

**LIETUVOS KŪNO KULTŪROS AKADEMIJA
SPORTO EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS**

TURIZMO IR SPORTO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA

KRISTINA KUNCAITYTĖ

**SPORTO KLUBŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ
KONKURENCINGUMĄ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI:
KAUNO MIESTO SPORTO KLUBŲ PAVYZDŽIU**

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Darbo vadovas: doc.dr. R. Mikalauskas

KAUNAS 2012

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas magistro baigiamasis darbas (*pavadinimas*).....

.....

1. Yra atliktas mano paties/pačios;
2. Nebuvo naudotas kitame universitete Lietuvoje ir užsienyje;
3. Nenaudojau šaltinių, kurie nėra nurodyti darbe, ir pateikiu visą panaudotos literatūros sąrašą.

.....
(*data*)

.....
(*autoriaus vardas pavardė*)

.....
(*parašas*)

PATVIRTINIMAS APIE ATSAKOMYBĘ UŽ LIETUVIŲ KALBOS TAISYKLINGUMĄ ATLIKTAME DARBE

Patvirtinu lietuvių kalbos taisyklingumą atliktame darbe.

.....
(*data*)

.....
(*autoriaus vardas pavardė*)

.....
(*parašas*)

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO VADOVO IŠVADOS DĖL DARBO GYNIMO

.....

.....
(*data*)

.....
(*autoriaus vardas pavardė*)

.....
(*parašas*)

Magistro baigiamasis darbas aprobuotas profilinėje katedroje:

.....
(*aprobacijos data*)

.....
(*Gynimo komisijos sekretorės/iaus vardas, pavardė*)

.....
(*parašas*)

Magistro baigiamasis darbas yra patalpintas į ETD IS

.....
(*Gynimo komisijos sekretorės/iaus parašas*)

Magistro baigiamojo darbo recenzentas:

.....
(*vardas, pavardė*)

.....
(*Gynimo komisijos sekretorės/iaus parašas*)

Magistro baigiamųjų darbų gynimo komisijos įvertinimas:

.....

.....
(*data*)

.....
(*Gynimo komisijos sekretorės/iaus vardas, pavardė*)

.....
(*parašas*)

TURINYS

SANTRAUKA	4
ĮVADAS	8
1. LITERATŪROS APŽVALGA	10
1.1. Sporto klubai: teikiamų paslaugų teorinis aspektas.....	10
1.2. Konkurencingumo sąvokos apibrėžimai ir analizės lygiai	13
1.3. Konkurencingumą įtakojantys veiksniai	17
2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS	25
3. TYRIMO REZULTATAI	32
3.1. Sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakonančių vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių įvertinimas bei jų vertinimo rodiklių rezultatai.....	32
3.2. Sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių bei jų vertinimo rodiklių vidurkių sąsajos	40
3.3. Sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakojančių veiksnių praktinis modelis	44
3.4. Sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo veiksnių svarbumo priežastys.....	46
4. TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS.....	49
IŠVADOS	51
LITERATŪRA	52
PRIEDAI	56

SANTRAUKA

SPORTO KLUBŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KONKURENCINGUMĄ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI: KAUNO MIESTO SPORTO KLUBŲ PAVYZDŽIU

Raktiniai žodžiai: sporto klubai, konkurencingumas, konkurencingumo veiksniai.

Darbo objektas – veiksniai, įtakoiantys sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą.

Tyrimo problema: kokie veiksniai turi įtakos sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumui?

Tyrimo tikslas – nustatyti pagrindinius sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius veiksnius teoriniu aspektu.
2. Nustatyti pagrindinius sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius veiksnius ir jų priežastis Kauno mieste.
3. Parengti sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančių veiksnių praktinį modelį.

Tyrimo hipotezė – pagrindinis sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakojančias veiksnys - paslaugų kokybė.

Išvados:

1. Išskirti pagrindiniai sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakojančios vidiniai ir išoriniai veiksniai. Vidiniai veiksniai: tai veiksnių ir paklausos sąlygos, susiję bei aptarnaujantys pramonės sektoriai (klasteriai), įmonės struktūra, strategija ir konkurencija, vadovas/strategijos kūrėjas, įmonės įvaizdis ir paslaugų kokybė. Išoriniai veiksniai: tai vyriausybės, galimybių ir tarptautinio verslo vaidmuo bei ekonominiai ir socialiniai veiksniai.

2. Nustatyta, jog sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą Kauno mieste labiau įtakoja vidiniai konkurencingumo veiksniai lyginant su išoriniais. Tarp vidinių veiksnių labiausiai įtakos turi sporto klubo įvaizdis ir paslaugų kokybė, o išorinių veiksnių vertinimo aspektu svarbiausi yra socialiniai ir ekonominiai veiksniai. Pagrindinės sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančių vidinių veiksnių svarbumo priežastys yra klientų asmeniniai interesai bei jų socialinių poreikių patenkinimas, o išorinių sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančių veiksnių svarbumo priežastis formuoja valstybė ir visuomenėje nusistovėjusios vertybės ir normos.

3. Buvo parengtas sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančių veiksnių praktinis modelis pagal jų išsidėstymą prioritetine tvarka. Parengtame praktiniame sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo modelyje atsispindi vidinė ir išorinė sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo aplinkos.

PASIŪLYMAI:

Siekiant didinti sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą Kauno mieste, siūlytume:

- Pirmiausiai, atkreipti dėmesį į sporto klubų konkurencingumą įtakančius vidinius veiksnius. Sporto klubo įvaizdžio gerinimas galėtų būti laikomas prioritetiniu, nes šis veiksnys, atliktų tyrimų metu, buvo labiausiai įtakovantis sporto klubų konkurencingumo reiškinį Kauno mieste. Sporto klubo interjero ir eksterjero tobulinimas bei organizacijos elgsenų su vartotojais gerinimas galėtų būti pagrindiniai žingsniai sporto klubo organizacijos konkurencingumo strategijos formavime.
- Taip pat, norint išlikti konkurencingais rinkoje, reikėtų tobulinti ir išorinius sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius veiksnius. Kadangi, atliktų tyrimų metu, buvo nustatyta, jog socialiniai veiksniai šioje srityje yra labiausiai įtakovantys sporto klubų konkurencingumą, reikėtų skatinti vartotojų aktyvumą ir ugdyti klientų visuotines vertybes, jų įsitikinimus bei gyvenimo būdo pokyčius.

SUMMARY

THE FACTORS INFLUENCING THE COMPETITIVENESS OF THE SPORT CLUBS SERVICES: THE EXAMPLES OF THE SPORT CLUBS IN KAUNAS

Key words: sport clubs, competitiveness, factors of the competitiveness.

The object of the paper: factors influencing the competitiveness of the sport clubs services.

The problem of the research: what are the main factors influencing the competitiveness of the sport clubs?

The aim of the research is to determine the main factors influencing the competitiveness of the sport clubs.

The objectives of the research:

1. To analyze the theoretical point of the factors influencing the competitiveness of the sport clubs.
2. To identify the main factors and the reasons for the influencing the competitiveness of the sport clubs in Kaunas.
3. To make a model influencing the competitiveness of the sport clubs services.

The hypothesis of the research –the quality of the services is the main factor influencing the competitiveness of the sport clubs' services.

Conclusions:

1. The competitiveness of the sport clubs' services is influenced by internal and external factors. The internal factors: the conditions of the factors, demand conditions, related and service industry (clusters), structure of the company, strategy and competitiveness, manager/ developer of the strategy, company's image and the quality of the services. Also was defined that the competitiveness of the sport clubs' services is influenced by external factors such as: government, opportunity, international business, economic and social factors.
2. The competitiveness of the sport clubs services in Kaunas city is influenced by the internal competitiveness factors rather than external. The image and the services quality of the sport club are most important factors among the internal factors, whereas, the economic and social factors are the most essential among the external factors. Competitiveness of the sport clubs services reasons are clients' personal interests and their social satisfaction. The external factors influencing the competitiveness of the importance of the sports clubs reasons are for the state and society, settled values and norms.

3. The model of the factors influencing the competitiveness of the sport club was made according to their arrangement in priority. The internal and external surroundings of the competitiveness of the sport clubs are presented in the practical model of the competitiveness of the sport clubs.

SUGGESTIONS:

In order to increase the competitiveness of the sport clubs in Kaunas it is recommended:

- To pay attention to the internal factors influencing the competitiveness of the sport clubs. The analysis determined that the improvement of the sport club image should be the priority, because this factor was determined as the most essential factor of the competitiveness of the sport clubs in Kaunas city. The improvement of the sport club interior and exterior, the behavior with the customer could be the main points of the sport club strategy increasing its competitiveness.
- In order to remain competitive the external factors influencing the competitiveness of the sport club should be also improved. The analysis has determined that the social factors are the most important influencing the competitiveness of the sports club, therefore the activity of the customers should be promoted and the global customers' value, their belief and life style changes should be developed also.

IVADAS

Darbo aktualumas. Sportas ir fizinė veikla šiuolaikinio žmogaus gyvenime užima labai svarbią vietą. Seniai įrodyta, kad aktyvų fizinį gyvenimą gyvenantys žmonės yra sveikesni, darbingesni, gražesni ir geresnės nuotaikos, todėl sporto klubų teikiamos paslaugos yra paklausios bet kurio amžiaus, lyties bei socialinės padėties žmonių tarpe. Sporto klubų gebėjimas efektyviai prisitaikyti prie klientų poreikių ir garantuoti teikiamų paslaugų kokybę, jų patrauklumą bei prieinamumą yra vienas iš pagrindinių sėkmingos ir konkurencingos organizacijos veiklos garantų.

Konkurencingumas – tai sparčiai kintantis vadybos mokslo tyrinėjimo objektas, todėl atsižvelgiant į nuolat besikeičiančias rinkos sąlygas būtina ieškoti vis naujesnių priemonių organizacijos veiklai efektyvinti, kadangi konkurencija rinkoje yra ekonominės kovos laukas, kuomet strateginis vienos organizacijos ėjimas sukelia atsakomąjį jos varžovų veikimą. Sparčiai besiplečiant globaliai rinkai ir diegiant vis naujesnes technologijas, konkurencija organizacijoms tampa sudėtingu uždaviniu, todėl atsiranda būtinybė analizuoti konkurencingumą įtakančius veiksnius. Organizacijos konkurencingumą įtakoja daugybė skirtingų veiksnių, todėl yra tikslinga nustatyti, kurie iš jų yra svarbiausi ir stipriausiai įtakojančios konkurencingumo reiškinį.

Nagrinėjant teorinę mokslinę literatūrą, aptinkama nemažai mokslinių darbų parengtų konkurencingumo problematikai nagrinėti. Analizuojant įvairių tyrėjų empirinę medžiagą apie organizacijos konkurencingumą bei šį reiškinį įtakančius veiksnius, buvo nagrinėjami tiek užsienio ((Barnett (2008), Flanagan ir kt. (2007), George ir Manasis (2010), Hong (2008), Myers ir Sweeney (2005), Majeed (2011), Man, Lau ir Chan (2002), Nickols (2010), Piccoli (2005), Porter (1990, 1998, 2008), Reiljan ir kt. (2000), Rose ir kt. (2010)), tiek Lietuvos (Baronienė (2005), Beniušienė ir Svirskienė (2008), Išoraitė (2011), Klimašauskienė (2006), Marčinskas ir Diskienė (2001), Raudeliūnienė (2007), Sinkienė (2008), Staskevičiūtė ir Tamošiūnienė (2010), Stanikūnas (2009), Žvirblis 2007)) autorių moksliniai darbai.

Tyrimo problema: kokie veiksniai turi įtakos sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumui?

Analizuojant tyrimo problemą buvo iškelta **tyrimo hipotezė** – pagrindinis sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakojančias veiksnys - paslaugų kokybė.

Tyrimo tikslas – nustatyti pagrindinius sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius veiksnius teoriniu aspektu.

2. Nustatyti pagrindinius sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius veiksnius ir jų priežastis Kauno mieste.
3. Parengti sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančių veiksnių praktinį modelį.

1. LITERATŪROS APŽVALGA

Literatūros apžvalgoje aptariama sporto klubų teikiamų paslaugų samprata bei konkurencingumo sąvoka ir charakteristika. Taip pat pateikiami ir analizuojami skirtingi Lietuvos ir užsienio mokslininkų požiūriai ir mokslinių tyrimų metu nustatyti konkurencingumą įtakojojantys veiksniai.

1.1. Sporto klubai: teikiamų paslaugų teorinis aspektas

Sportas ir fizinė veikla šiuolaikinio žmogaus gyvenime užima labai svarbią vietą. Seniai įrodyta, kad aktyvų fizinį gyvenimą gyvenantys žmonės yra sveikesni, darbingesni, gražesni ir geresnės nuotaikos, todėl sporto klubų teikiamos paslaugos yra paklausios bet kurio amžiaus, lyties bei socialinės padėties žmonių tarpe. Baltojoje knygoje dėl sporto rašoma (2007), kad sportas ugdo įvairias vertybes, pvz., komandinę dvasią, solidarumą, toleranciją bei sąžiningumą ir prisideda prie asmeninio tobulėjimo bei saviraiškos. Autoriai Myers ir Sweeney (2005) teigia, kad sportas tai ne tik gyvenimo būdas, bet ir kasdieninis gyvenimo stilius, procesas ir gyvenimo tikslas, kuris yra neišvengiamas reiškinys sveiko žmogaus gyvenime.

Sportas – tai visos fizinės veiklos formos, kuriomis organizuotai ar individualiai siekiama tobulinti fizinę ištvermę ir psichinę gerovę, formuoti socialinius santykius ar siekti rezultatų įvairaus lygio varžybose. Pagal 2004 m. lapkričio mėn. *Eurobarometro* apžvalgą apie 60% Europos piliečių nuolat dalyvauja sportinėje veikloje savarankiškai arba būdami kurio nors iš 700000 klubų, priklausančių įvairioms sporto asociacijoms ir federacijoms, nariai. Didžioji dalis sportinės veiklos vyksta mėgėjų lygiu (Baltoji knyga dėl sporto, 2007).

Autoriai S. Poteliūnienė (2000) ir L. Tubelis (2001) atliktų mokslinių tyrimų metu nustatė, jog fizinė veikla žmogui teikia ne tik emocinį pasitenkinimą, padeda saviraiškai, bet ir turi savyje socialinį pradą, nes sportuojant galima susipažinti su kitais žmonėmis, užmėgsti glaudžius tarpusavio ryšius. Tam pritaria ir M. Teychenne ir kt. (2008), kurių mokslinis tyrimas atskleidė tiesioginį sporto ryšį su žmogaus psichine gerove.

Lietuvos Respublikos gyventojai turi teisę laisvai pasirinkti fizinio aktyvumo formas ir sporto šakas, vienytis į sporto organizacijas, dalyvauti kūno kultūros ir sporto valdyme, užsiimti profesionalia sporto veikla, taip pat kita kūno kultūros ir sporto veikla, kurios nedraudžia įstatymai (Šimkus ir Liesionienė, 2009). Tam, kad patenkinti žmonių poreikį sportuoti visuomenėje kuriamos įvairios sporto organizacijos, kaip antai sporto klubai, todėl būtų tikslinga paminėti keletą šio termino apibrėžčių.

Sporto klubas – tai speciali patalpa, kurioje renkasi ribotas skaičius vienodo pomėgio žmonių, norinčių tobulinti savo meistriškumą ir turiningai praleisti laisvalaikį (Kūno kultūros ir sporto aktualijos, 2007). Pagal 2008 metais priimtą Lietuvos Respublikos kūno kultūros įstatymą, sporto klubas apibrėžiamas, kaip teisės aktų nustatyta tvarka įsteigta juridinio asmens teisės turinti organizacija ir Lietuvos Respublikoje įsteigti Europos Sąjungos valstybėje narėje ir kitoje Europos ekonominės erdvės valstybėje įsisteigusios įmonės filialai arba švietimo ir mokslo įstaigos padalinys, vienijantis kurios nors vienos arba kelių šakų sportininkus, sportuotojus, rėmėjus, plėtojantis sporto šaką ar kelias sporto šakas, ugdantis sportininkus ar komandas, siekiantis gerų sporto rezultatų, plėtojantis sveikos gyvensenos idėjas, turintis atributiką ir tradicijas. Taip pat gali turėti savo sporto bazę.

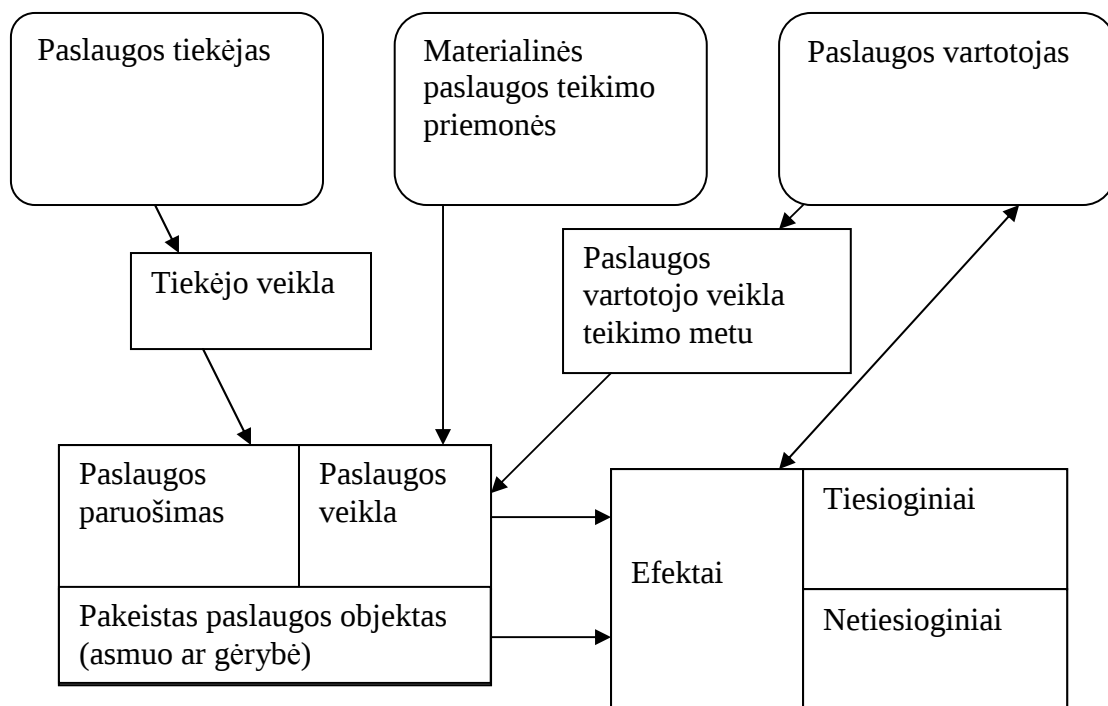
Dauguma autorių (Vengrienė, 2006; Vitkienė, 2004; Langvinienė ir Vengrienė, 2005; ir kt.) sporto paslaugos sampratą apibūdina skirtingai, tačiau pagrindinė mintis ir teikiamų paslaugų esmė išlieka vienoda ir panaši – tai procesas, skirtas kliento poreikiams patenkinti. Rasti tikslų paslaugos apibūdinimą nėra lengva ir paprasta užduotis, todėl visada yra tikslinga atsižvelgti į keletą šio reikškinio apibūdinimų ir apibrėžimų.

Paslauga – tai yra paslaugos teikėjo veiklos, skirtos kliento poreikiams tenkinti, rezultatas (Kūno kultūros ir sporto aktualijos, 2007). B. Vengrienė (2006) paslaugą apibūdina, kaip veiksmą ar daugiafazį veiklos procesą, neturintį materialaus apčiuopiamo rezultato, kuris skiriamas patenkinti kito ūkinio subjekto poreikius. O ekonomikos terminų žodyne (1999) paslauga įvardinama, kaip kokia nors ekonominė veikla (draudimų, bankų, kirpyklių ir pan.), kuri tiesiogiai arba netiesiogiai padeda tenkinti žmonių poreikius; plačiąja prasme (kaip priimta marketinge) – tai prekių rūšis.

Nuo materialių prekių rinkos paslaugų rinka skiriasi dėl dviejų priežasčių:

- nesuteikta paslauga neegzistuoja. Dėl to negalima įvertinti jos kokybės, o palyginti galima tik numatomą ir gautą naudą;
- paslaugos – neapčiuopiamos, todėl klientai atsiduria nepatogioje padėtyje, o paslaugų teikėjams sudėtinga jas pateikti i rinką (Vitkiene, 2004).

Paslaugos procesas susideda iš daugybės komponentų: veikiantys subjektai, vartotojų sąveika, šios sąveikos fazės ir rezultatas, o taip pat paslaugos efektai. Visos paslaugos proceso sudedamosios dalys yra labai svarbios ir neatsiejamos nuo paties proceso vyksmo (žr. 1 pav.)



1 pav. Paslaugos procesas. Šaltinis: Langvinienė ir Vengrienė (2005)

Paslaugos teikėjas - fizinis ar juridinis asmuo, Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka įregistravęs savo veiklą ir teikiantis paslaugas. (Kūno kultūros ir sporto aktualijos, 2007).

V. Pranulis (2000) išskiria pagrindines keturias paslaugų savybes:

- Neapčiuopiamumas (paslaugų teikimo rezultate nuosavybė neperduodama, todėl paslaugos yra veikla ar procesas, kuris pagal savo pobūdį fiziškai neapčiuopiamas);
- Nekaupiamumas (paslaugos teikiamos ir vartojamos tuo pačiu metu, todėl nėra galimybės jas iš anksto pagaminti ir sukaupti);
- Neatskiriamumas (paslaugų teikimas ir vartojimas yra labai susiję ir vartotojo neatskiriamumas nuo teikiamos paslaugos yra labai svarbus reiškinys);
- Heterogeniškumas – nevienodumas (paslauga yra teikėjo ir kliento sąveikos rezultatas, todėl paslauga gali būti skirtingai ir nevienodai suteikta kiekvienam klientui).

A. Šimkus ir L. Pilelienė (2010) nustatė, jog sporto industrija skirstoma į dvi grupes: tai profesionalusis ir mėgėjiškas sportas, todėl sporto paslaugos klasifikuojamos į profesionalias ir vartotojiškas.

Profesionalių paslaugų tikslas - ilgalaikis procesas, kuris pasižymi santykinai ilgu kontaktu. Jos pritaikytos individualiems vartotojo poreikiams tenkinti ir orientuotos į problemos sprendimą. Profesionalioms paslaugoms būdingas aukštas sąveikos laipsnis tarp paslaugos teikėjo ir

gavėjo. O vartotojiškos paslaugos – tai bendrai teikiamos paslaugos, neatsižvelgiant į individualius kliento poreikius. Dar kitaip vadinamos „masinėmis“ paslaugomis (Clark ir kt., 2002; Halinen ir Jaakola, 2006; Laing ir Lian, 2007).

Mokslininkas P. Chelladurai (1999) sporto organizacijų teikiamas paslaugas suskirstė į tris pagrindines grupes:

1. Paslaugos dalyviams. Šios paslaugos susideda iš vartotojiškų malonumo ar vartotojiškų sveikatos paslaugų. Tai gali būti įrenginių priežiūra ir naudojimas jais įvairiems klientų fizinės veiklos poreikiams patenkinti. Paslaugos dalyviams taip pat apima ir žmogaus meistriškumo ar tobulinimo paslaugas, kurios suteikiamos, kai klientas siekia tobulumo konkrečioje sporto šakoje. Žmogaus sveikatos palaikymo ar gydymo paslaugos taip pat yra priskiriamos dalyvių paslaugoms. Jos teikiamos pagal specialiai parengtas fizines, psichines ar socialinės reabilitacijos programas.

2. Paslaugos žiūrovams. Šios paslaugos orientuotos į tiesioginį (žiūrovai salėje) ir netiesioginį (TV žiūrovai) klientų laisvalaikio organizavimą.

3. Rėmimo paslaugos. Tai pinigine ar nepigine parama už sporto organizacijos teikiamus pasiūlymus. Tai gali būti prieiga prie rinkos (pvz. Olimpinės žaidynės), sąsaja su tobulumu ar socialinė atsakomybė (pvz. Neįgaliųjų organizacijų rėmimas).

Apibendrinant sporto organizacijų teikiamų paslaugų sampratą reikėtų paminėti autorių A. Šimkaus ir L. Pilelienės (2010) mokslinio tyrimo metu gautus rezultatus. Buvo nustatyta, kad sporto organizacijos dažniausiai paslaugas teikia, o ne gamina prekes. Skirtingai nei prekė, kuri yra materialus apčiuopiamas objektas, paslauga yra sunkiau apčiuopiamas ir iškart nykstantis reiškinys, teikiamas ir vartojamas tuo pačiu metu. Sporto paslaugos kompleksiskumas ir laipsnis, kaip ji atitinka individualias klientų reikmes, žinių ir specialiųjų įgūdžių, reikalingų paslaugai teikti, lygis, yra tie kriterijai, kurie leidžia paslaugas klasifikuoti į vartotojiškas ir profesionalias. Profesionalios paslaugos – tai individualizuotos kiekvienam klientui ir teikiamos santykinai aukštos darbo jėgos paslaugos. Tai sporto mokyklos ar sporto klubai, kurie rengia aukšto meistriškumo atletus ar komandas. Tai sporto ir sveikatingumo centrai, samdantys profesionalius instruktorius ir trenerius, kurie teikia profesionalias paslaugas klientams. Vartotojiškos paslaugos apibrėžiamos, kaip ribotos paslaugos, teikiamos plačiajai rinkai. Jas teikia santykinai mažos kvalifikacijos darbo jėga.

1.2. Konkurencingumo sąvokos apibrėžimai ir analizės lygiai

Pastaruoju laikotarpiu dauguma užsienio (Barnett (2008), Flanagan ir kt. (2007), George ir Manasis (2010), Hong (2008), Majeed (2011), Piccoli (2005), Rose ir kt. (2010)) ir

Lietuvos (Baronienė (2005), Beniušienė ir Svirskienė (2008), Klimašauskienė (2006), Sinkienė (2008), Staskevičiūtė ir Tamošiūnienė (2010), Stanikūnas (2009)) mokslininkų aktyviai diskutuoja dėl konkurencingumo sąvokos apibrėžimo. Konkurencingumas šiandien – ne tik svarbus mokslininkų tyrimų objektas, bet ir populiari sąvoka tarp verslo atstovų, ekonomistų, politikų bei kitų visuomenės veikėjų (Staskevičiūtė ir Tamošiūnienė, 2010). G. George ir G. Manasis (2010) teigia, jog konkurencingumo sąvokos conceptualus požiūris padeda šią sąvoką aptikti tarptautinėje mokslinėje literatūroje, tačiau tai yra neatsiejama tarptautinių ekonominių santykių dalis, kai pagal mokslinių tyrimų tikslus yra interpretuojamos ekonominės ir verslo plėtros teorijos.

Per pastaruosius dvidešimt metų, konkurencingumo teorija tapo reiškiniu, kuris ilgą laiką buvo mokslinių tyrimų epicentras. Per šį laikotarpį buvo paskelbta begalė mokslinių straipsnių apie konkurencingumo reiškinį ir jo egzistavimą. Pagal BI-Inform duomenų bazę konkurencingumo terminas, kaip raktažodis, pateikiamas daugiau nei keturiuose tūkstančiuose straipsnių, kurie yra publikuojami moksliniuose žurnaluose. Konceptuali požiūriu kiekviename su mokslo sritimi susijusiame straipsnyje konkurencingumo termino apibūdinimai labai skiriasi (Hong, 2008). Todėl būtina išanalizuoti įvairių mokslininkų apibrėžimus tam, kad galima būtų pateikti bendrą konkurencingumo sampratą.

Pasak G. Piccoli (2005) konkurencingumas yra tiesiogiai susijęs su organizacijos gebėjimu greitai reaguoti į staigius rinkos pokyčius ir sugebėjimu išlaikyti savo pozicijas joje. Anot Berger & Bristow (2009), tai gebėjimas parduoti ir uždirbti, gebėjimas prisitaikyti bei pritraukti klientus.

R. Stanikūnas (2009) teigia, kad konkurenciją galima apibrėžti kaip varžymąsi ar rungtyniavimą kurioje nors ūkio srityje. O autorės I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008) savo moksliniame darbe pateikia platesnį šios sąvokos apibrėžimą. Anot autorių, konkurencinio pranašumo idėja prasideda nuo vertės kūrimo ir pasiskirstymo. Įmonė pripažįstama konkurencingai pranaši, kai jos įtaka lemia ekonomikos pasikeitimus rinkoje, kurioje įmonė užima tam tikrą dalį. Šiems teiginiams pritaria ir autorė S. Majeed (2011), kurios moksliniame darbe galima aptikti panašų organizacijos konkurencinio pranašumo apibrėžimą. Ji teigia, jog tai yra organizacijos įrankis, kuris padeda įgyti pranašumą prieš savo varžovus ir tai leidžia įmonei per ilgą laiką sukurti sėkmingą veiklą. Kitaip tariant, konkurencinis pranašumas atsiranda tuomet, kai įmonė sugeba atlikti veiklą efektyviau už savo konkurentus.

Apibendrinant konkurencingumo sąvoką, reikėtų paminėti, kad konkurencingumas, pasak R. Stanikūno (2009), yra varžymosi procesas dėl rinkų ir vartotojų siekiant ekonominės naudos. Tai tarsi priimtina valdymo ar ekonomikos idėja siekiant, kad ekonominiai rodikliai, kaipantai pelningumas ar darbo našumas, būtų pranašesni už tradicinius ekonominius rodiklius (LU,

Autoriai A. Liučvaitienė ir K. Paleckis (2011) mokslinio tyrimo metu pateikė išvadą, jog konkurencinio pranašumo sąvoką yra tikslinga papildyti apimant lyginamąjį, absoliutinį ir efektyvios veiklos pranašumus. Konkurencinį pranašumą užtikrina tik šių pranašumų sąveika. Efektyvios veiklos pranašumas apima gamybos efektyvumą, inovacijas, subjekto veiklos sričių tarpusavio suderinamumą, efektyvų įmonės valdymą, subjekto žmogiškąjį verslumą ir pan.

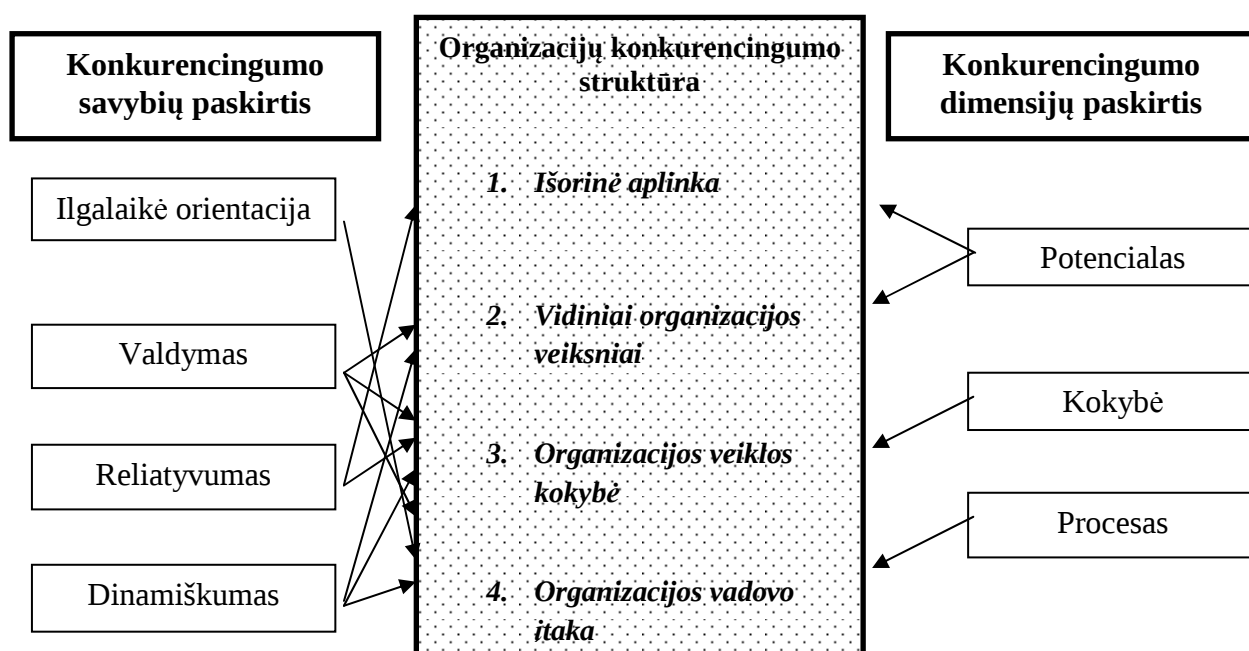
[illegible]

2 pav. Konkurencingumo lygiai paslaugų sektoriuje (Flanagan, Lu, Shen, Jewell, 2007)

Konkurencingumo lygiai paslaugų sektoriuje gali būti apibūdinami mikro ir makro lygmenimis. Makro lygmuo susideda iš: aukšto gyventojų pajamų lygio, gerovės, sėkmingai veikiančių firmų išlaikymo, aukšto užimtumo lygio. O mikro lygmenį sudaro paslaugų kainos pranašumas, produktyvumas, rinkos dalis ir pelno siekis (Sinkienė, 2008).

Mokslininkai (Rose, Abdullah & Ismad, 2010) tyrimų metu nustatė, jog mikro lygmenyje organizacijai, kuri siekia išlikti konkurencinga rinkoje vienas iš pagrindinių ir svarbiausių konkurencingumo kriterijų yra organizacijos ištekliai. Jie yra naudojami organizacijos plėtrai, o taip pat didinant diferencinį pozicinį organizacijos pranašumą.

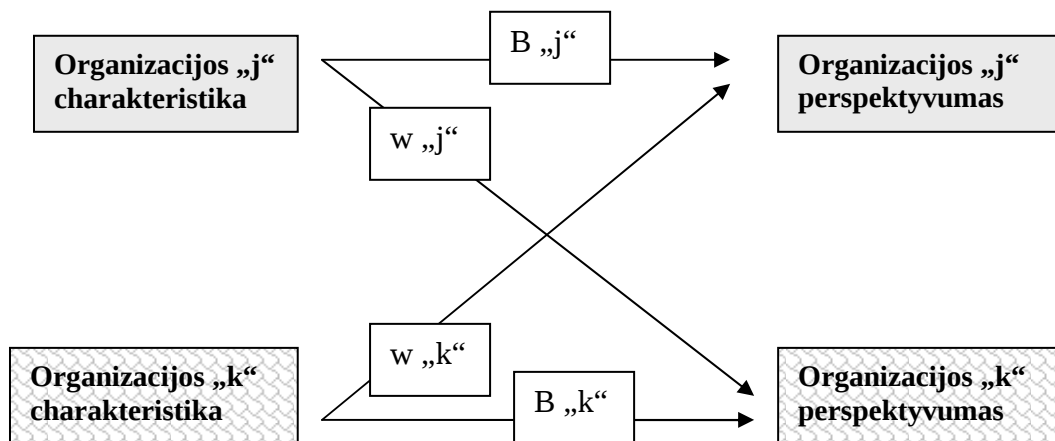
Taip pat įmonės konkurencingumui labai svarbu ilgalaikė orientacija į tikslo siekimą, o tai tiesiogiai priklauso nuo įmonės vadovo ir jo dedamų pastangų (žr. 3 pav.). Įmonės valdymas susijęs su įmonės vidiniais veiksniais, veiklos kokybe ir vadovo įtaka. Organizacijos reliatyvumą veikia išorinė aplinka ir įmonės veiklos kokybė, o organizacijos dinamiškumas priklauso nuo vidinių įmonės veiksmų, veiklos kokybės ir vadovo įtakos (Man, Lau & Chan, 2002).



3 pav. Organizacijų konkurencingumo konstrukcijų, savybių ir matmenų tarpusavio ryšys (Man, Lau & Chan, 2002).

Organizacijos konkurencinį pranašumą gali pasiekti tik nuolat taikydamos naujus konkurencinį pranašumą lemiančius veiksmus ir reaguojant į konkurentų elgseną. Organizacijos, kurios greitai ir agresyviai reaguoja į kitų organizacijų konkurencingumą, visada gauna gerą pelną. Organizacijos, kurios aktyviai veikia konkurencinėje kovoje, sunkina kitų organizacijų veiklą ir

nuolat žengia į priekį (Beniušienė ir Svirskienė, 2008). Apibendrinant, galima teigti, jog visų organizacijų pagrindinė funkcija ir tikslas - vienu ar kitu būdu sėkmingai konkuruoti tarpusavyje ir nepaisant to, konkurencija yra didelis iššūkis, su kuriuo organizacijos susiduria kasdien (žr. 4 pav.) (Barnett, 2008).



4 pav. Konkurencingumo kintamumas iš organizacijos į organizaciją (Barnett, 2008)

Organizacijos „j“ charakteristikos įtaka savo perspektyvumui pagal B „j“ ir poveikis savo konkurentų perspektyvumui pagal w „j“. Kitaip tariant, tai konkurencinis „j“ organizacijos stiprumas, kuris parodo šios organizacijos stipriąsias puses ir įtaką savo ir tiesioginių konkurentų perspektyvumui (Barnett, 2008).

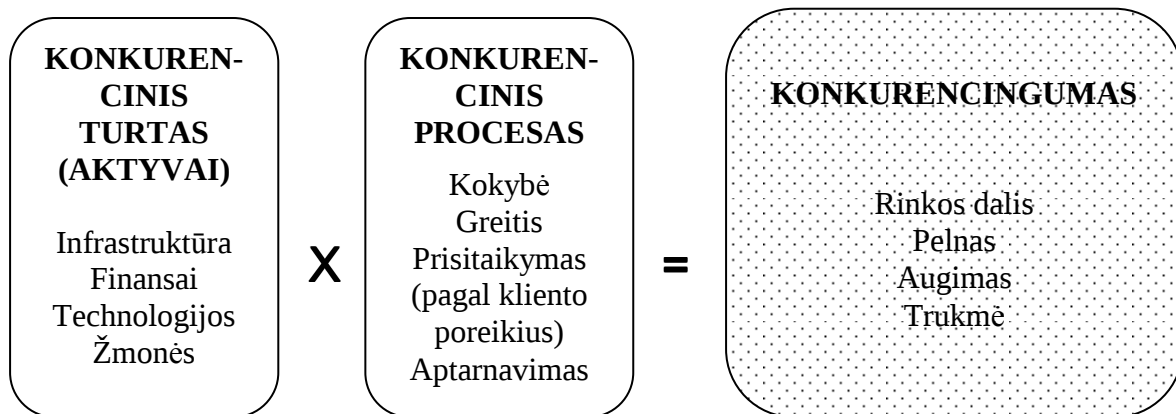
1.3. Konkurencingumą įtakojantys veiksniai

Šiandien nacionalinėje, Europos Sąjungos ir pasaulinėje rinkoje gali konkuruoti tik modernios organizacijos, kurios kuria pažangą ar naudoja mokslo ir technikos pažangos vaisius: modernizuoja darbo vietas, iš esmės didina darbo našumą, mažina produkcijos savikainą, nuolat moko personalą naujų darbo metodų, plėtoja kooperaciją nacionalinėje ir tarptautinėje rinkoje, geba gerai prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos (Jenson, 2006).

Kiekvienam vadovui, įgyvendinančiam organizacijos tikslus, reikia ne tik suvokti žmogaus veiksnio svarbą, bet ir mokėti jį valdyti. Jei darbuotojai jaučia pasitenkinimą dirbdami organizacijoje, jie labiau stengiasi, patys imasi iniciatyvos. Vadovams darosi lengviau vadovauti, jie gali daugiau dėmesio skirti prekių ir paslaugų kokybei gerinti, naujoms technologijoms įdiegti ir pritaikyti, taigi lengviau pasiekiami organizacijos tikslai ir įgyvendinami jų uždaviniai (Makštutis ir Jonušauskas, 2008).

Kaip teigia autoriai Man, Lau ir Chan (2002) konkurencingumas susideda iš konkurencinio turto ir konkurencinio proceso. Pagal konkurencingumo formulę (žr. 5 pav.)

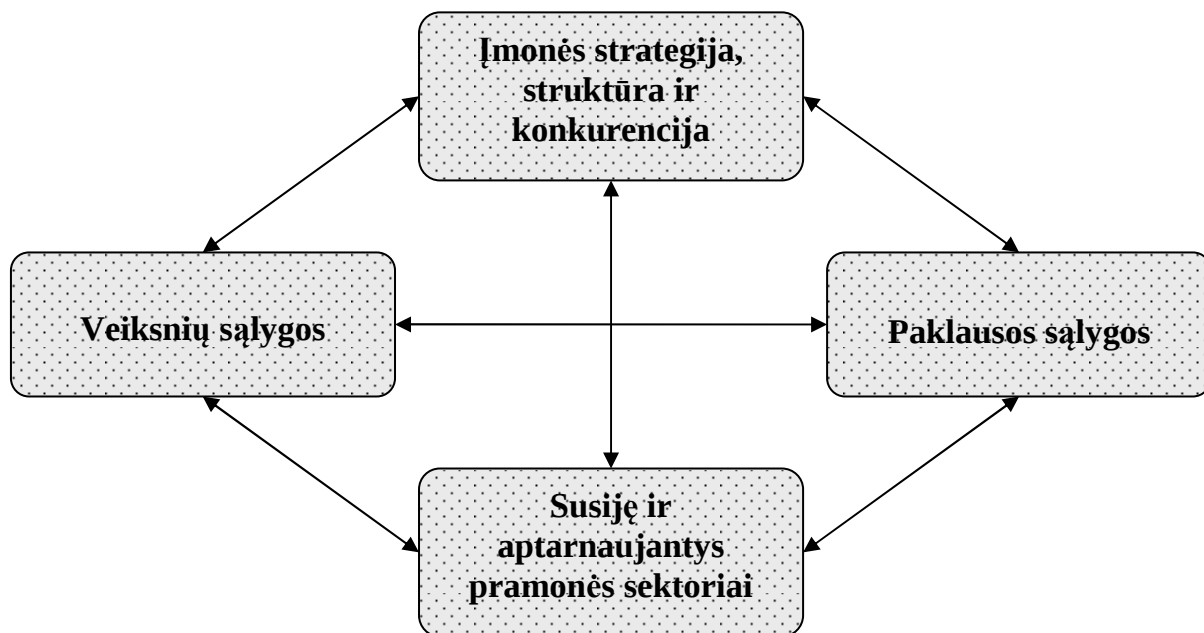
konkurencinį turtą sudaro: infrastruktūra, finansai, technologijos ir žmonės, o konkurencinis procesas susideda iš: kokybės, greičio, prisitaikymo ir aptarnavimo. Visų šių veiksnių rezultatas, tai konkurencingumas, kurį sudaro: rinkos dalis, pelnas, augimas ir trukmė.



5 pav. Konkurencingumo formulė (Man, Lau & Chan, 2002).

Mokslininkas Porter (1998) pateikia platesnį konkurencingumą įtakančių veiksnių „Deimanto“ modelį, kuris parodo, kaip šie veiksniai kartu sukuria verslo aplinkos dinamiškumą, stimuliuoja ir iniciatyvina konkurenciją, o valstybinė ekonominė politika turi taip tobulinti „Deimanto“ veiksnius, kad įmonės galėtų daug sėkmingiau pasiekti didesnę pelną.

Keturi tiesiogiai konkurencingumą lemiantys „Deimanto“ veiksniai (žr. 6 pav.) (Porter, 1990):



6 pav. Konkurencingumą lemiantys veiksniai, „Deimanto“ modelis (Porter, 1990).

1. Veiksnių sąlygos:

- baziniai šalies veiksniai – gamtiniai ištekliai, klimatas, geografinė padėtis ir demografija, lemianti palankią tam tikrų veiklos sričių plėtrą;
- konkurencingumo veiksniai – aukštos kvalifikacijos darbuotojai, geresnio švietimo dėka įgauti kvalifikaciniai įgūdžiai. Kitas konkurencingumo veiksnys – pažangūs tyrimų metodai, inovacijos, kurias inicijuoja verslo, o jas skatina – valstybinės institucijos.
- bendrieji veiksniai - susiformavusi veiklos srityje išskirtinė komunikacijų infrastruktūra, susikaupęs didelis kapitalas, leidžiantis toliau efektyviausiu būdu plėtoti veiklą.
- specializuojantys veiksniai – specifiniai personalo įgūdžiai, įgauti ilgą laiką plėtojant specifinę veiklą.

2. Paklausos sąlygos:

- Vartotojai, žinantys savo teises, lūkesčius ir neabejingi prekių (produktų ir paslaugų) kokybei sukuria lanksčią paklausą, į kurią reaguodamos organizacijos didina savo veiklos efektyvumą.
- Specifiniai vartotojų poreikiai ir jų tenkinimas taip pat kuria didesnes organizacijų galimybes padidinti savo konkurencingumą tarptautiniu mastu.

3. Susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai:

Sėkmingai veikiantys pramonės sektoriai linkę dalintis į segmentus ir kooperotis, pvz. tyrimų atlikimui. Tuo pačiu įmonės gali įgauti konkurencinių pranašumų – jos gali sukonzentruoti pajėgumus pagrindinei veiklai vystyti, o likusią palikti tiekėjams.

4. Įmonės strategija, struktūra ir konkurencija:

- Įmonių kūrimo, veiklos organizavimo ir valdymo efektyvumas iš dalies priklauso nuo šalies teisinių sąlygų ypatumų, o konkurencija sektoriaus viduje yra svarbus įmonių konkurencinių pranašumų šaltinis.
- Įmonių strategija, struktūra ir konkurencingumas varijuoja ir priklauso nuo šalies kultūrinių ypatumų.

Visi šie veiksniai tarpusavyje yra susiję, veikia bei papildo vienas kitą. Taip pat yra galimybė atsirasti ir nenumatytoms aplinkybėms, atsitiktinumams ir vyriausybės vaidmenio atsiradimui. Visi šie veiksniai nėra įtraukti į modelį, tačiau turi įtakos šalies nacionalinei aplinkai, ir tuo pačiu įmonėms, kurios veikia toje aplinkoje (Porter & Kramer, 2002).

Autorės I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008) moksliniame darbe teigia, kad konkurencinę kovą laimi tos, organizacijos, kurios: gali pasiūlyti itin vartotojo vertinamą išskirtinį ir unikalų produktą ar paslaugą; išstobulina sugebėjimą itin jautriai reaguoti į rinką ir adaptuotis prie jos (tol, kol kiti to nepasiekia); pirmos randa būdą prieiti prie pagrindinių išteklių (tol, kol kiti jų

neranda); anksčiau, nei kiti, pasiekia aukščiausią rezultatyvumo lygį. Todėl autorės moksliniame darbe teigia, jog konkurencingumas gali būti įgytas dėl skirtingų veiksmų įtakos. Įprastai jie skirstomi į dvi stambias grupes: išorės ir vidaus aplinkos veiksmus.

Dažniausiai veiksniai skirstomi į dvi grupes: tai išoriniai (makroaplinkos ir jos dalies – konkurencinės aplinkos veiksniai) ir vidiniai (įmonės vidaus aplinkos veiksniai, kurie yra kontroliuojami pačios įmonės) veiksniai (Barney & Hesterley, 2006).

Išoriniai konkurencingumui vertinti svarbūs veiksniai (Porter, 1990):

1. Vyriausybės vaidmuo;
2. Galimybių vaidmuo;
3. Tarptautinio verslo vaidmuo.

M. Porteris (2008) skatina subjektus siekti pranašumo rinkoje, renkant paslaugų diferenciaciją ar mažesnę kainą, suteikiančias galimybę gauti didesnę pelną rinkoje.

Mokslininkų Dyer ir Singh (1998) nuomone, įmonė gali įgyti konkurencinį pranašumą: adaptuodamasi išorinėje aplinkoje; per savo vidinius išteklius; užmegzdama ryšius ir sąveikaudama su kitomis įmonėmis ar aplinka.

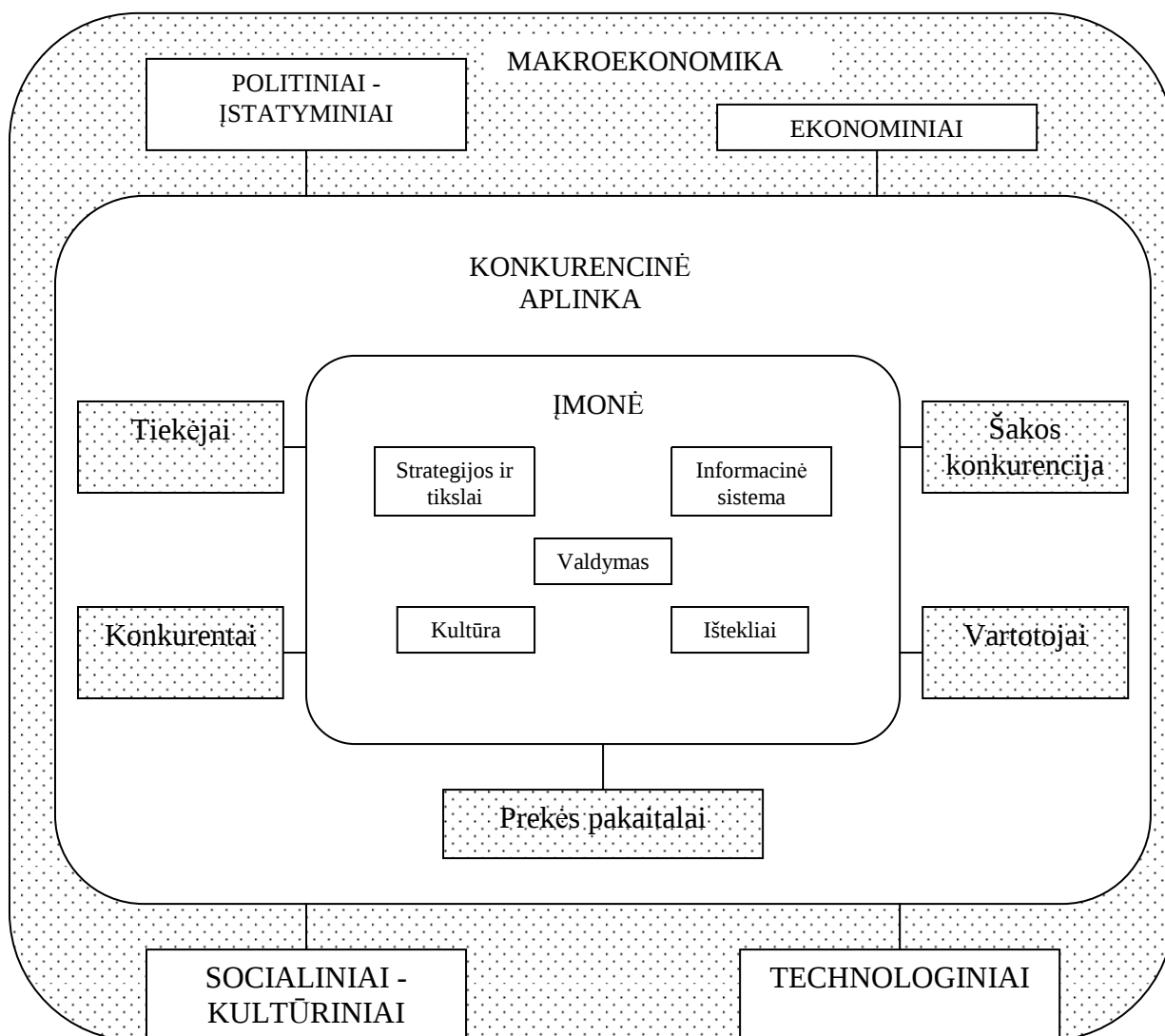
Autoriai A. Liučvaitienė ir K. Peleckis (2011) teigia, jog konkurencinį pranašumą ir konkurencingumą formuoja šie veiksniai (1 lentelė):

1 lentelė. Konkurencingumą įtakojantys veiksniai (Liučvaitienė, Peleckis, 2011)

Veiksmų grupė	Veiksniai
Bendrieji veiksniai	Geopolitinė šalies padėtis; Teisinė šalies sistema; Ekonominė šalies padėtis; Valstybės ekonominė ir socialinė politika; Demografinė šalies padėtis; Gamtinė-ekologinė šalies padėtis
Rinkos ekonomikos pagrindinės charakteristikos	Regionų skirtumai; Produkcijos kaina; Valstybės finansinė parama; Rinkos talpumas ir vartotojų mokumas; Mokesčių sistema
Veiklos infrastruktūros veiksniai	Nuosavybės forma; Darbuotojų kvalifikacija; Subjekto ekonominis pajėgumas;

	Gamybinių struktūrų ir infrastruktūros pertvarkymas; Moksliniai tyrimai
--	--

Kiti autoriai nurodo platesnį įmonės teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančių veiksnių spektrą (žr. 7 pav.). Makroekonomikos lygmenyje įmonės konkurencingumą įtakoja politiniai-įstatyminiai, ekonominiai, socialiniai-kultūriniai ir technologiniai veiksniai. Konkurencinėje aplinkoje pagrindinį vaidmenį atlieka tiekėjai, konkurentai, šakos konkurencija bei vartotojai. Įmonės vidinėje aplinkoje konkurencinį pranašumą lemia įmonės strategija ir tikslai, informacinė sistema, valdymas, kultūra bei organizacijos ištekliai.



7 pav. Įmonės veiklos konkurencingumą įtakojančios veiksniai (Marčinskas ir Diskienė, 2001)

A. Žvirblis (2007) teigia, jog net ir nustačius pagrindinius organizacijos konkurencingumą įtakojančius veiksnius, šiandieninėmis itin įtemptomis įvairių šalių įmonių konkurencijos aplinkybėmis, būtina ieškoti naujų originalių sprendimų, pritaikyti verslo strategiją atsižvelgiant į naujus iššūkius. Šiems sprendimams pagrįsti, įgyvendinant darnaus verslo vystymosi, jo suderinimo su aplinka koncepciją, reikia įvairių kompleksinių tyrimų.

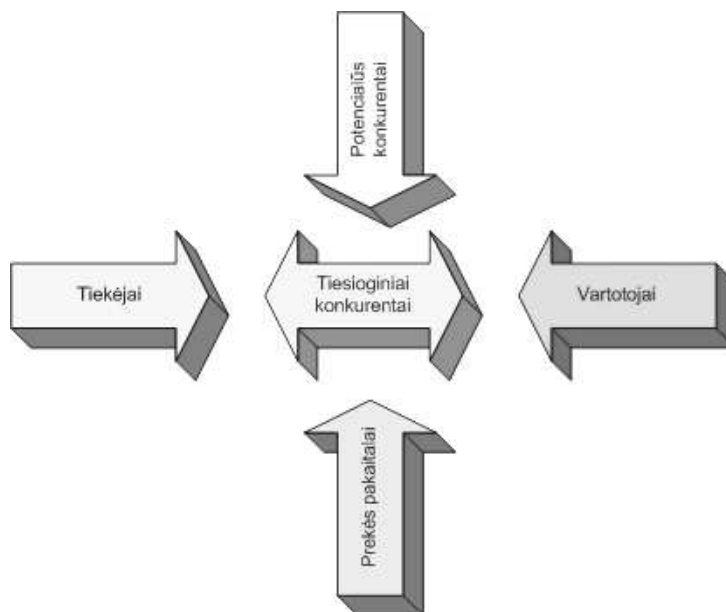
Pasak K. Rinkauskaitės (2007) įmonė turi konkurencinių privalumų tik tuomet, jei gali gaminti ir parduoti konkurencinėse rinkose homogeniškus gaminius palankesnėmis kainomis nei kitos be subsidijų, arba jei gali gaminti unikalius gaminius ar kurti ypatingas savybes esamiems gaminiams – inovacinius gaminius, jų patobulinimus, kurių kitos įmonės gaminti negali. Tam pritaria ir autorius A. Vasiliauskas (2002), kuris teigia, jog ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai yra tie, kurių lengvai ir per trumpą laiką negali imituoti konkurentai.

Autorė J. Kourdi (2010) nustatė, jog pagrindiniu ir lemiamu veiksniu konkurenciniam pranašumui pasiekti yra laikoma pagrindinė kompetencija. Tai reikalauja konkurencinės kompetencijos: tokių gebėjimų ir vertės šaltinių, kurie labai retai pasitaiko ir kurių konkurentai negalėtų lengvai nukopijuoti. Tikslī pramonės analizė taip pat yra svarbi, ypač norint sudaryti sąlygas konkurencijos strategijoms kurti ir sėkmingai įgyvendinti. Taip pat labai svarbu akcentuoti rinkos diferenciaciją ir tokius sprendimus, kurie ne tik didintų klientų lojalumą, bet ir sukurtų aukštesnę kokybę bei didesnę našumą.

Konkurencingumą taip pat galima didinti įvairiais būdais. Tame tarpe aktyvinti inovacinę veiklą, remiant taikomojo pobūdžio įmonėms aktualius mokslinio tyrimo darbus. Inovacinės veiklos palaikymas turėtų pasireikšti visuose lygiuose: valstybės, savivaldybių, įmonių. Įmonių plėtros tikslu turėtų tapti žinių pagrindu plėtojamos ekonomikos kūrimas, kas atitiktų pasaulines įmonės plėtros tendencijas ir taptų prielaida įmonėms įsitvirtinti tarptautinėse rinkose intelektinės ekonomikos sąlygomis. Todėl, siekiant efektyviai valdyti ir formuoti palankią verslui aplinką, numatyti tolimesnes veiklos kryptis ir neatidėliotinus veiksmus, būtinas pastovus konkurencingumo monitoringas, nuolatinė konkurencingumo veiksnių įtakos bei pokyčių tendencijų analizė (Rinkauskaitė, 2007).

Pasak J. Banytės ir R. Salickaitės (2008), organizacijai sėkmingai pritaikius inovacijas dažniausiai sukuriamas konkurencinis pranašumas, o nesėkminga inovacijų sklaida gali pakenkti ir sumažinti iki tol buvusį konkurencingumą. Prie inovacijų galima priskirti ir žinių pasikeitimą darbuotojų tarpe ir technologiniuose procesuose. Sugebėjimas pritaikyti naujai įgytas žinias ir mokslo pasiekimus bei naujoves gali būti įmonės konkurencinio pranašumo dalis.

Mokslininkas M. E. Porter (1998) teigia, kad konkurencingumo aplinka susideda iš penkių konkurencinių jėgų: tiesioginiai konkurentai, potencialūs konkurentai, vartotojai, tiekėjai ir prekės pakaitalai (žr. 8 pav.).



8 pav. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis (Porter, 1998)

Tiesioginiai konkurentai – tai vienas svarbiausių konkurencinės aplinkos veiksnių. Konkuruojama kaina, kokybe, išskirtinėmis kompetencijomis, paslaugomis, nuolaidomis, garantijomis, reklama ir naujovėmis. Potencialūs konkurentai – tai naujai į rinką įeinantys konkurentai, kurie taip pat kelia grėsmę, nes įvedamos naujos gamybos galimybės. Konkurentai bando susikurti saugią vietą rinkoje, materialinius išteklius, kuriais kovoja dėl savo rinkos dalies. Vartotojai - tai organizacijos teikiamų paslaugų naudotojai. Tiekėjai – tai sritis, kuri apima įmones, kurios organizacijai teikia prekes ar paslaugas. Svarstydamą šiuos savitarpio santykius, organizacija turi nustatyti, kiek ji priklauso nuo savo tiekėjų ir kiek jos pozicija nuo jų apsaugota. Prekės pakaitalai leidžia pirkėjams palyginti prekių kokybę, tinkamumą ir kainą. Kuo lengviau ir pigiau yra pereiti prie prekės pakaitalo, tuo su didesne konkurencija yra susiduriama.

Pasak I. Beniušienės ir G. Svirskienės (2008) įmonės konkurencingumui didžiausią įtaką turi jos nematerialusis turtas. Atlikus mokslinės literatūros analizę, autorės nustatė, kad nematerialusis organizacijos turtas susideda iš: klientų lojalumo, įvaizdžio, reputacijos, gamybinio pajėgumo, žinių, organizacijos kultūros, kompetencijos, įgūdžių ir patirties, kurie yra labai vertinami, unikalūs ir nepakartojami. Materialusis turtas yra įprastas, visiems aiškus ir pasikartojantis, o nematerialusis turtas yra unikalus ir nepakartojamas. Taigi vertindama ir puoselėdama šį turtą organizacija tampa konkurencinga. Tyrimo metu identifikuoti pagrindiniai

konkurencinio pranašumo šaltiniai leidžia bet kuriai organizacijai kurti unikaliais ir nepakartojamais konkurenciniais pranašumais pagrįstas konkuravimo strategijas bei plėtoti savo konkurencingumą.

Autoriai R. Mozūraitienė, E. Jasinskas ir Ž. Simanavičienė (2011) atlikę mokslinius tyrimus ir įvertinę vidinius veiksnius, nustatė, kad didžiausią įtaką sporto klubų konkurencingumui turi paslaugų kokybė. Ekspertų vidinių veiksmų vertinimas parodė, kad svarbesniais laikomi ne M. Porterio „Deimanto“ modelio veiksniai, o kitų autorių analizuojami vidiniai konkurencingumo veiksniai. Galima manyti, jog tokį sprendimą įtakoja sporto klubų vadovų supratimas, jog tokie veiksniai vartotojams yra greičiausiai matomi ir labiau vertinami nei veiksmų sąlygos, paklausos sąlygos, susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai bei įmonės strategija, struktūra ir konkurencija.

Autorės I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008) išskyrė keletą tipiškiausių konkurencinio pranašumo šaltinių, tai yra inovacijos, technologijos, kokybė ir kaina.

Apibendrinant išanalizuotą įvairių mokslininkų empirinę medžiagą konkurencingumo problematikai nagrinėti reikėtų pabrėžti, jog kiekvienos organizacijos pagrindinis tikslas yra gauti kuo didesnę pelną, užimti kuo didesnę rinkos dalį ir teikti kuo geresnes paslaugas. Norėdamos tai įgyvendinti organizacijos turi sėkmingai konkuruoti rinkoje ir tinkamai įvertinti konkurencingumo aplinką (Išoraitė, 2011).

Mokslinio tyrimo metu A. Skaržauskienė (2008) nustatė, jog konkurencinio pranašumo kūrimui yra svarbūs trys pagrindiniai aspektai: sugebėjimas mąstyti „sistemiškai“, požiūris į organizaciją, kaip į sociokultūrinę sistemą ir naujas lyderio kaip organizacijos konstruktoriaus vaidmuo. Tokios konceptualios teorinės prielaidos gali padėti organizacijai kurti unikalų ir ilgalaikį konkurencinį pranašumą per produktyvias vystymosi kryptis. Konkurencinę kovą laimi tik ta organizacija, kuriai būdingas strateginis ir operatyvinis lankstumas, kuri sugeba „sistemiškai“ mąstyti ir veikti, nuolat atnaujindama ir permąstydama fundamentalius konkurencinio pranašumo šaltinius, siekia kurti informacijos infrastruktūrą, užtikrinančią vidinės ir išorinės informacijos tekėjimą, drąsina iniciatyvą ir kūrybiškumą, identifikuoja ir atnaujina organizacijos kompetencijas.

2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

Šioje darbo dalyje nurodomas tyrimo objektas, tiriamųjų kontingentas ir tyrimo metodai. Aprašomas tyrimo organizavimas bei duomenų apdorojimo statistiniai metodai.

Tyrimo objektas – veiksniai, įtakojančys sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą Kauno mieste.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė. Šio metodo tikslas – atskleisti ir nustatyti sporto klubų konkurencingumą įtakančius veiksnius nagrinėjant teorinę mokslinę literatūrą bei mokslininkų darbus, parengtus konkurencingumo problematikai nagrinėti. Analizuojant įvairių tiek užsienio, tiek Lietuvos tyrėjų empirinę medžiagą apie organizacijos konkurencingumą bei šį reiškinį įtakančius veiksnius, buvo siekiama pagrįsti temos aktualumą bei naujumą.

2. Ekspertinė apklausa. Sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančių veiksnių svarbumui nustatyti pasirinkta anketinė ekspertų vertinimo apklausa, paremta rangavimo metodu. Ekspertinio vertinimo metodas yra taikomas, kai sprendžiama problema pasižymi kokybinės informacijos gausa. Ekspertinės apklausos metodas pasirinktas siekiant mokslinio objektyvumo, apklausiant ekspertų grupės nuomonę. Autoriai E. Meilienė ir V. Snieška (2010) teigia, jog ekspertų apklausa, paremta rangavimo metodu sunkiai objektyviai išmatuojamame sektoriuje taikoma labai dažnai. Šis metodas yra naudingas, kada ekspertai pasirenkami atsižvelgiant į jų kompetenciją ir patikimumą.

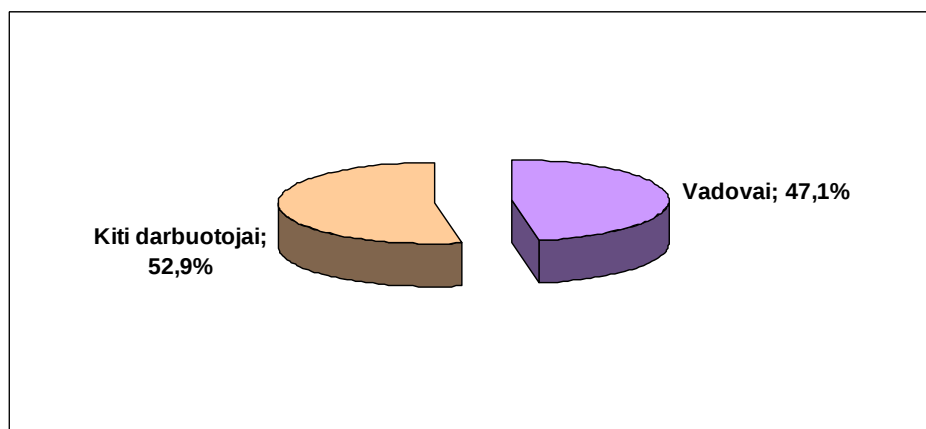
3. Aprašomoji statistinė duomenų analizė. Gautus duomenis susistemino ir analizavome programinių paketų Microsoft Excel ir SPSS 19 pagalba. Analizuojant duomenis, buvo skaičiuojamos aprašomosios statistikos bei tikrinamos statistinės hipotezės apie skirtumus tarp vidurkių dažnumų bei požymių tarpusavio priklausomumų. Reikšmingumo lygmuo, tikrinant hipotezes, buvo pasirinktas 0,05. Kokybinių požymių tarpusavio priklausomumui vertinti taikytas chi kvadrato (χ^2) kriterijus. Priklausomai nuo imčių dydžio buvo taikytas tikslus (mažoms imtims) ir asimptominis χ^2 kriterijus. Kolmogorovo-Smirnovo testu tikrintas kiekybinių kintamųjų skirstinio normališkumas. Dviejų nepriklausomų grupių vidurkiams palyginti taikytas Stjudento t testas ir Mano-Vitnio testas. Ryšiui tarp požymių nustatyti buvo vertinamas Pirsono arba Spirmeno koreliacijos koeficientas. Skalių patikimumas (validumas) įvertinimas: Cronbach alfa koeficientu. Tam, kad patvirtinti arba paneigti iškeltas hipotezes buvo naudojami imties duomenys. Hipotezei tikrinti buvo naudojami įvairūs statistiniai kriterijai. Remiantis imties duomenimis, hipotezė (H_0) priimama arba atmetama.

4. Kryptingas (iš dalies struktūrizuotas) interviu metodas. Gauti ekspertinės apklausos tyrimo rezultatai buvo panaudoti tolimesniam kokybiniam kryptingojo (iš dalies struktūrizuoto) interviu tyrimui. Remiantis ekspertinės apklausos metu gautais rezultatais buvo parengtas šio tyrimo instrumentas ir suplanuotas jo atlikimas. Interviu yra vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų, reikiamos žodinės informacijos gaunama tiesioginiu kryptingu interviu su informantu. Šis metodas yra priimtinas, nes iš anksto numatomos temos ir problemos, tačiau pateikiamų klausimų tvarka nėra griežta (Bitinas ir kt., 2008). Šis metodas pasirinktas siekiant sužinoti informantų nuomonę apie ekspertinio vertinimo tyrimo gautus rezultatus, kurie nusako sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius veiksnius ir suvokti galimas tokių rezultatų priežastis.

5. Kontent turinio analizė. Tai standartinis metodas, naudojamas socialiniuose moksluose bendravimo (komunikavimo) supratimui, kuris leidžia daryti objektyvias išvadas ir sistemingai identifikuoti specifines pranešimų charakteristikas (Holsti, 1969).

Tiriamųjų kontingentas. Atliekant anketinę ekspertų vertinimo apklausą, ekspertai turi būti pasirenkami atsižvelgiant į jų kompetenciją ir patikimumą. Atsižvelgiant į tyrimo objektą ir tikslą rekomenduojamas ekspertų skaičius gali būti nuo dešimt iki šimto žmonių (Tidikis, 2003). Sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo veiksnius vertino šešiolikos sporto klubų, veikiančių Kauno mieste, vadovai. Likusieji aštuoniolika ekspertų buvo paskirti sporto klubų vadovų. Tai asmenys tiesiogiai susiję su sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo strategijos formavimu. Iš viso tyrime dalyvavo trisdešimt keturi respondentai.

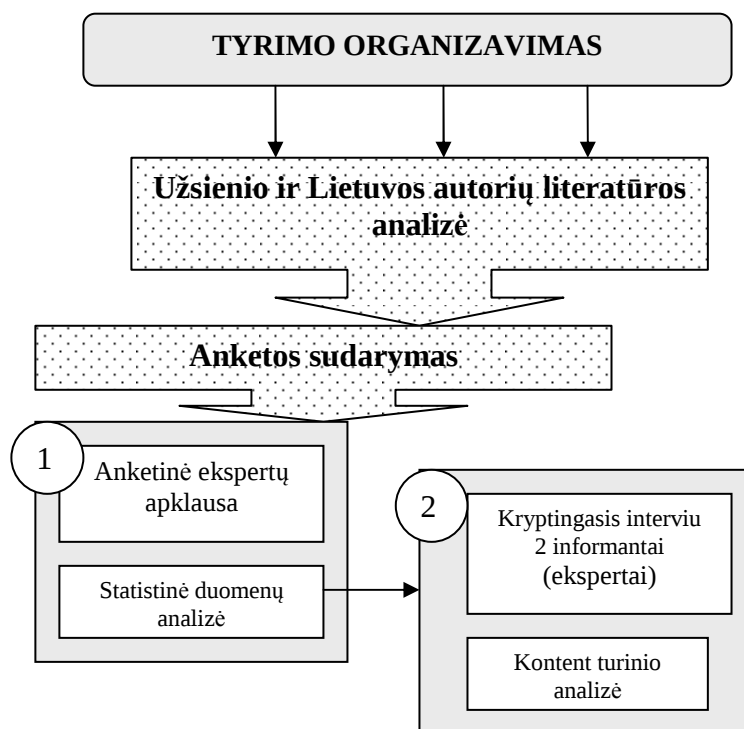
Ekspertus (veiksnių vertintojus) galima suskirstyti į dvi grupes (žr. 9 pav.): tai sporto klubų vadovai ir jų paskirti ekspertai, kurie susiję su sporto klubų konkurencingumo strategijos formavimu ir turi tiesioginę įtaką šiam reiškiniui.



9 pav. Respondentų procentinis skirstinys, pagal užimamas pareigas

Individualūs (iš dalies struktūrizuoti) kryptingieji interviu buvo atlikti su dviem informantais, kurie taip pat buvo ekspertai, susiję su sporto klubų konkurencingumo strategijų formavimu. Informantas Nr.1 - tai vieno iš konkurencingų (ši informacija buvo nustatyta ekspertinio vertinimo tyrimo metu) Kauno miesto sporto klubų vadovas. Jis taip pat dalyvavo anketinėje ekspertų apklausoje. Informantas Nr.2 – - tai vieno iš mažai konkurencingų (ši informacija buvo nustatyta ekspertinio vertinimo tyrimo metu) Kauno miesto sporto klubų vadovas. Jis taip pat dalyvavo anketinėje ekspertų apklausoje.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo atliekamas dviem etapais (žr. 10 pav.).



10 pav. Tyrimo organizavimas

Pirmajame etape, atlikus užsienio ir Lietuvos autorių literatūros analizę buvo sudaryta išsami penkių sudekamųjų dalių anketa (1 priedas). Jos klausimai sudaryti remiantis atliktais moksliniais darbais (Mozūraitienė, Jasinkas ir Simanavičienė, 2011; Porter, 1990, 1998; Baronienė, 2005; Beniušienė ir Svirskienė, 2008; Išoraitė, 2011; Klimašauskienė, 2006; Marčinskas ir Diskienė, 2001; Raudeliūnienė 2007; Sinkienė, 2008; Staskevičiūtė ir Tamošiūnienė, 2010; Stanikūnas, 2009). Anketos turinys ir klausimai buvo tiesiogiai susiję su sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančiais veiksniais.

Anketos pradžioje (2 lentelė) pateikiami demografiniai klausimai su atsakymų variantais apie lytį, išsilavinimą, sporto klubo veiklos funkcionavimą bei patirtį, kuriant sporto klubų konkurencingumo strategiją. Kituose trijuose anketos skyriuose kiekvieno sporto klubo

teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakojančio veiksnio svarba matuojama vieno indikatorius pagalba (single-item measure), naudojant Likerto skalės tipo atsakymų formatą penkiabalėje sistemoje, kur atsakymų reikšmės išdėstytos požymio mažėjimo tvarka. Didžiausią įtaką konkurencingumui darantis veiksnys įvertintas 5 balais, mažiausią įtaką – 1 balu.

2 lentelė. Anketos klausimų grupės apklausos ekspertams (sudaryta autorės)

Klausimo Nr.	Klausimo paskirtis
1-6 kl.	Bendroji informacija apie respondentą (lytis, išsilavinimas, patirtis kuriant sporto klubo strategijas).
7-14 kl.	Sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą lemiančių vidinių veiksnių įvertinimas.
15-18 kl.	Sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą lemiančių išorinių veiksnių įvertinimas.
19 kl.	Sporto klubų įvertinimo rodiklių nustatymas.
20-23 kl.	Bendroji informacija apie sporto klubą (klientų skaičius, jų amžiaus vidurkis, teikiamų paslaugų įvairovė, pinigų suma, kurią išleidžia klientas per mėnesį, darbuotojų skaičius).

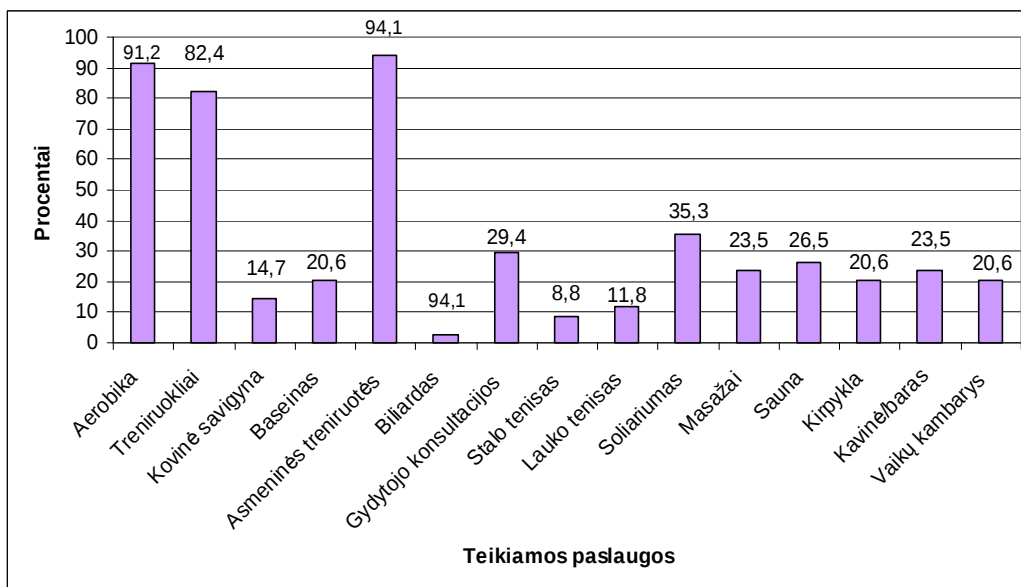
Ekspertinė apklausa buvo vykdoma pateikiant anketas respondentui buvimo vietoje. Atliekant apklausą buvo vadovautasi geravališkumo, etiniais bei teisiniais tyrimo principais, garantuojant tyrimo duomenų anonimiškumą. Apklausa vyko kiekvieną kartą dalyvaujant tyrėjui, kuris kilus neaiškumams informatyviai paaiškindavo iškilusį klausimą. Anketos pildymui buvo skiriama vidutiniškai keturiasdešimt minučių. Apklausoje dalyvavusieji ekspertai buvo informuoti apie tyrimo tikslą bei supažindinti su anketos pildymo instrukcija.

Tyrimas buvo atliktas 2012 metų vasario – kovo mėnesiais, ir daugiau nekartotas.

Antrajame etape, atlikus statistinę analizę buvo nustatyti svarbiausi sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakojoantys veiksniai. Siekiant išsiaiškinti šių veiksnių svarbą buvo vykdomi interviu.

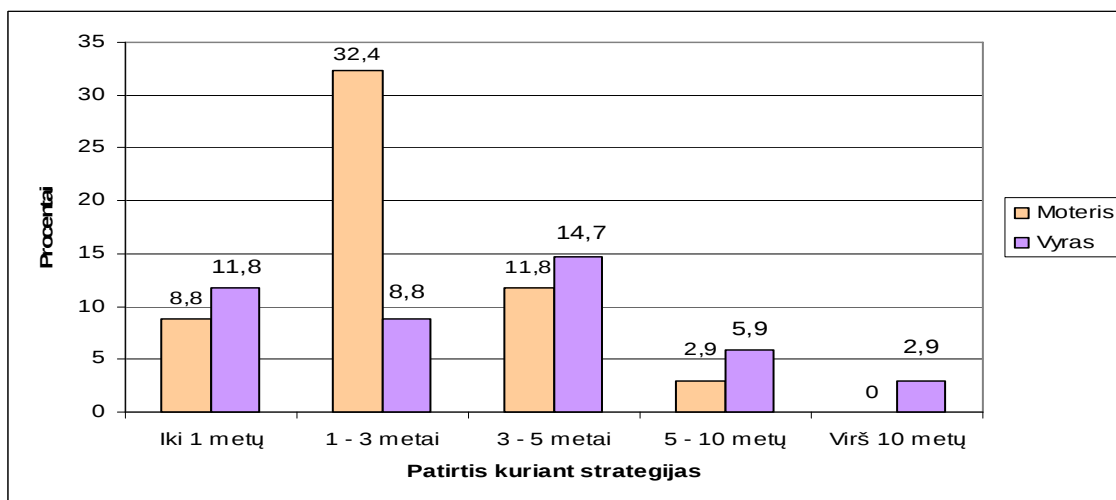
Interviu vieta ir laikas buvo susitarti iš anksto susisiekus su informantais. Abu interviu įvyko informantų darbo vietose balandžio mėnesį. Kiekvienas interviu truko apytiksliai dvidešimt minučių. Informantams sutikus pokalbis buvo įrašytas į diktofoną ir vėliau transkribuojamas bei fiksuojamas protokoluose (2 priedas). Pateikiami klausimai (3 priedas) buvo susiję su ekspertų vertinimo rezultatais. Interviu metu gauta informacija analizuota turinio kontent analizės metodu, kurios metu buvo ieškoma bendrų abiem informantams nuomonių, raktinių žodžių ar frazių. Susisteminta informacija pateikiama 4 priede.

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad sporto klubai, dalyvavę apklausoje (žr. 11 pav.), dažniausiai teikia asmeninių treniruočių paslaugas (94,1 proc.). Taip pat didžioji dalis teikia aerobikos užsiėmimų paslaugas (91,2 proc.) bei paslaugas tiems, kurie sportuoja treniruoklių pagalba (82,4 proc.). Biliardo (2,9 proc.) ir stalo teniso (8,8 proc.) paslaugas teikia tik keli tyrime dalyvavę sporto klubai.



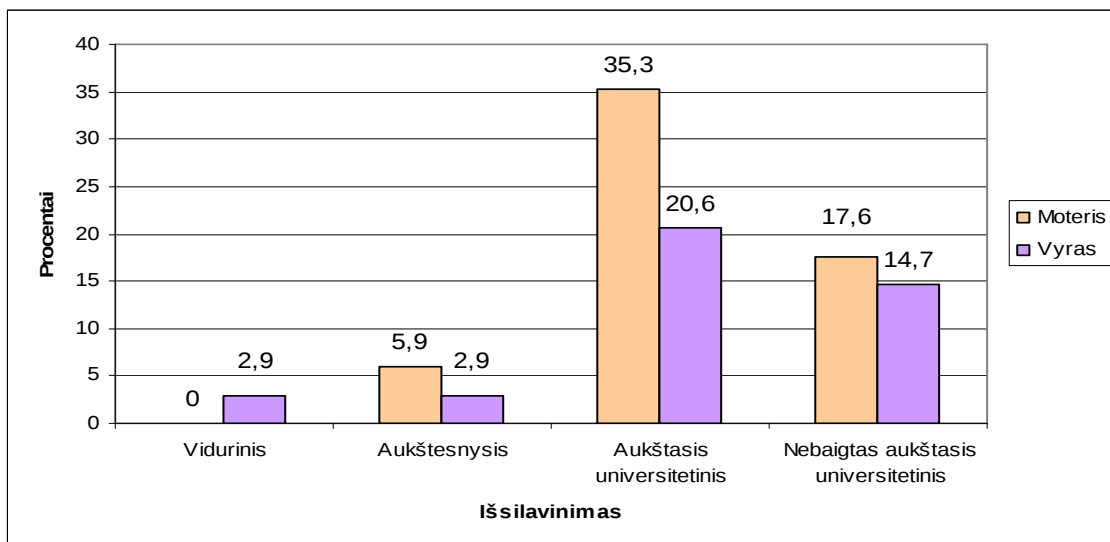
11 pav. Sporto klubų teikiamų paslaugų procentinis skirstinys

Apklausos duomenys parodė, jog vyrai turi daugiau patirties sporto klubų konkurencingumo strategijos formavime lyginant su moterimis (žr. 12 pav.). 14,7 proc. vyrų ir 11,8 proc. moterų turi nuo trijų iki penkių metų strategijų formavimo patirtį. 5,9 proc. vyrų turi nuo penkių iki dešimties metų sporto klubų konkurencingumo strategijos formavimo patirtį, o tuo tarpu moterų rodiklis šiuo aspektu ženkliai mažesnis (2,9 proc.). Dešimties metų ir didesnę strategijos formavimo patirtį turi tik vyrai (2,9 proc.). Tarp grupių statistiškai reikšmingų skirtumų neaptikta ($\chi^2(4) = 5,264$; $p > 0,05$).



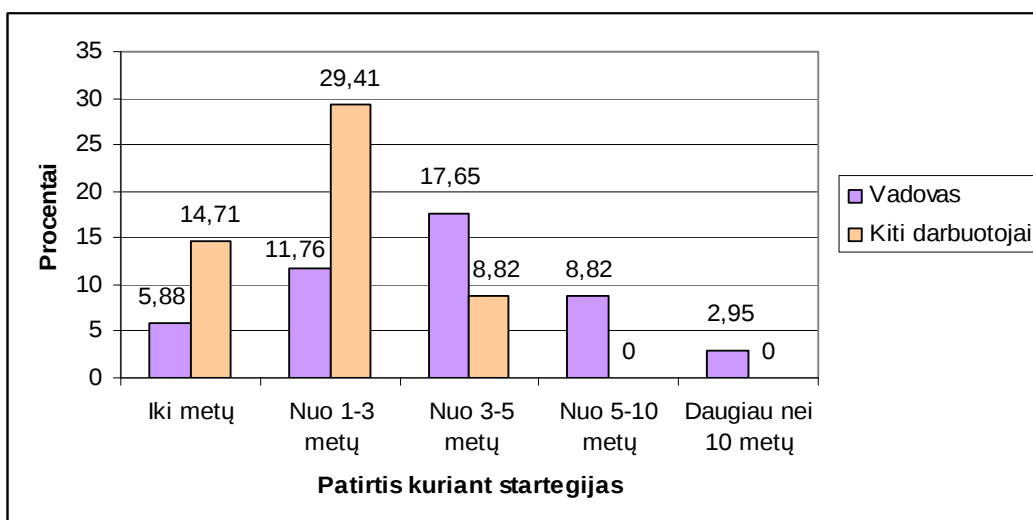
12 pav. Respondentų patirties, kuriant strategijas, lyties aspektu procentinis skirstinys

Tyrimo duomenys parodė, jog aukštąjį universitetinį išsilavinimą turi 35,3 proc. moterų ir tik 20,6 proc. vyrų, todėl galime daryti prielaidą, jog moterys dirbančios tirtuose sporto klubuose turi aukštesnę kvalifikaciją lyginant su vyrais (žr. 13 pav.). Tarp grupių statistiškai reikšmingų skirtumų neaptikta ($\chi^2(3) = 1,735$; $p > 0,05$).



13 pav. Respondentų išsilavinimo procentinis skirstinys

Nustatyta, jog apklausoje dalyvavusių sporto klubų vadovai ir darbuotojai yra išsilavinę ir kvalifikuoti savo srities specialistai, nes didesnė dalis respondentų (55,9 proc.) turi aukštąjį išsilavinimą, o 32,3 proc. tiriamųjų šiuo metu studijuoja aukštojo mokslo įstaigose. Tyrime išryškėjo respondentų patirties kuriant konkurencingumo strategijas ir užimamų pareigų sporto klubuose sąsajos (žr. 14 pav.). Vadovų patirtis kuriant sporto klubų konkurencingumo strategijas ženkliai didesnė lyginant su sporto klubų darbuotojais. Tarp grupių statistiškai reikšmingų skirtumų neaptikta ($\chi^2(4) = 8,77$; $p > 0,05$).



14 pav. Respondentų patirties, kuriant strategijas, pagal užimamas pareigas procentinis skirstinys

Apibendrinant galima teigti, jog tyrime dalyvavusių Kauno miesto sporto klubų dažniausiai teikiamos paslaugos yra: individualios treniruotės, aerobikos užsiėmimai bei paslaugos sportuojantiems treniruoklių pagalba. Tyrimo metu paaiškėjo, kad vyrai turi daugiau patirties sporto klubų konkurencingumo strategijos formavime lyginant su moterimis, o patirtis kuriant sporto klubų konkurencingumo strategijas yra didesnė sporto klubų vadovų nei sporto klubuose dirbančių asmenų.

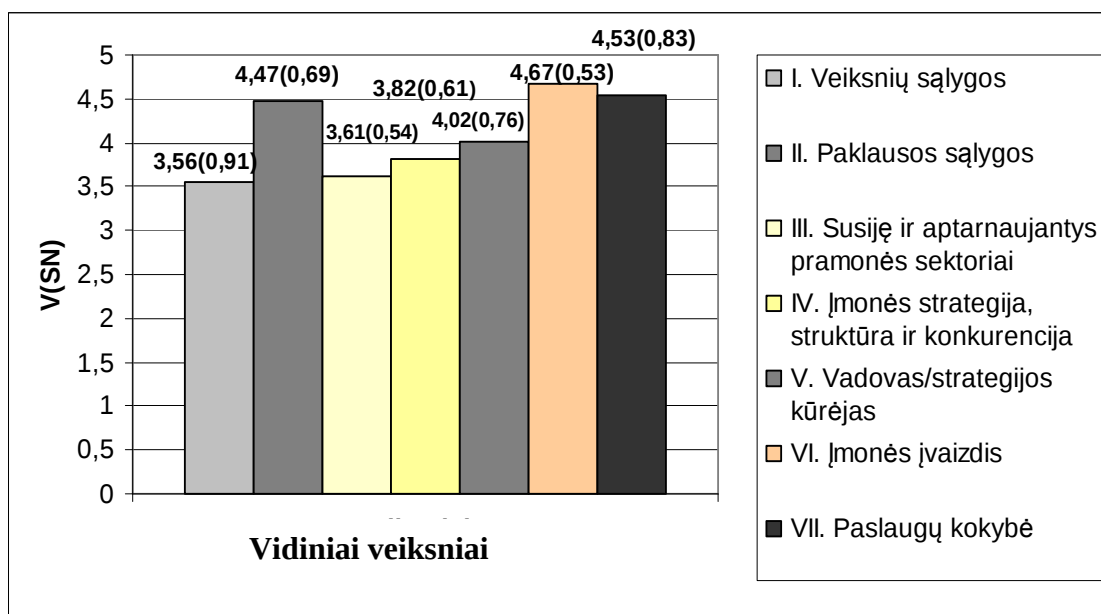
3. TYRIMO REZULTATAI

Šioje darbo dalyje pateiksime atlikto tyrimo gautus rezultatus bei aptarsime tyrimo metu nustatytus sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius veiksnius ir jų svarbumo priežastis. Taip pat pateiksime sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančių veiksnių modelį, sudarytą pagal tyrimo metu gautus duomenis.

3.1. Sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakonančių vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių įvertinimas bei jų vertinimo rodiklių rezultatai

Sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančios vidiniai veiksniai buvo suskirstyti į septynias grupes: tai įvairūs veiksniai, paklausos sąlygos, susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai (klasteriai), įmonės strategija, struktūra ir konkurencija, vadovo, kaip strategijos kūrėjo svarba, įmonės įvaizdžio bei paslaugų kokybės svarba.

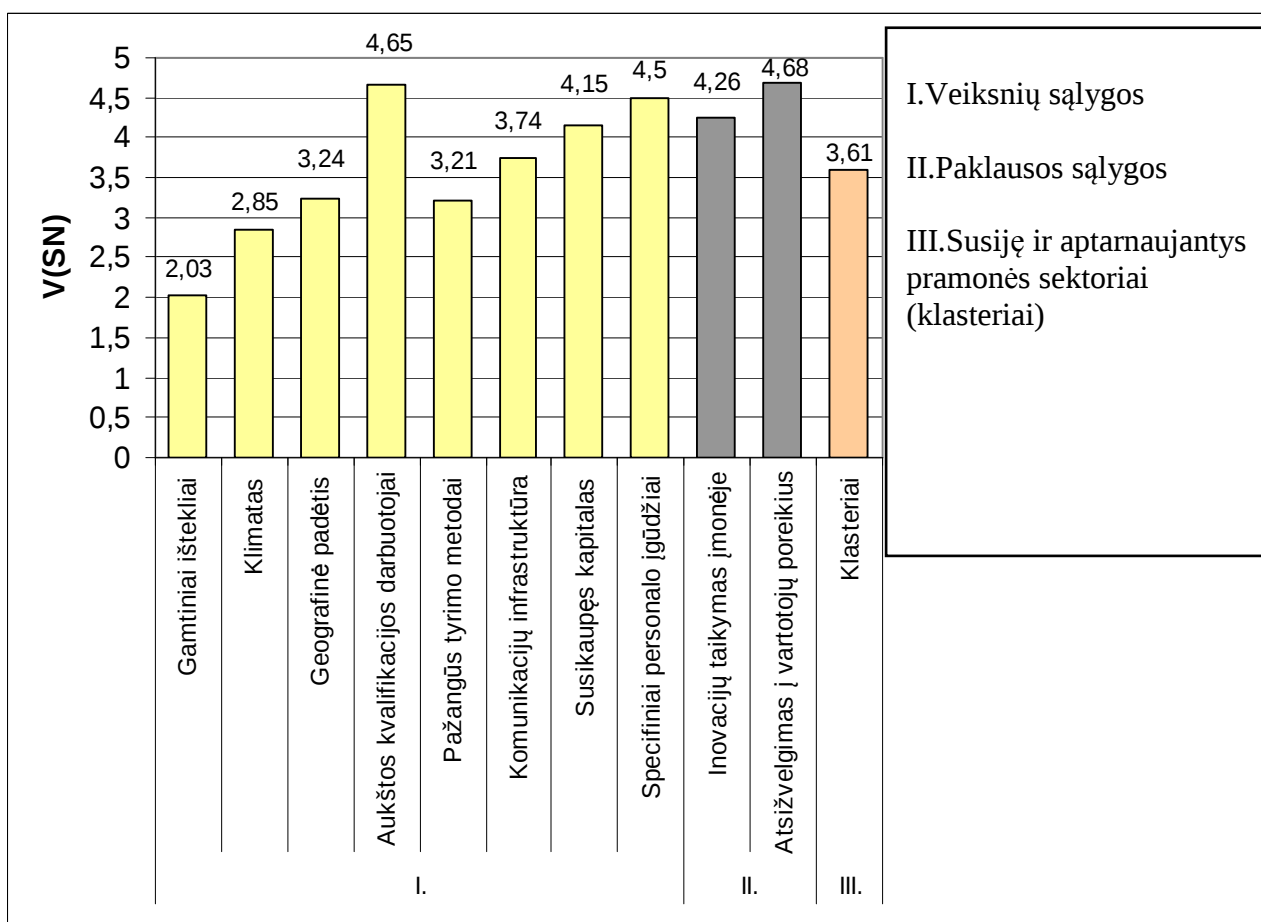
Tyrimo metu buvo nustatyta (žr. 15 pav.), jog sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą labiausiai įtakoja organizacijos įvaizdis (4,67(0,53)) bei paslaugų kokybė (4,53(0,83)). Taip pat didelę įtaką sporto klubų konkurencingumui turi paklausos sąlygos (4,47(0,69)). Vadovas/ strategijos kūrėjas (4,02(0,76)) ir įmonės strategija, struktūra ir konkurencija (3,82(0,61)) turi vidutinę įtaką sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumui. Mažiausiai sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakoja susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai (3,61(0,54)) ir veiksnių sąlygos (3,56(0,91)). Ekspertų nuomonės skiriasi statistiškai patikimai ($p < 0,05$).



15 pav. Vidinių veiksnių vertinimo vidurkių pasiskirstymas sporto klubų konkurencingumui

Tyrimo metu nustatyta (žr. 16 pav.), jog iš įvairių veiksnių įtakančių sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą labiausiai išryškėjo aukštos kvalifikacijos darbuotojai (4,65) ir specifiniai personalo įgūdžiai (4,5). Ekspertų nuomonės skiriasi statistiškai patikimai ($p = 0,031 < 0,05$). O mažiausiai įtakos sporto klubų konkurencingumui turintys veiksniai – tai klimatas (2,85) ir gamtiniai ištekliai (2,03).

Gauti duomenys parodė, kad paklausos sąlygų aspektu didesnę įtaką turi atsižvelgimas į vartotojų poreikius (4,68) lyginant su inovacijų taikymu įmonėje (4,26). Susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai (klasteriai) sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumui turi tik vidutinę įtaką (3,61).



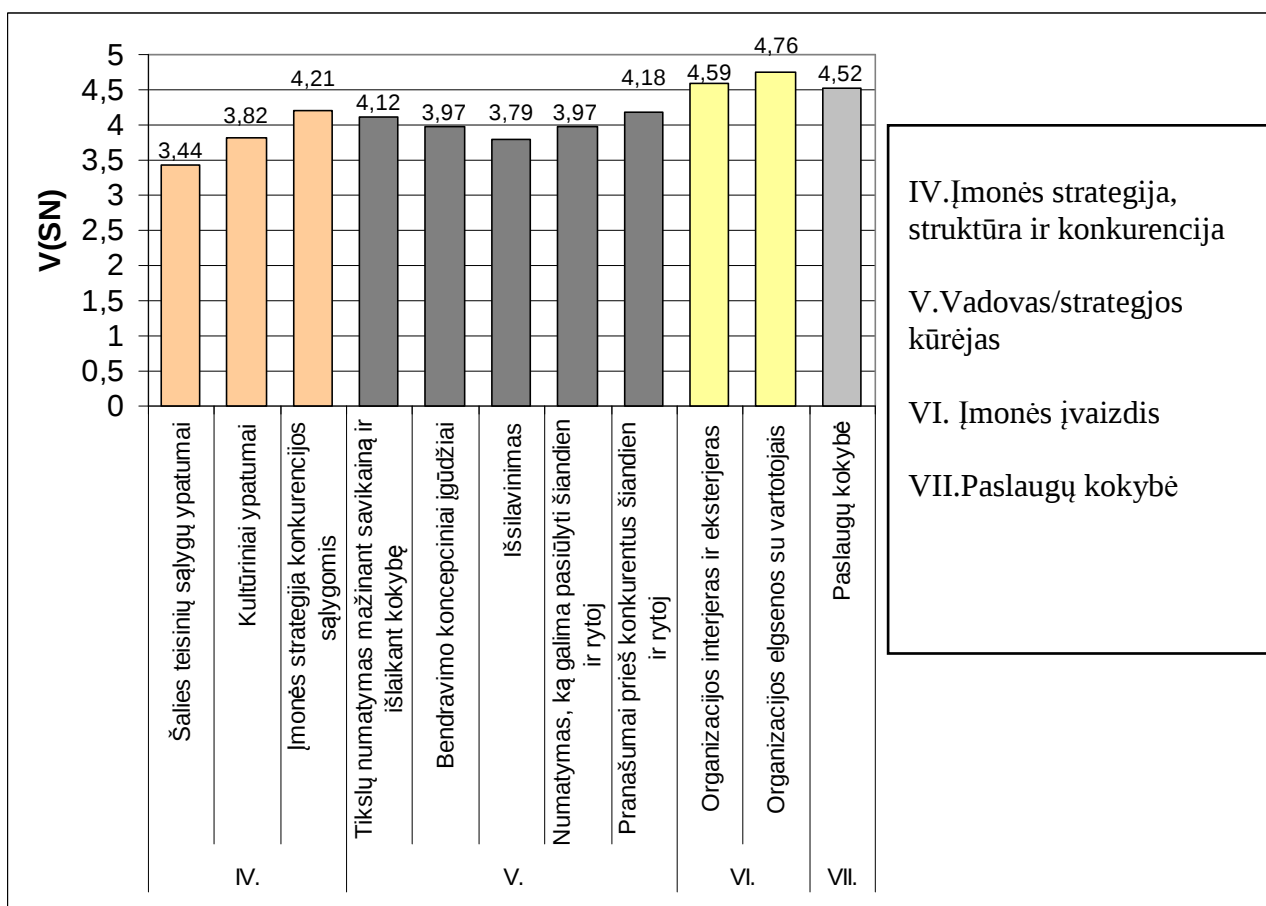
16 pav. Vidinių veiksnių vertinimo vidurkių pasiskirstymas sporto klubų konkurencingumui

Išanalizavus respondentų nuomonę apie įmonės strategiją, struktūrą ir konkurenciją (žr. 17 pav.), paaiškėjo, jog svarbiausias veiksnys turintis įtakos sporto klubų konkurencingumui – tai įmonės strategija konkurencingomis sąlygomis (4,21), o mažiausiai svarbus veiksnys – tai šalies teisinių sąlygų ypatumai (3,44).

Tyrimo metu paaiškėjo, jog vadovo, kaip strategijos kūrėjo, formuojant sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą, svarbiausias veiksnys yra pranašumai prieš konkurentus

šiandien ir rytoj (4,18) ir tikslų numatymas mažinant savikainą ir išlaikant paslaugų kokybę (4,12). O mažiausią įtaką vadovui, kaip strategijos kūrėjui turi išsilavinimas (3,79).

Analizuojant respondentų nuomonę organizacijos įvaizdžio aspektu, labai svarbus veiksnys sporto klubų konkurencingumui yra interjeras ir eksterjeras (4,59) bei organizacijos elgsenos su vartotojais (4,76). Statistiškai reikšmingo skirtumo tarp ekspertų nuomonių nėra, nes $p=0,639 > 0,05$). Taip pat labai svarbi ir neatsiejama nuo konkurencingumo strategijos formavimo yra teikiamų paslaugų kokybė (4,52).



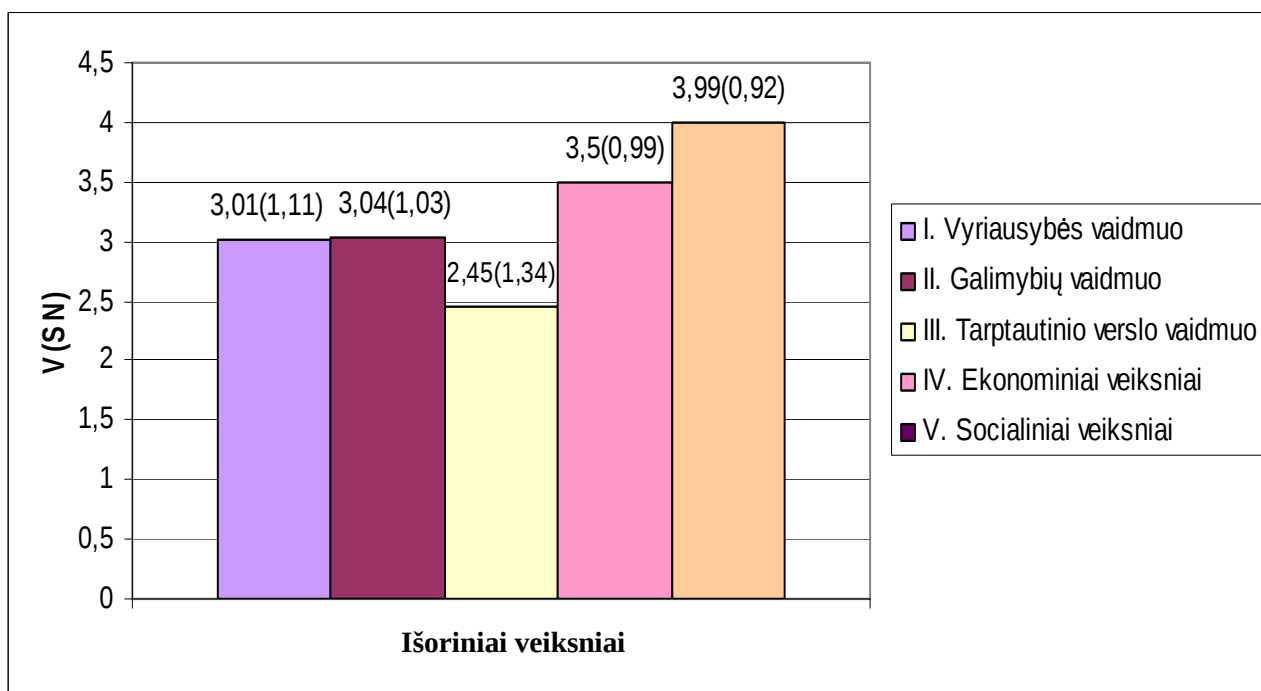
17 pav. Vidinių veiksnių vertinimo vidurkių pasiskirstymas sporto klubų konkurencingumui

Išanalizavus ir apibendrinus tyrimo metu gautus duomenis, nustatyta, jog sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą labiausiai įtakoja šie vidiniai veiksniai: aukštos kvalifikacijos darbuotojai (V(SN) 4,65); atsižvelgimas į vartotojų poreikius (V(SN) 4,68); įmonės strategija konkurencijos sąlygomis (V(SN) 4,21); pranašumai prieš konkurentus šiandien ir rytoj (V(SN) 4,18); organizacijos elgsenos su vartotojais (V(SN) 4,76) ir paslaugų kokybė (V(SN) 4,52).

Apibendrinant visus išnagrinėtus sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius vidinius veiksniai, galima teigti, jog pagrindinę įtaką turi įmonės įvaizdis (V(SN) 4,67), kurį labiausiai įtakoja organizacijos elgsenos su vartotojais (V(SN) 4,76).

Sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakojantys išoriniai veiksniai buvo suskirstyti į penkias grupes: vyriausybės vaidmuo, galimybių vaidmuo, tarptautinio verslo vaidmuo, ekonominiai veiksniai ir socialiniai veiksniai.

Tyrimo metu paaiškėjo (žr. 18 pav.), kad socialiniai veiksniai turi daugiausiai įtakos sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumui (3,99(0,92)). Ekonominių veiksnių svarbą (3,5(0,99)), respondentai išskyrė, kaip antrą iš svarbiausių išorinių sporto klubų konkurencingumą įtakojančių veiksnių. Ekspertų nuomonės skiriasi statistiškai patikimai ($p=0,021$ $p<0,05$).

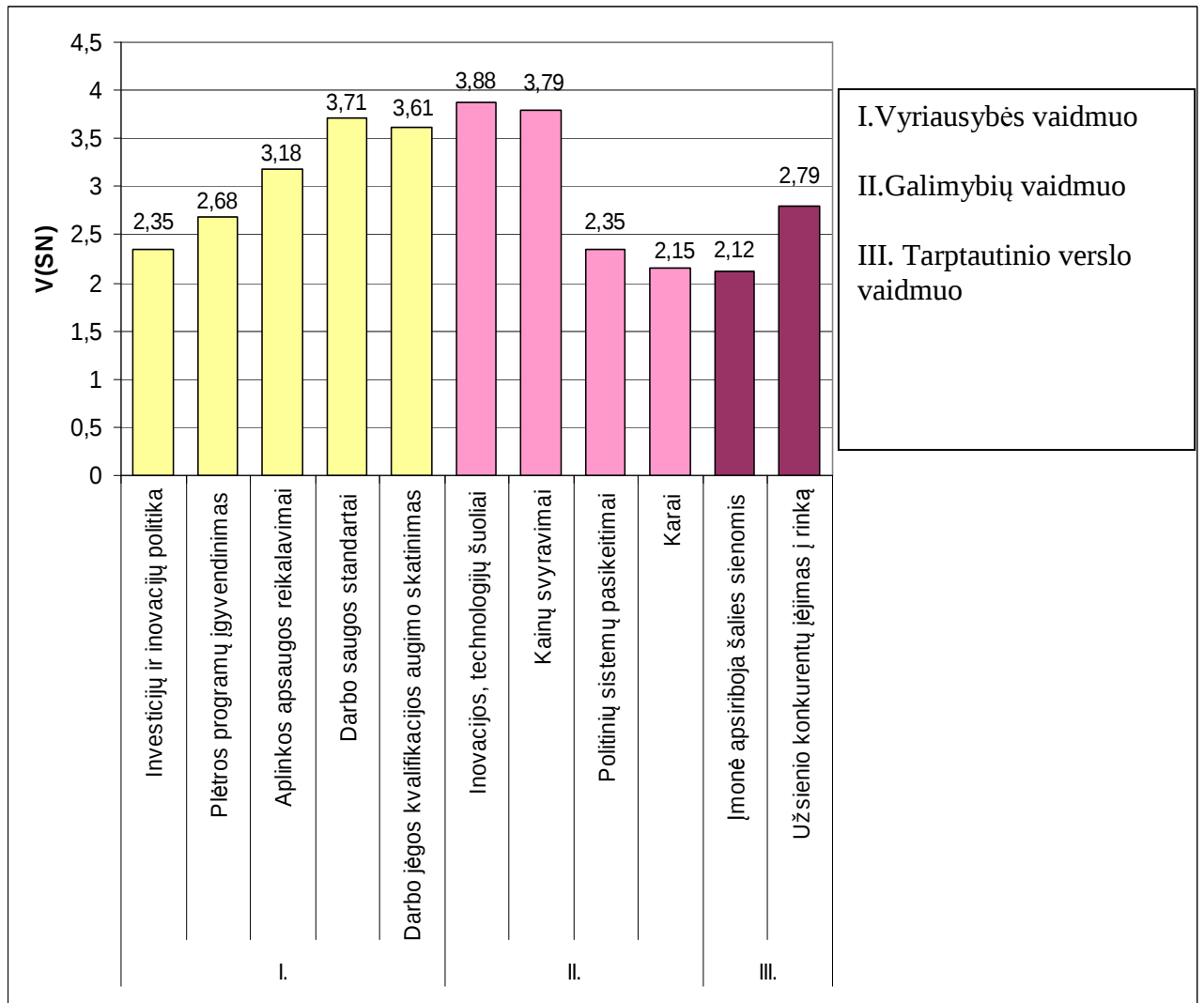


18 pav. Išorinių veiksnių vertinimo vidurkių pasiskirstymas sporto klubų konkurencingumui

Tyrimo metu nustatyta, jog vyriausybės vaidmens aspektu (žr. 19 pav.) didžiausią įtaką sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumui turi darbo apsaugos standartai (3,71). Vyriausybės vaidmuo mažiausiai įtakos turi investicijų ir inovacijų politikoje (2,35).

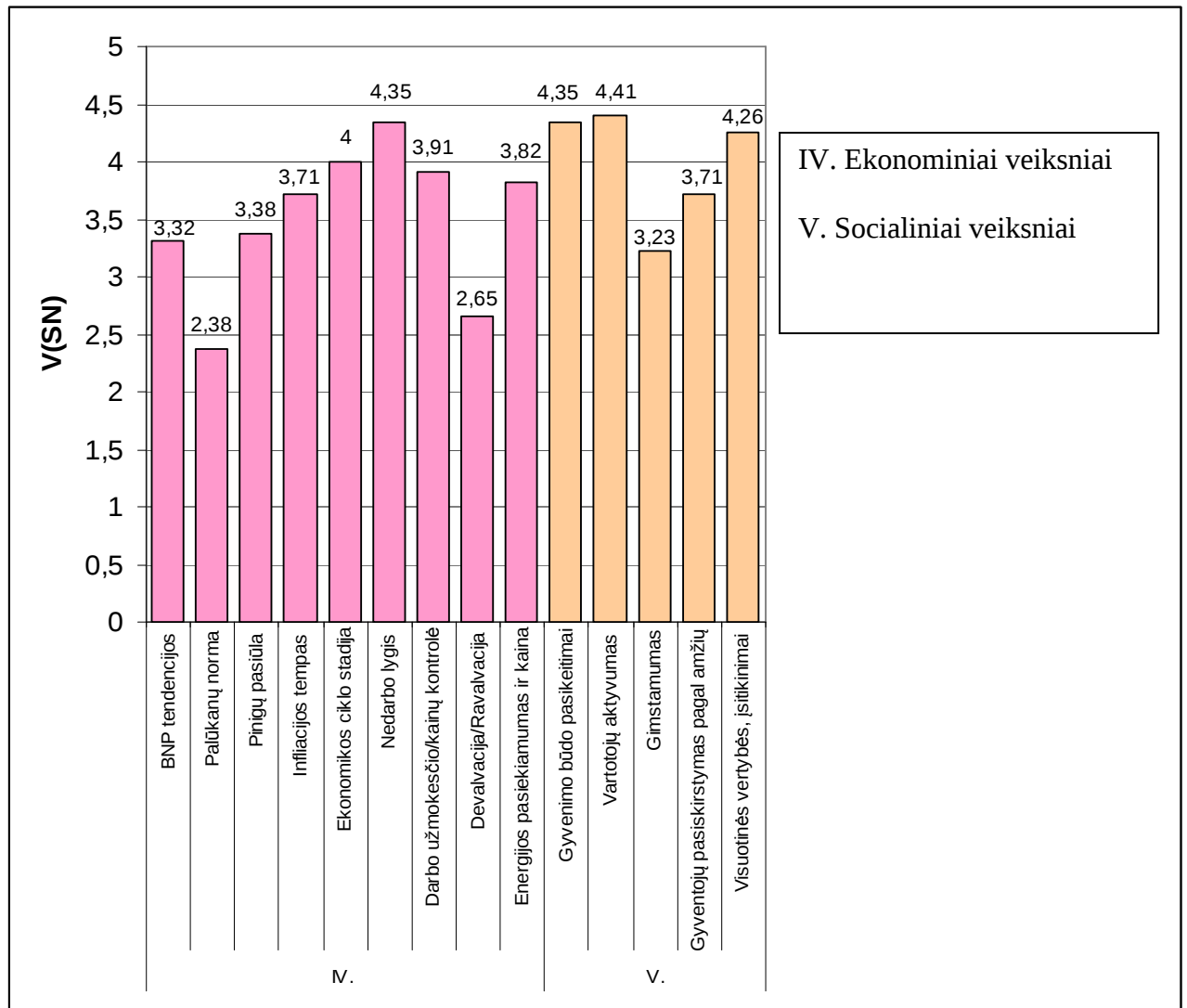
Gauti tyrimo duomenys parodė, jog galimybių aspektu daugiausiai įtakos sporto klubų konkurencingumui turi inovacijos ir technologijų šuoliai (3,88). Tuo tarpu karai (2,15), kaip sporto klubų konkurencingumo veiksnys bei politinių sistemų pasikeitimai (2,35) įtakos sporto klubų konkurencingumui turi mažiausiai. Ekspertų nuomonės skiriasi statistiškai nereikšmingai, nes visų vertinimų $p>0,05$.

Paaiškėjo, jog tarptautinio verslo vaidmuo sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumui didelės įtakos neturi (V(SN) vidurk. - 2,45).



19 pav. Išorinių veiksnių vertinimo vidurkių pasiskirstymas sporto klubų konkurencingumui

Išanalizavus tyrimo metu gautus duomenis, paaiškėjo, jog pagrindiniu ir svarbiausiu ekonominiu veiksniu sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumui (žr. 20 pav.) respondentai nurodė nedarbo lygį (4,35), o mažiausiai įtakojantis veiksnys – palūkanų norma (2,38). O tuo tarpu socialinių veiksnių įtakojančių sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą išryškėjo net keletas. Nustatyta, kad didžiausią įtaką turi vartotojų aktyvumas (4,41), gyvenimo būdo pasikeitimai (4,35) ir visuotinės vertybės bei įsitikinimai (4,26). Sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą mažiausiai įtakojantis socialinis veiksnys, tai gimstamumas (3,23). Ekspertų nuomonės skiriasi statistiškai nereikšmingai, nes visų vertinimų $p > 0,05$.



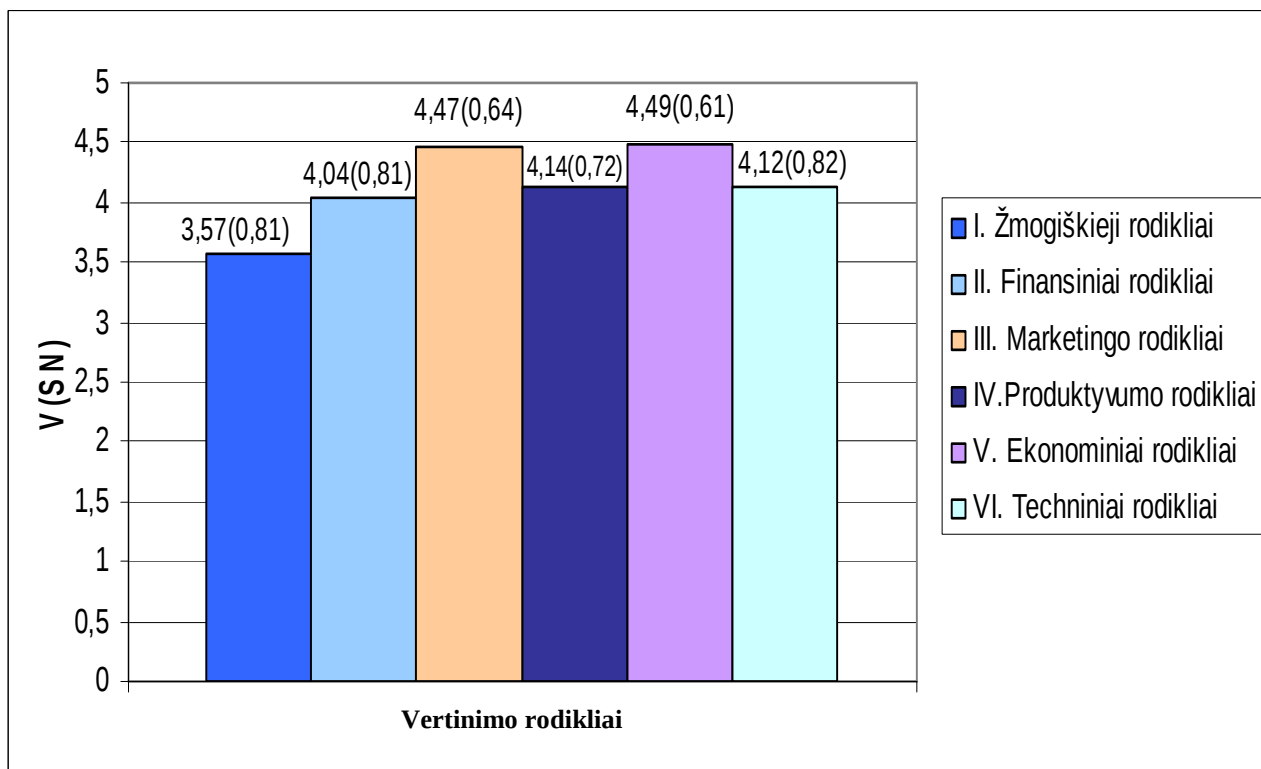
20 pav. Išorinių veiksnių vertinimo vidurkių pasiskirstymas sporto klubų konkurencingumui

Išanalizavus ir apibendrinus tyrimo metu gautus duomenis, nustatyta, jog sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą labiausiai įtakoja šie išoriniai veiksniai: darbo saugos standartai (V(SN) 3,71); inovacijos ir technologijų šuoliai (V(SN) 3,88); nedarbo lygis (V(SN) 4,35) ir vartotojų aktyvumas (V(SN) 4,41).

Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis, galima teigti, jog sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą išorinių veiksnių aspektu daugiausiai įtakoja socialiniai veiksniai (V(SN) 3,99), kuriuos lemia vartotojų gyvenimo būdo pasikeitimai (V(SN) 4,35), jų aktyvumas (V(SN) 4,41) ir visuotinės vertybės bei įsitikinimai (V(SN) 4,26).

Tyrimo metu buvo analizuojami sporto klubų konkurencingumo įvertinimo rodikliai, kurie buvo suskirstyti į šešias smulkesnes grupes: tai žmogiškieji, finansiniai, marketingo, produktyvumo, ekonominiai ir techniniai rodikliai (žr. 21 pav.).

Nustatyta, kad sporto klubų konkurencingumo įvertinimo rodiklių aspektu didžiausią įtaką konkurencingumo reiškiniui turi ekonominiai rodikliai (4,49). Ekspertų nuomonės skiriasi statistiškai patikimai ($p=0,011 < 0,05$).

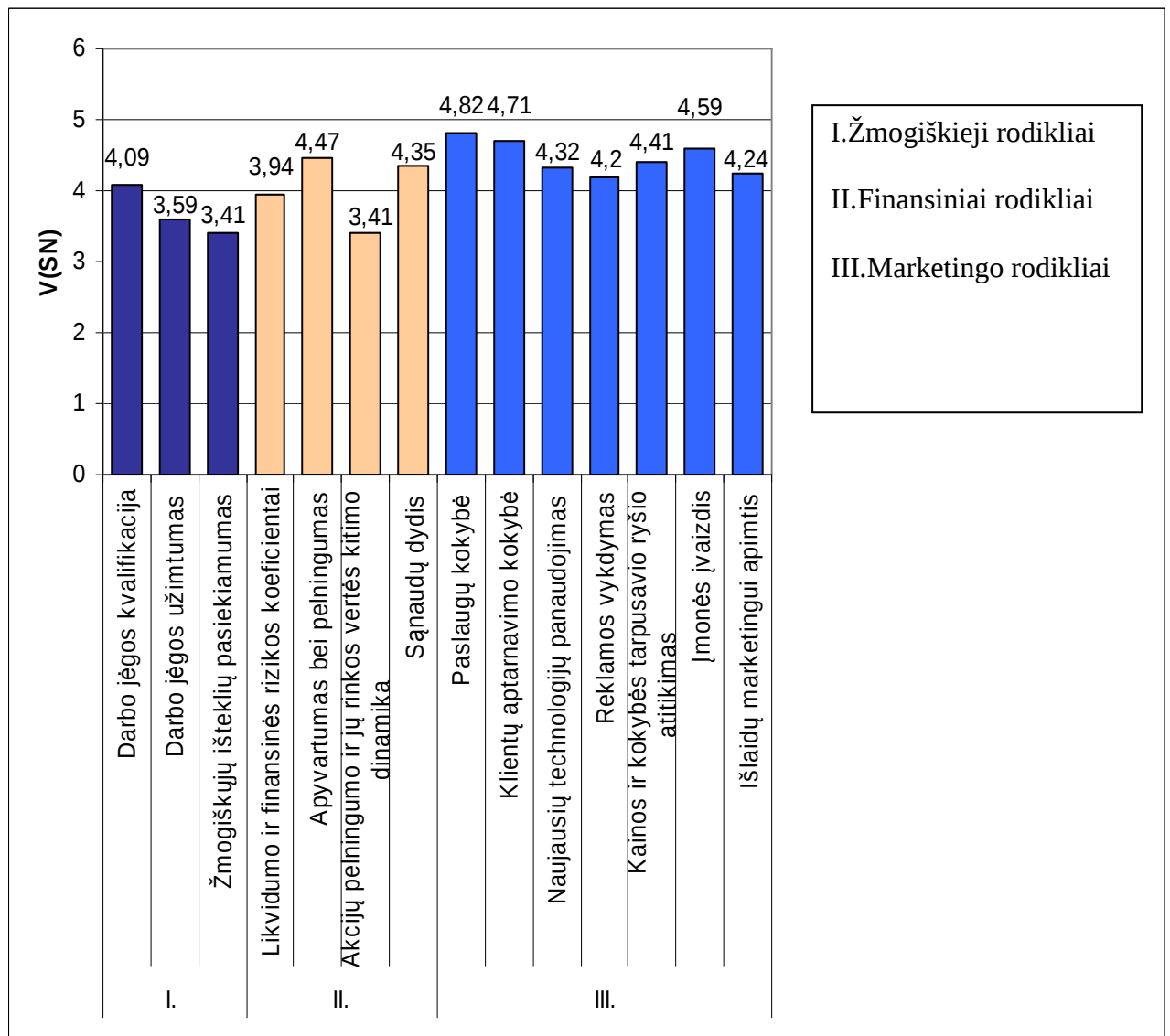


21 pav. Vertinimo rodiklių vidurkių pasiskirstymas sporto klubų konkurencingumui

Išanalizavus tyrimo metu gautus duomenis (žr. 22 pav.), buvo nustatyta, kad iš žmogiškųjų išteklių rodiklių labiausiai sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakoja darbo jėgos kvalifikacija (4,09). Ekspertų nuomonės skiriasi statistiškai patikimai ($p=0,039 < 0,05$). Mažiausiai sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą žmogiškųjų išteklių aspektu įtakoja – žmogiškųjų išteklių pasiekiamumas (3,41).

Finansinių rodiklių aspektu didžiausią įtaką sporto klubų konkurencingumui turi apyvartumas ir pelningumas (4,47) bei sąnaudų dydis (4,35), o mažiausią įtaką finansiniuose rodikliuose turi – akcijų pelningumo ir jų rinkos vertės kitimo dinamika (3,41).

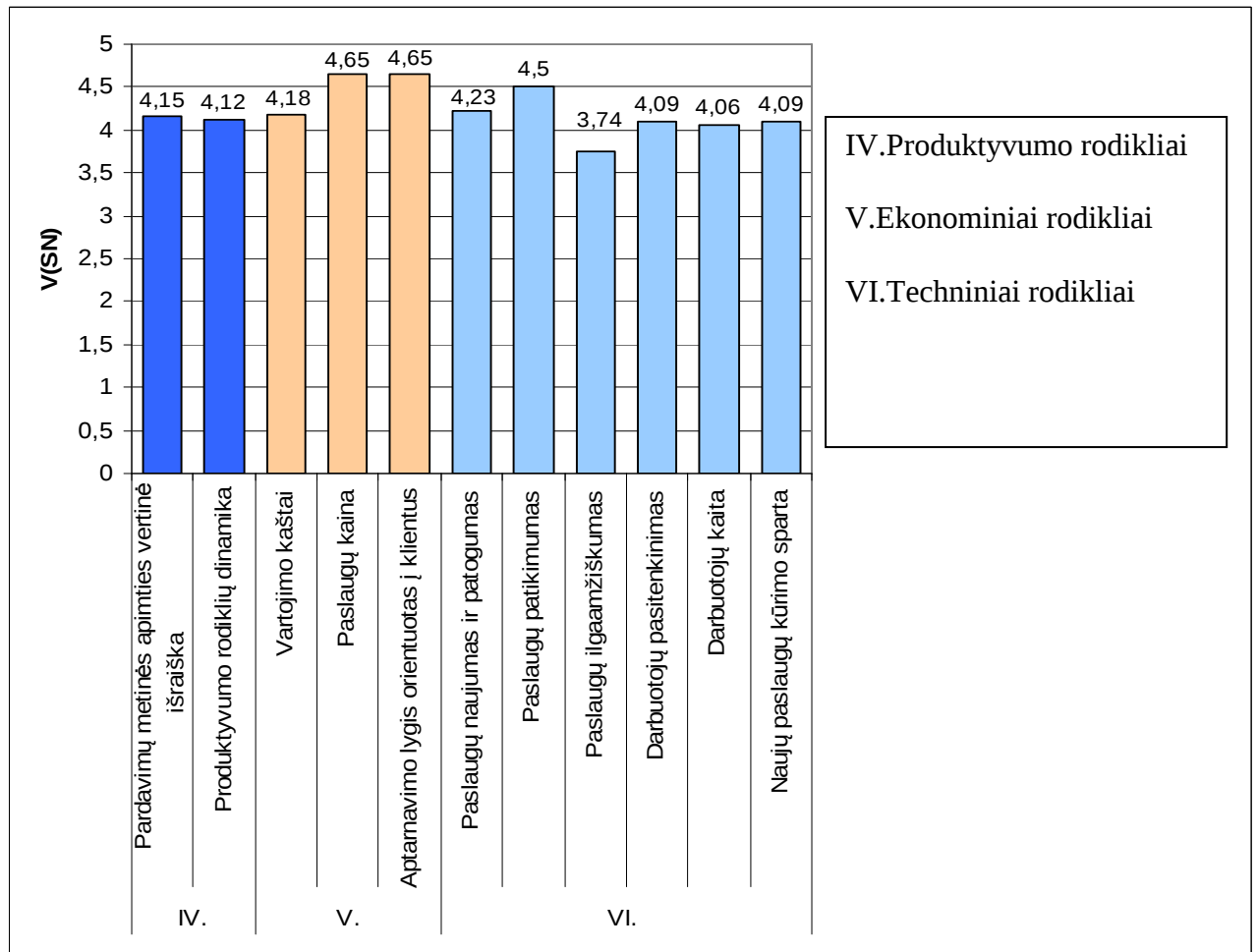
Tyrimo metu gauti duomenys parodė, kad vieni iš svarbiausių marketingo rodiklių – tai paslaugų kokybė (4,82). Taip pat respondentai išskyrė klientų aptarnavimo (4,71) ir įmonės įvaizdžio (4,59) veiksnį, kaip vienus iš svarbiausių sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumui. Ekspertų nuomonės skiriasi statistiškai patikimai, nes visi $p < 0,05$.



22 pav. Vertinimo rodiklių vidurkių pasiskirstymas sporto klubų konkurencingumui

Išanalizavus tyrimo rezultatus paaiškėjo (žr. 23 pav.), kad produktyvumo rodikliai: pardavimų metinės apimties vertinė išraiška bei per metus sukurta pridėtinė vertė (4,15) ir produktyvumo rodiklių dinamika (4,12) yra panašiai svarbūs veiksniai sporto klubų konkurencingumo didinimui.

Analizuojant ekonominius rodiklius, nustatyta, jog sporto klubų konkurencingumą labiausiai įtakoja paslaugų kaina (4,65) ir aptarnavimo lygis orientuotas į klientus (4,65). Techninių rodiklių aspektu tyrimo metu paaiškėjo, jog didžiausią įtaką turi paslaugų patikimumas (4,5). Taip pat labai svarbu darbuotojų pasitenkinimas darbo sąlygomis (4,09) bei naujų paslaugų kūrimo sparta (4,09). Ekspertų nuomonės skiriasi statistiškai nereikšmingai, nes visų vertinimų $p > 0,05$.



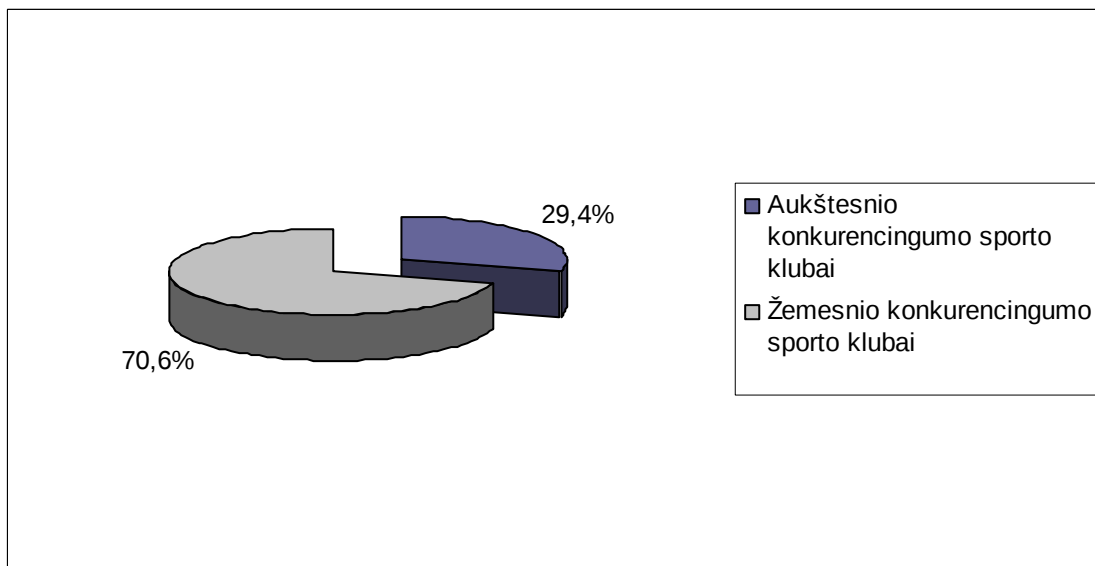
23 pav. Vertinimo rodiklių vidurkių pasiskirstymas sporto klubų konkurencingumui

3.2. Sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių bei jų vertinimo rodiklių vidurkių sąsajos ir praktinis modelis

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kurie sporto klubai yra labiau konkurencingi rinkoje, o kurie mažiau. Buvo ieškoma vidurkių sąsajų tarp vidinių ir išorinių aplinkos bei vertinimo rodiklių.

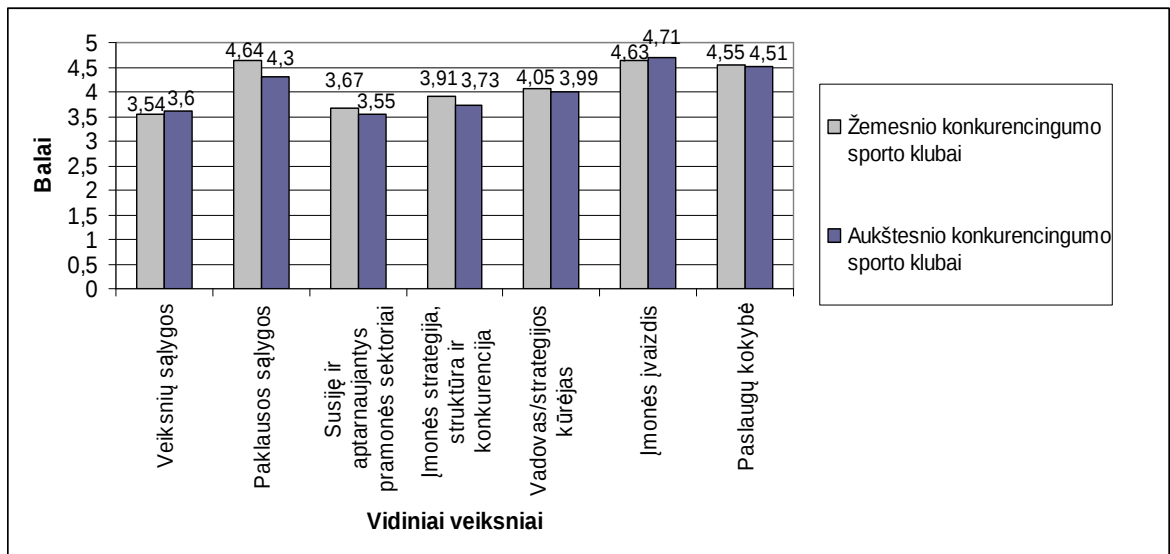
Konkurencingumo nustatymui buvo pasirinktas vienas iš svarbiausių konkurencingumo rodiklių – klientų skaičius sporto klube per vienerius metus. Pagal klientų apsilankymo skaičių per metus, nustatėme klientų apsilankymo vidurkį (253 klientai per metus). Konkurencingais (aukštesnio konkurencingumo lygio) sporto klubais laikėme tuos, kuriuose metinis klientų skaičius būna didesnis už nustatytą vidurkį (253), o nekonkurencingais (žemesnio konkurencingumo lygio) sporto klubais laikėme tuos, kuriuose metinis klientų skaičius būna mažesnis už nustatytą vidurkį.

Gautais atlikto tyrimo duomenimis (24 pav.), Kauno mieste yra daugiau mažesnio konkurencingumo lygmens (70,6%) sporto klubų lyginant su didesnio konkurencingumo (29,4%) sporto klubais.



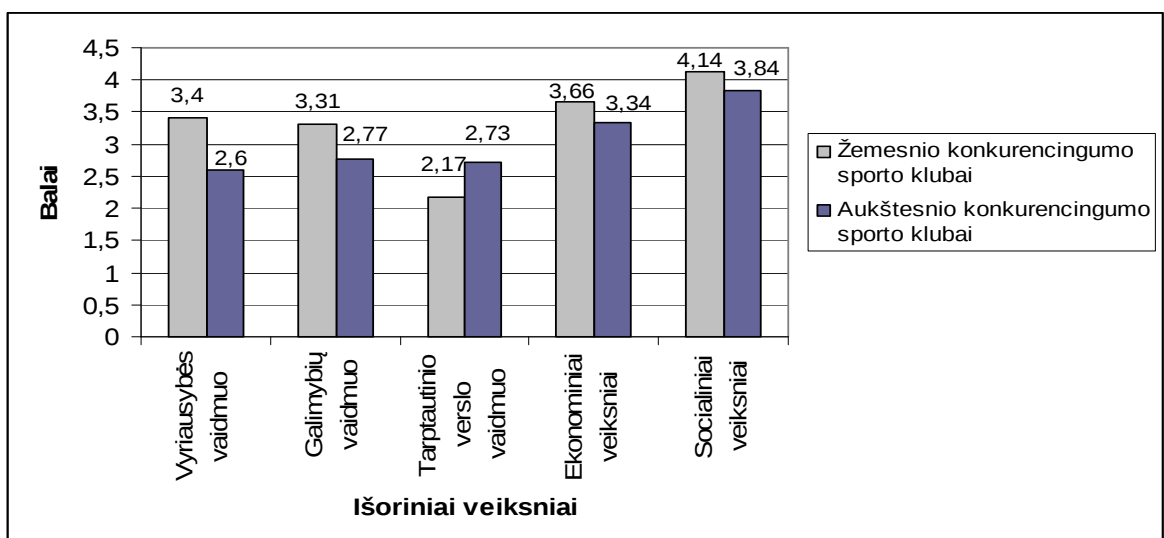
24 pav. Sporto klubų procentinis pasiskirstymas pagal konkurencingumo lygį

Tyrimo metu nustatyta (žr. 25 pav.), kad aukštesnio konkurencingumo sporto klubai veiksmų sąlygas (3,6) ir įmonės įvaizdį (4,71) laiko svarbesniais veiksniais nei sporto klubai, kurie yra mažiau konkurencingi (3,54; 4,3). Tačiau visi kiti vidiniai sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakojančios veiksniai (paklausos sąlygos, susiję ir aptarnaujamieji pramonės sektoriai, įmonės strategija, struktūra ir konkurencija, vadovas/strategijos kūrėjas bei paslaugų kokybė) pagal gautus rezultatus buvo aukščiau įvertinti mažiau konkurencingų sporto klubų. Iš šių rezultatų matoma tendencija, kad žemesnio konkurencingumo sporto klubai daugumą veiksmų laiko svarbesniais nei labiau konkurencingi. Todėl galima daryti prielaidą, kad mažiau konkurencingi sporto klubai prioritetiniais vidiniais sporto klubų konkurencingumo reiškinių įtakančiais veiksniais laiko neteisingus veiksnius ir tai atsiliepia jų konkurencingumui. Įmonės įvaizdis išryškėjo, kaip svarbiausias konkurencingumo vidinis veiksnys ir jo svarbą labiau iškelia konkurencingesni sporto klubai nei mažiau konkurencingi, todėl priėjome išvados, kad mažiau konkurencingi sporto klubai nepakankamai įvertina vidinių sporto klubų konkurencingumo veiksmų svarbą ir jiems būtų tikslinga perdėlioti prioritetus. Tarp grupių buvo rasti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p = 0,041 < 0,05$).



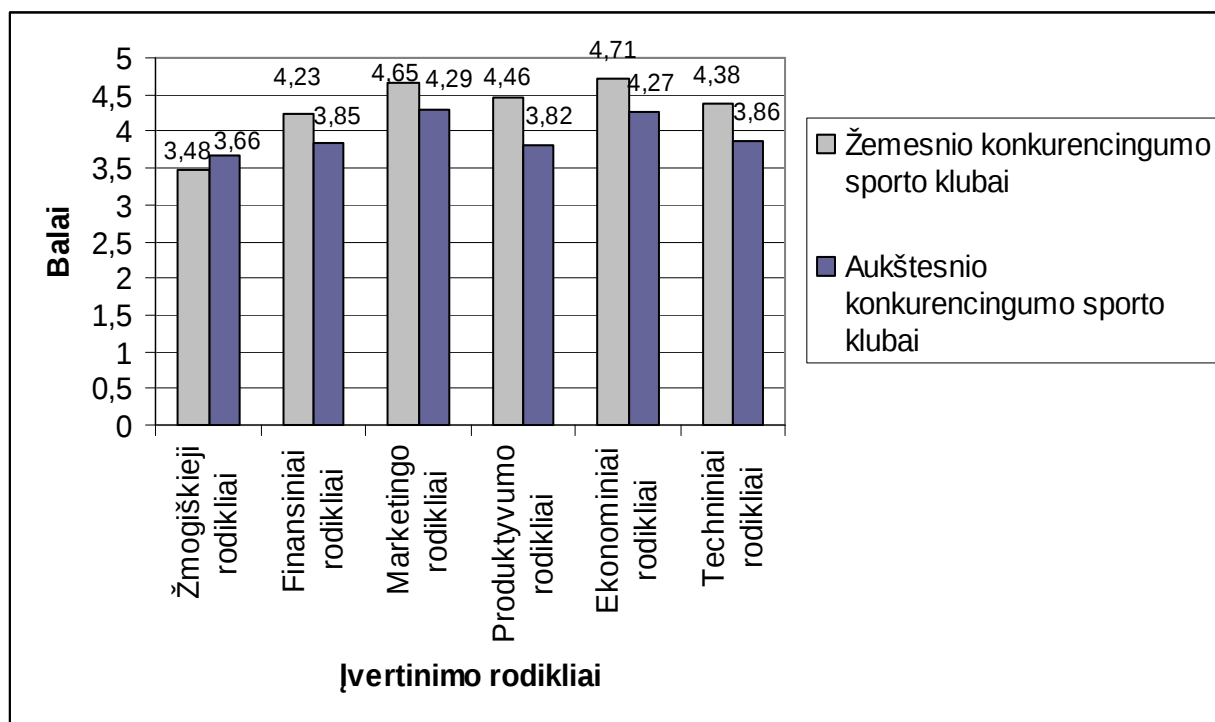
25 pav. Vidinių konkurencingumo veiksnių vertinimo pasiskirstymas tarp konkurencingų ir mažiau konkurencingų sporto klubų

Atlikto tyrimo metu nustatyta, jog lyginant sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakojančius išorinius veiksnius pagal žemesnio ir aukštesnio konkurencingumo sporto klubus (žr. 26 pav.), labiausiai rezultatai išsiskyrė vyriausybės vaidmens aspektu. Mažiau konkurencingi sporto klubai nurodė, kad vyriausybės vaidmuo turi nemažą įtaką sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumui (3,4), o labiau konkurencingi sporto klubai neteikė šiam veiksniai didelės svarbos (2,6). Paaiškėjo, kad tarptautinio verslo vaidmuo aukštesnio konkurencingumo sporto klubams yra svarbesnis (2,73) lyginant su mažiau konkurencingu sporto klubu (2,17). Lyginant abiejų tiriamųjų grupių rezultatus socialiniai veiksniai tiek aukštesnio konkurencingumo (3,84), tiek žemesnio konkurencingumo sporto klubų (4,14) buvo išskirti kaip svarbiausi. Tarp grupių buvo rasti statistiškai reikšmingi skirtumai ($\chi^2(10) = 14,332$; $p < 0,05$).



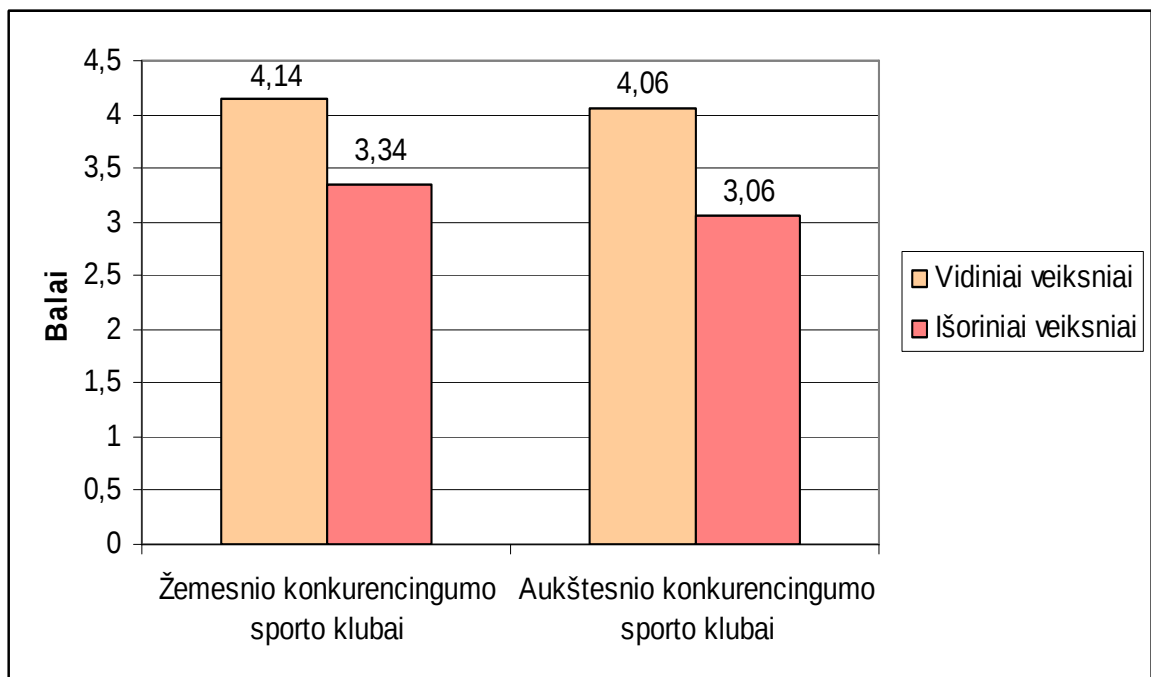
26 pav. Išorinių konkurencingumo veiksnių vertinimo pasiskirstymas tarp konkurencingų ir mažiau konkurencingų sporto klubų

Tyrimo metu paaiškėjo, kad lyginant žemesnio ir aukštesnio sporto klubų konkurencingumo rodiklius (žr. 27 pav.), aukštesnio konkurencingumo sporto klubai žmogiškuosius rodiklius įvertino aukščiau (3,66 balų) lyginant su žemesnio konkurencingumo sporto klubais (3,48). Finansiniai (4,23; 3,85 balai), marketingo (4,65; 4,29 balai) produktyvumo (4,46; 3,82 balai), ekonominiai (4,71; 4,27 balai) ir techniniai (4,38; 3,86 balai) rodikliai buvo aukščiau įvertinti žemesnio konkurencingumo sporto klubų. Todėl galima teigti, kad žemesnio konkurencingumo sporto klubai visus šiuos įvertinimo rodiklius laiko svarbesniais nei aukštesnio konkurencingumo sporto klubai, tik žmogiškiems ištekliams neteikia didelės svarbos. Tarp grupių buvo rasti statistiškai reikšmingi skirtumai ($\chi^2(5) = 8,966$; $p < 0,05$). Iš to galima daryti prielaidą, kad tie sporto klubai, kurie žmogiškiems rodikliams teikia prioritetą yra konkurencingesni rinkoje, nei tie, kurie orientuojasi į kitus įvertinimo rodiklius.



27 pav. Konkurencingumo rodiklių vertinimo pasiskirstymas tarp konkurencingų ir mažiau konkurencingų sporto klubų

Gauti duomenys parodė, kad tiek aukštesnio konkurencingumo sporto klubai (4,06), tiek žemesnio konkurencingumo sporto klubai (4,14) teikia didesnę svarbą vidiniams įmonės teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakojantiems veiksniams (žr. 28 pav.). Tarp grupių buvo rasti statistiškai reikšmingi skirtumai ($\chi^2(10) = 10,719$; $p < 0,05$).



28 pav. Konkurencingumo veiksnių vertinimo pasiskirstymas tarp konkurencingų ir mažiau konkurencingų sporto klubų

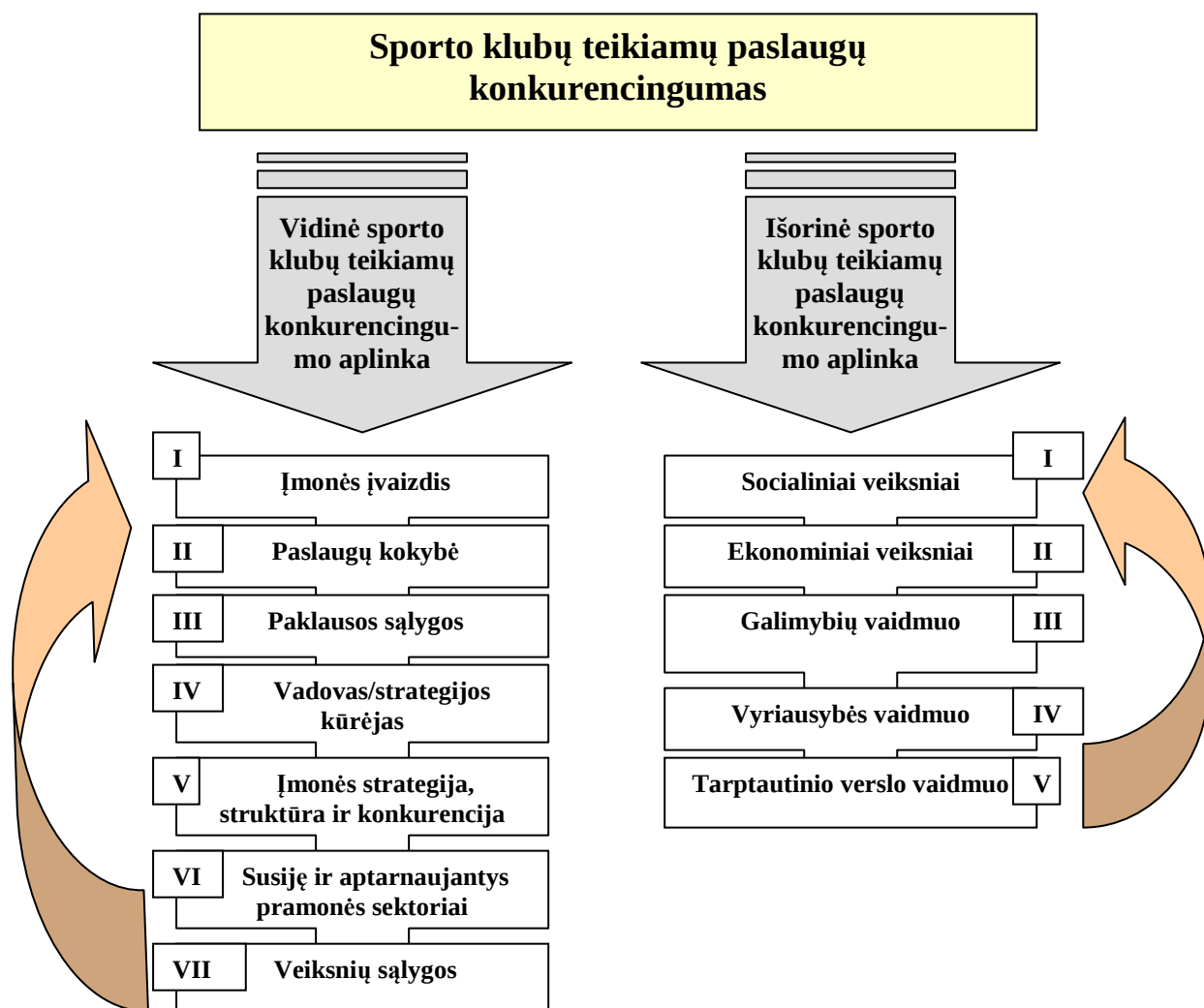
Sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakojančiams išoriniams veiksniams skiriama svarba yra mažesnė lyginant su vidiniais konkurencingumą įtakančiais veiksniais. Todėl galima daryti išvadą, kad vidiniai konkurencingumą įtakojančios veiksniai yra svarbesni už išorinius sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakojančius veiksnius.

3.3 Sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančių veiksnių praktinis modelis

Atlikus ekspertų vertinimo tyrimą, buvo sudarytas sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakonančių svarbiausių veiksnių praktinis modelis (29 pav.).

Atliktų tyrimų metu išryškėjo sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančių vidinių ir išorinių veiksnių svarba, todėl sporto klubų konkurencingumą lemiančių veiksnių praktiniame modelyje suskirstėme jų išsidėstymą prioritetine tvarka. Parengtame praktiniame sporto klubų konkurencingumo modelyje atsispindi vidinė ir išorinė sporto klubų konkurencingumo aplinkos. Vidinėje aplinkoje svarbiausias – įmonės įvaizdis. Po jo seka paslaugų kokybė bei paklausos sąlygos. Ketvirtas pagal svarbumą yra vadovas/strategijos kūrėjas. Įmonės strategija, struktūra, susiję pramonės sektoriai ir įvairių veiksnių sąlygos yra mažiausiai įtakojančios veiksniai sporto klubų konkurencingumą vidinėje klubo aplinkoje. Parengtame sporto klubų konkurencingumo modelyje pateikiame išorinių sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo veiksnių pasiskirstymą pagal jų įtaką: tai socialiniai ir ekonominiai veiksniai, galimybių ir

vyriausybės vaidmuo. Mažiausiai įtakos sporto klubų konkurencingumui išorinėje aplinkoje turi tarptautinio verslo vaidmuo.



29 pav. Praktinis sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančių veiksnių modelis

Taigi, atlikus sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą lemiančių veiksnių tyrimo pirmąją dalį nustatyta, kad didesnę įtaką turi vidiniai negu išorinės aplinkos veiksniai. Svarbiausi vidiniai veiksniai: įmonės įvaizdis, paslaugų kokybė ir paklausos sąlygos. Svarbiausi išorinės aplinkos veiksniai: socialiniai ir ekonominiai veiksniai. Formuojant konkurencinį pranašumą daugiausia dėmesio reiktų skirti vidiniams veiksniams. Sporto klubo įvaizdžio gerinimas galėtų būti laikomas prioritetiniu, nes šis veiksnys, atliktų tyrimų metu, buvo labiausiai įtakovantis sporto klubų konkurencingumo reiškinį Kauno mieste. Taip pat, norint išlikti konkurencingais rinkoje, reiktų tobulinti ir išorinius sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius veiksniai. Kadangi, atliktų tyrimų metu, buvo nustatyta, jog socialiniai veiksniai šioje srityje yra labiausiai įtakovantys sporto klubų konkurencingumą,

reikėtų skatinti vartotojų aktyvumą ir ugdyti klientų visuotines vertybes, jų įsitikinimus bei gyvenimo būdo pokyčius.

3.3. Sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo veiksnių svarbumo priežastys

Siekiant išsiaiškinti ekspertų vertinimo tyrimo metu gautų duomenų apie sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius veiksnius svarbą atlikome iš dalies struktūrizuotą interviu su dviem Kauno miesto sporto klubų vadovais. Pirmasis vadovas (informantas nr. 1) vadovauja vienam, kaip paaiškėjo po ankstesnio atlikto tyrimo, iš konkurencingų sporto klubų, o antrąjį apklausėme (informantas nr. 2) atrinkus iš mažiau konkurencingų Kauno miesto sporto klubų aplinkos. Analizuojant informantų nr.1 ir nr.2 atsakymus apie sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius veiksnius buvo siekiama nustatyti vidinių ir išorinių veiksnių svarbos priežastis ir aptarti bei palyginti informantų atsakymus į tuos veiksnius, kurie ekspertų vertinimo tyrimo metu buvo išskirti, kaip svarbiausi. Siekėme palyginti ir nustatyti skirtumus tarp labiau konkurencingo klubo vadovo, kaip strategijos kūrėjo, veiksmų bei nuomonės ir mažiau konkurencingo sporto klubo vadovo veiksmų ir atsakymų į interviu metu užduotus klausimus.

Paprašius informantų nr.1 ir nr.2 pakomentuoti savo asmeninę sporto klubų konkurencingumo strategijos kūrimo patirtį, informanto nr. 1 patirtis buvo ženkliai didesnė lyginant su informanto nr. 2 sporto klubų konkurencingumo strategijos kūrimo patirtimi. Neatsižvelgiant į informantų patirties skirtumus, kuriant sporto klubų konkurencingumo strategijas, abu informantai nurodė, kad konkurencingumo strategijos kūrimas yra labai svarbus reiškinys norint sėkmingai konkuruoti šiandieninėje rinkoje. Informantas nr. 1 išskyrė savo sporto klubo keletą pranašumų – tai platus paslaugų asortimentas ir geras sporto klubo įvaizdis bei jauki aplinka. Informantas nr.2 savo sporto klubo konkurencinio pranašumo pagrindiniu veiksniumi laiko paslaugų kokybę.

Apibendrinant informanto nr.1 ir informanto nr.2 išsakytą nuomonę, galima teigti, jog norint išlikti konkurencingais rinkoje pirmiausiai reikia pradėti nuo tikslingos konkurencingumo strategijos kūrimo.

Kalbant apie vidinius sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius veiksnius informantas nr.1 pabrėžė, kad pirmiausiai jis akcentuoja gerą sporto klubo įvaizdžio formavimą. Jis pabrėžia, kad vidinė ir išorinė sporto klubo aplinka yra labai svarbi jo klientams, kurie ateina gerai praleisti laiko, pasikelti nuotaikos ir pagerinti fizinę formą. O šie klientų siekimai yra neatsiejami nuo nepriekaištingo sporto klubo įvaizdžio ir vidinės bei išorinės klubo aplinkos. Taip pat jis akcentuoja ir gerą teikiamų paslaugų kokybę. Informantas nr.2 paklaustas, kokie jo sporto klubo vidinės aplinkos pranašumo faktoriai ir į ką labiausiai kreipiamas dėmesys, nurodė teikiamų paslaugų kokybę. Jis pabrėžė, kad jo sporto klubo klientui svarbiausia yra paslaugų

kokybė, kuri tenkintų kliento poreikis, tačiau sporto klubo įvaizdžio jis neįvardino, kaip svarbiausio sporto klubų konkurencingumą įtakančio veiksnio.

Išanalizavus informantų nr.1 ir nr.2 atsakymus apie vidinius sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius veiksnius paaiškėjo, jog labiau konkurencingo sporto klubo prioritetinis konkurencingumo veiksnys – tai įmonės įvaizdis, o mažiau konkurencingo – paslaugų kokybė. Ankstesnio ekspertų vertinimo tyrimo metu buvo nustatyta, kad įmonės įvaizdis turi didžiausią įtaką sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo reiškiniui vidinėje aplinkoje, o paslaugų kokybės veiksnys užima antrą vietą po įmonės įvaizdžio, todėl galima daryti prielaidą, jog tie klubai, kurie teikia prioritetą pirmiausiai sporto klubo įvaizdžio formavimui yra konkurencingesni rinkoje lyginant su tais, kurie pirmiausiai akcentuoja paslaugų kokybę.

Kalbant apie svarbiausius sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius išorinius veiksnius informantų nr.1 ir nr.2 nuomonės buvo panašios. Informantas nr.1 pabrėžė, jog žmonių gyvenimo būdas bei visuotinės vertybės yra neatsiejamos nuo sporto klubų konkurencingumo formavimo veiksnių. Tam pritarė ir informantas nr.2, kuris teigė, kad klientų gyvenimo būdo pokyčiai bei visuotinės vertybės stipriai įtakoja jų sporto klubo veiklą.

Apibendrinant būtų tikslinga pastebėti, kad socialiniai sporto klubų konkurencingumą įtakančios veiksniai abiejų informantų nuomone yra labai svarbūs, todėl jie stipriai įtakoja sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą. Ekonominiai veiksniai taip pat išlieka svarbiu aspektu sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo rinkoje, kadangi informantų nr.1 ir nr.2 teigimu jie mūsų šalyje įtakoja didelę dalį mūsų visuomenės, kurie neturi arba turi tik ribotas galimybes naudotis sporto klubų teikiamomis paslaugomis.

Pasiteiravus tiriamųjų informantų nuomonės apie vidinių ir išorinių sporto klubų konkurencingumo veiksnių svarbą, informantų nr.1 ir nr.2 pasisakymai labai nesiskyrė. Abu informantai teigė, kad vartotojas, kuris gyvena aktyvų sportinį gyvenimą ir naudojami sporto klubų teikiamomis paslaugomis yra labiau veikiamas vidinių sporto klubų konkurencingumą įtakančių veiksnių lyginant su išoriniais. Nes klientui yra labai svarbu įmonės įvaizdis, organizacijos elgsenos su vartotojais ir aukšta paslaugų kokybė, todėl galime daryti išvadą, kad tiek ankstesnio ekspertų vertinimo tyrimo metu, tiek iš dalies struktūrizuoto interviu tyrimo metu gauti rezultatai ir informantų nuomonė sutampa. Vidiniai sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančios veiksniai yra vienareikšmiškai labiau įtakančios konkurencingumo reiškinį lyginant su išoriniais veiksniais.

Siekiant suformuoti informantų nr.1 ir nr.2 sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo strategijos viziją, kaip plėtoti šį reiškinį šiandieninėje rinkoje, sužinojome pagrindinius konkurencingo klubo informanto nr.1 ir mažiau konkurencingo sporto klubo

informanto nr.2 pasiūlymus ir veiksmus. Informantas nr.1 teigia, jog pirmiausiai reikėtų pradėti plėtoti vidinius sporto klubų konkurencingumą įtakojančius veiksnius. Jis įvardino sporto klubo įvaizdžio formavimą televizijos ir interneto pagalba, paslaugų kokybės gerinimą bei darbuotojų kvalifikacijos kėlimą. O informantas nr.2 teigia, kad be paslaugų kokybės gerinimo, dar reikėtų skatinti klientų aktyvumą bei propoguoti sporto kultą visuomenėje.

4. TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS

Lyginant Kauno miesto sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius vidinius veiksnius su autorių R. Mozūraitienės, E. Jasinsko ir Ž. Simanavičienės (2011) atlikto tyrimo, Jurbarko ir Šakių miestų sporto klubų konkurencingumo problemataikai nagrinėti, gautais duomenimis matomas skirtumas tarp išryškėjusių pagrindinių sporto klubų konkurencingumą įtakančių vidinių veiksnių. Mūsų atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, jog pagrindinę įtaką sporto klubų konkurencingumui turi įmonės įvaizdis, o minėtų autorių tyrimo rezultatuose matyti, kad svarbiausią vietą užima paslaugų kokybė, todėl galima daryti prielaidą, jog didmiesčio sporto klubų konkurencingumą įtakančios veiksniai skiriasi lyginant su mažesniais miesteliais.

A. Liučvaitienės ir K. Paleckio (2011) atliktas tyrimas parodė, kad konkurencingumą būtų tikslinga vertinti visoje grandinėje: gamintojas-supirkėjas-perdirbėjas-prekybininkas-vartotojas. Kadangi Lietuvoje ši grandinė yra suskaidyta, t.y. nėra vertikalių kooperacinių ryšių, o kiekvienos grandies viduje vyksta konkurencinė kova tarp atskirų subjektų, yra svarbu pirmiausia įvardinti šį procesą lemiančias priežastis. Mūsų atlikto iš dalies struktūrizuoto interviu tyrimo metu nustatyta, kad pagrindinės sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančių vidinių veiksnių svarbumo priežastys yra klientų asmeniniai interesai bei jų socialinių poreikių patenkinimas, o išorinių sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančių veiksnių svarbumo priežastis formuoja valstybė ir visuomenėje nusistovėjusios vertybės ir normos.

Apibendrinant gautus iš dalies struktūrizuoto interviu tyrimo rezultatus, matyti, kad labiau konkurencingo sporto klubo pagrindinė sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo strategija paremta vidinių įmonės veiksnių tobulinimu. O mažiau konkurencingo klubo informantas neapibrėžė tikslios vizijos. Jo nuomone galima plėtoti tiek vidinius tiek išorinius konkurencingumo reiškinių įtakančius veiksnius. Todėl galima daryti išvadą, kad konkurencingesnis sporto klubas turi tikslesnę ir labiau apibrėžtą viziją formuojant sporto klubo strategiją lyginant su mažiau konkurencingu klubu, o tai leidžia daryti prielaidą, kad tų sporto klubų, kurių vadovai/strategijos kūrėjai turi tiksliai apibrėžtą sporto klubo konkurencingumo strategiją ir viziją, yra konkurencingesni rinkoje, nei tie, kurių vadovai/strategijos kūrėjai jos neturi.

Lyginant mūsų atlikto tyrimo gautus rezultatus su autorių J. Ramanauskienės ir kt. (2010) atlikto tyrimo, apie kaimo turizmo konkurencingumą lemiančius veiksnius, gautus rezultatus, matoma, kad konkurencingumo reiškinių tiek sporto klubų aplinkoje, tiek kaimo turizmo aplinkoje, įtakoja labai panašūs vidiniai veiksniai. Išsiskyrė tik išorinių konkurencingumą įtakančių veiksnių įtaka, nes mūsų tyrimas atskleidė, jog sporto klubų teikiamų paslaugų

konkurencingumą daugiausiai įtakoja socialiniai veiksniai, o J. Ramanauskienės ir kt. tyrimo metu nustatyta, kad kaimo turizmo konkurencingumą labiausiai įtakoja ekonominiai veiksniai. Todėl galima daryti prielaidą, kad socialiniai veiksniai yra labai svarbūs sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo reiškiniui, tačiau kitose srityse konkurencingumas gali būti įtakojamas visiškai skirtingų veiksnių.

Atlikus nemažai tyrimų pagal paslaugų kokybės modelius, buvo nustatyta, kad vartotojams yra labai svarbi pastatų bei įrenginių kokybė (Lam, Zhang, Jensen, 2005). O autoriai D. Kim ir S. Kim (1995) nustatė, kad pagrindiniai konkurencingumo faktoriai sporto klube yra modernūs įrenginiai, apšvietimas, persirengimo kambariai ir patalpų erdvumas. Šie rezultatai yra analogiški mūsų atlikto tyrimo gautiems rezultatams, kadangi atlikto tyrimo metu paaiškėjo, jog įmonės įvaizdis ir paslaugų kokybė yra svarbiausi veiksniai įtakojantys sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą.

Remiantis N. Theodorakis, C. Kambitsis, A. Laios, ir A. Koustelious (2001) atliktais tyrimais, nustatyta, kad aplinka klientui sudaro pirmą įspūdį, kuris būna vienas iš pagrindinių apsisprendimo faktorių, renkantis sporto klubą. Įmonės įvaizdžio faktorius mūsų atlikto tyrimo metu išryškėjo labiausiai, todėl lyginant mūsų atlikto tyrimo gautus rezultatus su kitų tyrėjų atliktais moksliniais tyrimais, galima daryti išvadą, jog sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo reiškinį labiausiai įtakoja sporto klubo įvaizdis.

Atlikto tyrimo metu gauti rezultatai sutampa ir su autorių I. Beniušienės ir G. Svirskienės (2008) gautais rezultatais. Paaiškėjo, kad įmonės konkurencingumą labiau lemia jos nematerialusis turtas, o ne materialusis. Nematerialųjį turtą sudaro klientų lojalumas, įvaizdis, reputacija, gamybinis pajėgumas, žinios, organizacijos kultūra, kompetencijos, įgūdžiai ir patirtis, kurie yra labai vertinami, unikalūs ir nepakartojami.

Tyrimo pradžioje iškelta **hipotezė** - pagrindinis sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakojantis vidinis veiksnys - tai teikiamų paslaugų kokybė – pasitvirtino iš dalies, nes neskaitant paslaugų kokybės buvo nustatytas dar vienas sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakojantis veiksnys - tai sporto klubo įvaizdžio svarba.

IŠVADOS

1. Išskirti pagrindiniai sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakojančios vidiniai ir išoriniai veiksniai. Vidiniai veiksniai: tai veiksmų ir paklausos sąlygos, susiję bei aptarnaujantys pramonės sektoriai (klasteriai), įmonės struktūra, strategija ir konkurencija, vadovas/strategijos kūrėjas, įmonės įvaizdis ir paslaugų kokybė. Išoriniai veiksniai: tai vyriausybės, galimybių ir tarptautinio verslo vaidmuo bei ekonominiai ir socialiniai veiksniai.

2. Nustatyta, jog sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą Kauno mieste labiau įtakoja vidiniai konkurencingumo veiksniai lyginant su išoriniais. Tarp vidinių veiksmų labiausiai įtakos turi sporto klubo įvaizdis ir paslaugų kokybė, o išorinių veiksmų vertinimo aspektu svarbiausi yra socialiniai ir ekonominiai veiksniai. Pagrindinės sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančių vidinių veiksmų svarbumo priežastys yra klientų asmeniniai interesai bei jų socialinių poreikių patenkinimas, o išorinių sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančių veiksmų svarbumo priežastis formuoja valstybė ir visuomenėje nusistovėjusios vertybės ir normos.

3. Buvo parengtas sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančių veiksmų praktinis modelis pagal jų išsidėstymą prioritetine tvarka. Parengtame praktiniame sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo modelyje atsispindi vidinė ir išorinė sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo aplinkos.

PASIŪLYMAI:

Siekiant didinti sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą Kauno mieste, siūlytume:

- Pirmiaisiai, atkreipti dėmesį į sporto klubų konkurencingumą įtakančius vidinius veiksmus. Sporto klubo įvaizdžio gerinimas galėtų būti laikomas prioritetiniu, nes šis veiksnys, atliktų tyrimų metu, buvo labiausiai įtakančias sporto klubų konkurencingumo reiškinį Kauno mieste. Sporto klubo interjero ir eksterjero tobulinimas bei organizacijos elgsenų su vartotojais gerinimas galėtų būti pagrindiniai žingsniai sporto klubo organizacijos konkurencingumo strategijos formavime.
- Taip pat, norint išlikti konkurencingais rinkoje, reikėtų tobulinti ir išorinius sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius veiksmus. Kadangi, atliktų tyrimų metu, buvo nustatyta, jog socialiniai veiksniai šioje srityje yra labiausiai įtakančios sporto klubų konkurencingumą, reikėtų skatinti vartotojų aktyvumą ir ugdyti klientų visuotines vertybes, jų įsitikinimus bei gyvenimo būdo pokyčius.

LITERATŪROS SĄRAŠAS:

1. *Baltoji knyga dėl sporto*, Europos komisija, 2007. Liuksemburgas: Europos Bendrijų oficialiųjų leidinių biuras. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/sport/documents/white-paper/whitepaper-short_lt.pdf
2. Banytė J., Salickaitė R. (2008). Successful Diffusion and Adoption of Innovation as a Means to Increase Competitiveness of Enterprises. *Engineering economics*, 56 (1), 48-56.
3. Barney J. B., Hesterley W. S. (2006). *Strategies Management and Competitive advance. Concepts and cases*. New Jersey: Prentice Hall.
4. Barnett, W. P. (2008). *The red queen among organizations: how competitiveness evolves*. Princeton, New Jersey.
5. Baronienė, L. (2005). Kokybės vadybos įtaka didinant organizacijų konkurencingumą. *Vadyba: mokslo tiriamieji darbai*, 1(6), 36-41.
6. Beniušienė, I., Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (13), 32–40.
7. Berger T., Bristow G. (2009). Competitiveness and the Benchmarking of Nations – A Critical Reflection. *International Atlantic Economic Society*. 15, 378–392. Peržiūrėta 2012, balandžio 29, adresu: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=46&hid=101&sid=00060317-b66c-4d5a-953a-135efff7c130%40sessionmgr104>.
8. Challadurai, P., (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. – Human Kinetics.
9. Clark, K.D., Doh, J.P., Stumpf, S.A. (2002). Professional Services Firms in Transition: Challenges and Opportunities for Improving Performance. *Organizational Dynamics*, 3 (31), 259-279.
10. Flanagan, R., Lu, W., Shen, L., Jewell, C. (2007). Competitiveness in construction: a critical review of research. *Construction Management and Economics*, 25 (9), 989–1000.
11. George, G., Manasis, G. (2010). Researching the Factors that are affecting the Competitiveness of the Manufacturing Enterprises of Region Attica in Greece. *International Research Journal of Finance and Economics*, 1 (54), 7-18.
12. Halinen, A. & Jaakkola, E. (2006). Problem solving within professional services: evidence from the medical field. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (17), 409-429.
13. Holsti, O. R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Addison Wesley: Perseus Publishing.

14. Hong, W. C. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector*. Contribution to Economics. Physica-Verlag Heidelberg.
15. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1), 31–58.
16. Jenson, K. (2006). Derybų vadovas. Vilnius: *Verslo žinios*, 173-178.
17. Kim, D. ir Kim, S. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centres in Korea. *Journal of Sport Management*, 9 (2), 208-220.
18. Klimašauskienė, D. (2006). Konkurencijos politika: teorija ir praktikos aktualijos. *Viešasis administravimas*, 2(10), 43-50.
19. Kourdi, J. (2010). *Verslo strategijos*. Alma Littera, 43-44.
20. Lam, T. C., Zhang, J., Jensen, B. (2005). Service Quality Assessment Scale (SQAS): An Instrument for Evaluating Service Quality of Health-Fitness Clubs. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 9 (2), 79-111.
21. Liučvaitienė, A., Paleckis, K. (2011). Konkurencinio pranašumo formavimas globalioje rinkoje: teorinės prielaidos ir vertinimo galimybės. Contemporary issues in business, *Management and education*, 14 (1), 181-194.
22. Lu, W.S. (2006). *A system for assessing and communicating contractors competitiveness*. Thesis submitted to the Degree of Doctor of Philosophy in the Department of Building and Real Estate. Hong Kong: the Hong Kong Polytechnic University.
23. Makštutis, A., Jonušauskas, A. (2008). *Vadybos šiuolaikinės tendencijos. Mokslo darbų rinkinys* (p. 41-43). Vilnius.
24. Meilienė E., Snieška V. (2010). Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatuose. *Viešoji politika ir administravimas*. 31, 119-132.
25. Myers, J.E., Sweeney, T.J. (2005). *Introduction to wellness theory. Counseling for wellness*. Alexandria: American Counseling Association. 7-15.
26. Mozūraitienė, R. Jasinskas, E., Simanavičienė, Ž. (2011). Šakių ir Jurbarko sporto klubų konkurencingumą didinantys veiksniai. *Ekonomika ir vadyba*, 1 (16), 225-230. Peržiūrėta 2012, balandžio 21, adresu: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0225.pdf>.
27. Nickols, F. (2010). *Three forms of strategy: general, corporate and competitive*. Distance consulting LLC, 4-6.
28. Laing, A.W. & Lian, P.C.S. (2007). Relationships in the purchasing of business to business professional services: The role of personal relationships. *Industrial Marketing Management*, 36, 709-718.

29. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
30. Liepinytė - Medeikė, V. (2008). *Sveikatinimo darbo su bendruomene, šeima ir nevyriausybinėmis organizacijomis rekomendacijos*. Valstybinis aplinkos sveikatos centras. Metodinė medžiaga.
31. Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas, 2008. Prieiga per internetą: <http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=17065>.
32. Marčinskas, A., Diskienė D. (2001). Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika: mokslo darbai*, 55-56.
33. Majeed, S. (2011) The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 191-199.
34. Man, T., Lau, T., Chan, K. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 2 (17), 123–142.
35. Piccoli, G. (2005). Review: IT-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage. *A review and synthesis of the literature*, 29 (4), 747-776.
36. Pranulis V. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.
37. Porter, M. A. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, MacMillan.
38. Porter, M. A. (1998). Cluster and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
39. Porter M. (2008). On competition. *Harvard Business Review*. Peržiūrėta 2012, kovo 14, adresu: http://books.google.lt/books?id=zNmiOfV1XugC&printsec=frontcover&dq=on+competition&hl=lt&ei=ULpBTbeyBozrOc6OzZMC&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false.
40. Porter M., Kramer M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. Peržiūrėta 2012, kovo 20, adresu: <http://www.expert2business.com/itson/Porter%20HBR%20Corporate%20philantropy.pdf>.
41. Poteliūnienė S. (1999). Savarankiškų kūno kultūros pratybų įtaka studentų fiziniui išsivystymui ir fiziniui parengtumui. *Sporto mokslas*, 3, 42 – 48.
42. Ramanauskienė, J., Astromskienė, A., Andriūnas, V. (2010). Lietuvos kaimo turizmo verslo konkurencingumo didinimo priemonės. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. *Research papers*, 5 (24).
43. Raudeliūnienė, J. (2007). *Formation of competitive strategic decisions*. Doctoral dissertation: social sciences, management and administration. Vilnius: Gediminas Technihnnical University.

44. Reiljan, J. ir kt. (2000). *Key issues in defining and analysing the competitiveness of a country*. University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration.
45. Rinkauskaitė, K. (2007). *Įmonės konkurencingumas ir jo didinimo veiksniai*. Peržiūrėta 2012, balandžio 23, adresu: [www.lzuu.lt/jaunasis mokslininkas/smk_2007/vadyba/Rinkauskaite_Kristina.pdf](http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Rinkauskaite_Kristina.pdf).
46. Rose, R.C., Abdullah, H., & Ismad, A.I., (2010). A Review on the Relationship between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance. *The Journal of International Social Research*, 3(11), 488-498.
47. Sinkienė, J., (2008). *Miesto konkurencingumo modelis*. Daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, Kaunas: KTU.
48. Skaržauskienė, A., (2008). Sisteminiis mąstymas kaip konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas. Sporto paslaugų kokybės vertinimas: teorinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 46 (1), 117-132.
49. Stanikūnas R. (2009). *Konkurencijos politika: teorija ir praktika* (p. 17-18). Monografija.
50. Staskevičiūtė, G., Tamošiūnienė, R. (2010). Šalies konkurencingumas: sampratos raida laiko perspektyvoje. *Verslas: Teorija ir praktika*, 11(2), 159–167.
51. Šimkus, A., Liesionienė, O. (2009). Vartotojų poreikių tenkinimas sporto mokyklose. *Vadyba, Journal of management*, 1 (14), 49-55.
52. Šimkus, A., Pilelienė, L., (2010). Sporto paslaugų kokybės vertinimas: teorinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 53, 99-109.
53. Teychenne, M., Ball, K., Salmon, J. (2008). Physical activity and likelihood of depression in adults: A review. *Preventive medicine*, 46 (5), 397-411.
54. Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A. and Koustelious, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality*, 11(6), 431-438.
55. Tubelis L. (2001). *Studentų fizinės saviugdos skatinimo sistema ir jos efektyvumas*. Daktaro disertacijos santrauka, socialiniai mokslai, edukologija, 07 S. Vilniaus: pedagoginis universitetas.
56. Vasiliauskas A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius.
57. Vengrienė, B. (2006). *Paslaugų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
58. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos Universitetas.
59. Žvirblis, A. (2007). Verslo makroaplinkos komponentų ir veiksnių kompleksinis vertinimas. *Ekonomika*, 80, 103-116.

PRIEDAI

ANKETA

Gerb. respondente, Lietuvos Kūno Kultūros Akademijos studentė atlieka mokslinį tyrimą, siekdama nustatyti sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius veiksnius. Nuoširdūs Jūsų atsakymai padės nustatyti sporto klubų konkurencingumą įtakančius veiksnius. Jūsų nuomonė labai svarbi, todėl maloniai prašau skirti keletą minučių anoniminės anketos užpildymui. *(pasirinktą atsakymo variantą pažymėkite -X)*. Konfidencialumą garantuojame. Iš anksto nuoširdžiai dėkoju!

1. Jūsų lytis:

- ☐ Moteris.
- ☐ Vyras.

2. Jūs esate:

- ☐ Sporto klubo vadovas.
- ☐ Asmuo, dirbantis sporto klube.

3. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ pradinis
- ☐ vidurinis
- ☐ aukštesnysis
- ☐ aukštasis universitetinis
- ☐ nebaigtas aukštasis universitetinis

4. Jūsų sporto klubas funkcionuoja:

- ☐ pirmus metus
- ☐ 1 - 3 metus
- ☐ 3 - 6 metus
- ☐ 6 - 9 metus
- ☐ daugiau nei 9 metus

5. Jūsų patirtis kuriant strategijas sporto klubo srityse:

- ☐ Iki 1 metų
- ☐ Nuo 1 iki 3 metų
- ☐ Nuo 3 iki 5 metų
- ☐ Nuo 5 iki 10 metų
- ☐ Daugiau nei 10 metų

6. Kiek asmenų dalyvauja kuriant Jūsų sporto klubo strategiją?

- ☐ 1 asmuo
- ☐ 2 asmenys
- ☐ 3 asmenys
- ☐ daugiau negu 3 asmenyssk.

I. Informacija apie sporto klubų konkurencingumą lemiančius vidinius veiksnius

7. Kokią įtaką įmonės konkurencingumui turi šios veiksnių sąlygos? (visai nesvarbu-1, nesvarbu-2, vidutiniškai svarbu-3, svarbu-4, labai svarbu-5):

	Visai nesvarbu			Labai svarbu	
<u>Baziniai šalies veiksniai:</u>					
gamtiniai ištekliai	1	2	3	4	5
klimatas	1	2	3	4	5
geografinė padėtis	1	2	3	4	5
<u>Konkurencingumo veiksniai:</u>					
aukštos kvalifikacijos darbuotojai	1	2	3	4	5
pažangūs tyrimų metodai, būdai, kuriuos skatina valstybinės institucijos	1	2	3	4	5
<u>Bendrieji veiksniai:</u>					
susiformavusi veiklos srityje komunikacijų infrastruktūra	1	2	3	4	5
susikaupęs didelis kapitalas	1	2	3	4	5
<u>Specializuojantys veiksniai:</u>					
specifiniai personalo įgūdžiai, įgauti ilgą laiką plėtojant specifinę veiklą	1	2	3	4	5

8. Kokią įtaką įmonės konkurencingumui turi šios paklausos sąlygos? (visai nesvarbu-1, nesvarbu-2, vidutiniškai svarbu-3, svarbu-4, labai svarbu-5):

	Visai nesvarbu			Labai svarbu	
Inovacijų taikymas įmonėje	1	2	3	4	5
Atsižvelgimas į vartotojų poreikius	1	2	3	4	5

9. Įvertinkite šių susijusių ir aptarnaujančių pramonės sektorių svarbą sportų klubų konkurencingumui (visai nesvarbu-1, nesvarbu-2, vidutiniškai svarbu-3, svarbu-4, labai svarbu-5):

	Visai nesvarbu			Labai svarbu	
Sąveikaujančių, vykdančių bendrą veiklą ir savo specifine veikla papildančių viena kitą pramonės šakų, vietos tiekėjų, mokslo institucijų ir kitų organizacijų sistemą (klasteriai)	1	2	3	4	5

10. Įvertinkite įmonės strategijos, struktūros ir konkurencijos svarbą sportų klubų konkurencingumui (visai nesvarbu-1, nesvarbu-2, vidutiniškai svarbu-3, svarbu-4, labai svarbu-5):

Šalies teisinių sąlygų ypatumai	1	2	3	4	5
Kultūriniai ypatumai	1	2	3	4	5
Įmonės strategija orientuota į veiklą konkurencijos sąlygomis	1	2	3	4	5

11. Įvertinkite savo, kaip strategijos kūrėjo, svarbą sportų klubų konkurencingumui (labai blogai-1, blogai-2, vidutiniškai-3, gerai-4, labai gerai-5):

	Labai blogai			Labai gerai	
Tikslų numatymas, mažinant savikainą ir išlaikant gerą kokybę, kurie tenkintų vartotojus	1	2	3	4	5
Bendravimo koncepciniai įgūdžiai	1	2	3	4	5

Išsilavinimas	1	2	3	4	5
Numatymas, ką galima pasiūlyti šiandien ir ką galima pasiūlyti rytoj savo vartotojams	1	2	3	4	5
Pranašumai prieš konkurentus šiandien ir rytoj.	1	2	3	4	5

12. Įvertinkite įmonės įvaizdžio svarbą sportų klubų konkurencingumui (visai nesvarbu-1, nesvarbu-2, vidutiniškai svarbu-3, svarbu-4, labai svarbu-5):

	Visai nesvarbu			Labai svarbu	
Organizacijos interjeras ir eksterjeras	1	2	3	4	5
Organizacijos elgsenos su vartotojais	1	2	3	4	5

13. Įvertinkite paslaugų kokybės svarbą sportų klubų konkurencingumui (visai nesvarbu-1, nesvarbu-2, vidutiniškai svarbu-3, svarbu-4, labai svarbu-5):

	Visai nesvarbu			Labai svarbu	
Paslaugų kokybė tenkinanti vartotojų poreikius	1	2	3	4	5

14. Įvertinkite pateiktų veiksnių svarbą parduodant paslaugas (visai nesvarbu-1, nesvarbu-2, vidutiniškai svarbu-3, svarbu-4, labai svarbu-5):

	Visiškai nesvarbu			Labai svarbu	
Naujų klientų pritraukimas	1	2	3	4	5
Esamų klientų poreikių tenkinimas	1	2	3	4	5
Pelno maksimizavimas	1	2	3	4	5
Užtikrinti geras darbo sąlygas savo darbuotojams	1	2	3	4	5
Paslaugų novatoriškumas	1	2	3	4	5
Esamų paslaugų kokybės gerinimas	1	2	3	4	5
Tapimas rinkos lyderiais	1	2	3	4	5

II Informacija apie sporto klubų konkurencingumą lemiančius išorinius veiksnius

15. Įvertinkite Vyriausybės vaidmens svarbą sportų klubų konkurencingumui (visai nesvarbu-1, nesvarbu-2, vidutiniškai svarbu-3, svarbu-4, labai svarbu-5):

	Visai nesvarbu			Labai svarbu	
Investicijų ir inovacijų politika	1	2	3	4	5
Plėtros programų įgyvendinimas	1	2	3	4	5
<u>Teisiniai aktai</u>					
Aplinkos apsaugos reikalavimai	1	2	3	4	5
Darbo saugos standartai	1	2	3	4	5
Darbo jėgos kvalifikacijos augimo skatinimas	1	2	3	4	5

16. Kokią įtaką įmonės konkurencingumui turi galimybės ir tarptautinio verslo vaidmenys? (visai nesvarbu-1, nesvarbu-2, vidutiniškai svarbu-3, svarbu-4, labai svarbu-5):

	Visai nesvarbu			Labai svarbu	
<u>Galimybės:</u>					
inovacijos, technologijos šuoliai	1	2	3	4	5
kainų svyravimai	1	2	3	4	5
politinių sistemų pasikeitimai	1	2	3	4	5
kari	1	2	3	4	5

Tarptautinio verslo vaidmuo:					
įmonė apsiriboja šalies sienomis	1	2	3	4	5
užsienio konkurentų paslaugų įėjimas į rinką	1	2	3	4	5

17. Įvertinkite ekonominių veiksnių svarbą sportų klubų konkurencingumui (visai nesvarbu-1, nesvarbu-2, vidutiniškai svarbu-3, svarbu-4, labai svarbu-5):

	Visai nesvarbu		Labai svarbu		
BNP tendencijos	1	2	3	4	5
Palūkanų norma	1	2	3	4	5
Pinigų pasiūla	1	2	3	4	5
Infliacijos tempas	1	2	3	4	5
Ekonomikos ciklo stadija	1	2	3	4	5
Nedarbo lygis	1	2	3	4	5
Darbo užmokesčio/kainų kontrolė	1	2	3	4	5
Devalvacija/revalvacija	1	2	3	4	5
Energijos pasiekiamumas ir kaina	1	2	3	4	5

18. Įvertinkite socialinių veiksnių svarbą sportų klubų konkurencingumui (visai nesvarbu-1, nesvarbu-2, vidutiniškai svarbu-3, svarbu-4, labai svarbu-5):

	Visai nesvarbu		Labai svarbu		
Gyvenimo būdo pasikeitimai	1	2	3	4	5
Vartotojų aktyvumas	1	2	3	4	5
Gimstamumas	1	2	3	4	5
Gyventojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes	1	2	3	4	5
Visuotinės vertybės, įsitikinimai	1	2	3	4	5

III Informacija apie sporto klubų įvertinimo rodiklius

19. Kaip vertinate šių rodiklių svarbą Jūsų sporto klubo konkurencingumui (visai nesvarbu-1, nesvarbu-2, vidutiniškai svarbu-3, svarbu-4, labai svarbu-5):

	Visai nesvarbu		Labai svarbu		
<u>Žmogiškieji rodikliai</u>					
Darbo jėgos kvalifikacija	1	2	3	4	5
Darbo jėgos užimtumas	1	2	3	4	5
Žmogiškųjų išteklių pasiekiamumas	1	2	3	4	5
<u>Finansiniai rodikliai</u>					
Įmonės likvidumo ir finansinės rizikos koeficientai	1	2	3	4	5
Apyvartumas bei pelningumas	1	2	3	4	5
Akcijų pelningumo ir jų rinkos vertės kitimo dinamika	1	2	3	4	5
Sąnaudų dydis	1	2	3	4	5
<u>Marketingo rodikliai</u>					
Paslaugų kokybė	1	2	3	4	5
Klientų aptarnavimo kokybė	1	2	3	4	5
Naujausių technologijų panaudojimas	1	2	3	4	5
Reklamos vykdymas	1	2	3	4	5
Kainos ir kokybės tarpusavio ryšio atitikimas	1	2	3	4	5
Įmonės įvaizdis	1	2	3	4	5
Išlaidų marketingui apimtis	1	2	3	4	5
<u>Produktyvumo rodikliai</u>					
Pardavimų metinės apimtys vertinė išraiška bei per metus sukurta pridėtinė					

vertė	1	2	3	4	5
Produktyvumo rodiklių dinamika, atspindinti konkurencingumo lygio kitimą per tam tikrą laikotarpį	1	2	3	4	5
<u>Ekonominiai rodikliai</u>					
Vartojimo kaštai	1	2	3	4	5
Paslaugų kaina	1	2	3	4	5
Aptarnavimo lygio orientavimas į klientų požiūrį į paslaugas, kuris padeda gauti ilgalaikį pelną ir grąžinti investicijas.	1	2	3	4	5
<u>Techniniai rodikliai</u>					
Paslaugų teikimo naujumas ir patogumas	1	2	3	4	5
Paslaugų patikimumas	1	2	3	4	5
Paslaugų ilgaamžiškumas	1	2	3	4	5
Darbuotojų pasitenkinimas	1	2	3	4	5
Darbuotojų kaita	1	2	3	4	5
Naujų paslaugų kūrimo sparta	1	2	3	4	5

20. Kokias paslaugas Jūs teikiate:

- ☐ Aerobiką
- ☐ Treniruoklius
- ☐ Kovinę savigyną
- ☐ Krepšinį
- ☐ Baseiną
- ☐ Asmenines treniruotes
- ☐ Boulingą
- ☐ Biliardą
- ☐ Gydytojo konsultacijas
- ☐ Stalo tenisą
- ☐ Lauko tenisą
- ☐ Soliariumą
- ☐ Masažus
- ☐ Sauną
- ☐ Kirpyklą
- ☐ Kavinę/barą
- ☐ Vaikų kambarį
- ☐ Kita (įrašykite).....

21. Kiek klientų per metus apsilanko Jūsų sporto klube?

22. Kiek vidutiniškai pinigų per mėnesį Jūsų sporto klubo paslaugoms išleidžia klientas?

.....Lt.

23. Kiek Jūsų sporto klube dirba:

- a) vadovų.....
- b) pavaduotojų.....
- c) administracijos darbuotojų.....
- d) vadybininkų.....
- e) sporto trenerių.....
- f) pagalbinio personalo.....

Dėkojame už atsakymus.

INTERVIU PROTOKOLAI

Informanto Nr.1 interviu protokolas

Interviu data ir laikas: 2012 metai balandžio 26 diena, 13:30 val.

Interviu vieta: Kauno miesto sporto klubo „X“ patalpose.

Interviu trukmė: ~ 20 min. Gavus informanto sutikimą, pokalbis buvo įrašomas diktofonu.

Informanto charakteristika: Interviu metu buvo apklausiamas Kauno miesto „X“ sporto klubo vadovas, kuris vadovauja vienam iš konkurencingų (tai nustatėme ankstesnio anketinio ekspertų vertinimo tyrimo metu) sporto klubų. Informanto lytis – vyras.

Sporto klubo vadovas pirmiausiai buvo supažindintas su gautais tyrimo rezultatais ir buvo paprašytas pakomentuoti svarbiausius sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius veiksnius. Buvo klausama informanto nuomonės apie vidinius ir išorinius sporto klubų konkurencingumo veiksnius.

Transkribuotas tekstas:

„Šiuo interviu norėtume su Jumis aptarti ir išsiaiškinti Jūsų nuomonę Kauno miesto sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo aspektu. Esate didelį paslaugų asortimentą siūlančio sporto klubo vadovas, todėl būtų įdomu sužinoti Jūsų asmeninę patirtį formuojant sporto klubo konkurencingumo strategiją ir kaip ji veikia visu Jūsų sporto klubo veiklos gyvavimo periodu..“

Nr.1: „Malonu, kad Jūs domitės mūsų sporto klubo veikla. Pats, kaip vadovas, turiu nemažą patirtį tiek kuriant patį sporto klubą, tiek formuojant konkurencingumo strategiją. Mano nuomone, konkurencingumo strategijos kūrimas mums padeda sėkmingai vykdyti veiklą jau daugelį metų. Šiais metais švėsime klubo septyniolikos metų gyvavimą, o tai tik dar kartą įrodo, kad esame konkurencingi rinkoje. Sugebėjome išlikti tiek ekonomikos pakilimo laikotarpiu, tiek nuosmukiu, kurio metu nemaža dalis mūsų konkurentų nesugebėjo išgyventi ir nutraukė savo veiklą. Aišku, žiūrint iš savanaudiškų paskatų ir iš savo klubo perspektyvos, tai mums buvo labai naudinga, nes nemaža dalis klientų perėjo pas mus ir pradėjo naudotis mūsų paslaugomis. Taigi ekonominę situaciją galima įvardinti, kaip vieną iš konkurencingumo veiksnių, kurie įtakoja sporto klubo veiklą. Taip pat, Jūs pati paminėjote, kad teikiame didelį paslaugų asortimentą, o tai, mano nuomone, yra labai svarbu šiandienio kliento poreikiams patenkinti, kadangi mūsų rinka labai sparčiai tobulėja ir atsiranda įvairių sporto naujovių, o tai įpareigoja mus, kaip sporto paslaugų

teikėjus, pateikti kuo platesnį sporto paslaugų pasirinkimą mūsų vartotojui. Taip pat mūsų sporto klubas išsiskiria iš kitų jaukia aplinka bei nauja įranga.“

„Svarbiausiais sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančiais vidiniais veiksniais, mūsų atlikto ankstesnio tyrimo metu, buvo nustatyti: įmonės įvaizdis ir paslaugų kokybė. Kokia Jūsų nuomonė šiuo klausimu? Kodėl pateikti veiksniai išskiriami, kaip patys svarbiausi?“

Nr.1: „Iš savo ilgametės patirties šioje srityje, galiu pasakyti, kad įmonės įvaizdis yra svarbiausias sporto klubų konkurencingumo aplinkoje, kadangi vartotojui yra labai svarbi vidinė ir išorinė aplinka, kurioje jis sportuoja. Klientas ateina pas mus tam, kad gerai praleistų laiką, pasikeltų nuotaiką ir pagerintų savo fizinę formą, todėl aplinka yra begalo svarbi, norint patenkinti kliento lūkesčius. Visada pirmuoju prioritetu laikome klientą, jo lūkesčius ir norus, todėl stengiamės, kad žmogus išeitų iš mūsų laimingas. Savo darbuotojus visada motyvuju, kad jie savo darbą atliktų šimtu procentų, visada padėtų klientui, pakonsultuotų, jei iškyla kažkokių klausimų, o tai mums padeda išlaikyti nuolatinius klientus ir gerą paslaugų kokybę. Ji yra be galo svarbi, nes reikėtų nepamiršti, kad vartotojas pas mus ateina tam, kad pasiektų geriausių rezultatų, gautų optimalią naudą, o tai galima pasiekti tik teikiant kokybiškas paslaugas. Nemažai klientų atvažiuoja pas mus sportuoti net iš Kauno rajonų, o tai rodo, kad svarbiais prioritetais jie laiko mūsų klubo teikiamų paslaugų kokybę. Žmonėms svarbu maloni aplinka, trenerių nuoširdi pagalba, o kiti kriterijai, tokie kaip kaina ar vieta, tampa antraeiliais dalykais.“

„Pakalbėjome apie vidinius sporto klubų konkurencingumą įtakančius veiksnius, o dabar norėtume sužinoti Jūsų nuomonę apie išorinius. Ankstesnio tyrimo metu nustatėme, kad svarbiausiais sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančiais išoriniais veiksniais buvo įvertinti socialiniai ir ekonominiai veiksniai. Kaip Jūs galėtumėte pakomentuoti šiuos veiksnius ir jų svarbą.“

Nr.1: „Socialiniai veiksniai įmonės konkurencingumui yra labai svarbus reiškinys, kadangi vienaip ar kitaip žmonių socialinis gyvenimas ir poreikiai, norint būti sveikais, susiveda į sportą. Gyvenimo būdas, visuomeninės vertybės ir įsitikinimai žmones nukreipia teisinga linkme ir jeigu yra nuo pat mažens ugdomas fizinės veiklos poreikis žmogui, be abejo, tai turės įtakos sporto klubų veiklai ir konkurencingumui. Vartotojų aktyvumas yra svarbus ne tik sporto klubų aplinkoje, bet ir visos ekonomikos mastu. O čia susiduriame su ekonominiais veiksniais, kurie kartais labiau įtakoja vartotojus, negu socialiniai veiksniai. Mūsų valstybės bendra ekonominė situacija daugeliui šalies gyventojų negarantuoja stabilių pajamų ir pakankamų pajamų pragyvenimo lygiui didinti, todėl dažnai sporto klubų klientai tiesiog neturi finansinių galimybių naudotis sporto klubų teikiamomis paslaugomis ir tada atsiranda svarbus veiksnys, kuris įtakoja kliento pasirinkimą – tai paslaugų kaina.“

„Kaip manote, kurie veiksniai (vidiniai ar išoriniai) sporto klubų konkurencinėje aplinkoje turi didesnę įtaką? Pagrįskite savo nuomonę.“

Nr.1: „Aš manau, kad sporto klubų konkurencingumą labiau įtakoja vidiniai veiksniai. Jeigu klientas turi poreikį naudotis sporto klubų paslaugomis, jis retai žiūri į išorinius veiksnius, jam svarbesni tampa vidiniai. Sprendžiant pagal mūsų sporto klubo lankytojus, galiu pasakyti, kad dauguma iš jų vertina personalo kokybišką darbą, pagalbą sportuojant, interjerą ir tvarką sporto klube, o taip pat paslaugų kokybę ir patikimumą. Jų sprendimą lankytis pas mus išoriniai konkurencingumo veiksniai įtakoja mažai.“

„Ar galėtumėte pateikti savo viziją, kaip galima būtų plėtoti sporto klubų konkurencingumo politiką, ir aptarti sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo plėtros galimybes?“

Nr.1: „Mano nuomone, sporto klubų konkurencingumo politiką pirmiausiai reikėtų pradėti plėtoti nuo vidinių sporto klubų konkurencingumą įtakančių veiksnių. Tai galėtų būti sporto klubo teigiamo įvaizdžio formavimas žiniasklaidos ar interneto pagalba, paslaugų kokybės gerinimas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ar naujų paslaugų į rinką įvedimas. Naujų paslaugų įvedimas į rinką, mano akimis, būtų svarbiausias kriterijus, nes tai yra pagrindinis veiksnys, kuriuo galima sudominti ir pritraukti naujus vartotojus. Sporto klubai šiomis dienomis įprastų paslaugų siūlo daug, tačiau, kas siūlo naujoves yra tik keletas, todėl čia vertėtų atkreipti dėmesį. Kas liečia konkurencingumo plėtros galimybes, tai visur yra reikalingos investicijos, o jų dauguma sporto klubų turi ribotai, todėl realybė ne visada atitinka vadovų norus ir lūkesčius.“

„Ačiū Jums už nuoširdžius atsakymus, linkime sėkmės ir išlikti konkurencingais sporto klubų rinkoje . Iki malonaus.“

Informanto Nr.2. interviu protokolas

Interviu data ir laikas: 2012 metai balandžio 30 diena, 15:00 val.

Interviu vieta: Kauno miesto sporto klubo „X“ patalpose.

Interviu trukmė: ~ 20 min. Gavus informanto sutikimą, pokalbis buvo įrašomas diktofonu.

Informanto charakteristika: Interviu metu buvo apklausiamas Kauno miesto „X“ sporto klubo vadovas, kuris vadovauja vienam iš mažiau konkurencingų (tai nustatė ankstesnio anketinio ekspertų vertinimo tyrimo metu) sporto klubų. Informanto lytis – moteris.

Sporto klubo vadovas pirmiausiai buvo supažindintas su gautais tyrimo rezultatais ir buvo paprašytas pakomentuoti svarbiausius sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančius veiksnius. Buvo klausama informanto nuomonės apie vidinius ir išorinius sporto klubų konkurencingumo veiksnius.

Transkribuotas tekstas:

„Šiuo interviu norėtume su Jumis aptarti ir išsiaiškinti Jūsų nuomonę Kauno miesto sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo aspektu. Būtų įdomu sužinoti Jūsų asmeninę patirtį formuojant sporto klubo konkurencingumo strategiją ir kaip ji veikia visu Jūsų sporto klubo veiklos gyvavimo periodu..“

Nr. 2: „Mūsų sporto klubas gyvuoja neilgai. Neseniai suėjo trys metai, kaip vykdome savo veiklą. Per šį laikotarpį jau turiu sukaupusi nedidelę, bet labai naudingą patirtį šioje srityje. Konkurencingumo strategijos kūrimą laikau svarbiu veiksniu klestinčios įmonės formavime. Mane, kaip sporto klubo vadovę, labai džiugina, tai jog mūsų sporto klube yra klientų, kurie sportuoja nuo pat pirmos atidarymo dienos ir tai rodo, kad einame teisingu keliu. Mano asmeninė patirtis, formuojant sporto klubo strategiją, nėra didelė. Didžiausią dėmesį skiriu darbuotojų kokybiško darbo atlikimui. Mano nuomone, yra labai svarbu, kad klube dirbtų kvalifikuoti specialistai. Tai aš įvardinčiau pagrindiniu veiksniu siekiant išlikti konkurencingais šiandieninėje rinkoje.“

„Svarbiausiais sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančiais vidiniais veiksniais, mūsų atlikto ankstesnio tyrimo metu, buvo nustatyti: įmonės įvaizdis ir paslaugų kokybė. Kokia Jūsų nuomonė šiuo klausimu? Kodėl pateikti veiksniai išskiriami, kaip patys svarbiausi?“

Nr. 2: „Mano asmeninė patirtis rodo, kad tiek vienas, tiek kitas veiksnys yra labai svarbūs. Aš labiau išskirčiau teikiamų paslaugų kokybę, kadangi klientams labai svarbu gauti, tai ko jie tikisi ir laukia. Juk einame sportuoti tam, kad pagerintume kūno formas, sustiprintume fizinį pasirengimą, o tai mes galime padaryti tik su kvalifikuotų specialistų pagalba. Įmonės įvaizdis yra taip pat labai svarbus veiksnys, tačiau šiuo atveju pirmiau yra paslaugų kokybė.

„Pakalbėjome apie vidinius sporto klubų konkurencingumą įtakančius veiksnius, o dabar norėtume sužinoti Jūsų nuomonę apie išorinius. Ankstesnio tyrimo metu nustatėme, kad svarbiausiais sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančiais išoriniais veiksniais buvo įvertinti socialiniai ir ekonominiai veiksniai. Kaip Jūs galėtumėte pakomentuoti šiuos veiksnius ir jų svarbą.“

Nr. 2: „Socialiniai veiksniai konkurencingumo reiškinį įtakoja labai stipriai. Dažnai pastebiu, jog jeigu atėjusi pas mus sportuoti klientė per trumpą laiką pasiekia gerų rezultatų, netrunka atsirasti bendraminčių, o tai rodo, kad mūsų visuomenėje socialiniai reiškiniai ir visuotinės vertybės labai stipriai veikia ir turi įtakos sporto klubų konkurencingumui. Ekonominiai veiksniai taip pat turi nemažai įtakos sporto klubų konkurencingumui, nes gyvename šalyje, kurios pragyvenimo lygis nėra labai aukštas.“

„Kaip manote, kurie veiksniai (vidiniai ar išoriniai) sporto klubų konkurencinėje aplinkoje turi didesnę įtaką? Pagrįskite savo nuomonę.“

Nr. 2: „Manau, kad vidiniai veiksniai vartotojams svarbesni, nes žmogui norinčiam sportuoti yra svarbiau, kur lankytis, kokioje aplinkoje jis leis savo laiką, kaip jį sutiks ir išlydės sporto klubo personalas. Ir tokiu atveju išoriniai veiksniai tampa antraeiliais. Nepaisant to, kad klientas kartais turi ribotą asmeninį biudžetą, jis pirmoje vietoje, manau, laiko vidinę sporto klubo aplinką, ir dažniau renkasi kokybę ar gerą sporto klubo atmosferą, nei žemesnę paslaugos kainą.“

„Ar galėtumėte pateikti savo viziją, kaip galima būtų plėtoti sporto klubų konkurencingumo politiką, ir aptarti sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo plėtros galimybes?“

Nr.2: „Plėtoti sporto klubo konkurencingumo strategiją galima įvairiais būdais, nes čia visos priemonės pateisinamos, svarbu, kad tik būtų teigiamas rezultatas. Galima pradėti nuo paslaugų kokybės gerinimo, taip pat skatinti klientų aktyvumą, propoguoti sporto kultą visuomenėje. Todėl, manau, galima gerinti tiek vidinius, tiek išorinius sporto klubų konkurencingumą lemiančius veiksnius. Savaime aišku, vidinius veiksnius plėtoti yra lengviau, nes jie yra tiesiogiai susiję su sporto klubo veikla, o išorinius veiksnius daugiau lemia valstybė ir pati visuomenė, joje susidariusios normos ir nuostatos. “

„ Dėkoju, už nuoširdžius atsakymus, linkiu sėkmės ir išlikti konkurencingais sporto klubų rinkoje . Iki malonaus.“

3 PRIEDAS

Iš dalies standartizuotas interviu, kuriam buvo numatyti būtinieji standartizuoti klausimai:

1. Svarbiausiais sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančiais vidiniais veiksniais buvo įvertinti: įmonės įvaizdis, paslaugų kokybė ir paklausos sąlygos. Kokia Jūsų nuomonė šiuo klausimu? Kodėl pateikti veiksniai išskiriami, kaip patys svarbiausi?

2. Svarbiausiais sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumą įtakančiais išoriniais veiksniais buvo įvertinti socialiniai ir ekonominiai veiksniai. Kaip Jūs galėtumėte pakomentuoti šiuos veiksnius ir jų svarbą.

3. Kaip manote, kurie veiksniai (vidiniai ar išoriniai) sporto klubų konkurencinėje aplinkoje turi didesnę įtaką? Pagrįskite savo nuomonę.

4. Ar galėtumėte pateikti savo viziją, kaip galima būtų plėtoti sporto klubų konkurencingumo politiką ir aptarti sporto klubų teikiamų paslaugų konkurencingumo plėtros galimybes?

Pagal situaciją ir kontekstą buvo pateikiami ir papildomi klausimai.

7 lentelė. Informantų atsakymų grupavimas į subkategorijas (kontent analizė)

Eil. Nr.	Kategorijos	Subkategorijos	Pavyzdys – Citata (informantai nr. 1 ir nr. 2)
I.	Vidiniai veiksniai	Sporto klubo įvaizdis	„...įvaizdis yra svarbiausias sporto klubų konkurencingumo aplinkoje, kadangi vartotojui yra labai svarbi vidinė ir išorinė aplinka, kurioje jis sportuoja...“ (1); „...klientas ateina pas mus tam, kad gerai praleistų laiką, pasikeltų nuotaiką ir pagerintų savo fizinę formą, todėl aplinka yra begalo svarbi....“ (1); „...sprendžiant pagal mūsų sporto klubo lankytojus, galiu pasakyti, kad dauguma iš jų vertina interjerą ir tvarką sporto klube...“ (1); „...žmogui norinčiam sportuoti yra svarbiau, kur lankytis, kokioje aplinkoje jis leis savo laiką, kaip jį sutiks ir išlydės sporto klubo personalas...“ (2); „...jis pirmoje vietoje, manau, laiko vidinę sporto klubo aplinką...“ (2).
		Paslaugų kokybė	„...vartotojas pas mus ateina tam, kad pasiektų geriausių rezultatų, gautų optimalią naudą, o tai galima pasiekti tik teikiant kokybiškas paslaugas...“ (1); „...Sprendžiant pagal mūsų sporto klubo lankytojus, galiu pasakyti, kad dauguma iš jų vertina kokybę ir patikimumą...“ (1); „...Didžiausią dėmesį skiriu darbuotojų kokybiško darbo atlikimui. Mano nuomone, yra labai svarbu, kad klube dirbtų kvalifikuoti specialistai...“ (2); „...einame sportuoti tam, kad pagerintume kūno formas, sustiprintume fizinį pasirengimą, o tai mes galime padaryti tik su kvalifikuotų specialistų pagalba....“ (2).
II.	Išoriniai veiksniai	Socialiniai veiksniai	„...socialiniai veiksniai įmonės konkurencingumui yra labai svarbus reiškinys, kadangi vienaip ar kitaip žmonių socialinis gyvenimas ir poreikiai, norint būti sveikais, susiveda į sportą...“ (1); „...gyvenimo būdas, visuomeninės vertybės ir įsitikinimai žmones nukreipia teisinga linkme ir jeigu yra nuo pat mažens ugdomas fizinės veiklos poreikis žmogui, be abejo, tai turės įtakos sporto klubų veiklai ir konkurencingumui....“ (1); „...dažnai pastebiu, jog jeigu atėjusi pas mus sportuoti klientė per trumpą laiką pasiekia gerų rezultatų, netrunka atsirasti bendraminčių...“ (2); „...mūsų visuomenėje socialiniai reiškiniai ir visuotinės vertybės labai stipriai veikia ir turi įtakos sporto klubų konkurencingumui...“ (2).

		Ekonominiai veiksniai	„...sugebėjome išlikti tiek ekonomikos pakilimo laikotarpiu, tiek nuosmikiu, kurio metu nemaža dalis mūsų konkurentų nesugebėjo išgyventi ir nutraukė savo veiklą...“ (1); „...taigi ekonominę situaciją galima įvardinti, kaip vieną iš konkurencingumo veiksnių, kurie įtakoja sporto klubo veiklą...“ (1); „...situacija daugeliui šalies gyventojų negarantuoja stabilių pajamų ir pakankamų pajamų pragyvenimo lygiui didinti, todėl dažnai sporto klubų klientai tiesiog neturi finansinių galimybių naudotis sporto klubų teikiamomis paslaugomis...“ (1); „...ekonominiai veiksniai taip pat turi nemažai įtakos sporto klubų konkurencingumui, nes gyvename šalyje, kurios pragyvenimo lygis nėra labai aukštas...“ (2).
III.	Konkurencingumo strategijos ateities formavimo veiksniai	Vidiniai veiksniai	„...galėtų būti sporto klubo teigiamo įvaizdžio formavimas žiniasklaidos ar interneto pagalba, paslaugų kokybės gerinimas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ar naujų paslaugų į rinką įvedimas....“ (1);
		Išoriniai veiksniai	„...taip pat skatinti klientų aktyvumą, propoguoti sporto kultūrą visuomenėje...“ (2).