

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

JUSTINAS SRUOGINIS

UAB „AUDIOTONAS“ RINKODAROS STRATEGINIO PLANO
FORMAVIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
Prof. dr. Vilma Čingienė

VILNIUS 2018

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

UAB „AUDIOTONAS“ RINKODAROS STRATEGINIO PLANO
FORMAVIMAS

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas
(Strateginis organizacijų valdymas, 62603S118)

Vadovė

_____ Prof. dr. V. Čingienė

2018 04 01

Recenzentas

_____ 2018 04 01

Atliko

_____ Justinas Sruoginis

2018 04 01

VILNIUS 2018

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	7
1. RINKODAROS STRATEGINIO PLANO KŪRIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	11
1.1. Rinkodaros samprata	11
1.2. Rinkodaros strategijos ir plano samprata	14
1.3. Rinkodaros strategijos ir plano kūrimas.....	18
2. TYRIMO METODOLOGIJA	36
3. UAB “AUDIOTONAS” RINKODAROS STRATEGINIS PLANAS	39
3.1. UAB “Audiotonas” veiklos charakteristika	39
3.2. UAB “Audiotonas” situacijos analizė	41
3.2.1. Išorinės aplinkos analizė	41
3.2.2. Vidinės aplinkos analizė.....	44
3.2.3. SSGG analizė	58
3.3. Strateginio tikslo nustatymas	59
3.4. Tikslo pasiekimo strategija ir taktika	60
3.5. Rinkodaros strateginio plano įgyvendinimo biudžetas	62
3.6. Rinkodaros strategijos įgyvendinimo kontrolė	63
3.7. UAB „Audiotonas“ rinkodaros strategijos įgyvendinimo modelis	64
IŠVADOS.....	66
ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	68
PRIEDAI	73
1 PRIEDAS	73
2 PRIEDAS	81
3 PRIEDAS	83
4 PRIEDAS	88
5 PRIEDAS	89
7 PRIEDAS	91

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 *Lentelė.* Organizacijos makroaplinkos subkategorijos.
- 2 *Lentelė.* SSGG matrica
- 3 *Lentelė.* Nedarbo lygio šalies regionuose dinamika 2014–2017 m.
- 4 *Lentelė.* Lietuvos gyventojų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį 2014–2017 m.
5. *Lentelė.* UAB „Audiotonas“ konkurentai
6. *Lentelė.* Prekių ir paslaugų grupių santykis su konkuruojančiomis kompanijomis
7. *Lentelė.* Garso prekių rūšys
8. *Lentelė.* Vaizdo prekių rūšys
9. *Lentelė.* Šviesos prekių rūšys
10. *Lentelė.* Garso prekių kainų intervalai
11. *Lentelė.* Vaizdo prekių kainų intervalai
12. *Lentelė.* Šviesos prekių kainų intervalai
13. *Lentelė.* Data medijos prekių kainų intervalai
14. *Lentelė.* Instrumentų kainų intervalai
15. *Lentelė.* SSGG matrica
16. *Lentelė.* Verslo klientų vadybininko darbo vietos kaina
17. *Lentelė.* Rinkodaros strateginio plano įgyvendinimo biudžetas
18. *Lentelė.* Siektinos pardavimų reikšmės 2019–2023 m.
19. *Lentelė.* Ribinės rinkodaros strateginio plano įgyvendinimo išlaidų reikšmės 2019–2023 m.

PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1. Paveikslėlis. Rinkodaros planavimo žingsniai
2. Paveikslėlis. Rinkodaros planavimo nuoseklumas
3. Paveikslėlis. Rinkodaros tyrimų rūšys
4. Paveikslėlis. Klasikinis M. Porterio 5 jėgų modelis
5. Paveikslėlis. Organizacijos vidaus aplinkos analizės sudedamosios dalys
6. Paveikslėlis. BCG augimo – rinkos dalies matrica
7. Paveikslėlis. UAB „Audiotonas“ pardavimo pajamų dinamika 2013–2016 m
8. Paveikslėlis. Lietuvos BVP dinamika 2014–2017 m., mln. eurų
9. Paveikslėlis. Lietuvos gyventojų demografinės senatvės koeficiento dinamika 2014–2017 m.
10. Paveikslėlis. UAB „Audiotonas“ klientų tipai
11. Paveikslėlis. UAB „Audiotonas“ produktas
12. Paveikslėlis. UAB „Audiotonas“ prekių pozicijų skaičius pagal kategorijas
13. Paveikslėlis. UAB „Audiotonas“ garso prekių asortimento plotis ir gylis
14. Paveikslėlis. UAB „Audiotonas“ vaizdo prekių asortimento plotis ir gylis
15. Paveikslėlis. UAB „Audiotonas“ šviesos prekių asortimento plotis ir gylis
16. Paveikslėlis. UAB „Audiotonas“ data medijos asortimento gylis
17. Paveikslėlis. UAB „Audiotonas“ instrumentų asortimento plotis ir gylis
18. Paveikslėlis. UAB „Audiotonas“ prekių paskirstymo variantai
19. Paveikslėlis. UAB „Audiotonas“ interneto svetainė
20. Paveikslėlis. Siūlomas UAB „Audiotonas“ rinkodaros strategijos įgyvendinimo modelis

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1. UAB „Audiotonas“ reklaminis leidinys
2. UAB „Audiotonas“ viešojo sektoriaus pirkėjai 2014-2018 m.
3. UAB „Audiotonas“ viešojo sektoriaus sutartys 2014-2018 m.
4. UAB „Audiotonas“ viešojo sektoriaus partneriai 2014-2016 m.
5. UAB „Audiotonas“ konkurentai 2014-2018 m.
6. UAB „Audiotonas“ valdymo struktūra
7. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą

IVADAS

Temos aktualumas. Verslo dinamika rinkose kaip niekad didelė. Šiuolaikiniame pasaulyje viskas greitai keičiasi, naujos technologijos, nauji produktai, naujos paslaugų teikimo koncepcijos atsiranda praktiškai vos ne kiekvieną mėnesį. Keičiantis technologijoms keičiasi ir verslo klientų poreikiai. Šiandien, netgi užimant nišines rinkas, pokyčiai rinkoje bendrai, netgi esant iš pažiūros stabiliai ekonominei ar politinei situacijai, gali tapti nenuspėjami tiek ilgalaikėje, tiek trumpalaikėje perspektyvoje. Iš esmės nuolatos kintančios rinkos sąlygos bei besikeičiantys verslo klientų poreikiai įmonių vadovus gali norom nenorom pradėti skatinti domėtis ir ieškoti būdų, kaip vystyti savo verslą bei plėstis toliau, užvaldant naujas rinkas. Tai be galo aktualu net ir nišinio specifinio verslo, užimančio stabilią vietą rinkoje atveju.

Darbe nagrinėjama įmonė - UAB Audiotonas – maža, specifine veikla užsiimanti įmonė. Įmonė užima didžiąją rinkos dalį, yra sėkminga ir pelninga, tačiau neturi suformuotos oficialios rinkodaros strategijos ir plano. Tiek Lietuvos, tiek Baltijos rinkos šalių atveju, netgi esant sąlyginai mažai konkurencijai, analogiškų, t.y. aukštųjų technologijų paslaugų pasiūla rinkoje pamažu taip pat didėja. Verslo klientai taip pat kelia vis aukštesnius reikalavimus paslaugomis ir produktams, jų kokybei bei kainai ir funkcionalumui. Siekdamas kuo didesnio konkurencingumo aukštųjų technologijų bendrovės, tokios kaip UAB Audiotonas turi daryti kur kas daugiau, nei tiesiog teikti garso, vaizdo ir apšvietimo sprendimų diegimo paslaugas. Prekės ar paslaugos turi būti technologiškai pranašesnės, nei jų konkurentų, įmonė turi greičiau nei konkurentai reaguoti į galimus aplinkos pasikeitimus, kainų ar technologinius pokyčius.

Apskritai visos įmonės privalo stengti prisitaikyti prie sparčiai kintančių klientų poreikių, tobulinti esamas paslaugas, plėsti asortimentą bei pateikti į rinką naujus sprendimus. Tradiciškai įmonės, kurių veikla nėra tokia specifinė, tokiu būdu ir stengiasi neatsilikti nuo konkurentų, t.y. teikti kitokias nei konkurentai prekes, konkuruoti kainomis ir pan. Tačiau tai daugiau galioja B2C (verslas-vartotojui) atveju, tuo tarpu B2B (verslas-verslui) atveju, pvz. skverbiantis į naujas rinkas, dažnai pasitaiko, jog įmonės patiria nesėkmes, būtent dėl savo veiklos specifikos. Todėl, kad jų teikiamos paslaugos ir prekės, nėra plataus vartojimo prekės ir kad daugumoje atvejų, jų klientai yra specifiniai, dažniausiai verslo klientai, t.y. jų formatas yra B2B. Tokiu būdu labai svarbu, kad įmonės numatytų galimybes parengti praktiškai pritaikomą rinkodaros strateginį planą, kuris yra pritaikytas konkrečios įmonės poreikiams, atsižvelgiant į jos specifiką ir kad pati įmonė nuosekliai vykdytų numatytus rinkodaros plano proceso įgyvendinimo etapus.

Rinkodaros strateginio planavimo aktualumas ir poreikis dar išryškėja aršios konkurencijos sąlygomis, aukštųjų technologijų bendrovės, tokios kaip UAB Audiotonas, šiuo atveju nėra didelė išimtis. Visų pirma, dėl to, kad vietinė rinka, t.y. Lietuvos rinka yra labai maža ir dabartiniu metu

konkurencijos didėjimas vietinėje rinkoje turėtų skatinti aukštųjų technologijų įmones plėstis į kitas rinkas. Kaip rodo pastarųjų metų Lietuvos aukštųjų technologijų įmonių patirtis, mėginimas plėsti neturint aiškaus ilgalaikio strateginio plano yra labai rizikingas, todėl yra svarbu turėti aiškia strategiją ir numatyti įmonės plėtros perspektyvas ateityje.

Magistrinio darbo problematika. Pasirinktos temos problematiką ir svarbą įmonės aukštųjų technologijų bendrovės UAB Audiotonas atveju, šiuo metu vienos didžiausių garso, vaizdo ir apšvietimo sprendimų diegimo įmonių Baltijos šalyse, strateginio rinkodaros planavimo kontekste, jeigu tai galima būtų apibrėžti vienu sakiniu, skambėtų taip – tai kas tinka tradicinėms prekybos įmonėms ir tradiciniam verslui, nebūtinai bus pritaikoma B2B nišinio verslo įmonėms.

UAB Audiotonas teikiamos paslaugos yra specifinės, pradedant nuo audiovizualinių sprendimų ir meninio apšvietimo sistemų projektavimo, baigiant prekyba aukšto techninio lygio garso bei vaizdo ir šviesos produktais. Ir šiame kontekste verta pabrėžti, jog praktiškai visos UAB Audiotonas paslaugos ir produktai yra orientuoti į B2B, t.y. Verslas-Verslui. Ir nežiūrint to kad, pati įmonė turi ilgą veiklos istoriją, pastaraisiais metais susiklostė situacija, jog užimdama gana tvirtas pozicijas rinkoje, įmonė neturėjo aiškaus ilgalaikio rinkodaros strateginio plano.

Neturint aiškaus strateginio plano, bet kurios įmonės atveju, susiklosto situacija, jog realiai nežinoma kuria kryptimi einama ir ko siekiama ilgalaikėje plėtros perspektyvoje. Iš esmės, iš įmonės vadovybės buvo senokai girdima, jog yra jaučiamas poreikis plėstis kitose Baltijos šalyse kur kas plačiau nei tai yra šiuo metu, ši plėtros kryptis buvo planuojama, tačiau gana fragmentiškai ir nenuosekliai, tad aiškus ir konkretus rinkodaros strateginis planas UAB Audiotonas atveju būtinas.

Magistrinio darbo objektas. UAB „Audiotonas“ strateginis plano formavimas.

Magistrinio darbo tikslas. Išanalizavus teorines rinkodaros strateginio plano rengimo prielaidas, parengti UAB „Audiotonas“ strateginį planą, kurio pagrindu bus realizuojama įmonės rinkodaros strategija.

Magistrinio darbo uždaviniai:

- 1) Pateikti rinkodaros ir rinkodaros strategijos sampratas.
- 2) Išnagrinėti teorines rinkodaros strategijos ir plano kūrimo prielaidas.
- 3) Atlikti UAB „Audiotonas“ veiklos analizę;
- 4) Suformuoti UAB „Audiotonas“ rinkodaros strategijos sprendimus.

Magistrinio darbo mokslinis iširtumas. Rinkodaros bei strateginių planų formavimo teoriniai aspektai iš esmės yra plačiai ir daug kartų nagrinėti tiek užsienio, tiek lietuvių autorių. Šiame kontekste, t.y. nišinės veiklos ir B2B kontekste, galima paminėti tokius autorius kaip S. Grosova ir I. Gros (2011), kurie nagrinėjo rinkodaros ir logistikos strategijos formavimo teorinius bei praktinius aspektus B2B, t.y. Verslas-Verslui kontekste. Taip pat A. Mičiulienę (2014), kuri nagrinėjo B2B partnerystės vystymas nebrandžioje socioekonominėje aplinkoje verslas verslui rinkos kontekste, kas gali būti aktualu UAB

„Audiotonas“ strateginio plano formavimo atveju. Taip pat lietuvių autorius, tokius kaip D. Grina (2013) bei L. Lobanovas ir A. Rakauskas(2017), kurie nagrinėjo integruotos rinkodaros komunikacijos verslas-verslui rinkoje bei su tuo susijusius teorinius bei praktinius aspektus. Na ir savaime aišku, rinkodaros strategijos klasikai, G. Armstrong, Ph. Kotler (2017), D. Aaker ir Moorman (2017) ir kt., kurių rinkodaros strategijos rengimo metodiniai pagrindai buvo suformuluoti prieš kelis dešimtmečius ir dauguma strateginio plano rengimo sudėtinių dalių nepakito iki šių dienų.

Taigi, nežiūrint kad tema ir mokslinė sritis yra pakankamai gerai išnagrinėta įvairiuose mokslinės literatūros šaltiniuose, rinkodaros strateginio plano rengimo prielaidų tyrimas bei UAB „Audiotonas“ strateginį planą rengimas yra aktualus, kadangi nagrinėjamos kompanijos veikla yra specifinė, jos veiklai negalima aklaik taikyti standartinių rinkodaros ir rinkodaros plano formavimo metodų. Taikant ištirtus mokslinius šaltinius formuojamas naujas išskirtinis rinkodaros plano rengimo modelis.

Magistrinio darbo praktinė reikšmė. Bus parengta praktiškai pritaikomas rinkodaros strateginis planas, atsižvelgiant į įmonės aukštųjų technologijų įmonių, nišinės veiklos ir B2B specifika, kuris galės būti praktiškai pritaikomas nagrinėtoje įmonėje, taip pat kitų nišines paslaugas ar prekes parduodančioms įmonėms.

Magistrinio darbo tyrimo metodai:

- 1) Aprašomasis;
- 2) Dokumentų ir mokslinės literatūros analizė;
- 3) Atvejo analizė;
- 4) Interpretavimas;
- 5) Statistinių duomenų analizė.

Taikomi rinkodaros strategijos rengimo veiksmai:

- 1) Tikslų formulavimas (SMART);
- 2) Tikslinės rinkos apibrėžimas;
- 3) Priemonės (4P);
- 4) Biudžetas;
- 5) Kontrolė.

Magistrinio darbo struktūra. Šis darbas susideda iš trijų darbo dalių: teorinės, metodologinės ir tiriamosios dalies, taip pat išvadų ir pasiūlymų.

Pirmoje darbo dalyje yra nagrinėjami teoriniai rinkodaros strategijos formavimo aspektai, analizuojama bendrai rinkodaros samprata, rinkodaros strategijos ir strateginio plano (planavimo) samprata, taip pat rinkodaros strategijos ir plano kūrimo teoriniai aspektai.

Metodologinėje dalyje yra apžvelgiama tyrimo metodologija bei tyrime naudojami tyrimo metodai bei modeliai.

Trečioje darbo dalyje yra pateikiamas UAB „Audiotonas“ rinkodaros strategijos planas. Čia yra pateikiama bendra UAB „Audiotonas“ veiklos charakteristika, taip pat UAB „Audiotonas“ situacijos analizė. Buvo atlikta išorinės aplinkos analizė, vidinės aplinkos analizė, SSGG analizė bei siūlomas UAB „Audiotonas“ rinkodaros planas, biudžetas bei kontrolė.

1. RINKODAROS STRATEGINIO PLANO KŪRIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Iš esmės yra daugybė būdų pagerinti įmonės veiklą. Įvairiose praktikose įprasta įmonės efektyvumą vertinti pagal vieną iš dviejų kriterijų – įmonės ekonominius rezultatus, arba įmonės išsikeltų ir įgyvendintų tikslų kiekį ir vertę. Šiame skyriuje bus stengiamasi apibendrinti, kodėl būtent rinkodara ir tinkamas rinkodaros planas yra gerokai lengvesnis kelias geresnių įmonės rodiklių link.

1.1. Rinkodaros samprata

Mokslinėje literatūroje rinkodaros samprata skirstoma į du lygmenis – teorinę ir praktinę. Teorinis lygmuo apibrėžia rinkodaros sampratą, o praktinis nurodo būdus kaip panaudojant rinkodaros teoriją suformuoti būdą siekti įmonės tikslų. Siekiant aiškumo ir detalumo šiame darbe, svarbu nustatyti kuo tikslesnį rinkodaros apibrėžimą.

Rinkodara kaip mokslas nagrinėjamas ir praktikoje pritaikomas jau daugybę metų. Pirmieji rinkodaros principai, manoma, pradėjo formuotis jau 19 a. pradžioje. Tiesa, per eilę metų ši mokslo sritis gerokai išsivystė, ir šiomis dienomis gamybos, pardavimo principais grįstų verslų be rinkodaros principų pritaikymo neįsivaizduojame.

Pirmieji terminai ir koncepcijos, susijusios su rinkodara pradėtos kurti tuo metu, kai sparčiai besivystant gamykloms, prekių ir produktų paklausos ir pasiūlos santykis persivertė į pastarąją pusę. Rinkodaros, kaip mokslo pradžia, laikomi pirmieji oficialūs moksliniai straipsniai išleisti rinkodaros tematika 20 a. penktajame dešimtmetyje. Maždaug tokiu metu rinkodara kaip mokslas pradėtas dėstyti aukštosiose mokyklose, o mokslo tyrimai ir išvados pradėtos naudoti versle.

Rinkodaros kryptis nuo rinkodaros, kaip mokslo, atsiradimo pradžios nuolat keičiasi. Žemiau iš eilės nurodoma iki šio vykstanti rinkodaros orientacijos evoliucija:

- produkto kryptis - kryptis nukreipta į konkrečius produktus, teikiamas paslaugas;
- įmonės vardo kryptis – rinkodaros pagalba pradėtas didinti įmonių ir organizacijų žinomumas;
- funkcinė kryptis – nukreipiama į konkrečius prekybos veiksmus t.y pirkimas, pardavimas, reklamavimas, transportavimas, sandėliavimas, kainodara;
- vadybinė kryptis – daugiau dėmesio pradedama skirti analizei, planavimui, organizavimui ir kontrolei;
- socialinė kryptis – orientuota į galutinį produkto ar paslaugos vartotoją. Šioje kryptyje svarbus rinkodaros efektyvumas, produkto kokybė, socialinis faktorius.

Kartu su vykdytomis rinkodaros kryptimis formavosi ir atitinkama rinkodaros mokslinė veikla, kurios rezultatas – rinkodaros mokslo vystymasis (Kotler 1972, 46–47). Šiuo metu sparčiai vystantis

skaitmenizacijos procesams formuojasi nauja rinkodaros mokslo kryptis – skaitmeninė rinkodara. C. Lamberton ir T. S. Andrew (2016) nagrinėjo kaip skaitmeninė, socialinė ir mobili rinkodara evoliucionavo 2000–2015 metais. Tyrimo metu autoriai vykdė mokslinių straipsnių analizę, ir nustatė, kad 2015 m. daugiausiai rinkodaros moksliniuose darbuose cituotos temos buvo komunikacijos „iš lūpų į lūpas“ ir socialinių tinklų komunikacijos temos. Tuo pačiu laikmečiu populiariausios temos verslo spaudoje buvo socialinių tinklų rinkodara, socialiniai tinklai ir skaitmeninė reklama (Lamberton ir Stephen 2016, 146–149). Šie faktai pabrėžia skaitmeninės rinkodaros svarbą moksliniame darbe.

Rinkodaros temą savo veiklos metu nagrinėjo bei šiuo metu nagrinėja daugybė autorių, todėl rinkodaros apibrėžimų literatūroje apstu. Siekiant kuo tiksliau suvokti rinkodaros esmę, šiame skyriuje bus aptariami Lietuvos ir užsienio autorių pateikiami rinkodaros apibrėžimai. Vienas iš žinomiausių mokslo darbuotojų, plačiai nagrinėjusių rinkodaros temą, P. Kotler rinkodarą apibrėžia, kaip „*būdaq identifikuoti ir pasiekti klientus bei jų socialinius poreikius*“ (Kotler ir Keller 2012, 22). Iš apibrėžimo galima suprasti, jog visos rinkodaros mokslas sukasi apie klientus, bei jų poreikius. Šis apibrėžimas atskleidžia vieną iš svarbių rinkodaros savybių – dinamiškumą. Žmonių socialiniai poreikiai yra labai nepastovūs, todėl rinkodaros veiksmai taip pat turi būti labai lankstūs, siekiant poreikius patenkinti. Šiam požiūriui iš esmės antrina ir JAV rinkodaros asociacijos pateikiamas apibrėžimas: „*rinkodara – tai kūrybinė veikla, skirta bendrauti, pristatyti ir pateikti vertę turinčius pasiūlymus klientams, parteriams ir visuomenei*“ (AMA 2017). Šiame apibrėžime rinkodaros tikslas išplečiamas – kalbama ne tik apie klientą, bet ir apie kitus verslo segmentus ir net visuomenę. Taip pat svarbus apibrėžimo aspektas – bendravimas. Bendravimas per rinkodarą yra itin svarbus puoselėjant ilgalaikius santykius su klientais, verslo partneriais ir visuomene – tai užtikina pastovų bendradarbiavimą ir stabiliai gaunamą vertę. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad šiame apibrėžime rinkodara apibūdinama kaip kūrybinė veikla – menas pasirinkti tinkamą auditoriją, auginti santykius, gauti siekiamą vertę. Šiuos požiūrius apibendrina JAV rinkodaros profesoriaus J. Burnett mintys, jog rinkodara – tai „*pagalba identifikuoti, patenkinti ir išlaikyti klientus*“ (Burnett 2003, 3).

Nagrinėjant Lietuvių autorių literatūrą rinkodaros tematika tenka sutikti ir lietuvių kalboje dar vis naudojamą rinkodaros termino skolinį iš anglų kalbos - terminą „marketingas“. Valstybinė lietuvių kalbos komisija siūlo terminą „marketingas“ keisti į Lietuvišką alternatyvą – terminą „rinkodara“. 2010 m. balandžio 13 d. Valstybinė lietuvių kalbos komisija nebe pirmą kartą svarstė šio termino vartojimo tinkamumą lietuvių kalboje ir nutarė, kad *terminas rinkodara nebuvo paimtas iš kalbos, o specialiai sukurtas kaip anglų k. termino „marketing“ atitikmuo. <...> Interneto tekstuose marketingo ir rinkodaros vartojimo dažnis yra panašus. Tai rodo, kad terminas rinkodara yra perspektyvus ir ilgainiui gali visiškai pakeisti skolinį* (Umbrasas 2010). Dėl šios priežasties nagrinėtoje literatūroje sutiktas terminas „marketingas“ šiame darbe bus keičiamas į terminą „rinkodara“.

Lietuvos autorių mintis nagrinėjama tema iš esmės sutampa ir papildo užsienio autorių mintis.

Didžiausią indelį į rinkodaros tyrimus Lietuvoje yra įdėję V. Pranulis, R. Virvilaitė, A. Pajuodis. S. Urbonavičius. Daug leidinių mokslinė rinkodaros tematika išleidęs profesorius A. Pajuodis nurodo, kad „organizacija gali pasiekti savo tikslų tik nustatiusi tikslinių rinkų poreikius ir vartotojus patenkinusi efektyvesniais negu konkurentai būdais“ (Pajuodis 2005, 75). Ši mintis tiesiogiai susijusi su rinkodara. Apibrėžime minimas tikslinių rinkų nustatymas bei efektyvumas, kaip vienas iš konkurencijos tarp įmonių įrankių. Siekiant efektyvinti įmonės veiklą, privaloma sukurti ir nuolatos atnaujinti įmonės rinkodaros strategiją, kurioje būtų aiškiai nustatytos tikslinės rinkos, vartotojai bei jų segmentai ir efektyvūs būdai patenkinti jų poreikius.

V. Pranulis mano ir kt. teigia, jog rinkodara – „tai poreikių išsiaiškinimo ir jų tenkinimui reikalingų sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesas, padedantis siekti žmogaus ir organizacijos tikslų“ (V. Pranulis ir kt. 2000, p. 397) Šiame apibrėžime pabrėžiama tai, jog rinkodara tiesiogiai susijusi su sprendimų priėmimu ir įgyvendinimu, todėl rinkodara, jos strategijos kūrimas ir priežiūra turėtų būti vykdoma aukščiausiam įmonės vadovų lygmenyje ir nepatikėta žemesnio lygio darbuotojų atsakomybei kaip antrinio svarbumo reikalas. A. Ries ir J. Trout (2005, 200) papildo šią nuomonę, teigdami, jog rinkodara – tai procesas, susidedantis iš „1) vartotojo poreikių nustatymo, 2) šių poreikių formulavimo pagal organizacijos galimybes juos įgyvendinti, 3) šio formulavimo susiejimo su atitinkamomis organizacijos valdymo taisyklėmis, 4) nuoseklaus veiksmų apibūdinimo žodžiais, kuriuos klientai lengvai vėliau atpažintų, 5) viso to perteikimo klientams“. Autorių nuomone, svarbu ne tik identifikuoti vartotojų poreikius, bet ir pasitelkus įmonės valdymo aparatą sukurti sistemą tuos poreikius patenkinti. Taip pat apibrėžime išskiriamas anksčiau neminėtas „lengvo atpažinimo“ faktorius. Tai tiesiogiai susijęs su vienu iš rinkodaros elementų – produkto, įmonės, paslaugos ar kitos objekto reklama.

Didelių nesutarimų ir neatitikimų tarp autorių minčių rasti sudėtinga, dauguma apibrėžimų papildo vienas kitą. Pateikiami Lietuvos ir užsienio autorių rinkodaros apibrėžimai atskleidžia sąvokos platumą, paneigdami viešai formuojamą paviršutinišką nuomonę, jog rinkodara yra priemonė, tiesiog padedanti parduoti prekes ir paslaugas.

Rinkodaros apibrėžimas yra neįtikėtinai platus. Tam, kad dar geriau suprasti rinkodaros esmę, kurie autoriai linkę (Hooley ir kt. 1990, 7–24) išskiria rinkodaros terminą į dvi atskiras dalis: 1) teorinę (mokslinę, rinkodarą tiriančią teoriniu lygiu); koncepcinę (nusakančią idėją, kuria turėtų orientuotis verslas).

Rengiant rinkodaros strategijos planą svarbu atsižvelgti į V. Pranulio (1998, 33) išskirtas 4 esmines organizacijos rinkodaros atšakas:

- *įmonės psichologinę būseną* – autorius siūlo orientuojantis į vartotojus rinkodaros požiūriu atidžiai peržvelgti visus versle dalyvaujančius subjektus;
- *veiklos proceso turinį* – siūloma atkreipti dėmesį į vartotojo poreikių patenkinimą, peržvelgti įmonės turimas priemones šio tikslų įgyvendinimui. Autoriaus teigimu, įmonės psichologinė

būsena turi atitikti jos veiklos proceso turinį;

- *dirbančiųjų švietimą* – reiktų įsitikinti, kad įmonės darbuotojų ideologija atitinka įmonės ideologiją. Taip pat svarbu, jog darbuotojai turėtų visas reikiamas galimybes tobulėti ir tobulinti įmonės teikiamas paslaugas ar produktus, užtikrinti naujausias ir moderniausias priemones darbui atlikti;
- *idėjinį atsinaujinimą*;
- *technologinį/organizacinį atsinaujinimą*.

Teorinis aspektas jau apibūdintas šiame darbo poskyryje. Ne mažiau svarbus ir koncepcinis. Jis apibrėžia verslo viziją, idėją, kuria vadovaujantis valdomas verslas. Dažna organizacija valdoma teoriniu pagrindu sukurtu rinkodaros planu. Tačiau taip pat dažnai sutinkami ir verslo vienetą valdantys asmenys, kurie tai daro pagal kitus du veiksnius – asmeninį įsitikinimą bei praktinius potyrius. Šie veiksniai dažniausiai būna tarpusavyje persipynę. Jei organizacijos vadovas pradėdamas vadovauti tam tikrai verslo sričiai, turi savo įsitikinimus ar nuomonę, kaip verslas turėtų būti valdomas, ši nuomonė laikui bėgant būna apgludinama praktinių veiksmų. Iš šių veiksmų junginio susiformuoja minėtoji verslo orientacija. *Verslo idėja ir verslo orientacija yra dvi tos pačios idėjos pareiškimo formos* (Pranulis ir kt. 2008, 40). V. Pranulio ir kitų (2008) autorių nuomone, koncepcija yra teorinė idėja, kuri pritaikyta praktikoje tampa verslo orientacija. Darbo eigoje remsiuosi plačiai žinomą P. Kotler ir G. Armstrong (2000, 84) išskirtu penkių rinkodaros orientacijų modeliu, kurį sudaro šios orientacijos: produkcijos, arba gamybos; produkto arba prekės; pardavimo; rinkodaros; socialinės rinkodaros.

Apibendrinant atliktą analizę, galima teigti, jog dauguma autorių rinkodarą įvardina kaip vieną pagrindinių ir didelio dėmesio reikalaujančią organizacijos veiklos kryptį, todėl galime teigti, jog rinkodara, bei jos plano sukūrimas bei sistemingas laikymasis, yra reikalinga kiekvienai tam tikros vertės siekiančiai organizacinei veiklai, kadangi rinkodara tiesiogiai susijusi su kuriamos pridėtinės vertės didėjimu.

1.2. Rinkodaros strategijos ir plano samprata

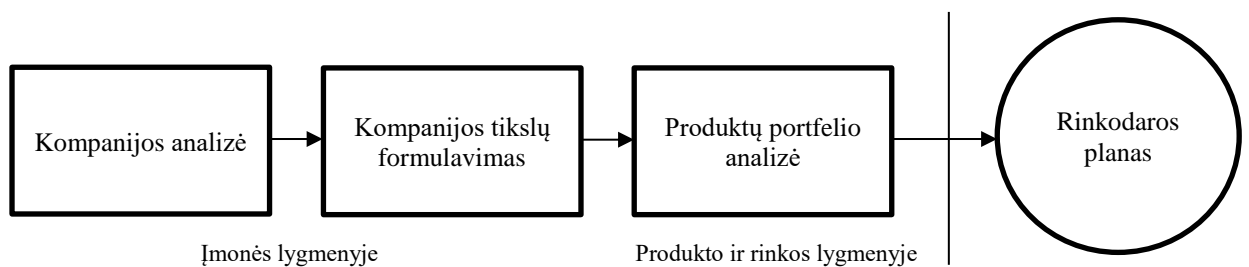
Mokslinėje literatūroje pabrėžiama rinkodaros, kaip vienos iš esminių įmonės veiklos organizavimo užduočių, svarba. Tačiau dažnai akcentuojamas ir rinkodaros strategijos būtinumas, kadangi be rinkodaros strateginio plano būtų itin sunku suderinti atskirus su rinkodaros vykdymu susijusius veiksmus. Šioje darbo dalyje bus apžvelgiamas įvairių autorių požiūris į rinkodaros strategijos formavimo procesą ir prasmę, aptariami pagrindiniai rinkodaros strategijos formavimo žingsniai ir sudedamosios dalys, tokios kaip rinkodaros programa, rinkodaros komplekso strategijos, BCG matrica, tikslinės rinkos strategija, elektroninės rinkodaros modeliai, funkcinių strategijų parinkimo modeliai, organizacijos aplinkos tyrimų metodika. Apžvalgos tikslas – išanalizuoti rinkodaros strateginio plano sudedamąsias dalis, atrasti ryšius tarp pateikiamų teorijų, būdus kaip pritaikyti teorinius modelius

audiovizualinės prekybos ir paslaugų įmonės veikloje.

Rinkodaros strategijos ir strateginio planavimo apibrėžimai įvairių autorių darbuose yra nevienareikšmiški, todėl svarbu susisteminti autorių mintis šia tema, atrandant teorijų panašumus ir skirtumus. Vienas plačiausiai naudojamų rinkodaros strategijos apibrėžimų sukurtas M. Barker (2008, 3): „*rinkodaros strategija, tai procesas, kuris leidžia organizacijai sutelkti savo išteklius ir lėšas, sukurdamas galimybes didinti pardavimus ir konkurencinį pranašumą*. Iš esmės rinkodaros strategija turėtų išskaidrinti bendrus organizacijos tikslus. Apibrėžime minimas procesas apima tiesioginę organizacijos veiklą – jos produktus ar paslaugas, klientus, vietą rinkoje, užtikrina konkurencingumą.

G. Johnson ir kiti (2007, 14) strategiją apibūdina šiuo apibrėžimu: *strategija, yra ilgalaikis organizacijos tikslas ir kryptis, padedantys įgyti pranašumą valdant savo išteklius sudėtingoje aplinkoje, siekiant patenkinti rinkos ir suinteresuotų šalių lūkesčius*. Apibrėžime pabrėžiama, jog iš esmės strategija yra ilgalaikė įmonės veiklos kryptis. Šia kryptimi sistemingai ir organizuotai turi judėti visa kompanijos veikla. Mintį išplečia rinkodaros teorijos klasikai A. Chernev ir P. Kotler (2012, 34) teigdami, jog *strategija kiekvienoje organizacijoje apima skirtingus lygius, tokius kaip aukščiausias vadovaujantis lygmuo, visi įmonės skyriai, o taip pat ir kiekvienas darbuotojas atskirai*. Ši mintis patvirtina, kad įmonės strategija privalo rūpintis ne tik aukščiausio lygmens vadovai. Į strategijos vykdymo procesą privalo būti įtraukti visi įmonės darbuotojai. S. Doodle ir R. Lowe (2009, 101) teigia, jog „*rinkodaros planas apibrėžia tam tikrus planuojamus atlikti veiksmus, skirtus sudominti potencialius klientus ir pirkėjus tam tikru produktu ar paslauga*“. Tai požiūris kiek konkrečiau siejamas su konkrečia rinkodaros plano teikiama nau Rinkodaros plano formavimas paprastai prasideda jau įmonės kūrimo lygmenyje, dažniausiai verslo plano formavimo proceso metu. Įmonei, siekiančiai savo užsibrėžtų rezultatų visų pirma reikalinga vizija. Vizija tiesiogiai veda prie veiksmų. O siekiant tinkamai vykdyti suplanuotus veiksmus reikalingas veiksmų įgyvendinimo planas ir strategija. Rinkodaros planas turi būti detalus ir informatyvus. Kiti autoriai rinkodaros planavimo procesą apibrėžia, kaip kompleksinių veiksmų procesą, leidžiantį pasiekti užsibrėžtų rezultatų rinkodaros srityje (Kotler ir Keller, 2009, 58)

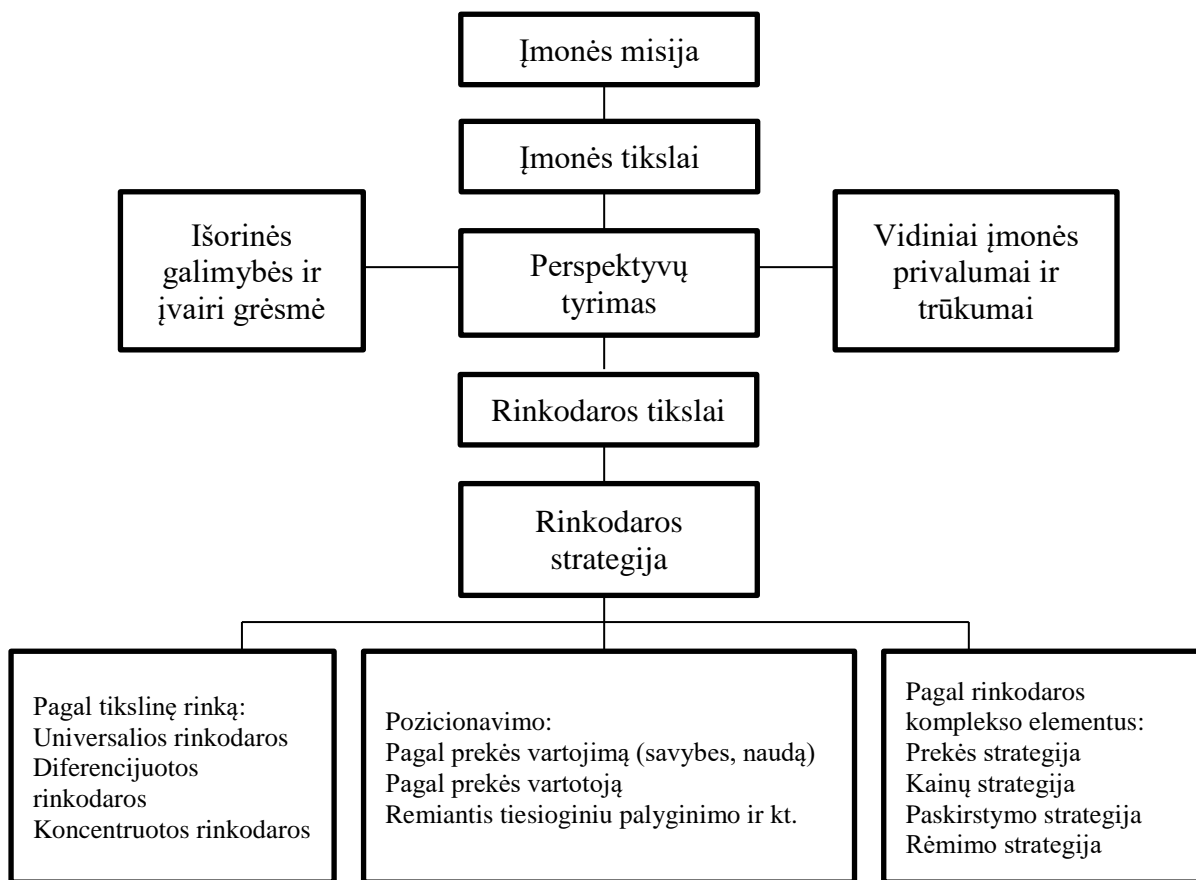
Kotler ir Keller (2009, 63p.) išskiria šiuos rinkodaros planavimo žingsnius (žr. 1 paveikslėlį)



1 pav. Rinkodaros planavimo žingsniai

Sudaryta darbo autoriaus pagal Kotler & Keller, 2009, p. 63.

Detalesnį strateginio planavimo apibrėžimą pateikia V. Pranulis ir kt (1999, 328). Jie teigia, jog rinkodaros planavimas apima yra labai platus tyrimo būdas, aprėpiantis visą įmonės veiklą. Autoriai pateikia rinkodaros planavimo schemą (žr. 2 paveikslėlį).



2 pav. Rinkodaros planavimo nuoseklumas

Sudaryta Pranulis V. ir kt. 1999, 328 p.

Šioje schemoje iš esmės apibendrinamos anksčiau aptartos autorių mintys. V. Pranulio ir kt. nuomone, prieš rengiant rinkodaros strategiją būtina išsigrūninti įmonės misiją, tikslus, rinkodarinius tikslus, bei atlikti išsamų perspektyvų tyrimą.

Wheelen ir Hunger (2011, 53) išskiria 4 strateginio planavimo dalis:

1. Finansinis planavimas. Tai įmonės biudžeto planavimas, analizuojant praėjusio laikotarpio įmonės finansinį balansą. Šiuo etapu įmonės valdytojai apibrėžia ateinančių metų biudžetą, įvertindami gautų pajamų ir išlaidų balansus. Paprastai ši dalis būna fiksuoto laikotarpio – ketvirčio, pusmečio, metų laikotarpio.
2. Planavimas pagal prognozes. Planavimo metu įvertinus galimus artėjančius įmonės išorės ir vidaus aplinkos pokyčius, planuojama, kokių veiksmų ar procesų reiktų imtis, kad jiems pasiruošti.
3. Išorinis planavimas. Išorinio planavimo tikslas – sukurti galimus ilgalaikius įmonės planus,

atsižvelgiant į įmonės šiuo metu vykdomus projektus ir galimas perspektyvas. Prie šio etapo formavimo dažniausiai dirba tiek įmonę valdantys darbuotojai, tiek išorinės konsultavimo paslaugas teikiančios įmonės ar asmenys.

4. Strateginis valdymas. Šiuo planavimo etapo metu apžvelgiamos įmonės vizijos, sukuriama ilgalaikis veiksmų planas. Dažniausiai strateginio įmonės valdymo projektas rengiamas aukščiausios grandies įmonės darbuotojų lygmenyje. Šis planavimo etapas susistemina anksčiau minėtų planavimo etapų metu surinktą informaciją. Galutinis produktas – parengta įmonės strateginio valdymo dokumentacija apibrėžtam laikotarpiui.

Crouch ir Housden (2003, 19), teigia, kad rinkodaros planas susideda iš situacijos analizės, tikslų, taktikos suformavimo, biudžeto parengimo ir kontrolės mechanizmo sukūrimo:

1. Situacijos analizė. Atlikdamos situacijos analizę kompanijos gali aptikti, įvertinti ir eliminuoti išorines jėgas (ekonominės, politinės, socialinės-kultūrinės, technologinės) įdarbindamos skirtingus įrankius ar darbuotojus tam tikslui pasiekti. Situacijos analizė paprastai atliekama pasitelkiant SSGG ir PEST analizės metodus.
2. Tikslai. Remiantis situacijos analizės duomenimis galima nusistatyti tikslus, kaip pasiekti numatytą rezultatą.
3. Strategija. Kiekvienas tikslas gali būti pasiekiamas daugybe būdų. Strategija parenkama tam, kad parinkti efektyviausius veiksmus orientuotus į geriausią rezultatą.
4. Taktika. Taktinėje dalyje numatomi žmogiškieji ištekliai ir terminai plano laikymuisi.
5. Biudžetas. Rengiant strateginį planą svarbu įvertinti ir kruopščiai suplanuoti galimas išlaidas, kurios reikalingos rinkodaros veiksmų tikslams pasiekti.
6. Kontrolė. Turi būti numatyti tarpiniai plano korekcijų ir rezultatų įvertinimo laikotarpiai. Jei plano vykdymo laikai neatitinka suplanuotų, reikia iš esmės koreguoti taktiką, strategiją, biudžetą, o retesniais atvejais ir tikslus.

Daugiausiai dėmesio autorius siūlo skirti kruopščiam situacijos analizės parengimui. Jei situacijos analizė parengiama neteisingai, tai gali įtakoti neefektyvių tikslų iškėlimą. Nagrinėjant autorių mintis sunku aptikti konkretų fiksuotą šabloną ar metodą kuriuo remiantis būtų galima parengti rinkodaros planą. Viskas iš esmės priklauso nuo specifinių kiekvienos įmonės poreikių.

S. G. Hundekar ir kiti (2010, 64) papildoma minėtų autorių mintis: „*rinkodara parodo kryptį ir užtikrina, kad yra gaminami tinkami produktai, kurie ras kelią pas vartotojus. Rinkodara nėra vien pardavimai ir reklama. Rinkodara vaidina pagrindinį vaidmenį tiekiant prekes ar paslaugas, kurie patenkintų vartotojų poreikius*“. Rinkodaros strategija iš esmės yra skirta patenkinti klientus, ir įgyti pranašumą prieš konkurentus, minėti du objektai aptinkami dažname rinkodaros strategijos apibrėžime.

Rinkodaros strategiją įprastai sudaro keletas sudėtinių strategijų. Įvairiuose šaltiniuose Lietuvos ir užsienio autoriai (Pajuodis 2005; Virvilaitė 1996; Porter 2012; Kotler ir Keller 2005, Burnett 2003;

Ries, Trout 2003) pateikia skirtingas rinkodaros strategijų rūšis. Žemiau pateiktos nagrinėtų autorių darbuose aptiktos rinkodaros strategijos:

- sukurta atsižvelgiant į geografinę padėtį: lokali, regioninė, tarptautinė, globali;
- sukurta pagal remiantis rinkodaros komplekso sudedamosiomis dalimis – prekės, kainos, paskirstymo, rėmimo strategijos;
- sukurta remiantis konkuravimo rinkoje principais – skirtos nėšinėms, sekančiosioms, persekiojančiosioms ar lyderiaujančioms įmonėms;
- sukurta prisitaikant prie įmonės aktyvumo;
- sukurta pagal įmonės plėtros galimybes: pradedančiosios įmonės, rinkos plėtros, paslaugos ar produkto vystymo;
- sukurta pagal pozicionavimo principus, atsižvelgiant į paslaugos ar prekės tipą, vertę, naudą, vartotojus, konkurentus.

Apibendrinant autorių mintis, galima teigti, jog rinkodaros strateginis planas, yra planavimo ir valdymo procesas, skirtas ilgalaikiame periode valdyti ateities procesus, kryptį, tikslą ir įmonės rinkodaros veiksmų politiką siekiant naudoti įmonei. Jis apjungia įmonės analizės metodus, bei padeda iš analizės metu gautų rezultatų suformuoti tikslus, strategiją, taktiką, bei kontrolės mechanizmą, kaip efektyvinti įmonės veiklą. Mokslinėje literatūroje galima rasti daugybę rinkodaros strategijos rūšių, tačiau sau tinkamą pagal situaciją pasirenka ir pritaiko kiekviena įmonė individualiai. Šiame darbe plačiau bus nagrinėjamos tik tos strategijos, kurias galima pritaikyti audiovizualinius produktus ir su jais susijusias paslaugas teikiančių įmonių veiklai.

1.3. Rinkodaros strategijos ir plano kūrimas

Rinkodaros strateginis planas yra itin naudingas valdymo įrankis, leidžiantis organizacijai dirbti efektyviau, analizuoti savo veiklą ir iš to pasidaryti teigiamas išvadas. Visų pirma, prieš kuriant rinkodaros strateginį planą reikalinga vizija. Vizija veda prie veiksmų, o norint tinkamai įvykdyti veiksmus reikalinga kruopščiai parengta strategija, kuri susideda iš gerai apgalvoto plano ir veiksmų. Rinkodaros strateginis planas turi būti detalus ir inovatyvus. Inovatyvumas yra labai svarbi sudedamoji rinkodaros plano dalis. Rinkodaros strategijos plano kūrimo eigą pakankamai tiksliai nusako P. Kotler mintis: „*rinkodaros plano kūrimas turėtų prasidėti nuo situacijos analizės, ir tikslų nustatymo, kuriuos seka suformuota strategija, kaip šiuos tikslus pasiekti, taktikos nustatymas, biudžeto bei kontrolės mechanizmo nustatymas*“ (Crouch ir Housden 2003, 19):

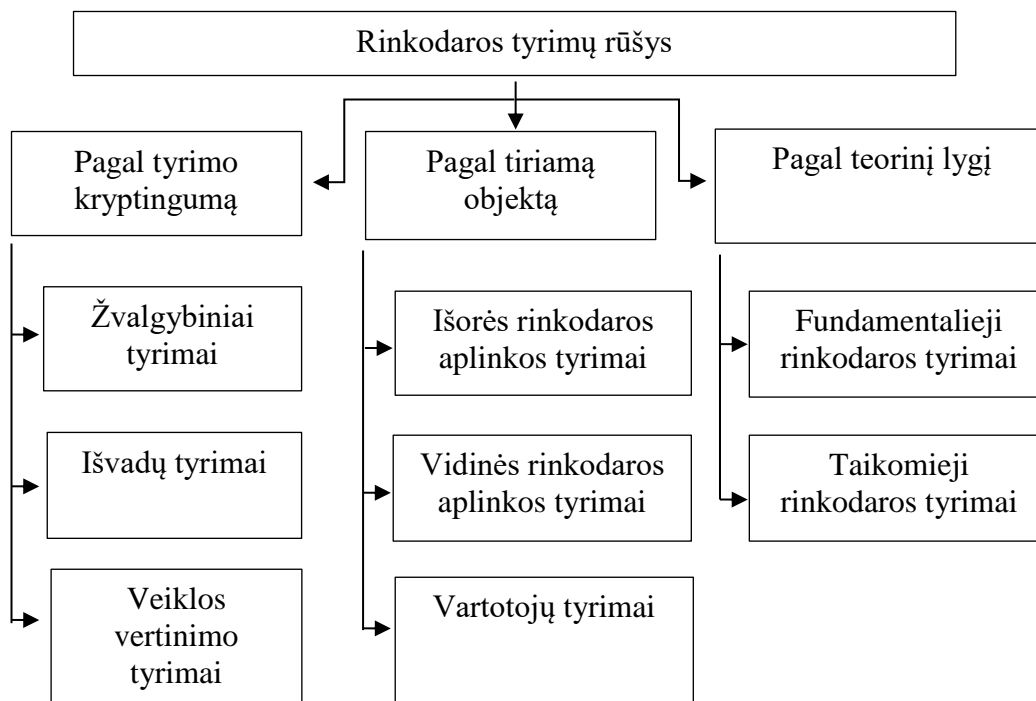
- situacijos analizė. Paprasčiau kalbant, tai organizacijos aplinkos tyrimas. Pradedant kurti rinkodaros strateginį planą privaloma ištirti įmonės aplinką. Šiems tyrimams įprastai naudojami daugybė analizės būdų, tokių kaip aplinkos dinamikos analizė, išorinės ir vidaus aplinkos analizė,

rinkos analizė, PEST analizė, klientų ir konkurentų analizė, 5 porterio jėgų tyrimas, SSGG analizė.

- tikslo nustatymas. Atlikus organizacijos aplinkos tyrimus organizacijai reikia susiformuoti ilgalaikius rinkodarinius tikslus kurių planuojama pasiekti.
- tikslų pasiekimo strategijos formavimas. Kiekvienas nusistatytas tikslas gali būti pasiektas skirtingais būdais, todėl svarbu juos identifikuoti, įvertinti ir pasirinkti efektyviausius.
- taktikos nustatymas. Kuo tiksliau suformavus tikslus ir apsvarsčius būdus kaip jų pasiekti, reikia pasirinkti taktiką, per kiek laiko tikslai bus įgyvendinami ir kas iš organizacijos darbuotojų bus atsakingas už jam priskirtų plano punktų vykdymą.
- biudžetas. Planuodama veiksmus organizacija turi įsivertinti kaštus ir paskirti jai priimtina biudžetą.
- kontrolės mechanizmas. Organizacija turi nusistatyti grafiką, pagal kurį bus sekamas tikslų įgyvendinimo procesas, įsivertinti galimus veiksmus, kaip elgtis planui nesiklostant pagal grafiką.

Labai svarbu kiekvieną žingsnį įgyvendinti kuo kruopščiau, kadangi jie tiesiogiai susiję vienas su kitu. Pavyzdžiui, per daug optimistiškai suformavus įmonės išorės veiksnius, bus sunkus suformuoti realius tikslus ir juos įgyvendinti. Au

Situacijos analizė. Rinkodaros strategijos rengimą įprasta pradėti aplinkos analize. Sėkmingai veikianti organizacija privalo pažinoti ją supančią aplinką ir sugebėti nujausti artėjančius rinkos, vartotojų ar darbuotojų pakitimus. V. Pranulis (1999, 30) teigia, jog pagal tyrimo kryptingumą yra išskiriamos trys rinkodaros tyrimų rūšys – *žvalgybiniai, išvadų ir veiklos vertinimo tyrimai*. Pagal tiriamą objektą skiriamos trys rinkodaros tyrimo rūšys: *išorinės rinkodaros aplinkos tyrimai, vidinės rinkodaros aplinkos tyrimai ir vartotojų tyrimai*. Pagal teorinį lygį bei praktinį pritaikomumą skiriami *fundamentalieji ir taikomieji rinkodaros tyrimai* (Pranulis 1999, 30). Ši klasifikacija pateikta 3 paveiksle.



3 pav. Rinkodaros tyrimų rūšys

Sudaryta darbo autoriaus pagal Pranulis, 1999, p. 30.

Žvalgybiniai tyrimai įprastai atliekami pradinėje tyrimo stadijoje, siekiant nustatyti rinkodaros tyrimo problematiką ir svarbą. Tai preliminarus tyrimas. *Išvadų tyrimai* yra detalesni už žvalgybinius. Jie turi turėti aiškią struktūrą, tikslus, ir įgyvendinimo planą. *Veiklos vertinimo tyrimų* procesas organizacijoje turi būti vykdomas nuolat. Jis padeda kontroliuoti, kaip vykdomi rinkodaros planai, padeda sisteminti ir analizuoti planų rezultatus. *Fundamentalieji* ir *taikomieji* rinkos tyrimai skirti rinkodaros plano analizei. *Fundamentalieji* tyrimai paprastai atliekami akademiniam lygmenyje, o *taikomieji* dažniau naudojami praktikoje, siekiant išsiaiškinti, kaip pagerinti organizacijos efektyvumą, atrasti klaidas parengtoje strategijoje. Darbo eigoje įmonę analizuosime pagal tiriamąjį objektą – vykdysime išorės, vidaus rinkodaros ir vartotojų tyrimus.

R. Jucevičius teigia, jog *analizuojant organizacijos padėtį, reikia išskirti du jos lygius: strateginę ir operatyvinę būklę. Operatyvinė būklė – tai organizacijos padėtis konkrečiu momentu. Strateginė būklė – tai organizacijos situacija ilgalaikės perspektyvos prasme* (Jucevičius 1998, 223). Atliekant organizacijos vidaus ir išorės analizę, analizuosime organizacijos vidų, išorę bei klientus veikiančias jėgas, vertindami ne tik esamą organizacijos padėtį, bet ir įvertindami galimą aplinkų pasikeitimą ateityje.

Organizacijos išorės aplinkos tyrimas ir stebėseną yra privalomi, siekiant pažinti aplinkos veiksnius, galinčius įtakoti organizacijos veiklą. Anot V. Pranulio (1998, 32), *jei rinkodaros tyrimai*

nesektų išorinės aplinkos, įmonės negalėtų išvalgiai planuoti savo veiklos strategijos ir ateities. Įmonės dažnai nežino ir net nenujaučia tų jėgų, kurios nulems jų veiklos sąlygas ir rezultatus ateityje. D. Pileckienė (2004, 14) pateikia štai tokį organizacijos išorinės aplinkos apibrėžimą – tai visuma veiksnių, esančių už organizacijos ribų ir galinčių daryti įtaką jos veiklai vienokiu ar kitokiu būdu.

G. Sniškienė (2009, 2) savo vertinime išskiria du įmonės išorinės aplinkos lygius:

- *makroaplinką – veiksnius, darančius įtaką visų ekonomikos šakų ūkiniams subjektams. Makroaplinka apjungia ekonominius, politinius–teisinius, socialinius–kultūrinius, mokslinius–technologinius, gamtinius veiksnius;*
- *pramonės rinkos aplinką – veiksnius, būdingus konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje funkcionuoja organizacija. Pramonės rinkos aplinka dažniausiai apima konkurentus, tiekėjus ir vartotojus.*

M. Arimavičiūtė ir K. Ž. Svetikas (2012, 28) teigia, jog galima išskirti penkias organizacijos makroaplinkos subkategorijas:

- *politinė/legali aplinka – įmonės yra paveiktos teisinių reglamentų reguliuojančių žmogiškųjų išteklių valdymą, ekologiją, technologijas, autorių teises, patentus ir t.t. Visi galimi teisinių reglamentų pakitimai gali daryti įtaką organizacijos veiklai, todėl į šie pokyčiai turi būti stebimi ir į juos reaguojama;*
- *ekonominė aplinka – įtakoja organizacijos veiklą per ekonominius pokyčius organizacijos veiklos zonoje. Galimi pokyčiai gali būti bendro vidaus produkto augimo tempas, palūkanų normų pokyčiai, galimos tiesioginės užsienio investicijos, vartotojų pasitikėjimas ir infliacija;*
- *technologinė aplinka – sparčiai per pastarąjį dvidešimtmetį į priekį pažengęs technologinis procesas padarė didelę įtaką verslo ir rinkų ryšiams – paspartėjo globalizacija, kardinaliai pasikeitė paslaugų rinka;*
- *ekologinė aplinka – dauguma organizacijų susiduria su papildomomis išlaidomis, siekdamos įgyti draugiškos gamtai įmonės statusą;*
- *sociokultūrinė aplinka – autoriai teigia, jog „geografinių vietovių rinkos, ypač apskritys, valstybės, regionai ir nacionalinis kontekstas turi įtakos verslui“. Nagrinėjant įmonės makroaplinką būtina atsižvelgti į galimus demografinius, psichografinius, kultūrinius pokyčius įtakojančius organizacijos veiklą.*

Organizacijos makroaplinkos kategorijos apibūdintos 1 lentelėje.

1 lentelė. Organizacijos makroaplinkos subkategorijos

Bendra aplinka	Kintamasis / svarstoma problema
Politinė/teisinė	Regioninės politikos, pokyčiai vyriausybėje, terorizmas, karai, naujų reglamentų poveikis verslui, politika, susijusi su protekcionizmu, su tarptautine prekyba susijusi politika, su sveikata susijusi politika, darbo teisė ir darbo jėgos samdymas, politika susijusi su ekologija, politika, susijusi su įmonių ir gyventojų apmokestinimu
Ekonominė	Palūkanų normos, infliacijos laipsnis, BVP augimo tempas, sąnaudos, vartotojų kainų indeksas, vartotojų pasitikėjimas, naftos produktų kainos, akcijų rinka, hipotekos palūkanų norma, pusiausvyra tarp importo ir eksporto, valiutos kurso ir perkamosios galios prioritetas, korporacijų, personaliniai ir kapitalo mokesčiai, kredito prieinamumas, nedarbo lygis
Sociokultūrinė	Demografiniai pokyčiai (gimstamumo ir mirtingumo koeficientai, emigracija, imigracija, su švietimu susiję pokyčiai), psichografiniai pokyčiai, kultūros pokyčiai, kiti veiksniai (ligų paplitimas, darbo ir gyvenimo pusiausvyra, terorizmas, religija, nacionalizmas)
Technologinė	Naujos technologijos susijusios su įranga, naujos technologijos susijusios su programine įranga, naujų technologijų taikymai, naujų produktų plėtra, investavimas į technologijas, susijusias su taikomaisiais tyrimais ir technologijų plėtra, technologinės plėtros saugumas
Ekologinė	Ekologiškų produktų poreikis, ekologiškų produktų tiekimas, visuotinis atšilimas ir šiltnamio efektas, atliekų šalinimas, atliekų perdirbimas, natūralios aplinkos apsauga

Cit. pagal Svetikas, 2012, p. 28–29.

Išorinės organizacijos aplinkos tyrimams skirtos daugybė teorijų, tokių kaip PEST, PESTLE, Porterio 5P, rinkos, konkurentų, vartotojų analizė. Šios tyrimų teorijos apima visus makro aplinkos ir pramonės rinkos aplinkos aspektus ir yra plačiai naudojamos ir taikomos moksliniuose darbuose.

PEST yra *strateginis planavimo įrankis naudojamas įvertinti įmonės išorės aplinkai turinčius veiksnius* (Aaker ir Moorman, 2017, 19). P. Kotler (2007) teigia, jog *PEST analizė yra naudingas strateginis įrankis, padedantis įvertinti rinkos didėjimo ar mažėjimo, verslo pozicijos, potencialo ir veiklos krypties tendencijas. Ji taip pat užtikrina, kad įmonės veikla būtų teisingai suderinta su galingų*

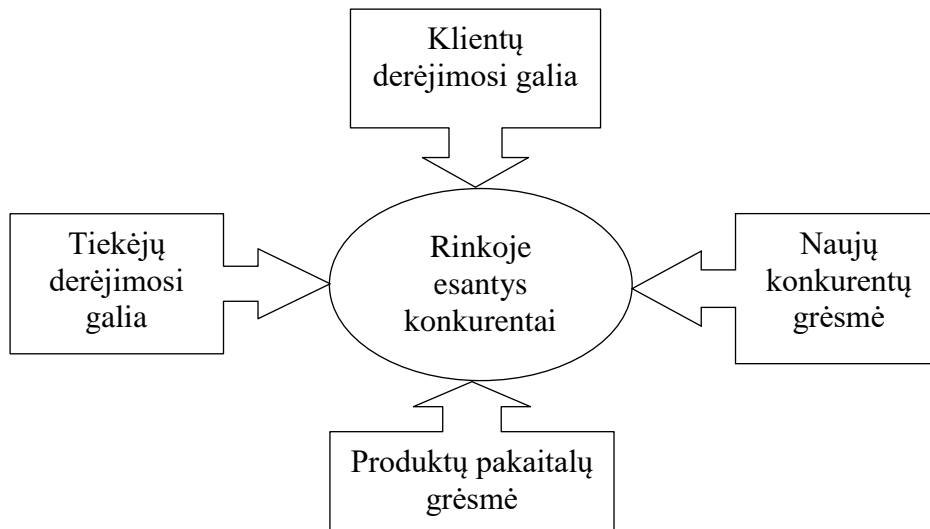
jėgų kaita, įtakojančia verslo aplinką. Po PEST trumpiniu slepiasi keturios esminės jėgos veikiančios organizaciją iš išorės:

- politinės – organizacijos veiklą įtakojantys politiniai sprendimai, tokie kaip darbuotojų teisės, verslo aplinkos reguliavimo įstatymai, mokesstinė politika. Organizacijos veikla dažnu atveju yra tiek stabili, kiek stabili politinė situacija.
- ekonominės – tai bendros ekonominės situacijos jėga. Nuo organizacijos nepriklauso, tačiau jos veiklą įtakoti gali ekonominis augimas ar nuosmukis, infliacija, valiutos, ar jos vertės variacijos. Anot R. Virvilaitės (2008) vienas iš svarbiausių strateginės rinkodaros „*planavimo proceso uždavinių yra identifikavimas, monitoringas ir prognozavimas tų rodiklių, kuriems įmonė yra jautriausia. Taigi atliekant aplinkos analizę, svarbiausia užduotis yra nustatyti pasikeitimų santykį tarp ekonomikos pokyčių ir užimamos įmonės pozicijos rinkoje*“ (Virvilaitė 2008, 71).
- socialinės – tai populiacijos svyravimai, demografija, amžiaus pokyčiai. Ši jėga apima vartotojų elgseną ir kultūrinius įpročius.
- technologinės – ši jėga susijusi su naujomis technologijomis, galinčiomis turėti įtakos verslo veiklai ir rinkos pokyčiams, pvz. tam tikros pramonės šakos automatizavimas, naujų technologijų atsiradimas. Šie veiksniai gali apsunkinti organizacijos veiklą, norint pasiekti tam tikras rinkas, o taip pat teigiamai ar neigiamai atsiliepti iš finansinės pusės. Technologinės jėgos veikia ne tik prekybą, bet ir pardavimo, reklamos ar pozicionavimo procesus.

Nors PEST analizė yra plačiausiai naudojama daugumos mokslo darbuotojų, atlikus mokslinės literatūros apžvalgą galima aptikti ir įvairių šio analizės būdo variacijų. J. Cadle ir kiti (2010, 3) be PEST analizės pažymi P. Kotler (2007) išskirtą PESTEL/PESTLE analizę – be jau aptartų keturių jėgų prijungiamos dar dvi – aplinkos arba aplinkosaugos, ir teisinė. Aplinkosaugos jėgos vis labiau įtakoja verslo išorę, dėl atsirandančių naujų reikalavimų ir įstatymų, tiesiogiai susijusių su vis spartėjančiu klimato atšilimu ir vis naujais būdais jo lėtinimui. Teisinė jėga susijusi su vis modernėjančia teisine aplinka, kuri sukelia papildomų nepatogumų organizacijos veiklai. Per pastarąjį dešimtmetį vykstant staigiam technologiniam progresui smarkiai išaugo teisės aktų apimtis, kurių organizacijos privalo laikytis. Šie teisės aktai gali būti ir nesusiję su politinėmis jėgomis.

Porterio 5 jėgų modelis pateiktas 4 paveiksle. Klasikinis Porterio penkių jėgų analizės metodas buvo sudarytas 1979 m. Porteriui pasiūlius penkias pagrindines jėgas, kurios įtakoja organizacijos konkurencingumą tam tikroje rinkoje. Šis analizės metodas naudojamas kaip kertinis organizacijos išorės aplinkos analizės įrankis. Šis modelis plačiai naudojamas ne tik komercinių, bet ir ne pelno siekiančių organizacijų veikloje, siekiant geriau suprasti savo klientus, tiekėjus ir kitas organizacijas. Šis modelis yra gana paprastas, tačiau galingas įrankis, padedantis identifikuoti galimas grėsmes, trukdančias įmonei vykdyti savo veiklą. A. Vasiliauskas teigia, jog šis įrankis gali būti naudojamas kaip atspirties taškas rengiant organizacijos strateginę analizę: „*strateginė analizė paprastai pradedama*

svarbiausių jėgų, kurios veikia organizaciją, bendru nagrinėjimu. Tiriant svarbiausias veikiančias jėgas, siekiama išplėtoti organizacijos konkurencinį pranašumą. Šiai analizei yra naudojamas M. Porter penkių jėgų modelis, kuris yra tik pradžia analizuojant organizacijos konkurencinę situaciją“ (Vasiliauskas 2006).



4 pav. Klasikinis M. Porterio 5 jėgų modelis

Cit. pagal Aaker ir Moorman, 2017, p.83

M. E. Porter teigia, jog konkurenciją laimi ne tas rinkos žaidėjas, kuris yra didžiausias, o tas, kuris yra pelningiausias. Pelningumą tiesiogiai veikia 5 galimus jėgos – *tai klientų derėjimosi galia, tiekėjų derėjimosi galia, galimų produktų ar paslaugų pakaitalų grėsmė, naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmė, bei rinkoje jau esantys konkurentai* (Porter 2008, 29–31).

*Klientų derėjimosi galia auga, kai klientai yra susitelkę, arba jų nėra daug, produktas nėra kokybiškas, B2B klientai uždirba per mažai pelno, arba tarp B2B įmonių yra didelė konkurencija, įmonės produktas nėra diferencijuotas. Klientai gali reikalauti mažesnių kainų arba gerinti produkto ar jo aptarnavimo kokybę pardavėjo sąskaita. Taip pat praktikoje dažnai sutinkamas organizacijų siūlomų produktų lyginimas, siekiant išsiderėti geriausią kainą. Tiekėjų derėjimosi galia pradeda veikti, kai didesni tiekėjai siekdami didesnio pelno stengiasi kelti kainas, prastinti produkto kokybę arba jo aptarnavimo sąlygas. Tiekėjų derėjimosi galia išauga, kai galimas tiekėjų ratas yra labai siauras, kai tiekėjo produkcija ar paslaugos rinkoje neturi pakaitalų, kai pirkėjas nėra didelis ar svarbus tiekėjui ar kai organizacijos sąnaudos yra artimos arba tolygios tiekėjo siūlomai kainai, galima tiekėjų integracija – gali iškilti grėsmė organizacijos išlikimui, jeigu tiekėjas diversifikuodamas savo veiklą, perims kai kurias ar visas organizacijoje atliekamas operacijas (Vasiliauskas 2002, 71). Taip pat tiekėjai didina derėjimosi galią siūlydami produktus, kurie yra diferencijuoti. Galima *produktų ar paslaugų pakaitalų grėsmė* iškyla tada, kai rinkoje atsiranda galimas siūlomo produkto ar paslaugos pakaitalas. Ši grėsmė*

dažniausiai susijusi su modernizacijos procesu bei naujais išradimais. Pavyzdžiui smarkiai populiarėjantys išmanieji įrenginiai gali būti nesudėtingai adaptuoti valdyti tam tikrą įrenginį ar paslaugą, todėl tiekėjai tai įvertinę stengiasi adaptuoti savo siūlomas paslaugas ar prekes komplektuodami jas su mobiliosiomis aplikacijomis, naujienlaiškiai jau seniai pakeitė spaudinę periodinę reklamą, o elektroniniai laiškai – popierinius laiškus. *Naujai į rinką atėję konkurentai* taip pat kelia didelę grėsmę esantiems rinkos žaidėjams. Jų atėjimą gali nulemti masto ekonomija, potencialių klientų poreikių pažinimas, maži reikalavimai įėjimo į rinką kapitalui, patogi prieiga prie paskirstymo ar tiekimo kanalų, o taip pat ir politiniai sprendimai. Todėl organizacijai svarbu sukurti tam tikrus barjerus, trukdančius į rinką patekti naujiems konkurentams A. Vasiliauskas teigia, jog *naujoms įmonėms patekti į rinką gali trukdyti šie barjerai* (Vasiliauskas 2002, 76):

- *masto ekonomija* – rinkoje jau veikianti, didesnę įdirbį turinti kompanija, turi didesnes galimybes savo veiklą vykdyti didesniu mastu, taip mažinant gamybos kaštus arba paslaugų tiekimo kainas. Naujas rinkos dalyvis norėdamas konkuruoti su jau esamais dalyviais turėtų pradėti savo veiklą dideliu mastu, taip smarkiai rizikuodamas turimais ištekliais;
- *produkto diferencijavimas* – leidžia esamiems rinkos dalyviams, geriau pažįstant savo klientus užtikrinti ypatingas aptarnavimo sąlygas, patogius produkto pristatymo, ar pateikimo būdus. Naujai į rinką įžengusiems konkurentams siekiant tai užtikrinti reikalingas papildomas laikas ir papildomi įgūdžiai;
- *kapitalo investicijos* – siekiant įeiti į kai kurias verslo šakas, reikalingos didelės investicijos. Tinkamai įvertinus priemones ir pastačius galimus barjerus, bus sukurtas didelės rizikos įvaizdis, formuojantis baimes prarasti dideles investicijas ir stabdantis naujus konkurentus nuo įsiveržimo į rinką;
- *klientų perorientavimo išlaidos* – naujai į rinką ateinantiems konkurentams reikalingos papildomos išlaidos siekiant prisitraukti klientą, jam įrodant tam tikrą naudą;
- *ribotos galimybės pasinaudoti egzistuojančiais produkto platinimo kanalais* – dauguma prekių ar paslaugų pirkimo ir tiekimo kanalų nėra suinteresuoti bendrauti su naujais rinkos žaidėjais, jiems siūlo prastesnes paslaugų ar prekių kainas;
- *valstybės politika* – užfiksuota situacijų, kai tam tikrų šalių valstybės politiniai sprendimai, siekdami išlaikyti stabilią rinką, išleidinėjo įstatymų paketus ribojančius naujų dalyvių patekimą į rinką.

Esamieji konkurentai – didžiausią grėsmę visada kelia didieji esami konkurentai. Tačiau vienaip ar kitaip organizacijos veiklą įtakoja visi rinkoje veikiantys konkurentai. Aršiausia konkurencija vyksta esant lėtam rinkos augimo tempui, aukštiems išėjimo iš rinkos barjerams, esant per silpnai komunikacijai tarp rinkos žaidėjų. Taip pat didelė grėsmė kyla nesuderinus rinkoje veikiančių įmonių kainų politikos. Pavyzdžiui esant didelei fiksuotai produkto kainai, tuo pačiu kai produkto marža yra žema. Tokiu atveju

kai kurie rinkos žaidėjai gali pradėti pardavinėti žemiau fiksuotos kainos.

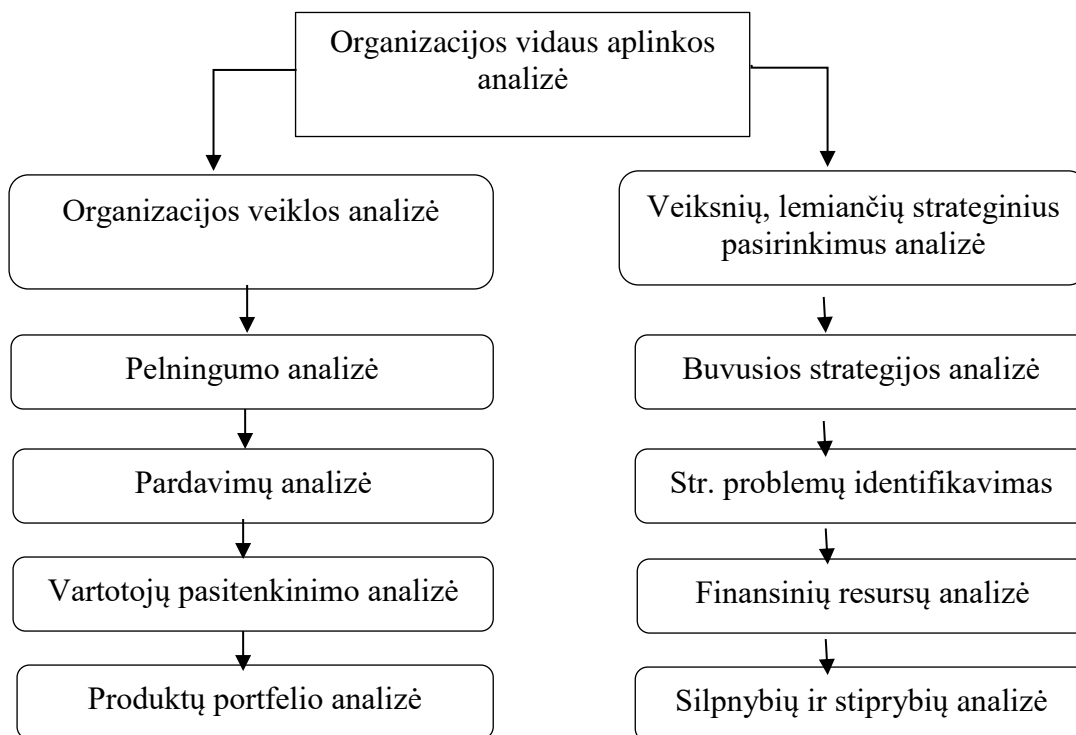
Per pastaruosius dešimtmečius Porterio 5 jėgų modelis sulaukė kritikos. Kilo abejonių, ar modelis dar vis tinkamas atsižvelgiant į sparčią ekonomikos raidą – įsisiūbavusius skaitmenizacijos ir globalizacijos procesus. F. Dälken nagrinėjo Porterio penkių jėgų modelį, apžvelgdamas literatūroje aptinkamus kritinius požiūrius, ir priėjo išvados, jog iš esmės modelio struktūra nepasikeitė, iš šiais laikais taip pat aktualios tos pačios penkios jėgos - klientų derėjimosi galia, tiekėjų derėjimosi galia, galimų produktų ar paslaugų pakaitalų grėsmė, naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmė, bei rinkoje jau esantys konkurentai. Iš esmės pasikeitė tik tai, kad derybinė galia pirkėjams padidėjo, kadangi pirkėjai turi prieigą prie daugiau informacijos pasitelkdami interneto pagalbą, o naujiems rinkos dalyviams grėsmė sumažėjo, nes juos sunkiau atgrasyti naudojant standartinius barjerus (Dalken 2014).

Atliekant organizacijos išorinės aplinkos analizę yra svarbu ištirti rinką, kurio ji veikia. Tai padeda iš anksto numatyti galimas grėsmes, tokias kaip sumažėjusi įmonės apyvarta ar užimamos rinkos dalies mažėjimas, naujo produkto ar paslaugos įvedimo į rinką atveju. D.A Aaker ir Moorman (2017, 76) teigia, jog „*rinkos analizė susideda iš šių dalių: rinkos dydžio nustatymo (esamo ir potencialaus); rinkos augimo analizės; rinkos pelningumo; rinkos kaštų struktūros analizės; rinkos paskirstymo kanalų analizės; rinkos tendencijų ir svarbiausių sėkmės veiksnių identifikavimo*“. A. Vasiliauskas (2002, 114) kaip papildomus rinkos analizės dalis išskiria esminius sėkmės veiksnus, rinkos identifikavimą, kritinių sėkmės veiksnių nustatymą, kuris apima vartotojų ir konkurentų analizę.

D. Aaker ir Moorman (2017) išskiriamos analizės dalys gali būti išanalizuotos tiriant ir apdorojant viešus duomenis, kurie pateikiami Lietuvos statistikos departamento, valstybinės mokesčių inspekcijos duomenų bazėse, o taip pat ir periodiniuose privačių tyrimų agentūrų, bankų teikiamose ataskaitose, verslo tematikos periodiniuose leidiniuose.

Ne mažiau svarbi yra ir įmonės vidaus aplinkos analizė. Ji padeda nustatyti vidines organizacijos problemas, atrasti stipriąsias puses. Dažniausiai organizacijose tik vadovaujančio lygmens darbuotojai suvokia įmonės tikslus, ir kuria planus kaip jų siekti. Organizacijos vidaus analizė padeda į tikslų siekimo procesą įtraukti visus darbuotojus. Darbuotojams nuoširdžiai siekiant bendrų tikslų organizacijos veikla tampa kur kas efektyvesnė.

Aaker ir McLoughlin (2010) teigia, jog organizacijos vidaus aplinkos analizė gali būti skirstoma į dvi dalis – organizacijos veiklos analizę ir veiksnių, lemiančių strateginius organizacijos pasirinkimus analizę (žr. 5 pav.). Įmonės veiklos analizė yra sudaryta iš pelningumo, pardavimų, vartotojų pasitenkinimo, ir produktų portfelio analizės, darbuotojų pajėgumo ir našumo analizės. Veiksnių, lemiančių strateginiu organizacijos pasirinkimus analizę sudaro buvusios ir dabartinės strategijos analizė, strateginių problemų identifikavimas, organizacijos galimybių tyrimo, finansinių resursų analizės, bei stiprybių ir silpnybių identifikavimo (Aaker, McLoughin 2010, 110).



5 pav. Organizacijos vidaus aplinkos analizės sudedamosios dalys

Cit. pagal Aaker, ir kt., 2010, p. 102.

Rengiant rinkodaros strateginį planą pagrindinį dėmesį būtina skirti galimam vartotojui. Visi vartotojai vienas nuo kito skiriasi, visų pirma lytimi, amžiumi, šeimos padėtimi, geografinė kilme. Nuo šių veiksnių priklauso vartotojo perkamoji galia, įpročiais ir t.t. Kiekviena organizacija vykdydama savo veiklą atlieka rinkos tyrimus, ir stengiasi pritraukti būtent tą rinkos segmentą kuris jai naudingiausias ir patraukliausias.

V. Pranulis ir kiti (2008, 125) teigia, jog yra keturi skirtingi įmonės rinkodaros tipai, susiję su tikslinės rinkos pasirinkimu:

- 1) *vartotojo rinkodara* – tai tokia rinkodaros strategija, kai įmonė yra orientuota į unikalius kiekvieno vartotojo poreikius ir jam įvaldyti naudoja specialiai tam pritaikytą rinkodaros veiksmų kompleksą. Dažniausiai šią strategiją renkami paslaugas teikiančios įmonės, teikiančios gydymo, teisininkų paslaugas;
- 2) *koncentruota rinkodara* – tai tokia rinkodaros strategija, kai įmonė visas pastangas stengiasi sutelkti į vieną tikslinę rinką ir jai įvaldyti naudoja specialiai pritaikytą rinkodaros veiksmų kompleksą. Paprastai šią strategiją renkami nišinės ir nedidelės įmonės, rečiau vidutinės ir didelės įmonės kurios yra orientuotos tik į vieną klientų segmentą, bet galima atrasti ir išimčių, kai didžiosios organizacijos būna orientuotos į negausias, tačiau gausiai vartojančias ar perkančias vartotojų grupes. Šios strategijos privalumas – koncentracija. Kadangi organizacija orientuojasi

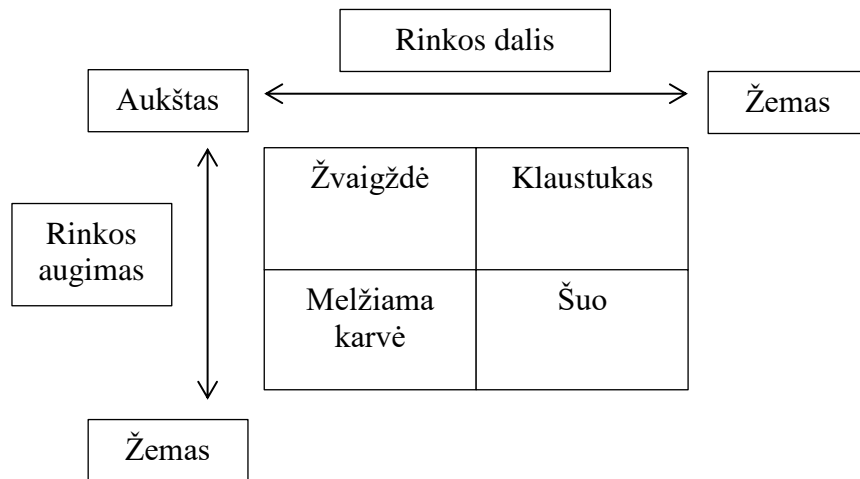
tik į vieną rinkos segmentą, turi galimybę geriausiai suprasti šio segmento poreikius, sekti galimus jo pokyčius. Tačiau, tuo pačiu yra didelė rizika, kad nepatenkinus klientų lūkesčių vartotojai gali rinktis kitą rinkos dalyvį, o tai organizacijai būtų nuostolinga.

- 3) *nediferencijuota rinkodara – tai tokia rinkodaros strategija, kai įmonė visai rinkai įvaldyti naudoja universalų rinkodaros veiksmų kompleksą.* Šios strategijos laikosi dauguma stambiųjų mažmenininkų bei įmonės, kurie stengiasi išlaikyti žemiausias produktų ar paslaugų kainas rinkoje. Ši rinkodaros strategija suprantama taip, jog organizacija nedalina rinkos į atskirus segmentus, ir visiems rinkoje esantiems vartotojams naudoja tuos pačius rinkodaros veiksmus. Esminės šios strategijos problemos – didelė konkurencija ir, lyginant su anksčiau aptartomis strategijomis, mažas pasitenkinimas iš vartotojo pusės;
- 4) *diferencijuota rinkodara – tai tokia rinkodaros strategija kai įmonė atskiroms tikslinėms rinkoms įvaldyti naudoja atskirus specialiai tam pritaikytus rinkodaros veiksmų kompleksus.* Šio tipo strategija gali būti sėkmingai vykdoma įvairaus dydžio ar tipo organizacijų veikloje nes yra gana universali. Naudojant šio tipo strategiją paprastai pardavinėjama skirtingo tipo, skirtingos kainos produktai ar paslaugos skirtingiems klientų segmentams. Kuo daugiau klientų segmentų pavyksta sėkmingai prisivilioti, tuo didesnę vertę organizacija gauna. Tačiau esant didelėms pardavimų ar veiklos apimtims didėja ir išlaidos, todėl svarbu išlaikyti protingą siekiamų rinkos segmentų skaičių. *Ši rinkodaros strategija paprastai yra platesnė, nei prieš aptartas, reikalaujanti atskiro rinkodaros plano kiekvienam segmentui ir papildomų išlaidų rinkos tyrimams. Taip pat šio tipo strategija reikalauja atidesnės kontrolės, todėl yra dažnai įgyvendinama didelių įmonių.*

Tikslinės rinkos rinkodaros strategijos pasirinkimas gali priklausyti nuo organizacijos išteklių, atsižvelgiant į teikiamas paslaugas ar siūlomus produktus, konkurentų naudojamų strategijų. UAB „Audiotonas“ atveju labiausiai tinkama diferencijuotos rinkodaros strategija, todėl jei reiktų skirti papildomo dėmesio.

Šiuolaikinėje organizacijoje yra įprasta kuo plačiau išplėsti galimą paslaugų ar produktų spektrą, taip aprėpiant kuo daugiau galimų klientų grupių. Tai daroma dėl sąlyginai mažesnės rizikos – kuo daugiau sričių aprėpiama – tuo daugiau laisvės laviruoti rinkoje. Taip pat tai susiję su organizacijų noro dominuoti rinkoje. Tačiau dauguma įmonių susiduria su problemomis valdant paslaugų ar prekių krepšelius, stengiantis iš to gauti maksimalią galimą naudą.

„Viena iš populiariausių korporatyvinės strategijos vystymo daugiaprofilinėse organizacijose priemonių yra portfelio analizė. Portfelio analizėje aukščiausioji vadovybė savo produktų linijas ir verslo vienetus vertina kaip investicijas, turinčias duoti grąžą“ (Svetikas ir Arimavičiūtė 2012, 65). Vienas dažniausiai naudojamų ir mokslinėje medžiagoje aptinkamų portfelio metodų – BCG, arba Bostono konsultacinės grupės pateikiama matrica (žr. 6 pav.).



6 pav. BCG augimo – rinkos dalies matrica

Cit. pagal Svetikas, Arimavičiūtė, 2012, p. 64.

Šis modelis apibrėžia prekės ar paslaugos judėjimą per jo gyvavimo etapus. Matricoje (2 pav.) matome, kaip ši prekė ar paslauga pakliūva į vieną iš keturių lentelės vietų, nuo kurių priklauso to produkto finansavimas. Detaliau apibrėšime kiekvieną jų:

1. „žvaigždės“ tai produktai, kurie yra savotiški savo rinkos lyderiai, užimantys didžiausią rinkos dalį, ir pritraukiantys atitinkamai daug pelno, kad galėtų išsilaikyti didelę savo rinkos dalį. Rinkos augimui sumažėjus „žvaigždė“ gali nusiristi į melžiamos „melžiamos karvės“ poziciją;
2. melžiamos karvės, tai produktai kurie užima didelę rinkos dalį žemo rinkos augimo sąlygomis. Šioje dalyje esantys produktai dar vis užima didelę rinkos dalį, ir taip yra pelningi. Iš gauto pelno į rinką įvedinėjami nauji produktai – klaustukai. Jei „klaustukas“ atsiperka ir sugeba įgyti pakankamai aukštą rinkos dalį, jis tampa „žvaigždė“, o jei ne – „šunimi“;
3. „klaustukai“ - tai nauji, į rinką įvedinėjami produktai, turintys potencialo, tačiau reikalaujantys papildomų išlaidų jų įvedimui į rinką. Šioje dalyje esantys produktai paprastai negeneruoja pajamų, o jas eikvoja;
4. „šunys“ yra produktai, kurie negeneruoja didelių pinigų, yra žemoje rinkos dalyje, todėl kelia daugiau rūpesčių nei suteikia naudos. Produktai esantys šioje kategorijoje turėtų būti išimti iš įmonės produktų krepšelio ir pakeisti „Klaustukais“. Pasitaiko atvejų, kai produktai „Šunys“ generuoja nedideles pajamas, todėl gali būti pastoviai palaikomas tam tikras šių produktų kiekis.

Išorinės bei vidinės aplinkų analizės rezultatai sintezuojami SSGG matricoje. SSGG analizės metodas pradėtas naudoti dar 1957 metais, prof. P. Selznick, ir yra gerai žinomas ir plačiai naudojamas strateginio plano vidinės ir išorinės aplinkos apibendrinimo įrankis, puikiai apjungiantis organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos rezultatus. N. Pahl ir A. Richter teigia, jog *SSGG analizė yra naudingas*

įrankis, leidžiantis priimti sprendimus ir suprasti bendrovės ir jos aplinkos priklausomybes (Pahl ir Richter 2009, 17). Šis analizės metodas leidžia detaliai pažvelgti į organizacijos vidaus situaciją ir konkurencinę aplinką, identifikuoti stiprybes, kurias galima panaudoti kuriant ilgalaikę organizacijos strategiją, apibrėžia galima grėsmes, į kurias organizacija turėtų atsižvelgti siekdama išvengti galimų nuostolių. „SSGG analizės tikslas – remiantis stiprybėmis ir pasinaudojant galimybėmis sukurti strategiją, padedančią kovoti su grėsmėmis“ (Augustinaitis ir kt. 2009, 252). SSGG matrica dalinama į keturias dalis – stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes. Kiekviena šių dalių turi būti logiška ir pagrįsta, sudaryta stengiantis kiek galima susieti stiprybes ir silpnybes su svarbiausiais organizacijos sėkmės veiksniais. Šis įrankis taip pat naudingas, nes savyje apjungia organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius. Kompanijos stiprybės ir silpnybės priklauso jos vidinių veiksnių klasifikacijai, o galimybės ir grėsmės – išorinių. Taip pat šis įrankis padeda įvertinti ir atskirti naudingas įmonės savybes nuo žalingų. A. Vasiliauskas (2001, 109) teigia, jog SSGG analizių pagrindinė klaida – „bandymas surašyti visas organizacijos problemas, o ne išigilinti į strategiškai reikšmingas“

2 lentelė. SSGG matrica

	Naudingos	Žalingos
Vidiniai veiksniai	Stiprybės: produkto kokybė, inovacijos, tiekimo kanalai, bazinės kompetencijos, pirkėjų lojalumas, produkto diferencijavimas, dominavimas rinkoje, vadybos patirtis, finansiniai ištekliai	Silpnybės: prasta prekių kokybė, per mažai inovatyvumo, nestabilūs tiekimo kanalai, bazinių kompetencijų trūkumas, neloyalūs pirkėjai, prasta reputacija, žema pozicija rinkoje, per mažai praktikos vadybos srityje, žemi finansiniai ištekliai
Išoriniai veiksniai	Galimybės: pasikeitę klientų poreikiai ir įpročiai, nauji prekių tiekimo kanalai, diversifikacija, politiniai pokyčiai, ekonominis augimas, rinkos augimas, tarptautinės plėtros galimybės, silpna konkurencija, demografiniai pokyčiai	Grėsmės: pasikeitę klientų poreikiai ir įpročiai, užsidarantys prekių tiekimo kanalai, spaudimas iš klientų pusės, neigiami politiniai pokyčiai, ekonominis nuosmukis, lėtas rinkos augimas, tarptautinės plėtros trukdžiai, auganti konkurencija, prastėjanti demografinė situacija

Cit. pagal Pahl, Richter, 2009, p. 28.

Nustačius visus keturi elementus turėtų būti atlikti šie veiksmai (Augustinaitis ir kt. 2009, 252):

- išplėstos ir sutvirtintos organizacijos stiprybės;
- eliminuotos silpnybės;
- išnaudotos galimybės;
- sumažintas galimų grėsmių poveikis.

Atlikus aplinkos analizę, nustatomas rinkodaros tikslas. Siekiant suformuluoti tinkamą tikslą,

būtina vadovautis SMART (angl. – specific, measurable, achievable, relevant, time-based) taisykle. Pagal šią taisyklę, tikslai turi būti specifiniai, išmatuojami, pasiekiami, svarbūs ir jų įgyvendinimui turi būti numatytas laikas (Erdt ir kt. 2009). Tikslai gali būti grindžiama pardavimų ar komunikacijos mokyklomis (Bakanauskas, 2012).

Iškėlus rinkodaros tikslą, formuojamos tikslų pasiekimo strategijos, numatoma taktika. Rinkodaros strategijos taktika realizuojama per rinkodaros komplekso elementus.

Mokslinėje literatūroje plačiai minimas rinkodaros komplekso reiškiny. „*Tai kontroliuojamas strateginių rinkodaros įrankių rinkinys, susidedantis iš produkto, kainos, vietos ir reklamos*“ (Armstrong ir Kotler 2017, 178). Šis modelis plačiau žinomas „4P“ pavadinimu (angl. Product, price, place, promotion). Šiuos rinkodaros komplekso sudedamosios dalys itin svarbios rengiant rinkodaros strategiją:

- produktas: Kiekviena naudos siekianti organizacija kuria tam tikrą produktą, skirta patenkinti kliento poreikius. Produktas gali būti tiek intelektinis, tiek fizinis. Rengiant rinkodaros strategiją privaloma apgalvoti, ar siūlomas produktas bus tinkamas pasirinktai rinkai. Ši dalis apima produkto valdymą, naujų produktų įtraukimą į rinką, prekės ženklo kūrimas ir informacijos apie produkto prekės ženklą sklaidą, prekės ar paslaugos įpakavimas arba pateikimo klientams būdas.
- kaina: teisingos kainodaros sudarymas tiesiogiai įtakoja organizacijos pelną ir išlikimą rinkoje, todėl svarbu pasirinkti tinkamą kainos strategiją, nuolaidų sistemą. „*Skirtingos kainodaros strategijos gali būti naudojamos skirtingu metu, taikantis prie rinkos pokyčių, rinkos būklės, produkto gyvavimo ciklu*“ (The Pennsylvania State Univeristy 2007, 3). Kadangi rinkodaros strategija siejama su ilgalaikiais įmonės tikslais ir uždaviniais, siekiant prisitaikyti prie rinkos turi būti numatyta įmonės kainodara ir kainodaros pokyčių planas.
- vieta: organizacija privalo užtikrinti produkto prieinamumą klientui, naudodami pasirinktus prekių ar paslaugų tiekimo ir prekybos kanalus, įvertindami prekių sandėliavimo, prekių asortimento palaikymo strategijas.
- reklama: organizacija rengdama rinkodaros strategiją privalo įsivertinti kas, kam, kaip iš produktų ar paslaugų turi būti reklamuojama, kokioje formoje bus pateikiamos prekės ar paslaugos, įvertinti prekių pozicionavimo būdus, o taip numatyti potencialius būdus įgyti prekių ar paslaugų pranašumą prieš konkurentų teikiamas paslaugas ar produktus.

Ši teorija akademinuose leidiniuose naudojama kaip kertinis rinkodaros komplekso elementas jau daugiau nei penkis dešimtmečius. Tačiau mokslinėje literatūroje siūlomi ir tradicinio rinkodaros komplekso papildymai. Pavyzdžiui, Booms B. H. ir Bitner B. J. 1981 metais vietoje 4P pasiūlė naudoti 7P kompleksą, kur, be tradicinių „P“, autoriai pridėjo tris papildomus: žmones, procesus ir fizinį požymį. Šis kompleksas žinomas kaip išplėstinis arba paslaugų rinkodaros kompleksas. Šis Booms B. H. ir Bitner B. J. (1981) pasiūlytas modelis į standartinį rinkodaros kompleksą įtraukia tris itin svarbias

sudedamąsias:

- žmones (angl. People): kiekviena įmonė priklauso nuo žmonių, kurie joje dirba – nuo gamybos darbuotojo iki įmonės vadovo. Todėl ši sritis apima žmogiškųjų išteklių valdymą – darbuotojų atranką, apmokymus, motyvavimo būdus, klientų aptarnavimo servisą, prekės ar paslaugos gamybos ar vystymo procesą atliekančius darbuotojus. *Žmonės mėgsta pasakoti istorijas apie produktus ir paslaugas. Tai ką žmonės šneka apie Jūsų produktą ar paslaugą yra istorija, kurią vartotoja padeda pasakoti kitiems vartotojams* (Strokes 2012, 25).
- procesus (angl. Processes): bendrą organizacijos veiklos mechanizmą, kaip įmonė valdys pardavimo, gamybos, kūrybos procesus nuo pradžios iki pabaigos.
- fizinių požymi (angl. Physical evidence): beveik visa paslaugų veikla apima tam tikrus fizinius elementus, į kuriuos turėtų būti atsižvelgta. Paprasčiau tariant, tai fizinis produkto ar paslaugos apipavidalinimas, įvertinimas, kaip prekė ar paslauga atrodys, ar bus lengva jais naudotis, įvertinamas bendras prekės ar paslaugos fizinis pateikimas klientui.

Ohmae (1982) pasiūlė „3C“ modelį, susidedantį iš klientų, konkurentų ir įmonės. Panašiai Robins 1991 m. pasiūlė 4C kompleksą, kurį sudaro klientai, konkurentai, galimybės ir bendrovė. Bennet analizuoja segmentavimą ir rinkodaros procesą iš pirkėjo perspektyvos ir siūlo 5V 11 modelį (vertė, įgyvendinamumas, kiekiai, įvairovė ir veiksmingumas). Kiti autoriai pateikia daugybę kitų siūlyimų, koks turėtų būti rinkodaros kompleksas, kai kurie suskaičiuoja net iki 30 „P“ (Ginevčius 2001, 11).

Kadangi nėra vieningos nuomonės, kuris modelis yra geriausias ar tinkamiausias, o šiame darbe nagrinėjamos organizacijos veikla vyksta B2B ir B2C verslo sistemų pagrindu, klientams siūlydama tiek prekes tiek paslaugas, tikslingiausia būtų rinktis 4P rinkodaros kompleksą kuris yra laikomas tradiciniu ir yra itin plačiai naudojamas.

V. Pranulis teigia jog *neįmanoma sukurti rinkodaros komplekso visiems laikams ir tinkamo daugeliui įmonių. Skirtingos įmonės veikia skirtingoje aplinkoje, turi skirtingas kontaktų auditorijas (pirkėjus, tiekėjus, kreditorius, infrastruktūrą, visuomenines organizacijas). Taigi natūralu jog dažniau ar rečiau rinkodaros kompleksą reikia keisti, nes keičiasi aplinka kurioje veikia įmonė, gyvena, dirba ir apsisprendžia pirkėjai* (Pranulis, 1998, 32). Šis teiginys įrodo, jog net ir pasirinkus tinkamą rinkodaros kompleksą, privaloma nuosekli ir sisteminga rinkodaros komplekso kontrolė, bei veiksmai, atsižvelgiant į realią pakitusią padėtį rinkoje.

Kiekviena sėkminga organizacija, norėdama išlikti konkurencinga, savo veikloje turi naudoti moderniausias prieinamas darbo priemones. Kalbant apie rinkodarą, sunku įsivaizduoti efektyvų rinkodaros planą kuriame neįvertinta socialinių tinklų, elektroninės, ar mobilios komercijos ir kitų skaitmeninių žinių, prekių ir paslaugų sklaidos kanalų įtaka. Internetas yra neatsiejama kiekvieno žmogaus gyvenimo dalis, mobilūs įrenginiai, kompiuteriai ir internetas yra dažnuose namuose, todėl internetu vyksta itin efektinga komunikacija tarp organizacijos ir potencialių klientų. Natūralu, kad dėl

šių prižasčių susiformavo visiškai atskira rinkodaros rūšis – skaitmeninė rinkodara (angl. eMarketing).

Dėl sparčios technologinės raidos neatpažįstamai pasikeitė ir klientų įpročiai. Informacinės visuomenės plėtros departamentas pateikia 2017 metų IT technologijų naudojimo įmonėse duomenis: „2017 m. pradžioje interneto svetainę turėjo 78 proc. (2016 m. – 77 proc.) gamybos ir paslaugų įmonių, kuriose dirbo 10 ir daugiau darbuotojų <..> 53,1 proc. įmonių interneto svetainėje skelbė produktų katalogus ar kainynus, 22,9 proc. – teikė galimybę užsisakyti, rezervuoti ar pirkti norimus produktus elektroniniu būdu, 27,4 proc. – teikė nuorodas į įmonės socialinius tinklus. Kompiuteriais ir plačiajuosčiu internetu naudojosi visos įmonės, mobiliuoju plačiajuosčiu ryšiu, tiekiamu mobiliojo (judriojo) ryšio operatorių tinklais – 82,1 proc. įmonių (2016 m. – 72,4 proc.). Kompiuteriais kasdieniame darbe bent kartą per savaitę naudojosi 46 proc. darbuotojų, internetu – 42,7 proc. (2016 m. – atitinkamai 43,5 ir 39,8 proc.). Mobilia interneto prieiga darbo reikalais naudojosi 21,5 proc. darbuotojų (2016 m. – 17,2 proc.). 2017 m. pradžioje 18,1 proc. įmonių turėjo savo IT specialistus, kurių pagrindinis darbas buvo susijęs su IT sistėmų diegimu, tobulinimu ir priežiūra. 2016 m. pradžioje tokių įmonių buvo 15,4 proc. (2015 m. pradžioje – 15 proc.). 2016 m. 9,4 proc. įmonių ieškojo IT specialistų, o 4,2 proc. susidūrė su problemomis jų ieškodamos. Dalis įmonių naujiems įgūdžiams įgyti ar turimiems tobulinti organizavo mokymus IT srityje: IT specialistams mokymus organizavo 6,3 proc. įmonių, kitiems darbuotojams – 8,2 proc. (2015 m. pradžioje – atitinkamai 5,8 ir 7,4 proc.“ (Informacinės visuomenės plėtros komitetas 2017). Rinkodaros sprendimai pasitelkiant skaitmenines galimybes padeda jaunoms kompanijoms rasti reklamos kanalų praktiškai tam neišleidžiant jokių lėšų, o didieji prekybininkai turi galimybę atrasti naujus reklamos kanalus ir būdus, itin tiksliai pasiekti ir valdyti tikslines klientų auditorijas. Kompanijos taupydamos finansus perkvalifikuoja savo veiklą į elektroninę prekybą, panaikindamos savo prekybinius plotus, juos pakeisdamos į prekių atsiėmimo taškus ir sandėlius.

Pažangiausios organizacijos, siekdamos suspėti su sparčiai vykstančiu skaitmenizavimu privalo į rinkodaros strategiją įtraukti skaitmeninės rinkodaros sprendimus. A. Peštek ir M Čičić (2010) pagrindiniais elektroninės rinkodaros kaip sistemos elementais išskiria internetinę svetainę, reklamą, reklaminius skydelius, elektroninį paštą, pardavimo apimtį didinimą, asmeninį pardavimą, tiesioginį pardavimą ir viešuosius ryšius. Plačiau būtų verta aptarti svarbiausių:

- reklama internete – būtinas pažangios įmonės informacinės sklaidos kanalas.. Pasak D. Leung ir R. Law vienas iš populiariausių ir plačiausiai naudojamų rinkodaros komunikacijos elementų – internetinė reklama. Dažniausiai šis elementas apibūdinamas kaip komunikavimo ir informacijos perdavimo procesas, kuris vartotojų sluoksniuose formuoja tvirtą nuomonę, padeda pasiekti ekonominius, kultūrinius, socialinius ir kitus tikslus (Leung ir Law 2012, 287–290).
- reklaminiai skydeliai (angl. Baner) yra viena iš populiariausiai naudojamų skaitmeninės reklamos būdų. Tai dažniausiai išvaizdūs, originalūs, išsiskiriantys ir akį patraukiantys grafiniai

elementai talpinami tinklalapiuose. Šie skydeliai būna įvairių tipų – animuoti, statiniai, iššokantys, iškylantys. Paspaudus reklaminį skydelį vartotojas paprastai nukreipiamas į šaltinį kuriame yra daugiau informacijos apie siūlomą produktą ar paslaugą.

- internetinė svetainė yra būtinas įrankis pažangiai kompanijai. *2016 m. pradžioje interneto svetainę turėjo 75,2 proc. įmonių (2015 m. – 77,3 proc.). Dalis mažų ir vidutinių įmonių savo virtualų turinį perkelia į socialius tinklus ir atsisako interneto svetainių palaikymo išlaidų* (Informacinės visuomenės plėtros komitetas 2017). Taigi internetinė svetainė būtina norint išlaikyti konkurencingumą. Be to tai labai efektyvi informacijos sklaidos priemonė. Kiekvienam interneto vartotojui mokant naudotis internetinėmis paieškos sistemomis, potencialūs klientai ir vartotojai prieš įsigydamis prekes ar paslaugas iš tam tikros organizacijos apie ją informacijos ieško internete. Jei reklaminė informacija pateikta neprofesionaliai, vartotojai gali pasirinkti konkurentus kurie bus daugiau dėmesio skyrę šiam elektroninės rinkodaros sistemos elementui. M. D Loda įvardina keturis pagrindinius veiksnius lemiančius interneto svetainės sėkmę – tai patogus ir lankstus svetainės valdymas, gerai parengta projektinė dalis, aiškus jos egzistavimo tikslas bei rinkodara (Loda 2011). Elektroninės svetainės taip pat gali būti ir komercinio pobūdžio, skirtos prekybai. *2015 m. kompiuterius ir elektroninius tinklus prekybai (prekėms ar paslaugoms pirkti arba parduoti) naudojo 36,5 proc. įmonių* (Informacinės visuomenės plėtros komitetas 2017). Dalis prekyba rinkoje užsiimančių organizacijų veikia tik elektroninės prekybos pagrindu – neturi pastovaus prekybinio ploto, vietoj jo siūlydamos prekių atsiėmimo punktus ar prekių pristatymo paslaugas. Tai organizacijoms padeda sutaupyti, daugiau finansinių išteklių skirti asortimento didinimui.
- elektroninis paštas – įmonės komunikacijos su klientais priemonė. Elektroninio pašto pagalba galima tiek komunikuoti su klientais, tiek siųsti reklaminę medžiagą ieškant potencialių naujų klientų.

Kiekviena iš aptartų priemonių yra savaip svarbi, tačiau geriausiai veikia naudojamos kartu. Skirtumai tarp įprastos skaitmeninės ir įprastos rinkodaros yra akivaizdūs, todėl rengiant bendra rinkodaros strategiją būtina atsižvelgti ir į šią rinkodaros rūšį.

P. Kotler produkto pozicionavimą rinkoje apibrėžia, *kaip aiškaus, išsiskiriančio iš konkurentų ir pageidaujamo produkto įvaizdžio kūrimą tikslinių vartotojų sąmonėje* (Kotler ir Keller 2012, 148). A. Reiks ir J. Trout (2005, 44) teigia, jog *pozicionavimas – tai organizuota sistema langui žmogaus sąmonėje atrasti*. A. Pajuodis ir kiti (2008, 221) mano, jog *pozicionavimas, tai prekės ar organizacijos įvaizdžio vartotojo sąmonėje kūrimas, siekiant išskirti ją iš konkurentų*. Iš pateiktų autorių minčių matome, jog pozicionavimo esmė – teigiamo prekės, paslaugos ar netgi pačios organizacijos įvaizdžio palaikymas kliento sąmonėje. Kadangi ne visi prekės, paslaugos ar organizacijos bruožai vartotojams yra svarbūs, strateginio planavimo metu svarbu atskirti, kuriuos bruožus naudojant pozicionavimo

metodą reikėtų laikyti reikšmingais. Tikslingiausia rinktis pozicionavimo strategiją yra atlikus rinkos tyrimą ir pasirinkus organizaciją dominančius rinkos segmentus. Pasirinkus į kokią rinką taikomasi, paprasčiau pasirinkti, koks pozicionavimo būdas jai tinkamiausias. Moksliniu požiūriu ši tema plačiai nagrinėta, ir dažnas autorius išskiria tam tikrus produkto pozicionavimo būdus. R. Virvilaitė (2007, 38) susisteminsi rinkodaros teoretikų Batra, Myers, Aaker ir Kotler mintis išskiria šiuos produkto pozicionavimo būdus:

- *pagal prekės savybės;*
- *pagal prekės teikiamą naudą;*
- *pagal kainą ir kokybę;*
- *pagal vartojimo būdą ar situaciją;*
- *pagal vartotoją;*
- *pagal prekių grupę;*
- *pagal konkurentą;*
- *pagal kultūrinius simbolius.*

Organizacijai, norint būti atpažintai rinkoje, bei siekiant sukurti savitą siūlomų produktų, paslaugų ar pačios organizacijos įvaizdį, privalu pasirinkti tinkamą pozicionavimo strategiją, su detaliu segmentavimo, tikslingo taikymo ir įgyvendinimo planu. Tai itin svarbu siekiant didinti konkurencingumą, siekiant užkariauti tam tikrą rinkos segmentą.

Parinkus taktinius veiksmus, svarbu parengti ir rinkodaros strategijos biudžetą, o taip pat numatyti strategijos įgyvendinimo kontrolės ir monitoringo priemones, galimybes. Rinkodaros strateginio plano kontrolė turėtų būti taikoma visiems strategavimo veiksmams. Kontrolės metu nustatomos galimos strategavimo klaidos, siekiama rasti jų taisymo būdų. Kontrolės etapas yra būtinas, kadangi rinka gali priimti arba atmesti organizacijos sprendimus (Liesonis 2007). Laiku sužinant, kad rinkai organizacijos sprendimai nėra priimtini, galima imtis savalaikių priemonių situacijai suvaldyti ir taisyti.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Darbo teorinėje dalyje aptarta daugybė rinkodaros strategijos tyrimo ir plano formavimo būdų. Darbo tiriamajai daliai pasirinktas kokybinio tyrimo būdas, kadangi nagrinėjama įmonė laikosi gana griežtos dalinimosi duomenimis politikos ir gauti tinkamą kiekį duomenų kiekybiniam tyrimui nepavyko. Tiriamojoje dalyje atliekamas veiklos ir atvejo tyrimas, apjungiantis išorės, vidaus aplinkos analizę jas apibendrinant SSGG matricoje. Rinkodaros strateginio plano formavimui pasirinkta tikslo formavimo (SMART), tikslinės rinkos apibrėžimo, priemonių, biudžeto ir kontrolės mechanizmai. Pagrindiniai trikdžiai tyrimo parengimui – minimali įmonės, apie kurią rašomas darbas ir darbo autoriaus komunikacija, vengimas pateikti vidinius įmonės duomenis.

Pasirinktos įmonės rinkodaros tyrimas atliekamas pagal tiriamąjį objektą – atliekami išorės ir vidinės aplinkos tyrimai. Vartotojų tyrimą atlikti yra sudėtinga dėl įmonės veiklos specifikos – didžioji nagrinėjamos įmonės veiklos dalis yra ne mažmeninė prekyba, projektinė – verslas-verslui prekyba. Pardavimai yra kompleksiniai ir testiniai, klientų segmentai pastovūs, tačiau patys klientai paslaugas ir prekes perka kaip sprendimą – pilnai veikiančią ir funkcionuojančią garso, vaizdo ir apšvietimo įrangos sprendimą. Dažniausiai įrengtas sprendimas pilnai funkcionuoja ir nereikalauja atnaujinimo 10 ir daugiau metų, nėra sistemingo ir pastovaus bendravimo su klientais, todėl vartotojų įpročius tirti yra netikslinga.

Išorės tyrimui pasirinktos stipriausia ir geriausiai įmonės rinkodaros problematiką atskleidžianti priemonė – PEST analizė. Tai klasikinis analizės modelis, geriausiai padedantis numatyti galimai įmonės veiklą iš išorės įtakančius politinius, ekonominius, socialinius ir technologinius veiksnius. Literatūroje randama daugybė klasikinės PEST analizės variacijų. Populiariausios – PESTEL ir PESTLE aptariamoms darbo teorinėje dalyje. Šios variacijos skiriasi iš esmės tuo, kad prie standartinių – politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių prijungia dar ir ekologijos ir teisinius veiksnius. Mūsų nagrinėjamos įmonės atveju šios dvi jėgos nėra aktualios. Ekologinis veiksnys labiausiai įtakoja didelių įmonių veiklą – šiuo atveju nagrinėjama įmonė yra mažo dydžio. Taip pat tai aktualu gamyba užsiimančių įmonių veiklai – nagrinėjamos kompanijos veiklos pobūdis – prekyba ir paslaugos. Teisinė aplinka autoriaus nuomone nėra opi problema nagrinėjamos įmonės kontekste, nes teisiniai sprendimai, veikiančys prekybinę veiklą yra minimalūs. Labiausiai įmonės veiklą įtakojanti teisinė pusė – viešųjų pirkimų reguliavimo tarnyba. Autorius darbo rengimo metu nagrinėjo ir naujausius viešųjų pirkimų įstatymų pakeitimus, įsigaliojusius nuo 2018 m. Sausio mėnesio. Įstatymų atnaujinimo esmė – viešųjų pirkimų tarnyba įstatymų atnaujinimais siekia daugiau skaidrumo viešuosiuose pirkimuose, tačiau pakeitimai nėra esminiai ir niekaip neveikia dalyvavimo viešuose pirkimuose bendrųjų principų. Įmonė nėra siejama su neskaidria veikla viešųjų pirkimų procesuose, todėl teisinė aplinka šiuo atveju įmonei palanki ir tyrime to išskirti autoriaus nuomone nėra būtina. Darbo teorinėje dalyje taip pat išskirtas M.

Porter klasikinis 5 jėgų modelis. Šis modelis naudojamas, kaip vienas pagrindinių tiriant įmonės konkurencinę aplinką. Šis modelis darbe nebus atskirai nagrinėjamas nes yra elementarus, tačiau bus pritaikomas strateginio plano rengimo ir pasiūlymų dalyje, įvertinus konkurencinę įmonės aplinką.

Organizacijos vidinės aplinkos analizės procesas nagrinėjamos įmonės atžvilgiu bus sudėtingas, nes įmonę nagrinėti galime tik iš viešai įmonės ar jos aplinkos apsteigiamų duomenų. Įmonė vykdo griežtą vidinių įmonės duomenų apsaugos programą, todėl darbo tiriamojoje dalyje galėsime remtis ribotu informacijos kiekiu. Išsamiausia ir tinkamiausia įmonės vidaus aplinkos analizės schema pateikiama Aaker ir kt. (2010, 102) (3 pav.). Autoriai siūlo atlikti organizacijos veiklos, pelningumo, pardavimų, vartotojų pasitenkinimo ir produktų portfelio analizę, įvertinti veiksnius, lemiančius strateginius pasirinkimus, buvusią strategiją, identifikuoti strategines problemas, atlikti finansiniu resursų analizę, silpnųjų ir stipriųjų analizę. Kadangi įmonės vidinių duomenų kiekis yra ribotas, darbo tyrimo dalyje bus atliktos įmonės veiklos ir produktų portfelio analizės, įvertinti veiksniai, lemiantys strateginius pasirinkimus, aptarta buvusi įmonės strategija, identifikuotos jos problemos, atlikta stipriųjų ir silpnųjų analizė. Įmonės vidaus aplinkos analizės metodikos pastiprinimui naudosime rinkodaros komplekso elementų tyrimą, klientų, tarpininkų, klientų ir konkurentų analizes. Teorinėje analizėje taip pat pateikiama BCG augimo – rinkos dalies matrica. Tai patogus ir dažnai įmonės naudojamas portfelio analizės metodas, tačiau jo pritaikyti darbo tiriamojoje dalyje negalime, dėl vidinių įmonės duomenų stokos. Taikant šį tyrimo metodą reikia turėti duomenis apie atskirų įmonės produktų užimamą rinkos dalį, todėl kokybiškas tyrimo išbaigtumas nėra galimas.

Organizacijos vidaus ir išorės tyrimų apjungimui naudojama klasikinė, Crouch ir Housden, N. Pahl ir A. Richter, Augustinaičio ir kt., Vasiliausko ir kitų autorių nagrinėta SSGG analizė. Nagrinėtų autorių nuomonė apie šį analizės metodą vienareikšmiška. Tai efektingas būdas vidinės ir išorinės aplinkos tyrimų apibendrinimui. Šis metodas leidžia išskirti įmonės naudingus ir žalingus išorinius ir vidinius įmonės veiksnius. Autoriai pabrėžia, kad SSGG kokybei svarbus strategiškai reikšmingų problemų išskyrimas.

Kaip strateginio plano formavimo pagrindas naudota Crouch ir Housden (2003, 19) suformuotas rinkodaros plano modelis. Tai vienas iš tvirčiausių ir mažiausiai diskutuotinių plano modelių, kitų darbe minimų ir į darbą neįtrauktų autorių pateikiama informacija arba papildo arba sutinka su šiuo modeliu. Autoriaus nuomone šis modelis yra taikliausias, apjungiantis kitų autorių siūlomus plano modelius. Tyrime atsižvelgiama ir į kitų autorių – Kotler ir Keller (2009, 63), Pranulio (1999, 328) pateikiamus planavimo modelius - detaliam išanalizuotam įmonės produktų portfeliui, analizuojami įmonės misija ir tikslai, bei pateikiamos išvados.

Rinkodaros tikslo formavimui naudojama populiari ir veiksminga SMART (angl. – specific, measurable, achievable, relevant, time-based) taisyklė, kuri iš esmės nurodo tikslo formavimo kryptį. Šios taisyklės pagalba suformuojamas tikslas turi būti specifinis, išmatuojamas, pasiekiamas, aktualus.

Taip pat taisyklė išskiriamas laikas – laiko tarpas, per kurį turi būti pasiektas rinkodaros tikslas.

Rinkodaros strategijos taktika bus realizuojama per rinkodaros komplekso elementus. Armstrong ir Kotler, *Booms B. H. ir Bitner B. J.*, Strokes bei kiti autoriai sutinka, kad 4P modelis (angl. price, product, place, promotion) yra plačiai naudojama kaip kertinis rinkodaros komplekso elementas jau daugiau nei penkis dešimtmečius. Naujesniuose autorių darbuose galima rasti įvairių šio modelio laviravimų – 7P (angl. product, price, place, promotion, people, processes, physical evidence), 3C (angl. concentration, clients, company) ir pan. Kai kurie autoriai savo darbuose nurodo iki 30 skirtingų „P“ variantų. Tačiau kadangi nėra vieningos nuomonės, kuris modelis yra geriausias ar tinkamiausias, o šiame darbe nagrinėjamos organizacijos veikla vyksta B2B ir B2C verslo sistemų pagrindu, klientams siūlydama tiek prekes tiek paslaugas, tiksliausia būtų rinktis 4P rinkodaros kompleksą kuris yra laikomas tradiciniu ir yra itin plačiai naudojamas.

Nagrinėtuose naujausiuose autorių darbuose skaitmeninė rinkodara išskiriama kaip rinkodaros rūšis reikalaujanti atskiro aptarimo. Sparčiai vystantis skaitmenizacijos procesams kiekviena įmonės, ypač besiorientuojanti į pardavimus privalo įsivertinti rinkodaros veiksmus nukreiptus ir į šią sritį. Tiriamojoje dalyje nagrinėsime pasirinktos įmonės skaitmeninės rinkodaros procesų kiekį, reikalingumą ir naudingumą.

Tiriamojoje darbo dalyje panaudoję minėtus tyrimo būdus formuosime rinkodaros strateginio plano modelį, analizuosime jo įgyvendinimo prielaidas.

3. UAB „AUDIOTONAS” RINKODAROS STRATEGINIS PLANAS

3.1. UAB „Audiotonas” veiklos charakteristika

UAB „Audiotonas“ yra viena seniausiai Lietuvoje veikiančių, audiovizualinius sprendimus siūlančių įmonių. Tai aukštųjų technologijų srityje veikianti bendrovė, viena didžiausių profesionalių garso, vaizdo ir apšvietimo sprendimų diegimo įmonių Baltijos šalyse.

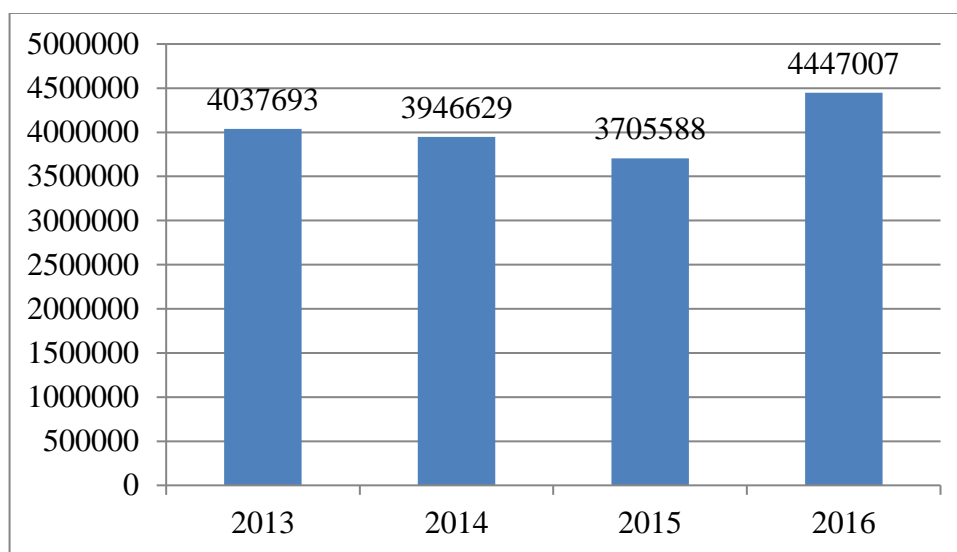
Įmonė įkurta 1994 metais, tuo metu, kai planinė „išvystyto socializmo“ ekonomika Lietuvoje virto rinkos ekonomika. Pirmuosius penkerius veiklos metus daug dėmesio buvo skiriama intensyviai užsienio partnerių paieškai, parodų lankymui ir tobulėjimui. Per įmonės veiklos metus išskiriami trys įmonės plėtros etapai. Nuo 1994 – 1996 m. metais įmonėje dirbo 6 darbuotojai, įmonė buvo įsikūrusi nedidelėse biuro tipo patalpose. Iki 1996 m. įmonės darbuotojų kiekis išaugo dvigubai, todėl įmonė persikraustė į didesnes, kelių šimtų kvadratinį metrų patalpas, jose įrengė sandėlį. 1999 m., siekiant padidinti veiklos apimtį ir pagerinti klientų aptarnavimą, įsteigtas biuras Vilniuje. 2003 metais įmonės darbuotojų skaičius pasiekė 24 darbuotojus, todėl įmonė įsigijo pastatą Kaune, jį rekonstravo į A klasės biurų pastatą, bei į jį perkėlė įmonės veiklą. Pastate buvo atidaryta UAB „Audiotonas“ mažmeninės prekybos parduotuvė, įrangos demonstracinis kambarys ir perkeltas sandėlis. Šiuo metu įmonėje dirba 33 darbuotojai. Įmonė daug investuoja į darbuotojus. Nuolat rengiami mokymai Lietuvoje ir užsienio šalyse, keliamos kvalifikacijos, sukuriamos galimybės kilti karjeros laiptais įmonės viduje.

Nuo 1994 m. įmonė sistemingai dirbo siekdami tapti didžiųjų garso ir vaizdo technologijų gamintojų prekinių ženklų atstovais. Nuo įmonės veiklos pradžios buvo vykdomos viešųjų erdvių įgarsinimo ir apšvietimo instaliacijos, vystantis įmonei išaugo ir jos vykdomų projektų mastai. Iki 2005 m. įmonė jau buvo įsitvirtinusi didžiojoje Kauno miesto rinkos dalyje. 2005 m. UAB „Audiotonas“ išplėtė projektų vystymo geografinę erdvę, ir pradėjo dominuoti Vilniaus mieste - dalyvavo rekonstruojant Valstybinį Vilniaus mažąjį teatrą, Litexpo parodų rūmus, Lietuvos Respublikos Seimą ir įgijo naujos patirties projektuojant bei įrengiant technologijų kompleksą, jungiantį moderniausias garso, apšvietimo, scenografijos ir mechanikos technologijas. 2007–2009 m., kuomet šalyje buvo ekonominis nuosmukis, UAB „Audiotonas“ sugebėjo išsaugoti savo įmonės veiklos branduolį, užimamą poziciją rinkoje ir daugumą darbuotojų. Nuosmukio metu dalyvavo daugelyje konkursų ir diegė naujausias technologijas valstybinėse įmonėse ir verslo objektuose. Įmonė atliko sudėtingus darbus arenose, koncertų salėse, klubuose, pramogų ir prekybos centruose. 2008 m., atsižvelgiant į interneto technologijų svarbą prekybai, įsteigta elektroninė parduotuvė www.avlbaltic.com. Elektroninė parduotuvė nuolat tobulinama – nuo jos sukūrimo tris kartus atnaujintas svetainės dizainas (2009, 2014 ir 2016 m.), sukurta verslo klientų prisijungimo aplinka, verslo klientų segmentacija pritaikyta interneto svetainės valdymo platformoje, todėl kiekvienam vartotojui pro registracijos priskiriamas atskiras kainų lygis. 2010 m. įmonė rengė didelės apimties projektus ir dalyvavo didžiausių Lietuvos teatrų ir arenų, kultūros centrų

rekonstrukcijų darbuose, įrengė moderniausias konferencijų sistemas viešbučiuose, konferencijų ir verslo centruose. UAB „Audiotonas“ 2012 m. visuomeniniuose ir pramonės objektuose diegė pavojaus ir informacinių pranešimų sistemas, atitinkančias ES standartų EN54 reikalavimus, o 2013 m. – daugelyje Lietuvos savivaldybių diegė informacinių technologijų pagrindu paremtus elektroninės demokratijos projektus ir vykdė komunikacinių technologijų projektus tarptautiniuose biuruose. Įmonės veikla sėkmingai plėtojama ir iki šiol.

Įmonė užsiima garso, vaizdo ir apšvietimo įrangos importu ir eksportu, sistemų diegimu. Įmonės klientų ratas neapsiriboja vien Lietuvos teritorija. Garso, vaizdo, apšvietimo sistemų instaliaciniai sprendimai sėkmingai pritaikyti Lietuvoje, Latvijoje, Rusijoje, o garso sistemos eksportuojamos į 38 šalis. Įmonė atstovauja didžiausius kiekvienos iš jau minėtų sričių gamintojus, tokius kaip Yamaha, Martin Audio, RCF, Optoma, NEC, Clay Paky ir t.t. Pagrindinis klientų ratas – valstybinės ir verslo įstaigos, konferencijų centrai, bankai, užsienio įmonių atstovybės, teatrai, sporto arenos, kultūros centrai, maldos namai, mokymo įstaigos. UAB „Audiotonas“ turi per 100 partnerių ir tarpininkų užsienyje, ir Lietuvoje su kuriais palaikomi ilgalaikiai prekybiniai ryšiai jau daugybę metų.

UAB „Audiotonas“ pardavimo pajamos 2013 m. siekė 4037693 eurus. (žr. 7 pav.). Iki 2016 m. įmonės pajamos padidėjo 10,14 proc.



7 pav. UAB „Audiotonas“ pardavimo pajamų dinamika 2013–2016 m.

Sudaryta darbo autoriaus pagal UAB „Audiotonas“ pelno (nuostolio) ataskaitas.

Įmonės pateikiamas oficialų šūkis, kuris apjungia įmonės misiją ir viziją – „Puikiai išmanyti moderniąsias technologijas ir jas platinti, siūlant klientams geriausiai jų poreikius atitinkančius sprendimus“. Įmonės misija ir vizija orientuota į tiesioginį klientų ratą, kadangi klientai vertina specialistus kuriais galima pasitikėti, kurie nesunkiai perpranta kliento įsivaizduojamą viziją ir padeda ją kokybiškai įgyvendinti.

Įmonė yra sau iškėlus ir vadovaujasi šiais tikslais:

- atitikti pačius aukščiausius klientų reikalavimus;
- tiekti aukštos kvalifikacijos pagalbą;
- padėti įmonės klientams išgryninti planuojamų įgyvendinti sprendimų vizijas;
- formuoti korektišką, pagarbų požiūrį į verslo aplinką, įstatymus, moralinius ir visuomeninius principus.

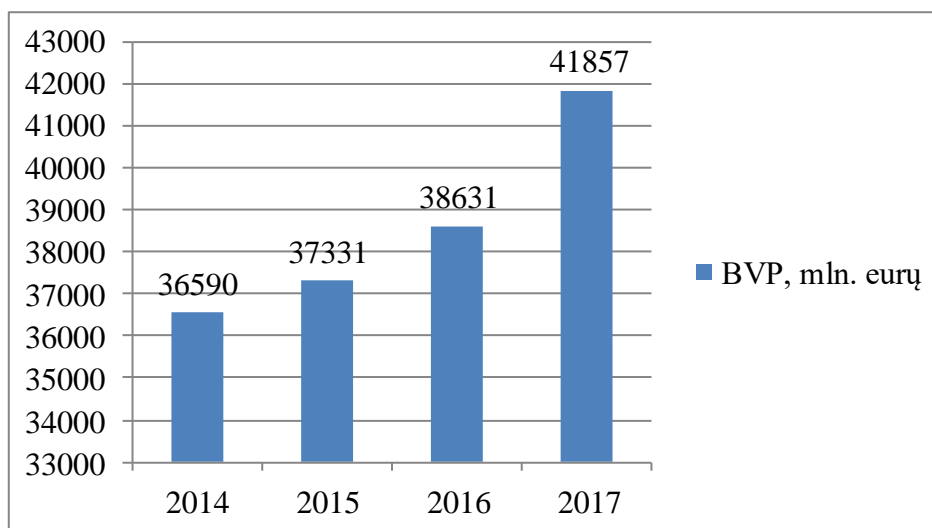
Įmonė teikia paslaugas ir parduoda produktus tiek fiziniams, tiek juridiniams asmenims, todėl, įmonės vadovų nuomone, yra itin svarbu laikyti kuo glaudesnius ryšius su klientais, esant reikalui tiekti nemokamas konsultacijas techniniais klausimais. Taip pat įmonės viduje per ilgą gyvavimo laikotarpį yra susiformavusios stipri vidinės kultūros ir vertybių sistema. Visi ginčai tarp įmonės ir klientų dažniausiai užbaigiami kliento naudai. Pagarba skatinama ir tarp darbuotojų, siekiama išlaikyti kuo draugiškesnius santykius grįstus tarpusavio supratimu ir dialogu, demokratija, o ne autokratija.

3.2. UAB „Audiotonas“ situacijos analizė

3.2.1. Išorinės aplinkos analizė

UAB „Audiotonas“ makroaplinkai įvertinti analizuojami ekonominiai, socialiniai-kultūriniai, politiniai-teisiniai, moksliniai-technologiniai veiksniai.

Ekonominiai veiksniai. UAB „Audiotonas“ ekonominės aplinkos įvertinimui nagrinėjama BVP rodiklio dinamika (žr. 8 pav.).



8 pav. Lietuvos BVP dinamika 2014–2017 m., mln. eurų

Sudaryta darbo autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamentas, 2018.

Kaip rodo 8 paveiksle pateikti duomenys, 2014–2017 m. laikotarpiu BVP šalyje didėjo. 2014 m. BVP siekė 36590 mln. eurų, kai tuo tarpu 2017 m. – net 41857 mln. eurų.

Vertinant ekonominę aplinką šalyje, svarbu nagrinėti ir nedarbo lygio rodiklius. 3 lentelėje pateikiamas nedarbo lygis atskiruose šalies regionuose.

3 lentelė. Nedarbo lygio šalies regionuose dinamika 2014–2017 m.

Regionai	Metai			
	2014	2015	2016	2017
Alytaus	18,5	15,4	11,5	10,4
Kauno	8,9	7,2	6,5	7,4
Klaipėdos	7,7	6	5,1	6,6
Marijampolės	13	10,4	10,4	8,7
Panevėžio	13,7	12	10,9	9,0
Šiaulių	12,9	13	10,9	8,4
Tauragės	11,6	9,1	7,9	9,9
Telšių	12,4	10,3	11,5	8,3
Utenos	17,4	14	13,7	11,6
Vilniaus	8,5	7,6	5,6	6,7

Sudaryta darbo autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamentas, 2018.

Nedarbo lygio dinamika šalies regionuose rodo, kad 2017 m. lyginant su 2014 m., nedarbo lygis sumažėjo. Tokie pokyčiai nustatyti visose šalies savivaldybėse. Šie pokyčiai nepalankūs UAB „Audiotonas“, kadangi mažėjantis nedarbo lygis reiškia, kad įmonei bus sunkiau rasti naujų darbuotojų.

Politinė – teisinė aplinka. Politiniai veiksniai nubrėžia UAB „Audiotonas“ veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Lietuvoje mokesčių sistema yra gana palanki verslo organizacijoms. Pelno mokestis šalyje yra vienas žemiausių, lyginant su kitoms ES valstybėmis. Darbo vietos apmokestinimas yra gana panašiam lygyje, kaip ir kitose panašaus išsivystymo valstybėse. Bendra mokestinė našta yra žemiausia iš visų ES valstybių narių. „2017 metais Lietuva pakilo į 4 vietą Europos Sąjungoje pagal tiesioginių užsienio investicijų (TUI) projektų suplanuotas kurti darbo vietas, tenkančias milijonui gyventojų. Pagal šį rodiklį Lietuvą aplenkė tik Liuksemburgas, Airija ir Rumunija“ (Investuok Lietuvoje, 2018). Didieji investuotojai, tokie kaip Hollister, Continental, Booking.com žada sukurti net 2400 naujų darbo vietų. Taip UAB „Audiotonas“ atsiranda didelės veiklos galimybės privačiame sektoriuje, įrenginėjant naujus biurų pastatus bei gamyklas.

Socialiniai kultūriniai veiksniai netiesiogiai, bet veikia UAB „Audiotonas“ veiklą. Ši aplinka yra nestabili: keičiasi vartotojų vertybės, požiūriai, gyvenimo būdas, tradicijos, išsilavinimas. Nepastovios yra ir visuomenės demografinės charakteristikos: kinta gyventojų amžiaus struktūra, mažėja gyventojų skaičius, kinta gyventojų pasiskirstymas pagal lytis. Tarptautinėje aplinkoje kultūrinė rizika yra gana

didelė. Netinkamai ją įvertinus, verslas gali turėti rimtų pasekmių. Dėl kultūrinių trikdžių gali būti sudėtinga užmegzti ir plėtoti ryšius su vartotojais. Negebant prisitaikyti prie skirtingų vietos ir užsienio kultūrų kyla ir prastų derybų grėsmė. Šie veiksniai neigiamai veikia UAB „Audiotonas“ veiklą, nes mažina rinkos dalį.

Vertinant socialinius veiksnius, svarbu vertinti demografines tendencijas. Lietuvos gyventojų pasiskirstymas pagal amžių bei lytį – svarbus socialinę ir kultūrinę situaciją šalyje atspindintis veiksnys. Šis pasiskirstymas pateiktas 4 lentelėje.

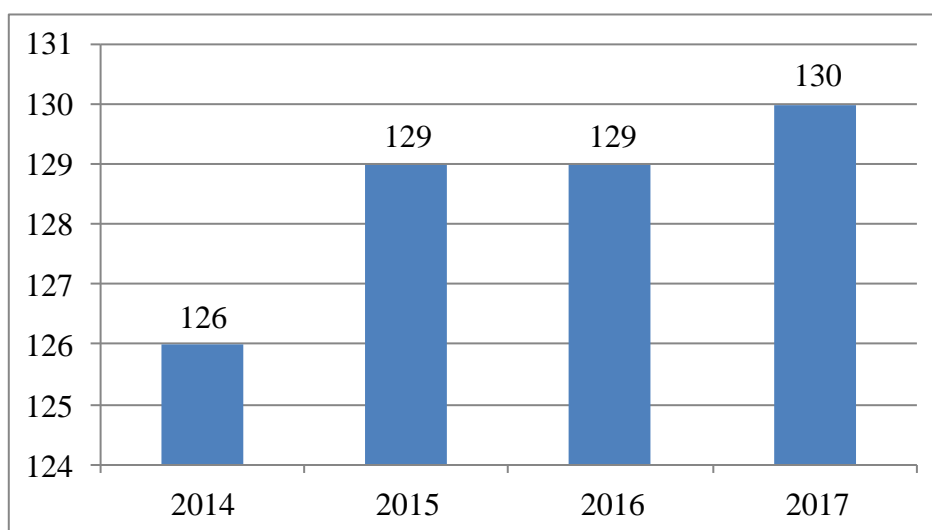
4 lentelė. Lietuvos gyventojų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį 2014–2017 m.

Metai	Gyventojai (0–15 metų amžiaus)		Darbingo amžiaus gyventojai		Pensinio amžiaus gyventojai	
	Vyrai	Moterys	Vyrai	Moterys	Vyrai	Moterys
2014	237626	225625	905053	915464	213316	446388
2015	234537	223182	899787	911081	211933	440742
2016	232438	221066	887165	903179	210004	434706
2017	230271	218926	874060	887403	207855	429389

Sudaryta darbo autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamentas, 2018.

Kaip rodo lentelėje pateikti duomenys, iki 15 metų amžiaus gyventojų grupėje didesnę dalį sudaro vyrai. Moterų dalis visą analizuojamą laikotarpį buvo kiek didesnė nei vyrų darbingo amžiaus gyventojų tarpe. Pensinio amžiaus gyventojų grupėje moterų dalis daugiau nei du kartus viršija vyrų dalį.

Lietuvos gyventojų demografinės senatvės koeficientas šalyje 2014–2017 m. didėjo (žr. 9 pav.). Tai vertinama kaip palanki tendencija UAB „Audiotonas“ atveju.



9 pav. Lietuvos gyventojų demografinės senatvės koeficiento dinamika 2014–2017 m.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamentas, 2018.

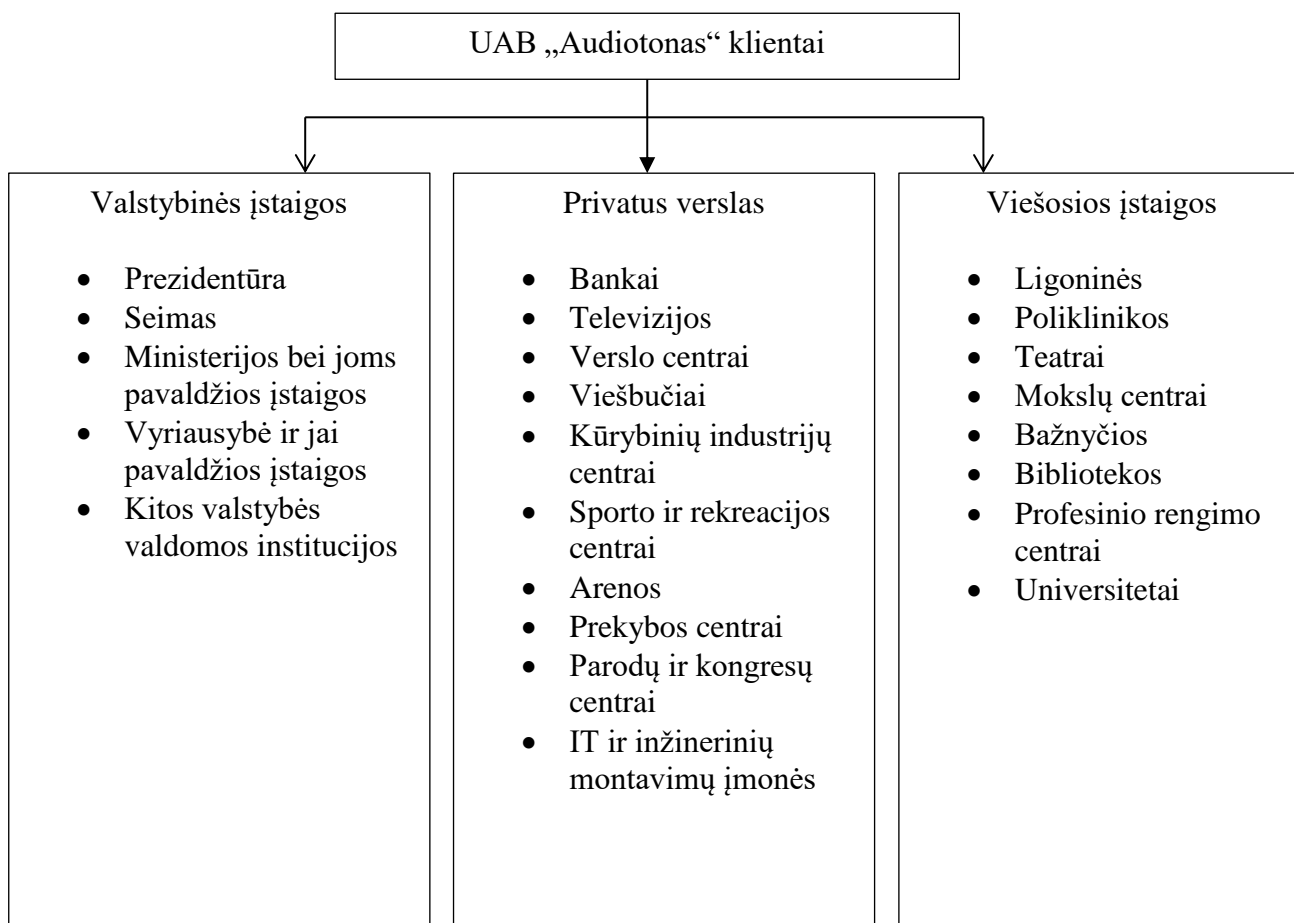
Technologinė aplinka. Bet kokios įmonės darbo efektyvumą lemia milžiniški technologiniai pokyčiai. UAB „Audiotonas“ ypač didelį dėmesį skiria inovacijų įdiegimui. Įmonė stengiasi taikyti moderniausias technologijas.

Apibendrinant galima teigti, kad ekonominė, technologinė aplinkos UAB „Audiotonas“ veiklai šiuo metu yra palankios. Ne itin palankiai vertinama socialinės-kultūrinės aplinkos įtaka.

3.2.2. Vidinės aplinkos analizė

Atliekant UAB „Audiotonas“ vidinės aplinkos analizę, nagrinėjami įmonės klientai, tarpininkai, darbuotojai, konkurentai, rinkodaros komplekso elementai.

Klientai. UAB „Audiotonas“ dirba su klientais ne tik Lietuvoje, bet ir Latvijoje, Rusijoje. UAB „Audiotonas“ garso, vaizdo ir apšvietimo sprendimus yra projektavusi ir įdiegusi „Barclays“ (Vilniuje), Vidaus reikalų ministerijoje, Martyno Mažvydo bibliotekoje, Lietuvos nacionalinėje filharmonijoje, nacionaliniame Kauno dramos teatre, Alytaus miesto teatre, valstybiniame jaunimo teatre, „Mariott“ viešbutyje (Minske), Jungtiniame gyvybės mokslų centre ir Nacionaliniame fizinių ir technologijos mokslų centre, Kristaus Prisikėlimo bažnyčioje Kaune, Utenos kūrybinių industrijų centre „Taurapolis“, Panemunės pradinės mokyklos sporto salėje, Alytaus sporto ir rekreacijos centre, Elektrėnų Ledo Rūmuose, Kauno Žalgirio arenoje, Palangos sporto arenoje, Panevėžio Cido arenoje, Prienų sporto ir pramogų arenoje, Šiaulių arenoje, Utenos pramogų arenoje, Senukų prekybos centro administraciniame pastate, Lietuvos parodų ir kongresų centre LITEXPO, Karoliniškių poliklinikoje, LR Prezidentūros Baltojoje salėje, Microsoft Lietuva biure, Radisson Blu Astorija viešbučio konferencijų centre, Valdovų rūmuose, Vytauto Didžiojo universitete, Klaipėdos universitete, LR Vyriausybės posėdžių salėje, ISM vadybos ir ekonomikos universitete, Swedbank banke, Pažaislio vienuolyne, Švenčiausios Mergelės Marijos bažnyčioje, Šv. Pranciškaus Ksavero (Jėzuitų) bažnyčioje, Socialinių mokslų kolegijoje ir kitur. Įmonė daugumoje Lietuvos savivaldybių tarybų posėdžių salių įdiegė modernias audiovizualines, diskusijų ir balsavimo sistemas, plėtojant ES finansuojamą elektroninės demokratijos projektą. Įmonės klientus galima klasifikuoti į tris pagrindines grupes (žr. 10 pav.).



10 pav. UAB „Audiotonas“ klientų tipai

Tarpininkai. UAB „Audiotonas“ turi per 100 partnerių ir tarpininkų užsienyje, ir Lietuvoje su kuriais palaikomi ilgalaikiai prekybiniai ryšiai jau daugybę metų. Naujų partnerių, tiekėjų ieškoma tarptautinių ir nacionalinių parodų metu. Visus UAB „Audiotonas“ veiklos tarpininkus galima klasifikuoti į dvi pagrindines grupes:

- prekių tiekėjai;
- išorinių paslaugų tiekėjai (valymo, reklamos paslaugų).

Vietiniams tiekėjams suteikta galimybė tapti visų įmonės atstovaujama prekinių ženklų tiekimo partneriais, suteikta galimybė į el. prekybos sistemas importuoti visą įmonės prekių asortimentą, sudaryta speciali kainodara skirta tarpininkams. Analizuojant internete esančią informaciją galima pastebėti, jog pagrindiniai su įmone dirbantys tarpininkai – el. prekybos centrai, bei specializuotos garso, vaizdo ir apšvietimo technikos parduotuvės Lietuvoje ir užsienyje. Plačiausią UAB „Audiotonas“ prekių asortimentą siūlantys tarpininkai Lietuvoje – UAB „Pigu.lt“, UAB „Varle.lt“, UAB „Lemona“, UAB „Megaomas“, UAB „Topo grupė“. Užsienyje - SIA „Valdario“, SIA „MuzPro“, „STA tehnika“ OÜ, „Digitalemotions“ OÜ, „Piotechnika“ OÜ. Pastebima, kad palaikomi prekybiniai ryšiai su pabaltijo šalių – Latvijos ir Estijos mažmeninės garso, vaizdo ir apšvietimo pardavimų įmonėmis.

Darbuotojai. 2018 m. balandžio 1 d. duomenimis nagrinėjamoje įmonėje dirbo 33 darbuotojai.

UAB „Audiotonas“ darbuotojai įmonėje yra labai vertinami. Jie yra įvardijami įmonės sėkmės varikliu. Įmonės branduolys – ne vieną dešimtmetį dirbantys specialistai (inžinieriai, projektuotojai, pardavėjai, audiovizualinių sistemų diegėjai, montuotojai, prekių vadybininkai ir kt.). Dauguma darbuotojų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą. Įmonės personalas apibūdinamas kaip išskirtinai kompetentingas ir darnus.

Darbuotojų motyvavimui įmonėje taikomos tokios motyvavimo priemonės: darbo užmokestis, naujausias darbo inventorių, galimybė naudotis tarnybiniais automobiliais po darbo laiko, motyvacinė finansinių priedų sistema ne tik už pardavimus, bet ir už atliktus darbus, reguliarios komandiruotės ir mokymai Lietuvoje ir užsienyje.

UAB „Audiotonas“ investuoja į savo žmogiškąjį kapitalą. Įmonės darbuotojai dalyvauja įvairiuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose (seminaruose, konferencijose). Pavyzdžiui, 2017 m. lapkričio mėn. UAB „Audiotonas“ darbuotojai dalyvavo „Biamp Systems“ distributorių seminare, vykusiame Venecijoje, Italijoje. 2016 ir 2017 metų rugsėjo mėn. įmonės darbuotojai dalyvavo konferencijoje „NEC Nordic Showcase“, kuri vyko Goteburge, Švedijoje. 2016 ir 2017 metų rugsėjo mėn. įmonės darbuotojai dalyvavo konferencijoje „NEC Nordic Showcase“, kuri vyko Goteburge, Švedijoje. Daugumai darbuotojų suteikiama galimybė plėsti akiratį tarptautinėse parodose. Įmonė nuo 1998 m. kasmet siunčia savo atstovus į Frankfurte vykstančią „ProLight+Sound“ parodą, nuo 2002 m. vyksta į parodas vykstančias Šanhajuje, Dubajuje, Madride, Amsterdame.

Konkurentai. Pagrindiniai UAB „Audiotonas“ konkurentai yra UAB „Scenos techninis servisas“, UAB „Muzikos ekspresas“, UAB „Konferenta“, UAB „Biznio mašinų kompanija“, UAB „AV systems“. Pagrindiniai duomenys apie minėtus konkurentus pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė. UAB „Audiotonas“ konkurentai

Pavadinimas	Miestas	Įsteigimo metai	Darbuotojų sk.	Pardavimo pajamų intervalas 2016 m., mln. eurų
UAB „Scenos techninis servisas“	Vilnius	1990	26	1–2
UAB „Muzikos ekspresas“	Vilnius	1995	24	1–2
UAB „Konferenta“	Vilnius	2008	23	2–3
UAB „Biznio mašinų kompanija“	Vilnius	1994	69	10–20
UAB „AV systems“	Vilnius	2008	6	1–2

Kaip rodo 5 lentelėje pateikti duomenys, pagrindiniai UAB „Audiotonas“ konkurentai yra įsikūrę Vilniuje. Dalis jų turi itin ilgą veiklos istoriją. Konkurentų įmonėse 2018 m. balandžio mėn.

duomenimis, dirba 6–69 darbuotojai.

Visi minėti konkurentai konkuruoja su UAB „Audiotonas“ tiek viešame tiek privačiame sektoriuje. Darbo prieduose (5 priedas), atvaizduojama Kontraktai.eu susisteminta viešai prieinama medžiaga apie viešuosius pirkimus kuriuose dalyvavo UAB „Audiotonas“. Iš pateikiamų duomenų matyti, jog viešajame sektoriuje 2014-2018 m. įmonė dalyvavo 139 viešųjų pirkimų, iš kurių laimėjo 84. Daugiausiai kartų buvo pralaimėta prieš UAB „Scenos techninis servisas“ (viso 8 kartai), UAB „Muzikos ekspresas (viso 12 kartų), UAB „AV systems“ (viso 7 kartai). Nei viena iš konkurencingų kompanijų nedeklaruoja, kad vykdo veiklą išskirtinai tik viešajame sektoriuje, todėl galime teigti, kad privačiajame sektoriuje konkurencingumas yra panašus į esantį viešajame sektoriuje. Pagal viešai prieinamą informaciją apie konkurentų įmones sukurta matrica, kurioje atvaizduojama, kokiose prekių ir paslaugų grupėse veikia labiausiai su UAB „Audiotonas“ konkuruojančios įmonės (žr. 6 lentelę)

6 lentelė. Prekių ir paslaugų grupių santykis su konkuruojančiomis kompanijomis

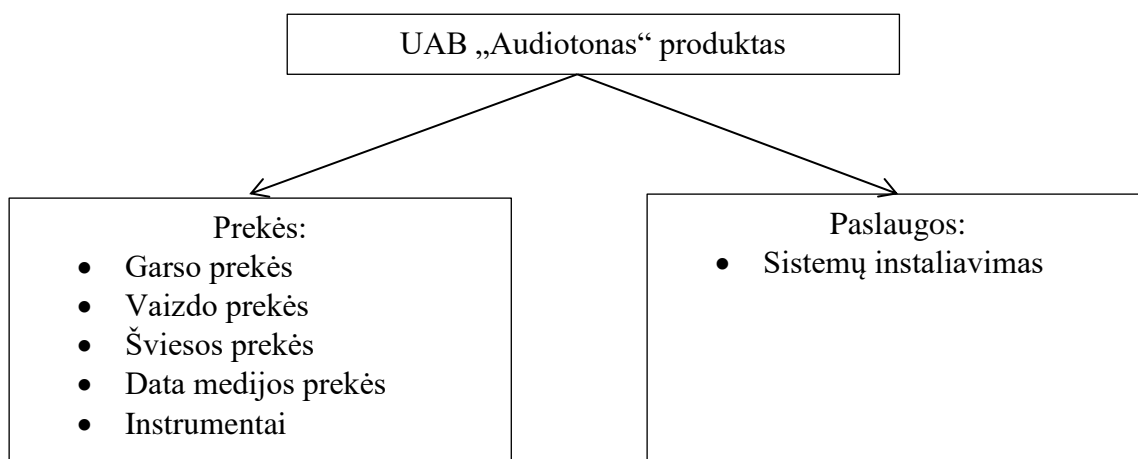
Prekių ir paslaugų grupės	Konkuruojančios įmonės					
	UAB "Scenos techninis servisas	UAB "Muzikos ekspresas"	UAB „Konferenta“	UAB „Biznio mašinų kompanija“	UAB "AV systems"	UAB "Audiotonas"
Garso prekės	x	x	x	-	x	x
Vaizdo prekės	-	-	x	x	x	x
Šviesos prekės	x	x	-	-	-	x
Data medijos prekės	-	-	-	-	-	x
Instrumentai	-	-	-	-	-	x
Sistemų instaliavimas	x	x	x	x	x	x

Sudaryta darbo autoriaus pagal viešai internete pateikiamus duomenis, 2018.

Analizuojant sukurta matricą matome, jog nei viena iš konkuruojančių kompanijų nevykdo veiklos data media ir instrumentų grupėse, vienintelė iš pagrindinių konkurenčių - UAB „AV systems“ vykdo veiklą vaizdo prekių srityje, visos kompanijos vykdo veiklą garso prekių ir sistemų instaliavimo srityse.

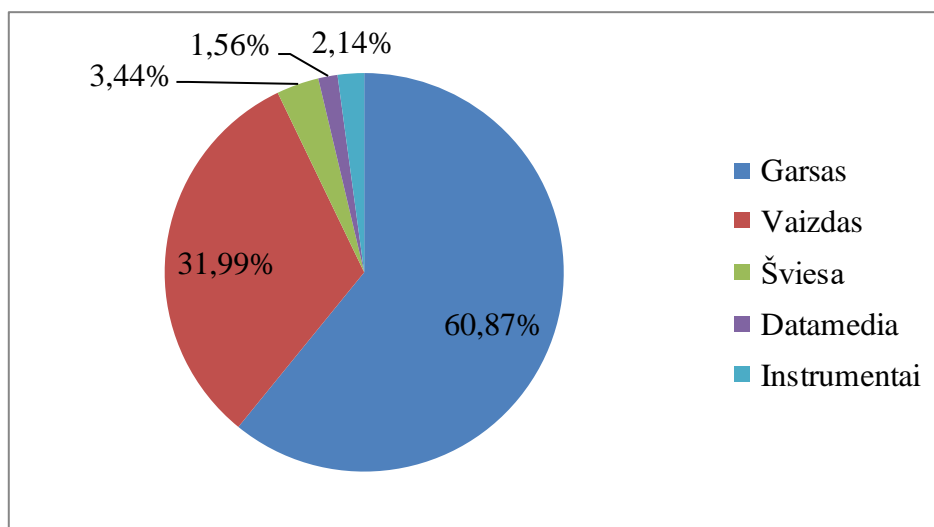
Rinkodaros komplekso elementai. Rinkodaros komplekso elementai – svarbi įmonės vidinės aplinkos dalis, tad būtina juos nagrinėti.

Produktas. UAB „Audiotonas“ produktas apima ir prekes ir paslaugas (žr. 11 pav.).



11 pav. UAB „Audiotonas“ produktas

Visos UAB „Audiotonas“ klientams siūlomos prekės klasifikuojamos į tokias kategorijas: garsas, vaizdas, šviesa, datamedia, instrumentai. Šioms kategorijoms priskiriamų prekių skaičius nurodytas 12 paveiksle.



12 pav. UAB „Audiotonas“ prekių pozicijų skaičius pagal kategorijas

Iš viso UAB „Audiotonas“ platina 2241 skirtingų pozicijų prekes. Dauguma jų – 60,87 proc. (arba 1364 pozicijos) – tai garso prekės. Vaizdo prekės sudaro 31,99 proc. viso asortimento. Kitų tipų prekių dalis asortimente bendrai neviršijo 7 proc. Toliau šiame darbe detalčiau apibūdinama kiekviena prekių kategorija.

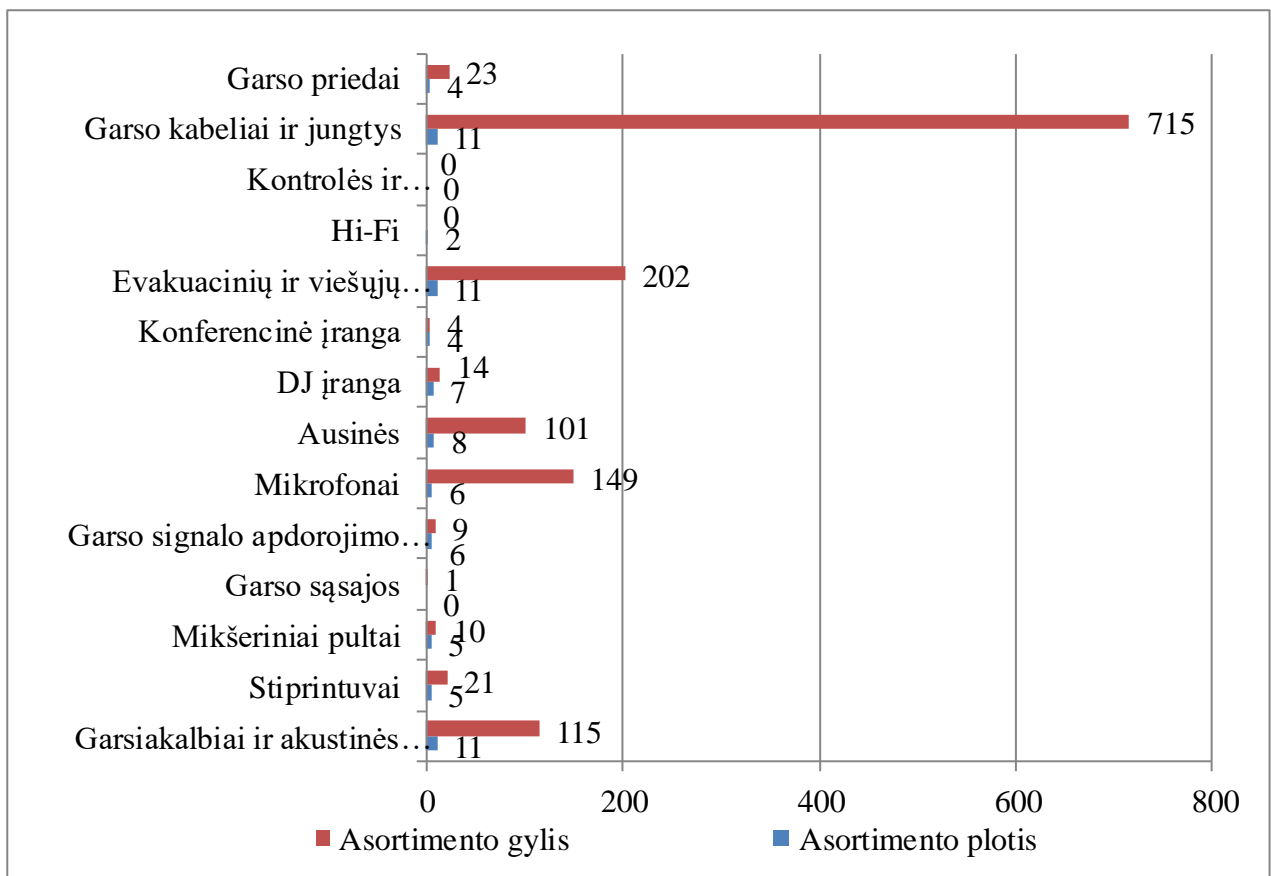
Garso prekės apima garsiakalbius ir akustines sistemas, stiprintuvus, mikšerinius pultus, garso sąsajas, garso signalo apdorojimo įrangą, mikrofonus, ausines, DJ įrangą, konferencinę įrangą, evakuacinių ir viešųjų pranešimų transliavimo sistemas, hi-fi, kontrolės ir automatizacijos sistemas, garso kabelius ir jungtis, garso priedus. UAB „Audiotonas“ platina šių gamintojų garso prekes: AMC,

Amphenol, ATEIS, Audipack, Beale, BIAMP, Biema, Bittner Audio, Clockaudio, Crestron, DIS, Electron, Eurolite, Futurelight, Honeywell, Idance, InOut, InterM, JTS, KOSS, LiveStar, Martin Audio, Maxell, Mipro, Neutrik, Numark, Omnitronic, Philips, Pioneer, Prysmian, Quik Lok, RCF, Samsung, Sennheiser, Shure, Sonifex, Soundcraft, Steinigke, Tascamm Tasker, Yamaha. Garso prekių rūšių detalizacija pateikta 7 lentelėje.

7 lentelė. Garso prekių rūšys

Tipas	Prekių rūšys
Garsiakalbiai ir akustinės sistemos	Architektūrinės ir instaliacinės akustinės sistemos, akustinės sistemos kino teatrams, akustinės sistemos klubams, akustinės sistemos teatrams ir koncertams, sceniniai monitoriai, studijiniai monitoriai, akustinės sistemos evakuacinių ir viešųjų pranešimų transliavimui, garsiakalbiai be korpuso, portatyvinės akustinės sistemos, garsiakalbių ir akustinių sistemų priedai, atsarginės detalės
Stiprintuvai	1 kanalo stiprintuvai, 2 kanalų stiprintuvai, 4 kanalų stiprintuvai, 8 kanalų stiprintuvai, 100V stiprintuvai
Mikšeriniai pultai	Bendro naudojimo, garso įrašymo ir studijiniai, mikšeriniai pultai su stiprintuvu, DJ mikšeriniai pultai, mikšerinių pultų priedai
Garso sąsajos	-
Garso signalo apdorojimo įranga	Dinaminiai procesoriai, skaitmeniniai garso procesoriai, garsiakalbių valdymas, ekvalaizeriai, garso signalo procesoriai, garso signalo apdorojimo įrangos priedai
Mikrofonai	Sceniniai mikrofonai, studijiniai ir transliavimo mikrofonai, instaliaciniai mikrofonai, mikrofonai gidams, bevielės sistemos, mikrofonų priedai
Ausinės	Standartinės ausinės, ausinės su mikrofonu, ausinės ausyse, ausinės slopinančios išorinį triukšmą, portatyvinės ausinės, ausinės gatvei, bevielės ausinės, ausinių priedai
DJ įranga	DJ CD/MP3/DVD grotuvai, DJ ausinės, kompiuterinė DJ/VJ įranga, DJ mikšeriniai pultai, DJ video, DJ patefonai, DJ patefonų adatos
Konferencinė įranga	Skaitmeninės konferencinės sistemos, analoginės konferencinės sistemos, vertėjų kabinos, konferencinės įrangos priedai
Evakuacinių ir viešųjų pranešimų transliavimo sistemos	Garso šaltiniai, pranešimų stotelės, garsiakalbiai, mikšeriniai pultai ir pradiniai stiprintuvai, transformatoriai, mikšeriniai stiprintuvai, stiprintuvai, evakuacinių pranešimų kontrolės įranga, maitinimo šaltiniai, garso reguliatoriai, evakuacinių ir viešųjų pranešimų transliavimo sistemų priedai
Hi-Fi	Hi-Fi CD/DVD grotuvai, Hi-Fi akustinės sistemos
Kontrolės ir automatizacijos sistemos	-
Garso kabeliai ir jungtys	Kabeliai akustinėms ir automobilių garso sistemoms, ekranuoti plokšti kabeliai ausinėms ir gamybai, kabeliai mikrofonams ir muzikos instrumentams, skaitmeniniam garso / DMX signalui skirti kabeliai, daugiagysliai kabeliai, instaliaciniai kabeliai, garso-vaizdo kabeliai, maitinimo kabeliai, LAN kabeliai, kabeliai su jungtimis, kabelių jungtys
Garso priedai	Spintos, stovai, stalai ir kėdės, kiti priedai

Garso prekių asortimento plotis (prekių tipų skaičius) bei gylis (pozicijų skaičius) pateikti 13 paveiksle.



13 pav. UAB „Audiotonas“ garso prekių asortimento plotis ir gylis

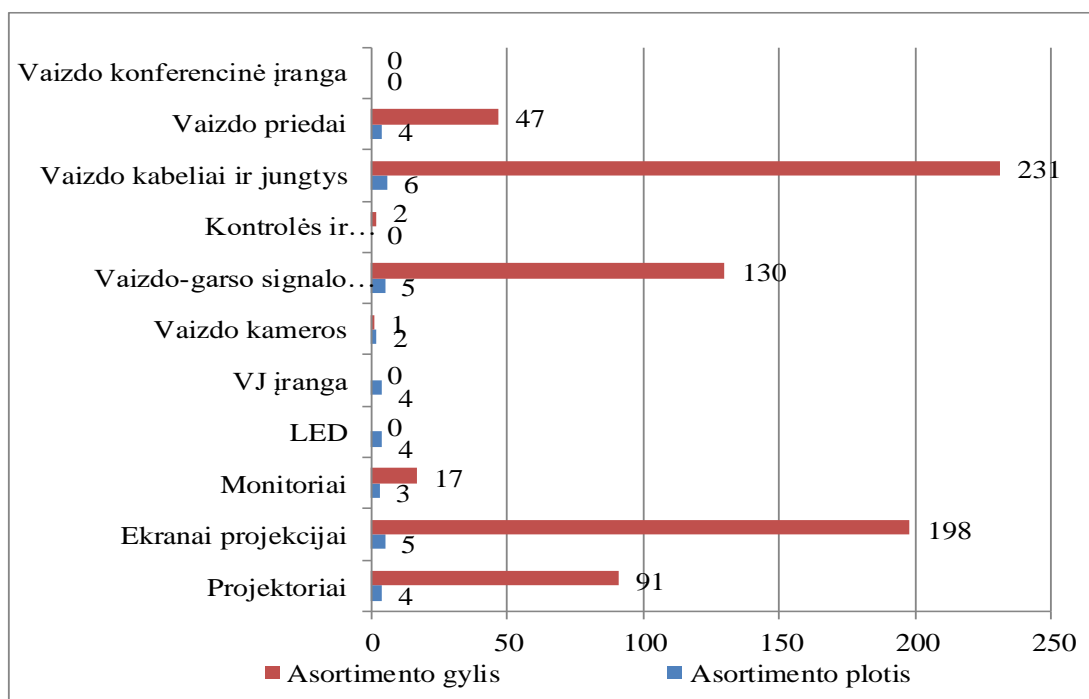
Kaip rodo 13 paveiksle pateikti duomenys, pagal plotį garso prekių kategorijoje dominuoja garsiakalbiai ir akustinės sistemos, evakuacinių ir viešųjų pranešimų transliavimo sistemos bei garso kabeliai ir jungtys (po 11 prekių linijų). O pagal gylį – garso kabeliai ir jungtys (715 prekių pozicijų), evakuacinių ir viešųjų pranešimų transliavimo sistemos (202 pozicijos) bei mikrofonai (149 pozicijos).

UAB „Audiotonas“ platinamos vaizdo prekės apima projektorius, ekranus projekcijai, monitorius, LED, VJ įrangą, vaizdo kameras, vaizdo-garso signalo apdorojimo įrangą, kontrolės ir automatizacijos sistemas, vaizdo kabelius ir jungtis, vaizdo priedus, vaizdo konferencinę įrangą. Įmonė platina šių gamintojų prekes: ADEO, AMC, AVLINKSYSTEMS, CHIEF, EIKI, Gyration, Harting, Key Digital, Kramer, LifeSize, Lighthouse, LiveStar, Mersive, NEC, NEC-IT, OMB, Optoma, Orion PDP, Panopto Europe Ltd, Pioneer, Planar, POLYCOM, Projecta, Smart-e, SONY, Tasker, Tuechler, Ultralite. Vaizdo prekių rūšių detalizacija pateikta 8 lentelėje.

8 lentelė. Vaizdo prekių rūšys

Tipas	Prekių rūšys
Projektoriai	Didelio šviesos srauto projektoriai, mobilūs projektoriai, konferenciniai projektoriai, lempos, objektyvai ir kiti priedai
Ekranai projekcijai	Elektromechaniniai ekranai, rėminiai ekranai, mobilūs ekranai, mechaniniai ekranai, ekranų priedai
Monitoriai	LCD, plazminiai displejai, montavimo ir kiti priedai
LED	LED ekranai patalpoms, LED ekranai laukui, LED ekranų valdymo įranga, LED ekranų priedai
VJ įranga	VJ LCD ekranai, VJ mikšeriniai pultai, VJ video grotuvai, VJ programinė įranga
Vaizdo kameros	Konferencinės kameros, stebėjimo kameros
Vaizdo-garso signalo apdorojimo įranga	Komutatoriai ir valdikliai, sąsajų įtaisai ir standartų keitikliai, vytos poros įtaisai, instaliacijos įranga, adapteriai, priedai ir adapteriai
Kontrolės ir automatizacijos sistemos	-
Vaizdo kabeliai ir jungtys	Koaksialiniai kabeliai, kabeliai su jungtimis, vaizdo kabelių jungtys, vaizdo kabelių ritės, vaizdo kabelių priedai ir adapteriai, kabeliniai adapteriai
Vaizdo priedai	Spintos, stovai, stalai ir kėdės, kiti priedai
Vaizdo konferencinė įranga	-

Vaizdo prekių asortimento plotis (prekių tipų skaičius) bei gylis (pozicijų skaičius) pateikti 14 paveiksle.



14 pav. UAB „Audiotonas“ vaizdo prekių asortimento plotis ir gylis

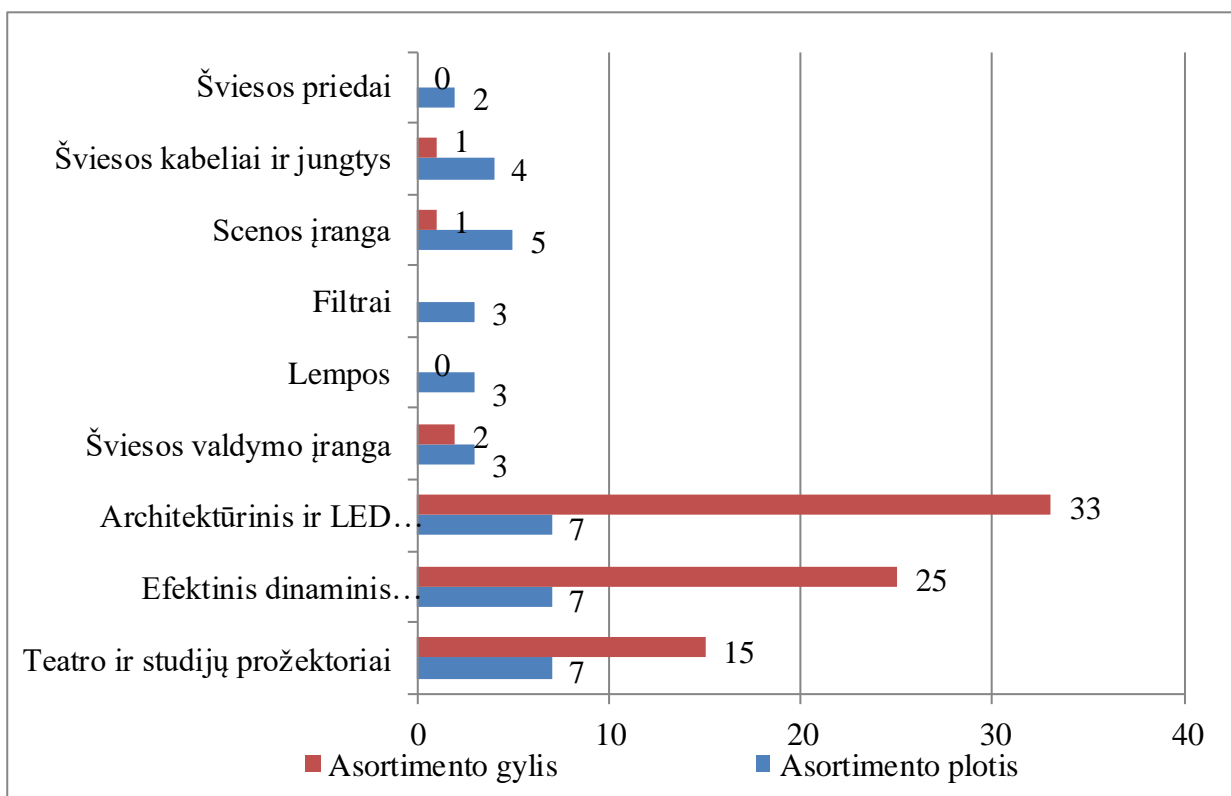
Vaizdo prekių kategorijoje plačiausiu asortimentu pasižymi vaizdo kabeliai ir jungtys (6 prekių linijos), vaizdo-garso signalo apdorojimo įranga, ekranai projekcijai (po 5 prekių linijas). Šioms prekių linijoms būdingas ir giliausias asortimentas. Minėtose prekių linijose vartotojams siūloma atitinkamai po 231, 198 ir 130 prekes.

Įmonės parduodamos šviesos kategorijos prekės apima teatro ir studijų prožektorius, defektinį dinaminį apšvietimą, architektūrinį ir LED apšvietimą, šviesos valdymo įrangą, lempas, filtrus, scenos įrangą, kontrolės ir automatizacijos sistemas, šviesos kabelis ir jungtis, šviesos priedus. Platinamos šių gamintojų šviesos prekės: Acme Effects, Antari, ChainMaster, CKC lighting, Clay Paky, Compulite, Doughty Engineering, Electron, Enttec, Eurolite, Futurelight, General Electric, Griven, Harting, Hungaroflash, Laserworld, Leader light, LeeFilters, Litec, Liteputer, Lodestar, Manfrotto, MDG, MJ Lighting Co Ltd, Neutrix, Omnilux, Omnitronic, Osram, Philips, PowerLock, PER-Lighting, Procolor, Pulsar lighting, Robert Juliat, Samsung, Selecon, ShowTex, Smoke Factory, Socapex, Steinigke, Sylvania, Tasker, Trekwerk, Tuechler, Ultralite, Yalelift, Zero88. Šviesos prekių rūšių detalizacija pateikta 9 lentelėje.

9 lentelė. Šviesos prekių rūšys

Tipas	Prekių rūšys
Teatro ir studijų prožektoriai	Fresnel, PC, profile ir zoomspot prožektoriai, profile ir zoomspot prožektoriai, floodlight prožektoriai, sekimo prožektoriai, kiti prožektoriai, prožektorių priedai
Efektinis dinaminis apšvietimas	Judančios galvos šviestuvai, šviestuvai-skeneriai, efektiniai šviestuvai, spalvų keitikliai, blyksnės, dūmų, garo ir burbulų generatoriai, efektinio apšvietimo priedai
Architektūrinis ir LED apšvietimas	Architektūriniai šviestuvai, lauko spalvų keitikliai, dangaus spindulių projektoriai, vaizdų projektoriai, LED šviestuvai, architektūrinio apšvietimo valdymo sistemos, architektūrinio ir LED apšvietimo priedai
Šviesos valdymo įranga	Šviesos valdymo pultai, dimeriai ir galios paskirstymas, šviesos valdymo įrangos priedai
Lempos	Halogeninės lempos, iškrovos lempos, fluorescencinės lempos
Filtrai	Standartiniai, aukštos temperatūros, kiti filtrai
Scenos įranga	Aliuminio traversos, keltuvai, tekstilė ir dekoracijų medžiagos, stovai prožektoriams, tvirtinimo mazgai
Kontrolės ir automatizacijos sistemos	-
Šviesos kabeliai ir jungtys	Šviesos kabelių ritės, šviesos kabelių priedai, jungtys, prožektorių prijungimų priedai, DMX kabeliai
Šviesos priedai	Transportavimo dėžės, kiti šviesos priedai

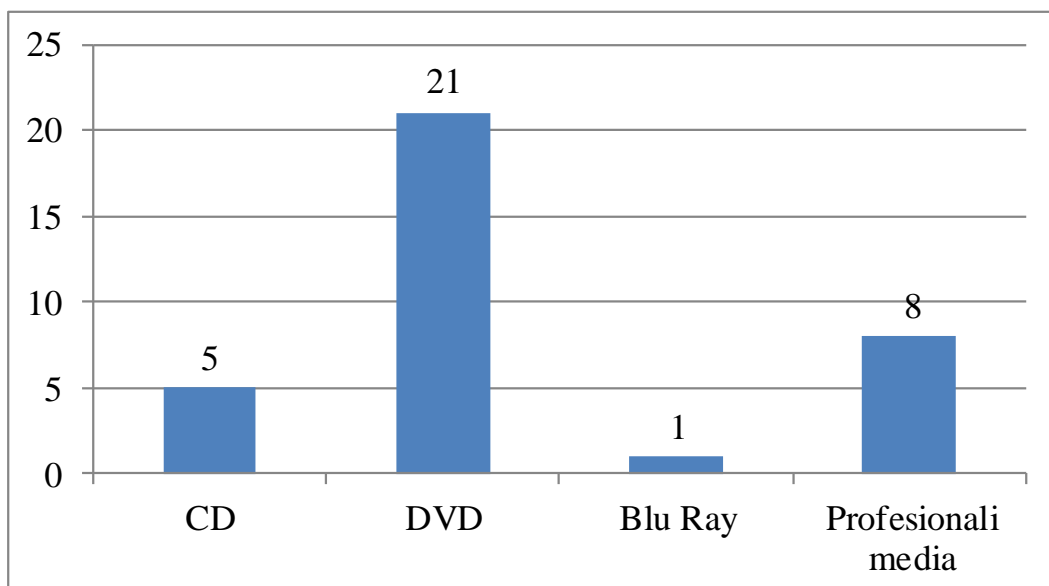
Šviesos prekių asortimento plotis (prekių tipų skaičius) bei gylis (pozicijų skaičius) pateikti 15 paveiksle.



15 pav. UAB „Audiotonas“ šviesos prekių asortimento plotis ir gylis

Šviesos prekių kategorijoje plačiausiu ir giliausiu asortimentu pasižymi teatro ir studijų prožektorių, defektinio dinaminio apšvietimo bei architektūrinio ir LED apšvietimo kategorijos. Visų šių prekių linijų asortimento plotis – 7.

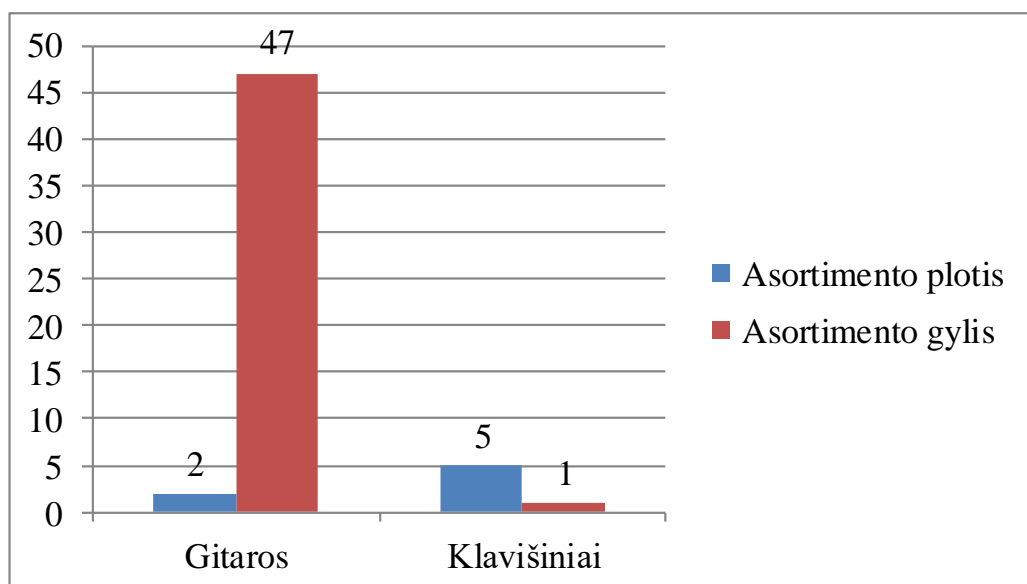
UAB „Audiotonas“ savo vartotojams siūlo tokias data medijos prekes: CD, DVD, Blu Ray, profesionali medija. Tik pastaroji prekių kategorija klasifikuojama į prekių linijas. Jos yra tokios: Betacam SP vaizdo kasetės, Betacam SX vaizdo kasetės, skaitmeninės Betacam vaizdo kasetės, DVD-PRO vaizdo kasetės, DV Master vaizdo kasetės, HD Cam vaizdo kasetės. Šios kategorijos asortimento plotis – 6. Data medijos kategorijos prekes įmonė užsako iš dviejų gamintojų: Livestar ir Maxell. UAB „Audiotonas“ medijos prekių asortimento gylis pateiktas 16 paveiksle.



16 pav. UAB „Audiotonas“ data medijos asortimento gylis

Giliausiu asortimentu pasižymi DVD prekių linijos prekės. Įmonė savo vartotojams siūlo įsigyti 8 profesionalios medijos prekes, 5 – CD ir 1 – Blu Ray.

Instrumentų kategorijai priklauso gitaros ir klavišiniai. Įmonė platina šių gamintojų instrumentus: Adonis, La Bella Strings, Livestar. Instrumentų asortimento plotis (prekių tipų skaičius) bei gylis (pozicijų skaičius) pateikti 17 paveiksle.



17 pav. UAB „Audiotonas“ instrumentų asortimento plotis ir gylis

Instrumentų kategorijoje klavišinių plotis – 5 prekių linijos, gitarų – tik 2, tačiau gitarų asortimento gylis žymiai didesnis (47) nei klavišinių (1).

UAB „Audiotonas“ teikiamų paslaugų nėra galimybės analizuoti pagal pločio ir gylio rodiklius, kadangi įmonė teikia tik vieną paslaugą.

Kaina. Antrasis rinkodaros komplekso elementas – kaina. Garso prekių kainų intervalai pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė. Garso prekių kainų intervalai

Tipas	Kainų intervalas, eurais
Garsiakalbiai ir akustinės sistemos	19,36-3811,50
Stiprintuvai	236,56-1985,11
Mikšeriniai pultai	143,41-903,02
Garso sąsajos	158,46
Garso signalo apdorojimo įranga	125,90-1926,93
Mikrofonai	23,69-1777,25
Ausinės	3,87-461,94
DJ įranga	42,05-1366,49
Konferencinė įranga	81,54-242,77
Evakuacinių ir viešųjų pranešimų transliavimo sistemos	13,55-42168,50
Garso kabeliai ir jungtys	0,15-42168,50
Garso priedai	1,66-550,63

Kaip rodo surinkti duomenys apie garso prekių kainas, šių prekių kainų intervalai gana platūs. Plačiausias intervalas nustatytas garso kabelių ir jungčių linijai, kuriai priklausančios prekės kainuoja nuo 0,15 iki 42168,50 eurų.

Vaizdo prekių kainų intervalai pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė. Vaizdo prekių kainų intervalai

Tipas	Kainų intervalas, eurais
Projektoriai	14,71-46957,68
Ekranai projekcijai	70,94-2655,35
Monitoriai	50,82-11307,45
Vaizdo kameros	689,00
Vaizdo-garso signalo apdorojimo įranga	8,69-3388,00
Kontrolės ir automatizacijos sistemos	920,75-1151,23
Vaizdo kabeliai ir jungtys	0,54-544,14
Vaizdo priedai	14,30-849,01

Vaizdo prekių linijoje mažiausia prekės kaina yra 0,54 euro. Ši prekė priklauso vaizdo kabelių ir jungčių prekių linijai. O brangiausiai kainuoja projektorių prekių linijai priskirta prekė – 46957,68 euro. Šviesos prekių kainų intervalai pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė. Šviesos prekių kainų intervalai

Tipas	Kainų intervalas, eurais
Teatro ir studijų prožektoriai	7,03-388,12
Efektinis dinaminis apšvietimas	7,31-1526,75
Architektūrinis ir LED apšvietimas	19,03-982,94
Šviesos valdymo įranga	230,19-246,63
Scenos įranga	3,61
Šviesos kabeliai ir jungtys	9,43

Šviesos prekių kategorijoje mažiausiai kainuoja scenos įrangos prekių linijai priskirta prekė (3,61 euro). Atsižvelgiant į minėtos prekių linijos pavadinimą, tai galėtų kelti abejonių, tačiau šią kainą paaiškina tai, kad scenos įrangos prekių linijoje UAB „Audiotonas“ turi tik vieną prekę – priveržiamą apkabą. Kitomis prekėmis, skirtomis scenos įrangai nagrinėjama įmonė neprekiauja. Šviesos prekių kategorijoje brangiausia prekė priskirta defektinio dinaminio apšvietimo prekių linijai (1526,75 euro).

Data medijos prekių kainų intervalai pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė. Data medijos prekių kainų intervalai

Tipas	Kainų intervalas, eurais
CD	0,23-17,67
DVD	0,29-23,60
Blu Ray	4,71
Profesionali media	12,46-128,99

Data medijos prekių kainų lygis, lyginant su kitomis UAB „Audiotonas“ prekių kategorijomis, gana žemas. Pigiausia prekė (CD) kainuoja 0,23 euro, o brangiausia (profesionalios medijos linijos) – 128,99 euro.

Instrumentų kainų intervalai pateikti 14 lentelėje.

14 lentelė. Instrumentų kainų intervalai

Tipas	Kainų intervalas, eurais
Gitaros	0,11-193,83
Klavišiniai	72,12

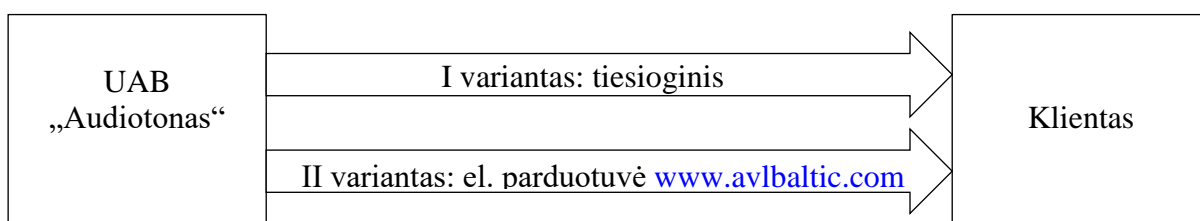
Pigiausia prekė gitarų prekių linijoje kainuoja 0,11 euro, o brangiausia – 193,83 euro. Klavišinių prekių linijoje vartotojams siūloma tik viena prekė, kurios kaina yra 72,12 euro.

UAB „Audiotonas“ teikiamos sistemų instaliavimo paslaugos kaina priklauso nuo objekto dydžio, pageidaujamų darbų masto. Kaina nustatoma pagal tokius valandinius šių darbuotojų įkainius:

- montuotojo paslaugų kaina – 30 eurų per valandą;
- vyr. montuotojo paslaugų kaina – 40 eurų per valandą;
- inžinieriaus paslaugų kaina – 50 eurų per valandą.

UAB „Audiotonas“, pozicionuodama save, nurodo, kad klientams siekiama pateikti inovatyvų, šiuolaikišką, naujausiomis technologijomis pagrįstą sprendimą už konkurencingą kainą. Tai reiškia, kad įmonėje taikoma į konkurentus orientuotos kainos strategija.

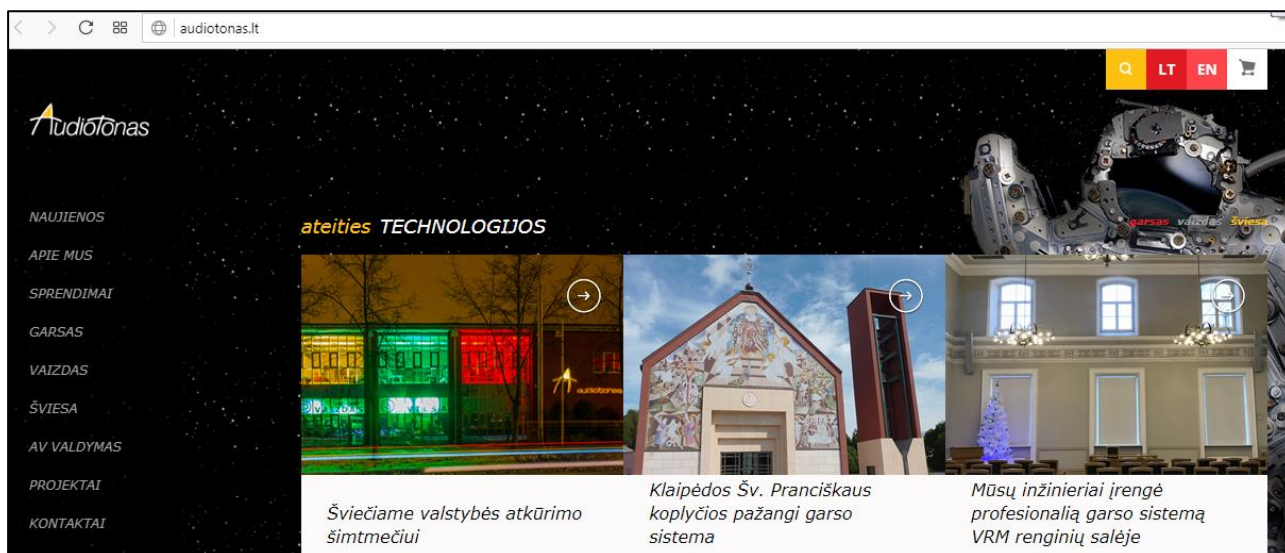
Paskirstymas. UAB „Audiotonas“ siūlomas prekes potencialūs ir esami klientai gali įsigyti tiesiogiai arba per įmonės valdomą el. parduotuvę „AVL Baltic“, pasiekiamą adresu www.avlbaltic.com. Įmonės prekių ir paslaugų paskirstymo procese tarpininkai nedalyvauja (žr. 18 pav.).



18 pav. UAB „Audiotonas“ prekių paskirstymo variantai

Rėmimas. UAB „Audiotonas“ rėmimo veikla – gana įvairaus pobūdžio. 2014 m. įmonė, švėsdama savo dvidešimtmetį, parengė brošiūrą, skirtą įmonės veiklai pristatyti (žr. 1 priedą). Šioje brošiūroje apibūdinta įmonės veikla, kuriama vertė, veiklos pagrindas, pagrindinės veiklos, veiklos istorija, darbuotojai, darbuotojų ugdymas, įgyvendinti projektai, atstovaujami prekės ženklai.

Informacijos apie įmonę ir jos platinamas prekes bei teikiamas paslaugas pateikimui sukurta interneto svetainė www.audiotonas.lt (žr. 19 pav.).



19 pav. UAB „Audiotonas“ interneto svetainė

Įmonės interneto svetainėje lietuvių ir anglų kalbomis pateikiama informacija apie UAB „Audiotonas“ naujienas, veiklą, garso, vaizdo, AV valdymo sprendimus, projektus, taip pat nurodyti ir kontaktai.

Įmonės naujienos skelbiamos ir socialinio tinklo „Facebook“ paskyroje. Šioje paskyroje skelbiamos naujienos, susijusios su įmonės prekiaujamais gaminiais, pateikiama informacija apie įmonės darbuotojų dalyvavimą kvalifikacijos renginiuose, įmonės paskyrą pamėgę asmenys sveikinami įvairių švenčių proga. Deja, bet komunikacija šiame socialiniame tinkle beveik vienpusė – tikslinė auditorija neišreiškia jokios reakcijos į jiems pateikiamą informaciją, dažniausiai pranešimai socialiniame tinkle nesusilaukia nei komentarų, nei pasidalijimų.

Rėmimo veiklą UAB „Audiotonas“ realizuoja per asmeninį pardavimą. Siekiant asmeniškai pasiekti potencialius klientus, jiems rengiamos prekių pristatymo demonstracijos. Pavyzdžiui, 2016 m. birželio mėn. įmonė suorganizavo Clay Paky apšvietimo prietaisų demonstraciją Vilniuje. Šio renginio metu esami ir potencialūs klientai buvo supažindinti su naujausiais ir įnovatyviausiais pavyzdžiais - Scenius Spot, Mythos, Sharpy, B-EYE K20. 2015 m. buvo organizuotas seminaras apie Yamaha ir RCF produktus.

Ryšius su visuomene funkcijai įgyvendinti UAB „Audiotonas“ imasi įvairių sprendimų. Pavyzdžiui, šimtmečio proga įmonės būstinės langai buvo apšviesti Lietuvos vėliavos spalvomis – geltona, žalia ir raudona.

3.2.3. SSGG analizė

UAB „Audiotonas“ vidinės ir išorinės aplinkos analizės rezultatai sintezuojami SSGG matricioje. Ji pateikta 15 lentelėje.

15 lentelė. SSGG matrica

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> • Platus asortimentas • Galimas prekių užsakymas bet kuriuo metu (el. parduotuvėje) • Skiriama dėmesio darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui • Kompetentingas ir darnus įmonės personalas • Ilgametė ir turininga patirtis 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepakankamas darbuotojų skaičius suplanuotiems užsakymams įvykdyti • Kai kuriais atvejais ilgai trunkantis prekių užsakymas (kai prekių nėra sandėlyje) • Vienpusė komunikacija socialiniame tinkle „Facebook“ • Neišnaudojami pardavimų skatinimo privalumai
Grėsmės	Galimybės
<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalios darbo jėgos stoka • Potencialus konkurencijos stiprėjimas • Galimas palūkanų normos didėjimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensyvesnė tarptautinė plėtra • Gerėjanti ekonominė padėtis šalyje

Vidinės UAB „Audiotonas“ stiprybės siejamos su itin didelių vartotojams siūlomu prekių asortimentu, galimu prekių užsakymu 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę, itin stipria įmonės orientacija į darbuotojus, skiriant deramą dėmesio darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui, žmogiškaisiais įmonės ištekliais ir žmogiškuoju kapitalu, įgyta visapusiška patirtimi per 24 veiklos metus.

Visgi, įmonė pasižymi ir tam tikromis silpnybėmis. Tikėtina, kad artimiausiu metu įmonės darbuotojų skaičius taps nepakankamu suplanuotiems užsakymams įvykdyti. Be to, kai kuriais atvejais susiduriama su ilgu prekių užsakymo procesu, kai prekių neturima sandėlyje.

Neigiamai vertinama ir įmonės komunikacija socialiniame tinkle „Facebook“, pastebima, kad įmonė neišnaudoja pardavimų skatinimo privalumų. Grėsmėmis galima įvardinti galimą profesionalios darbo jėgos stoką ateityje, potencialų konkurencijos stiprėjimą, galimą palūkanų normos didėjimą. Papildomų galimybių kuria gerėjanti ekonominė situacija šalyje. Kaip galimybė išvelgta intensyvesnė UAB „Audiotonas“ veiklos tarptautinė plėtra.

3.3. Strateginio tikslo nustatymas

Atlikus UAB „Audiotonas“ išorinės ir vidinės aplinkų analizę, formuojama įmonės rinkodaros strategija.

Strateginiam planui būdingas ilgalaikiškumas. Tad UAB „Audiotonas“ siūloma orientuotis į

ilgalaikių tikslų siekimą. Įprasta strateginius planus rengti 3–5 metų laikotarpiui. Strateginiame lygmenyje UAB „Audiotonas“ formuluojamas tikslas penkerių metų laikotarpiui. Atsižvelgiant į tai, kad įmonės atveju identifiкуotas tarptautinės plėtros potencialas, siūloma ilgalaikį tikslą nukreipti būtent į tarptautinės plėtros skatinimą. Tad siūlomas UAB „Audiotonas“ tikslas būtų toks: iki 2024 m. sausio mėn. 1 d. padidinti pajamas 25 proc.

Darbo parengimo momentu UAB „Audiotonas“ buhalterija dar nebuvo parengusi 2017 m. pelno (nuostolių) ataskaitos, tad 25 proc. padidėjimo siekiama nuo 2016 m. buvusių pajamų. 2016 m. įmonė gavo 4447007 eurų pardavimo pajamų. 25 proc. padidėjimas nuo šios sumos sudarytų 1111751,75 eurų. Tai reiškia, kad keliamas tikslas 2023 m. uždirbti 5558758,75 proc. Tokia tikslo formuluotė neabejotinai atstovauja pardavimų mokyklą, kadangi orientuojamasi į pardavimų didinimą, o ne komunikacijos stiprinimą.

Formuluojant tikslą, svarbu įvertinti jo tinkamumą. Tikslo tinkamumą leidžia įvertinti SMART modelis. Tad konkrečiu atveju vertinama, kaip UAB „Audiotonas“ pasiūlytas strateginis tikslas atitinka SMART modelio reikalavimus. Teigiama, jog iškeltas tikslas yra:

- specifinis, nes skirtas išimtinai UAB „Audiotonas“. Tikslas suformuluotas, atsižvelgiant į įmonės pardavimo pajamų pokyčius ankstesniais laikotarpiais;
- išmatuojamas, nes tikslo pasiekimą galima kiekybiškai išmatuoti. Galimi matavimo variantai: kasmet (po 5 proc.) ar po penkerių metų (25 proc.);
- pasiekiamas, nes tikslą pasiekti realu per penkerių metų laikotarpį;
- svarbus, nes įmonei svarbu užsitikrinti nuoseklų pardavimo pajamų didėjimą, t.y. augimą;
- apibrėžtas laike, nes tikslo įgyvendinimui yra numatytas tam tikras laikotarpis. Konkrečiu atveju tai penkerių metų laikotarpis.

Taigi, UAB „Audiotonas“ keliamas strateginis rinkodaros tikslas, nukreiptas į pardavimų didinimą. Iškeltas tikslas priskirtinas pardavimų mokyklai; jis atitinka visus SMART taisyklės kriterijus.

3.4. Tikslo pasiekimo strategija ir taktika

Numatyto tikslo įgyvendinimo galima tikėtis kryptingai plečiant įmonės veiklą tarptautiniu mastu. Įmonė jau vykdo veiklą visose Baltijos šalyse, tačiau pajamų dalis, gaunama iš prekybos bei paslaugų teikimo Latvijoje ir Estijoje yra palyginti nedidelė. Iki šiol įmonė orientavosi tik į individualius vartotojus. Tai reiškia, kad UAB „Audiotonas“ skvarba gana ribota. Todėl siūloma didinti skvarbą Estijoje ir Latvijoje. Taigi, siūloma taikyti veiklos internacionalizacijos strategiją. Siūloma plėstis tiek kultūriškai, tiek geografiškai artimose rinkose, tokiu būdu minimizuojant strategijos įgyvendinimo nesėkmės rizikas.

Siekiant strateginio tikslo, siūloma plėsti tikslinę rinką. Tiek Estijoje, tiek Latvijoje tikslinė rinka

galėtų būti tiek valstybinės įstaigos, tiek privatus verslas. Siūloma orientuotis į konferencijų centrus, bankus, užsienio įmonių atstovybes, teatrus, sporto arenas, kultūros centrus, maldos namus, mokymo įstaigas. Tai specifinė tikslinė auditorija, kuriai pasiekti būtina pasirinkti tinkamą rinkodaros strategijos taktiką.

Produktas – tai garso, vaizdo, šviesos, data medijos prekės, instrumentai. O paslaugos – sistemų instaliavimas. Prekių kainas siūloma išlaikyti tokias pat kaip ir Lietuvoje, kadangi UAB „Audiotonas“ platina tarptautinių prekių ženklų prekes, kurių kainos Europoje išlaiko gana panašų lygį. Paslaugų kainas siūloma taikyti 35 proc. didesnes, kadangi reikės padengti darbuotojų apgyvendinimo ir komandiruočių išlaidas. Siūloma veiklos pradžioje darbuotojų ieškoti Lietuvoje, o įsivertinus rinkoje bus galima vykdyti darbuotojų paieškas Latvijoje ir Estijoje. Prekių paskirstymą siūloma vykdyti taip, kaip ir Lietuvoje – tiek tiesiogiai, tiek per elektroninę parduotuvę. Šiuo metu elektroninė parduotuvė turi versiją anglų kalba, tačiau Baltijos šalių rinkoms būtų tikslingas vertimas į latvių ir estų kalbas. Be minėtų paskirstymo būdų, siūloma dalyvauti ir viešuosiuose konkursuose.

Siekiant savalaikio tikslo pasiekimo, siūloma stiprinti rėmimo elementą. Visų pirma, siūloma atsisakyti paskyrų socialiniuose tinkluose. UAB „Audiotonas“ tikslinė rinka yra viešojo ir verslo sektorių subjektai. Tiek viešojo sektoriaus subjektų, tiek verslų atstovai veiklai reikalingų prekių tikrai neieško socialiniuose tinkluose. Pavyzdžiui, sunku būtų įsivaizduoti, kad Vidaus reikalų ministerija ar „Barclays“ garso, vaizdo, šviesos ar kitų prekių ieškotų socialiniuose tinkluose. Be to, kaip minėta, UAB „Audiotonas“ paskyra socialiniame tinkle „Facebook“ visiškai nesulaukia jokio nei potencialių, nei esamų vartotojų atsako. Vietoje šių priemonių siūloma taikyti pardavimų skatinimo elementą. Pavyzdžiui, įsigyjant iš UAB „Audiotonas“ prekių už didesnę nei 2000 eurų sumą, instaliavimo darbams taikoma 30 proc. nuolaida. Apie šį pardavimų skatinimo pasiūlymą informaciją siūloma skelbti tiek įmonės interneto svetainėje, tiek el. parduotuvėje. Tad šio pasiūlymo komunikavimui papildomos išlaidos nebūtų patiriamos.

Verslo segmentui pasiekti siūloma pasitelkti ir asmeninių pardavimų elementą. Tai reiškia, kad su potencialiais klientais tikslinga būtų susisiekti asmeniškai, o jiems išreiškus susidomėjimą – susitikti. Asmeninius kontaktus siūloma užmegzti, pirmiausia, el. paštu, o sulaukus susidomėjimo, pratęsti bendravimą telefonu bei susitikimų metu. Šiai funkcijai vykdyti įmonėje siūloma pasamdyti verslo klientų vadybininką. Asmeninio pardavimo veiksmams realizuoti neabejotinai reikalingi didesni finansiniai ištekliai, nei iki šiol buvo skiriama kitoms rėmimo veikloms.

Dar viena siūloma rėmimo priemonė – tai renginiai, skirti išimtinai tikslinei auditorijai. Jų metu būtų pristatomos vaizdo, garso ir šviesos sistemų galimybės. Jie būtų skirti išimtinai tikslinei auditorijai – valstybinių įstaigų ir privačių verslų atstovams.

Numatyta strategijai bei taktikai įgyvendinti būtini finansiniai ištekliai, tad kitame šio darbo poskyryje projektuojamas rinkodaros strateginio plano įgyvendinimo biudžetas.

3.5. Rinkodaros strateginio plano įgyvendinimo biudžetas

Numatytų planų įgyvendinimui reikalingi finansiniai ištekliai. Visų pirma, finansiniai ištekliai būtini elektroninėje parduotuvėje platinamų prekių aprašymų vertimai į latvių ir estų kalbas. Pateikus užklausas trims vertimų biurams, gauta mažiausia tekstų vertimo kaina. Numatyta, kad tekstų vertimas į latvių kalbą kainuos 1468,15 eurų, o į estų kalbą – 1622,80 eurų. Ši bendra 3090,95 eurų suma – tai pradinės strategijos įgyvendinimui reikalingos investicijos.

UAB „Audiotonas“ prekių asortimentas nuolat pildomas. Numatoma, kad papildomoms prekių aprašymų vertimo paslaugoms kasmet reikės skirti 318,20 eurų. Iš viso per visą tikslo įgyvendinimo laikotarpį šios išlaidos sieks 1591 eurus.

Finansiniai ištekliai būtini ir papildomos verslo klientų vadybininko darbo vietos išlaikymui. Verslo klientų vadybininkui siūloma mokėti 650 eurų per mėnesį darbo užmokestį (į rankas). Tokiu būdu šios darbo vietos kaina įmonei per mėnesį siektų 1078,15 eurų (žr. 16 lent.). Per metus išlaidos sudarytų 12937,80 eurų. O 2019–2023 m. laikotarpiu šios išlaidos sieks 64689 eurus.

16 lentelė. Verslo klientų vadybininko darbo vietos kaina

Priskaičiuotas atlyginimas „ant popieriaus“, eurai	821,89
Pritaikytas NPD, eurai	169,06
Pajamų mokestis, eurai	97,92
Sodra. Sveikatos draudimas 6 proc., eurai	49,31
Sodra. Pensijų ir socialinis draudimas 3 proc., eurai	24,66
Išmokamas atlyginimas „į rankas“	650,00
Darbdavio sumokami mokesčiai	
Sodra 30,48 proc., eurai	250,51
Įmokos į garantinį fondą, 0,2 proc.	1,64
Įmoka į ilgalaikio darbo išmokų fondą, 0,5 proc.	4,11
Visa darbo vietos kaina, eurai	1078,15

Renginiams kiekvienai rinkai, t.y. Latvijai ir Estijai, siūloma skirti po 3500 per metus. Šios sumos nustatymas yra grindžiamas ankstesne UAB „Audiotonas“ patirtimi, rengiant renginius. Vidutinė vieno prekių asortimento pristatymui skirto renginio kaina įmonės atveju siekia 875 eurus. Tai reiškia, kad už numatytą sumą tiek Latvijoje, tiek Estijoje bus galima surengti po 4 renginius per metus. Numatyta, jog renginiams 2019–2023 m. laikotarpiu reikės skirti 35000 eurų. Siūlomas biudžetas pateiktas 17 lentelėje.

17 lentelė. Rinkodaros strateginio plano įgyvendinimo biudžetas

Veiksmai	Investicijos, eurai					
	Pradinės investicijos	2019	2020	2021	2022	2023
El. parduotuvės vertimas į latvių k.	1468,15	-	-	-	-	-
El. parduotuvės vertimas į estų k.	1622,80	-	-	-	-	-
Asortimento papildymų / korekcijų vertimai	-	318,20	318,20	318,20	318,20	318,20
Verslo klientų vadybininko darbo vietos išlaikymas	-	12937,80	12937,80	12937,80	12937,80	12937,80
Renginiai	-	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00
Viso	3090,95	20256,00	20256,00	20256,00	20256,00	20256,00

Planuojama, jog pradinės investicijos sieks 3090,95 eurų, o vėliau kasmet strategijos įgyvendinimui tikslinga būtų skirti 20256,00 eurų. Numatyta, jog strategijos įgyvendinimui 2019–2023 m. reikės skirti 101280 eurų.

3.6. Rinkodaros strategijos įgyvendinimo kontrolė

Sėkmingam UAB „Audiotonas“ rinkodaros strategijos įgyvendinimui būtina savalaikė kontrolė. Kontrolę siūloma vykdyti kiekvieno mėnesio pabaigoje bei metų pabaigoje. Atsižvelgiant į tai, kad strateginis tikslas yra grindžiamas pardavimų mokykla, tikslo įgyvendinimo kontrolę siūloma vykdyti stebint pardavimų rodiklį. Kaip minėta, penkerių metų laikotarpiui numatytas pardavimų padidėjimo procentas yra 25 proc. Tad kasmet svarbu pasiekti ne mažesnę nei 5 proc. metinį pardavimų augimą. Siektinos pardavimų reikšmės, apskaičiuotos pagal 2016 m. pardavimų duomenis, pateiktos 18 lentelėje.

18 lentelė. Siektinos pardavimų reikšmės 2019–2023 m.

Rodiklis	Metai				
	2019	2020	2021	2022	2023
Siektina pardavimo pajamų reikšmė, eurai	4669357	4891708	5114058	5336409	5558759
Pokytis, proc.	5,00	4,76	4,55	4,35	4,17

Siekama, kad 2019 m. pardavimų pajamos, lyginant su 2016 m. pardavimų pajamomis padidėtų

5,00 proc. Vėliau pokyčio procentas, siekiant užsitikrinti siektiną pardavimo pajamų reikšmę 2024 m. sausio 1 d., gali būti ir mažesnis. Siekiama, kad 2023 m. pabaigoje įmonė gautų 5558759 eurų pajamų. Tai būtų pardavimo pajamos iš visų rinkų, kuriose veikia UAB „Audiotonas“. Atsižvelgiant į numatytas siektinas pardavimo pajamų reikšmes bei pokyčius, siūloma išsamius kontrolės veiksmus vykdyti kasmet. Tuo atveju, jei pageidaujami pardavimai metų pabaigoje pasiekiami, siūloma tęsti strategijos įgyvendinimą. Jei to padaryti įmonei nepavyksta, strateginį planą būtina peržiūrėti ir prireikus koreguoti. Būtina stebėti ne tik pardavimų pokyčius, bet ir tai, ar UAB „Audiotonas“ pavyksta laikytis rinkodaros strateginio plano įgyvendinimo biudžeto. Tai reiškia, kad neturi būti viršijamos 19 lentelėje numatytos išlaidos.

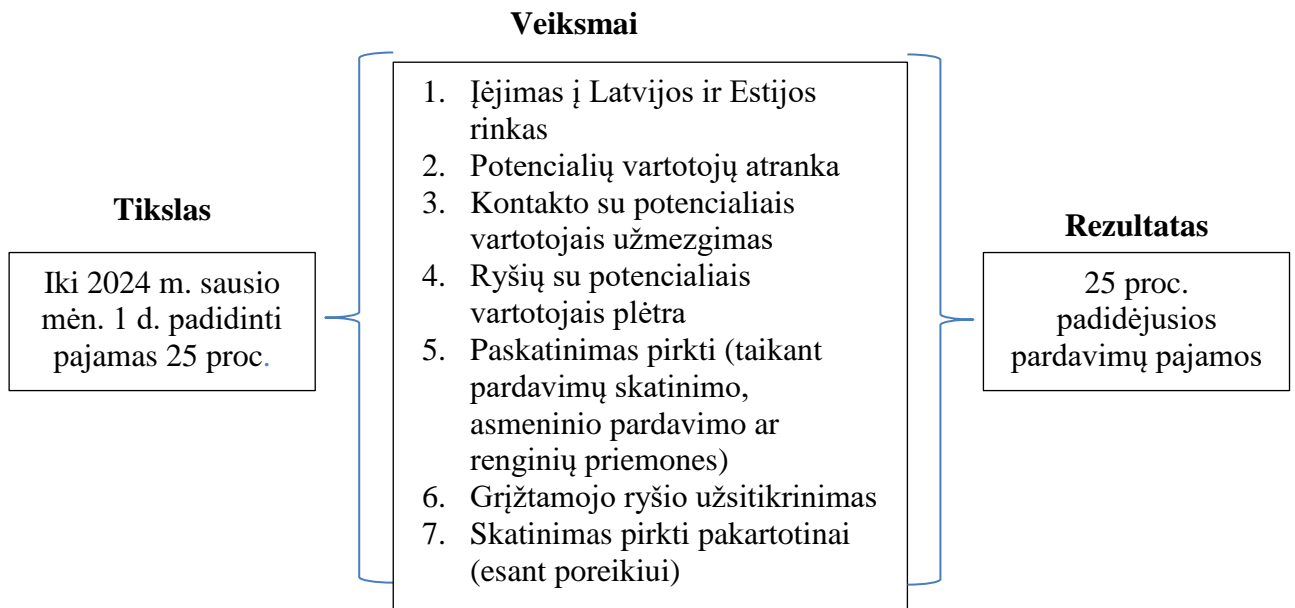
19 lentelė. Ribinės rinkodaros strateginio plano įgyvendinimo išlaidų reikšmės 2019–2023 m.

Rodiklis	Metai				
	2019	2020	2021	2022	2023
Ribinės išlaidos, eurai	20256,00	20256,00	20256,00	20256,00	20256,00
Dalis nuo pardavimų, proc.	0,43	0,41	0,40	0,38	0,36

Už siektinų pardavimo pajamų reikšmių užtikrinimą atsakingas bus verslo klientų vadybininkas, už tilpimą į numatytą biudžetą – įmonės buhalterė, o už sėkmingą strategijos realizavimą atsakingu siūloma paskirti įmonės rinkodaros vadovą.

3.7. UAB „Audiotonas“ rinkodaros strategijos įgyvendinimo modelis

Rinkodaros strateginio plano parengimas – svarbus žingsnis, siekiant tobulinti UAB „Audiotonas“ veiklą rinkodaros aspektu. Tačiau nepakanka tik parengti strategiją, svarbu numatyti ir strategijos įgyvendinimo modelį. Šis modelis parengtas pagal tikslo-veiksmų-rezultato koncepciją. Siūlomas UAB „Audiotonas“ rinkodaros strategijos įgyvendinimo modelis pateiktas 20 paveiksle.



20 pav. Siūlomas UAB „Audiotonas“ rinkodaros strategijos įgyvendinimo modelis

Siekiant tikslo, siūlomi tam tikri veiksmai. Pirmiausia, siūloma UAB „Audiotonas“ pradėti vykdyti veiklą Latvijos bei Estijos rinkose. Siekiant tikslo, būtina koncentruota ir taikli potencialių vartotojų atranka. Atrinkus potencialius vartotojus, būtina su jais užmegzti kontaktą (tiesiogiai, el. paštu ar telefonu) ir, potencialiems vartotojams išreiškus susidomėjimą, plėtoti ryšius su jais. Paskatinimui pirkti siūloma pasitelkti pardavimų skatinimo, asmeninio pardavimo ar renginių priemones. Svarbu ne tik parduoti prekes ir paslaugas, svarbu gauti ir grįžtamąjį ryšį, t.y. sužinoti, ar vartotojai liko patenkinti preke ar paslauga. Siekiant strategijos įgyvendinimo svarbūs ir skatinimo pirkti pakartotinai veiksmai, formuojantys vartotojų lojalumą. Tikimasi, kad numatytų veiksmų įgyvendinimas užtikrins 25 proc. padidėjusias pajamas.

Modeliuojant rinkodaros strategijos įgyvendinimą, svarbu įvertinti potencialią šios strategijos naudą. Numatyta, jog strategijos įgyvendinimui 2019–2023 m. reikės skirti 101280 eurų. O dėl strategijos įgyvendinimo UAB „Audiotonas“ gaus 25570291 eurų pardavimo pajamų. Jei visa tai pavyks sėkmingai pasiekti, tuomet įmonė patirs papildomą 25469011 eurų naudą. Šie skaičiavimai rodo, kad numatytos strategijos įgyvendinimas UAB „Audiotonas“ būtų labai naudingas.

IŠVADOS

Atlikus šį baigiamąjį darbą, t.y. išanalizavus teorinius rinkodaros strateginio plano rengimo aspektus bei parengti UAB „Audiotonas“ strateginį planą, kurio pagrindu bus realizuojama įmonės rinkodaros strategija, galima daryti šias išvadas:

- 1) Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais, buvo atskleisti rinkodaros ir rinkodaros strategijos sampratas. Apibendrinus daugelio autorių nuomones bei mokslinėje literatūroje sutinkamus apibrėžimus, galima teigti, jog pati savaimė rinkodara, tai yra tai daugialypis procesas, susidedantis iš sudėtinių dalių, tokių kaip vartotojų poreikių nustatymas, įmonės tikslų bei veiklos formavimas pagal galimybes šiuos poreikius įgyvendinti, strateginio plano rengimo bei jo įgyvendinimo. Kita formulė, kuri gali perteikti rinkodaros bei rinkodaros strategijos esmę, gali skambėti kaip tai poreikių atskleidimo bei jų realizavimui reikalingų sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesas, tiek trumpalaikėje, tiek ilgalaikėje perspektyvoje.
- 2) Buvo išnagrinėtos teorinės rinkodaros strategijos ir plano kūrimo prielaidos. Išanalizavus daugumą rinkodaros strategijos bei rinkodaros plano teorinius aspektus, galima teigti, jog iš esmės rinkodaros strategija, tai procesas, leidžiantis įmonėms sutelkti savo turimus resursus, siekiant sukurti didesnes galimybes didinti pardavimus bei konkurencinį pranašumą rinkoje. Šiame kontekste pati strategija, gali būti apibūdinama kaip ilgalaikiai įmonių tikslai ir kryptys, su tikslu įgyti pranašumą rinkoje, tuo pačiu metu siekiant patenkinti rinkos bei klientų poreikius.

Rinkodaros strategiją įprastai gali sudaryti keletas strategijų, tokių kaip strategijos pagal geografinę padėtį, pagal rinkodaros komplekso elementus, pagal konkuravimo rinkoje principus (skirtos nėšinėms, persekiojančiosioms ar lyderiaujančiosioms įmonėms ir pan.), pagal įmonių aktyvumą, pagal įmonės plėtros galimybe (pradedančiosios įmonės, rinkos plėtros, paslaugos ar produkto vystymo ir pan.), pagal pozicionavimo principus, t.y. atsižvelgiant į paslaugos ar prekės tipą, vertę, naudą, vartotojus, konkurentus. Bendrai rinkodaros strateginis planas tai yra sudėtingas įmonių veiklos planavimo ir valdymo procesas, orientuotas į ilgalaikį arba trumpalaikį periodą, skirtas valdyti įmonės veiklos ateities procesus, veiklos kryptis, tikslus siekiant maksimalios naudos minimaliomis sąnaudomis.

- 3) Buvo parengtas UAB „Audiotonas“ strateginis planas, kur įmonei UAB „Audiotonas“ siūloma taikyti veiklos internacionalizacijos strategiją. Siūloma plėstis tiek kultūriškai, tiek geografiškai artimose rinkose, tokiu būdu minimizuojant strategijos įgyvendinimo nesėkmės rizikas, didinti skvarbą Estijoje ir Latvijoje, kadangi pajamų dalis, gaunama iš prekybos bei paslaugų teikimo Baltijos šalyse yra palyginti nedidelė. Tiek Estijoje, tiek Latvijoje formatas B2B, tikslinė rinka valstybinės įstaigos bei privatus verslas, kitaip tariant UAB „Audiotonas“ tikslinė rinka yra viešojo ir verslo sektorių subjektai.

- 4) Buvo parengtas UAB „Audiotonas“ rinkodaros strategijos įgyvendinimo modelis bei suformuoti UAB „Audiotonas“ rinkodaros strategijos sprendimai, kurių pagrindą sudaro:
- a. strateginio tikslas iki 2024 m. sausio mėn. 1 d. padidinti pajamas 25 proc.;
 - b. siekiant tikslo, būtina koncentruota ir taikli potencialių vartotojų atranka;
 - c. paskatinimui pirkti siūloma pasitelkti pardavimų skatinimo, asmeninio pardavimo ar renginių priemones;
 - d. tikimasi, kad numatytų veiksmų įgyvendinimas užtikrins 25 proc. padidėjusias pajamas;
 - e. buvo numatyta, jog strategijos įgyvendinimui 2019–2023 m. reikės skirti 101280 eurų, o sėkmingo strategijos įgyvendinimo UAB „Audiotonas“ gaus 25570291 eurų pardavimo pajamų;
 - f. jei visa tai pavyks sėkmingai pasiekti, tuomet įmonė patirs papildomą 25469011 eurų naudą.
- Numatytos strategijos įgyvendinimas UAB „Audiotonas“ būtų labai naudingas.

ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- 1) Aaker, D.A & Moorman C.. Strategic market management. 11th edition. New York: John Wiley and sons Inc, 2017. – p. 19. - 978-1-119-39220-0
- 2) Aaker, David & McLoughlin, Damien 2010. Strategic Market Management: Global Perspectives. John Wiley & Sons, Ltd. United Kingdom. 2010 -99 – 110p.
- 3) AMA. Marketing definition. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (Žiūrėta:2017.01.17)
- 4) Armstrong, G. and Kotler, P., Marketing: An Introduction, 13th Edition.2017 - 178p. 978-0134149530
- 5) Augustinaitis A. ir kt. Lietuvos e. valdžios gairės: ateities išvalgų tyrimas. MRU. Vilnius. 2009. - 252 p. ISBN 978-9955-19-160-5
- 6) Baker, Michael; The Strategic Marketing Plan Audit; AMBRIDGE STRATEGY PUBLICATIONS.2008. -3p. ISBN-13: 978-1902433998
- 7) Burnett J. Core Concepts Of Marketing, Willey, 2003, - 3p.ISBN-10: 0471469483
- 8) Cadle J. ir kt. Business analysis techniques. 72 essential tools for success. 2010. – 3p. ISBN 978-1-906124-23-6
- 9) Cambridge dictionary. E-marketing definition. (Žiūrėta: 2017.01.12)
- 10) Chernev, A. and Kotler, P., Strategic Marketing Management, 7th Edition. Cerebellum Press. 2012 -34p. - ISBN-13: 978-1936572151
- 11) Crouch S., Housden M.; Marketing research for managers. Chartered Institute of Marketing. Butterworth-Heinemann; 2003. -19p. ISBN-13: 978-0750654531
- 12) Dälken F. Are Porter’s Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the relevance for Today’s Business. University of Twente. The netherlands. 2014.
- 13) Dienos grafikas 20 didžiausių pasaulio eksportuotojų <http://www.vz.lt/archive/article/2015/5/25/dienos-grafikas-20-didziausiu-pasaulio-eksportuotoju> (Žiūrėta: 2017.01. 12)
- 14) Doodle I., Lowe R., International Marketing Strategy. 5th edition. 2009. -101p. ISBN - 9781844807635
- 15) Fullerton R, How modern is Modern Marketing? Marketing’s evolution and the myth of the “Product era”. Journal of Marketing , 1998, 108-128 p.
- 16) Ginevičius A. Rinkodaros ekonominio efektyvumo didinimas. Daktaro disertacijos santrauka. Vilnius „Technika“ 2001 – 11p.
- 17) Hooley G.J ir kt. The marketing concept: Putting the teory into Practice // European Journal of Marketing, 1990, No 9, p. 7-24

- 18) Hundekar, S.G. Appannaiah, H.R. Reddy, P.N. Principles of Marketing. New Delhi : Himalaya Pub. House, 2010 – 64p. – ISBN 9781441675118 1441675116
- 19) Informacinės visuomenės plėtros komitetas. Informacinės visuomenės plėtros 2017 metų apžvalga. Prieiga per internetą: <<https://ivpk.lrv.lt/lt/naujienos/informaciniu-technologiju-naudojimas-imonese-2017-m>> (Žiūrėta: 2017.01. 12)
- 20) Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R., Exploring Corporate Strategy, 8th Edition. Prentice Hall. 2007. – 14p. - ISBN-13: 978-0273711919
- 21) Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998., p.223
- 22) Kotler Ph & Armstrong G. ‘Principles of Marketing’, 12th Edition, Pearson Prentice Hall, 2006 - 84p.ISBN: 0-13-712827-4
- 23) Kotler Ph. Journal of Marketing Vol. 36, No. 2. 1972, - 46-47p.
- 24) Kotler, P. & Armstrong, G. Principles of Marketing. Harlow: Pearson Education Limited, 2012. - 226p. ISBN-13: 978-0133084047
- 25) Kotler, Ph., Keller K.L Marketing Management. 14thEdition. London: Pearson Education Ltd., 2012. – 22p. – ISBN -9780132102926
- 26) Lamberton C, Stephen T. A., A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. Journal of Marketing: November 2016, Vol. 80, No. 6, - 146-149p.
- 27) Leung, D.; Law, R. 2012. eTourism: present and future services and applications, Anatolia – an International Journal of
- 28) Lietuvos komunikacijos agentūrų asociacija. Pozicionavimo apibrėžimas (Žiūrėta: 2017.02.01)
- 29) Lietuvos statistikos departamentas. BVP to meto kainomis, 2018, prieiga per internetą <[https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>, \(žiūrėta 2018 03 25\).](https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/)
- 30) Lietuvos statistikos departamentas. Demografinės senatvės koeficientas metų pradžioje, 2018, prieiga per internetą <[https://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?hash=378d50e3-ea66-4ffa-9ac3-794a3c2fb370#/>, \(žiūrėta 2018 03 26\).](https://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?hash=378d50e3-ea66-4ffa-9ac3-794a3c2fb370#/)
- 31) Lietuvos statistikos departamentas. Nedarbo lygis, 2018, prieiga per internetą: <[https://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?hash=378d50e3-ea66-4ffa-9ac3-794a3c2fb370#/>.](https://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?hash=378d50e3-ea66-4ffa-9ac3-794a3c2fb370#/)
- 32) Lietuvos statistikos departamentas. Nuolatinių gyventojų skaičius metų pradžioje, 2018, prieiga per internetą: <[https://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?hash=378d50e3-ea66-4ffa-9ac3-794a3c2fb370#/>, \(žiūrėta 2018 03 27\).](https://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?hash=378d50e3-ea66-4ffa-9ac3-794a3c2fb370#/)
- 33) Loda, M. D. 2011. Comparing web sites: an experiment in online tourism marketing, International Journal of Business and Social Science 2(22): 70–78.

- 34) Umbrasas A. Terminų ringas: „marketingas“ prieš „rinkodarą“ 2010. prieiga per internetą: <http://www.vlkk.lt/naujienos/kitos-naujienos/terminu-ringas-marketingas-pries-rinkodara> > (žiūrėta 2018 03 24)
- 35) Pahl, N., & Richter, A.. SWOT Analysis-idea, methodology and a practical approach. BoD–Books on Demand. 2009. – 17p.
- 36) Pajuodis A. Prekybos marketingas. Vilnius. Eugrimas, 2005. – 57p. – ISBN 9955-682-05-1
- 37) Peštek, A.; Čičić, M. 2010. Practical aspects of e-marketing application in tourism development in Bosnia and Herzegovina, in Conference Proceedings, International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo, 2010, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, 1–11.
- 38) Pileckienė D. Strateginis valdymas. Kaunas, 2004., -14p.
- 39) Porter M. E What is Strategy? Harvard business review 2008. - 29-31p.
- 40) Pranulis V. Marketingo tyrimai. Kronta. Vilnius. 1999. -30p. ISBN 9986-879-10-8
- 41) Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. Marketingas. Leidykla “Garnelis”, 2008. – 40p. – ISBN 978-9955-883-04-3
- 42) Pranulis. V. P., Marketingo tyrimai. Vilnius. Vilniaus universiteto leidykla. 1999. – 24p. – ISBN 9789955330172
- 43) Ries A., Trout J. Marketingo karai. – Kaunas: „Smaltijos“ leidykla, 2005. – 200 p. – ISBN 9955551755.
- 44) Ries, A., Trout, J.. Pozicionavimas. Kova dėl pirkėjo. Kaunas: Smaltijos leidykla. 2005. - 44p. ISBN 9955-551-69-0
- 45) Sniškienė G. Išorinės aplinkos veiksnių poveikio eksporto kainodaros strategijai vertinimas. Ekonomika ir vadyba. 2009 – 2p. ISSN 1822-6515
- 46) Strokes R. eMarketing. The essential guide to marketing in digital world. 5th edition. 2012. -25p.
- 47) Svetikas K. Ž., Arimavičiūtė M. Strateginis valdymas. Mykolo Romerio universitetas. 2012, - 28p. eISBN 97899 55 194 255
- 48) Terminų ringas: „marketingas“ prieš „rinkodarą“ <http://www.vlkk.lt/naujienos/kitos-naujienos/terminu-ringas-marketingas-pries-rinkodara> (Žiūrėta: 2017.01.11)
- 49) The Pennsylvania State University 2007. Understanding Pricing Objectives and Strategies. 2007, – 3p.
- 50) Vasiliauskas A. Firmų strateginis valdymas. Vilnius: VVK leidykla, 2001. –109 p. – ISBN 9986-9349-4-X
- 51) Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. – Vilnius: Enciklopedija, 2002. – p. 114. – ISBN 9986-433-28
- 52) Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. – Kaunas: Technologija, 2006. - 383 p. – ISBN 9955-09-594-6

- 53) Virvilaitė R. Marketingo valdymas, Kaunas „Technologija“. 2008 – 71p.
- 54) Eerdt T. J. B., Botell R. E., Wade D. T. Writing SMART rehabilitation goals and achieving goal attainment scaling: a practical guide, *Clinical Rehabilitation*, No. 23(4), 2009, p. 352–361.
- 55) Bakanauskas A. *Integrutosios marketingo komunikacijos*, Kaunas: VDU 1-kl., 2012, 256 p.
- 56) Liesonis V. Teoriniai žaliąo marketingo strategijos rengimo aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1(8), 2007, p. 153–162.
- 57) Grosova S., Gros I. B2b segmentation as a tool for marketing and logistic strategy formulation. *Intelektinė ekonomika : mokslo darbų žurnalas = Intellectual economics: scientific research journal / Mykolo Romerio universitetas, Lietuvos mokslų akademija, Vroclavo universitetas. Vilnius : Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras. 2011, Nr. 1(9). p. 54-64.*
- 58) Grina D. Integrutos marketingo komunikacijos verslas-verslui rinkoje. *Ekonomika ir vadyba – 2013: tarptautinės studentų mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga / Kauno technologijos universitetas. Ekonomikos ir vadybos fakultetas. Kaunas: Technologija. 2013. p. 50-53.*
- 59) Mičiulienė A. B2B partnerystės vystymas nebrandžioje socioekonominėje aplinkoje: Lietuvos nerūdijančio plieno verslas verslui rinkos atvejis. *Tiltas į ateitį = The bridge to the future:/ Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija. 2014, Nr. 1 (8). p. 567-571.*

SANTRAUKA

Sruoginis J., „UAB „Audiotonas“ rinkodaros strateginio plano formavimas: magistro baigiamasis darbas: strateginis organizacijų valdymas. Darbo vadovė – Prof. Dr. V. Čingienė . - Vilnius, Mykolo Romerio Universitetas, 2018. – 91p.

UAB „Audiotonas“ veiklos sritis yra garso, vaizdo ir apšvietimo technikos pardavimas ir montavimo paslaugos Lietuvoje ir užsienyje. Nagrinėjama įmonė neturi suformuoto rinkodaros strateginio plano, todėl neišnaudoja viso galima savo potencialo. Įmonės veikla yra specifinė, veikla vykdoma B2B (verslas-verslui) lygmenyje, o verslo rinka – nišinė. Siekiant įmonės plėtros ir veiklos rezultatų gerinimo, išanalizavus teorines rinkodaros strateginio plano rengimo prielaidas, parengtas UAB „Audiotonas“ strateginį planas, kurio pagrindu bus realizuojama įmonės rinkodaros strategija.

Pirmoje darbo dalyje yra nagrinėjami teoriniai rinkodaros strategijos formavimo aspektai, analizuojama bendrai rinkodaros samprata, rinkodaros strategijos ir strateginio plano (planavimo) samprata, taip pat rinkodaros strategijos ir plano kūrimo teoriniai aspektai. Metodologinėje dalyje yra apžvelgiama tyrimo metodologija bei tyrime naudojami tyrimo metodai bei modeliai. Tiriamojame darbo dalyje yra pateikiamas UAB „Audiotonas“ rinkodaros strategijos planas - pateikiama bendra įmonės veiklos charakteristika, situacijos analizė, išorinės aplinkos analizė, vidinės aplinkos analizė, SSGG analizė bei siūlomas UAB „Audiotonas“ rinkodaros planas, biudžetas bei kontrolė.

Galutinis darbo produktas – specifinėje verslo nišoje veikiančios įmonės rinkodaros strateginis planas, kurio pagrindu būtų galima realizuoti įmonės rinkodaros strategiją praktikoje. Modelis gali būti pritaikomas kitų toje pačioje nišoje veikiančių įmonių veiklos optimizavimui.

SUMMARY

Sruoginis J., Audiotonas UAB Strategic Marketing, Strategic Planning: Master's Thesis: Strategic Organizational Management. Supervisor Assoc. prof. Dr. V. Čingiene – Vilnius, Mykolas Romeris University, 2018. – 91 p.

UAB "Audiotonas" is one of the biggest sales and installation company of sound, video and lighting equipment in Lithuania and abroad. The company does not have a well-established strategic marketing plan, so it does not use its full potential. The company's activities are specifically – it is sales and installation for B2B (business-to-business), the business market is a niche. In order to improve the company's development and performance author analyzed the theoretical preconditions for the preparation of the strategic marketing plan.

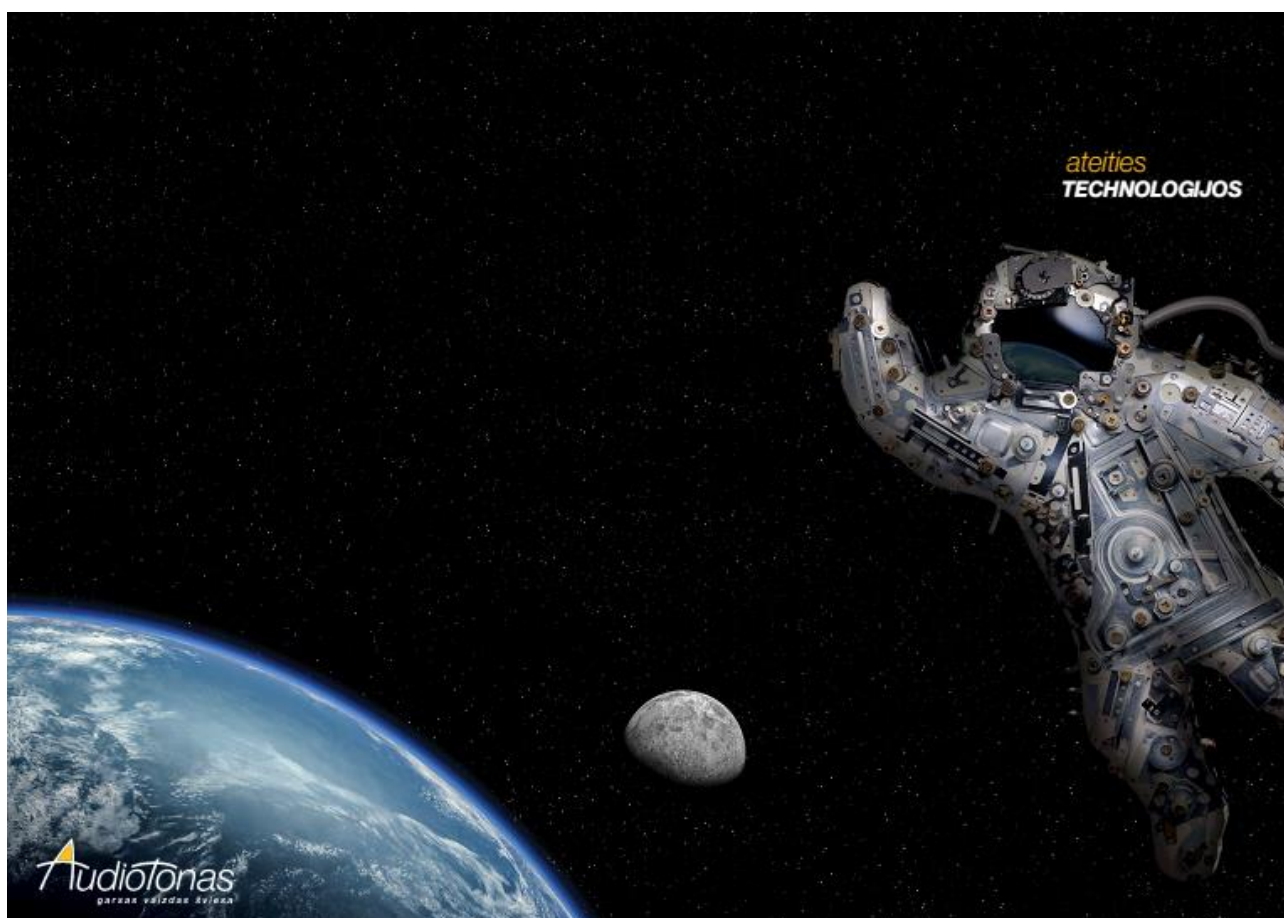
The first part of the paper analyzes the theoretical aspects of the formation of a marketing strategy, analyzes the general concept of marketing, marketing strategy and strategic planning concept, as well as theoretical aspects of marketing strategy and plan development. The methodological part gives an overview of the research methodology, research methods and models used in the research. The research part of the paper is a makeup of marketing strategy plan for UAB Audiotonas. There is a full summary of the company's activity characteristics, situation analysis, analysis of the external environment, analysis of the internal environment, SWOT analysis, and proposed marketing plan, budget and control of UAB Audiotonas.

The final work product is a strategic marketing plan for a company operating in a specific business niche, which can be used to realize the company's marketing strategy in practice. The model can be used to optimize the performance of other companies operating in the same niche.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

UAB „Audiotonas“ lankstinukas





“Mes galime pakelti akis aukščiau ir žiūrėti dangų ir judėti į priekį evoliucijos būdu.”
Robertas Lubrasas – prezidentas



sėkmės link

as tikrai, kad kūrybingi ir išsilavinę darbuotojai yra mūsų sėkmės pamatas

Sėkmingai dirbančios įmonės darbo pagrindas – kūrybingi darbuotojai. Audiotonas brandojis sudaro ne vieną išskirtinai dirbančių su aukštais technologijų specialistais – inžinieriais, projektininkais, pardavėjais, audiotonų sistemų dejuojančių montuotojų, kuriems darbas ir pasilaukia tobulėjimas bei šios sėkmės yra tapę nesibaigiančiu gyvenimo dainiu.

pasaulio dainiu. Nuo šiol augančiam klientų ratui Lietuvoje ir užsienyje vėlyboms audiotonams galime pasiūlyti naujas, šiuolaikiškas konfigūracijas ir programavimo savybes.

Audiotonas direktorius Robertas Lubrasas

Klientai, pasirenkiantys Audiotoną, gaunamosios modernios naujausiomis technologijomis paremtą sėkmę ir konkurencingumą.

Mūsų kultūros audiotonai šiuo metu pasiekia modernias patalpas ir įmones, tačiau mūsų pasiekai modernios



audioton technologijos Audiotonas



apie mus

audiovizualinių sprendimų, meninio apšvietimo sistemų projektavimas ir diegimas, prekyba aukšto techninio lygio garso, vaizdo ir šviesos produktais.

Mūsų žemesnės kainos produktai, visus verslo technologijos išskirti garso perdavimą, taip pat pramogų industrijos techninį ir technologinį, vidinių erdvių gerinimo, vaizdo ir įvairių pramoginių sistemų, techninį ir technologinį konferencijoms bei komunikacijai. Per mūsų šalinį vikius mūsų Audiofonas įgyvendina atstovų ir viešųjų pirkėjų garso vaizdo apšvietimo produktų gamintojų iš viso pasaulio.

Sveikindami su šiuo šiuolaikišku technologijų žingsniu – verslo vaizdo projektavimu, garso sistema ir prietaisais, produktais, šviesos sistema apšvietimo prietaisais, garso vaizdo šviesos sistemomis. Diegiami visuose šaliniai automatinio valdymo sistema. Be to, bendrovė padeda sukuriant menines ir vaizdo garso sistemų produktus namų vartotojams ir muzikantams.

Diegiamos šviesos kompiuteriniai darbiniai darbuotojų kambariai. Dauguma darbuotojų – inžinieriai projektuoja, parodo, audios vizualizacijos, dirbami dirbami ir montuoti – turi aukštą kvalifikaciją, yra atliekami Lietuvos ir užsienio šalyse, įgyvendinama ir tarptautinė kvalifikacijos sertifikacija. Surbome įvairius, ketinamus apšviesti, montuoti, atlikti žinias ir namams apšviesti ir Audiofonas klientams patalpiname ir moderniuose produktuose apšviesti.

Esame dideli ir daugelį šaliniai vartotojų garso įrangos Lietuvoje bei užsienio šalių už patalpinimą ir naudą gamintojų paslaugoms. Taip mūsų Miesto – valstybinis ir verslo įrangos, konferencijų, parodų, banko, šviesos ir garso sistemos, techniniai sporto arena, kultūros centrai, mokykloms, mokytojų grupėms.



www.audifonas.lt

audio technologijos Audifonas

Audifon

kodėl verta rinktis Audifoną?

pasirinkę Audifoną, būsite tikri, kad gausite reikiamą prekę ir teisingą sprendimą.

Mūsų turimi nauji autotekstai ir vaizdui komunikacijai klientų dar prieš įsigyjant prekę ar paslaugą. Užtikriname, kad jums bus pateikti tik aukščiausios kokybės, naujusi, profesionalūs lyderių produktai, pagaminti Europos Sąjungoje, JAV ir kitose šalyse.

Jei patikite mūsų projektui ir diegti mūsų sistema, modernia technika naujais ir patin šalyse. Profesionalia sumontuoti ir audifono įrangą vėliau patikime ir išliksite. Kadangi esame

daugelio gamintojų artima lyderis, atstovai, patina pasidaryti ir patalpiname ir šviesos įrangą, patalpiname sprendimus. Taip pat sukursime diegti lyderių technikos prietaisus patalpiname gamintojų patalpiname mokytojų.



www.audifonas.lt

audio technologijos Audifonas



mūsu veiklas pamats

audiovizuālie risinājumi un pramoju tehnoloģijas

Audiotona veikla atbilst – audiovizuālu risinājumu izstrāde. Tā ietver risinājumus, kas saistīti ar garšu, vaizdu un apšvītumu: ekrāni, displejus, vaizda projektorus, parāskatībai, mikrofonu, diskusiju vadītājus un balssvītumu sistēmas, vaizda konferenču rīkus, projektorus, mēroņa apšvītumu priekšmetus.

Konferenču, kongresu centrus, izstāžu pasākumu un komunikāciju kambarus, pasākumu salus un parādīto pasākumu palatāžu izstrāde vaizda konferenču, sinhrono kāršu vērtību, automatizētu diskusiju vadītājus un balssvītumu sistēmas, diskusiju formātu displejus un vaizda projektorus, automatizētu audiovizuālu sistēmu vadītājus.

Daudzuma Latvijas sabiedrības tīrību pasākumu salos ieviešam modernas audiovizuālas, diskusiju un balssvītumu sistēmas, piemēram ES finansuotajam elektroniskās demokrātijas projektam.

www.audiotonas.lv

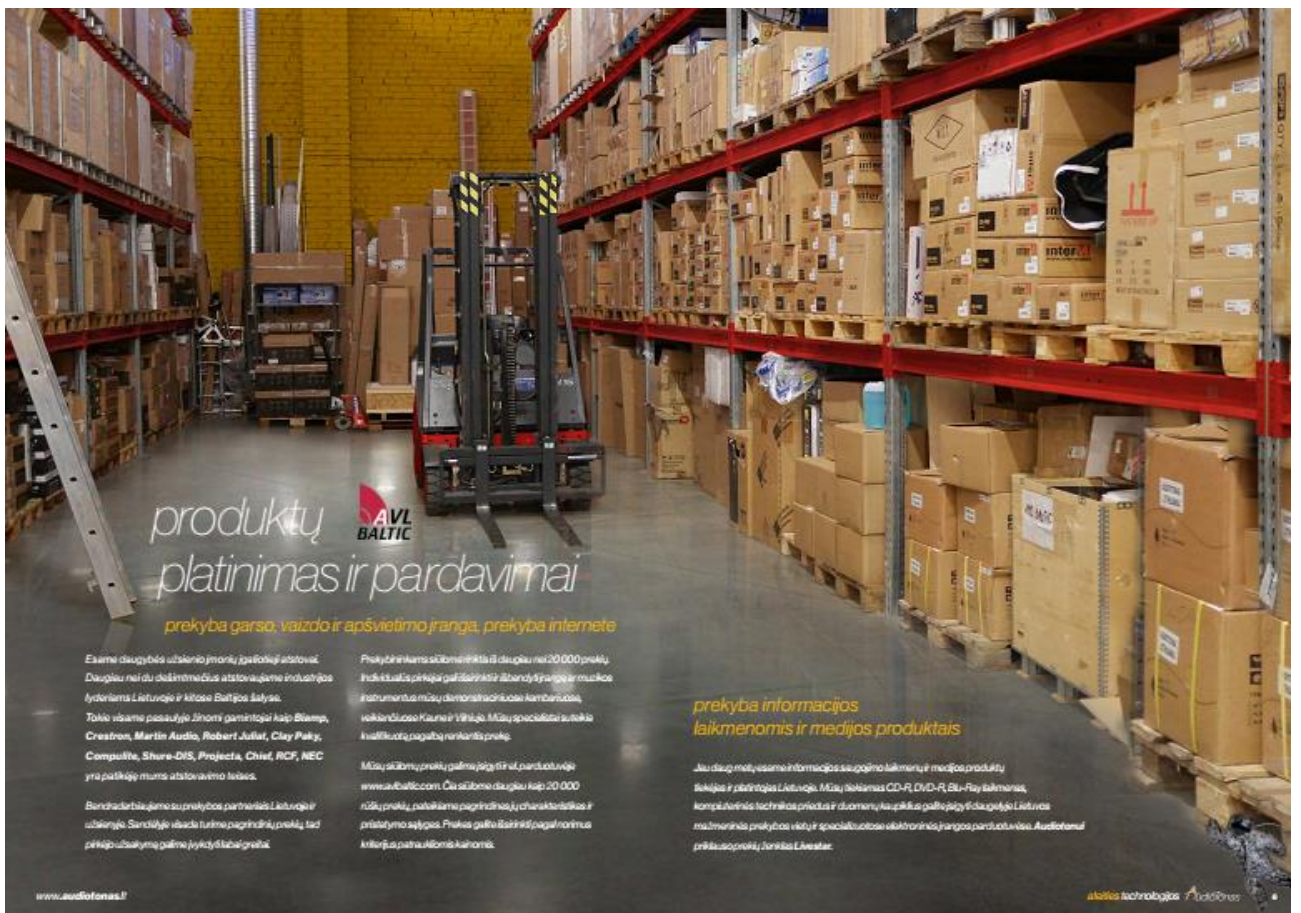
kūrybiškums

garša, vaizda un apšvītumu sistēmu projektāvis un ieviešana

Projektāvis kompleksus risinājumus ieviešam modernas garša, vaizda un mēroņa apšvītumu sistēmas, kas ir pielāgotas objektu īpašībām. Latvijas un ārvalstīs ieviešam risinājumus pasākumu salos, koncertu zālēs, klubos, izstrādes, kultūras centros, koncertu salos, klubos. Esam ieviešam scenas tehnoloģiju risinājumus Latvijas nacionālajam drāmas teātrī, Aļūsu miesta teātrī, Nacionālajam Kauru drāmas teātrī, Valsts teātrī un jaunim teātrī. Aktīvi iesaistājamies jauniešu kultūras centru iekārtošanas procesos, projektāvis un ieviešam scenas tehnoloģiju risinājumus – scenas mehāniskās sistēmas, kompleksus scenogrāfijas elementus un dekorāciju medijas.



avilica tehnoloģijas Audiotonas



produktu platināms un pardāvāms



prekyba garša, vaizda un apšvītumu jomā, prekyba internete

Esam daudzbērta ārvalstu jomā, īpaši Eiropā. Daudzām mūsu klientiem ir atvērta produkcijas filiāles Latvijas un citos Baltijas valstīs.

Tāpat esam pasaulē zināmi partneri kāp Blaupunkt, Creative, Martin Audio, Robert Juliat, Clay Paky, Compulife, Shure-DIS, Projecta, Chief, RCF, NEC un patīkjam mums atvērta produkcija.

Birdziedārijām un citām partnerībām Latvijas un ārvalstīs. Sertificējam produkciju partnerību Latvijas un ārvalstīs. Sertificējam produkciju partnerību Latvijas un ārvalstīs. Sertificējam produkciju partnerību Latvijas un ārvalstīs.

Prekybā mums sākotnēji ir 20 000 preku, individuāls pakalpojums katrām kategorijām un mūsu instrumentus mūsu demonstrāciju kambaros, veiksmīgi izstrādājam un ieviešam. Mūsu speciālisti sniegs kvalitatīvu palīdzību klientiem.

Mūsu sākotnējā preku pārdošana ir atvērta vietēji www.avlbaltic.com. Ču sākotnējā pārdošana ir 20 000 preku, mūsu sākotnējā pārdošana ir atvērta vietēji un ārvalstīs. Pirms galvas pārdošanas mūsu sākotnējā pārdošana ir atvērta vietēji.

prekyba informācijas laikmenos un mediju produktos

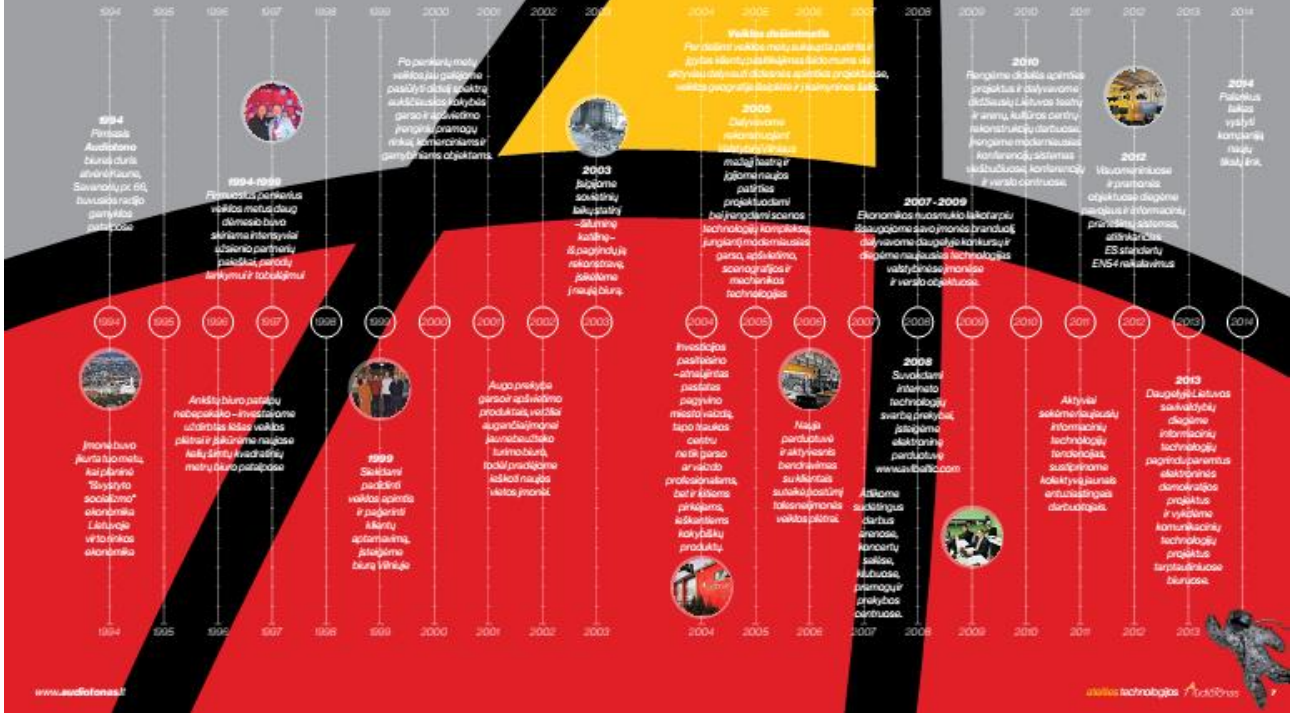
Jau daudz mediju informācijas surogātu laikmenus un mediju produktus izstrādājam un ieviešam Latvijas, Mūsu sākotnējā pārdošana ir atvērta vietēji un ārvalstīs. Mūsu sākotnējā pārdošana ir atvērta vietēji un ārvalstīs. Mūsu sākotnējā pārdošana ir atvērta vietēji un ārvalstīs.

www.audiotonas.lv

avilica tehnoloģijas Audiotonas

mūsų istorija

Audiotonas buvo įsteigtas 1994 metais, susivienijus keliems entuziastams, siekiantiems pasiūlyti Lietuvos vartotojams patalpų garsinimo paslaugas.



dalyvavimas globaliose konferencijose



mūsų diegtami vaizdo konferencijų įrenginiai yra kasdieninė šiuolaikinio verslo dalis

Jūsų partneris, esantis toli nuo Jūsų, gali atsisesti visai šalia ir dalytis idėjomis modernių komunikacijos technologijų pagalba. Tai vyksta naudojant vaizdo konferencijų ryšį, radiokuosius diapazonus, aparčių garso ir vaizdo signalų perdavimą ir skirstymą. Procesai vykdomi automatiškai, į sistemą įjungiant energijos taupymą ir garso, vaizdo signalų pakaitinimą.

projektai ir aplinka



www.audiofonas.lt

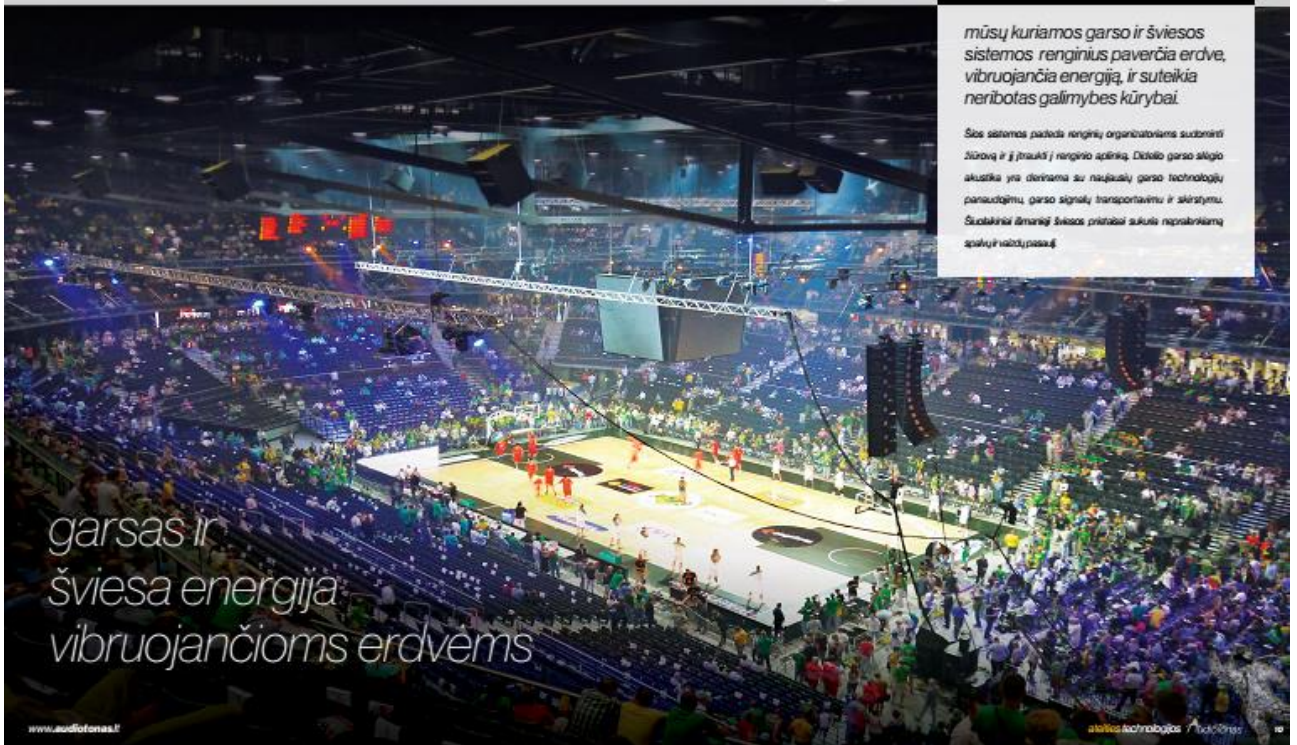


projektai ir aplinka

mūsų kuriamos garso ir šviesos sistemos renginius paverčia erdve, vibruojančia energija, ir suteikia neribotas galimybes kūrybai.

Šios sistemos padeda renginių organizatoriams sukurti šlovą ir įtrauktį rengimo aplinką. Didelio garso slėgio akustika yra derinama su naujausiomis garso technologijų panaudojimu, garso signalų transportavimu ir skirstymu. Šiuolaikiniai šviesos prietaisai sukurti nepaprastai spalvų vaizdo pasaulį.

garsas ir šviesa energija vibruojančioms erdvėms



www.audiofonas.lt

audio technologijos Audiofonas

projektai ir aplinka

mūsų nepaprasti prietaisai tinka maldos namams, nepriklausomai nuo jų amžiaus, dydžio ir tikybos

„Šiandien dažniau ką tik įėję girdeli Fiatro žodžiai. Visi jam priėmė ir stebėjosi maloningai žodžiais, skindamiesi iš jo kipi.“ – Strauka iš Šventojo Fiatro.

Tai iliustracija, kaip svarbu girdėti ir suprasti, kas sakoma. Oratorius kalba turi būti aiškiai suprantama ir girdima nei per garais, nei per tylai. Mes diegiamė naujoviškas garso perdavimo technologijas, tinkančias sudėtingoms akustinėms erdvėms.



garsas ir šviesa dangaus amžinybėje

www.audiotones.lt

audios technologijos 

dideli pokyčiai scenos technologijose

kai žiūrovai pasitinka ovacijomis, žinome, kad prie šios sėkmės prisidėjome ir mes

Mes sukūriame moderniausias scenos technologijas Lietuvos nacionaliniame dramos teatre, Nacionaliniame Kauno dramos teatre. Pypgas Operoje įdiegiamė išmaniąją šviesos valdymo ir kontrolės sistemą. Daugelyje Lietuvos teatrų sumontavome scenos, garso, šviesos ir vaizdo įrangą. Nuolatime atliekame projektus Lietuvoje ir užsienyje. Teatruose projektuojame ir diegiamė pačią saugiausią ir naujausią įrangą be kompromisų kokybei.



projektai ir aplinka



www.audiotones.lt

audios technologijos 

mūsų ryškiausi prekiniai ženklai

per daugelį metų įgijome pačių stipriausių įrangos gamintojų pasitikėjimą atstovauti jų firmas. Tai reikėjo įrodyti sunkiu kasdieniu darbu, tuo pačiu pelnant ir mūsų klientų pasitikėjimą.

Dažnai galime pasakyti geriausi iš geriausių!

Garsas: mikrofonas, ausinės, akustinės sistemos, garso signalų apdorojimo ir transportavimo įranga, DJ įranga.

Šviesa: šviesos mašinos, teatro projektoriai, valdymo pulsus ir kontrolės įrenginiai, dimeriai.

Valdymo konferencijų įranga: kabinė įranga, vaizdo kameros, signalų perdavimo ir domėnų perdavimo apdorojimo įranga, transliavimo vaizdo įranga.

Valdymo: displejus, vaizdo projektoriai, namų kino projektoriai, ekranai, vaizdo technikos montavimo įranga, beviolės šios technikos integravimui, signalų transportavimo ir valdymo įranga.

Visos technikos automatizavimo sistemai ir vaizdų vaizdo signalų transportas.

www.audiotonas.lt

audiotonas technologies audiotonas

Audiotonas

KUOJAMO BIURAS
 Naikis Krivickis 14, LT-46201, Kaunas, Lietuva
 T + 370 37 752525 F + 370 37 204803

VILNIAUS BIURAS
 Laisvės pr. 117-75, LT-06118, Vilnius, Lietuva
 T + 370 52 794241 F + 370 52 794241

www.audiotonas.lt

UAB „Audiotonas“ viešojo sektoriaus pirkėjai 2014-2018 m.

Pirkėjas	Suma	Sutarčių	Dalių sutartyse
Nacionalinė teismų administracija (188724424)	2.212.819	4	4
VšĮ Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija (124241078)	894.919	7	7
Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka (290757560)	218.190	6	6
Kauno miesto savivaldybės administracija (188764867)	183.436	1	1
Prienų rajono savivaldybės administracija (288742590)	126.074	3	3
Kauno technologijos universitetas (111950581)	110.154	2	2
Elektrėnų savivaldybės administracija (188756190)	110.055	1	1
Kelmės kultūros centras (188209171)	105.188	1	1
Jonavos rajono savivaldybės administracija (188769070)	100.306	2	2
Utenos rajono savivaldybės administracija (188710442)	91.935	2	2
Akmenės rajono savivaldybės administracija (188719391)	85.617	6	6
Vilniaus universitetas (211950810)	65.430	1	1
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija (188675190)	47.825	1	1
Anykščių rajono savivaldybės administracija (188774637)	44.565	1	1
Akcinė bendrovė "Kauno energija" (235014830)	42.161	1	1
Valstybės įmonė Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija (240329870)	40.628	2	2
Turto valdymo ir ūkio departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos (188729923)	34.817	2	2
Viešoji įstaiga Kauno kultūros centras (135550072)	32.738	1	1
Akademijos kultūros centras (300631004)	29.965	2	2
Pakruojo rajono savivaldybės administracija (288733050)	27.357	2	2

Pirkėjas	Suma	Sutarčių	Dalių sutartyse
Lietuvos nacionalinė filharmonija (300011619)	25.013	2	2
Lietuvos sveikatos mokslų universitetas (302536989)	19.998	1	1
Mykolo Romerio universitetas (111951726)	18.520	1	1
Švenčionių rajono savivaldybės administracija (188766722)	14.924	5	5
Mažeikių rajono savivaldybės administracija (167371234)	14.726	2	2
Kaišiadorių rajono savivaldybės administracija (188773916)	14.665	1	1
Plungės rajono savivaldybės administracija (188714469)	13.693	4	4
Vilniaus rajono savivaldybės administracija (188708224)	13.690	2	2
Kauno miesto muziejus (300154670)	12.039	1	1
Joniškio rajono savivaldybės administracija (288712070)	10.810	2	2
Kėdainių rajono savivaldybės administracija (188768545)	10.488	3	3
Prienų kultūros ir laisvalaikio centras	10.130	1	1
Ukmergės kultūros centras (190351690)	10.030	1	1
Lietuvos nacionalinis dramos teatras (190753924)	9.764	1	1
Kauno Panemunės pradinė mokykla (190140775)	9.287	1	1
VŠĮ Karoliniškių poliklinika (124244754)	8.868	1	1
Šiaulių rajono savivaldybės administracija (188726051)	8.578	1	1
Marijampolės savivaldybės administracija (188769113)	8.365	1	1
Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė (188659229)	8.098	1	1
Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija (188605295)	8.000	1	1

Rodoma nuo 21 iki 40 iš 64 įrašų

Pirkėjas	Suma	Sutarčių	Dalių sutartyse
Kėdainių rajono savivaldybės Krakių Mikalojaus Katkaus gimnazija (191019634)	7.813	1	1
Radvilišio rajono savivaldybės administracija (188726247)	7.405	1	1
Molėtų rajono savivaldybės administracija (188712799)	7.354	1	1
Jonavos rajono savivaldybės kūno kultūros ir sporto centras (190309410)	6.999	1	1
Kauno Rokų gimnazija (191090841) (buvo Kauno Rokų vidurinė mokykla)	6.618	1	1
Rokiškio rajono savivaldybės administracija (188772248)	6.564	1	1
Panevėžio miesto savivaldybės administracija (288724610)	6.126	3	3
Telšių rajono savivaldybės administracija (180878299)	6.098	1	1
Prienų rajono Stakliškių vidurinė mokykla (190192277)	5.115	1	1
Šiaulių apylinkės teismas (302942324)	4.997	1	1
Kėdainių kultūros centras (291519170)	4.991	1	1
Trakų rajono savivaldybės administracija (181626536)	4.901	1	1
Juozo Miltinio dramos teatras (190754983)	4.476	1	1
Ukmergės rajono savivaldybės administracija (188752174)	4.205	1	1
Druskininkų savivaldybės administracija (188776264)	3.799	1	1
Viešojo saugumo tarnyba prie Vidaus reikalų ministerijos (300666165)	3.775	1	1
Šilalės rajono savivaldybės administracija (188773720)	3.775	1	1
Lietuvos sporto universitetas (111951530)	3.067	1	1
Jurbarko rajono savivaldybės administracija (188713933)	2.904	1	1
VŠĮ Kauno medicinos universiteto klinikos (135163499)	2.872	1	1

UAB „Audiotonas“ viešojo sektoriaus sutartys 2014-2018 m.

Data	Suma	Pirkėjas	Pirkimo objektas
2018.03.22	7.539,36	Mažeikių rajono savivaldybės administracija (167371234)	Tarybos posėdžių IS aptarnavimas
2018.02.21	44.565,51	Anykščių rajono savivaldybės administracija (188774637)	Elektroninė balsavimo - diskusijų įranga su įgarsinimo ir vaizdo sistema Anykščių r. savivaldybės tarybos posėdžių salei
2018.01.22	2.400	Panevėžio miesto savivaldybės administracija (288724610)	Elektroninės Tarybos posėdžių diskusijų, balsavimo, transliavimo ir archyvavimo sistemos techninės ir programinės įrangos garantijos pratęsimo paslaugos
2018.01.11	4.997,3	Šiaulių apylinkės teismas (302942324)	Paslaugų sutartis (garso įrašymo įrangos perkėlimas)
2018.01.09	8.098,53	Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė (188659229)	Vaizdo įranga
2017.12.29	3.022,58	Akmenės rajono savivaldybės administracija (188719391)	Muzikos skaityklos garso bei vaizdo sistemos pirkimas
2017.12.29	19.518,51	Akmenės rajono savivaldybės administracija (188719391)	Sinchroninio vertimo sistemos konferencijų salėje pirkimas
2017.12.29	46.468,84	Akmenės rajono savivaldybės administracija (188719391)	Vaizdo, įgarsinimo ir meninio apšvietimo sistemos konferencijų salėje
2017.12.27	10.130,5	Prienų kultūros ir laisvalaikio centras	Scenos apšvietimo sistemos įrengimas
2017.12.20	5.920,53	Turto valdymo ir ūkio departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos (188729923)	Projektoriai A 472-503
2017.12.15	8.578,9	Šiaulių rajono savivaldybės administracija (188726051)	Vaizdo ir garso sistema su montavimo ir derinimo darbais
2017.12.13	47.825,25	Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija (188675190)	Vaizdo telekonferencijų įranga
2017.12.08	28.897,39	Turto valdymo ir ūkio departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos (188729923)	Salės įgarsinimo įranga (A 399-427)
2017.12.08	5.115,55	Prienų rajono Stakliškių vidurinė mokykla (190192277)	Garso įranga
2017.12.05	10.030,9	Ukmergės kultūros centras (190351690)	Garso aparatūra
2017.11.29	7.813,27	Kėdainių rajono savivaldybės Krakių Mikalojaus Katkaus gimnazija (191019634)	vaizdo sistemos įrengimas
2017.11.29	105.188,93	Kelmės kultūros centras (188209171)	Didžiosios salės scenos dekoracijų kėlimo sistemos ir jų montavimo pirkimo sutartis
2017.11.24	9.373,87	Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka (290757560)	Informacinis interaktyvus ekranas
2017.11.16	9.794,95	Vilniaus rajono savivaldybės administracija (188708224)	Vaizdo konferencijų įranga
2017.11.15	6.999,85	Jonavos rajono savivaldybės kūno kultūros ir sporto centras (190309410)	Jonavos sporto arenos renginių papildomo apšvietimo įrangos komplektas UAB "Audiotonas"

Rodoma nuo 1 iki 20 iš 107 įrašų

Data	Suma	Pirkėjas	Pirkimo objektas
2017.11.08	7.995,96	Akademijos kultūros centras (300631004)	Patalpų įgarsinimo įranga
2017.10.17	3.568,29	Akmenės rajono savivaldybės administracija (188719391)	Audiovizualinių ir konferencijų sistemų medžiagų ir įrenginių komplekto "Vaikų skaityklos garso bei vaizdo sistema" pirkimas
2017.10.10	12.039,42	Kauno miesto muziejus (300154670)	Pastato K. Petrausko g. 31, Kaunas patalpų įgarsinimo ir vaizdo įranga
2017.10.05	1.730,3	Jonavos politechnikos mokykla (111964563)	Jonavos politechnikos mokyklos muzikinių skambučių įrengimas
2017.09.22	719.999,44	VšĮ Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija (124241078)	Apšvietimo įrangos, įskaitant įrangos išdėstymo projekto parengimo paslaugų ir senos įrangos demontavimo darbų pirkimas
2017.09.11	52.858,87	Prienų rajono savivaldybės administracija (288742590)	Prienų kultūros ir laisvalaikio centro salės įgarsinimo ir kinotechnologijos, scenos užuolaidų su mechanizmais bei scenos apšvietimo įrangos pirkimas
2017.09.11	54.716,93	Prienų rajono savivaldybės administracija (288742590)	Prienų kultūros ir laisvalaikio centro salės įgarsinimo ir kinotechnologijos, scenos užuolaidų su mechanizmais bei scenos apšvietimo įrangos pirkimas
2017.09.11	18.498,76	Prienų rajono savivaldybės administracija (288742590)	Prienų kultūros ir laisvalaikio centro salės įgarsinimo ir kinotechnologijos, scenos užuolaidų su mechanizmais bei scenos apšvietimo įrangos pirkimas
2017.08.14	42.161,47	Akcinė bendrovė "Kauno energija" (235014830)	Vizualizavimo sistemos įrengimas Tinklo valdymo skyriaus dispečerinėje
2017.08.09	1.958,57	Lietuvos muzikos ir teatro akademija (111950624)	Techninė scenos įranga
2017.08.02	8.039,24	Akmenės rajono savivaldybės administracija (188719391)	Profesionaliam naudojimui skirto monitoriaus jautrių ekranu pirkimas
2017.07.26	77.650	Nacionalinė teismų administracija (188724424)	Elektroninės diskusijų - balsavimo sistemos pirkimas
2017.07.05	7.354,38	Molėtų rajono savivaldybės administracija (188712799)	Posėdžių transliavimo įrangos atnaujinimas
2017.06.29	6.460,19	Joniškio rajono savivaldybės administracija (288712070)	Vaizdo ir garso įrangos ir jos montavimo paslaugų pirkimas
2017.06.26	7.260	Švenčionių rajono savivaldybės administracija (188766722)	Elektroninio balsavimo sistemos (ELBAS) priežiūros paslaugų pirkimas
2017.06.21	1.450,79	Švenčionių rajono savivaldybės administracija (188766722)	Tarybos posėdžių transliacija YouTube (Smartvideo 2 programinės įrangos atnaujinimas)
2017.06.20	22.420,94	Pakruojo rajono savivaldybės administracija (288733050)	Kino sistema ir jos įrengimo darbai
2017.06.13	2.904	Jurbarko rajono savivaldybės administracija (188713933)	Savivaldybės Tarybos posėdžių salės elektroninio balsavimo sistemos funkcionalumo palaikymo paslauga
2017.05.30	4.253,15	Plungės rajono savivaldybės administracija (188714469)	Garso įrašymo įranga ir jos montavimas posėdžių salėje
2017.05.29	3.997,84	Kėdainių rajono savivaldybės administracija (188768545)	Kamerų pirkimas

Rodoma nuo 21 iki 40 iš 107 įrašų

Data	Suma	Pirkėjas	Pirkimo objektas
2017.05.29	4,991,25	Kėdainių kultūros centras (291519170)	Prekių pirkimas
2017.05.12	37,974,05	Kauno technologijos universitetas (111950581)	Sinchroninio vertimo transliavimo sistema (su mobilią vertėjų kabina ir be laide diskusijų sistema)
2017.05.11	4,476,85	Juozo Miltinio dramos teatras (190754983)	Apšvietimo valdymo sistemos įranga
2017.04.20	98,943,64	Jonavos rajono savivaldybės administracija (188769070)	KULTŪROS CENTRO PASTATO 1C3P, ŽEIMIŲ G. 15, JONAVOJE, DIDŽIOSIOS SALĖS ĮRANGA
2017.04.20	14,665,07	Kaišiadorių rajono savivaldybės administracija (188773916)	Kaišiadorių r. sav. tarybos posėdžių salės vaizdo transliavimo sistemos atnaujinimo paslaugos
2017.04.20	7,260	VšĮ Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija (124241078)	Vaizdo monitorių sienelės remonto paslaugos pirkimas
2017.03.21	3,539,25	Nacionalinė teismų administracija (188724424)	Komutacinių spintų įsigijimo ir mantavimo pirkimo-pardavimo sutartis
2017.03.16	4,205,96	Ukmergės rajono savivaldybės administracija (188752174)	Posėdžių salės vaizdo transliacijų programinės įrangos pirkimas
2017.03.01	7,405,2	Radviliškio rajono savivaldybės administracija (188726247)	Programinės ir techninės įrangos pratęsto garantinio aptarnavimo paslauga
2017.02.27	4,936,8	Pakruojo rajono savivaldybės administracija (288733050)	Pakruojo rajono savivaldybės tarybos posėdžių salės elektroninio balsavimo, garso ir vaizdo įrangos garantinio aptarnavimo paslaugos
2017.02.03	25,684,73	Nacionalinė teismų administracija (188724424)	Įgarsinimo įranga
2017.01.20	2,400	Panevėžio miesto savivaldybės administracija (288724610)	Elektroninės Tarybos posėdžių diskusijų, balsavimo, transliavimo ir archyvavimo sistemos techninės ir programinės įrangos garantijos pratęsimo paslaugos
2016.12.28	1,288,65	Švenčionių rajono savivaldybės administracija (188766722)	Monitoriaus vaizdo stebėjimo sistemai pirkimas
2016.12.28	1,854,47	Švenčionių rajono savivaldybės administracija (188766722)	Tinklinės duomenų saugyklos pirkimas
2016.12.21	3,934,59	Plungės rajono savivaldybės administracija (188714469)	Posėdžių salės multimedija įranga ir jos įrengimas
2016.12.20	12,308,73	Lietuvos nacionalinė filharmonija (300011619)	Ekranų sistemos įranga
2016.12.13	1,403,6	Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka (290757560)	Pakylų transportavimo vežimėlis
2016.12.13	1,343,1	Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka (290757560)	Pakylų uždangos
2016.12.13	2,580,2	Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka (290757560)	Įgarsinimo sistema
2016.12.09	19,998,31	Lietuvos sveikatos mokslų universitetas (302536989)	Mobilios akustinės sistemos

Rodoma nuo 41 iki 60 iš 107 

Data	Suma	Pirkėjas	Pirkimo objektas
2016.12.01	260,03	Krakių kultūros centras (300630977)	UAB "Audiotonas"
2016.11.25	21.969,97	Akademijos kultūros centras (300631004)	Žiūrovų salės ir scenos apšvietimo sistema
2016.11.22	12.620,3	Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka (290757560)	Konferencinės salės užuolaidų pirkimas
2016.11.07	1.326	Panevėžio miesto savivaldybės administracija (288724610)	Elektroninės Tarybos posėdžių diskusijų, balsavimo, transliavimo ir archyvavimo sistemos programinės įrangos tobulinimo, techninės ir programinės įrangos garantijos pratęsimo paslaugos
2016.11.07	58.358,3	VšĮ Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija (124241078)	Apšvietimo įrangos pirkimas
2016.11.07	28.846,4	VšĮ Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija (124241078)	Apšvietimo įrangos pirkimas
2016.11.07	5.000	Akmenės rajono savivaldybės administracija (188719391)	savivaldybės tarybos posėdžių salės elektroninio balsavimo, garso ir vaizdo įrangos pratęsto garantinio aptarnavimo teikimo paslauga
2016.11.02	2.872,42	VšĮ Kauno medicinos universiteto klinika (135163499)	Patalpų įgarsinimo sistemos pultas
2016.09.13	12.705	Lietuvos nacionalinė filharmonija (300011619)	Lauko ekranų sistemos įranga
2016.08.26	190.869,03	Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka (290757560)	Konferencinės garso ir vaizdo įrangos pirkimas
2016.07.26	8.000	Utenos rajono savivaldybės administracija (188710442)	Tarybos posėdžių salės elektroninio balsavimo, garso ir vaizdo įrangos funkcionalumo priežiūros paslaugos
2016.07.11	7.684,14	VšĮ Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija (124241078)	Traversų pirkimas
2016.06.20	183.436,2	Kauno miesto savivaldybės administracija (188764867)	Savivaldybės salių vaizdo, garso ir balsavimo techninės bei programinės įrangos priežiūros paslaugų pirkimas
2016.05.18	3.070,25	Švenčionių rajono savivaldybės administracija (188766722)	Vaizdo kamerų, jų diegimo ir kabelių keitimo darbų pirkimas
2016.04.26	3.799,4	Druskininkų savivaldybės administracija (188776264)	Savivaldybės posėdžių salės vaizdo ir elektroninio balsavimo sistemos atnaujinimas
2016.04.25	4.936,8	Kėdainių rajono savivaldybės administracija (188768545)	Posėdžių valdymo sistemos (elektroninio balsavimo, garso ir vaizdo įrangos) atnaujinimo, priežiūros, aptarnavimo paslaugos pirkimas
2016.04.25	713,9	Plungės rajono savivaldybės administracija (188714469)	Savivaldybės naudojamų informacinių sistemų atnaujinimas ir integracija su kitomis IS
2016.04.21	3.067,84	Lietuvos sporto universitetas (111951530)	Multimedijos įrangos komplektas su montavimu
2016.04.06	4.350	Joniškio rajono savivaldybės administracija (288712070)	Savivaldybės tarybos posėdžių salės elektroninio balsavimo, garso ir vaizdo įrangos priežiūros paslaugos
2016.02.15	3.775,2	Šilalės rajono savivaldybės administracija (188773720)	Garantinio aptarnavimo paslauga

Rodoma nuo 61 iki 80 iš 107 

Data	Suma	Pirkėjas	Pirkimo objektas
2016.02.03	8.000	Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija (188605295)	Vaizdo ir garso transliacijos, įgarsinimo, diskusijų – balsavimo ir vertimo, informacijos atvaizdavimo sistemų negarantinio remonto ir techninio aptarnavimo paslaugos
2015.12.11	6.618,5	Kauno Rokų gimnazija (191090841) (buvo Kauno Rokų vidurinė mokykla)	Televizijos ir radijo imtuvai ir garso ar vaizdo įrašymo arba atkūrimo aparatai.
2015.09.22	2.105.945,56	Nacionalinė teismų administracija (188724424)	Garso įrašymo, saugojimo ir įgarsinimo techninės ir programinės įrangos, jos diegimo bei mokymo paslaugų pirkimas
2015.09.16	8.868,89	VšĮ Karoliniškių poliklinika (124244754)	Uždarnosios televizijos įranga
2015.08.17	3.775,2	Viešojo saugumo tarnyba prie Vidaus reikalų ministerijos (300666165)	Konferencijų įgarsinimo įranga
2015.07.29	53.000	VšĮ Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija (124241078)	Apšvietimo įrangos pirkimas
2015.07.23	19.771,4	VšĮ Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija (124241078)	Užuolaida Didžiajai TV studijai
2015.06.08	65.430,75	Vilniaus universitetas (211950810)	Jungtinio gyvybės mokslų auditorijų valdymo įrangos pirkimas (Nr. 97)
2015.05.10	4.901,71	Trakų rajono savivaldybės administracija (181626536)	Tarybos posėdžių transliacijos techninės įrangos atnaujinimas
2015.05.07	6.098,4	Telšių rajono savivaldybės administracija (180878299)	Konferencinio ryšio paslaugos teikimas
2015.05.04	9.764,46	Lietuvos nacionalinis dramos teatras (190753924)	Pirkimo-pardavimo sutartis
2015.04.29	18.520,26	Mykolo Romerio universitetas (111951726)	Audio video įrangos pirkimas
2015.04.27	4.791,6	Plungės rajono savivaldybės administracija (188714469)	Savivaldybės tarybos posėdžių transliavimo sistemos priežiūra ir garantijos pratęsimas
2015.04.17	1.739,51	Kultūros centras Panevėžio bendruomenių rūmai (193278297)	Ultravioletinio apšvietimo įranga
2015.04.14	1.553,64	Kėdainių rajono savivaldybės administracija (188768545)	Posėdžių valdymo sistemos (elektroninio balsavimo, garso ir vaizdo įrangos) atnaujinimo, priežiūros, aptarnavimo paslaugos pirkimas
2015.03.25	5.760	Valstybės įmonė Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija (240329870)	Vaizdo konferencijų įrašymo ir transliavimo įrenginio įsigijimas ir diegimas
2015.03.17	6.564,25	Rokiškio rajono savivaldybės administracija (188772248)	Projekto „Universalus daugiaviečio centro Pandėlio mieste įsteigimas“ Pandėlio kultūros namų kitos įranga (Scenos užuolaidų kompleksas)
2015.03.12	7.187,4	Mažeikių rajono savivaldybės administracija (167371234)	Tarybos posėdžių informacinių sistemų garantinis aptarnavimas.
2015.03.09	9.287,78	Kauno Panemunės pradinė mokykla (190140775)	Kauno Panemunės pradinės mokyklos radio transliacijos įrenginiai
2015.02.24	3.895,72	Vilniaus rajono savivaldybės administracija (188708224)	Mikrofonai ir patalpų įgarsinimo įranga (su montavimu)

Rodoma nuo 81 iki 100 iš 107 įrašų

Data	Suma	Pirkėjas	Pirkimo objektas
2015.01.28	8.365,94	Marijampolės savivaldybės administracija (188769113)	Projekto „Demokratinis procesų viešinimo plėtra Marijampolės savivaldybėje“ programinės ir vaizdo konferencijų įrangos pirkimas
2014.11.14	83.935,99	Utenos rajono savivaldybės administracija (188710442)	Utenos kultūros centro lauko scenos įranga
2014.11.13	32.738,13	Viešoji įstaiga Kauno kultūros centras (135550072)	Kauno kultūros centro "Tautos namai" scenos užsklandos, salės langų, durų, balkono durų uždengimas
2014.07.07	34.868,8	Valstybės įmonė Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija (240329870)	Konferencijų salės audiovizualinių sistemų pirkimas ir įrengimas
2014.07.03	72.180,17	Kauno technologijos universitetas (111950581)	Technologijų demonstravimo centro baldai ir įranga
2014.05.09	1.363,21	Jonavos rajono savivaldybės administracija (188769070)	Buitinės technikos ir garso-šviesos įrangos pirkimas
2014.04.29	110.055,61	Elektrėnų savivaldybės administracija (188756190)	Kompiuterinės, programinės įrangos ir paslaugų įsigijimas

Rodoma nuo 101 iki 107 iš 107 įrašų

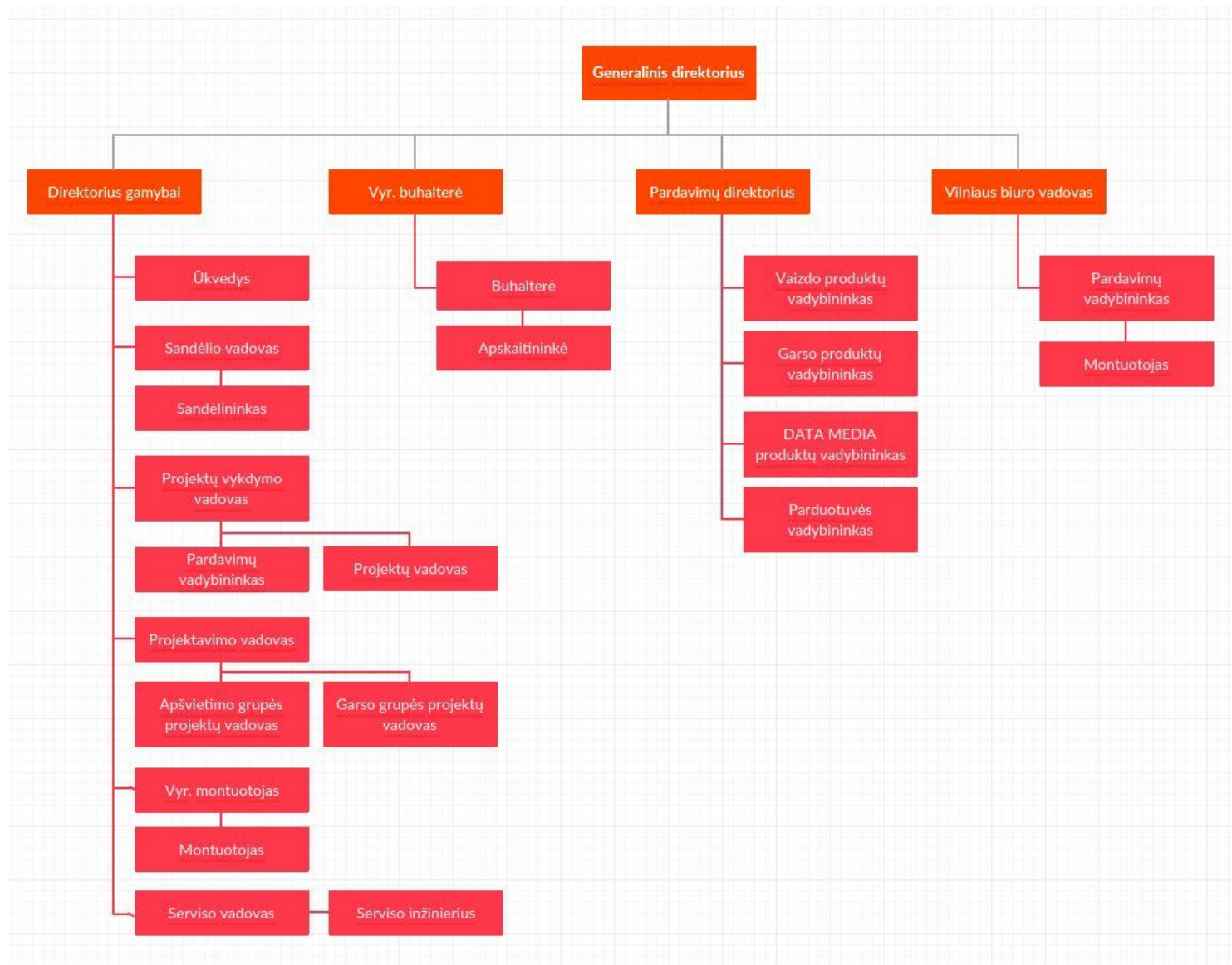
UAB „Audiotonas“ viešojo sektoriaus partneriai 2014-2016 m.

Partneris	2016	2015	2014	VISO
UŽDAROJI AKCINĖ BENDROVĖ "LIGAJA"	1			1
UAB "IDAMAS"			1	1
OOO "Specialnyje Registrirujuščije Sistemy"		2		2
Uždaroji akcinė bendrovė "Mitnija"		1		1
UAB "Konferenta"		2		2
UAB "Enero"		1		1
UAB "Archko"		1		1
Uždaroji akcinė bendrovė "UOSTAMIESČIO PROJEKTAS"		1		1

UAB „Audiotonas“ konkurentai 2014-2018 m.

Konkurentas	2017	2016	2015	2014	VISO
Uždaroji akcinė bendrovė "SCENOS TECHNINIS SERVISAS"		3	1	4	8
Uždaroji akcinė bendrovė "MUZIKOS EKSPRESAS"	5	3	1	3	12
UAB "AV SYSTEMS"	1	2	2	2	7
UAB "ELSIŠ TŠ"		1	1		2
UAB "PREZENTACIJŲ SPEKTRAS"		1			1
UAB "Sentios"		1		4	5
Uždaroji akcinė bendrovė "HANSAB"		1			1
UAB "REO Investment"		1			1
IĮ "BN Tekstilė"		1			1
UAB "Technoturgas"		1			1
UAB "SINTONAS"		1			1
UAB ATEA		1			1
Uždaroji akcinė bendrovė "BIZNIO MAŠINŲ KOMPANIJA"		1	1	1	3
UAB "Mano disco"		1			1
Uždaroji akcinė bendrovė "Užuolaidų studija"		1		1	2
UAB "Diremus"	1	1			2
UAB "NBCS"		1			1
Uždaroji akcinė bendrovė "Aisvita"	1				1
užsienio įmonė PS TEATR	1				1
užsienio įmonė Studio Gollwizer architekten gmbH			1		1

UAB „Audiotonas“ valdymo struktūra



Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą

Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto
Senato 2012 m. lapkričio 20 d. nutarimu Nr.1SN- 10

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2018 - 04 – 16

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

(fakulteto / instituto, programos pavadinimas) studentas (-

ė) _____, (vardas,

pavardė) patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

”_____

“:

-
1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
 2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
 3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

(parašas)

(vardas, pavardė)