

## BALDŲ GAMYBOS IR PARDAVIMO LYDERIO NUSTATYMAS UTENOS REGIONE

Rolandas DREJERIS, Aistė STAŠKŪNAITĖ\*

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra,  
Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*

*\*El. paštas: aiste.staskunaite@stud.vilniustech.lt*

**Santrauka.** Straipsnyje nagrinėjama produkto samprata, įsiskverbimo į rinką modelių analizė, skaičiuojamas ekspertų kompetencijos koeficientas, kriterijų reikšmingumas bei nustatomas baldų gamybos ir pardavimo lyderis Utenos regione. Pagrindinis tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kuri įmonė – ar UAB „Berosta“, ar UAB „Verosta“, ar UAB „Architera“ – užima rinkos lyderio poziciją Utenos regione. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad visi ekspertai yra kompetentingi, kad, anot ekspertų, svarbiausias kriterijus yra produkto kokybė. Mažiausiai svarbus kriterijus yra aptarnavimas. Išsiaiškinta, kad UAB „Berosta“ yra baldų gamybos ir pardavimo rinkos lyderė Utenos regione. Tyrimo aktualumas atskleidė, kad šiandienėje visuomenėje naujoms įmonėms sunku įsiskverbti į rinką, nes nėra aiškaus veiksmų plano, kaip tinkamai pristatyti naujus ar modifikuotus produktus, kaip tinkamai pritraukti klientus.

**Reikšminiai žodžiai:** skverbimosi strategija, produktas, rėmimas, vartotojų kultūra, pardavimai.

### Įvadas

*Tyrimo aktualumas.* Daugelis jaunų profesionalų, pabaigę verslo ar technologijos studijas kolegijose ar universitetuose, pradeda ieškoti galimybių sukurti savo nuosavą verslą. Galima sutikti, kad kai kuriems iš jų pagrindinė motyvacija yra aistra, o ne pinigai (Yitshaki & Kropp, 2016). Vis dažniau rinkoje pasirodo naujų įmonių arba esamos plečia savo produktų liniją, į rinką išleisdamos vis naujų ar modifikuotų produktų.

Kasdien konkurencija vis didėja, todėl išlaikyti bei pritraukti vartotojus tampa vis sudėtingiau. Lietuvos įmonės patiria ne tik vietinių, bet ir tarptautinių įmonių konkurencinį spaudimą. Taigi kyla klausimas – kaip iniciatyvus jaunas žmogus gali sėkmingai įsiskverbti į šiandienę rinką, kuri yra pakankamai užpildyta? Šis klausimas yra aktualus ne tik kiekvienam verslo pradininkui, tačiau ir novatoriško verslo specialistams, bet kurioje konkurencingoje rinkoje. Daugelis nuosavą verslą kuriančių žmonių, nori gauti atsakymus į paprasčiausius klausimus: kaip pradėti kurti savo nuosavą verslą, kaip išsirinkti strategiją, kuri yra tinkamiausia konkrečioms techninės priežiūros veiksmams, kokius procesus reikia atlikti, kad teikiamas produktas pritrauktų vartotojus (Drejeris & Drejjerienė, 2019)? Tačiau šiandien pastebima, kad mokslinėje literatūroje į šiuos klausimus, nėra išsamiai atsakyta, todėl daugelis jaunų verslininkų, neturėdami pakankamai žinių, nesugeba sėkmingai užsitikrinti vietos rinkoje.

*Tyrimo problema.* Naujo ar esamo produkto įsiskverbimas į rinką tampa daugelio įmonių problema. Dažnai produktas rinkoje nesulaukia populiarumo ir įmonės patiria didžiulių nuostolių. Pasak BZN start (2015), „Harvardo universitete atliktas tyrimas rodo, kad net 75 proc. naujų produktų rinkoje „numiršta“, o verslininkai dėl to kiekvieną kartą vidutiniškai praranda 88 tūkst. eur“. Nors produktas ir gali būti paklausus rinkoje, tačiau viena didžiausių problemų – vadovų žinių trūkumas. Įmonės dažnai neatsižvelgia ir į tokius veiksnius kaip komunikacija ar reklama. Kad įmonė neprarastų savo lėšų, reikia tinkamai išsirinkti veiksnius, išsikelti tikslus, kurie lemtų sėkmingą produkto įsiskverbimą į rinką. Todėl, apibrėžiant šio tyrimo problemą, galima išsikelti klausimą – kaip įmonėms įsiskverbti produktą į rinką, pagal aiškų veiksmų planą?

*Tyrimo tikslas* – nustatyti baldų gamybos ir pardavimų rinkos lyderį Utenos regione.

*Tyrimo objektas* – baldų gamybos ir pardavimo lyderio nustatymas Utenos regione.

## 1. Produkto samprata

Įmonės rinkai pateikia tiek naujus, tiek jau esamus patobulintus produktus. Kotler, Armstrong, Saunders ir Wong (2003), teigia jog „bendrovės, reaguodamos į besikeičiančius klientų poreikius arba norėdamos pasinaudoti naujomis rinkodaros pažangos galimybėmis, privalo atitinkamai pritaikyti savo esamus pasiūlymus arba pateikti naujus“. Produkto sąvoką apibrėžti yra gana sudėtinga, literatūroje vieno apibūdinimo nėra, skirtingi autoriai pateikia skirtingas „produkto“ sąvokos apibrėžtis (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Produkto samprata

Autorius	Produkto samprata
Kotler et al., 2003	Produktas – tai bet kas, kas gali būti pasiūlyta rinkai, atkreipti dėmesiu, išgyti, naudoti ar vartoti, norui ar poreikiui patenkinti. Tai gali būti materialūs daiktai, paslaugos, asmenys, vietovės, organizacijos ir idėjos.
Ivanauskas, 2014	Produktas – tai prekė, paslauga ar idėja, gauta mainų metu. Tai gali būti apčiuopiama ar nemateriali priemonė, apimanti funkcinės, socialines psichologines priemones ar naudą.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Kotler et al. (2003), Ivanauskas (2014).

Dažnai pastebime, kad įmonės rinkai pristato tiek naujus, tiek esamus, tačiau modifikuotus produktus. Sukurti naują produktą nėra labai paprasta, nes šiandienėje visuomenėje rinka yra perpildyta. Dėl sudėtingumo, kuris apibūdina dabartinio skaitmeninio amžiaus įvairių aplinkos veiksnių dinaminį pobūdį, įmonėms labai sudėtinga sugebėti patenkinti besikeičiančius klientų poreikius (Gbadamosi, 2015; Schriber & Löwstedt, 2018; You, DalBianco, Lin & Amankwah-Amoah, 2019). Su kiekviena diena konkurencija vis didėja. Įmonėms tampa vis sunkiau įtikinti vartotojus, kad būtent jų parduodamas produktas yra geriausias. Dažniausiai tik stipriausioms įmonėms pavyksta sėkmingai bei pelningai didinti savo produktų asortimentą. Įmonės, siekdamos sėkmės, turi įgyti bei išlaikyti konkurencinį pranašumą. Jis kyla iš organizacijos gebėjimo plėtoti galimybes, kurios suteikia vartotojams daugiau naudos nei konkurentai (Arnett, I. L. Sandvik & K. Sandvik, 2017). Naujų produktų kūrimas vis labiau atspindi daugelio įmonių konkurencijos taškus (Chen, Li & Liu, 2015). Ypač besivystančiose rinkoje, pavyzdžiui, Kinijoje, įmonės svarsto naujų produktų rinkos efektyvumą (NPMP), kuris nurodo naujų produktų rinkodaros rezultatus, atsižvelgiant į jų pardavimo procentą, lemiantį rezultatus ir išlikimą (Ozer, 2006). Kai rinkos konkurencija tampa vis intensyvesnė, išorės rinkos aplinka daro didelę įtaką naujų produktų rinkos veikimui. Įmonės turi atkreipti didelį dėmesį į rinkos aplinkos pokyčius, kai siekia efektyvumo (Sheng, Zhou & Li, 2011). Įmonės turi daug dėmesio skirti produkto dizainui, kuris gali labiau atkreipti vartotojų dėmesį. Su produktu dizainu dirbantys specialistai turi pateikti siūlymų atsižvelgdami į jutiminį vartotojų suvokimą, emocijas ir gaminio patirtį (Georgiev & Nagai, 2011). Vadinasi, įmonės, norinčios išsilaikyti rinkoje, turi ne tik stebėti rinkos pokyčius, bet ir rinkai pasiūlyti tokius naujus produktus, dėl kurių įmonė būtų išskirtinė ir konkurencinga.

### 1.1. Įsiskverbimo į rinką modelio reikalavimų teorinė analizė

Skverbimosi strategija yra teoriškai diferencijuota pagal tam tikrus rinkodaros literatūros aspektus: rinkų pobūdis, skverbimosi sparta ir produkto novatoriškumo laipsnis. Kalbant apie strategijas, prekių ir paslaugų gamintojai turėtų labiau įsiskverbti į brandžias rinkas, taikydami agresyvesnius rinkodaros metodus (Freeman, 2010). To paties Freeman (2010) teigimu, „minėti metodai turėtų padėti didinti pirkimo dažnumą bei pritraukti konkurentų klientus“. Taip pat galima ieškoti produktų pardavimo galimybių naujose rinkose arba pasirinkti tokį vartotojų segmentą, kuris dar nėra apsisprendęs dėl prekių ar paslaugų tiekėjo. Daugelyje klasikinės literatūros šaltinių galima atskirti lėtą skverbimąsi į rinką (didelę kainą ir mažas paramos išlaidas) ir greitą skverbimąsi (žemą kainą ir dideles palaikymo išlaidas) bei siūlomus skirtingus metodus, kaip įgyvendinti pasaulines inovacijas, ir mažai modifikuotus naujus produktus (Cho, Mathiassen & Gallivan, 2009). Vadinasi, modelis turi būti gana lankstus, kad jį taikant, būtų galima įvertinti įvairias verslo situacijas.

Skverbimosi technika taip pat priklauso ir nuo valstybės tradicijų bei kultūros (Meyer & Tran, 2006). Todėl labai svarbu ištirti specifinę vartotojų kultūrą bei kai kuriuos paslaugų ir prekių tiekėjų bruožus. Apskritai prekių ir paslaugų

rinkos padėtis yra panaši į sportą (Drejeris & Drejjerienė, 2019). Norint laimėti, visada reikia pasiekti geriausių rezultatų. Tai reiškia poreikį įveikti rinkos lyderius arba pasiekti rezultatų, panašių į rinkos lyderių rezultatus produktų kokybės prasme.

Pirmieji žingsniai, ieškant vietos esamoje rinkoje, turėtų būti aiškiai nukreipti į rinkos dalyvių identifikavimą. Tai būtina, norint sužinoti, kokias būdais galima dar geriau patenkinti esamų klientų poreikius. Kiekviena įmonė turi nepamiršti, kad orientacija į rinkos lyderį apibrėžia paslaugų kokybę pagal tam tikrus aspektus (Drejeris & Drejjerienė, 2019). Klientų poreikių tenkinimo lygis paprastai nustatomas remiantis klientų apklausomis. Apdoroti taikant matematinis-statistinius metodus, anketinės apklausos rezultatai suteikia objektyvesnę klientų poreikių vaizdą ir leidžia daryti patikimesnes išvadas (Vlachos, Giaglis, Lee & Vrechopoulos, 2011). Kitas žingsnis – patikslinti paslaugos kokybės rodiklius, atsižvelgiant į vartotojų pasitenkinimą, bandant išsiaiškinti esamas spragas tenkinant konkurentų klientų poreikius, nustatyti galimybes pagerinti paslaugų kokybę ir numatyti kryptis, kurios artimiausioje ateityje patenkintų klientų poreikius geriau nei konkurentai. Taip pat tikslinga nustatyti rinkos segmentą, kuriame dabartiniai rinkos dalyviai tenkina vartotojų poreikius. Ši informacija leistų nustatyti kryptį, leidžiančią suteikti daugiau galimybių patenkinti tam tikro segmento poreikius ir tokiu būdu sugalvoti skverbimosi į rinką strategijas. Tikslinga sutelkti dėmesį į rinkos lyderį, tokiu būdu užimti bent mažiausią rinkos dalį, o palaiptui didinti produktų asortimentą bei gerinti jų kokybę (Kotler & Armstrong, 2012). Į tai turėtų atkreipti dėmesį verslas, kuris nori susikurti stabilizuotus santykius tarp paslaugų teikėjo ir kliento.

Naujų paslaugų įgyvendinimas ir geresnės esamų produktų kokybės pasiūlymas taip pat buvo įvardytas kaip galimybė sėkmingai įsiskverbti į rinką (Tax & Brown, 1998). Autoriai taip pat atkreipė dėmesį į rinkos segmentų poreikius. Beje, ne tik visiškai nauji diegimo produktai gali palengvinti naujo dalyvio įsiskverbimą į brandžią rinką, tačiau ir šiek tiek pakitę. Svarbu išsiaiškinti tam tikrą klientų segmentą, kurio poreikius tenkina geriau modifikuoti produktai arba tie, kurių parametrai yra pakitę. Produktus galima parduoti žemomis kainomis kaip klasikinį instrumentą, norint patekti į rinką (Bohli, Sorge & Wesgoff, 2009). Galimybė gauti paslaugas už mažesnę kainą yra ypač aktuali priežiūros paslaugų klientams, nes tokios paslaugos dažniausiai perkamos pagal ilgalaikes sutartis.

Vartotojų kultūros skirtumus galima atpažinti pagal tam tikrus veiksnius. Vartotojų kultūra skirstoma į individualistinę, kolektyvinę, vakarinę ir rytinę (Liu & McClure, 2001). Individualistinėje kultūroje klientai labiau linkę išsakyti savo nusiskundimus nei kolektyvistinėje kultūroje. Kolektyvistinės kultūros atstovai labiau linkę reikšti privačius atsakymus nei individualistinės kultūros atstovai. Anot jų dar viena pagrįsta tyrimų kryptis yra skundų ir komentarų apie priežiūros kokybę analizė internete (Drejeris & Drejjeriene, 2019). Ne visi vartotojai nori išreikšti savo nuomonę apie produkto kokybę raštu ar žodžiu. Kai kurie nori išsakyti savo nuomonę apie produkto tiekėją ar pykti dėl galimos nesėkmės ar netinkamo elgesio saugesnėje aplinkoje. Dažnai tokie produktų vartotojai „tuščiai“ rašo skundus savo namų aplinkoje, kurioje jaučiasi saugesni bei drąsesni. Tačiau ne visada vartotojai neigiamai vertina tam tikrus produktus, tačiau ir mėgsta pasidžiaugti įsigytu produktu, konsultuotis, pateikti pasiūlymus, klausti patarimo. Internetas leidžia vartotojams susidaryti nuomonę apie įmonės teikiamus produktus bei pasirinkti rinkos naujoką. Įmonėms lengviau suprasti vartotojų poreikius, o į tai atsižvelgiant gerinti savo teikiamų produktų kokybę ir užsitikrinti vartotojų pasitikėjimą. Visi klientų nusiskundimai ir rekomendacijos dėl paslaugų kokybės gerinimo yra pagrįstai suskirstyti į grupes, susisteminti, kad tokios analizės rezultatai būtų naudojami tolesniems sprendimams.

Kita klasikinė pardavimo skatinimo priemonė, kurią dažnai galima rasti mokslinėje literatūroje, yra rėmimo veikla, kurią naujiems rinkos dalyviams derėtų pritaikyti kaip galimybę įsiskverbti į rinką. Reklama – tai viena iš pagalbinių priemonių, kuri didintų produkto ir įmonės žinomumą (Sood, James & Tellis, 2009). Pardavimo apimtį taip pat gali didinti tokios priemonės kaip asmeninis pardavimas, viešieji ryšiai (Oke, 2007). Tikslinga naudoti daugiau sustiprintos ir palyginamos priemonės reklamuojant naują produktą ir ieškant galimybių tai padaryti geriau nei kiti konkurentai; tik toks reklamos naudojimas palengvintų įsiskverbimą į brandžią rinką (Oke, 2007). Anot Sood et al. (2009), „reklama taip pat įvardijama kaip viena pagrindinių ir veiksmingiausių paramos priemonių paslaugų sektoriuje“. Ištyrus galimybes pigiau teikti paslaugas ir nustačius naujų paslaugų diegimo tikslingumą, turi būti aiškiai apibrėžti rėmimo metodai ir jų poreikio pagrindimas (Sood et al., 2009). Taigi viena iš tinkamiausių priemonių, leidžiančių įsiskverbti į naują paslaugą, yra patraukli reklama (Swami & Dutta, 2009). Galima pastebėti, kad daugelis kitų autorių taip pat traktavo tinkamą reklamą kaip tradicinę pardavimo skatinimo priemonę ir teigė, kad naujų produktų reklamos intensyvumas yra veiksnys, turintis įtakos skverbimosi į rinką greičiui. Geras įmonės įvaizdis taip pat yra svarbus sėkmės

aspektas, ypač rinkos naujokui. Palankus įvaizdis formuojamas tik teikiant aukštos kokybės produktus, atitinkančius vartotojų reikalavimus, atstovaujančius pasirinktam rinkos segmentui. Tinkamos reklamos teikiamos paslaugos yra neatsiejama teigiamo įvaizdžio ir verslo sėkmės dalis.

## 2. Metodologija

Norint tinkamai įvertinti rinkos lyderius pasitelkiami ekspertai. Jie apklausos metu pagal kriterijus įvertina baldų gamybos ir pardavimų įmones Utenoje. Baležentis ir Žalimaitė (2011) teigia, jog „ekspertiniai vertinimai yra taikomi įvairių ūkio šakų tyrimuose. Ekspertiniams vertinimams reikalingos specialios ekspertinės žinios ir ekspertinis patyrimas, kurį turi tik nedidelis skaičius specialistų“. Tyrimo metu atliekami trys tyrimai: ekspertų kompetencijos koeficiento, kriterijų reikšmingumo, kuri įmonė yra baldų gamybos ir pardavimo rinkos lyderė Utenoje. Pasirinktos šios įmonės:

- UAB „Berosta“;
- UAB „Verosta“;
- UAB „Architera“.

Ekspertas – tai asmuo, kuris dėl profesinės, gyvenimo patirties, turi gana didelę kompetenciją ir patikimiausią informaciją, kuri padėtų išspręsti tam tikrą problemą (Tidinis, 2003). Pirmuoju tyrimo žingsniu atrenkami penki ekspertai pagal tokius atrankos kriterijus: išsilavinimą, užimamas pareigas, darbo patirtį, amžių. Pasirinkti ekspertai yra šie:

- parduotuvės klientė Adelė Kasparaitytė;
- Baldų gamintojų asociacijos vadovas – Petras Ardavičius;
- Vakarų Lietuvos medienos perdirbėjų ir eksportuotojų asociacijos narys Rimantas Mušauskas;
- Vytauto Didžiojo universiteto profesorius Jonas Čepinskas;
- parduotuvės klientė – Miglė Motiejūnaitė.

Ekspertų apklausos metu pateikiama struktūrizuota anketa. Apklausos metu ekspertams pateikiami kriterijai, pagal kuriuos jie vertina Utenos miesto baldų gamybos ir pardavimų įmones Utenos regione:

- Įmonės prekės ženklo žinomumas. Kiekvienas lyderis, norintis užimti rinkos dalį, turi būti žinomas. Dažniausiai daugelis vartotojų perka produktus tik iš žinomų prekės ženklų. Žinomumui didinti labai svarbu komunikuoti su klientais, reklamuotis internete, televizijoje, kine ir t. t.
- Vartotojų poreikių tenkinimas. Kiekvienas rinkos lyderis turi tenkinti vartotojų poreikius, netgi kai jie yra aukštesni ar žemesni. Dažniausiai žemesniems vartotojų poreikiams aptarnavimo kultūra nėra svarbi.
- Aptarnavimas. Rinkos lyderis turėtų visus savo klientus aptarnauti kokybiškai. Kiekvienas įmonės darbuotojas turi mandagiai elgtis su klientu, atsakyti į juo užduotus klausimus, pasiūlyti bei suteikti pagalbą renkantis įmonės produktus.
- Asortimentas. Labai svarbu, kad rinkos lyderio asortimentas būtų platus, kad vartotojai galėtų išsirinkti būtent tai, apie ką svajojo.
- Technologinių inovacijų naudojimas. Kiekvienas rinkos lyderis turi domėtis bei naudoti naujas technologijas, kurios pagreitina darbo našumą.
- Produktų kokybė. Kiekvienas vartotojas, įsigydamas tam tikrą produktą, tikisi, kad jis bus naudojamas ne vienerius metus. Todėl svarbu, kad klientai būtų patenkinti įsigyto produkto kokybe ir norėtų sugrįžti į baldų parduotuvę dar ne kartą.

### 2.1. Ekspertų kompetencijos koeficientas

Ekspertams įvertinus kriterijus, skaičiuojamas ekspertų kompetencijos koeficientas. Visuose kiekybiniuose tyrimuose, jeigu turime išskirčių, turime tas išskirtis pašalinti, nes jos iškraipo galutinį rezultatą. Tyrimo metu pirmiausia nustatoma, ar yra ekspertų, kurių atsakymai skiriasi nuo daugumos. Tyrimo metu taikomos šios formulės:

$$K_i^0 = \frac{1}{m}, j = 1, \dots, m, \quad (1)$$

čia  $m$  – ekspertų skaičius.

Tolesniais žingsniais kompetencijos koeficientas skaičiuojamas taip:

$$X_j^t = \sum_{i=1}^m K_i^{t-1} \times x_{ij}, \quad j = 1, \dots, n, \quad (2)$$

$$\lambda^t = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m x_j^t \times x_{ij}, \quad (3)$$

čia  $\lambda$  – lambda;

$$K_i^t = \frac{1}{\lambda^t} \times \sum_{j=1}^n x_j^t \times x_{ij}, \quad \sum_{i=1}^m K_i^t = 1, \quad (4)$$

$$\bar{K}_i^t - 1,96s \leq K_i^t \leq \bar{K}_i^t + 1,96s. \quad (5)$$

Jeigu, atlikus tyrimą, išsiaiškinama, kad tarp ekspertų yra išskirčių, vadinasi, turime jas pašalinti. Tik pašalinus išskirtis, galima tikslingai atlikti kitus tyrimus.

## 2.2. Kriterijų reikšmingumas

Apklausti ekspertai nuo 1 iki 100 vertina kriterijų reikšmingumą. Vadinasi, tyrimo metu nustatoma, į kurią kriterijų įmonės turi atkreipti didžiausią dėmesį, norėdamos užsitikrinti baldų gamybos ir pardavimo lyderio poziciją Utenos regione.

Pirmiausia, norint apskaičiuoti kriterijų reikšmingumą, reikia gauti kiekvieno eksperto kriterijų vertinimą. Antru žingsniu sudedame kriterijų vertinimus (iš viso). Trečiu žingsniu apskaičiuojamas kriterijų reikšmingumas pagal formulę:

$$\text{kriterijų reikšmingumas} = \frac{\text{iš viso}}{500}. \quad (6)$$

Atlikus šiuos žingsnius paaiškėja, kuris kriterijus yra reikšmingiausias, o kuris mažiausiai reikšmingas.

## 2.3. Baldų gamybos ir pardavimo rinkos lyderio nustatymas

Pasitelkiant ekspertų vertinimus, tyrimo metu nustatoma, kuri įmonė – ar UAB „Berosta“, ar UAB „Verosta“, ar UAB „Architera“ – yra baldų gamybos ir pardavimo rinkos lyderis Utenos regione. Taigi pirmiausia kiekvienas ekspertas įvertina UAB „Berosta“, UAB „Verosta“ ir UAB „Architera“ kriterijus nuo 1 iki 10. Toliau apskaičiuojamas kiekvienos įmonės kriterijų vidurkis. Trečiu žingsniu nustatomas rinkos lyderis pagal formulę:

$$\text{rinkos lyderis} = \text{vidurkis} \times \text{kriterijų reikšmingumas}. \quad (7)$$

Sudedame gautus kiekvieno kriterijaus gautus rezultatus ir išsiaiškiname, kurią įmonę ekspertai įvertino geriausiai, vadinasi, ta įmonė ir bus baldų gamybos ir pardavimo rinkos lyderė Utenos regione.

## 3. Empirinė dalis

### 3.1. Ekspertų kompetencijos koeficiento analizė

Ekspertų kompetencijos koeficientas – tai koeficientas, kuriuo nustatyta, ar tarp ekspertų yra išskirčių, t. y. ar yra ekspertų, kurių atsakymai skiriasi nuo daugumos. Norint, kad visi ekspertai būtų kompetentingi, ekspertų kompetencijos koeficientas turi įeiti [0.162;0.238] (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Ekspertų kompetencijos koeficientas

Ekspertas	Koeficientas
1	0,232
2	0,204
3	0,187
4	0,187
5	0,190

Šaltinis: sudarytas autorių

Taigi apibendrinus 2 lentelę, galima teigti, kad visi pasirinkti ekspertai yra kompetentingi, nes visų kompetencijos koeficientas įeina į [0.162;0.238] intervalus, todėl visi tolesni tyrimai atliekami be jokių pakeitimų.

### 3.2. Kriterijų reikšmingumo nustatymo analizė

Apskaičiavus kriterijų reikšmingumą paaiškėjo, kuris kriterijus yra svarbiausias, kuris yra ne toks svarbus (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Pasirinktų kriterijų reikšmingumo skaičiavimas

Kriterijus	Pirmas ekspertas	Antras ekspertas	Trečias ekspertas	Ketvirtas ekspertas	Penktas ekspertas	Iš viso	Kriterijų reikšmingumas
1. Įmonės prekės ženklo žinomumas	20	25	30	30	25	130	0,26
2. Vartotojų poreikių tenkinimas	10	8	12	8	10	48	0,096
3. Aptarnavimas	15	8	5	7	5	40	0,08
4. Asortimentas	20	8	8	15	10	61	0,122
5. Technologinių inovacijų naudojimas	10	6	15	10	15	56	0,112
6. Produkto kokybė	25	45	30	30	35	165	0,33

Šaltinis: sudarytas autorių.

Taigi 3 lentelėje apskaičiuotas kriterijų reikšmingumo skaičiavimas. Parodoma, kaip ekspertai įvertino kiekvieną kriterijų. 4 lentelėje pateikiamas kriterijų vietų paskirstymas, kuris atskleidžia, kuris, anot ekspertų, kriterijus yra svarbiausias, kuris yra mažiau svarbus.

4 lentelė. Kriterijų reikšmingumo nustatymas

Kriterijai	Vieta
Įmonės prekės ženklo žinomumas	2
Vartotojų poreikių tenkinimas	5
Aptarnavimas	6
Asortimentas	3
Technologinių inovacijų naudojimas	4
Produkto kokybė	1

Šaltinis: sudarytas autorių.

Taigi apibendrinus 4 lentelę, galima teigti, kad svarbiausias kriterijus yra produkto kokybė, antroje vietoje – prekės ženklo žinomumas. Mažiausiai svarbus kriterijus anot ekspertų yra aptarnavimas.

### 3.2. Baldų gamybos ir pardavimo rinkos lyderio nustatymas Utenos regione analizė

Tyrimo metu nagrinėjama, kuri įmonė – ar UAB „Balzena“, ar UAB „Architera“, ar UAB „Verosta“ – yra baldų gamybos ir pardavimo rinkos lyderė Utenos regione (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Baldų gamybos ir pardavimo lyderio nustatymas Utenos regione

Įmonė	Įmonės prekės ženklo žinomumas	Vartotojų poreikių tenkinimas	Aptarnavimas	Asortimentas	Technologinių inovacijų naudojimas	Produkto kokybė	Iš viso
UAB „Berosta“	1,768	0,3456	0,448	0,8784	0,8064	2,508	6,7544
UAB „Verosta“	1,352	0,288	0,384	0,9272	0,8288	1,584	5,364
UAB „Architera“	1,144	0,3072	0,448	0,7808	0,8288	2,178	5,6868

Šaltinis: sudarytas autorių.

Taigi, apibendrinus 5 lentelę, galima teigti, jog baldų gamybos ir pardavimo rinkos lyderis Utenos regione yra UAB „Berosta“. Ekspertai šios įmonės kriterijus įvertino geriausiai.

### Išvados ir pasiūlymai

1. Atlikus mokslinę literatūros analizę, paaiškėjo, kad norint, jog įmonė įskverbtų savo naują ar esamą, tačiau modifikuotą produktą į rinką, turi pritaikyti skverbimosi strategiją, identifikuoti rinkos dalyvius, atlikti klientų poreikių tyrimus. Vienas iš pirminių aspektų – rinkos segmento nustatymas. Tai padarius, įmonės žinos, kokiams vartotojams jų produktas reikalingas bei pagal kokią strategiją yra geriausia reklamuotis ir didinti savo žinomumą. Įmonės, norinčios užsitikrinti vartotojų pasitikėjimą, taip pat turėtų gerinti esamų produktų kokybę, užtikrinti jų ilgaamžiškumą taip gerindamos klientų pasitikėjimą bei užsitikrinti geras rekomendacijas.
2. Apskaičiavus ekspertų kompetencijos koeficientą, paaiškėjo, kad visi ekspertai yra kompetentingi, todėl tolesni tyrimai buvo atliekami be jokių pakeitimų.
3. Atlikus kriterijų reikšmingumą analizę paaiškėjo, kad svarbiausias kriterijus, anot ekspertų, yra produktų kokybė. Daugelis vartotojų nori gauti kokybiškus baldus, kurie būtų naudojami ne vienerius metus. Antroje vietoje – įmonės prekės ženklo žinomumas. Žinoma, kad vartotojus traukia tokie prekės ženklai, kurie yra žinomi ar bent jau apie juos yra kažką girdėję. Prekės ženklo žinomumą galima didinti reklamuojantis įvairiuose socialiniuose tinkluose „Facebook“, „Instagram“ ar paieškos sistemoje „Google“. Trečioje vietoje – asortimentas. Klientams svarbu išsirinkti prekę tokią, apie kokią jie svajojo, todėl svarbu, kad įmonė turėtų platų asortimentą, kad kiekvienas klientas būtų laimingas. Ketvirtoje vietoje, anot ekspertų, yra technologinių inovacijų naudojimas. Penktoje vietoje – vartotojų poreikių tenkinimas, o mažiausiai reikšmingas kriterijus yra aptarnavimas.
4. Nustačius baldų gamybos ir pardavimo lyderį Utenos regione, paaiškėjo, kad UAB „Berosta“ yra rinkos lyderis Utenos regione. Blogiausiai ekspertai įvertino UAB „Architera“. UAB „Verosta“ ir UAB „Architera“ atityje turėtų lygiuotis į baldų gamybos ir pardavimo rinkos lyderę. Taip pat reikėtų labiau atsižvelgti į pateiktų kriterijų reikšmingumą ir bandyti juos tobulinti. Galėtų padėti įvairios klientų apklausos, kurios atskleistų įmonių privalumus bei trūkumus.

### Literatūra

- Arnett, B. D., Sandvik, I. L., Sandvik, K. (2017). Two paths to organizational – Product advantage and life-cycle flexibility. *Journal of Business Research*, 85, 284–292. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.010>
- Baležentis, A. ir Žalimitaitė, M. (2011). Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksnių analizėje. Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 3(27), 23–31. <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/viewFile/269/298>
- Bohli, J. M., Sorge, C., & Wesgoff, D. (2009). Initial observations on economics, pricing, and penetration of the internet of thing market. *ACM SIGCOMM Compute*, 39(2), 50–55. <https://doi.org/10.1145/1517480.1517491>
- BZN start (2015). *Kodėl 75 proc. produktų rinkoje „numiršta“*. <http://m.bznstart.lt/article.php?id=2237>
- Chen, H., Li, Y., & Liu, Y. (2015). Dual capabilities and organizational learning in new product market performance. *Industrial Marketing Management*, 46, 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.03>
- Cho, S., Mathiassen, L., & Gallivan, M. (2009). Crossing the diffusion chasm: from invention to penetration of a telehealth innovation. *Information Technology & People*, 22, 351–366. <https://doi.org/10.1108/09593840911002450>
- Drejeris, R., & Drejerienė E. (2019). Procedural Model for Maintenance Service Penetration into the Mature Market: The Case of Lithuania. *Technical Gazette*, 28(1), 72–79. <https://doi.org/10.17559/TV-20170815112321>
- Freeman, R.E. (2010). *Strategic management; a stakeholder approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Gbadamosi, A. (2015). Exploring the growing link of ethnic entrepreneurship, markets, and Pentecostalism in London (UK): An empirical study. *Society and Business Review*, 10(2), 150–169. <https://doi.org/10.1108/SBR-11-2014-0053>
- Georgiev, G. V., & Nagai, Y. (2011). A conceptual network analysis of user impressions and meaning of product materials in design. *Materials & Design*, 32(8–9), 4230–4240. <https://doi.org/10.1016/j.matdes.2011.04.024>
- Ivanauskas, R. (2014). *Principles of Marketing*. Custom Cengage learning.
- Yitshaki, R., & Kropp, F. (2016). Entrepreneurial passions and identities in different contexts: a comparison between high-tech and social entrepreneur. *Entrepreneurship & Regional Development. An international Journal*, 28(3–4), 206–233. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1155743>

- You, K., Dal Bianco, S., Liu, Z., & Amankwah-Amoah, J. (2019). Bridging technology divide to improve business environment: Insights from African nations. *Journal of Business Research*, 97, 268–280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.015>
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Poligrafija ir informatika.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14<sup>th</sup> Edition). Prentice Hall.
- Liu, R. R., & McClure, P. (2001). Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behaviour and intentions: an empirical examination. *Journal of Consumer Marketing*, 18, 54–75. <https://doi.org/10.1108/07363760110365813>
- Meyer, K. E., & Yen Thi Thy Tran (2006). Market Penetration and Acquisition Strategies for Emerging Economies. *Long Range Planning*, 39, 177–197. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.04.004>
- NLP asociacija (2014). Tyrimo „Socialinio ugdymo srityje dirbančių tyrėjų trūkstamų kompetencijų identifikavimas“ ataskaita. [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2014\\_Tyrimo\\_ataskaita.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2014_Tyrimo_ataskaita.pdf)
- Oke, S. A. (2007). Six Sagma: a literature review. *South of African Journal of Industrial Engineering*, 18(2), 109–129. <https://doi.org/10.7166/18-2-122>
- Ozer, M. (2006). New product development in Asia: An introduction to the special issue. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 252–261. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.12.005>
- Schriber, S., & Löwstedt, J. (2018). Managing asset orchestration: A processual approach to adapting to dynamic environments. *Journal of Business Research*, 90, 307–317. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.027>
- Sheng, S., Zhou K. K., & Li, J. J. (2011). The effects of business and political ties on firm performance: Evidence from China. *Journal of Marketing*, 75(1), 1–15. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.1.1>
- Sood, A. G., James, M., & Tellis, G. J. (2009). Functional regression: a new model for predicting market penetration of new products. *Marketing Science*, 28(1), 36–51. <https://doi.org/10.1287/mksc.1080.0382>
- Swami, S. & Dutta, A. (2010). Advertising strategies for new product diffusion in emerging markets: Propositions and analysis. *European Journal of Operational Research*, 204(1), 648–661. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.11.009>
- Tax, S. S., & Brown, S. W. (1998). Recovering and Learning from Services Failure. *MIT Sloan Management Review*, 40(1), 75–89.
- Tidinis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universitetas. ISBN 9955-563-26-5
- Vlachos, P., Giaglis, G., Lee, I., & Vrechopoulos, A. (2011). Perceived electronic service quality. Some preliminary results from a cross-national study in mobile internet services. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 27(3), 217–244.

## SETTING UP A FURNITURE MANUFACTURING-SALES LEADER IN THE UTENA REGION

Rolandas DREJERIS, Aistė STAŠKŪNAITĖ

**Abstract.** The article deals with the concept of the product, the analysis of market penetration models, calculates the expert competence coefficient, the significance of the criteria and identifies the furniture production-sales leader in Utena region. The main aim of the research is to find out which company, whether Berosta UAB or Verosta UAB or Architera UAB, is the market leader in Utena region. The results of the study revealed that all experts are competent, and according to the experts, the most important criterion is the quality of the product. The least important criterion is service. It was found out that UAB “Berosta” is the market leader in furniture production and sales in Utena region. The relevance of the study has shown that in today’s society, new businesses find it difficult to penetrate the market because there is no clear plan of action to properly deliver new or modified products and how to attract customers properly.

**Keywords:** penetration strategy, product, promotion, consumer culture, sales.