

ORGANIZACIJŲ MARKETINGO VALDYMO MODELIS NENUMATYTŲ ATVEJŲ KONTEKSTE

Živilė LENČIAUSKAITĖ*, Živilė JEZERSKĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas,
Vadybos katedra, Saulėtekio al. 11, LT-10221, Vilnius, Lietuva*

**El. paštas zivile.lenciauskaite@stud.vilniustech.lt*

Santrauka. Straipsnyje nagrinėjamas organizacijų marketingo valdymo modelis nenumatytų atvejų kontekste. Šiuolaikiniame nuolat besikeičiančiame pasaulyje, spartėjant globalizacijos procesams marketingo valdymo ypatumai vis kinta. Marketingo valdymas remiasi planavimu ir kontrole, pasak Survilos ir Valicko (2015), neįmanoma suplanuoti ar apsaugoti nuo visų nenumatytų atvejų, todėl didžiausias dėmesys sutelkiamas į tas grėsmes ir pavojus, kurie sukelia labiausiai nepageidaujamas pasekmes. COVID-19 įtaka organizacijų veiklai ir verslo valdymas pandemijos akivaizdoje šiuo metu yra aktualus tyrimų objektas. Pasaulyje vykstanti COVID-19 pandemija neabejotinai neigiamai paveikė pasaulio ekonomiką: verčia stabdyti organizacijų veiklą, mažinti veiklos apimtį, parengti marketingo valdymo modelį nenumatytų atvejų kontekste. Tyrimui taikomi tokie metodai kaip mokslinės literatūros lyginamoji analizė, ekspertų apklausa, atvejo analizė. Remiantis tyrimo rezultatais parengtas marketingo valdymo modelis, kurio pagrindu atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kad didžiausią įtaką organizacijai turi politinės bei ekonominės aplinkos veiksniai, tokie kaip karantino įvedimas, žaliavų kainos pokytis, tiekimo grandinės trukdžiai.

Reikšminiai žodžiai: marketingo valdymas, modelis, nenumatytas atvejis, COVID-19 pandemija, krizė.

Įvadas

Temos aktualumas. Šiuolaikiniame nuolat besikeičiančiame pasaulyje, spartėjant globalizacijos procesams, marketingo valdymo sprendimų rengimas ir priėmimas turi įgauti specifikos. Kiekviena organizacija nuolat susiduria su nenumatytais atvejais, tarp jų ir ekstremaliomis situacijomis ar krizėmis. Kiekviena grėsmė bei galimybė reikalauja sprendimų, kurie skirti suvaldyti ir atsakyti į susidariusią situaciją. Nenumatyti atvejai sujaukia pasirinktą organizacijos veiklos scenarijų, paveikia įmonės pelningumą ir efektyvumą. Marketingas organizacijoje sudaro prielaidas patenkinti vartotojo lūkesčius ir poreikius, pasitarnauja organizacijos rinkos stebėjimui, strategijos kūrimui, kurios įgyvendinimas padeda prisitaikyti prie aplinkoje vykstančių permainų. Marketingo valdymą nenumatytų atvejų kontekste analizuoja tokie užsienio mokslininkai kaip Coppola ir Damon (2011), Demiroz ir Kapucu (2012), Bakanauskienė ir Kyguoliene (2013), Survila ir Valickas (2015), Lins, Servaes ir Tamayo (2017), Johnstone-Louis, Kustin, Mayer, Stroehle ir Wang (2020). Marketingo valdymas remiasi planavimu, į organizacijos sėkmę orientuotų sprendimų įgyvendinimo organizavimu, monitoringu. Pasak Survilos ir Valicko (2015), beveik neįmanoma apsaugoti nuo visų nenumatytų grėsmių, todėl dažniausiai visas dėmesys sutelkiamas į tuos pavojus, kurie sukelia didžiausias neigiamas pasekmes. Marketingo valdymas remiasi planavimu, į organizacijos sėkmę orientuotų sprendimų įgyvendinimo organizavimu, monitoringu. Remiantis Farazmandu (2007), teisinga reakcija į nenumatytą situaciją reikalauja racionalaus proto, lankstumo bei adaptyvaus požiūrio.

Pabrėžiant problematikos aktualumą svarbu pastebėti, kad daugelis tyrimų šiuo metu siejasi su pasaulyje vykstančia COVID-19 pandemija, kuri neabejotinai neigiamai paveikė pasaulio ekonomiką, anot Johnstone-Louis, Kustin, Mayer, Stroehle ir Wang (2020), sparčiai plintantis virusas verčia stabdyti organizacijų veiklą, mažinti veiklos apimtį, taip pat mažėja valstybių verslo konkurencingumas. Verslo valdymas pandemijos akivaizdoje ir COVID-19 įtaka organizacijų veiklai šiuo metu yra aktualus tyrimų objektas. Vieni iš autorių, plačiai tiriančių šią situaciją, yra Ding,

Levine, Lin ir Xie (2020), Hanke, Kosolapova ir Weissensteiner (2020). Pasak Baker, Bloom, Davis ir Terry (2020), maždaug pusė prognozuojamo produkcijos sumažėjimo atspindi neigiamą COVID-19 sukeltą neapibrėžtumo poveikį. Remiantis Oficialiosios statistikos portalo (2020) duomenimis, Lietuvoje karantinas lėmė nestabilią verslo aplinką, ekonomikos smukimą, mažesnę užsienio ir vidaus paklausą. Neabejotinai šis nenumatytas atvejis yra ne tik beprecedentė situacija pasaulyje, bet ir aktuali tarp tyrimams.

Darbo problema. Nenumatyti atvejai kelia iššūkius kompleksinei organizacijos veiklai ir kartu formuoja naujus reikalavimus organizacijos marketingo valdymui. Priklausomai nuo organizacijos vykdomos veiklos, nenumatyti atvejų sukelti padariniai paveikia organizacijos veiklą ir jos rodiklius: sumažėja vartotojų aktyvumas, pardavimai, koreguojamas darbo vietų poreikis, paveikiamas organizacijos pelningumas. Identifikuojant COVID-19 pandemiją kaip nenumatytą atvejį galima daryti išankstinę prielaidą, kad pandemija padarė neigiamą įtaką viso pasaulio ekonomikai. Pandemijos sukelti neramumai palietė ne tik pasaulines akcijų biržas, bet ir gyventojų namų ūkius, sumažėjo ne pirmo būtinumo prekių ir paslaugų vartojimas, dėl Pasaulio sveikatos apsaugos organizacijos draudimų ir rekomendacijų apribotos galimybės keliauti, tad akivaizdu, kad sumažėjo turizmo sektoriaus našumas. Nėra konkretaus instrumento, kuris padėtų ar sudarytų prielaidas, kaip organizacijoms tinkamai vykdyti marketingo valdymą nenumatytų atvejų kontekste.

Darbo objektas – marketingo valdymo sprendimai

Darbo tikslas – išnagrinėjus teorinės marketingo valdymo schemas ir praktikoje taikomus marketingo valdymo sprendimus, sukurti marketingo valdymo modelį, kurio taikymas leistų išnaudoti nenumatytų situacijų sukurtas galimybes.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti marketingo valdymo koncepciją bei marketingo valdymo sprendimų įvairovę.
2. Išanalizuoti nenumatytų atvejų konteksto sampratą ir valdymo sprendimų ypatybes nenumatytų atvejų kontekste bei sudaryti teorinį marketingo valdymo modelį.
3. Išnagrinėti, kaip organizacijos elgiasi rengiant ir priimant marketingo sprendimus nenumatytose situacijose, kokia yra organizacijų marketingo valdymo būklė arba praktika.
4. Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir sintezė, ekspertų apklausa, modeliavimas.

Tyrimo metodika ir metodai

Tyrimų tikslas ir eiga

Tyrimu siekiama išsiaiškinti, kaip organizacijos elgiasi rengiant ir priimant marketingo sprendimus nenumatytose situacijose, kokia yra esama organizacijų marketingo valdymo būklė arba praktika ypatingomis aplinkos sąlygomis, tyrimas leidžia daryti išvadą ir dėl siūlomo modelio naujumo, aktualumo, pritaikomumo, tobulinimo poreikio. Empiriniams tyrimams pasirinkti kiekybiniai ir kokybiniai tyrimų metodai.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti organizacijų marketingo sprendimų ypatybes ir taikomą praktiką nenumatytų atvejų kontekste ir patikrinti sukurto teorinio marketingo valdymo modelio nenumatytų atvejų kontekste pritaikomumą.

Tyrimų etapai. Pirmame tyrimo etape parengta pusiau struktūrinta ekspertų apklausa, apklausti 5 ekspertai, atlikta rezultatų analizė.

Tyrimo tikslui pasiekti išskirti tokie uždaviniai:

- Išnagrinėti, kaip organizacijos elgiasi rengiant ir priimant marketingo sprendimus nenumatytose situacijose, kokia yra esama organizacijų marketingo valdymo būklė arba praktika.

Ekspertų apklausą sudaro 19 pusiau struktūrinių klausimų, kurie remiasi autorių parengto teorinio marketingo valdymo modelio elementais. Pasirinkti 5 ekspertai, kurių kvalifikacijos laipsnis leidžia vertinti ir komentuoti marketingo valdymo ypatybes nenumatytų atvejų kontekste. Pirmojo eksperto atstovaujama įmonė priklauso automobilių pramonei, ekspertas užima kokybės vadovo pareigas. Antrasis ekspertas dirba mažmenos, didmenos, e. prekybos sektoriuje, užima e. prekybos vystymo vadovo pareigas. Trečias, ketvirtas ir penktas ekspertai užima direktoriaus pareigas. Trečio eksperto įmonė priklauso logistikos sektoriui ir yra tarptautinė. Ketvirto, penkto eksperto įmonės priklauso statybų sektoriui. Apklausa ekspertams pateikiama elektroniniu paštu. Klausimyną sudaro tiek uždarieji, tiek atvirieji klausimai. Pirmaisiais klausimais siekiama sužinoti, ar pasikeitus situacijai įmonėje operatyviai imtasi nestandartinių sprendimų ir kokie išoriniai veiksniai lėmė pokyčių poreikį, taip pat pagal atsakymą į šį klausimą galima spręsti apie

nenumatytų atvejų valdymo ciklo taikymą. Antras klausimas detalizuoja pirmąjį. 3–7 klausimai apima PEST veiksnius, šiais klausimais siekiama išsiaiškinti, kokią įtaką politinės, ekonominės, socialinės, technologinės ir ekologinės aplinkos veiksniai turi eksperto atstovaujamai įmonei COVID-19 pandemijos kontekste. 8–9 klausimai sudaryti pagal SSGG analizės elementą marketingo valdymo modelyje ir leidžia išsiaiškinti, kokias galimybes ir grėsmes ekspertai įžvelgia įmonės veikloje veikiant nenumatytiems atvejams. Galimybės ir grėsmės respondentams jau pateiktos, remiantis anksčiau klausimuose įvardintais PEST aplinkos veiksniais. 10–11 klausimais siekiama sužinoti, kokius organizacijos marketingo tikslus respondentai laiko aktualiausiais COVID-19 pandemijos kontekste, tikslai pateikiami remiantis teoriniu marketingo valdymo modeliu. Svarbu paminėti, kad respondentams paliekama galimybė respondentams pateikti savo atsakymą. 12 klausimas apima įmonės marketingo strategijos elementą, ekspertai atsako, ar COVID-19 pandemijos metu koregavo įmonės strategiją. 13–14 klausimų tikslas yra išsiaiškinti, ar įmonėje veikiant nenumatytų atvejų kontekstui buvo priimami iš anksto priimti sprendimai ir kokie nenumatytų atvejų valdymo ciklo etapai buvo atlikti. 15–16 klausimais siekiama sužinoti, ar įmonėje buvo pasirūpinta išteklių ir kokių išteklių poreikis buvo esminis. Ekspertams pateikiamos tokios galimos išteklių grupės: žmogiškieji išteklių; finansiniai išteklių; materialiniai technologiniai išteklių; organizacinės kultūros išteklių; gamybiniai išteklių. 17–19 klausimais siekiama identifikuoti eksperto atstovaujamos įmonės sektorių, veiklos efektyvumo rodiklius, norima sužinoti, ar įmonė yra tarptautinė ar ne. Šie paskutiniai trys klausimai nurodo tendenciją, kuri išryškėja analizuojant ekspertų apklausos rezultatus. Išsiaiškinama, kokio sektoriaus įmonėms pasiūlytas marketingo valdymo modelis gali būti taikomas, kokios tendencijos įžvelgiamos, ar tarptautinės ir ne tarptautinės įmonės įžvelgia tas pačias grėsmes ir galimybes, ar vienodai įvardija aplinkos veiksnių svarbumą ir t. t.

Norint išsiaiškinti kaip organizacijos elgiasi rengiant ir priimant marketingo sprendimus nenumatytose situacijose, kokia yra esama organizacijų marketingo valdymo būklė arba praktika, atliekamas ekspertų apklausos rezultatų apibendrinimas naudojantis lentelėmis, paveikslais, grafikais.

Tyrimų metodų pagrindimas

Tyrimui atlikti pasirinkti kokybiniai ir kiekybiniai tyrimų metodai. Pasak Kardelio (2002), tyrimo metodai turi būti ne tik metodiškai pagrįsti, bet ir patikimi bei informatyvūs.

Norint pagrįsti teorinį marketingo valdymo modelį, įrodyti jo lankstumą, pritaikomumą įmonėse, pasirinktas ekspertų apklausos metodas. Apklausos metodo tikslas yra gauti kuo objektyvesnę informaciją. Atliekant ekspertų apklausą, pirmiausia parengiama anketinė apklausa, taip pat ekspertui pateikiamas aiškinamasis raštas, kuriame pateikiami tyrimo tikslai ir uždaviniai. Ekspertinės apklausos metodas leidžia išnagrinėti tyrimo problemą, atlikti daugiakriterį vertinimą ir taip apdoroti rezultatus. Ekspertų apklausos rezultatų patikimumas priklauso nuo ekspertų kvalifikacijos laipsnio ir ekspertų skaičiaus, taigi 5 ekspertai yra pakankamas skaičius, užtikrinantis tyrimo validumą.

1. Marketingo valdymo teoriniai aspektai

1.1. Marketingo valdymo koncepcija

Bėgant metams marketingo samprata keitėsi ne kartą, tam įtakos turėjo besikeičianti ekonomika bei rinka. Nagrinėjant marketingo sampratos esmę, marketingo specialistai išskiria dvi pagrindines sąvokos prasmes. Marketingas – tai veikla, kuri vykdoma organizacijose, siekiant tobulinti organizacijos veiklą. Štai marketingo valdymas yra specialioji valdymo funkcija, kuri organizacijoje siejama šalia strateginio valdymo, produkto kokybės valdymo ir t. t. Pasak Kriaučionienės, Urbanskienės ir Vaitkienės (2006), marketingas yra „poreikių išsiaiškinimo ir jų tenkinimui reikalingų sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesas, padedantis siekti žmogaus ar organizacijos tikslų“. Kotler ir Lee (2007) teigia, kad dalis visuomenės marketingą laiko savotiška manipuliavimo strategija, dėl kurios žmonės įsigyja nereikalingų prekių. Kita dalis visuomenės įsitikinusi, kad marketingas skirtas vartotojo poreikiams patenkinti. Remiantis Kotler (2012), marketingas yra žmogiškų ir socialinių poreikių pažinimas ir tenkinimas, marketingo tikslas yra pateikti rinkai ekonominę vertę turinčias paslaugas ar prekes ir organizacijos naudai plėsti santykius su vartotojais. Akivaizdu, kad kiekvienas autorius, nagrinėjantis marketingo sampratą, skirtingai akcentuoja marketingo veiklos aspektus, tačiau beveik visada įžvelgiama konkreti marketingo sistemos veikla, kurią organizacija taiko pagal savo veiklos pobūdį ir poreikius.

Dažnai mokslinėje literatūroje žodį marketingą keičia žodžiu „rinkodara“ (Židonis, 2010). Pasak Stankaičio (2009), rinkodara organizacijoms, siekiančioms įgyvendinti savo strateginius tikslus, padeda spręsti tokius uždavinius:

- kompleksiskai tiria rinką;
- ieško potencialios paklausos ir nepatenkintų vartotojo poreikių;
- planuoja ir reguliuoja prekių asortimentą ir kainas;
- paruošia priemones visiškam paklausos patenkinimui;
- planuoja ir vykdo pardavimus;
- tobulina gamybos organizavimą ir valdymą;
- užtikrina reklamos ir informacijos sklaidą.

Organizacija sėkmingai veiks tik tada, kai vienas iš pagrindinių jos tikslų bus patenkinti vartotojo poreikius, tad pasitelkiant marketingo valdymą galima sujungti gamybinę įmonės veiklą, realizuoti produktą bei atlikti kitas verslo valdymo funkcijas. Marketingo uždavinys yra atsižvelgus į paklausą, aktyviai ją formuoti, marketingas sėkmingas tada, kai jis organizacijoje taikomas kaip sistema, atskirų marketingo dalių pasitelkimas žymiai mažiau efektyvesnis. Siekiant įgyvendinti marketingo valdymo ir kontrolės funkcijas, reikalinga informacinė sistema, kuri suteiktų organizacijai galimybę remtis operatyvia, tinkamai apdorota informacija, taip pat leistų organizacijai kontroliuoti veiklą, atlikti analizes. Per pastaruosius dešimtmečius marketingo informacinės sistemos plėtra smarkiai suintensyvėjo, informacinių sistemų plėtra labai prisidėjo prie novatoriškų marketingo priemonių ir jų panaudojimo rinkoje (Stankaitis, 2009).

Pasak Jarek, Mazurek (2019) IT plėtra, dirbtinis intelektas, inovacijos daro vis didesnę įtaką valdymo ir rinkodaros srityje. Vis didėjantis vartotojų duomenų kiekis internete, didžiųjų duomenų sistemose ar mobiliuosiuose įrenginiuose, dirbtinis intelektas tampa svarbiu marketingo sąjungininku, juk marketingas pagrįstas duomenų analize beveik visose jos taikymo srityse. Marketingas nuolat naudojasi duomenimis – tai gali būti vartotojų poreikių tyrimai, rinkos analizė, klientų išvalgos ir konkurencijos analizės vykdant veiklą įvairiais ryšiu ar platinimo kanalais matuojant priimtas strategijas. Dirbtinio intelekto sprendimai dažnai taikomi marketingo reklamoje, naudojamos visos penkios dirbtinio intelekto sritys.

Taigi, remiantis klasikine marketingo samprata, pagrindinis marketingo tikslas yra patenkinti vartotojo poreikius, o marketingo veikla apima rėmimą, orientaciją į vartotoją, prekės ženklą, kainos kontrolę. Visgi dinamiškame pasaulyje klasikiniai marketingo komplekso elementai – prekė, kaina, vieta ir rėmimas belieka tik marketingo rėmais, kurių papildo tokie elementai kaip personalas, žmonės, ryšiai, produktyvumas ir kokybė ir t. t. Šiuolaikinis požiūris į marketingo valdymą yra kur kas platesnis, sėkmingam organizacijos veikimui reikalingas strateginis valdymas, paremtas inovatyviais sprendimais, produktų ar paslaugų kokybės valdymas ir be abejo, tikslingas marketingo valdymas, kuris remiasi teisės pagrindais, mikro- ir makroekonomikos principais. Taigi, tikslingai valdant marketingą organizacijoje, įgyvendinami tokie organizacijos tikslai kaip pelno didinimas, konkurencinis pranašumas, vartotojo patenkinimas.

1.2. Marketingo valdymo sprendimų įvairovė

Pasak Bakanauskienės ir Kyguolienės (2013), marketingo valdymo sprendimai yra nenuginčijamai svarbūs organizacijos veikloje, valdymo sprendimų priėmimo procesas apibūdinamas kaip „organizacijos tikslų, darbuotojų veiksmų ir elgesio alternatyvų suformavimas, vieną iš jų pasirinkus ir įgyvendinus padedant vadovui pavaldiems darbuotojams“. Kalbant apie marketingo valdymo sprendimų įvairovę svarbu apžvelgti ir marketingo modelį, verslo modelį, organizacijos veiklos modelį ir marketingo valdymo sudėtį, visi šie aspektai leidžia įvairiais aspektais išnagrinėti marketingo valdymo sprendimų esmę ir jų įvairovę. Anot Bakanauskienės ir Kyguolienės (2013), marketingo valdymo sprendimai skirstomi į tipinius ir netipinius, tipiniai valdymo sprendimai yra tokios taisyklės, kurios aiškina, kaip elgtis vadybinėse situacijose, o netipiniai valdymo sprendimai nėra paremti taisyklėmis ir jų įgyvendinimas nėra iš anksto suplanuotas. Tipiniai valdymo sprendimai yra šabloniški, jie remiasi į jau anksčiau priimtus marketingo sprendimus, toks valdymo sprendimų būdas sutaupo laiko ir sumažina riziką, tačiau su nenumatytais atvejais susidūręs vadovas ar darbuotojai pasimeta ir nežino kokius veiksmus reikia priimti, siekiant išspręsti tam tikrą vadybinę problemą.

Tikslinga aptarti marketingo valdymo modelius, tačiau reikia pabrėžti, kad bendrai priimto marketingo valdymo modelio nėra. Marketingo valdymas yra valdymo funkcija, dažnai marketingo modelis ir marketingo valdymo modelis yra neteisingai sutapatinamas. Visgi kalbant apie marketingo valdymą, teorinius marketingo valdymo modelius

analizuojantys autoriai sutinka su teiginiu, kad pagrindinis marketingo valdymo uždavinys yra užtikrinti sėkmingą organizacijos veikimą. Tą galima užtikrinti atliekant rinkos, marketingo tyrimus, analizuojant konkurentus, vidinių ir išorinių veiksnių įtaką, planuojant organizacijos marketingą, organizacijos marketingo strategiją, vykdant organizacijos marketingo strategijos įgyvendinimo kontrolę ir įvertinimą (žr. 1 pav.).



1 paveikslas. Marketingo planavimo modelis (sudaryta autorės, remiantis Arimavičiūtė, 2007)

Remiantis Stankaičiu (2009), kiekvienoje organizacijoje atliekama galybė funkcijų, kurios priskiriamos marketingo valdymui. Šias funkcijas galima atlikti atsitiktinai arba remiantis suplanuota strategija. Nesuplanuoti marketingo valdymo veiksmai taip pat gali būti atliekami profesionaliai, tačiau nebūtinai bus suderinti su ilgalaikiais organizacijos veiklos tikslais. Pagal strategiją atliekami marketingo funkcijos yra derinamos tarpusavyje ir iš anksto apgalvotos, siekiant pasiekti geriausią rezultatą organizacijos gerovei. Taigi, įmonės strategijos planavimas leidžia susieti atskirus veiksmus organizacijoje į vieną, bendroji įmonės strategija ir marketingo strategija daugelyje organizacijų sutampa, kai kuriose strateginis planavimas yra vadinamas strateginiu marketingo planavimu. Vienas svarbiausių marketingo strategijos planavimo etapų yra organizacijos produktų ar paslaugų tikslinių rinkų parinkimas, nuo to priklauso būsimi įmonės sprendimai. Pirmiausia kuriant marketingo strategiją, atliekama rinkos analizė, išanalizavus įmonės mikro- ir makroaplinkos veiksnius, atliekama privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė (žr. 1 pav.). Tuomet įmonė pasirenka produkto ar paslaugos rinkas, nustato strateginius veiklos tikslus, kuriuos turėtų pasiekti per tiksliai apibrėžtą laikotarpį. Sudarant strateginį marketingo planą, svarbu parengti rinkodaros, kitaip marketingo, programą. Siekiant nustatyti, kaip bus įgyvendinti marketingo planas ar programa, būtina marketingo kontrolės sistema, kuri būna trejopa: metinių planų vykdymo, strategijos, pelningumo kontrolė. Tokios marketingo kontrolės tikslas yra įsitikinti ar įmonė įvykdė suplanuotas užduotis, tad į metinį planą įtraukiami įmonės rodikliai, planuoti ketvirčiams ir mėnesiams, nustatomos nukrypimų priežastys. Taikomi tokie kontrolės metodai kaip realizavimo galimybių analizė, rinkos analizė, vartotojų stebėjimas, marketingo ir realizavimo išlaidų santykio kontrolė, taip pat atliekama prekių ar paslaugų, rinkos segmentų, prekybos kanalų, užsakymų pelningumo kontrolė.

Vienas ankstyviausiai sukurtų paslaugų marketingo modelių yra J. Rathmell modelis, šiame modelyje galima išskirti tokius procesus: prekių gamybos procesą; prekių marketingo procesą; prekių vartojimo procesą.

Šio marketingo modelio uždavinius galima laikyti klasikiniiais, kadangi pirmiausia reikia siekti vartotojo poreikių patenkinimo (Bakanauskas, Liesionis, 2002).

Išskiriamas dar vienas klasikinis marketingo modelis, tai 4P modelis, kurį 1960 m. sukūrė J. McCarty, pagrindiniai jo elementai yra produktas (prekė ar paslauga), kaina, paskirstymas, prekių rėmimas. Siekiant marketingo modelį tobulinti, pritaikyti dinamiškai rinkai, atsirado naujų marketingo komplekso modelio koncepcijų (žr. 1 lentelę). Kotler (1986) marketingo komplekso modelį papildė ryšių su visuomene ir politika elementais. Lovelock, Vandermerwe, Lewis (1999) marketingo komplekse išskyrė net 8 elementus.

1 lentelė. Marketingo komplekso modeliai pagal autorius (sudaryta autorės, remiantis Bagdonienė, Hopenienė (2005), Marand (2003), Karpauskas (2017))

Nr.	Autorius	Elementų skaičius	Komplekso modelio sudėtis
1.	Mc Carthy (1960)	4	Produktas, kaina, reklama, vieta
2.	Booms & Bitner (1981)	7	Produktas, kaina, reklama, vieta, fizinis akivaizdumas, dalyviai, procesas
3.	Gronroos (1982)	5	Paslauga, kaina, vieta, rėmimas, sąveika
4.	Kotler (1984)	6	Produktas, kaina, reklama, vieta, politinė jėga, piliečių nuomonė
5.	Cowell (1984)	7	Produktas, kaina, vieta, rėmimas, žmonės, fizinis akivaizdumas, procesas
6.	Witers & Wipperman (1987)	6	Paslauga, kaina, vieta, informacija apie paslaugas, vartotojai, pardavimas
7.	Judd (1987)	5	Paslauga, kaina, reklama, žmonės, vieta
8.	Baumgartner (1991)	5	Produktas, kaina, reklama, žmonės, vieta
9.	Bitner (1992)	7	Prekė, žmonės, procesas, materialūs įrodymai, kaina, paskirstymo kanalai, ryšiai
10.	Irons (1996)	5	Vartotojai, personalas, pagrindinė paslauga, įvaizdis, teikimas
11.	Lovelock, Vandermerwe, & Lewis (1999)	8	Paslauga, kaina, vieta, rėmimas, žmonės, procesas, fizinis akivaizdumas, produktyvumas ir kokybė
12.	Kubacki & Pang (2015)	4	Patirtis, mainai, vietos nepriklausomybė, įsitraukimas
13.	Tapp & Spotswood (2015)	3	Gebėjimas, galimybė, motyvacija

Remiantis Albrechtu (2006), 5P marketingo komplekso modelis išskiria visuomenės ir paslaugų organizacijų ryšių svarbą, 6P – akcentuoja paklausos stiprinimo politiką, o 7P išryškina paslaugų organizacijos veiklos filosofijos svarbą. Nagrinėdamas paslaugų marketingo modelio koncepciją P. Kotler išskyrė tris tarpusavyje susijusius paslaugų marketingo aspektus: įmonės vadovybė; aptarnaujantis personalas; vartotojai. Norint efektyviai vykdyti marketingą organizacijoje, būtina vykdyti tris strategijas, kurios siejasi su trimis paslaugų marketingo aspektais. Kiekviena strategija koreliuoja su tam tikra marketingo grandimi, įmonės vartotojas susijęs su kainodaros ir komunikacijos kanalais, tad tai išorinio marketingo strategija. Vidinio marketingo strategija siejasi su grandimi „įmonės personalas“ ir susipina su organizacijos personalo motyvacija (Kotler, Keller, 2007).

Pasak Kubacki, Pang (2015), kalbant apie socialinį marketingo modelį, keičiasi marketingo modelio koncepcija, akcentuojamas etiškumas, brangumas, problemos padidinimas ar sumažinimas, veiksmingumas, visi šie komponentai sudaro 4E komplekso modelį. Tapp, Spotswood (2015) teigia, kad nekorektiška naudoti komercinio marketingo kompleksą aiškinant socialinio marketingo komunikaciją ir siūlo naudoti COM (angl. *capability, opportunity, motivation*) modelį, kuris akcentuoja įsitraukimo, galimybių ir motyvacijos svarbą.

Svarbu paminėti dar vieno tipo modelius, kurie taip pat dažnai tapatinami su marketingo valdymo modeliu, tai yra verslo modelis. Pasak Burinskienės, Daškevič (2015), verslo modelio samprata pradėta analizuoti gana neseniai, ji nagrinėjama marketingo, inovacijų vadybos, elektroninio verslo, organizacijos strategijos tematikos moksliniuose darbuose. Dažnai verslo modelis apibūdinamas kaip organizacijos vertės kūrimas vartotojui, tačiau autoriai vis dar diskutuoja dėl verslo modelio apibrėžimo. Verslo modelis koreliuoja su organizacijos verslo logika, atspindi tai, ką įmonė siūlo klientams ir kaip bendradarbiauja su partneriais. Burinskienė, Daškevič (2015) teigia, kad verslo modelis gali būti interpretuojamas kaip marketingo valdymo metodas, tačiau verslo modelis dažnai painiojamas su pačiu organizacijos modeliu. Verslo modelis nuo organizacijos modelio skiriasi tuo, kad organizacijos modelis susijęs su įmonės veikla, komercija ir procesais, o verslo modelis – su orientacija į vartotoją ir vertės kūrimu. Štai tarp organizacijos strategijos ir verslo modelio surasti skirtumų kur kas sunkiau, pagrindinis skirtumas yra verslo modelio siejimas su verslo sistema, o įmonės strategija aiškinama kaip verslo sistemos orientacija į konkurentą. Taigi, verslo modelis yra organizacijos strategijos dalis (Burinskienė, Daškevič, 2015).

Apibendrinant galima teigti, kad marketingo modelis ir marketingo valdymo modelis yra dažnai tapatinamas ir interpretuojamas kaip vienas bendras marketingo modelis. Marketingo modelį sudaro tokie elementai kaip prekė ar

paslauga, kaina, vieta, rėmimas. Tradicinį marketingo modelį metams bėgant naujai adaptuoja autoriai, kurie sukuria naujus marketingo modelius su 8 ir daugiau elementų skaičiumi. Visgi dažniausiai marketinge vadybininkas disponuoja keturiais tradiciniais marketingo komplekso modelio elementais. Kalbant apie marketingo valdymo modelį, keturi tradicinio marketingo komplekso elementai kartojasi ir marketingo valdymo modelyje, tačiau valdymo modelis platesnis, jame atsiranda tokie elementai kaip organizacijos misija, tikslas, rinkos tyrimas, strategija ir t. t. Visgi marketingo valdymo modelyje aktualūs tokie veiksniai kaip marketingo tikslas, marketingo strategija ir tokie marketingo komplekso elementai kaip kaina, prekė ar paslauga, vieta, paskirstymo kanalai, personalas, rėmimas, ryšiai, vartotojai, produktyvumas ir kokybė. Šių elementų atžvilgiu priimti marketingo sprendimai nuo tikslų iki konkrečių priemonių padeda patenkinti vartotojus ir pasiekti efektyvumą.

2. Nenumatytų atvejų konteksto teoriniai aspektai

2.1. Nenumatyto atvejo konteksto samprata

Šiuolaikinis pasaulis kupinas įvairių grėsmių ir nenumatytų situacijų. Nenumatyti atvejai pasižymi neapibrėžtumu, ribotu situacijos vystymosi prognozavimu, tad suplanuotas atsakas į nenumatytas situacijas yra beveik neįmanomas. Tokiose situacijose būtina gebėti priimti racionalius sprendimus, pasitelkti kūrybinį mąstymą, intuityją. Tačiau tai nereiškia, kad marketingo specialistai nenumatytų atvejų kontekste gali elgtis tiesmukiškai ir paprastai, elementariai interpretuoti kilusias grėsmes (Demirozas & Kapucu, 2012). Kaip teigia Survila ir Valickas (2015), ekstremalių situacijų kontekste atsidūrę vadybininkai turi gebėti identifikuoti ir tikėtinas, ir visiškai neįtikėtinas grėsmes. Visiškai suplanuoti ar apsisaugoti nuo ekstremalių situacijų pasekmių yra neįmanoma, bet nenumatytų atvejų valdymas apima grėsmių pasekmių eliminavimą, naudojantis tam tikrais strateginiais planais ir turimais ištekliais, siekiant apsaugoti infrastruktūrą ir visuomenę.

Remiantis Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymu (2009) ekstremali situacija yra „dėl ekstremaliojo įvykio susidariusi padėtis, kuri gali sukelti staigų didelį pavojų gyventojų gyvybei ar sveikatai, turtui, aplinkai ar padaryti kitą žalą ir ekstremalių įvykių – nustatytus kriterijus atitinkančių, pasiekusių ar viršijusių gamtinių, techninių, ekologinių ar socialinių įvykių, kurie kelia pavojų gyventojų gyvybei ar sveikatai, jų socialinėms sąlygoms, turtui ir (ar) aplinkai, valdymas“. Pasak Survilos ir Valicko (2015), grėsmė – „potencialios žalos šaltinis valstybei, bendruomenei, gyventojams, taip pat aplinkai, privačiai ir viešai nuosavybei, infrastruktūrai ir verslui“. Pasak Ritchie ir Jiang (2019), krizės ir nelaimės klasifikuojamos pagal tai, ar priežastis yra dėl vidinio organizacinio neveikimo (krizės), ar dėl išorinio įvykio, kurio organizacija negali kontroliuoti (nelaimė). Kadangi nenumatyti atvejai tiesiogiai reiškia nenumatytas grėsmes, kurioms neįmanoma pasiruošti, būtent dėl to joms ir skiriamas ypatingas dėmesys. Įvykus tokiam nenumatytam atvejui, kurio metu susižeidžia ar žūsta žmonės, sugriaunama infrastruktūra, sutrinka ne tik bendruomenės gyvenimas, tai paveikia didelį skaičių žmonių, įvairius pramonės sektorius, logistiką, net šalies ar pasaulio ekonomiką.

Tipologijos gali padėti atskirti nenumatytų atvejų poveikį ir sukurti atitinkamas valdymo strategijas, Racherla ir Hu (2009) sukūrė nenumatytų atvejų matricą, pagrįstą dviem aspektais: „įvykio tikimybė“ ir „kontrolės lygis“. Remiantis šia matrica, buvo išskirti keturi skirsniai:

- netikėta krizė (teroro išpuoliai, žemės drebėjimas);
- įprastos krizės (ekonomikos nuosmukis, finansinė krizė);
- apčiuopiama krizė (infliacija);
- pašalinė krizė (gaisras, apsinuodijimas maistu ir t. t.).

Nenumatyti atvejai taip pat gali būti ir ekonomikos, rinkos svyravimai. Rinkos neramumai tapo įprastu reiškiniu šiuolaikiniame versle. Remiantis Kohli ir Jaworski (1990) rinkos turbulencija yra rinkos neramumai vertinami pagal paklausos svyravimų pokyčių tendenciją. Atsižvelgiant į rinkos neramumų sukeltą neapibrėžtumą organizacijoms gali tapti sunku nustatyti klientų poreikius, rinkos dinamiką ir konkurentų įtaką. Yra tikimybė, kad organizacijų siūlomos produktai ar paslaugos gali tapti nesuderinamos su klientų poreikiais ir rinkos konkurencija, kurią sukelia nestabili rinka, tad rinkos turbulencija paveikia organizacijos veiklos aplinką ir strategijas. Taip pat tai daro įtaką darbuotojų prisitaikymui, nors darbuotojų atsparumas yra priemonė atsigausti po iššūkių ir nenumatytų situacijų (Senbeto & Hon, 2020). Quintin (2011) tyrimas apie 1994–1995 m. finansinę krizę Meksikoje teigia, kad rinkos neramumai neigiamai veikia darbuotojų produktyvumą ir darbo rezultatus esant finansų krizei. Taikant mažiau psichologinių ir žmogiškųjų išteklių praktikos, nenumatyti atvejai gali neigiamai paveikti darbuotojų atsparumą (Senbeto & Hon, 2020).

Taigi, nenumatyti atvejai yra nenumatytos situacijos, krizės, grėsmės ar ekstremalios situacijos, kurios susidarė dėl tam tikro nenumatyto, ekstremaliojo įvykio ir gali sukelti didelį pavojų žmonių kasdienybei, sveikatai, turtui, aplinkai, finansams ar padaryti kitą žalą. Nenumatytos situacijos klasifikuojamos pagal tai, ar įvykio priežastis yra dėl vidinės organizacinės nelaimės, ar dėl išorinio įvykio. Interpretuojant nenumatytus atvejus organizacijų kontekste, reikėtų pabrėžti, kad nenumatyti atvejai paveikia darbuotojų atsparumą, tad ir jų motyvacija, darbo kokybė organizacijoje gali nukentėti. Apibendrinant galima teigti, kad nenumatyti atvejai iš pagrindų apverčia organizacijos kasdienybę, o nenumatytų atvejų padariniai gali neigiamai paveikti organizacijos veiklą.

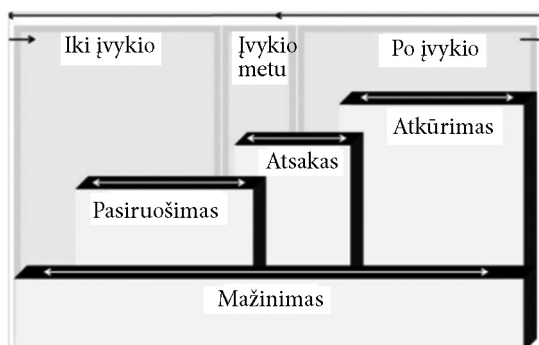
2.2. Valdymo sprendimų ypatybės nenumatytų atvejų kontekste

Netikėtumų pilname pasaulyje kasdien iškyla naujų grėsmių, galinčių pakenkti ne tik visuomenei, bet ir atskiroms organizacijoms. Organizacijų vadovai ar kiti darbuotojai, atsakingi už ekstremalių situacijų valdymą, susiduria su iššūkiu – kokiomis valdymo sprendimų ypatybės reikia vadovautis nenumatytų atvejų kontekste. Pasak Survilos ir Valicko (2015), ekstremalių situacijų valdymą nagrinėjantiems mokslininkams taip pat tenka susidurti su klausimu, kokiomis kompetencijomis turi pasižymėti ekstremalių situacijų vadybininkas, siekiant, kad nenumatytų atvejų sukeltos grėsmės būtų identifikuojamos ir neutralizuojamos tinkamu laiku ir būdu. Autoriai pažymi, kad ekstremalių situacijų valdymo specialistas turi turėti lyderio savybių.

Pažangus planavimas yra pagrindinis nenumatytų situacijų valdymo pagrindas, teigiama, kad nors neįmanoma nenumatyti būsimos grėsmės, organizacijos yra linkusios į šį neapibrėžtumą ir tikisi, kad tam tikru metu tai įvyks (Ghaderi, Mat Som & Wang, 2014). Remiantis Ritchie ir Jiang (2019.) kompetentinga nenumatytų atvejų valdymo komanda ir įtvirtinta valdymo sistema yra pagrindiniai sėkmingo krizės valdymo veiksniai.

Marketingo valdymas klasifikuojamas penkiais pagrindiniais valdymo elementais: planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas ir kontrolė. Taip pat išskiriamos trys kitos pagrindinės tyrimų perspektyvos, kurios peržengia šias klasikines valdymo funkcijas: valdymo užduočių charakteristikos, valdymo vaidmenys ir valdymo kontrolė (Watson, 2006). Remiantis Coppola ir Damon (2011) ekstremalių situacijų valdymo ciklu (žr. 2 pav.), galima šį ciklą adaptuoti ir marketingo valdymui nenumatytų situacijų kontekste:

- rizikos ir pavojų švelninimo procesas;
- pasirengimas artėjančiam poveikiui;
- atsakas į ekstremalią situaciją, sprendimų priėmimas;
- atsikūrimas po ekstremalios situacijos.



2 paveikslas. Ekstremalių situacijų valdymo ciklas (Coppola & Damon, 2011)

Iš 2 paveikslas matyti, kad grėsmės mažinimas yra visus ciklo etapus apimantis nenumatytų situacijų valdymo etapas, kitos ekstremalių situacijų valdymo ciklo funkcijos, tokios kaip pasirengimas, atsakas ir atkūrimas, vyksta reaguojant į esamas grėsmes arba numatant jų sukeltas pasekmes. Pasirengimo etapui priskiriami veiksniai, kurių privaloma imtis, kol grėsmė dar neįvyko, siekiant sumažinti jos neigiamą poveikį ir palengvinti reabilitaciją po ekstremalios situacijos, tad pasirengimo funkcija suteikia priemones, kurios padeda apsaugoti save ir savo turtą. Pasirengimo ir mažinimo procesais žmogus, organizacija siekia eliminuoti grėsmę ir padidinti atsparumą nenumatytoms situacijoms, tačiau net ir laikantis nepriekaištingai parengtų nenumatytų situacijų valdymo planų, neįmanoma grėsmių išvengti

visiškai. Pasireiškus grėsmei, privalomas atsako į ekstremalias situacijas inicijavimas, naudojant turimus materialius išteklius, laiką, finansinius išteklius ir galimybes. Nenumatytų atvejų valdymo ciklo atsako etapas lemia sprendimus, kurie turi sumažinti žalos mastą organizacijoje. Atkūrimo etapas nenumatytų atvejų valdymo cikle apima organizacijos veiklos reabilitavimą į normalią būklę, paprastai tai trunka kelis mėnesius ar metus (Coppola & Damon, 2011).

Valdant pandemijos sukeltas situacijas nenumatytų atvejų kontekste, neatidėliotinos rizikos reguliavimas, kaip ir kitų nelaimių atveju, natūralioje reguliavimo erdvėje vyksta dviem etapais: švelninimo ir reagavimo į ekstremalias situacijas. Situacijos švelninimo pastangomis bandoma sumažinti galimą pandemijos poveikį prieš jai prasidedant, nors pandemija palieka pasekmes dar ilgai po įvykio (Vese, 2020). Sėkmingas nenumatytų atvejų planavimas ir strategija, taikant nepaprastosios rizikos reguliavimo metodą, reikalauja didesnio pajėgumo arba, kitaip tariant, galimybės padidinti sveikatos intervencijas proporcingai nenumatyto atvejo sunkumui (Madhav, Oppenheim, Gallivan, Mulembakani, Rubin & Wolfe, 2017). Kaip teigia Gissing, Keys ir Opper (2010), nenumatytų atvejų situacijų valdymas apima ir strateginius sprendimus, tokius kaip naujų santykių sukūrimas tarp organizacijų.

Pasak Ritchie ir Jiang (2019), nenumatytų atvejų, ekstremalių situacijų valdymas daugiausia nagrinėjami ekstremalių situacijų valdymo ciklo etapų požiūriu, mažiausias dėmesys tiek mokslinėje literatūroje, tiek galimai organizacinėje veikloje yra sutelktas į prevenciją ir planavimą, taip pat į rezoliuciją ir grįžtamąjį ryšį.

Nenumatytų, ekstremalių situacijų marketingo valdymas turi remtis netikėtumo valdymo gebėjimu, kuriuo vadovaujantis reikia išmokti eliminuoti viską, kas gimsta iš rutinos, ir tai, ko galima tikėtis. Autorius teigia, kad nenumatytose situacijose būtina reaguoti adaptyviai, ypač vertinamas lankstumas, gebėjimas įvertinti, kokios situacijos gali būti ekstremaliai pavojingos. Nenumatytų atvejų kontekste dirbantys marketingo specialistai turi pasižymėti gebėjimais, kurie, siekiant panaudoti reikiamus išteklius, leidžia naudoti formalius įgaliojimus ir neformalias priemones (Farazmand, 2007). Alexanderis (2004) sukūrė galimus nenumatytų, ekstremalių situacijų valdymo ir planavimo specialistų rengimo programų turinį ir kokybę patvirtinančius standartus.

Taigi, pažangus planavimas, taip pat kompetentinga nenumatytų atvejų valdymo komanda ir įtvirtinta valdymo sistema yra pagrindiniai sėkmingo valdymo veiksniai nenumatytų atvejų kontekste. Tačiau nepaisant organizacijos iniciatyvaus planavimo svarbos, ekstremalių situacijų valdymo strategijų trūkumas organizacijoje yra gana didelis. Apibendrinant galima teigti, kad valdymo sprendimų ypatybės nenumatytų atvejų kontekste remiasi nenumatytų, ekstremalių situacijų valdymo ciklu, kuris susideda iš rizikos ir pavojų švelninimo proceso, pasirengimo artėjančiam poveikiui organizacijoje, atsako į ekstremalią situaciją, sprendimų priėmimo ir atsikūrimo po ekstremalios situacijos. Šie valdymo ciklo etapai gali būti pritaikomi ir marketingo valdymo modelyje, siekiant atpažinti, kurie marketingo sprendimai yra tik prevenciniai, kurie yra realus atsakas į grėsmę, o kurie apima atsikūrimą po nenumatyto atvejo. Tokiu būdu marketingo valdymas nenumatytų atvejų sąlygomis tampa efektyvesnis. Svarbu paminėti, kad nenumatytų atvejų situacijų valdymas neapsistoja tik ties ekstremalių situacijų valdymo ciklu, bet apima ir strateginius sprendimus, tokius kaip organizacinių santykių plėtra, naujų santykių sukūrimas tarp organizacijų. Kalbant apie pandemijos sukeltas nenumatytas situacijas, reagavimas į jas vyksta švelninimo ir reagavimo etapais, švelninimo etapu siekiama sumažinti pandemijos poveikį dar prieš jai prasidedant, tačiau akivaizdu, kad pandemijos padariniai palieka pasekmes dar ilgam.

2.3. Teorinis marketingo valdymo modelis nenumatytų atvejų kontekste

Nenumatytų atvejų teorija leidžia suprasti, kaip organizacijos derina savo veiklą tiek su vidine, tiek su išorine verslo aplinka. Remiantis šia teorija, išorinė aplinka yra pagrindinis veiksnys, lemiantis įmonės veiklos sėkmę ar nesėkmę (Homburg, Artz ir Wieseke, 2012). Lauras, Truptil ir Bénaben (2015) teigimu, literatūros šaltiniuose aptinkama daug modelių, kurie analizuoja ekstremalių situacijų valdymo ciklą, minimi tokie modeliai kaip žiedinis modelis, Kimberly, Tuscaloosa modeliai, integruotas „Manitoba“ modelis. Alexanderis (2004) reagavimą į ekstremalias situacijas skirsto į keturis pagrindinius modelio etapus:

1 etapas: prevencija. Šis etapas vyksta prieš prasidedant krizei. Juo siekiama sumažinti riziką, susijusią su ekstremalia situacija, taip pat pasekmes po ekstremalios situacijos.

2 etapas: pasiruošimas. Šis etapas taip pat vyksta prieš krizę. Jis susideda iš procesų, kurie nustatomi reaguojant į būsimas ekstremalias situacijas.

3 etapas: greitas atsakas. Šiame etape integruojami visi veiksmai, kuriuos reikia atlikti kaip įmanoma greičiau po krizės, pvz., išleidus krizės planą arba evakavus grėsmę patiriančius gyventojus.

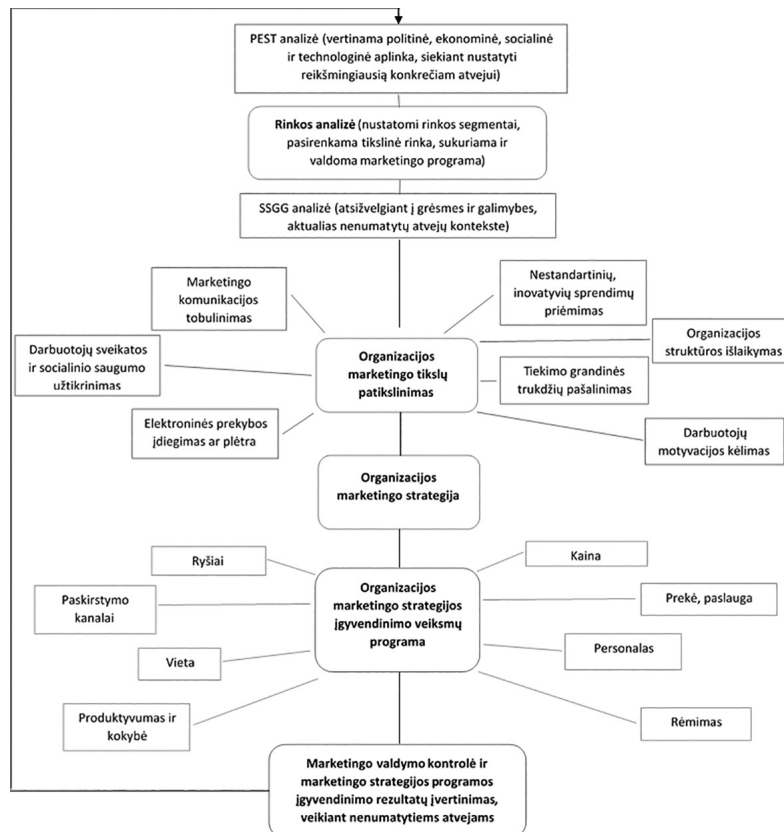
4 etapas: rehabilitacija. Šis žingsnis įvyksta, kai ekstremali padėtis būna suvaldyta. Tačiau sutrikusią sistemą reikia taisyti, tobulinti, kad ji grįžtų į normalią būseną. Pavyzdžiui, tai gali būti infrastruktūros remontas arba perkeltų gyventojų priežiūra.

Tad, kaip matome, nenumatytų atvejų valdymo ciklo etapai yra tokie patys, kaip ir ankstesniame skyriuje pateiktame 3 paveiksle. Huang, Tseng ir Petrick (2008) išskyrė 11 ekstremalių situacijų valdymo modelių į 4 metodus: gyvenimo ciklo požiūris, strateginio valdymo metodas, į veiksmą orientuotas ekstremalių situacijų valdymo metodas ir integruotas metodas. Remiantis Ritchie ir Jiang (2019), ankstyvajame krizių valdymo etape buvo pasiūlytos gairės, kurios padėtų skatinti veiksmingą krizių valdymą, pavyzdžiui, įtraukiant krizių planavimą, kuriant komandinę ekstremalių situacijų valdymo grupę.

Fertier, Barthe-Delanoë, Montarnal, Truptil ir Bénaben (2020) nuomone, ekstremalių situacijų valdymo sistemos naudojimas priklauso nuo aiškaus sąvokų pasirinkimo ir jos gebėjimo modeliuoti bet kokią krizinę situaciją. Štai pažinimo procesas, kurį pasiūlė D'Aniello, Gaeta, A., Gaeta, M., Lepore, Orcioli ir Troisi (2016), yra taikomas valdant duomenis organizacijoje ir taip pat pabrėžia šių trijų etapų svarbą. Šis procesas apima tokius veiksmus: tikslų apibrėžimas, duomenų rinkimas, situacijos nustatymas, taisyklių taikymas, veikimas, mokymasis ir tobulėjimas. Taigi, remiantis tokia sistema kaip informacijos valdymo modelis nenumatytų situacijų kontekste, galima interpretuoti reikiamus duomenis, kad būtų galima nustatyti esamą situaciją.

Taigi, siekiant sutaupyti laiko reaguojant į nenumatytą atvejį, pasirengimo etape, prieš grėsmės atsiradimą, galima remtis ekstremalių situacijų valdymo modeliu (Fertier, Barthe-Delanoë, Montarnal, Truptil & Bénaben, 2020).

Ritchie ir Jiang (2019) teigia, kad esamiems tyrimams, analizuojantiems nenumatytų atvejų valdymo modelį, trūksta konceptualaus modelio kūrimo, testavimo ir tobulinimo atliekant empirinius tyrimus. Tyrimai pritaiko ir dažnai naudoja kitų disciplinų modelius, kad būtų galima iširti organizacijos marketingo valdymą nenumatytų atvejų kontekste. Atlikus literatūros analizę, siūlomas teorinis marketingo valdymo modelis nenumatytų atvejų kontekste (žr. 3 pav.).



3 paveikslas. Teorinis marketingo valdymo modelis nenumatytų atvejų kontekste (sudaryta autorės)

Teorinio marketingo valdymo modelio tikslas yra padėti organizacijai tinkamai vykdyti marketingo valdymą nenumatytų atvejų kontekste (žr. 4 pav.). Būtent nenumatytų atvejų kontekstas marketingo valdymą organizacijoje paverčia specifiniu, transformuoja marketingo valdymo veiksmus nuo veiksmų, vykstančių įprastomis, tikrumo aplinkybėmis. Analizuojant marketingo valdymo modelį matyti, kad pirmasis modelio elementas yra PEST analizė, toliau analizuojama rinka, tai pasak Stankaičio (2009), yra pirmutinis žingsnis pradedant planuoti marketingo strategiją organizacijoje, po šio elemento taikoma SSGG analizė. Remiantis Stankaičiu (2009), marketingo planavimas sudaromas vadovaujantis informacija, kuri gaunama iš rinkos aplinkos, būtent tokią informaciją mums suteikia PEST analizė. Vertinama politinė, ekonominė, socialinė ir technologinė aplinka, tačiau, pabrėžiant nenumatytų atvejų specifika, konkrečiam nenumatytam atvejui organizacijoje šios aplinkos tampa netolygiai reikšmingos. Pasak Santanos (2004), klasifikuojant krizes, išskiriamos dvi krizių rūšys: socialinė-ekonominė bei prigimtinė-technologinė. Remiantis PEST analizės rezultatais gali paaiškėti krizės sukėlėjai, o krizių grupavimas pagal jų sukėlėjus yra itin naudingas valdant nenumatytus atvejus, taip galima numatyti, kaip sumažinti padarinius ir sukurti atsparumą. SSGG analizė nenumatytų atvejų kontekste valdant marketingą yra naudinga, nes, pasak Bakanausko ir Liesionio (2002), atliekant marketingo tyrimą svarbu išsiaiškinti organizacijos privalumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes. Fertier, Barthe-Delanoë, Montarnal, Truptil ir Bénaben (2020) savo ekstremalių situacijų valdymo modelyje taip pat akcentavo galimybių ir grėsmių svarbą valdant nenumatytas situacijas. Kitas elementas teoriniame marketingo valdymo modelyje yra organizacijos marketingo tikslų patikslinimas, į šį elementą įeina septyni organizacijos tikslai, kurie yra aktualūs organizacijai nenumatytų atvejų kontekste. Remiantis „Deloitte Legal“ atliktu tyrimu apie COVID-19 pandemijos poveikį verslui, kuris buvo atliktas 2020 m. kovo mėnesį, galima teigti, kad organizacijos tikslai nenumatytų atvejų kontekste kinta ir dažniausiai tikslų skaičius sumažėja, tad ir teoriniame marketingo valdymo modelyje organizacijos tikslų skaičius yra gana minimalus. Tyrime buvo apklausti 69 Lietuvos organizacijų atstovai, iš kurių 70 % yra organizacijos vadovai, 13 % – administracijos darbuotojai, 9 % – pardavimų srities specialistai, likę – kitų sričių specialistai. 36 % respondentų teigia, kad jų įmonės sumažins iškeltų tikslų skaičių, 16 % stengsis išlaikyti seniau užsibrėžtus tikslus ir tik 6 % planuoja plėstis rinkoje. Modelyje išskirti veiksniai – organizacijos struktūros išlaikymas, darbuotojų motyvacijos kėlimas bei darbuotojų sveikatos ir socialinio saugumo užtikrinimas – yra tie organizacijos tikslai, kurie yra svarbūs organizacijai nenumatytų atvejų kontekste, pavyzdžiui, pandemijos metu, kai darbuotojai priversti dirbti iš namų, kyla grėsmė prarasti darbą dėl sumažėjusios įmonės apyvartos. Remiantis tos pačios „Deloitte Legal“ tyrimo rezultatais, galima patvirtinti ir tokių tikslų, kaip elektroninės prekybos įdiegimo ir plėtros bei marketingo komunikacijos tobulinimas, būtinumą. 22 % respondentų įvardijo negalėjimą tiesiogiai aptarnauti klientų kaip pagrindinį neigiamą poveikį organizacijai nenumatytų atvejų kontekste. Taigi, viena iš išiečių būtų elektroninės prekybos įdiegimas. Pasak Tapp ir Spotswood (2015), reklama yra vienas pagrindinių komunikacijų kanalų panaudojimų, tad komunikacijos tobulinimo tikslas organizacijoje yra itin svarbus siekiant sudominti, pasiekti vartotoją, kai fiziškai vartotojas siūlomų paslaugų ar prekių negali pamatyti ar apčiuopti. 2020 m. birželio–gruodžio mėn. Vilniaus universiteto mokslininkai vykdė tyrimą „COVID-19 pandemijos poveikio finansų sistemai ir tvariam ekonomikos augimui padarinių minimizavimo priemonių efektyvumo vertinimo modelis“. Remiantis vienos iš šio tyrimo autorių Kanapickienės nuomone (2020), organizacijos tarpusavyje yra susijusios per prekybą, o pandemijos padariniai persiduoda per tiekimo grandines ir sutrikdo jų normalią cirkuliaciją. Todėl teoriniame marketingo valdymo modelyje išskirtas tikslas – tiekimo grandinių trukdžių pašalinimas – yra toks svarbus. Vilniaus universiteto mokslininkai tyrime taip pat dar kartą patvirtina modelyje esančių tikslų svarbą nenumatytų atvejų kontekste, jie teigia, kad dėl sutrikdytos organizacijos veiklos darbuotojų pajamos mažėja, tai atsiliepia asmens neapibrėžtumui dėl ateities, tad žmonės linkę taupyti, tai taip pat daro įtaką mažesniai įmonių pelnei. Dar vienas tikslas, išskirtas teoriniame marketingo valdymo modelyje, yra nestandartinių, inovatyvių sprendimų priėmimas. Pasak Ramirez, Parra-Requena, Ruiz-Ortega ir Garcia-Villaverde (2018), inovacijos ir nestandartiniai sprendimai padeda organizacijai ne tik kurti naujus produktus ar paslaugas, bet ir padeda organizacijai prisitaikyti prie rinkos situacijos nenumatytų atvejų kontekste. Kitas elementas teoriniame marketingo valdymo modelyje yra organizacijos marketingo strategija, kuri išskiria dar vieną elementą – organizacijos marketingo strategijos veiksmų programos įgyvendinimo įvertinimą. Pasak Kotler ir Keller (2007), kiekviena strategija susijusi su tam tikra marketingo grandimi, tad ir organizacijos marketingo strategijos svarba yra itin didelė nenumatytų atvejų kontekste. Iš šio tikslo modelyje išskirti aštuoni uždaviniai, pagal kuriuos organizacija konkrečioje situacijoje gali įvertinti savo organizacijos marketingo strategiją ir ją pakoreguoti. Ryšiai, kaina, paskirstymo kanalai, vieta, prekė,

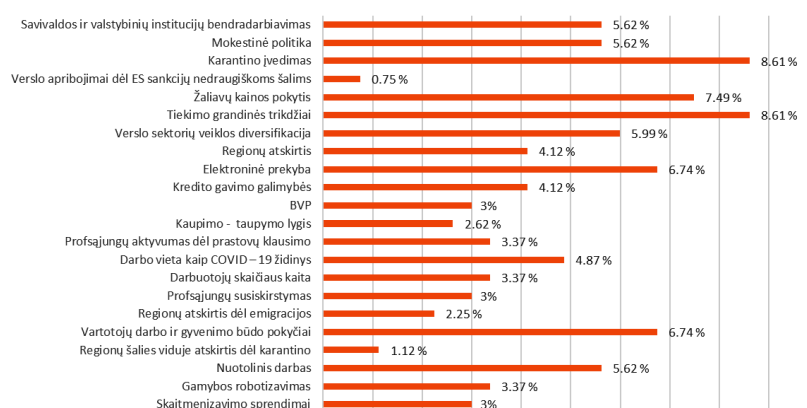
paslauga, personalas, rėmimas, produktyvumas ir kokybė yra išskirti remiantis marketingo kompleksu, kurio skirtingas variacijas galima matyti 1 lentelėje. Paskutinis elementas marketingo valdymo modelyje yra marketingo kontrolė ir įvertinimas organizacijoje, veikiant nenumatytiems atvejams. Šis elementas išskirtas remiantis Arimavičiūtės (2007) marketingo planavimo modeliu (žr. 1 pav.). Pasak Stankaičio (2009), marketingo kontrolė yra būtina siekiant nustatyti, kaip bus įgyvendintas marketingo planas, kuris šiuo atveju yra veikiamas nenumatytų atvejų, tai ir taip reikalauja kontrolės. Šis elementas grįžta į modelio viršų, kadangi kontrolė ir įvertinimas yra nuolatinis veiksmas organizacijoje. Teorinio marketingo valdymo modelio elementai ir uždaviniai yra pažymėti spalvomis, kurios yra identifikuojančios nenumatytų atvejų valdymo ciklą: prevencija; pasiruošimas; atsakas, sprendimų priėmimas; atsikūrimas. Toks suskirstymas modelyje yra pagrįstas, remiantis Coppola (2011), Alexanderio (2004) ekstremalių situacijų valdymo modeliais.

3. Empirinių tyrimų rezultatų analizė

3.1. Ekspertų apklausos rezultatų analizė

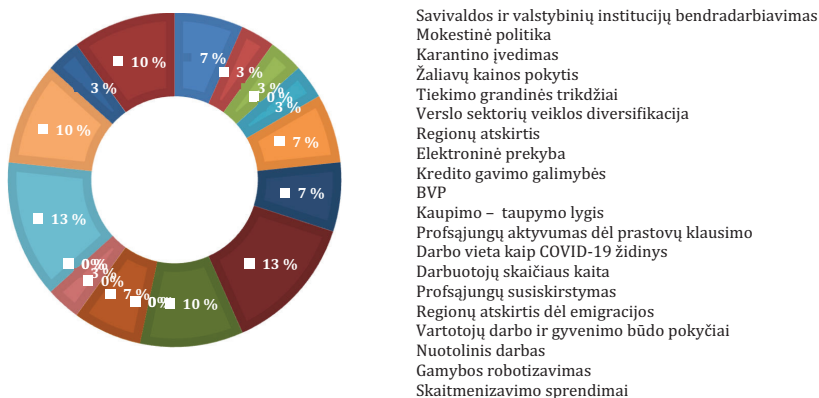
Siekiant išnagrinėti, kaip organizacijos elgiasi rengiant ir priimant marketingo sprendimus nenumatytose situacijose, kokia yra esama organizacijų marketingo valdymo būklė arba praktika, atliekama ekspertų apklausa. Apklausa sudaro 19 pusiau struktūrinių, uždarų ir atvirų klausimų. Klausimai sudaryti remiantis teoriniu marketingo valdymo modeliu. Apklausti 5 ekspertai, kurių kvalifikacijos lygis leidžia vertinti marketingo valdymą jų įmonėse nenumatytų atvejų kontekste.

Remiantis ekspertų apklausos rezultatais, pasikeitus situacijai įmonėje, operatyviai nestandartinių sprendimų marketingo veikloje ėmėsi 4 iš 5 ekspertų atstovaujamų įmonių. Analizuojant išorinius veiksnius, kurie lėmė pokyčių poreikį, paaiškėjo, kad ekonominė ir politinė aplinka yra labiausiai pokyčius lemiantys veiksniai organizacijoje. Analizuojant specifinių veiksmų įtaką pokyčių poreikiui, ekspertų vertinimai pasiskirstė gana vienodai, pasak ekspertų, beveik visi išvardinti specifiniai (mikro-) veiksniai, tai yra sektoriaus fonas, konkurentai, vartotojai, tiekėjai, kitos įtakos ir interesų grupės, vienodai lemia pokyčių poreikį organizacijoje. Nagrinėjant, kokią įtaką PEST aplinkos veiksniai turi ekspertų atstovaujamai įmonei COVID-19 pandemijos kontekste, paaiškėjo, kad didžiausią įtaką organizacijai turi politinės bei ekonominės aplinkos veiksniai, tokie kaip karantino įvedimas, žaliavų kainos pokytis, tiekimo grandinės trukdžiai (žr. 4 pav.). Ekspertai taip pat išskyrė nepaminėtą politinės aplinkos veiksnį – verslo apribojimai dėl ES sankcijų nedraugiškoms šalims. Svarbu paminėti, kad tik viena iš ekspertų atstovaujamų įmonių yra tarptautinė.



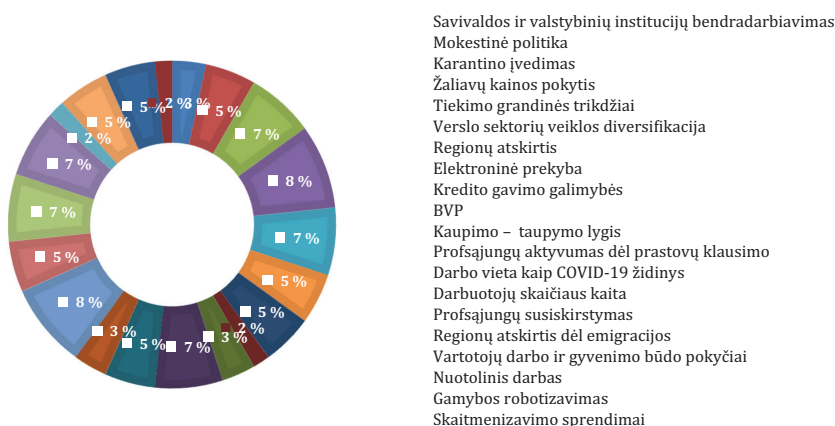
4 paveikslas. PEST aplinkos veiksnių įtaka COVID-19 pandemijos kontekste (sudaryta autorės)

Analizuojant tuos pačius PEST aplinkos veiksnių lemiamas galimybes ir grėsmes, paaiškėjo, kad kaip didžiausią galimybę ekspertai išskiria elektroninę prekybą bei vartotojų darbo ir gyvenimo būdo pokyčius. Taip pat kaip svarbūs veiksniai išskiriami verslo sektorių veiklos diversifikacija, kredito gavimo galimybės, nuotolinis darbas bei skaitmenizavimo sprendimai (žr. 5 pav.). Šie išskirti veiksniai diktuoja aiškia tendenciją, kad COVID-19 pandemija atvėrė galimybes technologinės aplinkos veiksniams. Vartotojai pakeitė savo gyvenimo ir darbo įpročius, karantino metu didžiąją laiko dalį praleido namuose, tad ir pirkimo pokyčiai pakito, tai ir lėmė elektroninės prekybos, skaitmenizavimo sprendimų bei nuotolinio darbo poreikį.



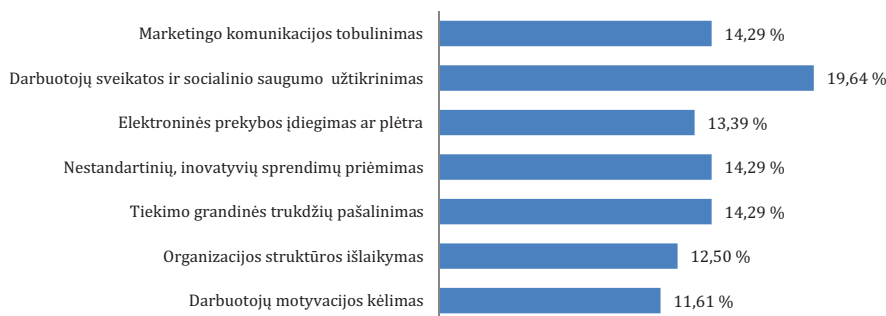
5 paveikslas. Daugiausia galimybių organizacijoje teikiantys aplinkos veiksniai (sudaryta autorės)

Remiantis ekspertų nuomone, išskirtos galimos grėsmės organizacijoje yra beveik vienodai svarbios. Didžiausiomis grėsmėmis įvardijama žaliavų kainos pokytis ir darbo vieta kaip COVID-19 židiny (žr. 6 pav.). Nagrinėjant ekspertų apklausos rezultatus tampa aišku, kad tiek politinės, tiek ekonominės, socialinės ir technologinės aplinkos veiksniai yra vienodai grėsmingos organizacijai COVID-19 pandemijos akivaizdoje ir šis nenumatytas atvejis verslui sukelia daugiau grėsmių nei galimybių.



6 paveikslas. Daugiausia grėsmių organizacijoje keliantys aplinkos veiksniai (sudaryta autorės)

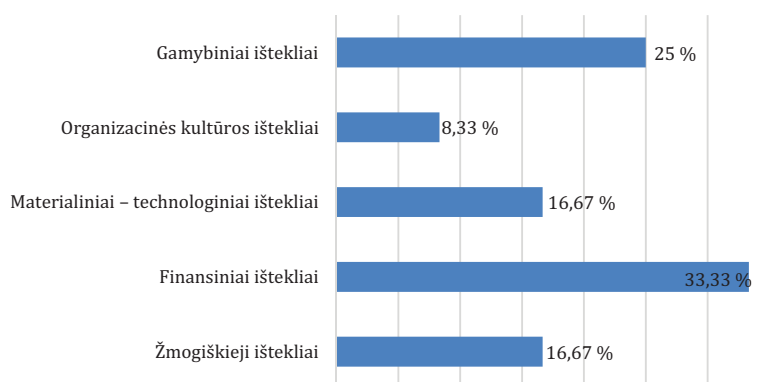
Analizuojant, kurie organizacijos marketingo tikslai tapo aktualiausi COVID-19 pandemijos kontekste, paaiškėja, kad darbuotojų sveikatos ir socialinio saugumo užtikrinimas yra esminis organizacijos marketingo tikslas analizuojamo nenumatyto atvejo kontekste (žr. 8 pav.). 11 paveiksle galima matyti, kad beveik visi išvardinti marketingo tikslai yra panašiai vertinami ekspertų.



7 paveikslas. Aktualiausi organizacijos marketingo tikslai COVID-19 pandemijos kontekste (sudaryta autorės)

Remiantis ekspertų apklausos rezultatais, paaiškėjo, kad 4 iš 5 ekspertų COVID-19 pandemijos metu koregavo įmonės strategiją. Taip pat 4 iš 5 ekspertų teigė, kad įmonėje veikiant nenumatytų atvejų kontekstui buvo priimami iš anksto pasiruošti sprendimai. Taigi, galima teigti, kad organizacijos COVID-19 pandemijos kontekste operatyviai reagavo į nenumatytą atvejį, siekdamas sušvelninti jo pasekmes, koregavo įmonės strategiją bei rėmėsi iš anksto numatytais sprendimais. Galima daryti prielaidą, kad organizacijos buvo parengusios preliminarų planą, kuriuo remdamosi priėmė sprendimus nenumatytų atvejų kontekste. Nagrinėjant ekspertų apklausos rezultatus, paaiškėjo, kad visi ekspertai teigia atlikę šiuos nenumatytų atvejų valdymo ciklo etapus: prevencija; pasiruošimas; atsakas, sprendimų priėmimas. Ir tik 2 iš 5 ekspertų teigia įmonėje atlikę atsikūrimo valdymo ciklo veiksmą. Tokį rezultatą gali lemti tai, kad COVID-19 pandemija yra vis dar realiuoju laiku vykstantis nenumatytas atvejis, tad ir atsikūrimas po pandemijos nėra galutinai įmanomas.

Analizuojant išteklių poreikį organizacijose nenumatytų atvejų kontekste, paaiškėjo, kad 4 iš 5 ekspertų įmonėje buvo pakankamai apsirūpinta ištekliais. 8 paveiksle galima matyti, kad finansinių išteklių poreikis buvo esminis ekspertų atstovaujamos organizacijos. Štai organizacinės kultūros ištekliai buvo mažiausiai aktualūs. Galima teigti, kad ekspertų atstovaujamos įmonės buvo pakankamai pasiruošusios nenumatytiems atvejams. Akivaizdu, kad nenumatytų atvejų kontekste organizacijoms yra aktualiausi finansiniai ir gamybiniai ištekliai, nublanksta įmonės organizacinė kultūra, žmogiškieji ištekliai.



8 paveikslas. Esminis išteklių poreikis organizacijoje (sudaryta autorės)

Taigi, apibendrinus apklausos rezultatus galima teigti, kad respondentai nenumatytų atvejų kontekste keitė ne tik įmonės strategiją, bet ir priėmė nestandartinius sprendimus, nors rėmėsi iš anksto numatytais sprendimais. Pasak respondentų, jų atstovaujamas įmones labiausiai paveikė ekonominės ir politinės aplinkos veiksniai, ekspertams aktualiausi buvo karantino įvedimo, logistikos, kainų pokyčių veiksniai, kuriuos respondantai išskyrė kaip grėsmes jų organizacijai. Išnagrinėjus tyrimo rezultatus tampa aišku, kad COVID-19 pandemija grėsmių sukėlė daugiau nei suteikė galimybių. Įvedus karantino suvaržymus šalyje, sutriko gamybos, logistikos grandinė, darbas tapo nuotolinis, pakito vartotojų darbo ir gyvenimo būdo įpročiai, suvešėjo regionų atskirtis. Visa tai iš esmės pakeitė ne tik gyventojų kasdienybę, bet ir įprastą verslo funkcionavimą, nors siekdama situaciją gerinti valstybė suteikė subsidijų galimybę, suaktyvėjo profsąjungų veikla bei savivaldybių ir valstybinių institucijų bendradarbiavimas, ekspertai šių veiksmų neįvardijo kaip svarbiais nenumatytų atvejų kontekste. Štai verslui, remiantis apklausos rezultatais, pandemijos metu svarbiausias organizacijos marketingo tikslas tapo darbuotojų sveikatos ir socialinio saugumo užtikrinimas. Nors visi pateikti tikslai nebuvo įvertinti kaip neaktualūs, tai reiškia, kad teorinis marketingo valdymo modelis nenumatytų atvejų kontekste yra pritaikomas. Taigi, remiantis apklausos rezultatų analize, galima teigti, kad teorinis marketingo modelis gali būti pritaikomas praktikoje, ekspertai į pateiktus klausimus atsakė aiškiai, sutiko su veiksmų aktualumu, įvertino nenumatytų atvejų valdymo ciklo veiksmus, tad gauti rezultatai turi empirinę svarbą toliau plėtojant tyrimą.

Išvados

Marketingo tikslas yra pateikti rinkai ekonominę vertę turinčias paslaugas ar prekes ir organizacijos naudai plėsti santykius su vartotojais. Daugybė funkcijų, kasdien atliekamų organizacijoje, yra priskiriamos marketingo valdymui.

Marketingo valdymo funkcijas galima atlikti remiantis suplanuota strategija, planu arba atsitiktinai. Marketingo valdymas vyksta tikslingai tik tuomet, kai jis taikomas kaip sistema, atskirų marketingo dalių pasitelkimas nėra toks efektyvus. Rengiant marketingo strategiją ypač svarbu parinkti produktų ar paslaugų tikslines rinkas, taip pat svarbu tinkamai atlikti rinkos analizę, išanalizuoti įmonės mikro- ir makroaplinkos veiksmus, atlikti SSGG analizę. Bendrai priimto marketingo valdymo modelio nėra, tačiau beveik visi autoriai sutinka su teiginiu, kad pagrindinis marketingo uždavinys yra sukurti ir palaikyti prekių ar paslaugų kokybės kontrolės sistemą.

Išanalizavus nenumatytų atvejų konteksto sampratą, galima teigti, kad nenumatyta, ekstremali situacija yra dėl ekstremaliojo įvykio susidariusi padėtis, kuri gali sukelti staigų didelį pavojų gyventojų gyvybei ar sveikatai, turtui, aplinkai ar padaryti kitą žalą. Ekstremalios situacijos klasifikuojamos pagal tai, ar priežastis yra dėl vidinės organizacinės nelaimės, ar dėl išorinio įvykio. Nenumatyti atvejai taip pat gali būti stichinės nelaimės, gamtos pavojai, tam tikri ekonominiai, rinkos svyravimai, pandemijos. Ekstremalių situacijų valdymo ciklą sudaro rizikos ir pavojų mažinimo procesas, pasiruošimas artėjančiam poveikiui, atsakas į ekstremalią situaciją, atsikūrimas po ekstremalios situacijos. Nenumatytos situacijos pasižymi ribotu prognozavimu, neapibrėžtumu, tad suplanuoti atsaką į tokias situacijas yra beveik neįmanoma. Marketingo specialistai, kuriems galimai teks susidurti su nenumatytomis situacijomis, turi gebėti priimti racionalius sprendimus.

Remiantis ekspertų apklausos rezultatais, ekonominė ir politinė aplinka yra labiausiai pokyčius lemiantis veiksnys organizacijoje. Didžiausią įtaką, pasak ekspertų, organizacijai turi politinės bei ekonominės aplinkos veiksniai, tokie kaip karantino įvedimas, žaliavų kainos pokytis, tiekimo grandinės trukdžiai. Kaip didžiausią galimybę ekspertai išskiria elektroninę prekybą bei vartotojų darbo ir gyvenimo būdo pokyčius, kaip didžiausią grėsmę – žaliavų kainos pokytį ir darbo vietą kaip COVID-19 židini. Paaiškėjo, kad darbuotojų sveikatos ir socialinio saugumo užtikrinimas yra esminis organizacijos marketingo tikslas analizuojamo nenumatyto atvejo kontekste. Ekspertai teigė, kad dėl pandemijos pasikeitus situacijai, teko koreguoti įmonės strategiją, nors įmonėje veikiant nenumatytų atvejų kontekstui buvo priimami iš anksto pasiruošti sprendimai. Visi respondentai teigia atlikę šiuos nenumatytų atvejų valdymo ciklo etapus: prevencija; pasiruošimas; atsakas, sprendimų priėmimas. Ir tik 2 iš 5 ekspertų teigia įmonėje atlikę atsikūrimo valdymo ciklo veiksmą. Nors įmonėse buvo pakankamai pasirūpinta išteklių, išryškėjo finansinių išteklių poreikis, kaip ne tokie svarbūs įvardijami organizacinės kultūros išteklių, žmogiškieji išteklių, technologiniai-materialiniai išteklių.

Literatūra

- Albrechtas, J. (2006). *Rinkodaros komplekso politika*. Blankų leidykla.
- Alexander, D. (2004). Towards the Development of Standards in Emergency Management Training and Education (pp. 113–122). In *Disaster Management by Emerald Insight Staff*. Emerald Group Publishing Lt.
- Arimavičiūtė, M. (2007). Funkcinių veiklų strateginis valdymas viešojo sektoriaus institucijose, 20, (p. 81–89). *Viešoji politika ir administravimas*.
- Bakanauskas, A. P., & Liesionis, V. (2002). Kaštų-vertės kainos nustatymo modelis Žaliojo marketingo komplekse, 24. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
- Bakanauskienė, I. ir Kyguolienė, A. (2013). *Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas: vadovėlis*. VDU leidykla.
- Baker, S. R., Bloom, N., Davis, S. J., & Terry, S. J. (2020). Covid-induced economic uncertainty, No. w26983. *National Bureau of Economic Research*.
- Burinskienė, A. ir Daškevič, D. (2015). *Verslo modeliai prekybos įmonėse*. Mykolo Romerio universitetas.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. (28 (2–3), pp. 127–168). *Accounting, organizations and society*.
- Coppola, Damon P. (2011). *Introduction to International Disaster Management*. Butterworth-Heinemann.
- Crews, D. T. (2001). The Case for Emergency Management as a Profession, 16 (2, 2 3). *Australian Journal of Emergency Management*.
- D'Aniello, G., Gaeta, A., Gaeta, M., Lepore, M., Orcioli, F., & Troisi, O. (2016). A new DSS based on situation awareness for smart commerce environments (7 (1)). *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*.
- Dagnachew L. Senbeto, & Alice H. Y. Hon (2020). Market turbulence and service innovation in hospitality: examining the underlying mechanisms of employee and organizational resilience (40: 15–16, pp. 1119–1139). *The Service Industries Journal*.
- De Sausmarez, N. (2007). Crisis management, tourism and sustainability: The role of indicators (15 (6), pp. 700–714). *Journal of sustainable tourism*.
- Demiroz, F., & Kapucu, N. (2012) The Role of Leadership in Managing Emergencies and Disasters. *European Journal of Economic and Political Studies*.

- Ding, W., Levine, R., Lin, C., & Xie, W. (2020). *Corporate Immunity to the COVID-19 Pandemic*, NBER Working Paper No. 27055.
- Farazmand, A. (2007). Learning from the Katrina crisis: A global and international perspective with implications for future crisis management. (67, pp. 149–159). *Public Administration Review*.
- Fertier, A., Barthe-Delanoë, A. M., Montarnal, A., Truptil, S., & Bénaben, F. (2020). A new emergency decision support system: the automatic interpretation and contextualisation of events to model a crisis situation in real-time (133, 113260). *Decision Support Systems*.
- Fogli, D., & Guida, G. (2013). Knowledge-centered design of decision support systems for emergency management. (55 (1) pp. 336–347). *Decision Support Systems*. 10.1016/j.dss.2013.01.022
- Ghaderi, Z., Mat Som, A. P., & Wang, J. (2014). Organizational learning in tourism crisis management: An experience from Malaysia (31 (5), pp. 627–648). *Journal of Travel & Tourism Marketing*.
- Gissing, A., Keys, C., & Opper, S. (2010). Towards resilience against flood risks (25 (2), p. 39). *Australian Journal of Emergency Management*.
- Hanke, M., Kosolapova, M., & Weissensteiner, A. (2020). *COVID-19 and Market Expectations: Evidence from Option-Implied Densities*.
- Hart, P., & Sunkelius, B. (2013). *Crisis Management Revisited: A New Agenda for Research, Training and Capacity Building Within Europe, Cooperation and Conflict*. DOI: 10.1177/0010836713485711 2013 48: 444
- Homburg, C., Artz, M., & Wieseke, J. (2012). Marketing performance measurement systems: does comprehensiveness really improve performance? (76 (5), pp. 56–77). *Journal of Marketing*.
- Huang, Y. C., Tseng, Y. P., & Petrick, J. F. (2008). Crisis management planning to restore tourism after disasters: A case study from Taiwan. (23 (2–4), pp. 203–221). *Journal of Travel & Tourism Marketing*.
- Islam, M. R., Hicks, J., Sappey, R., Ingham, V., & Manock, I. (2012). Flooding in Bangladesh and Australia: Applying an Interdisciplinary Model (6 (8)). *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*.
- Jarek, K., & Mazurek, G. (2019). Marketing and Artificial Intelligence (8 (2)). *Central European Business Review*.
- Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis leidimas. Technologija.
- Karpauskas, V. (2017). *Efektyvaus marketingo strategijos plano rengimas Lietuvos populiariojoje kultūroje: Lietuvos muzikos atlikėjo atvejo analizė* [Doctoral dissertation]. Vilniaus dailės akademija.
- Kendall, M. (1970). *Rank correlation methods*. Griffin.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications (54 (2), pp. 1–18). *Journal of marketing*.
- Kotler, P. (2012). *Kotler on marketing*. Simon and Schuster.
- Kotler, P., Keller, K. L., (2007). Marketingo valdymo pagrindai. Kaunas: IĮ „Mažoji poligrafija“.
- Kotler, P.; & Lee, N. (2007). *Marketing in the Public Sector. A Roadmap for improved performance*. Wharton School Publishing.
- Kriauciūnienė, M.; Urbanskienė, R. ir Vaitkienė, R. (2005). *Marketingo valdymas: mokomoji knyga*. Technologija.
- Lauras, M., Truptil, S., & Bénaben, F. (2015). Towards a better management of complex emergencies through crisis management meta-modelling (39 (4), pp. 687–714). *Disasters*.
- Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymas. (2009). *Valstybės žinios*, Nr. 159-7207.
- Lins, K., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility During the Financial Crisis. *Journal of Finance*.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. (5 (1), pp. 25–44). *Human Resource Development Review*.
- Madhav, N., Oppenheim, B., Gallivan, M., Mulembakani, P., Rubin, E., & Wolfe, N. (2017). Pandemics: risks, impacts, and mitigation.
- Johnstone-Louis, M., Kustin, B., Mayer, C., Stroehle, J., & Wang, B. (2020). *Business in times of crisis*, *Oxford Review of Economic Policy*, <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa021>
- McEntire, D. A., & Smith, S. (2007). Making sense of consilience: Reviewing the findings and relationships among disciplines, disasters and emergency management. In D. A. McEntire (Ed.), *Disciplines, Disasters and Emergency Management* (pp. 320–336). Charles C. Thomas.
- Mijović, V., Tomašević, N., Janev, V., Stanojević, M., & Vraneš, S. (2019). Emergency management in critical infrastructures: a complex-event-processing paradigm (28 (1), pp. 37–62). *Journal of Systems Science and Systems Engineering*.
- Oficialiosios statistikos portalas. (2020). Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/covid-19-itaka-verslui-naujienos-infografikai>
- Pang, B., & Kubacki, K. (2015). The four Es of social marketing: ethicality, expensiveness, exaggeration and effectiveness. *Journal of Social Marketing*.
- Pratap, S., & Quintin, E. (2011). Financial crises and labor market turbulence (58 (6–8), pp. 601–615). *Journal of Monetary Economics*.
- Racherla, P., & Hu, C. (2009). A framework for knowledge-based crisis management in the hospitality and tourism industry (50 (4), pp. 561–577). *Cornell Hospitality Quarterly*.
- Ramirez, F.J., Parra-Requena, G., Ruiz-Ortega, M. J., & Garcia-Villaverde, P. M. (2018). From external information to marketing innovation: the mediating role of product and organizational innovation (pp. 693–705). *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Rathmell, J. (1974). *Marketing in the Service Sector*. Winthrop Publisher.

- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency (58 (3), pp. 307–321). *Journal of Clinical Psychology*.
- Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*.
- Santana, G. (2004). Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric (15 (4), pp. 299–321). *Journal of Travel & Tourism Marketing*.
- Spotswood, F., Chatterton, T., Tapp, A., & Williams, D. (2015). Analysing cycling as a social practice: An empirical grounding for behaviour change (29, pp. 22–33). *Transportation research part F: traffic psychology and behaviour*.
- Stankaitis, R. (2009). *Marketingo pagrindai* (p. 33–38). Vilnius.
- Survila, A. ir Valickas, A. (2015). *Ekstremalių situacijų valdymas: ekstremalių situacijų vadybininkų kompetencijų modelio formavimo gairės*.
- Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. LTU Leidybos centras.
- Vese, D. (2020). *Managing the Pandemic: The Italian Strategy for Fighting COVID-19 and the Challenge of Sharing Administrative Powers*.
- Watson, T. J. (2006). *Organising and Managing Work: Organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*. Pearson Education.
- Židonis, Ž. (2010). *Marketingas viešajame sektoriuje: viešasis valdymas: vadovėlis*. MRU leidybos centras.

ORGANIZATIONS MARKETING MANAGEMENT MODEL IN THE CONTEXT OF CONTINGENCIES

Živilė LENČIAUSKAITĖ, Živilė JEZERSKĖ

Abstract. The article examines the marketing management model of organizations in the context of contingencies. In today's ever-changing world, with the acceleration of globalization processes, the peculiarities of marketing management are constantly changing. Marketing management is based on planning and control, according to Survila and Valickas (2015), it is impossible to plan or prevent all contingencies, so the focus is on those threats and dangers that cause the most undesirable consequences. Business management in the face of a pandemic and the impact of COVID - 19 on the activities of organizations are currently a relevant object of research. The global COVID-19 pandemic has undoubtedly had a negative impact on the global economy, according to Johnstone-Louis, Kustin, Mayer, Stroehle, Wang (2020). The aim of the article is to analyze the marketing management of organizations in the context of contingencies, to create a marketing management model. The article uses such research methods as scientific literature analysis, comparative literature analysis, expert survey, case study.

Keywords: marketing management, covid-19, crisis, contingencies, marketing management model, marketing, pandemic.