išlikti konkurencinės rinkos sąlygomis ir užtikrinti veiklos tęstinumą, yra būtina išsiskirti. Todėl privalomu veiksmu tampa – efektyvių sprendimų, kurie maksimaliai orientuoti į vartotoją ir jam sukuriama vertę, ieškojimas, aplinkos stebėjimas, o tam reikalinga kryptinga, į ateitį orientuota įmonės strategija, kuria vadovaujantis įmonė gebėtų išsilaikyti konkurencingoje rinkoje, tikslingiau išnaudodama išorines sąlygas nei konkurentės. Manoma, jog ši tema yra aktuali daugeliui verslo vienetų, kurių tikslas efektyvios veiklos plėtojimas, naudojant konkrečias jų poreikiams suformuotas marketingo strategijas.

**Problema:** Daugelis šiuolaikinių įmonių plačiai taiko marketingo strategiją, kurios esmė efektyvi ir pelninga įmonės veikla, patenkinanti vartotojų poreikius. Tačiau marketingo formos ir metodai gerokai pakito žvelgiant nuo jo atsiradimo pradžios, o išanalizavus autorių požiūrius, prieita išvados, jog siekiant parengti įmonės marketingo strategiją šiandieniniame verslo pasaulyje, susiduriama su problema, kad nėra nustatytos vieningos marketingo strategijos formavimo metodikos.

**Tyrimo objektas** – marketingo strategija.

**Straipsnio tikslas** – remiantis mokslinių darbų analize, išanalizuoti ir įvertinti marketingo strategiją.

**Šiam tikslui pasiekti keliami uždaviniai:**

- Atskleisti marketingo strategijos sampratą.
- Identifikuoti pagrindinius marketingo komplekso pokyčius.
- Apibūdinti vyraujančias strategijos formavimo teorijas.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė.

### 1. Marketingo strategijos teorinė analizė

Analizuojant marketingo strategiją bei siekiant suvokti, kas tai yra, privalu atskirai išskirti marketingo ir strategijos koncepcijas. Marketingo koncepcija atsirado JAV ir egzistuoja stipri nuomonė, jog marketingas atsirado XX a.

\*Autorius susirašinėti. El. paštas [emilija.kutkaityte@stud.vgtu.lt](mailto:emilija.kutkaityte@stud.vgtu.lt)

pradžioje kaip reakcija į veržliai besivystančios rinkos neigiamus reiškinius (Liesionis 2007: 153). Pastaraisiais metais pakito mokslininkų ir praktikų požiūris į marketingo strateginius tikslus ir pagrindinius uždavinius. Jei anksčiau į pirmąją vietą buvo iškeliamas naujų pirkėjų pritraukimo tikslas, tai dabar ypatingas dėmesys skiriamas pirkėjų lūkesčių patenkinimo, jų pasitenkinimo prekybos įmonės teikiamomis paslaugomis, ryšių su pirkėjais palaikymo, pirkėjų lojalumo problemomis (Pajuodis, 2005: 9). Kadangi dinamiškame verslo pasaulyje rinkos plėtra vyksta nuolat, marketingo terminas per pastaruosius metus pasikeitė ir vis dar plečiasi. Plati požiūrių įvairovė apie marketingą, kaip reiškinį, lemia išskirtinę apibrėžimų gausą.

1 – oje lentelėje pateikiami svarbiausi marketingo raidos etapai (orientacijos), nusakant pagrindinius pelno nešėjus, laikotarpį Europoje bei pagrindines charakteristikas.

1 lentelė. Marketingo orientacijos

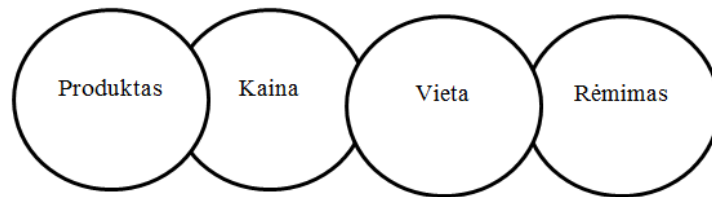
Orientacija	Pelno nešėjas	Veikimas Europoje	Charakteristika
Gamyba	Gamybos metodai	Iki 1950 m.	Gamybos bei paskirstymo tobulinimas kaštams mažinti ir efektyvumui kelti.
Produktas	Produkto kokybė	Iki 1960 m.	Produkto kokybė yra pati svarbiausia. Produkto, o ne vartotojo poreikių reikšmingumas.
Pardavimas	Pardavimo būdai	1950 – 1960 m.	Efektyvus pardavimas ir rėmimas yra pagrindiniai sėkmės veiksniai.
Marketingas	Vartotojų norai ir poreikiai	Nuo 1970 m. iki šių dienų	Susitelkiama ties gamyba prekių ir paslaugų, kurios patenkins vartotojų poreikius ir norus.
Ryšių marketingas	Gerų ryšių su vartotojais kūrimas ir palaikymas	Nuo 1980 m. iki šių dienų	Išryškinami visi santykiai tarp tiekėjų ir vartotojų. Tikslas yra suteikti galimai didžiausią dėmesį, vartotojo paslaugas ir dėl to pasiekti vartotojų lojalumą.
Socialinis marketingas	Nauda visuomenei	Nuo 1990 m. iki šių dienų	Panašios charakteristikos kaip ir marketingo orientacijoje, tik yra papildoma išlyga kad bus ribojama bet kokia žalinga visuomenei veikla (produktas, gamybos bei prekybos būdai).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Adcock, Halborg, Ross, 2001: 14.

AMA (Amerikos marketingo asociacija) – tai apimanti aukštą akademinį profilį asociacija, kuri yra labai įtakinga nustatant marketingo studijų kryptis, reguliariai atnaujinant apibrėžimus (Nicolau, 2013: 155). Taigi, remiantis AMA marketingo apibrėžimu – marketingas tai veikla, apimanti organizacijas ir procesus, skirta kurti, komunikuoti ir mainų forma pateikti pasiūlymus, turinčius vertę klientams, vartotojams, partneriams ir visai visuomenei (American Marketing Association [AMA], 2013). Remiantis šiuo apibrėžimu, galima teigti, jog svarbu, kad marketingo veikla būtų naudinga visai visuomenei. Sanclemente-Tellez (2017: 16) priduria, jog marketingas ne tik paprasta valdymo sistema, bet ir mokslas, edukacinis procesas bei filosofija.

Autorius V. Pranulis ir kt. (2012: 132) pateikia panašią bet paprastesnę ir glaustesnę nei AMA marketingo apibrėžtį, pasak autoriaus, marketingas – tai poreikių nustatymo bei jiems tenkinti būtinų sprendimo priėmimo ir įgyvendinimo procesas, padedantis siekti individo ar organizacijos tikslų. Panašiu požiūriu dalinasi ir V. Liesionis (2007: 153) teigdamas, jog marketingas yra žinių ir metodų visuma apie organizacijos ar individo tikslų siekimą rinkos sąlygomis. Kitaip tariant, tai suvokiama kaip procesas, kurio tikslas - visų suinteresuotų šalių poreikių ir lūkesčių užtikrinimas, kuomet organizacijos ištekliai derinami su esamais arba formuojamais vartotojų ar klientų poreikiais. Remiantis Owomoyela et al. (2013: 486), marketingas tai rezultato siekimo procesas, apimantis tikslų nustatymą, kūrimą, pasitelkiant sąlyginį savo pranašumą sėkmingiau tenkinti vartotojų poreikius konkrečiomis aplinkybėmis. Pasak G. Adewale et al. (2013: 60), marketingas tai racionalus turimų išteklių paskirstymas, nustatytiems įmonės tikslams ir uždaviniams pasiekti, siekiant konkurencinio pranašumo. Remiantis autorių suformuluotomis marketingo apibrėžtimis, pastebima, jog marketingo teorijoje sėkmė rinkoje dažniausiai susijusi su rinkos poreikių supratimu ir rasta sprendimo būdais jiems patenkinti.

Yra įvairių marketingo komplekso modelių skirtingiems tikslams, kurių kiekvienas turi skirtingus komponentus. Marketingo komplekso sąvokos taikymas tebėra tinkamas ir efektyvus įmonės veiklos valdymui ir analizei, nes jis išskiria pagrindinius įmonės komponentus, teikiančius įmonės planavimą, valdymą ir kontrolę (Gaponenko, 2017: 20). Garsiausias ir populiariausias marketingo kompleksas - „4P“, kurį 1960 metais sukūrė J. McCarthy. Iki šiol marketingas dažnai apibrėžiamas keturiais **P**: produktas (**P**roduct), kaina (**P**rice), vieta (**P**lace) ir rėmimas (**P**romotion). Angliškai tai dar vadinama „marketing mix“ (Bagdonas, 2008: 25; Rahnama, Beiki, 2013: 147). Šios keturios skirtingos kategorijos yra pagrindinis marketingo įrankis, kurį įmonė naudoja siekdama realizuoti savo tikslus tikslinėje rinkoje (žr. 1. pav).



1. pav. Marketingo kompleksas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis R. Rahnama, A.H. Beiki, 2013:147.

**Produktas.** Anot G. Armstrong, P. Kotler, (2005: 87), produktas apibūdinamas kaip viskas, kas gali būti siūlomas rinkai įsigijimui, naudojimui, vartojimui, ir viskas kas gali tenkinti vartotojų norus ar poreikius. Daugelis apibrėžimų yra panašūs ir reikėtų pabrėžti, jog kuriant marketingo strategiją, reikia atsižvelgti ir į produkto plėtrą susijusius aspektus, tokius kaip: pakuotė, garantiją, prekės ženklą, kurie taip pat tiesiogiai daro įtaką klientų poreikiams.

**Kaina.** Rinkodaros komplekso elementas, susijęs su kainų nustatymu, keitimu, atsižvelgiant į konkurenciją, įkainius, sąnaudas, nuolaidos, geografinę vietą. Net jei visi kiti marketingo komplekso aspektai yra tobuli, klientai nepirks produkto ar paslaugos, jei kaina bus neteisingai nustatyta.

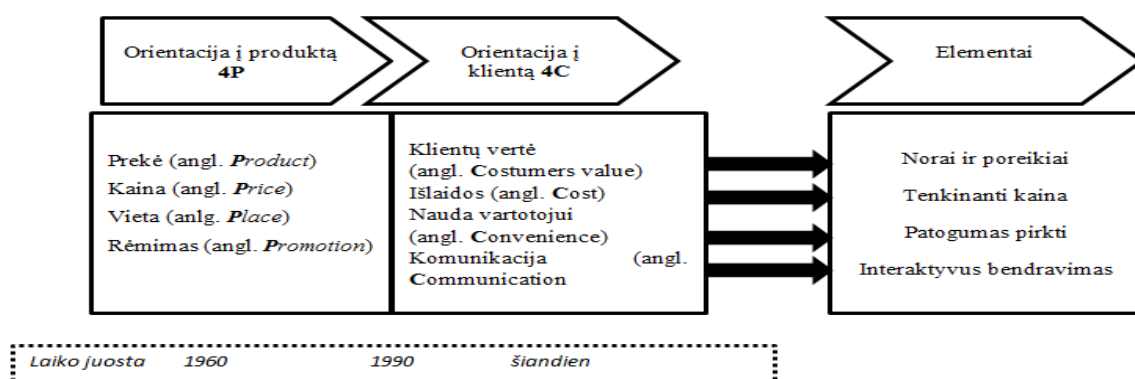
**Vieta.** Rinkodaros komplekso elementas, susijęs su prekių judėjimu nuo gamintojo iki vartotojų grupių. Produktas turi būti prieinamas klientui, tada ir ten, kur klientas nori.

**Rėmimas.** Įvairūs informavimo ir skatinimo veiksmai, nukreipti į tikslines vartotojų grupes apie „tinkamą“ produktą, siekiant didesnio jų aktyvumo perkant prekes ar paslaugas. 4P modelis yra orientuotas daugiau į produktą, bet ne vartotoją.

Taigi, tradiciškai marketingas laikomas 4P kompleksu kuris buvo pagrindinis marketingo ugdymo ramstis daugiau nei dvidešimt metų. Tačiau, šie marketingo kompleksas yra vis dažniau kritikuojamas dėl įvairių trūkumų. Pavyzdžiui, vienas iš pagrindinių 4P marketingo trūkumų yra tai, kad jis yra orientuotas į produktą, bet nėra orientuotas į klientą. Naujasis 4C marketingo kompleksas teikia didesnę dėmesį kliento pageidavimams ir poreikiams. Pasak D. Bartlova (2016: 8), rinka pasikeitė ir įmonės nebegali parduoti tai, ką tik gali gaminti, produktas turi būti pakeistas vartotojo poreikiais ir įmonės privalo parduoti tik tai, ką klientas nori pirkti.

T. Tiboldi (2008); Quing et al (2013: 207); T. Paul (2014: 197); I. Smyrnov (2014:62); L. Yancheva et al. (2016: 9); T. N. Gaponenko (2017: 18) teigia, jog 4P marketingo kompleksas yra orientuotas į produktą, o ne į vartotoją. Efektyvios marketingo strategijos pagrindas turi būti vartotojas. Todėl autoriai siūlo 4P elementus pakeisti 4C elementais:

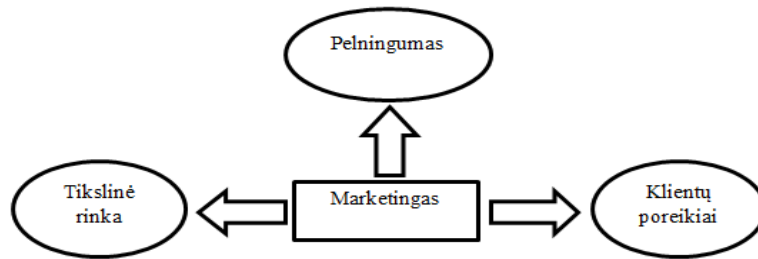
- vartotojo poreikiai (angl. customer needs),
- nauda vartotojui (angl. convenience),
- vartotojo išlaidos (angl. customer’s cost),
- komunikacija (angl. communication).



2 pav. 4C modelio išsivystymas iš 4P modelio

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis nurodytais autoriais

Remiantis 2 pav. duomenimis, pastebima, jog 4C marketingo komplekse vis didesnę reikšmę įgyja vartotojas, todėl autorių nuomone, prekė, kaina, vieta bei rėmimas turi būti orientuoti į vartotoją, sukuriant vertę, naudą, užtikrinant optimalų išlaidų lygį, efektyvų komunikavimą. Vartotojų norų ir poreikių suvokimas, kuriant vertę, yra vienas iš esminių veiksnių, į kuriuos organizacija turėtų koncentruoti dėmesį, siekiant sėkmingos veiklos bei plėtros. Todėl toliau bus aptariama marketingo orientacija, kuri apibūdinama kaip verslo orientacija, kurios esmę sudaro įmonės pastangos siekti savo tikslų kuo geriau tenkinant vartotojų poreikius. Marketingo orientacija grafiškai pateikta 3 pav.



3 pav. Marketingo orientacija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal R. Rahnama, A.H. Beiki, 2013: 150.

**Tikslinė rinka.** Prieš pasiūlant rinkai naują produktą yra labai svarbu išsiaiškinti, kokios tikslinės grupės (rinkos) poreikius potencialiai tenkins šis produktas. Segmentas ir yra tam tikra, pasirinkta, tikslinė rinka, kuriai yra skirtas siūlomas produktas. Rinkos segmentavimo tikslas yra kuo tiksliau įvertinti rinkos grupių tinkamumą, mokumą, prognozuoti produkto sėkmę tikslinėje rinkoje tam, kad tinkamai nukreipti investicijas.

**Klientų poreikiai.** Įmonė gali kruopščiai apibrėžti savo tikslinę rinką, tačiau ji negali teisingai suprasti klientų poreikių. Akivaizdu, kad suprasti klientų poreikius ir norus ne visada yra paprasta. Kai kurie klientai turi poreikius, kurių jie neišreiškia, pavyzdžiui, kai kuriuos poreikius gali būti sudėtinga suformuluoti. Pagrindinės poreikių rūšys: 1) nustatyti poreikiai, 2) realūs poreikiai, 3) nepastebėti poreikiai, 4) malonumo poreikiai ir 5) slapti poreikiai.

**Pelningumas.** Pagrindinis marketingo koncepcijos tikslas yra padėti organizacijoms pasiekti savo tikslus. Privačių įmonių atveju pagrindinis tikslas yra pelnas; ne pelno siekiančių ir visuomeninių organizacijų atveju - pakankamas lėšų pritraukimas, naudingam darbui atlikti. Privачios įmonės turėtų siekti pelno, nes sukuria aukštesnę klientų vertę, geriau patenkina klientų poreikius nei konkurentai.

Šiandien yra daugiau nei vienas marketingo modelis. Nuo 1960 m. iki šių dienų marketingo atstovai pagerino keturias „P“, išskiriant skirtingus požiūrius į 4C, 4O ir 4A (Nezakati et al. 2013: 414), kurie pavaizduoti 2 - oje lentelėje.

2 lentelė. 4P, 4C, 4O, 4A marketingo komplekso palyginimas

4P	4C	4O	4A
<b>Produktas</b>	<b>Vartotojų poreikiai (angl. Customer Needs)</b> Įmonė turi nustatyti vartotojų poreikius, kad būtų sukuriama šiuos poreikius atitinkantis produktai / paslaugos.	<b>Objektai (angl. Objects)</b> Kas yra parduodama? Kaip pagaminama? Ar užtikrinama aukšta produkto / paslaugos kokybė?	<b>Priimtinas (angl. Acceptability)</b> Kaip priimtinas produktas, ar žmonės pritaria siūlomam produktui / paslaugai? Ar produktas / paslauga visuomeniškas? Ar produktas / paslauga teisiškai priimtinas?
<b>Kaina</b>	<b>Vartotojo išlaidos (angl. Cost to user)</b> Ar vartotojas suvokia produkto / paslaugos kainą kaip tinkamą, ar tai nėra brangu?	<b>Tikslai (angl. Objectives)</b> Tikslai susiję su planuojamomis pajamomis. Tikslai susiję su siūlomo produkto / paslaugos kaina.	<b>Pajėgumas (angl. Affordability)</b> Ar vartotojas pajėgus įsigyti siūloma produktą / paslaugą?
<b>Vieta</b>	<b>Nauda vartotojui (angl. Convenience)</b> Kaip patogiu rasti siūloma produktą / paslaugą?	<b>Planavimas (angl. Organization)</b> Kaip turi būti planuojami produkto / paslaugos pardavimai? Kuris paskirstymo metodas veiksmingiausias?	<b>Prieinamumas (angl. Accessibility)</b> Ar produktas / paslauga yra lengvai prieinamas? Ar produktas / paslauga yra prieinamas žmonėms su negalia?
<b>Rėmimas</b>	<b>Komunikacija (angl. Communication)</b> Kaip turėtų būti bendraujama su vartotojais?	<b>Veiksmai (angl. Operations)</b> Kurie reklamavimo veiksmai efektyviausi produkto / paslaugos pasiūlai.	<b>Supratimas (angl. Awareness)</b> Kiek žmonių žino apie produktą / paslaugą, kiek žmonės apie tai informuoti?

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis J. N. Sheth, R. H. Shah (2003: 628); M. Czinkot, I. Ronkainen (2012: 56); H. Nezakati et al. (2013: 414).

H. Nezakati et al. (2013: 415) apibūdino 4O marketingo kompleksą, kurį sudaro objektai, tikslai, planavimas, veiksmai, užtikrinantys efektyvų organizuotumą, detalių planavimą, skirtą užtikrinti produkto / paslaugos pasiūlą rinkoje. Šis marketingo kompleksas yra tinkamesnis tikslinėms rinkoms. J. N. Sheth, R. H. Shah (2003: 628) pasiūlė 4A marketingo kompleksą, kurį sudaro priimtinas, pajėgumas, prieinamumas ir supratimas / sąmoningumas. Priešingai nei 4P, kuris orientuojasi į rinkos poreikį, 4A marketingo komplekso tikslas – užtikrinti prekės / paslaugos

prieinamumą vartotojams, tinkamai informavus kiekvieną iš jų. Nepaisant to, jis taip pat glaudžiai atitinka 4C (Nezakati, 2013: 414). Taigi, visi 4P turėtų būti atidžiai naudojami siekiant sėkmingai vystyti įmonės veiklą, sujungiant juos su „4C“, „4O“, „4A“, kurie gyvybiškai svarbūs verslo augimui (Anderson, 2006: 9; Prahalad, 2006).

Taigi, per visą verslo istoriją įvyko pagrindiniai šiuolaikinės verslo praktikos etapai. XX a. pradžioje visos įmonės buvo orientuotos į gamybą. Šiame etape daugiausia dėmesio skiriama į optimalų gamybos apimtį. Dvidešimtajame ir trisdešimtajame dešimtmetyje verslas tapo orientuotas į pardavimus. Pagrindinis dėmesys šiame etape buvo užtikrinti, kad visa produkcija būtų parduodama. Paskutinio etapo pagrindinis elementas tampa orientacija į klientą. Šis etapas vadinamas į klientą orientuotu etapu (Jobber ir Lancaster, 2009: 17). Paaiškėjo, kad reikalingas glaustas ir visuotinis modelis, apimantis į klientus orientuotą praktiką.

Dauguma užsienio autorių daug dėmesio skyrė marketingo rinkinio detalizavimui ir plėtrai. Įvairūs autoriai pridėjo kitus komponentus (5P, 6P, 7P ir t.t.) į klasikinį marketingo kompleksą (4P). Bendricji skirtingų tyrėjų požiūriai į marketingo kompleksą ir jo komponentus pateikti 3- ioje lentelėje.

3 lentelė. 4P marketingo komplekso plėtra

<b>4P:</b> McCarthy (1960); Bagdonas, (2008); Chikweche, Fletcher (2012); Singh (2012); Rahnama, Beiki, (2013); Smyrnov (2014).	<b>5P:</b> Judd (1987); Dominici (2009); Fan et al. (2015) .	<b>6P:</b> Kotler (1984); Hidayatno et al. (2013); Halaj, Brodrechtova (2013).	<b>7P:</b> Booms, Bitner (1980); Morrison, (2010); Yemen (2015); Yancheva et al. (2016). Huang (2016); Bartlova (2016).	<b>8P:</b> Goldsmith (1999); Silva, Yapa (2009); Lovelock, Wirtz (2010).	<b>15P:</b> Baumgartner (1991); Goi, (2009); Ispas, Hertanu (2011).
Kaina (angl. price) Produktas (angl. product) Rėmimas (angl. promotion) Vieta (angl. place)	Kaina Produktas Rėmimas Vieta  <i>Žmonės (angl. people).</i>	Kaina Produktas Rėmimas Vieta  <i>Politinė galia (angl. political power).</i>  <i>Visuomenės nuomonės formavimas (angl. public opinion formation)</i>	Kaina Produktas Rėmimas Vieta  <i>Žmonės</i>  <i>Procesai (angl. process)</i>  <i>Fizinė aplinka (angl. physical environment)</i>	Kaina Produktas Rėmimas Vieta  <i>Žmonės</i>  <i>Procesai</i>  <i>Fizinė aplinka</i>  <i>Produktyvumas ir kokybė (angl. productivity and Quality)</i>	Kaina Produktas Rėmimas Vieta  <i>Žmonės</i>  <i>Procesai</i>  <i>Ryšiai su visuomene (angl. public relations).</i>  <i>Pozicija (angl. position)</i>  <i>Planas (angl. plan).</i>  <i>Teigiamas įgyvendinimas (angl. positive implementation)</i>  <i>Atlikimas (angl. performance)</i>  <i>Pelnas (angl. profit).</i>  <i>Prioritetai (angl. prioritize)</i>  <i>Paslaugų paketas (angl. pack of services),</i>

					<i>Pajėgumas (angl. power).</i>
--	--	--	--	--	---------------------------------

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis minėtais autoriais

Remiantis 3 – ios lentelės pateiktais duomenimis, pastebima, jog marketingo kompleksas „5P“, „6P“, „7P“, „8P“ ir kt. papildė tradicinį „4P“ marketingo kompleksą, į kuriuos autoriai daugiausiai įtraukė papildomus komponentus. Šie metodai leido nustatyti ir palyginti fenomeno pokyčius, ir marketingo komplekso tendencijas.

5P marketingo modelį pristatė pirmasis V. C. Judd 1987 m., prie modelio buvo pridėtas penktasis P – žmonės. Žmonių elementas apima įmonės darbuotojus ir vartotojus, kuomet turi būti užtikrintas klientų aptarnavimo lygis, efektyvus bendravimas ir nuolatinis darbuotojų tobulėjimas.

1984 m. buvo sukurtas 6P marketingo modelis. P. Kotleris pasiūlė įtraukti du papildomus aspektus į klasikinį 4P modelį, - viešąją nuomonę ir politinę galią. Šis modelis buvo sukurtas ypač toms įmonėms, kurios yra įeinančios į užsienio rinkas. Kadangi, atvykstant į užsienio rinką, reikia patenkinti platesnę auditoriją už tikslinės rinkos ribų, todėl privalu atsižvelgti į grupes, kurios daro įtaką rinkai, pavyzdžiui, vyriausybėms, prekybos asociacijoms ir pan.

7P modelis kartais vadinamas „paslaugų marketingu“. Šis naujas marketingo komplekso modelis buvo pristatytas M. J. Bitner ir B. H. Booms 1980 m., kuris tiesiogiai susijęs su paslaugų sektoriumi. Jie pridėjo tris naujus P – fizinę aplinką, žmones ir procesus. Procesai (angl. process), apimančių dėmesį klientui, IT technologijas, mokslinius tyrimus ir plėtrą, projektavimo elementus. Kitas naujas komponentas – fizinė aplinka (angl. physical environment) – apimantis esminius objektus tokius kaip - vartotojų patirtį perkant / naudojant produktą ar paslaugą ir pan.

Ilgiausią pradinio marketingo komplekso - 15P modelio išplėtimą sukūrė J. Baumgartner 1991 m., įtraukdamas – žmones, procesus, ryšius su visuomene, poziciją, planą, teigiamą įgyvendinimą, atlikimą, pelną, prioritetus, paslaugų paketą, pajėgumą. Tai buvo pridėta kaip bandymas suformuoti daug sudėtingesnę ir gilesnę marketingo modelį.

Nors daugelis modelių buvo tobulinami metų metus, plačiausiai naudojamas klasikinio 4P modelio išplėtimas vis dar yra 7P marketingo komplekso modelis paslaugų pramonei (Cleverism, 2014; Bartlova, 2016: 18; Jackson, Ahuja, 2016: 180). Todėl 4 lentelėje pateikiami 4P ir 7P marketingo modelio privalumai ir trūkumai.

4 lentelė. 4P ir 7P marketingo komplekso privalumai ir trūkumai

	<b>4P</b>	<b>7P</b>
<b>Privalumai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- paprastumas;</li> <li>- lengva įsiminti;</li> <li>- gera pedagoginė priemonė, ypač įvadiniam marketingui;</li> <li>- gebėjimas prisitaikyti prie įvairių problemų.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- išsamesnis;</li> <li>- smulkmeniškesnis;</li> <li>- įmantresnis;</li> <li>- platesnė perspektyva;</li> <li>- apima dalyvius / žmones ir procesą.</li> </ul>
<b>Trūkumai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pernelyg paprasta;</li> <li>- trūksta žmonių, dalyvių ir procesų;</li> <li>- ryšio tarp kintamųjų stoka.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sudėtingesnis;</li> <li>- trijų naujų elementų kontroliavimas.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taigi, tradiciškai marketingo kompleksas buvo žinomas kaip 4P, kurie reiškia „produktas, kaina, vieta ir rėmimas“. Tačiau, su paslaugomis grįsto ekonomikos ir verslo atsiradimu, tradicinis marketingo rinkinys drastiškai pasikeitė. Gamybos ekonomika paseno ir paslaugų sektorius užėmė didelę pasaulio ekonomikos dalį. Šiuo tikslu rinkodaros planuotojai į mišinį įtraukė dar daugiau elementų ir jį pavadino kaip paslaugų marketingo rinkinį (7P). 4P koncepcija transformavosi į naują 7P marketingo modelį. Taip pat, klientai tampa vis sudėtingesni, dar tris „P“ privalu įtraukti – žmonės, procesai ir fizinę aplinką. Dinamiškame, nuolat tobulėjame verslo pasaulyje, įmonės, siekiančios visapusiškos sėkmės, negali koncentruotis tik į tradicinį 4P marketingo kompleksą.

Apibendrinant pateiktas daugelio autorių marketingo sąvokos sampratas galima teigti, jog vieningos marketingo sampratos formuluotės nėra ir negali būti, nes kiekvienas autorių akcentuoja jam svarbiausią to paties reiškinio perspektyvą, tačiau dauguma mokslininkų yra vieningi dėl esminių marketingo apibrėžimo teiginių. Taigi, marketingas gali būti traktuojamas kaip organizacijos veiksmai, siekiant gauti maksimalią naudą, sukuriant ir pateikiant rinkai ekonominę vertę turinčias prekes ar paslaugas bei plėtojant santykius su jų vartotojais, tenkinant poreikius ir lūkesčius.

Retai marketingas būna sėkmingas atsitiktinai, jis dažniausiai atspindi sėkmingą efektyvios strategijos įgyvendinimą. Globalizacija, technologiniai pokyčiai, intensyvi konkurencija, svyruojanti vartotojų paklausa, ekonominiai ir politiniai pokyčiai skatina vadovus veikti proaktyviai, prisiimti didesnę riziką ir pasirinkti tinkamas strategijas (Korsakienė, 2012: 284).

Strategijos apibrėžimas buvo vartojamas jau senovės graikų. Visais laikais strategiją ruošė generaliniai štabai, ją mokėsi karo mokyklose. Tačiau, strategija įmonių valdymui pradėta taikyti XX a. pradžioje. Vienas iš pirmųjų mokslinį apibrėžimą suformulavo A. Chandler (1962), anot autoriaus, strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslui pasiekti resursus.

Panašiai strategijos apibrėžtis formuluojama ir šiuolaikiniuose literatūros šaltiniuose. Pavyzdžiui, Anot V. J. Žilinsko ir kt. (2007: 35), įmonės parengta strategija turi padėti organizacijai funkcionuoti geriau už kitas konkurencinėje aplinkoje. Pasak Z. Monkevičienės ir L. Radzickienės (2009: 317), strategija gali būti apibrėžiama kaip planas (kryptis, pagal kurią veikiama), gairės (apeliuojančios į ateities veiksmus), pozicija (nustatant reikiamą vietą organizacijai ir jos produktams), perspektyva (pagrindinis kelias elgtis vienaip ar kitaip), taktinis žingsnis, manevras. M. E. Constantinescu (2014: 92), teigimu, strategija yra kartu naudojamų priemonių rinkinys siekiant tikslų įgyvendinimo prieš tam tikrus konkurentus (tiesioginius ir netiesioginius konkurentus). Šiek tiek platesnį požiūrį, tačiau taip pat akcentuojant tikslų įgyvendinimą, pateikia A. Chandler et al. (2015: 260), kuris strategiją apibūdina kaip organizacijos ilgalaikių uždavinių tikslų nustatymo procesą, taip pat kaip procesą paskirstant turimus išteklius ir priimant veiksmus jiems pasiekti. Anot N. Raksha (2015: 72) strategija - kaip esminis esamų ir planuojamų tikslų panaudojimo modelis, įtraukiant organizacinę sąveiką su atitinkamomis rinkomis, konkurentais ir kitomis aplinkos jėgomis.

Remiantis autorių suformuluotomis strategijos apibrėžtimis, galima teigti, jog strategija iš esmės reiškia kelis svarbius aspektus: sprendimų priėmimo procesą, kryptį bei orientaciją į ateitį, siekiant įmonės tikslų įgyvendinimo.

Strategija taip pat galima laikyti įmonės tam tikrų sąmoningų veiksmų planu, padedančiu siekti numatytų tikslų. Strategija – pastovus judėjimas, neužtenka sukurti strateginį planą, jį reikia nuolat tobulinti, koreguoti iš aplinkos gaunama informacija, kadangi kiekvienos organizacijos veikla siejama su aplinka ir ją veikiančiais veiksniais (Liesionis, 2007: 155).

R. Wilson, C. Gilligan, (2013:19) pateikia pagrindinius skirtumus tarp strateginio planavimo ir marketingo planavimo įmonės tikslams siekti (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Strateginio planavimo ir marketingo planavimo skirtumai

<b>Strateginis planavimas</b>	<b>Marketingo planavimas</b>
Skirta ilgalaikiams veiklos rezultatams ir tikslams	Skirta kasdieniniams veiklos rezultatams ir tikslams
Suteikia ilgalaikę įmonės struktūrą	Atstovauja tik vienam įmonės plėtojimo etapui
Suteikia bendrąją orientaciją, kuri reikalinga įmonės suderinimui su aplinka	Dažniausiai dominuoja tik funkcinė orientacija, kuri formuluojama pagal bendrąją įmonės orientaciją.
Tikslai ir strategijos vertinamos iš visapusės perspektyvos	Tikslai yra suskirstyti į konkrečias užduotis
Tikslų ir strategijų tinkamumas yra akivaizdus tik ilgalaikėje perspektyvoje	Tikslų ir strategijų tinkamumas yra iš karto akivaizdus

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal R. Wilson, C. Gilligan, 2013:19.

Apibendrinant galima teigti, jog strategija – privaloma priemonė kiekvienai įmonei, padedanti susitvarkyti su aplinkos pokyčiais. Galima teigti, jog strateginis planavimas darosi vis būtinesnis, siekiant ne tik išlikti bet ir vystytis, kadangi šiandieninės organizacijos susiduria su vis sudėtingesniais ir greitesniais pokyčiais. Todėl strategija apima įmonės veiksmus per tam tikrą laiką, kurie gali būti tiek planiniai, tiek spontaniški.

Aptarus šias dvi sampratas, galiausiai išskirsiu pačios marketingo strategijos koncepciją. Apžvelgsiu keletą apibrėžimų:

Marketingo strategija – tai nuosekliai išdėstytų ir tarpusavyje suderintų marketingo veiksmų visuma, nukreipta pasiekti numatytus ilgalaikius marketingo tikslus (Slater, Olson, 2001: 1056). Anot J. Ramanauskienės (2008: 26), marketingo strategija – tai loginė marketingo priemonių, kuriomis organizacija siekia spręsti marketingo uždavinius, schema. Ji susideda iš atskirų tikslinių rinkų, prekės pozicionavimo, marketingo komplekso ir marketingo priemonių sąnaudų strategijų. V. Pranulis ir kt. (2008: 57), marketingo strategiją apibūdina kaip nuosekliai išdėstytų ir tarpusavyje suderintų marketingo veiksmų visumą, nukreiptą pasiekti numatytus ilgalaikius marketingo tikslus.

Literatūroje, analizuojančioje marketingo strategiją, teigiama, jog veiksmingas marketingo strategijos įgyvendinimas yra pagrindinis įmonių tikslas, nuo kurio priklauso veiklos rezultatas (White *et al.* 2004: 112; Olson *et al.* 2005: 49). Kitaip tariant - marketingo strategijos įgyvendinimas apima įmonės veiksmus ir išteklius, skirtus įgyvendinti marketingo strategijos priimtus sprendimus, skirtus ilgalaikiams įmonės tikslams pasiekti.

N. A Morgan *et al.* (2012: 273), teigimu, marketingo strategijos įgyvendinimo efektyvumas gali būti vertinamas pagal du pagrindinius aspektus. Pirmasis – vidinis įgyvendinimo efektyvumas, kuris susijęs su įmonės gebėjimu panaudoti turimus išteklius, norint marketingo strategijos sprendimus realizuoti į rezultatą. Kitaip tariant, tai parodo marketingo strategijos veiksmų ir išteklių suderinamumą, siekiant numatyto rezultato. Antrasis – išorinis įgyvendinimo efektyvumas, apimantis pagrindines įmonės santykių su išorine aplinka palaikymo funkcijas – prekės pristatymo rinkai ir pardavimo. Įmonės strategija turi būti tikslinga, t. y. orientuota į tam tikrus apibrėžtus įmonės tikslus.

R. M. Grant (2011: 9) pateikia vaizdingą marketingo strategiją, kuri vaizduoja ryšį tarp įmonės ir jos supančios aplinkos (žr. 4 pav).



4 pav. Marketingo strategijos ryšys tarp įmonės ir aplinkos  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis R. M. Grant, 2011: 9.

Remiantis 3 pav. pastebima, jog autorius formuoja marketingo strategijos idėją, kuri sudaro sąsają tarp įmonės ir jos aplinkos, o tai galima laikyti konkurencinės strategijos analizės organizavimo pagrindu. Panašiu požiūriu dalinasi ir R. Varadarajan (2010: 128), teigdamas, jog marketingo strategija - tai įmonės integruotas sprendimų modelis, kuriame nurodomi esminiai sprendimai, susiję su įmonės produktais, ištekliais, veikla, rinka, kuriant, perduodant ir (arba) pristatant produktus. Tai siūlo klientams keistis vertybėmis su įmone ir tuo pačiu leidžia įmonei pasiekti konkrečius, numatytus tikslus. Anot S. T. Cavusgil *et al.*, (2008: 77), pagrindinė marketingo strategijos esmė yra išskirti įmonei tai, ko ji neturėtų daryti ir įtvirtinti tuos veiksmus, kuriuos turėtų atlikti bei būdus, kuriais tie veiksmai bus atlikti.

Marketingo strategijos funkcionavimas yra grindžiamas tam tikromis funkcijomis. Pagrindinės skiriamos marketingo strategijos funkcijos yra (Pranulis ir kt., 2012: 134):

- išorinės aplinkos analizė;
- vartotojų poreikių tyrimai;
- marketingo tyrimai;
- prekių, atitinkančių vartotojų poreikius, sukūrimas, ir gamyba;
- prekių pateikimas vartotojui;
- rėmimo organizavimas;
- marketingo planavimas ir kontrolė.

Pateiktos svarbiausios marketingo funkcijos, kurios gali būti derinamos ir įgyvendinamos kartu arba atskirai įvairiomis priemonėmis ir būdais. Parinktos tikslingos marketingo funkcijos ir jų įgyvendinimas priklauso nuo įmonės poreikių.

Apibendrinant galima teigti, jog marketingas yra atskira mokslo šaka, bet glaudų ryšį turintis su strategija, ir abu šie procesai vienas kitą papildo. Tiek marketingas, tiek strategija yra orientuoti į tikslus, konkurenciją bei ateitį. Reziumuojant, pastebima, jog strategija dažnai apibūdinama kaip sąmoningai iš anksto apgalvojama įmonės veiklos schema, kurioje numatomi sprendimų priėmimo principai, kuriais remiantis bus sistemingai siejami ilgalaikiai tikslai.

Marketingo strategiją lemia pagrindiniai įtakos centrai, lemiantys veiklos sėkmę: bendra organizacijos strategija, resursai, vartotojai, konkurentai bei esamoji marketingo situacija. Marketingo strategija dažniausiai interpretuojama kaip tam tikrų veiksmų visuma, skirta įmonės užsibrėžtų ilgalaikių tikslų įgyvendinimui. Įmonės, kuriamų marketingo strategijų būtinas veiksnys - svarbiausių būdų ir procesų, kuriais bus įgyvendinama strategija, išskyrimas. Tačiau



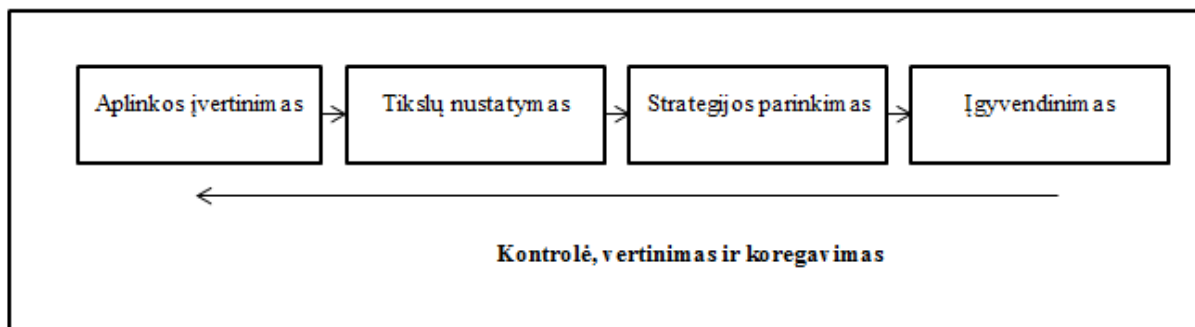
siekiant nustatyti galimybes, kryptis bei suformuoti pačią marketingo strategiją, visų pirma privalu nustatyti visus aplinkos faktorius ir veiksnius, įtakančius įmonės veiklą, nes aplinkos veiksniai daro poveikį net tik marketingo strategijos formavimui, bet ir jos įgyvendinimui.

Pagrindinės marketingo strategijos funkcijos yra prekių, atitinkančių vartotojų poreikius, sukūrimas, išorinės aplinkos analizė, marketingo tyrimai, vartotojų poreikių tyrimai, gamyba, kontrolė ir prekių pateikimas vartotojui. Siekiant suformuoti marketingo strategiją ir nustatyti kryptis, bei galimybes, pirmiausia reikia įvertinti visus aplinkos veiksnius ir faktorius, įtakančius įmonės veiklą, nes aplinkos veiksniai įtakoja net tik marketingo strategijos formavimą, bet ir jos įgyvendinimą. Todėl būtina, jog marketingo strategijos kūrimas įmonėje būtų formuojamas nuosekliai, įtraukiant įmonės misiją ir viziją, iškeliant tikslus, atsižvelgiant į marketingo aplinkas ir remiantis šia informacija įgyvendinama įmonės veikla bei jos plėtra.

## 1.2. Marketingo strategijos formavimas

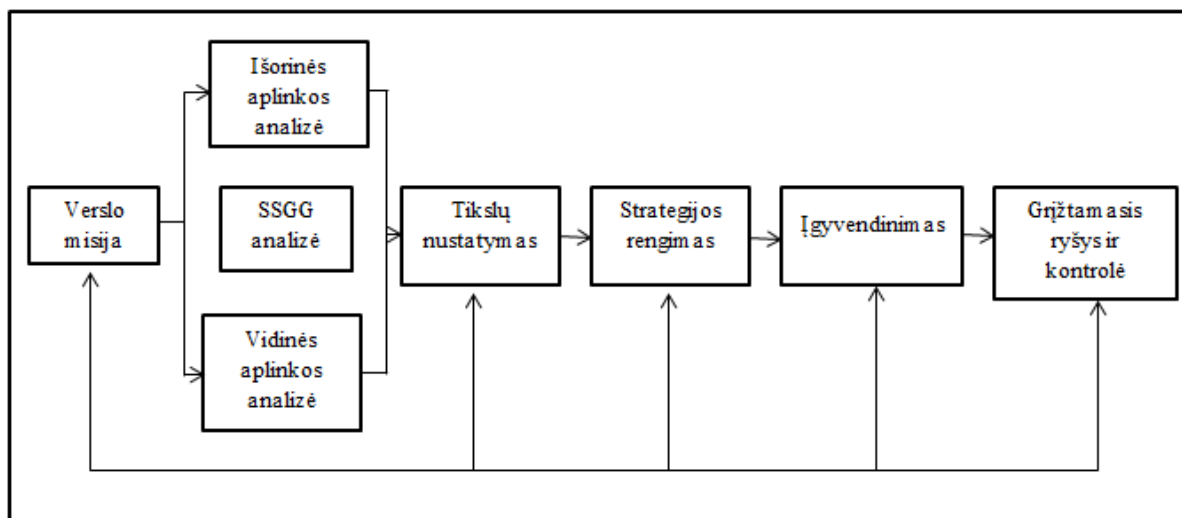
Marketingo strategija – tai kompleksinė sistema, apimanti komercinę, gamybinę veiklą, kuri skirta konkrečios vartotojų grupės poreikiams tenkinti. Siekiant sėkmingos veiklos tęstinumo – svarbus veiksnys tampa vartotojų poreikių problemų kompleksinis sprendimas. Poreikių išaiškinimui, įgyvendinimui bei patenkinimui įmonėje formuojama marketingo strategija, gebanti kurti, modifikuoti, kombinuoti verslo planus, skirtus tiems poreikiams realizuoti. Pasak J. Ramanauskienės (2008: 76), siekiant užmegzti kuo glaudesnius ir ilgalaikius įmonės santykius su esamais ir potencialiais klientais ir patenkinti jų poreikius abipusiai naudingai, marketingo strategijos kūrimas neabejotinai privalo reaguoti į nuolatinius pokyčius rinkose. Remiantis šiuo teiginiu, galima teigti, jog įmonės privalo efektyviai naudoti ne tik turimus vadybinius, žmogiškuosius, finansinius, gamybinius išteklius bei pajėgumas, bet įtraukti ir išorinius veiksnius, tokius kaip kultūrinius, visuomeninius, politinius veiksnius, kurie lemia vartotojų poreikių pokyčius.

Pasak V. Liesionį (2007: 156), sėkmingai marketingo strategijos proceso veiklai yra būtina aiški struktūra ir konkretūs darbai. Autorius pateikia principinį marketingo strategijos rengimo proceso modelį, kuris pavaizduotas 5 – tame paveiksle.



5 pav. Marketingo strategijos rengimo modelis  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal V. Liesionį, 2007: 156.

Formuojant marketingo strategiją privalu laikytis tam tikros struktūros. Skirtingi autoriai ne vienodai nustato strategijos formavimo struktūras, bet iš esmės jos yra panašios. Ph. Kotler ir K. L. Keller (2009: 44) pateikia tokią marketingo strategijos formavimo struktūrą:



6 pav. Verslo vieneto marketingo strategijos formavimas

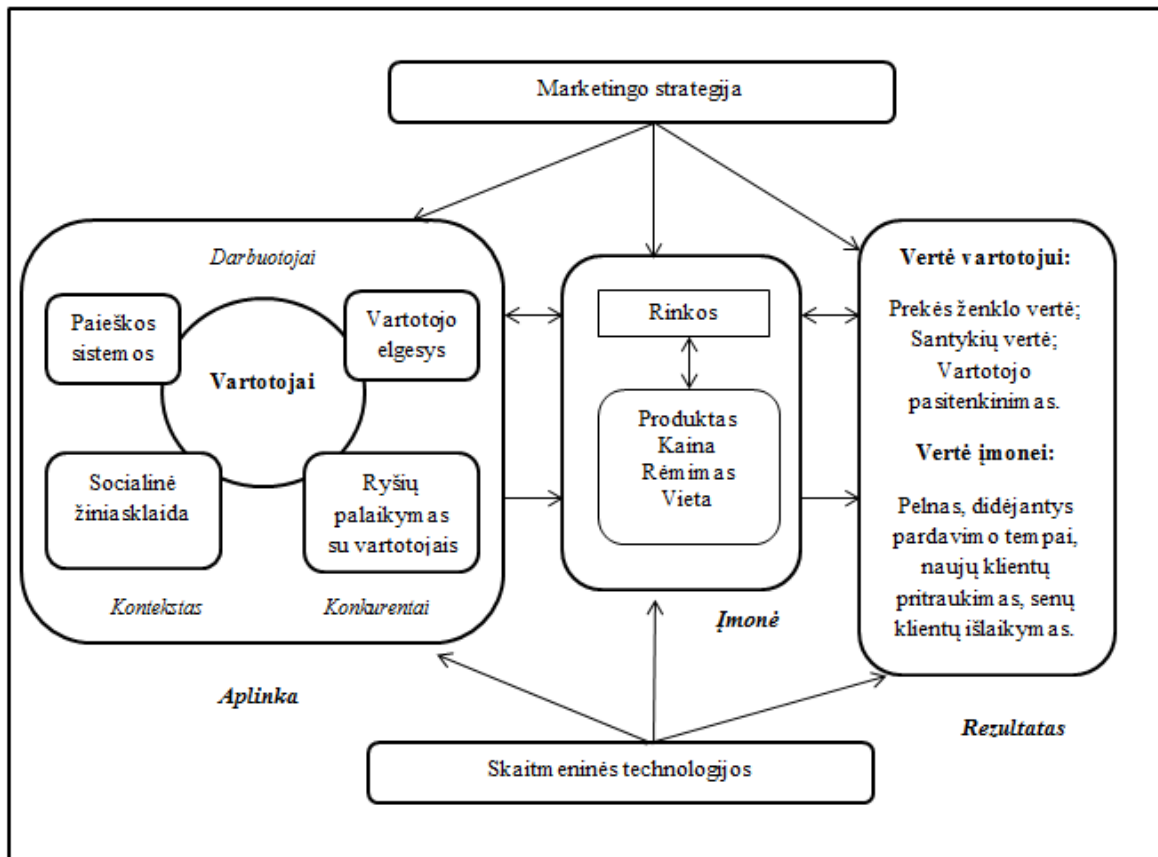
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Ph. Kotler, K.L. Keller, 2009: 44.

Remiantis 5 ir 6 pav. pastebima, jog Ph. Kotlerio ir K. L. Kellerio pateiktas marketingo strategijos formavimas nežymiai skiriasi nuo V. Liesiono (žr. 5 pav.). Esminis skirtumas, jog šiame modelyje P. Kotler strateginio planavimo procesą siūlo pradėti nuo verslo misijos formavimo, laikant tai kaip pradinį strategijos formavimo etapą, o tuomet tik pereiti prie išorinės ir vidinės aplinkos analizės.

Atsižvelgiant į tai, jog šiuolaikinis gyvenimas neabejotinai yra neatsiejamas nuo interneto, yra skiriamas dėmesys skaitmeniniui marketingui, kuris įgauna vis didesnę reikšmę marketingo strategijai. Mokslininkai Khan ir Siddiqui, (2013: 143); Järvinen ir Karjaluoto (2015: 66), savo darbuose pabrėžia, kad nuolat besikeičianti ir dinamiška aplinka skatina įmones įvertinti skaitmeninio marketingo svarbą. Anot M. Chaikovska, M. Chaikovskiy (2018: 19), sparčiai tobulėjant technologijoms yra pereinama prie kito evoliucinio etapo, kuris apima ne tik klasikinį marketingą, bet ir skaitmeninį marketingą, kuris suteikia galimybę asmeniškai bendrauti su klientais, orientuoti į rinkos segmentus virtualioje ir realioje aplinkoje, remiantis šiuolaikiniais skaitmeniniais kanalais ir skaitmeninėmis technologijomis.

Pasak P. K Kannan ir H. A. Li (2017: 23), terminas skaitmeninis marketingas palapsniui vystėsi nuo konkretaus termino, apibūdinančio kaip produktų ir paslaugų marketingą, naudojant skaitmeninius kanalus, iki plačios sąvokos, apibūdinančios kaip skaitmeninių technologijų naudojimo procesą, klientams įsigyti ir pritraukti, reklamuoti prekes, išlaikyti klientus ir padidinti pardavimus. Galima teigti, jog skaitmeninis marketingas gali būti vertinamas kaip veikla ar procesas skirtas bendradarbiauti su klientais ar partneriais tam kad būtų sukurta, perduodama bei suteikiama vertė klientams ir kitiems suinteresuotiems asmenims.

Atsižvelgiant į modernėjančią rinką, autoriai P. K. Kannan., A. H. Li (2017: 24), nustato pagrindinius skaitmeninių technologijų paveiktus taškus ir suformuoja marketingo strategijos modelį, kuris pavaizduotas 7 paveiksle.



7 pav. Marketingo strategija naudojant skaitmenines technologijas  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis P. K. Kannan., A. H. Li, 2017: 24.

Remiantis 7 pav., pastebima, jog marketingo strategijos modelis pradedamas aplinkos analize, kuri apima 5C – vartotojus, darbuotojus, konkurentus, kontekstą, įmonę (angl. customers, collaborators, competitors, context, and company). Vartotojai vaizduojami kaip centrinis dėmesys sąveikaujantys su kitais elementais, pvz., konkurentais, įmonės darbuotojais, kurie sudaro aplinką, kurioje įmonė veikia. Iš 5C sąveikos yra suformuojami tokie veiksniai ir struktūros, kaip – vartotojų elgesys (pirkimo proceso etapai, informacijos gavimas, paieška, apdorojimas skaitmeninėje aplinkoje, vartotojų pasitikėjimas ir rizikos suvokimas skaitmeninėje aplinkoje), paieškos sistemos (tinkami raktiniai žodžiai reklamuojant produktą / paslaugą), socialinė žiniasklaida (internetinės apžvalgos, vartotojų atsiliepimai socialiniuose tinkluose, rekomendacijos), ryšių palaikymas su vartotojais (privatumo politika, poreikių identifikavimas, rinkos tyrimai). P. L. Baltis (2016: 34) teigimu, internetinėje aplinkoje, klientų santykiai atlieka svarbų vaidmenį, todėl tai turėtų tapti strateginiu skaitmeninio marketingo prioritetu.

Ši analizė sudaro pagrindą įmonės veiksmams, kurie apima visus marketingo rinkinio elementus - produktą / paslaugą, kainą, reklamą ir vietą bei informaciją apie rinkodaros tyrimus, kuri tiesiogiai informuoja apie įmonės marketingo strategiją. Galiausiai, kaip marketingo strategijų rezultatas - vertės kūrimas vartotojams ir įmonei, teikiančiai savo veiklą. Taigi, ši marketingo strategija identifikuoja pagrindinius marketingo proceso aspektus, kuriose skaitmeninės technologijos turi didelį poveikį. Ji apima ne tik elementus, nurodytus 7 pav., bet ir sąsajas tarp šių elementų, kaip parodyta rodyklėmis.

Kadangi marketingo strategijos formulavimą moksliniuose šaltiniuose aptaria ne vienas autorius, 6 - oje lentelėje yra pateikiami autoriai ir jų išskirti pagrindiniai marketingo strategijos formulavimo žingsniai.

6 lentelė. Marketingo strategijos formavimo žingsniai autorių darbuose

Autoriai	Marketingo strategijos formavimo žingsniai
V. Liesionis (2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplinkos įvertinimas.</li> <li>2. Tikslų nustatymas.</li> <li>3. Strategijos parinkimas.</li> <li>4. Įgyvendinimas.</li> <li>5. Kontrolė, vertinimas, įgyvendinimas.</li> </ol>
Ph. Kotler, K.L. Keller (2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verslo misija.</li> <li>2. Aplinkos įvertinimas (SSGG analizė).</li> <li>3. Tikslų nustatymas.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Strategijos rengimas.</li> <li>5. Įgyvendinimas.</li> <li>6. Grįžtamasis ryšys ir kontrolė.</li> </ol>
N. Kanagal (2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strateginė rinkos analizė.</li> <li>2. Vidinė analizė.</li> <li>3. Konkurentų analizė.</li> <li>4. Marketingo strategijos kūrimas.</li> <li>5. Rinkodaros strategijos įgyvendinimas.</li> <li>6. Kontrolė.</li> </ol>
N.A. Morgan et al. (2009).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplinkos analizė</li> <li>2. Tikslų nustatymas.</li> <li>3. Marketingo komponentų galimybių sąveikos nustatymas (kainos, paskirstymo, pardavimų, produkto valdymo).</li> <li>4. Vykdydas / įgyvendinimas.</li> <li>5. Kontrolė.</li> </ol>
A. Zeriti et al. (2014)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Išorinė aplinkos analizė.</li> <li>2. Vidinė aplinkos analizė.</li> <li>3. Mikroaplinkos pajėgumų įvertinimas <ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurencinis intensyvumas</li> <li>- kliento savybės</li> <li>- rinka</li> <li>- suinteresuotųjų šalių spaudimas</li> </ul> </li> <li>4. Marketingo strategijos pritaikymas.</li> <li>5. Įgyvendinimas.</li> <li>6. Kontrolė.</li> </ol>
P. K. Kannan., A. H. Li (2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplinkos įvertinimas (įtraukiant skaitmeninių technologijų poveikį - vartotojų elgesiui, socialinei žiniasklaidai, santykiams su klientais).</li> <li>2. Rinkos tyrimai (įtraukiant skaitmeninių technologijų poveikį).</li> <li>3. Produkto, kainos, vietos, rėmimo analizė.</li> <li>4. Vertės vartotojui ir įmonei sukūrimas.</li> </ol>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais autoriais

Remiantis 6 - oje lentelėje pateiktais duomenis, galima palyginti skirtingų autorių išskirtus marketingo strategijos formavimo žingsnius. Pagrindiniai panašumai, jog kiekvienoje pateiktoje marketingo strategijoje vienas iš pirmųjų žingsnių yra aplinkos įvertinimas. Pavyzdžiui autorius A. Zeriti (2009) išskiria aplinkos analizę į vidinę ir išorinę, kiti autoriai pateikia aplinkos analizę kaip vieną tą patį žingsnį. Autoriai P. K. Kannan., A. H. Li (2017) pabrėžia, jog aplinkos analizė turi būti įvertinama atsižvelgiant į skaitmeninių technologijų poveikį. Tiek V. Liesionis (2007); Ph. Kotleris, K.L. Kelleris (2009) ir N. A. Morgan et al. (2009) manymu, po aplinkos analizės sekantis marketingo strategijos formavimo žingsnis – tikslų nustatymas. Galima pastebėti, jog kiekviena 6 - oje lentelėje pateikta marketingo strategija turi vienodą pabaigą – kuomet prieinama prie žingsnio, kuris apima marketingo strategijos parinkimą, tuomet parinktos marketingo strategijos įgyvendinimą ir nuolatinę kontrolę, reaguojant į pokyčius rinkoje. Visi autoriai vieningai pritaria, jog marketingo strategija yra nenutrūkstama, nuolat kontroliuojama ir tobulinama. Kiek kitokią marketingo strategiją pateikia P. K. Kannan.,

A. H. Li (2017), kurie vieninteliai, iš pateiktų autorių, įtraukė skaitmeninių technologijų poveikį. Šių autorių nuomone, kad tikslinga po aplinkos analizės atskirai atlikti išsamią rinkos analizę, remiantis ja, analizuoti produkto, kainos, vietos bei rėmimo efektyvumą ir tuomet sukurti vertę įmonei ir vartotojui.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog skirtingi autoriai daugiau mažiau pateikia vienodo pobūdžio marketingo strategijos formavimo žingsnius. Galima teigti, jog procesas turi būti nuoseklus, nenutrūkstamas, valdomas, modifikuojamas ir tobulinamas, atsižvelgiant į aplinkos pokyčius. Privalu gebėti laiku reaguoti į nepalankius veiksnius atsižvelgiant į tai spręsti problemas, švelninant nepalankias pasekmes tų pokyčių, kurie įvyksta tiek vidinėje, tiek ir išorinėje aplinkoje, remiantis konkrečiomis aplinkybėmis ir sąlygomis, kurios susiklosto įgyvendinant strategiją.

## Išvados

Remiantis marketingo strategijos teorine analize, galima teigti, jog marketingo strategijos sąvoka yra plačiai taikoma šiandieniniame pasaulyje ir gali būti naudojama ne viena prasme. Tačiau, nustatyta, jog visi teorijoje pateikti marketingo strategijos apibrėžimai turi bendrą aspektą, kuris jungia visus sąvokos interpretavimus, tai yra – orientaciją į ilgalaikius įmonės tikslus, resursus, vartotojus ir konkurenciją. Strateginis marketingo valdymas šiuolaikinėje, nuožnioje konkurencinėje aplinkoje egzistuojančioje įmonėje, yra neišvengiama būtinybė siekiant sėkmingai vykdyti ir plėtoti savo veiklą. Taigi, įmonių marketingo strategijos samprata interpretuojama įvairiai, bet

dažniausiai tai yra traktuojama kaip nuosekliai išdėstytų ir tarpusavyje suderintų marketingo veiksmų visuma, susijusi su įmonės ištekliais, veikla, rinka, produktais, skirta ilgalaikiams įmonės tikslams pasiekti.

Marketingo ugdymo ramsčiu daugiau nei dvidešimt metų buvo laikomas 4P kompleksas (produktas, kaina, vieta, rėmimas), tačiau šiuolaikiniame verslo pasaulyje, kur vartotojų poreikių identifikavimas įgyja vis svarbesnę reikšmę, jis tampa mažiau tikslingu, nes yra orientuotas į produktą, bet nėra orientuotas į klientą. Remiantis mokslinių šaltinių analize, siūloma marketingo kompleksą 4P pakeisti į 4C marketingo kompleksą, kuriame esminiu tikslu tampa sukurti vartotojui vertę, naudą, užtikrinant optimalų išlaidų lygį bei efektyvų komunikavimą. Kadangi gamybos ekonomika paseno ir paslaugų sektorius užėmė didelę pasaulio ekonomikos dalį, o klientai tapo sudėtingesni, tikslinga didelį dėmesį atkreipti ir į paslaugų marketingo rinkinį (7P). 4P koncepcija transformavosi į naują 7P marketingo modelį, kuriame taip pat, vienas iš papildomų, naujai įtrauktų elementų - žmonės (vartotojai, darbuotojai) bei procesai ir fizinė aplinka. Šiuolaikiniame verslo pasaulyje, įmonės, siekiančios visapusiškos sėkmės, nebegali koncentruotis tik į tradicinį 4P marketingo kompleksą.

Retas atvejis, jog sėkmingas įmonės marketingas būtų atsitiktinai. Jis dažniausiai atspindi taiklią efektyvios strategijos įgyvendinimą. Analizuojant mokslinę literatūrą ir atlikus autorių marketingo strategijos formavimo žingsnių palyginamąją lentelę, pastebėta, jog yra daug marketingo strategijų vienas kitą papildančių modelių. Išanalizavus teorinius marketingo strategijos aspektus, prieita išvados, jog esminiai momentai formuojant marketingo strategiją yra aplinkos analizė, surenkant visą įmanomą informaciją apie rinką, kurioje veikia įmonė, įtraukiant galimybes ir grėsmes veikiančioje aplinkoje bei skaitmeninių technologijų poveikį. Sekantis labai svarbus žingsnis – marketingo tikslų nustatymas, analizuojant ir vertinant visas galimas alternatyvas ir parenkant optimaliausią. Suformavus tinkamiausius strateginio marketingo tikslus, pritaikomos strategijos jų įgyvendinimui. Paskutinis žingsnis – įgyvendinimas (kontrolė ir vertinimas), šiame etape nustatomos įmanomos strategavimo klaidos, nukrypimai, kuriems ieškoma priemonių taisyti. Marketingo strategijos formavimas yra nuoseklus, nenutrūkstamas, nuolat tobulinamas procesas, kurį galima koreguoti jau įgyvendinant, atsižvelgiant į poreikius, kuriems daro įtaką pokyčiai rinkoje ar įmonės veikloje.

## Literatūra

- Adewale, G., Adesola, M.A., Oyewale, I.O. (2013). Impact of Marketing Strategy on Business Performance A Study of Selected Small and Medium Enterprises (Smes) In Oluyole Local Government, Ibadan, Nigeria.
- Adcock, D., Halborg, A., Ross, C. (2001). *Marketing. Principles and practice*. Harlow: Prentice Hall, 14 p.
- American Marketing Association, (2017). *Definition of marketing*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2018 m. lapkričio 28d.]. Prieiga per internetą: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.asp>
- Anderson, J. (2006). *A Structured Approach for Bringing Mobile Telecommunications to the World's Poor*. The Electronic Journal on Information Stems in Developing Countries, No. 27(2): 1-9 p.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2005). *Marketing: An introduction* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 87 p.
- Bagdonas, E. (2008). *Verslo pradmenys*. Kaunas, Technologija, 25 p.
- Baltes P. L. (2016). *Digital marketing mix specific to the IT Field*. Transilvania University of Braşov, Series V: Economic Sciences, 9 (58) No. 1., 33-43 p.
- Bartlova, D. (2016). *Marketing tools for small businesses with special focus on multiple P'S model, using beverage supplier as a case model*. Business management. Centria University of applied sciences, 8 - 18 p.
- Baumgartner, J. (1991), "Non marketing Professionals Need More than 4Ps", *Marketing News*, 28 p.
- Booms, B. H., Bitner, M. J. (1980). *Marketing strategies and organisation structures for service firms*. American Marketing Association, 47-51
- Cavusgil, S.T., Sengun, Y., Townsend, J., Pervez, G. (2008) *Mimetic and Experiential Effects in International Marketin Alliance Formations of U.S. Pharmaceuticals Firms: An Event History Analysis*. Journal of International Business Studies. UK: Palgrave, No. 40., 77 p
- Chaikovska, M., Chaikovsky, M. (2018). Strategies for implementation of affiliate – projects in marketing activity. Moscow Institute of Physics and Technology, 19 – 20 p.
- Chandler, G. N., McKelvie, A. DeTienne, D. R. (2015). *Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test*. Journal of Business Venturing, No. 30. 260 – 270 p.
- Chikweche, T., Fletcher, R. (2012). *Revisiting the marketing mix at the bottom of pyramid (BOP): from theoretical considerations to practical realities*. Journal of Consumer Marketing No. 29(7). University of Western Sydney, Sydney, Australia, 512 p.
- Cleverism. (2014). *Understanding the Marketing Mix Concept –4Ps*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. sausio 8d.]. Prieiga per internetą: Available at: <https://www.cleverism.com/understanding-marketing-mix-concept-4ps/>
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2012). *International marketing*. Cengage Learning, 56 p.
- Constantinescu, M. E., (2014). Strategic marketing development in informational society. Knowledge Horizons - Economics, No. 6(4), 90-95.
- Dominici, G. (2009). *From Marketing Mix to E-Marketing Mix: a Literature Overview and Classification*. International Journal of Business and Management Italy: Faculty of Economics, University of Palermo, 18 p.

- Fan, S., Lau, R., Zhao, J. L. (2015). *Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence through the Lens of Marketing Mix* Department of Information Systems, City University of Hong Kong, 5 p.
- Gaponenko, T.N. (2017). Analysis of main tools of marketing mix for processing enterprises. Ukraina, 18 - 20 p.
- Goi, C., L. (2009). *A Review of Marketing Mix: 4Ps or more?*. International Journal of Marketing Studies, No. 1., 88 p.
- Goldsmith, R. E. (1999). *The personalised marketplace: beyond the 4Ps*. Marketing Intelligence and Planning, No. 17(4), 178–185 p.
- Grant, R. M. (2011). *Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, applications*. 7th Edition, US: US Airline Industry, 9 p.
- Halaj, D., Brodrechtovam Y. (2013). *Use of Marketing Tools in the Slovakian Forest Biomass Trade*. Technical University in Zvolen, Faculty of Forestry, Department of Economics and Management of Forestry, 40 p.
- Hidayatno, A., Putri, N. P., Rahman, I. (2013). *Understanding the Dynamics of 6P Branding Strategy with Brand Equity for a Mature Customer-Goods Brand using a System Dynamics Model*. Proceeding of the 13th International Conference on QIR (Quality in Research) Yogyakarta, Indonesia: 554-560p.
- Huang, D. (2016). *The study of customer's choice criteria in choosing mandarin*. The Graduate School of Bangkok University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Business Administration, 11 p.
- Ispas, A., Hertanu, A. (2011). *Haracteristics of event tourism marketing*. Economic Sciences. Bulletin of the Transilvania University of Braşov No .4 (53)., 130 p
- Jackson, G., Ahuja, V. J (2016). *Dawn of the digital age and the evolution of the marketing mix*. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, No.17(3), 180 p.
- Järvinen, J., Karjaluo, H. (2015). The use of web analytics for digital marketing performance measurement. Industrial Marketing Management, No. 50., 66 p.
- Jobber, D., Lancaster, G. (2009). *Selling and Sales Management*. 8th edition. England: Prentice Hall, 17p.
- Judd, V. C. (1987). *Differentiate with the 5th P: People*. Industrial Marketing Management, No. 16(4), 241–247 p.
- Khan, F., Siddiqui, K. (2013). The Importance Of Digital Marketing. An Exploratory Study To Find The Perception And Effectiveness Of Digital Marketing Amongst The Marketing Professionals In Pakistan. Journal of Information Systems & Operations Management, No. 7(2)., 143 p.
- Kanagal, N. (2009). *Role of Relationship Marketing in Competitive Marketing Strategy*. Journal of Management and Marketing Research. Indian Institute of Management, Bangalore, 7 p.
- Kannan P. K., Li H. A., (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. International Journal of Research in Marketing, No. 34., 22–45.
- Korsakienė, R. (2012). Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai ir inernacionalizacija: sąsajų tyrimas. Verslas: teorija ir praktika, No. 13(4), 284 p.
- Kotler, P. (1984). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. 5th ed., New Jersey: Prentice-Hall
- Kotler Ph., Keller K.L. (2009). *Marketing Management*, 13th ed. Pearson: Prentice Hall, 44 p.
- Liesionis, V. (2007). Teoriniai žaliųo marketingo strategijos rengimo aspektai. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, No. 1(8). 153 – 156 p.
- Lovelock, Ch. H., Wirtz, J. (2010). *Marketing Services: People, Technology, Strategy*. Upper MarchApril, No. 2, 12-20 p. [in English].
- McCarthy, J.E. (1960). *Basic Marketing*. A Managerial Approach. Illinois: Homewood.
- Monkevičienė, Z., Liugailaitė – Radzvičienė, L. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. Ekonomika ir vadyba, No. 14., 317 p.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., Mason, C. H. (2009). *Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance*. Strategic Management Journal, No. 30., 911 p.
- Morgan, N.A., Katsikeas, C. S., Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. Academy of Marketing Science, 273 p.
- Morrison, A. (2010). *Hospitality and Travel Marketing*. Fourth Edition, Delmar. Cengage Learning, International Edition, 25p.
- Nezakati, H., Ali, N. A., Mansouri, S. (2013). *Preliminary Study of Market Value Coverage Influence onHand Phone Market Diffusion, Moderated by ClassifiedGeneration – Malaysia Evidence*. Global conference on business and economics research. Department of Management and Marketing, Faculty of Economics and Management, UPM, 414 p.
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M. (2005). The importance of structure and process strategy implementation. Business Horizons, 49 p.
- Owomoyela, S.K, Oyeniyi, K.O and Ola, O.S, (2013). Investigating the impact of marketing mix elements on consumer loyalty: An empirical study on Nigerian Breweries Plc. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, No. 4 (11), 485 – 496 p.
- Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: „Eugrimas“ , 9 p.
- Prahalad, C. K. (2006). *The Innovation Sandbox*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. sausio 06 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.catalign.com.dy>>
- Pranulis, V., Pajuodis, A., ir kt., (2008). *Marketingas*. Kaunas: Garnelis, 57 p.
- Pranulis, V., Pajuodis, A. ir Virvilaitė, R., (2012). *Marketingas*. Vilnius: Garnelis, 132 – 137 p
- Qing, F., Wei, S. & Huilan, C. (2013). *Micro-blog Marketing of University Library based on 4C Mar-keting Mix*. Frontier and Future Development of Information Technology in Medicine and Education. UK: Springer, 207 p.
- Rahnama, R., Beiki, A.H. (2013). Modern marketing, concepts and challenges. Arabian Journal of Business and Management Review, No. 2(6), 147 – 151 p.
- Raksha N., (2015). Competitive strategies as an effective instrument of enterprise development. Ebsco Index, No. 3(4), 69-76 p.
- Ramanauskienė, J. (2008). *Marketingas: organizacijų marketingo strategijos ir modeliai*. Vadovėlis. Kaunas: Spalvų kraitė, 26 p., 76p.

- Sanclemente-Téllez J.C., (2017). Marketing and Corporate Social Responsibility (CSR): Moving between broadening the concept of marketing and social factors as a marketing strategy. *Spanish Journal of Marketing - ESIC 2017*, No. 21(S1), 4-25 p.
- Sheth, J. N., Shah, R. H. (2003). *Till death do us part... but not always: Six antecedents to a customer's relational preference in buyer-seller exchanges*. *Industrial Marketing Management*, No. 32(8), 627-631 p.
- Silva, K. A., Yapa, S. T. (2009). *Customer Retention: With Special Reference to Telecommunication Industry in Sri Lanka*. Conference: International Conference on Business and Information (The BAI 2009 Conference), At Kuala Lumpur, Malaysia, No. 6(1), 18 p.
- Singh, M. (2012). *Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage*. *OSR Journal of Business and Management*. Raisonni Institute of Engineering & Technology/Pune University, India, 40 p.
- Slater, S.F., Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*, No. 22., 1055 – 1060 p.
- Smyrnov, I. (2014). Marketing - mix of sustainable tourism. *Geography and tourism*. Ukraine: 62 p.
- Tiboldi T. (2008). Marketing strategy and airport revenue at FlyBalaton Airport. [interaktyvus]. [Žiūrėta: 2018.12.30] Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=6&hid=5&sid=2ce0688c33024bb591d69e121633dc3c%40sessionmgr4>
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Conceptual/Theoretical paper*, No. 38., 128 p
- Wilson, R., Gilligan, C. (2013). *Strategic Marketing Management*, Third Edition: planning, implementation, and control. New York: The Chartered Institute of Marketing, 19, 204 p
- White, J. C., Conant, J. S., & Echambadi, R. (2004). Marketing strategy development styles, implementation capability, and firm performance: Investigating the curvilinear impact of multiple strategy-making styles. *Marketing Letters*, No. 14(2), 111–124 p.
- Yancheva, L., Melushova, I., Mykhailova, M. (2016). Improvement of marketing complex for enterprises of hospitality and retail industry. *State Statistics Service of Ukraine*, 8 - 13 p.
- Yemen, J. (2015). *The Move from Short-Term Product-Oriented Marketing to a Long Term Relationship-Building Marketing*. The university of Sheffield, 16 p.
- Zeriti, A., Robson M. J., Spyropoulou, S. (2014) *Sustainable export marketing strategy fit and performance*. *Journal of International Marketing*, No. 22 (4)., 48 p.
- Žilinskas, V.J., Ligeikienė, R., Petravičienė, L. (2007). Turizmo strategijos formavimo modelis Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. No. 1 (8), 27 p.

## THEORETICAL STAGES OF THE PREPARATION OF THE MARKETING STRATEGY

**Emilija KUTKAITYTĖ, Renata KORSAKIENĖ**

**Abstract.** The scientist's interest of marketing strategy formation and its usage to achieve the company's overall success is strong. However, there is no single marketing strategy model in the literature, and it is important to understand the concept of marketing and its essence in order to develop a sound marketing strategy. Therefore, this article examines the theoretical aspects of marketing strategy for successful business activities. The presented positions of the scientists regarding the conception, essence of the marketing strategy, the process of formation and its perspectives are reviewed. There is a comparative analysis of the steps of the author's marketing strategy formation, indicating the main similarities and differences and the development of the marketing complex (4P). The study is limited to the analysis of scientific literature.

**Keywords:** marketing, strategy, marketing strategy, marketing complex, strategic plan, marketing strategy formation