

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

LINA RAMANAUSKIENĖ

MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS VILNIAUS
MIESTO BENDROJO UGDYMO MOKYKLOSE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

prof. /dr. *Jolanta Urbanovič*

VILNIUS

2022

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS VILNIAUS MIESTO
BENDROJO UGDYMO MOKYKLOSE

Švietimo ir mokslo politikos ir vadybos magistro studijų baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX076

Vadovė prof. dr. Jolanta Urbanovič

Atliko stud. Lina Ramanauskienė

VILNIUS

2022

TURINYS

IVADAS.....	7
1. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO BENDROJO UGDYMO MOKYKLOSE TEORINIAI PAGRINDAI.....	10
1.1. Nepelno siekiančių organizacijų samprata ir ypatumai.....	10
1.2. Organizacijos marketingo samprata	11
1.3. Marketingo strategijos formavimo modeliai nekomercinėse organizacijose	13
1.4. Marketingo strategijos formavimo specifika/ ypatumai bendrojo ugdymo mokyklose	24
1.4.1. Mokyklos aplinkos analizė ir marketingo tikslų nustatymas.....	25
1.4.2. Marketingo komplekso formavimas mokyklose	28
1.4.3. Skaitmeninio marketingo įtaka marketingo strategijos formavimui	31
2. MARKETINGOS STRATEGIJOS FORMAVIMO BENDROJO UGDYMO MOKYKLOSE PATIRTIES TYRIMAS.....	34
2.1. Tyrimo metodologija.....	34
2.2. Tyrimo metodai	35
2.3. Tyrimo instrumentų pagrindimas	36
2.4. Tyrimo duomenų analizė.....	39
2.4.1. Mokyklos marketingo strategijos dokumentų turinio analizė	39
2.4.2. Pusiaus struktūruoto interviu tyrimo analizė.....	42
2.4.3. Kokybinių duomenų apie valstybinių ir privačių mokyklų tyrimo duomenų lyginamoji analizė	46
IŠVADOS.....	51
PASIŪLYMAI	53
LITERATŪRA.....	54
ANOTACIJA	57
ANOTATION	58
SANTRAUKA	59
SUMMARY	60
PRIEDAI	61

PAVEIKSLŲ ŠARAŠAS

<i>1 paveikslas. Marketingo valdymo procesas.....</i>	<i>18</i>
<i>2 paveikslas. Marketingo strategijos formavimas nekomercinėse organizacijose</i>	<i>21</i>
<i>3 paveikslas. Marketingo kompleksas 4P.....</i>	<i>23</i>
<i>4 paveikslas. Mokyklos paslaugų marketingo komplekso modelis</i>	<i>29</i>
<i>5 paveikslas. Mokyklos strategijos proceso formavimo etapai.....</i>	<i>30</i>
<i>6 paveikslas. 4P marketingo modelio transformacija į 4C marketingo modelį</i>	<i>32</i>
<i>7 paveikslas. Tyrimo metodologinė seka</i>	<i>35</i>
<i>8 paveikslas. Dokumentų analizės etapai.....</i>	<i>37</i>
<i>9 paveikslas. Interviu klausimų struktūra</i>	<i>38</i>
<i>10 paveikslas. Privačių mokyklų marketingo elementai.....</i>	<i>49</i>
<i>11 paveikslas. Valstybinių mokyklų marketingo elementai.....</i>	<i>50</i>

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė. Marketingo etapai.....</i>	<i>15</i>
<i>2 lentelė. Mokyklos „7P“ marketingo elementų aprašymas.....</i>	<i>29</i>
<i>3 lentelė. Interneto svetainės vertinimo kriterijai</i>	<i>41</i>
<i>4 lentelė. Mokyklos vadovų požiūris į marketingą.....</i>	<i>43</i>
<i>5 lentelė. Dalyvių požiūris į marketingo strategijos elementų naudojimą</i>	<i>44</i>
<i>6 lentelė. Vadovų požiūris marketingo mokymo metodus.....</i>	<i>46</i>
<i>7 lentelė. Marketingo elementai, kuriais remiantis formuojama mokyklos marketingo strategija</i>	<i>47</i>

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimai.....	62
2 priedas. Pusiau struktūruoto interviu turinio analizės teiginiai.....	63

IVADAS

Temos aktualumas. Stipriai augant ekonomikai šalyje ir nuolat kintantys paslaugų vartotojų lūkesčiai bei didėjant konkurencingumui, nepriklausomai nuo to koks įmonės tipas ar kokias įmonė teikia paslaugas, marketingo žinių svarba, tinkamų marketingo metodų ir tinkamos strategijos panaudojimas tapo labai svarbiais veiksniais kiekvienos organizacijos veikloje. Dabartinis marketingo evoliucijos etapas pavertė marketingą svarbiu ir pagrindiniu komunikacijos su vartotojais įrankiu mūsų modernioje visuomenėje. Iššūkį keliančios rinkos, reiklūs vartotojai ir jų lūkesčiai reikalauja pažvelgti į marketingą naujai, nes šiuolaikiška rinka suteikia daug naujų galimybių ir tik marketingo specialistai gali juos suvaldyti. Todėl marketingo specialistai vis daugiau dėmesio skiria tyrimams ir aktyviam vartotojų elgesio modeliavimui, kad paslaugos teikėjas galėtų patenkinti besikeičiančius vartotojo poreikius ir tuo pačiu išlikti konkurencingu rinkoje. Dėl šių priežasčių marketingas tampa privalomu veiksmu ieškant efektyvių sprendimų, kurie maksimaliai būtų nukreipti į vartotoją, nukreipiant organizaciją tikslinga ateities kryptimi ir suformuojant teisingą įmonės marketingo strategiją.

Marketingo tema yra aktuali ir kiekvienai ugdymo institucijai tiek valstybinei, tiek privačiai, nes tapo svarbu gebėti pristatyti save visuomenei ir jos vertinimui. Mokyklos, tiek privačios, tiek valstybinės, norėdamos prisitraukti kuo daugiau moksleivių, ieško naujų būdų, kaip nuolat atsinaujinti ir būti patrauklia visuomenei. Vilniaus mieste didėjant mokyklų paklausai ir valstybinėms mokykloms konkuruojant su privačiomis mokyklomis, švietimo politikos skatinamos mokyklas priverstos kurti teigiamą mokyklos įvaizdį ir įrodyti savo pranašumą konkurentų atžvilgiu. Organizacijų vadovams svarbiausiu uždaviniu tampa kaip organizuoti marketingą ir kokių imtis priemonių, kaip komunikuoti su bendruomenės nariais, kad pasiekti kuo geriausių rezultatų, kokias mokyklos modernizacijos priemonės pasiūlyti ir kaip užtikrinti aukštą teikiamų paslaugų kokybę.

Temos ištirtumas. Marketingo strategijos teoriniai aspektai plačiai aprašomi užsienio autorių straipsniuose, monografijose ir kituose moksliniuose darbuose. Pagrindiniai autoriai McCarthy, J. E. (1960), Armstrong, G. and Kotler, Ph. (2012), Astutia, R., Silalahia, R. L. R. and Wijayaa P. D. G. (2015), Bartlova, D. (2016), Belz, F. M. and Peattie, K. (2012), Chikweche, T. and Fletcher, R. (2012), Fuciu, M. and Dumitrescu, L. (2018), Gabarski, L., Rutkowski, I. and Wrzosek, W. (2001), Hall, H., (2007), Hogg, G., Laing, A. and Winkelman, D. (2003), Iwankiewicz-Rak, B. (1997), Krzyżanowska, M. (2004), Adewale, G., Adesola, M.A. and Oyewale, I.O. (2013). Lietuvoje bendrojo ugdymo mokyklos marketingo strategiją nagrinėjančių mokslinių publikacijų nepavyko rasti. Kalbant apie marketingo pagrindus ir marketingo strategijos kūrimo procesą organizacijose, mokslinių publikacijų galima rasti tiek Lietuvoje, tiek užsienio mokslininkų darbuose. Pagrindiniai Lietuvos autoriai

Alborovienė, B. (2002), Bagdonas, E. (2008), Pajuodis, A. (2005), Pranulis, V., Pajuodis, A. ir Virvilaitė, R. (2012), Rūtelionė, A. (2008), Stankaitis, R. (2008).

Švietimo sistemoje nuo pat Lietuvos nepriklausomybės laikų, nuolat vyksta įvairūs pertvarkos procesai, bandoma įgyvendinti reformas, daug komunikuojama su visuomenės nariais, kurie švietimo paslaugų kokybei gerinti kelia itin aukštus reikalavimus, suformuodami savas paslaugų kokybės sampratas. Švietimo sistemoje formuojami uždaviniai yra labai svarbūs, tačiau dažnai jie būna sąlyginiai, o švietimo įstaigų rezultatai koreliuojasi su švietimo kontekstu, o nulemia tokie veiksniai kaip demografija, ištekliai, indėlis ir kt. Švietimo stebėseną ir kontrolę apima labai daug švietimo sistemos sričių, todėl įvairūs praktiniai, moksliniai, analitiniai tyrinėjimai šioje srityje plačiąja prasme yra ypač aktualūs ir svarbus švietimo įstaigų teikiamų paslaugų kokybės tobulinimui, užtikrinimui, vadybai. Apie darytus mokslinius tyrimus mokyklos marketingo strategijos kūrimo procesą Lietuvoje rasti nepavyko, todėl manau šis tyrimas yra aktualus, tačiau apie marketingo strategijos kūrimo procesus aukštojo mokslo įstaigose teko rasti informacijos ir Lietuvos ir užsienio šalių šaltiniuose. Šiame darbe bus analizuojama tik švietimo marketingo ypatumai, sąvokos transformacija, organizacijos marketingo strategijos pasirinkimas, tinkamų elementų panaudojimas, norint tinkamai ir konkurentabiliu pozicijuoti rinkoje.

Kalbant apie švietimo paslaugas Europoje, galima pasakyti, kad priklausomai nuo toje šalyje esančio valdymo modelio, daugelio mokyklų sistemos yra vystomos tomis kryptimis, kurios leistų mokykloms būti labiau autonomiškomis, o tai reiškia, kad mokykloms suteikiama laisvė priimti savus sprendimus. Mokykloms, prisiimant atsakomybę už teikiamų paslaugų kokybę, jos yra pačios labiau suinteresuotos plėtoti veiklą ir turi daugiau laisvės pasirinkti kaip save pristatyti rinkai ir pačiai nuspręsti kokius marketinginius įrankius ji naudos.

Darbo objektas – bendrojo ugdymo įstaigos marketingo strategijos formavimas.

Darbo tikslas – išnagrinėti marketingo strategijos formavimo procesą Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose ir palyginti su privačiųjų mokyklų patirtimi.

Darbo uždaviniai:

1. Naudojantis teoriniais principais išnagrinėti žodžio „marketingas“ sampratą ir kaip šis žodis koreliuojasi su žodžio „rinkodaras“ samprata;
2. Naudojant teorinę literatūrą išanalizuoti mokyklos kaip organizacijos tipą ir jos galimybes formuojant marketingo strategiją;
3. Atlikus empirinį tyrimą nustatyti pasirinktų Vilniaus valstybinių ir privačių bendrojo ugdymo mokyklų marketingo strategijos formavimo ypatumus;
4. Taikant vertinimo metodus, nustatyti pagrindinius marketingo strategijos elementus, pasiūlant marketingo strategijos modelį bendrojo ugdymo mokykloms.

Tyrimui keliama hipotezė: Marketingo strategijos formavimas yra viena iš pagrindinių priemonių mokyklos paslaugų kokybės gerinimui ir vartotojų pritraukimui.

Darbo metodai. Tyrimui atlikti pasirinkti keli kokybinio tyrimo metodai – dokumentų analizė (LR švietimo įstatymas, analizuojama pasirinktų pradinių mokyklų internetinių svetainių aktualių dokumentų ir informacijos pateiktis, strateginiai veiklos planai, veiklos ataskaitų pateikimas), lyginamoji analizė (mokyklų internetinėse svetainėse pateiktos informacijos analizė pagal tam tikrus kriterijus) bei struktūrizuotas interviu (apklausiami pasirinktų pradinių mokyklų vadovai). Marketingo strategijos elementai, turintys poveikį strategijos formavimo rezultatams, vertinami taikant daugiakriterio ir ekspertinio vertinimo metodus. Šių metodų taikymu siekiama įvertinti marketingo strategijos elementų rodiklius, lemiančius teisingos marketingo strategijos pasirinkimo rezultatus.

Darbo struktūra. Šis darbas yra sudarytas iš trijų dalių. Pirmojoje dalyje aptarti marketingo strategijos formavimo procesai ir ypatumai nekomercinėse organizacijose, tinkamų funkcijų taikymo teoriniai aspektai, apžvelgta marketingo elementų reikšmė nekomercinių organizacijų marketingo strategijos formavimo proceso kūrime, bendrojo ugdymo mokyklos kaip nekomercinės organizacijos vartotojų įtrauktis bei aplinkos analizės įtaka marketingo tikslų nustatymui. Antroji darbo dalis skirta pasirinktai tyrimo metodikai aptarti. Joje aprašyti metodai ir darbo metodika, sudaryti reikalingi instrumentai, tyrimui gauti. Trečiojoje darbo dalyje gauti tyrimo rezultatai susistemunami ir įvertinami. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

1. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO BENDROJO UGDYMO MOKYKLOSE TEORINIAI PAGRINDAI

Šiame skyriuje aptariama nekomercinės organizacijos veikla ir tipai, bendrojo ugdymo valstybinių ir privačių mokyklų marketingo samprata, marketingo strategijos formavimo modeliai bei pritaikymo galimybės bendrojo ugdymo mokyklose.

Bendrojo ugdymo mokyklą galime priskirti nekomercinei organizacijai, nes nekomerciniam sektoriui priskiriamos organizacijos, kurių pagrindinis tikslas nėra pelno siekis, kaip verslo įmonėse. Nekomercinės organizacijos apibrėžiamos dažniausiai kaip organizacijos, kurios siekia pagerinti bendrą visuomenės gyvenimo lygį, renkamų išteklių bei teikiamų paslaugų pagalba (Hall, 2007).

1.1. Nepelno siekiančių organizacijų samprata ir ypatumai

Nagrinėjant skirtingų šalių autorių darbus apie nekomercines organizacijas, jų sampratą ir marketingą, pastebima, kad marketingo ypatumai bendrojo ugdymo mokyklose kaip ir aukštojo mokslo mokyklos remiamasi klasikiniiais, paslaugų bei nekomercinio marketingo principais (Krzyżanowska, 2004). Kalbant apie nekomercinį marketingą svarbu apibrėžti ir suprasti kas yra nekomercinis sektorius ir kokios jam priklauso veikiančios organizacijos. Nekomerciniam sektoriui priskiriamos organizacijos, kurių pagrindinis tikslas nėra pelno siekis, kaip verslo įmonėse. Nekomercinės organizacijos apibrėžiamos dažniausiai kaip organizacijos, kurios siekia pagerinti bendrą visuomenės gyvenimo lygį, renkamų išteklių bei teikiamų paslaugų pagalba (Hall, 2007). Nors pagrindinis ne pelno organizacijos tikslas nėra pelno siekis ir nauda jai pačiai, tačiau visiškai neatmetama ir jų svarba, kadangi piniginiai ištekliai jai būtini įgyvendinant savo misiją. Todėl literatūroje skiriama komercinė ir nekomercinė nepelno organizacijų veikla. Nekomercinių organizacijų skaičius bei svarba per pastaruosius dešimtmečius Vakarų visuomenėse labai išaugo. Remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje 2018 metų pradžiai buvo registruota daugiau kaip 226 tūkst. įvairaus pobūdžio nekomercinių organizacijų. Dėl nekomercinių organizacijų įvairovės nėra bendro susitarimo, kaip jas įvardinti, kadangi skirtinguose tekstuose jos įvardijamos labai skirtingai – ne pelno, pelno nesiekiančios, NVO, trečiojo sektoriaus ir kt. Pastarasis terminas remiasi visų organizacijų suskirstymo į tris sektorius principu: pirmas – valdžios institucijos, antrasis – privataus verslo subjektai, trečiasis – visa tai, kas liko (Rūtelionė, 2008). Kai kurie autoriai organizacijas suskirsto į keturis sektorius - valstybės, nekomercinį (ne pelno), verslo (komercinį) bei namų ūkių. Pagal šį skirstymą valstybės sektoriui priklauso tiek valstybės valdžios institucijos, tiek ir kitos socialinės organizacijos, teikiančios gyventojams socialines paslaugas, pavyzdžiui, švietimo, priežiūros, globos, rūpybos,

sveikatos. Remiantis nekomercinės organizacijos apibrėžimu, organizacijas teikiančias socialines paslaugas, tokias kaip švietimo ar sveikatos, neklaidinga būtų pavadinti ir nekomercinėmis organizacijomis. Iwankiewicz-Rak (1997) teigia, kad nekomercinės organizacijos socialinių paslaugų rėmuose teikia švietimo, socialines, sveikatos apsaugos, politines, religines bei filantropines paslaugas. Hall (2007) teigia, kad nekomercinės organizacijas galima suskirstyti į viešąsias ir privačias. Šiuo atveju privačios nekomercinės organizacijos yra tokios, kurios buvo įsteigtos piliečių iniciatyva ir jos nėra priklausomos nuo valstybės valdžios. Teisiniu aspektu tai yra tiek neformalus susibūrimai (labdaringos, filantropinės organizacijos), tiek ir formalūs (fondai, politinės partijos, bažnytinės organizacijos). Tuo tarpu viešosioms nekomercinėms organizacijoms priskiriamos tos, kurios buvo įsteigtos viešosios valdžios iniciatyva, yra priklausomos nuo steigiamųjų organų bei vykdo viešojo pobūdžio veiklą. Tai yra, pvz., kultūros, sveikatos, švietimo institucijos, aukštosios mokyklos. Taigi, remiantis šiuo požiūriu, valstybines mokyklas galime priskirti nekomercinėms viešosioms organizacijoms. Nekomercinės ir ne pelno organizacijos klasifikuojamos labai įvairiai. Remiantis Pasauline Tarptautine nekomercinių organizacijų klasifikacija, galima teigti, kad ji nėra visiškai universali ir tinkama kiekvienai valstybei, todėl, kaip teigia Rūteliūnė (2008), svarbu atsižvelgti į tokius veiksnius kaip heterogeniškumas (kuo įvairesnė valstybėje populiacija, tuo didesnis ne pelno organizacijų sektorius); gerovės lygis (ne pelno organizacijų apimtis priklauso nuo valdžios dalyvavimo kuriant visuomenės gerovę); vystymosi lygis (besivystančioms šalims trūksta „vidurinėsios klasės“, kuri tradiciškai sugeba atskleisti mažiausiai privilegijuotų segmentų poreikius ir padėti juos patenkinti); teisinė sistema; istorinės tradicijos. Iwankiewicz-Rak (1997) teigia, kad nors nekomercinės organizacijos yra įvairaus pobūdžio, tačiau galima išskirti tam tikras bendras jų savybes. Visų pirma jas vienija tai, jog šio pobūdžio organizacijos turi daugiau negu vieną tikslą, yra nepriklausomos nuo ekonominės naudos, turi didelę priklausomybę nuo išorinio finansavimo, teikia dažniausiai nematerialaus pobūdžio produktus bei kurių vartotojai pasižymi didele įvairove. R. Šimašius išskiria tokius ne pelno organizacijoms būdingus bruožus, kaip prigimtinė nepriklausomybė nuo valdžios ir valdymo institucijų, nepelno paskirstymo principas, savivalda, savanoriškumas, tarnavimas visuomenės labui bei tai, kad šios institucijos yra juridinis asmuo (Šimašius, 1999, cit. Iš Rūteliūnė, 2008, p. 162). Krzyżanowska (2000) pabrėžia, kad nekomercinėms organizacijoms būdingas paslaugų teikimas.

1.2. Organizacijos marketingo samprata

Kiekviena įstaiga, siekdama pritraukti kuo daugiau moksleivių ar studentų ir gebėti šiuolaikiškai pozicionuoti save rinkoje, vis daugiau imasi priemonių ir yra priversta naudoti marketingo elementus, kurie tampa neatsiejama rinkodaros dalimi ne tik verslo įmonėse, tačiau tampa labai svarbiu elementu ir viešajame sektoriuje.

Marketingo vaidmuo atlieka labai svarbų vaidmenį tiek komercinės įstaigose, tiek ir mokslo įstaigose, nes marketingas yra veikla, kuri padeda pristatyti prekes ar paslaugas ir taip patekti į vartotojų akiratį. Todėl kiekviena įmonė privalo sukurti tinkamą marketingo strategiją, pristatant prekes ar paslaugas, kuri turi poveikį marketingo tikslams įgyvendinti ir vienas iš būdų, kuri gali kiekviena įmonė naudoti, tai tinkamų marketingo elementų parinkimas ir derinimas tarpusavyje. Prekės ar paslaugos, kaina, kainodara, viešinimas, naujų technologijų diegimas, inovacijų kūrimas – visa tai yra marketingo elementai, skirti tenkinti vartotojų poreikius. Tačiau didėjant konkurencijai, įmonės turi sutelkti savo pastangas, kad pelnytų vartotojų simpatijas, todėl labai svarbu suprasti esminius marketingo principus ir jų taikymo galimybes tiek komercinėms įmonėms, tiek organizacijoms viešojo sektoriaus srityje.

Mokslinės literatūros autoriai žodį *marketingas* traktuoja skirtingai, tad galima rasti įvairių sampratų. Dinamiškai keičiantis ir plečiantis rinkai, per ilgą laikotarpį *marketingo* sąvoka nuolat kito ir žodžio prasmė plėtėsi, priklausomai nuo laikotarpio. Moksliniu požiūriu marketingo sąvoka kito priklausomai nuo pačio žodžio koncepcijos pritaikymo, lankstumo, nuolatinio vystymosi. AMA (*eng.* Amerikos marketingo asociacija) – tai aukšto lygio marketingo srityje dirbanti amerikiečių asociacija, nuolat analizuojanti, tobulinanti ir vertinanti marketingo veiksmus, rinkodaros proceso supratimą, turinti didelę įtaką, nustatant marketingo studijų kryptis, reguliariai kas tris metus atnaujinanti apibrėžimus. Remiantis AMA marketingo apibrėžimu – tai veiklos rinkinys, apimantis organizacijas ir jų procesus, skirtas kurti santykius ir komunikuoti su vartotojais, partneriais ir visuomene, o mainais pateikti vertę turinčius pasiūlymus, orientuotus į vartotojų poreikius (AMA, 2017). Mokslininkas Tellezas (2017) teigia, kad marketingas yra ir mokslas, ir edukacinis procesas ir filosofija, o ne tik paprasta procesų valdymo sistema. Autorius Pranulis ir kt. (2012), pateikia paprastesnį ir glaustesnį marketingo apibrėžimą, autorius teigia, kad marketingas – tai procesas poreikių nustatymui, sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui, padedantis siekti organizacijos ar individo tikslų. Carimis (2016) mano taip pat labai panašiai, jo manymu, marketingas - tai individo ar įmonės metodų ir žinių visuma, siekiant tikslų rinkos sąlygomis. Kitaip galima tai paaiškinti, kad atsižvelgiant į vartotojų ir klientų poreikius, įmonės ištekliai yra derinami, užtikrinant suinteresuotų šalių lūkesčius. Pagal Owomoyela ir kt. (2013), marketingas - vartotojų poreikių konkrečioje aplinkoje ir konkrečiomis sąlygomis patenkinimas, kur pagrindiniai veiksniai yra rezultatų siekimas, tikslų nustatymo ir kūrimas, atsižvelgiant į įmonės pranašumą ir konkurencines sąlygas. Autorius Adewale ir kt. (2013), teigia, kad norint pasiekti įmonės tikslus ir uždavinius, išliekant konkurentabilia įmone, būtinas racionalumas, paskirstant įmonės turimus išteklius.

Apibendrinant suformuluotas autorių marketingo sąvokas galima teigti, kad kiekvienas autorius formuluoja apibrėžimą skirtingai ir formuluotė priklauso nuo to kokį reiškinį ir kokią perspektyvą autorius akcentuoja, tačiau galima pastebėti vieningų ir esminių apibrėžimo teiginių. Pagal pateiktus apibrėžimus, galima teigti, kad marketingo teorijoje išryškėja esminiai teiginiai, kurie lemia sėkmę rinkoje, tai gebėjimas analizuoti rinką ir rasti būdus patenkinti rinkos poreikius. Vartotojai yra

pagrindiniai rinkos sąlygų diktotojai, įmonės susidūrusios su konkurencija ir padidėjusia paklausa, priverstos dėti daugiau pastangų, kad pagerinti kokybę, prisitaikyti ir didinti gamybos pajėgumą, keisti kainodarą. Vartotojų lūkesčių patenkinimas skatina vartotojiškumą, o prekių ar paslaugų įsigijimas mainais už pinigus, skatina atsirasti rinkos dėsniams. Todėl galima sakyti, kad vartotojų poreikių patenkinimas, pateikiant rinkai ekonominę naudą, kuriant ir plėtojant tarpusavio santykius, o įmonei siekiant maksimalios naudos, tokį procesą galima vadinti marketingu.

Panagrinėkime žodžio *marketingas* sampratą Lietuvoje, kaip šį žodį traktuoja mūsų kalbininkai ir ar lietuvišką žodį *rinkodara* galime naudoti kalbėdami apie viešąsias paslaugas.

Marketingo reikšmė ir praktinis taikymas Lietuvos rinkoje šiai dienai turi didelę įtaką plečiant paslaugas, didinat pardavimus ar kuriant santykius su vartotojais. Marketingas, kaip dalykas taip pat plačiai yra studijuojamas ne tik užsienyje, tačiau ir Lietuvos mokslo įstaigose. Šią discipliną Lietuvoje galima mokytis universitetuose, kolegijose bei organizuojamuose kursuose. Tačiau šį visame pasaulyje gerai žinomą, populiarų ir pripažintą dalyką priimant Lietuvoje, susiduriame su problemomis tiek dėl paties marketingo termino, tiek dėl apibrėžimo ir sampratos. Ši sąvoka yra painiojama su žodžiu *rinkodara*. (Pranulis, Pajuodis ir Virvilaitė, 2012). Profesorius Vytautas Pranulis ir kt. (2012, p. 347) ieškomi atsakymai į klausimą kodėl žodis *rinkodara* netikslingas vartoti kalbant apie paslaugas, autorius leidžia suprasti, kad marketingo termino samprata, jos plitimas, populiarinimas ir įgalinimas reiškia ne tik visiems gerai žinomų žodžių *rinka* (angliškai *market*) ar *rinkos tyrimą* (*market research*) pavadinimų pakeitimą *marketingo* ar *marketingo tyrimų* terminais. Manoma, kad šio žodžio *marketingas* reikšmė buvo pakeista atsižvelgiant į paties reiškinių, kurį reikėjo įvardinti pasikeitimo poreikį. Terminai *rinka* arba *rinkos tyrimai* nurodo, kad tyrimo objektas yra rinkos būklė. *Marketingas*, *marketingo tyrimai* reiškia, kad aplinkos pažinimo, problemų sprendimų paieška, vidinių ir išorinių veiksnių analizė jau nėra apribota vien rinkos samprata. Marketingo terminu įvardijama samprata, kuri reiškia prekės įvedimo ir adaptavimo į rinką ar mokslo įstaigos įvaizdžio kūrimo, naujų technologijų, sandorių ar gamybos strateginių sprendimų parengimą ir įgyvendinimą, vadovaujantis vartotojų lūkesčiais

Panagrinėjus šią autoriaus teorinę dalį galima teigti, kad žodis *marketingas* buvo sukurtas kaip naujadaras, naujam apibrėžimui įvardyti, tačiau pirmoji žodžio dalis *market* skirta pabrėžti, jog šis terminas skirtas visoms iškilusioms problemoms spręsti, kurias įmonė privalo išanalizuoti ir priimti teisingus sprendimus, norėdamos išlikti rentabilia ir konkurencinga rinkoje. Atsižvelgiant į žodžio *marketingas* sampratą, šiame darbe bus naudojama sąvoka *marketingas*, o ne *rinkodara*.

1.3. Marketingo strategijos formavimo modeliai nekomercinėse organizacijose

Sparčiai besivystant ekonomikai, besikeičiant vartotojų įpročiams, nuolat didėjant konkurencijai, marketingo žinios ir marketingo strategijos metodų taikymas tapo labai svarbiu elementu, norint

patenkinti nuolat kintančius vartotojų lūkesčius ir nepriklausomai nuo to ar tai yra verslo įmonė, ar ne pelno siekiantis viešojo sektoriaus subjektas.

Dinamiškai besikeičiant situacijai pasaulyje, kas ypač aktualu šiuo pandeminiu periodu, kiekviena organizacija, norėdama išlikti rentabili ir gebėti konkuruoti su kitais rinkos dalyviai ir užtikrinti veiklos tęstinumą, privalo išsiskirti ir būti matoma. Efektyvių sprendimų paieška, orientuota į vartotoją, priverčia organizacijas kurti apgalvotus ir kryptingus į vartotoją orientuotus marketingo planus, tam, kad gebėtų išsilaikyti konkurencingoje aplinkoje, tikslingai išnaudodama savo galimus resursus bei taptų pranašesne nei konkurentai. Galima teigti, jog ši tema yra aktuali daugeliui ne tik komerciniams subjektams, bet taip ir nekomerciniams subjektams, kuriems taip pat labai svarbu sugebėti pristatyti save rinkai, vykdyti efektyvią veiklos plėtrą, pasinaudojant marketingo strategijos metodais.

Analizuojant marketingo strategiją bei siekiant suvokti kas tai yra, panagrinėkime pačią koncepciją kas yra marketingo strategija. Daugelis mokslininkų, apibūdindami marketingą, orientuojasi kaip į komercinės veiklos valdymo priemonę ir parodo šios sąvokos daugiareikšmingumą ir platų jos spektrą. Vieni rinkodarą apibrėžia kaip priemonę, kurios pagalba organizacija atitinkamai reaguoja į aplinką, kiti kaip sprendimų priėmimo ir organizacijos valdymo procesą (Hall, 2007). Pasak Kotlerio ir kt. (2003) rinkodara yra „socialinis ir vadybos procesas, kurio dėka asmenys ir jų grupės, kurdami produktus ir atlikdami prekių ir vertybių mainus, gauna tai, ko jiems reikia ir tai, ko jie nori“ (p.25). Gabarski ir kt. (2000) rinkodarą apibrėžia, kaip „naudingos pozicijos rinkoje siekimas patenkinant vartotojų poreikius“ (p. 29). Mokslinėje literatūroje marketingo apibrėžimas dažnai traktuojamas kaip procesas, kuris padeda išsiaiškinti vartotojų poreikius, o įmonei padeda priimti sprendimus, klientų poreikių patenkinimui.

Apibendrinant įvairių autorių marketingo strategijos koncepcijos charakteristikas, galima pastebėti, kad „marketingo strategijos charakteristikos keitėsi, priklausomai nuo veržliai besivystančios rinkos, o praktikų požiūris į marketingo strateginius tikslus ir pagrindinius uždavinius pakito. Jei anksčiau į pirmąją vietą buvo iškeliamas naujų pirkėjų pritraukimo tikslas, tai dabar ypatingas dėmesys skiriamas pirkėjų lūkesčių patenkinimo, jų pasitenkinimo prekybos įmonės teikiamomis paslaugomis, ryšių su pirkėjais palaikymo, pirkėjų lojalumo problemomis“ (Pajuodis, 2005, p. 9).

Kaip kito marketingo etapų charakteristikos įvairiais raidos etapais Europoje galima pamatyti 1 lentelėje.

1 lentelė. Marketingo etapai

Etapas	Etapo pagrindinis elementas	Veikimas Europoje	Etapo charakteristika
Gamyba	Gamybos metodų taikymas	Iki 1950 m.	Prekių gamyba užima labai svarbų šio etapo vaidmenį, įmonės orientuojasi į gamybos kaštų mažinimą ir gaminamų produktų kiekybę.
Produktas	Produkto kokybės gerinimas	Iki 1960 m.	Įmonių veikla nukreipiama į prekių kokybę, neatsižvelgiant į vartotojų poreikius.
Pardavimas	Pardavimo būdų paieška	1950-1960 m.	Naujų pardavimo būdų paieškos etapas ir paslaugų ar produktų viešinimui panaudojama reklama.
Marketingas	Vartotojų norų ir poreikių tenkinimas	Nuo 1970 m. iki šių dienų	Etapas orientuotas į prekių ar paslaugų gamybą, atsižvelgiant į vartotojų poreikius.
Ryšių marketingas	Lojalių santykių su vartotojais kūrimas, paieška ir palaikymas	Nuo 1980 m. iki šių dienų	Šiame etape išryškintas santykių tarp vartotojų ir tiekėjų kūrimas. Pagrindinis įmonės tikslas yra suteikti didžiausią dėmesį į vartotojo poreikius ir tokiu būdu užsitarnauti vartotojų lojalumą.
Socialinis marketingas	Visuomenės standartų tenkinimas	Nuo 1990 m. iki šių dienų	Etapas išsiskiria tuo, kad yra orientuotas į ilgalaikę vartotojo ir visuomenės gerovę, atsižvelgiant į bet kokią žalingą visuomenei veiklą ir apribojimus bei iššygas.
Skaitmeninis marketingas	Ryšio su vartotojais užmezgimas ir vaidmens suteikimas.	Nuo 1990 m. iki šių dienų	Etapas orientuotas į skaitmeninį marketingą, rezultato siekimą, abipusio santykio užmezgimą.

Sudaryta darbo autorės pagal Adcock, Halborg, Ross, 2001, p.14

Kaip parodyta 1 lentelėje, pirmasis marketingo etapas – orientuota į gamybos procesus. Ši kryptis yra istoriškai seniausia. Gamybos etapas – yra orientuotas į verslą, kurios esminis tikslas ir visos pastangos nukreiptos į gamybos procesų tobulinimą ir kiekybę, su tikslu kaip sumažinti produkto savikainą ir kainą (Plinke, 2015). Šio gamybos proceso pagrindinis siekis rasti produkto kiekybės ir kainos santykį, tačiau marketingo terminas šioje kryptyje dar nėra naudojamas.

Periodas, kai pradėtas naudoti marketingas nukreiptas į prekę, pradedama suprasti, kad vartotojas ieško ne tik standartiškai į kiekybę ir pigumą orientuotos prekės, bet pastebima, kad jam rūpi ir pati visa pagaminta prekė, t.y. rezultatas. Taip atsiranda nauja formuluotė, orientuota į prekės kokybę, į vartotojo suvokimą apie kokybę.

XX-ojo amžiaus pirmoje pusėje susiformuoja marketingo etapas, orientuotas į pardavimų procesus ir vienas didžiausių pastebėjimų, kad šiuo periodu pradedama naudoti reklama, įmonės orientuojasi į pagamintų prekių pardavimus, tačiau į vartotojų lūkesčius nekreipiama dėmesio. Įmonių

tikslai ir dėmesys sutelktas į trumpalaikius ir greitus pardavimus, o ne į ilgalaikius santykius ir ryšio užmezgimą su vartotojais (Chikweche ir Fletcher, 2012).

XX-ojo amžiaus antroje pusėje atsiranda etapas orientuotas į marketingo procesus, kuri sėkmingai yra naudojama ir šiandien. Pokario periodu JAV išaugęs vartotojiškumas, vėliau ima mažėti, įmonės imasi naujų sprendimų, sutelkia dėmesį į vartotojų poreikius, panaudojant marketingo elementus (Fuciu ir Dumitrescu, 2018). Etapas, kuris orientuota į marketingą, į vartotojų lūkesčių patenkinimą, jo kontekste atsiranda vartotojų poreikių ištyrimas, nukreiptas išsiaiškinti vartotojų lūkesčius ir nukreipiant įmonės veiklą į lūkesčių patenkinimą. Marketingo etapas skiriasi nuo pardavimų etapo tuo, pirmame etape yra orientuojamasi į laikiną padidėjusią apyvartą, o antrame – generuojamas pelnas yra orientuotas atsižvelgiant į vartotojų pasitenkinimą.

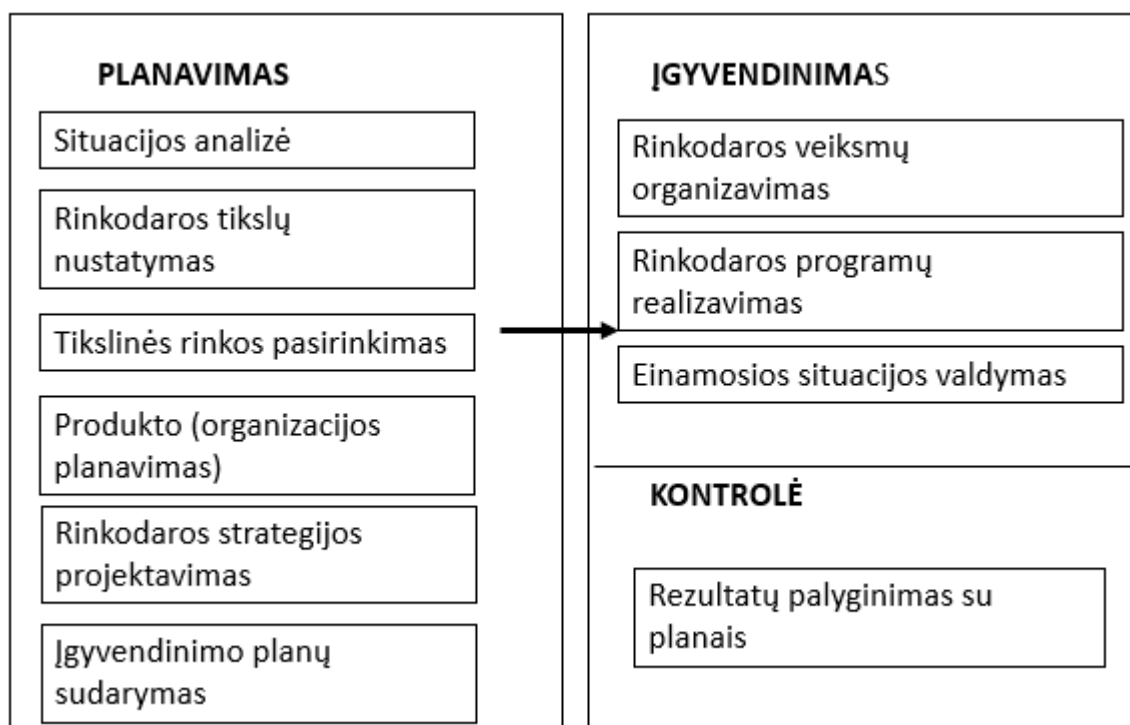
Vartotojų lojalumas labai svarbi marketingo dalis ir šio kriterijaus pagrindu atsiranda marketingo ryšių etapas, kurios pradžia XX antroje pusėje. Šis etapas orientuotas į vartotojų ir tiekėjų santykius ir lojalumą. Ryšių etapas labai svarbi išlieka ir iki šių dienų, nes pagrindinis tikslas – sukurti kuo tvaresnį tarp vartotojų ir tiekėjų santykį, užmegzti kuo stipresnį ryšį (Nicolau, 2013).

Kitas, ne ką mažiau svarbus etapas - socialinio marketingo etapas, kuris yra labai populiarus ir yra naudojamas iki šių dienų. Socialinis marketingas yra tampriai susijęs su visuomenės veikla. Šią kryptį paskatino susiformuoti neprieštaraujamos veiklos marketingas, kuris apsprendžia labai svarbias ir šiai dienai temas, tai tarša, ekologija, socialinės problemos (Plinke, 2015). Socialinio marketingo etapas yra orientuotas į vartotojų poreikių tenkinimą, atsižvelgiant į visuomenės normas ir nustatytus standartus.

Panagrinėjus verslo istoriją, galima teigti, visi etapai yra tampriai susiję su šiuolaikinio verslo praktikomis ir kiekviename etape pradedant nuo gamybos, eigoje, priklausomai nuo laikmečio, keitėsi marketingo kryptys. Pirmame etape (XX a. pradžia) daugiausiai dėmesio buvo skirta gamybos apimčiai (Waheedas ir kt., 2017), vėliau verslo istorijoje įmonės pradeda orientotis į masinį pardavimą, kur atsiranda marketingo kryptis orientuota į pardavimus. Paskutinio ir labai svarbaus etapo kryptis, atsiradusi XX a. pabaigoje, tai marketingo kryptis orientuota į klientą ((Jobberis ir Lancasteris, 2009). Paanalizavus, galima teigti, kad nagrinėtos marketingo kryptys, padiktavo poreikį suformuoti aiškų ir suprantamą, orientuotą į praktinius klientų poreikių, marketingo elementų modelį.

Šiandien marketingo apibrėžimuose išryškėja stipri orientacija į vartotoją, kuomet iš pradžių nustatomi vartotojų poreikiai ir tik po to priimamas sprendimas ką gaminti ar kokią paslaugą teikti, kad tie poreikiai būtų patenkinti. Taip yra dėl to, kad įmonėms tenka kovoti tarpusavyje dėl vis reiklesnių vartotojų ir tam, kad juos išlaikytų, įmonės turi daug dėmesio skirti vartotojų poreikių išsiaiškinimui ir patenkinimui.

Didžiausia pasaulyje marketingo specialistų organizacija *Chartered Institute of Marketing (CIM)* marketingą apibrėžia kaip „vadybos procesą, kurio metu išaiškinamai, prognozuojami ir patenkinami vartotojų poreikiai siekiant naudos“. Taigi ir čia matomas aiškus dėmesys vartotojų poreikiams. Iš kitos pusės, kai kurie autoriai teigia, kad turi būti pusiausvyra tarp įmonės galimybių ir vartotojų poreikio patenkinimo, todėl teigiama, kad pagrindinė marketingo užduotis kaip subalansuoti įmonės galimybes, tikslus ir vartotojų poreikius (Alborovienė, 2002). Tačiau bet kokių atveju vartotojų poreikiai ir jų patenkinimas yra svarbūs marketingui, nes vartotojai greitai atpažįsta prekės ar paslaugos kokybę, o konkurencijos sąlygomis jie lengvai gali pasirinkti kitą organizaciją. Anksčiau marketingas buvo siejamas tik su pardavimais ir reklama. Toks požiūris į marketingą sutinkamas ir iki šių dienų, tačiau jis yra klaidingas, nes marketingas prasideda jau pačioje ankstyviausioje stadijoje, tik pradėjus galvoti apie naujų prekių ar paslaugų kūrimo idėją. Kaip teigia Kotler ir kt. (2003) marketingas yra parengiamasis darbas, kurio metu įmonė turi įvertinti vartotojų poreikius, analizuoti elgseną, ieškoti galimybių naujų klientų ir esamų pritraukimui ir išlaikymui, atsižvelgiant į vartotojų lūkesčius tobulinti produktų ar paslaugų kokybę, įvertinti savo galimybes ir analizuoti konkurentų silpnąsias vietas. Pagal Alborovienė (2002) galima pateikti tokias marketingo funkcijas kaip išorinės ir vidinės aplinkos analizė, vartotojų poreikių įvertinimas, marketingo tyrimų organizavimas, naujų, vartotojų poreikius atitinkančių prekių ar paslaugų kūrimas ir gamyba bei pateikimas vartotojui, rėmimo organizavimas, veiklos įvertinimas bei kontrolė. Šios funkcijos sudaro visą marketingo valdymo procesą, kuris literatūroje paprastai nagrinėjamas kaip nuosekli, tarpusavyje susijusių etapų seka, apimanti tris pagrindinius planavimo, įgyvendinimo bei kontrolės procesus (žr. 1 pav.). Šių etapų realizavimo laipsnis skiriasi priklausomai nuo organizacijos veiklos pobūdžio, dydžio, materialinės padėties bei rinkodaros vaidmens organizacijos valdyme (Hall, 2007).



Šaltinis: Hall, 2007, p. 15

1 pav. Marketingo valdymo procesas

Taigi, marketingas apima visas svarbiausias funkcijas, kurios reikalingos bet kokiai organizacijai, norint funkcionuoti, sėkmingai vykdyti veiklą ir sugebėti užtikrinti suinteresuotų šalių poreikius bei lūkesčius. Šiandien konkuruoja tarpusavyje ne tik verslo įmonės, tačiau marketingo metodus ėmėsi taikyti ir įvairios paslaugų, nekomercinės įmonės, įvairiais būdais reklamuodamos savo paslaugas ir taip siekdamos pritraukti kuo daugiau vartotojų. Marketingas tapo svarbia strategijos dalimi ir tokioms ne pelno ir valstybinėms organizacijoms kaip bendrojo ugdymo ir profesinės mokyklos, universitetai, klinikos, muziejai. Susidariusi rinkos situacija, paskatino nekomercinius subjektus domėtis marketingo galimybėmis, kurti ilgalaikius marketingo planus, tam kad išsiskirti konkurencinėje aplinkoje, pritraukti kuo daugiau paslaugos gavėjų ir dominuoti rinkoje.

Pasak Pluta-Olearnik (2005), organizacijos strategijos struktūra susideda iš trijų, hierarchiniu būdu sudėliotų elementų: globalinės organizacijos strategijos, atskirų veiklos sričių strategijos bei funkcinės strategijos. Šios strategijos skiriasi tarpusavyje mastu, tikslais ir uždaviniais bei sprendimų priėmimo sritimi. Funkcinės strategijos atitinka pagrindines funkcinės organizacijos sritis, tokias kaip produkcija, marketingas, finansai, personalas.

Gabarski ir kt. (2000) teigia, kad „funkcinės strategijos remiasi nustatymu, koku būdu tam tikra funkcija (šiuo atveju marketingo) skatins pasiekti konkurencinį pranašumą bei šios funkcijos koordinacija ir integracija su kitomis funkcijomis“ (p. 577). Autoriai taip pat teigia, kad strateginio

planavimo procesas integruojamas į visą organizacijos valdymą, tame tarpe ir į marketingą, kuris turi pasireikšti visuose organizacijos valdymo lygmenyse bei visoje organizacijos strategijos struktūroje.

Marketingo strategiją galima apibrėžti, kaip marketingo logiką, kuria vadovaujamasi siekiant marketingo tikslų (Kotler ir kt., 2003).

Literatūroje apie marketingą galima sutikti daug skirtingų marketingo strategijos klasifikacijų, atsižvelgiant į skirtingus klasifikavimo kriterijus ir požiūrius. Pagal Rūtelioną (2008) „marketingo strategija klasifikuojama pagal tikslinę rinką, pagal marketingo komplekso elementus bei pozicionavimo būdą. Pagal tikslinę rinką išskiriamos diferencijuotos (skirtingoms rinkos dalims siūlomi skirtingi dalykai), nediferencijuotos (organizacija visą rinką laiko vienaalyte ir tikisi tokios pat reakcijos iš jos į marketingo veiksmus) bei koncentruotos (organizacija suskirsto rinką į vieną ar du stambius segmentus ir tenkina jų poreikius) marketingo strategijos“ (p. 83-84). Pagal marketingo komplekso elementus išskiriamos prekės, kainos, paskirstymo bei rėmimo strategijos (Alborovienė, 2002). Pagal pozicionavimo būdą, strategijos gali būti formuojamos remiantis įvairiais aspektais, pvz., pagal prekęs vartojimą. Rūtelioną (2008) teigia, kad nekomercinėje veikloje organizacija gali siekti keturių ilgalaikių pozicijų:

- a) Tapti rinkos lydere ir užimti didžiausią rinkos dalį.
- b) Tapti stipria organizacija ir naudoti ne ką mažesnę nei lyderiai konkuravimo variantų arsenalą.

Tačiau, skirtingai negu lyderiai, jos gali sutaupyti lėšų nekuriant naujų prekių ar paslaugų, o remtis lyderio idėjomis.

- c) Tapti rinkos pasekėja ir naudoti tokias strategijas:
 - persekioti rinkos lyderę ir siūlyti tokią pat marketingo strategiją;
 - siūlyti šiek tiek kitokį produktą ar paslaugas, tačiau sekti lyderių kainų ir paskirstymo politiką.
- d) Tapti nišas užpildančia organizacija, kurios pagrindinis bruožas yra veiklos specializacija, ir veikti mažuose rinkos segmentuose.

Remiantis vienu labiausiai paplitusiu klasifikavimu, išskiriamos bendrosios marketingo strategijos (priklausančios nuo konkrečių rinkodaros komplekso priemonių panaudojimo būdų) bei strategijos susijusios su marketingo priemonių kombinacija. Remiantis šiuo požiūriu, bendrajai organizacijos strategijai priklauso (Prymon, 1999):

- Intensyvaus augimo strategijos. Šiuo atveju stengiamasi užimti kuo didesnę tos pačios rinkos dalį (skverbimasis į rinką), siekiama praplėsti paslaugų asortimentą (paslaugų plėtojimas) arba siekiama pateikti esamas paslaugas naujose rinkose (rinkos plėtojimas). Kotler ir kt. (2003) teigia, kad

organizacija gali vadovautis dar trejomis strateginėmis kryptimis – nieko nedaryti, pasitraukti arba susijungti (sujungti strategijas arba ieškoti naujų strateginių krypčių).

- Integruoto augimo strategijos. Jų tikslas yra susijungimas su kitais rinkos veikėjais. Tai gali būti tiek vertikali integracija (kai prijungiami tarpininkai arba jie labiau kontroliuojami), tiek horizontali (kai vykdoma konkuruojančių įmonių kontrolė arba konkuruojančias įmones organizacija įsigyja).

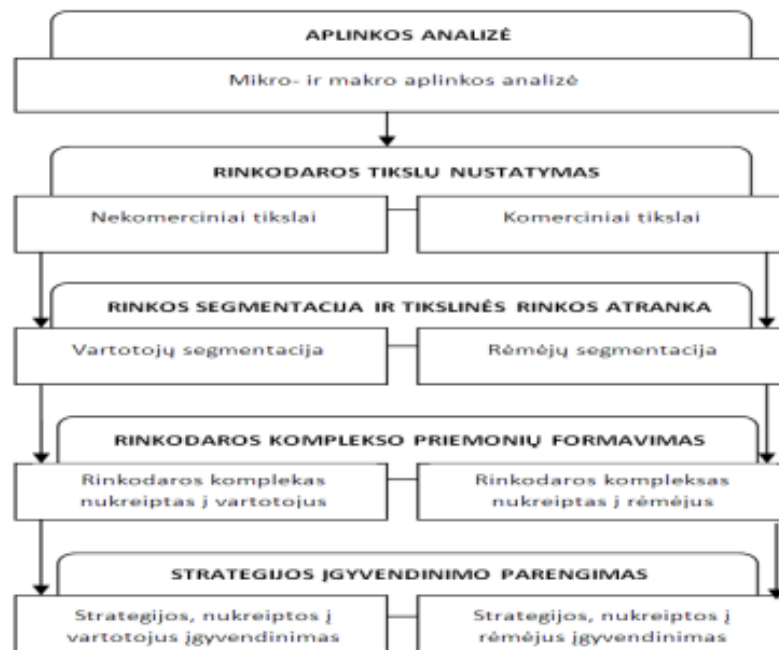
- Diversifikuoto augimo strategijos, kuomet organizacija pradeda plėtoti naujas paslaugas tiek niekaip nesusijusias su jau teikiamomis, tiek vienokiu ar kitokiu būdu susijusias su jau teikiamomis paslaugomis (Gabarski ir kt., 2000).

Strategijas susijusias su marketingo priemonių kombinacija reikia suprasti kaip tarpusavyje susijusių elementų sudėtį arba etapų seką. Kalbant apie šių etapų skaičių ir mastą, nėra bendro susitarimo tarp autorių nagrinėjančių marketingą. Atsižvelgiant į tai, marketingo strategijos mastas literatūroje aprašomas tokiu būdu (Rutkowski, 1995, cit. Hall, 2007):

- kaip marketingo priemonių ir veiksmų kompozicija (marketingo komplekso struktūra);
- kaip priemonių ir veiksmų kompozicija, įeinanti į marketingo komplekso sudėtį, praplečiant tikslinės rinkos parinkimo procesą;
- kaip priemonių ir veiksmų kompozicija, įeinanti į marketingo komplekso sudėtį, praplečiant tikslinės rinkos parinkimo procesą bei organizacijos tikslų formulavimo procesą.

Hall (2007) „marketingo strategijos formavimo procesas yra vienas iš marketingo planavimo etapų. Jį

galima pavaizduoti tarpusavyje susijusių etapų seka. Nekomercinių organizacijų atveju šis procesas turi specifinį ypatumą, kadangi šio pobūdžio organizacijų tikslai yra dvejopo pobūdžio (komerciniai ir nekomerciniai), todėl ir visas marketingo strategijos formavimo procesas susijęs su komercine bei nekomercine marketingo dalimi“ (p. 38),(žr. 2 pav.).



Šaltinis: Hall, 2007, p. 38

2 pav. Marketingo strategijos formavimas nekomercinėse organizacijose

Gabarski ir kt. (2000) pateikia panašią marketingo strategijos formavimo struktūrą. Autoriai teigia, kad marketingo strategijos formavimas turi apimti šiuos veiksmus (Gabarski ir kt., 2000, p. 574):

- *rinkos galimybių bei grėsmių analizė;*
- *rinkos segmentacija bei tikslinių rinkų pasirinkimas;*
- *marketingo komplekso formavimas, pritaikant komplekso priemones prie atskirų segmentų.*

Kotler ir kt. (2003) teigia, kad marketingo strategija turi apimti tokius veiksmus, kaip rinkos segmentacija, tikslinės rinkos pasirinkimas, marketingo komplekso formavimas bei marketingo planų nustatymas. Autoriai taip pat pabrėžia, kad marketingo strategijai daro įtaką įvairūs aplinkos veiksniai. Taigi, apibendrinus autorių nuomones, galima pastebėti, kad jos yra panašios. Marketingo strategijos formavimas pagrinde apima aplinkos analizę, rinkodaros tikslų nustatymą, rinkos segmentaciją bei marketingo komplekso formavimą.

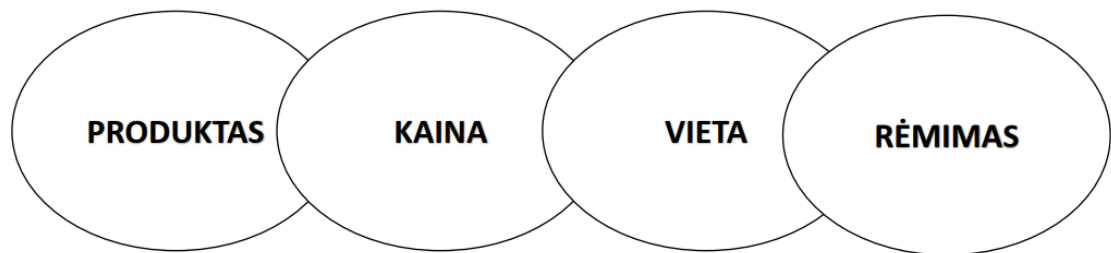
Kalbant apie *aplinkos analizę*, tai šiandienos rinkos sąlygomis visos organizacijos yra priverstos nuolat stebėti ją bei reaguoti į jos pastovius ir greitus pokyčius. Šie pokyčiai, darydami įtaką vartotojų poreikiams, nuostatoms, vertybėms bei veiksams, įtakoja taip pat organizacijos pasiūlos kūrimą bei marketingo veiklos kryptis, metodus (Krzyżanowska, 2000). Tarp pokyčių *makroaplinkoje* (politinė-teisinė, ekonominė, socialinė, technologinė, gamtinė ir kt. aplinkos) svarbią vietą užima šandien pokyčiai susiję su COVID-19 situacija, paslaugos tapo lengviau ir greičiau prieinamos, naudojant informacines technologijas, kurios padarė didelę įtaką funkcionavimo sąlygų gerinimui įvairaus pobūdžio organizacijose. Pavyzdžiui Lietuvoje visose mokyklose informacinių technologijų pagalba

atsirado nuotolinis mokymasis, kas paskatino mokyklas atnaujinti informacinių technologijų įrangą, o nuotolinio mokymosi programų pagalba mokiniai esant poreikiui gali mokytis neišeidami iš namų. Nekomercinių organizacijų aplinkoje labai svarbūs taip pat pokyčiai, susiję su naujų vertybių atsiradimu visuomenėje, tokių kaip žinių reikšmės išaugimas, savirealizacijos siekis, individualizmas, aplinkos apsauga. Svarbią įtaką turi taip pat ir demografiniai pokyčiai. Pavyzdžiui, pokyčiai jaunų žmonių populiacijoje gali įtakoti ir pokyčius mokyklų tinkle bei struktūroje (Hall, 2007). Organizacijos *mikroaplinką* sudaro subjektai tiesiogiai susiję su organizacija. Nekomercinių organizacijų atveju šiai aplinkai priklauso konkurentai, rėmėjai, vartotojai, tiekėjai, kontaktinės auditorijos, visuomenė (Krzyżanowska, 2000). Čia svarbią vietą užima sisteminis organizacijos silpnųjų ir stipriųjų pusių vertinimas konkurencijos atžvilgiu bei galimybių ir grėsmių, ateinančių iš išorinės aplinkos analizė, kuri vadinama SSGG analize (angl. SWOT) (Krzyżanowska, 2000). Rūtėlionė (2008) nekomercinių organizacijų aplinką suskirsto šiek tiek kitaip. Autorė išskiria tris aplinkas – vidinę (organizacinę struktūrą, vidinę kultūrą ir kt.), išorinę mikroaplinką (vartotojai, konkurentai, tiekėjai ir kt.) bei išorinę makroaplinką (politiniai, ekonominiai, demografiniai ir kt. veiksniai). Tačiau toliau darbe remiamasi pirmuoju aplinkos skirstymu, kadangi nurodomi autoriai, nagrinėjantys mokyklų aplinkos analizę remiasi jos skirstymu į mikro- bei makro- aplinkas. Antrame marketingo strategijos formavimo etape esantys marketingo *tiksłai* turi glaudžiai sietis su nekomercinės organizacijos misija (Krzyżanowska, 2000). Šių organizacijų atveju, misija turi atspindėti ir akcentuoti svarbius visuomeninius poreikius bei nurodyti socialinių tikslų siekimo kryptis, tačiau nepamirštant ir ekonominių tikslų, kurie užtikrina efektyvią organizacijos veiklą (IwankiewiczRak, 1997). Iš čia ir kyla nekomerciniai (socialinis efektas) bei komerciniai (ekonominis efektas) tikslai (Rūtėlionė, 2008). Rūtėlionė (2008) teigia taip pat, kad „pagrindinio ne pelno organizacijos marketingo tikslo formuluotėje turėtų atsispindėti įtaka tam tikros tikslinės auditorijos elgsenai“ (p. 81). Autorė teigia, kad marketingo tikslai taip pat turi atspindėti tikslią marketingo sritį, atitikti organizacijos tikslus bei turėtų būti aiškiai numatytas laikas, per kurį jie bus pasiekti.

Trečiasis, marketingo *segmentavimo procesas* sudaro pagrindą *tikslinės vartotojų grupės parinkimui*. Organizacija pasirenka rinką, padalija ją į segmentus (dalis) pagal tam tikrus kriterijus, atrenka iš jų pačius perspektyviausius ir sutelkia savo jėgas į šių segmentų aptarnavimą (Kotler ir kt., 2003). Atlikusi segmentavimą organizacija įvertina savo tikslinę grupę ar grupes ir pagal jas pasirenka segmentavimo strategijas. Daugelis autorių teigia, kad nekomercinėms organizacijoms būdinga *diferencijuota marketingo strategija*, kadangi šių organizacijų marketingo veikla turi būti nukreipta tiek į vartotojus tiek į rėmėjus (Krzyżanowska, 2000; Hall, 2007; Rūtėlionė, 2008). Padalijusi rinką į segmentus bei tokiu būdu parinkusi tikslinius vartotojus, organizacija gali kurti *marketingo kompleksą*. Kotler ir kt. (2003) marketingo kompleksą apibūdina kaip taktinių kontroliuojamų marketingo įrankių derinį, kurį organizacija naudoja, siekdama gauti norimą atsaką

tikslinėje rinkoje. Efektyvus marketingo komplekso priemonių parinkimas priklauso nuo tikslinės rinkos reikalavimų patenkinimo laipsnio (Pluta-Olearnik, 2005). Čia svarbus yra sisteminis požiūris, kuris pasireiškia pilna ir kompleksiška marketingo komplekso priemonių integracija. Pagal šį požiūrį marketingo veikla gali teigiamai veikti galutinius rezultatus ir sukelti taip vadinamą *sinergijos efektą* kuomet geresni rezultatai pasiekiami taikant visų marketingo priemonių kombinaciją, o ne taikant šias priemones atskirai (Hall, 2007).

Marketingo tikslams pasiekti, priklausomai nuo įmonės veiklos specifikos gali būti taikomi įvairūs marketingo strategijos modeliai, turintys skirtingus komponentus, tačiau marketingo komplekso modelis 4P, kurį 1960 metais sukūrė ir pristatė J. McCarthy yra klasikinis ir populiariausias modelis, plačiai naudojamas iki šių dienų. Modelis 4P susideda iš keturių elementų: produktas (Product), kaina (Price), vieta (Place) ir rėmimas (Promotion). Šie keturi elementai yra labai skirtingi, tačiau tai yra pagrindinis marketingo įrankis, kurį naudoja įmonės, siekdamos tiksliai realizuoti tikslus (žr. 3 pav.)



Šaltinis: R. Rahnama, A.H. Beiki, 2013

3 pav. Marketingo kompleksas 4P

Klasikinis ir populiariausias marketingo strategijos kompleksas yra sudarytas iš tradicinio McCarthy 4P komplekso, tačiau kiti autoriai papildė siūlomą marketingo kompleksą kitais elementais. Pvz., Lowelock ir kt. (1999) 4P modelį praplečia iki 8P, pridėdant žmones, procesą, fizinį akivaizdumą, produktyvumą ir kokybę.

Kaip teigia Hall (2007), nagrinėjant paslaugas teikiančias organizacijas dažniausiai sutinkama septynių elementų koncepcija, kurioje penktasis P kilęs iš *people* ir susijęs su organizacijos personalu. Krzyżanowska (2000) teigia, kad nekomercinių organizacijų atveju jis svarbus dėl to, jog būtent darbuotojų darbo kokybė, jų įsitraukimas į darbą bei tapatinimo su organizacija laipsnis sprendžia apie organizacijos įvaizdį ir prisideda prie konkurencinės pozicijos stiprinimo ir visuomenės palaikymo. Šeštasis P yra fizinis akivaizdumas (*physical evidence*), kuris susijęs su organizacijos patalpų dizainu, įrenginiais, darbuotojų apranga. Kadangi pati paslauga pasižymi tokiomis savybėmis kaip neapčiuopiamumas, tai organizacija turi daug dėmesio skirti būtent tokiems veiksniams. Septintasis P yra paslaugos teikimo procesas (*process*), kuris suprantamas kaip

paslaugos teikimo procedūrų visuma (Hall, 2007). Paskutinis marketingo strategijos formavimo proceso etapas yra *strategijos įgyvendinimo parengimas*. Šiam etapui priklauso: organizacijos marketingo struktūrų kūrimas, ryšių tarp jų ir kitų organizacijos struktūrų nustatymas bei tinkamas darbuotojų parinkimas (Pluta-Olearnik, 2005). Pasak Hall (2007) didelę reikšmę marketingo strategijos formavime turi taip pat ir *marketingo tyrimai*. Kotler ir kt. (2003) teigia, kad „marketingo tyrimai – tai veiklos rūšis, kuri informacijos dėka sujungia vartotoją, pirkėją ir visuomenę su marketingistu“ (p. 282). Pasak autorių, tiriamas gali būti rinkos potencialas, atliekami rinkos dalies tyrimai, vartotojų pasitenkinimo tyrimai ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad nors marketingo strategijos yra klasifikuojamos labai įvairiai, tačiau pagrinde ji turi apimti tokius etapus, kaip aplinkos analizę, marketingo tikslų nustatymą, rinkos segmentavimo procesą, marketingo komplekso formavimą bei strategijos įgyvendinimą. Marketingo strategiją galima suprasti kaip marketingo veiksmų visumą, nukreiptą pasiekti numatytus ilgalaikius marketingo tikslus. Ji pagrindinį dėmesį turi skirti tiksliniams vartotojams, į kuriuos ir sutelkiamos visos jėgos.

1.4. Marketingo strategijos formavimo specifika/ ypatumai bendrojo ugdymo mokyklose

Šiandien daug kalbama apie rimtus pokyčius švietimo srityje. Švietimo paslaugų rinka kinta ir aktyviai vystosi kasmet. Šioje srityje pradėjo veikti rinkos ekonomikos dėsniai, atsirado konkurencinė aplinka, labai pasikeitė švietimo paslaugos vartotojų reikalavimai ir lūkesčiai (Nur Rohim, M., 2019). Visi šie veiksniai lėmė poreikį švietimo įstaigoms organizuoti ir vykdyti marketingo ir reklamos veiklą, kasmet apgalvoti naujos strategijas elementų pasirinkimą, kurti naujus padalinius, užsiimančius švietimo paslaugų plėtra ir skatinimu. Daugelis privačių mokyklų vykdo ir taiko marketingo ir komunikacijos veiklos strategijas, samdo specialistus šiai veiklai koordinuoti (Armstrong, G. and Kotler, Ph (2012). Profesionalus ir apgalvotas požiūris į mokyklos pozicionavimą rinkoje, tikslinis komunikacinių priemonių parinkimas, plėtos perspektyvų vizija, paremta marketingo tyrimais, kompleksinių marketingo ir komunikacijos veiklos planų formavimas, kokybiškas reklamos veiklos organizavimas yra žingsniai link sėkmingos organizacijos plėtos (Kotler, Armstrong, Saunders and Wong, 2003, p. 854).

Švietimo paslaugų marketingas yra viena sudėtingiausia ir atsakingiausia sritis, o sudėtingumas slypi tame, nes didelę įtaką paslaugos vartojimui daro ne tik pats paslaugos teikėjas, tačiau įtakoja ir kiti dalyviai: paslaugos vartotojai (moksleiviai, tėvai/globėjai), rėmėjai (pelno ir nepelno siekiančios organizacijos), įvairios švietimo tarnybos organizacijos (kontrolės ir priežiūros tarnybos) ir kitos su švietimo sistema susijusios organizacijos. Pagrindinis vaidmuo švietimo įstaigų ir marketingo srityje atitenka moksleiviui, nes jis yra ir paslaugos vartotojas, ir tas dalyvis, kuris įgytas žinias turi gebėti

panaudoti ateityje. Tėrvai/globėjai taip pat atlieka didelį vaidmenį švietimo marketingo sektoriaus srityje, nes jie yra tie vartotojai, kurie vaidina svarbų vaidmenį mokymo procesuose, tačiau galima teigti, kad vartotojai yra mažiausiai informuoti, nepatyrę subjektai šioje rinkoje. Pateikti požymiai apsunkina marketingo veiklą švietimo paslaugų srityje.

Daugelis bendrojo ugdymo mokyklų, norėdamos dominuoti švietimo rinkoje yra priverstos naudoti marketingo principus ir metodus tiek edukacinių pasiūlymų kūrimui, tiek dėl tolimesnio jų skatinimo rinkoje. Mokyklos veiklos vykdymo rezultatai labai priklauso nuo bendravimo efektyvumo su vartotojais. Taigi daugeliui mokyklų tiek privačių, tiek valstybinių svarbi užduotis yra ne tik marketingo komunikacijos sistemos formavimas, bet ir marketingo strategijos kūrimas, užtikrinantis konkurencingumą švietimo paslaugų teikimo organizacijų rinkoje.

Kiekviena organizacija turi turėti bendrą strategiją, kuri atitinka tiek globalius strategijos tikslus, tiek strategijos tikslus pagal veiklos rūšį. Viena iš šių strategijų yra marketingo strategija.

Nagrinėjant įvairių autorių mokslinę literatūrą apie marketingo strategijos formavimo principus, galima teigti, kad marketingo strategija užtikrina organizacijos rentabilumą rinkoje ir atsižvelgiant į konkurenciją, organizacija turi gebėti patenkinti vartotojų poreikius, veikti efektyviau ir laiku, tam, kad laimėti ir visada būti priekyje konkurentų.

Mokykla yra edukacinė įstaiga, teikianti švietimo paslaugas. Konkurencija tarp mokyklų tampa vis aštresnė. Tad švietimo paslaugos teikėjas, norėdamas išsiskirti turi būti kūrybingas, teikiantis kokybiškas paslaugas, atsižvelgiant į vartotojų poreikius, tyrinėjantis aplinką. Privačių mokyklų atsiradimas, kuris kažkada buvo tabu, šiai dienai konkuruoja su valstybinėmis bendrojo ugdymo mokyklomis ir taip prisitraukia moksleivių, nes išsilavinimas vaidina svarbų vaidmenį, kuriant ir tobulinant žmogiškųjų išteklių kokybę.

1.4.1. Mokyklos aplinkos analizė ir marketingo tikslų nustatymas

Mokyklos marketingo strategijai suformuoti labai svarbu padaryti mokyklos aplinkos analizę, kuri susideda iš daugybės tarpusavyje susijusių elementų. Kadangi bet kuri švietimo įstaiga yra interaktyvios rinkos aplinkos dalis, susidedanti iš daugybės susijusių rinkos aktyvių subjektų ir veikiama įvairių jėgų, veikiančių išorėje, ji privalo išanalizuoti aplinką, užmegzti ir palaikyti sėkmingus santykius su vartotojais, suteikdama kokybiškas švietimo paslaugas ir taip įtakodama vartotojus.

Remdamiesi literatūros analizėje pateiktomis sąvokų formuluočėmis kas yra „marketingo aplinkos analizė“, galima išvardinti funkcinis ir struktūrinius elementus susijusius su mokyklos veikla. Kaip teigia Kotler (2007)“ marketingo aplinka yra aktyvių subjektų ir jėgų, veikiančių už organizacijos

ribų visuma“ (p. 26). Rinkodaros aplinka sudaro elementų rinkinį, kuris formuoja organizacijos gebėjimą pritraukti konkrečios rinkos vartotojus. Švietimo įstaigų rinkodaros aplinka apima *makro* aplinką ir *mikro* aplinką. Makro aplinka susideda iš tokių segmentų: demografiniai, ekonominiai, politiniai, moksliniai-technologiniai veiksniai (Marčinskas ir kt., 2007).

Politiniai veiksniai įtakoja mokyklas norminių-teisiniu aktų pagrindu. Pagrindinis ir esminis pokytis įvyko 2018 metais, kai buvo įvestas „Klasės krepšelis“ (Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas), „kurio pagrindinis tikslas paskatinti miesto mokyklas nebeturėti perpildytų klasių, mažoms mokykloms suteikti finansinį stabilumą“. „Klasės krepšelio“ finansavimo principu gali pasinaudoti tiek valstybinės bendrojo ugdymo mokyklos, tiek privačios. „Klasės krepšelio“ dalis finansavimo gali būti panaudota mokyklos marketingo tikslams įgyvendinti. Didelę įtaką mokyklų politinėje aplinkoje daro taip pat ES projektai. Bendradarbiaujant su įvairiomis organizacijomis, padedama įgyvendinti įvairias programas, susijusias su švietimo sistemos problemomis.

Ekonominė aplinka, tai dar vienas makro aplinkos segmentas, susijęs su ekonominėmis sąlygomis. Šalies rinką apibūdina tokie rodikliai, kaip nedarbas, infliacija, gyventojų užimtumas ir pajamos, pragyvenimo lygis ir kt. Ekonominiai rodyklių pokyčiai turi didelę reikšmę mokyklų veiklai. Ekonomikos ir gyventojų pajamų lygio nuosmukis, mažina švietimo finansavimo biudžetą, o pasekoje mažėja ir pačios mokyklos finansavimas iš biudžeto.

Mokyklos *demografinė aplinka*, dar vienas makro aplinkos veiksnys, apimantis demografinę padėtį, dydį, gyventojų skaičiaus augimą ir migraciją, etnines ir religines struktūras ir kt. Gyventojų skaičius Lietuvos mažuosiuose miestuose mažėja, daugelis gyventojų keliai į didžiuosius miestus. Vilniaus miesto mokyklose didžiausias moksleivių skaičius, todėl dėl susidariusios demografinės situacijos ir padidėjusios švietimo paslaugos paklausos, Vilniaus mokyklos priverstos tarpusavyje konkuruoti, kur savo pozicijas sėkmingai užima ir privačios mokyklos.

Mokslinė-technologinius makro aplinkos veiksnys labai stipriai įtakoja mokslo ir technologijų pažangą, naujų technologijų atsiradimas ir technologinės mokymo priemonės. Šiuo metu vyksta sparti informacinių technologijų plėtra. Mokyklose aktyviai naudojamos ir diegiamos nuotolinės ir interaktyvios informacinės sistemos, atsiranda naujos disciplinos, kurios ypatingai didelę įtaką darbo vartotojų pritraukimui ir paslaugos populiarinimui.

Makroaplinkos pokyčių stebėjimas yra labai svarbus kiekvienai organizacijai, ne jis suteikia galimybes stebėti organizacijos galimybes, pokyčius ir grėsmes, o vėliau suformuoti iš anksto numatytus veiklos tikslus. Tyrimai rodo, kad švietimo organizacijų vadovai neskuba imtis formalių prognozavimo veiksmų, paremtų makroaplinkos analize (Kotler ir Fox, 1995). Pastaraisiais dešimtmečiais nuolat keitėsi išorinės aplinkos veiksniai, nacionaliniu ir pasauliniu mastu, dinamiškai keitėsi politiniai,

ekonominiai demografiniai ir mokslo-technologiniai veiksniai, o mokykloms patenkant į naują padėtį, tampa labai sudėtinga stebėti makroaplinką ir iš anksto prognozuoti aplinkos pokyčius (Belz ir Peattie 2012; Hogg, Laing, Winkelman, 2003).

Organizacijos mikroaplinką galima išskirti į išorinę ir vidinę mikroaplinką. Organizacijos išorinės mikroaplinkos subjektai yra partneriai, tiekėjai, konkurentai, valstybės valdymo struktūros ir kontrolė. Organizacijos vidinės mikroaplinkos subjektai yra švietimo paslaugos vartotojai, vadovai, pedagogai. Kitaip tariant, vidinės mikroaplinkos subjektai, tai yra tokie subjektai, nuo kurių priklauso organizacijos funkcionavimas ir tikslų įgyvendinimas.

Mokyklos mikroaplinkos svarbiausi elementai yra vartotojai ir konkurentai. Atsižvelgiant į tai, kad mokykla yra priklausoma nuo „Klasės krepšelio“, labai svarbu suprasti mokyklos pasirinkimo priežastis ir motyvus (Hall, 2007), taip pat labai svarbu mokėti tinkamai pristatyti save potencialiems rinkos vartotojams. Mokyklos marketingas yra labai svarbus ir atlieka svarbų vaidmenį organizacijoje, naudojant įvairias marketingo strategijas paslaugos populiarinimui ir mokyklos savireklamai, išlieka pagrindinis tikslas - vartotojų pritraukimas. Mokykla privalo sukurti tinkamą strategiją ir pasirinkti tinkamus įgyvendinimo būdus, tam, kad padarytų didesnę teigiamą poveikį vartotojui. Galima rinktis labai įvairius paslaugos reklamos būdus, kurie priklauso nuo pasirinktos koncepcijos ir tikslų, tačiau didėjant konkurencijai, mokykla privalo surasti geriausią marketingo strategijos derinį, kad pelnytų vartotojų simpatijas, mokėti ne tik tinkamai save pristatyti, tačiau kartu formuoti geros mokyklos įvaizdį.

Konkurentų analizė - tai taip pat labai svarbus mikroaplinkos komponentas. Didėjant gyventojų skaičiui Vilniaus mieste, mokyklos priverstos tarpusavyje konkuruoti, tinkamai pristatyti save rinkai, kad pritraukti kuo daugiau moksleivių. Mokyklų konkurencingumui įvertinti Harvardo verslo mokyklos dėstytojas profesorius Porter E. M. (1997) siūlo naudoti modelį, kuris sudarytas iš penkių veiksnių, įtakančių konkurencinę rinką:

1) Padėties įvertinimas, atsižvelgiant į esamus konkurentus (konkuruojančių organizacijų skaičius rinkoje, paslaugų efektyvinimo pokyčiai, siūlomų paslaugų standartizavimas ir unifikavimas, atsižvelgiant į rinkos pokyčius, teikiamų paslaugų analizė, atsižvelgiant į rinką, paslaugos įsiskverbimas į rinką, konkuruojančių organizacijų strategijos ir paslaugų pritraukimas);

2) Paslaugų/prekių – analogų atsiradimo grėsmė (kainodara, paslaugų kokybiniai parametrai);

3) Naujų konkurentų atsiradimo grėsmė (sunku įeiti į rinką, platinimo kanalų prieiga, paslaugų/prekių pranašumas);

4) Gebėjimas įtakoti vartotoją (ribotos tiekimo grandinės, pirkėjo svarba, dalies paslaugos tiekėjas);

5) Vartotojų gebėjimas ir galimybė daryti įtaką paslaugos teikėjo kainai (vartotojų statusas, paslaugos svarba vartotojams).

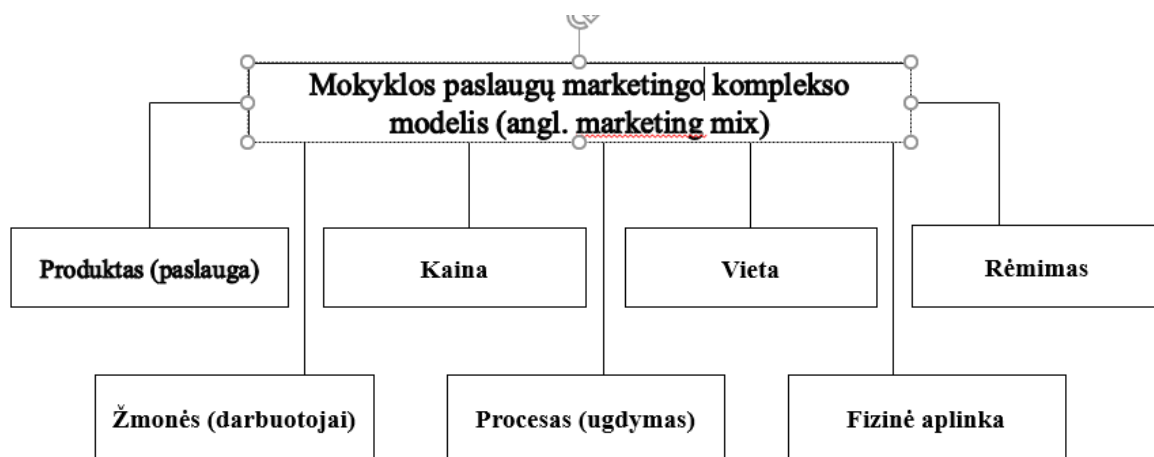
Taigi, atlikus analizę, galima nustatyti mokyklos poziciją kitų mokyklų atžvilgiu, kuri mokykla išsiskiria ar atsilieka lyginant su kitomis mokyklomis. Turėdama tokią informaciją, mokykla nustato marketingo tikslus, kurie kiekvienoje mokykloje skiriasi, priklausomai nuo atliktos analizės rezultatų. Kaip jau buvo minėta anksčiau, nekomerciniai subjektai gali turėti tiek komercinį, tiek nekomercinį pobūdį. Komerciniai tikslai pvz. gali būti nukreipti mokyklos finansavimo šaltinių paieškai, nekomerciniai – mokyklos paslaugų kokybės tobulinimui, įvaizdžio kūrimui (Hall, 2007).

Išanalizavus mikro ir makro aplinkas, pagal tolimesnę marketingo metodiką, švietimo įstaiga turi padaryti SSGG analizę. SSGG analizės metodas leidžia ištirti organizacijos aplinką, jos stipriąsias ir silpnąsias puses (vartotojai, konkurentai, viešoji nuomonė ir t.t.). Konkurentų analizė yra labai svarbus įvairių veiklos aspektų marketingo tyrimų kryptis, siekianti padidinti marketingo sprendimų efektyvumą ir stiprinanti organizacijos konkurencingumą.

Apibendrinant skyrių, galima teigti, kad svarbiausi makroaplinkos veiksniai yra ekonominiai, politiniai, demografiniai ir mokslo-technologiniai, o mikroaplinkos – vartotojai ir konkurentai, kuriuos analizuojant naudojami įvairūs tyrimai, pvz. švietimo paslaugų marketingo strategija, nauji vartotojų pritraukimo metodai. Analizės rezultatai atveria kelius naujiems marketingo tikslams, kurie gali būti nekomerciniai jei yra valstybinės bendrojo ugdymo mokyklos. Privačios mokyklos gali siekti ir komercinių ir nekomercinių tikslų.

1.4.2. Marketingo komplekso formavimas mokyklose

Formuojant nekomercinių organizacijų, tokių kaip mokykla, įstaigų marketingo strategiją, reikia atkreipti dėmesį į populiariausiai naudojamą paslaugų sferoje, paslaugų marketingo derinį, kurį sudaro „7P“ (*7 marketing mix*), t.y.: produktas, kaina, vieta, rėmimas, žmonės, procesas ir fizinė aplinka. Toks marketingo derinys yra vienas iš veiksnių, turinčių įtakos vartotojų pirkimo sprendimams (Astuti, Silalahi and Wijayaa, 2015). Paslaugų sektoriui užėmus didelę pasaulio ekonomikos dalį, keičiantis ekonomikai, klientai tapo reiklesni ir sudėtingesni, todėl „4P“ marketingo strategijos modelis transformavosi į naują „7P“ marketingo modelį, kuriame atsirado nauji elementai – žmonės (vartotojai, darbuotojai), procesai ir fizinė aplinka. Visi šie elementai papildo vienas kitą ir kiekvienas turi atskirą įgyvendinimo strategijos etapą. Mokyklos marketingo komplekso modelis pateiktas 4 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Huang, 2016, Bartlova, 2016

4 pav. Mokyklos paslaugų marketingo komplekso modelis

Atkreipiant dėmesį į mokyklos kaip nekomercinės organizacijos specifiką ir teikiamų paslaugų prigimtį, galime pateikti mokyklos veiklos „7P“ marketingo elementų aprašymą (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Mokyklos „7P“ marketingo elementų aprašymas

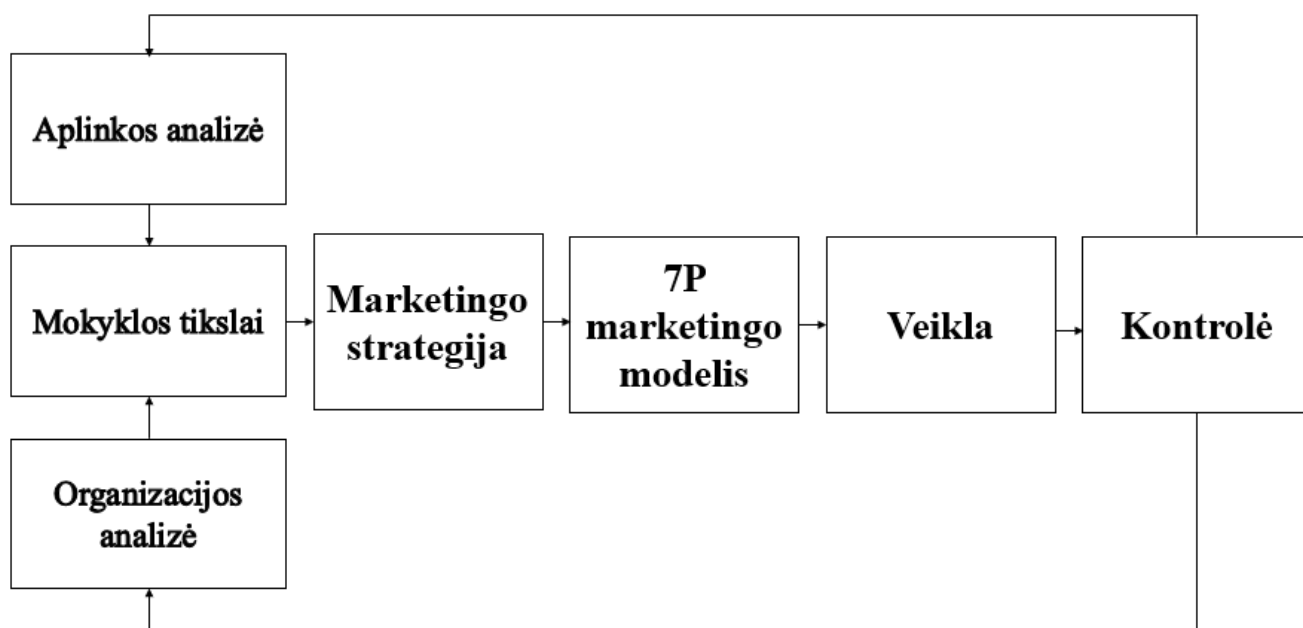
Marketingo 7P elementai	Aprašymas
Produktas	Šis marketingo elementas yra susijęs su mokyklų siūlomų švietimo paslaugų kokybe, siekiant suteikti moksleiviams žinių, nuolat tobulinti mokymo programas ir procesus, kad besimokantys moksleiviai ateityje galėtų tęsti studijas kitose studijų programose bei užimtų prasmingą vietą visuomenėje. Švietimo paslaugų teikėjas privalo teikti kokybiškas paslaugas, kurios atitiktų vartotojų (moksleivių ir tėvų/globėjų) poreikius bei lūkesčius.
Kaina	Švietimo finansavimas, „Klasės krepšelis“ daro įtaką formuojant klases valstybinėse mokyklose. Švietimo paslaugos įvertinti kaina negalime, ne ji yra neapčiuopiama, heterogeniška, nekaupiama ir neatskiriama paslauga. Privačiose mokyklose paslaugų kainodaros politika formuojama individualiai ir nepriklauso nuo „Klasės krepšelio“.
Vieta	Šis elementas yra svarbus vartotojui renkantis mokyklą, tačiau teritorinis paskirstymas nesuteikia galimybės laisvai rinktis norimą mokymosi įstaigą, todėl būtina organizuoti patogų ir saugų transportą, kad ir teritoriškai priskirtai mokyklai pasiekti.
Rėmimas	Mokyklų rėmimą galima susieti su pačiais tėvais, nes jie patampa tiesioginiais mokymo proceso dalyviais, ir drauge su pedagogais sprendžia įvairias problemas, rėmėjais gali būti įvairios komercinės ir nekomercinės organizacijos, bendruomenės, su švietimu tiesiogiai susijusios organizacijos (ministerija, savivaldybės), partnerystė per projektus su kitomis mokyklomis, kiti tiesioginiai ir netiesioginiai bendravimo su visuomene būdai.
Žmonės	Reikšmingas elementas, kuriam yra priskiriami pedagogai ir visas mokyklos personalas, kurie komunikuoja ir perteikia kokybiškas paslaugas, dalyvauja vartotojų pritraukimo procese. Šis marketingo elementas taip pat suponuoja glaudų bendradarbiavimo ryšį tiek su vartotojais, tiek su rėmėjais, kas atspindi kokybės vertinimo procese.
Fizinė aplinka	Šio elemento bendrojo ugdymo mokyklos sudedamosios dalys yra apčiuopiamos ir tai yra mokymosi procesą palaikanti infostruktūra: fizinė mokyklos aplinka, vadovėliai, mokymo priemonės, baldai, įrengtos klasės, biblioteka, valgykla, sporto salė; neformaliojo ugdymo užsiėmimai, aprūpinimas kokybiška IT įranga ir kt.

Sudaryta darbo autorės pagal Hall, 2007

Procesas	Tai švietimo paslaugos teikimo procedūrų taisyklės ir tvarka kokybiškų paslaugų užtikrinimui. Pvz. nuotolinio mokymo tvarka ir taisyklės pandemijos periodu, naudojimosi valgykla tvarka ir taisyklės ir kt.,
----------	---

Tarp mokyklos darbuotojų didžiausias vaidmuo tenka mokytojams, nes jie yra pagrindiniai įtakotojai ir nuomonės formuotojai, vartotojui renkantis mokymo įstaigą. Kitų darbuotojų (direktorius, pavaduotojai) vaidmuo yra nežymus (Hall, 2007). Kai kurios mokyklos daro anketines apklausas, kurių metu mokinių tėvai/globėjai prašomi padaryti mokyklos teikiamų paslaugų vertinimą. Tokios apklaustos leidžia padaryti esamos situacijos vertinimą bei imtis priemonių teikiamų paslaugų tobulinimui.

Suformavus mokyklos marketingo strategijos tikslus, pritaikomos strategijos ir jos įgyvendinamos. Paskutiniame etape – kontrolės (vertinimo) - nustatomos strategijos klaidos ar netikslumai ir ieškoma priemonių joms taisyti. Marketingo strategijos procesas turi būti nenutrūkstamas, nuolat kontroliuojamas ir stebimas, atsižvelgiant į besikeičiančius vartotojų poreikius. Mokyklos marketingo strategijos formavimo etapus galima matyti 5 pav.



Sudaryta: darbo autorės remiantis Huang, 2016, Bartlova, 2016

5 pav. Mokyklos strategijos proceso formavimo etapai

Marketingo veiklos valdymas švietimo sektoriuje yra labai reikšmingas ekonominiu ir socialiniu požiūriu, nes švietimo teikiamos paslaugos skirtos išspręsti daugeli socialiai svarbių uždavinių ir problemų, įskaitant visuomenės poreikių patenkinimą. Švietimo teikiamų paslaugų veiklos rezultatai turi pasiekti vartotojus nekomercinės informacijos apsikeitimo būdu, per pasitikėjimą, pagarbą

ir bendradarbiavimą. Marketingo priemonių elementų derinys veikia, kai jo elementai yra naudojami ir derinami.

Apibendrinant poskyrį, galima pastebėti tokius marketingo strategijos ypatumus mokyklose:

- Mokyklų marketingo strategijai suformuoti daugiausia įtakos turi tokie makroaplinkos veiksniai, kaip ekonominė ir politinė aplinkos, mokslinė-techninė politika, demografinė aplinka; švietimo paslaugų kokybė;
- Mokyklos mikropalinkos analizei daugiausiai įtakos turi partneriai, tiekėjai, konkurentai, valstybės valdymo struktūros ir kontrolė, švietimo paslaugos vartotojai, vadovai, pedagogai;
- Švietimo įstaigos tikslai ir marketingo tikslai turi tarpusavyje koreliuoti, nes švietimo įstaigos marketingo tikslai turi pasiekti švietimo įstaigos tikslus;
- Švietimo įstaigos tikslai negali būti atsitiktiniai, jie turi būti formuojami remiantis marketingo elementų deriniu;
- Pagrindiniai švietimo įstaigos vartotojai yra mokiniai ir jų tėvai/globėjai, todėl būtina atsižvelgti į teikiamų paslaugų kokybės gerinimą, pridėtinių verčių didinimą: neformaliojo ugdymo paslaugų didinimą, patogų susiekimą, kokybišką inventorių, išmaniųjų technologijų diegimą.
- Švietimo paslaugų kokybė ir jų prieinamumas stiprina kiekvienos mokyklos intelektinį potencialą ir skatina įsilieti į konkurencingumo erdvę, konkuruojant ir su privačiomis mokyklomis.

Apibendrinant skyrį ir atsižvelgiant į įvairių autorių siūlomus ir analizuojamus marketingo strategijos modelius ir jų elementus, galima teigti, kad visur dominuoja tokie pagrindiniai kriterijai kaip aplinkos ištyrimas, tikslų nustatymas, marketingo komplekso parinkimas. Remiantis atlikta marketingo strategijos teorine analize, kitos darbo dalys skirtos nagrinėti marketingo strategijos procesą trejose bendrojo ugdymo valstybinėse ir trejose privačiose mokyklose.

1.4.3. Skaitmeninio marketingo įtaka marketingo strategijos formavimui

Šiuolaikinę mokyklą galima apibūdinti kaip imlią technologijoms, nuolat besikeičiančią ir modernėjančią informacinių technologijų srityje organizaciją. Naujų technologijų diegimas, naudojimasis socialiniais tinklais daro poveikį ne tik organizacijų veiklos efektyvumui, vidinių darbo procesų organizavimui, bet taip pat padeda prisitraukti daugiau vartotojų, analizuojant jų elgsenos modelį ir taip prisitaikant prie paklausos pokyčių.

Pasak ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos EBPO, skaitmenizacija kiekvienai šaliai yra svarbus veiksnys, suteikiantis galimybes klestėti ir tapti pažangia šalimi (Kotler ir kt., 2017). Ryškiausią ekonominę proveržį skaitmeniniame marketinge padarė: mobilusis internetas, žinių automatizavimas, interneto svetainių kūrimasis, debesijos paslaugos, pažanga robotikoje, 3D spausdinimas. Nepaisant to, kad šios technologijos egzistuoja jau keletą metų, tačiau jų poveikis pasiekė aukščiausią tašką tik neseniai, o tam padėjo kelių technologijų konvergencija (Kotler ir kt., 2017).

Klasikinis marketingo strategijos elementų rinkinys 4P (produktas, kaina, vieta, rėmimas) yra nukreiptas į planavimą, vartotojų poreikių išsiaiškinimą, kainos ir prekės ar paslaugos pateikimo formas, pardavimų skatinimą, paslaugos (prekės) viešinimo formas, t.y. jis nukreiptas į produktą. Sparčiai besivystančiame pasaulyje marketingo 4P koncepcija evoliucionavo į poreikį pritraukti kuo daugiau vartotojų ir marketingo elementų modelis 4P išsivystė į naują apibrėžtį 4C, kurio pagrindiniai elementai yra vartotojų poreikiai (angl. customer value), išlaidos (angl. cost), patogumas (angl. convenience), komunikacija (angl. communication). Kadangi skaitmeninė rinkodara yra labiau atskaitinga nei tradicinė rinkodara, jos tikslas yra siekti rezultatų, o tradicinėje rinkodaroje dėmesys sutelkiamas į sąveikos su klientu inicijavimą (Kotler ir kt., 2017), (žr. 6 pav.).



Sudaryta pagal Kotler ir kt., 2017, p. 52

6 pav. 4P marketingo modelio transformacija į 4C marketingo modelį

Remiantis šia mokslinė teorija, galima teigti, kad skaitmeninis marketingas yra vienas iš marketingo metodų, kuriantis organizacijų ir vartotojų santykius, sąveikaujant internete ir neprisijungus. Derinant ir kitus marketingo elementus, su vartotoju užmezgamas ryšys ir suteikiamas aktyvaus vartotojo vaidmuo. Taip pat galima teigti, kad skaitmeninis marketingas daro didelę įtaką, yra vienas iš marketingo strategijos formavimo etapų, kuris veikia sąveikaujant kartu su tradiciniu marketingo modeliu ir kurio galutinis tikslas – apsaugoti klientų interesus.

Apibendrinat galima teigti, kad skaitmeninis marketingas yra marketingo strategijos elementų dalis, susijusi su informacijos pateikimu išorei, ryšių su vartotojais palaikymu, jos prieinamumas yra neribojamas. Skaitmeninis marketingas padeda įgyvendinti organizacijos tikslus ir remiasi tradicinėmis marketingo teorijomis. Skaitmeninis marketingas yra unikali priemonė komunikacijai su vartotojais, atsižvelgiant į vartotojų poreikius.

2. MARKETINGOS STRATEGIJOS FORMAVIMO BENDROJO UGDYMO MOKYKLOSE PATIRTIES TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Teorinėje darbo dalyje nagrinėta marketingo teorija atskleidė, kad mokyklos kaip nekomercinės organizacijos marketingo strategijos formavimas yra svarbus procesas, priklausantis nuo gebėjimo pritaikyti naujus aplinkos pokyčius organizacijoje, tinkamo marketingo komplekto elementų parinkimo ir jo pritaikymo. Mokyklos kaip organizacijos marketingo strategija turi atspindėti mokyklos teikiamų paslaugų kokybę, atsižvelgiant į vartotojų poreikius ir skiriant dėmesio paslaugų inovacijoms. Organizacijos marketingo proceso etapų vykdymas, paslaugos vartotojų ir mokyklos bendruomenės narių įtraukimas į procesą daro įtaką mokyklos teikiamų paslaugų kokybei ir suteikia galimybę pritraukti kuo daugiau vartotojų.

Pagrindinis šio tyrimo tikslas – išsiaiškinti valstybinių ir privačių mokyklų įstaigų vadovų požiūrį į marketingo proceso organizavimą, išnagrinėti kokie marketingo elementai naudojami marketingo strategijai suformuoti, pateikti mokyklos marketingo strategijos elementų tobulinimo galimybes. Teisingai pasirinkti tyrimo metodai padės suprasti kokie mokyklos marketingo strategijos formavimui elementai yra tinkamiausi. Tyrimo metodologinė seka pavaizduota 7 pav.

Tyrimo objektas

- Mokyklos vadovo požiūris į marketingo procesų organizavimą

Tyrimo tikslas

- Išnagrinėti kokie marketingo elementai įtakoja mokyklos marketingo strategijai suformuoti

Tyrimo uždaviniai

- Nustatyti švietimo marketingo strategijos sėkmingos praktikos elementus;
- Išanalizuoti švietimo marketingo ir jo elementų sampratos sąsajas;
- Palyginti valstybinių ir privačių mokyklų marketingo strategijos reformavimo procesus;
- Parengti rekomendacijas švietimo marketingo strategijos modeliavimui, parenkant tikslinius elementus.

Tyrimo metodai

- Kokybinis tyrimas (pusiau struktūruotas interviu ir apklausa el. paštu, dokumentų analizė)
- Lyginamoji analizė

Vykdamas interviu buvo apklausti ugdymo institucijų vadovai, analizuojami norminiai ir kiti susiję su švietimo įstaiga susiję dokumentai, taip pat ir kiti švietimo įstaiga dokumentai, remiantis mokyklos atvejo analize, kurie susiję su marketingo strategijos elementais.

2.2. Tyrimo metodai

Šio magistrinio darbo tyrime gilinamasi į švietimo įstaigų vadovų požiūrį į marketingą ir marketingo strategijos elementų panaudojimą ugdymo įstaigose. Duomenų validumui užtikrinti, pasirenkamas kokybinio tyrimo metodas.

Kokybinis tyrimas. Kokybinio tyrimo sampratą mokslinės literatūros autoriai apibūdina labai įvairiai ir priklauso nuo daugelio aspektų, kurie gali būti susiję su praeitomis mokyklomis, tyrimų tradicijomis – interpretacinė sociologinė tradicija, fenomenologija, etnometologija ar simboliniu interakcionizmu, todėl turėdami savitas socialinės realybės sampratas, galima pasakyti, kad ši samprata yra problematiška (Mason, 1996). Kokybinių tyrimų duomenys renkami žodine arba rašytine forma, gali būti vertinami ir interpretuojami subjektyviai. Pasak Kardelio (2017) vienas iš pagrindinių veiksnių kokybinio tyrimo metodologijoje – kontekstas. Kitas labai svarbus veiksnys – pats tyrėjas, kuris kaip galutinis vertintojas sprendžia ar surinkti duomenys yra teisingi, pats juos analizuoja, interpretuoja naudodamas mokslines sąvokas, reflektuoja ir padaro išvadas.

Moksliniam tyrimui išanalizuoti pasirenkami šie kokybinio tyrimo metodai:

1. Dokumentų analizė. Kadangi mokyklų, kaip specializuotos srities, marketingo strategijos procesų organizavimo aprašančio dokumento nepavyko rasti, tyrimo metu buvo analizuoti tokie dokumentai: *mokyklos internetinės svetainės platforma*, kuria remiantis galima suprasti kaip yra pateikta mokyklos informacija ar ji yra lengvai prieinama, informatyvi ir lengvai randama. Internetinė svetainė yra vienas iš marketingo įrankių, padedantis komunikuoti su vartotojai. *Lietuvos respublikos švietimo įstatymas* – dokumentas, kuriame nustatyti Lietuvos Respublikos švietimo tikslai, sistemos principai, švietimo sistemos sandara, veiklos, švietimo sistemos santykių pagrindai, valstybės įsipareigojimai švietimo srityje. Tai oficialus, laisvai prieinamas dokumentas, kuriuo vadovaujasi tiek privačios, tiek valstybinio tipo mokyklos, kurio pagrindu yra teikiamos paslaugos. Švietimo įstatymas reglamentuoja, kad mokyklų veikla būtų vykdoma sklandžiai ir prieinama kiekvienam moksleiviui vienodai. Dokumentas yra lengvai prieinamas, todėl buvo galima lengva analizuoti. Dokumentų turinio analizė yra plačiai paplitęs tyrimo metodas. Dokumentai gali būti skirstomi įvairiai: statistiniai, verbaliniai, oficialūs ir neoficialūs (Kardelis, 2017). Dokumentų turinio analizės metodas kokybiniuose tyrimuose yra formalizuotas, sistemingas, kuomet analizuojamas rašytinis turinio tekstas, remiantis požymiais, kurie lengvai patikrinami, nes duomenys paimami iš tekstų ir apibendrinami.

Naudojant dokumentų turinio analizės metodą siekta nustatyti, kokius viešinimo elementus mokykla naudoja, kaip pateikiama informacija ir ar ji lengvai pasiekama kiekvienam vartotojui, identifikuoti naudojamus marketingo elementus. Oficialių dokumentų turinio analizė padeda suprasti kaip mokykla gali panaudoti ir ar gali panaudoti vienus ar kitus marketingo elementus mokyklos strategijai suformuoti.

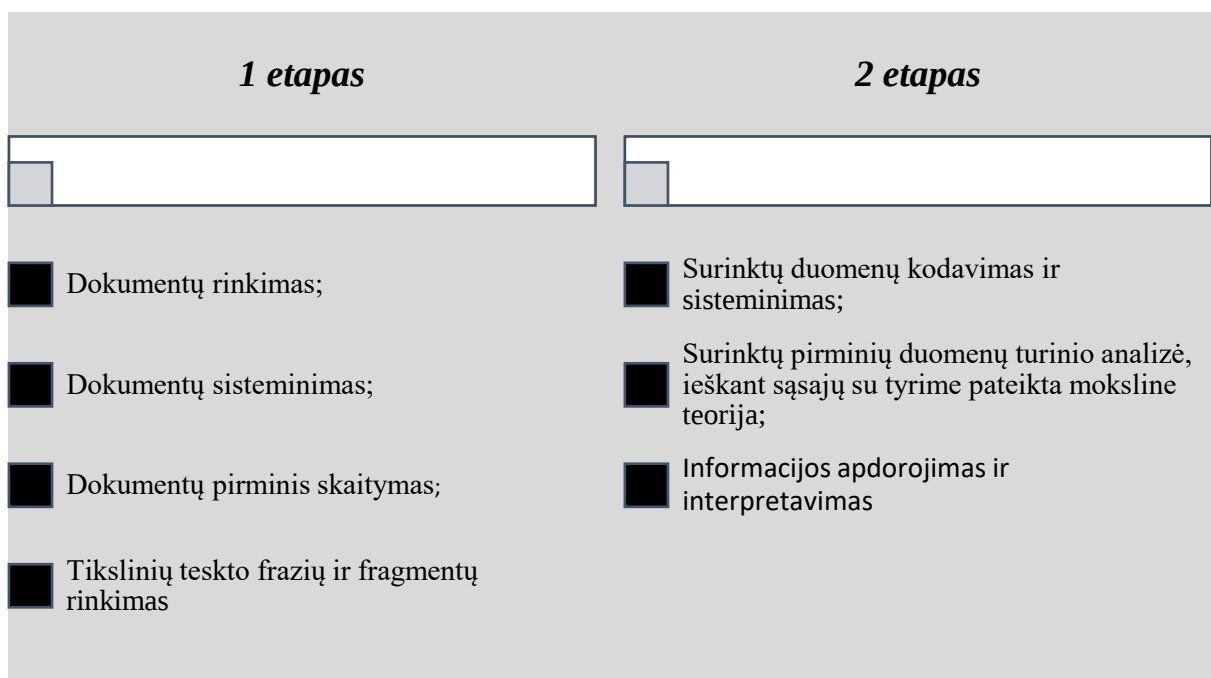
2. Pusiaus struktūruotas interviu. Tyrimas buvo vykdomas su mokyklos vadovais. Struktūruoto interviu klausimai pateikiami 1 priede.

Iš mokyklos vadovų interviu buvo siekiama išsiaiškinti tyrimo probleminius klausimus. *Kaip mokykla geba pristatyti save rinkoje? Kaip formuoja marketingo strategiją ir kokius tinkamiausius marketingo elementus naudoja paslaugos kokybės gerinimui ir vartotojų pritraukimui?* Pagrindinis pusiau struktūruoto interviu bruožas – temos pokalbis (Bitinas, 2006) , atliekamas abipusių susitarimu, tam tikra pasirinkta tema, formuluojant kryptingus klausimus, kurie gali būti standartizuoti arba laisvo pobūdžio giluminis interviu, į kuriuos respondentas gali atsakyti ir raštu. Naudojant pusiau struktūruotą metodą, galima iš anksto pasiruošti numatytus papildomus klausimus. Interviu metodas suteikia daugiau galimybių ir leidžia nuodugniau pažinti tiriamąjį asmenį, yra lankstus, nes tyrėjas gali kontroliuoti, užduoti sudėtingesnius klausimus, paaiškinti ne visada suprantamus klausimus (Kardelis, 2017).

3. Lyginamoji analizė. Tyrimo metodas, kurio metu pagal nustatytus kriterijus, lyginami kokybinio tyrimo metu gauti duomenys. Lyginamosios analizės metu buvo lyginami mokyklos vadovų atsakymai į pusiau struktūruotus interviu klausimus pagal tris požymius, kurie buvo pasirinkti išsiaiškinti vadovų požiūrį tiriamuoju klausimu: dalyvių požiūris į mokyklos strategijos kūrimo etapus, marketingo elementų naudojimas ir žinių tobulinimas. Kadangi mokyklą, kaip specializuotos srities, marketingo strategijos procesų organizavimo aprašančio dokumento nepavyko rasti, todėl tyrimo metu buvo atlikta *mokyklų internetinių svetainių turinio pateiktinės informacijos lyginamoji analizė, pagal keturis kriterijus: interneto svetainės pasiekiamumas, interneto svetainės turinys, interneto svetainės turinio pateikties naudingumas, socialinių tinklų naudojimas*. Internetinė svetainė yra vienas iš marketingo įrankių, padedantis komunikuoti su vartotojai, todėl tai svarbus požymis, kuris padės papildomai išsiaiškinti mokyklos vadovų požiūrį tiriamuoju klausimu.

2.3. Tyrimo instrumentų pagrindimas

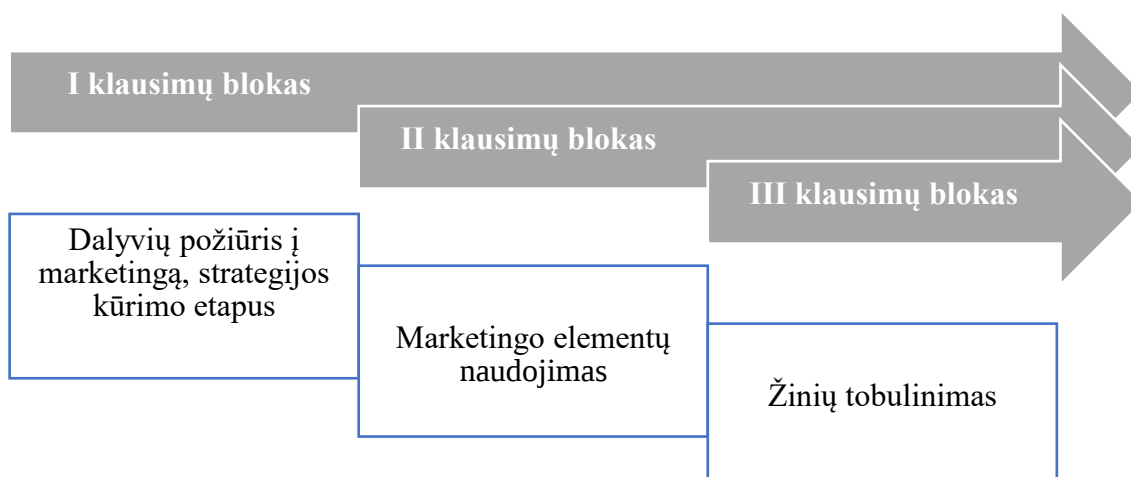
Kadangi tyrimą atspindinčio vieningo dokumento švietimo marketingo strategijai suformuoti aptikti nepavyko, todėl dokumentų turinio analizės metodas buvo naudojamas išsiaiškinti marketingo elementus, įtakojančius suformuoti sėkmingą marketingo strategiją, jų turinį ir prieinamumą, remiantis neoficialiais ir oficialiais dokumentais, tai yra mokyklų internetinių svetainių pateiktu turiniu, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu. Dokumentų analizės metodas buvo atliktas dviem etapais: dokumentų peržiūra ir dokumentų analizė (žr. 8 pav.).



Sudaryta autorės remiantis tyrimu

8 pav. Dokumentų analizės etapai

Tyrimo mokyklos marketingo strategijos elementams išsiaiškinti, buvo pasirinkta nagrinėti mokyklos vadovų požiūrį tiriamuoju klausimu. Atliekant tyrimą dalyviams buvo sudaryti klausimai, kurie buvo pateikti pusiau struktūruoto interviu metu, norint atskleisti ir aprašyti mokyklos vadovų požiūrį į marketingo strategijos kūrimo etapus ir procesus, marketingo elementų naudojimą, norint sėkmingam pozicionuoti rinkoje. Pasirinkta klausimų sudarymo tyrimo logika pateikta 9 paveiksle.



Sudaryta autorės remiantis tyrimu

9 pav. Interviu klausimų struktūra

Interviu klausimų loginė seka, pagal numatytą struktūrą bus taikoma dalyvių klausimynui sudaryti. Atvirų klausimų turinį lėmė teorinėje dalyje nagrinėti įvairūs marketingo strategijos modeliai ir jų elementai.

Pirmajame klausimų bloke yra vienas klausimas, kuriame respondentų prašoma nurodyti dalyvio požiūrį į marketingą, jo strategiją ir pozicionavimo rinkoje galimybes.

Antras klausimų blokas yra skirtas išsiaiškinti dalyvių požiūrį į mokyklos marketingo strategijos kūrimą ir elementų naudojimą. Šį bloką sudaro keturi klausimai.

Trečias klausimų blokas skirtas išsiaiškinti dalyvių tobulinimo veiksmų galimybes tiriamuoju klausimu. Šį bloką sudaro 2 klausimai.

Apklausos dalyviai – mokyklų vadovai:

- Trys respondentai – privačių Vilniaus pradinių mokyklų vadovai;
- Trys respondentai – valstybinių Vilniaus pradinių mokyklų vadovai.

Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinkti aukščiausio lygo įstaigų vadovai, kurių yra 6. Pradinių klasių mokyklų vadovai yra pasirinkti tikslingai, atsižvelgiant į tai, kad jie turi būti labiausiai suinteresuoti pritraukti kuo daugiau moksleivių į savo mokyklas ir ieškoti sprendimų organizacijos tikslams įgyvendinti, ne mažiau svarbu respondentų požiūris į patį marketingo strategijos organizavimą, bei įvairių marketingo elementų panaudojimą, išsiaiškinti kokie reikalingi papildomi veiksniai žinių supratimui apie marketingą tobulinimui, teisingiems sprendimams priimti. Atlikus respondentų apklausą, duomenys bus lyginami pasitelkiant lyginamosios analizės metodą, sugretinant tų pačių požymių reikšmes.

Tyrimo eiga. Interviu atliekamas su mokyklos vadovais, siekiant ištirti dalyvių požiūrį į marketingo strategijos formavimo ypatumus ir tobulinimo galimybes. Su respondентаis bus vykdomas pusiau struktūruotas interviu, kur bus pateikti jau iš anksto paruošti klausimai ir pagal pusiau struktūruotą klausimų interviu bruožą, išklašinėjimas vyks pateikiant atvirus klausimus, kurie gali būti pateikti ne iš eilės. Tyrimas bus atliekamas iš anksto su respondентаis suderinus laiką, dieną ir vietą. Struktūruotus interviu klausimus galima rasti 1 priede.

Tyrimas buvo atliktas 2022 metų kovo mėnesį. Atsižvelgiant į COVID-19 situaciją, penki iš šeši respondentų pareiškė norą atsakyti į klausimus raštu, išsiunčiant paruoštus struktūruotus klausimus elektroniniu paštu ir 1 respondentas pageidavo atsakyti į klausimus interviu metu. Dalyvio pageidavimu interviu vyko mokykloje. Susitikus su tyrimo dalyviu, buvo paaiškintas tyrimo tikslas, supažindinta su aktualia šios temos informacija. Respondentas sutiko, kad pokalbis būtų įrašinėjamas, transkribuoti ir aprašomi duomenys pateikti 2 priede. Planuojamas interviu laikas nuo 30 iki 40 minučių. Surinkti duomenys transkribuojami, analizuojami, formuluojamos išvados, pagal pateiktą medžiagą pateikiami

apibendrinimai. Tyrimas, kuris buvo atlikta apklausiant dalyvius elektroniniu paštu, apklausa buvo vykdomas keliais etapais: pirmu laišku respondentams buvo išsiųstas identiškas kaip ir interviu pokalbio metu naudotas atvirų klausimų klausimynas (1 priedas) su tyrimo informacija ir tikslais, respondentas supažindintas su loginiais paaiškinimais dėl ko atliekamas tyrimas. Antruoju etapu, komunikuojant su respondentais, pagal poreikį, buvo siunčiama papildoma informacija apie teorinį marketingo strategijos procesą, elementų pasirinkimo galimybes. Visi tyrimo dalyviai, dalyvaujantys tyrimo etapuose buvo užtikrinti, kad renkami duomenys yra konfidencialūs, o patys dalyviai gali jaustis saugiai ir užtikrintai. Formuojant klausimus buvo atsižvelgta į tai, kad respondentams informacija būtų pateikta suprantama kalba, todėl formuojant klausimus, buvo naudojamas žodis ne *marketingas*, o *rinkodara*, manant, kad šis žodis labiau atitinka kalbininkų standartų normas, todėl yra plačiai naudojamas Lietuvoje ir geriau žinomas su marketingo samprata susijusiose srityse. Atliekant tyrimą buvo laikomasi visų etikos taisyklių, nuoseklumo sudarant klausimus ir apklausiant respondentus, stengiamasi komunikuoti su respondentais jiems suprantama kalba. Visi kokybinio tyrimo dalyviai buvo informuoti apie tai, kad jiems pageidavus jie galės susipažinti su tyrimo pateiktomis išvadomis ir rekomendacijomis.

Tyrimo etika. Siekiant ištirti švietimo marketingo strategijos formavimo principus, atliekant tyrimą buvo laikomasi bendrųjų tyrimo etikos principų. Prieš tyrimą dalyviai buvo supažindinti su tyrimo esme ir tikslais, dalyviams buvo užtikrintas konfidencialumas, anonimiškumas, pagarba asmeniui, šališkumas. Visuose tyrimo etapuose buvo užtikrintas duomenų saugumas, respondentai galėjo saugiai jaustis dėl pateiktos informacijos konfidencialumo. Visi tyrimo dalyviai, sutikę atskleisti tyrimo esmę, davė žodinį sutikimą. Atliekant tyrimą respondentai jautėsi užtikrintai, ramiai, nebuvo jaučiama įtampa. Sudarinėjant klausimus respondentams buvo atkreiptas didelis dėmesys į tai: ar klausimai yra suprantami ir aiškūs, neįžeidžiantys, nuoseklūs, logiški ar atspindi tiriamosios problemos turinį. Tyrimo išvados pateikiamos realios, neiškraipytos ir nepaveiktos suinteresuotų asmenų.

2.4. Tyrimo duomenų analizė

2.4.1. Mokyklos marketingo strategijos dokumentų turinio analizė

Mokyklos, kaip įstaigos, pasirinkta marketingo strategija turi būti ne tik kaip privalomasis strateginis veiklos dalykas, tačiau turi formuoti gerą mokyklos įvaizdį, tam, kad pritraukti kuo daugiau moksleivių. Dėl šios priežasties švietimo įstaigos imasi veiksmų mokyklos marketingo strategijai formuoti, kad išlaikytų reikiamą moksleivių skaičių. Kuriant marketingo strategiją, kur labai svarbų vaidmenį atlieka tinkamai pasirinkti elementai, o jų pasirinkimas lemia kiek vartotojų pasirenks ugdymo įstaigą ir kokie marketingo elementai duoda didžiausią naudą, kuo daugiau pritraukti moksleivių, todėl manau verta nagrinėti šių dokumentų turinį, pasitelkiant instrumentus:

- Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas;
- Mokyklų internetinių svetainių turinio pateiktis ir informatyvumas.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas – tai vienas svarbiausių dokumentas, reglamentuojantis visų mokyklų veiklą ir suteikiantis galimybes kiekvienai mokyklai tiek privačiai tiek valstybinei vykdyti veiklą pagal reglamentuojančius teisės aktus. Švietimo įstatymas visiems moksleiviams garantuoja vienodas sąlygas patekti į mokyklas teritoriniu pagrindu, o mokyklos vadovų ir mokyklos veiklą kontroliuoja ir prižiūri Savivaldybės. Kiekvienoje ugdymo įstaigoje labai svarbus kriterijus – paslaugų kokybė, įstatyme sakoma, kad už švietimo paslaugų kokybę yra atsakingas švietimo paslaugos teikėjas ir savininko teisės ir pareigos įgyvendinanti institucija (LR Švietimo įstatymas, 37 straipsnis), tačiau savarankiškai disponuoti lėšomis pagal mokyklos poreikį, valstybinė švietimo įstaiga neturi galimybių, nes yra atskaitinga ir kontroliuojama, pagrindžiant finansines išlaidas. Privačios mokyklos, kurių vadovai yra asmenys, dirbantys pagal sutartis, o pati mokykla savarankiškai disponuojanti mokyklos apyvartinėmis lėšomis, gali išskirstyti lėšas pagal poreikį ir norus. Čia atsiranda skirtumas tarp privačių ir valstybinių mokyklų, kuomet privačių mokyklų marketingo strategija gali būti tikslingai nukreiptą į vieną ar kitą marketingo elementą, kad pritraukti kuo daugiau moksleivių, pvz. į reklamą socialiniuose tinkluose ar į kitus media kanalus (radijas, televizija, spauda). Valstybinių mokyklų veikla yra griežtai reglamentuota, todėl ir galimybės daug mažesnės. Šiuo atveju, neturėjimas autonomiškumo, suvaržo valstybinių mokyklų kūrybiškumą, nesuteikia galimybių vystytis, išsiskirti. Valstybinėms švietimo įstaigoms sprendimų priėmimo laisvės suteikimas (Urbanovič ir Navickaitė, 2016) suteiktų galimybes kiekvienai mokyklai nuspręsti pačiai kokie parametrai jai tinka labiausiai, kokia kryptimi vykdyti veiklą, kokie marketingo strategijos elementai tinka jai labiausiai. Išanalizavus LR švietimo įstatymo turinį, galima teigti, kad jis daugiau reglamentuoja valstybinių mokyklų veiklą, o privačios mokyklos yra daugiau savarankiškos.

Kitas analizuotas dokumentas – *mokyklų interneto svetainių turinio pateiktis ir informatyvumas*. Internetinių svetainių analizė yra dar vienas iš marketingo strategijos elementų, tačiau atsižvelgiant į tai, kad mokyklos kitokių oficialių dokumentų ar aprašų neturi ir vienintelis dokumentas, reglamentuojantis mokyklos veiklą bendrąja prasme yra LT švietimo įstatymas, tad šiame darbe internetinių svetainių turinio analizę traktuojama kaip dokumentas.

Analizuojant mokyklų, dalyvavusių tyrime interneto svetainių turinį, oficialių įsakymų ar nuostatų nepavyko rasti, todėl analizuojamo turinio pateiktys, skirtos tiek esamiems, tiek potencialiems paslaugų vartotojams. Pagrindinis mokyklų internetinių svetainių turinio analizės tikslas išsiaiškinti ar pateikta informacija yra aiški ir esminė, atitinka siekiamų mokyklos tikslų. Išanalizavus pateiktą informaciją, skirtą paslaugos vartotojams, buvo išskirti pagrindiniai turinio kokybės kriterijai, kurie aktualiausi potencialiems ir esamiems paslaugos vartotojams tikslinei informacijai gauti. Mokykloms

dalyvavusioms tyrime, suteikiamas kodinis pavadinimas: D2, D4, D6 – valstybinės mokyklos, P1, P3 ir P5 – privačios mokyklos.

Pagrindiniai interneto svetainės turinio kokybės vertinimo kriterijai (žr. 3 lent.)

3 lentelė. Interneto svetainės vertinimo kriterijai

<i>Kriterijai</i>	<i>Esmė</i>
<i>Interneto svetainės pasiekiamumas</i>	<i>Mokykla lengvai, pagal pavadinimą surandama internete, lengvai prisijungiama ir naršoma svetainėje.</i>
<i>Interneto svetainės turinys</i>	<i>Interneto svetainės viena iš pagrindinių turinio savybių – aiškus modulių išdėstymas, lengva ir paprasta informacijos paieška ir pateiktis.</i>
<i>Interneto svetainės turinio pateikties naudingumas</i>	<i>Interneto svetainės turinys turi būti ne tik lengvai pasiekiamas ir aiškus, tačiau turi būti ir informatyviai naudingas. Turinyje turi būti lengvai pasiekiami dokumentai apie pačią mokyklą, jos veiklą: misija ir vizija kontaktai, moksleivių pažangos ataskaita, mokyklos veiklos ataskaita, rėmėjų logotipai.</i>
<i>Socialinių tinklų naudojimas</i>	<i>Socialiniai tinklai daro didelę įtaką ir tai yra dar vienas marketingo elementas, suteikiantis galimybę reklamuoti savo mokyklą ir pritraukti didelę dalį potencialių paslaugos vartotojų. Pvz. socialinis tinklas Facebook, turintis didelį vartotojų kiekį, gali būti puikiai susietas su mokyklos interneto svetaine.</i>

Sudaryta autorės remianti tyrimu

Analizuojant tyrimo dalyvių interneto svetainių turinį ir kaip jose pateikta informacija, galima teigti, kad visos mokyklos turi savo interneto svetaines ir taip pat naudoja Facebook socialiniu tinklu. Tačiau mokyklos D4 interneto svetainė yra sunkiai pasiekiamą, turinio moduliai išdėlioti sudėtingai, svetainė reikalauja atnaujinimo. Ne visų mokyklų svetainių turinys atspindi mokyklos vykdomą veiklą, kai kuriose iš jų nėra moksleivių pažangos ataskaitos, mokyklos veiklos ataskaitos, orientuojantis į paslaugos kokybę, tai labai svarbus dokumentas potencialiam vartotojui, kurio pagrindu formuojama nuomonė. Mokyklos rėmėjai, bendruomenės nariai, aktyviai dalyvaujantys mokyklos veikloje turi taip pat atspindėti mokyklos svetainėje, išskiriant juos logotipu ar suteikiant atskirą modulį. Analizuojant svetainių turinį buvo pastebėta tik vienos mokyklos svetainėje informacija apie rėmėją, tai privati pradinė mokykla P3.

Kalbant apie socialinį tinklą Facebook, tai platforma skirta suburti žmones, dalintis informacija ir taip siekti savo tikslų. Mokyklos gali sukurti atviras ir/arba uždaras grupes. Atviros grupės skirtos pristatyti save rinkai, pritraukti vartotojus, o uždaros – orientuotos jau į esamus vartotojus, bendrų interesų informacijos pasidalinimui. Mokyklos bendruomenės nariai uždarų grupių pagrindu dalinasi konfidencialia informacija, organizuoja online susitikimus. Bendraujant su mokyklų vadovais, buvo išsiaiškinta, kad valstybinės mokyklos susiduria su finansinėmis problemomis, kurios yra griežtai reglamentuotos LR švietimo įstatymu, todėl interneto svetainės tobulinimui dažniausiai nepakanka lėšų arba jos paskirstomos kitoms veikloms arba mokyklos puslapio administravimui priskiriamas žmogus iš esamų resursų.

Apibendrinant poskyrį, galima teigti, kad mokyklos veiklos marketingo strategijos tikslams suformuoti, mokyklų veiklos populiarinimui ir paslaugų vartotojų pritraukimui socialinį tinklą ir interneto svetainę naudoja. Tačiau, paanalizavus mokyklų internetines svetaines detaliau, galima teigti, kad keturių mokyklų iš šešių interneto svetainės turinys nėra informatyvus, trūksta informacijos apie pasiekimus, mokymo programas, nerasta mokyklos veiklos ataskaitos, todėl galima teigti, kad tai viena iš priežasčių kodėl pasirenkama kita mokykla. Internetas ir socialiniai tinklai yra vienas iš marketingo elementų, kuris mano darbe plačiai nenagrinėjamas.

Šio tyrimo pagrindinė užduotis sužinoti kokie marketingo elementai labiausia tinka mokyklos strategijai suformuoti, todėl šiam tikslui išsiaiškinti, remiantis 7P klasikiniu marketingo modeliu, buvo panaudotas tyrimo metodas - pusiau struktūruotas interviu.

2.4.2. Pusiau struktūruoto interviu tyrimo analizė

Sprendžiant šiame darbe iškeltą probleminį klausimą, kai siekiama atskleisti ir suprasti požiūrį į marketingo strategijos kūrimo svarbą ir naudojamus elementus, nuspręsta atlikti pusiau struktūruotą interviu su mokyklų vadovais. Remiantis pusiau struktūruoto interviu tyrimo eigos tradicijomis, mokyklų vadovams buvo užduoti 7 atviro tipo klausimai. Visiems respondentams yra suteikiamas kodinis pavadinimas D2, D4 ir D6 – valstybinės mokyklos, P1, P3, P5 – privačios mokyklos. Penki tyrimo dalyviai pageidavo atsakinėti į klausimus elektroniniu paštu, o su respondentu D6 buvo vykdytas interviu „akis į akį“.

Dalyvių atsakymai buvo skirstomi į kategorijas ir ieškant panašių teiginių, duomenys sugrupuojami, išskiriant subkategorijas. Visi atsakymai pateikti neredaguoti ir perteikti respondentų citatomis. D6 mokyklos vadovas sutiko, kad jo pokalbis būtų įrašinėjamas į diktofoną, todėl pokalbio metu gauti pirminiai duomenys buvo transkribuojami ir palyginami su kitų respondentų atsakymais. Atliekant tyrimo analizę, kartu su dalyvių teiginiais nurodomas ir mokyklos vadovo kodas.

Dalyvių požiūris į marketingą. Siekiant atskleisti mokyklos vadovų požiūrio supratimą į marketingą, svarbu išsiaiškinti kaip respondentai įvardina ir supranta marketingo procesą, kas yra labai svarbu pačios strategijos kūrimui ir elementų panaudojimui.

4 lentelė. Mokyklos vadovų požiūris į marketingą

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Vadovų požiūris į marketingą	1) Pozicionavimas, pasinaudojant internetu, socialiniais tinklais	„Žinomumui didinti apie mūsų mokyklą pasitelkiame komunikacijos platformas Google ir Facebook“ (P5); „Po Naujųjų metų ketvirtokai „krikštija“ pirmokus ir apie tai rašoma mokyklos FB, mokyklos internetinėje svetainėje“ (D2);

		„Išnaudojame visas klasikines rinkodaros priemones, komunikuojame socialiniuose tinkluose, spaudoje ir kt.“ (P1); „Mokykla turi Facebook paskyrą, naudojasi 2/3 bendruomenė narių“ (D4).
	2) Pozicionavimas, pasinaudojant bendradarbiavimu su vartotojais ir rėmėjais	„Visada manau, kad geriausia reklama mokinių pasiekimai, tėvų / globėjų atsiliepimai, todėl ugdymo kokybė man labai svarbi“ (D2); „Svarbiausia reklama yra iš lūpų į lūpas, todėl esminis dalykas yra vartotojų pasitenkinimas“ (P3); „Dalyvaujame daugelyje viešai žinomų projektų, tai didina mūsų žinomumą ir matomumą“ (P1); „Mokytojos potencialiems moksleivių tėveliams veda susirinkimus priešmokyklinėse darželio grupėse. Bendradarbiaujama su darželiais, daro analizę, kurių darželių mokinių daugiausiai jau yra. Susirinkimų metu, informuojant apie mokyklos veiklą“, „Pagrindinis kriterijus iš lūpų į lūpas. Gyvas santykis geriausias. Patenkinti tėvai rekomenduoja“ (D6); „Būsimų mokinių tėvams, globėjams, rūpintojams kasmet organizuojamas mokyklos pristatymas“ (D4); „Taip pat turime lojalumo programą, kuri skatina atvesti daugiau šeimos vaikų“ (P1).

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Analizuojant pirmąją kategoriją, buvo išskirtos dvi subkategorijos: pozicionavimas, pasinaudojant internetu, socialiniais tinklais ir pozicionavimas, pasinaudojant bendradarbiavimu su vartotojais ir rėmėjais. Pirmai subkategorijai išskirti keturių respondentų atsakymai, kurių teiginiai labiausiai atskleidžia kokios komunikacijos priemonės naudojamos mokyklos žinomumui didinti. Tyrimo dalyviai P5, D2, P1, D4 daug dėmesio skiria komunikacijai per socialinius tinklus ir interneto svetainę, antros subkategorijos dalyviai – D2, P3, P1, D6 mano, kad geriausia komunikacija yra specialių pristatymų, susirinkimų, individualių susitikimų organizavimas, tad galima apibendrinti, kad daugelis dalyvių skiria daug dėmesio tiesioginiai komunikacijai su potencialiais ir esamais paslaugos vartotojais. P3 teiginys labiausiai atspindi šią apibrėžtį „Svarbiausia reklama yra iš lūpų į lūpas, todėl esminis dalykas yra vartotojų pasitenkinimas“. Privati mokykla P1 naudoja lojalumo programą naujų vartotojų pritraukimui, o tai skatina palaikyti ilgalaikius santykius, suteikiant finansinę ir nefinansinę naudą, tad galima teigti, kad vartotojo pažinimas ir vertės kūrimas vartotojui šiai mokyklai yra labai svarbus marketingo elementas.

Dalyvių požiūris į marketingo strategijos elementų naudojimą. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti kokie marketingo elementai yra naudojami mokyklos marketingo strategijai suformuoti.

5 lentelė. Dalyvių požiūris į marketingo strategijos elementų naudojimą

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Mokyklos vadovų požiūris į marketingo elementų naudojimą	1) Paslauga	„Tad organizuodama mokyklos veiklą stengiuosi, kad mokykla galėtų pasiūlyti tokias švietimo paslaugas, kurių šeimos ieško“, „Mokykla turi pasirinkusi ugdymo kryptį ir metodiką, tad mūsų ugdymo įstaigą šeimos renkasi tikslingai (P5); „Analizuojami metiniai veiklos rezultatai. Daroma SWOT analizė. Skiriamos darbo grupės, kurios analizuoja tikslus, uždavinius, kas pavyko, kas nepavyko, formuojamos rekomendacijos“ (D6).
	2) Kaina	„Privatus mokslas nebėra prabangos prekė, per pastaruosius metus ji tapo gerokai labiau įperkama, ir tėvai mielai investuoja į vaikų mokslus,“ (P1).
	3) Rėmimas	„Skatiname tėvus/globėjus atvirai ir nuoširdžiai bendrauti nuo pirmųjų pažinties dienų, kelti kuo daugiau klausimų apie mokyklą, kad pasirinkimas būtų tvirtas ir nekeltų nerimo“, „kviečiama bendruomenė į talkas ar išvykas

		<i>kartu su vaikais“(P5); „Respublikos mastu organizuojame konferencijas, dalyvauja tarptautiniuose projektuose“, „Lėšos pritraukiamos per tėvus, per jų įmones“, „Priima studentus į praktiką“ (D6); „Mokykla turi daug tradicijų: bendradarbiavimas su mikrorajono priešmokyklinėmis grupėmis visus metus (bendros sportinės veiklos, lėlių teatro „Šeškiukas“ pasirodymai pasikvietus juos į mokyklą“, „Mokyklos veiklos vykdymo rezultatai labai priklauso nuo bendravimo efektyvumo su vartotojais (tėvais / globėjais, mokiniais). Taigi, mokyklos svarbi užduotis yra rinkodaros / marketingo strategijos kūrimas“ (D2); „Bendravimas su mokiniais vyksta dalyvaujant kasdieninėje jų veikloje, šventėse, projektuose, diskutuojant su jų išrinktais atstovais.“ (D4).</i>
	4) Žmonės	<i>„ne mažiau svarbus yra darbuotojų pasitenkinimas, šiuo atveju pedagogo, tuomet ir marketingo nereikėtų“, „...yra neformali komunikacija, tai yra kiekvienas klasės/grupės auklėtojas gali komunikuoti taip, kaip nori, yra laisvė, ten dalinasi dienos, savaitės naujienomis, veiklomis, pasiekimais ir pan.“(P3); „Keliama ir kita aktuali mokyklos darbo organizacinė informacija, kuri pakartojama ir el.paštu asmeniškai tėvams. Taip pat skatiname ir tėvus įkelti įvairių su vaikų ugdymu susijusių informaciją“, „Kartu su mokyklos mokytojais reguliariai aptariame pasiekimus darbe su vaikais, mokytojai įsivertina savo pasiekimus įvertindami vaikų pasiekimus per konkretų laikotarpį,“ (P5); „Skiriamos darbo grupės, kurios analizuoja tikslus, uždavinius, kas pavyko, kas nepavyko, formuojamos rekomendacijos... įtraukiami tėvai, kad išgrynintų sėkmes ir nesėkmes, iššūkius, pateiktų rekomendacijas“, „Išeinančių žmonių sulaukyti negali direktorė, pasiūlyti didesnę atlyginimą negali, nes didesnių finansų nėra“ (D6); „Mano tikslas – užtikrinti, kad bendruomenė jaustųsi saugi, galėtų ir norėtų dalyvauti įvairiuose veiklose“, „Stengiuosi kiekvienam interesantui atsakyti (žodžiu, raštu) į jo klausimus, padėkoti, priimti siūlomą pagalbą ir pan.“, „Bendravimas su mokiniais vyksta dalyvaujant kasdieninėje jų veikloje, šventėse, projektuose, diskutuojant su jų išrinktais atstovais“ (D4); „Su tėvų bendruomene dalinamės skaičiais kiek augame“ (P1)</i>
	5) Fizinė aplinka	<i>„...kuriami tekstai, parenkamos nuotraukos ar video medžiaga, kuri atspindėtų tikrąjį gyvenimą mūsų mokykloje“, „Su moksleiviais mokytojai komunikuoja gyvai mokykloje, o su nuotoliu besimokančiais mokiniais per Zoom programą individualiai arba hibridinėse pamokose; siunčiamos užduotys ir gaunami darbai elektroniniu paštu“ (P5); „Bendravimas su tėvais vyksta kontaktiniu būdu, naudojant IT priemones..“(D4).</i>
	6) Vieta	<i>„Mokykla jau seniai gyvena konkurencijos sąlygomis, nes iš aptarnaujamų teritorijos yra tik 25-30 % priimtų mokinių, teritorija maža (šalia kita mokykla)“ (D2); „...mokiniai į mokyklą yra priimami teritoriniu pagrindu. Šalia yra kita mokykla, tad ne visada surenkame reikiamą mokinių skaičių“ (D6).</i>

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Analizuojant antrąją kategoriją buvo išskirtos 6 subkategorijos, kurios yra vienos svarbiausių šio tyrimo dalyje, norint išsiaiškinti pagrindinį šio tyrimo klausimą, kokie marketingo elementai įtakoja mokyklos rinkodaros strategijai suformuoti.

Pirmojoje subkategorijoje *paslaugų kokybės gerinimas* buvo išskirti dviejų respondentų atsakymai, kurie parodo kokių veiksmų imasi mokyklos paslaugų kokybės gerinimui. Mokyklos P5 vadovas orientuojasi į ugdymo kryptį ir metodikas, atsižvelgiant į vartotojų poreikius. D6 mokyklos vadovas kasmet daro veiklos SWOT analizę, tai strateginio planavimo technika, padedanti suprasti įmonei silpnąsias ir stipriąsias puses.

Antrojoje subkategorijoje *kaina* buvo išskirtas tik vieno respondento teiginys, tai privačios mokyklos vadovas, kurio atsakymas leidžia suprasti, kad kaina privačiose mokyklose nėra toks svarbus ir lemiamas kriterijus, pagal kurį vartotojai renkasi mokyklą.

Trečioji subkategorija *rėmimas*, šioje subkategorijoje buvo išskirti 4 respondentų teiginiai. Trys iš jų valstybinių mokyklų vadovų atsakymai ir vienas privačios mokyklos vadovas, kur galima teigti, kad visos mokyklos stengiasi kuo daugiau ieškoti bendradarbiavimo galimybių su mokyklos tėvais, sprendžiant įvairius klausimus per projektų organizavimą, susirinkimus, dalyvaujant diskusijose. Respondento D6 teiginys „Lėšos pritraukiamos per tėvus, per jų įmones“ labai aiškiai apibrėžia kas yra pagrindinis rėmėjas. Respondentas D6 įvardino, kad į darbą priima praktikantus, o tai reiškia, kad vyksta bendradarbiavimas su kolegijomis ir universitetais.

Ketvirtoji subkategorija *žmonės*, tai labai svarbus marketingo elementas, kuris yra susietas su mokyklos žmogiškaisiais ištekliais ir priklausomai nuo to, kaip vyksta komunikacija ne tik tarp paslaugos teikėjo ir vartotojų, bet ir kaip personalas komunikuoja tarpusavyje, kaip perteikiamos paslaugos vartotojui ir kaip procesas atsispindi paslaugų kokybės vertinime. Šioje subkategorijoje buvo išskirti penkių dalyvių teiginiai, trijų privačių mokyklų ir dviejų valstybinių, kurių pagrindu galima teigti, kad kiekvienai mokyklai labai svarbūs žmogiškieji santykiai. Respondentai daug dėmesio skiria įvairioms komunikacijos formoms tiek tarpusavyje su komandos nariais, tiek su paslaugų vartotojais, rėmėjais ir tai puikiai atspindi respondento D4 teiginys „*Stengiuosi kiekvienam interesantui atsakyti (žodžiu, raštu) į jo klausimus, padėti, priimti siūlomą pagalbą ir pan.*“.

Penktoji subkategorija *fizinė aplinka*. Marketingo elementas apimantis mokyklos procesą palaikančią infostruktūrą, tai mokymo priemonės, vadovėliai, kokybiška IT įranga, įvairios specializuotos patalpos moksleivių ugdymui (laboratorijos, sporto salė, valgykla, biblioteka ir kt.). Visas priemonės galime pavadinti kaip daiktiniai įrodymai, kurie padeda išlaikyti mokyklos paslaugų kokybę ir šiuolaikišką įvaizdį. Šioje subkategorijoje buvo išskirti teiginiai, kur galima teigti, kad mokyklos sėkmingai naudoja fizinės aplinkos elementus mokyklos paslaugų kokybės gerinimui ir įvaizdžio formavimui, respondentas P4 teigia, kad su paslaugos gavėjais komunikuoja ne tik gyvai, tačiau taip pat naudoja įvairias mokymosi formas ir internetines platformas.

Analizuojant šešta subkategoriją *vieta*, kaip vieną iš marketingo elementų, svarbu pažymėti, kad tyrimas buvo atliktas Vilniaus miesto teritorijoje ir dėl pačios lokacijos vietos ir teritorinio pasiskirstymo lyg ir neturėtų kilti problemų, tačiau išanalizavus dviejų valstybinių mokyklų respondentų D2 ir D6 teiginius, galima teigti, kad teritorinis pasiskirstymas taip pat priverčia mokyklas konkuruoti tarpusavyje. Labiausiai tai atspindi teiginys „*Mokykla jau seniai gyvena konkurencijos sąlygomis, nes iš aptarnaujamų teritorijų yra tik 25-30 % priimtų mokinių.*“ (D2).

Vadovų požiūris į marketingo mokymo metodus. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti kokia forma patraukliausia įgyti papildomų žinių apie marketingą, jo naudą ir galimybes pritaikyti praktikoje.

6 lentelė. Vadovų požiūris marketingo mokymo metodus

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Vadovų požiūris į marketingo mokymo metodus	1) Per papildomas studijas ir/ar kursus	„Daugiau žinių padėtų įgyti studijos arba kursai“ (P5), „Papildomos studijos“ (D6), „dalyvaudamas įvairiuose mokymuose, pristatymuose, seminaruose“ (D4).
	2) Per savarankišką informacijos paiešką	„...domėjimasis,ėjimas ir ieškojimas“ (D6)
	3) Per marketingo specialistų konsultacijas	„specialių žinių gaunu ir iš patirties bendradarbiaudama su komunikacijos specialistais“ (P5), „...išklaustyti mokymus, kuriuos vestų verslo atstovai“ (D2), „...konsultuodamasis su rinkodaros specialistais“ (D4).
	4) Per grįžtamojo ryšio analizę	„Rinkodaros darymui daugiausiai įtakos gali turėti būtent grįžtamasis ryšys iš darbuotojų, tėvų, aplinkinių“ (P3)

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Norint išsiaiškinti kokios priemonės mokyklų vadovams padėtų pagilinti žinias marketingo srityje, informantams buvo užduotas klausimas apie požiūrį į marketingo mokymų formas. Analizuojant respondentų atsakymus, kategorija buvo suskirstyta į 4 subkategorijas.

Pirmoje subkategorijoje *per papildomas studijas ir/ar kursus* buvo išskirti trijų respondentų D4, D6 ir P5 teiginiai, kurie leidžia suprasti, kad šių mokyklų vadovai norėtų gilinti žinias per papildomas studijas dalyvaujant specialiuose kursuose ar mokymuose.

Antros subkategorijos *per savarankišką informacijos paiešką* respondento D6 teiginio atsakymas duoda suprasti, kad mokyklos vadovas deda pastangas ir ieško sprendimų savarankiškai .

Analizuojant trečiosios subkategorijos *per marketingo specialistų konsultacijas* respondentų atsakymus, buvo išskirti D2, D4 ir P5 mokyklų vadovų teiginiai, kurie teigia, kad tyrimo dalyviai nori konsultuotis su specialistais, kurie jau turi patirties marketingo srityje. Taigi galima daryti išvadą, kad mokyklų vadovams svarbu suprasti marketingo ypatumus ir besikeičiančias tendencijas.

Ketvirtoji subkategorija *per grįžtamojo ryšio analizę*. Šis teiginys, kuri pateikė respondentas P3 leidžia suprasti, kad mokyklos vadovas marketingo strategijos veiksmus ir užduotis planuoja, remdamasis informacija, kurią perteikia paslaugos vartotojai.

2.4.3. Kokybinių duomenų apie valstybinių ir privačių mokyklų tyrimo duomenų lyginamoji analizė

Šis metodas skirtas palyginti dokumentų analizės ir interviu tyrimo duomenis, bei pateikti išvadas.

Išanalizavus mokyklų marketingo strategijos elementų naudojimą interneto svetainių, LR švietimo įstatymo dokumentų analizės ir interviu metodus buvo išsiaiškinta, kad mokyklų vadovai vadovaujasi tais pačiais reglamentais, finansavimą iš valstybės vienodai gauna tiek privačios, tiek

valstybinės mokyklos, visi respondentai naudoja elementus mokyklos marketingo strategijai suformuoti, gilinasi į procesus, ieško sprendimų, pageidauja tobulinti žinias. Galima teigti, kad interviu dalyvavę privataus ir valstybinio sektorių mokyklų vadovai, nepriklausomai nuo to kokia vadovavimo patirtis švietimo organizacijoje, yra orientuoti į bendradarbiavimą, į teikiamų paslaugų kokybės gerinimą, žinomumą didinimą.

Analizuojant duomenis buvo svarbu išsiaiškinti pagrindinį tyrimo klausimą *kokius marketingo elementus vadovai naudoja mokyklos marketingo strategijai suformuoti palyginant privačias ir valstybines mokyklas*. Šiam klausimui išsiaiškinti, palyginti ir geriau suprasti kurio sektoriaus ir kuriuos elementus mokyklų vadovai naudoja marketingo strategijos procese, duomenų palyginimui naudinga naudoti lentelę (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Marketingo elementai, kuriais remiantis formuojama mokyklos marketingo strategija

Mokykla	Produktas	Kaina	Rėmimas	Žmonės	Fizinė aplinka	Vieta	Internetas, socialiniai tinklai	Mokymai
Privačios mokyklos								
P1	-	+	-	+	-	-	+	-
P3	-	-	-	+	-	-	+	+
P5	+	-	+	+	+	-	+	+
Valstybinės mokyklos								

7 lentelės tęsinys

D2	-	-	+	-	-	+	+	+
D4	-	-	+	+	+	-	+/-	+
D6	+	-	+	+	+	+	-	+

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Iš lentelės matome, kad privačioms mokykloms svarbiausi du marketingo elementai yra *žmonės* ir *internetas, socialiniai tinklai*, tačiau tokiame kriterijui kaip *vieta*, šios mokyklos respondentai nesuteikė reikšmės. Marketingo elementai *produktas, kaina, rėmimas, fizinė aplinka ir mokymasis* yra mažiau svarbūs.

Analizuojant valstybinių mokyklų duomenis iš lentelės, galima teigti, kad valstybinėms mokykloms yra labai svarbūs marketingo elementai *rėmimas ir mokymasis*, tačiau ne mažiau svarbūs ir tokie elementai kaip *žmonės, fizinė aplinka, vieta, internetas ir socialiniai tinklai*. Marketingo elementui *kaina* mokyklų vadovai neteikia reikšmės.

Remiantis atliktu tyrimu ir pateiktais tyrimo dalyvių teiginiais, privačių mokyklų vadovams yra labai svarbus marketingo elementas *žmonės*, respondentai teigia, kad daug dėmesio skiria personalo darbo kokybei, komunikacijai su paslaugų vartotojais, taip užtikrinant paslaugų kokybę, didinant vartotojų pasitenkinimą. *Internetas ir socialiniai tinklai* privatioms mokykloms taip pat labai svarbus elementas, remiantis respondentų atsakymais, galima teigti, kad privačios mokyklos komunikacijai per socialinius tinklus skiria daug dėmesio, tam, kad pasiekti kuo daugiau vartotojų ir turėti galimybę lanksčiai komunikuoti per įvairias interneto platformas. Kiti marketingo elementai kaip *produktas, kaina, rėmimas, fizinė aplinka ir mokymasis*, galima teigti, kad yra mažiau svarbūs, tačiau taip pat reikšmingi. Analizuojant teiginius, privačių mokyklų respondentai teigė, kad įvairioms strategijoms įgyvendinti, naudojasi privačių kompanijų konsultacijomis, samdo finansininkus, marketingo specialistus, konsultuojasi su verslo atstovais. *Vieta*, kaip vienas iš marketingo elementų, privatioms mokykloms visiškai neaktualus, nes jos yra savarankiškos, nėra priklausomos nuo reglamentuoto teritorinio moksleivių paskirstymo ir yra suinteresuotos pritraukti moksleivių iš viso miesto. Rekomenduojama privačių mokyklų marketingo strategijos elementų schemą galima matyti 10 paveiksle.

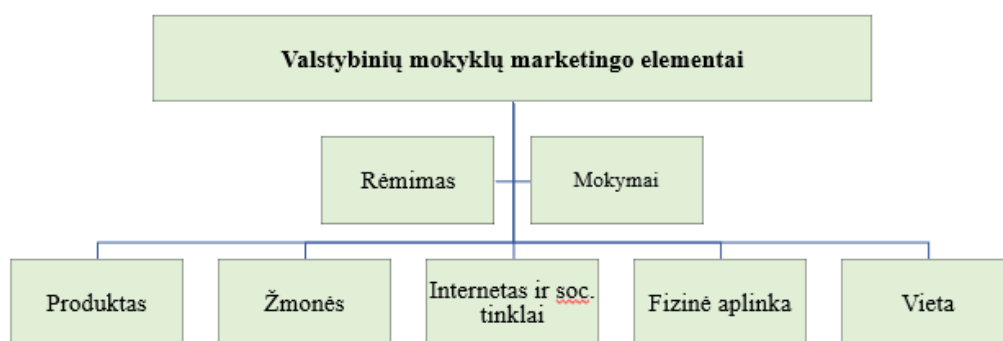


Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimu

10 pav. Privačių mokyklų marketingo elementai

Atliktas tyrimas parodė, kad valstybinių mokyklų prioritetiniai marketingo elementai yra *rėmimas* ir *mokymai*. Mokyklos rėmimas kaip marketingo elementas yra plačiai susietas su moksleivių tėvais, nes jie tampa tiesioginiais proceso dalyviais, su jais sprendžiami įvairūs klausimai, organizuojami susirinkimai ir formalios ir neformalios veiklos. Tyrimo dalyvių teiginiai duoda suprasti, kad valstybinės mokyklos aktyviai dalyvauja įvairiuose projektuose, bendradarbiauja su kitomis mokyklomis. Jaunų specialistų pritraukimui komunikuoja su universitetais. Galima teigti, kad bendradarbiaudamos įvairiais būdais, mokyklos siekia pritraukti kuo daugiau rėmėjų ir taip gauti sau tiek materialinės, tiek nematerialinės naudos. Marketingo elementas *mokymai* yra pažymėtas kaip vienas prie svarbiausių elementų ir tai duoda suprasti, kad visi mokyklų vadovai nori tobulinti savo žinias, dalyvauti mokymuose ar seminaruose, tam kad geriau suprastų su marketingu susijusius aspektus, besikeičiančias

tendencijas. Keturi marketingo elementai, kuriuos tyrimo dalyviai įvardino kaip šiek tiek mažiau svarbūs žmonės, fizinė aplinka, vieta, internetas ir socialiniai tinklai yra taip pat aktualūs elementai kiekvienai mokyklai. Analizuojant respondentų teiginius, galima teigti, kad žmonės, kaip ir privataus sektoriaus mokyklos vadovams yra labai svarbus elementas, nes tik per komunikaciją ir visapusišką personalo ir darbuotojų pasitenkinimą galima tikėtis kokybiškesnių paslaugų ir didesnio grįžtamojo ryšio. Fizinė aplinka yra svarbus elementas, kurį labai stipriai įtakoja valstybinių mokyklų biudžetas aprūpinti kokybiška įranga, mokymo priemonėmis, įrengti specialias mokymui skirtas patalpas, užtikrinti gerai funkcionuojančią mokyklos IT infostruktūrą, nes valstybinių mokyklų finansinės išlaidos yra griežtai reglamentuotos įstatymo. Marketingo elementas internetas ir socialiniai tinklai - taip pat labai svarbus kriterijus, norint konkuruoti rinkoje, analizuojant valstybinių mokyklų respondentų atsakymus galima teigti, kad mokykloms trūksta papildomų lėšų ir specialistų konsultacijų, kad tinkamai būtų paruoštas mokyklos interneto puslapis ir funkcionuojantis socialinis tinklas, mokyklos puslapio administravimui mokyklos skiria žmones iš esamų resursų. Kas palyginant su privačių mokyklų respondentų teiginiais, jos gali savo nuožiūra skirti lėšas konsultacijoms su specialistais ar dalyvauti mokymuose. Analizuojant valstybinių mokyklų marketingo elementą vieta, remiantis respondentų teiginiais, galima teigti, kad nepaisant to, kad moksleiviai į mokyklas priimami teritoriniu pagrindu ir viskas turėtų būti labai aišku, kai kuriose teritorijose esančios mokyklos viena šalia kitos sudaro didelę konkurenciją, tačiau privačios mokyklos nesureikšmina vietos, jos prioretizuoja kitus marketingo elementus. Marketingo elementas kaina valstybinių mokyklų teiginių kontekste nebuvo minima ir manau tai pilnai atspindi švietimo paslaugos ideologiją, ji yra neapčiuopiama, heterogeniška, nekaupiama ir neatskiriama paslauga. Rekomenduojamą valstybinių mokyklų marketingo strategijos elementų schemą galima pamatyti 11 paveiksle.



Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimu

11 pav. Valstybinių mokyklų marketingo elementai

Įdomu pastebėti, kad tiek valstybinių mokyklų, tiek privačių mokyklų tyrimo dalyviai nedaug skiria dėmesio marketingo elementui *paslauga (produktas)*. Vienos privačios mokyklos

respondento atsakymas teigia, kad mokykla yra pasirinkusi tikslingą kryptį ir ją tobulina, valstybinės mokyklos vadovo teiginys, leidžia teigti, kad mokykla deda daug pastangų tikslingai mokyklos strategijai suformuoti, naudodama SWOT analizę, įtraukiant ne tik mokyklos personalą, tačiau ir mokyklos vaikų tėvus (globėjus).

Išanalizavus ir apibendrinant skyrių, palyginant tiek valstybinių, tiek privačių mokyklų respondentų pateiktą informaciją, galima teigti, kad kiekviename sektoriuje yra naudojami visi marketingo elementai, išskyrus vieną. Privačiame sektoriuje – *vieta*, valstybiniame sektoriuje – *kaina*. O tai galima susieti su priežastimis, kad valstybinį sektorių labai stipriai įtakoja griežtai reglamentuojantys įstatymai, privačiame sektoriuje dominuojantis kriterijus yra – privatūs kaštai, pasak vieno iš respondentų, mokslai šiai dienai nebėra prabangos prekė, tėvai sutinka finansuoti vaiko mokslus, mainais, kad gauti geresnį išsilavinimą. Taip pat galima pastebėti abu sektorius vienijančius marketingo elementus, kuriems mokyklos skiria daugiausiai pastangų, tai *žmonės, internetas ir socialiniai tinklai, mokymai*. Išanalizavus respondentų pateiktis, galima teigti, kad mokyklos personalas ir kaip komunikuojama tarpusavyje yra labai svarbus elementas, kuris atspindi kokybės vertinimo procese. Marketingo elementai, kuriuos tyrimo dalyvių teiginių pagrindu galime pasakyti, kad taip pat svarbūs, tai *mokymai, internetas ir socialiniai tinklai*. Šie elementai yra svarbūs, nes interneto ir socialinių tinklų galia šiandien valdo visą pasaulį ir tam, kad suprasti kaip pristatyti save rinkai, kaip teisingai naudoti komunikacijos priemonės ir kokias pasirinkti paslaugų viešinimo internetines platformas ar kokios komunikacijos formos labiausiai tinkamos, reikalingos specialios žinios.

IŠVADOS

Išanalizavus marketingo strategijos formavimo ir elementų naudojimo teorinius aspektus, taip pat privačių ir valstybinių mokyklų kaip organizacijų elementų naudojimo ypatybes, galima pateikti tokias išvadas:

1. Išnagrinėjus įvairių autorių terminą „*marketingas*“ pagal teorijoje išryškėjusius esminius teiginius, galima teigti, kad šio žodžio samprata yra orientuota į vartotojų lūkesčius, o lūkesčių patenkinimo veiksniai yra gebėjimas analizuoti vidines ir išorines aplinkas, ieškoti sprendimų ir rasti būdus patenkinti rinkos poreikius. Lietuvių kalboje terminas „*rinka*“ reiškia jau esamos rinkos būklę, todėl šis žodis nors ir yra giminingas žodžiui „*marketingas*“, tačiau kaip naujadaras realios vertimo samprata neatitinka, nes žodžio dalis *market* skirta pabrėžti, jog šis terminas skirtas visoms iškilusioms problemoms spręsti, o ne pačios rinkos esamai būklei apibūdinimui.
2. Išnagrinėjus įvairių autorių teorinę literatūrą apie marketingo strategijos teorinius formavimosi etapus, galima padaryti išvadą, kad marketingo strategijos formavimosi kryptis keitėsi, priklausomai nuo laikmečio. Kiekvienu periodu atsiranda nauji papildomi marketingo elementai, užtikrinantys to laikmečio organizacijos rentabilumą rinkoje ir atsižvelgiant į vartotojų poreikius, organizacijos imasi veiksmų patenkinti vartotojų poreikius, veikti efektyviau ir laiku, tam, kad laimėti ir visada būti priekyje konkurentų. Kiekviena organizacija turi turėti marketingo strategiją, kuri atitinka jos tikslus pagal veiklos rūšį. Nagrinėtos mokslinės literatūros pagrindu galima įvardinti pagrindinį, susiformavusį marketingo strategijos procesus apimantį modelį, kuris susideda iš septynių elementų: *produktas, kaina, vieta, rėmimas, žmonės, procesas, fizinė aplinka*.
3. Išnagrinėjus įvairių autorių teorinę literatūrą ir atsižvelgiant į tai, kad Lietuvos Švietimo įstatyme *švietimas* yra apibūdintas kaip prioritetinga valstybės remiama visuomenės raidos sritis, todėl mokyklą galima priskirti *ne pelno siekiančios organizacija*, kurios pagrindinis tikslas pagerinti bendrą visuomenės lygį, tačiau piniginiai ištekliai yra būtini, norint įgyvendinti misiją. Remiantis šiame darbe atliktu tyrimu galima konstatuoti, kad tiek valstybinės, tiek privačios mokyklos susiduria su konkurencija, yra orientuotos į paslaugų kokybės gerinimą, todėl atsižvelgdamos į besikeičiančias rinkos tendencijas ir vartotojų poreikius, mokyklos naudoja marketingo elementus mokyklos marketingo strategijai suformuoti.
4. Atlikus empirinį tyrimą, ištyrus vadovų požiūrį į marketingo strategijos elementų naudojimą ir apie pagalbą specialiosioms žinioms apie marketingą gauti, galima

atskleisti, jog dalyviai marketingą kaip priemonę vertina pozityviai, įvardydami problemines puses ir pagal galimybes maksimaliai išnaudoja resursus bei priemones paslaugų kokybės gerinimui, teigiamam mokyklos įvaizdžio kūrimui.

5. Atlikus tyrimo palyginamąją analizę paaiškėjo, jog valstybinių mokyklų ir privačių mokyklų prioritetiniais marketingo elementais nesutampa.

Tyrimo dalyviai, atstovaujantys valstybines mokyklas prioretizuoja tokius marketingo elementus kaip rėmimas ir mokymai. O tai duoda suprasti, kad mokyklos personalas tampriai bendradarbiauja su paslaugos vartotojais, įtraukiant juos į bendrą veiklą, siekiant sustiprinti tarpusavio ryšį bei gauti finansinę pagalbą. Visi valstybinių mokyklų dalyviai įvardino, kad jiems labai svarbu papildomas ugdymas, norint kokybiškai pateikti save rinkai ir daugiau suprasti apie marketingą, bei nuolat tobulinti žinias.

Privačių mokyklų tyrimo dalyviai kaip prioritetines sritis marketingo elementų naudojimui įvardino žmonės ir internetas ir socialiniai tinklai. O tai reiškia, kad personalas daug dėmesio skiria komunikacijai tiesiogiai su paslaugos vartotojais, taip perteikdami žinią apie savo paslaugas, kas atspindi kokybės vertinimo procese. Visi privačių mokyklų vadovai įvardino, kad aktyviai vykdo komunikaciją internetu ir per socialinius tinklus, tiek uždaroje grupėje, tiek atviroje, naujų vartotojų pritraukimui. Privačių mokyklų paslaugos teikėjai yra lankstūs, jų infostruktūra yra išvystyta gerai, jie gali pasiūlyti įvairius mokymosi būdus pagal poreikį.

Galima išskirti vieną bendrą bruožą kodėl tyrimo dalyviai pasirinko skirtingus marketingo elementus, tai įtakoja skirtingos finansinės sąlygos bei griežti reglamentai, apribojantys valstybinių mokyklų veiklą ir savarankiškumą.

6. Taikant vertinimo metodus ir nustačius reikšmingiausius marketingo elementus tiek valstybinėms, tiek privačioms mokykloms siūlomas labai panašus marketingo strategijos modelis, tik skiriasi marketingo elementai. Valstybinių mokyklų marketingo pagrindiniai elementai – *rėmimas, mokymai, produktas, žmonės, fizinė aplinka, vieta*. Privačių mokyklų – *žmonės, internetas ir socialiniai tinklai, fizinė aplinka, rėmimas, mokymai, kaina, produktas*. Norint įgyvendinti šiuos marketingo elementus mokykla turi pirmiau išanalizuoti vidinę ir išorinę aplinką, išsikelti tikslus, susikurti marketingo strategiją, panaudoti marketingo elementus, vykdyti veiksmus ir patikrinti rezultatus (kontrolė).

PASIŪLYMAI

Atsižvelgiant į probleminę sritį, teikiami siūlymai mokyklos marketingo strategijos proceso tobulinimui.

Valstybinių mokyklų vadovams:

- Produktyviai išnaudoti socialinius tinklus ir interneto svetainę komunikacijai su potencialiais ir esamais vartotojais;
- Kuriant marketingo strategiją būtina išanalizuoti išorinę aplinką (konkurentus) ir vidinę (savo galimybes), įsivertinus, suformuoti realiai pasiekiamas užduotis ir jas įgyvendinti.
- Analizuoti klaidas ir kurti naują strategiją;
- Skirti lėšų marketingo konsultacijoms su verslo atstovais arba dalyvauti mokymuose;
- Pasiūlyti moksleiviams mokyklos patalpose turėti galimybę lankyti neformaliojo ugdymo užsiėmimus;
- Organizuoti ekskursijas į įvairių specialybių darbovietes, kad vaikai plėstų savo akiratį.

Privačių mokyklų vadovams:

- Stebėti rinkoje besikeičiančias tendencijas ir pateikti paslaugas labiau adaptuotas vartotojų poreikiams;
- Pasirinkti ugdymo kryptį ir metodiką, kuri būtų patraukli ir įdomi;
- Mokyklos žinomumui didinti išnaudoti ne tik socialinius tinklus, bet ir kitus media kanalus (radijas, TV, laidų rėmimas), dalyvauti projektuose.

Mokyklų steigėjams:

- Suteikti mokykloms didesnę autonomiškumą;
- Garantuoti mokykloms finansinį stabilumą;
- Suteikti mokyklos personalui galimybes tobulintis ir išsirinkti mokymus tokius, kurie jų manymu yra naudingi ir reikalingi.

LITERATŪRA

1. Adewale, G., Adesola, M.A. and Oyewale, I.O. (2013). *Impact of Marketing Strategy on Business Performance. A Study of Selected Small and Medium Enterprises (Smes) In Oluyole Local Government, Ibadan, Nigeria*, 23–27.
2. Alborovienė, B. (2002). *Marketingas: mokomoji knyga*. Vilnius: V. Kempino įm., Valgra.
3. American Marketing Association, 2017. *Definition of marketing*. Prieiga per internetą: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.
4. Armstrong, G. and Kotler, Ph. (2012). *Principles of Marketing*. Jakarta: Erlangga.
5. Astutia, R., Silalahia, R. L. R. and Wijayaa P. D. G. (2015). Marketing Strategy Based on Marketing Mix Influence on Purchasing Decisions of Malang Apples Consumers at Giant Olympic Garden Mall (MOG), Malang City, East Java Province, Indonesia. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 3, 67 – 71. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/>
6. Bagdonas, E. (2008). *Verslo pradmenys*. Kaunas: Technologija.
7. Bartlova, D. (2016). *Marketing tools for small businesses with special focus on multiple P'S model, using beverage supplier as a case model*. Business management. Centria University of applied sciences, 8-18.
8. Belz, F. M. and Peattie, K. (2012). *Sustainability Marketing: A Global Perspective*.
9. Chikweche, T., Fletcher, R. (2012). Revisiting the marketing mix at the bottom of pyramid (BOP): from theoretical considerations to practical realities. *Journal of Consumer Marketing*, 29(7), 512.
10. Marčinskas, A., Drūkteinienė, V. ir Gudonienė, V. (2007). *Aukštojo mokslo institucijų įvaizdis: šališki veiksniai*. Vilnius, VU leidykla, 2007, Nr.40, ISSN 1392-0561.
11. Nur Rohim, M. (2019). Effect of Marketing Strategy and Service Quality Against the Decisions of Parents, Vol. 1 No. ,1 October, page: 31-37). *Ilomata International Journal of Management* Prieiga per internetą: <https://www.ilomata.org/index.php/ijjm>
12. Remziye Terkan Effective Marketing At Education: Importance of Communication
13. Fuciu, M., Dumitrescu, L. (2018). *From Marketing 1.0 to 4.0 – The Evaluation of The Marketing Concept in the context of the 21st Century*. International Conference knowledge-based organization, No. 14(2)1 43–45.
14. Gabarski, L., Rutkowski, I., Wrzosek, W. (2001). *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
15. Hall, H., (2007). *Marketing w szkolnictwie*. Warszawa: a Wolters Kluwer Polska.

16. Hastings, G., (2002). *Marketing diet and exercise: lessons from Mammon*. Social Marketing Quarterly, 8 (4), 32-39.
17. Hogg, G., Laing, A. and Winkelman, D. (2003). The professional service ecounter in the age of the Internet: an exploratory study. *Journal of services marketing*, 17(5), 476-494.
18. Iwankiewicz-Rak, B. (1997). *Marketing organizacji niedochodowych – wybrane problemy adaptacji warunkach polskich: monografie i opracowania*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
19. Jobber, D. and Lancaster, G. (2009). *Selling and Sales Management*. England: Prentice Hall.
20. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
21. Kotler, Ph. ir Keller, Kl. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: logitema.
22. Kotler, Ph., Amstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
23. Kotler, Ph. and Fox, K.F.A. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice Hall.
24. Philip Kotler, Ph, Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken, New Jersey.
25. Krzyżanowska, M. (2004). *Marketing usług edukacyjnych szkoły wyższej – Marketing szkół wyższych*. Poznań.
26. Laing, A. (2003). Marketing in the public sector: Towards a typology of public services. *Marketing theory*, 3(4), 427–445.
27. Lowelock, Ch., Vandermerwe, S. and Lewis, B. (1999). *Services Marketing: A European Perspective: Hemel Hempstead*. UK: Prentice Hall Europe.
28. Mson, J. (1996). *Qualitative Researching*. London: Sage.
29. McCarthy, J. E. (1960). *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Illinois: Homewood.
30. Nicolau, I. (2013). The Evolution of the Marketing Concept. *Knowledg Horizons - Economics*, 5(3), 154–156.
31. Owomoyela, S.K., Oyeniyi, K.O., Ola, O.S. (2013). Investigating the impact of marketing mix elements on consumer loyalty: An empirical study on Nigerian Breweries Plc. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(11), 485 – 496.
32. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
33. Plinke, W. (2015). *The core concept of marketing. European School of Management and Technology*. Berlin, Germany: Springer International Publishing Switzerland,.

34. Pluta-Olearnik, M. (2005). *Rola e-edukacji w strategii marketingowej uczelni // Wyższa szkoła Handlowa we Wrocławiu*. Konferencja Wrocław'e „Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym“. Prieiga per internetą: <http://www.e-edukacja.net/?konferencja=2&page=program>
35. Porter E. M. (1979). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>.
36. Pranulis, V., Pajuodis, A. ir Virvilaitė, R. (2012). *Marketingas*. Vilnius: Garnelis.
37. Prymon, M. (1999). *Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu*. Wrocław: Ekspert Wydawnictwo i Doradztwo,
38. Remziye T. (2013). Effective Marketing At Education: Importance of Communication. *International. Review of Management and Marketing*. Vol. 3, No. 4, 2013, pp.146-152
39. Rūtėlionė, A. (2008). *Marektingo sprendimai nekomercinėje veikloje: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
40. Stankaitis, R. (2008). *Rinkodaros pagrindai*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
41. Šimašius, R. (1999). *Ne pelno organizacijos: Reglamentavimas Lietuvoje ir Vakarų patirtis*. Vilnius: Laisvoji rinka.
42. Waheed, A., Yang, J., Rafique, K. and Ashfaq, M. (2017). Is marketing limited to promotional activities? The concept of marketing: a concise review of the literature. *Asian Development Policy Review*, (1), 64-65.
43. Téllez-Sanclemente, J.C. (2017). Marketing and Corporate Social Responsibility (CSR). Moving between broadening the concept of marketing and social factors as a marketing strategy. *Spanish Journal of Marketing*, 21(S1), 4-25. Prieiga per internetą: <https://www.elsevier.es/en-revista-spanish-journal-of-marketing-377>
44. Urbanovič J., Navickaitė J. (2016). *Lyderystė autonomiškoje mokykloje. Monografija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe tiriamas marketingo strategijos elementų naudojimo procesas valstybinėse ir privačiose mokyklose. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys: teorinė analizė, metodologinė dalis ir tiriamoji dalis. Teorinėje dalyje analizuojama žodžio „marketingas“ samprata, marketingo strategijos kūrimo procesas ir jo naudojami elementai, metodologinėje dalyje formuojamas tyrimo instrumentas, sudaroma loginė tyrimo seka, tiriamoje dalyje pateikiami valstybinių ir privačių mokyklų vadovų požiūriai apie marketingo elementų naudojimą mokyklos marketingo strategijai suformuoti, tobulinimo galimybes, pateikiamos rekomenduojamas marketingo strategijos elementų modelis. Darbo pabaigoje formuluojamos išvados, teikiami siūlymai, sėkmingai mokyklos marketingo strategijai suformuoti.

Pagrindiniai žodžiai: *rinkodara, rinkodaros strategija, viešoji organizacija, marketingo elementai, švietimo rinkodara, mokyklos rinkodara.*

ANOTATION

The master 's thesis analyses the process of using elements of marketing strategy in public and private schools. The master's thesis consists of three main parts: theoretical analysis, methodological part and research part. The theoretical part analyzes the concept of the word "marketing", the process of developing a marketing strategy and its element's, methodically forms a research tool, which creates a logical sequence of research, public and private schools' views on marketing model of elements of marketing strategy. In the thesis ends of the work, conclusions are formulated, suggestions are given to present a successful school marketing strategy.

Key words: *marketing, marketing strategy, public organization, marketing elements, educational marketing, school marketing.*

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe tiriamas marketingo strategijos elementų naudojimo procesas valstybinėse ir privačiose mokyklose

Efektyvi marketino strategija yra aktuali ir kiekvienai ugdymo institucijai tiek valstybinei, tiek privačiai, nes tapo svarbu gebėti pristatyti save visuomenei ir jos vertinimui. Mokyklos, tiek privačios, tiek valstybinės, norėdamos prisitraukti kuo daugiau moksleivių, ieško naujų būdų, kaip nuolat atsinaujinti ir būti patrauklia visuomenei. Vilniaus mieste didėjant mokyklų paklausai ir valstybinėms mokykloms konkuruojant su privačiomis mokyklomis, švietimo politikos skatinamos mokyklas priverstos kurti teigiamą mokyklos įvaizdį ir įrodyti savo pranašumą konkurentų atžvilgiu. Mokyklų vadovams svarbiausiu uždaviniu tampa kaip organizuoti marketingą, kokių imtis priemonių, kaip komunikuoti su bendruomenės nariais, kad pasiekti kuo geriausių rezultatų, kokias mokyklos modernizacijos priemones pasiūlyti ir kaip užtikrinti aukštą teikiamų paslaugų kokybę, kad prisitraukti kuo daugiau moksleivių. Dėl šių priežasčių marketingas tampa privalomu veiksniu ieškant efektyvių sprendimų, kurie maksimaliai būtų nukreipti į vartotoją, nukreipiant organizaciją tikslinga ateities kryptimi ir suformuojant teisingą įmonės marketingo strategiją.

Tyrimo problematika yra orientuota į tai, kaip mokykla geba pristatyti save rinkoje, kaip formuoja marketingo strategiją ir kokius tinkamiausius marketingo elementus naudoja paslaugos kokybės gerinimui ir vartotojų pritraukimui.

Darbo tikslas – išnagrinėti marketingo strategijos formavimo procesą Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose ir palyginti su privačiųjų mokyklų patirtimi.

Darbo uždaviniai: 1.Naudojantis teoriniais principais išnagrinėti žodžio „marketingas“ sampratą ir kaip šis žodis koreliuoja su žodžio „rinkodaros“ samprata; 2. Naudojant teorinę literatūrą išanalizuoti marketingo strategijos formavimo teorinius principus; 3.Naudojant teorinę literatūrą išanalizuoti mokyklos kaip organizacijos tipą ir jos galimybes formuojant marketingo strategiją; 4. Atlikus empirinį tyrimą nustatyti pasirinktų Vilniaus valstybinių ir privačių bendrojo ugdymo mokyklų marketingo strategijos formavimo ypatumus; 5.Taikant vertinimo metodus, nustatyti reikšmingiausius marketingo strategijos elementus, pasiūlant marketingo strategijos modelį.

Tyrimui keliama hipotezė: Marketingo strategijos formavimas yra viena iš pagrindinių priemonių mokyklos paslaugų kokybės gerinimui ir vartotojų pritraukimui.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys: teorinė analizė, metodologinė dalis ir tiriamoji dalis. Teorinėje dalyje analizuojama žodžio „marketingas“ samprata, marketingo strategijos kūrimo procesas ir jo naudojami elementai, metodologinėje dalyje formuojamas tyrimo instrumentas, sudaroma loginė tyrimo seka, tiriamoje dalyje pateikiami valstybinių ir privačių mokyklų vadovų požiūriai apie marketingo elementų naudojimą mokyklos marketingo strategijai suformuoti, tobulinimo galimybes, pateikiamos rekomenduojamas marketingo strategijos elementų modelis.

Atlikus tyrimo palyginamąją analizę paaiškėjo, jog valstybinių mokyklų ir privačių mokyklų prioritetiniai marketingo elementais nesutampa. Tyrimo dalyviai, atstovaujantys valstybines mokyklas prioretizuoja tokius marketingo elementus kaip rėmimas ir mokymai. Privačių mokyklų tyrimo dalyviai kaip prioritetines sritis marketingo elementų naudojimui įvardino žmonės ir internetas ir socialiniai tinklai.

Galima išskirti vieną bendrą bruožą kodėl tyrimo dalyviai pasirinko skirtingus marketingo elementus, tai įtakoja skirtingos finansinės sąlygos bei griežti reglamentai, apribojantys valstybinių mokyklų veiklą ir savarankiškumą.

Taikant vertinimo metodus ir nustačius reikšmingiausius marketingo elementus tiek valstybinėms, tiek privačioms mokykloms siūlomas labai panašus marketingo strategijos modelis, tik skiriasi marketingo elementai. Valstybinių mokyklų marketingo pagrindiniai elementai – rėmimas, mokymai, produktas, žmonės, fizinė aplinka, vieta. Privačių mokyklų – žmonės, internetas ir socialiniai tinklai, fizinė aplinka, rėmimas, mokymai, kaina, produktas. Norint įgyvendinti šiuos marketingo elementus mokykla turi pirmiau išanalizuoti vidinę ir išorinę aplinką, išsikelti tikslus, susikurti marketingo strategiją, panaudoti marketingo elementus, vykdyti veiksmus ir patikrinti rezultatus (kontrolė).

Pagrindiniai žodžiai: rinkodara, rinkodaros strategija, viešojo organizacija, marketingo elementai, švietimo rinkodara, mokyklos rinkodara.

SUMMARY

The master's thesis investigates the process of using elements of marketing strategy in public and private schools

An effective marketing strategy is relevant to every educational institution, both public and private, as it has become important to be able to present oneself to the public and its evaluation. Schools, both private and public, are looking for new ways to constantly innovate and be attractive to the public in order to attract as many students as possible. In terms of Vilnius, most of the competition for schools and public schools competes with private schools, and education policies force them to create a positive image of the school and prove their superiority over competitors. The most important task for school leaders is how to organize marketing, what measures to take, how to communicate with members to get community results, what kind of school offers modern tools, and how to ensure the high quality of services provided to attract as many students as possible.

The research problem marketing for these reasons is becoming a mandatory factor in finding solutions that are as effective as possible to target the consumer, to steer the organization in a purposeful future direction for the right corporate marketing strategy.

The research focus is on how the school is able to present itself in the market, how it forms a marketing strategy and what the most appropriate marketing elements are used to improve the quality of service and attract consumers.

The aim of the thesis: to examine the process of marketing strategy formation in Lithuanian general education schools and to compare it with the experience of private schools.

The objectives of the thesis: 1. To examine the concept of the word "marketing" using theoretical principles and how this word correlates with the concept of the word "marketing"; 2. Using the theoretical literature to analyze the theoretical principles of marketing strategy formation; 3. Using the theoretical literature to analyze the school as a type of organization and its possibilities in forming a marketing strategy; 4. After conducting an empirical research, to determine the peculiarities of the formation of the marketing strategy of the selected Vilnius public and private general education schools; 5. Applying the evaluation methods, identify the most significant elements of the marketing strategy, proposing a marketing strategy model.

Hypothesis for the research: The formation of a marketing strategy is one of the main tools for improving the quality of school services and attracting users.

The master's thesis consists of three main parts: theoretical analysis, methodological part and research part. The theoretical part analyzes the concept of the word 'marketing', the process of developing a marketing strategy and its elements, the methodological part forms a research instrument, the research part presents the views of public and private school leaders on the use of marketing elements to form a school marketing strategy, improvement opportunities, the recommended model of the elements of the marketing strategy is presented.

A comparative analysis of the study revealed that the priority marketing elements of public schools and private schools do not coincide. Research participants representing public schools prioritize marketing elements such as sponsorship and training. Participants in the study of private schools identified people and the Internet and social networks as priority areas for the use of marketing elements.

One common feature is why the study participants chose different elements of marketing, which is influenced by different financial conditions and strict regulations that limit the activities and independence of public schools.

Applying evaluation methods and identifying the most significant elements of marketing, both public and private schools are offered a very similar model of marketing strategy, only the elements of marketing differ. The main elements of public school marketing are sponsorship, training, product, people, physical environment, location. Private schools - people, internet and social networks, physical environment, sponsorship, training, price, product. In order to implement these elements of marketing, the school must first analyze the internal and external environment, set goals, develop a marketing strategy, use marketing elements, carry out actions and verify results (control).

Key words: marketing, marketing strategy, public organization, marketing elements, educational marketing, school marketing.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

PUSIAU STRUKTŪRUOTO INTERVIU KLAUSIMAI

Interviu klausimai mokyklų vadovams
<i>1 blokas. Dalyvių požiūris į marketingo strategijos kūrimo etapus.</i>
1. Ką Jūs darote, kad Jūsų vadovaujamą mokyklą pasirinktu būsimų moksleivių tėvai/globėjai?
<i>2 blokas. Marketingo elementų naudojimas</i>
1. Papasakokite kaip Jūs komunikujete su mokyklos tėvais/globėjais ir moksleiviais?
2. Ar Jūs turite savo mokyklos Facebook paskyrą ir ar ji padeda komunikuoti su tėvais/globėjais?
3. Papasakokite kaip Jums sekasi vykdyti mokyklos rinkodarą?
4. Papasakokite, kaip Jūs analizuojate ir viešinate mokyklos veiklos rezultatus?
<i>3 blokas. Žinių tobulinimas</i>
1. Kaip manote, kas Jums kaip vadovui padėtų gauti daugiau specialių žinių apie rinkodarą?
2. Jūsų darbo stažas mokykloje

PUSIAU STRUKTŪRUOTO INTERVIU TURINIO ANALIZĖS TEIGINIAI

<i>Vadovų požiūris į marketingą</i>	
P5	Žinomumui didinti apie mūsų mokyklą pasitelkiame komunikacijos platformas Google ir Facebook.
D2	Po Naujųjų metų ketvirtokai „krikštija“ pirmokus ir apie tai rašoma mokyklos FB, mokyklos internetinėje svetainėje.
P1	Išnaudojame visas klasikines rinkodaros priemones, komunikuojame socialiniuose tinkluose, spaudoje ir kt.
D4	Mokykla turi Facebook paskyrą, naudojasi 2/3 bendruomenė narių.
D2	Visada manau, kad geriausia reklama mokinių pasiekimai, tėvų / globėjų atsiliepimai, todėl ugdymo kokybė man labai svarbi.
P3	Svarbiausia reklama yra iš lūpų į lūpas, todėl esminis dalykas yra vartotojų pasitenkinimas.
P1	Dalyvaujame daugelyje viešai žinomų projektų, tai didina mūsų žinomumą ir matomumą.
D6	Mokytojos potencialiems moksleivių tėveliams veda susirinkimus priešmokyklinėse darželio grupėse. Bendradarbiaujama su darželiais, daro analizę, kurių darželių mokinių daugiausiai jau yra. Susirinkimų metu, informuojant apie mokyklos veiklą. Pagrindinis kriterijus iš lūpų į lūpas. Gyvas santykis geriausias. Patenkinti tėvai rekomenduoja.
D4	Būsimų mokinių tėvams, globėjams, rūpintojams kasmet organizuojamas mokyklos pristatymas.
P1	Taip pat turime lojalumo programą, kuri skatina atvesti daugiau šeimos vaikų.
Mokyklos vadovų požiūris į paslaugos kokybės gerinimą (produktas)	
P5	Tad organizuodama mokyklos veiklą stengiuosi, kad mokykla galėtų pasiūlyti tokias švietimo paslaugas, kurių šeimos ieško. Mokykla turi pasirinkusi ugdymo kryptį ir metodiką, tad mūsų ugdymo įstaigą šeimos renkasi tikslinga.
D6	Analizuojami metiniai veiklos rezultatai. Daroma SWOT analizė. Skiriamos darbo grupės, kurios analizuoja tikslus, uždavinius, kas pavyko, kas nepavyko, formuojamos rekomendacijos.
Mokyklos vadovų požiūris į paslaugos kainą (kaina)	
P1	Privatus mokslas nebėra prabangos prekė, per pastaruosius metus ji tapo gerokai labiau įperkama, ir tėvai mielai investuoja į vaikų mokslus.
Mokyklos vadovų požiūris į rėmėjų paiešką mokyklos paslaugos kokybei gerinti ir žinomumui didinti (rėmimas)	
P5	Skatiname tėvus/globėjus atvirai ir nuoširdžiai bendrauti nuo pirmųjų pažinties dienų, kelti kuo daugiau klausimų apie mokyklą, kad pasirinkimas būtų tvirtas ir nekeltų nerimo, kviečiama bendruomenė į talkas ar išvykas kartu su vaikais.
D6	Respublikos mastu organizuojame konferencijas, dalyvauja tarptautiniuose projektuose, lėšos pritraukiamos per tėvus, per jų įmones, priima studentus į praktiką.
D2	Mokykla turi daug tradicijų: bendradarbiavimas su mikrorajono priešmokyklinėmis grupėmis visus metus (bendros sportinės veiklos, lėlių teatro „Šeškiukas“ pasirodymai pasikvietus juos į mokyklą), mokyklos veiklos vykdymo rezultatai labai priklauso nuo bendravimo efektyvumo su vartotojais (tėvais / globėjais, mokiniais), taigi, mokyklos svarbi užduotis yra rinkodaros / marketingo strategijos kūrimas.
D4	Bendravimas su mokiniais vyksta dalyvaujant kasdieninėje jų veikloje, šventėse, projektuose, diskutuojant su jų išrinktais atstovais.
Mokyklų vadovų požiūris į mokyklos personalą (žmonės)	
P3	Ne mažiau svarbus yra darbuotojų pasitenkinimas, šiuo atveju pedagogu, tuomet ir marketingo nereikėtų“, yra neformali komunikacija, tai yra kiekvienas klasės/grupės auklėtojas gali komunikuoti taip, kaip nori, yra laisvė, ten dalinasi dienos, savaitės naujienomis, veiklomis, pasiekimais ir pan.
P5	Keliama ir kita aktuali mokyklos darbo organizacinė informacija, kuri pakartojama ir el.paštu asmeniškai tėvams. Taip pat skatiname ir tėvus įkelti įvairių su vaikų ugdymu susijusių informaciją, kartu su mokyklos mokytojais Reguliariai aptariame pasiekimus darbe su vaikais, mokytojai įsivertina savo pasiekimus įvertindami vaikų pasiekimus per konkretų laikotarpį.
D6	Skiriamos darbo grupės, kurios analizuoja tikslus, uždavinius, kas pavyko, kas nepavyko, formuojamos rekomendacijos... įtraukiami tėvai, kad išgrynintų sėkmes ir nesėkmes, iššūkius, pateiktų rekomendacijas, išeinančių žmonių sulaukyti negali direktorė, pasiūlyti didesnę atlyginimą negali, nes didesnių finansų nėra.
D4	Mano tikslas – užtikrinti, kad bendruomenė jaustųsi saugi, galėtų ir norėtų dalyvauti įvairiuose veiklose, stengiuosi kiekvienam interesantui atsakyti (žodžiu, raštu) į jo klausimus, padėkoti, priimti siūlomą pagalbą ir pan., bendravimas su mokiniais vyksta dalyvaujant kasdieninėje jų veikloje, šventėse, projektuose, diskutuojant su jų išrinktais atstovais.
P1	Su tėvų bendruomene dalinamės skaičiais kiek augame.
Vadovų požiūris į mokyklos procesus palaikančią infostruktūrą (fizinė aplinka)	

P5	Kuriami tekstai, parenkamos nuotraukos ar video medžiaga, kuri atspindėtų tikrąjį gyvenimą mūsų mokykloje, su moksleiviais mokytojai komunikuoja gyvai mokykloje, o su nuotoliu besimokančiais mokiniais per Zoom programą individualiai arba hibridinėse pamokose; siunčiamos užduotys ir gaunami darbai elektroniniu paštu.
D4	Bendravimas su tėvais vyksta kontaktiniu būdu, naudojant IT priemones.
<i>Mokyklos vadovų požiūris į mokyklos lokacijos vietą (vietą)</i>	
D2	Mokykla jau seniai gyvena konkurencijos sąlygomis, nes iš aptarnaujamos teritorijos yra tik 25-30 % priimtų mokinių, teritorija maža (šalia kita mokykla).
D6	Mokiniai į mokyklą yra priimami teritoriniu pagrindu. Šalia yra kita mokykla, tad ne visada surenkame reikiamą mokinių skaičių.
<i>Mokyklos vadovų žinių tobulinimas per papildomas studijas ar kursus</i>	
P5	Daugiau žinių padėtų įgyti studijos arba kursai.
D6	Papildomos studijos.
D4	Dalyvaudamas įvairiuose mokymuose, pristatymuose, seminaruose.
	Mokyklos vadovų žinių tobulinimas, savarankiškas domėjimasis
D6	Domėjimasis,ėjimas ir ieškojimas.
<i>Mokyklos vadovų žinių tobulinimas, pasinaudojant specialistų paslaugomis</i>	
P5	Specialių žinių gaunu ir iš patirties bendradarbiaudama su komunikacijos specialistais.
D2	Išklausyti mokymus, kuriuos vestų verslo atstovą.
D4	Konsultuodamasis su rinkodaros specialistais.
<i>Mokyklos vadovų žinių tobulinimas, analizuojant grįžtamąjį ryšį</i>	
P3	Rinkodaros darymui daugiausiai įtakos gali turėti būtent grįžtamasis ryšys iš darbuotojų, tėvų, aplinkinių.