

## Pozicionavimo mažmeninėje prekyboje reikšmės didėjimas konkurencinių integracijos į Europos Sąjungą veiksnių kontekstu

**Robertas Ivanauskas**

Doktorantas  
Vilniaus universiteto  
Prekybos ekonomikos katedra  
Saulėtekio al. 9, LT-2040 Vilnius  
Tel. (370 5) 236 61 52  
El. paštas: robiv@yahoo.com

**Sigitas Urbonavičius**

Docentas socialinių mokslų daktaras  
Vilniaus universiteto  
Marketingo katedra  
Saulėtekio al. 9, LT-2040 Vilnius  
Tel. (370 5) 236 61 48  
El. paštas: sigitas.urbonavicius@iti.lt

*Straipsnyje teoriniais aspektais nagrinėjami mažmeninės prekybos įmonių konkurencinės situacijos pokyčiai Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą (toliau ES) iššūkių kontekstu. Aptariama mažmeninės prekybos įmonių marketingo komplekso veiksnių ir konkurencijos kainos pagrindų specifika. Nagrinėjami pozicionavimo strategijos naudojimo mažmeninėje prekyboje ir jos galimybių didinti mažmeninės prekybos įmonių konkurencingumą klausimai.*

*Straipsnio tikslas – aptarus galimą integracijos į ES įtaką mažmeninės prekybos įmonių konkurencijai, parengti pozicionavimo mažmeninėje prekyboje modelį ir pagrįsti jo taikymo naudą.*

*Straipsnio objektas – pozicionavimo, kaip atsako į dėl integracijos į ES tikėtinas konkurencinių veiksnių pokyčius, naudojimas mažmeninės prekybos įmonių veikloje.*

*Nagrinėjama problema – galimas mažmeninės prekybos įmonių konkurencijos intensyvumo ir formų pasikeitimas integracijos į ES metu, sukeliantis būtinybę didinti mažmeninės prekybos įmonių konkurencingumą. Kita problemos dalis – pozicionavimo strategijos, kaip naujo konkuravimo būdo, pritaikymas mažmeninėje prekyboje, konkuravimo per numatytos pozicijos kūrimą pranašumai, palyginti su konkuravimu kainos pagrindu.*

*Naudoti metodai: literatūros analizė ir apibendrinimas, prognozavimas, ekspertinis vertinimas.*

### Įvadas

Mažmeninės prekybos įmonių veikla, palyginti su gamybinėmis ir paslaugų įmonėmis, pasižymi ryškia specifika. Ši specifika gerai atsiskleidžia nagrinėjant mažmeninės prekybos įmonių marketingo komplekso elementus. Vienas iš lengviausiai keičiamų marketingo komplekso elementų yra kaina, todėl

mažmeninės prekybos įmonės gana dažnai konkuruoja kainomis. Tačiau toks konkurencinio būdas ne visada pats naudingiausias, ypač kai konkurencija labai didelė ir konkurentai naudoja platesnį konkuravimo priemonių rinkinį. Modeliuojant galimą integracijos į ES poveikį mažmeninei prekybai Lietuvoje, galima prognozuoti, kad konkurencija stiprės. Todėl mažmeninės prekybos

įmonės gali būti priverstos ieškoti naujų konkuravimo būdų ir galimybių. Vienas iš efektyvesnio konkuravimo rezervų – tikslinga marketingo komplekso veiksmų derinimas, formuojant iš anksto numatytą įmonės konkurencinę poziciją, t. y. įgyvendinant aktyvią pozicionavimo strategiją.

## 1. Marketingo komplekso elementai mažmeninėje prekyboje

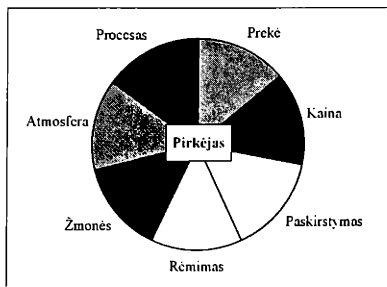
Marketingo teorijoje marketingo kompleksą tradiciškai sudaro keturi elementai (dar vadinami 4 P): prekė, kaina, paskirstymas ir rėmimas. Paslaugų marketingo teorijoje, siekiant tinkamai įvertinti ir parodyti paslaugų ypatumus, keturių elementų kompleksas papildomas trimis naujais elementais, todėl paslaugų marketingo kompleksą sudaro septyni elementai (dar vadinami 7 P): prekė, kaina, paskirstymas, rėmimas, žmonės, atmosfera ir procesas [9, p. 626].

Mažmeninės prekybos įmonės teikia pirkėjams specifinę paslaugą: siūlo kitų įmonių pagamintų prekių ir savo teikiamų paslaugų derinį [20, p. 17; 2, p. 4; 10, p. 7]. Dėl šios priežasties mažmeninės prekybos marketingo kompleksą tikslinga nagrinėti vertinant ne keturis, o septynis marketingo komplekso elementus, kurių kiekvieno poveikis yra skirtas mažmeninės prekybos įmonės pirkėjams (žr. 1 pav.).

Tiesa, kai kurie autoriai [8, p. 33, 17, p. 449] mažmeninės prekybos įmonės marketingo kompleksą susiaurina iki keturių elementų, kiti [19, p. 18–20] – išplečia iki devynių elementų, išskirdami prekę, kainą, paskirstymą, rėmimą, atmosferą, paslaugas, komunikavimą, asmeninį pardavimą ir įvaizdį. Tačiau nei mažmeninės prekybos įmonės marketingo komplekso elementų sutapatinimas

su prekių marketingo kompleksu, nei per smulkus išskaidymas, straipsnio autorių nuomone, nėra tikslingas. Pirmuoju (keturių elementų) atveju vargu ar pakankamai perteikiama mažmeninės prekybos įmonių specifika. Antruoju atveju dalis elementų išskaidomi pernelyg smulkiai (pvz., paskirstymas ir asmeninis pardavimas, rėmimas ir komunikavimas, prekė ir paslauga), o įvaizdis iš tiesų yra kompleksinė kategorija, apimanti visus marketingo kompleksą sudarančius elementus. Todėl toliau šiame straipsnyje remiamasi septynių elementų mažmeninės prekybos įmonės marketingo kompleksu, kurio elementų specifika įvairiais aspektais skiriasi nuo specifikos paslaugų įmonėje.

Prekė. Mažmeninėje prekyboje preke (pardavimo objektu) laikytina parduodamo prekių asortimento ir mažmenininko suteikiamų paslaugų visuma. Kadangi mažmeninės įmonės dažniausiai parduoda daug įvairių prekių, asortimento formavimas tampa sudėtingu uždaviniu, kuriam įtaką daro daugelis pačios įmonės ir jos aplinkos veiksnių. Asortimento formavimo ir valdymo sprendimai siejami su pirkėjams teikiamomis paslaugomis, kurios sukuria galimybę išgyti



1 pav. Mažmeninės prekybos marketingo kompleksas

įvairiausių gamintojų prekių pirkėjams priimtinais būdais ir forma, taip pat sukuria tam tikrą aptarnavimo lygį prekių pirkimo metu. Galiausiai mažmeninės prekybos įmonės daugiau ar mažiau dalyvauja ir pačias prekes kuriant ar net jų gamyboje, pateikdamos galutiniams pirkėjams savo ženklų pažymėtas prekes.

**Kaina.** Šis marketingo komplekso elementas apima įmonės sprendimus kainų nustatymo srityje. Kitaip nei kiti elementai, jis gali būti palyginti lengvai keičiamas. Didelę įtaką kainai daro jau aptartas elementas – prekė, nes mažmeninės prekybos įmonė turi ne tik nustatyti kiekvienos prekės ir paslaugos kainą, bet ir suderinti visų prekių ir paslaugų kainą taip, kad būtų pasiekti ir finansiniai, ir nefinansiniai mažmeninės prekybos įmonės tikslai ir uždaviniai. Savo ruožtu kaina daro įtaką kitiems marketingo elementams (pvz., rėmimui), pirkėjų nuostatomis apie prekių kokybę ir mažmenininko paslaugų lygį.

**Paskirstymas.** Šis elementas suprantamas kaip vieta arba vietos, kuriose pirkėjams pateikiamos mažmeninės prekybos įmonės siūlomos prekės ir paslaugos. Vietos parinkimo ir su tuo susijusių sprendimų svarba mažmeninėje prekyboje ypač pabrėžiama [2, p. 290; 25, p. 95; 18, p. 215; 20, p. 187], o kai kurie autoriai teigia, kad vietos naudingumo kūrimas pirkėjui yra svarbiausias mažmeninės prekybos klausimas [7]. Ir nors kai kurie autoriai teigia, kad dėl naujų mažmeninės prekybos būdų (pvz., prekybos paštu, telefonu, elektroninės prekybos) plėtos vietos reikšmė jau pradeda mažėti ir ateityje dar labiau mažės [24, p. 4–5], dabar vieta mažmeninėje prekyboje tebėra labai svarbi. Parduotuvė, t. y. vieta, kur galutiniai pirkėjai naudojami mažmeninės įmonės paslaugomis ir įsigyja jos parduodamas prekes, lieka labai

svarbiu mažmeninės prekybos elementu [2, p. 13]. Tinkama vieta visų pirma užtikrina reikiamo dydžio pirkėjų srautus, kurie yra viena iš svarbiausių daugelio mažmeninės prekybos įmonių sėkmingos veiklos prielaidų. Be to, mažmeninės prekybos įmonės vieta turi didelę įtaką visiems kitiems marketingo komplekso elementams.

**Rėmimas.** Mažmeninėje prekyboje šis marketingo komplekso elementas apima tiek paties mažmenininko ir jo paslaugų propagavimą, tiek ir jo parduodamų prekių pristatymą rinkai bei su jomis susijusius skatinimo pirkti veiksmus. Dažnai mažmenininkai turi galimybę derinti šiuos srities sprendimus su tiekėjų arba gamintojų veikla šioje srityje ar net imtis kooperuotų veiksmų (pvz., kooperuotos reklamos). Parduotuvės yra patogios vykdyti daugelį rėmimo veiksmų, taip pat – itin greitai sužinoti pirkėjų reakciją į juos, o tai gamintojus papildomai skatina bendradarbiauti su mažmenininkais šioje srityje. Tačiau gali būti atvejų, kai gamintojų arba tiekėjų ir mažmeninės prekybos įmonių interesai rėmimo srityje nesutampa, ir tai gali tapti konfliktų priežastimi.

**Žmonės.** Mažmeninė prekyba – tai verslas, kuriame labai didelę reikšmę turi asmeninis parduotuvės darbuotojų ir pirkėjų kontaktas, jų komunikavimas. Esant klasikinei mažmeninei prekybai reikia gana didelio skaičiaus pardavėjų ir kitokio su pirkėjais komunikuojančio personalo, todėl šis marketingo elementas mažmeninėje prekyboje turi labai didelę reikšmę. Kadangi darbuotojų skaičius mažmeninėje prekyboje turi atitikti pirkėjų srautų svyravimus, dalis darbuotojų dirba pagal atitinkamai priderintus grafikus arba ne visą darbo laiką. Tai sudaro galimybę įdarbinti įvairių socialinių grupių atstovus (pvz., studentus), tačiau kartų di-

dina neilgą darbo patirtį turinčių darbuotojų skaičių. Todėl ypatingą reikšmę įgyja naujų darbuotojų atrankos ir apmokymo procedūros. Be to, dėl sparčiai tobulėjančių prekybos technologijų vis labiau reikalingi išsilavinę, specifinių įgūdžių turintys prekybos darbuotojai.

**Atmosfera.** Šis elementas, visų pirma apimantis parduotuvės eksterjerą ir interjerą, ypatingas tuo, kad daro tiesioginę įtaką pradinėi pirkėjo nuomonei apie parduotuvę ir daugiausia lemia sprendimą pirkti. Atmosfera kuria ir kiti susiję marketingo komplekso elementai – prekė (asortimento įvairovė), žmonės, procesai ir kt. Tačiau daugelis sprendimų mažmeninės prekybos įmonėse daroma tiesiogiai reikiamai atmosferai kurti – nuo jos priklauso pirkėjų srautai, lojalumas, išleidžiamos sumos dydis.

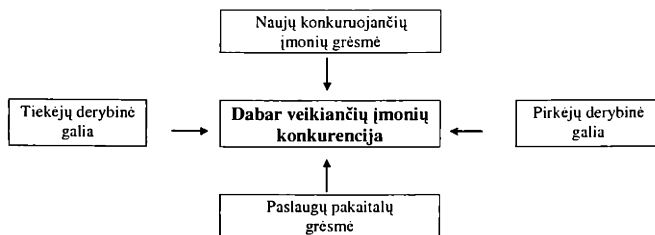
**Procesas.** Šis marketingo komplekso elementas pirmiausia apima visus logistikos procesus. Išorinės logistikos sprendimai apima prekių srautų į parduotuvių tinklą ar atskirą parduotuvę valdymą, vidinės – jų judėjimą parduotuvėje. Daug savitų procesų turi būti apibrėžta ir tinkamai valdoma pirkėjų aptarnavimo, prekių pardavimo, atsiskaitymo ir kitais darbo su klientais momentais. Pirkėjai patys yra tiesioginiai mainų proceso dalyviai, todėl įvairiausių mažmeninės pre-

kybos procedūrų sklandumas daro įtaką pirkėjų nuomonei ir apsisprendimui pirkti.

Aptartas mažmeninės prekybos septynių elementų marketingo kompleksas kuria prekybos įmonės arba atskiros parduotuvės įvaizdį. Pirkėjai susidaro atitinkamą nuomonę apie konkuruojančias parduotuves ir lygina jas tarpusavyje. Palyginimo rezultatas – pasirinkimas, kur dažniausiai bus perkamos vienos ar kitos rūšies prekės. Jeigu pirkėjų pasirinkimas nėra palankus tam tikrai mažmeninei įmonei, šiai tenka keisti bent dalį marketingo komplekso elementų. Lengviausiai keičiamas elementas yra kaina, kiek sunkiau – asortimentas. Kadangi kainos pokyčiai paprastai sukelia gana greitą reakciją, kainos keitimas mažmeninėje prekyboje yra labai plačiai naudojama konkuravimo priemonė. Tačiau kainos valdymas tikrai neišsemia visų mažmeninės prekybos įmonės konkuravimo galimybių.

## 2. Potencialus integracijos į ES poveikis mažmeninės prekybos įmonių veiklai

Rinkoje veikiančias mažmeninės prekybos įmones ir jų konkurencijos intensyvumą lemia penki veiksniai (žr. 2 pav.):



2 pav. Penkių mažmeninės prekybos įmonių konkurencijos veiksnių modelis (modifikuota pagal 21, p. 33)

1. Konkurencija tarp dabar veikiančių įmonių.
2. Naujų konkurentų įėjimo į rinką grėsmė.
3. Paslaugų pakaitalų atsiradimo rinkoje grėsmė.
4. Tiekėjų derybinė galia.
5. Pirkėjų derybinė galia.

Konkrencija tarp dabar Lietuvoje veikiančių mažmeninės prekybos įmonių jau yra pakankamai stipri, nors jos stiprumas gerokai skiriasi priklausomai nuo įmonės tipo ir specializacijos. Dėl šalies integravimosi į ES daugelis mažmenininkų sieks (ir jau siekia) įtvirtinti savo pozicijas tiek vienas kito, tiek ir galimų naujų konkurentų atžvilgiu. Tam visų pirma reikia sukurti išskirtinį savo įmonės įvaizdį pirkėjų akyse ir kartu formuoti lojalų pirkėjų ratą.

Lietuvos integracijos į ES kontekstu naujų konkurentų atėjimo į mažmeninės prekybos įmonių rinką grėsmė yra gana didelė. Lietuvos mažmeninės prekybos sektorius pastaruosius dešimt metų plėtojosi labai sparčiu tempu, tačiau rinkoje egzistuoja naujų nišų galimybės, kurias užėmusios naujos įmonės galėtų sėkmingai plėtoti veiklą. Ir nors Lietuvos rinka nėra didelė, spartus ekonomikos augimas daro šią rinką patrauklią naujoms tiek Lietuvos, tiek užsienio šalių įmonėms [1, p. 5]. Be to, Lietuvos rinkos patrauklumą didina tai, kad ji užsienio įmonių gali būti traktuojama kaip didesnės Baltijos šalių (Lietuva, Latvija, Estija) rinkos dalis. Naujų konkurentų atsiradimas rinkoje gali padidinti rinkoje veikiančių įmonių skaičių, tačiau šį procesą gali kiek stabdyti mažmeninės prekybos įmonių koncentracija.

Naujas mažmeninės prekybos paslaugas pirkėjams gali pasiūlyti tiek jau rinkoje veikiančios, tiek naujos Lietuvos arba užsienio šalių įmonės. Naujų užsienio įmonių paslaugos

gali būti paremtos žiniomis ir patirtimi, kurios neturi Lietuvos įmonės. Apskritai paslaugų pakaitalų atsiradimo rinkoje pagrindas gali būti:

- Nauji pirkėjų poreikiai ir prioritetai.
- Naujos prekės.
- Naujos paslaugos.
- Naujos technologijos.

Mažmeninės prekybos paslaugų pakaitalų atsiradimo poveikis rinkoje veikiančioms mažmeninės prekybos įmonėms gali priklausyti nuo daugelio veiksnių. Visų pirma, pirkėjų elgsenos pokyčiai priklausys nuo naujų paslaugų santykinio pranašumo prieš senąsias. Be to, gali turėti įtakos kultūrinės nuostatos (elgsenos stereotipai), technologinė aplinka (naujoms paslaugoms reikalingos technologijos ir pirkėjų pasiruošimas), pirkėjų perkamoji galia. Naujų paslaugų skverbimąsi stabdančių veiksnių gali tapti didelis pirkėjų lojalumas konkrečiai prekybos įmonei ir jos teikiamai paslaugai.

Tiekėjų derybinės galios klausimas konkurencinės situacijos kontekstu yra įdomus ir įvairiapusiškas. Tikėtina, kad potencialių tiekėjų skaičius po integracijos į ES didės pirmiausia dėl didėjančio galimų užsienio tiekėjų skaičiaus. Todėl tikėtina, kad tiekėjai konkuruos tarpusavyje dėl mažmeninės prekybos įmonių dėmesio ir kiekvieno iš jų derybinė galia mažės. Tačiau unikalios ir rinkoje žinomos prekes siūlančių tiekėjų derybinė galia gali išlikti pakankamai didelė ar net didėti. Dar labiau tikėtina, kad atsiras daugiau masto ekonomijos efektu besiremiančių stambiųjų tiekėjų, galinčių siūlyti prekes itin palankiomis sąlygomis. Pastarųjų derybinė galia bus itin didelė, ypač lyginant su palyginti nedidelių vietos tiekėjų galia.

Atskira sritis yra gaminantys prekes mažmeninės prekybos įmonių užsakyto gaminto-

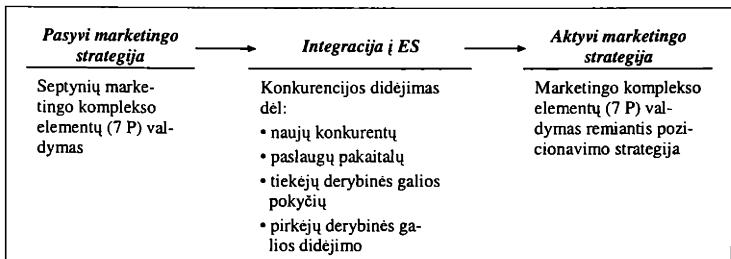
jai. Šios prekės parduodamos su mažmenininko suteiktu prekės ženklu (vardu) ir nepadaeda gamintojams pranešti apie save rinkai. Taigi mažmenininkas gali palyginti lengvai pakeisti tokių prekių gamintoją kitu, jei tik kuris nors pasiūlo palankesnes sąlygas. Daugėjant alternatyvių gamintojų, kiekvieno derybinė galia gali mažėti. Tačiau tokia tendencija tikėtina tik kai gaminamos palyginti paprastos ir standartinėmis savybėmis pasižymintios prekės. Gaminant sudėtingesnes prekes reikia glaudesnio mažmeninės prekybos įmonių ir gamintojų bendradarbiavimo, todėl tokių prekių tiekėjų derybinė galia gali netgi padidėti.

Naujų mažmeninės prekybos įmonių atėjimas į rinką, prekių ir paslaugų pakaitalų gausėjimas, naujų tiekėjų skaičiaus didėjimas ir rinkoje veikiančių mažmeninės prekybos įmonių tarpusavio konkurencijos didėjimas turėtų būti naudingas pirkėjams. Papildomos galimybės rinktis prekių ir paslaugų įsigijimo būdą, prekes, paslaugas ir parduotuves turėtų didinti pirkėjų derybinę galią.

Taigi mažmeninės prekybos įmonių konkurencijos modelio analizė leistų daryti išvadą, kad kaip integracijos į ES rezultatas tikėtinas mažmeninės prekybos įmonių kon-

kurencijos didėjimas. Dėl šios priežasties įmonėms reikės didinti marketingo veiksmų aktyvumą ir ieškoti naujų konkuravimo būdų. Viena iš galimybių pereiti nuo pasyvios prie aktyvios marketingo strategijos – aiškesnis visų marketingo komplekso elementų fokusavimas link pasirinkto tikslo, geriau derinant juos tarpusavyje. Tokio derinimo „ašimi“ galėtų tapti numatomas įmonės įvaizdis, kuriam kurti tarnautų visi marketingo veiksmai. Tai reikštų, kad būtų sąmoningai kuriama tam tikra įmonės pozicija pirkėjų sąmonėje, kuri pabrėžtinai skirtųsi nuo konkuruojančių alternatyvų. Kitaip sakant, taip būtų įgyvendinama aktyvi pozicionavimo strategija, kuri padėtų derinti marketingo komplekso elementus ir suteiktų marketingo strategijai tikslingą kryptį ir aktyvų pobūdį (žr. 3 pav.).

Po integracijos į ES mažmeninės prekybos įmonių konkurencija turėtų padidėti, o pirkėjų derybinė galia – išaugti. Todėl mažmeninės prekybos įmonėms turėtų būti aktualu orientuotis į tikslingos bei aktyvios marketingo strategijos, grindžiamos visų marketingo komplekso elementų ir veiksmų derinimu, naudojimą, siekiant turėti geresnę konkurencinę padėtį rinkoje.



3 pav. Pozicionavimo reikšmės didėjimas intensyvios konkurencijos sąlygomis

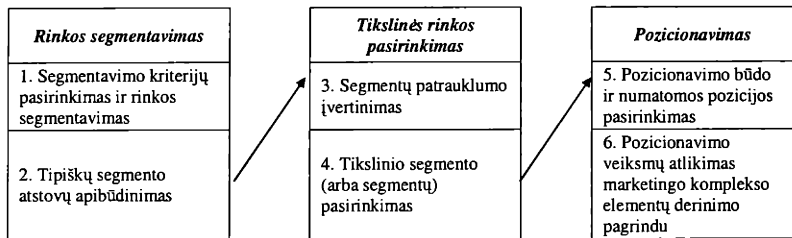
### 3. Pozicionavimo reikšmės didėjimas konkurencinių pokyčių plotmėje

Yra trys marketingo strategijos formavimo etapai: rinkos segmentavimas, tikslinės rinkos pasirinkimas ir pozicionavimas (žr. 4 pav.).

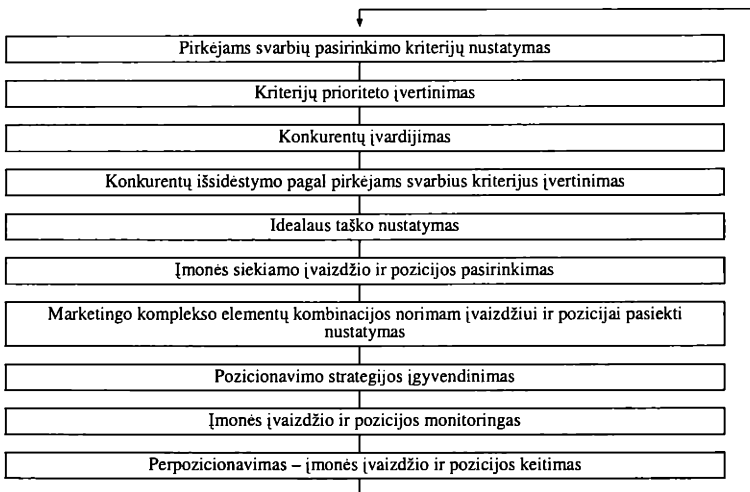
Kaip matyti iš pateiktos schemas, pozicionavimo prielaidos yra segmentavimas, kurio metu išskiriami ir apibūdinami rinkos segmentai, ir tikslinio rinkos segmento (arba segmen-

tų) pasirinkimas, įvertinant ir atsirenkant tuos segmentus, į kuriuos bus nukreiptos įmonės pastangos. Pozicionavimo metu tikslinėje rinkoje kuriamas tam tikras įvaizdis.

Nors įvairūs autoriai šiek tiek skirtingai apibūdina pozicionavimo mažmeninėje prekyboje procesą [23, p. 222–223; 7; 20, p. 136–142], pozicionavimas turi tam tikrą vidinį nuoseklumą ir etapus (žr. 5 pav.).



4 pav. Marketingo strategijos kūrimo nuoseklumas (modifikuota pagal 14, p. 316)



5 pav. Rekomenduotinas pozicionavimo mažmeninėje prekyboje proceso nuoseklumas

Mažmeninėje prekyboje pozicionavimo objektu dažniausiai parduotuvių tinklas (jo vardas), rečiau – konkreti parduotuvė. Nustatant pirkėjams svarbius kriterijus (dar vadinamus įvaizdžio požymiais) ir įvertinant prioritetus, pagal kuriuos jie pasirenka prekybos tinklą ar konkrečią parduotuvę, reikėtų atsižvelgti į tai, kad kriterijų arba požymių yra labai daug, jie gali būti tiek apčiuopiami (funkciniai), tiek neapčiuopiami (simboliniai arba psichologiniai). Be to, jų reikšmės pirkėjų sąmonėje ir prioritetas gali skirtis priklausomai nuo pirkėjų grupių (pvz., lojalių ir nelojalių pirkėjų), asortimento specifikos, parduotuvės tipo [5, p. 434–436; 16, p. 312; 13, p. 133; 22, p. 374]. Dėl išvardytų priežasčių pirkėjams svarbių požymių ir jų prioriteto nustatymas yra svarbūs ir sudėtingi pozicionavimo proceso etapai.

Konkurentų įvardijimo ir išsidėstymo pagal pirkėjams svarbius kriterijus įvertinimo etapais reikėtų nepamiršti ir tiesioginių, ir netiesioginių konkurentų. Taip pat svarbu pasirinkti tinkamiausią, tiksliausiai realią situaciją parodantį jų išsidėstymo pirkėjų suvokimo erdvėje būdą.

Idealiu tašku vadinamas kriterijų arba požymių rinkinys, priimtinausias pasirinkto tikslinio segmento pirkėjams. Jo nustatymas mažmeninės prekybos įmonės pozicionavimo atveju suprantamas kaip idealios parduotuvės įvaizdžio požymių apibrėžimas ir jos vietos pirkėjų suvokimo erdvėje nustatymas. Tai nereiškia, kad įmonė turi būtinai stengtis kurti kuo artimesnę idealiam taškui poziciją – ji gali būti jau užimta konkurento, gali neatitikti įmonės galimybių ar strateginių tikslų. Idealus taškas labiau laikytinas tam tikru orientyru, kurio dėka lengviau rasti įmonės galimybes ir pirkėjų norus atitinkantį kompromisą, nebūtinai sutampantį su įsivaizduojama „idealia parduotuve“.

Siekiamas įvaizdis ir pozicija konkurentų atžvilgiu yra tarsi tikslas, pagal kurį marketingo komplekso elementai ir veiksmai gali būti geriau suderinti tarpusavyje. Kuriant atitinkamą marketingo kompleksą reikėtų atsižvelgti į tai, kad egzistuoja parduotuvės įvaizdžio ir tikslinio pirkėjų segmento vertybių bei įvaizdžio atitikties problema. Be to, nelengva užtikrinti, kad pirkėjai parduotuvės įvaizdį ir poziciją suvoktų būtent taip, kaip ji suvokia pati mažmeninės prekybos įmonė [26, p. 161; 5, p. 437; 11, p. 137; 6, p. 209; 27, p. 214]. Taip pat reikėtų įvertinti pirkėjų suvokiamą riziką, susijusią su parduotuvės ir jos prekių bei paslaugų komplekso pasirinkimu, apimančią parduotuvės požymius, prekes bei paslaugas ir pirkėjo charakteristikas [15, p. 171–172]. Pozicionuojant daug parduotuvių turinčią mažmeninę prekybos įmonę svarbus dar vienas – tinklą sudarančių parduotuvių įvaizdžio sutapimo ir sutikimo klausimas [8, p. 202–207].

Pozicionavimo strategijos formavimo etapu nustatoma marketingo komplekso elementų kombinacija ir veiksmai pasiekti norimą įvaizdį ir poziciją. Jo metu sprendžiama, kaip mažmeninės prekybos įmonė turėtų suformuoti ir įvairiomis komunikacijos priemonėmis pateikti tokį pasiūlymą pasirinktam tiksliniam rinkos segmentui, kuris aiškiai skirtųsi nuo konkurentų pasiūlymų ir būtų naudingas bei priimtinas to segmento pirkėjams. Mažmeninės prekybos įmonė turėtų įvertinti, kad reklama yra svarbi, bet ne vienintelė įvaizdžio formavimo ir komunikavimo priemonė ir kad pozicionavimo rezultatas priklauso nuo visų marketingo komplekso elementų efektyvaus naudojimo [8, p. 222; 6, p. 212].

Pozicija išreiškia tam tikrą vidutinę pasirinktos pirkėjų grupės (tikslinio segmento) nuomonę. Tačiau ilgainiui pirkėjų nuomo-



nės kinta – tai skatina naujai įgyta ar pamiršta patirtis, aptariamoms įmonės ar jos konkurentų marketingo veiksmai ir kiti veiksniai. Taigi nuolat kinta kiekvienos konkuruojančios įmonės pozicija, vis naują padėtį užima ir vadinamasis idealus taškas. Todėl būtina nuolat stebėti šiuos pokyčius (atlikti monitoringą), o prireikus – ir planingai keisti poziciją (atlikti perpozicionavimą).

Pozicionavimo strategija gali duoti mažmeninės prekybos įmonėms keleriopą naudą, kuri ypač pasireikštų padidėjusios konkurencijos sąlygomis. Pagrindinė pozicionavimo strategijos teikiama nauda yra geresnis marketingo komplekso elementų ir veiksmų suderinimas, nes jie derinami pagal aiškų kriterijų. Be to, pozicionavimo strategija gali būti naudinga dar keliais atžvilgiais. Dažniausiai pabrėžiami šie:

- Didesnis diferencijavimas nuo konkurentų [3, p. 147–148; 6, p. 210].
- Galimybės konkuruoti ne vien kaina, bet ir kitomis priemonėmis [5, p. 433].
- Rinkos arba rinkos segmento išlaikymas arba didinimas [2, p. 599; 23, p. 223].
- Pirkėjų lojalumo didinimas [26, p. 161; 12, p. 24; 4, p. 509–510].
- Įmonės veiklos finansinių rezultatų gerinimas [8, p. 207–208].

Būtent šie aspektai praktiniu požiūriu aktualūs mažmeninės prekybos įmonėms, nes

jie turi konkurencingumo didinimo galimybių. Tai ypač svarbu numatant konkurencijos aštrėjimą dėl šalies integracijos į ES.

## Išvados

1. Nagrinėjant mažmeninės prekybos įmonių marketingo komplekso elementus, pastebima, kad jie pasižymi savita specifika ir skiriasi nuo gamybos ir paslaugų įmonių veiklos.

2. Vienas iš paprasčiausių ir gana greitą poveikį duodančių mažmeninės prekybos įmonių konkuravimo būdų yra konkurencija kainos pagrindu. Tačiau konkurencija kainos pagrindu yra tik vienas iš konkuravimo būdų, kurio gali neužtekti padidėjusios konkurencijos sąlygomis.

3. Nagrinėjant galimus integracijos į ES padarinius mažmeninės prekybos įmonių konkurencijai, galima prognozuoti, kad ši konkurencija didės. Tokios tendencijos būtų ypač nepalankios mažmeninės prekybos įmonėms, konkuruojančioms daugiausia kainos pagrindu.

4. Vienas iš dar nepakankamai naudojamų reagavimo į didėjančią konkurenciją būdų galėtų būti aktyvios pozicionavimo strategijos įgyvendinimas. Pozicionavimo strategija padėtų tikslingai suderinti marketingo komplekso elementus ir ryškiau išsiskirti iš konkurentų.

## LITERATŪRA

1. Andružytė R. Prekybos centrų bumas // Verslo žinios. 2003, Nr. 193 (1589), p. 5.

2. Berman B., Evans J. R. Retail Management. A Strategic Approach. Eight Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2001. 708 p.

3. Birtwistle G., Clarke I., Freathy P. Customer decision making in fashion retailing: a segmentation analysis // International Journal of Retail & Distri-

bution Management. 1998, vol. 26, no. 4, p. 147–154. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).

4. Bloemer J., Ruyter K. On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. European Journal of Marketing. 1998, vol. 32, no. 5/6, p. 499–513. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).

5. Burt S., Carralero-Encinas J. The role of store image in retail internationalization // International

- Marketing Review. 2000, vol. 17, no. 4/5, p. 433–453. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).
6. Darling J. R. Successful competitive positioning: the key for entry into the European consumer market // *European Business Review*. 2001, vol. 13, no. 4, p. 209–220. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).
7. Davies G. Positioning, image and the marketing of multiple retailers // EBSCO Publishing duomenų bazės, [www.epnet.com](http://www.epnet.com).
8. Davies G., Brooks J. *Positioning Strategy in Retailing*. London: Paul Chapman Publishing, 1989. 228 p.
9. Dibb S., Simkin L., Pride W. M., Ferrell O. C. *Marketing. Concepts and Strategies*. Third European Edition. Boston: Houghton Mifflin Company, 1997. 842 p.
10. Dunne P. M., Lusch R. F., Griffith D. A. *Retailing*. Fourth Edition. Mason: South-Western, 2002. 594 p.
11. Erdem O., Ben Oumlil A., Tuncalp S. Consumer values and the importance of store attributes // *International Journal of Retail & Distribution Management*. 1999, vol. 27, no. 4, p. 137–144. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).
12. Joyce M. L., Lambert D. R. Memories of the way stores were and retail store image // *International Journal of Retail & Distribution Management*. 1996, vol. 24, no. 1, p. 24–33. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).
13. Kent T. 2D23D: Management and design perspectives on retail branding // *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2003, vol. 31, no. 3, p. 131–142. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).
14. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. *Principles of Marketing*. Third European Edition. Harlow: Pearson Education, Ltd., 2001. 834 p.
15. Mitchell V. W. A role for consumer risk perceptions in grocery retailing // *British Food Journal*. 1998, Nr. 100/4, p. 171–183. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).
16. Mitchell V. W., Kiral R. H. Primary and secondary store-loyal customer perceptions of grocery retailers // *British Food Journal*. 1998, Nr. 100/7, p. 312–319. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).
17. Newman A. J., Cullen P. From retail theatre to retail food show. The shrinking face of grocery // *British Food Journal*. 2001, vol. 103, no. 7, p. 443–452. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).
18. Newman A. J., Cullen P. *Retailing: Environment and Operations*. London: Thomson Learning, 2002. 496 p.
19. Omar O. *Retail Marketing*. – London: Financial Times Management, Pearson Education Limited, 1999. 448 p.
20. Pajuodis A. *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas, 2002. 347 p.
21. Porter M. E. Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability // *Financial Analysis Journal*. 1980, July–August, p. 33.
22. Porter S. S., Claycomb C. The influence of brand recognition on retail store image // *Journal of Product & Brand Management*. 1997, vol. 6, no. 6, p. 373–387. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)
23. Samli A. C. *Strategic Marketing for Success in Retailing*. Westport: Quorum Books, 1998. 387 p.
24. Sheth J., Sisodia R. Mažmeninės prekybos kaita // „Verslo žinių“ priedas „Efektyvi rinkodara“. 2000, Nr. 13, p. 4–5.
25. Sullivan M., Adcock D. *Retail Marketing*. London: Thomson, 2002. 350 p.
26. Thompson K. E., Chen Y. L. Retail store image: a means-end approach // *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. 1998, vol. 4, no. 6, p. 161–173. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).
27. Uusitalo O. Consumer perceptions of grocery retail formats and brands // *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2001, vol. 29, no. 5, p. 214–225 [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).

## INCREASING IMPORTANCE OF POSITIONING IN RETAILING IN THE CONTEXT OF NEW COMPETITIVE SITUATION FORMED BY THE EU INTEGRATION

Robertas Ivanauskas, Sigitas Urbonavičius

### Summary

Marketing mix of retail companies has some specifics comparing to these of manufacturing and service companies. Price-based competition is rather popular among retailers, since price is one of the marketing elements that are relatively easy to change in retailing. One of the impacts of EU accession processes

for Lithuanian retail companies would be increasing competition in this sector. For this reason price-based competition would be not sufficient tool for survival. Retail companies would have to look for new alternatives to compete. Positioning strategy development and implementation seems to be one of pos-

sibilities, since such a strategy would integrate marketing mix elements towards desired position in a much more efficient way. Positioning strategy is proactive by its nature, and can enhance retailer's differentiation as well as generate continuous improvement of company's image the target market. All this would result in growing clients' loyalty and improving financial results of retail company.

*Įteikta 2003 m. spalio mėn.*