

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**UNIVERSITETO MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS
IR VALDYMAS: ŠIAULIŲ UNIVERSITETO PAVYZDŽIU**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Magistro darbo autorius Deimantė Lunskytė, Algirdas Kubickas
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas Prof. Algirdas Garalis
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

D. Lunskytė, A. Kubickas. Universiteto marketingo strategijos formavimas ir valdymas: Šiaulių universiteto pavyzdžiu: Vadybos Magistro baigiamasis darbas / mokslinis vadovas prof. A. Garalis; Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. – Šiauliai, 2009 – 110 p.

Magistro darbe išanalizuoti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių marketingo strategijos formavimo ir valdymo teoriniai aspektai. Atlikta išsami Šiaulių universiteto marketingo aplinkos veiksnių analizė, aptartos rinkos segmentavimo, tikslinių rinkų pasirinkimo ir pozicionavimo strategijos bei marketingo komplekso elementų strategijos, apibūdintas marketingo vertinimas ir strateginės kontrolės būtinumas. Įvertintos svarbiausios marketingo strategijos Šiaulių universitete: kainų politika, studijų programų tobulinimas atsižvelgiant į studentų poreikius ir rėmimo strategijos, kurios ypač veikia vartotojus. Anketinės apklausos būdu atliktas Šiaulių universiteto studentų nuomonių tyrimas, siekiant įvertinti universiteto vartotojų poreikius, lūkesčius, elgsenos ypatumus. Siekiant išsiaiškinti eksperto nuomonę apie Šiaulių universitetą, interviu metodu apklaustas universiteto rektorius V.Lauruška.

SUMMARY

D. Lunskytė, A. Kubickas. University marketing strategy development and management: using example of Siauliai University: Final work of Master of Management/ research adviser, Professor. A. Garalis; Siauliai University, Department of Management. - Siauliai, 2009 - 110 p.

Master's work analyze various Lithuanian and foreign authors marketing strategies formulation and management theoretical aspects. Also, have been made a comprehensive marketing analysis of environmental factors, discussed market segmentation, target market selection, positioning strategy and marketing elements of the strategy, described necessity of marketing assessment and strategic control. Was estimated the most important marketing strategies of Siauliai University: pricing policies, improvement of studying programs depended of student needs, support strategies, which particularly make affects on consumers. Using questionnaire was conducted a survey of Siauliai University students in order to assess students needs, expectations, behavioral characteristics. To find out an expert opinion about Siauliai University, using method of interview was questioned Rector of University V. Lauruška.

TURINYS

ĮVADAS	8
I. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO BEI JOS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI	
1.1. Marketingo strategijos samprata.....	11
1.2. Marketingo strategijos formavimo procesas.....	14
1.2.1. Misijos, vizijos, bendrų tikslų nustatymas	17
1.3. Marketingo aplinkos įtaka strategijos formavimui.....	20
1.3.1. Išorinės aplinkos analizė	21
1.3.2. Vidinės aplinkos analizė	23
1.4. Bendrosios marketingo strategijos formavimas	25
1.4.1. Segmentavimo, tikslinės rinkos, pozicionavimo nustatymas	26
1.4.2. Konkuravimo būdo strategijos.....	32
1.5. Marketingo komplekso elementų strategijų analizė.....	37
1.5.1. Produkto strategijos formavimas	40
1.5.2. Kainodaros strategijos formavimas	44
1.5.3. Paskirstymo strategijų formavimas	46
1.5.4. Rėmimo strategijų formavimas	47
1.6. Marketingo strategijų įvertinimas, kontrolė	50
II. ŠIAULIŲ UNIVERSITETO MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO BEI VALDYMO ANALIZĖ	
2.1. Šiaulių universiteto apibūdinimas	53
2.2. Šiaulių universiteto marketingo strategijos formavimo procesas: misijos, vizijos, bendrų tikslų nustatymas	54
2.3. Marketingo aplinkų įtaka Šiaulių universiteto strategijos formavimui	56
2.3.1. Šiaulių universiteto išorinės aplinkos analizė.....	56
2.3.2. Šiaulių universiteto vidinės aplinkos analizė.....	63
2.3.3. Šiaulių universiteto SSGG analizė	66
2.4. Šiaulių universiteto bendrosios marketingo strategijos formavimas ir valdymas	68
2.4.1. Šiaulių universiteto segmentavimo, tikslinės rinkos ir pozicionavimo strategijų nustatymas	68
2.4.2. Konkuravimo būdo strategijų pritaikymas Šiaulių universitetui.....	71
2.5. Šiaulių universiteto marketingo komplekso elementai: įvertinimas, strategijų parinkimas	74
2.5.1. Šiaulių universiteto paslaugos strategijos formavimas.....	74

2.5.2. Šiaulių universiteto kainų strategijos formavimas	76
2.5.3. Šiaulių universiteto paskirstymo strategijų formavimas	78
2.5.4. Šiaulių universiteto rėmimo strategijų formavimas	78
2.6. Šiaulių universiteto marketingo strategijos kontrolė	82
III. ŠIAULIŲ UNIVERSITETO STUDENTŲ IR EKSPERTO NUOMONIŲ TYRIMO ANALIZĖ	
3.1. Studentų nuomonių tyrimo instrumentas ir procedūros.....	83
3.2. Studentų tyrimo duomenų analizė	85
3.3. Eksperto nuomonės tyrimo instrumentas.....	99
3.4. Eksperto tyrimo duomenų analizė	100
IŠVADOS	102
REKOMENDACIJOS.....	105
LITERATŪRA	106
PRIEDAI	111
1 PRIEDAS. Pagrindiniai SWOT analizės aspektai.....	112
2 PRIEDAS. Lietuvos universitetų strateginiai tikslų palyginimas	113
3 PRIEDAS. Patikslintas 2009 m. Valstybės biudžeto asignavimų mokslui ir studijoms projektas (tūkst.. Lt.)	114
4 PRIEDAS. Šiaulių universiteto studijų programų įmokos nuo 2009 metų.....	115
5 PRIEDAS. Šiaulių universiteto marketingo strategijos formavimo modelis	116
6 PRIEDAS. Šiaulių universiteto studentų apklausos anketa	117
7 PRIEDAS. Eksperto interviu klausimynas.....	120

LENTELĖS

1 lentelė. Pagrindiniai makroaplinkos veiksniai.....	21
2 lentelė. ADL matrica	35
3 lentelė. Hipotetinis rinkos pasidalijimas.....	36
4 lentelė. McKinsey matrica.....	37
5 lentelė. Marketingo komplekso elementai.....	39
6 lentelė. Paslaugų marketingo komplekso elementai ir su jais susiję sprendimai	40
7 lentelė. Kainos ir kokybės strategijos matrica	45
8 lentelė. 15-29 metų deklaravusių emigrantų skaičius 2001 – 2008 metais	58
9 lentelė. Lietuvos universitetų hipotetinis rinkos pasidalijimas.....	73
10 lentelė. Specialios/socialinės pedagogikos metinių studijų kainų palyginimas nuo 2009 m .	77
11 lentelė. Respondentų nuomonės tyrimo klausimyno specifikacija.....	84
12 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal fakultetus.....	84
13 lentelė. Respondentų naudojimosi dažnumas papildomomis Šiaulių universiteto paslaugomis, %	90
14 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal stojimo vietą į Šiaulių universitetą	92
15 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal aktualios informacijos dažnumo ieškojimą būdą, %	93

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Marketingo strategiją lemiantys veiksniai	13
2 pav. Marketingo strategijos kūrimo procesas	14
3 pav. Marketingo planavimo nuoseklumas	15
4 pav. Marketingo strategijos rengimo procesas	16
5 pav. Marketingo strategijos formavimo procesas	16
6 pav. Svarbiausi misijos formuluotės elementai	18
7 pav. Įmonės aplinką lemiantys veiksniai	20
8 pav. M. Porter‘io penkių konkurencinių jėgų modelis	23
9 pav. Strateginės vidinės aplinkos analizės kryptys	24
10 pav. Bendrosios marketingo strategijos kūrimo nuoseklumas	26
11 pav. Aprėpties strategijos	29
12 pav. Pozicionavimo proceso žingsniai	31
13 pav. Bostono konsultavimo grupės augimo dalies matrica	34
14 pav. Prekės strategijos	41
15 pav. Paslaugų marketingo formos	43
16 pav. Prekių paskirstymo būdai	47
17 pav. Tipiškos rėmimo strategijos	49
18 pav. Marketingo kontrolės objektai	51
19 pav. Lėšos skirtos švietimui nuo BVP, mln. Lt.	57
20 pav. ŠU studentų skaičiaus kitimas 2000 – 2008 m.	61
21 pav. Lietuvos universitetų studentų skaičius 2008 m.	62
22 pav. Šiaulių universiteto pedagoginis personalas 2008 m.	64
23 pav. Lietuvos universitetų studentų skaičius tenkantis vienam dėstytojui 2008 m.	64
24 pav. Šiaulių universiteto studentų palyginimas pagal studijų formas 2008 m.	70
25 pav. Šiaulių universiteto studijų programų portfelis pagal Bostono konsultacinės grupės matricą	72
26 pav. Šiaulių universiteto aukštojo išsilavinimo paskirstymo modelis	78
27 pav. Šiaulių universiteto rėmimo stūmimo strategija	81
28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal studijų finansavimą, %	84
29 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal studijų lūkesčius	85
30 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal studijų sutarties laikymąsi, %	86
31 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal universiteto teikiamą informaciją apie karjeros ir įsidarbinimo galimybes, %	87
32 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai ko pasigenda ar pasigedo universitete, %	87

33 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įsidarbinimo po studijų/studijų metu galimybes, %	88
34 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal teorinių ir praktinių žinių vertinimą, %	89
35 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal informacijos gavimo pobūdį apie universitetą, %	91
36 pav. Respondentų pasirinkimo studijuoti Šiaulių universitete lėmusių veiksnių palyginimas, %	91
37 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įvaizdžio gerinimo priemones, %	92
38 pav. Respondentų studijų kainų vertinimo palyginimas, %	93
39 pav. Respondentų požiūrių į studijų kokybės ir kainos santykį palyginimas, %	94
40 pav. Respondentų, kurie moka už mokslą, finansavimo šaltiniai, %	95
41 pav. Respondentų nuomonių palyginimas pagal studentų sąžiningumo lygį, %	96
42 pav. Respondentų nuomonių apie dėstytojų dėstymo kokybę palyginimas, %	96
43 pav. Respondentų nuomonių apie dėstytojų dėstymo sąžiningumą palyginimas, %	97
44 pav. Respondentų nuomonių apie universiteto infrastruktūrą bei mokymosi bazę palyginimas, %	98
45 pav. Respondentų nuomonių apie biblioteką, jos leidinių prieinamumą palyginimas, % ...	99

IVADAS

Temos naujumas. Marketingo žinių ir patirties šiandien reikia įvairiuose verslo įmonės valdymo lygiuose dirbantiems vadovams, nepriklausomai nuo to, ar tai prekes gaminanti ir parduodanti ar paslaugas siūlanti įmonė. Dėl to neatsitiktinai marketingo praktinė reikšmė ir pripažinimas Lietuvoje ypač sparčiai ėmė didėti po 1990 metų, kai buvo nuspręsta eiti privačia iniciatyva ir nuosavybe pagrįstos, į Europos Sąjungą orientuotos rinkos bei ūkio sistemos kūrimo kryptimi. Ne išimtis ir Lietuvos aukštojo mokslo institucijos, kurioms marketingo sistemos kūrimas ir taikymas, didėjant konkurencijai, tampa vis svarbesne jų politikos dalimi. Ištyrus įvairius Lietuvos autorių mokslinius tiriamojo ir aprašomojo pobūdžio literatūros šaltinius, nustatyta, kad Lietuvoje mokslinių darbų apie universiteto marketingo strategijos formavimą ir valdymą nėra. Įvairūs Lietuvos universitetai savo strategijas pradėjo formuoti tik nuo 2002 metų.

Temos aktualumas. Rinkos ekonomikos sąlygomis mokslas ir studijos taip pat tampa konkurencijos objektu. Viena iš pagrindinių konkurencijos sričių mokslo ir studijų sistemoje yra rungtyniavimas. Rungtyniauja ne tik universitetai, siekiantys aukštesnio jų teikiamų paslaugų įvertinimo bei studijų programų populiarumo, bet ir kitos aukštąjį išsilavinimą teikiančios įstaigos (kolegijos, privačios aukštosios mokyklos). Tarpusavyje dėl didesnio studentų srauto pritraukimo į siūlomų studijų programas konkuruoja ir atskiri fakultetai. Todėl kiekviena organizacija privalo turėti konkrečią marketingo strategiją – planą, kuris apima jos misijos, tikslų bei uždavinių formulavimą, situacijos tyrimą, perspektyvų vertinimą, funkcinių strategijų formavimą, biudžeto sudarymą ir t.t. Netinkamai organizuotas marketingas – dažnai nulemia blogus organizacijos veiklos rezultatus, nesukuria jos rinkos plėtros galimybių.

Šiandieniniam studentui aišku, jog rytdienos specialistui teks sunkiai konkuruoti tarptautinėje darbo rinkoje, o tam yra būtinas reikiamų žinių багаžo turtinimas bei asmenybės tobulinimas. Dėl tokių vartotojų formuojasi konkurencija tarp Lietuvos ir užsienio universitetų. Kiekvienam siekiančiam aukštojo mokslo, rinkoje suteikiama didelė pasirinkimo įvairovė, nėra prievartinio paskirstymo. Dėl to universitetai, siekiantys, kad studentas pasirinktų studijas būtent jų universitete privalo išsiaiškinti norinčių studijuoti poreikius, identifikuoti jų pasirinkimo laisves varžančius veiksnius bei stengtis sudominti žmones, nes žinojimas apie vieną ar kitą objektą yra esminis jo pasirinkimo ar atmetimo veiksnys.

Visa tai aktualu ir Šiaulių universitetui, kuris yra jauniausias tarp Lietuvoje veikiančių universitetų. Šiaulių universitetas yra svarbus ne tik Šiaulių miestui, bet ir visam šiaurės Lietuvos regionui bei jo gyventojams. Tinkamai išanalizavus universiteto marketingo elementus, būtų galima numatyti taktinius ir strateginius planus bei reikiama linkme nukreipti visą universiteto potencialą pageidaujamų tikslų siekimui.

Mokslinė problema. Marketingo strategijos formavimo analizei tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse yra skiriama daug dėmesio. Apie tai akivaizdžiai liudija mokslininkų (Armstrong G., Kotler P. (2000), Grant R. M. (2001), Harrison J. S. (2003), Hooley Gr., Saunders J., Piercy N.F. (2005), Jewel R.B. (2002), Peter P. J., Olson J. C. (2005), Ries A., Trout J. (2005), Winer R. (2007), Alborovienė B. (2003), Bagdonienė L., Hopenienė R. (2004), Gaižutis A. (2007), Gečienė E. (2004) ir kt.) darbai bei atlikti tyrimai. Marketingo strategijos kūrimo prasmę ir naudą savo darbuose akcentuoja daugelis mokslininkų. Tačiau, mokslinių darbų apie universiteto marketingo strategijos formavimą ir valdymą Lietuvoje nėra.

Taigi, galima daryti prielaidą, kad naudojantis rekomenduojamais marketingo strategijų kūrimo ir valdymo modeliais bei universitete atlikta naudojamų marketingo elementų analize, bus suformuotas savitas universiteto marketingo kūrimo bei valdymo modelis, kuris taps efektyvi priemonė visai universiteto strategijai tobulinti, įvaizdžio kūrimui bei padės įgyti konkurencinį pranašumą prieš kitus rinkos dalyvius. Ko pasekoje bus įgyvendinti universiteto strateginiai tikslai.

Magistro darbu, formuojant ir tiriant organizacijos marketingo strategijos kūrimo ir valdymo modelį, siekiama prisidėti prie šios mokslo problemos sprendimo.

Darbo objektas – Šiaulių universiteto marketingo strategijos formavimo ir valdymo procesas.

Darbo tikslas – suformuoti universiteto marketingo strategiją, remiantis Šiaulių universiteto pavyzdžiu.

Šiam tikslui pasiekti išsikelti šie **darbo uždaviniai**:

1. Išanalizavus lietuvių bei užsienio autorių literatūrą, išnagrinėti marketingo strategijos formavimo bei valdymo teorinius aspektus.
2. Išnagrinėti Šiaulių universitete naudojamus marketingo elementus.
3. Pritaikyti marketingo elementų modelius universiteto marketingo strategijos formavimui.
4. Atlikti Šiaulių universiteto studentų ir eksperto nuomonių tyrimus bei vertinimą.

Tyrimo objektas – Šiaulių universiteto studentų elgsena bei eksperto nuomonė.

Tyrimo dalykas – Šiaulių universiteto studentų nuostatos, poreikiai ir lūkesčiai; eksperto požiūris.

Tyrimo tikslas – įvertinti Šiaulių universiteto marketingo strategijos tinkamumą.

Teorinis ir praktinis problemos formulavimas leido iškelti **tyrimo hipotezes**:

1. Šiaulių universiteto studentų elgsena pasižymi savitais ypatumais ir padeda identifikuoti Šiaulių universiteto marketingo komplekso elementų tinkamumą formuojamai universiteto marketingo strategijai.
2. Marketingo strategija reikšminga Šiaulių universitetui.

Darbe išnagrinėti **pagrindiniai analizės šaltiniai**: Lietuvos ir užsienio mokslinė literatūra, moksliniai straipsniai, konferencijų, paskaitų medžiaga, informacija internete, Statistikos departamento prie LR ministerijos, Eurostat duomenys, LR įstatymai, apklausos būdu surinkti studentų ir eksperto duomenys.

Darbe panaudoti metodai. Analizuojant marketingo strategijos formavimo ir valdymo teorinius aspektus, magistro darbe naudoti bendrieji moksliniai tyrimo metodai – sisteminė ir palyginamoji mokslinės literatūros analizė. Šiaulių universiteto marketingo strategijos formavimui naudota M. Porter'io penkių konkurencinių jėgų modelis, Bostono konsultacinės grupės matrica, hipotetinis rinkos pasidalijimo modelis, PEST, SSGG analizės. Atliekant Šiaulių universiteto studentų ir eksperto nuomonių empirinius tyrimus, buvo taikyti kiekybinių duomenų rinkimo bei apdorojimo metodai.

Rezultatų praktinis reikšmingumas. Analizuojant mokslinius straipsnius apie strateginį valdymą, pastebėta, kad Lietuvos universitetai ilgą laiką apskritai neturėjo jokios strategijos ir tik nuo 2002 metų universitetai pradėjo formuoti strateginius planus. Gauti tyrimo rezultatai padės suprasti ir įvertinti marketingo strategijos reikšmę ir jos taikymo būtinumą tiek Šiaulių universitete, tiek ir universitetuose apskritai. Tyrimo, apklausos rezultatai bei atlikimo pobūdis reikšmingas kitiems, siekiantiems atlikti panašaus pobūdžio tyrimą, studentų elgsenos analizę, vykdančiams apklausas.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro įvadas, konceptualioji dalis – marketingo strategijos formavimo ir valdymo proceso bei jo taikymo teoriniai aspektai, analitinė/tyriamoji – Šiaulių universiteto marketingo strateginio formavimo bei valdymo analizė ir Šiaulių universiteto studentų ir eksperto nuomonių tyrimas, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, kuriame yra 76 lietuvių ir užsienio autorių šaltiniai bei priedai.

Magistro darbo apimtis 110 puslapiai, kuriuose yra 15 lentelių ir 45 iliustracijos. Darbą rengė Deimantė Lunskytė ir Algirdas Kubickas visuose skyriuose vienodai.

I. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO BEI JOS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Marketingo strategijos samprata

Marketingas yra plačiai paplitęs kasdieniniame gyvenime ir dažniausiai suprantamas kaip verslo įmonių veiklos būdas. Marketingą naudoja ne vien verslo įmonės ir organizacijos, bet ir visuomenė, valstybės valdymo, mokslo institucijos ar net religinės organizacijos. Daugelis žmonių, pasirinkdami sprendimus ką ir kur pirkti, taip pat dalyvauja marketinge ir patiria jo poveikį kaip prekių ir paslaugų pirkėjai ir vartotojai.

Marketingo sąvoka yra labai plačiai nagrinėjama Lietuvos ir užsienio autorių. Tačiau įvairūs autoriai marketingo sąvoką traktuoja skirtingai. Apibendrinant Pranulio V., Pajuodžio A., Urbonavičiaus S., Virvilaitės R., Kotler P. ir kitų nagrinėjamų autorių apibrėžimus, galima teigti, kad **marketingas** – tai sprendimų priėmimo bei įgyvendinimo procesas, kurio metu siekiama patenkinti žmogaus ar organizacijos tikslus. Habil. dr. prof. Pranulis V. teigia, kad marketingas, kaip mokslas, yra žinių ir metodų visuma apie įmonės ar individo tikslų siekimą rinkos sąlygomis.

Kiekvienoje įmonėje atliekama daugybė funkcijų, kurios visiškai ar bent iš dalies priskirtinos marketingui. Įmonės kuria ir tobulina prekes bei paslaugas reguliuoja jų kainas, parduoda jas pačios arba per partnerius. Be to, per reklamą ar kitais būdais dedamos pastangos vartotojų poreikiams iširti, ryšiams su jais užmegzti ir palaikyti. Visus šiuos veiksmus galima atlikti atsitiktinai arba planingai. Taigi įmonės veiklos planavimas leidžia susieti ir suderinti įvairius veiksmus į vieningą visumą ir taip pasiekti geresnį bendrą rezultatą (Pajuodis A., Pranulis V., Urbonavičius S., Viršilaitė R., 1999).

Paprastai įmonės sudaro metinius, perspektyvinius ir strateginius planus. Ne išimtis ir aukštojo mokslo įstaigos, kurios norėdamos pasiekti geresnių rezultatų kelia sau tikslus, kuria planus bei įvairias strategijas.

Strateginis planavimas, kaip ypatinga žmogiškosios veiklos rūšis ir organizacinio valdymo funkcija, per pastaruosius dešimtmečius tapo reikšmingiausia valdymo naujove verslo organizacijose, glaudžiai susijusia su daugeliu svarbių rinkos ekonomikos ir visuomenės vystymosi procesų, su įvairiais organizacijų veiklos aspektais.

Strateginis planavimas – tai einantis iš viršaus žemyn procesas, kuris turi būti pastoviai palaikomas, stimuliuojamas ir įvertinamas. Jei tik impulsas iš vadovybės pusės silpnėja, išsikvepia ir pats procesas (Seilius A., 1998).

Kotler P. (2003) teigia, kad **strateginio planavimo tikslas** - nustatyti būdus, kaip organizacija prisitaikys prie aplinkos bei pasinaudos besikeičiančiomis aplinkos galimybėmis. Tai

strateginių organizacijos tikslų bei pajėgumų sudarymo su kintančiomis galimybėmis rinkoje procesas (Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2003).

Pasak Seiliaus A. (1998), vertinant strateginio plano procesą būtina atsakyti į penkis klausimus:

1. Ar strategija suderinama su organizacijos galimybėmis?
2. Ar strategija neviršija leistino rizikos laipsnio?
3. Ar turi organizacija būtinus strategijai įgyvendinti išteklius?
4. Ar strategija įvertina išorinius pavojus ir galimybes?
5. Ar ši strategija geriausiai panaudoja organizacijos išteklius?

Yra eilė kriterijų, kaip kiekybinių ir kokybinių, kurie panaudojami įvertinimo procese. Norint, kad strateginio plano proceso įvertinimas būtų efektyvus, būtina standartizuoti kriterijus.

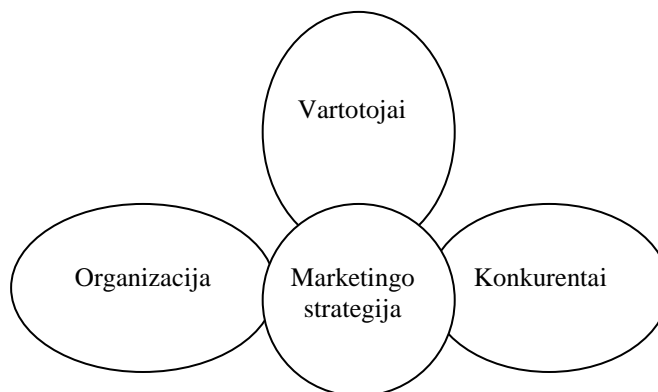
Suformulavus organizacijos strategiją ir metinį planą svarbu patikrinti įmonės struktūrą, - ar ji gali įgyvendinti numatytus tikslus. Strategija apsprendžia struktūrą, kuri savo ruožtu turi atspindėti strategiją. Tinkamiausia laikoma ta struktūra, kuri atitinka apimtį, dinamizmą, sudėtingumą ir organizacijos sudėtį. Vystantis organizacijai kinta strategija, planai kartu ir jos struktūra. Būtina suprasti, kad struktūra priklauso nuo strategijos, ir todėl struktūros formavimo etapas planavimo procese gali sudaryti svarbiausią strateginio plano realizavimo stadiją. Nesugebėjimas arba nenoras pripažinti struktūros svarbos planavimo procese geras ir efektyvias strategijas pasmerkia nesėkmėms (Seilius A., 1998).

Marketingo strategija tai, ko gero, pati svarbiausia verslo strategijos funkcinė substrategija. Įvairūs autoriai marketingo strategijos sąvoką traktuoja skirtingai. Pasak Jucevičiaus R. (1998), **marketingo strategija** - tai verslo vieneto pastangos fokusuoti save geriau negu konkurentai, pasitelkiant sąlyginį savo pranašumą sėkmingiau tenkinti vartotojų poreikius konkrečiomis aplinkybėmis. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R.. (1999) pateikia tokį marketingo strategijos apibrėžimą: **marketingo strategija** – nuosekliai išdėstytų ir tarpusavyje suderintų marketingo veiksmų visuma, nukreipta pasiekti numatytus ilgalaikius marketingo tikslus. Greenley G. E. (1986) marketingo strategiją nusako kaip 5 komponentų: rinkos pozicionavimo, gaminio pozicionavimo, marketingo komplekso, įėjimo į rinką ir laiko, derinį.

Seiliaus A. (1994) teigimu, marketingo strategija susideda iš šių dalių:

- rinkos tyrimo išsiaiškinant vartotojų poreikius;
- prekių planavimo ir kūrimo siekiant tuos poreikius patenkinti;
- kainos nustatymo atsižvelgiant į tai, kiek vartotojai prekes vertina;
- prekių paskirstymo, siunčiant jas pirkėjams;
- rėmimo, kaip bendravimo su klientais priemonės, apimančios reklamą ir asmeninį pardavimą.

1 pav. pavaizduoti trys pagrindiniai įtakos centrai, lemiantys veiklos sėkmę: organizacija, vartotojai ir konkurentai.



1 pav. Marketingo strategiją lemiantys veiksniai

Šaltinis: Jucevičius R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas: Monografija, 12, p. 250.

Prof. Garalio A. (2002) teigia, kad marketingo strategija – tai nuosekliai išdėstytų ir tarpusavyje susijusių bei suderintų marketingo veiksmų visuma, nukreipta pasiekti numatytus ilgalaikius marketingo tikslus. Skirtingai nuo visos įmonės veiklos tikslų, marketingo tikslai apima tik marketingo sritį. Jie numato, ką įmonė turi pasiekti per planuojamą laikotarpį panaudodama atitinkamas marketingo strategijas. Planavimas - tai norimos ateities ir efektyvių būdų jai pasiekti projekto rengimas. Taigi galima teigti, kad marketingo strategija yra sąmoningai, iš anksto numatytais sprendimų priėmimo principais pagrįsta veiklos schema (planas), pagrindiniams ilgalaikiams marketingo tikslams kryptingai siekti.

Marketingo planavimas - tai planavimo veiklos rūšis, numatanti būdus marketingo tikslams pasiekti. Tačiau šis apibrėžimas neapima konkrečių marketingo veiksmų, nes jis yra ganėtinai siauras. Kaip teigia Ansoffas, planavimas - tai marketingo tikslų nustatymas, produkto parinkimas, rinkos segmentavimas ir kiekvieno produkto marketingo programų kūrimas būsimam periodui (Virvilaitė R., Valainytė I., 1996). Nagrinėdama marketingo strateginį planavimą Kučinskienė R. (2002) rašo, kad strateginis marketingo planavimas leidžia sutelkti dėmesį į dabartinius savo poreikius ir galimybę pažvelgti į ateitį, suteikia progą pamąstyti, ko reikia šiandieninėje darbo aplinkoje.

Vertinant rinką norint nuspręsti kur konkuruoti, skirtumas tarp strateginių marketingo sprendimų ir marketingo veiklos valdymo sprendimų yra akivaizdus. Marketingo valdymo požiūriu, vartotojai segmentuojami į įvairias grupes atsižvelgiant į galimybes skirtingai panaudoti pagal jungtinio marketingo elementus, o strateginio marketingo požiūriu, šie segmentai identifikuojami pagal tai, kiek jie svarbūs įmonei, kad ši galėtų įgyti strateginį pranašumą prieš konkurentus.

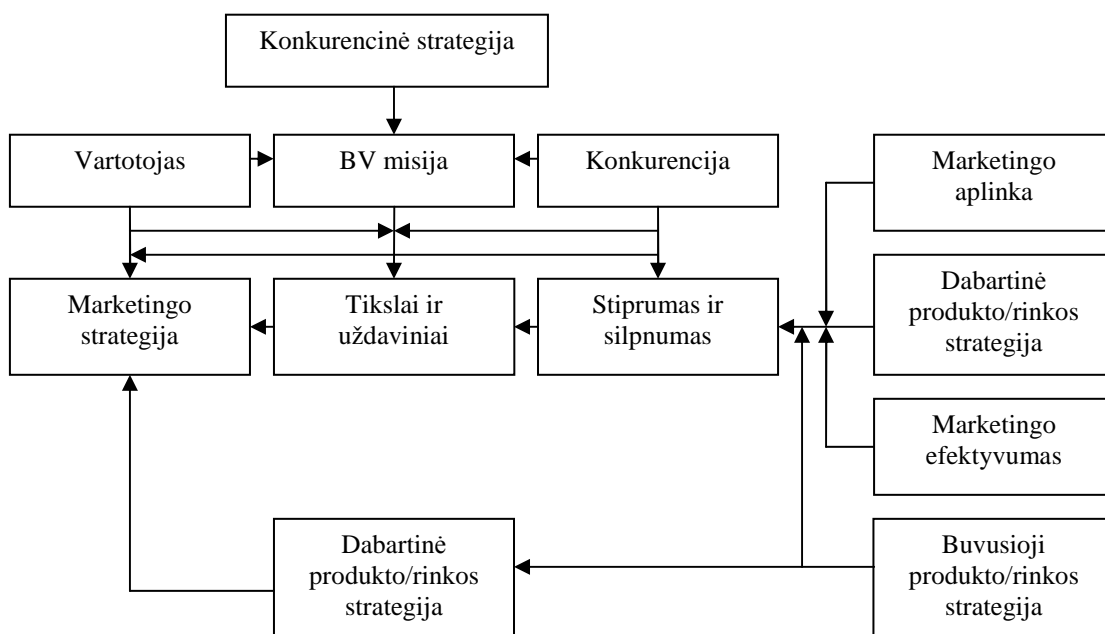
1.2. Marketingo strategijos formavimo procesas

Vis didesnę reikšmę įgyja ilgalaikės organizacijos plėtotės numatymas, kur pagrindiniai komponentai yra strateginė vadyba, verslo procesų efektyvumas bei organizacinis kapitalas, išreikštas per bendradarbių žinias ir profesinę kvalifikaciją, sugebėjimus pritraukti ir išlaikyti klientus. Vadinasi, vienu iš svarbiausių organizacijos valdymo priemonių tapo tinkamai apibrėžta bei suformuota strategija (Andriuščenka J., 2003).

Formuojant marketingo strategiją reikia laikytis tam tikros struktūros. Įvairūs autoriai skirtingai apibrėžia marketingo strategijos formavimo struktūras, bet iš esmės jos yra panašios. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (1999), pateikia marketingo strategijos formavimo struktūrą:

1. tikslinės rinkos parinkimas;
2. pozicionavimo būdo pasirinkimas;
3. atskirų marketingo komplekso elementų funkcinų strategijų pasirinkimas;
4. konkuravimo būdo strategijos.

Jucevičiaus R. (1998) pateiktas marketingo strategijos rengimo procesas apima keletą nuoseklių etapų. Bendra šios marketingo strategijos rengimo logika pateikta 2 paveiksle.

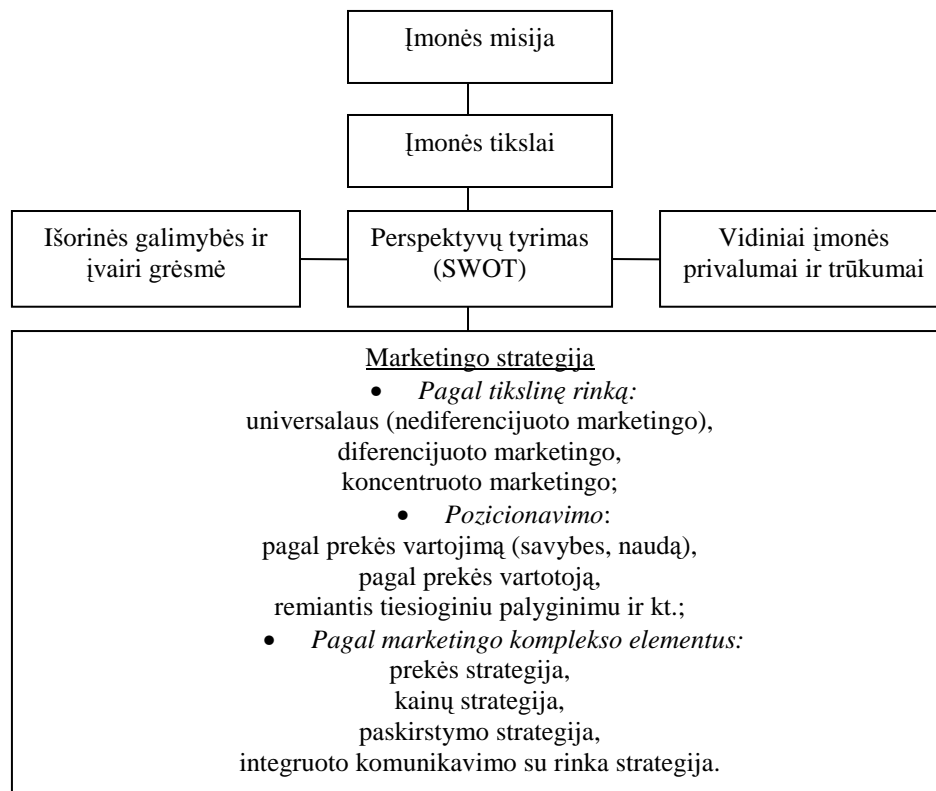


2 pav. Marketingo strategijos kūrimo procesas

Šaltinis: Jucevičius R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas: Monografija, p. 250.

Marketingo strategijos kūrimo proceso pradžioje bendrais bruožais nusakomas „žaidimo planas“, kuriuo vadovaujamesi siekiant iškeltų tikslų. Marketingo strategijoje nurodoma kokia

strategija bus vadovaujama tikslinėse rinkose, ir įvaizdis, kurį firma ar organizacija kuria, remdama savo išskirtinumu lyginant su konkurentais. Turint tokius smulkius planus galima pereiti prie konkrečių marketingo valdymo klausimų sprendimo. Visą šį nuoseklumą atskleidžia tipinė marketingo planavimo schema (žr. 3 pav.).



3 pav. Marketingo planavimo nuoseklumas

Šaltinis: Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2001). Marketingas. Vilnius: Eugrimas, p. 381.

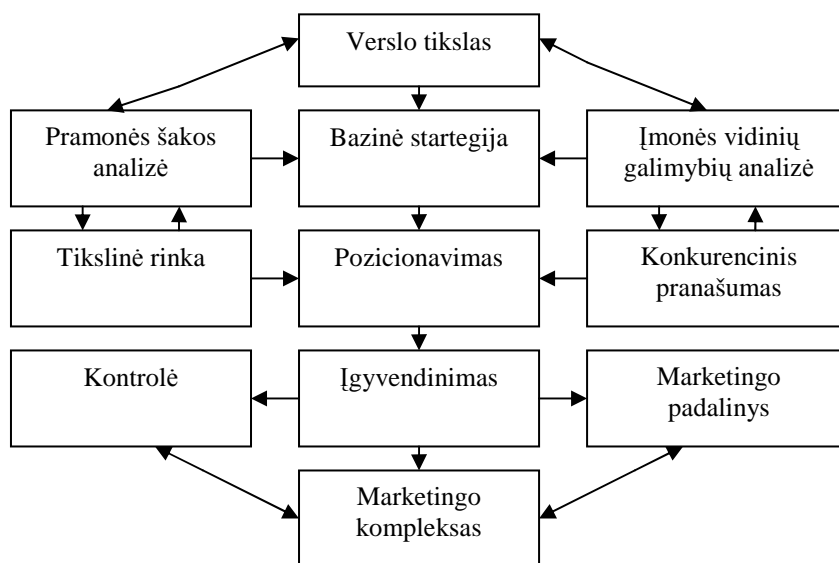
Strateginį planą sudaro kelios sudedamosios dalys: misija, strateginiai tikslai, strateginis auditas, SWOT analizė, tikslai ir marketingo strategija. Strateginį planą sustiprina ir palaiko marketingo planai (Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R., 1999).

Winer R. (2007) marketingo strategijos rengimo etapai pateikti 4 pav. Jis teigia, kad pirmiausiai turi būti suformuluoti marketingo tikslai. Marketingo tikslams įgyvendinti pirmiausiai atliekamas rinkos segmentavimas ir nustatoma tikslinė rinka. Vienai ar kelioms pasirinktoms tikslinėms rinkoms numatomos konkurencinio pranašumo įgijimo priemonės. Pats svarbiausias marketingo strategijos komponentas – vertės vartotojui pasiūlymas. Siekiant įgyvendinti marketingo strategijas, parengiamas marketingo kompleksas. Be to, būtina pažymėti, kad sėkmingas strategijos įgyvendinimas priklauso nuo įmonės santykių su vartotojais.



4 pav. Marketingo strategijos rengimo procesas
 Šaltinis: Winer R. (2007). Marketing Management. New York University, p. 37.

Hooley Gr., Saunders J., Piercy N. F. (2005) siūlomas marketingo strategijos rengimo procesas parodytas 5 pav.



5 pav. Marketingo strategijos formavimo procesas
 Šaltinis: Hooley Gr., Saunders J., Piercy N.F. (2005). Marketing Strategy and Competitive Positioning. Essex: Pearson Education Limited, p. 39.

Rengiant marketingo strategiją, pirmiausiai būtina atlikti pramonės šakos ir organizacijos vidinių galimybių analizę, išsiaiškinant silpnąsias ir stipriąsias organizacijos puses, lyginant su konkurentais. Remiantis analizės duomenimis, parenkama bazinė strategija, atitinkanti verslo ir marketingo tikslus. Kitame etape, atlikus rinkos segmentavimą, nustatoma tikslinė rinka. Tuo pačiu organizacija pasirenka konkurencinio pranašumo įgijimo strategiją, kad rinkoje galėtų save pozicijuoti geriau negu konkurentai. Marketingo strategijos įgyvendinimas priklauso nuo

marketingo padalinio organizacinės struktūros. Marketingo padalinio darbuotojai atsakingi už strategijos įgyvendinimą ir kontrolę. Kad strategija būtų įgyvendinama, rengiamas marketingo kompleksas.

Kotler P. (1999) marketingo strategijos kūrimą laiko vienu iš marketingo valdymo elementų. Tam, kad būtų parengta marketingo strategija, atitinkanti įmonės tikslus, reikia išsamios situacijos analizės (išorinės ir vidinės aplinkos bei SSGG analizė), segmentavimo, tikslinių rinkų nustatymo ir pozicionavimo, konkurencinio pranašumo įgijimo ir konkuravimo strategijos parinkimo, marketingo strategijos pagal komplekso elementus parengimo bei marketingo strategijos įgyvendinimo ir kontrolės.

Galima išskirti tokius pagrindinius marketingo strategijos rengimo etapus, apibendrinant Pranulio V., Pajuodžio A., Urbonavičiaus S., Virvilaitės R. (1999); Kotler P. (1998); Hooley Gr., Saunders J., Piercy N.F. (2005); Winer R. (2007) modelius:

- išorinės ir vidinės aplinkos analizė;
- SSGG analizė;
- segmentavimas, tikslinės rinkos nustatymas, pozicionavimas;
- konkurencinio pranašumo įgijimo strategijų parinkimas;
- marketingo strategijos parinkimas;
- marketingo komplekso formavimas;
- marketingo strategijos įgyvendinimas ir kontrolė.

1.2.1. Misijos, vizijos, bendrų tikslų nustatymas

Kaip jau buvo paminėta 1.2. sk. marketingo planavimo procesas prasideda nuo organizacijos misijos, vizijos ir tikslų formulavimo. Siekiant efektyviai ir kokybiškai dirbti ir kuo ilgiau išsilaikyti rinkoje, kiekvienai organizacijai būtina turėti strategiją, kurią lemia tikslinė orientacija: vizija, misija ir tikslai.

Daugelis organizacijų sukuria misijos apibrėžimus, kuriuose atsakoma į iškeltus klausimus. Misijos apibrėžimas – pareiškimas apie organizacijos tikslą – ką ji nori pasiekti plačiąja prasme. Aiškus misijos apibrėžimas yra tarsi nematoma ranka, kuri nukreipia organizacijos žmones taip, kad jie galėtų nepriklausomai, tačiau tuo pat metu vieningai siekti bendrų organizacijos tikslų.

Misija – tai teiginys, išreiškiantis įmonės egzistavimą, pagrindinį tikslą ir veiklos prasmę (Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R., 1999). Pasak Stoner J.A.F. (2000), misija – tai pagrindinis tikslas, pagrįstas pagrindiniais teiginiais apie organizacijos paskirtį, kompetenciją bei vietą pasaulyje.

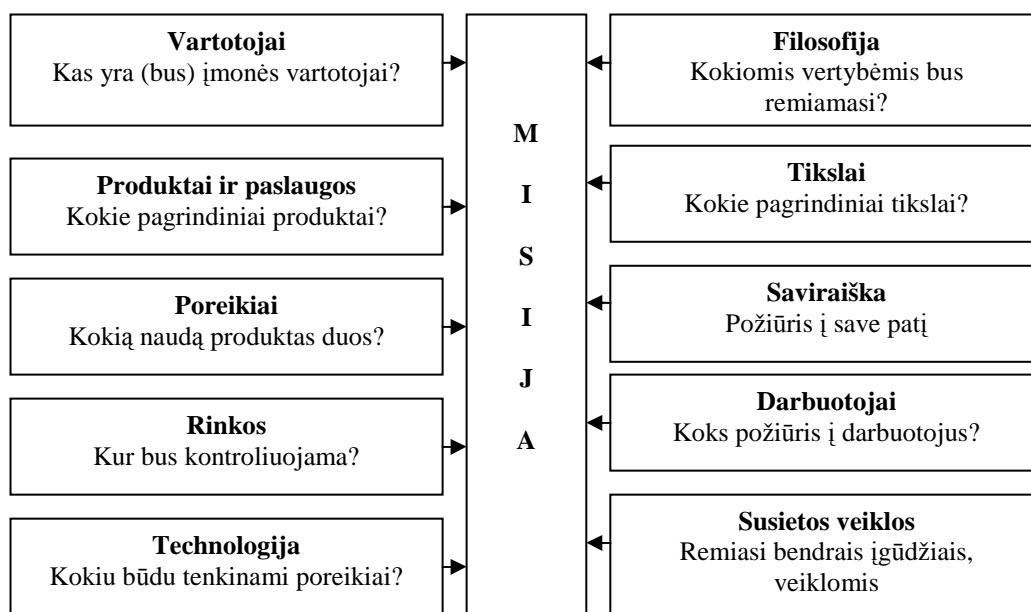
Wilson M.S., Gilligan C. (2005) teigia, kad kiekviena įmonė, formuluodama savo misiją, turėtų žinoti, kad labai svarbu, jog misijos formuluotė būtų aiški, kad ją galima būtų vadovautis realioje veikloje. Misija negali būti pateikta kaip konkreti ir kiekybiškai išreikšta užduotis – ja tik turi būti siekiama nusakyti įmonės veiklos kryptį ir raidos principus (Wilson M.S., Gilligan C., 2005).

Misijoje pabrėžiamas organizacijos išskirtinumas bei pagrindiniai tikslai. Dažnai įmonės, įstaigos pradeda veiklą būtent nuo misijos sukūrimo.

Hooley G., Nash L. (1988) išskiria **gerai suformuluotą misiją**:

- reali (siekliai turi atitikti galimybes);
- konkreti (turi atitikti tik konkrečiai organizacijai ir jokiai kitai);
- grindžiama išskirtine kompetencija (turi panaudoti savo kompetencijos stilių, patikimumą ir privilegijuotą pasiskirstymą srityse);
- skatinanti (turi suteikti tikėjimą, sukelti entuziazmą).

Verslo misija nustatoma remiantis pirkėjų interesais, poreikiais, rinka, technologija, filologija, tikslais, saviraiška, darbuotojais ir panašia veikla (Strickland A.J., Thompson A.A., 1992). (žr. 6 pav.).



6 pav. Svarbiausi misijos formuluotės elementai

Šaltinis: Strickland A.J., Thompson A.A. (1992). Strategic management. Boston: Irwin, p. 65.

Organizacijos misijos apibrėžime turėtų būti suformuluota jos vizija ir veiklos kryptis artimiausiems 10 – 20 metų. Misijos apibrėžimas neturėtų būti keičiamas kas keleri metai reaguojant į kiekvieną verslo aplinkos pokytį. Tačiau organizacija privalo iš naujo apibrėžti savo misiją, jei ji prarado įtaigumą arba jau nebeusako organizacijos keliamų tikslų (Calfee, L. David, 1993).

Vizija – uždeganti svajonė, plačiai paskelbtas pareiškimas arba šūkis, kuriame atsispindi laiko poreikiai (Kindurys V., 2002).

Vasiliauskas A. (2004) teigia, kad **vizija** – sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje.

Konkretesnės veiklos gairės apibrėžiamos formuluojant organizacijos tikslus.

Organizacijos tikslai – tai išmatuojamais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais nusakytos užduotys, kurias numatoma įvykdyti per tam tikrą laiką (Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R., 2000).

Organizacijos, atsižvelgdamos į vidinę ar išorinę situaciją, gali nustatyti pačius įvairiausius tikslus, todėl siekiant didesnio aiškumo jie gali būti grupuojami. Pavyzdžiui, Vaismantas A. strateginius tikslus siūlo skirstyti į rinkos pozicijos ir darbo tikslus (McCarthy E. J., Perreault W. D., 1990). Klebanskajos N. (1997) teigimu, bendrųjų tikslų nustatymas priklauso nuo įmonėje realizuojamo strateginio požiūrio bei įmonės veikimo srities.

Paslaugų įmonės (kompanijos) tikslas – parinkti, laimėti ir išlaikyti klientus (paslaugų vartotojus). Klientai paslaugų įmonei yra svarbiausia, kartu ir taikant joje marketingą (Kindurys V., 2002).

Akivaizdu, kad įmonės tikslai atspindi tą pačią įmonės veiklos kryptį, kuri nusakyta jos misijoje. Tačiau įmonės tikslai nuo misijos skiriasi mažiausiai dviem svarbiais bruožais:

1. organizacijos tikslai turi būti pasiekti per tiksliai apibrėžtą laiką. Misijoje laikotarpis minimas labai retai, ir tik labai nekonkrečia forma. („... per artimiausius dešimtmečius...“);
2. organizacijos tikslai turi kiekybinę išraišką, t.y., nusakomi ne vien kokybiniais rodikliais.

Dažnai tikslai apibrėžiami vien kiekybiškai (planuojama apyvarta, pelno, kaštų sumažinimo procento t.t.), nes tokia išraiška leidžia geriau kontroliuoti planų vykdymą (Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R., 1999).

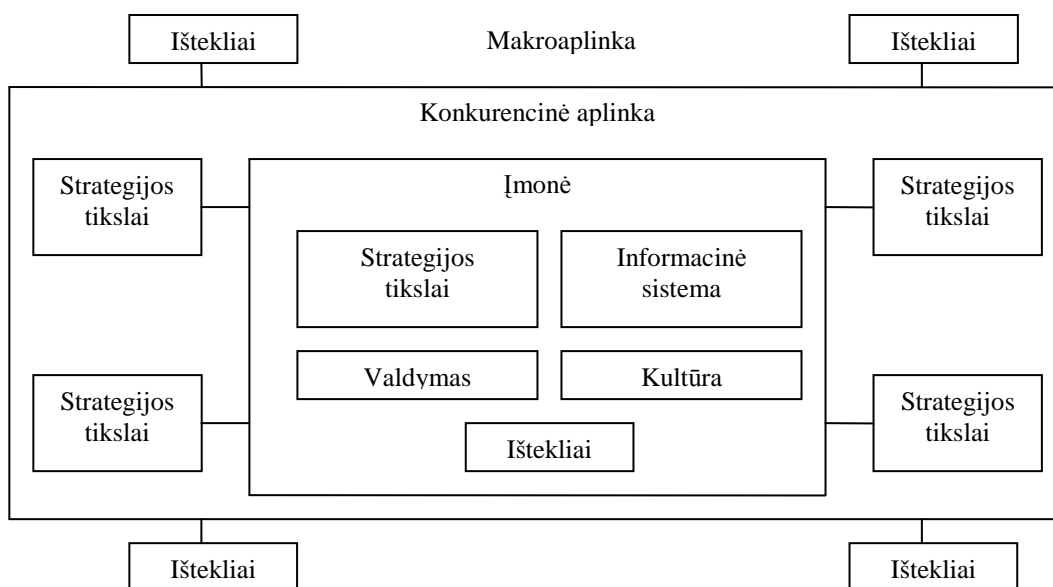
Strateginiai tikslai – bendresnio pobūdžio organizacijos tikslai, susiję su rinkos plėtimu, kokybės gerinimu, kliento aptarnavimo gerinimu, žmonių pasitenkinimo darbu didinimu ir t.t. (Vasiliauskas A., 2004).

Apsibrėžus organizacijos viziją, misiją ir tikslus galima pereiti prie išsamios aplinkos analizės, kuri skirstoma į išorinę, kuri apima makroaplinkos ir ūkio šakos bei konkurencinės padėties analizes, ir vidinę.

1.3. Marketingo aplinkos įtaka strategijos formavimui

Kai jau numatyti tikslai ir misija, būtina pradėti strateginio planavimo proceso diagnostinį etapą. Pirmas žingsnis – organizacijos aplinkos tyrimas. **Aplinkos analizė** – tai procesas, kurio pagalba strateginio plano kūrėjai tiria ir vertina organizaciją įtakojančius išorinius faktorius, norėdami nustatyti organizacijos galimybes, bei jai gresiančius pavojus.

Pasak R. Jucevičiaus (1996), įmonės marketingo strategijos formavimas nevyksta vakuume, bet yra įtakojamas makroaplinkos – nekontroliuojamų aplinkos veiksnių, mikroaplinkos – visumos išorinių jėgų, kurioms įmonė, siekdama savo tikslų, gali turėti įtaka, bei pačios įmonės vidinės struktūros, kultūros, darbuotojų, gamybinių bei finansinių galimybių. Visi veiksniai tiriami kaip visuma galimybių konkurencingumui didinti. Kad sukurtą marketingo strategiją veiktų efektyviai, būtina detaliai išanalizuoti marketingo išorinę ir vidinę aplinkas, įvertinant išorinės ir vidinės aplinkos dalyvius (žr. 7 pav.)



7 pav. Įmonės aplinką lemiantys veiksniai

Šaltinis: Marčinskas A., Dikšienė D. (2001). *Ekonomika*. Nr. 55 - 56. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 65.

Norint priimti efektyvius strateginius sprendimus, labai svarbu pažinti aplinkos jėgas, jas įvertinti bei nustatyti jų reikšimosi tendencijas. Dažniausiai tai pasiekama marketingo tyrimais, ypač mikroaplinkos lygmenyje. Tačiau įmonės aplinką būtina tirti ir makrolygiu, kadangi makroaplinkos veiksniai veikia ne tik mikroaplinkos subjektus, bet ir tiesiogiai įmonės veiklos plėtojimą bei rezultatus.

1.3.1. Išorinės aplinkos analizė

Makroaplinka – tai faktoriai ir jėgos, kurie įtakoja visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus. Tai politiniai-teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai faktoriai (PEST) (Šukys P., 1996).

Politinių - teisinių, ekonominių, socialinių ir technologinių (PEST) makroaplinkos aspektų analizė suteikia platesnį, į aplinką orientuotą įmonės situacijos vaizdą. Šie makroaplinkos komponentai sąlygoja vadinamuosius nekontroliuojamus veiksmus, kurie turi įtakos įmonės veiklai, tačiau pati įmonė negali jų valdyti. Įmonių sprendimai, susiję su konkurencine aplinka rinkoje, lemiantys jų konkurencinę padėtį, gali būti klaidingi neįvertinus šių veiksnių poveikio (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Pagrindiniai makroaplinkos veiksniai

Politinė- teisinė aplinka	Ekonominė aplinka	Socialinė-kultūrinė aplinka	Technologinė aplinka
<ul style="list-style-type: none"> • tarptautinė politinė situacija; • vidinė politinė situacija; • santykiai su šalies valdžios institucijomis; • teisinis verslo reguliavimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • ekonominis augimas; • infliacija; • užimtumas; • palūkanų normos ; • valiutų kursų svyravimas; • investicijų klimatas; • gamybos faktorių kainos. 	<ul style="list-style-type: none"> • gyventojų vartojimo pokyčiai; • gamtosaugos problemos; • darbuotojų išsilavinimo pokyčiai; • darbuotojų kvalifikacijos pokyčiai; • sveikatos apsauga; • kultūriniai pokyčiai. 	<ul style="list-style-type: none"> • valstybės inovacinė politika; • technologiniai gaminių pokyčiai; • technologiniai paslaugų pokyčiai; • naujų technologijų atsiradimo galimybės; • naujų komponentų atsiradimo galimybės.

Šaltinis: Vasiliauskas A. (2001). Firmų strateginis valdymas. Kaunas: Technologija, p. 112.

Ekonominė aplinka – tai komplekso aplinkos elementas apimantis visuomenės stuktūrų ekonominę veiklą ir kintantis pagal tam tikrus dėsnius. Ji marketingo kompleksą veikia per paslaugų vartojimo svyravimus (Bagdonienė L., Hopenienė R., 2004).

Socialinė ir kultūrinė aplinka - tai marketingo makroaplinkos elementas, atspindintis visuomenės poveikį įmonei, jos marketingo sprendimams bei jų įgyvendinimui (Alborovienė B., 2003).

Politinė ir teisinė aplinka - tai marketingo makroaplinkos elementas, apimantis visuomenės politinių struktūrų veiksmus ir teisės aktus, kurie daro įtaką marketingo sprendimams bei jų įgyvendinimui (Alborovienė B., 2003).

Mokslinė - technologinė aplinka - tai marketingo makroaplinkos elementas, apimantis mokslo žinių ir jų praktinio taikymo poveikį marketingo sprendimams bei jų įgyvendinimui (Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R., 1999).

Literatūros šaltiniuose teigiama, kad įmonės mikroaplinkai priklauso pirkėjai (vartotojai), konkurentai, pardavimo tarpininkai, pardavimo pagalbininkai, tiekėjai, įvairios finansinės institucijos (bankai, draudimas ir pan.) ir bet kokios grupės, kurios realiai domisi įmone (profsąjungos, masinės informacijos priemonės ir pan.) (Jucevičius R., 199; Vasiliauskas A., 2004; Kotler P., 2003).

Kaip ir daugelį sąvokų, mikroaplinkos sąvoką įvairūs Lietuvos ir užsienio autoriai traktuoja ir aiškina skirtingai. Jucevičius (1998) teigia, kad **mikroaplinka** – visuma išorinių jėgų, kurioms, įmonė siekdama savo tikslų, gali daryti įtaką. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., ir Wong V., **mikroaplinką** aiškina kaip – veiksnius, glaudžiai susijusius su organizacija ir veikiančius jos gebėjimus aptarnauti klientus. Alborovienė B. (2003) prie organizacijų mikroaplinkos priskiria vartotojus, konkurentus, tiekėjus, tarpininkus.

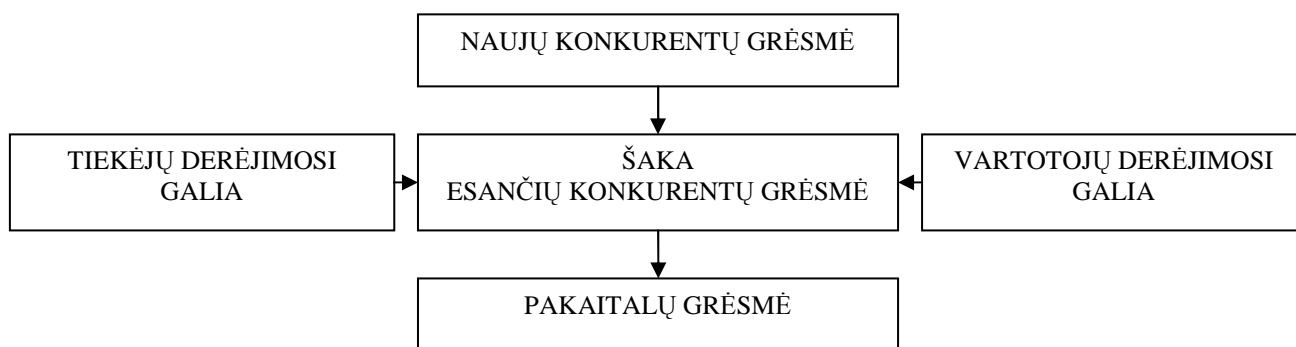
Mikroaplinkos veiksniai skirtingoms įmonėms toje pačioje šakoje sutampa tik iš dalies. Šių veiksmių nustatymas yra gana sudėtingas, todėl analizuojami tik pagrindiniai būdingi tai šakai tokie, kaip rinka, bei konkurencinė aplinka. Įvairūs Lietuvos autoriai mikroaplinką sutapatina su šakine aplinka.

Šakinė aplinka – veiksniai ir jėgos, būdingi tai konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija (Vasiliauskas A., 2004).

Rinka (klientai, vartotojai). Ją sudaro fiziniai ar juridiniai asmenys, norintys iš kito asmens įsigyti prekę/paslaugą ir išsipareigojantys už ją mokėti nustatytą pinigų sumą. Visus dalyvius galima suskirstyti į keturias grupes: privatūs namų ūkiai, gamintojai, valstybės ir nevyriausybinės organizacijos, užsienio pirkėjai. Rinka gali stipriai įtakoti strateginius sprendimus.

Konkurencinė aplinka. Konkurentų analizė užima didžiulę vietą strateginiame planavime. Vertinant konkurencinę aplinką rinkoje, reikia žinoti vartotojų prioritetų ar gyvenimo būdo pasikeitimus, nes tai smarkiai įtakos įmonės elgseną rinkoje: ar įvesime naują prekę/paslaugą į rinką, atitinkančią vartotojų prioritetų pasikeitimus, ar įeisime į naują rinkos segmentą.

Pateikiamos įvairios konkurentų tyrimo metodikos, tačiau dauguma jų remiasi tuo pačiu metodologiniu požiūriu. Tai M. Porter'io pasiūlytas penkių konkurencinių jėgų modelis (žr. 8 paveikslą).



8 pav. M. Porter'io penkių konkurencinių jėgų modelis

Šaltinis: Vasiliauskas A. (2001). Firmų strateginis valdymas. Kaunas: Technologija, p. 140.

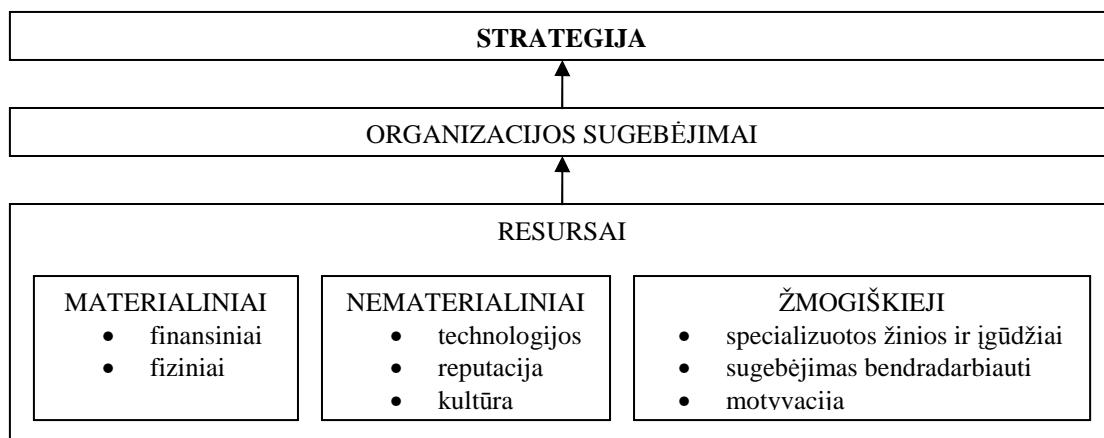
Visų šių konkurencinių jėgų įtaka konkurencijos stiprumui yra skirtinga. Modelio esmė ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne tik esami konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro tokie, kaip pirkėjas ir tiekėjas. Šiame modelyje pastarieji nelaikomi konkurentais, kaip beje, tokiais nelaikomi ir potencialūs konkurentai. Atkakliausia konkurencija vyksta tarp įmonių, siūlančių tokią pačią ar panašią prekę/paslaugą, t. y. tarp esamų konkurentų. Nors Porter'io penkių konkurencinių jėgų modelis pripažįstamas kaip geriausiai tinkamas suprasti konkurencinę aplinką, tačiau šiame modelyje neįvertintas labai svarbus konkurencinę aplinką formuojantis elementas – valstybės institucijos. Jucevičius R. (1998) pateikia šio modelio korekciją – įvesdamas dar vieną konkurencinę aplinką formuojantį veiksnį - valstybines institucijas.

Apibendrinant galima teigti, kad makroekonomikos veiksniai yra svarbūs strateginės analizės elementai. Strateginės analizės objektas yra šakinė politika, kurianti konkrečias organizacijos specifines veiklos sąlygas ir aplinką. Svarbiausia strategijos paskirtis - pranašumo prieš konkurentus įgijimas. Strateginis veiklos rūšių parinkimas ne tik suformuoja konkurencinius pranašumus, bet ir įgalina juos išlaikyti. Kuo labiau įmonės padėtis šakoje bus vieninga ir vienos veiklos rūšys stiprins kitas, tuo pastovesni bus jos konkurenciniai pranašumai.

1.3.2. Vidinės aplinkos analizė

Po išorinių faktorių reikėtų įvertinti organizacijos vidinius faktorius. Vidinės aplinkos veiksmų analizė naudojama organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti, ji yra vienas iš organizacijos vidinės būklės įvertinimo būdų. **Vidinė aplinka** - tai veiksniai, glaudžiai susiję su įmone ir veikiantys jos gebėjimus aptarnauti klientus. Vidaus veiksmų analizė yra svarbiausias strateginio planavimo etapas, nes ji leidžia įmonei apibūdinti savo suformuluotų uždavinių įgyvendinimo galimybes. Literatūros šaltiniuose sakoma, kad vidinės aplinkos analizė apima šiuos tyrimus: fizinio kapitalo, personalo, administravimo, finansų, marketingo (Jucevičius R., 1998).

Pagal Vasiliauską A. (2004) strateginėje analizėje skiriamos trys organizacijos išteklių potencialo sudedamosios dalys: žmonių ištekliai, finansų ištekliai, operacijų ištekliai (Grant R. M., 2001). Grantas R. M. (2001) pateikia tokias svarbiausias strategines vidinės aplinkos analizės kryptis (žr. 9 pav.).



9 pav. Strateginės vidinės aplinkos analizės kryptys

Šaltinis: Grant R. M. (2001). Стратегия. Анализ ресурсов и способностей. MIM LINK, p. 47.

Vadinasi, svarbiausi strateginiai vidaus veiksniai, nuo kurių priklauso įmonės ar verslo konkurencinės galimybės gali būti: žmoniškieji, finansiniai ir gamybiniai ištekliai su kuriais įmonė gali konkuruoti rinkoje. Kad vidinės aplinkos analizė būtų vykdoma planingai, patartina analizės procese išskirti 4 etapus:

- 1) nustatyti svarbiausius veiksnius, nuo kurių priklausytų organizacijos konkurencinės galimybės;
- 2) išsiaiškinti ir numatyti šių veiksnių kitimo tendencijas;
- 3) nustatyti ar išskirti strateginiai vidaus veiksniai yra organizacijos stipriosios ar silpnosios pusės lyginant su konkurentu;
- 4) analizę baigti atitinkamu organizacijos vidinės būklės aprašymu.

Organizacijos vidinės būklės įvertinimui naudojama vidinio profilio analizė. Ši vidinio profilio analizė išskiria keturias sritis: *finansų ištekliai* (bendri veiklos rezultatai, galimybė padidinti kapitalą, grynasis apyvartinis turtas), *marketingo ištekliai* (rinka, rinkos pažinimas, prekės, reklama ir rėmimas, kaina, paskirstymas), *organizaciniai bei techniniai ištekliai* (vieta, gamybiniai pajėgumai, ryšiai su tiekėjais, atsargų kontrolė, kokybės kontrolė, organizacijos struktūra, taisyklės, politika, procedūros, organizacijos įvaizdis) ir *darbo ištekliai* (darbuotojų skaičius, kvalifikacija, nuostatos, darbo apmokėjimo sistema). Tačiau vidinio profilio analizė nebūtinai turi būti ribojama šiais kintamaisiais.

Pagrindinis organizacijos vidinės būklės įvertinimo būdas – SWOT analizė. Šis metodas leidžia įvertinti ryšius tarp silpnųjų ir stipriųjų organizacijos pusių (Harrison J. S., 2003).

SSGG (SWOT) analizė – tai analizė, apibendrinanti ir sujungianti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, suklasifikuojant organizacijos strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes: stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės (Vasiliauskas A., 2004). Pasak Jewell B. R. (2002), taikant SSGG metodologiją, galima numatyti rinkos vystymosi tendencijas, kurios sukuria palankias įmonės vystymosi galimybes (Jewel R.B., 2002). Vadinasi, reikia įvertinti tai, kad analizės metu surinktų duomenų svarba bei patikimumas yra skirtingi. SSGG analizės metu šie duomenys yra surūšiuojami, kad būtų išryškinti svarbiausi išoriniai ir vidiniai veiksniai įtakojantys organizacijos veiklą. Šitaip atrenkamas ribotas kiekis svarbių duomenų, kurie parodo, į ką organizacija turėtų sutelkti savo dėmesį (Kotler P., Armstrong, G., Sounders, J., Wong, V., 2003).

Įvairūs autoriai SWOT analizę atlieka pagal skirtingas metodikas. Pavyzdžiui, Kotler P. (2003) akcentuoja marketingo analizės aspektą, leidžiantį palyginti savo organizaciją su konkurentais, Thomson A.A. ir Strickland A. (1998) daugiau dėmesio skiria pagrindinių sėkmės veiksmų analizei. Jucevičiaus R. (1998) teigimu, bendra šios analizės logika tokia nuoseklių veiksmų seka:

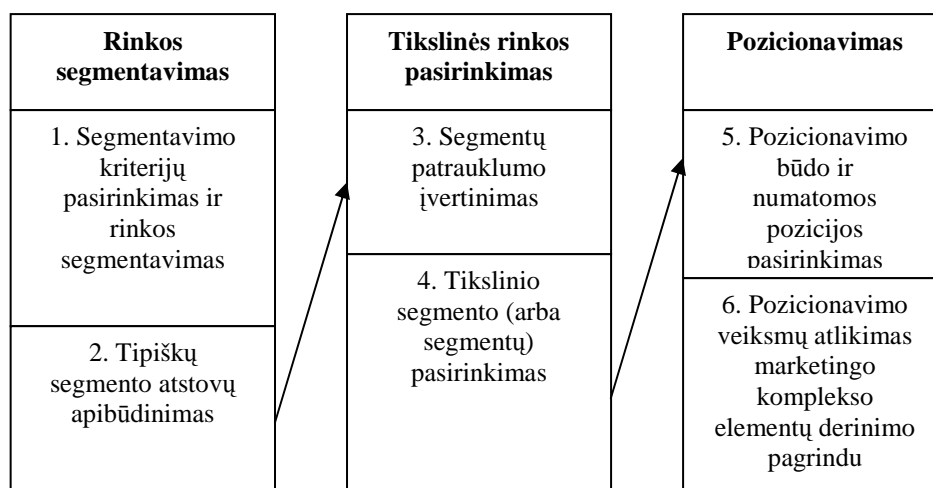
1. Pagrindinių organizacijos veiklos aplinkos galimybių identifikavimas.
2. Pagrindinių grėsmių, galinčių kilti šioje aplinkoje identifikavimas.
3. Organizacijos stipriųjų savybių, esminio konkurencinio pranašumo veiksnių nustatymas.
4. Organizacijos strateginio pažeidžiamumo, jos silpnųjų savybių identifikavimas.

Pagrindiniai SWOT analizės aspektai pateikti 1 priede.

Apibendrinant būtina paminėti, jog SWOT analizės metodas ypač naudingas renkant konkurencinę strategiją rinkoje, nes jis padeda atlikti pirminę įmonės dabartinės ir būsimos padėties analizę. Tokiu būdu galima sudaryti alternatyvias konkurencines strategijas, kurios būtų tinkamos organizacijai konkrečiu pasirinktu laiko momentu. Galima teigti, kad SWOT analizė turi būti atliekama periodiškai tam, kad įvertintume, kurie svarbūs organizacijos veiklai vidiniai ir išoriniai veiksniai pakito: sumažėjo ar padidėjo. Šios analizės pasekoje galima kurti strategines sprendimų alternatyvas, jas įvertinti ir pasirinkti geriausią.

1.4. Bendrosios marketingo strategijos formavimas

Kaip teigia Urbonavičius S. ir Ivanauskas R. (2003) yra trys bendrosios marketingo strategijos formavimo etapai: rinkos segmentavimas, tikslinės rinkos pasirinkimas ir pozicionavimas (žr. 10 pav.)



10 pav. Bendrosios marketingo strategijos kūrimo nuoseklumas (modifikuota pagal Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong W., 2001)

Šaltinis: Urbonavičius S., Ivanauskas R. (2003). *Ekonomika: mokslo darbai* Nr. 63, 32, p. 103.

Formuojant marketingo strategiją pirmiausia reikia nuspręsti kokį vartotojų segmentą turi tenkinti produktas, kadangi visiems vartotojams įtikti neįmanoma. Segmentavus vartotojų rinką svarbus tampa pozicionavimo strategijos parinkimas, kuris užtikrins efektyvų lėšų bei kitų resursų panaudojimą.

1.4.1. Segmentavimo, tikslinės rinkos, pozicionavimo nustatymas

Rinkos segmentavimas tai rinkos skaidymas į atskiras vartotojų grupes pagal jų poreikius, charakteristikas, elgsenos ypatybes. Toms grupėms gali būti reikalingi skirtingi produktai/paslaugos arba rinkodaros kompleksai (Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong, V., 2003). **Rinkos segmentavimas** – tai rinkos skaidymas į dalis, kuriose vienodai ar panašiai reaguojama į marketingo veiksmus.

Rinkos segmentavimas Kuvykaitės R. (2004) nuomone, taikomas daugelyje marketingo veiklos sričių - formuojant įmonės marketingo strategiją, parenkant rėmimo veiksmus, kuriant prekių reklamą ir t.t. Būtina pabrėžti, kad rinkos segmentavimas pagal vieną požymį dažniausiai nesuteikia pakankamai informacijos, todėl paprastai derinami keli požymiai. Taigi, atlikti rinkos segmentavimą - vadinasi, išspręsti vartotojų tipologijos, arba klasifikavimo pagal požymius, uždavinį. Nustačiusi ir išanalizavusi segmentus, organizacija gali pasirinkti, kuriuos segmentus ji aptarnaus. Segmentavimas leidžia pritaikyti prekes/paslaugas prie vartotojų poreikių, o tai savo ruožtu prisideda prie konkrečių prekių konkurencingumo ir pardavimo apimties padidinimo rinkoje. Prieš segmentuodama organizacija pasirenka požymius, pagal kuriuos skirstys rinką į segmentus. Vartojimo prekių ir gamybinės paskirties prekių rinkų segmentavimo požymiai yra skirtingi.

Ramanauskienė J. (1998) teigia, kad segmentuojant rinką pasiekiami šie tikslai:

- geriau patenkinami žmonių poreikiai, prekės/paslaugos taikomos prie vartotojų norų;
- padidinamas ir prekės/paslaugos, ir jos gamintojo/tiekėjo konkurencingumas, t.y. sustiprinamas konkurencinis pranašumas;
- suderinama įmonės veiklos politika ir konkrečios vartotojų grupės poreikiai;
- marketingo veikla orientuojama į konkretų vartotoją.

Tikslinės rinkos pasirinkimas tiesiogiai priklauso nuo segmentavimo metu surinktos informacijos. Pajuodis A. (2002) teigia, jog rinkos segmentavimas yra efektyvus, kai tenkinamos šios sąlygos:

- rinkos segmentai lengvai identifikuojami;
- galima aiškiai nustatyti vartotojų bruožus;
- segmentas yra pakankamai didelis ir pelningas, kad pateisintų jų pasirinkimą;
- segmentas lengvai pasiekiamas rėmimo ir prekių paskirstymo veiksmis.

Atlikus segmentavimą, t.y. suskirsčius rinką į atskiras pagal tam tikrus požymius išskirtas vartotojų grupes, reikia nuspręsti: kuris ar kurie segmentai yra patraukliausi ir kiek ir kokius rinkos segmentus apims. Tikslinei rinkai galima rinktis vieną ar kelis segmentus. Segmentavimo veiksmingumui didelės įtakos turi požymių pasirinkimas, pagal kuriuos vykdomas rinkos skirstymas. Pastebima, kad vartojimo prekių ir gamybinės paskirties prekių rinkose naudojami skirtingi segmentavimo požymiai. Dažniausiai skiriami tokie rinkos segmentavimo požymiai:

- **Geografinis segmentavimas.** Vartotojai į grupes skirstomi pagal tam tikrus geografinius požymius, administracines teritorijas.
- **Demografinis segmentavimas.** Dažnai rinką yra segmentuojama pagal žmonių amžių ir lytį, jų užsiėmimą ir išsilavinimą, šeimos dydį, šeimos gyvenimo ciklo etapą, šeimos pajamas, religiją, rasę, tautybę ir pan.
- **Psichografinis segmentavimas.** Prie šių požymių priskiriama (Peter P.; Olson J., 2005):
 - nuostata tam tikrų prekių ar prekės grupių atžvilgiu;
 - svarbiausi asmenybės požymiai;
 - elgsenos požymiai.
- **Vartotojo elgsenos segmentavimas.** Galima segmentuoti pagal tai, kas skatina vartotojus pirkti vieną ar kita prekę/paslaugą, kaip intensyviai jie tas prekes perka ir paslaugas naudoja. Segmentuojant pagal vartotojo elgseną, rinką gali būti skirstoma į grupes, atsižvelgiant į motyvus, skatinančius vartotoją pirkti: pagal prekės/paslaugos vartojimo intensyvumą, pagal išorinius ir vidinius vartotojų elgsenos veiksnius. Prie išorinių veiksmių priskiriama kultūra, klasė, įtakos grupė, šeima. Vidiniai arba psichologiniai veiksniai – tai poreikis, suvokimas, patirtis ir nuomonė.

Organizacijos, įmonės, vykdydamos bet kokią savo veiklą, gali gaminti ir parduoti prekes, paslaugas tinkančias visiems vartotojams arba atskiroms vartotojų grupėms. Kaip ir bet kurioms organizacijoms, mokslo įstaigoms svarbu nusistatyti rinką, t.y., vartotojų grupę, kuriai galėtų būti teikiamos paslaugos. Kadangi vartotojai skiriasi savo poreikiais, preferencijomis, disponuojamomis pajamomis ir pan.

Tikslinė rinka – tai vartotojų grupė, turinti panašių poreikių, į kuriuos orientuodamasi įmonė kuria marketingo strategiją. Tikslinės rinkos nustatymo esmė ir būtinybė yra ta, kad įmonė segmentavimo būdu suskaidys rinką į atskirus segmentus ir, žinodama kiekvieno segmento ypatumus, galės tikslingai rinktis vartotoją (Ries A., Trout J., 1994).

Apibendrinant analizuojamos literatūros šaltinius galime teigti, kad **tikslinė rinka** – tai rinkos dalis, į kurią organizacija nukreipia marketingo kompleksą. Pasirenkant tikslinę rinką, gali būti naudojami trys būdai (Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R., 2000):

1. **Nediferencijuoto** (masinio) marketingo strategija, kuri taikoma, kuomet įmonė visą rinką laiko vienyte ir iš visų vartotojų tikisi tokios pat reakcijos į marketingo veiksmus. Nediferencijuotą marketingą visų pirma naudoja įmonės, kurios svarbiausia konkuravimo priemonė laiko kuo mažesnę kainą arba dėl kitų priežasčių nusprendžia nesitaikyti prie smulkesnių vartotojų grupių poreikių.
2. **Diferencijuoto** marketingo strategija yra tokia, kai įmonė skirtingoms rinkos dalims ruošia skirtingas marketingo programas. Pateikdama kiekvienai tikslinei rinkai skirtingus produktus, įmonė tikisi padidinti pardavimo apimtį. Tačiau didėja ir išlaidos, būtent:
 - a. išlaidos prekės modifikavimui, susijusios su mokslo tiriamaisiais darbais, naujos technologijos įdiegimu ar specialios įrangos įsigijimu;
 - b. gamybos išlaidos, kurios yra didesnės gaminant daug skirtingų, o ne vienodų prekių;
 - c. administracinės išlaidos marketingo tyrimams, paskirstymui ir rėmimui, kadangi įmonė rengia skirtingus marketingo kompleksus, orientuotus į tikslinę rinką;
 - d. rėmimo išlaidos, susijusios su reklamine kampanija ir pardavimo skatinimu, nes įmonė rengia reklaminę kampaniją kiekvienai tikslinei rinkai atskirai.

Kadangi taikant diferencijuotą marketingą didėja pardavimų apimtys, o kartu ir išlaidos, įmonei reikia vengti rinkos dalijimo į mažus segmentus. Pasirinkusi didelius segmentus, kurių vartotojai nuolat perka įmonės prekes, ji gali gauti pakankamai didelį pelną.

3. **Koncentruoto** marketingo strategija taikoma tada, kai įmonė savo produktą orientuoja į tam tikrą segmentą. Koncentruoto marketingo privalumas tas, kad įmonė, gerai žinodama savo vartotojų poreikius, užima stiprią poziciją rinkoje. Be to, įmonės

specializacija leidžia sumažinti gamybos kaštus, padidinti pardavimo apimtį bei išlaidas marketingui. Užimdama lyderio poziciją rinkoje, įmonė sutrumpina investicijų atsipirkimo laiką. Tačiau taikant koncentruotą marketingą padidėja rizika. Pasirinktas vienas tikslinis rinkos segmentas gali nepateisinti įmonės lūkesčių, gali atsirasti naujų konkurentų, kurie susilpnins įmonės poziciją šiame segmente. Todėl koncentruotą marketingą dažniausiai taiko mažos įmonės. Jos užima mažus rinkos segmentus ir sėkmingai konkuruoja su stambiomis įmonėmis, kurioms tokie segmentai nepatrauklūs dėl jų mažumo.

Vartojimo rinkos segmentavimo požymiai pateikti 11 pav.



11 pav. Aprėpties strategijos

Šaltinis: Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). Rinkodaros principai. Kaunas, p. 354.

Atlikus rinkos segmentavimą ir pasirinkus tikslinę grupę, organizacija visą dėmesį sutelkia ties prekės/paslaugos pritaikymu konkrečiai grupei, kainos politikos parinkimu, sprendimų, susijusių su pirkimų skatinimu, formavimu bei su logistiniais prekės paskirstymo sprendimais.

Pozicionavimas ir yra pastangos, kad prie organizacijos „priliptų“ jos norima „etiketė“, tokia, kuri padėtų išsiskirti iš konkurentų minios ir paskatintų klientus rinktis ją, o ne konkurentus. Būtent pozicionavimo sprendimai yra kitas žingsnis, nes segmentavimas nustato vartotojų išskirtinumus, o produkto pozicionavimas įvardijamas kaip „savo nišos suradimas rinkoje“ (McNamara C. Advertising and Promotions). Pranulis V. (1998) pozicionavimą apibūdina kaip produkto (ar įmonės) įvaizdžio vartotojo sąmonėje kurimą, siekiant išskirti ją iš konkurentų. Pasak Kotler P. (2002), **pozicionavimas** – tai produkto užimama vieta vartotojų sąmonėje, lyginant tą produktą su konkurentų produktais. Paprasčiau kalbant, pozicionavimą galima apibūdinti kaip

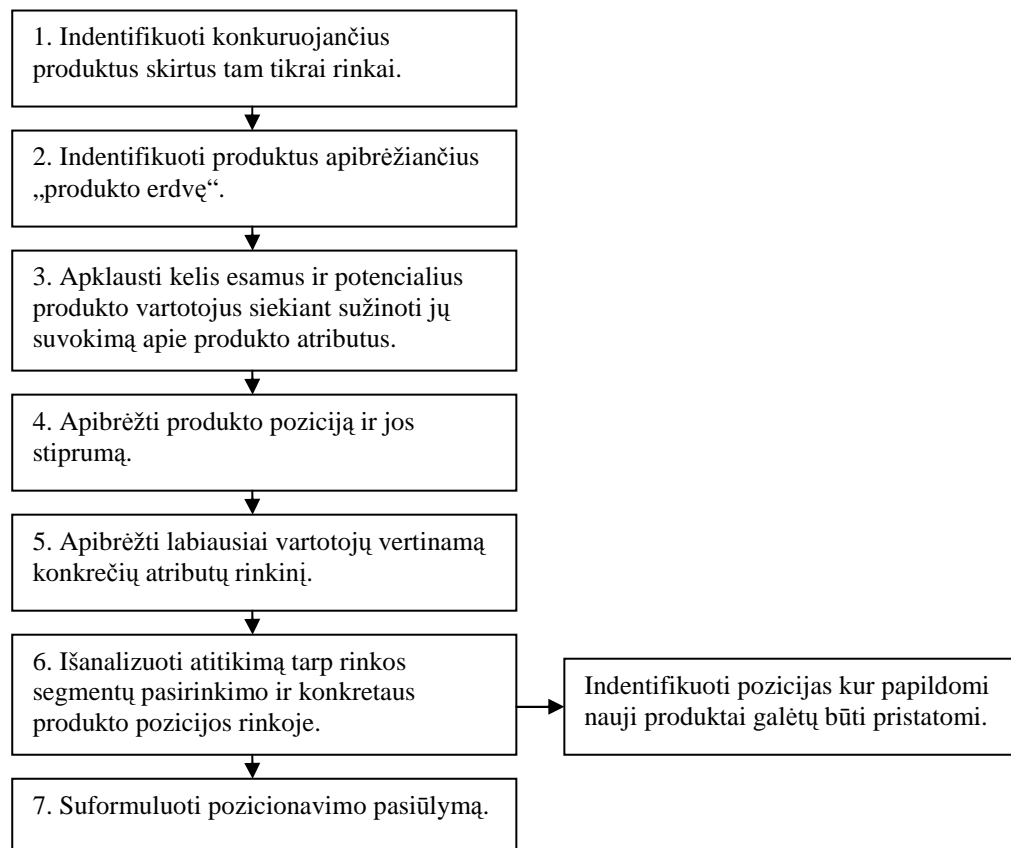
metodą, padedantį įvertinti ir surasti savo ir konkurentų poziciją bei tikslinius segmentus, kurie užtikrintų produkto konkurencingumą rinkoje. Ries A., Trout J. (2005) pozicionavimą apibūdina labai netradiciškai – tai idėja, padedanti spręsti sudėtingą problemą, kaip būti išgirstam informacijos perkrautoje visuomenėje. Stankevičienės J. ir Urbanskienės R. (2006) teigimu, pozicionavimas – tai metodas, padedantis įvertinti ir suprasti savo ir konkurentų produktų poziciją bei tikslinius segmentus, kurie užtikrintų produkto konkurencingumą. Strateginis pozicionavimas iš esmės yra verslo strategijos veidas. Būtent pozicionavimas apibrėžia, kaip verslą suvokia vartotojai, darbuotojai, tiekėjai lyginant jį su konkurento pozicijomis rinkoje. Kuriant produkto pozicionavimą, jis privalo būti ilgalaikis (t.y. nukreiptas į ateitį), kad būtų įmanoma įgyti poziciją vartotojų mintyse prieš konkurentus. Įmonės pozicionavimas būtinai turi atspindėti įmonės strategiją. Jei prekės ženklo pozicionavimą dar įmanoma palikti patiems vartotojams, tai to jokių būdu nereikėtų daryti su organizacijos pozicionavimu. Vijeikis J., Vijeikienė B. (2003) pozicionavimą apibūdina kaip konkurentabilios prekės vietos ir detalizuoto rinkodaros komplekso jai kūrimą. Santykiai su vartotojais – tai komunikavimas su esamais vartotojais ir pastangos pritraukti naujus. Komunikavimui dažnai pasirenkamos internetinio marketingo priemonės.

Pozicionavimo strategijų klasifikavimas nėra taip tvirtai nusistovėjęs kaip tikslinės rinkos strategijos. Pozicionavimas vyksta visomis marketingo priemonėmis. Kotler P. (2003) nuomone, pozicionuoti galima pagal:

- **produkto savybę** – produktą bandoma išskirti pagal kokią nors jos savybę: dydį, spalvą, greitį, saugumą, patikimumą ir pan.;
- **produkto duodamą naudą** – dažniausiai vartotojui svarbios ne pačios produkto savybės, bet tai, kokią naudą jos duoda;
- **vartojimo būdą ir situaciją** – sureikšminama tam tikra produkto vartojimo situacija, kurioje atsiskleidžia jo išskirtinės savybės;
- **vartotoją** – pabrėžiama ne produkto savybė, bet jos vartotojas. Pasiūlymas gali būti skirtas „savim besirūpinančioms moterims“, „tikriems vyrams“, „gerų prekių žinovams“ ir pan.;
- **konkurentą** – siekiama įrodyti pranašumą prieš tam tikrą konkretų konkurentą;
- **produktų grupę** – tai palyginimas ne su konkurentu, bet su visa panašių produktų grupe;
- **kokybę ir kainą** – pabrėžiamos labai svarbios produktų savybės – kokybė ir kaina arba jų santykis.

Walker E. (2002) pateikė tokį pozicionavimo proceso modelį, kuris gali būti taikomas prekėms ir paslaugoms, vidinėms ir tarptautinėms rinkoms, naujiems ir egzistuojantiems produktams (žr. 12 pav.). Tai nereiškia, kad tam tikrą produktą apibrėžiantys determinantai išliks

vienodi skirtingose kultūrose ar netgi skirtinguose rinkos segmentuose – netgi priešingai – determinantai paprastai linkę būti skirtingais (Walker E. et al., 2002).



12 pav. Pozicionavimo proceso žingsniai

Šaltinis: Walker E. et al.: (2002). Marketing Strategy: A Decision Focused Approach. New York: Mc-Graw Hill, p.

177.

Pagal šią pozicionavimo proceso žingsnių seką, marketingo specialistai, pirmiausia turi nustatyti produktus, su kuriais konkuruos jų pristatomi produktai (1 žingsnis), tada apibrėžti svarbiausius tikslinei auditorijai produkto atributus (2 žingsnis), apklausti vartotojus, kaip jie suvokia skirtingus pasiūlymus, šiuo metu esančius rinkoje (3 žingsnis), gautus duomenis apibendrinti ir išsiaiškinti, kokią poziciją dabar užima prekinis ženklas bei jo konkurentai vartotojų suvokime (4 žingsnis), įvertinti labiausiai patinkančias vartotojui determinantų kombinacijas (5 žingsnis), išsiaiškinti, koks yra atotrūkis tarp to, ką labiausiai vertina vartotojai ir siūlo įmonė (6 žingsnis) bei suformuluoti produkto pozicijos apibrėžimą.

Pozicionavimo sprendimai negali būti daromi anksčiau, negu išanalizuojamos perspektyvos ir konkurentų turima padėtis rinkoje. Taip pat apie pozicionavimą negalima daryti sprendimų prieš pasirenkant tikslinę rinką, nes, nuo numatyto segmento vartotojų savybių priklauso ir pozicionavimo galimybės (Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R., 1999). Antra vertus, pozicionavimo strategiją reikia numatyti anksčiau, negu priimami sprendimai dėl konkrečių marketingo komplekso elementų.

Yra žinoma, kad jei norite, kad jums sektųsi, remkitės realybe. O vienintelė svarbi realybė – tai, kas yra potencialaus pirkėjo/vartotojo mintyse. Būti kūrybingu, sukurti ką nors, ko dar ten nėra, tampa vis sunkiau ir sunkiau (Ries A., Trout J., 2005). Anot Ries A. ir Trout J. (2005) pagrindinis pozicionavimo principas yra ne sukurti ką nors naujo ir originalaus, bet manipuluoti tuo, kas mintyse jau yra, ir pakeisti egzistuojančius ryšius. Pagrindinis pozicionavimo tikslas – išsiskirti iš konkurentų, sukurti vartotojo sąmonėje siekiamą įvaizdį. Tinkamas ir efektyvus pozicionavimas toks, kuris tiesiogiai ir aiškiai atsispindi įmonės strategijoje (Reklama. Reklamos ir marketingo idėjos, Nr. 7, 2004). Sprendimas, kaip pozicionuoti prekių ženklą, priklauso nuo to kokią poziciją nori užimti vartotojo sąmonėje. Pozicionavimo procesas vyksta plėtojant produktą, todėl jį atspindi jo charakteristikos, įvaizdis, kokybė bei organizacijos sukurtos komunikacijos su vartotojais programos.

Apibendrinant galima teigti, kad sėkmingas pozicionavimas yra neatsiejama pelną duodančios firmos dalis. Anot Petravičiaus M. – konkurencijos maratoną laimės tas, kuris teisingai pasirinko savo vartotoją (Reklama. Reklamos ir marketingo idėjos, Nr. 7, 2004).

1.4.2. Konkuruavimo būdo strategijos

Konkuruavimo būdo strategijos ne visada atskirai įvardijamos ar išskiriamos į atskirą grupę. Taip yra dėl to, kad bet kurią marketingo strategiją galima laikyti tokia, nes kiekviena marketingo strategija aprėpia ne tik vartotojų poreikių tenkinimo, bet ir konkuruavimo klausimus.

Per paskutinius du dešimtmečius vis daugiau į praktinius marketingo klausimus besigilinančių verslo konsultantų darbų atskirai nagrinėja konkurentų padėtį rinkoje, konkurencinius pranašumus bei vadinamąsias konkuruavimo strategijas.

Pasak Kotler P., Armstrong G., Sounders J., Wong V. (2003), **konkurencinės strategijos** – tai strategijos, kuriomis naudojama organizacija gali užimti tvirtas pozicijas kovoje su konkurentais. Šių strategijų dėka organizacija įgyja didžiausią įmanomą konkurencinį pranašumą.

Organizacija turi tris galimybes arba būdus konkuruavimo strategijai formuoti ir konkurenciniam pranašumui įgyti:

- 1) adaptuodamasi išorinėje aplinkoje;
- 2) savo vidaus ištekliais ir jų organizavimu bei valdymu;
- 3) užmegzdama ryšius ir sąveikaudama su kitomis organizacijomis ir aplinka.

Kiekviena organizacija, norėdama sėkmingai konkuruoti, stengiasi atskleisti ar sukurti esminį konkurencinį pranašumą. Remiantis konkurenciniu pranašumu pagal Porterį M. identifikuojamos tokios konkurencinės strategijos (Aeker D.A., 1995):

- **Žemų kaštų strategija** vertinama kaip pagrindinė biznio strategija, kuria siekiama įgyti konkurencinį pranašumą. Jos šerdis – įmonės sugebėjimas efektyviausiai valdyti savo resursus ir taip pasiekti mažesnių veiklos kaštų negu konkurentas. Dažniausiai taikoma tuomet, kai įmonė orientuoja savo produktą į didelę rinką. Didelės gamybos apimtys leidžia minimizuoti kaštus ir pardavinėti savo produktą žemesne nei konkurentai kaina. (Jucevičius R., 1998).
- **Diferenciacijos strategija** remiasi produkto išskirtinumu, kuris svarbus didelei vartotojų grupei. Diferenciacijos strategija gali būti sėkminga, kai produkto vertė priklauso nuo diferenciacijos, yra daug nauda stiprinančių diferenciacijos galimybių, be to, mažai tikėtina konkurentų atsakomoji - produkto keitimo reakcija. Sėkminga diferenciacija leidžia įmonei: nustatyti aukštesnę produkto kainą, ir/arba parduoti daugiau produkcijos (nes dėl diferencijuoto produkto savybių yra pritraukiami nauji vartotojai), ir/arba įgyti didesnę vartotojų lojalumą įmonės prekės ženklui (nes kai kuriuos vartotojus stipriai vilioja diferencijuotos produkto savybės) (Sekliuckienė J., Vengrauskas V., 2001).
- **Koncentracijos į nišą strategija** orientuojasi į specifinio rinkos segmento patenkinimą, akcentuojant produkto žemesnę kainą ar unikalią savybę. Šiuo atveju įmonė savo marketingo veiksmus nukreipia į rinkos segmentą (subsegmentą), kuris iki tol buvo nepatenkintas konkurentų siūlomais produkto analogais.

Profesorius Garalis A. (2007) išskiria konkurencinei padėčiai įvertinti dažniausiai taikomas tris matricas:

1. Bostono Konsultacinės Grupės modelis (Boston Consulting Group BCG). BCG matrica įvertina 2 strateginius kintamuosius, atskleidžiančius ir finansinę logiką – veiklos rinkos augimą ir santykinę rinkos dalį. Vadovaujamesi tuo, kad pagrindinis strategijos tikslas – sudaryti sąlygas optimaliai paskirstyti veiklos segmentams visus turimus išteklius, siekiant pagerinti visos organizacijos konkurencinę padėtį.

- „**Žvaigždės**“ – tai **sparčiai didėjantys veiklos segmentai**. Kadangi užimama didelė rinkos dalis, tai rentabilumas yra aukštas ir pakankamai dideli finansų srautai įgalina palaikyti šią veiklą. Tačiau dažniausiai tai naujos, konkurentams patrauklios veiklos rūšys, todėl įmonė turi dėti daug pastangų, kad išlaikytų užimamą padėtį.
- „**Klaustukai**“ – tai **mažai rentabilūs, tačiau sparčiai didėjantys veiklos segmentai**. Jų plėtrai reikalingi dideli įdėjimai, nes įmonė turi pagerinti savo konkurencinę padėtį, jei nenori patekti į „šunų“ sritį. Tokia veikla paprastai duoda nedidelį pinigų srautą dėl menko veiklos lyginamojo svorio bendroje apimtyje.
- „**Melžiamos karvės**“ – tai veiklos segmentai, kurių apimtys praktiškai nedidėja ar net po truputį mažėja. Tokiai veiklai beveik nereikia naujų investicijų, gamybiniai

pajėgumai yra pakankami. Veikla paprastai būna rentabili ir duoda didelį pinigų srautą, nes įmonė užima didelę rinkos dalį.

- „Šunys“ – tai veiklos segmentai, kurių plėtros galimybės menkos. Jiems nereikia daug įdėjimų, tačiau veiklos rentabilumas esti menkas, o kartais ir neigiamas. Galimos dvi tokios veiklos kryptys: atsisakyti jos ar stengtis padidinti rentabilumą gerinant konkurencinę padėtį, kad būtų galima patekti į „melžiamų karvių“ sritį (žr. 13 pav.).



13 pav. Bostono konsultavimo grupės augimo dalies matrica

Šaltinis: Kotler P., Armstrong G., Sounders J., Wong V. (2003). Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir Informatika, p. 216.

Laikui bėgant, verslo kryptys keičia savo pozicijas rinkos augimo (dalies) matricoje. Sėkmingos verslo kryptys turi savo gyvavimo ciklą. Pradžioje jos yra „klaustukai“, po to tampa „žvaigždėmis“, dar vėliau – „melžiamomis karvėmis“ ir galiausiai tampa „šunimis“. Dėl tos priežasties įmonės turėtų ne tik išsiaiškinti dabartinę verslo krypties poziciją rinkos augimo (dalies) matricoje, bet ir numatyti jų būsimą poziciją. Reikėtų peržiūrėti, kur buvo kiekviena verslo kryptis pastaruosius dvejus metus ir kur ketina būti ateinančius. Jei tam tikros verslo krypties plėtra nėra tinkama, įmonė turėtų kreiptis į savo vadovybę, kuri numatytų naują strategiją, pakeisiančią esamą.

2. Arthur D. Little (ADL). ADL matricos kintamieji – segmento veiklos ciklo gyvavimo stadija ir įmonės konkurencinė padėtis. Pirmasis iš kriterijų glaudžiai siejasi su finansiniais poreikiais, kurie ypač dideli pirmosiose dvejose veiklos stadijose, be to, jis sudaro galimybes įvertinti ir rizikos grėsmę, o įmonės konkurencinė padėtis glaudžiai susijusi su segmento rentabilumu. Arthur D. Little konsultantai išskiria šešias konkuruojančių įmonių padėtis rinkoje (žr. 2 lentelė) (Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavicius S., Virvilaitė R. (2000):

- 1. Dominuojanti.** Dominuojančią padėtį užimanti įmonė ne tik pati gali laisvai priimti strateginius sprendimus, bet netgi „diriguoja“ konkurentų veiklai. Konkurentai priversti arba prisitaikyti, arba ieškoti atsako į dominuojančios įmonės veiksmus.
- 2. Stipri.** Stiprią padėtį rinkoje užimančios įmonės yra pakankamai savarankiškos ir pajėgios įgyvendinti nepriklausomą strategiją. Jos gali atremti konkurentų atakas ir yra įsitvirtinusios rinkoje ilgam.

3. **Palanki.** Palankią padėtį užimančios įmonės turi tam tikrų pranašumų, kurie leidžia gerokai sutvirtinti jų padėtį rinkoje. Tam būtina tinkamai įgyvendinti tais pranašumais pagrįstas marketingo strategijas.
4. **Stabili.** Stabilią padėtį užimančios įmonės gali išlikti ir sėkmingai dirbti daugelį metų. Tačiau jų galimybės pagerinti darbinę padėtį nėra didelė.
5. **Silpna.** Silpną padėtį užimančių įmonių rodikliai yra nepatenkinami, tačiau jos turi objektyvių galimybių pagerinti padėtį. Įmonei reikia rinktis, imtis ryžtingų veiksmų šioje rinkoje ar keisti veiklos pobūdį.
6. **Neperspektyvi.** Neperspektyvi padėtis nusako atvejį, kai įmonės rodikliai yra blogi ir nėra būdo jiems pagerinti. Įmonė turi imtis kitokios veiklos.

2 lentelė

ADL matrica

	ĮVEDIMAS	AUGIMAS	BRANDA	SMUKIMAS
DOMINUOJANTI	Stumtis dėl rinkos dalies. Išlaikyti pozicijas	Išlaikyti poziciją. Išlaikyti rinkos dalį	Išlaikyti poziciją. Augti kartu su industrija	Išlaikyti poziciją
STIPRI	Stengtis pagerinti poziciją. Stumtis dėl rinkos dalies	Stengtis pagerinti poziciją. Stumtis dėl rinkos dalies.	Išlaikyti poziciją. Augti kartu su industrija	Išlaikyti poziciją arba stengtis pasipelninti iš produkto
PALANKI	Plėsti rinką tinkamiausiuose segmente arba stumtis bendroje rinkoje. Stengtis pagerinti poziciją	Bandyti pagerinti poziciją. Plėsti rinką tinkamiausiuose segmentuose	Palaikymas. Rasti nišą ir stengtis ją ginti	Stengtis pasipelninti iš produkto arba jį palaipsniui išimti iš rinkos
PATENKINAMA	Plėsti rinką ir gerinti poziciją tinkamiausiame segmente	Rasti nišą ir ją ginti	Rasti nišą ir ją išlaikyti arba palaipsniui išimti produktą iš rinkos	Laipsninis produkto išėmimas iš rinkos arba apleisti
SILPNA	Kilti arba išėiti	Pagerinti poziciją arba apleisti	Persiorientuoti	Apleisti

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis ADL Matrix matrica

Šis grupavimas vertina įmonių padėtį vien marketingo požiūriu ir nėra pagrįstas aiškiais kiekybiniais rodikliais, pvz. kiekvieno konkurento užimama rinkos dalimi. Kotleris P. (2003) siūlo kitokią, labiau rinkos dalimi pagrįsta skirstymą:

- lyderius;
- persekiotojus;
- pasekėjus;
- nišų užpildytojus.

Tipiškoje rinkoje galima netgi apytikriai nusakyti kiekvienai iš šių grupių tenkančią rinkos dalį (žr. 3 lentelė).

Hipotetinis rinkos pasidalijimas

LYDERIS 40%	PERSEKIOTOJAS 30%	PASEKĖJAI 20%	NIŠŲ UŽPILDYTOJAI 10%
-----------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------------------------------

Saltinis: Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2000). Marketingas. Vilnius: Eugrimas, p. 389.

Šitokio skirstymo esmė yra ta, kad kiekvienas iš išvardintų rinkos dalyvių ne tik užima skirtingą rinkos dalį, bet ir gali rinktis skirtingas konkuravimo strategijas.

Lyderių strategijos. Galimybė pritraukti naujų pirkėjų ar senuosius paskatinti pirkti daugiau bei dažniau; daugiau galimybių atakuoti konkurentus, juos „spausti“ ar netgi tiesiogiai žlugdyti; lyderiai konkuruoja ne kainomis, o naudodami kitas marketingo priemones; galimybė lengviau pagerinti prekės kokybę, investuoti daugiau lėšų į reklamą.

Persekiotojų strategijos. Turi visas galimybes tapti lyderiu, kai tik susiklostys palankios aplinkybės; yra pakankamai stiprus ir gali naudoti ne ką menkesnį už lyderio konkuravimo variantų arsenalą; gali didinti visą rinką, tiesiogiai atakuoti pasirinktą konkurentą, kontratakuoti; gali sutaupyti lėšų ir nekurti iš esmės naujų prekių.

Sekėjų strategijos. Nusižiūri pagrindines idėjas ir tarsi seka lyderio pėdomis arba tiesiogiai plagijuoja viską, kas susiję su lyderio preke bei marketingo veiksmais ir bando parduoti prekę lyderio vardu; nesiekia užimti lyderio pozicijos, bet stengiasi pasinaudoti jo išbandytais veiksmais rinkoje.

Nišų užpildytojų strategijos. Sugebėjimas prisitaikyti prie specifinių nedidelių rinkos segmentų poreikių; veiklos pagrindas yra specializacija.

3. McKinsey (McK). McKinsey matrica taip pat turi 2 kintamuosius: konkurencinę padėtį ir rinkos vertę. Vadovaujantis šiuo tyrimu reikia plėtoti tuos segmentus, kurių vertė ir konkurencinė padėtis yra pozityvios, atsisakyti nenaudingų segmentų. Jei konkurencinė padėtis „šlubuoja“, būtina padidinti investicijas arba pasitraukti iš veiklos.

McKinsey matrica remiasi dviem prielaidom (Gaižutis A., 2007):

1. įmonė turi veikti labiau patraukliose rinkose ir pasitraukti iš mažiausiai patrauklių rinkų;
2. įmonė turi investuoti į prekes turinčias stiprias konkurencines pozicijas ir pastraukti iš tų rinkos segmentų, kuriuos įmonės prekių konkurencinės pozicijos silpnos.

McKinsey matrica

		Rinkos vertė		
		labai vertinga	vidutiniškai	mažai
Konkurencinė padėtis	stipri	Išlaikyti lyderio poziciją, negailint pastangų	Išlaikyti tokią padėtį ir toliau plėtoti veiklą.	Padidinti rentabilumą
	vidutiniška	Stengtis pagerinti padėtį	Apdairiai didinti rentabilumą	Pasitraukti iš ten, kur būtina
	silpna	Padidinti pastangas arba pasitraukti	Pasitraukti pasirinktinai	Pasitraukti iš šios srities, neinvestuoti ir persikirstyti išteklius

Šaltinis: Garalis A. (2007). Marketingas. Paskaitų konspektas.

McKinsey matricos taikymas leidžia išskirti stiprias prekių/paslaugų portfelio puses ir pateikti pasiūlymus įmonės strategijai (žr. 4 lentelė). Prekių išsidėstymas matricoje parodo, kurios prekės pelningiausios, kurias reikia likviduoti, kur reikia papildomų lėšų, ką daryti su vidutinėmis prekėmis arba ką daryti, kad jos būtų pelningos. Šios matricos dėka galima nustatyti, kurioms prekėms įmonė turi kurti augimo strategiją, kurioms pritaikyti palaikymo ir finansavimo strategiją, kurioms – išėjimo iš rinkos strategiją.

Kaip teigia Melnikas B. (2002), plėtojant konkurenciją bei didinant konkurencingumą galima pasiekti gerokai aukštesnę kokybę įvairiose veiklos srityse. Šis teiginys patvirtina nuostatą, kad „vakarietišku“ konkurencijos modelių sklaida ir tolimesnis adaptavimas adekvačiai vietinėms sąlygoms yra labai svarbi prielaida sėkmingai plėtoti tolimesnes transformacijas.

Kiekvienai organizacijai būdinga tam tikra veiklų sistema, kuri sudaro organizacijos veiklos grandinę. Atskirų veiklų indėlis į vertės kūrimą organizacijoje nėra vienodas. Vertės sistema leidžia analizuoti organizaciją, kaip sistemą, apimančią tiekėjus, platintojus ir klientus. Konkurentai gali naudoti tas pačias arba skirtingas vertės sistemas: vieni tiekėjai arba platintojai gali būti geresni už kitus pagal kainas, greitesnes paslaugas, produkto patikimumą. Naudojant geresnių tiekėjų arba platintojų paslaugomis galima įgyti realų konkurencinį pranašumą (Vasiliauskas A., 2002).

1.5. Marketingo komplekso elementų strategijų analizė

Planuodama savo marketingo veiklą, organizacija remiasi visais marketingo elementais. Nustatydama bendrą marketingo strategiją savo produktui, kurioje nors rinkoje, ji sujungia tarpusavyje suderintas produkto, kainos, pateikimo ir rėmimo strategijas.

Paskutinis žingsnis kuriant nuoseklią marketingo strategiją - atskirų marketingo komplekso elementų funkcinių strategijų pasirinkimas. **Marketingo kompleksas** – tai sprendimų ir rinkos poveikio priemonių visuma, kurią naudoja organizacija, norėdama sužadinti pageidaujama reakcija tikslinėje rinkoje, tenkinti vartotojų norus bei reikmes ir pasiekti savus tikslus (Vengrienė B., 1998).

Pagrindinės alternatyvos apima:

- marketingo komplekso elemente **produktas**: strateginius sprendimus asortimento, kokybės, produktų vardų naudojimo klausimais;
- marketingo komplekso elemente **kaina**: strateginius sprendimus naujų produktų kainų (skverbimosi ir nugriebimo strategijos), nuolaidų taikymo, mokėjimo sąlygų klausimais;
- marketingo komplekso elemente **paskirstymas**: strateginius sprendimus paskirstymo intensyvumo (išskirtinio, atrankinio, intensyvaus paskirstymo strategijos), paskirstymo sistemos kontrolės (sistemos nuosavybės ir kontrolės būdų) klausimais;
- marketingo komplekso elemente **rėmimas**: sprendimus pasirenkant bendrą rėmimo strategiją (stūmimo, traukimo ar mišrią), strateginius sprendimus biudžeto paskirstymo, aiškiai rėmimo veikslių lyginamosios reikšmės klausimais.

Kiekvienas iš keturių pagrindinių marketingo elementų jungia savyje dar daugybę komponentų, kuriuos būtina taip pat įvertinti formuojant marketingo strategiją.

Rinkoje paslaugų įmonės veikia savitai ir dažniausiai visai kitaip negu pramonės įmonės. Jų veiklos ypatumai išplaukia iš paslaugos teikėjo, kaip tarpininko, paslaugos teikimo proceso valdymo vaidmens ir jo funkcijų, kurios atliekamos šį procesą įgyvendinant. Tik tuomet galimas galutinis rezultatas – paslauga, kuri įvardijama kaip prekė ar net produktas (Bagdonienė L., Hopenienė R., 2004).

Rengiant paslaugų marketingo strategijas prisimintina, kad marketingą sudaro kompleksas priemonių ir būdų, kuriais tiriama paslaugų kūrimo ir teikimo veikla, analizuojami visi paslaugų kūrimo ir jų teikimo klientams (vartotojams) veiksniai.

Paslauga – tai daugiau ar mažiau neapčiuopiama veikla, paprastai pasireiškianti vartotojui sąveikaujant su paslaugų teikiančiais tarnautojais, fiziniais ištekliais, prekėmis arba teikimo sistemomis, kurios užsitikrina vartotojo problemos išsprendimą (Bagdonienė L., Hopenienė R., 2004).

Nustatyti tikslią ribą tarp materialią, t.y. daiktinę (fizinę) formą turinčių ir tokios formos neturinčių gaminių, kuriuos reikėtų vadinti paslaugomis, nelengva. Paprastai apibrėžiant paslaugą, akcentuojama viena ar kita paslaugų savybė. Anot Bagdonienės L. (2004), Dudėno R. (2006) pagrindinės paslaugų savybės yra šios:

- **Neapčiuopiamumas**. Neapčiuopiamų savybių galima rasti daugelyje prekių. Tačiau prekę galima laikyti paslauga tik tuomet, kai šios savybės ima vyrauti, t.y. pasidaro gausesnės ir svarbesnės už apčiuopiamasias (Bagdonienė L., 2004).
- **Nekaupiamumas**. Anot Bagdonienės L. (2004), tai negebėjimas išsaugoti paslaugų. Paslaugos neišsaugojimas arba „greitas gedimas“ reiškia, kad jos negalima saugoti, kaupti, norint ateityje parduoti. Paslaugų paklausai viršijus pasiūlą, pastarosios negalima padidinti

kaip, pavyzdžiui, materialių prekių pasiūlos, paimant jų iš sandėlio (kaip atsargas). Kadangi paslauga – ne daiktas, o procesas arba veiksmų eilė, ji gaminama ir vartojama tuo pat metu.

- **Neatskiriamumas.** Kadangi paslaugų gamyba ir vartojimas glaudžiai susiję, labai svarbi paslaugos savybė - kliento dalyvavimas paslaugos teikimo procese (Langvinienė N., Vengrienė B., 2005).
- **Heterogeniškumas (nevienodumas).** Ši paslaugos savybė atsiranda dėl to, kad paslauga yra jos teikėjo ir kliento sąveikos rezultatas. Todėl paslauga vienam klientui nėra visiškai tokia pat kaip kitam vien dėl skirtingų santykių, susidaranti tarp paslaugos teikėjo ir kliento.

Paslaugų marketingo, kaip ir marketingo apskritai, kompleksą sudaro visuma tarpusavyje susijusių priemonių, veiksmų ir sprendimų, kurie sudaro galimybę parduoti paslaugas ir patenkinti klientų poreikius bei įgyvendinti paslaugų įmonės tikslus (Kinduryš V., 2002). Paslaugų savybės ir teikimo ypatumai sąlygoja būtinybę suformuoti skirtingą nei prekėms marketingo kompleksą (marketingo komplekso sampratą remdamasis D. Kalliton idėja, XX a. 7-ame dešimtmetyje suformulavo N. Borden).

Iki šiol nėra vienos nuomonės apie paslaugų marketingo komplekso sudėtį ir elementų skaičių. Kaip marketingo komplekso elementus įvardija atskiri autoriai, pateikta 5 lentelėje.

5 lentelė

Marketingo komplekso elementai

Tradicinio marketingo kompleksas („4P“) Pagal Kotlerį	Paslaugų marketingas (Ch. Grönroos)		
	Pagal Juddą	Pagal Dową	Pagal Boomsą, Bitnerį
Produktas	Produktas	Žmonės	Paslauga
Kaina	Kaina	Žmonės	Kaina
Paskirstymas	Pateikimo paskirstymas	Žmonės	Teikimo vieta
Rėmimas	Rėmimas	Žmonės	Rėmimas
	Žmonės		Žmonės
		Žmonės	Įvaizdis
		Žmonės	Procesas

Šaltinis: Vitkienė E. (2004). Paslaugų marketingas. Klaipėda, p. 88.

Paslaugų marketingo komplekso elementų išsamesnis apibūdinimas atskleidžia jų struktūros savitumą, lyginant su tradicinio marketingo komplekso struktūra. **Paslaugų marketingas** – sudėtingas vadovavimo procesas, apimantis idėjų iškėlimą ir jų įgyvendinimą, paslaugos, kaip prekės, kūrimo procesą, jos įkainojimą, teikimo strategiją, rėmimą, paskirstymą, paslaugų teikimo sistemos kokybės valdymą, marketingo tyrimus, t.y., paslaugų vartotojų ir teikėjų sąveika, kuri susijusi su žmonių tarpusavio santykiais, kultūra bei filosofija (Bagdonienė L., Hopenienė R., 2004).

6 lentelėje pateiktas Booms B. H. ir Bitner M. J. papildytas tradicinio marketingo kompleksas ir nurodytos pagrindinių organizacijos sprendimų sritys (Vengrienė B., 1998).

Paslaugų marketingo komplekso elementai ir su jais susiję sprendimai

Marketingo komplekso elementas	Sprendimų sritis	
Produktas	Produkto savybės; Kokybės lygis; Priedai;	įpakavimas; garantijos; produkto linija; ženklumas;
Vieta	Pateikimo kanalų tipai; Demonstravimas; Tarpininkai; Pardavimo vieta;	transportavimas; sandėliavimas; kanalų valdymas;
Rėmimas	Rėmimo priemonių derinys; Pardavimų skatinimas; Pardavėjai (skaičius, atranka, mokymas, skatinimas);	reklama; pranešimo teisingumas; viešieji santykiai;
Kaina	Lankstumas; Kainų lygis; Terminai;	diferencijavimas; įvairios nuolaidos;
Dalyviai	Darbuotojai (samda, mokymas, motyvavimas, atlyginimas už darbą, komandinis darbas);	vartotojai (švietimas ir mokymas); komunikacija (kultūra ir vertybės); darbuotojų tyrimai;
Fizinis akivaizdumas	Patogumai (estetinis vaizdas, funkcionalumas, aplinkos sąlygos); Įrengimai, įranga;	darbuotojų apranga; kiti apčiuopiamumo ženklai (rašytiniai pranešimai, vizitinės kortelės, sąskaitos);
Procesas	Paslaugų pobūdis (standartizuotos, individualizuotos).	proceso pobūdis (paprastas, sudėtingas); vartotojų įtraukimas.

Šaltinis: Bagdonienė L., Hopenienė R. (2004). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas, p. 58.

Kaip matyti iš šios 6 lentelės, tradicinį marketingo kompleksą (produktas, vieta, kaina, rėmimas) papildo trys paslaugoms labai svarbūs elementai: dalyviai, fizinis aktyvumas ir procesas (Vengrienė B., 1998).

1.5.1. Produkto strategijos formavimas

Produktas marketingo komplekse – tai visuma fizinių ir funkcinų savybių, skirtų vartotojo poreikiams tenkinti (Garškienė A., Klebanskaja N., Pelanienė N., 1994).

Pristatant produktą būtina pabrėžti ne tik savybes, bet ir akcentuoti jo teikiamą naudą. Produktą organizacijai turi pristatyti įvairiais aspektais: parametrais (charakteristika), produkto ženklais, pakuote, garantija, aptarnavimo lygiu ir pan.

Planuojant prekių asortimentą, įmonė turi įvertinti prekių gyvavimo ciklo rinkoje trukmę bei stadiją. Priklausomai nuo to, kokioje stadijoje yra prekė ir koks jos gyvavimo ciklas, įmonė gali prognozuoti bendrą pardavimų apimtį, reklamos išlaidas, kainą, laukiamą pelną ir pan. Marketingo specialistams būtina žinoti prekės gyvavimo ciklą, norint planuoti marketingo veiksmus. **Prekės gyvavimo ciklas** – tai laikotarpis nuo prekės atsiradimo iki jos išnykimo rinkoje (Pranulis V.,

Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R., 2000). Virvilaitės R. (2000) teigimu, dažniausiai skiriamos keturios prekės gyvavimo ciklo stadijos:

- įvedimas;
- augimas;
- branda;
- smukimas.

Įvedant naują prekę į rinką taikomos šios marketingo strategijos (žr.14 pav.).



14 pav. Prekės strategijos

Šaltinis: Virvilaitė R. (2000). Strateginis marketingo valdymas, KTU, p. 39.

- **Greito nugriebimo strategija** numato didelę kainą ir dideles rėmimo išlaidas. Įmonė siekia gauti maksimalų pelną už kiekvieną parduotą prekės vienetą. Ši strategija pasitvirtina, kai didžioji vartotojų dalis nėra informuoti apie prekę.
- **Lėto nugriebimo strategija** numato didelę prekės kainą ir mažas rėmimo išlaidas. Ji efektyvi, kai vartotojai yra informuoti apie prekę, jų nebaugina didelė kaina, rinkos dydis yra ribotas, o konkurencijos beveik nėra.
- **Greito įsiskverbimo strategija** numato mažą prekės kainą ir dideles rėmimo išlaidas. Ši strategija efektyvi, kai vartotojai prastai informuoti apie prekę, jautrūs kainos pokyčiams, rinkoje jaučiama didelė konkurencija.
- **Lėto įsiskverbimo strategija** numato nedidelę kainą ir mažas rėmimo išlaidas. Ji naudojama tada, kai rinka yra labai talpi, joje vyksta konkurencija, vartotojai gerai informuoti apie prekę, tačiau pasirenkę pirkti tik už nedidelę kainą.

Kiekviena nauja prekė turi būti identifikuojama. Prekių identifikavimo srityje kiekviena įmonė gali rinktis iš keleto pagrindinių strateginių alternatyvų:

- *įmonė gamintoja prekės ženklo nesuteikia*: prekę parduodama remiantis tik bendriniumi prekes pavadinimu; prekę parduodama su prekybininko suteiktu ženklu. Kai įmonė gamintoja prekės ženklo nesuteikia, ji tarsi pabrėžia tam tikrą savo pasyvumą

rinkoje. Gali būti, kad šis pasyvumas yra priverstinis ir atsiranda dėl to, kad įmonė neturi pakankamai išteklių ar sugebėjimų bandyti įtvirtinti savo prekės ženklą vartotojų sąmonėje. Kitu atveju gali būti, kad įmonė teikia pirmenybę konkuruoti tikslaus identifikavimo nereikalaujančiomis priemonėmis.

- *Suteikiamas grupinis prekės ženklas*, sutampantis su įmonės vardu; nesutampantis su įmonės vardu. Grupinis prekės ženklas suteikiamas prekių linijai ar netgi visoms įmonės prekėms. Kai naujos prekės parduodamos remiantis pripažintu grupiniu prekių ženklu, vardu ar simboliu, į jas pirkėjai žiūri kaip į jau pažįstamas šios įmonės prekes.
- Suteikiamas *individualus prekės ženklas*. Individualus prekės ženklas (vardas, simbolis) suteikiamas tik vienai konkrečiai įmonės prekei. Paprastai taip pavadinama bandomoji prekė, kuria įmonė pradeda skverbimąsi į kol kas neįvaldytą rinkos dalį ar bando įvaldyti naują prekių grupę. Individualus ženklas paprastai mažai siejamas su įmonės pavadinimu ir kitais jos ženklais, todėl naujos prekės nesėkmės atveju įmonės reputacija nukenčia menkai.
- Suteikiamas *dvigubas prekės ženklas*.

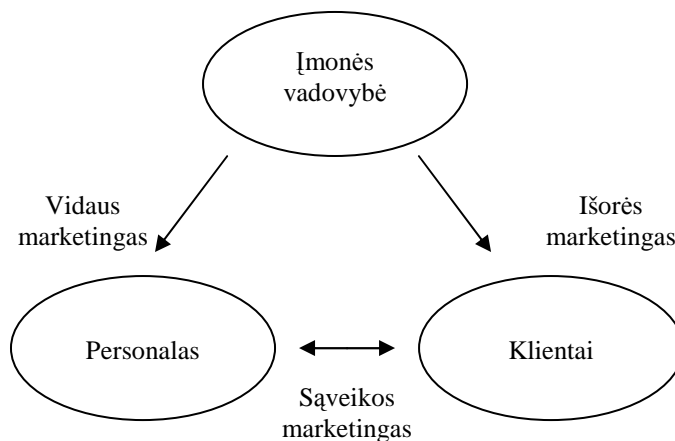
Kiekviena įmonė stengiasi tobulinti savo prekių asortimentą. Koks jis turi būti, tai priklauso nuo įmonės tikslų, pasirinktos vartotojų grupės bei aplinkos sąlygų. Taip pat svarbu įvertinti prekių pelningumą, t.y. visos prekių linijos duodamą pelną. Platinant prekių asortimentą, kuriamos naujos prekių linijos. Gilinant prekių asortimentą – ilginamos jau esančios prekių linijos (Hooley G., Nash L., 1988). Asortimento formavimo politika gali remtis skirtingais išeities požymiais (Pajuodis A., 2000):

- pagal medžiagų ir gaminių kilmę;
- pagal pirkėjų grupes;
- pagal kainų lygį;
- pagal naudojimo paskirtį;
- pagal tarpusavio papildymo požymius.

Prekių asortimento struktūros analizės tikslas yra prieš priimant sprendimus išaiškinti asortimento sudėties ekonominį naudingumą ir paruošti informaciją dėl vienos ar kitos prekės gamybos išplėtimo, siaurinimo, atnaujinimo ar pagerinimo.

Paslaugų įmonių marketingo strategijos. Ilgą laiką paslaugų įmonės marketingui neskyrė didesnio dėmesio. Pirmiausiai dauguma šių įmonių yra mažos ir joms atrodo, kad marketingas jų verslui nereikalingas ir brangi veikla. Tačiau didėjant konkurencijai ir kylant vartotojų reikalavimams vis daugiau paslaugų įmonių pradėjo domėtis marketingu. Pasak Kotlerio P. (2003), pastarųjų įmonių prekės yra standartizuotos ir parduotuvėje laukia, kol jas pirkėjas įsigis, o

paslaugų įmonėje klientui siūloma paslauga, kurios kokybė mažiau garantuota pasižymi heterogeniškumu (vienodumu). Gronroos Ch. laikosi nuomonės, kad paslaugų marketinge prie jo, vadinamojo „išorės marketingo“ turi prisidėti dar dvi veiksmų sritys: vidaus marketingas ir sąveikos marketingas (Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R., 2001) (žr.15 pav.):



15 pav. Paslaugų marketingo formos

Šaltinis: Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2001). Marketingas. Vilnius: Eugrimas, p. 425.

Išorės marketingu Gronroos Ch. laiko įmonės veiksmus, susijusius su vartotojui skirtos paslaugos paruošimu, kainos nustatymu, paskirstymu ir rėmimu. **Vidaus marketingas** – tai įmonės dirbančiųjų telkimas ir ugdyimas, siekiant geriau tenkinti vartotojų poreikius. Įmonių marketinge prekės kokybė nedaug priklauso nuo jos išigijimo pobūdžio, o paslaugų marketinge yra glaudus ryšys tarp paslaugos kokybės ir jos teikimo būdo. Taigi, paslaugas teikianti įmonė turi siekti, kad darbuotojai sumaniai ir paslaugiai bendrautų su klientais. Ši veikla vadinama sąveikos marketingu.

Sąveikos marketingas – tai paslaugos tiekėjo ir kliento bendravimas užtikrinant techninę ir funkcinę kokybę.

Pasak Urbonavičiaus S. (1997), kuo didesnė konkurencija paslaugų rinkoje, tuo labiau turi būti apgalvoti marketingo sprendimai ir veiksmai. Paslaugų įmonės pirmiausia turi spręsti tris uždavinius. Jos turi kelti savo gaminių diferenciacijos lygį, kokybę ir darbo našumą.

Paslaugų diferenciacija. Kuo labiau pirkėjai paslaugas laiko vienušėmis, tuo labiau didėja kainos, kaip konkurencijos priemonės, reikšmė. Sėkmingai gali konkuruoti tik diferencijuojant pasiūlą ir įvaizdį. Paslaugų įmonės turi stengtis nuolat savo pasiūlą praturtinti inovaciniais elementais, atsižvelgdamos į tai, ko klientas pirmiausiai pageidauja. Problema yra tai, kad daugelį naujovių konkurentai nesunkiai gali nusikopijuoti.

Paslaugų kokybė. Viena iš svarbiausių priemonių yra nuolatinė ir aukšta teikiamų paslaugų kokybė. Svarbiausia nuolat garantuoti, kad klientas gautų tokios pat ar aukštesnės kokybės paslaugas, kokių tikisi. Autoriai Meyer A ir Mattmuller R. teigia, kad paslaugų kokybės užtikrinimas yra sudėtingas visą paslaugos teikimą apimantis procesas (Bagdonienė L., Hopėnienė

R., 2004). Jie akcentuoja, kad kokybei įtaką daro dalinė kokybė: turinio (ką?), t.y. ką paslaugos vartotojas gauna arba įneša į procesą, ir būdo (kaip?), arba kokiais būdais tas gavimas ir indėlis vyksta.

1.5.2. Kainodaros strategijos formavimas

Paslaugų kainų nustatymas susijęs su jų lygiu, nuolaidomis, komisiniais, mokėjimų terminais ir pan. Kaina taip pat turi įtakos paslaugų diferencijavimui, klientų suvokiamai paslaugų vertei ir jų kokybei. Gatautis R. teigia, kad **kainodaros strategija** – tai būdas, kuriuo įmonė siekia savo pagrindinių kainų tikslų.

Pagrindiniai veiksniai lemiantys paslaugos kainą yra tokie (Čereška B., 2004):

- **Rinkos prisotinimas ir paklausa.** Priklauso nuo to, kaip rinkoje veikia pasiūlos ir paklausos dėsnis. Jeigu pasiūla nesikeičia, o paklausa didėja, tai ir kaina kyla. Kuo mažiau į rinką patenka prekių, tuo sparčiau kyla kaina ir atvirkščiai.
- **Gamybos ir paskirstymo išlaidos.** Minimalią paslaugos kainą lemia gamybos ir paskirstymo išlaidos. Jas dengia vartotojas. Jeigu išlaidos yra per didelės, vartotojas tos paslaugos nepirks dėl per didelės kainos.
- **Konkurencijos dydis.** Kuo didesnė konkurencija, tuo ji labiau veikia kainą. Tada vartotojas yra pasirengęs pirkti žemesnėmis kainomis paslaugas ir prekes, kurios niekuo nenusileidžia savo savybėmis ir kitais naudingais požymiais. Reklama tada svarbi vartotojui, kad informuotų vartotoją apie pokyčius rinkoje.
- **Kiti veiksniai.** Yra keletas veiksnių: gyventojų pajamos, mada (madingoms prekėms ir paslaugoms nustatomos aukštesnės kainos), įmonės padėtis rinkoje.

Turėti kainų strategiją ypač aktualu šiais atvejais:

- kai įmonė nustato kainą pirmą kartą, t.y. kai į rinką pateikiamas naujas produktas arba kai esamas produktas parduodama naujoje rinkoje;
- kai aplinkybių verčiama įmonė peržiūri esamas kainas, t.y. kai pradedama abejoti, ar anksčiau nustatyta kaina teisinga atsižvelgiant į einamojo laikotarpio paklausą ir kaštus, kai pasirodo, kad siekiant padidinti pardavimo apimtį ar pritraukti naujų vartotojų naudinga nustatyti kitas kainas;
- kai keičia kainas konkurentai, t.y. kai įmonė turi nuspręsti, ar jai taip pat reikėtų keisti savo prekės kainą.

Bendra marketingo strategija nustato ir konkrečiu atveju galimą kainų strategiją. Tokiu atveju įmonė gali pasirinkti vieną iš galimų kainodaros strategijų, atsižvelgdama į kainų tikslus. Literatūroje dažniausiai minimos šios kainodaros strategijos:

1. Grietinėlės nugriebimo strategija. Nustatoma aukšta produkto kaina su tikslu gauti maksimalų pelną. Šia strategija sėkmingai galima taikyti, kai parduodamos naujos paslaugos, kai rinkoje yra daug vartotojų, o konkurentai negali prasiskverbti į rinką ir sumažinti kainų.

2. Skverbimosi į rinką kainų strategija. Taikant šia strategiją, svarbu nustatyti žemas naujų prekių ar paslaugų kainas, kurios sąlygoja didelę produktų pardavimo apimtį. Ši strategija taikoma, kai norima prasiskverbti į rinką greitai ir giliai. Naudodama skverbimosi strategiją, įmonė susiduria ir su problemomis kai nepavyksta užimti didelės rinkos dalies arba kai visa rinka pasirodo esanti mažesnė negu tikėtasi. Tačiau ir šiuo atveju įmonė turi galimybę keisti kainą. Mažinant kainą, sumažėja kiekvienos produkto pelnas. Nenorėdama sumažinti absoliutaus pelno, įmonė gali padidinti pardavimo apimtį. Padidinus prekės kainą, vartotojai į tai reaguoja neigiamai. Nusprendus nekeisti kainos, prekių pardavimo apimtį tenka didinti kitomis marketingo priemonėmis: reklamuojant, taikant asmeninį pardavimą ir pan.

3. Kainos ir kokybės strategija. Įmonė, nustatydamą kainą, turi žinoti, kokią kainos ir kokybės poziciją užima paslaugos ar prekės. Kainos ir kokybės santykis pateikiamas 7 lentelėje.

7 lentelė

Kainos ir kokybės strategijos matrica

Prekės kokybė	Kaina		
	didelė	vidutinė	maža
didelė	Premijų priedų strategija	Gilaus skverbimosi į rinką strategija	Didesnio vertinio reikšmingumo strategija
vidutinė	Padidintos kainos strategija	Vidutinio lygio kainų strategija	Gero vertinio reikšmingumo strategija
maža	Apiplėšimo strategija	Išorinio blizgesio strategija	Mažesnio vertinio reikšmingumo strategija

Šaltinis: Virvilaitė R., Valainytė I. (1996). Strateginis marketingo valdymas. Kaunas: Technologija., p. 157.

Taigi pagal išskirtų prekės kainos ir prekės kokybės lygių tarpusavio kombinacijas nustatomos devynios alternatyvios strategijos. Kainos ir kokybės strategija gana tiksliai atspindi tiek konkrečios įmonės, tiek jos konkurentų poziciją tikslinės rinkos atžvilgiu, nes strategijos pasirinkimas tuo pačiu leidžia išsiaiškinti ir kiekvienos įmonės esamus ar potencialius segmentus.

4. Į konkurentą orientuota kainų strategija. Šiuo atveju kaina nustatoma atsižvelgiant į įmonės lyderės nustatytą kainą. Taip pat galima lygiuotis į vidutinę tam tikros rūšies prekių ar paslaugų kainą rinkoje.

Remiantis įvairiais literatūros šaltiniais, išskirti dažniausiai naudojami kainos nustatymo metodai:

- **orientuotą į kaštus** – taikydama šį metodą, įmonė prekės kainą gali nustatyti įvairiais variantais. Vienas iš jų – kaštai plius antkainis. Apskaičiuojant kaštus, įvertinami kintamieji ir pastovieji prekės kaštai. Antkainis suprantamas kaip pelno dydis prekės vienetui.

- **orientuotą į paklausą** – kainos lygio pagrindas nustatomas pagal tai, kaip vartotojai priima, suvokia prekę, kokią reikšmę jai teikia savo vaizduotėje. Vartotojų įvertinimai priklauso nuo subjektyvaus psichologinio pasitenkinimo, gaunamo vartojant prekę. Šie vartotojų vertiniai atsispindi paklausoje. Taigi, nustatant kainą remiamasi egzistuojančios paklausos lygiu.
- **orientuotą į konkurentus** – nustatydamas kainas šiuo metodu, įmonė daugiausia remiasi savo konkurentų kainomis. Įmonė kainą savo prekėms nustato tokio lygio, kokias nustatė analogiškomis prekėms jos konkurentai, arba įmonė savo prekės kainą nustato truputį didesnę ar mažesnę už konkurentų.

Kaina yra vienas iš svarbiausių rodiklių, garantuojantis pelną. Nuo pasirinktos kainodaros strategijos priklauso įmonės tikslų įgyvendinimas.

1.5.3. Paskirstymo strategijų formavimas

Paskirstymas – tai marketingo komplekso elementas, kuris apima sprendimus ir veiksmus, susijusius su produktų judėjimu nuo gamintojo iki vartotojo. Paskirstymo sferai priklauso produkto nuosavybės perdavimas, transportavimas, saugojimas, sutarčių pasirašymas.

Daugelis gamintojų dėl to ir išsilaiko rinkoje, nes pasirenka tinkamus paskirstymo kanalus ir efektyviai juos valdo. Paskirstymo kanalų pasirinkimui įtakos turi (Čereška B., 2004):

1. su prekėmis susiję veiksniai – prekių pirkimo dažnumas, kiekis, kaina ir kt;
2. su vartotojais susiję veiksniai – vartotojų skaičius, sudėtis, teritorinis paskirstymas ir kt;
3. su konkurentais susiję veiksniai – konkurentų skaičius, jų konkurencinis pajėgumas, padėtis rinkoje, konkuruojančios paslaugos;
4. su įmone susiję veiksniai – įmonės dydis, gamybinis pajėgumas, užimama rinkos dalis, finansinė padėtis ir kt.

Vidaus rinkoje Virvilaitė R. (2000) yra skiriamos trys prekių paskirstymo strategijos:

1. intensyvi,
2. atrankinė,
3. išskirtinė.

Intensyvi strategija – tai tokia strategija, kai gamintojas teikia prekes vartotojui per kuo didesnę prekybos tarpininkų skaičių. Šiuo atveju gamintojas stengiasi, kad jo prekes vartotojas galėtų įsigyti daugelyje prekybos vietų ir prekių paskirstymo padengimo rodiklis ir tankis būtų maksimalūs.

Atrankinė – tai tokia strategija, kai gamintojas pagal tam tikrus kokybinius kriterijus apriboja prekybos tarpininku, kuriems parduoda savo prekes, skaičių. Taip paskirstomas tik periodiškai perkamos, atidžiai pasirenkamos prekės. Šios strategijos tikslas - įpratinti pirkėjus

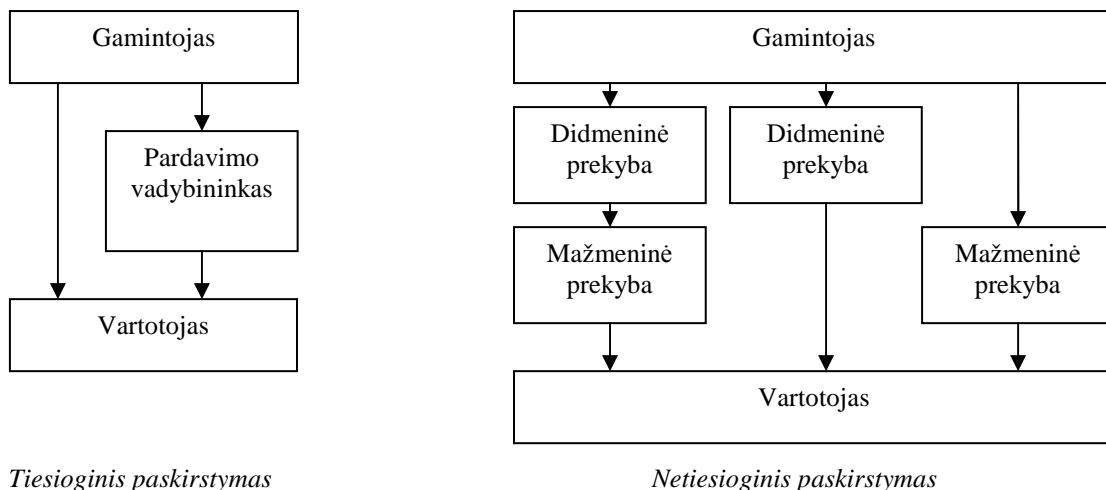
gamintojo prekių ieškoti tik tam tikro tipo įmonėse ar parduotuvėse, tuo formuojant gamintojo ir jo prekių įvaizdį.

Išskirtinė – tai tokia prekių paskirstymo strategija, kai gamintojas tam tikrame regione suteikia teisę prekiauti savo prekėmis tik vienam tarpininkui. Tokia strategija taikoma brangioms, techniškai sudėtingoms, specifinius vartotojų poreikius tenkinančioms, kartais unikalioms vartojimo prekėms. Išskirtinį pasiskirstymą taiko didelius reikalavimus partneriams taikančios įmonės (Kotler P., Amstrong G., Sounders J., Wong V., 2003).

Kiekviena firma siekdama didinti prekių pardavimo mastą, turi teisingai pasirinkti kanalo tipą ir lygį. Yra skiriami du paskirstymo kanalo tipai: tiesioginis ir netiesioginis.

Netiesioginis paskirstymas – paskirstymo tipas, kai prekės iš gamintojo pateks pas tarpininkus ir tik iš jų pas vartotojus.

Tiesioginis paskirstymas – paskirstymas, kai gamintojas pats parduoda prekes vartotojui (Virvilaitė R., 1997). Prekių paskirstymo būdai pateikti 16 pav.



16 pav. Prekių paskirstymo būdai

Šaltinis: Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2001). Marketingas. Vilnius: Eugrimas, p. 239.

Paskirstymas yra labai svarbus marketingo komplekso elementas, nes jo pagalba produktas pasiekia vartotoją.

1.5.4. Rėmimo strategijų formavimas

Rėmimas sieja įvairias paslaugų teikėjų ir klientų bendravimo rinkoje formas ir metodus, pasireiškiančius per reklamą, asmeninį pardavimą, pardavimų rėmimo veiklą ir kitus tiesioginius ir netiesioginius bendravimo su visuomene būdus. **Rėmimas** – tai į vartotoją orientuoti informavimo ir įtikinėjimo veiksmai, darantys įtaką pirkimų sprendimams (Virvilaitė R., 1997). Rėmimui būdingi specifiniai komunikacijos metodai: prekių ekspozicijos pardavimo vietose, reklama dalijant

suvenyrus, specializuotos parodos, mugės, katalogai, prekybinė ir reklaminė literatūra, reklaminiai – informaciniai rinkiniai, plakatai, konkursai ir įvairios premijos.

Bendriausias rėmimo tikslas – nustatyti tarp įmonės ir vartotojo tokių ryšių, kuris leistų pasiekti įmonės marketingo tikslus (Gečienė E., 2004).

Pagal Ramanauskienę J. (1998) skiriamos dvi pagrindinės rėmimo funkcijos:

1. reklama,
2. asmeniškasis pardavimas.

Kitos dvi rėmimo funkcijos autorės įvardijamos kaip papildomos funkcijos:

3. populiarinimas (ryšiai su visuomene),
4. pardavimų skatinimas.

Reklama. Skirtingi autoriai pateikia vis kitokius reklamos apibrėžimus. Stankevičienė J. ir Urbanskienė R. (2006) sako, kad **reklama** – tai veiklos rūšis, kurios tikslas yra pramonės įmonių, paslaugų firmų, visuomeninių organizacijų produkcijos pardavimas arba kitokių įmonės uždavinių sprendimas platinant pateiktą ir apmokėtą informaciją. Pasak Čereškos B. (2004), reklama - tai žinomo užsakovo bet kokia mokama forma ne asmenišką informacijos sklaidimas apie prekes, paslaugas, idėjas siekiant tam tikrų tikslų. Panašiai teigia ir Virvilaitė R. (1997) sakydama, kad reklama – tai užsakovo apmokamas prekes ar paslaugas pristatančias ir remiančias informacijos neasmenišką pardavimas. Autoriai apibrėždami reklamą išskiria šią dimensiją kaip vieną svarbiausių marketingo komplekso elementų, kuriuo remiantis formuojami vartotojų požiūriai bei nuostatos prekei ir paslaugai.

Galimos keturios reklamos strategijos (Kuvykaitė R., 2001):

- **prociklinė strategija**, kurios atveju didėjant apyvartai, įmonė didina ir reklamos išlaidas;
- **anticiklinė strategija** yra priešinga prociklinei, nes ją taikant didėjant prekių apyvartai, išlaidos reklamai yra mažinamos;
- **kombinuota strategija**, kuri yra anksčiau aprašytų strategijų darinys - išlaidos reklamai didinamos tiek apyvartos didėjimo, tiek mažėjimo atveju;
- **autonomiška strategija** yra tokia, kai reklamos išlaidos nustatomos nepriklausomai nuo prekių apyvartos svyravimų.

Asmeninis pardavimas - tai asmeninis bendravimas, siekiant įtikinti potencialius pirkėjus pirkti siūlomą prekę. Kriaucionienė M. ir kt. (2005) išskiria tokius asmeninio pardavimo tikslus: prekių pristatymas, pasitikėjimo skatinimas, nepatenkintų vartotojų problemų sprendimas, lojalumo skatinimas, pirkimo veiksmų inicijavimas.

Populiarinimas – tai įmonės santykiai su įvairiomis organizacijomis, visuomenės sluoksniais ir pavieniais asmenimis, padedantys kurti teigiamą įmonės įvaizdį ir sudarantis

palankias sąlygas jos veiklai (Virvilaitė R., 1997), pasak Čereškos B. (2004), tai komunikacinių ryšių nustatymas ir jų palaikymas įmonės aplinkoje formuojant ir išlaikant teigiamą aplinkos visuomenės palankumą bei pasitikėjimo atmosferą. **Ryšiai su visuomene** - tai įmonės santykiai su įvairiomis organizacijomis, visuomenės sluoksniais ir pavieniais asmenimis. Sudedamoji ryšių su visuomene dalis yra populiarinimas (neasmeniškąs prekės ir įmonės paklausos formavimas, skleidžiant apie juos duomenis informacijos perdavimo kanalais (Cole G.A., 1997).

Pardavimų skatinimas – tai visuma į pirkėjus nukreiptų skatinamojo pobūdžio veiksmų, sudarančių palankias sąlygas produktui įsigyti. Naudojant pardavimų skatinimą, siekiama padidinti pardavimų apimtį, pristatyti naują produktą, parduoti susikaupusias atsargas, skatinama įsigyti prekę/paslaugą, siūlant įvairias lengvatas. Pardavimų skatinimas gali būti naudojamas tiek vartotojų, tiek prekybininkų, tiek įmonės personalo skatinimui.

Daugelis autorių išskiria dvi tipiškas rėmimo strategijas:

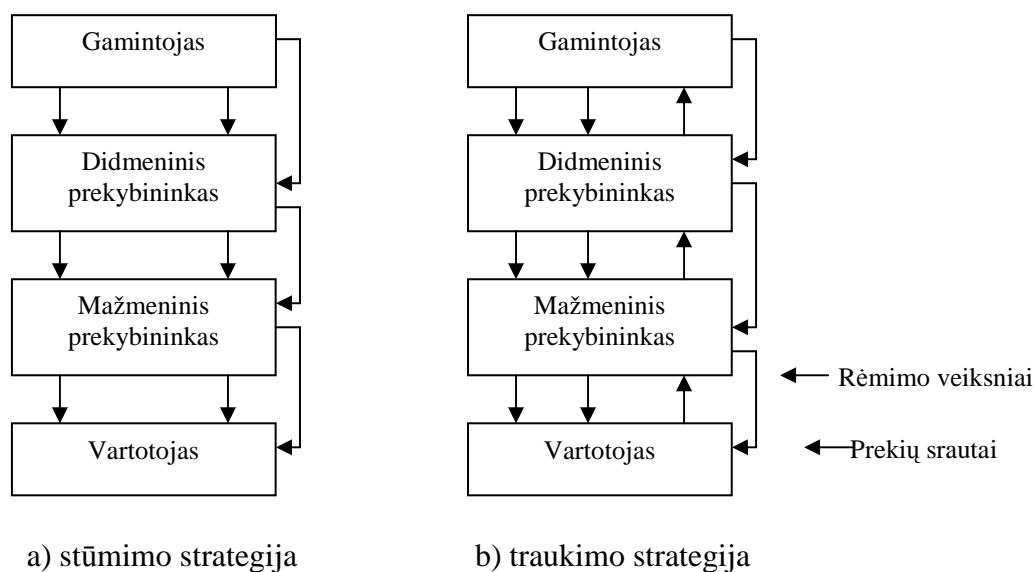
1. stūmimo,
2. traukimo.

Stūmimas – tai tokia rėmimo strategija, kai kiekvienas paskirstymo kanalo dalyvis rėmimo veiksmus nukreipia į artimiausią paskirstymo kanalo grandį.

Traukimas – tai tokia rėmimo strategija, kai pastangos ir veiksmai yra nukreipiami į galutinį vartotoją, kad sužadintų prekės poreikio grįžtamąjį ryšį.

Tipiškos rėmimo strategijos pateiktos 17 pav.

Nė viena iš pavaizduotų strategijų negali būti laikoma iš principo geresne ar blogesne už kitą. Rėmimo strategijos pasirinkimas - organizacijos vidaus reikalas. Tačiau žinotina keletas bendrų sąlygų, kurios palengvina pasirinkimą. Visų pirma rėmimo strategijos prioritetai priklauso nuo to, kaip ilgai įmonė numato užsiimti tokia veikla.



17 pav. Tipiškos rėmimo strategijos
Šaltinis: Virvilaitė R. (2000) Strateginis marketingo valdymas, KTU, p. 54.

Traukimo strategija gali atsirasti tik per palyginti ilgą laikotarpį. Nemaža laiko praeina, kol pirkėjai susidomi ir pradeda pirkti. Tik tada mažmeniniai prekybininkai ima dažniau arba didesnėmis partijomis užsakinėti prekę iš didmeninių prekybininkų, dar vėliau - šie iš gamintojo. Taigi, traukimo strategijos atveju, reikia investuoti nemažai lėšų, kurios atsiperka tik per ilgesnį laikotarpį. Tačiau tai palyginti saugi investicija, kadangi ji skiriama tiesiai galutiniam vartotojui paveikti. Todėl jos poveikis nepradingsta, net jei ilginiui tenka keisti paskirstymo kanalus, pardavimo būdus ar kitas marketingo priemones.

Pagrindinis veiksnys, į kurį reikia atsižvelgti adaptuojant stūmimo strategiją konkrečioje rinkoje, yra žiniasklaidos panaudojimo galimybės, t y. egzistuojanti radijo, televizijos, laikraščių ir panaši struktūra. Stūmimo strategiją tikslinga naudoti, kai yra trumpas paskirstymo kanalas ar būtinybė vartotojui detaliau paaiškinti apie produktą dėl jo vartojimo sudėtingumo (Jucevičius R., 1998).

Apskritai rėmimo strategijas bei visą komunikacinį procesą nuolat veikia naujos mūsų gyvenimo realijos. Labiausiai tenka atsižvelgti į dvi aplinkoje pasireiškiančias tendencijas: rinkų skaidymasi į vis mažesnius segmentus ir didžiulius pokyčius informacinių technologijų srityse. To rezultatas – integruotų komunikacinių veiksnių ir vis lankstesnių rėmimo strategijų naudojimas (Armstrong G., Kotler P., 2000).

1.6. Marketingo strategijų įvertinimas, kontrolė

Marketingo veiklos kontrolė organizacijoje – ne tik baigiamoji marketingo valdymo stadija, tai marketingo sprendimų priėmimo ir priemonių įgyvendinimo efektyvumą atskleidžianti grandis.

Marketingo kontrolė – tai nuolatiniai, sistemiški marketingo veiklos ir proceso tikrinimai bei įvertinimas. Marketingo kontrolė leidžia ne tik išaiškinti, atskleisti įvairius nukrypimus, klaidas, trūkumus, bet ir surasti, nurodyti plėtros rezervus, prisitaikymo galimybes nuolat kintančios rinkos sąlygomis.

Strateginės kontrolės tikslas – patikrinti marketingo strategijos teisingumą, efektyvumą ir tinkamumą.

Marketingo kontrolė yra daugiaaspektė, be to, ją sąlygoja rinkos konjunktūra, kuri iškelia naujus nenumatytus uždavinius. Marketingo kontrolė turi turėti savo metodus, principus, turi būti tinkamai organizuota.

Marketingo kontrolės uždaviniai yra išaiškinti įmonės konkurencines galimybes, įvertinti veiklos rodiklius realiomis rinkos plėtros sąlygomis, kad galima būtų atitinkamai koreguoti marketingo planus ir programas. Marketingo kontrolė kartu yra procesas, padedantis įmonei

pasiekti tikslus. Marketingo kontrolė kaip procesas turi tam tikras funkcijas, kurių tikslas – laiku išaiškinti visas marketingo tikslų siekimo ir įgyvendinimo problemas bei nukrypimus.

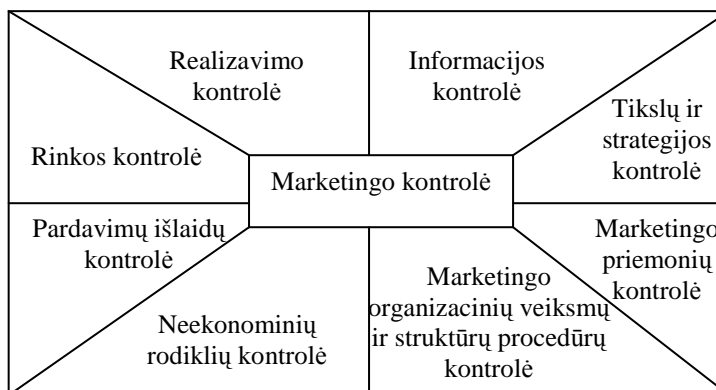
Kiekviena marketingo kontrolė turi būti organizuota laikantis tokių reikalavimų:

- pirmiausia nustatant kontrolės normas, planinius dydžius ir standartus;
- lyginant rodiklius;
- atliekant rezultatų palyginimo analizę.

Marketingo kontrolės metodai turi remtis:

- nukrypimų analize (nustatant tikslų siekimo laipsnį);
- atgalinio ryšio palaikymu (išaiškinant, nurodant gerinimo galimybes).

Marketingo kontrolės objektai pagal Pranulį V., Pajuodį A., Urbonavičių S., Virvilaitę R. (2000) pateikti 18 pav.



18 pav. Marketingo kontrolės objektai

Šaltinis: Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė (2000) R. Marketingas. Vilnius: The Baltic Press, p. 37.

Rezultatų kontrolės uždavinys yra marketingo koncepcijos įgyvendinimo efektyvumo patikrinimas, lyginant planinius ir realius dydžius, išaiškinant nukrypimus. Atlikti kontrolę galima pagal marketingo kompleksą arba jo sudedamąsias dalis. Marketingo plano kontrolės tikslas – laiku atskleisti būtinumą peržiūrėti ir modifikuoti priimtus sprendimus, sudaryti galimybę panaudoti reikiamas koregavimo priemones (Pajuodis A., 2005).

Skiriamos tokios kontrolės priemonės:

- įgyvendinimo kontrolė;
- rezultatų kontrolė;
- marketingo auditas.

Įgyvendinimo kontrolė atliekama tuo pačiu metu, kai vykdomos marketingo priemonės. Tikrinama, ar planuotos užduotys tinkamai vykdomos, kokių įvyko aplinkos pokyčių. Tokie duomenys renkami visose marketingo įgyvendinimo proceso fazėse. Jie pateikia grįžtamąją informaciją, leidžiančią laiku pastebėti nukrypimus ir imtis atitinkamų koreguojamųjų veiksmų. Marketingo rezultatų kontrolė atliekama tada, kai jau atlikti veiksmai, susiję su produktų

pardavimu. Šios kontrolės tikslas – nustatyti marketingo veiksmų efektyvumą ir kartu patikrinti pačios marketingo koncepcijos teisingumą bei veiksmingumą. Jos metu faktiškai pasiekti rezultatai palyginami su planiniais, analizuojamos nukrypimų priežastys. Gauta informacija nurodo ar reikia keisti marketingo koncepciją ir, jei reikia, kaip tai padaryti. Marketingo kontrolė negali apsiriboti vien tik pardavimų politika. Ji apima ir išsamią visos marketingo sistemos analizę – marketingo auditą. Jis apibrėžiamas kaip plati sisteminga ir reguliari marketingo prielaidų, tikslų, strategijų, priemonių ir marketingo planavimo, kontrolės bei organizavimo revizija. Kaip ir rezultatų kontrolė, marketingo auditas atliekamas planines užduotis lyginant su faktine padėtimi.

II. ŠIAULIŲ UNIVERSITETO MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO BEI VALDYMO ANALIZĖ

2.1. Šiaulių universiteto apibūdinimas

Šiaulių universitetas (toliau - ŠU), jauniausias Lietuvoje, įsteigtas 1997 metais, reorganizavus Šiaulių pedagoginį institutą ir Kauno technologijos universiteto Šiaulių politechnikos fakultetą. Per laikotarpį (1997 – 2004 metai) įvyko esminiai universiteto pokyčiai: pasikeitė universiteto valdymas. Pereita prie žymaus laipsnio fakultetų savivaldos; universiteto pajamų struktūroje augo nebiudžetinių lėšų, kurias universitetas gauna už paslaugas, dalis; atnaujintas studijų turinys. Atsirado daugiau laisvės studentų pasirinkimui ir savarankiškam darbui, studijų sistema, organizuota per modulius, tapo lankstesnė, išaugo studijuojančiųjų skaičius, atsirado daugiau sąlyčio taškų su aplinka per mokslo ir studijų procesą, išsiplėtė tarptautiniai mainai. Šiuo metu tai klasikinis universitetas, kuriame veikia 8 fakultetai: Edukologijos, Fizikos ir matematikos, Humanitarinis, Menų, Gamtos mokslų, Socialinių mokslų, Socialinės gerovės ir negalės studijų, Technologijos. Taip pat veikia 17 mokslo ir kultūros centrų, yra Tęstinių studijų institutas.

Senatas yra aukščiausioji sprendžiančioji Šiaulių universiteto institucija. Senatas, vadovaudamasis Lietuvos Respublikos įstatymais, Šiaulių universiteto statutu ir Senato reglamentu, svarsto ir priima nutarimus studijų, mokslo, finansų, socialiniais ir kitais klausimais, tvirtina studijų programas, renka ŠU rektorių, rektoriaus teikimu tvirtina prorektorius, dekanus bei kitus mokslo ir studijų padalinių vadovus, suteikia darbuotojams pedagoginius ir garbės vardus, tvirtina mokslo krypties doktorantūros komisijas, habilitacijos komitetus, nustato sąlygas darbuotojų kvalifikacijai kelti, sprendžia kitus klausimus, nepriskirtus kitų universiteto valdymo institucijų kompetencijai. Senato nutarimai įteisinami Rektoriaus įsakymu. Įsigalioję Senato nutarimai privalomi visiems universiteto darbuotojams ir studentams.

Šiaulių universitetas bendradarbiauja su daugeliu Europos bei kai kuriais Kanados, JAV ir Azijos universitetais. 2004 m. Šiaulių universitetas tapo Europos universitetų asociacijos (EUA) nariu. Narystė šioje asociacijoje Šiaulių universitetui suteikė galimybę priartėti prie kitų Europos universitetų, įsijungti į jų bendrus projektus ir dalyvauti planuojant eurointegracinius procesus aukštojo mokslo erdvėje. Universitetas yra pasirašęs virš 100 sutarčių su užsienio aukštojo mokslo institucijomis, iš jų 87 pagal Erasmus programą (1999-2007 m.m.). Kasmet dalinėms studijoms užsienyje vyksta virš 150 ŠU studentų. Skaityti paskaitas užsienio aukštojo mokslo institucijose pagal Erasmus bendradarbiavimo sutartis išvyksta virš 60 ŠU dėstytojų. Šiuo metu universitetas dalyvauja šiose tarptautinėse programose: EUREKA, LEONARDO DA VINCI, PHARE, Mokymosi visą gyvenimą programoje, FP6, EQUAL, YOUTH, Šiaurės šalių Ministrų Tarybos projektuose.

Projektai yra viena iš prioritetinių Šiaulių universiteto veiklų nuo 1997 metų. 2004 metais buvo įkurta Projektų vadybos grupė. Remiantis 2008 m. vasario 27 d. Senato posėdžio nutarimu Projektų vadybos grupė pervadinta į Projektų vadybos skyrių.

Aktyviai veikia ir studentų visuomeninės organizacijos: Šiaulių universiteto studentų atstovybė bei studentų ekonomistų ir vadybininkų asociacijos (AIESEC). Septyniuose ŠU fakultetuose stacionariu, vakariniu ir neakivaizdiniu būdu studijuoja per 11000 studentų, bakalaurantų, magistrantų, bei doktorantų. Šiaulių universitete yra visų trijų pakopų studijos. Pirmos pakopos studijose rengiami bakalaurai, antros pakopos studijose – magistrai ir diplomuoti specialistai, trečios pakopos studijose doktorantūroje – mokslų daktarai.

2.2. Šiaulių universiteto marketingo strategijos formavimo procesas: misijos, vizijos, bendrų tikslų nustatymas

Šiaulių universitetui, kaip didelei organizacijai valdančiai daug, ypatingai nematerialaus, turto, turinčiai gausų darbuotojų būrį ir dar daugiau klientų (studentų), norint gerinti ar bent jau išlaikyti savo pozicijas tarp aukštojo mokslo išsilavinimą teikiančių įstaigų, privalu turėti aiškia, pagrįstą ir skaidrią strategiją. Kaip ir daugelio teikiančių paslaugas įmonių ir organizacijų, universiteto bendra strategija didžiąja dalimi sutampa su marketingo strategija. Todėl marketingo strategiją Šiaulių universitetui būtina kurti nuosekliai, ją skatinti ir puoselėti, kontroliuoti ir jei reikia koreguoti.

Šiaulių universitetas, siekdamas efektyviai ir kokybiškai ilgus metus teikti aukštojo mokslo paslaugas, turi sukūręs misiją, viziją ir strateginius tikslus.

Šiaulių universiteto misija – mokslo ir studijų veikla, šalies, ypač Šiaurės Lietuvos regiono, kultūros, socialinės ir ekonomikos pažangos skatinimas, aktyvus prisidėjimas prie visavertės Lietuvos studijų ir mokslo sistemos integracijos į Europos bei pasaulio akademinę erdvę, kompetentingų ir visapusiškai išsilavinusių specialistų, gebančių integruotis į regiono, Lietuvos, Europos ir pasaulio rinką rengimas (Šiaulių universiteto strateginis veiklos planas 2008 – 2010 m.).

Dauguma Lietuvos universitetų (KU¹, VU², VGTU³, KTU⁴, LŽŪU⁵, VPU⁶, VDU⁷) savo misijose akcentuoja tarptautinius standartus atitinkančių specialistų rengimą, Lietuvos mokslo progreso, tyrimų skatinimą, mokslo ir technologijų plėtojimą, Lietuvos mokslinę, kultūrinę,

¹ KU – Kauno universitetas

² VU – Vilniaus universitetas

³ VGTU – Vilniaus Gedimino Technikos universitetas

⁴ KTU – Kauno Technologinis universitetas

⁵ LŽŪU – Lietuvos Žemės Ūkio universitetas

⁶ VPU – Vilniaus pedagoginis universitetas

⁷ VDU – Vytauto Didžiojo universitetas

šviečiamąją veiklą, intelektualinio potencialo tarptautinį pripažinimą, geografinę padėtį, kultūros tęstinumo išlaikymą Europos Sąjungos erdvėje bei globalizacijos sąlygomis, pasaulio mokslinę, techninę ir socialinę pažangą, darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo procesą.

Šiaulių universitetas savo misijoje akcentuoja:

- universiteto geografinę padėtį (Šiaurės Lietuvos regionas);
- socialinę, ekonominę Lietuvos studentų pažangą;
- integraciją į Europos ir pasaulio akademinę erdvę;
- išsilavinusį, kompetentingą specialistą galintį susirasti darbą ne tik Lietuvoje, Europoje bet ir viso pasaulio rinkoje.

Nagrinėjant Lietuvos universitetų misijas, pastebima, kad kiekvienas universitetas misijoje akcentuoja tai kas jo manymu yra svarbiausia: KU, VDU, ŠU pabrėžia universiteto geografinę padėtį, VPU - darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo procesą, didžioji dalis universitetų akcentuoja Lietuvos mokslo progresą, tyrimų, technologijų skatinimą, pripažinimą ne tik Lietuvos, bet ir viso pasaulio lygmeniu.

Šiaulių universitetas 2008 – 2010 metų strateginiame veiklos plane, kaip ir nemažai kitų Lietuvos universitetų (KMU⁸, KTU, KU, LŽŪU, VGTU), nepateikia universiteto vizijos, nes visą jos prasmę perteikia universiteto misijoje. Šiaulių universiteto vizija buvo publikuojama Šiaulių universiteto 2005 – 2007 metų strateginiame plane.

Šiaulių universiteto vizija - mokslo bei meno plėtrą ir aukštą studijų kokybę garantuojanti, europinio ir pasaulinio lygio mokslinius tyrimus, prisidedančius prie šalies ir Šiaurės Lietuvos regiono pažangos, vykdanči ir kurianti bendruomenė, propaguojanti prieinamumo, socialinės partnerystės, demokratiškumo, humaniškumo, nacionalumo ir internacionalumo principus, mokymosi visą gyvenimą idėją (Šiaulių universiteto strateginis veiklos planas 2005 – 2007 m.).

Aukštojo mokslo institucijų formuluojamos vizijos bei misijos yra artimos tiek savo sudėtimi, tiek ir prasme. Apžvelgus Lietuvos universitetų vizijų apibrėžimus, galima teigti, kad universitetai vizijose akcentuoja mokymąsi visą gyvenimą, įsitvirtinimą Europos mokslinių tyrimų ir aukštojo mokslo erdvėje.

Universitetai suformavę savo misijas ir vizijas, kuria strateginius tikslus jų įgyvendinimui. Šiaulių ir kitų Lietuvos universitetų strateginiai tikslai pateikti 2 priede.

Vertinant Šiaulių ir kitų Lietuvos universitetų strateginius tikslus, pastebima, kad visų universitetų pagrindinis strateginis tikslas yra siekti studijų kokybės, lygiuotis su Europos ir Pasaulio universitetais, didinti studentų rėmimą ir plėtoti mokslo ir tyrimų programas.

Siekiant efektyviai ir kokybiškai dirbti ir kuo ilgiau išsilaikyti rinkoje, Šiaulių universitetas kaip ir kitos organizacijos turi plėtoti marketingo planavimą, kurį pirmiausiai lemia tikslinė

⁸ KMU- Kauno medicinos universitetas

orientacija: vizija, misija ir strateginiai tikslai. Tik po jų sukūrimo pereinama prie strateginio planavimo proceso pirmo etapo – universiteto aplinkos tyrimo bei vertinimo.

2.3. Marketingo aplinkų įtaka Šiaulių universiteto strategijos formavimui

2.3.1. Šiaulių universiteto išorinės aplinkos analizė

Mokslo ir studijų sistema veikia nuolat sparčiai kintančios aplinkos sąlygomis. Norint, kad ši sistema veiktų efektyviai būtina analizuoti tiek išorinę, tiek vidinę aplinkas. Išorinė aplinka yra veikiamą nekontroliuojamų politinių, ekonominių, socialinių, technologinių ir kitų veiksnių, kurie turi įtakos ne tik mikroaplinkos objektams, bet ir tiesiogiai pačiai organizacijai. Ji susijusi su visais procesais, vykstančiais valstybėje, o taip pat patiria ir pasaulinių procesų įtaką.

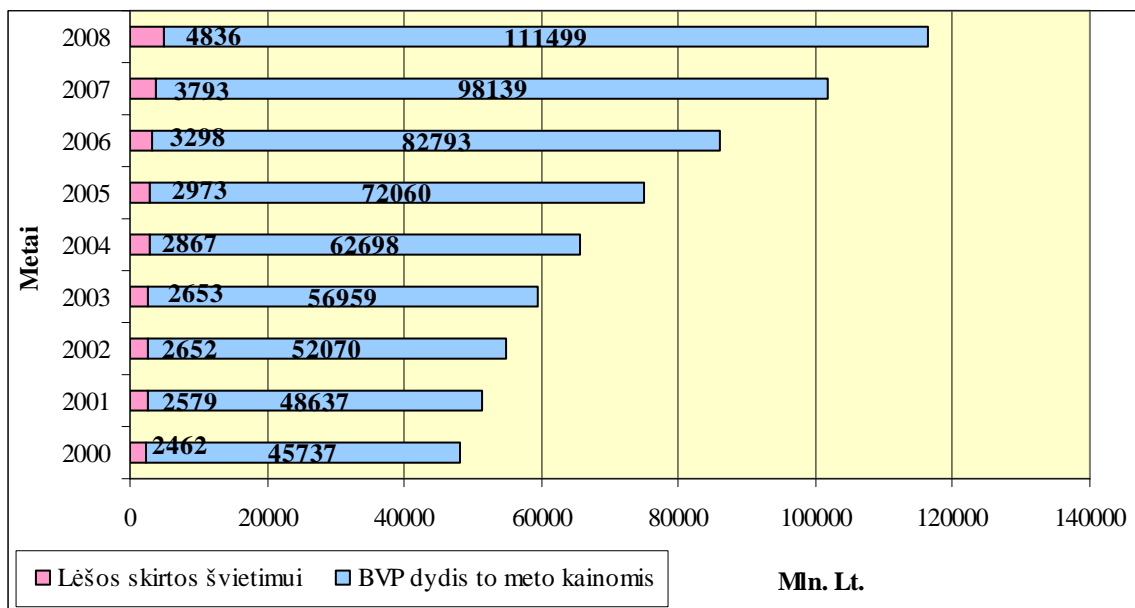
Šiaulių universitetui, kaip ir kitoms organizacijoms teikiančioms paslaugas, svarbu atlikti aplinkos analizę, norint sėkmingai funkcionuoti ir tobulėti bei siekti maksimaliai patenkinti vartotojų poreikius. Norint atlikti detalią Šiaulių universiteto aplinkos analizę, pirmiausia reikia išnagrinėti netiesiogiai universiteto veiklą įtakančius elementus: ekonominę, socialinę – kultūrinę, politinę – teisinę ir mokslinę – technologinę aplinkas (PEST).

Ekonominė aplinka. Esant šalies ekonomikos augimui, mažėja nedarbo lygis, didėja žmonių pajamos, o tai lemia didesnes žmonių galimybes studijuoti universitete, kas reiškia galimą studentų skaičiaus, o taip pat ir universiteto biudžeto didėjimą. Ir atvirkščiai, esant ekonomikos nuosmūkiui, didėja nedarbas, mažėja pajamos, kurios gali ženkliai įtakoti studentų, norinčių įgyti aukštąjį išsilavinimą, skaičių.

Deja šių dienų laikotarpis laikomas ekonomikos nuosmūčio arba ekonomikos recesijos laikotarpiu. Beveik visi šalies pagrindiniai ekonominio lygio rodikliai blogėja - BVP mažėja auga nedarbas ir t.t. Pagal BVP vienam šalies gyventojui Lietuvoje pasiektas 30 procentų Europos Sąjungos šalių vidurkio rodiklis. Tokia ekonomika negali užtikrinti norimos švietimo, socialinės šalies raidos, o esminis mokslo ir studijų sistemos vystymosi stabdis yra neadekvatus jos finansavimas. Aukštųjų mokyklų veiklai neigiamą įtaką daro įtaką nesibaigianti Aukštųjų mokyklų reforma. Akademinei visuomenei kelia didelį pavojų blogai parengto Mokslo ir studijų įstatymo projekto priėmimo galimos pasekmės. Nuo 2009 metų keičiasi studijų finansavimo nuostatos, pagal kurias studentai bus visiškai finansuojami arba mokės pilną sumą už mokslą, kurių kainas nustato kiekvienas universitetas skirtingai. Stabilios aukštųjų mokyklų finansavimo metodikos nebuvimas, dažni Aukštojo mokslo įstatymo keitimai ir kai kurie skubūs bei nepagrįsti „politiniai sprendimai“ kelia abejonių dėl tolesnio pakankamo lygio aukštojo mokslo finansavimo užtikrinimo. Universitetai savo ruožtu negali didinti studijų mokesčių ir dalies jų skirti studijų ir mokslinių tyrimų bazės

plėtrai, kitaip užkirstų kelią į mokslą daugeliui šalies piliečių. Todėl Šiaulių universiteto finansinė būklė didele daimi priklauso nuo visos šalies makroekonominių rodiklių.

19 pav. pateiktas lėšų dydis mln. Lt. tenkantis švietimui nuo BVP. Nuo 2000 metų matomas lėšų didėjimas švietimui, tačiau lyginant su BVP didėjimu, lėšų skyrimas švietimui išaugo labai maža dalimi. 2005 metais švietimui buvo skirta 4,13 proc. (2973 mln. Lt.) nuo BVP, o 2006 ir 2007 metais lėšos švietimui nesiekė net 4 procentų. 2008 metais švietimui buvo skirta 4836 mln. Lt. nuo BVP. Nors BVP dydis nuo 2005 metų iki 2008 metų išaugo 62 proc. punktais, skiriamų lėšų dydis šiuo laikotarpiu švietimui padidėjo tik 0,21 proc. punktais.



19 pav. Lėšos skirtos švietimui nuo BVP, mln. Lt.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Statistikos departamento duomenimis

3 priede pateiktas patikslintas 2009 metų valstybės biudžeto asignavimų mokslui ir studijoms paskirstymo projektas. Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, kad Šiaulių universitetas gaus 32 mln. Lt. asignavimų. Panašią sumą gaus Klaipėdos ir Lietuvos žemės ūkio universitetai – atitinkamai po 31 ir 30 mln. Lt. Daugiausia lėšų iš valstybės biudžeto gaus Vilniaus ir Kauno technologinis universitetai, atitinkamai 138 ir 110 mln. Lt. lėšų. Lėšos paskirstomos pagal studijuojančių studentų skaičių ir skiriamos stipendijoms išmokėti, studijų išlaidoms, mokslui ir menui, administravimui ir ūkiui, kultūros vertybėms prižiūrėti. Esant papildomoms lėšoms valstybės biudžete bus didinami universiteto darbuotojų atlyginimai apie 20 proc. punktų.

Dar vienas veiksnys, galintis įtakoti studentų skaičių, yra kredito gavimo galimybė. Esant palankesnėms kredito gavimo sąlygoms, daugiau žmonių susidomi nefinansuojamomis valstybės studijomis. Nuo šių metų pradžios įsigaliojusi nauja Valstybės paskolų studentams tvarka praplėtė galimybę gauti paskolas. Pagal naują tvarką paskolas gali gauti valstybinių ir nevalstybinių aukštųjų mokyklų pagrindinių, vientisųjų ir antrosios studijų pakopos, dieninių, vakarinių bei neakivaizdinių skyrių studentai. Taip pat paskolos teikiamos Europos Sąjungos šalių bei kitų

valstybių, jei tai numato LR tarptautinės sutartys, studentams. Svarbu tai, jog paskolos teikiamos tik tiems studentams, kurie pirmą kartą studijuoja atitinkamoje studijų pakopoje. Iki šiol studentai galėjo gauti tik paskolas gyvenimo išlaidoms, o dabar sudaryta galimybė gauti trijų rūšių paskolas: studijų įmokoms (jei jos neapmokėtos valstybės lėšomis), gyvenimo išlaidoms ir studijoms užsienyje.

Socialinė – kultūrinė aplinka. Visuomenė vis aiškiau suvokia aukštojo mokslo privalumus ir būtinybę. Nemažėjantys konkursai į paklausias studijų programas yra šio suvokimo išraiška. Visuomenė vis labiau supranta mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros darbų svarbą plėtojant šalies ūkį, stiprinant jo konkurencingumą ir inovatyvumą, kuriant naujas darbo vietas bei užtikrinant šalies mokslinę kompetenciją. Kaip neigiamą socialinį veiksni galima paminėti „protų nutekėjimą“, tiek vidinį (perėjimą dirbti į kitas institucijas, nesusijusias su mokslu ir studijomis), tiek išorinį (išvykimą į kitas valstybes), ir su juo susijusius reiškinius. Papildomai galima paminėti ribotas mokslinių tyrimų galimybes infrastruktūros ir finansavimo prasme bei bendras visiems Lietuvos gyventojams socialines ir ekonomines problemas. Be to, mokslo visuomenė menkai įtraukiama sprendžiant dabartines šalies ūkio ir kultūros problemas, strategiškai planuojant šalies vystymąsi, prognozuojant vienokias ar kitokias valstybines valdžios veiksmų pasėkmes.

Šiandien studijos universitete populiarios ne tik tarp jaunimo, siekiančio aukštojo išsilavinimo, bet ir tarp vyresnio amžiaus žmonių, kuriems sukuriama palankios sąlygos studijuoti (vakarinės ir neakivaizdinės studijos). Išsilavinusių žmonių darbo paklausa yra žymiai didesnė lyginant su žmonių neturinčių aukštojo išsilavinimo, todėl daugelis stengiasi jį įgyti ir/arba kelti kvalifikaciją. Nedarbo lygis 2008 m. III ketvirtį siekė 5,9 proc. Prognozuojama, kad 2009 – 2010 m. jis gali viršyti 10 proc. ribą. Remiantis tokia statistika, galima teigti, kad kvalifikuotų darbuotojų paklausa darbo rinkoje dar labiau didės.

Gyventojų migracijos skaičiaus didėjimas turi tiesioginės įtakos Šiaulių universiteto studentų, dėstytojų skaičiui. Galima įvardyti keletą tokios emigracijos priežasčių – žemi vietos mokslininkų atlyginimai, lėti mokslinės karjeros tempai, didelis skirtumas tarp mokslininkų ir verslo struktūrose dirbančių asmenų atlyginimų, didelės studijų kainos, žemas pragyvenimo lygis, studijų kokybės trūkumas. 8 lentelėje pateiktas deklaravusių apie savo išvykimą emigrantų skaičius 2001 – 2008 metais.

8 lentelė

15-29 metų deklaravusių emigrantų skaičius 2001 – 2008 metais

Deklaravę emigrantai	Amžius	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	15–19	416	453	627	1017	1037	792	880	992
	20–24	1002	867	1466	2425	2543	1885	1826	2141
	25–29	988	942	1995	3169	3241	2550	2456	3372
Viso:	39082	2406	2262	4088	6611	6821	5227	5162	6505

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Statistikos departamento duomenimis

Iš 8 lentelėje pateiktų duomenų galima teigti, kad kiekvienais metais vis daugiau jaunimo, galinčio studijuoti universitete skaičius mažėjo, nes didėjo emigrantų skaičius. Nuo 2001 iki 2008 metų iš Lietuvos išvyko beveik 40 000 jaunimo. Tačiau nuspėti tikrą išvykusių žmonių skaičių, nedeklaravusių savo išvykimo, yra sunku. Toks emigrantų skaičiaus didėjimas mažina visų Lietuvos universitetų studentų skaičių.

Šiaulių universitete vyksta mainų programos, kurių dėka kitos tautybės žmonės gali studijuoti universitete. Kiekvienais metais apie 60 Šiaulių universiteto dėstytojų ir apie 150 studentų vyksta į kitų Europos šalių universitetus pagal mainų programas. Išvykstančiųjų dėstytojų, studentų skaičių įtakoja kalbos barjerai, religijos, lėšų trūkumas ir kt.

Politinė – teisinė aplinka. Aukštąjį moklą reglamentuoja Aukštojo mokslo, mokslo ir studijų įstatymai, kurių uždaviniai - ugdyti išsilavinusią, mokslui ir naujausioms technologijoms bei kultūros vertybėms imlią asmenybę ir visuomenę, kurti, kaupti ir skleisti mokslo žinias bei kultūros vertybes, įtvirtinti nacionalinės kultūros savitumą.

Lietuvos Respublikos Seimas priėmė naują Aukštojo mokslo įstatymo redakciją, kuriame nustatė universitetų autonomijos ribas, valdymo ir savivaldos sistemas, studijų struktūrą ir kitas principines universitetų veiklos nuostatas.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2006 m. rugsėjo 11 d. nutarimu Nr. 855 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų)“ patvirtino 2007 – 2009 metų strateginius tikslus, kurie kelia uždavinius Lietuvai įtakoti Europos Sąjungos ekonominę politiką, siekti darnaus vystymosi, stiprinti šalies intelektualinį potencialą siekiant švietimo ir mokslo kokybės ir veiksmingumo, plėtoti informacinę ir žinių visuomenę, skatinti visuomenės teisinį švietimą.

Kuriant Lietuvoje informacinę visuomenę būtina didinti reikiamų specialistų skaičių bei kelti jų rengimo kokybę. Tačiau mokslo ir studijų įstatymas, Aukštojo mokslo įstatymas, Mokslo ir švietimo ilgalaikio finansavimo įstatymas ir juos lydintieji teisės aktai kupini prieštaravimų, nerealių pažadų bei nuostatų, neįgyvendinamų dėl ekonominių veiksnių.

Mokslinė – technologinė aplinka. Informacinės visuomenės plėtra šalyje kelia naujus reikalavimus bei formuoja naujus uždavinius naudojant informacines technologijas aukštojo mokslo įstaigų darbe. Informacinės technologijos įgalina beveik neribotai išplėsti aukštojo mokslo prieinamumą šalies gyventojams, užtikrinti praktiškai neribotą mokslinės informacijos sklaidą, pagreitinti reikalingos informacijos paiešką. Mokslo ir technologijų Baltoji knyga parengta 2001 m. pasiūlė ilgalaikes šalies mokslo ir technologijų politikos nuostatas. Naujų, ypač informacinių, technologijų pažanga yra esminė. Racionalus jų panaudojimas teikia radikalias studijų ir mokslo proceso pertvarkymo galimybes. Universiteto finansavimas menkai siejamas su studijų ir mokslinių tyrimų kokybe, silpnai koordinuojama universitetų veikla. Nepilnai išnaudojamos galimybės įsijungti į tarptautines mokslo ir studijų programas. Sudėtingas europinių ir šalies fondų lėšų

gavimas ir ypač administravimas. Neužtikrinamas reikiamas pastatų renovacijos ir investicinių projektų finansavimas. Moksliniai tyrimai ir studijos nevisiškai atitinka regiono poreikius. Šiaulių universitetas, kaip ir kitos įstaigos teikiančios aukštąjį išsilavinimą, siekia technologijų naujovių, kurias pritaiko savo praktikoje. Moksliniai tyrimai atliekami humanitarinių, fizinių, biomedicinos, technologijos ir socialinių mokslų srityse. Šiaulių universitete veikia 17 mokslo ir kultūros centrų: biomedicininės inžinerijos, socialinių tyrimų, specialiojo ugdymo, energetikos ir ekologiškai švarių technologijų, įvairių užsienio kalbų (rusų, švedų, prancūzų ir t.t.) ir pan. Šiaulių universiteto dėstytojai rašo mokslinius straipsnius, leidžia knygas, atlieka praktiką užsienio universitetuose.

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, būtina kelti šalies mokslinę kompetenciją ir aukščiausios kvalifikacijos specialistų pasirengimo lygį, kitaip šalis nesugebės ne tik kurti, bet ir įsisavinti sparčiai besivystančių technologijų, o Lietuvoje parengti specialistai nesugebės konkuruoti atviroje ES darbo rinkoje.

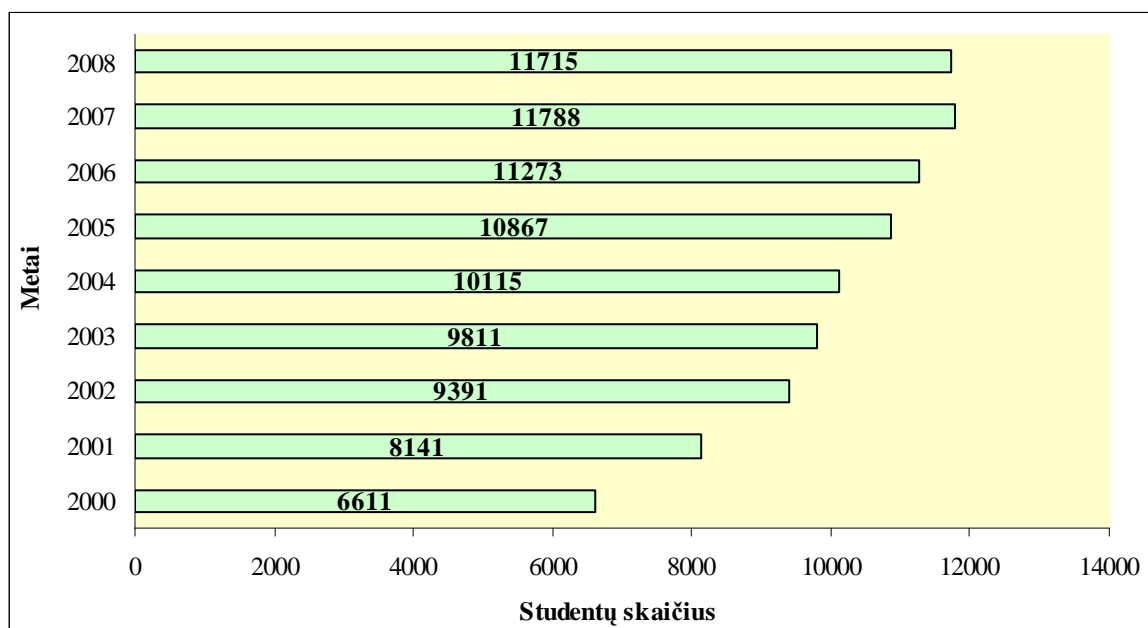
Aktualu būtų skatinti mokslo tyrimus, nes nuo 2009 metų magistro ir doktorantūros studijų finansavimas bus siejamas su aukštųjų mokyklų mokslinės arba meninės veiklos lygiu. Taip pat sparčiau įsijungti į tarptautines mokslo programas, gerinti studijų kokybę, labiau atsižvelgti į regiono poreikius, ieškoti būdų ir formų universiteto pastatų renovavimui paspartinti.

Nemažiau svarbi Šiaulių universitetui yra mikroaplinka, kuriai jis gali daryti šokią tokią įtaką. Ją analizuojant išskiriami šie mikroaplinkos elementai: rinka (partneriai, vartotojai) ir konkurentai.

Partneriai. Šiaulių universiteto partneriai yra kiti Lietuvos universitetai (VU, KTU, VGTU, KU ir kt.), užsienio aukštojo mokslo institucijos, Šiaulių universiteto gimnazija, Šiaulių kolegija, kai kurie verslo subjektai. Šiaulių universitetas bendradarbiauja su daugeliu Europos bei kai kuriais Kanados, JAV ir Azijos universitetais. 2004 metais Šiaulių universitetas tapo Europos universitetų asociacijos (EUA) nariu. Narystė šioje asociacijoje Šiaulių universitetui suteikė galimybę priartėti prie kitų Europos universitetų, įsijungti į jų bendrus projektus ir dalyvauti planuojant eurointegracinius procesus aukštojo mokslo erdvėje. Universitetas yra pasirašęs virš 70 sutarčių su užsienio aukštojo mokslo institucijomis, iš jų 60 pagal Socrates/Erasmus programą. Užsienio ryšių skyrius yra Šiaulių universiteto administracijos padalinys, padedantis įgyvendinti jo ryšių su užsienio aukštosiomis mokyklomis ir kitomis institucijomis politiką, informuojantis universiteto bendruomenę apie galimybę lavintis, rasti partnerius ir bendradarbiauti plėtojant mokslo tyrimus ir internacionalizuojant studijas.

Vartotojai. Pagrindiniai Šiaulių universiteto paslaugų vartotojai yra jaunimas, pabaigęs mokslus vidurinėje ir siekiantis aukštojo išsilavinimo. Be to, kasmet didėja ir vyresnio amžiaus žmonių skaičius, siekiančių aukštojo išsilavinimo ir/ar keliančių kvalifikaciją.

Šiuo metu Šiaulių universiteto paslaugomis naudojasi apie 11000 studentų. 20 pav. pateiktas Šiaulių universiteto studentų skaičiaus kitimas 2000 – 2008 metais.



20 pav. ŠU studentų skaičiaus kitimas 2000 – 2008 metais
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis ŠU duomenimis

Iš 20 pav. galima matyti, kad nuo 2000 metų iki 2007 metų studentų skaičius išaugo 78 proc. punktais. Tokį studentų skaičiaus augimą lėmė aukštojo mokslo privalumai ir jo būtinybė, norint gauti geresnį darbą bei atitinkantį poreikius atlyginimą. 2008 metais studentų skaičius nežymiai sumažėjo, 73 studentais. Nedidelį, tačiau studentų sumažėjimą galėjo lemti ekonominė krizė.

Konkurentai. Didžiausi Šiaulių universiteto konkurentai, kaip ir partneriai, yra kiti Lietuvos universitetai (VU, KTU, VGTU, KU ir kt.). Be jų, nemažo būsimųjų studentų dėmesio sulaukia užsienio aukštosios mokyklos. Jaunimas siekdamas aukštesnės studijų kokybės, geografinių permainų vyksta į įvairius Europos ir Pasaulio universitetus. Konkurentais taip pat galima laikyti ir aukštąsias neuniversitetines mokyklas (kolegijos), privačias aukštojo mokslo įstaigas (ISM), profesines mokyklas. Šiaulių universiteto didžiausi konkurentai regione: Šiaulių bei Šiaurės Lietuvos verslo ir vadybos kolegijos. Norint sėkmingai gyvuoti rinkoje universitetui būtina atidžiai stebėti konkurentus, perimti gerąsias jų savybes ir stengtis vengti blogųjų.

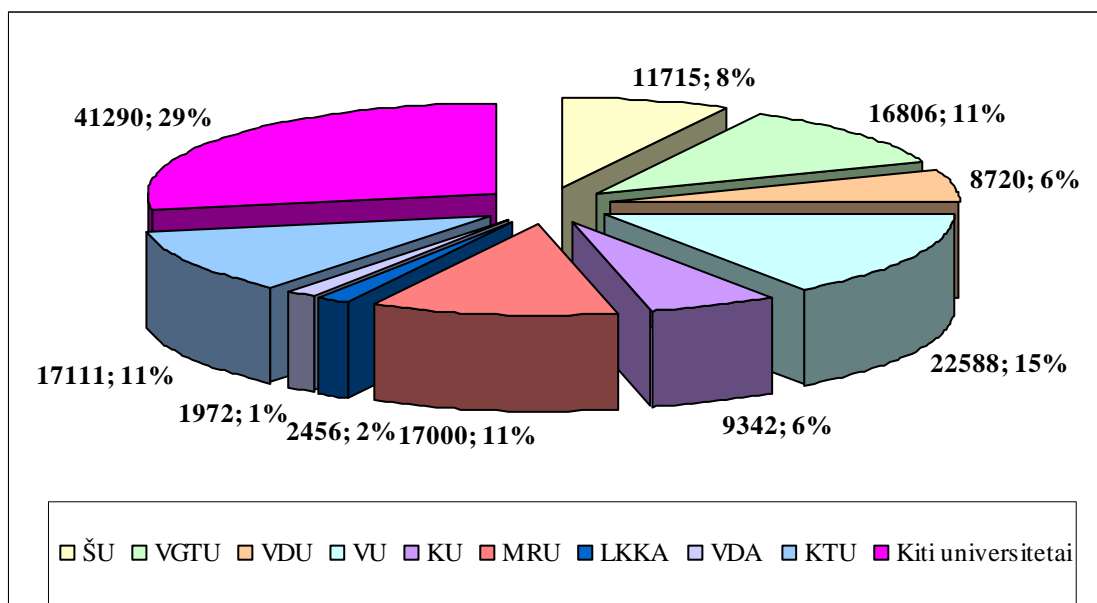
Šiaulių universiteto konkurencinę aplinką galima analizuoti remiantis M. Porter'io pateiktu modeliu, kuriame egzistuoja 5 jėgos: vartotojai, tiekėjai, esami konkurentai, potencialūs konkurentai, pakaitalai (žr. sk. 1.3.1.). Tikslinga išanalizuoti kiekvieną atskirai iš šių konkurencinių jėgų.

Vartotojai, jų derėjimosi galia. Vykstant Aukštojo mokslo reformai, potencialūs studentai tampa svarbiausiu veiksniu įtakančiu Šiaulių universiteto sėkmę ar nesėkmę. Stiprėjant

konkurencijai tarp Lietuvos universitetų, Šiaulių universitetas vis labiau tampa priklausomos nuo savo vartotojų. Šiaulių universiteto kaip ir kitų Lietuvos universitetų vartotojai yra jaunimas, turintis vidurinį išsilavinimą, studentai baigę bakalauro ar magistrantūros studijas, dėstytojai ir kiti žmonės siekiantys kelti kvalifikaciją ar įgyti naujų žinių. Universiteto vartotojui svarbiausia studijų kokybė, kaina, geografinė padėtis ir kitos aukštojo mokslo paslaugų savybės. Šiaulių universiteto studentai neturi derėjimosi galios, nes Šiaulių universitetas turi nusistatęs studijų kainas, remiantis preliminariomis valstybės siūlomomis kainomis. Tačiau būna išskirtinių atvejų, kai studentams yra suteikiamos lengvatos: kainų sumažinimas, mokėjimo atidėjimas, paskolų išdavimas.

Tiekėjai, jų derėjimosi galia. Aukštojo mokslo paslaugų tiekėją galima būtų laikyti patį Šiaulių universitetą su savo mokymo baze bei žinias teikiančius dėstytojus.

Esančių konkurentų grėsmė. Konkurencija universitetinio aukštojo mokslo rinkoje intensyvi. Valstybinių universitetų Lietuvoje yra 22, o studentų skaičius juose siekia 149 000. 21 pav. pavaizduota KTU, VU, KU, MRU, VGTU, VDU, ŠU, LKKA, VDA ir kitų 11 universitetų studentų skaičius 2008 metais.



21 pav. Lietuvos universitetų studentų skaičius 2008 m.
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis universitetų duomenimis

Remiantis 21 pav., galima teigti, kad didžiausią dominuojančią padėtį, tarp valstybinių universitetų, rinkoje užima Vilniaus universitetas su daugiau nei 22000 studentų. Nemažą rinkos dalį užima MRU, KTU ir VGTU, po 11%. ŠU pagal studentų skaičių užima mažesnę rinkos dalį - 8 %, tačiau neatsilieka nuo KU, VDU ir kitų universitetų. Kitos 11 valstybinių aukštųjų mokyklų bendrai užima nedidelę 29% rinkos dalį.

Naujų konkurentų grėsmė. Šiaulių universitetui naujų konkurentų grėsmė nėra labai aktuali, nes valstybinių universitetų kūrimą reguliuoja Lietuvos Vyriausybė. Panevėžio mieste jau

keliolika metų planuojama įkurti universitetą. Šis universitetas galėtų būti vienas iš pagrindinių Šiaulių universiteto konkurentų Šiaurės Lietuvoje.

Pakaitalų grėsmė. Šiaulių universitetas visada siekia teikti aukščiausios kokybės paslaugas. Tačiau universitetas daugiau studentams suteikia teorinių nei praktinių žinių, dėl šios priežasties potencialūs vartotojai gali rinktis kolegijų ar profesinių mokyklų paslaugas.

2.3.2. Šiaulių universiteto vidinės aplinkos analizė

Vidinė Šiaulių universiteto aplinka yra ne mažiau svarbi nei išorinė. Ji sudaro vidinį universiteto branduolį, kuris lemia sėkmingą jos tolimesnį tobulėjimą. Šiaulių universitetas išskiria šiuos vidinius veiksnius (ŠU 2008 – 2010 metų strateginis veiklos planas):

Teisinė bazė. Šiaulių universitetas savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Aukštojo mokslo įstatymu, Mokslo ir studijų įstatymu, Šiaulių universiteto teisiniais dokumentais (Senato nutarimai, nuostatai, tvarkos ir rektoriaus įsakymai) ir kitais Lietuvos Respublikos teisės aktais.

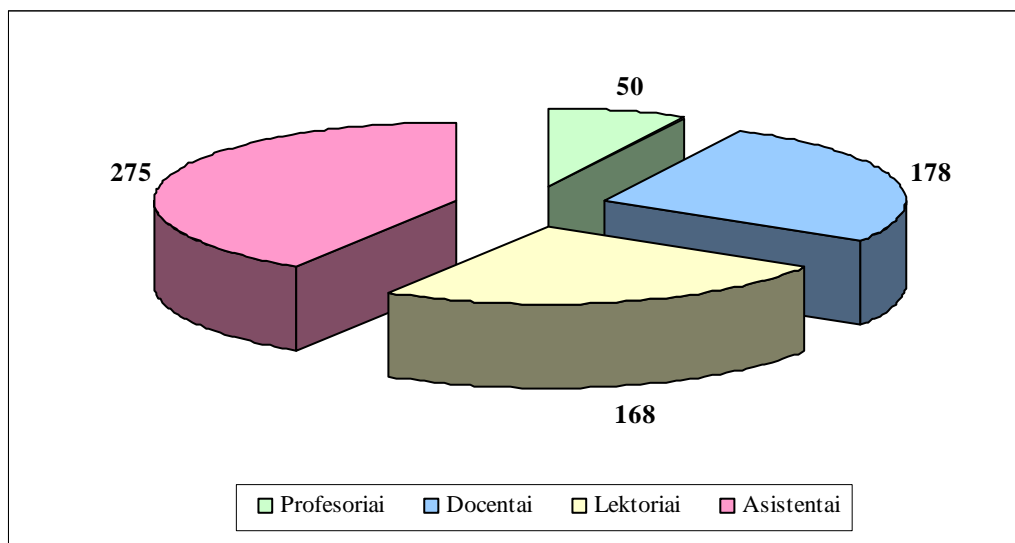
Organizacinė struktūra. Senatas yra aukščiausioji sprendžiančioji Šiaulių universiteto institucija. ŠU Senate yra 5 nuolatinės komisijos, kurioms vadovauja jų išrinkti pirmininkai:

- Atestacijos komisija,
- Mokslo ir meno komisija,
- Finansų komisija,
- Studijų komisija,
- Teisės ir statuto priežiūros komisija.

Komisijos svarsto Senatui pateiktus dokumentų projektus ir kitus pasiūlymus. Senato komisijų nutarimai, išvados ir kiti dokumentai yra rekomendacinio, konsultacinio pobūdžio. Komisijų posėdžiai yra atviri. Universiteto veiklai vadovauja ir už universiteto darbo rezultatus atsako rektorius. Rektoriaus įsakymai ir nurodymai yra privalomi visiems universiteto darbuotojams ir studentams. Universitetas turi klasikiniam universitetui būdingą struktūrą. Universitetą sudaro 8 fakultetai, Tęstinių studijų institutas, biblioteka, Botanikos sodas, 13 mokslo centrų, Europos studijų ir Lyčių studijų institutai, Sporto klubas, muziejus. Prie universiteto veikia Viešosios įstaigos: Šiaulių universiteto mokslo ir technologijų parkas, Šiaulių universiteto gimnazija, Šiaulių universiteto leidykla, Šiaulių universiteto dailės galerija, Šiaulių universiteto inovacijų centras.

Žmonių ištekliai. Pagal 2000 m. įsigaliojusio Aukštojo mokslo įstatymo 27 str. nuostatas ŠU personalą sudaro dėstytojai, mokslo darbuotojai, administracijos ir kiti tarnautojai. Minimalius kvalifikacinius dėstytojų, mokslo darbuotojų bei kitų tyrėjų pareigybių reikalavimus, konkursų šias pareigas eiti organizavimo, dėstytojų ir mokslo darbuotojų atestavimo tvarką nustato LR

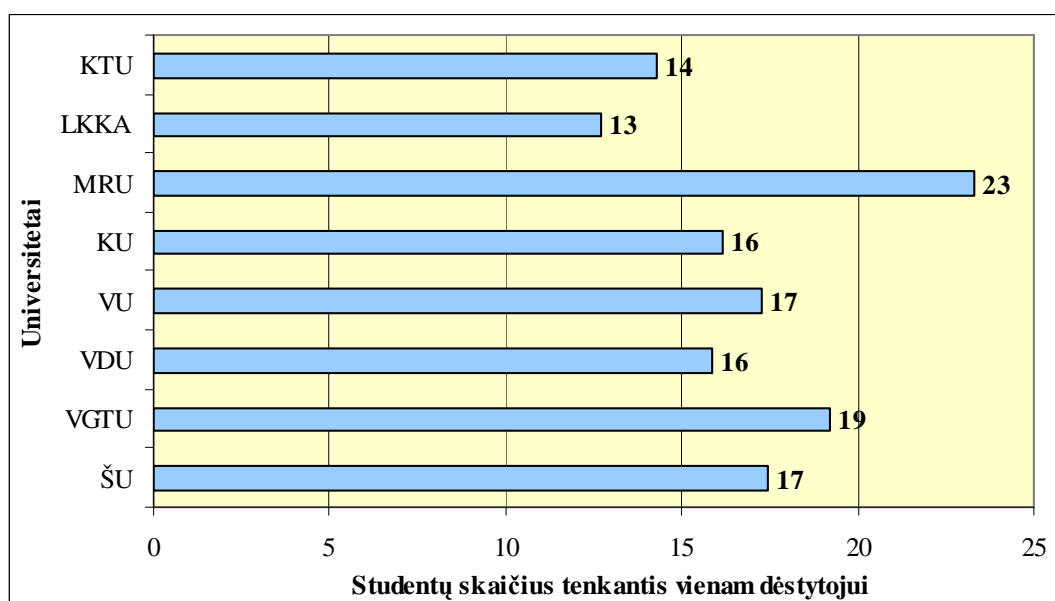
Vyriausybės 2005 m. rugpjūčio 18 d. nutarimas Nr. 906 bei ŠU Senato nutarimas. Universitete studijuoja 38 doktorantai, iš viso 11715 studentų, Tęstinių studijų institute kasmet studijuoja per 900 klausytojų. Universitete patvirtinta 1153 etatai, iš jų 671 mokslo pedagoginio personalo etatai (žr. 22 pav.) ir 541 kito aptarnaujančio personalo.



22 pav. Šiaulių universiteto pedagoginis personalas 2008 m.
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis ŠU duomenimis

Šiaulių universiteto pedagoginį personalą daugiausia sudaro asistentai - 275, panašią dalį sudaro docentai ir lektoriai (178 ir 168), ženkliai mažesnę dalį sudaro profesoriai – 50. Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, kad Šiaulių universiteto pedagoginiam personalui reikia kelti kvalifikaciją, kad galėtų lygintis su pirmaujančiais Lietuvos ir Europos universitetais.

Siekiant nustatyti pedagoginio personolo dėstymo galimybes ir krūvį, 23 pav. pateikta Lietuvos universitetų studentų skaičius tenkantis vienam dėstytojui.



23 pav. Lietuvos universitetų studentų skaičius tenkantis vienam dėstytojui 2008 m.
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis universitetų duomenimis

Remiantis 23 pav. galima teigti, kad mažiausiai studentų vienam dėstytojui tenka KTU ir LKKA, atitinkamai 14 ir 13 studentų. ŠU ir VU dėstytojams tenkantis studentų skaičius yra vienodas – 17. Pagal tai galima spręsti, kad tiek ŠU tiek VU dėstytojai turi lygias galimybes ir krūvį tenkantį dėstant paskaitas. Daugiausiai studentų tenka MRU ir VGTU dėstytojams, atitinkamai 23 ir 19.

Planavimo sistema. Universitete visi fakultetai turi strateginius veiklos planus. Universiteto strateginį veiklos planą rengia bei tikslina nuolat veikianti universiteto strateginio planavimo grupė. Be strateginio planavimo grupės pagrindinį planavimo vaidmenį universitete vaidina Ekonomikos skyrius, mokslo ir studijų rodiklius planuoja – Mokslo bei Studijų skyriai.

Finansiniai ištekliai. Šiaulių universitetui 2009 m. skirta 32 mln. biudžeto asignavimų. Reikėtų padidinti asignavimus už mokslo ir meno produkciją, patikslinti pastarosios produkcijos vertinimo kriterijus bei pakeisti finansavimo pagal turimus mokslo darbuotojų etatus ir už produkciją santykį. Tik iki 10 procentų lėšų universitetas kasmet gali skirti universiteto plėtrai. Kiti universitetai nemažą dalį pajamų susirenka iš papildomų paslaugų, kurias teikia studentams, įmonėms ir kitiems klientams, pvz., KTU 2007 m. net 25,3 mln. Lt. susirinko iš papildomos veiklos.

Apskaitos tinkamumas. Universiteto finansų apskaita organizuojama vadovaujantis biudžetinių įstaigų buhalterinės apskaitos tvarka. Vidinė apskaita labai marga naudojamų kompiuterinių priemonių prasme. Vykdoma išankstinė, einamoji ir paskesnioji finansų kontrolė. Apskaita tvarkoma pagal išorinių ir vidinių poreikių padiktuotus rodiklius ir naudojama procesų užtikrinimo ir stebėsenos reikmėms. Bręsta būtinybė kartu su kitais universitetais ir aukštosiomis mokyklomis bei kuruojančiomis ministerijomis pereiti prie Europoje paplitusių informacijos sistemų. Įstrigus LIEMsis projektui universitetui iškilo aktualus administravimo sistemos atnaujinimo ir suderinimo su išoriniais subjektais klausimas.

Ryšių sistema. Visus universiteto pastatus jungia pralaidūs optinio ryšio kabeliai, veikia vidinė skaitmeninė telefono stotis, diegiama IP telefonija. Vidiniai universiteto tinklai išnaudojami našiai. Visi universiteto darbuotojai turi galimybę naudotis internetu ir elektroninio pašto paslaugomis.

Tarptautiniai ryšiai. Universitetas dalyvauja šiose tarptautinėse programose: EUREKA, LEONARDO DA VINCI, PHARE, SOCRATES, FP6, EQUAL, YOUTH, Šiaurės šalių Ministrų Tarybos projektuose. Taip pat vyksta studentų, doktorantų, dėstytojų ir mokslo darbuotojų akademiniai mainai, stažuotės, dalyvaujama mūsų šalies ir užsienio valstybių aukštųjų mokyklų rengiamuose seminaruose bei konferencijose. Universiteto mokslininkai, siekdami europinių

mokslo ir švietimo standartų, bendradarbiauja su Austrijos, Baltarusijos, Belgijos, Čekijos, Danijos, Vokietijos ir kt. šalių mokslininkais ir aukštosiomis mokyklomis.

Vidaus kontrolės sistema. Šiaulių universitete įkurta ir veikia vidaus audito tarnyba (1 etatas). Vidaus procesų kontrolė išplėtota gan netolygiai: labai griežta finansų kontrolė, atidumo trūksta mokslinės veiklos rodiklių ir studijų kontrolei. Būtinai ypatingas dėmesys dėl disbalanso tarp priimtino studentų poreikio žinioms, studijų programų ir dėstytojų reikalaujamo kompetencijos lygio. Strateginio veiklos plano priežiūrą vykdo stebėsenos grupė. Universitete veikia gana stipri vidinė finansų apskaitos sistema, pedagoginio darbo apskaitos sistema, tačiau nėra aiškios ir koordinuojamos dėstytojų kvalifikacijos kėlimo sistemos, menkai atnaujinamas mokslo pedagoginis personalas. Nuolat jaučiamas finansinių išteklių ūkinės veiklos stiprinimui trūkumas, netenkinamas poreikis atnaujinti mokslo ir studijų materialinę bazę, programinę ir kompiuterinę įrangą, dėl to kyla poreikis stiprinti vidaus kontrolės sistemą. Studijos per menkai grindžiamos geros kokybės moksliniais tyrimais, trūksta darbuotojų, mokančių užsienio kalbas. Vieningos universiteto informacinės sistemos nebuvimas reikalauja daug papildomo nekvalifikuoto darbo.

Šiaulių universitetui labai svarbu toliau tęsti vidinių apskaitos sistemų tobulinimo darbus, spartinti universiteto vieningos informacinės sistemos kūrimą, rūpintis darbuotojų, studentų darbo ir poilsio sąlygomis, siekiant pritraukti naujų lėšų, dalyvauti tarptautiniuose projektuose, aktyviau skatinti ŠU papildomų paslaugų plėtojimą, motyvuoti pedagoginio personalo kvalifikacijos kėlimą.

2.3.3. Šiaulių universiteto SSGG analizė

Šiaulių universiteto vadovybė prieš pradėdant planavimo veiksmus, plačiai taiko situacijos analizę. Jos esmė – peržiūrėti žinomus universiteto veiklos ar aplinkos faktus, vertinant juos tam tikrų tikslų atžvilgiu, ir nustatyti ryšius tarp silpnųjų ir stipriųjų organizacijos pusių. Tam tikslui naudojama SSGG analizė.

Stiprybės. Šiaulių universitetas siūlo įvairių sričių specialistų rengimą, operatyvų naujų studijų programų kūrimą, turimų tobulinimą. Universitetas turi gerai išvystytas visas studijų formas: dieną, neakivaizdinę bei vakarinę, taip pat palaipsniui įsisavinama nuotolinė studijų forma. Stipri tęstinio ugdymo, suaugusių švietimo sistema. Gerą įdirbį turi kvalifikacijos institutas. Moksliniai tyrimai vykdomi socialinių, humanitarinių, fizinių bei technologijos mokslų srityse. Visi padaliniai aktyviai įtraukti į studijų proceso organizavimą. Pakankamai išvystyta Šiaulių universiteto infrastruktūra. Didelis bendruomenės noras išlikti, motyvacija gerinti studijų kokybę. Be to, auga kvalifikuotų specialistų poreikis regione.

Silpnybės. Pastebimas studentų skaičiaus mažėjimas atskirose studijų programose, mažai praktikos specialistų rengime. Dėstytojų ir studentų tarpe būtina skatinti verslumą, lyderiavimą.

Reikalingas mokslo potencialo, tyrimų tematikos atnaujinimas bei aktualizavimas, mokslo integracija su kitų universitetų ir tarptautinių organizacijų tyrimais, regionui aktualių mokslinių tyrimų vykdymas. Šiaulių universitete daug dėmesio skiriama specialybei, tačiau mažiau – verslumo, aktyvumo, lyderystės ugdymui. Studentų rengime akivaizdžiai matomas nepakankamas ryšys su praktika, mažas dėstytojų ryšys su aplinka. Nepakankama universiteto materialinė bazė, neatitinkanti šiuolaikinių reikalavimų laboratorinė įranga fundamentaliųjų mokslų vystymui, mokslų integracijai. Bibliotekos patalpos per ankštos pasinaudoti turimais fondais bei juos atnaujinti. Biblioteka nebeatitinka šiandieninių reikalavimų dėl tinkamų patalpų stokos, nepakankamo kompiuterizavimo lygio. Per silpnai funkcionuoja informacinė sistema, vėluoja nuotolinių studijų diegimas. Mažas mokslininkų – lyderių skaičius fundamentiniuose moksluose, galinčių burti mokslininkus į mokyklas.

Galimybės. Šiaulių universitetas turi labai geras sąlygas gauti ES struktūrinių fondų paramą dėl universiteto veiklos probleminiame regione, išlyginant situaciją Lietuvoje, ko pasekoje būtų sustiprinta infrastruktūra, informacinė sistema, renovuoti pastatai, atnaujinta mokslo ir studijų laboratorinė įranga. Yra geros sąlygos plėtoti universiteto antreprenerinę veiklą, kelti administracijos kvalifikaciją. Taip pat plėtoti antrosios ir trečiosios pakopų studijas, taip užtikrinant apsirūpinimą kvalifikuotais darbuotojais. Kelti darbuotojų kvalifikaciją ypač kalbų mokymąsi bei plėtoti dėstytojų ir studentų ryšį su aplinka, panaudojant tam mokslo ir technologijų parką, vykdant C.A.S.E. projektą.

Grėsmės. Universitetui grėsmę kelia studentų skaičiaus mažėjimas, kolegijų atsiradimas, studentų išvykimas į užsienį ir stambius šalies centrus. Ateityje turėtų didėti profesinių studijų programų svoris, klasikinių – mažėti, dėl to gali kristi studijuojančių žmonių bendras skaičius. Mažės papildomos pajamos už teikiamas studijų, mokslo bei kitas paslaugas. Esant nepakankamam studijų finansavimui iš Vyriausybės, nepritraukus lėšų per 3 antreprenerinę veiklą, negaunant papildomų pajamų už teikiamas studijų, mokslo bei kitas paslaugas, galima neįvykdyti numatyto plano, neatlaikyti konkurencijos dėl studentų ir dėstytojų. Jauni dėstytojai ir mokslininkai gali pasirinkti darbą kolegijose. Daugiau jaunimo išvyks į užsienį – ko pasekoje, vėlgi mažės studentų skaičius. Be to, saugumo nebuvimas ir nežinia mažina dėstytojų motyvaciją kvalifikacijos kėlime.

Iš esmės, Šiaulių universiteto SSGG analizė galėtų būti pritaikyta daugeliui Lietuvos universitetų. Tokios silpnybės bei grėsmės, kaip studentų skaičiaus mažėjimas atskiruose studijų programose, nepakankamas finansavimas, jaunimo migracija į užsienį ir pan. sutinkamos ir kitų Lietuvos aukštųjų mokyklų pateiktose SSGG analizėse. Tarp stiprybių ir galimybių minimi glaudūs ryšiai su užsienio mokslo institucijomis, pakankamai išplėtotą studijų programų įvairovė, galimybė pasinaudoti ES struktūriniais fondais ir pan.

Tačiau apžvelgus 2007 ir 2008 – 2010 metų strateginius tikslus pastebėta, kad stiprybės, silnybės, grėsmės ir galimybės nepasikeitė, nors 2008 metais buvo priimta nauja aukštojo mokslo reforma, kuri bus pradėta vykdyti nuo šių metų rugsėjo mėnesio. Galima spręsti, kad SSGG analizė jau keletas metų nebuvo peržiūrėta, to pasekoje galimai atsiradusios naujos grėsmės ir neišnaudotos galimybės galėjo neigiamai paveikti universiteto veiklą. Įsigaliojus naujai reformai prie ŠU galimybių galima būtų priskirti lengvesnį ir palankesnį paskolų išdavimą studentams. Tikėtinas didesnių lėšų gavimas iš valstybės biudžeto, leistų universitetui labiau skatinti dėstytojų kvalifikacijos kėlimą, tyrimų plėtojimą, kompiuterizavimo lygio didinimą ir kt. Papildomos grėsmės atsiradimas – galimas studentų skaičiaus sumažėjimas, didėjant studijų kainoms, ypač atskirų studijų programų (muzika, dailė, dizainas ir kt.), o gal net ir šitų programų naikinimas dėl studentų skaičiaus nepakankamumo.

Atlikus išsamią SSGG analizę galima išvengti įvairių nenumatytų grėsmių ir silpnybių, nes ji leidžia atlikti pirminę universiteto dabartinės ir būsimos padėties analizę. Tačiau analizė turi būti periodiškai atliekama ir atnaujinama, remiantis Lietuvos ekonomine padėtimi, rinkos sąlygomis, keičiantis įstatymams ir vykstant įvairioms aukštojo mokslo reformoms.

2.4. Šiaulių universiteto bendrosios marketingo strategijos formavimas ir valdymas

2.4.1. Šiaulių universiteto segmentavimo, tikslinės rinkos ir pozicionavimo strategijų nustatymas

Studento pasirinkimą studijuoti Šiaulių universitete gali nulemti įvairūs motyvai: finansinė padėtis, geografinė padėtis, draugų rekomendacijos ar poreikis, tėvų įtaka, noras čia studijuoti ir t.t. Todėl Šiaulių universitetas, kaip ir kitos tokio pobūdžio organizacijos, privalo segmentuoti rinką norėdamas suprasti ir geriau patenkinti vartotojų poreikius. Šiaulių universiteto paslaugų vartotojų rinką galima segmentuoti pagal 4 žemiau pateiktus požymius:

- **Geografinis segmentas.** Pagal šį segmentą Šiaulių universiteto studentus būtų galima išskirti į dvi dalis: Šiaurės Lietuvos regiono vartotojai, iš kurių didžioji dalis - Šiaulių apskrities gyventojai, ir likusių Lietuvos regionų vartotojai. Kitas studentų skaidymo būdas galėtų būti pagal Lietuvoje priimtus administracijos vienetus – apskritis arba rajonus, iš kurių lyderio pozicijas vėlgi užimtų Šiaulių apskrities vartotojai.
- **Demografinis segmentavimas.** Šiaulių universiteto teikiamų paslaugų naudotojus galima skirstyti pagal amžių, socialinę, turtinę padėtį. Skirtingiems segmentams universitetas siūlo trejas studijų formas: dienes, kurios skirtos jaunesnio amžiaus žmonėms, ką tik įgijusiems vidurinį išsilavinimą ir dar neturintiems pastovaus pajamų šaltinio, vakarines, negalintiems studijuoti dieną bei neakivaizdines, kurios orientuotos į šiek tiek vyresnio amžiaus žmones,

sukūrusius šeimas ir gaunančius nuolatinės pajamas. Vartotojus galima segmentuoti pagal lytį, kadangi vienos dėstomos specialybės yra labiau vyriškos, kitos labiau moteriškos. Be to, Šiaulių universiteto durys atviros įvairių tautybių žmonėms. Universitetas kasmet vykdo studentų mainų programas, kurių pagalba universitete gali studijuoti užsienio šalių studentai, tačiau segmentuoti rinką pagal tautybę ar žmonių rasę dar gerokai per anksti.

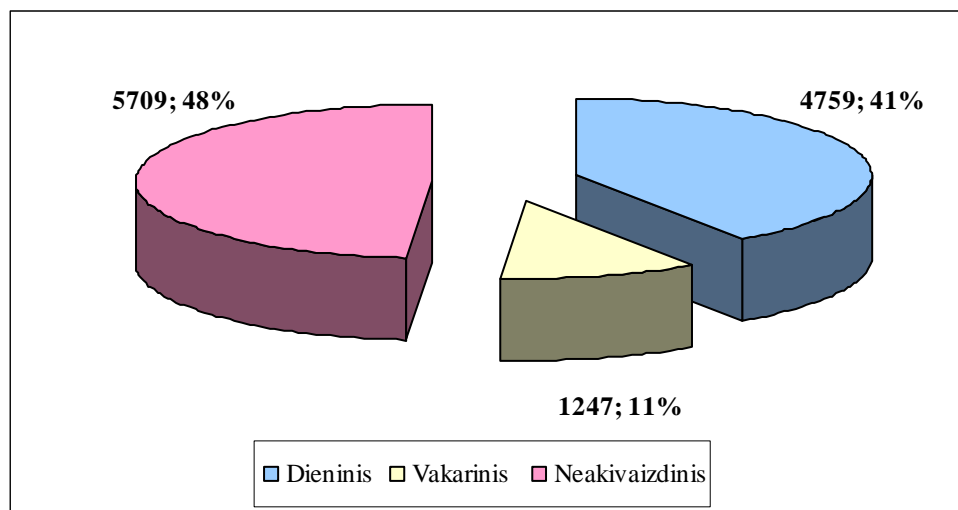
- **Psichografinis segmentavimas.** Segmentuojama remiantis vartotojo nuomone apie įvairių specialybių rimtumą bei perspektyvumą. Šiuo požiūriu rinkos segmentavimas artimas sekančiam segmentavimui, kadangi segmentavimo požymiai panašūs.
- **Vartotojo elgsenos segmentavimas.** Galima segmentuoti remiantis darbo rinkos diktuojama mada, poreikiu bei pagal susidariusią rinkoje nuomonę ir tuomet pateikti vartotojui laukiamą/norimą paslaugą. Pvz., Šiaulių universitetas pastebėjęs didelį susidomėjimą ekonomikos ir vadybos studijomis, sukuria papildomai laisvų mokymosi vietų studentams šiose studijose ir atvirkščiai mažina grupes ir laisvų vietų skaičių visiškai tuo metu nepaklausiose mokymo programuose.

Paanalizavus universiteto paslaugų pobūdį, galima teigti, kad Šiaulių universitetas naudoja diferencijuotą marketingo strategiją, t.y., atskiroms tikslinėms rinkoms įvaldyti naudoja skirtingas, specialiai joms pritaikytas marketingo programas. Galima išskirti tris orientuotus į tikslinę rinką Šiaulių universiteto naudojamus marketingo strategijos komplekso elementus arba programas:

- dieninių studijų skyrius;
- vakarinių studijų skyrius;
- neakivaizdinių studijų skyrius.

Dieninis skyrius orientuojamas į moksleivius baigusius mokyklas ir įgijusius vidurinį išsilavinimą, ir į tuos, kurie didžiąją dalį savo dienos laiko gali skirti studijoms. Dieninių studijų skyriaus studentams suteikiama galimybė gauti valstybės stipendiją, dėl šios priežasties dienos studijos tampa vieninteliu iš trijų universiteto kompleksų, kuriame gali studijuoti nuolatinių pajamų neturintys žmonės. Vakarinės studijos orientuotos į dirbančius ar dėl kitų priežasčių negalinčius studijuoti dienos studijose. Neakivaizdinės studijos yra skirtos vyresnio amžiaus žmonėms dažniausiai keliantiems kvalifikaciją, grįžtantiems prie studijų po ilgesnės pertraukos, nuolat užimtiems ar dėl kitų priežasčių negalintiems kasdien atvykti studijuoti universitete žmonėms.

Šiaulių universiteto studentų skaičiaus palyginimas pagal studijų formas 2008 metais pateiktas 24 pav.



24 pav. Šiaulių universiteto studentų palyginimas pagal studijų formas 2008 m.
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis ŠU duomenimis

Didžiausią studentų skaičių Šiaulių universitete sudaro neakivaizdinio skyriaus studentai - 48% (5709). Tam įtakos galėjo turėti sąlygas diktuojanti darbo rinka bei 2007 metais gerėjusios gyvenimo sąlygos. Dieninėse studijose besimokantys sudaro 41% (4759) studentų, o vakariniame skyriuje studijuoja 11% visų Šiaulių universiteto studentų (1247). Tokia vakarinio kurso studentų tendencija parodo, kad vartotojams tampa patrauklesnės studijos dieniniame ir neakivaizdiniame skyriuose.

Šiaulių universitetas norėdamas konkuruoti su kitais Lietuvos universitetais bei pritraukti kiek įmanoma daugiau gabaus jaunimo, turi išsiskirti savo paslaugomis, jų kokybe. Būtina suteikti kiek galima daugiau išankstinės informacijos apie savo produkto teigiamas puses, kad būsimi studentai susidarytų tinkamą nuomonę tiek apie patį universitetą, tiek ir apie jo teikiamas paslaugas. Tam Šiaulių universitetui reikalingas pozicionavimas. Universitetas pozicionuoti savo paslaugas gali pagal:

- **Paslaugų savybę** – universitetas siūlo kokybiškas studijas, didelę programų įvairovę ir išskirtinumą, be to suteikia ir papildomas paslaugas, pvz., apgyvendimą bendrabučiuose, mažų vaikų priežiūrą ir t.t.
- **Paslaugos duodamą naudą** – pagrindinė nauda – tai studijų metų įgytos žinios, kurios bus reikalingos tolimesniame žmogaus gyvenimo etape. Taip pat Šiaulių universitetas baigusiems studijas įteikia diplomą, pripažįstamą ne tik Lietuvoje, bei įrodantį, kad žmogus yra baigęs aukštąjį universitetinį mokslą ir yra sukaupęs daug teorinių žinių reikalingų būsimam norimam darbui dirbti. Be to, baigęs vieną studijų pakopą, studentas gali keltis kvalifikaciją, toliau tęsdamas studijas universitete.
- **Vartojimo būdą ir situaciją** – aukščiausia paslaugų kokybė pasiekama kai studentas tiesiogiai dalyvauja paskaitose, įdėmiai klausosi dėstytojo bei diskutuoja apie dėstomą

dalyką su kolegomis. Universitetas gali tai pasiūlyti padaryti trimis studijų formomis (dienine, vakarine ir neakivaizdine). Tačiau pagrindinė naujovė galėtų būti Šiaulių universiteto suteikiama galimybė studijuoti nuotoliniu būdu.

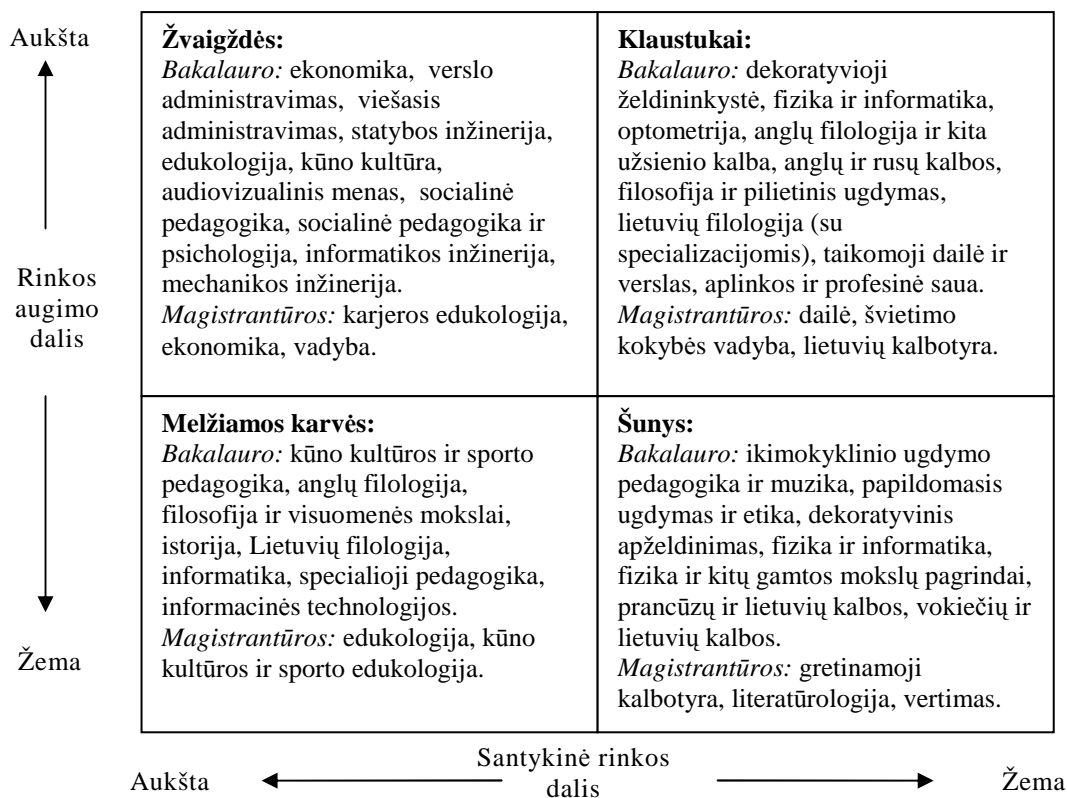
- **Vartotoją** – Šiaulių universitetas pagrindinį dėmesį skiria žmogui, siekiančiam tobulėti ir semtis žinių. Siekiama ne tik, kad studentas gautų informaciją paskaitų metu, bet kad būtų galimybė studijuoti, tobulėti ir po jų – universitete įrengtos bibliotekos, skaityklos, suteikiama galimybė saviraiškai, laisvalaikiui įrengta sporto salė, be to, gambiausi studentai gauna stipendijas.
- **Konkurentą** – Šiaulių universitetas prieš kitus universitetus turėtų išsiskirti geografine padėtimi, unikaliomis studijų programomis, pvz. optometrija.
- **Paslaugų grupę** – Šiaulių universitetas skiriasi nuo Klasikinio universiteto tuo kad turi menų fakultetą ir savo išskirtinėmis studijų programomis, kurios yra siūlomos Socialinės gerovės ir negalės studijų fakultete. Studijas skaito patyrę ir kvalifikuoti dėstytojai, žinomi visoje Lietuvoje.
- **Kokybę ir kainą** – turėtų būti orientuojamasi į aukštą studijų kokybę ir žemą kainą. Tačiau studijų kokybės ir kainų santykį labai sunku sulyginti. Šiaulių universiteto akimis studijų kaina atitinka jų kokybę, tačiau suformuluoti ir įteigti tai savo vartotojui gana sudėtinga. Universitetas suteikia žmonėms galimybę patiems rinktis studijas ir mokėti už jas nustatytą mokestį.

2.4.2. Konkuravimo būdo strategijų pritaikymas Šiaulių universitetui

Siekiant užimti tvirtas pozicijas aukštojo išsilavinimo teikimo rinkoje bei norint sėkmingai konkuruoti, reikia stengtis atskleisti ar sukurti kiek galima didžiausią įmanomą konkurencinį pranašumą. Tam tikslui gali būti panaudotos konkurencinės strategijos.

Įvertini Šiaulių universiteto konkuravimo būdo strategiją pagal studijų programas pasirinkti Bosto Konsultacinės Grupės ir hipotetinis rinkos pasidalijimo modeliai.

Bostono Konsultacinės Grupės modelis padeda sudaryti sąlygas optimaliai paskirstyti veiklos segmentams visus turimus išteklius, siekiant pagerinti visos organizacijos konkurencinę padėtį. Šiaulių universiteto studijų programų portfelis pagal Bostono konsultacinės grupės matricą pateiktas 25 paveiksle.



25 pav. Šiaulių universiteto studijų programų portfelis pagal Bostono konsultacinės grupės matricą

Šaltinis: Sudaryta darbo autorių, remiantis Kotler P., Armstrong G., Sounders J., Wong V. (2003). Bostono konsultavimo grupės augimo dalies matrica. Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir Informatika, p. 216.

Prie „žvaigždžių“ galima priskirti tokias studijų programas kaip ekonomika, verslo ir viešasis administravimas, statybos inžinerija, kūno kultūra ir kt. (žr. 25 pav). Šiose bakalauro studijose studijuoja didžiausias studentų skaičius, jis sudaro daugiau nei 58% visų bakalauro studentų skaičiaus. Šiose programose paskutinius du metus studentų skaičius didėjo. Norint išlaikyti tokį susidomėjimą studijomis Šiaulių universitetas privalo jas tobulinti ir dėti visas pastangas, kad išlaikytų užimamą padėtį. Magistrantūros programų populiarumas panašus kaip ir bakalauro studijų: ekonomika, vadyba, karjeros edukologija. Šiomis programomis užimti daugiau nei 57% magistrantų.

„Melžiamoms karvėms“ priklauso tokios bakalauro studijų programos kaip kūno kultūros ir sporto pedagogika, anglų filologija, filosofija ir visuomenės mokslai, istorija, Lietuvių filologija ir kitos. Šiose programose studijuoja daugiau nei 12% visų universiteto studentų, tačiau per paskutinius du metus šiose programose studijuojančių skaičius nežymiai mažėjo. Magistrantūrų programoms „melžiamoms karvėms“ priklauso edukologija, kūno kultūros ir sporto edukologija. Šiose programose studijuoja apie 11% visų magistrantų.

„Klaustukams“ priklauso šios bakalauro studijos: dekoratyvioji želdininkystė, fizika ir informatika, optometrija, anglų filologija ir kita užsienio kalba, anglų ir rusų kalbos ir kt. Šios programos sudaro nedidelę rinkos dalį – 6,5%. Tačiau šių programų populiarumas tarp studentų auga.

Magistrų studijų programos priklausančios „klaustukams“ yra: dailė, švietimo kokybės vadyba, lietuvių kalbotyra. Šiose studijų programose studijuoja 7% universiteto magistrantų, o susidomėjimas jomis toliau didėja. Siekiant jį išlaikyti, universitetui reikia gerinti šių studijų kokybę bei toliau skatinti domėjimąsi jomis.

„Šunims“ priklauso bakalauro ikimokyklinio ugdymo pedagogika ir muzika, papildomasis ugdymas ir etika, dekoratyvinis apželdinimas, fizika ir informatika ir kt. studijų programos. Jomis užimta tik 1% visų Šiaulių universiteto studentų. Magistrantūros programos „šunims“ priklauso: gretinamoji kalbotyra, literatūrologija, vertimas, o jose studijuoja tik apie 2% studentų. Šių programų populiarumas kiekvienais metais mažėja. Šias programas reikia tobulinti arba jas naikinti.

Atliekant studijų konkurencinę analizę pagal Bostono grupės konsultavimo modelį, universitetui svarbu išsiaiškinti kokioje stadijoje buvo tam tikros studijos per paskutinius kelerius metus. Tuomet bus galima įvertinti kuriame gyvavimo ciklo etape yra konkreti studijų programa. Remiantis gauta informacija reikėtų atidžiau peržiūrėti šiuo metu siūlomas studijų programas.

Hipotetiškai padalinta rinka pagrįsta konkuravimo strategija, todėl svarbu nustatyti rinkos dalį ir pagal ją išsirinkti tinkamiausią konkuravimo strategiją. 9 lentelėje pateiktas Lietuvos universitetų hipotetinis rinkos pasidalijimas pagal studentų skaičių.

9 lentelė

Lietuvos universitetų hipotetinis rinkos pasidalijimas

Lyderis : VU	Persekiojami: VGTU, MRU, KTU	Pasekėjai: ŠU, VDU, KU	Nišų užpildytojai: LKKA, VDA, kiti universitetai
------------------------	--	----------------------------------	--

Šaltinis: Sudaryta darbo autorių, remiantis Pranulio V., Pajuodžio A., Urbonavičiaus S., Virvilaitės R. (2000). Hipotetiniu rinkos pasidalijimu. Marketingas. Vilnius: Eugrimas, p. 389.

Lyderis tarp Lietuvos universitetų pagal studentų skaičių yra VU, kuriam priklauso 15% rinkos dalies, VGTU, MRU ir KTU – turi po 11%, ŠU, VDU, KU - po 6-8% rinkos, LKKA, VDA ir kitiems universitetams priklauso po 1-2% rinkos. Pagal užimamos rinkos dalį ŠU turėtų naudotis pasekėjų strategija. Šios strategijos esmė: naudoti pagrindines lyderio idėjas ir sekti jo pėdomis arba tiesiogiai plagijuoti viską, kas susiję su lyderio produktu bei marketingo veiksmais. Nesiekama užimti lyderio pozicijų, bet stengiamasi pasinaudoti jo išbandytais veiksmais rinkoje. Šiaulių universitetui sunku būtų tapti lyderiu Lietuvoje, tačiau jis turėtų išnaudoti savo geografinę padėtį, stengtis įtraukti verslininkus bendradarbiauti su universitetu bei siekti pritraukti studentus naujomis kokybiškomis studijų programomis.

Galima pasirinkti daug įvairių konkurencinių strategijų, tačiau nė viena strategija nebus naudinga, jei nebus stengiamasi teisingai jos suprasti ir ją įvertinti.

2.5. Šiaulių universiteto marketingo komplekso elementai: įvertinimas, strategijų parinkimas

2.5.1. Paslaugos strategijos formavimas

Šiaulių universitetas, norėdamas parduoti savo paslaugas ir maksimaliai patenkinti klientų poreikius bei įgyvendinti išsikeltus tikslus, turi išanalizuoti paslaugų marketingo kompleksą.

Pagrindinė Šiaulių universiteto teikiama paslauga - aukštasis išsilavinimas. Tačiau Šiaulių universitetas teikia ne tik pagrindines, bet ir papildomas paslaugas:

- *Biblioteka.* Šiaulių universiteto biblioteka - universali biblioteka, kurios fonduose yra 110 tūkst. pavadinimų 400 tūkst. egzempliorių spaudinių. Universiteto bibliotekos pagrindinės veiklos kryptys yra šios: studentų ir dėstytojų aptarnavimas, fondo kaupimas, saugojimas ir skleidimas, studijų proceso ir mokslinių tyrinėjimų aprūpinimas informacija, personalo kvalifikacijos kėlimas. Kiekvienas Šiaulių universiteto fakultetas turi savo atskiras bibliotekas, skaityklas ir taip pat yra centrinė biblioteka Fizikos ir matematikos fakultete.
- *Automobilių stovėjimo aikštelė.* Prie Šiaulių universiteto fakultetų yra mokamos ir nemokamos automobilių stovėjimo aikštelės, kuriose studentai ir dėstytojai gali saugiai palikti savo automobilius.
- *Rūkymui skirtos vietos.* Šiaulių universitetas yra įrengęs rūkymo vietas, kur studentai gali rūkyti per paskaitų pertraukas.
- *Bankomatai.* Šiaulių universitete stovi įvairių bankų bankomatai, kurių pagalba studentai gali išsiimti pinigus ir pasinaudoti kitomis bankomato teikiamomis paslaugomis.
- *Apygyvendinimas.* Šiaulių universitetas turi keturis bendrabučius, kuriuose yra 1200 vietų studentams apgyvendinti. Būsimiems studentams atvykusies iš kitų miestų yra suteikiama galimybė pasinaudoti šių bendrabučių paslaugomis.
- *Maitinimo paslaugos.* Šiaulių universiteto fakultetų patalpose yra kavinės, užkandinės, kuriose ne studijų metu studentai, dėstytojai ir universiteto svečiai gali pavalgyti.
- *Spec. įranga neįgaliesiems.* Šiaulių universitete yra įrengtas specialus įėjimas, skirtas žmonėms sėdintiems invalido vežimėliuose. Tokie specialūs įėjimai yra įrengti ir universiteto bendrabučiuose.
- *Studentų organizacijos ir kt.* Šiaulių universitete yra įkurtos ir veikia įvairios studentų organizacijos, pvz., profesinė sąjunga, ŠU kapelionas, Krikščionių klubas, AISEC, ŠUSA, sporto klubas, astronomijos observatorija ir t.t.
- *ŠU karjeros centras.* Jo tikslas - padėti rengti ir įgyvendinti universiteto politiką studentų, absolventų, mokslininkų, dėstytojų ir kitų universiteto bendruomenės narių karjeros vadybos klausimais, bendradarbiauti su universiteto fakultetais ir kitais padaliniais įvairių universiteto bendruomenės grupių karjeros vadybos klausimais, padėti universiteto

studentams, absolventams, mokslininkams, dėstytojams ir įvairioms kitoms universiteto bendruomenės grupėms, turinčioms ypatingus karjeros plėtotės poreikius sėkmingai integruotis į profesinę ir socialinę veiklą, skatinti tolesnę karjeros raidą, plėtoti universiteto bei darbdavių bendradarbiavimą rengiant darbo rinkoje paklausius specialistus.

Aukštosios mokyklos plėtoja tiek pagrindinę, t. y. akademinę, tiek ir gretutinę veiklą, orientuotą tenkinti visuomenės poreikius. Išskiriamos tokios Šiaulių universiteto veiklos sritys:

- *Pagrindinė veikla* – tai studijų organizavimas ir moksliniai tyrimai, studentų rengimas būsimai veiklai, ugdyti jų kūrybines galias, kritinį mastymą, problemų sprendimo ir dalykinio bendravimo įgūdžius. Būtent šioms sritims yra skiriama didžioji personalo, finansinių išteklių dalis.
- *Gretutinė veikla* – yra susijusi su universiteto bendruomenės teikiamomis paslaugomis visuomenei ir šalies ūkiui bei jo dalyviams kultūriniame gyvenime. Atskira veikla galima laikyti ir besiplečianti bendradarbiavimą su užsienio partneriais, neformalus kultūriniai, sportiniai ir kitokie ryšiai.
- *Vadyba*, kuri yra būtina siekiant reguliuoti ir koordinuoti visas kitas veiklos sritis bei turimų materialiujų ir intelektualiujų išteklių paskirstymą ir pusiausvyrą.
- *Ūkinė veikla* – kadangi Šiaulių universitetas valdo nemažą ilgalaikį ir trumpalaikį turtą, tai siekiant jį prižiūrėti, apsaugoti ir palaikyti jo funkcionalumą, jis šalia pagrindinės ir gretutinės veiklos vykdo ir ūkinę veiklą. Šiaulių universitetas pajamas gauna iš studentų maitinimo organizavimo, leidybinės veiklos, studentų bendrabučių eksploatavimo.

Šiaulių universiteto, kaip ir kiti Lietuvos universitetai, pagrindinis teikiamas produktas – aukštojo mokslo paslauga. Ji yra teikiama per studijų programas: pagrindines, magistrantūros ir doktorantūros. Universitete galima studijuoti dieniniame, vakariniame skyriuose bei neakivaizdiniu būdu. Taip pat veikia ir nuotolinių studijų centras. Studijų trukmė dieniniame skyriuje yra ketveri metai, vakariniame bei neakivaizdiniame skyriuose studijos trunka penkerius metus. Šiaulių universitete siūlomos 45 bakalauro, 7 specialiosios profesinės ir 24 magistrantūros studijų programos, taip pat studijos daktaro laipsniui įgyti. Šiaulių universiteto paslaugų lygis bei kokybė Lietuvos mastu vis didėja, tačiau pačių studentų teigimu, ji vis dar atsilieka nuo prestižiniu laikomo Vilniaus universiteto, vis labiau populiarėjančio Mykolo Romerio universiteto, Kauno technologijos universiteto. Kaip bebūtų, Šiaulių universiteto baigimo diplomai vertinami ne tik Šiaurės Lietuvos regione, bet pripažįstami ir užsienio šalyse. Didėjant kvalifikuotų specialistų paklausai, baigusių universitetą įsidarbinimo galimybės yra daug didesnės lyginant su neturinčiais aukštojo išsilavinimo.

Tačiau universitetui, siekiant išlikti pagrindiniu aukštojo mokslo tiekėju Šiaurės Lietuvoje būtina nuolat tobulėti ir „augti“. Norint tai padaryti reikia formuoti kokybišką bei paklausią

paslaugą. Šiaulių universitetui reikėtų stengtis labiau diferencijuoti savo paslaugas, t.y., stengtis, kad suteikiama paslauga būtų išskirtinė. Vienas iš būdų tai padaryti - diferencijuoti studijų programas arba ieškoti unikalių studijų programų bei jas puoselėti, nors tam ir reikalingos nemenkos inovacijos. Kita būtina priemonė formuojant kokybišką produktą – nuolatinis teikiamų paslaugų, šiuo atveju, studijų kokybės gerinimas, dėstytojų kvalifikacijos bei kompetencijų kėlimo pagalba.

2.5.2. Šiaulių universiteto kainų strategijos formavimas

Kaip ir bet kokiai įmonei ar organizacijai, Šiaulių universitetui turėti kainų strategiją reikalinga ir dabar ypač aktualu, nes keičiasi aukštojo mokslo įstatymas. Remiantis šiuo įstatymu, pradedant nuo 2009 – 2010 mokslo metų, įstojusiųjų į aukštąsias mokyklas studijas, valstybė finansuos „studijų krepšelio“ principu. Skirtingai nei iki šiol, valstybės finansavimas bus skiriamas ne aukštojo mokslo institucijoms, o studentams, todėl studijuojantieji „studijų krepšeli“ galės nešti į bet kurią Lietuvos aukštąją mokyklą.

Šiuo metu Šiaulių universiteto studijų kainų dydį labiausiai įtakoja du veiksniai: valstybė ir konkurentai. Universitetas dauguma savo paslaugų kainų nustato remiantis valstybės rekomenduojamomis kainomis. Tačiau nenorėdamas nustatyti per daug didelių ar per daug mažų kainų lygina jas ir su konkurentų kainomis. Idealu būtų, kad universitetas galėtų pritaikyti kainos ir kokybės strategiją, tačiau dėl paslaugų kokybės nustatymo sudėtingumo, ją pritaikyti sunkiai įmanoma, todėl Šiaulių universitetui svarbu naudoti į konkurentus orientuotą kainų strategiją. Taigi universitetas nustato tokias pat, ar truputį mažesnes studijų kainas lyginant su kitų Lietuvos universitetų siūlomų analogiškų programų kainomis.

Šiaulių universiteto paslaugų kainas taip pat veikia rinkos prisotinimas ir paklausa. Tam tikrų specialybių studijų kainoms įtaką gali daryti jų paklausa darbo rinkoje. Tačiau, kaip išimtis iš taisyklės, nepaklausių specialybių studijų kainos būna ir gerokai aukštesnės už populiarių, dėl mažo norinčių studijuojančių skaičiaus, rengimo specialistų trūkumo ar mokymo specifikos. Kainai taip pat turi įtakos turi vartotojų suvokiama paslaugų vertė ir jų kokybė, gyventojų pajamos, pragyvenimo lygis, mada, darbo situacija rinkoje ir pan.

Studijų išlaidos ir kaina. Remiantis aukštojo mokslo įstatymu šiuo metu į Šiaulių universiteto studijų išlaidas įeina:

- 1) dėstytojų, mokslo ir kitų su studijomis susijusių darbuotojų darbo užmokesčiui ir valstybiniam socialiniam draudimui skirtos lėšos;
- 2) universiteto išlaidoms skirtos lėšos, susijusioms su studijomis ir jų moksliniam lygiui palaikyti reikalingomis prekėmis bei paslaugomis;

3) studentų kultūros, sporto ir visuomeninei veiklai organizuoti skirtos lėšos.

Užsienio valstybių piliečiams ir asmenims be pilietybės nurodyta studijų kaina negali būti mažesnė negu studijų išlaidos (išskyrus išlaidas studentų kultūros, sporto ir visuomeninei veiklai organizuoti), išskyrus atvejus, kai Lietuvos Respublikos tarptautinės sutartys ar kiti teisės aktai nustato kitaip.

Studentų studijų įmokos. Universitetai studijų kainas nustato, remiantis valstybės nustatytais preliminariomis kainomis.

Šiaulių universitete gerai besimokantiems studentams laiduojamas nemokamas mokslas ne mažiau kaip 50 procentų dieninių studijų studentų, atrinktų aukštosios mokyklos konkurso tvarka pagal mokymosi rezultatus, studijų įmokos apmokamos valstybės lėšomis. Šiaulių universiteto studijų kainas nuo 2009 metų galima peržiūrėti 4 priede.

10 lentelėje pateikta skirtingų Lietuvos universitetų Edukologijos fakulteto dieninio skyriaus bakalauro specialiosios/socialinės pedagogikos metinių studijų kainų palyginimas nuo 2009 metų.

10 lentelė

Specialios/socialinės pedagogikos metinių studijų kainų palyginimas nuo 2009 metų

Universitetas	Metinė studijų kaina
VPU	3300
KU	4096
ŠU	2860
KTU	4080
VDU	3138
LKKA ⁹	3990

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Lietuvos universitetų pateiktomis kainomis

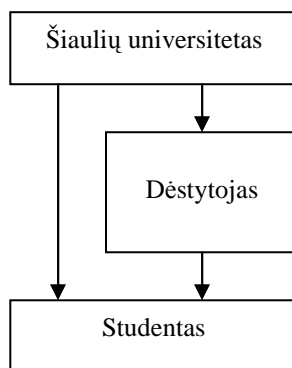
Nors universitetai ir skelbia, kad remiasi valstybės nustatytais rekomenduojamomis studijų kainomis, tačiau iš pateiktos 9 lentelės matoma, kad Specialiosios/socialinės pedagogikos studijų kainos svyruoja nuo 2860 Lt. iki 4096 Lt. per metus. Pigiausiai šias studijas siūlo ŠU, o brangiausiai - KU. Todėl prieš pasirenkant universitetą pirmiausiai reikia įvertinti studijų kainą.

Gerai besimokantiems studentams yra skiriamos mėnesinės skatinamosios stipendijos, kurios yra trijų dydžių: 1 BSI (1BSI=130 Lt), 1,75 BSI, 2,5 BSI. Šiaulių universitete studijuojantys studentai gali gauti socialines, vardines ir tarptautines stipendijas. Studentams bus sudarytos galimybės gauti lengvatines valstybės remiamas paskolas sumokėti studijų kainai, gyvenimo išlaidoms ir dalinėms tarptautinėms studijoms.

⁹ LKKA – Lietuvos kūno ir kultūros akademija

2.5.3. Šiaulių universiteto paskirstymo strategijų formavimas

Šiaulių universitetui paskirstymas yra svarbus elementas, kadangi tai yra jungtis tarp paslaugos ir vartotojo. Šiaulių universitetas savo paslaugoms teikti naudoja tiesioginį paskirstymą, t.y., švietimo paslaugos yra teikiamos be tarpininkų, tiesiogiai vartotojui, kurio dalyvavimas yra būtinas, teikiant paslaugas, šiuo atveju teikiamos žinios, aukštasis išsilavinimas bei aukštojo mokslo baigimo diplomas. 26 pav. pateiktas ŠU universiteto paslaugų teikimo paskirstymo modelis.



26 pav. Šiaulių universiteto aukštojo išsilavinimo paskirstymo modelis
Šaltinis: sudaryta darbo autorių

Kaip ir bet kuriai organizacijai, Šiaulių universitetui yra labai svarbi jo paslaugų teikimo vieta, kadangi joje vyksta paslaugos, t.y. žinių perdavimas studentui. Šiaulių universitetas išsikūręs strategiškai geroje, lengvai pasiekiamoje vietoje – Šiaulių mieste. Šiaurės Lietuvoje tai didžiausia aukštojo mokslo įstaiga. Universiteto centrinė būstinė išsikūrusi lengvai prieinamoje, patogioje vietoje, Šiaulių miesto centre. Visi universiteto fakultetai (išskyrus socialinių mokslų fakultetą), taip pat universiteto bendrabučiai yra išsidėstę taip pat Šiaulių miesto centre. Taigi nusigauti iki studijų teikimo vietos didelių problemų nekyla. Be to, Šiaulių universitetas turi įsteigęs savo padalinį Ukmergėje, kad ten gyvenantiems studentams būtų lengviau ir mažesnėmis sąnaudomis siekti aukštojo mokslo vaisių norimame studijuoti universitete. Kai kurios studijos yra studijuojamos ir vertinamos nuotoliniu būdu, tai palengvina toli nuo universiteto gyvenančių studentų važinėjimo našta. Nuotolinės studijos – tai ateities perspektyva, kuriai Šiaulių universitetas turėtų skirti daugiau dėmesio ir pastangų.

2.5.4. Šiaulių universiteto rėmimo strategijų formavimas

Universiteto teikiamas paslaugas, jos kokybę sunku vizualiai parodyti ir apčiuopti, todėl dažniausiai jas simbolizuoja ir perteikia universiteto bendruomenė – rektorius, dekanai, dėstytojai, studentai, taip pat organizacijos įvaizdis. Studentai pasirinkdami vieną ar kitą universitetą gali ilgainiui nulemti pastarojo likimą. Todėl vis labiau populiariu tampa rūpintis savo įvaizdžio

gerinimu bei rėmimo strategijų plėtojimu. Konkurencinėje kovoje reikia panaudoti visus organizacijos privalumus. Įvaizdis suteikia organizacijai išskirtinį konkurencinį pranašumą, nes yra unikalus, jo reikšmė konkurencingumui itin aktuali ir didelė. Šiaulių universitetas privalo rūpintis geru įvaizdžiu visuomenėje, kad taptų matomesnis rinkoje bei įgytų didesnę vartotojų susidomėjimą bei jų pasitikėjimą.

Šiaulių universitetas didžiausią dėmesį turi skirti rėmimui, kuris padeda pritraukti naujų studentų, pagerinti universiteto įvaizdį, išsiskirti iš kitų Lietuvos ir užsienio universitetų. Svarbiausia ryšių su visuomene dalimi yra laikomas populiarinimas, kuris padeda formuoti Šiaulių universiteto įvaizdį. Populiarinimas suprantamas kaip nemokamas informacijos apie universiteto teikiamas paslaugas ar veiklą skleidimas, visuomenės informavimo priemonėmis. Tai yra netiesioginis pageidaujamos informacijos tam tikrai auditorijai skleidimas. Tam tikslui Šiaulių universitetas naudoja įvairių rūšių žiniasklaidos priemones bei žinomus asmenis (pvz., buvusi Šiaulių miesto merė Vida Stasiūnaitė, universitetą baigę žymūs sportininkai, tarkim, krepšininkai M. Žukauskas, broliai Javtokai ir t.t.), galinčius perteikti informaciją išorinėms auditorijoms bei jas sudominti.

Rėmimui būdingi specifiniai komunikacijos metodai: prekių ekspozicijos pardavimo vietose, reklama dalijant suvenyrus, specializuotos parodos, mugės, katalogai, prekybinė ir reklaminė literatūra, reklaminiai – informaciniai rinkiniai, plakatai, konkursai ir įvairios premijos.

Šiuo metu Šiaulių universitetas ir jo padaliniai turi tokius atributus, kurių naudojimo nuostatus tvirtina Senatas:

- ✓ *emblema;*
- ✓ *vėliava;*
- ✓ *ženklelį;*
- ✓ *suvenyrus, kurie skirstomi į :*
 - *funkcionalius* (tušinukai, puodeliai, marškinėlai, saldainiai, kepuraitės ir pan.);
 - *simboliškus* (ženkliukai, plakatai su herbu, balionai, vėliavėlės ir kt.).

Šiaulių universitetas turi suvenyrus, kurie išsiskiria savo forma, spalvų diapazonu, ženklais (herbas, logo), šūkių užrašu (ant marškinėlių, puodelių ir pan.). Juos universitetas teikia įvairių renginių metu, atvirų durų dienose ir pan. Bendradarbiaujant su „Rūtos“ fabriku 2002 metais išleista saldainių dėžutė „Šiaulių universitetas“ su informacija lietuvių ir anglų kalbomis. Tokio „suvenyro“ iki tol neturėjo nei viena aukštoji mokykla Lietuvoje. Kuriant suvenyrus, bendradarbiaujama su Dailės galerija, Taikomosios dailės ir technologijų katedra.

Šiaulių universitetas įvaizdžio kūrimui bei gerinimui plačiai pradėjo naudoti spaudą, MASS MEDIA, internetą bei radiją savo paslaugoms reklamuoti. Dažniausiai naudojamos šios priemonės:

- televizija;

- laikraščiai;
- žurnalai;
- informaciniai leidiniai;
- ŠU interneto puslapis;
- ryšiai su užsieniu;
- radijas.

ŠU dėstytojai kasmet paskelbia apie 500 mokslinių publikacijų: monografijų, vadovėlių, straipsnių, mokslinės pedagoginės literatūros darbų. Universitete leidžiami tęstiniai mokslo žurnalai: „Socialiniai tyrimai: tarpdisciplininis požiūris“, „Filologija“, „Specialusis ugdymas“, „Archivum Lithuanicum“. Apie Šiaulių universitetą nuolat rašo ir informuoja „Šiaulių naujienos“, „Šiaulių kraštas“. Du kartus per mėnesį leidžiamas laikraštis „Šiaulių universitetas“, „SMFanas“ priedai. Į eterį išeina universiteto studijos laida. Televizijos laida rengiama pagal bendradarbiavimo sutartį su Šiaulių televizija. Laidos metu pristatomi Šiaulių universiteto dėstytojai, studentai, universiteto ir Šiaulių miesto svečiai, pateikiama reportažų iš renginių, susitikimų. „Saulės“ radijas kiekvieną trečiadienį transliuoja Šiaulių universiteto studentų rengiamas laidas, kurių metu aptaria bei nagrinėja studentams rūpimus klausimus, iškylančias problemas. Pagrindinis šių laidų principas – pateikti kuo daugiau informacijos apie mūsų aukštosios mokyklos gyvenimą. ŠU interneto svetainė suteikia daug informacijos apie Šiaulių universiteto veiklą, leidžia kiekvienam fakultetui savarankiškai ir operatyviai pateikti informaciją.

Įvažiuojant į Šiaulių miestą iš visų keturių pusių pastatyti kelio ženklai: „Šiaulių universitetas/Centriniai Rūmai/Vilniaus g. 88“.

Šiaulių universitetas, įvaizdžio gerinimui, savęs populiarinimui išnaudoja įvairius renginius. Pagrindiniai universiteto renginiai:

- sporto varžybos;
- atvirų durų dienos;
- parodos;
- universiteto (fakultetų) gimtadieniai;
- kalendorinės šventės;
- konferencijos;
- studentų pavasaris;
- ir kita.

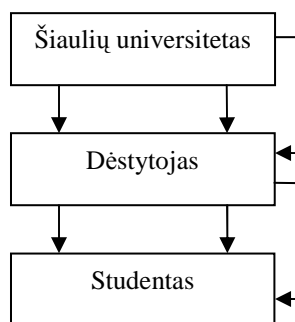
Šiaulių universiteto sporto ir sveikatingumo renginius koordinuoja sporto klubas ir Kūno kultūros katedra. Aukštesnio meistriškumo sportininkai gina universiteto garbę Lietuvos studentų pirmenybėse bei šalies čempionatuose. Pagrindinės sporto šakos – rankinis (vyrai), krepšinis,

sunkioji atletika, tinklinis (moterys), šachmatai, lengvoji atletika. Varžybos vyksta Šiaulių universiteto didžiojoje ir mažojoje sporto salėse, miesto lengvosios atletikos manieže. Kasmet kiekvienas Lietuvos universitetas rengia atvirų durų dienas, kuriose yra pristatomi universitetai ir jų veikla. VIT organizavo platesnį universiteto pristatymą miestui, šaliai. Dalyvaujama parodose: Rygoje („Skola“), Vilniuje („Mokslas“), „Šiauliai“ ir pan. Nuolat vyksta susitikimai su moksleiviais (kartu su studijų skyriumi). Šiaulių universitetas, ypač Socialinių mokslų fakultetas, mėgsta švęsti savo fakulteto gimtadienius, kurių metu vyksta sveikinimai, dainuoja Šiaulių universiteto grupė ir t.t.

Universitetas bendradarbiauja su daugeliu Europos bei kai kuriais Kanados, JAV ir Azijos universitetais. 2004 m. Šiaulių universitetas tapo Europos universitetų asociacijos (EUA) nariu. Narystė šioje asociacijoje įstaigai suteikė galimybę priartėti prie kitų Europos universitetų, įsijungti į jų bendrus projektus ir dalyvauti planuojant eurointegracinius procesus aukštojo mokslo erdvėje.

Šiaulių universitetas naudoja autonomišką reklamos strategiją, nes reklamos išlaidos nustatomos nepriklausomai nuo studentų skaičiaus.

Šiaulių universitetas norėdamas pritraukti kuo daugiau potencialių studentų naudoja stūmimo strategiją, panaudodamas žiniasklaidos galimybes, t. y. radijo, televizijos, laikraščių ir kt. priemones. Stūmimo strategiją tikslinga naudoti, nes Šiaulių universiteto paslaugų paskirstymo kanalas labai trumpas ir vartotojui reikia detalios paaiškinti apie paslaugas ir jų kokybę. Šiaulių universiteto stūmimo strategija pateikta 27 pav.



27 pav. Šiaulių universiteto rėmimo stūmimo strategija
Šaltinis: sudaryta darbo autorių

Nors Šiaulių universitetas naudoja gana platų rėmimo strategijos veiksmų asortimentą, jam reikėtų paruošti nuoseklų rėmimo strategijos veiksmų planą ir jį vykdyti, kad būtų kiek galima arčiau priartėti prie būsimų studentų ir įvykdyti savo išsikeltus marketingo tikslus.

Prie bendro Šiaulių universiteto paslaugų marketingo komplekso dar būtų galima priskirti 3 elementus:

- dalyviai (universiteto bendruomenė);
- fizinis akivaizdumas, t.y., pastatai, patalpos, jų būklė ir pan.;

- procesas, kuris apima paslaugos teikimo laiką ir gali trukti labai ilgai, jei studentas pabaigęs vienas studijas nusprendžia jas pratęsti arba pasirenka mokslininko kelią.

Visi jie buvo aprašyti ankstesniuose tiriamojo darbo skyriuose.

2.6. Šiaulių universiteto marketingo strategijos kontrolė

Marketingo kontrolė tai baigiamoji organizacijos marketingo valdymo stadija. Universitetas privalo turėti kontrolės sistemą, norėdamas atskleisti marketingo strategijos ir pasirinktų priemonių jai įgyvendinti tinkamumą bei efektyvumą. Marketingo planavimo kontrolės metu nustatomos procedūros, kurios leistų universitetui palyginti marketingo planų rezultatus su nustatytais standartais ir juos koreguojant pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Šiaulių universiteto marketingo kontrolė turėtų prasidėti nuo bendro strateginio plano peržiūros. Taip pat būtina peržiūrėti ir jei reikia iš naujo atlikti rinkos segmentų analizę, išorinių ir vidinių aplinkų analizę, galimybių, grėsmių, silpnybių ir stiprybių analizę, konkurencinės aplinkos analizę, marketingo išlaidų analizę, finansų analizę bei susipažinti su vartotojų nuomonių tyrimu. Po to, naudojantis gautais rezultatais bei rekomenduojama organizacijos marketingo kūrimo schema (žr. 5 priedas), remiantis marketingo strategijos formavimo elementais, stengtis strategiją įgyvendinti. Deja, ne visada pasirinkta marketingo strategija leidžia organizacijai įgyvendinti savo lūkesčius. Todėl universitetas, naudodamas marketingo kontrolės funkcijas, turi sugebėti lanksčiai reaguoti į rinkos pokyčius, kad laiku būtų galima koreguoti marketingo planus ir programas, siekiant pasiekti organizacijos tikslus.

III. ŠIAULIŲ UNIVERSITETO STUDENTŲ IR EKSPERTO NUOMONIŲ TYRIMO ANALIZĖ

3.1. Studentų nuomonių tyrimo instrumentas ir procedūros

Norint palyginti ir įvertinti universiteto vykdomos strategijos efektyvumą bei teisingumą, buvo atliekamas vartotojų (studentų) ir eksperto (rektorius) nuomonių tyrimas.

Šiaulių universiteto studentų apklausa buvo siekiama atsakyti į tokius **probleminius klausimus**:

- Kaip studentai vertina **studijų kokybę** universitete?
- Kaip studentai vertina pasikeitusias **studijų kainas**?
- Kokia studentų nuomonė apie universiteto teikiamas **papildomas paslaugas**?
- Kaip studentai vertina universiteto **įvaizdį**?
- Kokia studentų nuomonė apie dėstytojų **dėstymo kokybę**?

Tyrimo tikslas – įvertinti Šiaulių universiteto marketingo strategijos tinkamumą.

Tyrimo objektas – Šiaulių universiteto studentų elgsena.

Tyrimo laikas – 2009 m. kovo – balandžio mėnesiai.

Tyrimo metodas – apklausa raštu.

Tyrimo imtis – apklausoje dalyvavo 515 Šiaulių universiteto visų fakultetų studentų.

Statistiniai metodai – santykinų dažnių lentelės, duomenų pateikimas diagramose. Lentelėse, diagramose pateikiamas respondentų atsakymų pasiskirstymas procentais. Procentai skaičiuojami nuo visų dalyvavusių tyrime respondentų skaičiaus.

Tyrimo duomenų apdorojimui ir pateikimui naudotos MC Excel taikomoji programa. Prieš atliekant Šiaulių universiteto studentų apklausą, buvo paruošta studentų uždaru klausimų anketa (žr. 6 priedas). Anketa buvo sudaryta derinant jos klausimus su tyrimo tikslu ir 7 pagrindiniais požymiais (marketingo paslaugų kompleksas): paslauga, kaina, vieta, rėmimas, dalyviai, fizinis akivaizdumas ir procesas.

Studentų nuomonės tyrimo **klausimyno specifikacija** pateikta 11 lentelėje.

11 lentelė

Respondentų nuomonės tyrimo klausimyno specifikacija

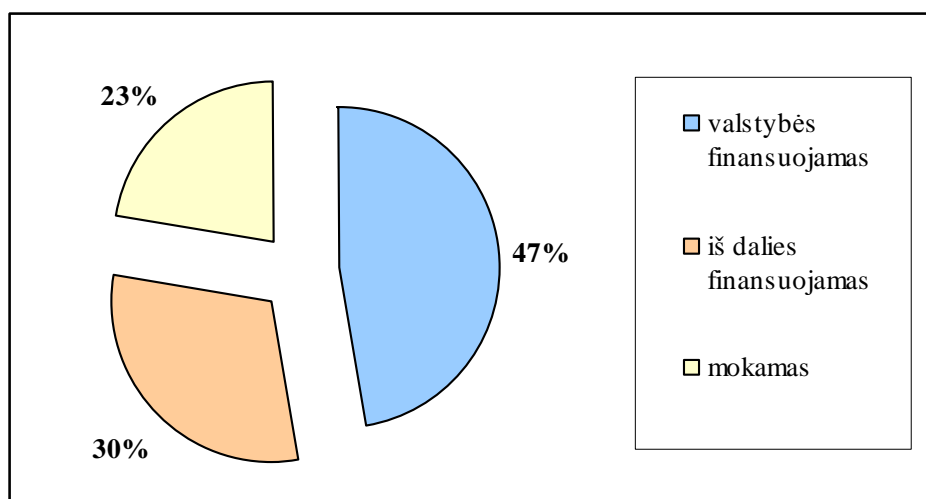
Diagnostinis blokas	Diagnostiniai konstruktoriai
Demografiniai klausimai	Lytis, studijų sritis, kursas, studijų forma, fakultetas, studijų finansavimas, studijų pakopa.
Paslauga	Paslaugos kokybė, informacijos suteikimas, sutarties sąlygų laikymasis, įsidarbinimo galimybės.
Vieta	Susisiekimas su universitetu.
Rėmimas	Rėmimo priemonių derinys, reklamos priemonės.
Kaina	Kainų diferencijavimas, kainų lygis, kainų ir kokybės santykis, finansavimo šaltiniai.

Dalyviai	Administravimo kokybė, dėstytojų sąžiningumas, dėstymo kokybė, požiūris į studentą, studentų motyvacija.
Fizinis akivaizdumas	Bendrabučiai, universiteto infrastruktūra, biblioteka, aprūpinimas reikalinga technine įranga, saviraiškos galimybės.
Marketingo strategija	Marketingo strategijos reikšmė.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių

Anketavimas vyko raštu, tyrimo metu buvo išplatinta 542 anketų, iš kurių užpildytos teisingai ir iki galo buvo - 515. Respondentai - Šiaulių universiteto studentai. Buvo vykstama į Šiaulių universiteto fakultetus ir apklausinėjami studentai. Anketavimo būdu surinkta informacija padėjo sužinoti vartotojų nuomonę apie universiteto teikiamas paslaugas bei įvertinti universiteto marketingo komplekso elementų funkcionalumą.

Apklausta buvo 195 studentai ir 320 studenčių, iš kurių 399 studijuoja dieninėse ir 116 neakivaizdinėse studijuose. 28 pav. pateiktas studentų pasiskirstymas pagal studijų finansavimo formą.



28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal studijų finansavimą, %

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

Didžioji dalis, 47% studentų, studijuoja valstybės finansuojamose vietose, 30% moka už studijas iš dalies, t.y., 500 Lt. už semestrą, o 23% studentų moka visą universiteto nustatytą studijų kainą.

Iš viso buvo apklausti 452 bakalauro ir 63 magistro studijų pakopų studentai.

Tyrimo imtis pagal fakultetus pateikta 12 lentelėje:

12 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal fakultetus

Fakultetas:	Apklaustųjų studentų skaičius	Procentai
Socialinių mokslų	131	25
Gamto mokslų	17	3
Humanitarinis	65	13
Technologijos	74	14

Matematikos ir informatikos	45	9
Menu	66	13
Edukologijos	55	11
Socialinės gerovės ir negalės studijų	62	12
Iš viso:	515	100

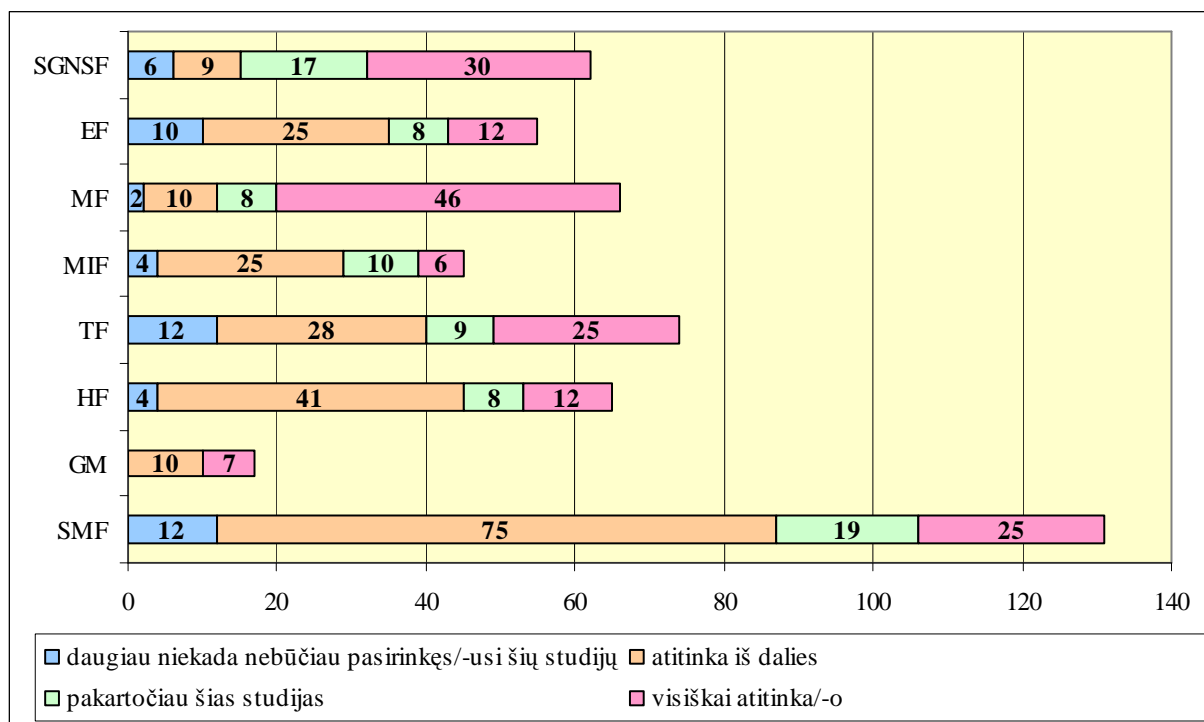
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

Daugiausia studentų buvo apklausta iš socialinių mokslo ir technologijos fakultetų, atitinkamai 25% ir 14%. Mažiausiai iš gamtos mokslų bei matematikos ir informatikos fakultetų, atitinkamai 3% ir 9% visų apklaustųjų.

Toliau tyrime bus atliekamas apklaustų studentų nuomonių vertinimas ir analizė.

3.2. Studentų tyrimo duomenų analizė

Atlikus respondentų imties pagrindinių charakteristikų įvertinimą, toliau darbe analizuojamos Šiaulių universiteto studentų nuomonių pagrindinės tendencijos. 29 pav. pavaizduotas studentų nuomonių pasiskirstymas pagal tai, ar studijos Šiaulių universitete atitinka/-o jų lūkesčius.



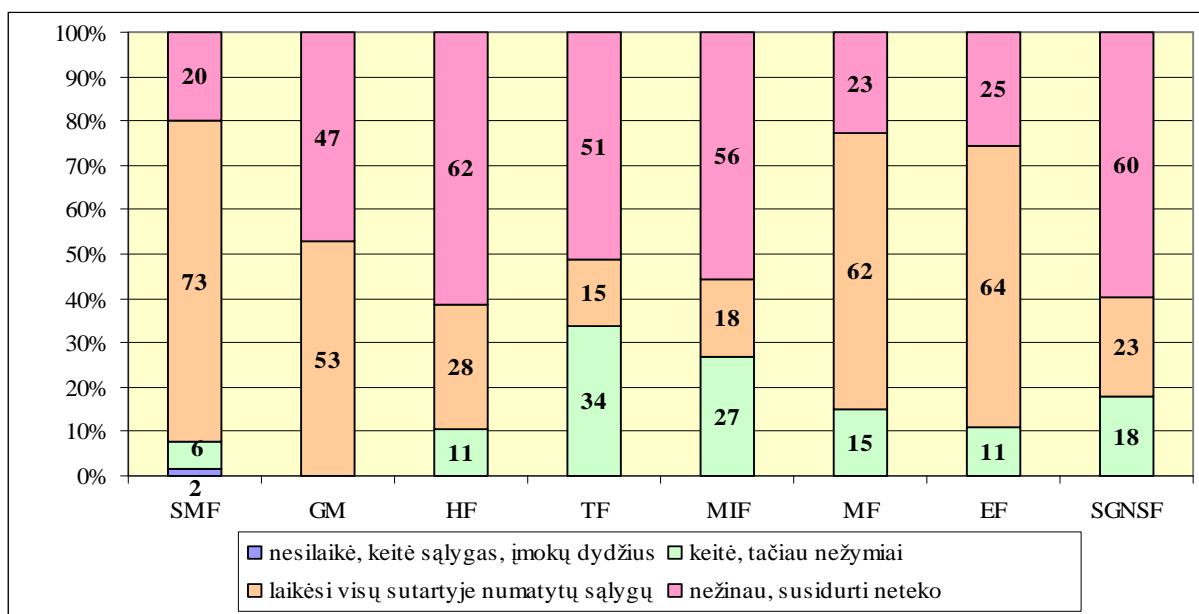
29 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal studijų lūkesčius

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

32% apklaustų studentų, teigė, kad liko visiškai patenkinti studijomis Šiaulių universitete, 43% visų apklaustųjų teigia, kad studijos atitiko jų lūkesčius tik iš dalies, o 10% teigia, kad niekada nebestudijuotų pasirinktose studijų programose. Labiausiai studijomis yra patenkinti Menu (46

studentai) bei Socialinės gerovės ir negalės studijų (30) fakultetų studentai. Daugiausia nepatenkintų studijomis sutinkama Socialinių mokslų (12), Technologiame (12) ir Edukologijos (10) fakultetuose. Apibendrinant gautus duomenis, galima teigti, kad dauguma respondentų yra daugiau ar mažiau patenkinti savo studijomis.

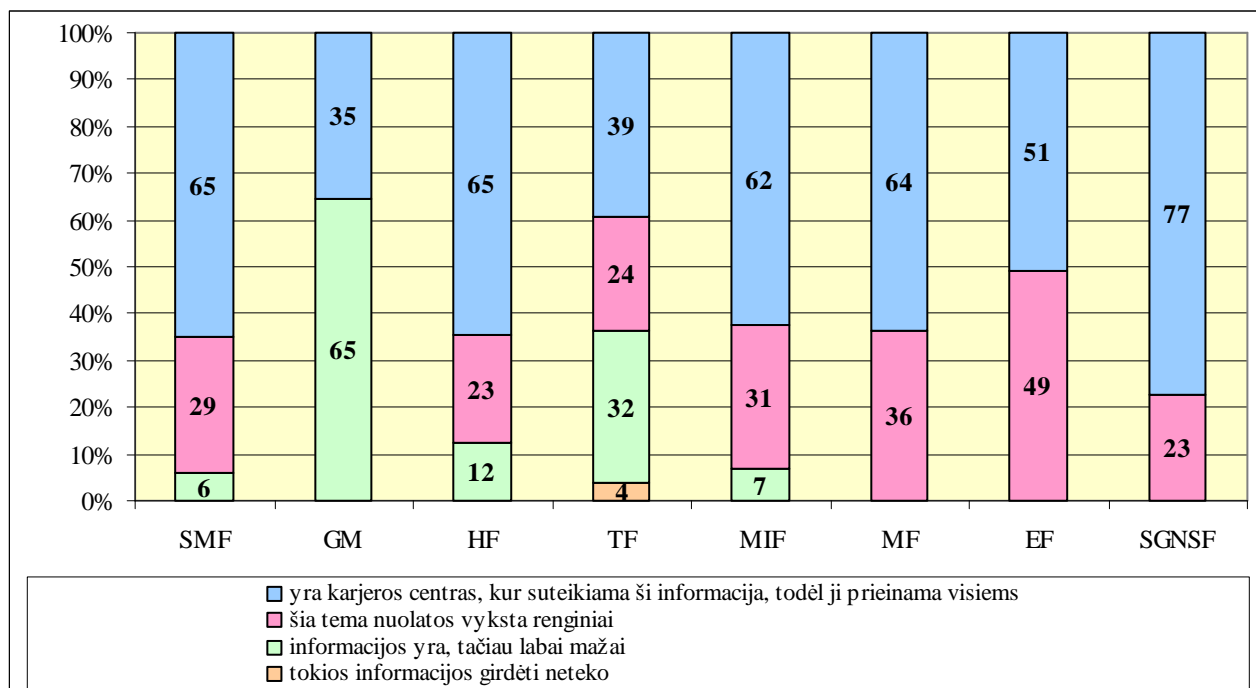
Studentui pradėjusiam studijuoti universitete labai svarbu, kad jis galėtų juo pasitikėti. Studentas įstojęs į universitetą pasirašo studijų sutartį visam studijų laikotarpiui ir tikisi, kad universitetas jį laikysis. Sutarčių sąlygų laikymosi palyginimas pateiktas 30 pav.



30 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal studijų sutarties laikymąsi, %
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

Remiantis gautais apklausos duomenimis, galima teigti, kad su dauguma apklaustųjų studentų universitetas laikėsi pasirašytos sutarties punktų. Tik Socialinių mokslų fakultete 2% studentų, teigė, kad universitetas nesilaikė nustatytos sutarties punktų. 39% apklaustųjų nežino apie studijų sutarčių punktų keitimą ir teigė, kad nėra su tuo susidūrę, 45% mano, kad universitetas laikėsi visų sutartyje numatytų sąlygų.

Šiaulių universitetas siekia, kad studentai baigę studijas ar jų metu būtų pripažinti kvalifikuotais specialistais ir lengvai galėtų rasti darbą. Tam universitetas teikia papildomą paslaugą - informacijos teikimą dėl karjeros ir įsidarbinimo galimybių. Studentų vertinimas dėl universiteto pateikiamos informacijos apie karjeros ir įsidarbinimo galimybes pateiktas 31 pav.

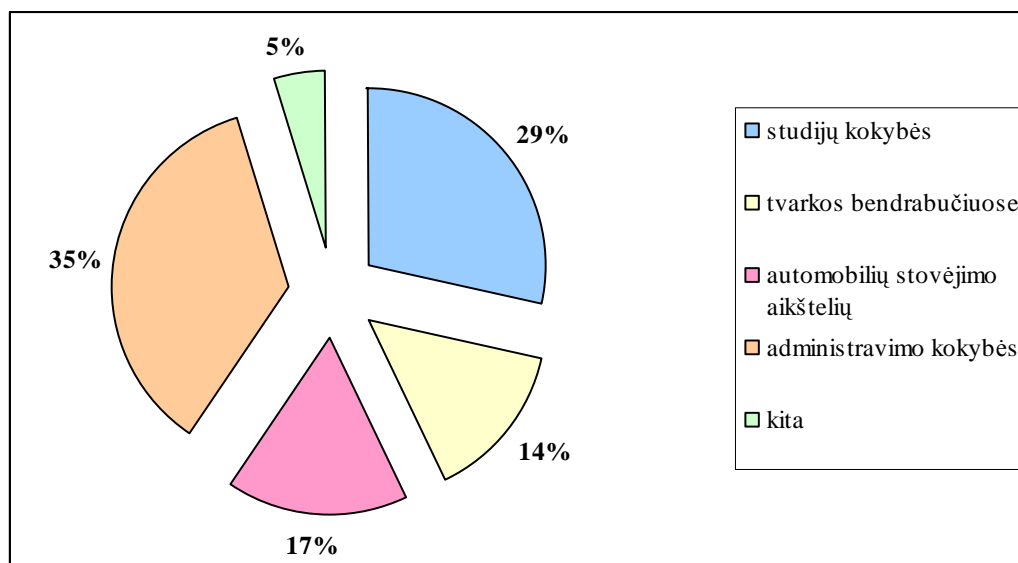


31 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal universiteto teikiamą informaciją apie karjeros ir įsidarbinimo galimybes, %

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

Iš gautos informacijos sužinota, kad 60% respondentų teigia, jog žino apie karjeros centrą, kur yra suteikiama visa informacija apie karjeros ir įsidarbinimo galimybes, 29% žino apie nuolatos vykstančius renginius ir tik 1% apklaustųjų teigia, kad tokios informacijos girdėti neteko. 65% gamtos mokslų fakulteto studentų mano, kad trūksta informacijos apie įsidarbinimo galimybes. 4% technologinio fakulteto studentams neteko girdėti informacijos apie karjeros ir įsidarbinimo galimybes.

Siekiant nustatyti ko universitete labiausiai pasigenda jame studijuojantys, buvo apklausti visi respondentai. Gautų rezultatų palyginimas pateiktas 32 pav.



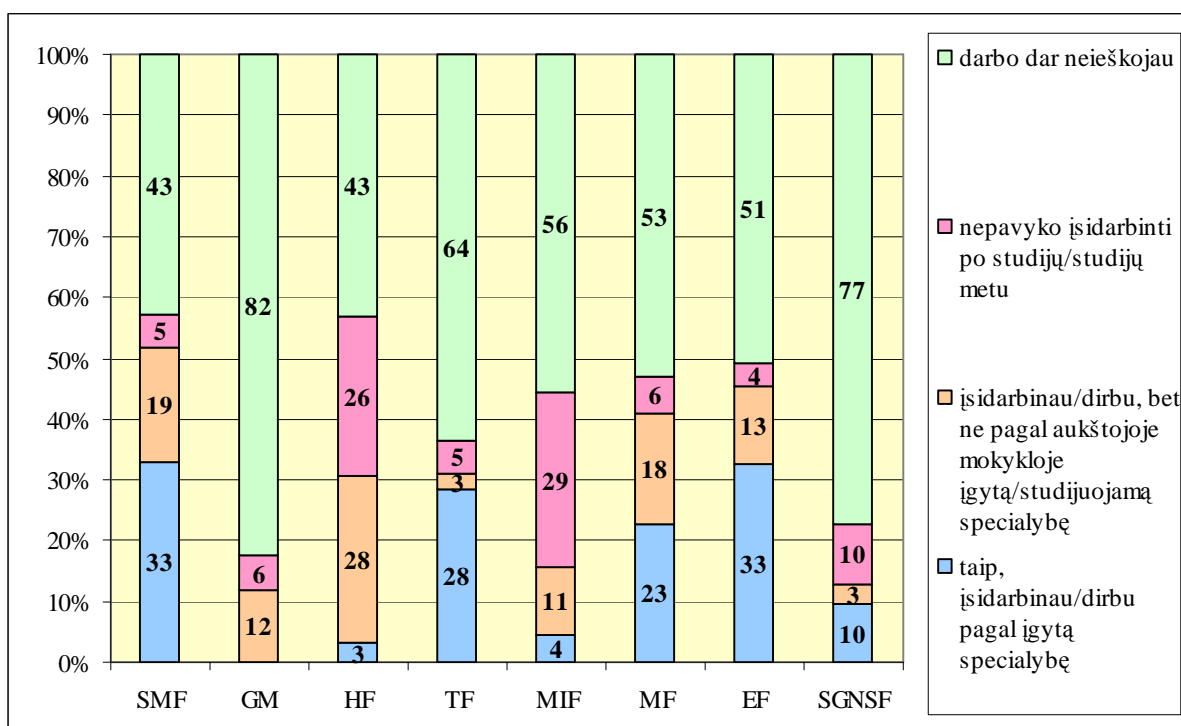
32 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai ko pasigenda ar pasigedo universitete, %

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

35% apklaustų studentų teigia, kad jiems trūksta administravimo kokybės, 14% gyvenančių bendrabučiuose studentų teigia, kad jiems trūksta tvarkos gyvenamojoje vietoje. Nemaža dalis studentų pasisakė už studijų kokybės trūkumą - 29%. 17% teigė pasigendantys automobilio stovėjimo aikštelių, tik 5% apklaustųjų nurodė kitas priežastis. Remiantis šiais duomenimis galima teigti, kad universitetas turėtų atkreipti dėmesį į administravimo kokybę, studentai reikiamos informacijos negali gauti iš studijų metodininkių, informacija pateikiama per vėlai arba iš vis nesuteikiama. Todėl studentai dažnai lieka nusivylę administracijos darbu.

Respondentai studijuodami siekia įgyti aukštąjį išsilavinimą ir baigiamąjį diplomą, kuris padėtų specialistui lengviau susirasti darbą bei jo vertą atlyginimą. Todėl tyrime bandėme išsiaiškinti ar studentai ieško darbo, o gal jau dirba ir ar dirba pagal savo studijuojamą/įgytą specialybę. Respondentų įsidarbinimo po studijų/studijų metu palyginimas pateiktas 33 pav.

Remiantis apklausos duomenimis, dauguma apklaustųjų - 55% dar neieškojo darbo, 10% studentų darbo ieškojo, tačiau rasti norimo darbo jiems nepavyko, 21% studentų jau dirba pagal specialybę, kurią studijuoja ir 14% respondentų dirba, tačiau ne pagal studijuojamą specialybę.



33 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įsidarbinimo po studijų/studijų metu galimybes, %

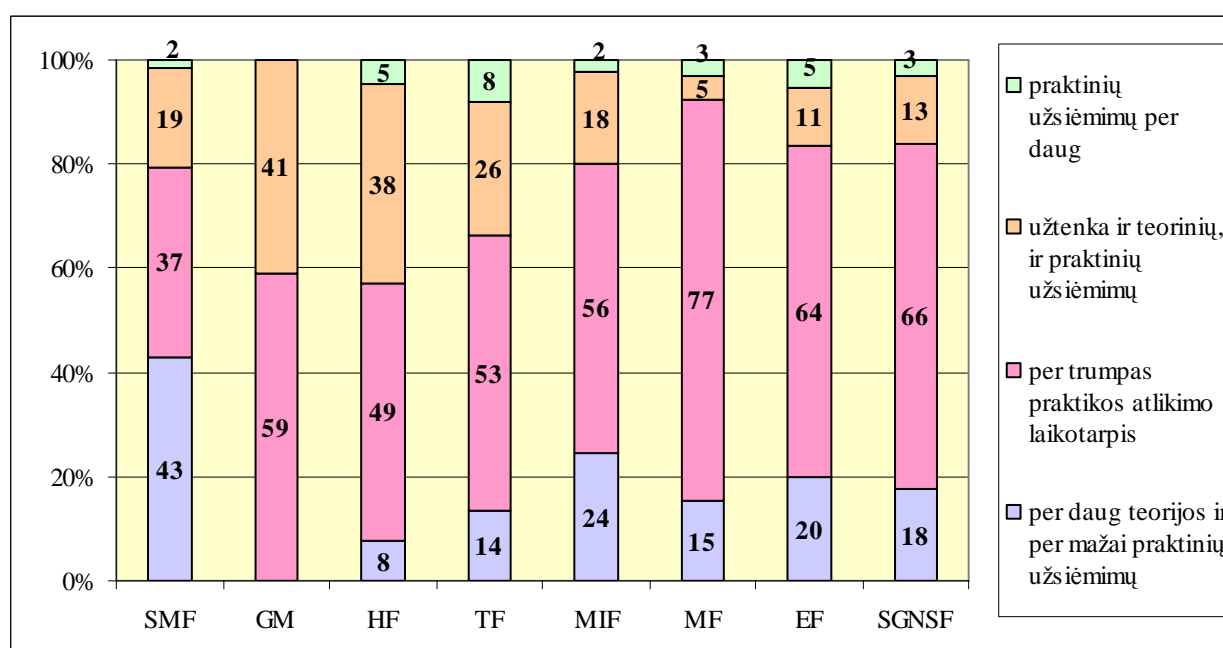
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

Sisteminant gautą informaciją pagal studijuojančių fakultetus, nustatyta, kad daugiausia pagal specialybę dirbančių studentų yra iš socialinių mokslų (33%) ir edukologijos fakulteto (28%). Daugiausia ne pagal specialybę dirbančių studentų ir negalinčių rasti darbo yra iš matematikos ir informatikos bei humanitarinio fakultetų, atitinkamai 29% ir 26% apklaustųjų. Šiems tyrimo dalyviams sunkiau susirasti darbą dėl to, kad šiuo metu šios specialybės (apklausti buvo istorijos,

anglų filologijos, matematikos ir informatikos studentai) šiandieninėje darbo rinkoje nėra labai paklausios. Tačiau labai tikėtina, kad jos bus reikalingos Šiaulių regionui bei jo plėtrai.

Norint įsidarbinti dažniausiai nepakanka vien tik teorinių žinių, nors daugumos universitetų ir yra tokia paskirtis - suteikti teorinius žinias apie studijuojamą dalyką. Reikalingas sugebėjimas tas žinias pritaikyti praktikoje. Siekiant išaiškinti kaip Šiaulių universiteto studentai vertina teorinių ir praktinių užsiėmimų santykį universitete, atliktas palyginimas (žr. 34 pav.).

55% visų apklaustųjų mano, kad praktikos atlikimo laikotarpis Šiaulių universitete yra per trumpas. 22% studentų teigia, kad per daug yra teorijos ir per mažai praktinių užsiėmimų, kiti 20% mano, kad tiek teorijos, tiek praktinių užsiėmimų užtenka ir 4% teigia, kad praktinių užsiėmimų yra per daug.



34 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal teorinių ir praktinių žinių vertinimą, %
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

Vidutiniškai apie 50% studentų iš kiekvieno fakulteto mano, kad skiriamas praktikos atlikimo laikotarpis Šiaulių universitete yra per trumpas, iš jų didžiausias procentas studijuojančių Menų fakultete - 77%. 43% socialinių mokslų fakulteto studentų teigia, kad universitete per daug teorijos ir per mažai praktinių užsiėmimų. Praktinių žinių trūkumą akcentuoja didžioji dalis darbdavių, norinčių priimti naujus darbuotojus, todėl universiteto vadovybei būtina atkreipti dėmesį į studijuojančių nuomonę ir kuo greičiau spręsti šias problemas.

Šiaulių universitetas suteikia ne tik aukštojo mokslo paslaugą, bet ir papildomas paslaugas. Todėl tyrime aiškinamasi, kaip respondentai vertina papildomas paslaugas ir kaip dažnai studentai jomis naudojasi (žr. 13 lentelė).

Respondentų naudojimosi dažnumas papildomomis Šiaulių universiteto paslaugomis, %

Papildomos ŠU paslaugos	Dažnai	Kartais	Nežinau	Retai	Nesinaudoju
Biblioteka	39	41	4	7	9
Skaitykla	7	16	11	25	41
Maitinimo paslaugos	46	32	1	11	10
Apgyvendinimas	14	0	1	0	85
Stovėjimo aikštelės	36	13	1	9	41
Rūkimui skirtos vietos	13	14	1	10	61
Bankomatai	29	45	2	8	17
Karjeros centras	3	5	5	12	75
Įranga neįgaliesiems	1	0	0	0	99
Studentų organizacijos	13	5	12	7	62
Sporto salės nuoma	2	3	10	3	81

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

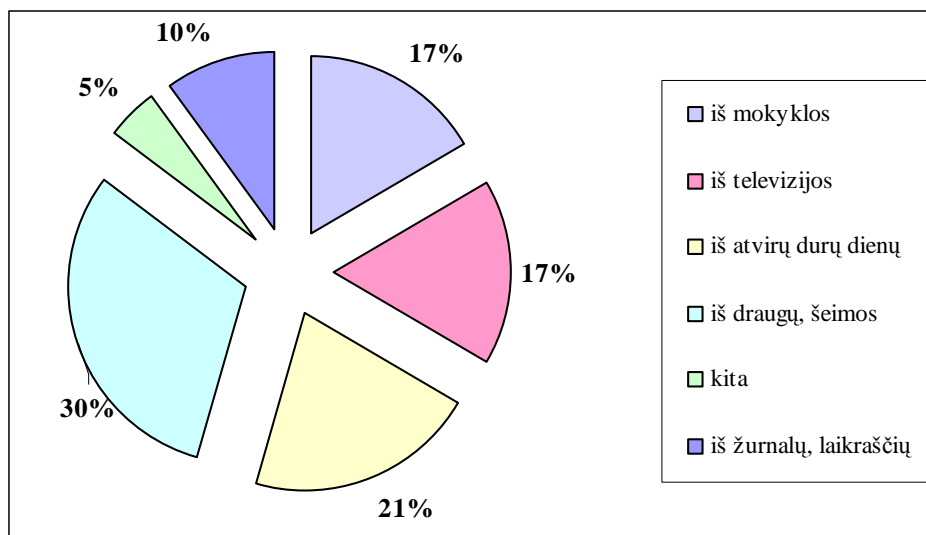
Pagal gautus tyrimo rezultatus nustatyta, kad Šiaulių universiteto studentai:

- kartais naudojasi bibliotekos paslaugomis - 41%, dažnai - 39%.
- 41% nesinaudoja skaitykla, 25% - jos paslaugomis naudojasi retai, 16% - kartais.
- 46% dažnai naudojasi maitinimo paslaugomis, ir tik nedidelė dalis, 10% visai jomis nesinaudoja.
- 14% naudojasi studentų bendrabučių paslaugomis, likusi dalis - nesinaudoja.
- 36% studentų dažnai naudojasi automobilių stovėjimo aikštelėmis, 41% apklaustųjų jomis nesinaudoja.
- Apie 3 ketvirtadaliai apklaustųjų studentų nesinaudoja nei rūkimui skirtomis vietomis, nei karjeros centro, nei studentų organizacijų ar sporto salės nuomos paslaugomis.

Dauguma Šiaulių universiteto studentų yra šiaurės Lietuvos gyventojai, vienas kitas studentas iš kitų tolimesnių Lietuvos kampelių. Visiems studentams svarbu, kad susisiektum su universitetu ir fakultetais būtų patogus. Apklausus šiuo klausimu studentus, 54% apklaustųjų teigė, kad susisiektum su universitetu ir fakultetais yra labai geras, 29% teigė, kad geras ir tik 3% susisiekimą įvertino blogai.

Būsimiems studentams dažnai būna nelengva apsispręsti, kuriame iš visų Lietuvos ir užsienio siūlomų aukštųjų mokyklų studijuoti. Dažnai studentai klausia šeimos, draugų patarimų, ieškosi informacijos internete, skaito įvairius atsiliepimus ar kitaip renka informaciją galinčią padėti apsispręsti kur studijuoti.

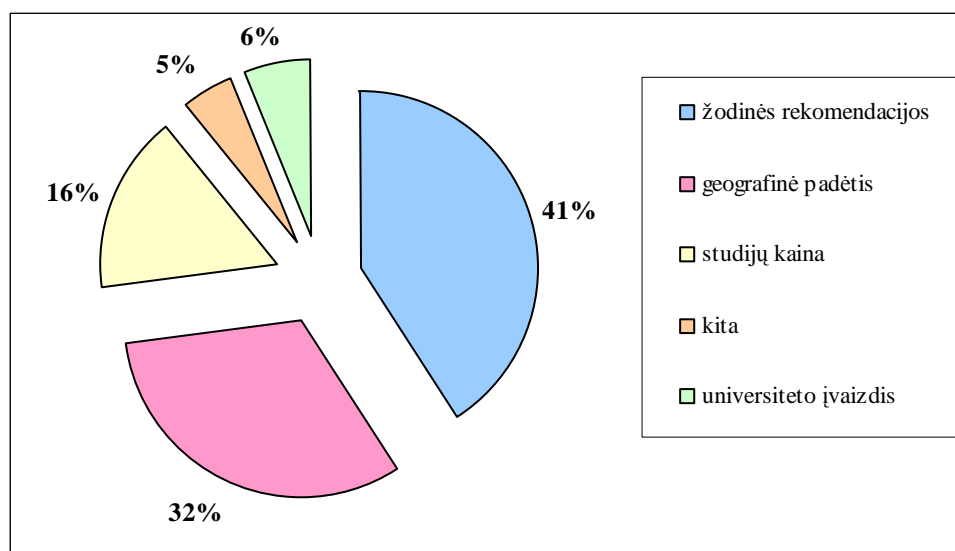
35 pav. pateikta iš kur studentai gavo informaciją apie Šiaulių universitetą.



35 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal informacijos gavimo pobūdį apie universitetą, %
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

30% studentų informaciją apie Šiaulių universitetą gavo iš draugų ir šeimos narių. Geras universiteto pasirodymas per atvirų durų dienas padeda pritraukti potencialius studentus, tai parodo 21% respondentų pasisakymų, apie tai, jog reikalingą informaciją apie Šiaulių universitetą jie gavo atvirų durų dienos renginyje. 34% apklaustų studentų teigė, informaciją gavę iš televizijos ir atsiliepimų mokykloje. 10% respondentų, teigė, kad apie universitetą sužinojo iš laikraščių.

Universiteto pasirinkimą lemia labai daug skirtingų veiksnių: studento poreikiai, finansinės galimybės, šeimyninė padėtis ir kt. Respondentų veiksniai, nulėmę jų pasirinkimą studijuoti Šiaulių universitete, pateikti 36 pav.



36 pav. Respondentų pasirinkimo studijuoti Šiaulių universitete lėmusių veiksnių palyginimas, %
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

41% studentų teigė, kad jų pasirinkimą studijuoti Šiaulių universitete lėmė žodinės rekomendacijos, 32% teigė, kad studijuoja dėl geografinės Šiaulių universiteto padėties, 16%

manymu, jų apsisprendimui didžiausią įtaką turėjo studijų kaina, 5% mano, kad jų pasirinkimą galėjo lemti universiteto įvaizdis ir 6% nurodo kitus veiksnius.

Norint išsiaiškinti ar studentai Šiaulių universitete studijuoja dėl to, kad norėjo čia mokytis ar dėl to, kad neįstojo kitur, respondentai buvo klausiami, kuriuo numeriu stojimo dokumentuose pažymėjo Šiaulių universitetą (žr. 14 lentelė).

14 lentelė

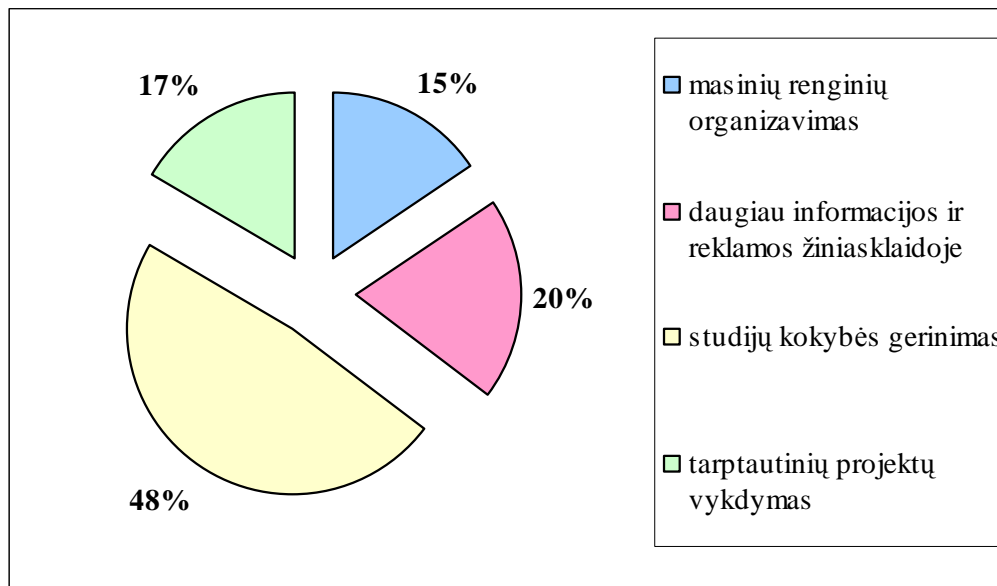
Respondentų pasiskirstymas pagal stojimo vietą į Šiaulių universitetą

ŠU numeris stojimo paraiškoje	Apklaustųjų skaičius	Procentai
1	47	9
2-3	89	17
4-8	200	39
9-12	145	28
13-20	34	7

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

39% apklaustų studentų Šiaulių universitetą rinkosi 4-8 vietose. Tai parodo, kad universitetas nebuvo pirmenybinis šių studentų atžvilgiu. 28% respondentai universitetą nurodė 9-12 numeriuose. Ir tik 26% apklaustųjų Šiaulių universitetą rinkosi 1-3 numeriais.

Norint, pagerinti savo pozicijas ir užimti geresnes vietas/padėtį būsimų studentų pasirinkime, būtina gerinti universiteto įvaizdį. Unversiteto įvaizdžio gerinimo priemonių patrauklumas pateiktas 37 pav.

**37 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įvaizdžio gerinimo priemones, %

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

48% apklaustųjų studentų teigia, kad studijų kokybės gerinimas yra pagrindinė priemonė gerinti Šiaulių universiteto įvaizdį. Panašiai vienodomis dalimis (15-17%) pasiskirstė studentų nuomonė apie masinių renginių organizavimą, informacijos ir reklamos didinimą bei tarptautinių projektų vykdymą.

Populiarėjant naujoms technologijoms retas jaunas žmogus ieškodamas informacijos naudojami popierine spauda, radiju. Norint rasti reikiamą informaciją, reikia turėti prisijungimą prie interneto ir mokėti juo naudotis. 15 lentelėje pateikta studentų atsakymų suvestinė, pagal tai kokių šaltinių dažniausia naudojama ieškant aktualios informacijos.

15 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal aktualios informacijos dažnumo ieškojimą būdą, %

Informacija	Dažnai	Kartais	Nežinau	Retai	Nesinaudoju
Laikraščiai	5	3	2	4	87
Žurnalai	2	1	1	3	93
Radijas	1	1	5	7	86
Televizija	7	5	2	7	80
El. paštas	82	10	3	3	2
Internetas	89	4	0	4	2

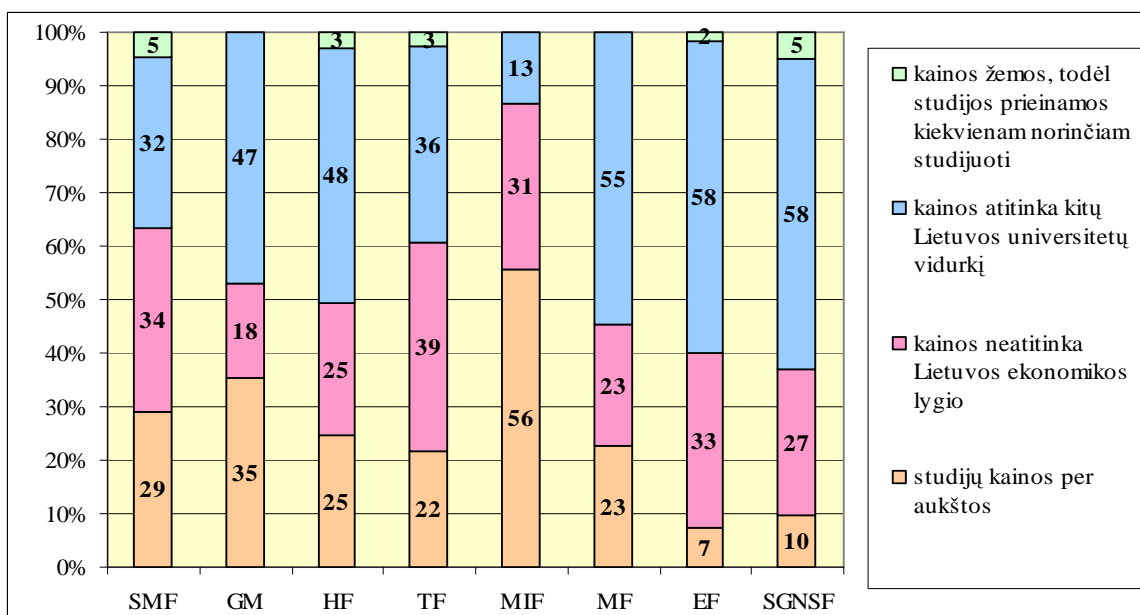
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniais tyrimais

Studentai informacijos ieško:

- 10-20% apklaustųjų teigia, kad informacijos ieško laikraščiuose, žurnaluose, radijuje ar televizijoje.
- 82-89% apklaustųjų teigia, kad dažniausiai reikiamos informacijos ieško internete arba tiesiogiai susisiekdami elektroniniu paštu.

Remiantis gautais apklausos duomenimis, galima teigti, kad Šiaulių universitetui visą svarbiausią informaciją būtina pateikti internete, o prie, už tam tikrą veiklą atsakingų žmonių, inicialų, pateikti ir elektronius pašto adresus.

Vykstant aukštojo mokslo reformai ir įvairioms pertvarkoms, nuo 2009 mokslų metų keičiamos studijų kainos. Pasikeitusios studijų kainos gali labai stipriai įtakoti būsimų studentų pasirinkimą – kur studijuoti? Respondentų nuomonė apie studijų kainas pateikta 38 pav.



38 pav. Respondentų studijų kainų vertinimo palyginimas, %

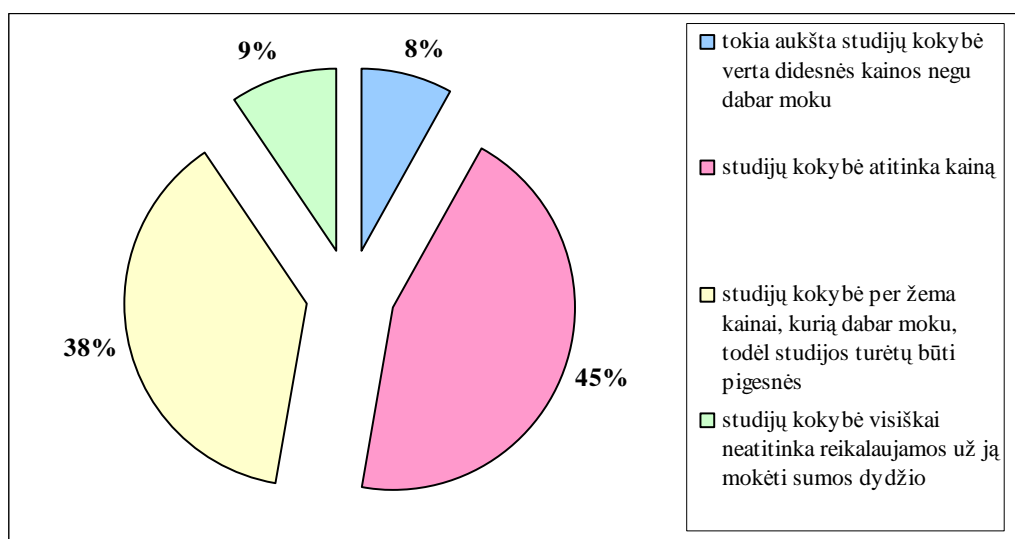
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

42% visų respondentų nuomone, Šiaulių universiteto kainos atitinka ir atitiks kitų Lietuvos universitetų vidurkį. 54% teigia, kad kainos neatitinka Lietuvos ekonomikos lygio ir yra per aukštos ir tik likę 4% mano, kad studijų kainos yra per žemos.

56% matematikos ir informatikos fakulteto studentų mano, kad kainos yra ir bus per aukštos, norintiems šiame fakultete įgyti specialybę. 39% technologinio fakulteto studentų teigia, kad kainos ne atitinka Lietuvos ekonomikos lygio. Šiaulių universiteto įvairių fakultetų, išskyrus matematikos ir informatikos, studentų manymų, studijų kainos yra pakankamai konkurencingos su kitais universitetais.

Padidėjusios studijų įmokos gali nulemti studentų apsisprendimą ar toliau studijuoti ar nebestudijuoti. Apklausus šiuo klausimu respondentus, 50% jų teigia, kad kainų didėjimas jiems turėtų neigiamą įtaką, tačiau esant galimybei tęstų studijas universitete. 29% apklaustųjų teigia, kad nebetęstų studijų universitete ir tik 3% mano, kad kainos didėjimas neturi įtakos jų studijų tęsimui.

Kokybės ir kainos santykis iki šiol išliko labai aktualus studentui renkantis studijas ir/ar universitetą. Paklausus studentų apie studijų kainos ir kokybės santykį (žr. 39 pav.), 45% apklaustųjų teigė, kad kokybė atitinka kainą, 38% mano, kad kokybė per žema tokiai studijų kainai.

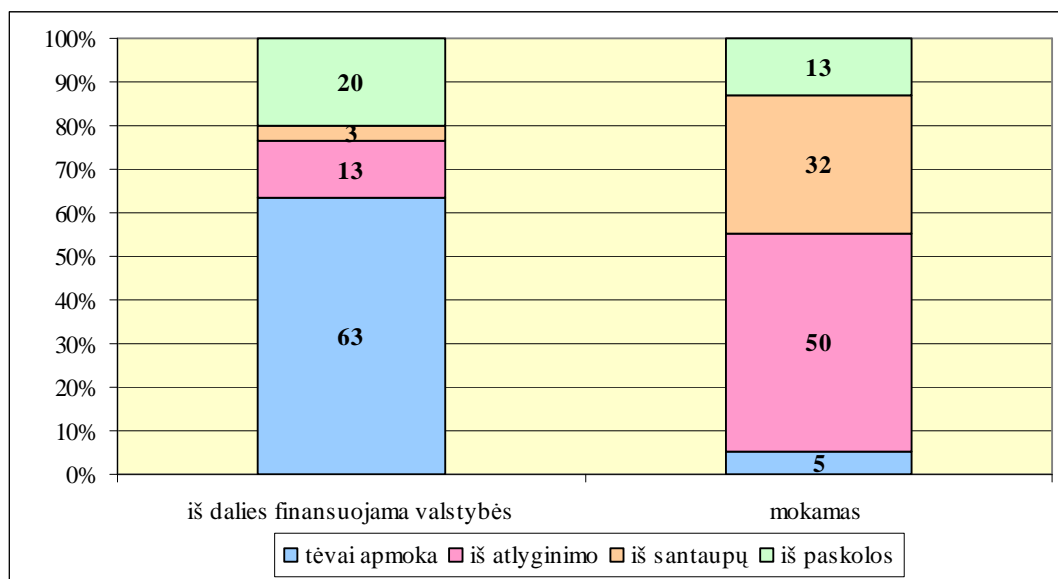


39 pav. Respondentų požiūrių į studijų kokybės ir kainos santykį palyginimas, %
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

8% studentų mano, kad tokiai aukštai studijų kokybei kainą net per žema, o 9% mano, kad studijų kokybė visiškai neatitinka reikalaujamos už ją mokėti pinigų sumos.

Studijų kainų pokytis daro įtaką ne tik studento elgesiui, bet gali įtakoti ir jo šeimos gyvenimo kokybę. Šiandien studijų finansavimo šaltinis žmogui tampa vienu svarbiausių veiksnių renkantis studijas. Iš visų tyrime dalyvavusių respondentų – 243 studentai, kurie yra iš dalies

finansuojami valstybės ir 116 studentų, kurie už mokslą moka pilną nustatytą pinigų sumą. Studentų pasiskirstymas pagal studijų finansavimo šaltinius pateiktas 40 pav.

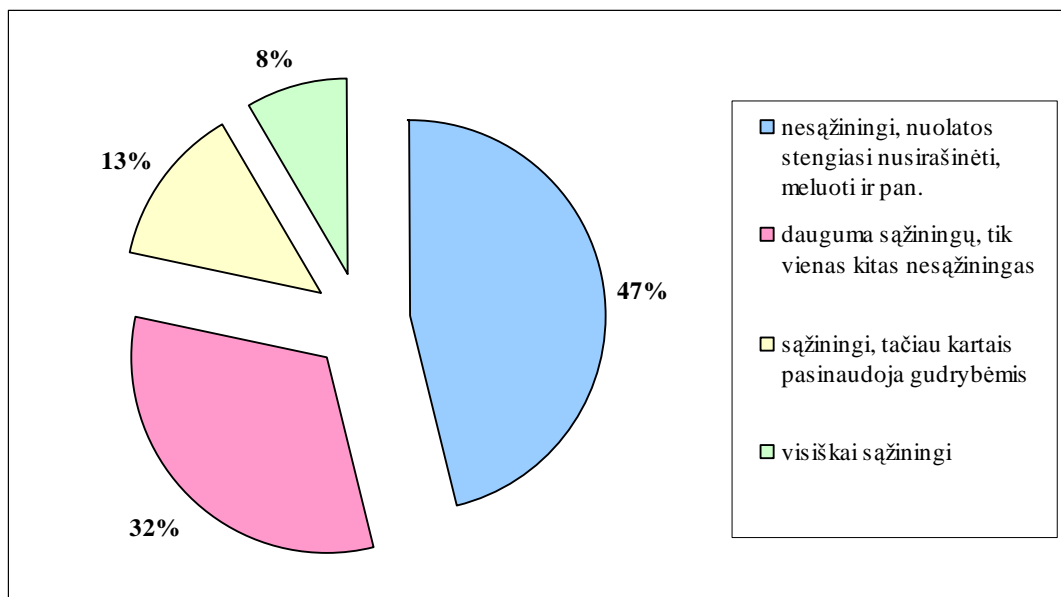


40 pav. Respondentų, kurie moka už mokslą, finansavimo šaltiniai, %
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

63% studentų, kuriuos valstybė iš dalies finansuoja, yra priklausomi nuo tėvų, nes už juos yra sumokamos studijų įmokos. Net 20% studentų už studijas moka iš paskolos lėšų. 13% dirbančių studentų už studijas susimoka patys. 50% apklaustų studentų, kurie moka pilną pinigų sumą už studijas, susimoka iš atlyginimo, o 32% už jas sumoka iš santaupų. Tik 5% studentų už studijas moka tėvai, likę 13% naudojami paskolomis.

Paskolų reikalingumą ir jų suteikimo paprastesnės sistemos būtinumą akivaizdus, nes 18% visų apklaustųjų, kurie moka už studijas, joms apmokėti naudoja paskolas. Todėl svarbu, kad paskolų tvarka būtų nesudėtinga ir aiški.

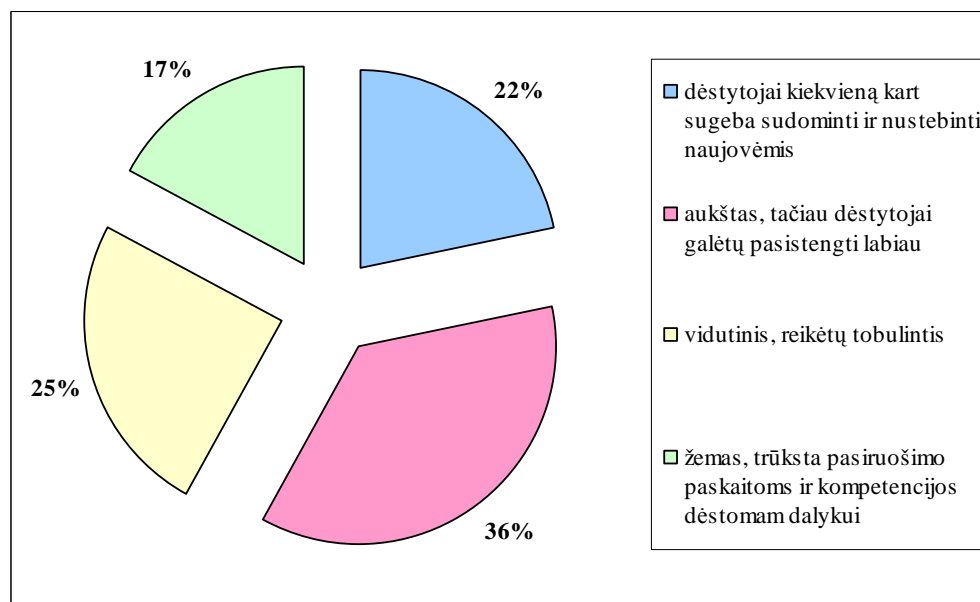
Siekiant nustatyti studijų kokybę, būtina įvertinti dalyvių vaidmenį. Reikia atsižvelgti į dėstytojų dėstytojų kokybę, dėstytojų požiūrį į studentą ir jų sąžiningumą, taip pat atkreipti dėmesį ir į pačių studentų sąžiningumą. Studentų sąžiningumo palyginimas, pagal respondentų nuomones pateiktas 41 pav.



41 pav. Respondentų nuomonių palyginimas pagal studentų sąžiningumo lygį, %
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

47% apklaustų studentų teigia, kad kolegos nėra sąžiningi, stengiasi nusirašinėti, meluoti ir pan., o 32% teigia priešingai - dauguma studentų yra sąžiningi tik vienas kitas pasitaiko nesąžiningas. 21% respondentų teigia, kad jų kolegos studentai yra visiškai sąžiningi ar sąžiningi, tačiau kartais pasinaudoja įvairiomis gudrybėmis.

Dėstytojų dėstyto lygį pamatuoti yra ganėtinai sunku, todėl jį geriausiai atskleidžia studentų nuomonės. Dėstytojų dėstyto kokybės lygio palyginimas pateiktas 42 pav.



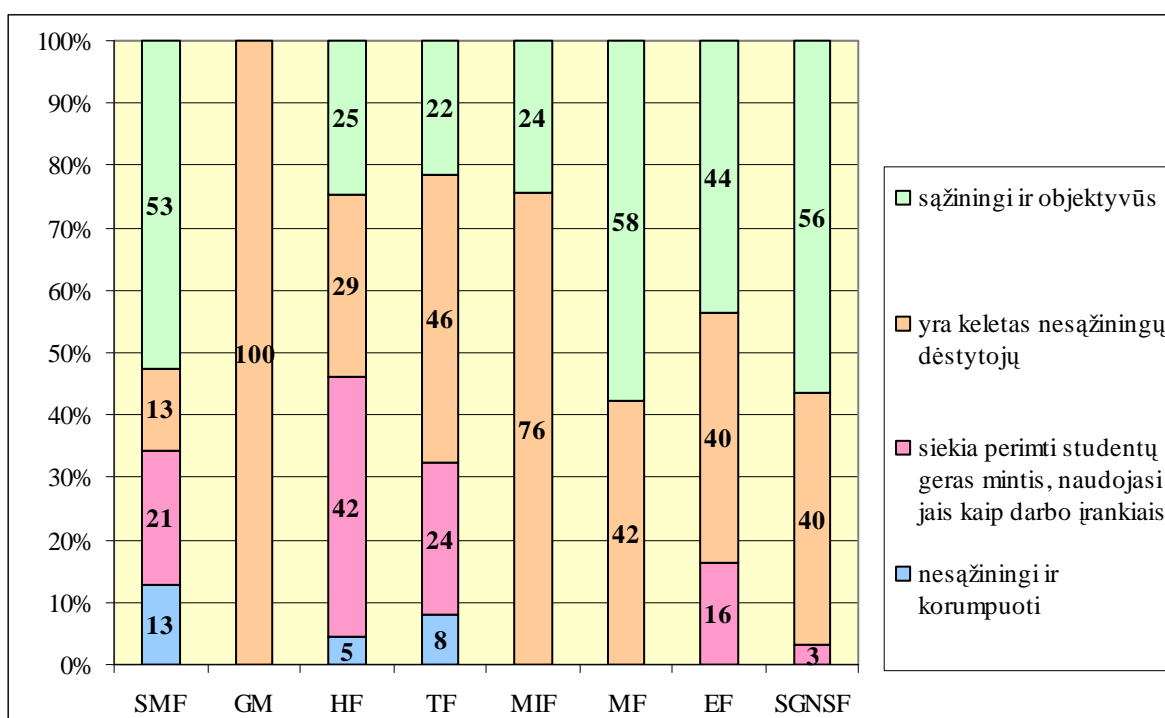
42 pav. Respondentų nuomonių apie dėstytojų dėstyto kokybę palyginimas, %
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

Šiuo klausimu studentų nuomonės gerokai skyrėsi, 36% apklaustųjų studentų teigė, kad dėstyto lygis yra aukštas, tačiau dėstytojai galėtų stengtis labiau. 22% teigė, kad dėstytojai kasdien

stebina naujovėmis ir jiems priekaištų neturi. 17% teigia, kad dėstytojų dėstymo lygis žemas, trūksta pasiruošimo paskaitoms ir kompetencijos dėstomam dalykui, o 25% atsakė, kad dėstytojams reikia tobulintis.

Dėstytojai nevisada noriai bendrauja su studentais, o šie, savo ruožtu, ne visada gražiai elgiasi su dėstytojais. 47% apklaustų studentų mano, kad dėstytojai stengiasi komunikuoti su studentais bei stengiasi jiems padėti, 29% teigia, kad dėstytojai bendrauja, bet nelabai klausosi studentų nuomonės. Nedidelė dalis, 13% mano, kad dėstytojai yra arogantiški, į studentus žvelgia iš aukšto, pašaipiai.

Dėstytojų sąžiningumo lygio palyginimas pateiktas 43 pav.

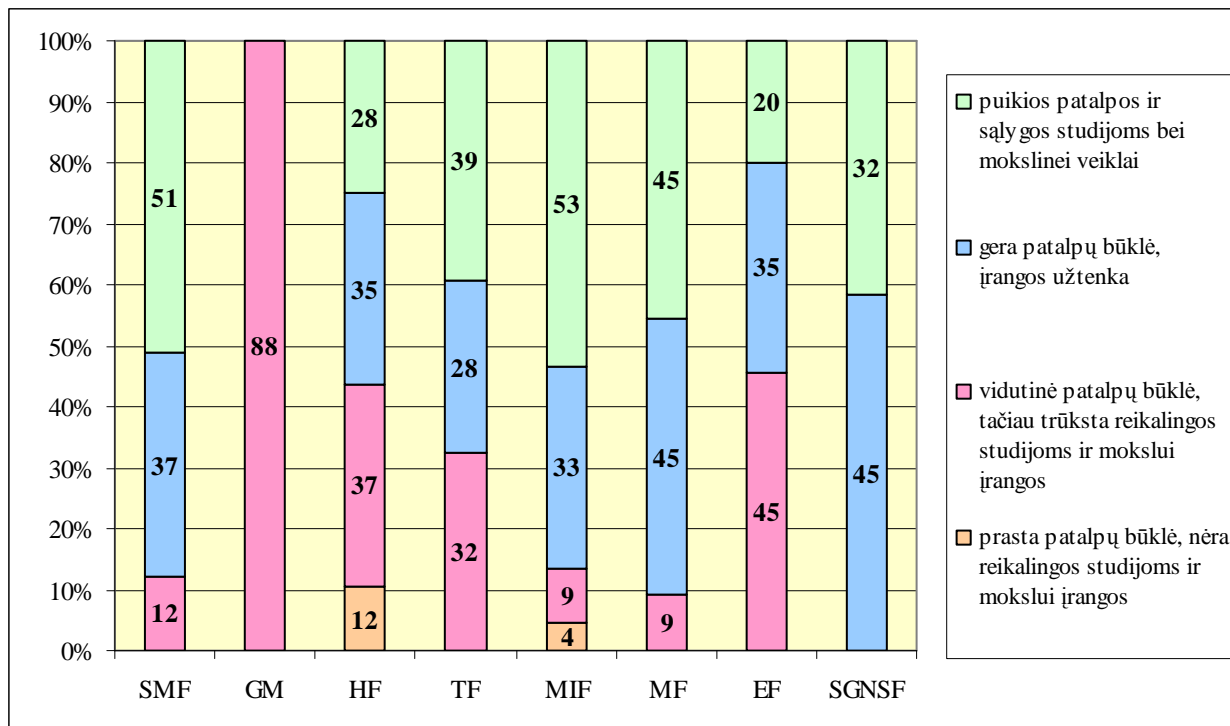


43 pav. Respondentų nuomonių apie dėstytojų dėstymo sąžiningumą palyginimas, %
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

79% apklaustųjų studentų mano, kad dėstytojai yra sąžiningi ir objektyvūs, ir tik kartais tarp jų pasitaiko nesąžiningų. 16% studentų teigia, kad dėstytojai siekia perimti geras studentų mintis, naudojami studentais kaip darbo įrankiais ir tik 5% teigė, kad dėstytojai yra nesąžiningi ir korumpuoti. Nesąžiningų ir korumpuotų dėstytojų studentų nuomone pasitaikė socialinių mokslų ir technologiniame fakultetuose, taip teigė atitinkamai 13% ir 8% studentų. Sąžiningiausi ir objektyviausi dėstytojai, anot apklaustųjų, yra menų bei socialinės gerovės ir negalės fakultetuose, atitinkamai 58% ir 56% studentų.

40% visų studentų mano, kad dėstytojai jų pastangas vertina labai objektyviai, o 38% mano, kad dažniausiai gauna teisingus įvertinimus, tačiau ir dėstytojai kartais klįsta. 17% mano, kad jų pastangos vertinamos neteisingai.

Studentams svarbu vieta ir aplinka, kurioje jie studijuoja: ar yra visa reikalinga mokslinė įranga, ar užtenka literatūros ir pan. Studentai buvo apklausti apie universiteto infrastruktūrą bei mokymosi bazę (žr. 44 pav.).



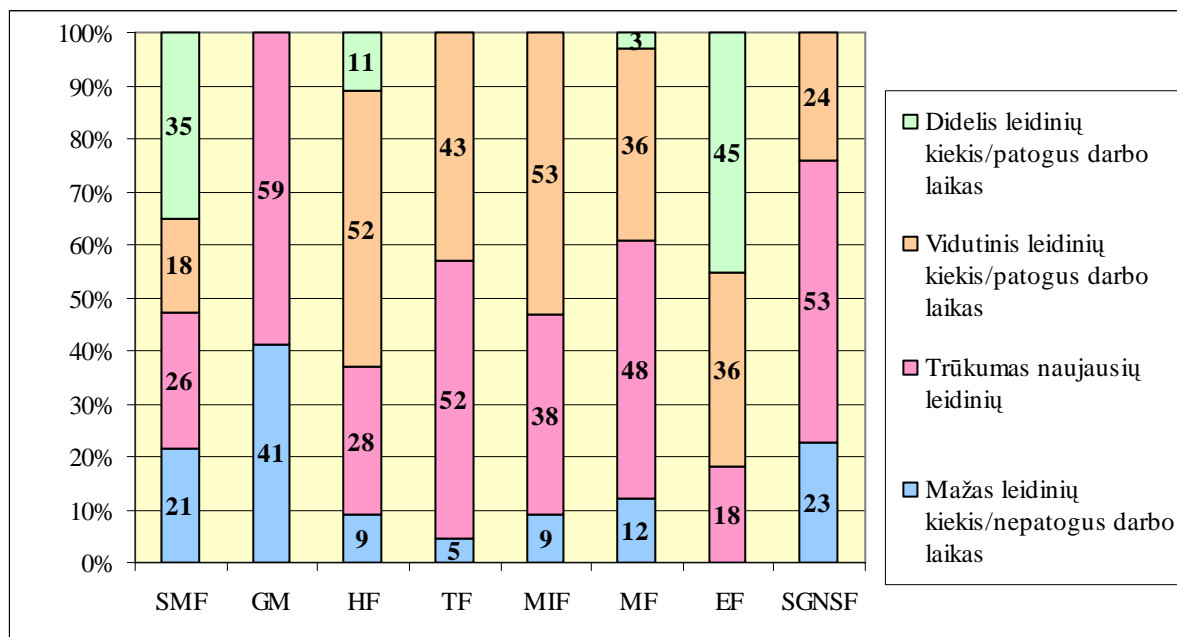
44 pav. Respondentų nuomonių apie universiteto infrastruktūrą bei mokymosi bazę palyginimas, %
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

Labiausiai patalpų būkle nepatenkinti humanitarinio fakulteto studentai net 12% mano, kad patalpų būklė prasta ir nėra reikalingos įrangos studijoms. Lyginant apklaustųjų nuomones pagal fakultetus, galima teigti, kad 53% matematikos ir informatikos studentų, bei 51% socialinių mokslų fakulteto studentų nuomone, patalpų būklė ir sąlygos studijuoti yra puikios.

Vertinant studentų, gyvenančių bendrabučiuose būklę, ištirta, kad 52% studentų teigia, kad bendrabučiai labai prastos/avarinės būklės, neatitinka higienos reikalavimų normų, tačiau tinkami studentauti. 23% apklaustųjų teigė, kad bendrabučiuose neįmanoma gyventi. Tokia pati dalis teigė, kad gyventi įmanoma, tik reikia kosmetinio remonto.

Studijų kokybės lygį iš dalies parodo, bibliotekos, mokslinės literatūros prieinamumas. Bibliotekos ir jos leidinių prieinamumo palyginimas pateiktas 45 pav.

37% visų apklaustųjų studentų teigia, kad bibliotekose jaučiamas trūkumas naujausių leidinių. 33% mano, kad nors ir bibliotekų lankymo laikas yra patogus, tačiau leidinių kiekis jose yra vidutinis.



45 pav. Respondentų nuomonių apie biblioteką, jos leidinių prieinamumą palyginimas, %
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis kiekybiniu tyrimu

41% gamtos mokslų fakulteto studentų teigia, kad leidinių kiekis bibliotekose yra labai mažas, o jų darbo laikas nepatogus, kita dalis šio fakulteto studentų mano, kad bibliotekoje trūksta naujausių leidinių. 45% edukologijos fakulteto studentų teigia, kad bibliotekoje yra didelis leidinių kiekis ir jų darbo laikas patogus. Kituose fakultetuose studentų nuomone apie bibliotekas teigiama, tačiau studentai teigia, kad leidinių kiekis jose nėra labai gausus.

Susisteminius ir išanalizavus respondentų nuomones apie Šiaulių universiteto paslaugų kokybę, dėstytojų dėstyto lygį, studijų kainas ir kt., būtina šia tema išgirsti ir eksperto nuomonę.

3.3. Eksperto nuomonės tyrimo instrumentas

Siekiant įvertinti ne tik studentų nuomonę apie Šiaulių universitetą, bet ir eksperto vertinimus buvo apklaustas Šiaulių universiteto rektorius. Šiaulių universiteto rektorius V. Lauruška buvo apklaustas žodinės (interviu) telekomunikacijos pagalba. Rektoriaus apklausa atlikta struktūrizuotu interviu, klausimai ir visos procedūros numatytos iš anksto. Šiaulių universiteto rektoriui buvo užduota 11 atvirų klausimų (žr. 7 priedas).

Interviu klausimai buvo susieti su studentams užduodamais klausimais, siekiant palyginti bei įvertinti, tiek paslaugų tiekėjo (rektoriaus), tiek ir paslaugų vartotojų nuomonę.

Remiantis interviu apklausa, buvo siekiama išaiškinti rektoriaus nuomonę apie Šiaulių universiteto marketingo strategijos reikšmę ir būtinumą.

3.4. Eksperto tyrimo duomenų analizė

Šiaulių universiteto rektorius paklaustas kaip vertina studijų reformą, kategoriškai neatsakė, nei už, nei prieš, „mokslo reforma reikalinga, tačiau ją reikia labai gerai apgalvoti ir nedaryti skubotų sprendimų, dėl kurių reikėtų gailėtis.“ Paklaustas ar mokslo reforma turės įtakos Šiaulių universiteto studentų skaičiui, rektorius atsakė, kad ši reforma gali turėti didelę įtaką studentų skaičiui Šiaulių universitete. Šiaulių universitetas siūlo daugiau nei 80 studijų programų. Paklaustas kaip vertina studijų programų pasirinkimą Šiaulių universitete, rektorius atsakė, kad studijų programų skaičius yra pakankamas šiai dienai ir būsiami studentai tikrai turi iš ko rinktis. Šiai dienai tapo svarbu ne tik kokią populiarią specialybę pasirinkti, bet ir, kad ji būtų įdomi, pritrauktų dėmesį ir sudominintų. V.Lauruška paklaustas kaip vertina Šiaulių universiteto studijų kokybę lyginant su kitais Lietuvos universitetais, vėl gi nebuvo kategoriškas: „visuose Lietuvos universitetuose studijų kokybė yra panaši“. Siekiant sužinoti kuo Šiaulių universitetas išsiskiria iš kitų Lietuvos universitetų, apie tai paklaustas rektorius atsakė, kad „jei lyginsime su klasikiniiais Lietuvos universitetais, tai turime menų fakultetą, jei su studijų programomis, tai turime keletą unikalių, pvz. optometrija, unikalios programos socialinės gerovės ir negalės studijų fakultete.“ Įsigaliojus aukštojo mokslo reformai nuo 2009 metų nebebus iš dalies valstybės finansuojamų vietų. Todėl įdomu buvo sužinoti, kaip Šiaulių universiteto rektorius vertina naujas studijų kainas. Rektoriaus teigimu, „Šiaulių universitetas nedidins kainų, kurias siūlo Lietuvos vyriausybė, jos tokios ir liks.“ Kainų didėjimas ir valstybės finansuojamų vietų sumažinimas gali lemti studentų skaičiaus mažėjimą Šiaulių universitete. Todėl ne visi norintys studijuoti tai galės padaryti. Svarbu buvo sužinoti ar Šiaulių universitete galima gauti lengvatas studijoms apmokėti, atidedant jų mokėjimą arba visai nemokėti už mokslą. Rektorius teigia, kad „jis turi teisę dekanų teikimu, sumažinti, atidėti ir naudoti visas priemones, susijusias su studijų įmokomis.“ Siekiant išsiaiškinti universiteto konkurencinius veiksmus, pasiteiravome rektoriaus kaip Šiaulių universitetas planuoja konkuruoti su kitais Lietuvos ir Europos universitetais. Rektorius atsakė, kad „Pagal Lietuvos atliktus reitingavimus esame 8, pagal web ranking 5, pagal skiriamas studijų ir mokslo lėšas visi Lietuvos universitetai atsilieka eilėmis nuo Skandinavijos ar kitų šalių universitetų, tad paruošti tokiomis sunkiomis sąlygomis specialistai kaip tik ir rodo labai racionalius universitetų darbo rezultatus“. Norint, kad universitetas būtų populiarus ir po aukštojo mokslo reformos, labai svarbu stengtis pritraukti potencialius universiteto vartotojus. Rektorius teigia, kad „bus panaudotos visos įmanomos priemonės pritraukti studentams į Šiaulių universitetą.“ Dažniausiai naudojamos komunikacijos priemonės, anot V.Lauruškos, yra „dalyvavimas studijų mugėse, leidiniai apie universitetą, tinklalapis, išvykos į mokyklas, atvirų durų dienos ir t.t.“ Siekiant ne tik pritraukti, bet ir išlaikyti studentus Šiaulių universitete labai svarbu gerinti studijų kokybę, kurią suteikia kvalifikuoti Šiaulių universiteto dėstytojai. Todėl svarbu, kad Šiaulių universiteto dėstytojai keltųsi

kvalifikaciją, dalyvautų tarptautiniuose mainuose. Paklaustas apie dėstytojų galimybes tobulėti Šiaulių universitete rektorius atsakė, kad „turime patvirtinę universiteto kvalifikacijos kėlimo sistemą, dalyvaujame tarptautiniuose projektuose, konferencijose, esame tarptautinių organizacijų ekspertai (aišku nevisi, bet norėtūsi, kad tokių būtų kuo daugiau).“ Norint dalyvauti projektuose, keltis kvalifikaciją reikalingos lėšos, todėl pasiteiravome, ar dėstytojų atlyginimai atitinka jų kvalifikaciją bei darbo pobūdį. Rektorius atsakė, kad „taip, dėstytojais už aktyvią veiklą projektuose gali gauti iki 300 procentų atlyginimų priedus“. Siekiant nustatyti ar mūsų tyrimas turi naudą, pasiteiravome rektoriaus ar Šiaulių universitetui reikalinga marketingo strategija, jis atsakė: „Taip, nes tampame aršios konkurencijos dalyviai, todėl marketingo strategija mums būtina“.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima išskirti svarbiausius aspektus:
 - Marketingo strategija tai, ko gero, pati svarbiausia verslo strategijos funkcinė substrategija. Marketingo strategijos samprata nėra vienareikšmė ir gali būti analizuojama labai įvairiai, tačiau esminė marketingo strategijos paskirtis - tai pastangos fokusuoti save geriau negu konkurentai, pasitelkiant sąlyginį savo pranašumą sėkmingiau tenkinti vartotojų poreikius konkrečiomis aplinkybėmis.
 - Galima išskirti tokius pagrindinius marketingo strategijos rengimo etapus: išorinės ir vidinės aplinkos analizė, SSGG analizė, segmentavimas, tikslinės rinkos nustatymas, pozicionavimas, konkurencinio pranašumo įgijimo strategijų parinkimas, marketingo strategijos parinkimas, marketingo komplekso formavimas ir marketingo strategijos įgyvendinimas ir kontrolė.
2. Šiaulių universiteto marketingo strategijos formavimo ir valdymo analizė atskleidė, kad:
 - Šiaulių universitetas, siekdamas efektyviai ir kokybiškai ilgus metus teikti aukštojo mokslo paslaugas, turi sukūręs misiją, viziją ir strateginius tikslus, kurie savo formulavimu panašūs į kitų aukštųjų mokyklų.
 - Šiaulių universiteto veiklai didelį poveikį daro makroaplinkos elementai: ekonominė (BVP, nedarbo, pragyvenimo lygis ir kt.), socialinė – kultūrinė (išsilavinimo poreikio augimas, migracija), politinė – teisinė (Aukštojo mokslo, mokslo ir studijų įstatymai, įsakymai, valdžios požiūris) ir mokslinė – technologinė (naujų technologijų įsisavinimas ir taikymas, mokslinės kompetencijos ir specialistų kvalifikacijos lygio kėlimas, mokslinės bazės didinimas) aplinkos.
 - Pagrindinis Šiaulių universiteto vidinės aplinkos elementas – žmonių ištekliai. Universitete iš viso studijuoja 11715 studentų, iš jų – 38 doktorantai. Šiaulių universiteto pedagoginį personalą sudaro: asistentai – 275, docentai – 178, lektoriai – 168, profesoriai – 50. Vienam dėstytojui vidutiniškai tenka po 17 studentų.
 - Universitetas plačiai taiko situacijos analizę. Tokios silpnybės bei grėsmės, kaip studentų skaičiaus mažėjimas atskiruose studijų programose, nepakankamas finansavimas, jaunimo migracija į užsienį ir pan. sutinkamos ir kitų Lietuvos aukštųjų mokyklų pateiktose SSGG analizėse. Tarp stiprybių ir galimybių minimi glaudūs ryšiai su užsienio mokslo institucijomis, pakankamai išplėtotą studijų programų įvairovė, galimybė pasinaudoti ES struktūriniais fondais ir pan.
 - Šiaulių universitetui tikslinga naudoti diferencijuotą marketingo strategiją, nustatant atskiras strategijas skirtingoms studijų formoms.

- Universitetui tikslinga paslaugų vartotojų rinką segmentuoti pagal: geografinį, demografinį, psichografinį bei vartotojo elgsenos segmentus, siekiant kaip galima geriau įvertinti vartotojo galimą pasirinkimą.
- Norint, jog būsiami studentai susidarytų tinkamą nuomonę apie Šiaulių universitetą, universitetui reikalingas teikiamų paslaugų pozicionavimas. Tikslinga pozicionuoti pagal paslaugų savybes, teikiamą naudą, vartojimo būdą, vartotoją, konkurentą, kokybę ir kainą.
- Norint sėkmingai konkuruoti, universitetui būtina konkuravimo būdo strategija. Vertinant strategijų pasirinkimą, nustatyta, kad Šiaulių universitetui tikslinga pasirinkti Bosto Konsultacinės Grupės, kuris padeda sudaryti sąlygas optimaliai paskirstyti veiklos segmentams visus turimus išteklius, ir hipotetinį rinkos pasidalijimo modelius. Šiaulių universitetas pagal studentų skaičių užima 8% Lietuvos rinkos. Taikant hipotetinį rinkos pasidalijimo modelį, universitetui tikslinga naudotis pasekėjų strategija, kurios esmė sekti lyderio pėdomis bei pasinaudoti jau išbandytais veiksmiais rinkoje.
- Siekiant suformuoti tinkamą įvaizdį, universitetui būtina įvertinti paslaugų marketingo kompleksą bei pritaikyti jo elementų strategijas. Atliekant tyrimą, nustatyta, kad universitetui tikslingiausia naudoti paslaugų kokybės gerinimo strategiją, kainų orientuotą į konkurentus strategiją, tiesioginio paskirstymo modelį (paslaugos teikiamos tiesiogiai vartotojui), rėmimo stūmimo strategiją (dėl trumpo paskirstymo kanalo bei vartojui reikalingos detalios informacijos).

3. Empyrinis studentų tyrimas atskleidė, kad:

- Siekiant pritraukti naujų vartotojų ir išlaikyti esamus, universitetas privalo gerinti paslaugų kokybę bei įvaizdį, formuoti paslaugų marketingo elementų strategijas, nes 43% visų apklaustų studentų teigė, kad studijomis yra patenkinti tik iš dalies. Pagrindinė priemonė gerinti Šiaulių universiteto įvaizdį 48% studentų nuomone, yra studijų kokybės gerinimas.
- Universitetas turėtų peržiūrėti praktinio mokymo schemą bei prailginti praktikos atlikimo laikotarpį, nes 55% respondentų mano, kad praktikos atlikimo laikotarpis Šiaulių universitete yra per trumpas.
- Siekiant kuo daugiau pritraukti potencialių vartotojų, universitetas turi naudotis rėmimo strategijomis bei gerinti technologijų bazę. Geriausia paslaugų reklama „iš lūpų į lūpas“. 43% studentų teigia, kad jų pasirinkimą studijuoti Šiaulių universitete lėmė žodinės rekomendacijos. Apie 90% respondentų dažniausiai reikiamos informacijos ieško internete arba bendraudami elektroniniu paštu, telefonu.
- Konkuruojant rinkoje labai svarbu nustatyti konkurencingas kainas. 54% respondentų teigia, kad Šiaulių universiteto studijų kainos neatitinka Lietuvos ekonomikos lygio ir yra per aukštos, 45% - kad studijų kokybė atitinka studijų kainą. Pusė respondentų mano, kad

studijų kainų didėjimas galėtų turėti neigiamos įtakos jų studijų tęsimui, tačiau esant galimybei tęstų studijas universitete.

- Universiteto pedagoginiam personalui yra tikslinga nuolat kelti kvalifikaciją, nes atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad 61% respondentų dėstytojų lygį laiko vidutiniu ir siūlo dėstytojams labiau pasistengti, kad sudomintų studentus dėstomu dalyku. 47% studentų teigia, kad dėstytojai juos supranta, stengiasi komunikuoti bei jiems padėti. 79% respondentų mano, kad dėstytojai yra sąžiningi ir objektyvūs, ir tik kartais pasitaiko nesažiningų.
- Fizinė aplinka, naujausios technologijos, leidinių naujumas ir jų skaičius prisideda prie universiteto įvaizdžio gerinimo. 59% apklaustųjų studentų mano, kad universitetui trūksta įrangos studijoms ir mokslui, 52% respondentų universiteto bendrabučius vertina kaip labai prastos būklės, 40% studentų teigia, kad bibliotekose trūksta naujausių leidinių. Visa tai, neigiamo pozicionavimo išraiška.

4. Empyrinis eksperto tyrimas atskleidė, kad:

- Šiaulių universitetas išsiskiria iš kitų Lietuvos universitetų savo unikaliomis studijų programomis, kaip optometrija, sveikatos edukologija. Pagal Lietuvos atliktus reitingavimus universitetas užima 8, pagal web ranking 5 vietas. Šiaulių universiteto studijų kokybė nesiskiria nuo kitų Lietuvos universitetų. Universitetas aktyviai dalyvauja studijų mugėse, vykdo išvykas į mokyklas, spausdina leidinius, dalyvauja atvirų durų dienose ir kt. Universitetas turi pasitvirtinęs pedagoginio personalo kvalifikacijos kėlimo sistemą. Dėstytojai dalyvauja tarptautiniuose projektuose, konferencijose, yra tarptautinių organizacijų ekspertai.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galima patvirtinti iškeltas hipotezes:

- Šiaulių universiteto studentų elgsena pasižymi savitais ypatumais ir padeda identifikuoti Šiaulių universiteto marketingo komplekso elementų tinkamumą formuojamai universiteto marketingo strategijai. Remiantis studentų apklausos atlikta analize, galima teigti, kad universiteto paslaugų vartotojų nuomonė didžiąja dalimi sutapo su universiteto marketingo komplekso naudojamais elementais. Studentai pasisako už studijų kokybę, platų studijų programų pasirinkimą, konkurencingas studijų kainas, už universiteto įvaizdžio kėlimą, rėmimo strategijų naudojimą, už dėstytojų kvalifikacijos kėlimą ir kt.
- Marketingo strategija reikšminga Šiaulių universitetui. Interviu su Šiaulių universiteto rektoriumi patvirtino, kad universitetui marketingo strategija yra labai reikšminga, nes Šiaulių universitetas tampa aršios konkurencijos dalyvis.

REKOMENDACIJOS

Šiaulių universitetui, siekiančiam pritraukti potencialių vartotojų ir išlikti konkurencingam Lietuvos universitetų rinkoje bei įgyti didesnę konkurencinį pranašumą, siūlomos šios rekomendacijos:

1. Universitetui tikslinga, nuosekliai ir nuolat analizuojant jį supančią aplinką bei, naudojant pasiūlytas marketingo elementų strategijas, formuoti vientisą marketingo strategijos modelį. Kuris ženkliai prisidėtų prie universiteto įvaizdžio ir studijų kokybės gerinimo bei naujų gabių žmonių pritraukimo studijuoti.
2. Skatinti pedagoginį personalą kelti kvalifikaciją, nes atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad dauguma studentų dėstyto lygį vertina vidutiniškai. Rektoriaus teigimu, dėstytojams yra suteiktos visos galimybės gauti papildomą atlygį, dalyvauti tarptautiniuose projektuose, konferencijose, todėl reikia peržiūrėti dėstytojų motyvacijos modelį bei įvertinti dėstytojų kompetenciją.
3. Šiaulių universitetui, norinčiam pritraukti studentus, reikia stengtis daryti viską, kad suteikiama paslauga būtų išskirtinė. Vienas iš būdų tai padaryti - diferencijuoti studijų programas arba ieškoti ir plėsti unikalių studijų programų skaičių bei jas puoselėti.
4. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad studentams trūksta praktinių užsiėmimų. Todėl universitetui reikia skatinti kiek įmanoma glaudesnę bendradarbiavimą su visuomene bei verslo įmonėmis. To pasekoje, būtų keliamas žinių praktinio pritaikymo potencialas, skatinami moksliniai tyrimai, o įmonės turėtų galimybę pasirinkti kvalifikuotą specialistą.

LITERATŪRA

1. Aaker, D.A. (1995). *Strategic market management*. Canada.
2. Alborovienė, B. (2003). *Marketingo vadyba*. Vilnius.
3. Andriuščenka, J. (2003). *Strateginis planavimas: problemas ir perspektyvos*//Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 28.
4. Armstrong, G., Kotler, P. (2000). *Marketing: An Introduction, 5th edition*. Upper Saddle River New Jersey:Prentice Hall.
5. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas.
6. Calfee, L. David (1993). *Get Your Mission Statement Working*. Management Review 82:1:54-58, American Management Association.
7. Carter, H. (1999). *Strategic planning reborn*. Work Study, 48.
8. Cole, G. A. (1997). *Strategic management: theory and practice*/2nd ed. London; New York: Continuum.
9. Čereška, B. (2004). *Reklama: teorija ir praktika*. Vilnius.
10. Čičinskaitė, J. (2005). *Marketingas, rinkos įvaldymo menas*. Nr. 11, p. 10–13.
11. Dudėnas, R. (2006). *Rinkodara*. Šiauliai: Liucijus.
12. Gaižutis, A. (2007). *Marketingo pagrindai*. VU Marketingo katedra.
13. Garalis, A. (2002). *Universiteto strategijos formavimo privalumai ir principai*//Ernesto Galvanausko vardo mokslinė konferencija Ekonomika ir Vadyba: aktualijos ir perspektyvos – Šiauliai: ŠU.
14. Garalis, A. (2007). *Marketingas*. Paskaitų konspektas.
15. Garškienė, A., Klebanskaja, N., Pelanienė, N. (1994). *Verslo planas* – Vilnius, Lietuvos informacijos Institutas.
16. Gatautis, R. (2007). *Vizija ir misija – pradiniai marketingo strategijos formavimo etapai*. Marketingo teorijos ir metodai Lietuvoje: mokslinės – praktinės konferencijos medžiaga. Kaunas: Technologija
17. Gečienė, E. (2004). *Marketingo strategija ir valdymas*. Klaipėdos verslo ir technologijų kolegija, Vilnius.
18. Grant, R. M. (2001). *Стратегия. Анализ ресурсов и способностей*. MIM LINK.
19. Greenley, G. E. (1986). *The Strategic and Operational Planing of Marketing*. New York: McGraw-Hill Book Company.
20. Harrison, J. S. (2003). *Strategic Management*. Cornell University.
21. Hooley, G., Nash, L., (1988). *Mission statements – mirrors and windows*, Harvard Business Review.

22. Hooley, Gr., Saunders, J., Piercy, N.F. (2005). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Essex: Pearson Education Limited.
23. Jewel, R.B. (2002). *Integruotos verslo studijos*. – Vilnius: The Baltic Press.
24. Jokubauskas, D. (2003). *Reklama ir jos poveikis vartotojui*. Vilnius.
25. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas: Monografija. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
26. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
27. Kaziliūnas, A. (2004). *Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika*. Viešoji politika ir administravimas, (9).
28. Kinduryš, V. (2002). *Paslaugų marketingas*. Vilnius.
29. Klaipėdos universiteto strateginis veiklos planas 2005 – 2007 m.
30. Klebanskaja, N., Lydeka, Z. (1997). *Konkurencinės aplinkos analizės metodologinės prielaidos*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
31. Kotler, P. (1999). *Kotler on Marketing*. New York: Free Press.
32. Kotler, P. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
33. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.
34. Kriaučionienė, M., Urbanskienė, R., Vaitkienė, R. (2005). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
35. Kučinskienė, R. (2002). *Strateginis planavimas. Kas tai yra? Vadovo pasaulis*, Nr.12 (74).
36. Kuvykaitė, R. (2001). *Gaminio marketingas*. Kaunas: Technologija.
37. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas.
38. Lietuvos Respublikos Aukštojo mokslo įstatymas. Žin., 2000, Nr. 27-715.
39. Marčinskas, A., Diksienė, D. (2001). *Ekonomika*. Nr. 55 - 56. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
40. McCarthy, E. J., Perreault, W. D. (1990). *Basic marketing: a managerial approach*. – Boston.: Irwin.
41. Melnikas, B. (2002). *Transformacijos*. Vilnius: Vaga.
42. Mikoliūnaitė, V. (2005). *Lietuvos universitetinių aukštųjų mokyklų lyginamoji analizė administravimo srityje*. Bakalauro baigiamasis darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
43. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
44. Peter, P. J., Olson, J. C. (2005). *Consumer behavior and marketing strategy*. - Boston: McGraw-Hill.

45. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (1999). *Marketingas*. Vadovėlis, Vilnius: Eugrimas.
46. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.
47. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2001). *Marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
48. Ramanauskienė, J. (1998). *Marketingo pagrindai*. Vilnius: Žiburio leidykla.
49. Reklama (2004). *Reklamos ir marketingo idėjos*. Periodinis leidinys. Nr. 7.
50. Ries, A., Trout, J. (1994). *The 22 Immutable Laws of Branding*. New York: Collins.
51. Ries, A., Trout, J. (2005). *Pozicionavimas*. Kova dėl pirkėjo. Smaltija.
52. Samalavičius, A. (2003). *Universiteto idėja ir akademinė industrija*. Vilnius: Kultūros barai.
53. Seilius, A. (1994). *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda: Rytas.
54. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda.
55. Sekliuckienė, J., Vengrauskas, V. (2001). *Lietuvos mažmeninės prekybos lemiančių veiksnių konkurencinis pranašumas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 20T. Kaunas: VDU.
56. Stankevičienė, J., Urbanskienė, R. (2006). *Organizacijos marketingo sprendimai*. Kauno technologijos universitetas.
57. Stoner, J.A.F., Freeman, R.D., Gilbert, D.R.Jr. (2000). *Vadyba*. Poligrafija ir informatika.
58. Strickland, A.J., Thompson, A.A. (1992). *Strategic management*. Boston: Irwin.
59. Šiaulių universiteto strateginis veiklos planas 2005 – 2007 m.
60. Šiaulių universiteto strateginis veiklos planas 2008 – 2010 m.
61. Šukys, P. (1996). *Strateginis verslo vienetis ir makroaplinka*. Ekonomika ir vadyba.
62. Urbonavičius, S. (1997). *Marketingas apie sudėtingus dalykus – paprastai*. Vilnius: Pačiolio leidykla.
63. Urbonavičius, S., Ivanauskas, R. (2003). *Ekonomika: mokslo darbai*. Nr. 63. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
64. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
65. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
66. Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
67. Vengrienė, B. (1998). *Paslaugų ekonomika*. VU leidykla.
68. Vijeikis, J., Vijeikienė, B. (2003). *Tarptautinis marketingas*. Vilnius: Vilspa.
69. Virvilaitė, R. (1997). *Marketingas*. Kaunas: Technologija.
70. Virvilaitė, R., Valainytė, I. (1996). *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
71. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda.
72. Vytauto Didžiojo universiteto strateginis veiklos planas 2005 – 2007 m.

73. Walker, E. et al. (2002). *Marketing Strategy: A Decision Focused Approach*. New York: McGraw Hill.
74. Wilson, M.S., Gilligan, C. (2005). *Strategic marketing management: planning, implementation and control*. - Elsevier Butterworth-Heinemann: Amsterdam.
75. Winer, R. (2007). *Marketing Management*. New York University.
76. Томпсон, А.А., Стрикленд, А. Дж. (1998). Стратегический менеджмент.- Юнити.

Internetinės prieigos:

1. Aukštojo mokslo finansavimas didėja beveik 23 mln. litų, stipendijų fondas – 5 mln. litų. [žiūrėta 2008-12-05]. Prieiga per internetą:
<www.smm.lt/naujienos/pranesimai.htm?id=1008>;
2. Faktai ir skaičiai. [žiūrėta 2009-01-10]. Prieiga per internetą:
<<http://www.vu.lt/lt/apiemus/faktai/>>.
3. Gaižutis A. Jei susidomėjote. [žiūrėta 2008-10-05]. Prieiga per internetą:
<<http://www.marketing.lt/index.php?170900660>>.
4. KTU šiandien. Kauno technologijos universitetas [žiūrėta 2008-10-25]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/apie_universiteta/ktu_siandien.asp>.
5. Lietuvos Respublikos Švietimo ir Mokslo ministerija. Startuoja mokslo ir studijų reforma: Seimas priėmė Mokslo ir studijų įstatymą [žiūrėta 2009-05-01]. Prieiga per internetą:
<<http://www.smm.lt/naujienos/pranesimai.htm?id=2494>>.
6. M. Leika: Aukštasis mokslas - reforma, kuria mažai kas suinteresuotas [žiūrėta 2008-12-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/news/ringas/lit/article.php?id=11285010>>.
7. McNamara C. Advertisng and promotions [žiurėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą:
<http://www.managementhelp.org/ad_prmot/ad_prmot.htm>.
8. Mykolo Riomerio universiteto 2007 – 2009 metų strateginis veiklos planas. [žiūrėta 2008-10-05]. Prieiga per internetą:
<http://www.mruni.lt/mru_lt_dokumentai/apie_mru/dokumentai/2007_2009_strateginis_veiklos_planas.pdf>;
9. Mokslas – žmonių sveikatai . Kauno medicinos universitetas. [žiūrėta 2009-01-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.kmu.lt/index.php?cid=453>>.
10. Mokslas - VGTU prioritetinės mokslinės veiklos kryptys. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. [žiūrėta 2008-12-02]. Prieiga per internetą:
<http://www.vgtu.lt/mokslas/lt/vgtu_prioritetines_mokslines_veiklos_kryptys/10.882>.
11. Mokslas. Studijų krepšelio dydis. [žiūrėta 2008-10-10]. Prieiga per internetą:
<http://www.mokslas.lt/lt/moksleiviams/studiju_krepselio_dydis/>

12. Pagrindinės nuostatų sąvokos. [žiūrėta 2008-10-14]. Prieiga per internetą
http://www.ku.lt/administracija/studsk/studiju_nuostatai/index.php>.
13. Panevėžio institutas. [žiūrėta 2008-12-07] Prieiga per internetą:
<http://www.ktu.lt/lt/apie_struktura/fakultetai/panev/moksri2006.asp>.
14. Parengta Lietuvos universitetų vizija ir strategija (2006). [žiūrėta 2009-03-02]. Prieiga per internetą:
<http://www.lurk.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=122&Itemid=51>;
15. Pranulis V. Gerais norais grindžiama terminų ir sampratų painiava. [žiūrėta 2009-01-05]. Prieiga per internetą:
<http://www.marketing.lt/go.php/lit/GERAIS_NORAIS_GRINDZIAMA_TERMINU_IR_SAMP/126>.
16. Reklama ir marketingas. [žiūrėta 2008-10-10]. Prieiga per internetą:
<<http://www.reco.lt/history/reklama.php>>
17. Studijų nuostatai. Kauno technologijos universitetas. [žiūrėta 2008-11-20]. Prieiga per internetą: <http://www.vu.lt/lt/studijos/organizavimas/studiju_nuostatai>.
18. Šimašius R. (2001). Aukštajame moksle taip pat galioja rinkos dėsniai. Lietuvos laisvosios rinkos institutas [žiūrėta 2008-10-10]. Prieiga per internetą:
<http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/spaudai/straipsniai_ir_komentarai/aukstajame_moksle_taip_pat_galioja_rinkos_desniai/1834>.
19. Universiteto misija. Mykolo Riomerio universitetas. [žiūrėta 2008-12-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.mruni.lt/lt/>>.
20. VDU strateginis planas 2007 – 2011 m. [žiūrėta 2008-05-05]. Prieiga per internetą:
<http://www.vdu.lt/Leidiniai/Informaciniai/VDU_strategija.pdf>;
21. Visuomenės sveikatos fakultetas. Kauno medicinos universitetas [žiūrėta 2008-11-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.kmu.lt/index.php?cid=681>>;
22. ADL Matrix – Arthur D. Little. Life Cycle Based Portfolio Management. [žiūrėta 2008-03-05]. Prieiga per internetą:
<http://www.valuebasedmanagement.net/methods_adl_matrix.html>.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Pagrindiniai SWOT analizės aspektai

PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
<ul style="list-style-type: none"> • aiškus sugebėjimai; • finansų ir kiti resursai; • konkurenciniai sugebėjimai; • vartotojų pripažinimas; • tvirtas lyderiavimas rinkoje; • galimybė pasinaudoti masto ekonomija; • patentuota technologija; • produkto inovacijos; • geresni gamybiniai pajėgumai; • geras valdymas; • geros funkcinės strategijos; • gera technologija; • kainos privalumai; • reklamos ir kiti marketingo sugebėjimai; • gera pozicija patyrimo kreivėje; • kita. 	<ul style="list-style-type: none"> • nėra aiškios strategijos; • blogai realizuojama strategija; • silpna rinka; • pasenusi technologija; • sugebėjimų ir kompetencijos stoka; • per siaura gamybos linija; • silpnas įvaizdis rinkoje; • silpnas paskirstymo tikslas; • prasti marketingo sugebėjimai; • aukštesni produkcijos vieneto kaštai palyginus su konkurentais; • kita.
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> • papildomų vartotojų aptarnavimas; • įėjimas į naujas rinkas; • produkto serijos vystymas; • susiję produktai; • vertikali integracija; • galimybės pereiti į geresnę strateginę grupę; • rinkos augimas; • kita. 	<ul style="list-style-type: none"> • nauji galimi konkurentai; • galimi produkto pakaitalai; • nepalankūs demografiniai pokyčiai; • kintantys vartotojų poreikiai ir skoniai; • auganti tiekėjų ir vartotojų derėjimosi galia; • didelis konkurencijos intensyvumas; • makroaplinkos grėsmės; • išėjimo problemos; • kita.

Šaltinis: Vasiliauskas A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija, p. 143.

2 PRIEDAS

Lietuvos universitetų strateginiai tikslų palyginimas

Universitetas	Strateginiai tikslai
ŠU	<p>1. Kurti, kaupiti ir skleisti mokslo žinias ir kultūros vertybes, formuoti išsimokslinusių žinių visuomenę, kelti tautos intelektualinį ir kūrybinį potencialą, stimuliuoti, plėtoti universiteto veiklą regione.</p> <p>Programos: aukščiausios kvalifikacijos specialistų rengimas; studentų rėmimo plėtra; specialioji studijų ir mokslo plėtojimo programa.</p>
KMU	<p>1. Plečiant aukštąjį biomedicinos mokslą ir integruojantis į ES, kurti, išlaikyti ir plėtoti intelektualųjį Universiteto bendruomenės potencialą, padedantį siekti aukščiausios studijų kokybės, paremtos medicinos mokslo ir praktikos pasauliniais standartais bei skirtos tenkinti visuomenės poreikius.</p> <p>2. Integruotis į Europoje kuriamą bendrąją mokslinių tyrimų erdvę, kaupiti žinias Lietuvos sveikatos politikos tolesnio formavimo principams pagrįsti, gyventojų sveikatai ir jų gyvenimo kokybei gerinti.</p> <p>3. Garantuoti tinkamą sveikatos priežiūros paslaugų teikimą ir jų prieinamumą, atsižvelgiant į pacientų poreikius. Plėtoti medicinos praktiką, atsižvelgiant į šiuolaikinės stacionaro medicinos praktikos kryptis, garantuoti aukštesnę sveikatos priežiūros paslaugų kokybę, naujų mokslo laimėjimų ir technologijų diegimą, veiksmingą institucijos valdymą nustatytiems veiklos tikslams įgyvendinti.</p>
VDU	<p>1. Akademinės bendruomenės vystymas. 2. Studijų tobulinimas. 3. Mokslinių tyrimų, eksperimentinės ir projektinės veiklos plėtojimas. 4. Infrastruktūros modernizavimas ir plėtra. 5. Viešųjų ryšių kokybės gerinimas. 6. Valdymo tobulinimas ir savivaldos plėtra.</p>
VU	<p>1. Rengti aukščiausios kvalifikacijos specialistus ir užtikrinti šalies mokslinę kompetenciją.</p> <p>2. Efektyviai naudoti universiteto intelektualinius išteklius, infrastruktūrą ir turta.</p> <p>Programos: mokslo rezultatyvumo didinimas; studijų kokybės gerinimas ir internacionalizavimas; personalo skatinimas; universiteto bendruomenės stiprinimas ir santykiai su partneriais; informacinė plėtra; infrastruktūros plėtra; efektyvus finansų valdymas.</p>
KU	<p>Rengti aukščiausios kvalifikacijos specialistus ir užtikrinti šalies mokslinę kompetenciją. Programos: specialioji studijų ir mokslo plėtojimo programa; studentų rėmimas.</p>
VGTU	<p>Rengti aukščiausios kvalifikacijos specialistus ir mokslininkus, atsižvelgiant į visuomenės, darbo rinkos raidos tendencijas, nūdienos poreikius, Europos integracijos procesus ir Lietuvos vystymosi strategiją.</p>
VPU	<p>Būti pripažinta, modernia, efektyvia ir miestui, regionui, valstybei gyvybiškai svarbia edukacinės pakraipos mokslo bei studijų institucija tarp kitų Vilniaus miesto, Lietuvos ir Europos Sąjungos Vidurio ir Rytų regiono universitetų.</p>
LŽŪU	<p>1. Tapti tarptautiniu mastu pripažintu biomedicinos, technologijos ir socialinių mokslų, skirtų kaimo plėtrai, tyrimų centru;</p> <p>2. ugdyti šalies ir tarptautinėje darbo rinkoje konkurencingus absolventus, gebančius kūrybingai dalyvauti darnios kaimo plėtros procesuose;</p> <p>3. didinti kaimo plėtros subjektų gebėjimus, stiprinti ryšius ir bendradarbiavimą su socialiniais partneriais;</p> <p>4. siekti mokslinio ir pedagoginio intelekto bei kultūros lygio, atitinkančio laikmečio iššūkius Europos universitetams;</p> <p>5. sukurti modernią universiteto materialiąją bazę ir patrauklią aplinką.</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Lietuvos universitetų strateginiais planais

3 PRIEDAS

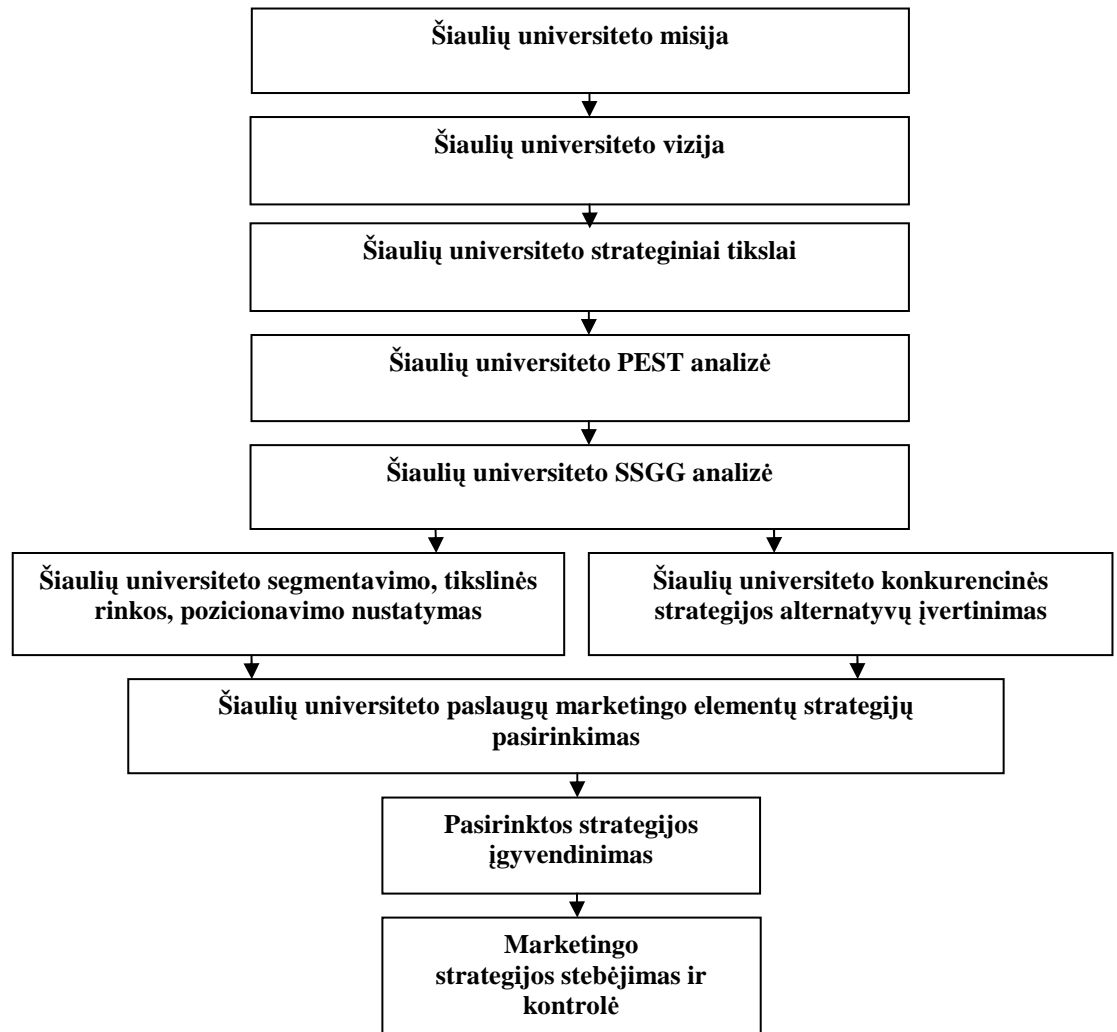
PATIKSLINTAS 2009 m. VALSTYBĖS BIUDŽETO ASIGNAVIMŲ MOKSLUI IR STUDIJOMS PASKIRSTYMO PROJEKTAS
(TŪKST. LT)

	INSTITUCIJA	2009 m. skiriama doktorantų stipendijoms	2009 m. skiriama rezidentų stipendijoms	2009 m. skiriama I ir II pakopos studentų stipendijoms	2009 m. skiriama iš viso stipendijoms iš viso	2009 m. skiriama studijų išlaidoms	30 proc. mokslo lėšų perskirstoma pagal veiklos rezultatus	lėšos mokslui ir menai - 70 proc. nesiskirstoma	2009 m. skiriama mokslui ir menai iš viso	2009 m. skiriama administravimui ir ūkiui	2009 m. skiriama kultūros vertyboms prizinti	Tikslinės lėšos - Cėčėnijos studentams (rezidentams) darbotyrybų alyginimams	padidinti 20 proc., įskaitant BMA padidinimą (su sodra) 2008 metams	Iš viso 2009 m. projektui pagal maksimalius asignavimus
1	Kauno medicinos universitetas	3.212	12.595	2.641	18.448	20.841	1.675	4.546	6.221	6.549	22	27	4.596	56.704
2	Kauno technologijos universitetas	6.511	0	11.841	18.352	42.647	6.423	15.112	21.535	17.760	320		9.634	110.248
3	Klaipėdos universitetas	825	0	3.677	4.502	11.676	1.366	3.684	5.050	7.520	394		2.515	31.657
4	Lietuvos kūno kultūros akademija	333	0	1.588	1.921	5.346	325	753	1.078	2.918	0		1.151	12.414
5	Lietuvos muzikos ir teatro akademija	463	0	1.049	1.512	7.471	914	2.516	3.430	5.069	156		2.017	19.655
6	Mykolo Romerio universitetas	1.881	0	3.261	5.142	7.750	1.351	3.839	5.190	3.421	0		3.426	24.929
7	Lietuvos veterinarijos akademija	593	374	1.374	2.341	6.262	732	1.410	2.142	3.594	295		1.204	15.838
8	Lietuvos žemės ūkio universitetas	1.230	0	3.541	4.771	11.669	1.005	2.463	3.468	7.701	0		2.500	30.109
9	Šiaulių universitetas	376	0	4.929	5.305	13.422	1.172	2.082	3.254	6.442	42		3.597	32.062
10	Vilniaus dailės akademija	564	0	1.622	2.186	7.606	819	1.762	2.581	5.971	235		1.671	20.250
11	Vilniaus Gedimino technikos universitetas	3.545	0	10.061	13.606	35.352	3.775	7.285	11.060	13.781	294		7.746	81.839
12	Vilniaus pedagoginis universitetas	695	0	5.313	6.008	12.960	1.613	3.738	5.351	6.957	0		4.711	35.987
13	Vilniaus universitetas	9.636	7.847	14.319	31.802	48.737	8.215	16.849	25.064	18.738	1.434	138	12.569	138.482
14	Vytauto Didžiojo universitetas	2.966	0	4.672	7.638	12.643	1.889	3.598	5.487	7.355	165		3.407	36.695

4 PRIEDAS
Šiaulių universiteto studijų programų įmokos nuo 2009 metų

Eil. nr.	Studijų programos (Bakalauro studijų įmokos pagal programas (I pakopa))	BSI už 1 semestrą Studijų forma		
		D	V	N
1.	Dieninis skyrius*	14 (1820)		
	a) Informatika, Informatikos inžinerija, Optometrija;	12 (1560)		
	c) Anglų filologija, Anglų filologija ir kita užsienio kalba, Anglų ir rusų kalbos, Rusų filologija, Vokiečių filologija, Kūno kultūra, Dekoratyvioji želdininkystė, Audiovizualinis menas, Dailė ir dizainas, Dailė ir technologijos, Dailė, Grafinės ir taikomosios technologijos, Estrados menas, Taikomoji dailė ir verslas, Socialinė pedagogika, Specialioji pedagogika, Sveikatos edukologija, Edukologija, Ekologija ir aplinkotyra, Taikomoji biologija;	11 (1430)		
	d) Lietuvių filologija, Pradinio ugdymo pedagogika ir ikimokyklinis ugdymas, Ikimokyklinio ugdymo pedagogika ir priešmokyklinis ugdymas, Meninis ugdymas ir tikyba, Fizika, Fizika ir informatika, Matematika, Matematika ir informatika, Muzikos pedagogika, Aplinkos ir profesinė sauga, Elektronikos inžinerija, Elektros inžinerija, Mechanikos inžinerija, Statybos inžinerija, Siuvinių dizainas ir technologija, Istorija, Filosofija ir pilietinis ugdymas, Sociokultūrinė antropologija, Papildomasis ugdymas ir etika.	8 (1040)		
2.	Vakarinis skyrius			
	a) Anglų filologija, Informatika, Informatikos inžinerija;		11(1430)	
	b) Ekonomika, Verslo administravimas, Viešasis administravimas;		10 (1300)	
	c) Elektronikos inžinerija, Elektros inžinerija, Mechanikos inžinerija, Aplinkos ir profesinė sauga, Statybos inžinerija.		8 (1040)	
3.	Neakivaizdinis skyrius			
	a) Informatika, Informatikos inžinerija;			11 (1430)
	b) Ekonomika, Verslo administravimas, Viešasis administravimas, Kūno kultūra, Dekoratyvioji želdininkystė, Audiovizualinis menas, Dailė ir technologijos, Socialinė pedagogika, Specialioji pedagogika, Edukologija, Sveikatos edukologija;			10 (1300)
	c) Pradinio ugdymo pedagogika, Pradinio ugdymo pedagogika ir ikimokyklinis ugdymas, Muzikos pedagogika, Elektronikos inžinerija, Elektros inžinerija, Mechanikos inžinerija, Aplinkos ir profesinė sauga, Statybos inžinerija, Istorija, Filosofija ir pilietinis ugdymas, Lietuvių filologija.			8 (1040)
Eil. nr.	Studijų programos (Magistrantūros ir specialiųjų profesinių studijų įmokos pagal programas (II pakopa))	BSI už 1 sem. Studijų forma		
		D	N	
1.	Dieninis skyrius			
	a) Ekonomika, Vadyba, Informatika;	16 (2080)		
	b) Dailė, Tarpkultūrinis ugdymas ir tarpininkavimas, Kūno kultūros ir sporto edukologija, Socialinė pedagogika, Taikomoji kūno kultūra, Edukologija, Karjeros edukologija, Švietimo kokybės vadyba, Specialioji pedagogika, Kultūros studijos;	12 (1560)		
	c) Energetikos inžinerija, Mechanikos inžinerija, Signalų technologija, Lietuvių kalbotyra, Literatūrologija, Muzikos pedagogika, Matematika, Fizika, Dalykinis vertimas (rusų kalba).	10 (1300)		
2.	Neakivaizdinis skyrius			
	a) Optometrija;		18 (2340)	
	b) Ekonomika, Vadyba, Informatika, Edukologija, Socialinė pedagogika, Specialioji pedagogika, Karjeros edukologija, Švietimo kokybės vadyba;		12 (1560)	
	c) Žurnalistika, Lietuvių kalbotyra, Literatūrologija, Gretinamoji kalbotyra, Dalyko pedagogika, Matematika, Priešmokyklinis ugdymas, Paveldosauga, Profesinė pedagogika, Muzikos pedagogika.		10 (1300)	

Šiaulių universiteto marketingo strategijos formavimo modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis marketingo strategijų formavimo modeliais

Mokslas - tai kančia, pasakė asilas
nakčia!



Šiaulių universiteto studentų apklausos anketa

ŠIAULIŲ UNIVERSITETO MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS IR VALDYMAS

Apklausa yra anoniminė, todėl nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia.



Mielas respondente,

Aukštasis mokslas - tai plačiu akademinio išsilavinimu paremtos studijos. **Jų tikslas** - ne tik suteikti profesinę kvalifikaciją, bet ir **visapusišką bendrą išsilavinimą**, kartu išmokant studentus kritiškai vertinti aplink juos vykstančius procesus. Vykstant Aukštojo mokslo reformai, labai svarbu išsiaiškinti kas lemia studijų kokybę, dėstytojų kompetencijos lygį, informacijos prieinamumą ir kitą informaciją susijusią su Šiaulių universiteto marketingo strategija.

Tyrime dalyvauja Šiaulių universiteto studentai. Svarbu, kad anketą užpildytumėte iki galo, nepalikdami neatsakytų klausimų. Mums Jūsų nuomonė labai svarbi.

ATSAKYMUS ŽYMĖTI TAIP:

1. Jūsų lytis:	
<input checked="" type="checkbox"/>	vyras
<input type="checkbox"/>	moteris


1. Jūsų lytis:		2. Jūsų studijų sritis/specializacija (Irašyti):			
<input type="checkbox"/>	vyras			
<input type="checkbox"/>	moteris				
3. Studijų forma:		5. Fakultetas:	6. Kurioje studijų pakopoje studijuojate?		
<input type="checkbox"/>	dieninė	<input type="checkbox"/>	Socialinių mokslų	<input type="checkbox"/>	bakalauro
<input type="checkbox"/>	vakarinė	<input type="checkbox"/>	Gamtos mokslų	<input type="checkbox"/>	magistrantūros
<input type="checkbox"/>	neakivaizdinė	<input type="checkbox"/>	Humanitarinis	<input type="checkbox"/>	doktarantūros/rezidentūros
4. Studijų finansavimas:		<input type="checkbox"/>	Technologijos	<input type="checkbox"/>	specialiųjų profesinių studijų
<input type="checkbox"/>	valstybės finansuojamas	<input type="checkbox"/>	Fizikos ir matematikos		
<input type="checkbox"/>	iš dalies finansuojamas	<input type="checkbox"/>	Menų		
<input type="checkbox"/>	mokamas	<input type="checkbox"/>	Edukologijos		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Socialinės gerovės ir negalės studijų		

7. Ar studijos atitinka/-o Jūsų lūkesčius?		8. Ar universitetas laikėsi studijų sutarties sąlygų?		9. Įvertinkite universiteto pateikiamą informaciją apie karjeros ir įsidarbinimo galimybes:	
<input type="checkbox"/>	daugiau niekada nebūčiau pasirinkęs/-usi šių studijų	<input type="checkbox"/>	nesilaikė, keitė sąlygas, įmokų dydžius	<input type="checkbox"/>	tokios informacijos girdėti neteko
<input type="checkbox"/>	atitinka iš dalies	<input type="checkbox"/>	keitė, tačiau nežymiai	<input type="checkbox"/>	informacijos yra, tačiau labai mažai
<input type="checkbox"/>	pakartočiau šias studijas	<input type="checkbox"/>	laikėsi visų sutartyje numatytų sąlygų	<input type="checkbox"/>	šia tema nuolatos vyksta renginiai
<input type="checkbox"/>	visiškai atitinka/-o	<input type="checkbox"/>	nežinau, susidurti neteko	<input type="checkbox"/>	yra karjeros centras, kur suteikiama ši informacija, todėl ji prieinama visiems
10. Ko labiausiai pasigendate/pasigedote Šiaulių		11. Ar Jums pavyko įsidarbinti po studijų/studijų metu?		12. Kaip vertinate, teorinių ir praktinių žinių santykį?	

universitete?			
studijų kokybės		taip, įsidarbinau/dirbu pagal įgytą specialybę	per daug teorijos ir per mažai praktinių užsiėmimų
tvarkos bendrabučiuose		įsidarbinau/dirbu, bet ne pagal aukštojoje mokykloje įgytą/studijuojamą specialybę	per trumpas praktikos atlikimo laikotarpis
automobilių stovėjimo aikštelių		nepavyko įsidarbinti po studijų/studijų metu	užtenka ir teorinių, ir praktinių užsiėmimų
administravimo kokybės		darbo dar neieškojau	praktinių užsiėmimų per daug

13. Kokiomis papildomomis ŠU paslaugomis naudojate?


Papildomos ŠU paslaugos	Dažnai	Kartais	Nežinau	Retai	Nesinaudoju
Biblioteka					
Skaityklą					
Maitinimo paslaugos					
Apgyvendinimas					
Stovėjimo aikštelės					
Rūkimui skirtos vietos					
Bankomatai					
Karjeros centras					
Įranga neįgaliesiems					
Studentų organizacijos					
Sporto salės nuoma					

14. Kaip vertinate susisiekimą su universitetu, fakultetais?	15. Iš kur sužinojote apie Šiaulių universitetą?	16. Koku numeriu teikiant paraišką dėl stojimo į aukštąją mokyklą pažymėjote ŠU?
labai gerai	iš mokyklos	1
gerai	iš televizijos	2-3
vidutiniškai	iš atvirų durų dienų	4-8
blogai	iš draugų, šeimos	9-12
labai blogai	kita.....	13-20
17. Kokiomis priemonėmis patartumėte naudoti siekiant gerinti universiteto įvaizdį?		
masinių renginių organizavimas		
daugiau informacijos ir reklamos žiniasklaidoje		
studijų kokybės gerinimas		
tarptautinių projektų vykdymas (užsienio dėstytojų ir studentų dalyvavimas universiteto veikloje)		

18. Kokiomis priemonėmis ir kaip dažnai naudojate ieškodami aktualios informacijos?

Informacija	Dažnai	Kartais	Nežinau	Retai	Nesinaudoju
Laikraščiai					
Žurnalai					
Radijas					
Televizija					
Tiesioginis paštas					
Internetas					

19. Kaip vertinate studijų kainas?	20. Kaip Jūsų apsisprendimą studijuoti gali pakoreguoti studijų kainų didėjimas?	21. Ar studijų kaina atitinka jų kokybę?
studijų kainos per aukštos	nebestudijuočiau	tokia aukšta studijų kokybė verta didesnės kainos negu dabar moku
kainos neatitinka Lietuvos	neigiamai, tačiau tęsčiau studijas ir	studijų kokybė atitinka kainą

	ekonomikos lygio		ieškočiau papildomo pajamų šaltinio	
	kainos atitinka kitų Lietuvos universitetų vidurkį		esu pasirengęs/-usi studijų kainų padidimui	studijų kokybė per žema kainai, kurią dabar moku, todėl studijos turėtų būti pigesnės
	kainos žemos, todėl studijos prieinamos kiekvienam norinčiam studijuoti		kaina neturi įtakos mano studijoms	Studijų kokybė visiškai neatitinka reikalaujamos už ją mokėti sumos dydžio
	22. Jei mokate už studijas, kokiais finansavimo šaltiniais naudojate (atsako mokantys už mokslą)?		23. Įvertinkite administravimo kokybę:	24. Įvertinkite kolegų/studentų sąžiningumo/skaidrumo lygį:
	tėvai apmoka		puiki	nesąžiningi, nuolatos stengiasi nusirašinėti, meluoti ir pan.
	iš atlyginimo		gera	dauguma sąžiningų, tik vienas kitas nesąžiningas
	iš santaupų		vidutiniška	sąžiningi, tačiau kartais pasinaudoja gudrybėmis
	iš paskolos		bloga	visiškai sąžiningi
	25. Įvertinkite dėstytojų dėstyto kokybės lygį:		26. Įvertinkite dėstytojų požiūrį į studentą:	27. Įvertinkite dėstytojų sąžiningumo/skaidrumo lygį:
	dėstytojai kiekvieną kart sugeba sudominti ir nustebinti naujovėmis		dėstytojai labai arogantiški, į studentus žvelgia iš aukšto, pašaipiai	nesąžiningi ir korumpuoti
	aukštas, tačiau dėstytojai galėtų pasistengti labiau		dėstytojai bendrauja su studentais, tačiau ignoruoja jų nuomonę	siekia perimti studentų geras mintis, naudojasi jais kaip darbo įrankiais
	vidutinis, reikėtų tobulintis		dėstytojai stengiasi komunikuoti su studentais bei jiems padėti	yra keletas nesąžiningų dėstytojų
	žemas, trūksta pasiruošimo paskaitoms ir kompetencijos dėstomam dalykui		dėstytojas + studentas = draugai	sąžiningi ir objektyvūs
	28. Ar universiteto dėstytojai sugeba teisingai vertinti studentų mokslo pastangas?		29. Kas lėmė pasirinkimą studijuoti Šiaulių universitete?	30. Kaip vertinate infrastruktūrą bei mokymo(si) bazę?
	dėstytojai labai objektyviai vertina studentų mokslą		žodinės rekomendacijos	prasta patalpų būklė, nėra reikalingos studijoms ir mokslui įrangos
	dažniausiai gaunu teisingus įvertinimus, tačiau, manau, kad kartais dėstytojai klysta		geografinė padėtis	vidutinė patalpų būklė, tačiau trūksta reikalingos studijoms ir mokslui įrangos
	dėstytojai mano studijų pastangas dažniausiai vertina neteisingai		studijų kaina	gera patalpų būklė, įrangos užtenka
	dėstytojai visiškai neturi kompetencijos teisingai vertinti studento studijų pastangas		universiteto įvaizdis	puikios patalpos ir sąlygos studijoms bei mokslinei veiklai
	31. Įvertinkite studentų apgyvendinimo sąlygas bendrabučiuose (atsako gyvenantys bendrabutyje)?		32. Kaip vertinate Šiaulių universiteto biblioteką, jos leidinių prieinamumą?	
	bendrabučiuose visiškai neįmanoma gyventi		mažas leidinių kiekis/nepatogus darbo laikas	
	bendrabučiai labai prastos/avarinės būklės, neatitinka higienos normų, tačiau tinkami studentauti		trūkumas naujausių leidinių	
	bendrabučiai tvarkingi, tačiau trūksta kosmetinio remonto		vidutinis leidinių kiekis/patogus darbo laikas	
	bendrabučiai puikios būklės, atitinkantys visas higienos normas		didelis leidinių kiekis/patogus darbo laikas	

7 PRIEDAS

Eksperto interviu klausimynas

Vykstant Aukštojo mokslo reformai, labai svarbu išsiaiškinti kas lemia studijų kokybę, dėstytojų kompetencijos lygį, informacijos prieinamumą ir kitą informaciją susijusią su Šiaulių universiteto marketingo strategija.

Mes esame, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto magistrantūros studijų verslo vadybos specializacijos magistrantai, Deimantė Lunskytė ir Algirdas Kubickas atliekame tyrimą apie Šiaulių universiteto marketingo strategiją. Tyrimo metu gauti duomenys yra konfidencialūs ir bus naudojami tik moksliniams tikslams. Jūsų suteikta informacija tyrimui yra labai svarbi.

Lauksime atsakymo.

Klausimynas:

1. Kaip manote, ar studijų reforma turės įtakos Šiaulių universiteto studentų skaičiui?
2. Kaip manote, ar pakankamas studijų programų pasirinkimas Šiaulių universitete?
3. Kaip vertinate Šiaulių universiteto studijų kokybę lyginant su kitais Lietuvos universitetais?
4. Kuo studijos Šiaulių universitete išsiskiria iš kitų universitetų?
5. Kaip manote, ar Šiaulių universiteto studijų kokybė atitiks naujas studijų kainas?
6. Kaip manote, ar Šiaulių universitetas yra konkurencingas lyginant su kitais Lietuvos ir Europos universitetais? Apibūdinkite.
7. Ar bus suteikiamos studijų kainų lengvatos, nuolaidos, atidėjimai, paskolos ir pan.? Kokios priemonės?
8. Kokiomis priemonėmis Šiaulių universitetas stengsis pritraukti potencialius studentus?
9. Kokius komunikacijos metodus dažniausiai naudoja Šiaulių universitetas?
10. Kaip vertinate galimybę dėstytojams kelti kvalifikaciją, gerinti paskaitų kokybę, dalyvauti tarptautinėje veikloje? Apibūdinkite.
11. Kaip manote, ar dėstytojų atlyginimai atitinka jų kvalifikaciją, darbo pobūdį?
12. Kaip manote, ar Šiaulių universitetui reikalinga marketingo strategija? Kodėl?

Ačiū už atsakymus

