

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
EKONOMIKOS INSTITUTAS

JOLANTA VERSECKAITĖ

KONKURENCINIO PRANAŠUMO FORMAVIMO
YPATUMAI SPORTO PASLAUGŲ RINKOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė:

Doc. dr. K. Kalašinskaitė

VILNIUS, 2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
EKONOMIKOS INSTITUTAS

JOLANTA VERSECKAITĖ

KONKURENCINIO PRANAŠUMO FORMAVIMO
YPATUMAI SPORTO PASLAUGŲ RINKOJE

Sporto industrijų vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N90007

Vadovė

Doc. dr. K. Kalašinskaitė

Recenzentas

2016

Atliko

SPIvmns15-1 grupės studentė

J. Verseckaitė

2016 12 08

VILNIUS, 2016

TURINYS

IVADAS	8
1. KONKURENCIJOS, KONKURENCINGUMO IR KONKURENCINIO PRANAŠUMO SAŲVEIKOS TEORINIAI ASPEKTAI	11
1.1. Konkurencingumo koncepcija	11
1.2. Konkurencingumą lemiantys veiksniai	18
1.2.1. Išoriniai veiksniai	19
1.2.2. Vidiniai veiksniai	20
1.3. Konkurencingumo analizės modeliai	21
2. SPORTO KLUBŲ IR STUDIJŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO IR KONKURENCINIO PRANAŠUMO FORMAVIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS	25
2.1. Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo ir sporto įpročiai	25
2.2. Sporto klubų ir studijų rinka	30
2.2.1. Sporto klubų ir studijų rinka Vilniaus mieste	32
2.3. Sporto paslaugų rinkos konkurencingumo tyrimo metodologija	36
2.4. Sporto paslaugų rinkos konkurencingumo vertinimas pagal M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelį	38
2.5. Sporto paslaugų konkurencinio pranašumo formavimo galimybių tyrimas Jolantos Verseckaitės sporto studijos pavyzdžiu	46
2.5.1. Duomenys apie respondentus	47
2.5.2. Tyrimo rezultatų analizė	51
2.6. Tyrimo išvados	68

IŠVADOS	71
PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS	72
LITERATŪROS SARAŠAS	73
ANOTACIJA	77
SANTRAUKA	79
PRIEDAI	83

LENTELĖS

1 lentelė. Didžiausių Vilniaus moterų sporto klubų palyginimas	35
2 lentelė. Naujų sporto paslaugų rinkos dalyvių konkurencinės grėsmės veiksniai	38
3 lentelė. Tiekėjų derėjimosi konkurencinės jėgos veiksniai	40
4 lentelė. Sporto paslaugų pirkėjų / klientų derėjimosi konkurencinės galios veiksniai	41
5 lentelė. Sporto paslaugų pakaitalų konkurencinės grėsmės veiksniai	42
6 lentelė. Esamų sporto paslaugų rinkos dalyvių konkurencinės grėsmės veiksniai	43
7 lentelė. Apibendrinta sporto paslaugų rinkos penkių konkurencinių jėgų analizė	45

PAVEIKSLAI

1 pav.	Konkurencijos, konkurencingumo ir konkurencinio pranašumo sąveika	11
2 pav.	Konkurencingumo lygiai	16
3 pav.	Konkurencinio pranašumo išlaikymo sąlygos	17
4 pav.	Verslo aplinka	18
5 pav.	M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis	22
6 pav.	M. Porterio modifikuotas penkių konkurencinių jėgų modelis arba Deimanto modelis	24
7 pav.	Lietuvos gyventojų fizinis aktyvumas 2002-2015 metais	26
8 pav.	Nesportuojančių Lietuvos gyventojų pagal priežastis pasiskirstymas 2002-2011 metais	27
9 pav.	Lietuvos gyventojų sportavimo įpročių pagal sportavimo būdą pasiskirstymas 2002-2013 metais	28
10 pav.	Problemų, su kuriomis susiduria sportuojantys sporto klubuose Lietuvos gyventojai, pasiskirstymas 2002-2011 metais	29
11 pav.	Galimybių sportuoti pokyčių vertinimo pasiskirstymas 2015 m.	29
12 pav.	Sportuojančiųjų pasiskirstymas pagal vidutines pajamas	30
13 pav.	Miestų ir regionų sporto įstaigų skaičius ir sportuojančiųjų pasiskirstymas 2014 m.	31
14 pav.	Gyventojų skaičius Vilniuje 2012-2016 metais	33
15 pav.	Vilniaus gyventojų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių	33
16 pav.	Vilniaus miesto fizinio aktyvumo žemėlapis	34
17 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	48
18 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	48
19 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal užimtumą	49
20 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamą vietą	49
21 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį	50
22 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal pajamas, tenkančias asmeniui per mėnesį	50
23 pav.	Sporto paslaugų rinkos vertinimo pasiskirstymas	52

24 pav.	Fizinio aktyvumo vertinimo pasiskirstymas	54
25 pav.	Sveiko gyvenimo būdo vertinimo pasiskirstymas	56
26 pav.	Požiūrio į sportą vertinimo pasiskirstymas	58
27 pav.	Jolantos Verseckaitės sporto studijos pasirinkimo priežasčių vertinimo pasiskirstymas	60
28 pav.	Jolantos Verseckaitės sporto studijos teikiamų paslaugų kokybės vertinimo pasiskirstymas	62
29 pav.	Jolantos Verseckaitės sporto studijos paslaugų kainų vertinimo pasiskirstymas	64
30 pav.	Jolantos Verseckaitės sporto studijos aplinkos vertinimo pasiskirstymas	66
31 pav.	Pagrindinių Jolantos Verseckaitės sporto studijos pasirinkimo motyvų pasiskirstymas	67

IVADAS

Aktualumas. Sportas visame pasaulyje laikomas vienu iš būtinų darnaus visuomenės funkcionavimo elementų. Šiandieniniame pasaulyje sparčiai kintant rinkai, sudėtingėjant ekonominiams procesams, sporto klubai, siekdami didesnio pelno ir vartotojų lojalumo, privalo ieškoti naujų būdų savo veiklai efektyvinti. Sportuojančių gyventojų skaičiaus augimui įtakos turi privačių, gyventojams mokamas paslaugas teikiančių įvairių klubų steigimasis ir vis didėjanti jų teikiamų paslaugų pasiūla. Sporto potencialas dar nėra pilnai išnaudojamas verslo plėtroje, nes tai yra nuolat auganti sritis, kurios teorinės ir praktinės tendencijos nuolat ryškėja.

Pastaruoju metu sportas visuomenėje darosi vis populiariesnis – aktyvus ir sveikas gyvenimo būdas tampa neatsiejamas su sąmoningo, išsilavinusio ir ambicingo žmogaus įvaizdžio. Tokios tendencijos džiugina – ne tik gerėja visuomenės sveikata, bet ir didėja nepakantumas žalingiems įpročiams. Be abejo, didėjantis sporto populiarumas didina sporto klubų, studijų ir kitų sporto įstaigų paklausą – Lietuvos sporto informacijos centro duomenimis Lietuvoje veikia daugiau kaip 1,5 tūkst. sporto įstaigų. Tokiai mažai valstybei kaip Lietuva šis sporto įstaigų skaičius yra pakankamai didelis – 100 sportuojančių žmonių tenka viena sporto paslaugas teikianti įstaiga (Lietuvos sporto informacijos centro 2014 m. duomenimis). Didelė tokių paslaugų pasiūla įpareigoja jų tiekėjus nuolat stebėti ir esant poreikiui tobulinti savo veiklą, siekiant išlaikyti esamus klientus ir pritraukti naujus - didinti konkurencingumą.

Konkurencingumas yra plati sąvoka, turinti daug skirtingų apibrėžimų, tačiau visi mokslininkai sutinka, kad konkurencingumas yra praktiškai neišmatuojamas - konkrečių skirtingų įmonių charakteristikų lyginimas yra subjektyvus, idealo skirtingas suvokimas ir pan. Kalbant apie sporto paslaugas teikiančių įstaigų konkurencingumą bene tinkamiausias apibrėžimas N. Pačėsos ir V. Pūko, kurie konkurencingumą įvardina kaip santykinę konkrečios įmonės savybę, išreiškiančią jos plėtojimosi skirtumus nuo kitų konkuruojančių įmonių pagal žmonių patenkinimo lygį (Pačėsa, Pūkas, 2002). Vis dėlto, svarbu pabrėžti, kad daugelis konkurencingumo vertinimo metodikų išskiria vertinimo rodiklius - kainų rodiklius ir ne kainų rodiklius (Ramanauskas G., 2004). Kiti mokslininkai įvardina ir daugiau rodiklių, tačiau analizuojant sporto paslaugas teikiančių įstaigų konkurencingumą, šie du konkurencingumo rodikliai tinkamiausi.

Temos iširtumas ir naujumas. Sveikos gyvensenos, tame tarpe ir sporto tema darosi vis aktualesnė ir dažnai sutinkama ne tik visuomenės informavimo priemonėse, bet ir akademinėje literatūroje. Mokslinėje literatūroje sporto tema tiriama daugeliu aspektų – kaip reiškinytis istoriniame, socialiniame ir kituose kontekstuose, kaip verslo subjektas. Davis J. A. ir Hilbert J. Z. nagrinėjo sporto

vadybą - kaip turėtų būti valdoma klientų poreikius tenkinanti ir tobulėjanti sporto organizacija ar įstaiga. Mullin B., Hardy S. ir Sutton W. taip pat analizavo kaip efektyviai turi būti valdomos sporto įstaigos.

Lietuvoje sporto tema mokslininkų taip pat nagrinėjama vis dažniau - prof. habil. dr. J. Jankauskas vienas plačiausiai nagrinėjančių sporto ir sporto valdymo temas. Taip pat sporto vadybos, sporto įstaigų konkurencingumo veiksnių ir pan. temos sutinkamos ir akademinėje literatūroje - Šiaulių universiteto magistrantė J. Zablockienė baigiamajame darbe vertino Šiaulių sporto klubų konkurencingumą, Lietuvos kūno kultūros akademijos magistrantė R. Mozūraitienė tyrė sporto klubų konkurencingumą didinančius veiksnius ir pan. Vilniaus sporto studijų konkurencingumo veiksniai ir plėtros galimybės iki šiol tirtos nebuvo.

Tyrimo problema: kaip tapti konkurencinga ir visiems prieinama sporto paslaugas teikiančia įstaiga ir sukurti ilgalaikį konkurencinį pranašumą?

Tyrimo objektas: sporto klubų konkurencingumo ir konkurencinio pranašumo formavimo galimybės.

Darbo tikslas - iširti Lietuvos sporto paslaugų rinkos konkurencingumą ir Jolantos Verseckaitės sporto studijos pavyzdžiu įvertinti konkurencinio pranašumo formavimo galimybes.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti konkurencingumo koncepcijos teorinius aspektus;
2. Apžvelgti pagrindinius konkurencingumo analizės modelius;
3. Išanalizuoti Lietuvos sporto paslaugų rinkos konkurencingumą pagal M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelį;
4. Jolantos Verseckaitės sporto studijos pavyzdžiu nustatyti pagrindinius konkurencingumo formavimo veiksnius.

Tyrimo hipotezė: nefinansiniai veiksniai daro didesnę įtaką klientams renkantis sporto klubą, nei finansiniai.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, statistinės analizės metodai, apklausos metodas, apibendrinimas.

Darbo struktūra. Pirmojoje darbo dalyje analizuojama konkurencingumo ir konkurencinio pranašumo sąvokos, jų sąveika su rinka ir jos dalyvėmis, apžvelgiami pagrindiniai konkurencingumo analizės modeliai, praktinės jų pritaikymo galimybės. Antrojoje dalyje analizuojama sporto paslaugų rinka Lietuvoje - analizuojami statistiniai duomenys apie Lietuvos gyventojų sportavimo įpročius, sporto paslaugų įmonių statistika, apžvelgiama Lietuvos sporto politika ir jos nuostatos sporto klubų ir studijų

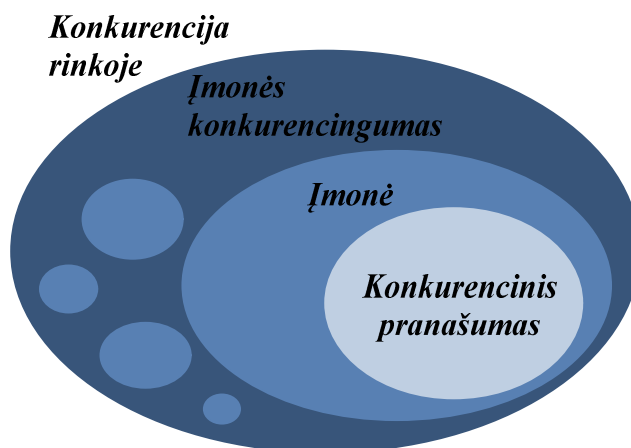
plėtros atžvilgiu, remiantis M. Porter penkių konkurencinių jėgų modeliu tiriamas Lietuvos sporto paslaugų rinkos konkurencingumas. Taip pat analizuojamas Jolantos Verseckaitės sporto studijos atvejis - anketinės apklausos būdu nustatomas studijos konkurencingumas ir konkurencinio pranašumo veiksniai.

1. KONKURENCIJOS, KONKURENCINGUMO IR KONKURENCINIO PRANAŠUMO SĄVEIKOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Konkurencingumo koncepcija

Nuolatinis konkurencingumo didinimas - pagrindinis kiekvienos įmonės uždavinys. Nuo sugebėjimo identifikuoti įmonės konkurencingumo didinimo problemas, numatyti jų sprendimo būdus, nustatyti konkurencingumo didinimo galimybes ir jomis pasinaudoti priklauso įmonės ekonominio vystymosi tempai, užimama rinkos dalis, įmonės kaip darbdavio įvaizdis, reputacija visuomenėje ir pan. Tam, kad būtų galima visapusiškai įvertinti įmonės konkurencingumą būtina įvertinti ne tik įmonės ar šakos konkurencingumą, bet visumą, kurią sudaro konkurencija rinkoje, įmonės konkurencingumas ir konkurencinis pranašumas.

Mokslininkai rinkos ekonomikos varančiąją jėgą įvardina konkurencijos, konkurencingumo ir konkurencinio pranašumo visumą - "ekonominių sąvokų triada, tai konkurencija, konkurencingumas ir konkurencinis pranašumas atskleidžia mūsų dienų rinkos ekonomikos esmę ir formuoja ūkį, kaip sistemą, skatinančią optimalų ekonominių išteklių pasiskirstymą bei efektyvų jų panaudojimą, ir veikiančią ekonominio augimo ir vartotojų gerovės didinimo kryptimi"¹. Šių sąvokų darni visuma užtikrina rinkos ir jos dalyvių sklandų veikimą ir rinkos tobulėjimą bei augimą. 1 pav. pateikiama konkurencijos, konkurencingumo ir konkurencinio pranašumo sąveikos schema.



1 pav. Konkurencijos, konkurencingumo ir konkurencinio pranašumo sąveika
(sudaryta autorės)

¹ Liučvaitienė A., Peleckis K. *Konkurencinio pranašumo formavimas globalioje rinkoje: teorinės prielaidos ir vertinimo galimybės*. Contemporary Issues in Business, Management and Education, 2011.

Akivaizdu, kad įmonės konkurencingumo didinimo galimybių nustatymas - sudėtingas procesas, todėl tikslinga apžvelgti visus konkurencingumui įtaką darančius veiksnius.

Konkurencijos sąvoka literatūroje apibrėžiama skirtingai. Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje konkurencija ekonomikoje suprantama kaip varžybos, kurių metu juridiniai ir fiziniai asmenys, užsiimantys verslu, nepriklausomai veikdami rinkoje riboja vienas kito galimybes dominuoti toje rinkoje ir skatina vartotojams reikalingų prekių bei paslaugų gamybą ir siekimą didinti jos efektyvumą². Klasikinės politinės ekonomikos atstovai konkurenciją apibrėžia kaip pagrindinę jėgą, kurios dėka rinkoje formuojasi spontaniška ir produktyvi socialinė tvarka, lemianti prekių ar paslaugų kainas, atlyginimo už darbą lygį, gamybos ar paslaugų teikimo būdų pasirinkimą, išteklių paskirstymą, verslo organizavimo formas ir pan.³, kaip pagrindinį organizuojantį veiksnį⁴. Plačiaja prasme konkurenciją galima vadinti natūralia rinkos ekonomikos būseną, grįsta įmonių, verslo subjektų veiklos laisve. Pasak G. Azguridienės, konkurencija yra viena pamatinių laisvosios rinkos sudedamųjų dalių - tokia pat svarbi kaip laisvos kainos⁵.

Šiuolaikinė konkurencijos teorija apima tobuląją konkurenciją, monopolinę konkurenciją, oligopoliją ir monopoliją:

- *Tobulosios konkurencijos rinkoje* visi ekonominiai subjektai priima kainą tokią, kokia susiklostė rinkoje, veikiant pasiūlos ir paklausos mechanizmui⁶. Tokioje rinkoje yra daug pirkėjų, daug pardavėjų / tiekėjų, siūlomi vienas kitą pakeičiantys produktai ar paslaugos, todėl didžiausią poveikį prekių ar paslaugų kainai daro pirkėjai, o ekonominiai subjektai gali lengvai patekti ir pasitraukti iš rinkos. Ekonomistai teigia, kad tobuloji konkurencija yra loginė konstrukcija, o ne reali rinkos padėtis⁷ - gamintojai ar pardavėjai visuomet turi tam tikros rinkos galios, kuria naudojasi nustatant kainą⁸;

- *Monopolinės konkurencijos rinkoje* veikia panašiai kaip tobulosios konkurencijos rinkoje, tik monopolinės konkurencijos rinkoje ekonominiai subjektai siūlo ne vienodus, o vienas kitą pakeičiančius, diferencijuotus produktus. Ši rinkoje pasižymi prekių ar paslaugų įvairove;

² *Visuotinė lietuvių enciklopedija*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2005.

³ Klimašauskienė D. *Konkurencijos samprata ekonomikos teorijoje*. Ekonomika (79), 2007.

⁴ Eatwell J. *Classical Competition*. The New Palgrave Dictionary of Economics. London: Palgrave Macmillan, 2008.

⁵ Azguridienė G. *Apie tobuliausią "netobulą" konkurenciją*. Laisvosios rinkos instituto interneto svetainė. Prieiga internetu: <http://www.llri.lt/naujienos/ekonomine-politika/apie-tobuliausiu-netobula-konkurencija/lrinka>

⁶ Dumčiuvienė D. *Rinkos struktūros mikroekonominė analizė*. Kaunas: Technologija, 2000.

⁷ Vainienė R. *Ekonomikos terminų žodynas*. Verslo žinios interneto svetainė. Prieiga internetu: <http://zodynas.vz.lt/Tobula-konkurencija>

⁸ Šilėnas Ž. *Kyla kainos. O kodėl jos neturėtų kilti? Požiūris iš ekonominės pusės*. Lietuvos laisvosios rinkos instituto interneto svetainė. Prieiga internetu: <http://www.llri.lt/naujienos/ekonomine-politika/bendroji-ekonomine-politika/z-silenas-kyla-kainos-o-kodel-jos-neturetu-kilti-pozivuris-is-ekonomines-puses-1/zilvinas-silenas>

- *Oligopolinėje rinkoje* veikia keli stambūs ekonominiai subjektai, kiekvienas jų stabiliai kontroliuoja rinkos dalį, todėl naujiems dalyviams į rinką patekti labai sunku;

- *Monopolija* apibrėžiama kaip *rinka*, kurioje yra tik vienas dalyvis, gaminamas toks produktas ar teikiama tokia paslauga, kurios daugiau niekas negamina ar neteikia arba į rinką dėl natūralių ar dirbtinių kliūčių negali patekti kiti dalyviai.

Apibendrinant galima teigti, kad, lyginant su klasikinės konkurencijos teorija, šiuolaikinės konkurencijos teorija konkurenciją analizuoja kaip tam tikrą rinkos savybę, ji suprantama ne kaip varžymasis, o kaip bendrų rinkos sąlygų priklausomybės laipsnis, atsižvelgiant į rinkos dalyvių elgseną⁹. Kitaip tariant konkurencija suvokiama ne kaip rinkos dalyvių sąmoningos varžybos, o kaip natūralus procesas, kaip rinkos dalyvių konkurencingumo didinimo veiksmų santykis.

Taip pat, analizuojant konkurencijos sąvokos apibrėžtis išskiriamos konkurencijos rūšys:

- visuotinė (totalinė) konkurencija - visų rinkoje siūlomų prekių ar paslaugų tiekėjų varžymasis dėl joms įsigyti skirtų vartotojų skiriamų lėšų,

- vertikalioji konkurencija - tuos pačius vartotojų poreikius tenkinančių skirtingų prekių ar paslaugų rūšių tiekėjų varžymasis dėl vartotojų skiriamų lėšų,

- horizontalioji konkurencija - tuos pačius vartotojų poreikius tenkinančių vienos rūšies prekių ar paslaugų tiekėjų varžymasis.¹⁰

Taip pat mokslinėje literatūroje šios konkurencijos rūšys atitinkamai įvardinamos kaip komercinė konkurencija, funkcinė konkurencija ir rūšinė konkurencija¹¹. Rinkoje vienu metu dažniausiai veikia visų rūšių konkurencija ir tai tik patvirtina, kad tai sudėtingas ekonominis veiksnys, reikalaujantis detalios analizės įvairiais aspektais kiekvienos rinkos ir rinkos dalyvių atveju.

Analizuojant konkurencijos temą svarbu pabrėžti, kad konkurencija gali būti *konstruktyvi*, kuomet konkuruojantys subjektai, norėdami įgyti konkurencinį pranašumą stengiasi tobulinti savo veiklą, teikiamų prekių ar paslaugų kokybę ir pan., ir *destruktyvi* - kai konkuruojantys subjektai bando pakenkti savo konkurentams, sudaryti jiems blogesnes sąlygas ir tokiu būdu siekia naudoti sau¹². Lietuvoje sąžininga konkurencijos laisvė saugoma įstatymais. 1999 m. balandžio 2 d. įsigaliojo Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymas (toliau – Konkurencijos įstatymas), reglamentuojantis konkurenciją ribojančią ar galinčią riboti viešojo administravimo subjektų bei ūkio subjektų veiklą ir

⁹ Šliburytė L. *Ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimas. Daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas, 2000.

¹⁰ Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. *Marketingas*. Vilnius: Algarvė, 1999.

¹¹ Žvirblis A. *Rinkovados analizės principai ir metodologija*. Vilnius: Ciklonas, 2005.

¹² Melnikas B. *Konkurencija transformacijų sąlygomis: Rytų ir Vidurio Europa ir tarptautinė integracija*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 19, 2001.

nesąžiningos konkurencijos veiksnius, nustatantis šių subjektų teises, pareigas ir atsakomybes bei konkurencijos ribojimo ir nesąžiningos konkurencijos priežiūros Lietuvos Respublikoje teisinius pagrindus¹³. Šiuo įstatymu draudžiami konkurenciją ribojantys susitarimai (susitarimai tiesiogiai ar netiesiogiai nustatyti tam tikrų prekių ar paslaugų kainas ar kitas pirkimo ar pardavimo sąlygas, susitarimai pasidalyti prekių ar paslaugų rinką teritoriniu ar kitu pagrindu, susitarimai nustatyti tam tikrų prekių ar paslaugų gamybos ar teikimo pardavimo kiekius, susitarimai riboti techninę pažangą ir investicijas, susitarimai panašaus pobūdžio sutartyse taikyti nevienodas sąlygas atskiriems ūkio subjektams ir pan.), piktnaudžiavimas dominuojančia padėtimi (darant tiesioginį ar netiesioginį nesąžiningų kainų arba kitų pirkimo ar pardavimo sąlygų primetimo poveikį, ribojant prekybą, gamybą ar techninę pažangą, taikyti nevienodas sąlygas atskiriems ūkio subjektams panašaus pobūdžio sutartyse ir pan.), nesąžininga konkurencija (ūkio subjektų oficialios atributikos, reklamos priemonių, oficialiai teikiamos informacijos apie ūkio subjektą realumo, kito ūkio subjektų gaminių ar paslaugų imitavimo kopijavimo kontrolė, komercinės paslapties saugojimo pagrindai ir pan.), prižiūrima koncentracija. Taip Konkurencijos įstatyme numatomos atsakomybės už įstatymo pažeidimus – sankcijos ir baudos. Valstybinę konkurencijos politiką vykdo ir prižiūri Lietuvos Respublikos konkurencijos taryba.

Konkurencija kaip ekonominės rinkos veiksnys neatsiejama nuo konkurencingumo sąvokos. **Konkurencingumas** - sudėtingas ir daugiaaspektis reiškinys, kurį mokslininkai apibrėžia skirtingai, priklausomai nuo temos konteksto, tiriamos rinkos, jos apimties ir pan. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija konkurencingumą apibrėžia kaip įmonės sugebėjimą esant konkurencinės rinkos sąlygoms gaminti prekes ar teikti paslaugas, kuriomis sėkmingai konkuruojama rinkoje bei išlaikomas ir didinamas pelnas ilgalaikėje perspektyvoje¹⁴. Analizuojant įmonės, užimančios tam tikrą ekonominės rinkos dalį konkurencingumo sąvoką, pasak I. Beniušienės ir G. Svirskienės įmonė pripažįstama konkurencingai pranaši tada, kai jos įtaka lemia ekonomikos pokyčius rinkoje, kurioje įmonė užima tam tikrą dalį¹⁵. Tačiau šiuolaikinėse rinkose įstaigų konkurencingumui vis didesnę įtaką darbo nefinansiniai veiksniai – itin svarbūs tampa prekių ar paslaugų naujumas, jų kokybė, atitiktis tarptautiniams standartams, inovatyvumas, aptarnavimo lygis, įstaigų socialinė politika ir pan. Tokių veiksnių svarba atsispindi ir mokslininkų darbuose - E. Meilienės ir V. Snieškos nuomone konkurencingumo apibrėžimas,

¹³ 1999 m. kovo 23 d. Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymo 1 str. 2 p. Valstybės žinios, 1999-04-03, Nr. 30-856.

¹⁴ Organization for Economic Cooperation and Development interneto svetainė. Prieiga internetu: <http://www.oecd.org/general/searchresults/?q=competitiveness&cx=012432601748511391518:xzeadub0b0a&cof=FORID:11&ie=UTF-8>

¹⁵ Beniušienė I., Svirskienė G. "Konkurencingumas: teorinis aspektas", *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2008 .4 (13), 2008.

pagrįstas tik ekonominiais veiksniais, yra ribotas ir "vienpusis"¹⁶. Autoriams antrina ir L. Žitkus ir M. Mickevičienė, teigdami, kad konkurencingumo esmę sudaro pokyčių dinamiškumas, kurį sąlygoja polinkis kovoti dėl geresnės pozicijos, kitaip tariant - konkurencingumas - nuolat augančių poreikių ir gebėjimo juos patenkinti išvestinė¹⁷. G. Mitkutė ir L. Nagreckaitė sutinka su nuomone, kad konkurencingumas negali būti matuojamas tik ekonominiais rodikliais, tačiau svarbiausiu konkurenciniu pranašumu įvardina technologinę pažangą¹⁸. Apžvelgus kaip literatūroje apibrėžiama konkurencingumo sąvoka pastebima, kad dažniausiai ji siejama su gebėjimu patenkinti vartotojų poreikius, tačiau sutinkama ir apibrėžimų, kuriuose konkurencingumas siejamas su įmonės gebėjimu valdyti savo išteklius, tokius kaip finansai, darbuotojai, technologijos, marketingas, strateginis pranašumas, atsirandančių galimybių išnaudojimas ir kitos funkcinės žinios¹⁹.

Kaip ir konkurencija, konkurencingumas skirstomas į rūšis / lygius. Dažniausiai literatūroje sutinkamas konkurencingumo skirstymas į:

- mikrolygio konkurencingumą - atskirų ūkio subjektų, prekių ar paslaugų tiekėjų, įmonių konkurencingumą,
- mezolygio konkurencingumą - atskirų ūkio šakų konkurencingumą ir
- makrolygio konkurencingumą - šalies ekonomikos konkurencingumą²⁰.

Kai kurie autoriai prie minėtų lygių priskiria ir konkurencingumo megalygį - šalių grupės ekonomikos konkurencingumą²¹, darbuotojų konkurencingumą²² bei produkto konkurencingumą²³. Nors skirtingi autoriai įvardina skirtingumo konkurencingumo lygius, visi jie tvirtina, kad konkurencingumo poveikis perduodamas į aukštesnį lygį iš žemesnio (2 pav.).

¹⁶ Meilienė E., Snieška V. *Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatuose*. Viešoji politika ir administravimas Nr. 31, 2010.

¹⁷ Žitkus L., Mickevičienė M. *Konkurencingumas kaip regiono plėtros siekinys*. Viešoji politika ir administravimas, Vol. 12, Nr. 3, 2013.

¹⁸ Mitkutė G., Nagreckaitė L. *Konkurencingumo tyrimo modelių analizė*, Konferencijos medžiaga, Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2005.

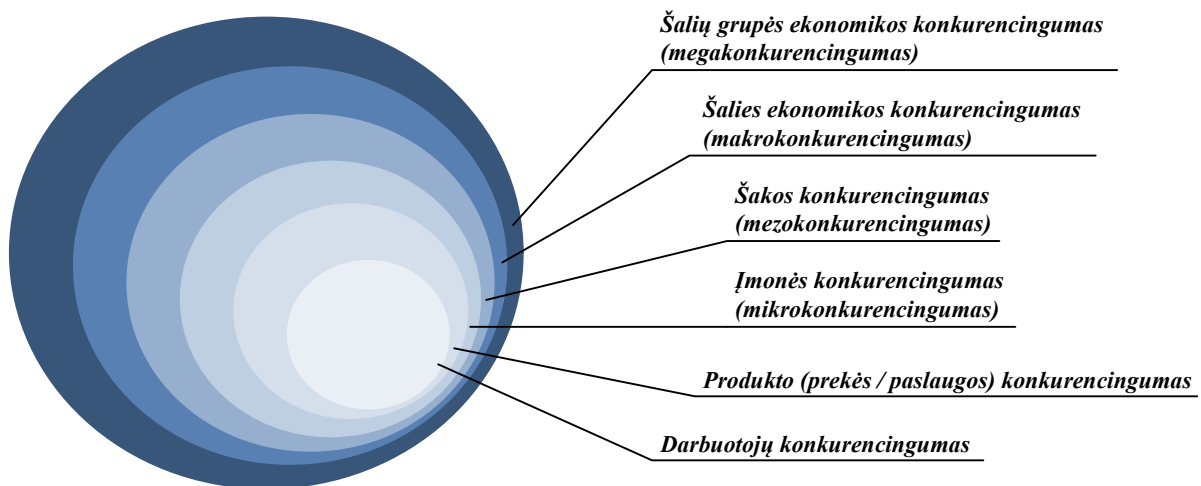
¹⁹ Griffiths A., Zammuto F. R. *Institutional Governance Systems and Variations in National Competitive Advantage: An Integrative Framework*. The Academy of Management Review 30(4), 2005.

²⁰ Navickas V., Malakauskaitė A. *Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas*. Verslas: teorija ir praktika 11(1), 2010.

²¹ Grebliauskas A., Ramanauskas G. *Integruotos nacionalinės valstybės konkurencingumo rodiklių sistemos metmenys*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 43, 2007.

²² Jurevičienė D., Komarova A. *Darbuotojo konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai*. Verslas: teorija ir praktika 11(2), 2010.

²³ Mačiulytė-Šniukienė A., Paliulis N. K. *Šalies ūkio konkurencinio pranašumo didinimo problemos ir galimybės: darbo produktyvumo atvejis*. Verslas XXI amžiuje 3(4), 2011.



2 pav. Konkurencingumo lygiai (sudaryta autorės)

Akivaizdu, kad konkurencingumo kaip vieno iš rinkos ekonomikos veiksnių vertinimo daugialypiškumas sudaro prielaidas nustatyti ne tik konkurencingumo galimybes bendrai, bet ir leidžia identifikuoti analizuojamo subjekto stiprybes ir silpnybes, pamatyti stipriąsias puses, galimybes ir potencialą, atsižvelgiant į tai parengti ir įgyvendinti konkurencingumą didinančią strategiją.

Įmonės, siekdamos išlaikyti savo dalį rinkoje ir didinti konkurencingumą, turi išlaikyti **konkurencinį pranašumą**. Kaip verslo terminas konkurencinis pranašumas dažniausiai apibrėžiamas kaip sąlyga ar aplinkybė, dėl kurios įmonė turi palankesnes sąlygas rinkoje²⁴. Mokslinėje literatūroje konkurencinio pranašumo sąvoka, kaip ir konkurencijos bei konkurencingumo sąvokos turi daug apibrėžčių, konkurencinis pranašumas mokslininkų apibrėžiamas skirtingai.

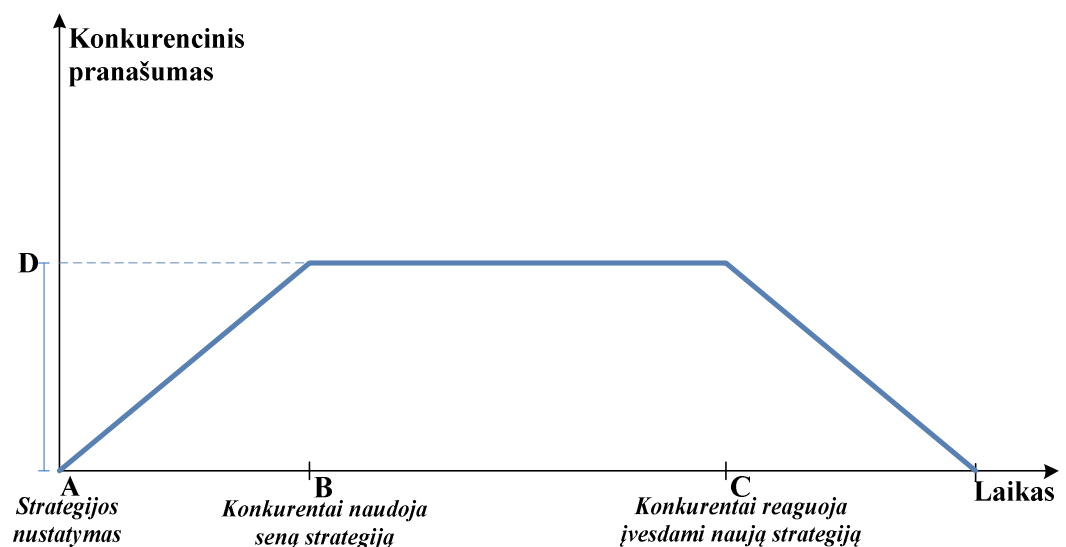
M. Mickevičienė, plėtodama M. Porterio mintį, kad įmonės konkurencinio pranašumo koncepcijos esmės neįmanoma suvokti žiūrint į ją kaip į visumą, teigia, jos konkurencinis pranašumas turi būti kuriamas naudojant atskirtus išteklius ir atliekant atitinkamus veiksmus su jais²⁵. Vis dėlto, sutinkama ir nuomonė, kad konkurencinio pranašumo sąvoka negali būti siejama su savęs vertinimu lyginant su konkurentais²⁶. Tačiau tai pasakytina tik apie labai unikalias rinkas ar įstaigas - įprastais atvejais konkurentų veikla, teikiamų prekių ar paslaugų kainos ir kokybės santykis, konkurencingumo didinimo strategijos ir jų įgyvendinimo rezultatai yra labai svarbūs konkurencinio pranašumo didinimo strategijai.

²⁴ Oxford Living Dictionaries interneto svetainė: https://en.oxforddictionaries.com/definition/competitive_advantage

²⁵ Mickevičienė M. *Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis*. Business Systems and Economics No.1(1), 2011.

²⁶ Searcy T. *Competitive Advantage: How to Define Your Edge*. Inc.com interneto svetainė. Prieiga internetu: <http://www.inc.com/tom-searcy/redefining-your-competitive-advantage.html>

Kiekvienai įmonei labai svarbus ilgalaikis konkurencinis pranašumas, tačiau konkurencinis pranašumas nėra stabilus dalykas - po tam tikro laikotarpio jis prarandamas, o sėkmingam įmonės konkuravimui rinkoje būtina konkurencinį pranašumą išlaikyti kuo ilgiau. A. Vasiliauskas ilgalaikį konkurencinį pranašumą apibrėžia kaip pranašumą, kurio reali nauda pasireiškia tuo, kad jį lengvai ir trumpesnio periodo bėgyje negali imituoti konkurentai²⁷. Kitaip tariant toks pranašumas turi įsitvirtinti įmonės politikoje, kultūroje, ištekliuose ir pan. V. Kvainauskaitė ir V. Sniežka ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltiniais įvardino mažas įmonės išlaidas, produkto (prekės ar paslaugos) diferenciaciją, koncentraciją į rinkos segmentą, aukšto lygio technologijas, produkcijos kokybę, vartotojų aptarnavimo kokybę, vertikalią integraciją²⁸. JAV mokslininkai A. A. Thompson ir A. J. Strickland grafiškai pavaizdavo konkurencinio pranašumo ir jį įtakojančių veiksnių sąveiką (3 pav.).



3 pav. Konkurencinio pranašumo išlaikymo sąlygos²⁹

Paveiksle matoma, kad laikotarpis A yra konkurencinio pranašumo strategijos sukūrimas ir įgyvendinimas iki laikotarpio B, kuomet įmonė įgyja konkurencinį pranašumą, o konkurentai dar naudoja senas konkurencinio pranašumo strategijas. Konkurencinis pranašumas išlaikomas, iki kol konkurentai pradeda įgyvendinti naujas konkurencinio pranašumo strategija. Laikotarpis nuo B iki C yra neapibrėžtas laike - priklausomai nuo verslo šakos, rinkos, konkurencingumo joje ir daugelio kitų veiksnių.

Kaip teigia A. Grebliauskas ir G. Ramanauskas, konkurencinio pranašumo racionalus siekimas yra būdingas žmogui, žmonių grupei, įmonei (ekonomikos ląstelei), įmonių grupei, regionui, valstybei

²⁷ Vasiliauskas A., *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, 2002.

²⁸ Kvainauskaitė V., Sniežka V. *Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas*. Kaunas: Technologija, 2003.

²⁹ Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic management: concepts and cases*. Boston: McGraw-Hill, 2007.

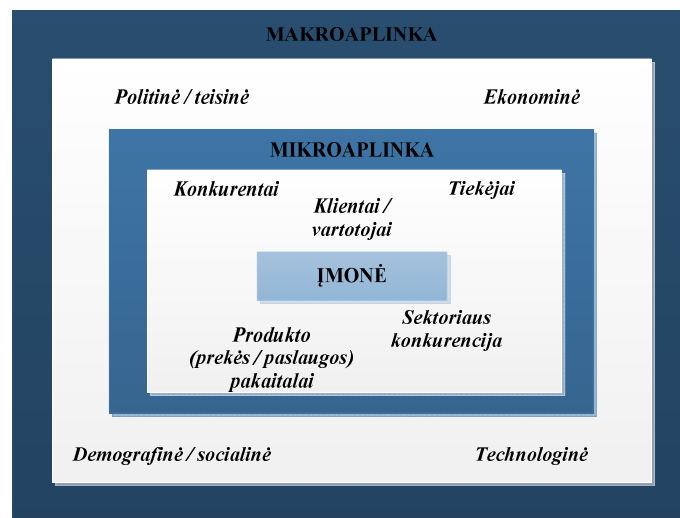
(tarptautinės ekonomikos subjektui), valstybių grupei ir t.t. - tai yra socioekonominei sistemai³⁰.

Apžvelgus konkurencijos, konkurencingumo ir konkurencinio pranašumo sąvokas akivaizdu, kad jos neatsiejamos viena nuo kitos: konkurencingumas - tai ūkio subjekto gebėjimas operuoti konkurenciniu pranašumu³¹ ir dalyvauti rinkoje, kurioje veikia konkurencija.

1.2. Konkurencingumą lemiantys veiksniai

Siekiant nustatyti ką turėtų daryti organizacija, norėdama konkuruoti su kitomis tos pačios šakos, regiono ar pan. organizacijomis, būtina atlikti verslo aplinkos analizę. Analizuojant verslo aplinką mokslinėje literatūroje dažniausiai sutinkamas ir pripažįstamas kaip naudingiausias, konkurencingumo veiksnių skirstymas į išorinius ir vidinius. Kai kurie autoriai dar įvardina kaip makroaplinką ir mikroaplinką³², tolimąją aplinką ir artimąją aplinką³³. Nepaisant sąvokų skirtumų, išorinei/makro/tolimajai aplinkai autoriai priskiria sociologinius/demografinius, politinius/teisinius, technologinius ir ekonominius veiksnius, o kalbant apie vidinę/mikro/artimąją aplinką, literatūroje sutinkamos kelios klasifikacijos, priklausančios nuo organizacijos tipo, veiklos srities ir pan.

Analizuojant sporto klubų verslo aplinką bei konkurencingumo galimybes, viena priimtinausių organizacijos verslo aplinkos klasifikacijų, pateikiama A. Žvirblio ir kt³⁴. (4 pav.)



4 pav. Verslo aplinka

³⁰ Grebliauskas A., Ramanauskas G. *Integruotos nacionalinės valstybės konkurencingumo rodiklių sistemos metmenys*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 43, 2007.

³¹ Liučvaitienė A., Peleckis K. *Konkurencinio pranašumo formavimas globalioje rinkoje: teorinės prielaidos ir vertinimo galimybės*. Contemporary Issues in Business, Management and Education, 2011.

³² Kotler P., *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

³³ Jewell B. R., *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: Baltic Press, 2002.

³⁴ Žvirblis A., Rudzkeinė V., Jefimov V., *Verslo aplinka*. Rinkos aplinkos tyrimai. http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_II/fcontent.html.

1.2.1. Išoriniai veiksniai.

Pasak N. Perminienės ir P. V. Vengrausko, analizuojant kompanijos verslo aplinką, svarbiausia yra nustatyti išorės aplinkos veiksniai, kurie galimai veikia organizaciją ir jos galimybes pritaikyti tinkamą strategiją³⁵. Analizuojant išorinę organizaciją veikiančią aplinką galima nustatyti kokiame klimate organizacija veikia, į kokius aplinkos pokyčius ir kaip greitai turi reaguoti, kokie pokyčiai organizacijai turi būti ar yra svarbiausi ir pan.

Politinė / teisinė aplinka yra vienas svarbiausių veiksnių, apimančių valstybės sudaromas sąlygas organizacijų veiklai plėtoti, ekonominę politiką ir t.t. Nors, kaip teigia A. Žvirblis ir kt., dažniau valstybė verslo įmonių veiklą riboja, o ne padeda plėtoti³⁶, tam tikrai atvejais, skatindama tam tikras tendencijas, valstybė taiko subsidijas, mokesčių lengvatas ir pan. Taip pat politinė / teisinė aplinka apima ir teisinę bazę, reglamentuojančią įvairius organizacijų steigimo, veiklos, darbo santykių, sutarčių sudarymo ir vykdymo, ir kitus aspektus. Teisės normos suteikia verslo santykiams stabilumo, mažina riziką, riboja verslo įmonių veiklą³⁷, arba priešingai, įtvirtina ar nukreipia politinės valstybės strategijos linkme.

Ekonominė aplinka pasireiškia tam tikrais ūkio raidos dėsniumais ir tendencijomis, darančiomis įtaką įmonės sprendimams ir veiksams³⁸. Ekonominė aplinka apima nedarbo, infliacijos, darbo užmokesčio, valiutos kurso, palūkanų ir kitus aspektus. Analizuojant ekonominę aplinką svarbu įvertinti ekonomikos struktūrą - gyventojų pajamų lygį, pajamų paskirstymo tendencijas, organizacijos veiklos šakos reikšmingumą ir pan., sporto organizacijų atveju paslaugų struktūrą - kliūtis įeiti į rinką, konkuruojančių organizacijų skaičių, rinkos pasidalinimą, vidutinį konkurentų dydį ir pan., taip pat veiklos sektoriaus tendencijas.

Demografinė / socialinė aplinka sporto organizacijų atveju apima visuomenės požiūrį, gyvenimo stilių, tradicijas, tikslinių grupių augimą, mažėjimą ir pan. Šie veiksniai yra vieni svarbiausių sporto organizacijoms, kadangi kalbant apie į visuomenę orientuotas paslaugas, žinojimas ar ir kokios paslaugos yra reikalingos, yra viena svarbiausių sąlygų sėkmingam veiklos vykdymui.

Technologiniai veiksniai pasak N. Perminienės ir P. V. Vengrausko, vienam verslui yra svarbesni

³⁵ Perminienė N., Vengrauskas P. V., *Tarptautinio verslo aplinkos veiksniai, jų tyrimas bei vaidmuo Europos verslo plėtrai*. Ekonomika, 2001.

³⁶ Žvirblis A., Rudzkeinė V., Jefimov V., *Verslo aplinka*. Rinkos aplinkos tyrimai. http://distance.ktu.lt/kursai/verslumai/rinkos_aplinkos_tyrimai_II/fcontent.html.

³⁷ Šližienė S., *Statybos įmonės verslo aplinkos vertinimas*. Magistro baigiamasis darbas. Mykolo Romerio universitetas, 2009.

³⁸ Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R., *Marketingas*. Vilnius: Garnelis, 2008.

nei kitam³⁹. Kalbant apie sporto paslaugas teikiančias organizacijas, technologiniai veiksniai apima tiek informacijos technologijas, tiek paslaugų technologijas, galinčias suteikti konkurencinį pranašumą prieš kitas toje pačioje šakoje veikiančias organizacijas.

Apžvelgus išorinės aplinkos veiksnius akivaizdu, kad visi makroveiksniai ir jų analizė turi būti svarbūs kiekvienai organizacijai, tam tarpe ir sporto paslaugas teikiančiai, siekiančiai sėkmingai ir konkurencingai įsivirtinti rinkoje.

1.2.2. Vidiniai veiksniai.

Ne mažiau svarbi organizacijai turi būti ir vidinė aplinka. Priklausomai nuo organizacijos veiklos srities, organizacijos veiklai įtaką darantys veiksniai gali skirtis, tačiau, kalbant apie sporto paslaugas teikiančias organizacijas, galima išskirti šiuos svarbiausius veiksnius:

- paslaugos;
- organizacijos valdymas,
- rinkodara,
- klientai / vartotojai,
- konkurentai.

Įmonės teikiamų paslaugų pagrindinis tikslas - tenkinti vartotojų poreikius, todėl ir paslaugos konkurencingumas priklauso nuo to, kaip įmonė geba patenkinti savo vartotojų poreikius ir lūkesčius. Analizuojant šį veiksni turėtų būti atsižvelgiama į paslaugos gebėjimą konkuruoti pagal poreikių normatyvus - žiūrima kiek paslauga atitinka pagrindinių pirkėjų laukiamus ir galimus poreikius⁴⁰.

Įmonės / organizacijos valdymas, kaip jau buvo minėta, yra labai svarbus ir reikšmingas veiksnys, kalbant apie įmonės pajėgumus užsitikrinti rinkos dalį, efektyviai valdyti įmonės procesus ir išteklius, užtikrinti vartotojams patikimą ir stabilų paslaugų teikimą ir pan.

Įmonės rinkodara taip pat labai svarbus veiksnys, darantis įtaką įmonės konkurencingumui. Tradiciškai laikoma, kad rinkodara susideda iš keturių elementų - prekės ar paslaugos idėja ir jos išvystymas, kainos nustatymas, paskirstymas, ir pardavimų skatinimo veiksnių sumanymas ir vykdymas⁴¹. Kiekvienas šių elementų yra vienodai svarbus - jei sukuriama ir išvystoma gera idėja, tačiau nustatoma neracionali kaina, neracionalus paskirstymas ir pan., nepasiekiami tokie geri rezultatai, kokie

³⁹ Perminienė N., Vengrauskas P. V., *Tarptautinio verslo aplinkos veiksniai, jų tyrimas bei vaidmuo Europos verslo plėtrai*. Ekonomika, 2001.

⁴⁰ Barzdenytė B. *Pricing and competition*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2000.

⁴¹ *Verslo žinios. Žodynas*. Prieiga internetu: <http://zodynas.vz.lt/rinkodara>. Žiūrėta 2016-10-02.

galėtų būti vienodai gerai valdant likusius rinkodaros proceso elementus. Todėl akivaizdu, kad analizuojant rinkodarą kaip veiksnį įmonės konkurencingumu, labai svarbu atsižvelgti į rinkodaros proceso elementus, jų ryšius ir įtaką galutiniam tikslui.

Klientų/ vartotojų ir konkurentų įtaką, kaip pagrindines, įmonės konkurencingumui analizuoja Deimanto modelis. Klientai ir konkurentai, kalbant apie įmonės konkurencingumą, yra neatsiejami - nors atkakliausia konkurencija vyksta tarp organizacijų, siūlančių tokį patį ar panašų produktą ar paslaugą, konkurencinis pranašumas atsiskleidžia būtent analizuojant klientų pasirinkimus ir jų pasirinkimų argumentus.

Taip pat vertėtų išskirti ir įmonės žmogiškųjų išteklių valdymą - stabili, patikima ir konkurencinga organizacija turėtų būti vertinama kaip geras darbdavys. Kita vertus įmonės, kaip darbdavio, įvaizdžio stiprinimas užtikrina galimybes turėti kompetentingus specialistus, savo srities profesionalus ir taip pagerinti teikiamų paslaugų kokybę.

1.3. Konkurencingumo analizės modeliai

Mokslinėje literatūroje sutinkamos kelios konkurencingumo analizės metodikos. Viena populiariausių - vieno žymiausių JAV ir pasaulio mokslininkų, verslo ekonomikos ir konkurencingumo korifėjumi laikomo M. Porter pasiūlytas **penkių konkurencinių jėgų modelis**. Remiantis šiuo modeliu analizuojamos penkios, M. Porter įvardintos pagrindinės, konkurencinės jėgos - tiesioginių konkurentų grėsmė, naujų konkurentų įėjimo grėsmė, teikėjų derėjimosi galia, klientų derėjimosi galia ir produktų pakaitalų grėsmė⁴², bei jų sąveika (3 pav.).

⁴² Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Simon and Schuster, 2008.



5 pav. M. Poterio penkių konkurencinių jėgų modelis

Kaip teigia modelio kūrėjas, kuo stipresnė visų penkių konkurencinių jėgų įtaka, tuo įstaiga turi mažiau galimybių padidinti prekių ar paslaugų kainas, padidinti pelną⁴³. Būtent dėl šios priežasties modelis vertinamas praktiku - kiekvienos įstaigą veikiančios konkurencinės jėgos analizė leidžia nustatyti palankias aplinkybes, identifikuoti galimas grėsmes ir tuo remiantis kurti įstaigos strategiją, leisiančią išsilaikyti rinkoje ir konkuruoti.

Tiekėjų derėjimosi galia apima santykius ir ryšius su įstaigų išorės partneriais, teikiančiais savo prekes ar paslaugas, būtinas įstaigai. Pasak A. Vasiliausko, sudėtingiausia situacija yra tuo atveju, kai įstaiga tam tikrai pozicijai turi tik vieną tiekėją⁴⁴ - tuomet tiekėjo derėjimosi galia yra didelė ir turi būti vertinama kaip galima grėsmė. Taip pat tiekėjas turi didelę galėjimosi galią, jei tam tikro tiekėjo teikiamoms prekėms ar paslaugoms nėra alternatyvų. Tiekėjų derėjimosi galios analizės rezultatai parodo pagrindines kryptis, kuriomis turi būti vystomi strateginiai santykiai su tiekėjais.

Naujų konkurentų grėsmės analizė leidžia įvertinti galimos prarasti rinkos dalies riziką. Priklausomai nuo įstaigos veiklos srities ir rinkos specifikos, svarbu įvertinti produkto ar paslaugos diferenciacijos galimybes, kapitalo reikalavimus, valstybės politiką ir pan.

Klientų derėjimosi galia vertinama atsižvelgiant į klientų galimybes pasirinkti alternatyvas, įstaigos prekių ar paslaugų diferenciaciją, teikiamų prekių ar paslaugų kainos tarifus, galimybes

⁴³ Vasiliauskas A., *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, 2002.

⁴⁴ Ten pat.

klientams perimti iš įstaigos dalį pridėtinės vertės⁴⁵. Šios analizės pagrindinis tikslas - išaiškinti klientų poveikio įstaigai įtaką ir numatyti pagrindines kryptis, kuriomis reikia keisti strateginius tikslus.

Pakaitalų grėsmės analizė leidžia identifikuoti ne tik grėsmes dėl kurių įstaigos prekė ar paslauga gali tapti nereikalinga, bet ir grėsmes, dėl kurių gali sumažėti pelnas, rinkos dalis ir pan. Pasak R. Jucevičiaus, šios konkurencinės jėgos spaudimo galia daugiausiai reiškiasi per prekių ar paslaugų savybių ir kainų santykį⁴⁶.

Esamų konkurentų grėsmė priklauso nuo rinkos konkurencingumo - jei rinkai didelis konkurencingumas nėra būdingas, paprastai stebimi tik konkurentų prekių ar paslaugų, jų kainų pokyčiai, tačiau jei rinka laikoma pelninga ir pasižymi dideliu konkurencingumu, šios konkurencinės jėgos analizė turi būti žymiai platesnė ir apimti daugiau konkurentų veiklos aspektų. A. Vasiliauskas išskiria sąlygas, kurioms esant strateginis įstaigos valdymas turi apimti ir santykį į esamus konkurentus:

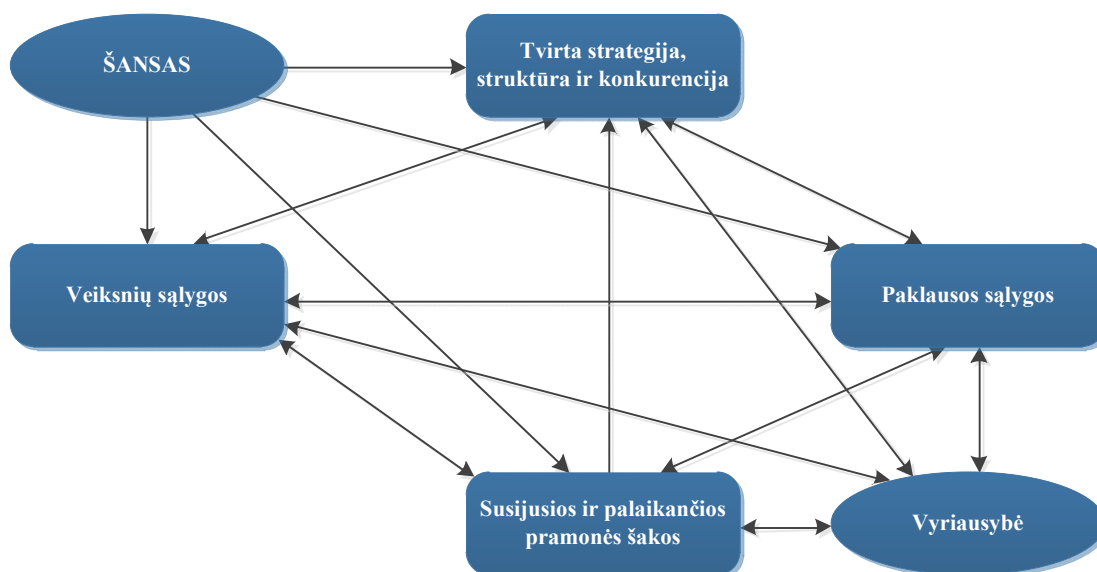
- su rinkoje dominuojančia kompanija konkurencija yra mažesnė, nes didelė kompanija gali greičiau imtis priemonių prieš mažesnių kompanijų bandymą plėsti savo rinkos dalį;
- lėtai augančioje rinkoje siekiančios dominuoti kompanijos savo rinkos dalį didina kitų kompanijų sąskaita;
- nediferencijuojama prekė ar paslauga sudaro prielaidas konkurencinei kovai tik kainų koregavimu⁴⁷.

Nors penkių konkurencinių jėgų modelis vertinamas kaip konkurencinio pranašumo analizės pagrindas, modelio kritikai akcentavo būtinybę, vertinant įstaigos ar rinkos konkurencingumą, vertinti ir politinių institucijų ir jų politikos įtaką kaip dar vieną konkurencinę jėgą. Todėl, atsižvelgdamas į kritiką, 1990 m. M. Poter modifikavo penkių konkurencinių jėgų modelį, kuris dažnai sutinkamas kaip **Deimanto konkurencingumo modelis**. Modifikuoto penkių konkurencinių jėgų modelio logika taip pat remiasi teiginiu, kad rinkos ar įstaigos konkurencingumas priklauso nuo jas supančios aplinkos, o šalia klientų, tiekėjų, esamų ir galimų konkurentų bei pakaitalų analizuojama ir valstybinių institucijų bei jų politikos įtaka. Deimanto konkurencingumo modelio analizuojamos jėgos ir jų sąveika pavaizduota 4 paveiksle.

⁴⁵ Ten pat.

⁴⁶ Jucevičius R., *Strateginis organizacijų vystymas. Monografija*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.

⁴⁷ Vasiliauskas A., *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, 2002.



6 pav. M. Porterio modifikuotas penkių konkurencinių jėgų modelis arba Deimanto modelis

Nors tiek penkių konkurencinių jėgų modelis, tiek Deimanto modelis yra gana universalūs ir dažnai naudojami dėl galimybės pritaikyti analizuojant tiek įmonės lygmeniu, tiek veiklos srities / šakos lygmeniu, tiek šalies lygmeniu, tačiau šiuolaikinė rinka, tobulėjančios technologijos, ekonomikos dėsniai, verslo samprata reikalauja modelio modifikacijos, progresavimo ar tobulėjimo⁴⁸. Dėl šios priežasties, priklausomai nuo analizuojamos įmonės, veiklos srities ar kitų veiksnių, sukurtos ir taikomos Deimanto modelio modifikacijos, kaip kad Dvigubo deimanto modelis, Devynių veiksnių modelis, Deimanto modelių modifikacijos konkrečioms pramonės šakoms ir pan. Vis dėlto, nors ir buvo identifikuojamos naujos konkurencinės jėgos, jų sąveika ir įtaka konkurencingumui analizuojamos tokiu pačiu principu kaip M. Porter penkių konkurencinių jėgų ir Deimanto modelyje.

Apibendrinant galima teigti, kad konkurencija, konkurencingumas ir konkurencinis pranašumas tampa ypatingai svarbiais šiuolaikinėms įmonėms - spartėjant konkurencinės aplinkos dinamikai, atsirandant naujiems konkurentams, plėtojantis inovacijoms ir pan. išlaikyti konkurencinį pranašumą ir būti konkurencingiems rinkoje tampa vis sunkiau. Dėl šios priežasties verslo aplinkos, konkurencingumo tyrimai įgauna vis didesnę vertę formuojant strategijas, kuriomis siekiama ilgalaikio konkurencinio pranašumo ir stabilios įmonės veiklos rinkoje.

⁴⁸ Mitkutė G., Nagreckaitė L. *Konkurencingumo tyrimo modelių analizė*, Konferencijos medžiaga, Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2005.

2. SPORTO PASLAUGŲ RINKOS KONKURENCINGUMO DIDINIMO IR KONKURENCINIO PRANAŠUMO FORMAVIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS

Sportas kaip reiškinys negali būti vertinamas vienareikšmiškai - mokslininkai apie sportą kalba kaip apie sociokultūrinį reiškinį, neabejotinai svarbų ne tik atskirų individų, bet ir valstybės, visuomenės apskritai mastu. Bendriausia prasme, sportas, pasak profesoriaus S. Stonkaus, yra socialinis reiškinys neatsiejama visuomenės kultūros dalis - rengimosi varžyboms ir varžymosi sistema, skatinanti siekti geriausių sportinių rezultatų, kartu įgyvendinant ir svarbius socialinius tikslus: stiprinama atletų sveikata, lavinamas intelektas, puoselėjamos moralinės vertybės ir kt.⁴⁹. Sportą kaip reiškinį analizuojant sveikatos apsaugos, socialinės politikos kontekste, akcentuojama sporto, kaip fizinio aktyvumo svarba, lemianti mažėjantį sveikatos priežiūros, socialinių ir kitų viešųjų paslaugų poreikį, mažinanti ligų prevencijos svarbą⁵⁰. Šiandien neretai sportas tampa ir politikos dalimi - tai pirmiausia kovos dėl politinio prestižo arena, valstybių priešpriešos išraiška ir politinio spaudimo instrumentas⁵¹. Kai kurie mokslininkai ir visuomenės veikėjai sportą įvardina ir kaip labai galingą propagandos įrankį, o žvelgiant iš kitos pusės - kaip bendruomeniškumo, visuomeniškumo, galų gale tautiškumo skatinimo įrankį. Apžvelgus sporto kaip reiškinio apibrėžtis įvairiuose kontekstuose, akivaizdu, kad sportas - ne tik sveikatos gerinimo ir laisvalaikio praleidimo būdas - tai sudėtingas ir daugiaspektis reiškinys, sulaukiantis vis daugiau mokslininkų dėmesio.

Akivaizdu, kad sportas nėra tokia siaura sąvoka, kaip gali atrodyti iš pradžių - tai daug daugiau nei sveikatinanti ar atpalaiduojanti veikla. Šiandien sportas tampa vis reikšmingesnis - vieni sako, kad sportuoti tampa madinga, kiti - kad didėjantis sportuojančių skaičius parodo visuomenės brandą ir sąmoningumą. Kaip bebūtų, sporto rinka vis labiau plečiasi, daugėja rinkos dalyvių dėl ko auga konkurencija, o rinkos dalyvės stengiasi išnaudoti savo privalumus įgaunant konkurencinį pranašumą.

2.1. Lietuvos gyventojų sportavimo įpročiai

Vadovaujantis Lietuvos kūno kultūros ir sporto įstatymu apibrėžtomis Kūno kultūros ir sporto departamento (toliau - Departamento) prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės kompetencijomis rūpintis kūno kultūros ir sporto mokslinio tyrimo darbais⁵², rūpintis kūno kultūros ir sporto specialistų poreikio

⁴⁹ Stonkus S., *Per sportą - į pilietinę kultūrą*. Vilnius: Lietuvos sporto informacijos centras, 2007.

⁵⁰ Jankauskienė R., *Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo skatinimo strategija: kūno kultūra ar kūno kultas?*. Medicina 44(5), Kaunas, 2008.

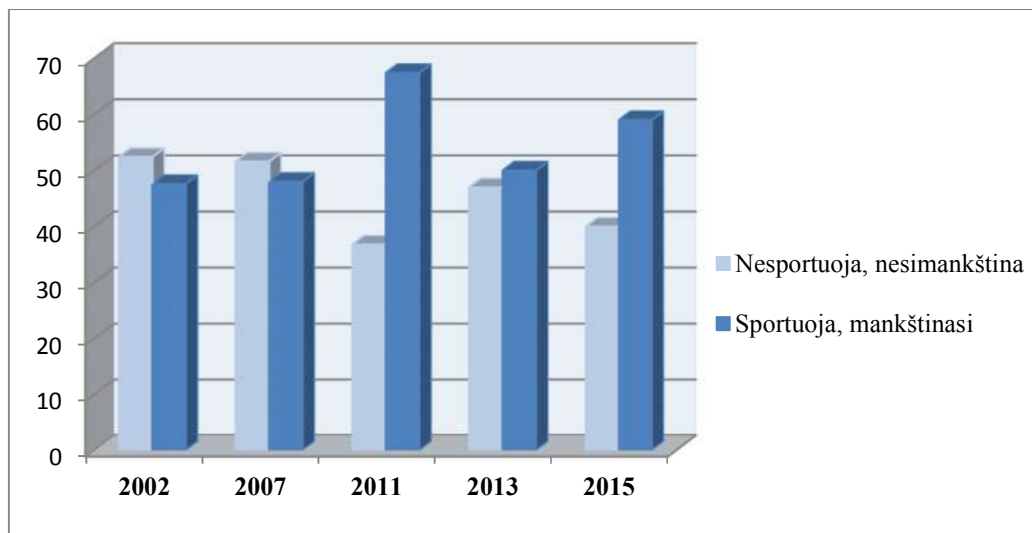
⁵¹ Volovoj V., *Sportas ir politika*. Interneto portalas Geopolitika.lt. Prieiga internetu: <http://www.geopolitika.lt/?artc=5527>

⁵² Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymo 11 str. 6 p.

tyrimu⁵³, Departamentas organizuoja tyrimus, susijusius su Lietuvos miestų ir rajonų sporto organizacijų veiklos rodikliais, sportuojančiaisiais ir trenerių veikla, sporto bazėmis, sporto įstaigų finansais ir pan. Taip pat statistiką, susijusią su Lietuvos gyventojų sportavimo įpročiais, renka Švietimo ir mokslo bei Sveikatos apsaugos ministerija.

Siekiant ištirti bendrą Lietuvos gyventojų fizinį aktyvumą, 2013 m. lapkričio 28 - gruodžio 2 d. Sveikatos apsaugos ministerijos užsakymu buvo vykdoma Lietuvos gyventojų apklausa, taip pat 2002 m., 2007 m. ir 2011 m. Kūno kultūros ir sporto departamento užsakymu atlikti Lietuvos 7-80 metų amžiaus gyventojų požiūrio į kūno kultūros pratybas, sportą ir sportavimo įpročių tyrimai, o nuo 2013 m. Kūno kultūros ir sporto departamentas organizuoja Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo įpročių tyrimus.

Analizuojant atliktų tyrimų duomenis nustatyta, kad nuo 2002 iki 2011 metų Lietuvos gyventojų fizinis aktyvumas didėjo, o didžiausias Lietuvos gyventojų fizinis aktyvumas užfiksuotas 2011 metais - 67,4 proc. vykdytų apklausų respondentų nurodė, kad yra fiziškai aktyvūs sportuodami ar mankštindamiesi. 2013 metais atliktų gyventojų apklausų metu nustatyta, kad fizinis aktyvumas, lyginant su 2011 metų duomenimis, ženkliai sumažėjęs - tik 50 proc. respondentų nurodė sportuojantys ir besimankštinantys, tačiau 2015 metų apklausų duomenys rodo, kad gyventojų fizinis aktyvumas vėl didėja - 59 proc. apklausų respondentų sportuoja ar mankština. Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo pasiskirstymas 2002 - 2015 metų laikotarpyje pavaizduotas 7 pav.

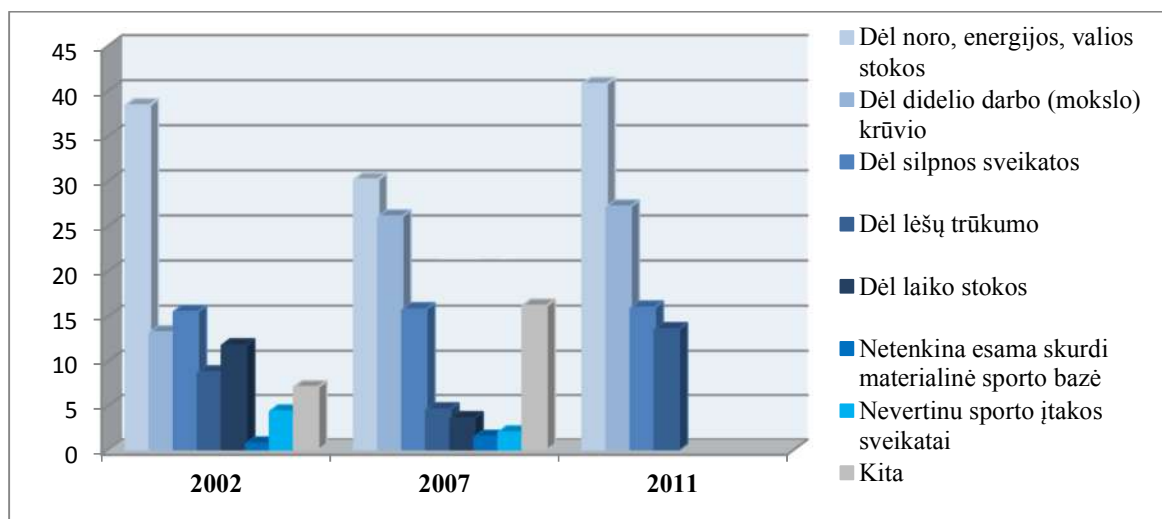


7 pav. Lietuvos gyventojų fizinis aktyvumas 2002-2015 metais

(sudaryta autorės, remiantis Lietuvos kūno kultūros departamento ir Lietuvos sveikatos apsaugos ministerijos užsakymu atliktų tyrimų duomenimis)

⁵³ Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymo 11 str. 7 p.

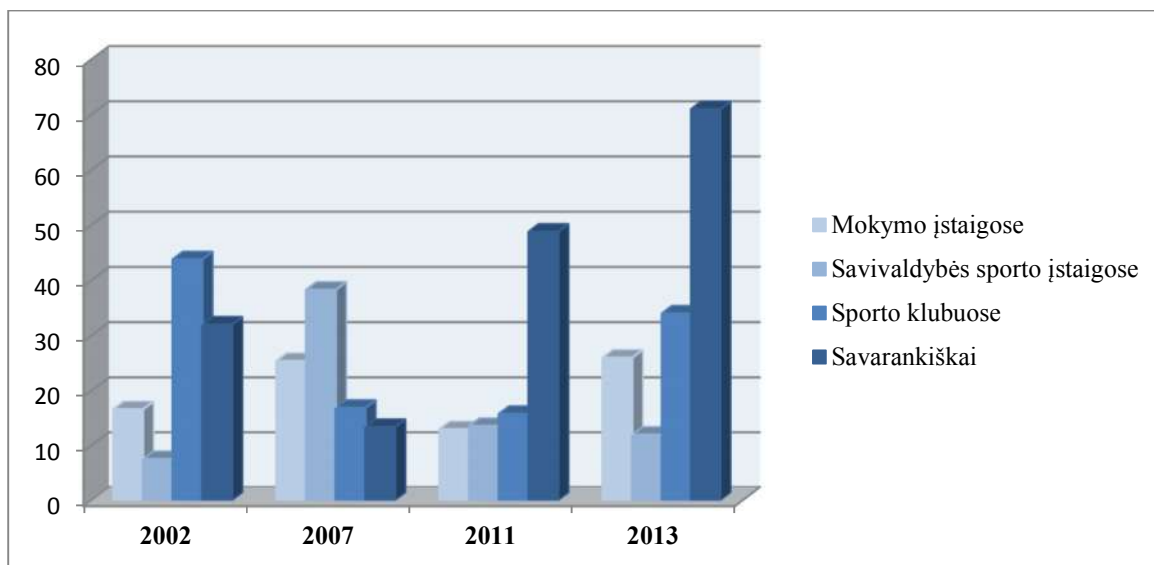
2002 - 2011 metais atliktų tyrimų metu buvo analizuojamos ir mažo fizinio aktyvumo priežastys. Dažniausiai respondentai kaip priežastį, dėl kurios nesportuoja nurodė noro, energijos ir valios trūkumą, taip pat lyginant 2002-2011 metų tyrimų duomenis nustatyta, kad daugėjo respondentų, nesportuojančių dėl didelio darbo ar mokslo krūvio (13,25 proc. 2002 metais, 26,1 proc. 2007 metais ir 27,2 proc. 2011 metais). Analizuojant trijų tyrimų duomenis pastebima ir lėšų trūkumo priežasties pasirinkimo didėjimo tendencija - 2002 metais šią priežastį nurodė 8,78 proc. respondentų, o 2011 metais - net 13,6 proc. respondentų). Nesportuojančių Lietuvos gyventojų pasirinkimo priežasčių pasiskirstymas 2002-2011 metais pavaizduotas 8 paveiksle.



8 pav. Nesportuojančių Lietuvos gyventojų pagal priežastis pasiskirstymas 2002-2011 metais

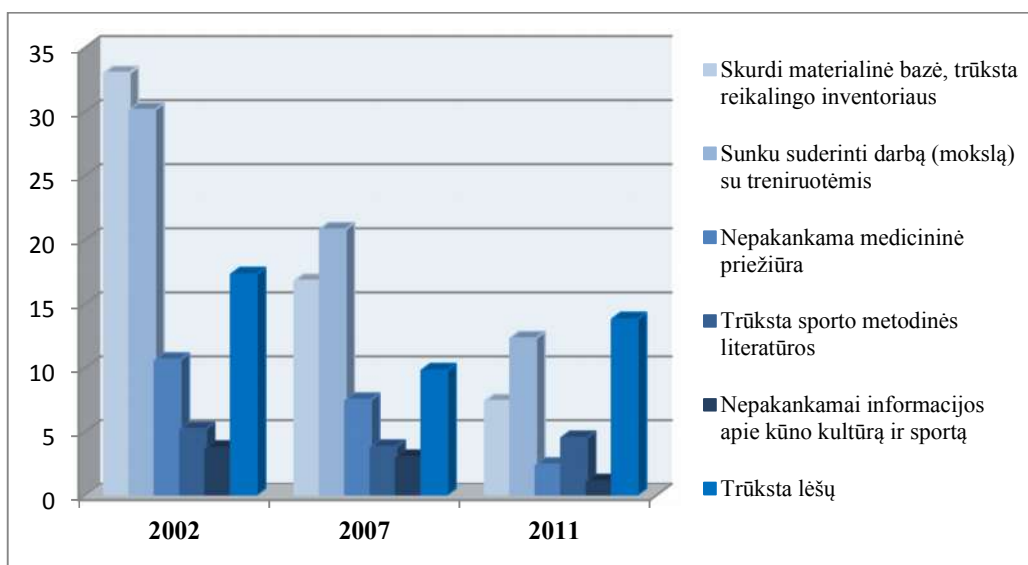
(sudaryta autorės, remiantis Lietuvos kūno kultūros departamento ir Lietuvos sveikatos apsaugos ministerijos užsakymu atliktų tyrimų duomenimis)

Analizuojant minėtų tyrimų duomenis nustatyta, kad Lietuvos gyventojai daugiausiai sportuoja savarankiškai - nuo 2002 metų iki 2013 m. savarankiškai sportuojančių skaičius padidėjo nuo 31,99 proc. iki 71 proc. Tik 2007 metais pastebimas savarankiško sporto žymus sumažėjimas - 13,4 proc. respondentų. Taip pat analizuojant 2002 - 2013 m. laikotarpio sportavimo įpročių duomenis pastebimas didėjantis sporto mokymo įstaigose (nuo 16,64 proc. 2002 metais iki 26 proc. 2013 metais) ir sporto klubuose (nuo 16,9 proc. 2007 metais iki 34 proc. 2013 metais) populiarumas. Lietuvos gyventojų sportavimo įpročių pagal sportavimo būdą pasiskirstymas 2002-2013 metais pateikiamas 9 paveiksle.



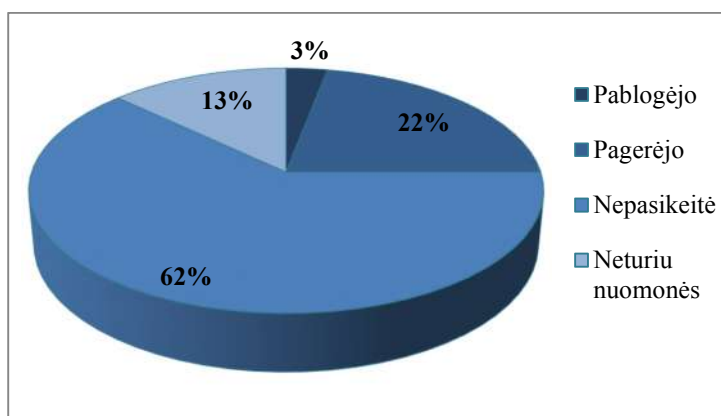
9 pav. Lietuvos gyventojų sportavimo įpročių pagal sportavimo būdą pasiskirstymas 2002-2013 metais (sudaryta autorės, remiantis Lietuvos kūno kultūros departamento ir Lietuvos sveikatos apsaugos ministerijos užsakymu atliktų tyrimų duomenimis)

Valstybės institucijų iniciatyva 2002-2011 metais organizuoti Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo tyrimai nagrinėjo ir sportavimo sporto įstaigose problematiką. Analizuojant tyrimų duomenis nustatyta, kad 2002 metais fiksuotas didžiausias (33,01 proc.) gyventojų nepasitenkinimas sporto įstaigų materialine baze, sporto inventoriumi ir pan. žymiai sumažėjo - 2011 metais tik 7,4 proc. respondentų šią priežastį nurodė kaip probleminę. Taip pat, kaip vieną dažniausių problemų sportuojant sporto įstaigose respondentai nurodė sudėtingas galimybes suderinti sportą su darbu ar mokslais - nors lyginant trijų metų tyrimų duomenis pastebima tendencija mažėti (2002 metais nurodė 30,13 proc. respondentų, 2007 metais - 20,8 proc., o 2011 metais - 12,3 proc. respondentų). Dar viena priežastis, sudaranti problemas sportuoti sporto įstaigose, yra lėšų trūkumas - nors šios priežasties pasirinkimas sąlyginai sumažėjęs (2002 metais nurodė 17,3 proc. respondentų, o 2011 metais - 13,8 proc. respondentų), analizuojant 10 pav. pateiktą respondentų nuomonių pasiskirstymą pagal sportavimo sporto įstaigose problematiką, pastebima, kad lėšų trūkumas gali būti įvardintas kaip viena pagrindinių problemų, su kuriomis susiduria sportuojantieji sporto įstaigose.



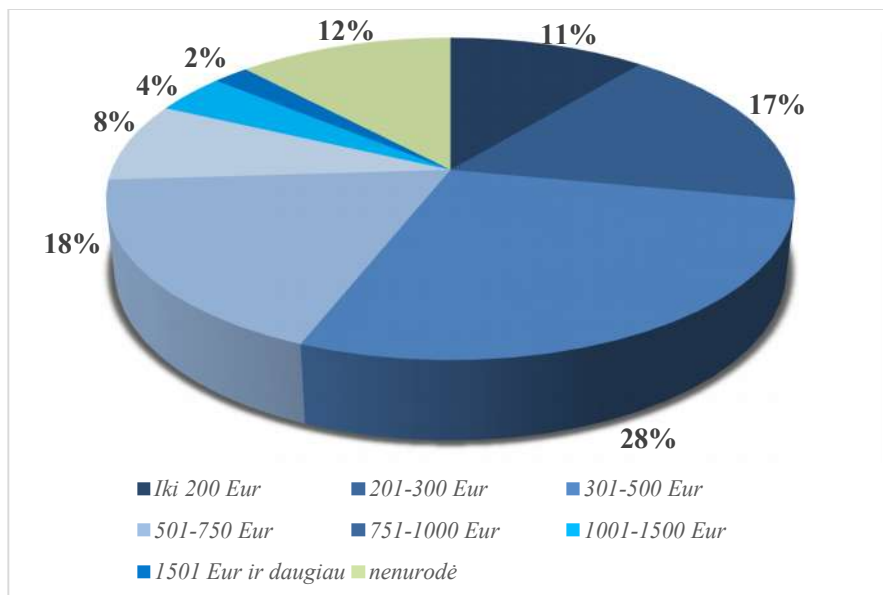
10 pav. Problemų, su kuriomis susiduria sportuojantys sporto klubuose Lietuvos gyventojai, pasiskirstymas 2002-2011 metais (sudaryta autorės, remiantis Lietuvos kūno kultūros departamento ir Lietuvos sveikatos apsaugos ministerijos užsakymu atliktų tyrimų duomenimis)

Valstybės institucijų tyrimai apie Lietuvos gyventojų sporto įpročius pagal sportavimo būdą buvo atlikti iki 2013 metų. 2015 metais atliktas gyventojų fizinio aktyvumo tyrimas vertino gyventojų nuomonę apie sportavimo sąlygų pokyčius. Apklausos dalyviai vertino kaip pasikeitė jų galimybės sportuoti - absoliuti dauguma respondentų (62 proc.) nurodė, kad galimybės sportuoti nepasikeitė, 22 proc. respondentų galimybes įvertino kaip pasikeitusias teigimai, o 3 proc. respondentų nurodė, kad galimybės pablogėjo. 2015 m. Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo tyrimo galimybių sportuoti pokyčių vertinimo pasiskirstymas pavaizduotas 11 paveiksle.



11 pav. Galimybių sportuoti pokyčių vertinimo pasiskirstymas 2015 m. (sudaryta autorės, remiantis Lietuvos kūno kultūros departamento užsakymu 2015 m. atliktu Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo tyrimo duomenimis)

Taip pat 2016 m. vasario mėn. Departamento užsakymu buvo atliktas tyrimas apie Lietuvos gyventojų išlaidas, skirtas sportui. Tyrimas parodė, kad fiziškai aktyviausi gaunantys vidutines pajamas. Sportuojančių Lietuvos gyventojų pasiskirstymas pagal gaunamas pajamas pavaizduotas 12 paveiksle.



12 pav. Sportuojančiųjų pasiskirstymas pagal vidutines pajamas⁵⁴

Aptartai tyrimais atskleista, kad pagrindinis sporto vartotojas yra 26-30 m. amžiaus moteris, gyvenanti didmiestyje, įgijusi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, dirbanti specialiste/tarnautoja, kurios pajamos vienam asmeniui sudaro 300-500 Eur.

2.2. Sporto klubų ir studijų rinkos analizė

Lietuvos planavimo teisės aktuose sportas įvardinamas viena prioritetinių sričių. Suprantant sporto įstaigų reikšmę įgyvendinant sporto politikos uždavinius, Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2011 m. kovo 24 d. patvirtintoje 2011-2020 metų Valstybinėje sporto plėtros strategijoje nustatė veiklos kryptis sudaryti teises ir ekonomines sąlygas universalių sporto klubų, kaip pirminių nacionalinės sporto sistemos subjektų, sparčiai plėtrai:

1. sporto klubo teisinio statuso ir pagrindinio vaidmens sporto sistemoje įtvirtinimas Lietuvos Respublikos sporto įstatyme ir kituose teisės aktuose; universalių sporto klubų prioriteto įtvirtinimas teisės aktuose ir sporto finansavimo metodikose;

2. sporto klubų ir viešosios sporto infrastruktūros naudojimo teisinių santykių apibrėžimas ir organizacinės sistemos sukūrimas ir įgyvendinimas;

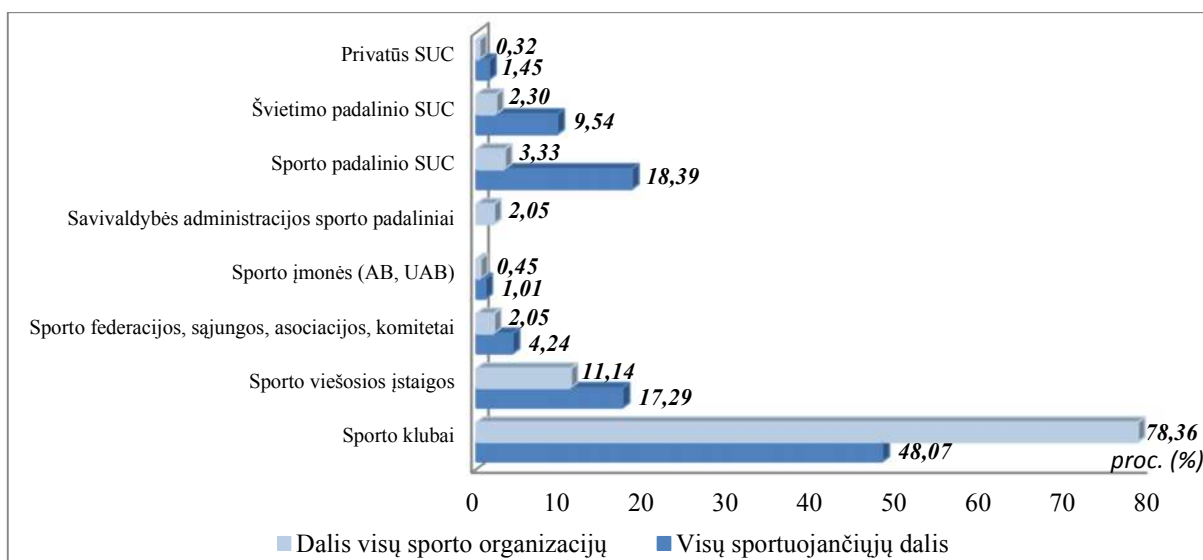
⁵⁴*Sporto statistika ir tyrimai*. Lietuvos kūno kultūros ir sporto departamento interneto svetainė. Prieiga internetu: <http://www.kksd.lt/index.php?1590309353>

3. valstybinės kompensavimo sistemos už sporto klubų atliekamas socialinės integracijos ir socialinių problemų prevencijos funkcijas sukūrimas ir plėtojimas;

4. sporto klubų ir švietimo įstaigų bendradarbiavimo strategijos, skirtos visoms amžiaus grupėms, diegimas⁵⁵.

2015 m. duomenimis, 2014 m. Lietuvoje veikė 151 nacionalinė sporto organizacija, kuriose sportavo 1223 asmenys ir 1562 sporto organizacijos miestuose ir rajonuose, kuriose sportavo beveik 150 tūkst. asmenų⁵⁶. Lyginant su 2013 m. duomenimis pastebimos sporto organizacijų ir sportuojančiųjų didėjimo tendencijos - 2014 m. įkurta dar viena nacionalinė sporto organizacija, o sportuojančiųjų skaičius padidėjo daugiau kaip 5 tūkst. asmenų, miestuose ir rajonuose 2014 m. įkurta 40 naujų sporto organizacijų, o sportuojančių skaičius padidėjo daugiau kaip 6 tūkst.⁵⁷

Didžiausią miestuose ir regionuose veikiančių sporto organizacijų dalį sudaro sporto klubai - 2014 m. Lietuvoje veikė 1224 sporto klubai, kuriuose sportavo 71 tūkst. gyventojų. Sporto organizacijų skaičiaus ir juose sportuojančiųjų pasiskirstymas pavaizduotas 13 pav.



13 pav. Miestų ir regionų sporto įstaigų skaičius ir sportuojančiųjų pasiskirstymas 2014 m.
(parengta autorės remiantis Lietuvos sporto informacijos centro 2014 m. sporto įstaigų, įmonių ir organizacijų veiklos rodiklių ataskaita)

Kūno kultūros ir sporto departamento duomenimis⁵⁸, daugiausia sporto klubų veikia Lietuvos

⁵⁵ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. kovo 24 d. nutarimas Nr. XI-1296 "Dėl 2011-2020 metų valstybinės sporto plėtros strategijos patvirtinimo", Valstybės žinios, 2011-04-07, Nr. 41-1942.

⁵⁶ 2014 m. sporto įstaigų, įmonių ir organizacijų veiklos rodikliai. Lietuvos sporto informacijos centro interneto svetainė. Prieiga internetu: <http://www.sportinfo.lt/bendrieji-rodikliai>. Žiūrėta 2016-07-16.

⁵⁷ Ten pat.

⁵⁸ Miestų ir rajonų sporto organizacijų veiklos rodikliai, Lietuvos bendrieji rodikliai. 2015 m. statistikos duomenys. Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės interneto svetainė. Prieiga internetu: <http://www.kksd.lt/index.php?1892720983#>

didmiesčiuose. 2015 metais daugiausia sporto klubų veikė Kauno mieste ir rajone (68 sporto klubai mieste ir 27 rajone), Kėdainiuose (mieste ir rajone 61), Vilniaus mieste ir rajone (44 sporto klubai mieste ir 17 rajone), bei Klaipėdoje (38 sporto klubai mieste ir 26 rajone). Sporto klubų pasiskirstymas pagal Lietuvos regionus 2015 m. pateikiamas 1 priede.

Analizuojant sporto klubuose sportuojančių asmenų pasiskirstymą pagal Lietuvos administraciniu regionus, pastebima, kad Vilniaus ir Kauno miestuose sportuoja ženkliai daugiau asmenų nei kituose miestuose – 2015 metais Kaune sportavo daugiau kaip 22 tūkst. asmenų, o Vilniuje – daugiau kaip 25 tūkst. asmenų. Taip pat didesnis sportuojančių skaičius lyginant su kitais regionais pastebimas Klaipėdos mieste (8,7 tūkst. asmenų), Šiaulių mieste (beveik 7 tūkst. asmenų), Panevėžio mieste (beveik 4,8 tūkst. asmenų) ir Alytuje (4,1 tūkst. asmenų). Sportuojančiųjų sporto klubuose pasiskirstymas pagal Lietuvos regionus 2015 m. pateikiamas 2 priede.

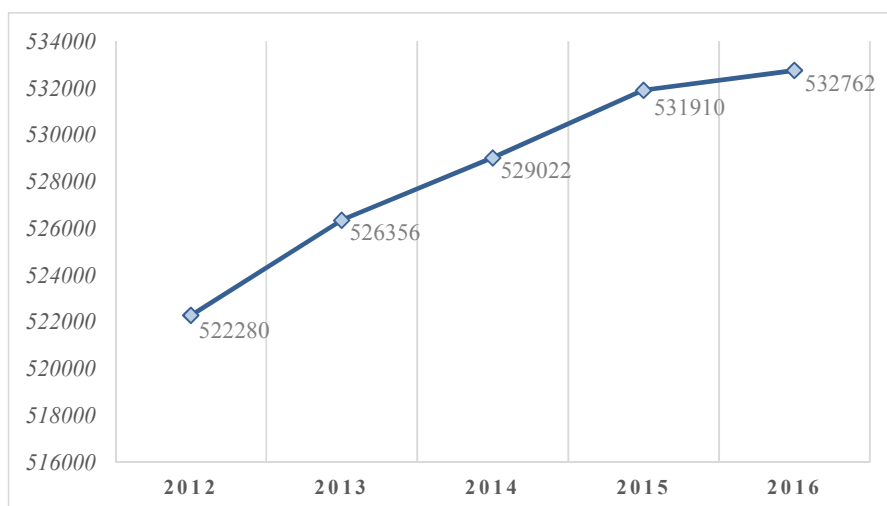
Kūno kultūros ir sporto departamento pateikiamos 2015 m. Miestų ir rajonų sporto organizacijų veiklos rodiklių ataskaitos duomenimis, daugiausiai moterų sportuoja taip pat Vilniuje ir Kaune – atitinkamai beveik 5,2 tūkst. ir 4,9 tūkst. moterų. Taip pat didelis moterų aktyvumas pastebimas Klaipėdoje (2,3 tūkst. moterų), Šiauliuose (2 tūkst. moterų), Alytuje (beveik 1,5 tūkst. moterų) ir Anykščiuose (1,3 tūkst. moterų). Sportuojančių sporto klubuose moterų pasiskirstymas pagal Lietuvos regionus 2015 m. pateikiamas 3 priede.

Taigi, apžvelgus valstybės politiką sporto ir privačių sporto įstaigų atžvilgiu ir statistiką, susijusią su sportuojančiųjų pasiskirstymu, galima teigti, kad sporto klubai - verslo sektorius, turintis didelį potencialą augti. Sporto klubų ir sportuojančių asmenų statika atskleidė, kad, nors Vilniaus mieste sportuojančių asmenų bendrai ir išskirtinai moterų skaičius didžiausias, sporto klubų šiame mieste mažiau nei Kaune ar Kėdainiuose, todėl galima teigti, kad Vilniuje sporto klubų plėtra yra reikalinga ir perspektyvi.

2.2.1. Sporto klubų ir studijų rinkos analizė Vilniaus mieste

Remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis⁵⁹, Vilniuje gyventojų skaičius nuolat auga. Pastarųjų penkių metų Vilniaus miesto gyventojų skaičiaus pokyčio diagrama pateikiama 14 pav.

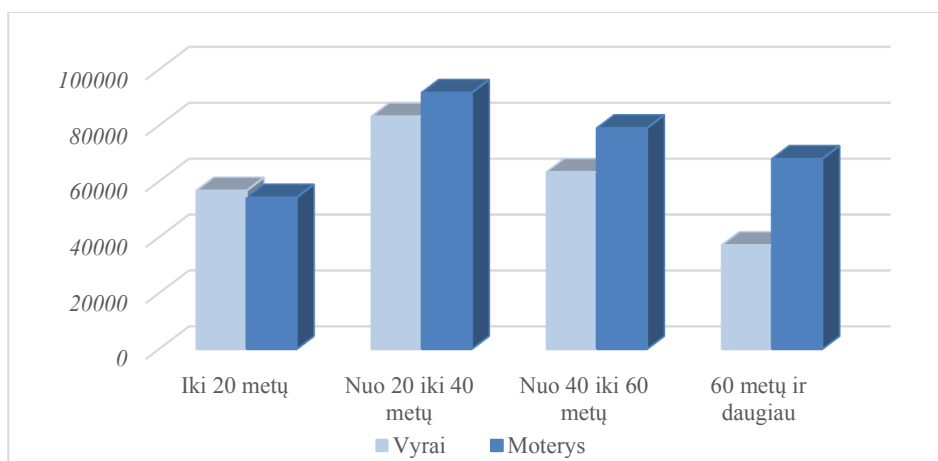
⁵⁹ Lietuvos Respublikos statistikos departamento oficialiosios statistikos portalas. Prieiga internetu: <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=7cc71dbd-5bdd-4c5f-86c6-bb2a53bb543d>



14 pav. Gyventojų skaičius Vilniuje 2012-2016 metais

(sudaryta autorės, remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis)

Analizuojant Vilniaus gyventojų pasiskirstymą pagal amžių ir lytį pastebima, kad didžiausią dalį sudaro gyventojai, priklausantys amžiaus grupei nuo 20 iki 40 metų imtinai – 32,2 proc. visų Vilniaus gyventojų. Gyventojų pasiskirstymo pagal lytį analizė parodė, kad 55,3 proc. Vilniaus gyventojų sudaro moterys. Analizuojant Vilniaus gyventojų pasiskirstymą pagal amžių nustatyta, kad didžiausią dalį sudaro asmenys, priklausantys amžiaus grupei nuo 20 iki 40 metų imtinai – 32,2 proc. Vilniaus gyventojų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių pavaizduotas 15 pav.



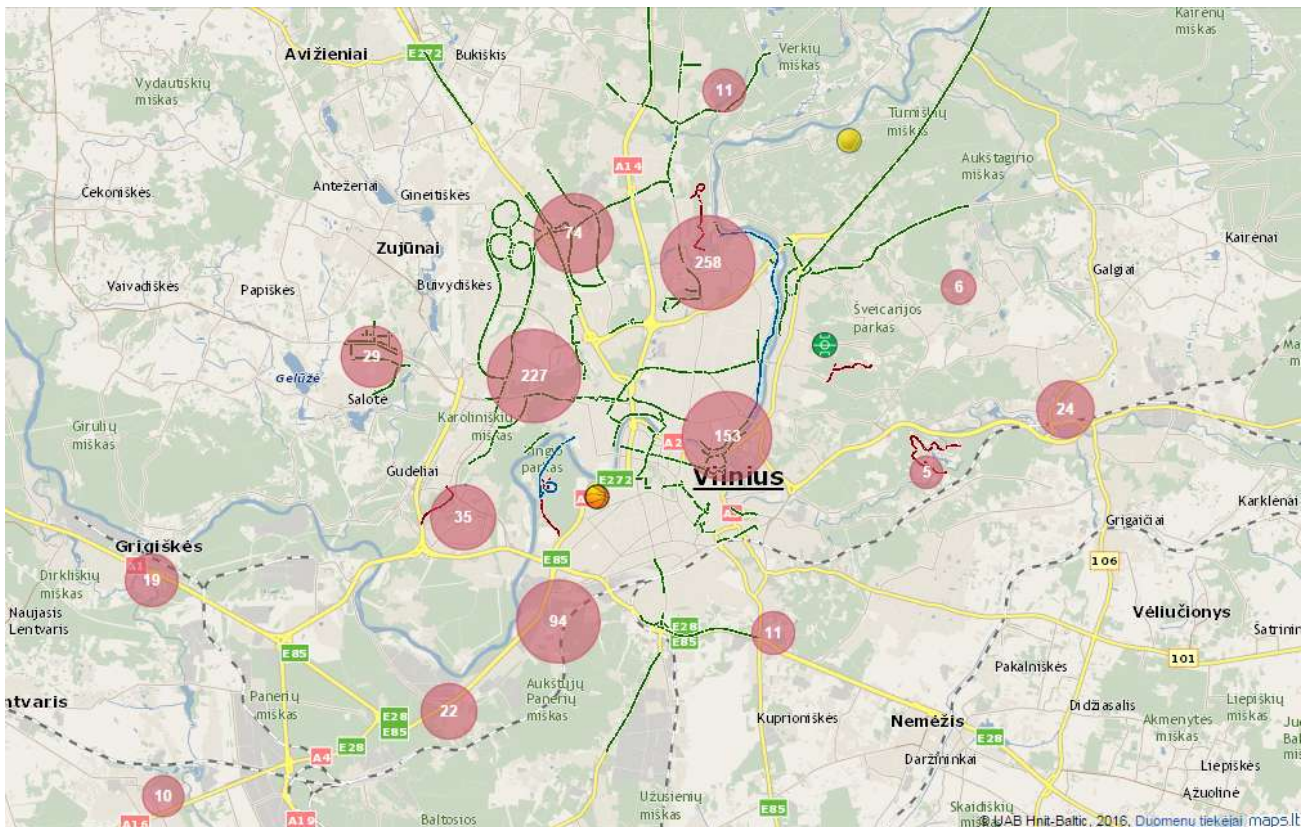
15 pav. Vilniaus gyventojų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių

(sudaryta autorės, remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis)

Kaip buvo minėta, apžvelgus valstybės institucijų užsakymu atliktus Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo, sporto įpročius nustatyta, kad pagrindinis sporto paslaugų vartotojas – jauno amžiaus (26-30 metų) didmiestyje gyvenanti moteris, o, turint galvoje nuolatinį Vilniaus gyventojų skaičiaus augimą,

gyventojų pasiskirstymą pagal lytį ir amžių, galima teigti, kad į moteris orientuotos sporto paslaugos gali turėti didžiausią potencialą.

Vilniaus miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biuras, įgyvendindamas sveikatinimo ir fizinio aktyvumo skatinimo programas, savo interneto svetainėje skelbia Vilniaus miesto fizinio aktyvumo žemėlapi⁶⁰ (16 pav.), kuriame matoma, kad didžiausia koncentracija sporto paslaugas teikiančių įstaigų yra miesto centre ar netoli jo.



16 pav. Vilniaus miesto fizinio aktyvumo žemėlapis (parengtas Vilniaus miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biuro)

Didžioji dalis šių įstaigų teikia universalias sporto paslaugas. Vienas didžiausių sporto klubų, Vilniuje turintis septynis klubus, UAB „Impuls LTU“. Atsižvelgiant į Viešo įmonių registro www.rekvizitai.lt viešai skelbiamą informaciją, UAB „Impuls LTU“ 2015 metų apyvarta siekė 10 mln. – 20 mln. Eur, todėl galima teigti, kad ši įmonė yra stambiausia ir užimanti didžiausią sporto paslaugų rinkos dalį. Taip pat nemažą rinkos dalį užima UAB „Gym LT“, Vilniuje turinti keturis „Lemon Gym“ sporto klubus (viešo įmonių registro duomenimis UAB „Gym LT“ 2015 metų apyvarta siekė 0,5 – 1 ml.

⁶⁰Vilniaus miesto fizinio aktyvumo žemėlapis. Vilniaus miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biuro interneto svetainė. Prieiga internetu: <http://services.maps.lt/vvsb/>

Eur), bei UAB „Forum Fitness“ (2015 m. apyvarta – 1-2 mln. Eur). Prie didesnių Vilniuje veikiančių sporto klubų galima priskirti ir UAB „Good life fitness“ (2015 m. apyvarta siekė 300-500 tūkst. Eur) bei UAB „Savicko sporto klubas“ (2015 m. apyvarta – 100-200 tūkst. Eur).

Kalbant apie specializuotus sporto klubus, orientuotus į pagrindinį sporto paslaugų vartotoją – moteris, Vilniuje galima išskirti keturis pagrindinius moterų sporto klubus – „Effectus“, „MyGym“, „Stimulus“ ir „Figurella“. 1 lentelėje pateikiamas šių sporto klubų charakteristikų palyginimas.

1 lentelė. Didžiausių Vilniaus moterų sporto klubų palyginimas (sudaryta autorės)

	<i>Apyvarta 2015 metais</i>	<i>Sporto klubų skaičius ir vieta</i>	<i>Kaina (mėnesio abonementas)</i>	<i>Paslaugos</i>
Effectus	30 – 50 tūkst. Eur	1 sporto klubas (Vilniaus miegamajame mikrorajone)	56 ur	- treniruokliai - grupiniai užsiėmimai - individualios treniruotės - mitybos konsultacijos - lieknėjimo projektai
MyGym	100 – 200 tūkst. Eur	1 sporto klubas (Vilniaus miegamajame mikrorajone)	33 – 45 Eur	- treniruokliai - grupiniai užsiėmimai - lieknėjimo programa
Stimulus	100 – 200 tūkst. Eur	2 sporto klubai (Vilniaus centre ir senamiestyje)	60 - 78 Eur	- treniruokliai - grupiniai užsiėmimai - lieknėjimo programa - nėščiųjų / mamų / mažiųjų vaikų mankšta - joga
Figurella	20 – 30 tūkst. Eur	1 sporto klubas (Vilniaus centre)	150 Eur	- mankšta žmogaus kūno temperatūros kupole - ozono „dušo“ kapsulės - mitybos konsultacijos

Taip pat, kalbant apie sporto paslaugų teikimą, reikėtų įvertinti ir ne juridinių asmenų teikiamas paslaugas – 2014 metais Valstybinė mokesčių inspekcija išdavė 891 verslo liudijimą trenerių veiklai (267 iš jų Vilniaus mieste), o 2015 metais išduoti 1093 verslo liudijimai trenerių veiklai (314 iš jų Vilniaus mieste). Tačiau individualios veiklos pagal verslo liudijimą apyvartos statistika šiai veiklai neteikiama, todėl nustatyti kokią sporto paslaugų rinkos dalį užima sudėtinga. Vis dėlto, atsižvelgiant į sudėtingas plėtros ir konkuravimo galimybes neturint juridinio asmens statuso, galima daryti prielaidą, kad pagal verslo liudijimą teikiamos sporto paslaugos užima nedidelę rinkos dalį ir šakos konkurencingumą veikia nežymiai.

Apžvelgus sporto paslaugų rinką Vilniaus mieste, galima teigti, kad didžiausią rinkos dalį užima universalios sporto paslaugas teikiantys sporto klubų tinklai. Moterų sporto klubai ir studijos užima nedidelę rinkos dalį, todėl, atsižvelgiant į nustatytą pagrindinį sporto paslaugų vartotoją, galima teigti, kad moterų sporto klubų plėtra Vilniuje turi didelį potencialą.

2.3. Sporto klubų ir studijų konkurencingumo tyrimo metodologija

Siekiant ištirti ir įvertinti Lietuvos sporto klubų, studijų ir kitų sporto paslaugas teikiančių įmonių konkurencingumą, atliekamas tyrimas taikant kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus.

Tyrimo tikslas - ištirti Lietuvos sporto klubų ir studijų konkurencingumą ir Jolantos Verseckaitės sporto studijos pavyzdžiu įvertinti konkurencinio pranašumo formavimo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti Lietuvos sporto paslaugų rinkos konkurencingumą pagal M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelį;
2. Ištirti Jolantos Verseckaitės sporto studijos klientų studijos pasirinkimo motyvus ir pasitenkinimą;
3. Identifikuoti kokie veiksniai daro įtaką formuojant konkurencinį pranašumą.

Tyrimo hipotezė: nefinansiniai veiksniai daro didesnę įtaką klientams renkantis sporto klubą, nei finansiniai.

Tyrimo metodas. Siekiant gauti kuo objektyvesnę ir tikslesnę informaciją, buvo pasirinkta taikyti kokybinį ir kiekybinį tyrimo metodus, nes, kaip teigia R. Tidikis, skirtingų metodų derinimas veiksmingai papildo vienas kitą, o jų sąveika duoda išsamesnių, objektyvesnių ir patikimesnių rezultatų⁶¹. K. Kardelis taip pat pabrėžia, kad daugelis socialinių mokslų metodologų yra skirtingų tyrimo metodų derinimo šalininkai⁶². Darbe kokybinis tyrimas buvo taikomas tiriant Lietuvos sporto paslaugų rinką pagal M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelį, renkant ir analizuojant informaciją apie sporto paslaugų rinką Lietuvoje, jos dalyvius, susijusias rinkas, galimas kylančias grėsmes ar galimybes. Surinktų duomenų analizė atlikta remiantis doc. dr. E. Malinauskienės rekomenduota penkių konkurencinių jėgų tyrimo forma⁶³. Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa, buvo atliktas siekiant ištirti konkretų atvejį - Jolantos Verseckaitės sporto studijos klientų požiūrį į sportą, fizinio aktyvumo ir sveiko gyvenimo būdo įpročius, studijos pasirinkimo motyvus ir pasitenkinimą. Kiekybiniam tyrimui

⁶¹ Tidikis R. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2007.

⁶² Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus, 2007.

⁶³ Malinauskienė E. *Verslo strategijos ir konkurencingumas. Seminaro medžiaga*. Mykolo Romerio universitetas, 2015.

atlikti, pagal Likert'o nuostatų skalę buvo sudarytas klausimynas, kurį sudaro 6 demografinius požymius identifikuojantys klausimai, 4 teiginių grupė apie sporto paslaugų rinką ir jos pokyčius apskritai, 8 teiginių grupė apie respondentų fizinio aktyvumo įpročius, 9 teiginių grupė apie sveiko gyvenimo būdo vertinimą ir įpročius, 9 teiginių grupė apie respondentų požiūrį į sportą, 16 teiginių grupė apie Jolantos Verseckaitės sporto studijos pasirinkimo priežastis ir motyvus, 7 teiginių grupė apie sporto studijos teikiamų paslaugų kokybę, 6 teiginių grupė apie sporto studijos kainas, 8 teiginių grupė apie sporto studijos aplinkos vertinimą, bei klausimas, nurodantis pagrindinį Jolantos Verseckaitės sporto studijos pasirinkimo motyvą.

Tyrimo imtis - tyrimo metu Jolantos Verseckaitės sporto studijoje sportavo 78 moterys ar merginos, taigi tyrimo imtis buvo apskaičiuota remiantis Paniott'o formule:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}, \text{ kur:}$$

n - imties dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius),

Δ - imties paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartine paklaida laikoma 5%, kurią gauname su 0,95 tikimybe),

N - tiriamos populiacijos dydis⁶⁴.

Pagal formulę paskaičiuotas imties dydis lygus 65.

Tyrimo etika. Visi apklausoje dalyvavę respondentai nuomonę reiškė laisva valia, informuoti, kad bus užtikrintas ir išlaikytas respondentų anonimiškumas, o apklausos informacija bus naudojama tik mokslinio tyrimo tikslais. Atliekant tyrimą buvo laikomasi mokslinių tyrimų etikos reikalavimų nuostatų, apibrėžtų R. Tidikio "Socialinių mokslų tyrimų metodologijoje"⁶⁵.

Tyrimo eiga. Viso magistro baigiamojo darbo metu buvo renkama informacija apie sporto paslaugų rinką Lietuvoje, didžiausias jos dalyves, taikomas konkuravimo strategijas ir pan. Kiekybinis tyrimas buvo atliekamas 2016 m. lapkričio - gruodžio mėn. Parengtas klausimynas buvo patalpintas interneto svetainėje www.apklausa.lt, o klausimyno nuoroda buvo patalpinta Jolantos Verseckaitės sporto studijos klientų virtualioje grupėje, bei išsiųsta kiekvienai asmeniškai. Informuojant apie vykdomą tyrimą apklausos dalyvės buvo informuotos apie tyrimo tikslą, uždavinius.

Klausimyno nuoroda buvo išsiųsta visoms 78 Jolantos Verseckaitės sporto studijos klientėms, o interneto svetainėje, kur klausimynas buvo patalpintas, klausimynas buvo užpildytas 66 sporto studijos klientų.

⁶⁴ Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai, 2002

⁶⁵ Tidikis R. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.

2.4. Sporto klubų konkurencingumo vertinimas pagal M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelį

Analizuojant ir vertinant sporto klubų ir studijų rinkos konkurencingumą, svarbu nustatyti kaip ją veikia pagrindiniai konkurenciniai veiksniai. Šiai analizei atlikti naudojamas M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis, pagal kurį tiesioginiai ir potencialūs konkurentai bei pakaitalai sudaro vertikaliąją konkurenciją, o tiekėjai ir pirkėjai – horizontaliąją konkurenciją.

Naujų konkurentų grėsmė. Nauji rinkos dalyviai visada yra potenciali grėsmė jau rinkoje veikiančioms įmonėms – kyla pavojus prarasti rinkos dalį, keisti kainodarą ir pan. Kadangi Lietuvos sporto paslaugų rinka yra greitai besivystanti, jos augimo tempas greitas, o vystymosi potencialas didelis, rinkoje nuolat atsiranda naujų dalyvių. Įėjimo į rinką neriboja itin aukšti barjerai, priklausomai nuo teikiamų paslaugų, kartais pakanka turėti patalpas, kuriose gali būti teikiamos paslaugos, licencijas, suteikiančias teisę verstis trenerių veikla ir įteisinti veiklą (galimybė dirbti savarankiškai, nusteigiant juridinio asmens). Vis dėlto, įsitvirtinti rinkoje nėra paprasta, nes klientai linkę į lojalumą, o esant gausiai pasiūlai vadovaujasi įstaigos sudaryta reputacija, kurią suformuoti reikalingas gana ilgas laiko tarpas ir finansiniai ištekliai. Taip pat, siekiant rinkoje įsitvirtinti kaip patikima ir kokybiškas paslaugas teikiančia įmone, būtina investuoti į darbuotojų kompetencijas ir kvalifikaciją.

Tą patį galima pasakyti ir apie naujas rinkos dalyves, diferencijuojančias teikiamas paslaugas – nors, taikant produktų diferencijavimo strategiją konkuruoti rinkoje sąlyginai lengviau, rinkos, vartotojų poreikių, siūlomų paslaugų tyrimai taip pat reikalauja nemažų finansinių išteklių ir laiko. Be to, platus teikiamų paslaugų spektras ir ryški paslaugų diferenciacija jau tenkina esamus vartotojų poreikius, todėl siūlomas naujos įmonės produktas turi pasižymėti arba itin aukšta kokybe, arba būti naujas ir inovatyvus. Naujų sporto paslaugų rinkos dalyvių grėsmės veiksniai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Naujų sporto paslaugų rinkos dalyvių konkurencinės grėsmės veiksniai
(sudaryta autorės)

	Esama situacija
<i>Naujų rinkos dalyvių prieiga prie klientų ir jiems patogios vietos</i>	Sporto paslaugų rinka pasižymi klientų lojalumu ir tvirtais bendradarbiavimo ryšiais – sporto paslaugų vartotojai, ypač gyvenantys didžiuosiuose Lietuvos miestuose, turi plačias pasirinkimo galimybes. VŠĮ „Sporto populiarinimo centras“ pateikiamame Lietuvos sporto žemėlapyje (4 priedas) matoma, kad veikiančių sporto klubų išsidėstymas apie visą Lietuvos teritoriją, o didžiuosiuose Lietuvos

	miestuose sporto klubų tankis patenkina pagrindinius ⁶⁶ sporto vartotojų poreikius rinktis sporto klubą pagal jiems patogią vietą.
<i>Esamų rinkos dalyvių pranašumas sukauptos patirties atžvilgiu</i>	<p>Vienas esminių esamų rinkos dalyvių pranašumų – masto ekonomija. Įmonės, sukaupusios didesnę kiekį patirties ir produkcijos turi santykinį kaštų pranašumą⁶⁷.</p> <p>Stabilios, ilgai ir nuosekliai veikiančios sporto paslaugų įmonės ne tik užsitikrina klientų lojalumą, bet ir kuria gerą savo kaip įmonės įvaizdį, kuris vienas iš veiksnių, į kuriuos atsižvelgia potencialūs klientai, besirenkantys sporto klubą. Pasak prof. A. Maldeikienės, įstaigos įvaizdį sudaro įmonės dydis ir struktūra, veiklos patrauklus ir įdomumas, veiklos įvairovė, komunikacija ir veiklos laikas – „nieko neįmanoma pasiekti per naktį ar savaitę“⁶⁸.</p>
<i>Valstybės politika naujų rinkos dalyvių atžvilgiu</i>	<p>Siekiant, kad fizinis aktyvumas taptų nuolatine gyvenimo dalimi, Europos Sąjungos fizinio aktyvumo gairės⁶⁹ rekomenduoja valstybės paramą sporto centrų statybai, atnaujinimui ir priežiūrai, kad sporto infrastruktūra būtų pakankamai atvira visiems visuomenės sluoksniams.</p> <p>Lietuvos 2011-202 metų valstybinės sporto plėtros strategijoje numatytas uždavinys sudaryti teisingas ir ekonomines sąlygas aktyvaus ir sveiko gyvenimo būdo bei universalių sporto klubų, kaip pirminių nacionalinės sporto sistemos subjektų, sparčiam vystymuisi ir plėtrai⁷⁰. Taip pat strategijoje įtvirtintas ir siekis aktyviau plėtoti moterų ir merginų sportą.</p>
<i>Esamų rinkos dalyvių tolerancijos naujų žaidėjų atžvilgiu lygis</i>	Esami didžiausi universalių sporto paslaugų rinkos dalyviai naujų rinkos dalyvių atžvilgiu netaiko agresyvių konkurencingumo didinimo strategijų – paprastai tai susiję su sporto vartotojų lojalumu ir

⁶⁶ *Apklausa parodė, pagal ką lietuviai renkasi sporto klubą.* 2016-06-13. Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos interneto svetainė. Prieiga internetu: <http://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/19723>.

⁶⁷ Vasconcellos e Sa Jorge A. *Strategy Moves: 14 Complete Attack and Defense Strategies for Competitive Advantage.* Pearson Education Limited, 2005.

⁶⁸ Maldeikienė A. *Finansinių bendrovių išorinė komunikacija: panaudokite žiniasklaidos jėgą savo tikslams.* Seminaro medžiaga, 2000.

⁶⁹ *Europos Sąjungos fizinio aktyvumo gairės. Rekomenduojami politiniai veiksmai, skirti remti sveikatą gerinančią fizinį aktyvumą.* Priimta 2008 m. rugsėjo 25 d. Europos Sąjungos sporto ir sveikatos darbo grupės posėdyje, Briuselyje.

⁷⁰ Lietuvos Respublikos Seimo 2011 m. kovo 24 d. nutarimas Nr. XI-1296 „Dėl 2011-2020 metų valstybinės sporto plėtros strategijos patvirtinimo“, Valstybės žinios Nr. 41-1942, 2011-04-07.

	bendradarbiavimo ryšiais, taip pat ilgu ir kaštų reikalaujančiu įsitvirtinimo rinkoje ir žinomumo didinimo procesu.
--	---

Tiekėjų derėjimo galia sporto paslaugų rinkoje gali būti įvardinama kaip silpna, kadangi pati sporto paslaugų specifika paprastai nereikalauja unikalių paslaugų tiekėjų. Dažniausios išorės tiekėjų teikiamos paslaugos, reikalingos sporto įmonėms:

- patalpų nuoma,
- sporto inventoriaus tiekimas ir garantinė priežiūra,
- patalpų valymas ir priežiūra,
- papildomai teikiamų paslaugų (masažai, soliariumai, dietologo konsultacijos, baseinai ir pan.) ir jam reikalingo inventoriaus, priemonių tiekimas,
- maisto papildų sportui tiekimas,
- vandens, švaros priemonių tiekimas.

Sporto paslaugų įmonių išorės tiekėjų derėjimosi galios veiksniai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. Tiekėjų derėjimosi konkurencinės jėgos veiksniai(sudaryta autorės)

	Esama situacija
<i>Tiekėjų koncentracija</i>	Atsižvelgiant į tai, kad sporto paslaugų įmonėms išorės tiekėjų paslaugos nėra unikalios ar specifinės, tiekėjų koncentracija yra pakankamai didelė ir jų derėjimosi galia nėra stipri.
<i>Tiekėjo keitimo sąnaudos</i>	Kadangi tiekėjų koncentracija didelė, o išorės tiekėjų siūlomos paslaugos nėra unikalios, tiekėjo keitimo sąnaudos nėra didelės - tiekėjai intensyviai konkuruodami tarpusavyje neturi galimybių sukurti didelių pirkėjų sulaikymo barjerų.
<i>Pakaitalai tiekėjų produktams / paslaugoms</i>	Universaliosios sporto klubams teikiamos paslaugos, tokios kaip patalpų nuomos, patalpų valymo ir priežiūros paslaugoms pakaitalų nėra - gali būti naudojamos skirtingos procedūros, technologijos, tačiau rezultatas išlieka tas pats. Tačiau, kalbant apie pakaitalus sporto inventoriui, nors jų ir yra nemažai, tai priklauso nuo sporto klubo teikiamų paslaugų pobūdžio ir joms reikalingo inventoriaus, sporto klubo strategijos ar atstovaujamos sporto šakos ar prekinio ženklo.

<i>Tiekėjo priklausomybė nuo industrijos</i>	Ši konkurencinį veiksnių sporto paslaugų rinkoje galima susieti su sporto paslaugų inventoriumi - kai ir buvo minėta, neretai sporto klubai ar studijos atstovauja konkretų prekės ženklą, taip sukurdami pridėtinę vertę sau, ar konkrečią sporto šaką, griežtai diferencijuodami savo teikiamas paslaugas.
---	--

Apžvelgus pagrindines sporto įstaigų naudojamas išorės tiekėjų paslaugas akivaizdu, kad jas gali teikti ne viena įmonė, pasiūla pakankamai plati ir didelės įtakos sporto paslaugų rinkos dalyvių konkurencingumui nedaro.

Klientų derėjimosi galia. Klientai sporto paslaugų rinkoje turi didelę derėjimosi galią – rinkoje didėjant sporto paslaugas teikiančių įmonių skaičiui, daugėjant dirbančių savarankiškai, sporto paslaugų vartotojų pasirinkimo galimybės plečiasi. Kalbant apie klientų įtaką sporto paslaugų rinkai apskritai, galima teigti, kad ji yra mažesnė, nei diferencijuojamų sporto paslaugų rinkoje – teikiant universalias sporto paslaugas, pasiūlą papildant papildomomis paslaugomis, tikslinė vartotojų grupė yra ženkliai didesnė, nei diferencijuotų į konkrečias tikslines grupes orientuotų sporto paslaugų, kur klientų derėjimosi galia, kartu su tiesioginių konkurentų grėsme, yra stipriausiai sporto įmones veikiančios konkurencinės jėgos.

4 lentelė. Sporto paslaugų pirkėjų / klientų derėjimosi konkurencinės galios veiksniai
(sudaryta autorės)

	Esama situacija
<i>Pirkėjų koncentracija</i>	Apžvelgus gyventojų sporto įpročių ir požiūrio į sportą pokyčius galima teigti, kad pirkėjų koncentracija šalyje didėja, o apžvelgus valstybės politiką, susijusią su sporto skatinimu ir sportavimo įpročių ugdymu matoma, kad sportuojančiųjų skaičius turėtų žymiai padidėti - 2020 m. siektinas sporto paslaugų įmonėse sportuojančių gyventojų skaičius siekia 300 tūkst. Lietuvos gyventojų ⁷¹ .
<i>Pirkėjo patiriamos sąnaudos, norint pereiti pas kitą paslaugos tiekėją</i>	Esami sporto paslaugų rinkos dalyviai, užsitikrinę savo rinkos dalį, dažniausiai taiko klientų lojalumo programas ir akcijas - pavyzdžiui sporto įstaigoje abonementą ilgesniam laikui, kaip kad pusei metų ar metams galima nusipirkti ženkliai pigiau, nei

⁷¹ Lietuvos Respublikos Seimo 2011 m. kovo 24 d. nutarimas Nr. XI-1296 „Dėl 2011-2020 metų valstybinės sporto plėtros strategijos patvirtinimo“, Valstybės žinios Nr. 41-1942, 2011-04-07.

	perkant kiekvieną apsilankymą ar trumpesnio laikotarpio lankytojo abonementą. Tokiu būdu sporto klubas ar studija ne tik didina lankytojų lojalumą, bet ir sukuria apsauginius sporto paslaugos tiekėjo keitimo barjerus.
<i>Industrijos siūlomų produktų (prekių ar paslaugų) diferenciacijos laipsnis</i>	Apžvelgus sporto paslaugų rinką Lietuvoje galima teigti, kad siūlomų sporto paslaugų diferencijavimo lygis pakankamai aukštas ir nuolat didėja - šalia universalias sporto paslaugas teikiančių sporto klubų nuolat kuriasi specializuotų sporto šakų klubai, į tam tikras tikslines visuomenės grupes orientuoti klubai ar studijos. Vis dėlto, nagrinėjant valstybės institucijų užsakymų atliktų gyventojų fizinio aktyvumo ir sportavimo įpročių tyrimų rezultatus pastebima, kad kai kurių visuomenės grupių, kaip pavyzdžiui moterų ir merginų, nėra visiškai patenkinami.

Pakaitalų grėsmė, penktoji M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelio jėga. Kalbant apie bendrą sporto paslaugų rinką ši jėga turi labai mažą poveikį įmonių konkurencingumui – sporto paslaugų apimtis labai plati, neturinti alternatyvų. Sportą vertinant kaip būdą pagerinti sveikatą, kaip alternatyvą sportui vertinti medikamentų vartojimą, įvairių sveikatinimo programų ir terapijų taikymą ir pan., tačiau, turint mintyje įvairiapusę sporto naudą tiek žmogaus organizmui, tiek emocinei būklei, toks lyginimas labai siauras ir abejotinas. Analizuojant pakaitalų grėsmę diferencijuojamoms sporto paslaugoms, orientuotoms į konkrečias tikslines grupes, pakaitalų grėsmė daro didesnę įtaką – tokiu atveju pakaitalais galima laikyti ir nediferencijuojamas ar į kitas tikslines grupes orientuotas sporto paslaugas.

5 lentelė. Sporto paslaugų pakaitalų konkurencinės grėsmės veiksniai (sudaryta autorės)

	Esama situacija
<i>Kokie egzistuoja pakaitiniai produktai / paslaugos?</i>	Siaurąja prasme, jei sportas tapatinamas su laisvalaikio praleidimo būdu ar būdu patobulinti kūno formas, pakaitalais galima įvardinti atitinkamai kitas laisvalaikio leidimo formas, lieknėjimą ar kūno koregavimą medikamentų, medicininių ar SPA procedūrų pagalba ir pan. Tačiau ar tai pakaitalai - ginčytinas klausimas, priklausomai nuo sporto, kaip reiškinio nagrinėjimo konteksto.

Kokia pakaitinių produktų / paslaugų kainos ir vertės charakteristika?	Analizuojant jau įvardintus galimus įvardinti pakaitalus ir jų charakteristikas lyginant su sporto charakteristikomis galima teigti, kad objektyviu požiūriu sportas dažnu atveju negali turėti alternatyvų.
---	--

Esamų konkurentų vertinimas. Šiandieninėje visuomenėje sportui įgyjant vis didesnę reikšmę, sporto klubų ir studijų rinkoje konkurencija vis didėja. Šiandien sporto klubų ir studijų rinka Lietuvoje dar nėra labai didelė – 2013 m. sporto paslaugų rinkos dydis siekė 21,6 mln. Eur. (palyginimui Norvegijoje, turinčioje 5 mln. gyventojų, rinkos dydis – 541 ml. Eur⁷²). Tačiau, turint omenyje sportuojančiųjų skaičiaus augimą, galima teigti, kad sporto paslaugų rinka yra perspektyvi ir linkusi plėstis.

Apžvelgus didžiausias sporto paslaugų įmones, užimančias didžiąją sporto paslaugų rinkos dalį galima teigti, kad rinkai būdinga monopolinė konkurencija – didžiausią rinkos dalį užima vienas sporto klubų tinklas, didžiausiuose Lietuvos miestuose turintis kelis sporto klubus ir siūlantis plataus spektro sporto ir papildomas sveikatinimo bei atpalaiduojančias paslaugas. Taip pat, turėdama platų sporto įstaigų tinklą įmonė geba pasiūlyti patogų susisiekimą, lanksčią mokėjimo ir lojalumo programas, paslaugų paketus ir pan. Monopolinės konkurencijos rinkos sąlygomis, kai pagrindinis rinkos dalyvis gali daryti įtaką paslaugų kainai, mažesniems dalyviams konkuruoti sudėtinga, todėl konkuruojančių rinkos dalyvių konkuravimo strategija turėtų būti grįsta diferencijuojamais produktais – sporto įmonių atveju – produkto orientaciją į tam tikrą tikslinę grupę.

Analizuojant diferencijuojamų sporto paslaugų, orientuotų į moterų poreikius, rinką galima priskirti tobulosios konkurencijos rinkai – nėra vieno aiškaus rinkos lyderio, veikia pakankamai daug tokių paslaugų tiekėjų, o siūlomos paslaugos skiriasi nežymiai.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvoje, keičiantis visuomenės supratimui apie fizinio aktyvumo naudą, sporto paslaugų rinka laikoma pelninga ir perspektyvia, jau veikia nemažai paslaugų tiekėjų, todėl esamų konkurentų konkurencinę jėgą galima įvardinti kaip stiprią.

6 lentelė. Esamų sporto paslaugų rinkos dalyvių konkurencinės grėsmės veiksniai
(sudaryta autorės)

	Esama situacija
Konkurentų koncentracija ir dydis	Didžiausia sporto paslaugų įmonių koncentracija - didžiausiuose Lietuvos miestuose. Analizuojant pagal užimamą rinkos dalį -

⁷² Noreika M. Lietuvos sporto klubai neatsilieka nuo JAV, bet kainos – švediškos. Verslo žinių interneto svetainė. Prieiga internetu: <http://vz.lt/archive/article/2013/12/10/lietuvos-sporto-klubai-neatsilieka-nuo-jav-bet-kainos-svediskos>

	rinkos lyderiais galima laikyti universalias sporto paslaugas teikiančius sporto klubus ar jų tinklus, paprastai turinčius ne vieną sporto salę. Kalbant apie diferencijuojamų sporto paslaugų tiekėjus taip pat galima išskirti kelis rinkos lyderius.
<i>Industrijos augimo tempai</i>	Turint omenyje didėjantį visuomenės sąmoningumą, kintantį požiūrį į sportą, taip pat įgyvendinamą Europos Sąjungos ir Lietuvos politiką, susijusią su fizinio aktyvumo ir sporto skatinimu, galima teigti, kad sporto paslaugų rinka šiuo metu yra viena sparčiausiai augančių ir viena perspektyviausių.
<i>Išėjimo ir industrijos sudėtingumo laipsnis</i>	Tiek įėjimo, tiek išėjimo iš sporto paslaugų rinkos barjerus negalima vadinti itin dideliais - priklausomai nuo teikiamų paslaugų specifikos, minimaliems poreikiams užtenka patalpų, licencijų ir veiklos formos įteisinimo, ir minimalaus sporto inventoriaus, taip pat numatyti išteklius reklamai ir informacijos sklaidai. Vis dėlto, turint omenyje, kad sporto paslaugų rinka šiuo metu yra gana aktyvi, nuolat atsiranda naujų rinkos dalyvių, investicijos, kuriomis didinamas konkurencinis pranašumas ir pritraukiamas klientas, turi būti gana nemažos, todėl išėjimas iš rinkos gali būti gana komplikuoatas.

Išanalizavus Lietuvos sporto paslaugų rinkos konkurencingumą remiantis M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modeliu nustatyta, kad stipriausiai sporto paslaugų įmonių konkurencingumą veikia esami konkurentai ir klientų derėjimosi galia, naujų konkurentų grėsmė įmonių konkurencingumą veikia vidutiniškai stipriai, pakaitalų grėsmė gali veikti tik diferencijuojamas, į konkrečią tikslinę grupę orientuotas sporto paslaugas, o tiekėjų derėjimosi galia sporto paslaugų rinkos dalyves veikia nežymiai. Pagrindinių konkurencinių jėgų Lietuvos sporto paslaugų rinkoje poveikis pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė. Apibendrinta sporto paslaugų rinkos penkių konkurencinių jėgų analizė

Konkurencinės jėgos pavadinimas	Konkurencinės jėgos įtaka sporto paslaugų rinkos konkurencingumui
Rinkos dalyvių tarpusavio konkurencija	<i>žema</i>
Naujų rinkos dalyvių grėsmė	<i>vidutinė, bet auganti</i>
Pakaitinių produktų / paslaugų grėsmė	<i>žema</i>
Pirkėjų / klientų derėjimosi galia	<i>aukšta</i>
Tiekėjų derėjimosi galia	<i>žema</i>

Akivaizdu, kad sporto paslaugų rinka šiuo metu yra gana populiari tarp investuotojų - neabejotinas jos potencialas skatina kurtis naujoms sporto paslaugų įmonėms, kurios siekia rasti savo klientą ir užsitikrinti savo rinkos dalį.

2.5. Sporto paslaugų konkurencinio pranašumo formavimo galimybių tyrimas Jolantos Verseckaitės sporto studijos pavyzdžiu

Jolantos Verseckaitės sporto studija duris atvėrė 2014 metais Vilniuje, ramioje Vingio parko aplinkoje. Sporto studija buvo kuriama tik dailiosios lyties atstovėms, estetiškai minimalistinė aplinka, didelė erdvė, motyvuojantys užrašai bei plaktai, sukuria jaukią, teigiamą ir įkvėpiančią sportui aplinką. Ši sporto studija išsiskiria tuo, kad pati studijos įkūrėja, turinti didelę patirtį profesionaliame sporte, išbandė įvairias metodikas ir pritaikė geriausias kūno dizaino treniruotes moterims.

Sporto studijos kultūra ir filosofija:

Studijos kultūra ir filosofija yra paremta aukštos treniruočių kokybės išlaikymu, maloniu ir šiltu aptarnavimu, jaukia ir išpuoselėta aplinka.

Kokybė. Kvalifikuoti specialistai, nuolat atnaujinamos treniruočių programos, motyvuojanti ir įkvėpianti aplinka – pagrindinės vertybės, kurias akcentuoja Jolantos Verseckaitės sporto studija. Sporto studija užsitarnavo gerą reputaciją, teikdama aukštos kokybės paslaugas. Moterų patenkinti poreikiai yra svarbiausias studijos tikslas.

Partnerystė. Jolanta Verseckaitė yra vienintelė studijos savininkė. Visi, kas taip pat dirba studijoje yra partneriai, aukštos kvalifikacijos specialistai, teikiantys savo paslaugas individualiems klientams.

Kainos ir kokybės santykis. Kadangi sporto studija jau yra užsitikrinusi reputaciją kokybės atžvilgiu, nenuostabu, jog paslaugų kainos nemažos. Dėl to yra dedamos visos pastangos, kad būtų užtikrinta, realus balansas tarp kokybės ir pinigų, kuriuos sumoka klientas.

Sporto studijos veiklos mastas ir dydis. Jolantos Verseckaitės sporto studija kol kas įsikūrusi tik Vilniuje. Orientuojamasi į klientes besirūpinančiomis savo sveikata, dailiomis kūno formomis bei neabejingoms gamtai. Kokybė joms turėtų būti aukštesnis prioritetas nei kaina. Sporto studijoje dirba asmeninė trenerė bei dar du jos partneriai/treneriai. Studijos darbo laikas pritaikytas individualioms treniruotėms bei grupiniams užsiėmimams.

Sporto studijos išskirtinės kompetencijos, resursai. Jolantos Verseckaitės sporto studija išsiskiria iš kitų sporto klubų/studijų tuo, kad siūlo asmenines treniruotes tik moterims, atsižvelgiant į kiekvienos asmeninius poreikius. Studija siūlo lankstų treniruočių grafiką, pagal fizinį lygį suskirstytas grupes, treniruotes ne tik studijos viduje, bet geram orui esant ir parke.

Jolantos Verseckaitės sporto studijos konkuravimo strategija. Sporto studijos tikslas yra visų jos klienčių pasitenkinimas, teikiant aukščiausios kokybės paslaugas, kuris matuojamas galimybe stiprinti ir kelti savo poziciją rinkoje, kaip išskirtinis ir klestintis pavyzdys. Remiantis šiais aspektais, sporto studijos strategija remiasi dvejais pagrindiniais objektais: klientėmis ir pelnu. Jolantos Verseckaitės sporto studija apibūdina save kaip organizaciją, kurios reputacija yra grindžiama teikiamų paslaugų kokybe, moterų poreikiams pritaikyta aplinka bei puikiai sportui skirta vieta. Būtent šie aspektai išskiria sporto studiją iš kitų ir pelno klienčių pasirinkimą bei pasitikėjimą. JV sporto studija siekia teikti aukščiausios kokybės paslaugas bei tapti geriausia sportui savo esamoms ir būsimoms klientėms.

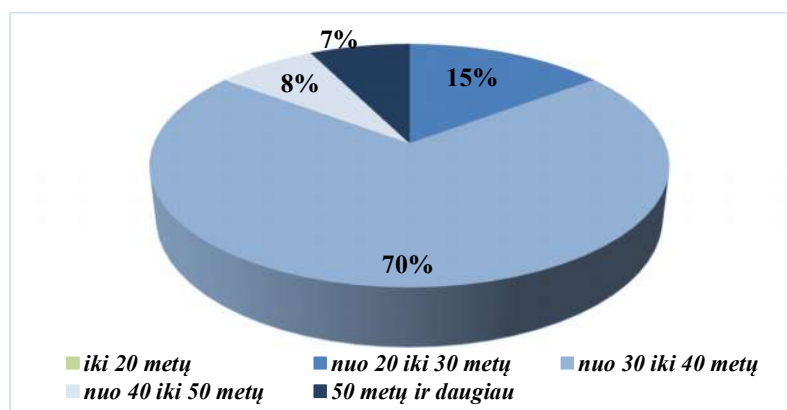
Pagrindiniai principai, kuriuos deklaruoja JV sporto studija ir kurie daro ją išsiskiriančią iš kitų yra:

- paslaugų kokybės užtikrinimas;
- kvalifikuoti specialistai;
- galimybė sportuoti ne tik studijoje, bet ir gryname lauke;
- lankstus treniruočių grafikas;
- individualus dėmesys klientėms.

Jolantos Verseckaitės sporto studija taiko diferenciacijos strategiją, kuri remiasi prielaida, kad diferencijuodama savo paslaugas nuo konkurentų paslaugų tam, kad prisitaikytų prie konkrečių klientų grupių reikmių, šiuo atveju konkrečiai moterų grupei. Sporto studija diferencijuoja rinką teikdama kokybiškas paslaugas ir aukštą aptarnavimo lygį. Taip pat studija savo strategiją fokusuoja išskirdama du pagrindinius klienčių tipus, t.y. vidutinio ir jaunesnės nei vidutinio amžiaus moterys siekiančios pagerinti savo sveikatą bei kūno formas, taip pat ieškančios geresnės kokybės. Taigi bendrai JV sporto studijos strategiją galima įvardinti kaip diferenciacijos strategiją. Diferenciacijos strategija – tai pastangos sukurti vartotojo požiūriu unikalią vertę, įgalinančią įmonę padidinti vartotojų lojalumą bei taikyti premijines kainas, kompensuojančias papildomus su šia strategija susijusius kaštus.

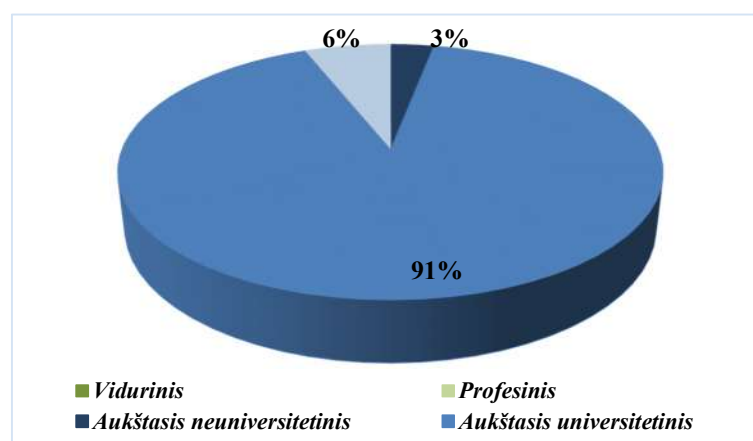
2.5.1. Duomenys apie respondentus

Apklausoje dalyvavo įvairaus amžiaus moterys, tačiau analizuojant duomenis nustatyta, kad didžioji dalis jų, priklausančių amžiaus grupei nuo 30 iki 40 metų – net 70 proc. visų apklausos dalyvių. Taip pat sąlyginai nemažai respondenčių, priklausančių 20 – 30 metų kategorijai – 15 pro. visų apklausos dalyvių. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pavaizduotas 17 pav.



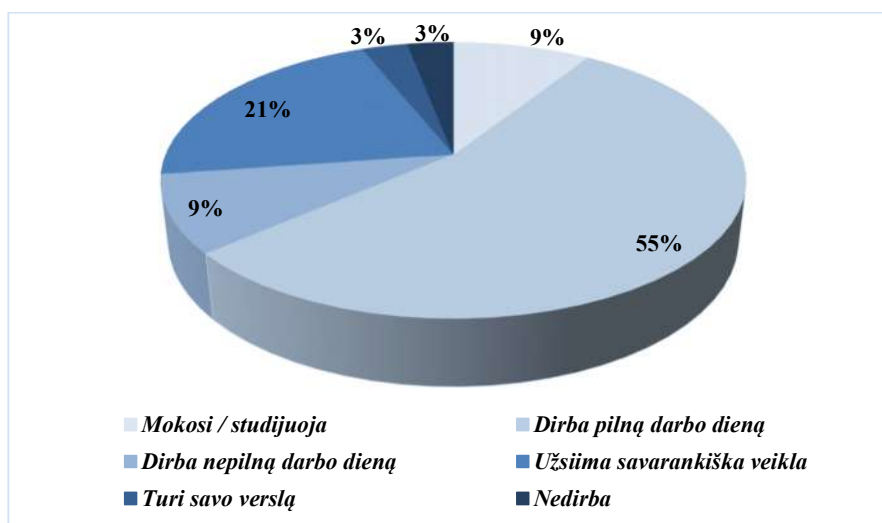
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžius

Apklauso dalyvių demografinių duomenų analizė parodė, kad absoliuti dauguma respondenčių – net 91 proc. įgijo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, ir tik nedidelė dalis apklauso respondenčių nebaigė aukštojo mokslo ar įgijo aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą – atitinkamai 6 proc. ir 3 proc. apklauso dalyvių. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pavaizduotas 18 pav.



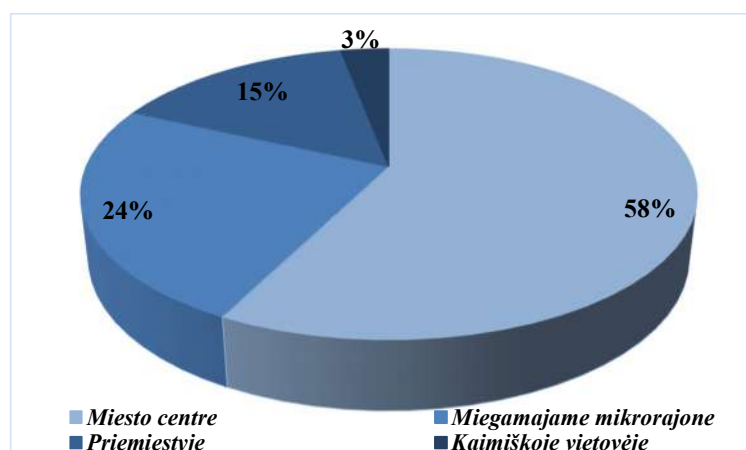
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal dabartinę veiklą nustatyta, kad daugiau nei pusė respondentų dirba pilną darbo dieną – 55 proc. apklauso dalyvių, o 21 proc. apklauso dalyvių užsiima savarankiška veikla. Po 9 proc. respondentų mokosi ar studijuoja ir dirba nepilną darbo dieną, o po 3 proc. respondentų turi savo verslą ir nedirba. Respondentų pasiskirstymas pagal užsiėmimą pavaizduotas 19 pav.



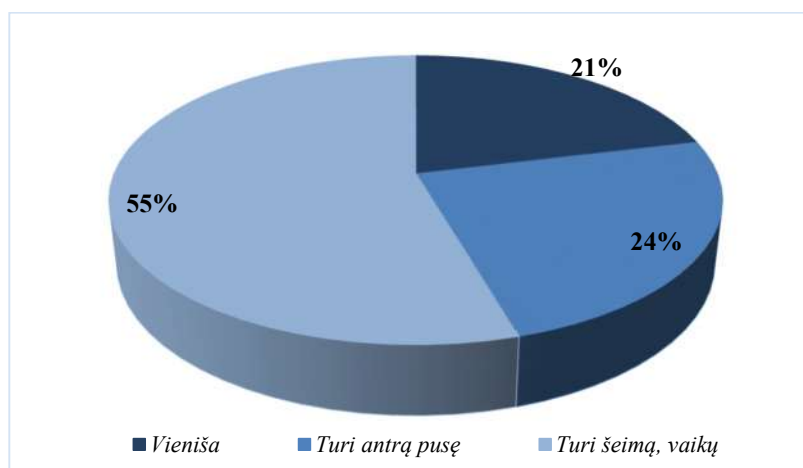
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimtumą

Respondentų demografinių duomenų analizė pagal gyvenamąją vietą atskleidė, kad daugiau kaip pusė apklausos dalyvių gyvena miesto centre – 58 proc. visų apklausos dalyvių. 24 proc. respondentų nurodė gyvenantys miesto miegamajame mikrorajone, 15 proc. respondentų – priemiestyje ir tik 3 proc. apklausos dalyvių nurodė gyvenantys kaimiškoje vietovėje. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamą vietą pateiktas 20 pav.



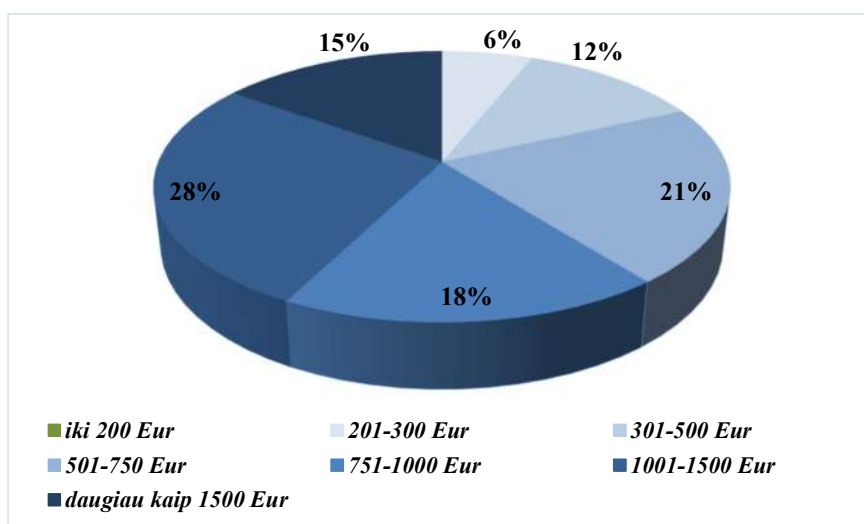
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamą vietą

Taip pat apklausos dalyvių demografiniai duomenys buvo analizuojami pagal šeimyninę padėtį. Analizė atskleidė, kad didžioji dalis respondenčių – 55 proc. moterys, turinčios šeimą, vaikų, o vienišų ir turinčių antrą pusę respondenčių dalis pasiskirstė maždaug panašiai – atitinkamai 21 proc. ir 24 proc. apklausos dalyvių. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį pavaizduotas 21 pav.



21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal mėnesines pajamas, tenkančias vienam asmeniui nustatyta, kad didžioji dalis apklausos dalyvių uždirba daugiau nei nustatytas vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje – beveik trečdalis apklausos dalyvių (28 proc. respondentų) nurodė uždirbantys nuo 1001 iki 1500 Eur vienam šeimos asmeniui, 18 proc. respondentų nurodė, kad mėnesinės pajamos, tenkančios vienam asmeniui sudaro nuo 751 iki 1000 Eur, o net 15 proc. apklausos dalyvių nurodė didesnes kaip 1500 Eur mėnesines pajamas, tenkančias vienam asmeniui. Beveik ketvirtadalis (21 proc.) respondentų nurodė, kad suma, tenkanti vienam asmeniui per mėnesį sudaro nuo 501 iki 750 Eur, 12 proc. apklausos dalyvių nurodė 301-500 Eur, o 6 proc. apklausos dalyvių 201-300 Eur sumą, tenkančią vienam asmeniui per mėnesį. Apklausos dalyvių pasiskirstymas pagal pajamas, tenkančias vienam asmeniui per mėnesį pateiktas 22 pav.



22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pajamas, tenkančias asmeniui per mėnesį

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinė JV sporto studijos paslaugų vartotoja – 30-40 metų amžiaus moteris, įgijusi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, dirbanti pilną darbo dieną ir uždirbanti aukštesnį nei vidutinį atlyginimą, su šeima, vaikais gyvenanti Vilniaus centre.

2.5.2. Tyrimo rezultatų analizė

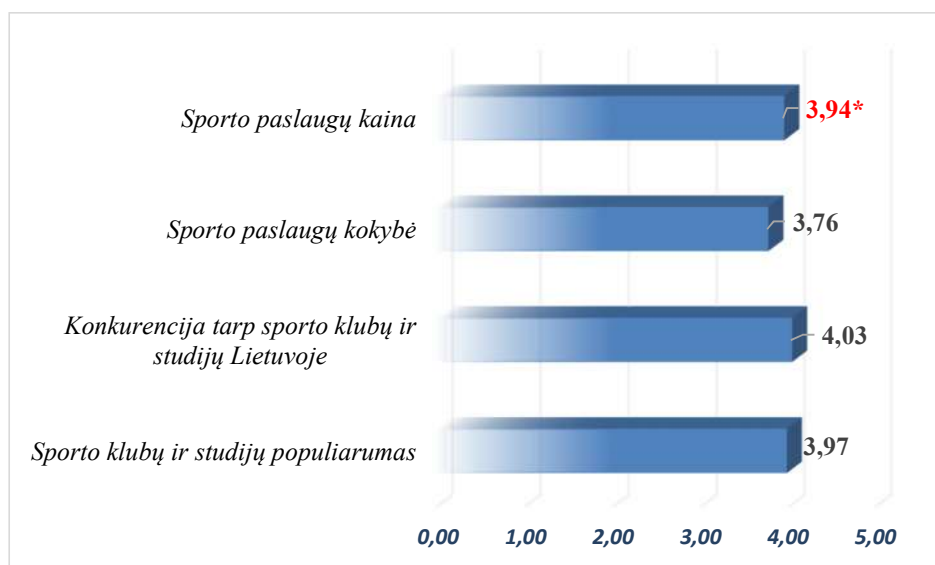
Anketinės apklausos metu gauti duomenys buvo analizuojami aprašomosios statistikos metodu, kuriuo kai teigia A. Valackienė ir S. Mikėnė, tiksliausiai apibūdinama populiacija bei apibendrintai ir suprantamai aprašyti dideli kiekiai duomenų⁷³. Apklausos metu gauti duomenys buvo suimportuoti ir analizuojami IBM SPSS Statistics 22 matematinės statistikos programa - teiginių ir teiginių grupių vertinimas analizuojamas pagal respondentų demografinius požymius. Kiekvienam nagrinėjamam teiginiui ar teiginių grupei buvo nustatyti pasikliautinieji intervalai - intervalai " $p < 0,05$ ", kuriame su 95 proc. patikimumo laipsniu, yra tikroji parametro reikšmė⁷⁴.

IBM SPSS Statistics 22 analizuoti duomenis ir gauti rezultatai grafiškai atvaizduoti naudojant MS Excel 2007 programą.

Siekiant nustatyti, kaip JV sporto studijos klientės vertina **sporto paslaugų rinką ir jos konkurencingumą** apskritai, buvo nurodyti keturi susiję teiginiai, kuriuos respondentės turėjo įvertinti skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = “visiškai nesutinku“, 5 = “visiškai sutinku”. Grupės klausimų analizė atskleidė, kad respondentai labiausiai pastebi konkurencijos tarp Lietuvos sporto klubų ir studijų augimą – vertinimo vidurkis 4,03 ($p=0,07151$). Kaip didėjančius respondentai nurodė ir sporto klubų ir studijų Lietuvoje populiarumą (vertinimo vidurkis 3,97, $p=0,07151$), bei sporto paslaugų kainas (vertinimo vidurkis 3,94, o **$p=0,043$** , skirtumas statistiškai reikšmingas). Sąlyginai mažiausiai augančia respondentai nurodė sporto paslaugų kokybę – vertinimo vidurkis 3,76, o $p=0,05316$. Sporto paslaugų rinkos vertinimo pasiskirstymas pavaizduotas 23 pav.

⁷³ Valackienė A., Mikėnė S. *Sociologinis tyrimas. Metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija, 2008.

⁷⁴ Olsson U., Engstrand U., Rupšys P. *Statistiniai metodai su SAS ir MINITAB*. Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas, 2007.



23 pav. Sporto paslaugų rinkos vertinimo pasiskirstymas

Analizuojant kaip respondentai vertina sporto paslaugų rinką priklausomai nuo demografinių požymių (6 priedas) nustatyta, kad sporto klubų ir studijų Lietuvoje populiarumą kaip didėjantį vertina metų ir vyresnės respondentės, didėjančią konkurenciją tarp sporto klubų ir studijų Lietuvoje akcentuoja 20-30 metų amžiaus moterys, 40-50 metų respondentės nurodo, kad didėja sporto paslaugų kokybė, o sporto paslaugų kainų augimą visos amžiaus grupės vertina panašiai. Analizuojant sporto paslaugų rinkos vertinimo pasiskirstymą pagal respondentų amžių statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

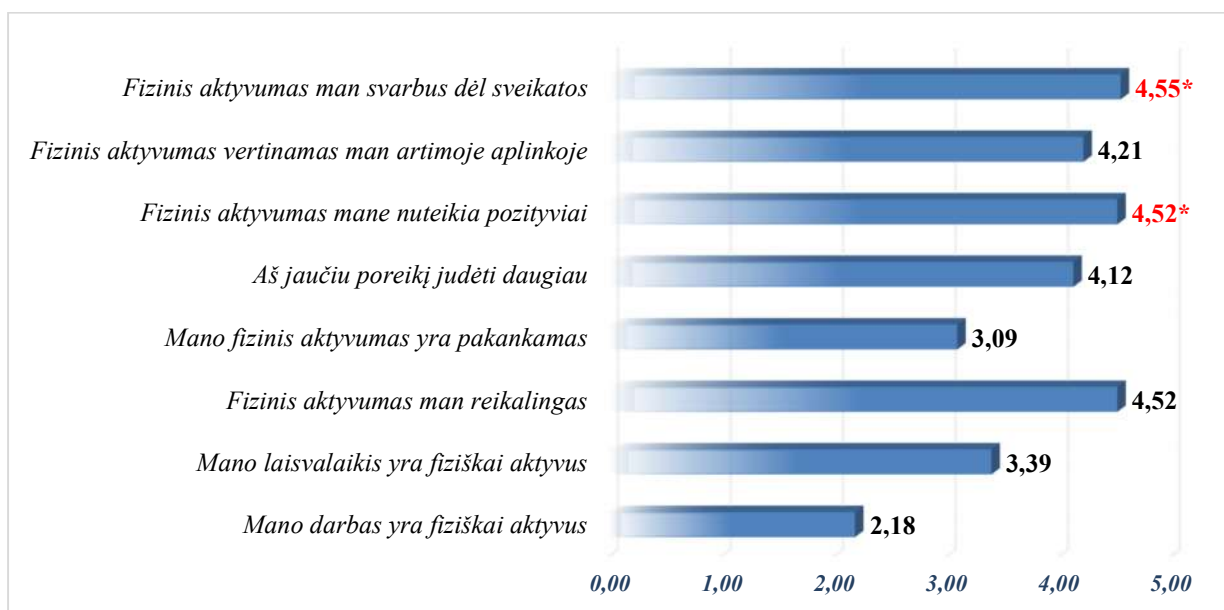
Duomenų analizė pagal respondentų išsilavinimą atskleidė, kad sporto klubų ir studijų didėjantį populiarumą visos respondentės vertina tai pat, o konkurenciją tarp sporto klubų labiausiai akcentuoja moterys, neįgijusios aukštojo išsilavinimo. Sporto paslaugų kokybės didėjimą kaip didžiausią vertina moterys, įgijusios aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, o sporto paslaugų kainų augimą panašiai vertina visos respondentės. Analizuojant sporto paslaugų rinkos vertinimo pasiskirstymą pagal respondenčių įgytą išsilavinimą nebuvo nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų.

Analizuojant kaip respondentės vertina sporto paslaugų rinką priklausomai nuo jų užimtumo nustatyta, kad didėjantį sporto klubų populiarumą ir didėjančią tarpusavio konkurenciją akcentuoja besimokančios ar studijuojančios respondentės, o sporto paslaugų kokybės didėjimo ir sporto paslaugų kainų augimo tendencijas nurodo dirbančios nepilną darbo dieną, užsiimančios savarankiška veikla ir turinčios savo verslą respondentės. Sporto paslaugų rinkos vertinimo analizėje pagal respondentų užimtumą statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Sporto paslaugų rinkos vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų gyvenamąją vietą parodė, kad sporto klubų ir studijų populiarumo augimą ir jų tarpusavio konkurencijos augimą akcentuoja miesto centro gyventojos. Sporto paslaugų kokybę ir kainą kaip didėjančias nurodo priemiestyje ir kaimiškose vietovėse gyvenančios respondentės. Analizuojant duomenis nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai – miesto centre gyvenančios respondentės sporto paslaugų kokybę nurodo kaip didėjančią (vertinimo vidurkis – 3,84, $p = 0,049$).

Duomenis analizuojant pagal respondentų šeimyninę padėtį statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta – sporto klubų ir studijų augantį populiarumą bei jų tarpusavio konkurencijos augimą nurodo moterys, turinčios antrą pusę, sporto paslaugų kokybės ir kainos augimą nurodo vienišos respondentės. Duomenų analizė pagal respondentų mėnesines pajamas, tenkančias vienam asmeniui statistiškai reikšmingų skirtumų taip pat nenustatė, tačiau pastebima, kad sporto klubų ir studijų populiarumo didėjimą nurodo 301-500 Eur uždirbančios respondentės, sporto klubų ir studijų konkurencijos augimą nurodo moterys, uždirbančios nuo 201 iki 500 Eur. Sporto paslaugų kokybę kaip didėjančią dažniausiai nurodo mažiausiai uždirbančios moterys, o sporto paslaugų kainą kaip augančią – 504-750 Eur uždirbančios moterys.

Siekiant nustatyti koks JV sporto studijos klienčių **fizinis aktyvumas** buvo suformuluoti aštuoni teiginiai, kuriuos respondentai vertino skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = “visiškai nesutinku“, 5 = “visiškai sutinku”. Fizinio aktyvumo tyrimas atskleidė, kad labiausiai respondentai fizinį aktyvumą vertina dėl naudos sveikatai – vertinimo vidurkis 4,55 ($p=0,042$, statistiškai reikšmingas), bei įtakos nuotaikai – teiginio „*fizinis aktyvumas mane nuteikia pozityviai*“ vertinimo vidurkis – 4,52 ($p=0,032$ statistiškai reikšmingas). Taip pat respondentai (vertinimo vidurkis 4,52, $p>0,05$ statistiškai nereikšmingas) nurodo didelį poreikį būti fiziškai aktyviems. Vertinadami savo fizinį aktyvumą apklausos dalyviai savo darbą vertina kaip fiziškai neaktyvų (teiginio „*mano darbas yra fiziškai aktyvus*“ vertinimo vidurkis 2,18, $p>0,05$ statistiškai nereikšmingas) ir savo fizinį aktyvumą apskritai nurodė kaip nepakankamai aktyvų (teiginio „*mano fizinis aktyvumas yra pakankamas*“ vertinimo vidurkis – 3,09, $p>0,05$ statistiškai nereikšmingas). Fizinio aktyvumo vertinimo pasiskirstymas pavaizduotas 24 pav.



24 pav. Fizinio aktyvumo vertinimo pasiskirstymas

Fizinio aktyvumo vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų demografinius požymius (7 priedas) atskleidė, kad fizinio aktyvumo naudą sveikatai labiausiai vertina 30-40 metų amžiaus respondentės (vertinimo vidurkis 4,63, $p=0,049$ statistiškai reikšmingas), taip pat šios amžiaus grupės atstovės jaučia ir didžiausią poreikį fiziniam aktyvumui – vertinimo vidurkis 4,21 ($p=0,036$ statistiškai reikšmingas). Analizuojant fizinio aktyvumo darbe vertinimą pastebima, kad mažiausiai aktyvios yra moterys, vyresnės nei 50 metų, o aktyviausios darbe – 20-30 metų moterys. Savo fizinį aktyvumą, kaip pakankamą prasčiausiai vertina 30-40 metų moterys, o fizinio aktyvumo naudą pozityvumui geriausiai vertina 20-40 metų amžiaus moterys.

Analizuojant fizinio aktyvumo vertinimo pasiskirstymą pagal respondentų išsilavinimą nustatyta, kad palankiausiai fizinio aktyvumo naudą sveikatai (vertinimo vidurkis 4,57, $p=0,030$ statistiškai reikšmingas), fizinio aktyvumo įtaką pozityviam nusiteikimui (vertinimo vidurkis 4,57, $p=0,030$ statistiškai reikšmingas) ir fizinio aktyvumo poreikį (vertinimo vidurkis 4,57, $p=0,030$ statistiškai reikšmingas) vertina moterys, įgijusios aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Taip pat aukštąjį išsilavinimą įgijusios moterys jaučia didžiausią poreikį didinti fizinį aktyvumą – vertinimo vidurkis 4,13 ($p=0,044$ statistiškai reikšmingas).

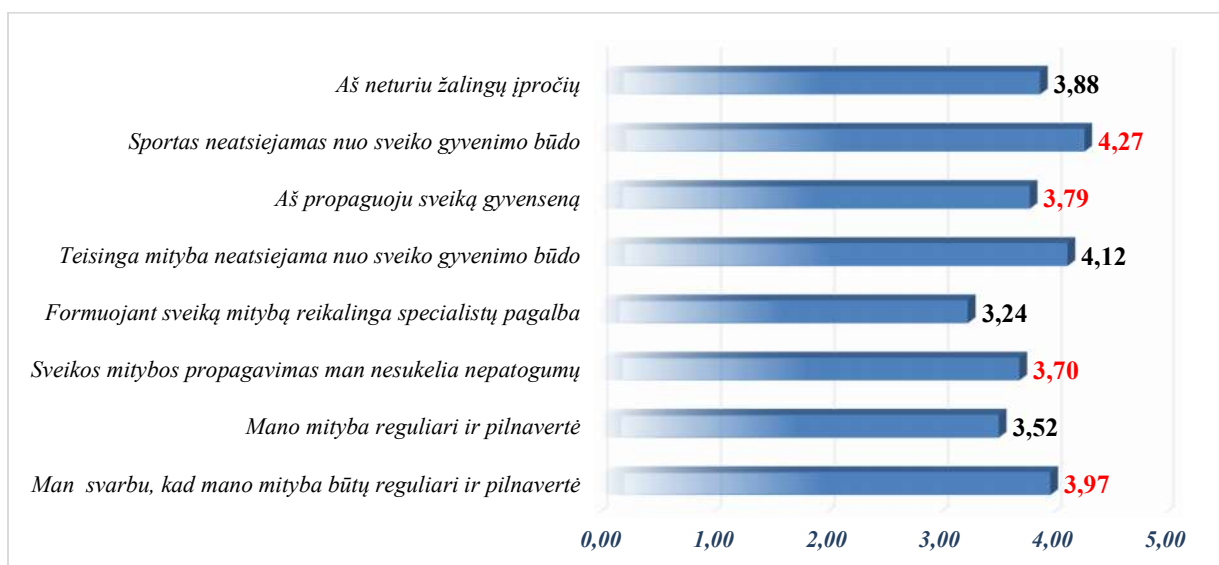
Fizinio aktyvumo vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų užimtumą atskleidė, kad fizinį aktyvumą dėl sveikatos labiausiai vertina respondentės, dirbančios pilną darbo dieną – vertinimo vidurkis 4,44 ($p=0,049$ statistiškai reikšmingas). Taip pat statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti analizuojant fizinio aktyvumo vertinimą respondentų artimoje aplinkoje – respondenčių, dirbančių pilną darbo dieną

vertinimo vidurkis 4,22, **p=0,029**. Taip pat pilną darbo dieną dirbančios moterys nurodė, kad jų darbas mažiausiai fiziškai aktyvus, lyginant su kitomis veiklomis užsiimančiomis moterimis) – vertinimo vidurkis 1,67, **p=0,036** statistiškai reikšmingas.

Analizuojant fizinio aktyvumo vertinimą pagal respondentų gyvenamąją vietą pastebėta, kad statistiškai reikšmingi – miesto centre gyvenančių moterų fizinio aktyvumo naudos sveikatai (vertinimo vidurkis 4,47, **p=0,036**), teigiamo požiūrio į fizinį aktyvumą artimoje aplinkoje (vertinimo vidurkis 4,42, **p=0,049**), fizinio aktyvumo įtaką pozityviam nusiteikimui (vertinimo vidurkis 4,53, **p=0,032**) ir poreikio fiziniam aktyvumui (vertinimo vidurkis 4,53, **p=0,042**) vertinimai. Analizė atskleidė, kad mažiausiai fiziškai aktyvų darbą dirba ir laisvalaikį leidžia priemiesčio gyventojos (vertinimo vidurkiai atitinkamai 1,20 ir 3,13, $p>0,05$).

Duomenis analizuojant pagal respondenčių šeimyninę padėtį statistiškai reikšmingi vertinimai nustatyti moterų, turinčių šeimą ir vaikų vertinant fizinio aktyvumo naudą sveikatai (vertinimo vidurkis 4,67, $p=0,04995$) ir vienišų moterų vertinant fizinio aktyvumo poreikį (vertinimo vidurkis 4,86, **p=0,037**). Taip pat analizė parodė, kad mažiausiai fiziškai aktyvų darbą dirba ir laisvalaikį laidžia moterys, turinčios šeimą ir vaikų. Savo fizinį aktyvumą kaip pakankamą geriausiai vertina vienišos moterys. Vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų mėnesines pajamas statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Siekiant kaip **sveiką gyvenimo būdą** vertina ir taiko JV sporto studijos klientės, suformuluoti aštuoni teiginiai, kuriuos respondentės vertino skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = “visiškai nesutinku“, 5 = visiškai sutinku. Vertinimo analizė atskleidė, kad respondentų nuomone sportas neatsiejamas nuo sveiko gyvenimo būdo – vertinimo vidurkis 4,27, **p=0,048** statistiškai reikšmingas. Taip pat respondentės vertina sveikos ir reguliarios mitybos svarbą – teiginio „*man svarbu, kad mano mityba būtų reguliari ir pilnavertė*“ vertinimo vidurkis 3,97, **p=0,044** statistiškai reikšmingas. Taip pat statistiškai reikšmingai vertinami ir teiginiai „*aš propaguoju sveiką gyvenimą*“ bei „*sveikos mitybos propagavimas man nesukelia nepatogumų*“ – vertinimo vidurkiai atitinkamai 3,79 (**p=0,021**) ir 3,70 (**p=0,034**). Respondentų sveiko gyvenimo būdo vertinimo pasiskirstymas pavaizduotas 25 pav.



25 pav. Sveiko gyvenimo būdo vertinimo pasiskirstymas

Analizuojant sveiko gyvenimo būdo vertinimo pasiskirstymą pagal respondentų demografinius požymius (8 priedas) nustatyta, kad teiginį „*sportas neatsiejamas nuo sveiko gyvenimo būdo*“ palankiausiai vertina 50 metų ir vyresnės respondentės – vertinimo vidurkis 5 ($p>0,05$), o sveiką gyvenimo būdą aktyviausiai propaguoja 20-30 metų amžiaus (vertinimo vidurkis 3,63, $p>0,05$) ir 40-50 metų (vertinimo vidurkis 4, $p>0,05$) moterys, taip pat šių amžiaus grupių respondentės labiausiai vertina ir reguliarios bei pilnavertės mitybos svarbą – 20-30 metų moterų vertinimo vidurkis 4,20 ($p>0,05$), 40-50 metų moterų vertinimo vidurkis 4 ($p>0,05$). Analizuojant sveiko gyvenimo būdo vertinimo pasiskirstymą pagal respondentų amžių statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Sveiko gyvenimo būdo vertinimo rezultatų analizė pagal respondentų išsilavinimą parodė, kad statistiškai reikšmingai vertinami aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgijusių respondenčių teiginiai – „*sportas neatsiejamas nuo sveiko gyvenimo būdo*“ (vertinimo vidurkis 4,27, $p=0,045$), „*aš propaguoju sveiką gyvenseną*“ (vertinimo vidurkis 3,83, $p=0,039$) ir „*sveikos mitybos propagavimas man nesukelia nepatogumų*“ (vertinimo vidurkis 3,67, $p=0,047$). Analizuojant vertinimus pagal respondentų užimtumą statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta, tačiau vertinimų vidurkių palyginimas parodė, kad sveiką gyvenimo būdą linkusios propaguoti moterys, dirbančios nepilną darbo dieną, besimokančios ar studijuojančios, arba nedirbančios, o sportą, kaip neatsiejamą sveiko gyvenimo būdo dalį taip pat labiausiai vertina nedirbančios, besimokančios ar studijuojančios ir dirbančios nepilną darbo dieną respondentės.

Analizuojant sveiko gyvenimo būdo vertinimų pasiskirstymą pagal respondenčių gyvenamąją vietą nustatyti statistiškai reikšmingi miesto centro gyventojų teiginiai „*aš propaguoju sveiką*“

gyvenseną“(vertinimo vidurkis 4.05, **p=0,049**) ir *“teisinga mityba neatsiejama nuo sveiko gyvenimo būdo*“(vertinimo vidurkis 4,11, **p=0,020**) vertinimai. Taip pat, analizuojant vertinimų pasiskirstymą pagal gyvenamąją vietovę pastebima, kad sportą, kaip sveiko gyvenimo būdo dalį, labiausiai vertina kaimiškose vietovėse gyvenančios respondentės, mažiausiai – miesto centre gyvenančios respondentės (vertinimų vidurkiai atitinkamai 5 ($p>0,05$) ir 4,16 ($p>0,05$)), o analizuojant sveikos mitybos vertinimą pastebima, kad sveikiausiai maitinasi miesto centre ir priemiestyje gyvenančios apklausos dalyvės (vertinimų vidurkiai atitinkamai 3,74 ($p>0,05$) ir 3,4 ($p>0,05$)).

Duomenis analizuojant pagal respondenčių šeimyninę padėtį nustatytas statistiškai reikšmingas respondenčių, turinčių šeimą ir vaikų sporto, kaip sveiko gyvenimo būdo dalies, vertinimas – vertinimo vidurkis 4,28, **p=0,049**. Daugiau statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta, tačiau pastebima, kad reguliari ir pilnavertė mityba labiausiai rūpi respondentėms, turinčioms antrąją pusę (vertinimo vidurkis 4,63, $p>0,05$), tačiau reguliariai ir pilnavertiškai maitinasi vienišos (vertinimo vidurkis 3,74, $p>0,05$) ir turinčios šeimą ir vaikų (vertinimo vidurkis 3,67, $p>0,05$) respondentės. Sveiko gyvenimo būdo vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų mėnesines pajamas asmeniui atskleidė, kad sveika ir pilnavertė mityba svarbi mažiausiai uždirbančioms moterims, o mažiausiai svarbi – daugiausiai uždirbančioms (vertinimo vidurkis atitinkamai nuo 200-300 Eur ir 1500 Eur ir daugiau 4,5 ($p>0,05$) ir 3.6 ($p>0,05$)). Pajamų grupėje nuo 501-750 Eur per mėnesį nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai – šios grupės respondenčių sveikos mitybos svarbos vidurkis – 4,14 (**p=0,029**). Taip pat reikšmingi skirtumai šioje grupėje nustatyti vertinant teiginį apie sportą, kaip sveiko gyvenimo būdo dalį – 501-750 Eur per mėnesį uždirbančių respondenčių vertinimo vidurkis 4,43 (**p=0,049**). Analizuojant duomenis pastebima, kad sveiką gyvenimo būdą labiau linkę propaguoti mažiausiai ir daugiausiai uždirbantys – atitinkamai vertinimo vidurkis 4,5 ($p>0,05$) ir 4 ($p>0,05$)).

Siekiant ištirti JV sporto studijos klienčių **požiūrį į sportą** buvo suformuluoti devyni susiję teiginiai, kurie buvo įvertinti skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = “visiškai nesutinku“, 5 = “visiškai sutinku“. Respondenčių vertinimas atskleidė, kad pagrindiniai sporto pasirinkimo motyvai – siekis patobulinti figūrą (vertinimo vidurkis 4,30, **p=0,044**, statistiškai reikšminga), ir maloniai praleisti laiką (vertinimo vidurkis 4,7, $p>0,05$). Taip pat statistiškai reikšmingais nustatyti teiginių „*sportas neatsiejamas nuo mano požiūrio*“ ir „*sportuoti šiandien tapo madinga*“ vertinimai – atitinkamai vertinimų vidurkiai 4,27 (**p=0,038**) ir 4.21 (**p=0,045**). Lyginant visų grupės klausimų vertinimus pastebima, kad mažiausiai respondentės sutinka su teiginiais, kad „*sportas įmanomas tik tam pritaikytose vietose*“ (vertinimo vidurkis 3,55, $p>0,05$), „*sportas – mano laisvalaikio praleidimo būdas*) (vertinimo vidurkis 3,7, $p>0,05$)

ir „aš sportuoju reguliariai“ (vertinimo vidurkis 3,7, $p>0,05$). Požiūrio į sportą vertinimų pasiskirstymas pavaizduotas 26 pav.



26 pav. Požiūrio į sportą vertinimo pasiskirstymas

Respondentų požiūrio į sportą vertinimų pasiskirstymas pagal demografinius požymius (9 priedas) parodė, kad duomenų analizė pagal respondenčių amžių atskleidė, jog 20-30 metų amžiaus moterys sportuoja, nes sportas joms teikia malonumą (vertinimo vidurkis 4,6, $p>0,05$), 30-50 metų amžiaus moterys sportuoja, kad pagerintų savo figūrą (30-40 metų amžiaus vertinimo vidurkis 4,42, $p=0,049$ statistiškai reikšminga, 40-50 metų amžiaus moterų vertinimo vidurkis 4,5, $p>0,05$), o moterys, vyresnės nei 50 metų sportuoja, kad pagerintų savo sveikatą – vertinimo vidurkis 4, $p=0,029$ statistiškai reikšminga). Taip pat duomenų analizė parodė, kad nereguliariai sportuoti linkusios 30-40 metų amžiaus moterys (vertinimo vidurkis 3,16, $p>0,05$).

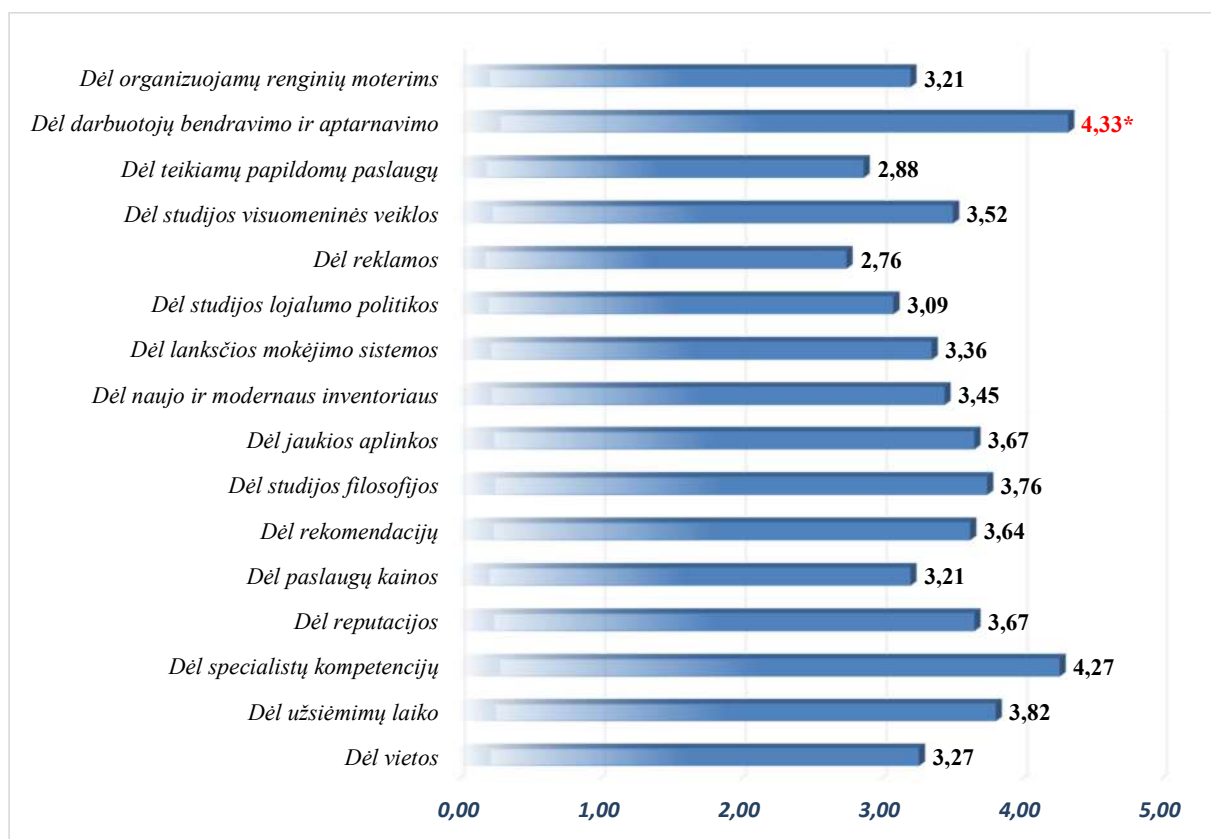
Požiūrio į sportą analizė pagal respondenčių išsilavinimą parodė, kad statistiškai reikšmingi aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgijusių moterų vertinami teiginiai „sportas neatsiejamas nuo mano požiūrio“ – vertinimo vidurkis 4,23, $p=0,049$, „sportas man teikia malonumą“ – vertinimo vidurkis 4,30, $p=0,032$, „sportuoti šiandien tapo madinga“ – vertinimo vidurkis 4,17, $p=0,040$ ir „aš sportuoju, kad patobulinčiau figūrą“ – vertinimo vidurkis 4,37, $p=0,098$. Taip pat, analizuojant duomenis pagal respondenčių išsilavinimą pastebima, kad moterys, neįgijusios aukštojo išsilavinimo palankiau vertina sportą su specialisto priežiūra ir teiginį, kad sportuoti šiandien tapo madinga – vertinimų vidurkiai atitinkamai 3,5 ($p>0,05$) ir 4,5 ($p>0,05$).

Analizuojant požiūrio į sportą vertinimą pagal respondentų užimtumą nustatytas savarankišką veikla vykdančių respondenčių teiginio, kad „*sportas neatsiejamas nuo jų požiūrio*“ vertinimas – vertinimo vidurkis 4,86, **p=0,035** statistiškai reikšmingas. Taip pat analizuojant sporto vertinimų pasiskirstymą pagal respondentų veiklą pastebima, kad sportas labiausiai malonumą teikia nepilną darbo dieną dirbančioms respondentėms (vertinimo vidurkis 4,67, $p>0,05$), sportą kaip madą labiausiai vertina besimokančios ar studijuojančios respondentės (vertinimo vidurkis 4,67, $p>0,05$), sportą kaip geriausią laisvalaikio praleidimo būdą labiausiai vertina užsiimančios savarankiška veikla (vertinimo vidurkis 4,29, $p>0,05$), o reguliariausiai sportuoja nepilną darbo dieną dirbančios moterys – vertinimo vidurkis 4,67, $p>0,05$.

Požiūrio į sportą vertinimų analizė pagal respondenčių gyvenamąją vietą parodė, kad miesto centre gyvenančioms respondentėms sportas pirmiausia teikia malonumą – vertinimo vidurkis 4,47, **p=0,029**, statistiškai reikšmingas. Taip pat pastebėta, kad priemiestyje gyvenančios respondentės sportuoja pirmiausia, kad pagerintų savo sveikatą – vertinimo vidurkis 4,8, $p>0,05$, o respondentės, gyvenančios miegamuosiuose mikrorajonuose mano, kad sportuoti teisingai įmanoma tik su specialisto priežiūra – vertinimo vidurkis 4, $p>0,05$. O duomenų analizė pagal respondenčių šeimyninę padėtį atskleidė, kad turinčios antrąją pusę moterys sportuoja, kad pagerintų savo sveikatą – vertinimų vidurkis 4,75, $p>0,05$, vienišos moterys sportuoja, nes sportas joms teikia malonumą – vertinimų vidurkis 4,57, $p>0,05$, o moterys turinčios šeimą ir vaikų sportuoja, kad patobulintų savo figūrą – vertinimų vidurkis 4,56, $p>0,05$. Statistiškai reikšmingų skirtumų analizuojant požiūrio į sportą vertinimus pagal respondentų šeimyninę padėtį nenustatyta.

Duomenų analizė pagal respondenčių mėnesines pajamas vienam asmeniui parodė, kad daugiausiai uždirbančios moterys (1500 Eur ir daugiau) sportą vertina kaip laisvalaikio praleidimo būdą – vertinimų vidurkis 4,20 (**p=0,036** statistiškai reikšminga) ir būdą pagerinti savo sveikatą – vertinimų vidurkis 3,8 (**p=0,049** statistiškai reikšminga). Analizuojant kitoms pajamų grupėms priklausančių respondenčių vertinimus statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta, tačiau pastebima, kad sportas kaip būdas patobulinti figūrą vertinamas moterų, uždirbančių nuo 1001 iki 1500 Eur – vertinimų vidurkis 4,78, $p>0,05$, moterys, kurių pajamos patnka į 200-300 Eur per mėnesį intervalą labiausiai linkusios sportuoti reguliariai – vertinimų vidurkis 4,5 ($p>0,05$), respondenčių, kurių pajamos siekia 301-500 Eur sportuoja, nes sportas jų pasaulėžiūros dalis ir laisvalaikio praleidimo būdas – vertinimų vidurkis atitinkamai 4,75($p>0,05$) ir 4,5 ($p>0,05$).

Siekiant nustatyti JV sporto studijos klientų pasirinkimo priežastis, buvo suformuluota 16 teiginių, kuriuos apklausos dalyvės įvertino skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = "visiškai nesutinku", 5 = "visiškai sutinku". Teiginių vertinimo rezultatų analizė atskleidė, kad aukščiausiai respondentės vertina JV sporto studijos bendravimą ir aptarnavimą - vertinimų vidurkis 4,33, $p=0,049$ statistiškai reikšmingas, ir JV sporto studijoje dirbančių specialistų kompetencijas - vertinimo vidurkis 4,27, $p>0,05$. Taip pat JV sporto studijos klientės kaip studijos pasirinkimo priežastis nurodė patogų užsiėmimų laiką (vertinimo vidurkis 3,82, $p>0,05$), studijos filosofiją (vertinimo vidurkis 3,76, $p>0,05$), sporto studijos reputaciją ir jaukią aplinką (abiejų vertinimo vidurkis 3,67, $p>0,05$). Žemiausiai kaip JV sporto studijos pasirinkimo priežastis įvertino studijos reklamą (vertinimo vidurkis 2,76, $p>0,05$) ir teikiamas papildomas paslaugas (vertinimo vidurkis 2,88, $p>0,05$). 27 pav. pavaizduotas respondenčių nurodytų JV sporto studijos pasirinkimo priežasčių pasiskirstymas.



27 pav. JV sporto studijos pasirinkimo priežasčių vertinimo pasiskirstymas

Analizuojant priežasčių, dėl kurių pasirinko JV sporto studiją vertinimo pasiskirstymą pagal demografinius požymius (10 priedas), būtent respondenčių amžių statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta, tačiau pastebėta, kad respondentės, priklausančios amžiaus grupei nuo 20 iki 30 metų palankiausiai įvertino JV sporto studijų specialistų kompetencijas (vertinimo vidurkis 4,30, $p>0,05$) ir

bendravimą bei aptarnavimą (vertinimo vidurkis 4,20, $p>0,05$). Respondentės, priklausančios amžiaus grupei nuo 30 iki 40 metų palankiausiai vertino JV sporto studijos reputaciją (vertinimo vidurkis 3,95, $p>0,05$) ir darbuotojų bendravimą bei aptarnavimą (vertinimo vidurkis 4,32, $p>0,05$). Moterys, priklausančios amžiaus grupei nuo 40 iki 50 metų, palankiausiai vertina JV sporto studijos filosofiją (vertinimo vidurkis 4,5, $p>0,05$) ir užsiėmimų laiką (vertinimo vidurkis 4,5, $p>0,05$). Vyriausiosios studijos klientės, sulaukusios 50 metų ir daugiau, palankiausiai vertina, kaip ir 20-30 metų ir 30-40 metų amžiaus grupės moterys - JV sporto studijos specialistų kompetencijas ir bendravimą bei aptarnavimą.

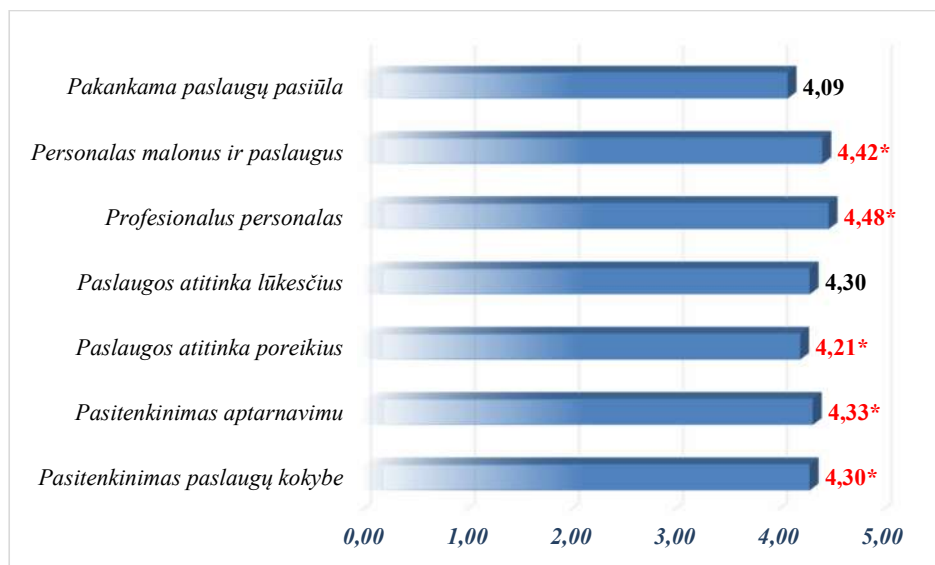
Respondentų vertinimų pasiskirstymas pagal išsilavinimą atskleidė, kad statistiškai reikšmingi vertinimai - apklausos dalyvių įgijusių aukštąjį universitetinį išsilavinimą - palankiausiai šios grupės respondentės vertina JV sporto studijos darbuotojų bendravimą ir aptarnavimą (vertinimo vidurkis 4,37, $p=0,039$ statistiškai reikšmingas), studijos filosofiją (vertinimo vidurkis 3,87, $p=0,049$ statistiškai reikšminga) ir studijos specialistų kompetencija (vertinimo vidurkis 4,33, $p=0,042$ statistiškai reikšminga). Duomenų analizė pagal respondenčių užimtumą parodė, kad statistiškai reikšmingi vertinimai - besimokančių ar studijuojančių studijos klienčių, palankiai vertinusių JV sporto studijos darbuotojų bendravimą ir aptarnavimą (vertinimo vidurkis 4,39, $p=0,039$), bei dirbančių pilną darbo dieną klienčių, palankiai (vertinimo vidurkis 4,39, $p=0,039$) įvertinusių JV sporto studijos specialistų kompetencijas.

Duomenų analizė pagal respondenčių gyvenamąją vietą parodė, kad statistiškai reikšmingi miesto centre gyvenančiųjų JV sporto studijos darbuotojų bendravimo ir aptarnavimo (vertinimo vidurkis 4,32, $p=0,042$) ir JV sporto studijos rekomendacijų (vertinimo vidurkis 3,79, $p=0,043$) vertinimai. Taip pat miesto centre ir miegamuosiuose rajonuose gyvenančios apklausos dalyvės palankiai vertina JV sporto studijos vietą (atitinkamai vertinimo vidurkiai 3,53, $p>0,05$ ir 3,50, $p>0,05$), specialistų kompetencijas (atitinkamai vertinimo vidurkiai 4,16, $p>0,05$ ir 4,25, $p>0,05$), bei jaukią JV sporto studijos aplinką (vertinimo vidurkiai atitinkamai 3,79, $p>0,05$ ir 3,75, $p>0,05$). Rezultatų vertinimas pagal apklausos dalyvių šeimyninę padėtį parodė, kad statistiškai reikšmingi moterų turinčių šeimą ir vaikų JV sporto studijos darbuotojų aptarnavimo ir JV sporto studijos specialistų kompetencijų (vertinimo vidurkiai po 4,44, $p=0,039$) vertinimai. Vienišos apklausos dalyvės labiausiai vertina dar ir užsiėmimų laiką (vertinimo vidurkis 4, $p>0,05$) bei jaukią studijos aplinką (vertinimo vidurkis 3,88, $p>0,05$).

JV sporto studijos pasirinkimo priežasčių vertinimo pasiskirstymo pagal respondenčių mėnesines pajamas asmeniui atskleidė, kad statistiškai reikšmingai klientės, uždirbančios 1001-1500 Eur

vertina JV sporto studijos darbuotojų bendravimą ir aptarnavimą (vertinimų vidurkis 4,67, $p=0,046$), o uždirbančios 1500 Eur ir daugiau vertina jaukią JV sporto studijos aplinką (vertinimų vidurkis 4,20, $p=0,039$).

Norint nustatyti, kaip respondentės vertina JV sporto studijos teikiamų paslaugų kokybę buvo suformuluoti septyni teiginiai, kurie buvo vertinami skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = "visiškai nesutinku", 5 = "visiškai sutinku". Respondenčių atsakymų pasiskirstymas atskleidė, kad statistiškai reikšmingai palankiausiai apklausos dalyvės vertina JV sporto studijos personalo profesionalumą (vertinimo vidurkis 4,48, $p=0,035$), personalo malonumą ir paslaugumą (vertinimo vidurkis 4,42, $p=0,041$), aptarnavimo kokybę (vertinimo vidurkis 4,33, $p=0,045$), paslaugų kokybę (vertinimo vidurkis 4,30, $p=0,038$) ir teikiamų paslaugų atitikimą respondenčių poreikiams (vertinimo vidurkis 4,21, $p=0,049$). Mažiausiai palankiai vertinama JV sporto studijos paslaugų pasiūla - vertinimo vidurkis 4,09, $p>0,05$. Akivaizdu, kad bendras JV sporto studijos paslaugų vertinimas yra itin aukštas - žemiausias vertinimo vidurkis neviršija "sutinku" ribos. 28 pav. pavaizduotas JV sporto studijos teikiamų paslaugų kokybės vertinimo pasiskirstymas



28 pav. JV sporto studijos teikiamų paslaugų kokybės vertinimo pasiskirstymas

Analizuojant kaip paslaugų kokybės vertinimai pasiskirsto pagal respondenčių demografinius požymius (11 priedas), apklausos dalyvių amžiaus analizė atskleidė, kad statistiškai reikšmingai 20-30 metų amžiaus respondentės vertina JV sporto studijos paslaugų atitikimą jų poreikiams ir teikiamų paslaugų kokybę (abiejų vertinimų vidurkiai 4,20, $p=0,049$). Analizuojant paslaugų kokybės vertinimų pasiskirstymą pagal respondenčių išsilavinimą statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta, tačiau pastebima, apklausos dalyvės, neįgijusios aukštojo išsilavinimo, teiginius, susijusius su JV sporto

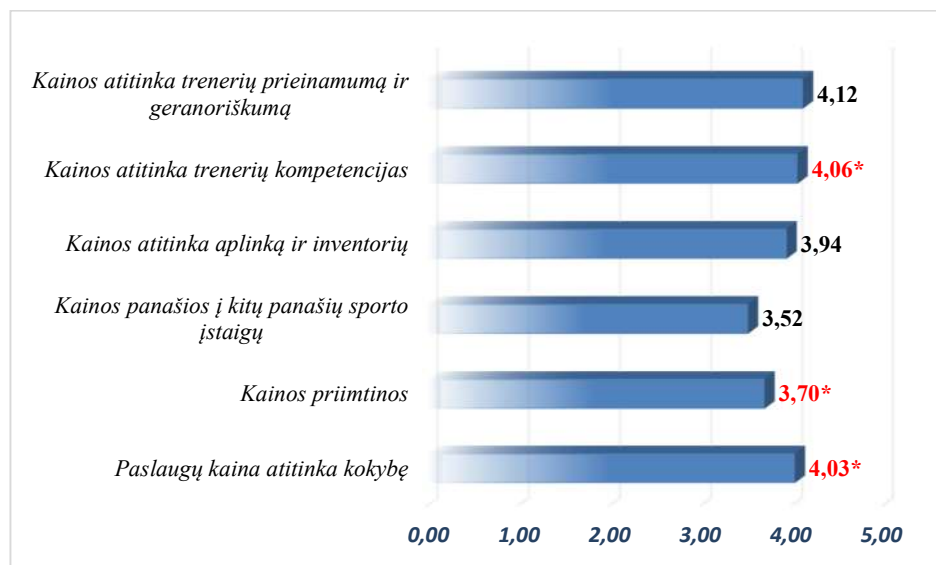
studijos paslaugų kokybe vertina palankiau nei įgijusios aukštąjį neuniversitetinį ar aukštąjį universitetinį išsilavinimą respondentės.

JV sporto studijos paslaugų kokybės vertinimų pasiskirstymas pagal respondenčių užimtumą atskleidė, kad statistiškai reikšmingai besimokančios ar studijuojančios apklausos dalyvės vertina paslaugų atitikimą jų lūkesčiams (vertinimo vidurkis 4,22, $p=0,044$), o dirbančios pilną darbo dieną apklausos dalyvės vertina paslaugų atitikimą jų poreikiams (vertinimo vidurkis 4,17, $p=0,033$) ir kokybišką aptarnavimą (vertinimo vidurkis 4,44, $p=0,049$). Apklausos dalyvių vertinimų pasiskirstymas pagal jų gyvenamąją vietą parodė, kad statistiškai reikšmingai miesto centre gyvenančios respondentės vertina JV sporto studijos teikiamų paslaugų atitikimą jų poreikiams ir paslaugų kokybę (abiejų vertinimų vidurkiai 4,32, $p=0,030$). Taip pat pastebima, kad itin palankiai JV sporto studijos teikiamų paslaugų kokybę vertina apklausos dalyvės, gyvenančios priemiestyje, tačiau daugiau statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Duomenų analizė pagal respondenčių šeimyninę padėtį atskleidė, kad moterys, turinčios antrą pusę, statistiškai reikšmingai vertina JV sporto studijos paslaugų pasiūlą, paslaugų atitikimą jų poreikiams ir paslaugų kokybę (visų vertinimų vidurkiai 4,12, $p=0,027$). O respondenčių vertinimų pasiskirstymas pagal mėnesines asmeniui tenkančias pajamas parodė, kad moterys, uždirbančios nuo 301 iki 500 Eur statistiškai reikšmingai JV sporto studijos teikiamų paslaugų pasiūlą vertina vidutiniškai - vertinimo vidurkis 3, $p=0,020$, o moterys, kurių pajamos nuo 1001 iki 1500 Eur, statistiškai reikšmingai palankiai vertina JV sporto studijos teikiamų paslaugų atitikimą jų poreikiams - vertinimo vidurkis 4,22, $p=0,040$.

Siekiant nustatyti kaip JV sporto studijos klientės vertina sporto paslaugų kainas buvo suformuluoti šeši teiginiai, kuriuos respondentės vertino skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“. Rezultatų analizė atskleidė, kad statistiškai reikšmingai tyrimo dalyvės vertina JV sporto studijos paslaugų kainos atitikimą trenerių kompetencijoms – vertinimo vidurkis 4,065, $p=0,044$, ir paslaugų kainos bei kokybės santykį – vertinimo vidurkis 4,03, $p=0,034$. Mažiau palankiai respondentės vertina JV sporto studijos kainų priimtinumą apskritai – vertinimo vidurkis 3,70, $p=0,042$. Daugiau statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta, tačiau pastebėta, kad teiginys apie JV sporto studijos paslaugų kainos panašumą į kitų panašių sporto įstaigų vertinamas sąlyginai prasčiausiai – vertinimo vidurkis 3,52, $p>0,05$. JV sporto studijos paslaugų kainų vertinimo pasiskirstymas pavaizduotas 29 pav.

JV sporto studijos kainų vertinimo analizė pagal respondenčių demografinius požymius (12 priedas) atskleidė, kad statistiškai reikšmingai respondentės, priklausančios amžiaus grupei nuo 20 iki 30 metų, vertina JV sporto studijos aplinkos ir inventoriaus atitikimą paslaugų kainai – vertinimo vidurkis 4,10, **p=0,029**, bei kainų panašumą į kitų panašių sporto įstaigų – vertinimo vidurkis 3,80, **p=0,044**. Daugiau statistiškai reikšmingų skirtumų, analizuojant JV sporto studijos paslaugų kainų vertinimą nenustatyta, tačiau pastebima, kad 30-40 metų amžiaus grupei priklausančios apklausos dalyvės palankiausiai vertina paslaugų kainos atitikimą paslaugų kokybei (vertinimo vidurkis 4,121, $p>0,05$), nepalankiausiai – kainų panašumą šį kitų sporto įstaigų (vertinimo vidurkis 3,42, $p>0,05$). Apklausos dalyvės, priklausančios amžiaus grupei nuo 40 iki 50 metų ir vyresnės, palankiausiai vertina paslaugų kainų atitikimą trenerių kompetencijoms (vertinimo vidurkis 4,50, $p>0,05$), nepalankiausiai – paslaugų kainų panašumą į kitų panašių įstaigų (vertinimo vidurkis 3, $p>0,05$).



29 pav. JV sporto studijos paslaugų kainų vertinimo pasiskirstymas

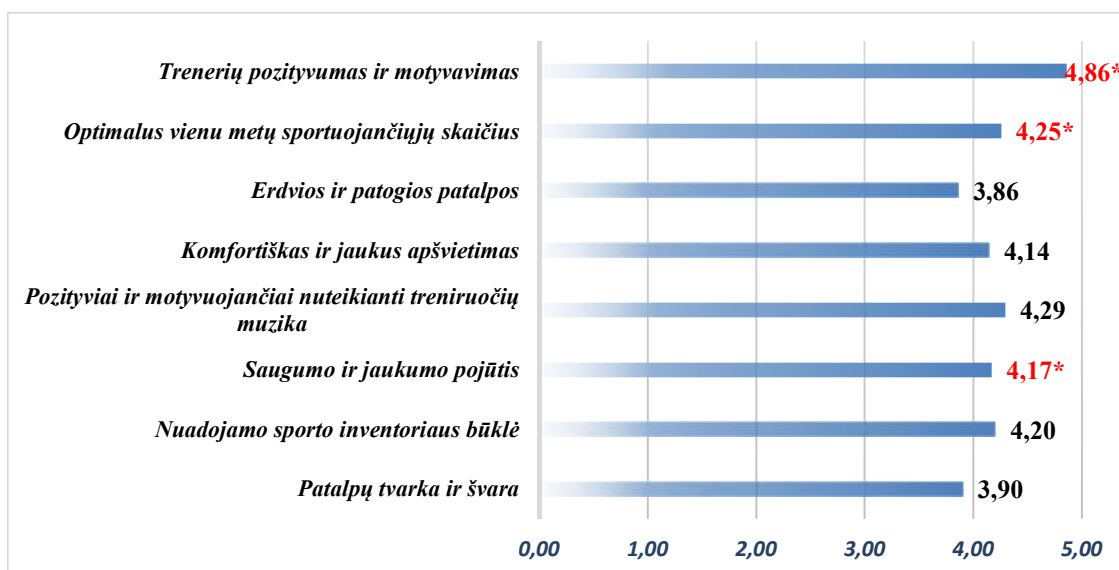
Analizuojant tyrimo rezultatus pagal respondenčių išsilavinimą nustatyti statistiškai reikšmingi apklausos dalyvių, įgijusių aukštąjį universitetinį išsilavinimą, paslaugų kainų atitikimo trenerių prieinamumui ir geranoriškumui (vertinimo vidurkis 4,45, **p=0,037**) bei kainų ir paslaugų kokybės atitikimui (vertinimo vidurkis 4, **p=0,029**). Taip pat pastebima, kad apklausos dalyvės, neįgijusios aukštojo išsilavinimo palankiausiai vertina paslaugų kainų atitikimą trenerių prieinamumui ir geranoriškumui – vertinimo vidurkis 4,83, $p>0,05$).

JV sporto studijos paslaugų kainų vertinimo pagal respondenčių užimtumą parodė, kad statistiškai reikšmingai besimokančios ir studijuojančios apklausos dalyvės vertina kainų atitikimą studijos aplinkai ir naudojamam inventoriui (vertinimo vidurkis 4,22, **p=0,049**), o pilną darbo dieną

dirbančios apklausos dalyvės vertina kainų priimtinumą (vertinimo vidurkis 4,44, **p=0,034**) ir kainų panašumą į kitų sporto įstaigų (vertinimo vidurkis 4,17, **p=0,047**). Daugiau statistiškai reikšmingų vertinimų skirtumų nenustatyta. Duomenų analizė pagal respondenčių gyvenamąją vietą parodė, kad statistiškai reikšmingai respondentės, gyvenančios miesto centre vertina paslaugų kainos ir kokybės santykį – vertinimo vidurkis 4,37, **p=0,033**, o priemiestyje gyvenančios apklausos dalyvės statistiškai reikšmingai vertina paslaugų kainų atitikimą trenerių kompetencijoms – vertinimo vidurkis 4,60, **p=0,049**.

Analizuojant JV sporto studijos paslaugų kainų vertinimą pagal respondenčių šeimyninę padėtį nustatyta, kad statistiškai reikšmingai vienišos apklausos dalyvės vertina paslaugų kainų atitikimą paslaugų kokybei – vertinimo vidurkis 4,14, **p=0,027**, o apklausos dalyvės, turinčios antrąją pusę – kainų atitikimą studijos aplinkai ir naudojamam inventoriui – vertinimo vidurkis 4,13, **p=0,044**. Daugiau statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta, tačiau pastebima, kad moterys, turinčios šeimą ir vaikų, daugelį teiginių, susijusių su paslaugų kainų vertinimu, vertina palankiausiai. Analizuojant duomenis pagal respondenčių mėnesines pajamas, tenkančias vienam asmeniui, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta, tačiau pastebėta, kad kainos labiausiai priimtinos 501-750 Eur per mėnesį asmeniui uždirbančioms apklausos dalyvėms (vertinimo vidurkis 4,86, $p>0,05$), paslaugų kainos ir kokybės santykis palankiausiai vertinamas 200-300 Eur ir 501-750 Eur per mėnesį uždirbančių apklausos dalyvių (vertinimų vidurkiai 4,5, $p>0,05$), kainų atitikimą aplinkai ir naudojamam inventoriui palankiausiai vertina 751-1000 Eur uždirbančios apklausos dalyvės (vertinimo vidurkis 4,56, $p>0,05$) ir 501-750 Eur uždirbančios apklausos dalyvės (vertinimo vidurkis 4,57, $p>0,05$).

Siekiant įvertinti kaip respondentės vertina JV sporto studijos aplinką buvo suformuluoti aštuoni teiginiai, kurie buvo vertinami skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“. JV sporto studijos aplinkos vertinimų analizė atskleidė, kad statistiškai reikšmingai apklausos dalyvės vertina JV sporto studijos trenerių pozityvumą ir gebėjimą motyvuoti (vertinimo vidurkis 4,86, **p=0,037**), sportuojančių vienu metu skaičiaus optimalumą (vertinimo vidurkis 4,25, **p=0,011**) ir studijos patalpų jaukumą ir saugumą (vertinimo vidurkis 4,17, **p=0,049**). Daugiau statistiškai reikšmingų vertinimų nebuvo nustatyta, tačiau pastebėta, kad sąlyginai nepalankiai respondentės vertina JV sporto studijos patalpų erdvumą ir patogumą (vertinimo vidurkis 3,86, $p>0,05$) ir patalpų tvarką bei švarą (vertinimo vidurkis 3,9, $p>0,05$). JV sporto studijos aplinkos vertinimų pasiskirstymas pavaizduotas 30 pav.



30 pav. JV sporto studijos aplinkos vertinimų pasiskirstymas

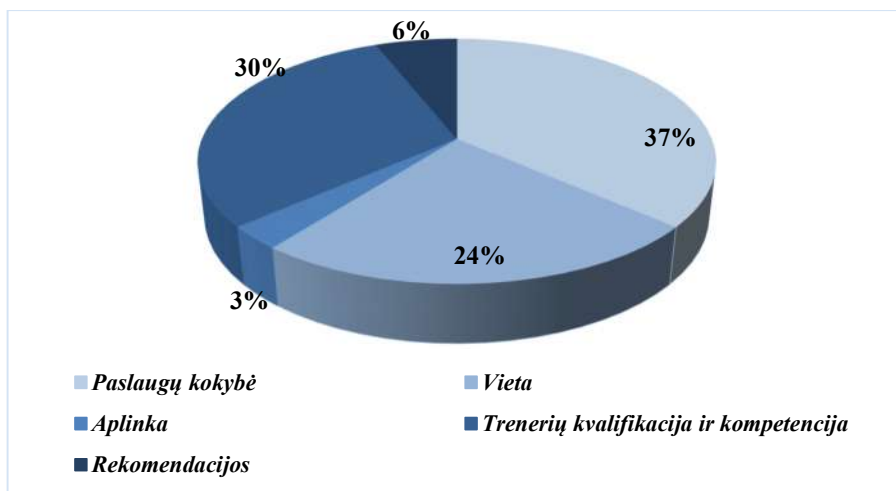
Analizuojant JV sporto studijos aplinkos vertinimų pasiskirstymą pagal respondenčių demografinius požymius (13 priedas) nustatyta, kad statistiškai reikšmingai 40-50 metų amžiaus grupei priklausančios respondentės vertina sportuojančių vienu metų skaičiaus optimalumą – vertinimo vidurkis 4,5, $p=0,033$, o respondentės, priklausančios amžiaus grupei nuo 30 iki 40 metų – patalpų švarą ir tvarką (vertinimo vidurkis 3,42, $p=0,049$). Daugiau statistiškai reikšmingų vertinimų skirtumų nenustatyta, tačiau pastebima, kad 20-40 metų amžiaus apklausos dalyvės patalpų erdvumą ir švarą bei tvarką vertina palankiau nei vyresnio amžiaus apklausos dalyvės, o 40 – 50 metų ir vyresnės apklausos dalyvės palankiau vertina sportuojančių vienu metu skaičiaus optimalumą ir naudojamo inventoriaus būklę.

Tyrimo duomenų analizė pagal respondenčių išsilavinimą atskleidė, kad statistiškai reikšmingai aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgijusios moterys vertina JV sporto studijos patalpų erdvumą ir patogumą (vertinimo vidurkis – 3,5, $p=0,029$), o aukštąjį neuniversitetinį – patalpų švarą ir tvarką (vertinimo vidurkis 3, $p=0,044$). Analizuojant JV sporto studijos aplinkos vertinimų pasiskirstymą pagal respondenčių užimtumą statistiškai reikšmingų vertinimų skirtumų nenustatyta, tačiau pastebima, kad dirbančios pilną darbo dieną ir savarankiška veikla užsiimančios apklausos dalyvės JV sporto studijos patalpų patogumą ir tvarką vertina ne itin palankiai – vertinimų vidurkis 3, $p>0,05$.

Analizuojant kaip JV sporto studijos aplinkos vertinimas pasiskirsto priklausomai nuo respondenčių gyvenamosios vietos nustatyta, kad statistiškai reikšmingi miesto centre gyvenančių apklausos dalyvių vienu metu sportuojančių skaičiaus optimalumo (vertinimo vidurkis 4,05, $p=0,032$) ir miegamuosiuose mikrorajonuose gyvenančių patalpų erdvumo ir patogumo (vertinimo vidurkis 3, $p=0,049$) ir patalpų švaros bei tvarkos (vertinimo vidurkis 3, $p=0,049$) vertinimai. Rezultatų analizė

pagal respondenčių šeimyninę padėtį parodė, kad vienišos apklausos dalyvės statistiškai reikšmingai vertina patalpų tvarką ir švarą (vertinimo vidurkis 3,87, $p=0,029$), turinčios antrąją pusę – patalpų erdvumą ir patogumą (vertinimo vidurkis 3,50, $p=0,038$), o turinčios šeimą ir vaikų – JV sporto studijos trenerių pozityvumą ir gebėjimą motyvuoti (vertinimo vidurkis 4,26, $p=0,049$). Analizuojant JV sporto studijos aplinkos vertinimų pasiskirstymą pagal respondenčių mėnesines pajamas asmeniui statistiškai reikšmingų vertinimų skirtumų nenustatyta, tačiau pastebima, kad respondentės, kurių pajamos siekia 301-500 Eur teiginius, susijusius su JV sporto studijos aplinka, linkusios vertinti palankiau.

Paskutiniu klausimyno klausimu respondenčių buvo paprašyta nurodyti pagrindinį JV sporto studijos pasirinkimo motyvą. Analizuojant rezultatus pastebėta, kad pagrindinės pasirinkimo priežastys – JV sporto studijos paslaugų kokybė (nurodė 37 proc. respondenčių) ir sporto studijos trenerių kvalifikacija ir kompetencija (pasirinko 30 proc. respondenčių). Taip pat nemažai apklausos dalyvių (24 proc.), kaip pagrindinį JV sporto studijos pasirinkimo motyvą nurodė sporto studijos vietą, 6 proc. respondenčių studiją pasirinko dėl artimųjų ar pažįstamų rekomendacijų, o 3 proc. respondenčių – dėl sporto studijos vietos. JV sporto studijos pasirinkimo pagrindinės priežasties pasiskirstymas pateiktas 31 pav.



31 pav. Pagrindinių JV sporto studijos pasirinkimo motyvų pasiskirstymas

Taip pat respondenčių buvo prašoma pateikti pasiūlymus ar pastabas, susijusias su JV sporto studijos veiklos ar paslaugų gerinimu – dauguma respondenčių pastabų ir pasiūlymų neturėjo, o kelios apklausos dalyvės pasiūlė padidinti persirengimo vietų skaičių, įrengti dušus ir padidinti treniruočių pasirinkimo laiko galimybes.

Išanalizavus kiekybinio tyrimo rezultatus, tyrimo hipotezė - nefinansiniai veiksniai daro didesnę įtaką klientams renkantis sporto klubą, nei finansiniai – patvirtinta.

2.6. Tyrimo išvados

1. Sporto paslaugų rinka Lietuvoje nuolat auga – dėl kintančio visuomenės požiūrio į sportą ir sveiką gyvenimo būdą apskritai nuolat didėja sportuojančių asmenų skaičius, o valstybės sporto politika sudaro sąlygas naujų rinkos dalyvių atsiradimui ir plėtrai;

2. Lietuvos sporto paslaugų rinkai būdingi monopolinės ir tobulosios konkurencijos požymiai, todėl didžiausią įtaką rinkos dalyvių konkurencingumui daro esami rinkos dalyviai ir sporto paslaugų vartotojai;

3. Valstybės institucijų užsakymu atliktų Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo ir sporto įpročių tyrimais nustatytas pagrindinis sporto paslaugų vartotojas – 26-35 metų moteris, įgijusi aukštąjį išsilavinimą, gaunanti didesnes nei vidutinės pajamas ir gyvenanti didmiestyje – pagrindinis Jolantos Verseckaitės sporto studijos klientas;

4. Kiekybinis tyrimas atskleidė, kad Jolantos Verseckaitės sporto studijos klientės sportą vertina kaip būdą pagerinti fizinę sveikatą, patobulinti kūno formas ir malonią laisvalaikio praleidimo formą;

5. Jolantos Verseckaitės sporto studijos paslaugų kokybę respondentų vertinama aukštai – nustatytas didžiausias pasitenkinimas trenerių kompetencijomis ir kvalifikacija, bei maloniu bendravimu ir aptarnavimu;

6. Jolantos Verseckaitės sporto studijos paslaugų kainos, lyginant su kitomis panašiomis sporto paslaugas teikiančiomis įmonėmis, nėra žemos, tačiau tyrimas atskleidė, kad respondentės paslaugų kokybės ir kainos santykį vertina kaip racionalų ir atitinkantį jų galimybes bei lūkesčius;

7. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad respondentės yra patenkintos Jolantos Verseckaitės sporto studijos aplinka, nustatyti statistiškai reikšmingi studijos aplinkos jaukumo, optimalaus sportuojančių vienu metu skaičiaus vertinimų skirtumai;

8. Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad tobulintinos Jolantos Verseckaitės sporto studijos sritys – sporto ir pasiruošimo sportui patalpų erdvė, funkcionalumas, švara ir tvarka;

9. Pagrindiniai Jolantos Verseckaitės sporto studijos pasirinkimo motyvai – aukštos studijos specialistų kompetencijos ir teikiamų paslaugų kokybė;

10. Tyrimo rezultatai parodė, kad naujos Jolantos Verseckaitės sporto studijos klientės kreipiasi ne dėl studijos reklamos priemonių, o vadovaujantis artimųjų ir pažįstamų rekomendacijomis;

11. Kiekybinio tyrimo rezultatai patvirtino tyrimo hipotezę – renkantis sporto paslaugas teikiančią įmonę, pagrindinis statistinis sporto paslaugų vartotojas pirmenybę teikia nefinansiniams veiksniams.

IŠVADOS

1. Konkurencingumo koncepcija, kurią sudaro rinkos konkurencija, rinkos dalyvių konkurencingumas ir konkurencinis pranašumas – šiais laikais vienas svarbiausių rinkos ekonomikos veiksnių, užtikrinančių įmonių veiklos stabilumą, nuolatinį pelno augimą ir rinkos dalies valdymą;

2. Literatūroje išskiriamos pagrindinės konkurencingumo formos – tobuloji konkurencija, monopolinė konkurencija, monopolija ir oligopolija – realybėje retai sutinkamos. Dažniausiai rinkos turi bent dviejų, o dažnai net kelių konkurencinių aplinkų požymius. Analizuojant sporto paslaugų rinką dažniausiai atpažįstami tobulosios konkurencijos ir monopolinės konkurencijos požymiai;

3. Lietuvoje sporto paslaugų rinka auga dideliais tempais – keičiantis visuomenės požiūriui į sportą ir didėjant sportuojančiųjų skaičiui, nuolat atsiranda nauji sporto paslaugų rinkos dalyviai. Sporto paslaugų rinkos pokyčių dinamikai įtaką daro ir valstybinė sporto politika – Europos Sąjungos rekomendacijos ir Lietuvos Vyriausybės planavimo dokumentuose apibrėžti privačių sporto paslaugų įstaigų plėtros prioritetai sudaro palankias sąlygas steigti naujoms sporto paslaugų įmonėms ir plėstis jau veikiančioms;

4. Stipriausiai sporto paslaugų rinkos konkurencingumą veikia tiesioginiai konkurentai ir jų įgyvendinamos konkuravimo strategijos, bei sporto paslaugų vartotojai, todėl sudarant konkuravimo strategiją ir siekiant konkurencinio pranašumo labai svarbu nuolat sekti konkurentų veiklą, sekti jų įgyvendinamas strategijas ir jų rezultatus, bei tirti vartotojų poreikius ir analizuoti jų lūkesčius;

5. Ilgalaikio konkurencinio pranašumo formavimas ir išlaikymas – kiekvienos rinkoje veikiančios įmonės uždavinys. Analizuojant mokslinę literatūrą ir praktinius pavyzdžius nustatyta, kad ilgalaikis konkurencinis pranašumas apima nefinansinius veiksnius – teikiamų paslaugų unikalumas, atitikimas ypatingiems vartotojų poreikiams, itin aukšta teikiamų paslaugų kokybė ir panašūs kokybiniai veiksniai konkurencinį pranašumą užtikrina žymiai ilgesniam laikui nei paslaugų kainos sumažinimas.

6. Remiantis statistiniais duomenimis, sporto paslaugų įmonės apima visą Lietuvos teritoriją, o didžiuosiuose miestuose jų koncentracija gana didelė – daugiausiai sporto klubų veikia Kaune ir Kėdainiuose, o Vilniuje, nors sportuojančiųjų skaičius didžiausias, sporto klubų yra mažiau.

7. Didžiausią sporto paslaugų rinkos dalį užima universalios sporto paslaugas teikiančios įmonės, tačiau, remiantis Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo ir sporto įpročių tyrimais nustatyta, kad pagrindinis Lietuvos sporto vartotojas – 26-40 metų amžiaus, išsilavinusi moteris, gyvenanti didmiestyje,

todėl sporto paslaugų diferenciacija ir orientavimas į pagrindines tikslines grupes sudarytų prielaidas įgyti didesnę konkurencingumą;

8. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad Jolantos Verseckaitės sporto studijos paslaugos orientuotos į pagrindinį statistinį sporto paslaugų vartotoją;

9. Tyrimu nustatyta, kad prioritetą sporto paslaugų vartotojai teikia sporto paslaugų kokybei - vertinama trenerių kvalifikacija ir kompetencijos, malonus bendravimas ir aptarnavimas, gebėjimas klientus nuteikti pozityviai bei motyvuojančiai;

10. Analizuojant anketinės apklausos duomenis nustatyti statistiškai reikšmingi sporto įstaigos aplinkos vertinimai – erdvis ir tvarkingos sporto patalpos, funkcionalios ir patogios pasiruošimo sportui erdvės, naudojamo sporto inventoriaus būklė ir bendra sporto atmosfera (muzika, apšvietimas ir pan.) daro įtaką sporto paslaugų vartotojų pasirinkimui;

11. Tyrimu įrodyta, kad kokybiniai sporto paslaugų ir įstaigų veiksniai sporto paslaugų vartotojų pasirinkimui daro didesnę įtaką nei paslaugų kaina, sporto įstaigos vieta ar užsiėmimų laikas.

PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS

Sporto paslaugų rinkos dalyvėms:

1. Esamoje sporto paslaugų rinkoje didžiausią paklausą turi diferencijuojamos sporto paslaugos, orientuotos į pagrindinį statistinį sporto paslaugų vartotoją;
2. Formuojant konkurencinį pranašumą orientuotis į teikiamų sporto paslaugų kokybės gerinimą - investuoti į sporto trenerių kompetencijų didinimą, bendravimo kultūros ugdymą, sporto inventoriaus priežiūrą ir savalaikį naujinimą;
3. Formuojant konkurencinį pranašumą atkreipti dėmesį į sporto erdvės komfortabilumą, jaukų apšvietimą, motyvuojančią muziką, tvarkingas ir jaukias patalpas, pagalbinių zonų patogumą ir funkcionalumą.

Jolantos Verseckaitės sporto studijai:

1. Pagerinti sporto aplinką, užtikrinant nuolatinį švaros ir tvarkos palaikymą, patogų pasiruošimą treniruotėms ir persirengimą po treniruočių;
2. Organizuoti papildomus sporto užsiėmimus, sudarant platesnį treniruočių laiko pasirinkimą studijos klientėms.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Azguridienė G. *Apie tobuliausią "netobulą" konkurenciją*. Laisvosios rinkos instituto interneto svetainė. Prieiga internetu: <http://www.llri.lt/naujienos/ekonomine-politika/apie-tobuliausia-netobula-konkurencija/lrinka>
2. Barzdenytė B. *Pricing and competition*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2000.
3. Beniušienė I., Svirskienė G. *"Konkurencingumas: teorinis aspektas"*, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2008 .4 (13), 2008.
4. Dumčiuvienė D. *Rinkos struktūros mikroekonominė analizė*. Kaunas: Technologija, 2000.
5. Eatwell J. *Classical Competition*. The New Palgrave Dictionary of Economics. London: Palgrave Macmillan, 2008.
6. *Europos Sąjungos fizinio aktyvumo gairės. Rekomenduojami politiniai veiksmai, skirti remti sveikatą gerinantį fizinį aktyvumą*. Priimta 2008 m. rugsėjo 25 d. Europos Sąjungos sporto ir sveikatos darbo grupės posėdyje, Briuselyje.
7. Gratton C. *The Global Economics of Sport*. New York: Taylor and Francis Group, 2012.
8. Grebliauskas A., Ramanauskas G. *Integruotos nacionalinės valstybės konkurencingumo rodiklių sistemos metmenys*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 43, 2007.
9. Griffiths A., Zammuto F. R. *Institutional Governance Systems and Variations in National Competitive Advantage: An Integrative Framework*. *The Academy of Management Review* 30(4), 2005.
10. Jankauskienė R., *Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo skatinimo strategija: kūno kultūra ar kūno kultas?*. *Medicina* 44(5), Kaunas, 2008.
11. Jewell B. R., *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: Baltic Press, 2002.
12. Jucevičius R., *Strateginis organizacijų vystymas. Monografija*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.
13. Jurevičienė D., Komarova A. *Darbuotojo konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai*. *Verslas: teorija ir praktika* 11(2), 2010.
14. Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus, 2007.
15. Klimašauskienė D. *Konkurencijos samprata ekonomikos teorijoje*. *Ekonomika* (79), 2007.
16. Kotler P., *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2000.
17. Kvainauskaitė V., Sniežka V. *Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas*. Kaunas: Technologija, 2003.

18. Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas, 1995 m. gruodžio 20 d. Nr. I-1151, Valstybės žinios, 1996-01-31, Nr. 9-215.
19. Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymas, 1999 m. balandžio 2 d. Nr. VIII-1099. Valstybės žinios, 1999-04-02, Nr. 30-856.
20. Lietuvos Respublikos Seimo 2011 m. kovo 24 d. nutarimas Nr. XI-1296 „Dėl 2011-2020 metų valstybinės sporto plėtros strategijos patvirtinimo“, Valstybės žinios Nr. 41-1942, 2011-04-07.
21. Lietuvos Respublikos statistikos departamento oficialiosios statistikos portalas. Prieiga internetu: <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=7cc71dbd-5bdd-4c5f-86c6-bb2a53bb543d>
22. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. kovo 24 d. nutarimas Nr. XI-1296 "Dėl 2011-2020 metų valstybinės sporto plėtros strategijos patvirtinimo", Valstybės žinios, 2011-04-07, Nr. 41-1942.
23. Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos interneto svetainė. *Apklausa parodė, pagal ką lietuviai renkasi sporto klubą.* 2016-06-13. Prieiga internetu: <http://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/19723>.
24. Liučvaitienė A., Peleckis K. *Konkurencinio pranašumo formavimas globalioje rinkoje: teorinės prielaidos ir vertinimo galimybės.* Contemporary Issues in Business, Management and Education, 2011.
25. Mačiulytė-Šniukienė A., Paliulis N. K. *Šalie ūkio konkurencinio pranašumo didinimo problemos ir galimybės: darbo produktyvumo atvejis.* Verslas XXI amžiuje 3(4), 2011.
26. Maldeikienė A. *Finansinių bendrovių išorinė komunikacija: panaudokite žiniasklaidos jėgą savo tikslams.* Seminaro medžiaga, 2000.
27. Malinauskienė E. *Verslo strategijos ir konkurencingumas.* Seminaro medžiaga. Mykolo Romerio universitetas, 2015.
28. Meilienė E., Snieška V. *Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatuose.* Viešojo politika ir administravimas Nr. 31, 2010.
29. Melnikas B. *Konkurencija transformacijų sąlygomis: Rytų ir Vidurio Europa ir tarptautinė integracija.* Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 19, 2001.
30. Mickevičienė M. *Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis.* Business Systems and Economics No.1(1), 2011.
31. *Miestų ir rajonų sporto organizacijų veiklos rodikliai, Lietuvos bendrieji rodikliai. 2015 m. statistikos duomenys.* Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

interneto svetainė. Prieiga internetu: <http://www.kksd.lt/index.php?1892720983#>

32. Mitkutė G., Nagreckaitė L. *Konkurencingumo tyrimo modelių analizė*, Konferencijos medžiaga, Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2005.

33. Navickas V., Malakauskaitė A. *Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas*. Verslas: teorija ir praktika 11(1), 2010.

34. Noreika M. *Lietuvos sporto klubai neatsilieka nuo JAV, bet kainos – švediškios*. Verslo žinių interneto svetainė. Prieiga internetu: <http://vz.lt/archive/article/2013/12/10/lietuvos-sporto-klubai-neatsilieka-nuo-jav-bet-kainos-svediskos>

35. Olsson U., Engstrand U., Rupšys P. *Statistiniai metodai su SAS ir MINITAB*. Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas, 2007.

36. Organization for Economic Cooperation and Development interneto svetainė. Prieiga internetu:

<http://www.oecd.org/general/searchresults/?q=competitiveness&cx=012432601748511391518:xzeadub0b0a&cof=FORID:11&ie=UTF-8>

37. Oxford Living Dictionaries interneto svetainė: https://en.oxforddictionaries.com/definition/competitive_advantage

38. Perminienė N., Vengrauskas P. V., *Tarptautinio verslo aplinkos veiksniai, jų tyrimas bei vaidmuo Europos verslo plėtrai*. Ekonomika, 2001.

39. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Simon and Schuster, 2008.

40. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R., *Marketingas*. Vilnius: Garnelis, 2008.

41. Searcy T. *Competitive Advantage: How to Define Your Edge*. Inc.com interneto svetainė. Prieiga internetu: <http://www.inc.com/tom-searcy/redefining-your-competitive-advantage.html>

42. *Sporto statistika ir tyrimai*. Lietuvos kūno kultūros ir sporto departamento interneto svetainė. Prieiga internetu: <http://www.kksd.lt/index.php?1590309353>

43. Stonkus S., *Per sportą - į pilietinę kultūrą*. Vilnius: Lietuvos sporto informacijos centras, 2007.

44. Šilėnas Ž. *Kyla kainos. O kodėl jos neturėtų kilti? Požiūris iš ekonominės pusės*. Lietuvos laisvosios rinkos instituto interneto svetainė. Prieiga internetu: <http://www.llri.lt/naujienos/ekonominė-politika/bendroji-ekonominė-politika/z-silenas-kyla-kainos-o-kodel-jos-neturetu-kilti-poziuris-is-ekonomines-puses-1/zilvinas-silenas>

45. Šliburytė L. *Ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimas. Daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas, 2000.
46. Šližienė S., *Statybos įmonės verslo aplinkos vertinimas*. Magistro baigiamasis darbas. Mykolo Romerio universitetas, 2009.
47. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic management: concepts and cases*. Boston: McGraw-Hill, 2007.
48. Tidikis R. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2007.
49. Vainienė R. *Ekonomikos terminų žodynas*. Verslo žinios interneto svetainė. Prieiga internetu: <http://zodynas.vz.lt/Tobula-konkurencija>
50. Valackienė A., Mikėnė S. *Sociologinis tyrimas. Metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija, 2008.
51. Vasconcellos e Sa Jorge A. *Strategy Moves: 14 Complete Attack and Defense Strategies for Competitive Advantage*. Pearson Education Limited, 2005.
52. Vasiliauskas A., *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, 2002.
53. *Verslo žinios. Žodynas*. Prieiga internetu: <http://zodynas.vz.lt/rinkodara>. Žiūrėta 2016-10-02.
54. *Vilniaus miesto fizinio aktyvumo žemėlapis*. Vilniaus miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biuro interneto svetainė. Prieiga internetu: <http://services.maps.lt/vvsb/>
55. *Visuotinė lietuvių enciklopedija*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2005.
56. Volovoj V., *Sportas ir politika*. Interneto portalas Geopolitika.lt. Prieiga internetu: <http://www.geopolitika.lt/?artc=5527>
57. Žitkus L., Mickevičienė M. *Konkurencingumas kaip regiono plėtros siekinys*. Viešoji politika ir administravimas, Vol. 12, Nr. 3, 2013.
58. Žvirblis A. *Rinkovados analizės principai ir metodologija*. Vilnius: Ciklonas, 2005.
59. Žvirblis A., Rudzkeinė V., Jefimov V., *Verslo aplinka*. Rinkos aplinkos tyrimai. http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_II/fcontent.html.
60. *2014 m. sporto įstaigų, įmonių ir organizacijų veiklos rodikliai*. Lietuvos sporto informacijos centro interneto svetainė. Prieiga internetu: <http://www.sportinfo.lt/bendrieji-rodikliai>. Žiūrėta 2016-07-16.

Verseckaitė J. Konkurencinio pranašumo formavimo ypatumai sporto paslaugų rinkoje / Sporto industrijų vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė dr. K. Kalašinskaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2016. 81 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe ištirtas Lietuvos sporto paslaugų rinkos konkurencingumas ir konkurencinio pranašumo formavimo ypatumai Jolantos Verseckaitės sporto studijos pavyzdžiu. Nustatyti pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką sporto paslaugų įmonių konkurenciniam pranašumui, pateiktos rekomendacijos, kaip sukurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą sporto paslaugų rinkoje. Teorinėje darbo dalyje apžvelgiamos konkurencijos, konkurencingumo ir konkurencinio pranašumo sąvokos, jų sąveikos teoriniai aspektai, pagrindiniai konkurencingumo modeliai. Magistro baigiamojo darbo tiriamojame dalyje nagrinėjami Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo ir sporto įpročių pokyčiai, Lietuvos sporto paslaugų rinka, išskiriant universalių ir diferencijuojamų sporto paslaugų rinkos lyderius, Jolantos Verseckaitės sporto studijos pavyzdžiu tiriami pagrindiniai konkurencinį pranašumą formuojantys veiksniai.

Pagrindinės sąvokos: konkurencingumo koncepcija, konkurencija, konkurencingumas, konkurencinis pranašumas, sporto paslaugų rinkos konkurencinio pranašumo formavimas.

Verseckaite J. Features of Competitive Advantage of Sports Services Market / Sports Industry Management Master's Thesis. Advisor doc. dr. K. Kalasinskaite. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Economics and Finance Management, 2016. 81 p.

ANNOTATION

Master's thesis studied Lithuanian sports services market competitiveness and competitive advantages formation peculiarities Jolanta Verseckaite sports studio suit. Identify key factors that influence the sports service companies competitive advantage, made recommendations on how to create and maintain a competitive advantage in sports market. The theoretical part provides an overview of the competition, competitiveness and competitive advantage, their interaction, theoretical aspects, the main competitive models. Master's thesis research part dealt with Lithuanian population physical activity and fitness habits change, Lithuanian sports services market, highlighting the universal and differentiated sports services market leaders, Jolanta Verseckaite sports studio suit examine the major competitive advantage in forming factors.

Key words: competitiveness concept, competition, competitiveness, competitive advantage, features of competitive advantage of sports services market.

Verseckaitė J. Konkurencinio pranašumo formavimo ypatumai sporto paslaugų rinkoje / Sporto industrijų vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė dr. K. Kalašinskaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2016. 81 p.

SANTRAUKA

Konkurencingumo išlaikymas ir konkurencinio pranašumo formavimas – pagrindiniai šiuolaikinių įmonių uždaviniai. Įmonės, siekdamos užsitikrinti savo dalį rinkoje, stabiliai vykdyti veiklą ir didinti gaunamą pelną, turi ieškoti konkurencinį pranašumą formuojančių veiksnių ir jais grįsti savo konkurencingumo strategiją.

Darbo tikslas - ištirti Lietuvos sporto paslaugų rinkos konkurencingumą ir Jolantos Verseckaitės sporto studijos pavyzdžiu įvertinti konkurencinio pranašumo formavimo galimybes.

Darbo uždaviniai: išanalizuoti konkurencingumo koncepcijos teorinius aspektus; apžvelgti pagrindinius konkurencingumo analizės modelius; išanalizuoti Lietuvos sporto paslaugų rinkos konkurencingumą pagal M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelį; Jolantos Verseckaitės sporto studijos pavyzdžiu nustatyti pagrindinius konkurencingumo formavimo veiksnius.

Tyrimo objektas: Lietuvos sporto paslaugų rinkos konkurencingumo ir konkurencinio pranašumo veiksniai.

Tyrimo dalykas: Lietuvos sporto paslaugų rinka ir Jolantos Verseckaitės sporto studijos konkurencinio pranašumo veiksniai.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, statistinės analizės metodai, apklausos metodas, apibendrinimas.

Išvados: sparčiai vystantis ir augant sporto paslaugų rinkai, rinkos dalyvių gebėjimas konkuruoti, išlaikyti konkurencingumą ir gebėti suformuoti konkurencinį pranašumą tapo sėkmingos, pelningos veiklos pagrindu. Sporto paslaugas teikiančioms įmonėms, siekiančioms užsitikrinti savo dalį rinkoje, būtina suvokti kokioje aplinkoje jie veikia – turint mintyje sporto paslaugų poreikio didėjimą, apskritai, sporto, kaip gyvenimo būdo, populiarėjimą, sporto paslaugų rinka laikoma itin pelninga, todėl įsitvirtinti joje tampa sudėtingu, daug laiko ir pastangų reikalaujančiu procesu. Norint tapti konkurencinga įmone, būtina žinoti pagrindinius sporto paslaugų rinkos dėsnius. Apžvelgus Lietuvos sporto paslaugų rinką nustatyta, kad jai būdingi monopolinės konkurencijos ir tobulosios konkurencijos

požymiai – universalių sporto paslaugų rinkoje veikia daug paslaugų tiekėjų, tačiau keli iš jų užima didžiąją rinkos dalį, gali daryti įtaką paslaugų kainoms ir konkurentų strategijoms. Diferencijuotų sporto paslaugų, orientuotų į konkrečias tikslines grupes rinkoje nėra aiškių rinkos lyderių, todėl galima priskirti tobulosios konkurencijos požymius, kada paslaugų vartotojas gali daryti įtaką paslaugų kainoms ir įmonių konkuravimo strategijoms. Išanalizavus Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo ir sporto įpročius nustatyta, kad pagrindinis sporto paslaugų vartotojas – jauno amžiaus moteris, įgijusi aukštąjį išsilavinimą, gaunanti didesnes nei vidutines pajamas ir gyvenanti didmiestyje. Tiriant konkurencinio pranašumo formavimo ypatumus tyrimo objektu pasirinkta Jolantos Verseckaitės sporto studija, kurios paslaugos orientuotos į pagrindinį statistinį sporto paslaugų vartotoją. Tyrimu nustatyta, kad Jolantos Verseckaitės sporto studijos klientės labiausiai vertina sporto paslaugų kokybę, malonų bendravimą ir aptarnavimą, trenerių kompetencijas, jaukią ir komfortišką aplinką – patvirtinta tyrimo hipotezė, kad nefinansiniai veiksniai daro didesnę įtaką renkantis sporto paslaugų tiekėją, nei finansiniai.

Verseckaite J. Features of Competitive Advantage of Sports Services Market / Sports Industry Management Master's Thesis. Advisor doc. dr. K. Kalasinskaite. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Economics and Finance Management, 2016. 81 p.

SUMMARY

Maintaining competitiveness and competitive advantages formation - the main tasks of modern enterprises. Companies, in order to secure its share of the market, a stable operating and increase profits is to look for a competitive edge forming factors, and they base their competitive strategy.

The main aim – to investigate the Lithuanian sports services markets and Jolanta Verseckaite sports study model to assess the competitive advantage of formation opportunities.

The goals: to analyze the competitiveness of the theoretical aspects of the concept; an overview of the core competitiveness analysis models; analyze Lithuanian sports services markets by M. Porter's five forces model; Jolanta Verseckaite sports study model to identify the key factors shaping competitiveness.

Research object: Lithuanian sports services market competitiveness and competitive advantage factors.

The subject of research: Lithuanian sports service market and Jolanta Verseckaite sports studio's competitive edge.

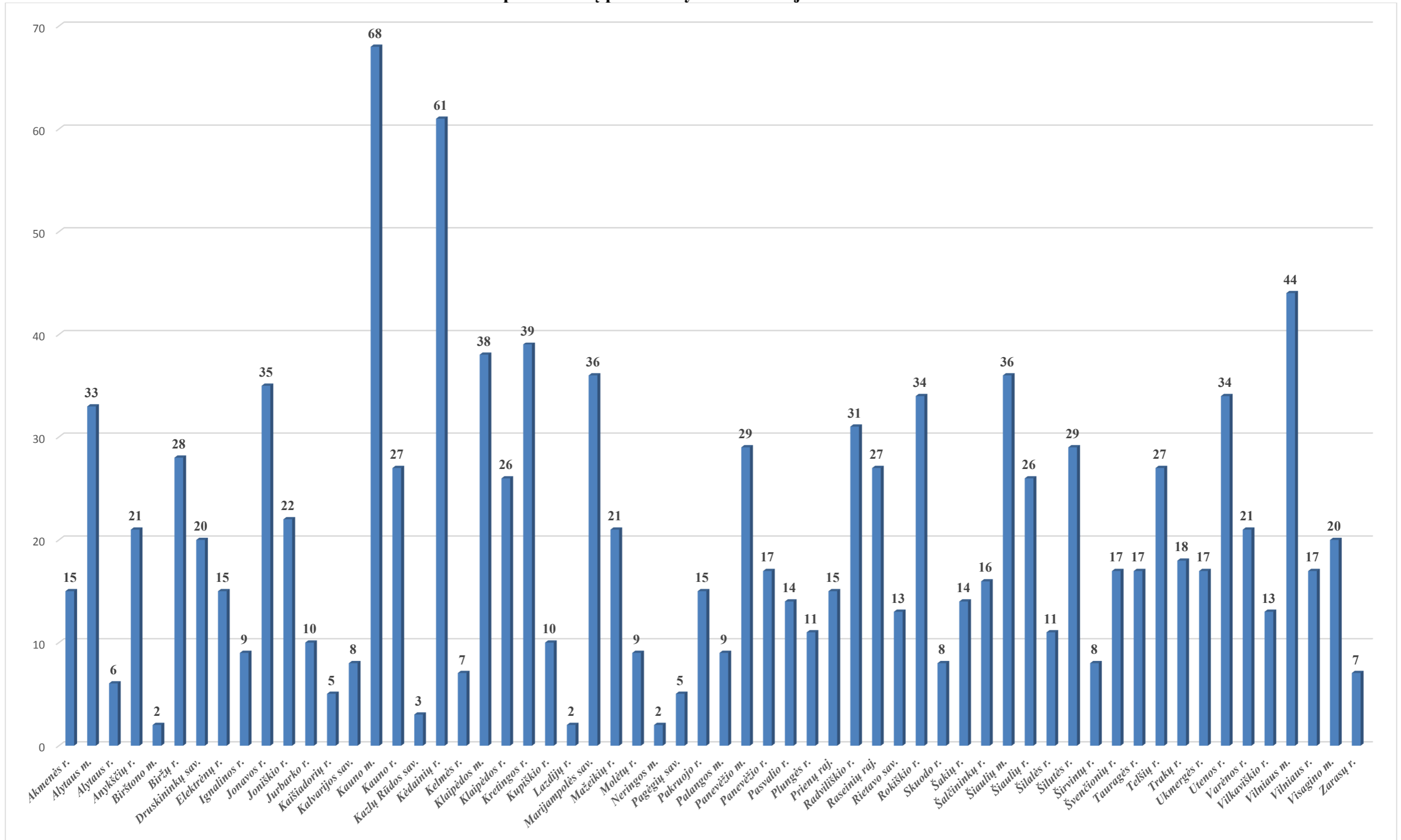
Working methods: scientific literature analysis, comparative analysis, statistical analysis methods, the survey method, generalization.

Conclusion: the rapid development and growth of sports services market, market participants' ability to compete, to maintain competitiveness and to be able to form a competitive advantage has become a successful, profitable operations basis. Sports services firms seeking to secure their share of the market, it is necessary to understand the type of environment they operate - in terms of sports services rising demand, in general, the sport as a way of life, popularity, sports services market is extremely profitable, so the foothold it becomes difficult, time-consuming and demanding process. In order to become a competitive company, it is necessary to know the basic sports services market laws. A review of Lithuanian sports services market found to be characterized by monopolistic competition and perfect competition features - the use of sport for the large number of service providers, but several of them have

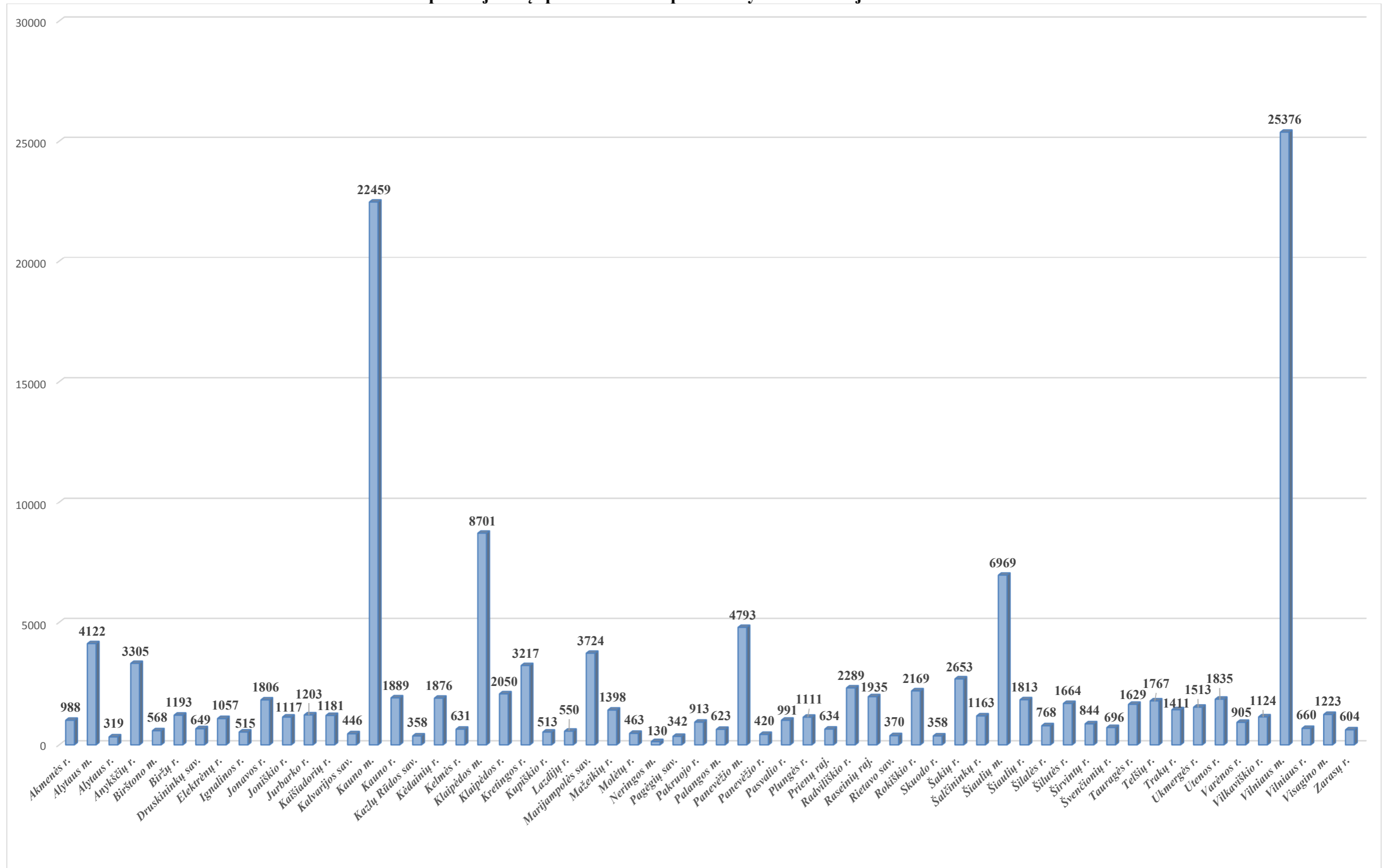
most of the market, can influence prices and competitors' strategies. Sports differentiated services, targeted to specific target groups in the market there is no clear market leaders, therefore, can be attributed to the characteristics of perfect competition when the service user can influence the cost of services and business strategies to compete. The analysis of Lithuanian population physical activity and fitness habits found that a major sports service user - a young woman who has attained tertiary education, receiving a higher than average income and living in a big city. The examination of the competitive advantage in the formation of the peculiarities of the research is Jolanta Verseckaite fitness studio which services oriented to the main sports statistical service user. The study found that Jolanta Verseckaite fitness studio customers the most sports service quality, and pleasant communication services, coaches competencies, cozy and comfortable environment - confirmed hypothesis that non-financial factors have a greater impact when choosing a sports service provider or financial.

PRIEDAI

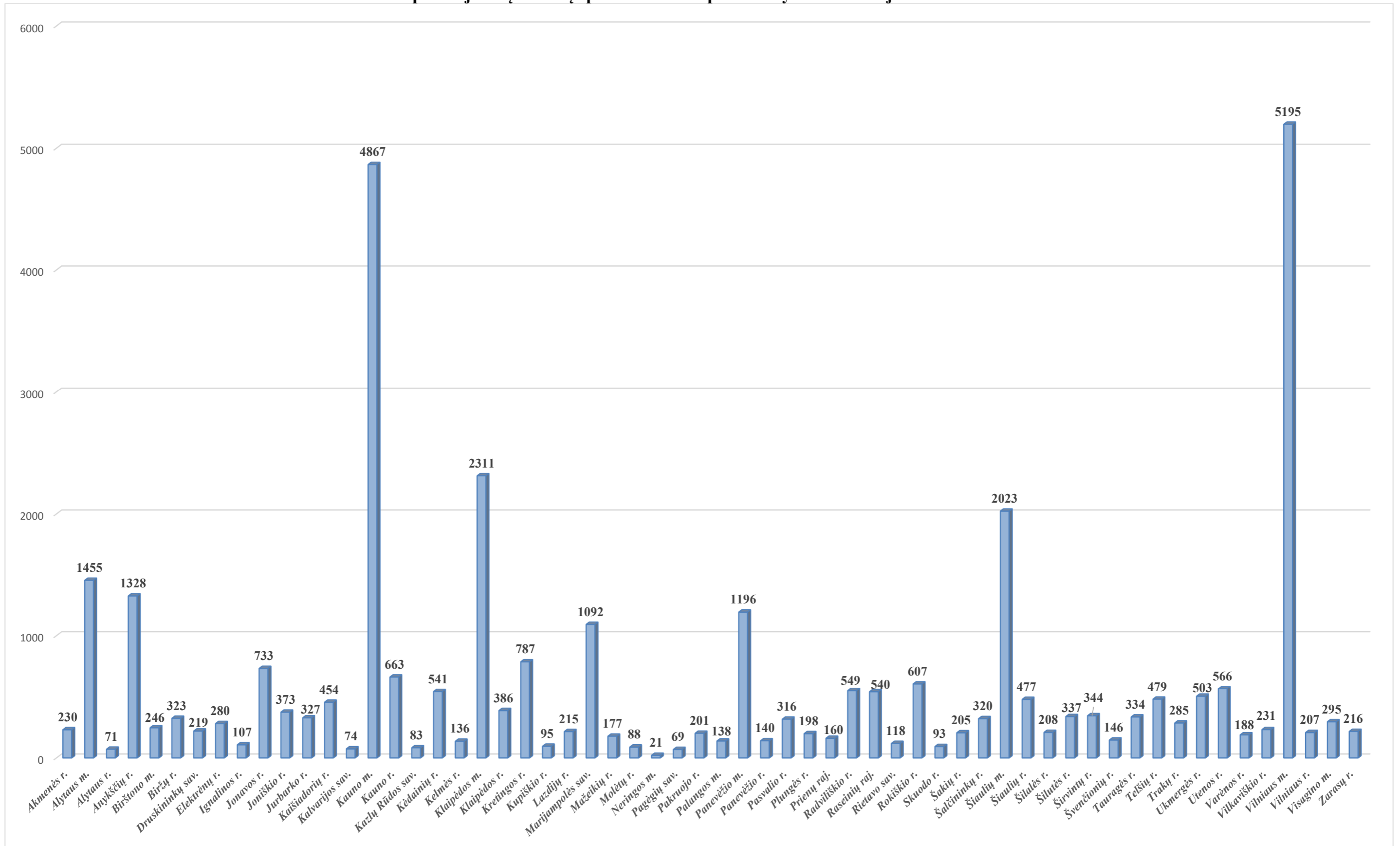
Sporto klubų pasiskirstymas Lietuvoje 2015 metais



Sportuojančių sporto klubuose pasiskirstymas Lietuvoje 2015 metais



Sportuojančių moterų sporto klubuose pasiskirstymas Lietuvoje 2015 metais



LIETUVOS SPORTO ŽEMĖLAPIS



"Konkurencinio pranašumo formavimo ypatumai sporto paslaugų rinkoje"***KLAUSIMYNAS***

Gerb. respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto magistro studijų studentė Jolanta Verseckaitė ir rašau baigiamąjį darbą tema "Konkurencinio pranašumo formavimo ypatumai sporto paslaugų rinkoje". Mano darbo tikslas - ištirti Lietuvos sporto klubų ir studijų konkurencingumą ir įvertinti konkurencinio pranašumo formavimo galimybes. Šis klausimynas yra mokslinio tyrimo dalis, padėsianti įvertinti Jolantos Verseckaitės sporto studijos konkurencingumą rinkoje, identifikuoti sporto studijos konkurencinio pranašumo formavimui įtaką darančius veiksniai. Atsakymai anonimiški ir konfidencialūs, o apklausos duomenys bus naudojami tik šio darbo tyrimo tikslais.

1. Amžius:

- iki 20 metų
- 20 - 30 metų
- 30 - 40 metų
- 40 - 50 metų
- 50 metų ir daugiau

2. Išsilavinimas:

- vidurinis
- profesinis
- aukštasis neuniversitetinis
- aukštasis universitetinis
- kita (įrašyti) _____

3. Gyvenamoji vieta:

- miesto centras
- miegamasis mikrorajonas
- priemiestis
- kaimo vietovė
- kita (įrašykite) _____

4. Šeimyninė padėtis:

- vieniša
- turinti antrą pusę

- turinti šeimą, vaikų
- kita (įrašykite) _____

5. Vidutinės pajamos asmeniui per mėnesį:

- iki 200 Eur
- nuo 201 iki 300 Eur
- nuo 301 iki 500 Eur
- nuo 501 iki 750 Eur
- nuo 751 iki 1000 Eur
- nuo 1001 iki 1500 Eur
- 1500 Eur ir daugiau

6. Sporto paslaugų rinka:

(žymėti vieną, labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį, teiginio vertinimą kiekvienoje eilutėje)

	Labai maža / Nežymiai mažėja	Maža / Mažėja	Nei maža, nei didelė / Nekinta	Didelė / Didėja	Labai didelė / Ženkliai didėja
Konkurencija tarp sporto klubų ir studijų Lietuvoje					
Sporto klubų populiarumas Lietuvoje					
Sporto paslaugų kokybė					
Sporto paslaugų kaina					

7. Gyvenimo būdas:

(žymėti vieną, labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį, teiginio vertinimą kiekvienoje eilutėje)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano darbas yra fiziškai aktyvus					
Mano laisvalaikis yra fiziškai aktyvus					
Fizinis aktyvumas man yra reikalingas					
Mano fizinis aktyvumas yra pakankamas					
Aš jaučiu poreikį judėti daugiau					
Fizinis aktyvumas mane nuteikia pozityviai					
Fizinis aktyvumas vertinamas man artimoje aplinkoje					
Fizinis aktyvumas man svarbus dėl sveikatos					

8. Mityba ir žalingi įpročiai:

(žymėti vieną, labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį, teiginio vertinimą kiekvienoje eilutėje)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano mityba reguliari ir pilnavertė					
Man svarbu, kad mano mityba būtų reguliari ir pilnavertė					

Aš skiriu laiko geresnės kokybės maisto gamybai/paieškoms ir pan.					
Sveikos mitybos propagavimas man nesukelia nepatogumų					
Formuojant sveiką mitybą man reikalinga specialistų pagalba					
Teisinga mityba neatsiejama nuo sveiko gyvenimo būdo					
Aš propaguoju sveiką gyvenimą					
Sportas neatsiejamas nuo sveiko gyvenimo būdo					
Aš neturiu žalingų įpročių					

9. Požiūris į sportą

(žymėti vieną, labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį, teiginio vertinimą kiekvienoje eilutėje)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš sportuoju reguliariai					
Aš sportuoju, kad pagerinčiau savo sveikatą					
Aš sportuoju, kad patobulinčiau savo figūrą					
Sportas - mano laisvalaikio praleidimo būdas					
Sportuoti šiandien tapo madinga					
Sportas man teikia malonumą					
Sportas neatsiejamas nuo mano požiūrio į gyvenimą					
Teisingas sportas įmanomas tik su specialisto priežiūra					
Teisingas sportas įmanomas tik tam pritaikytose vietose					

10. JV Sporto studijos pasirinkimo motyvai

(žymėti vieną, labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį, teiginio vertinimą kiekvienoje eilutėje)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
JV sporto studiją pasirinkau pirmiausia dėl man patogios vietos					
JV sporto studiją pasirinkau pirmiausia dėl man patogaus užsiėmimų laiko					
JV sporto studiją pasirinkau pirmiausia dėl specialistų kompetencijų					
JV sporto studiją pasirinkau pirmiausia dėl reputacijos					
JV sporto studiją pasirinkau pirmiausia dėl paslaugų kainos					
JV sporto studiją pasirinkau pirmiausia dėl artimųjų ar draugų atsiliepimų ir rekomendacijų					
JV sporto studiją pasirinkau pirmiausia dėl filosofijos, atitinkančios manąją					
JV sporto studiją pasirinkau pirmiausia dėl jaukios aplinkos					
JV sporto studiją pasirinkau pirmiausia dėl naudojamo naujo ir modernaus inventoriaus					

JV sporto studiją pasirinkau pirmiausia dėl lanksčios mokėjimo sistemos					
JV sporto studiją pasirinkau pirmiausia dėl lojalumo politikos					
JV sporto studiją pasirinkau pirmiausia dėl jos reklamos					
JV sporto studiją pasirinkau pirmiausia dėl studijos skatinamo bendruomeniškumo jausmo, sveikos gyvensenos propagavimo ir sklaidos visuomenėje					
JV sporto studiją pasirinkau pirmiausia dėl papildomai teikiamų paslaugų (konsultacijų mitybos klausimais ir pan.)					
JV sporto studiją pasirinkau pirmiausia dėl malonaus bendravimo ir kokybiško aptarnavimo					
JV sporto studiją pasirinkau pirmiausia dėl organizuojamų renginių moterims aktualiais klausimais					

11. Jolantos Verseckaitės sporto studijos teikiamų paslaugų vertinimas

(žymėti vieną, labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį, teiginio vertinimą kiekvienoje eilutėje)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
JV sporto studijos teikiamos paslaugos atitinka mano poreikius					
JV sporto studijos teikiamos paslaugos atitinka mano lūkesčius					
Aš esu visiškai patenkinta JV sporto studijos paslaugų kokybe					
JV sporto studijos trenerės yra kompetentingos savo srities specialistės					
JV sporto studijos trenerės yra malonios ir paslaugios					
Aš esu visiškai patenkinta JV sporto studijos aptarnavimu					
JV sporto studijos paslaugų pasiūla yra pakankama					

12. Jolantos Verseckaitės sporto studijos teikiamų paslaugų kainų vertinimas

(žymėti vieną, labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį, teiginio vertinimą kiekvienoje eilutėje)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
JV sporto studijos paslaugų kaina visiškai atitinka paslaugų kokybę					
JV sporto studijos paslaugų kainos man priimtinos					
Mano nuomone JV sporto studijos kainos yra panašios į kitų tokio tipo sporto klubų ir studijų siūlomas kainas					
JV sporto studijos įkainiai atitinka studijos aplinką ir naudojamą inventorių					
JV sporto studijos įkainiai atitinka trenerių kompetencijas ir kvalifikaciją					
JV sporto studijos įkainiai atitinka trenerių prieinamumą ir geranoriškumą					

JV sporto studijos paslaugų pasiūla yra pakankama					
---	--	--	--	--	--

13. Jolantos Verseckaitės sporto studijos aplinkos vertinimas

(žymėti vieną, labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį, teiginio vertinimą *kiekvienoje eilutėje*)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš esu patenkinta JV sporto studijos švaria ir tvarkinga aplinka					
Aš esu patenkinta naudojamo sportinio inventoriaus būkle					
JV sporto studijoje aš jaučiuosi jaukiai ir saugiai					
Treniruočių muzika mane nuteikia pozityviai ir motyvuojančiai					
JV sporto studijos salės apšvietimas komfortiškas ir jaukus					
JV sporto studijos patalpos man atrodo pakankamai erdvios ir patogios					
Sportuojančiųjų vienu metu skaičius man atrodo optimalus					
JV sporto studijos trenerės yra pozityvios ir geba motyvuoti					

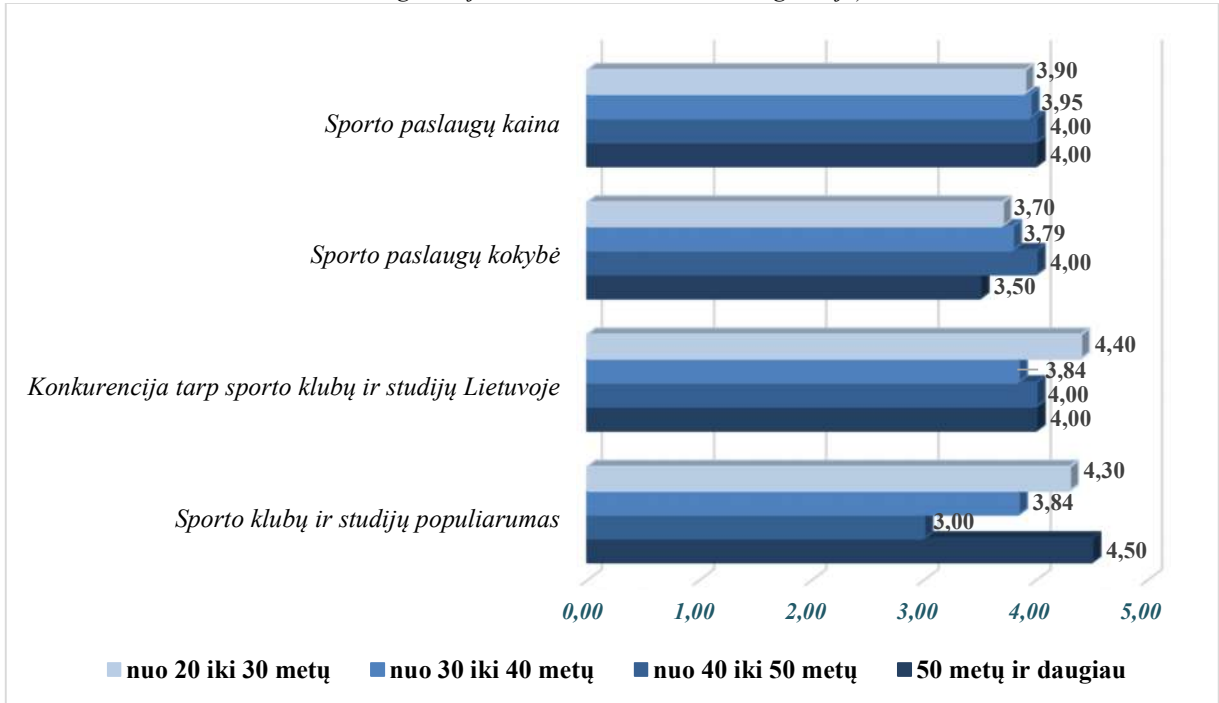
14. Koks pagrindinis Jolantos Verseckaitės sporto studijos pasirinkimo motyvas?

- paslaugų kokybė
- paslaugų kaina
- vieta
- aplinka
- trenerių kvalifikacija ir kompetencija
- reputacija
- rekomendacijos
- kita (*įrašyti*) _____

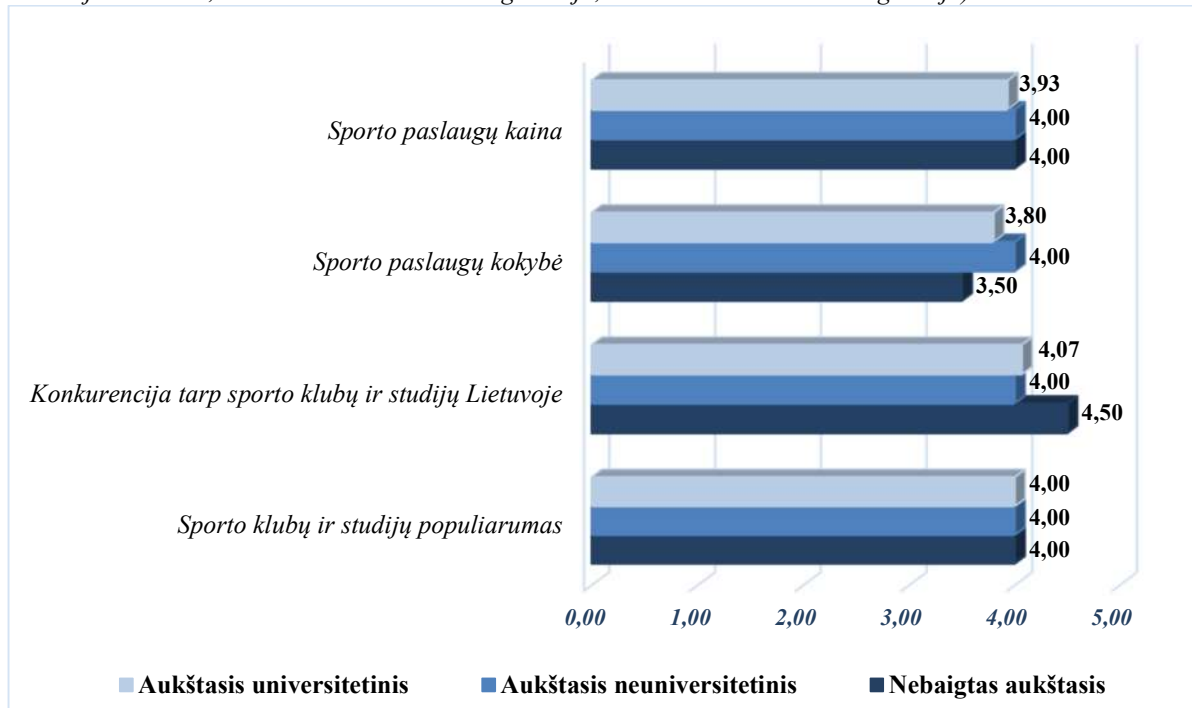
15. Galbūt turite idėjų ar pasiūlymų kaip sporto studija "X" galėtų patobulinti savo veiklą, teikiamų paslaugų kokybę ar kainodarą?

Dėkoju už skirtą laiką ir atsakymus!

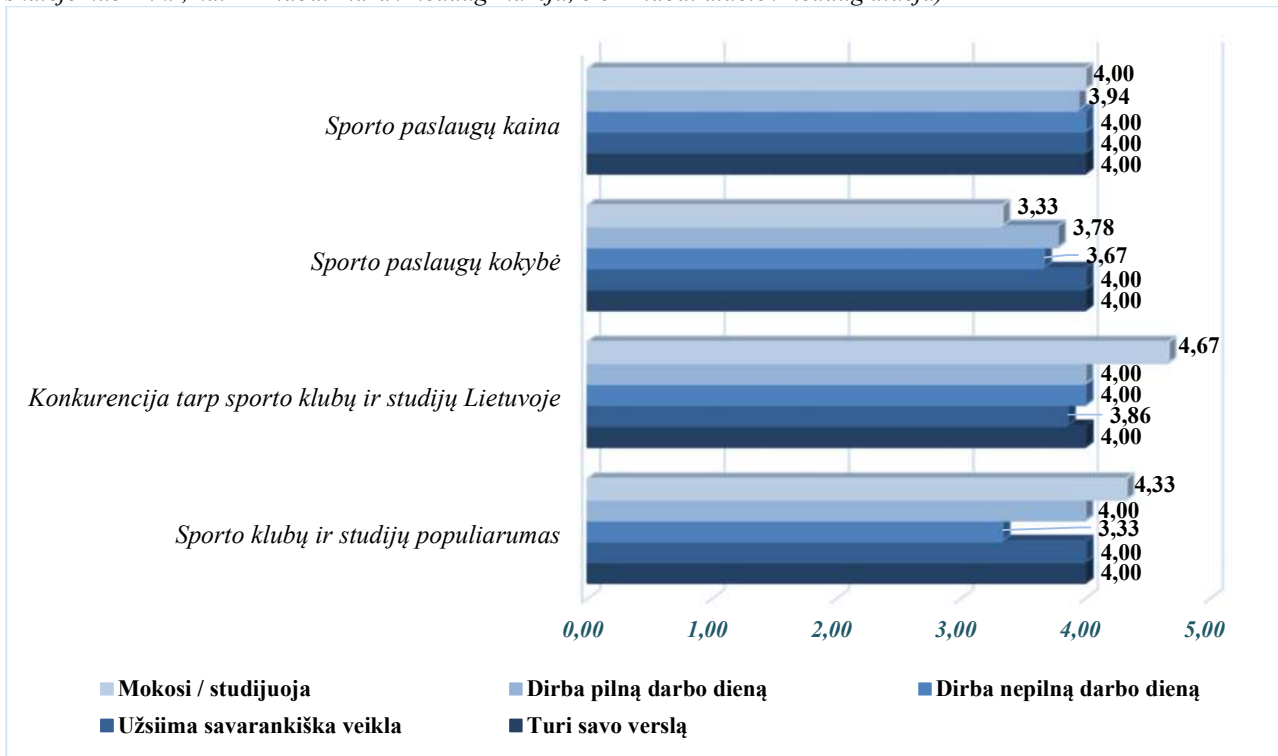
Sporto paslaugų rinkos konkurencingumo vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų amžių (vertinimo skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = labai maža / nedaug mažėja, o 5 = labai didelė / nedaug didėja)



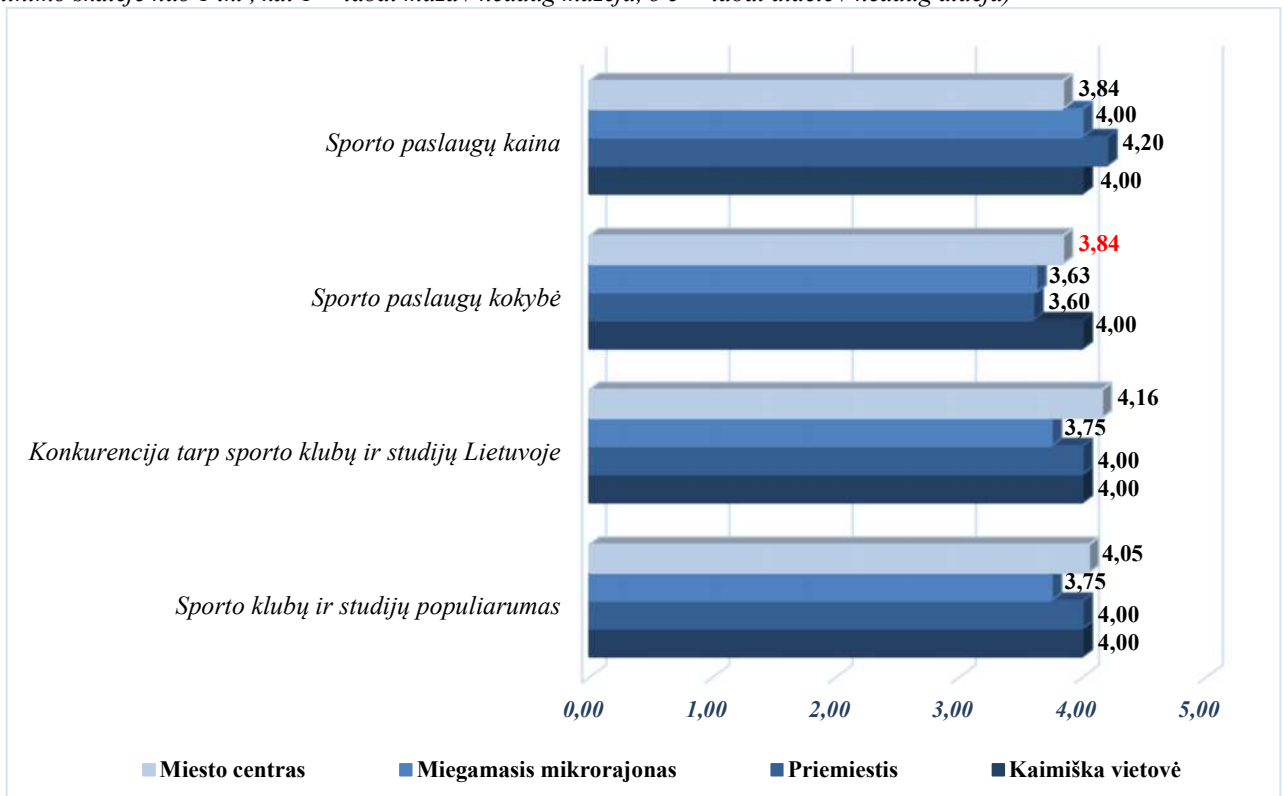
Sporto paslaugų rinkos konkurencingumo vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų išsilavinimą (vertinimo skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = labai maža / nedaug mažėja, o 5 = labai didelė / nedaug didėja)



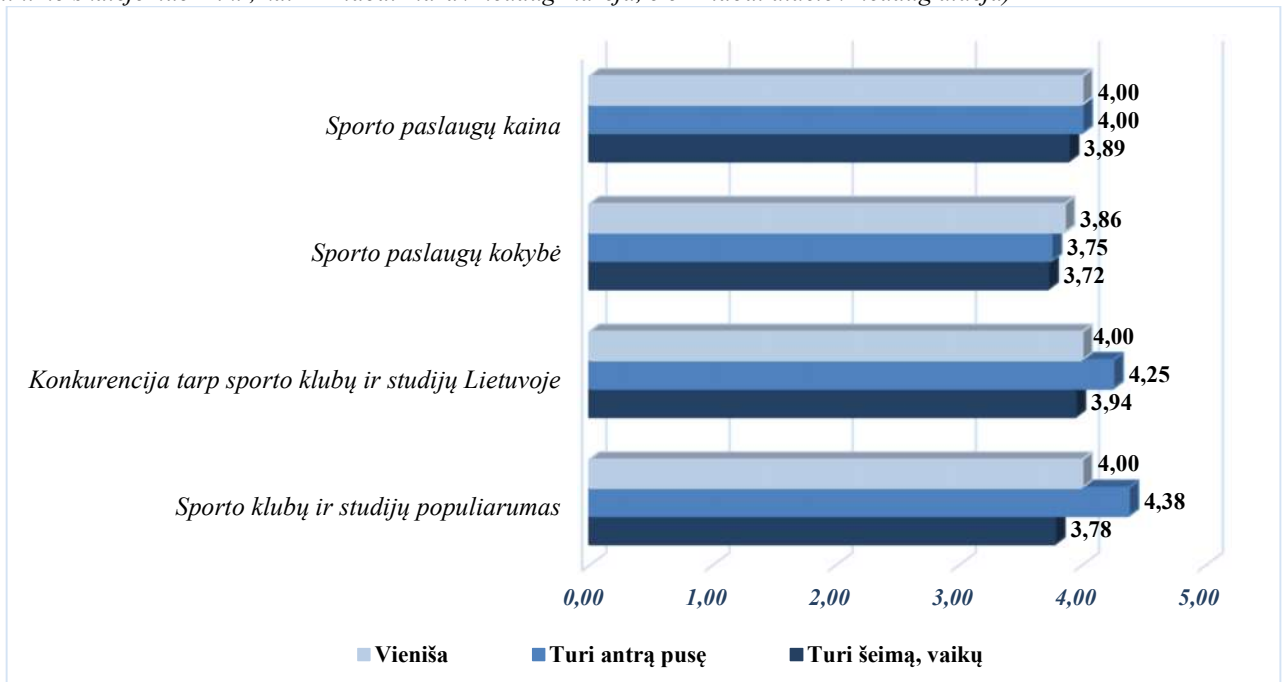
Sporto paslaugų rinkos konkurencingumo vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų veiklą (vertinimo skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = labai maža / nedaug mažėja, o 5 = labai didelė / nedaug didėja)



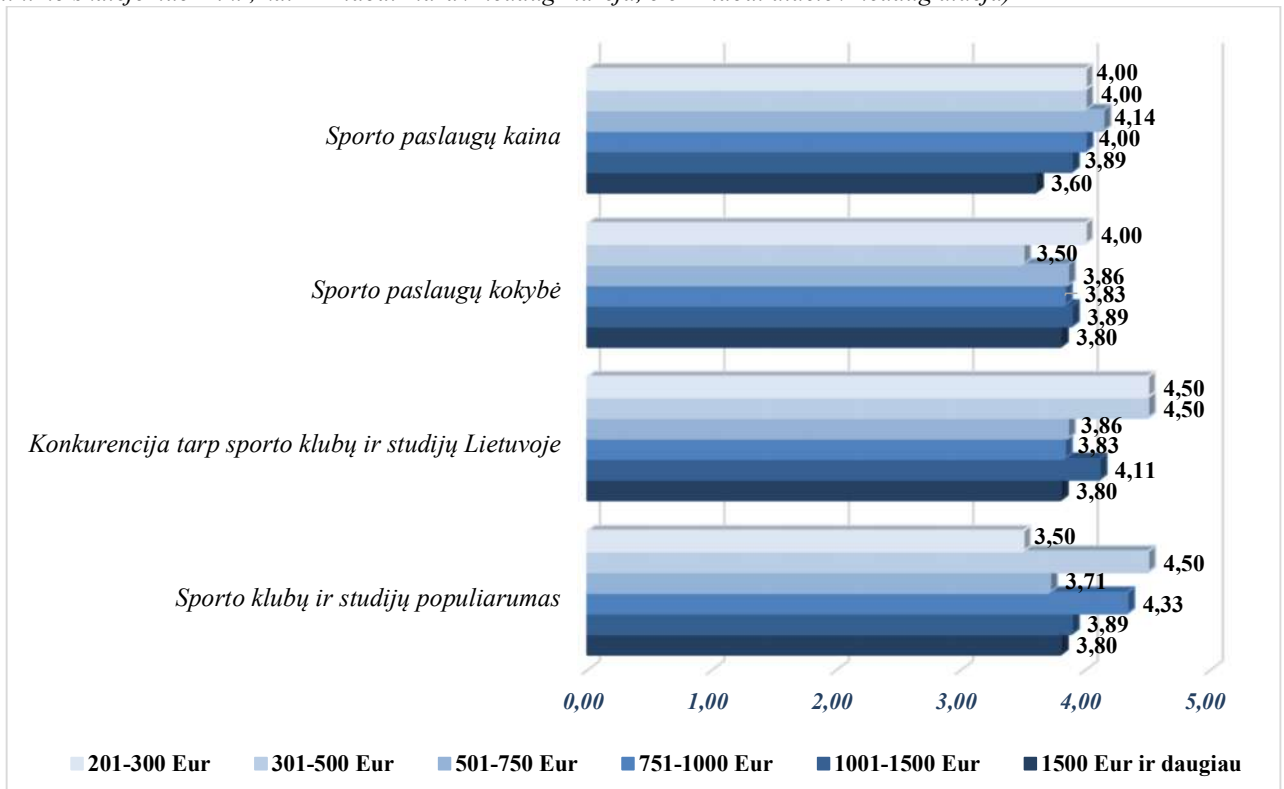
Sporto paslaugų rinkos konkurencingumo vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų gyvenamąją vietą (vertinimo skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = labai maža / nedaug mažėja, o 5 = labai didelė / nedaug didėja)



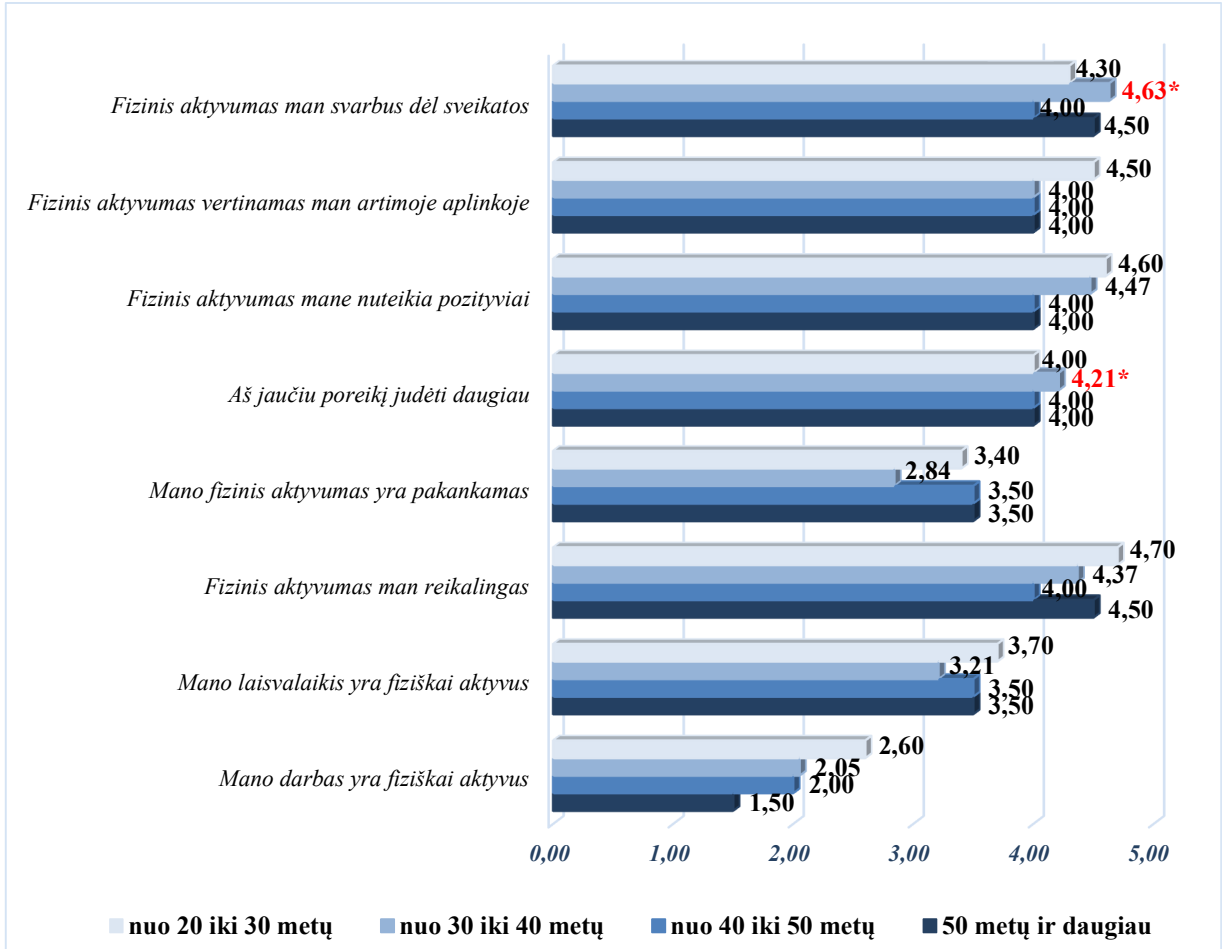
Sporto paslaugų rinkos konkurencingumo vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų šeimyninę padėtį
 (vertinimo skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = labai maža / nedaug mažėja, o 5 = labai didelė / nedaug didėja)



Sporto paslaugų rinkos konkurencingumo vertinimo pasiskirstymas pagal mėnesines pajamas asmeniui
 (vertinimo skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = labai maža / nedaug mažėja, o 5 = labai didelė / nedaug didėja)



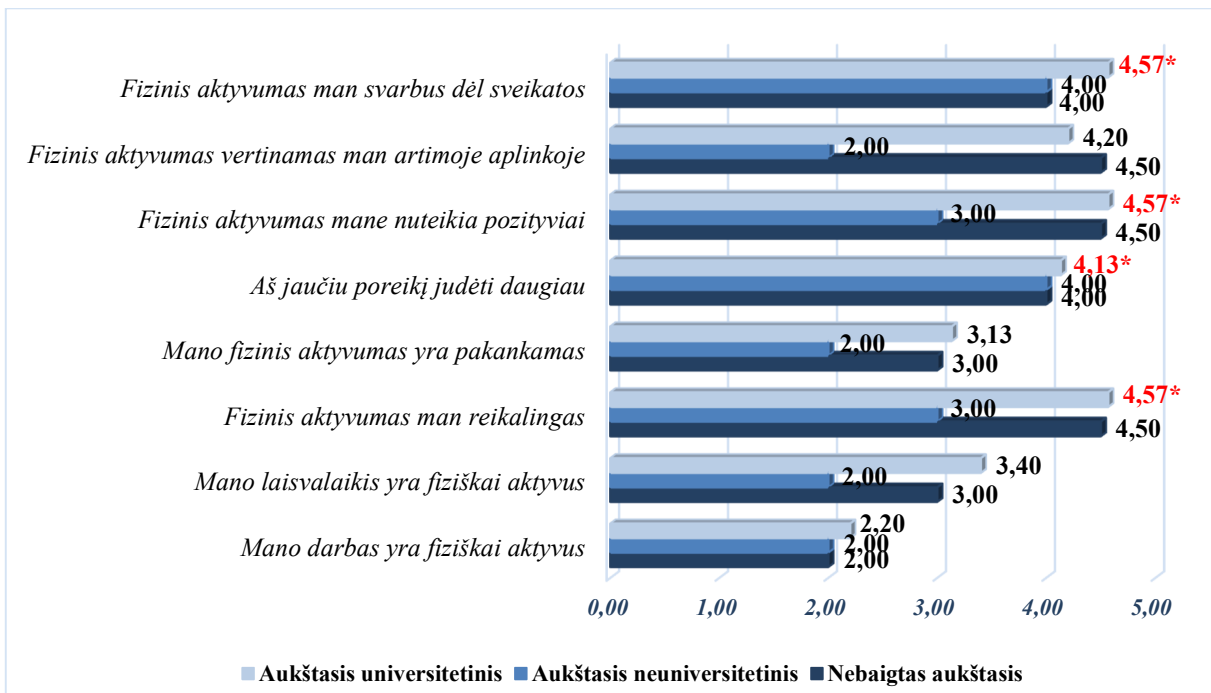
Fizinio aktyvumo pasiskirstymas pagal respondentų amžių
 (skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = "visiškai nesutinku, 5 = "visiškai sutinku")



* statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$)

Fizinio aktyvumo pasiskirstymas pagal respondentų išsilavinimą

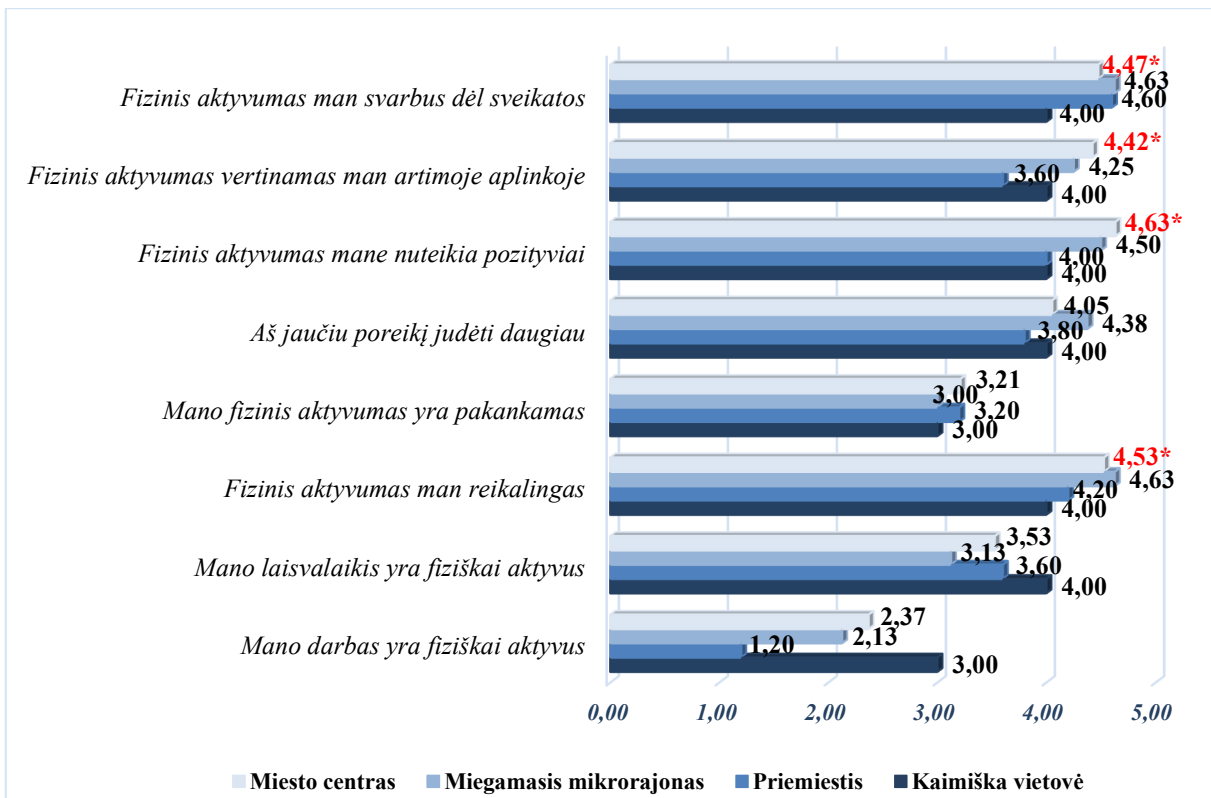
(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = "visiškai nesutinku, 5 = "visiškai sutinku")



* statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$)

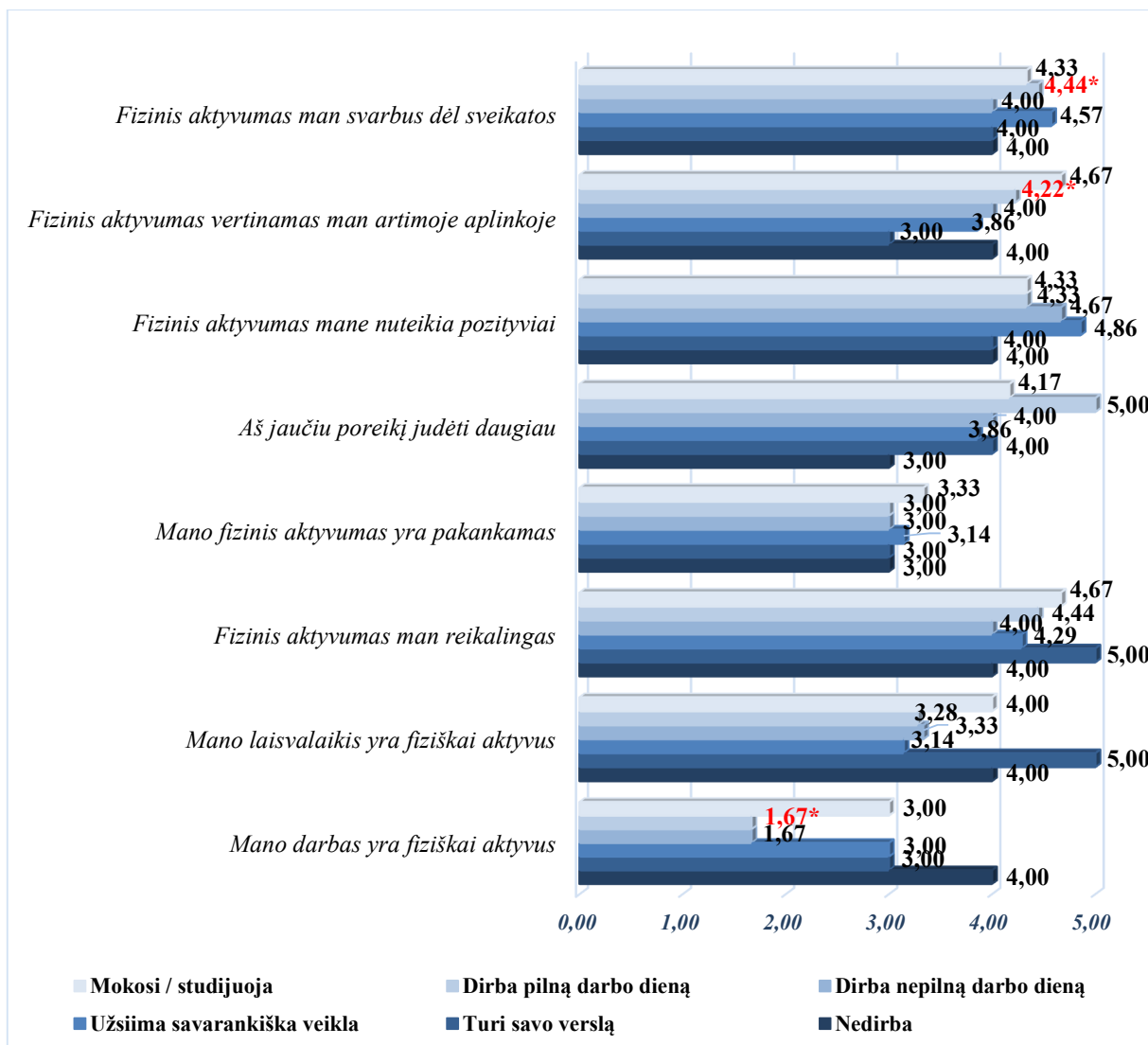
Fizinio aktyvumo pasiskirstymas pagal respondentų gyvenamąją vietą

(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = "visiškai nesutinku, 5 = "visiškai sutinku")



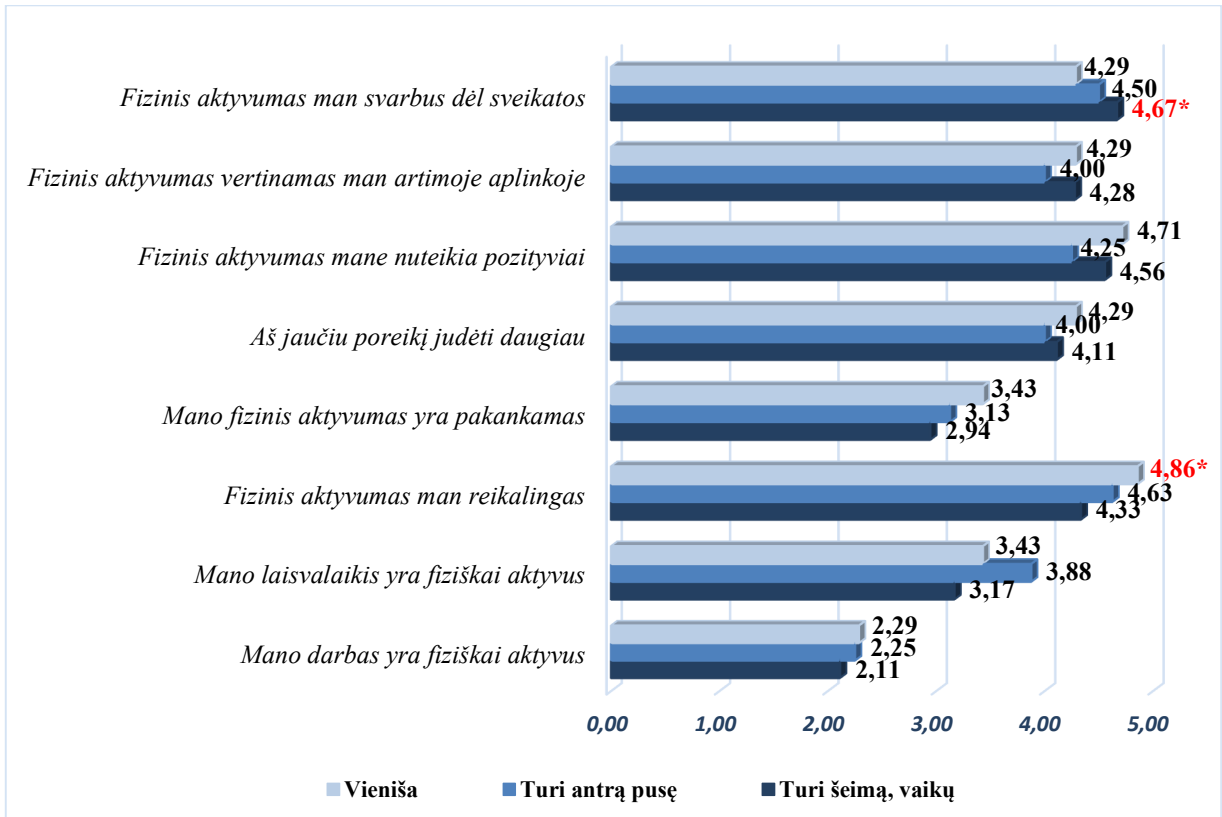
* statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$)

Fizinio aktyvumo pasiskirstymas pagal respondentų užimtumą
 (skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = "visiškai nesutinku, 5 = "visiškai sutinku")



* statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$)

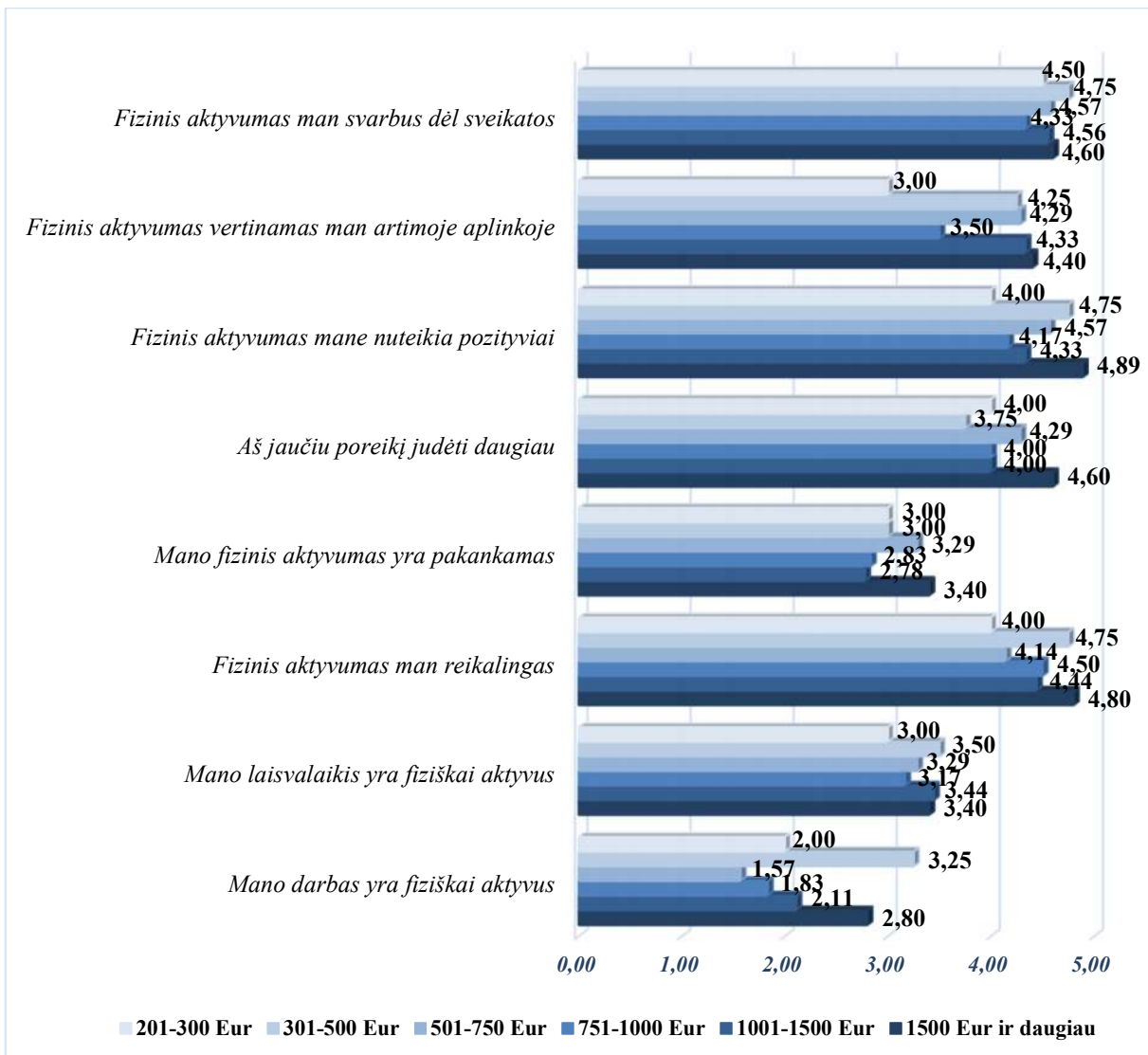
Fizinio aktyvumo pasiskirstymas pagal respondentų šeimyninę padėtį
 (skaleje nuo 1 iki 5, kai 1 = "visiškai nesutinku, 5 = "visiškai sutinku")



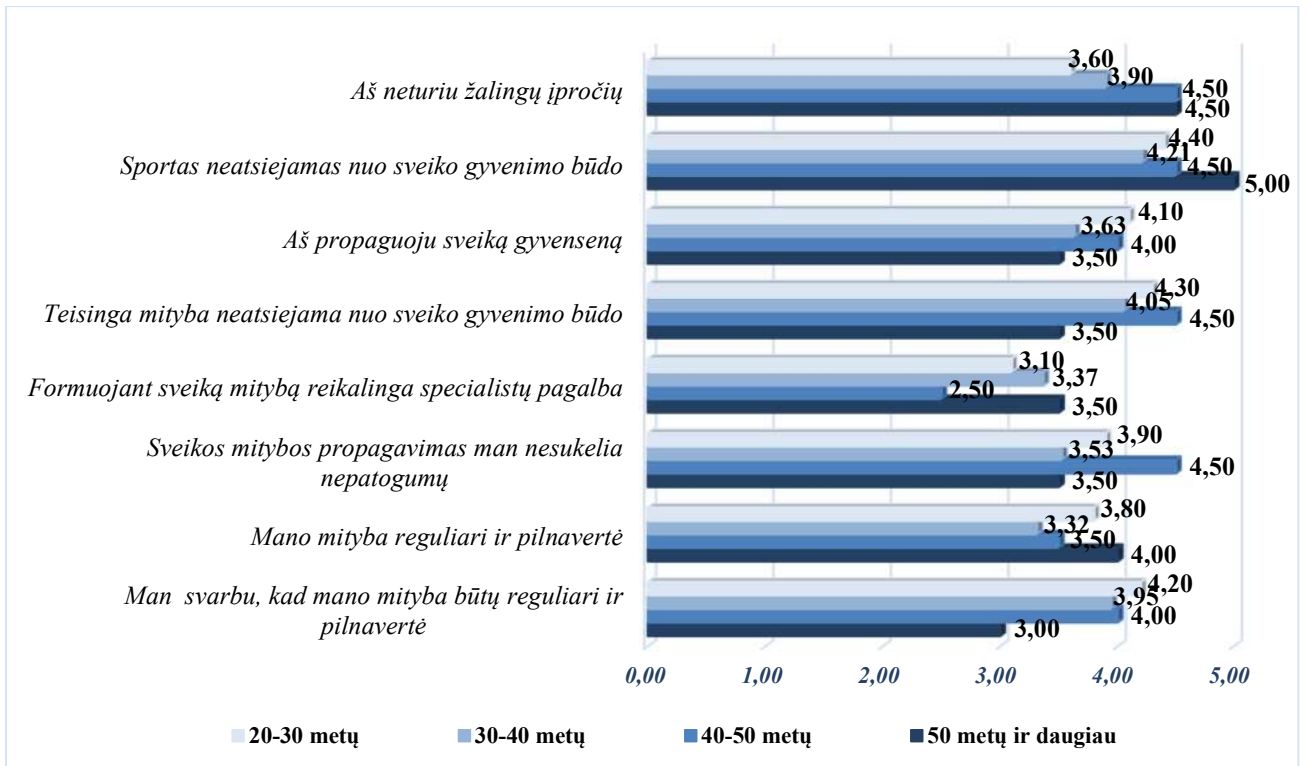
* statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$)

Fizinio aktyvumo pasiskirstymas pagal respondentų mėnesines pajamas asmeniui

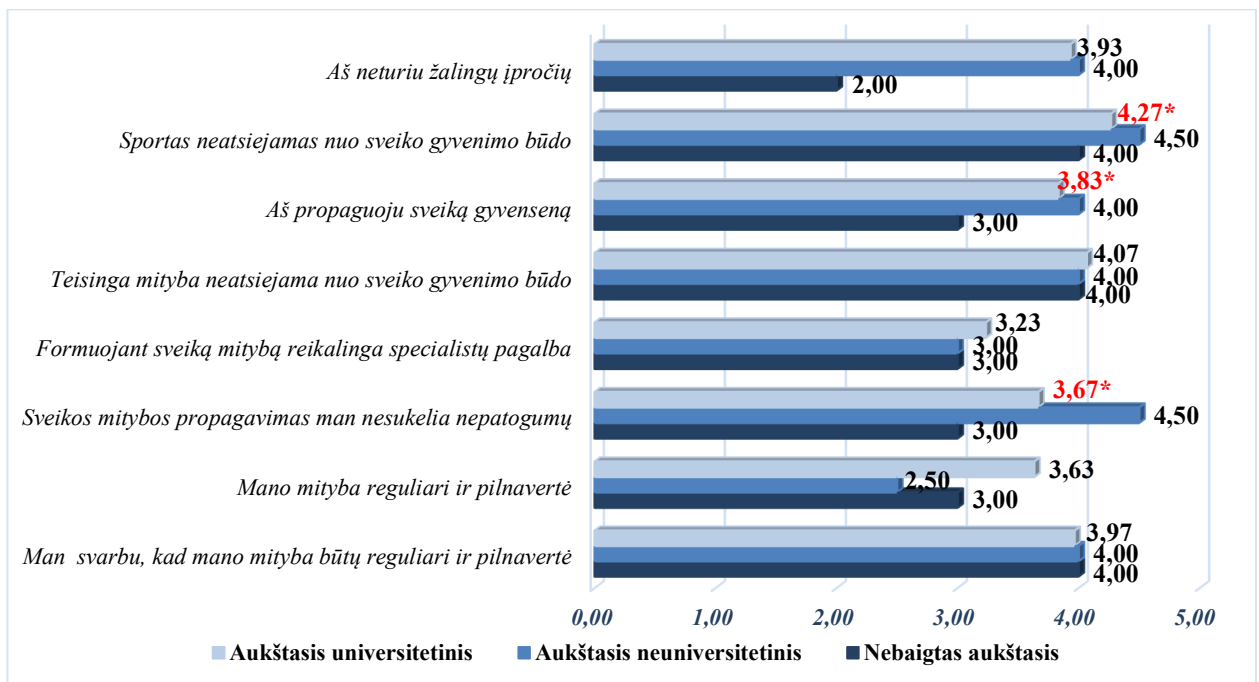
(skaleje nuo 1 iki 5, kai 1 = "visiškai nesutinku, 5 = "visiškai sutinku")



Sveiko gyvenimo būdo pasiskirstymas pagal respondentų amžių
(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = "visiškai nesutinku", 5 = "visiškai sutinku")

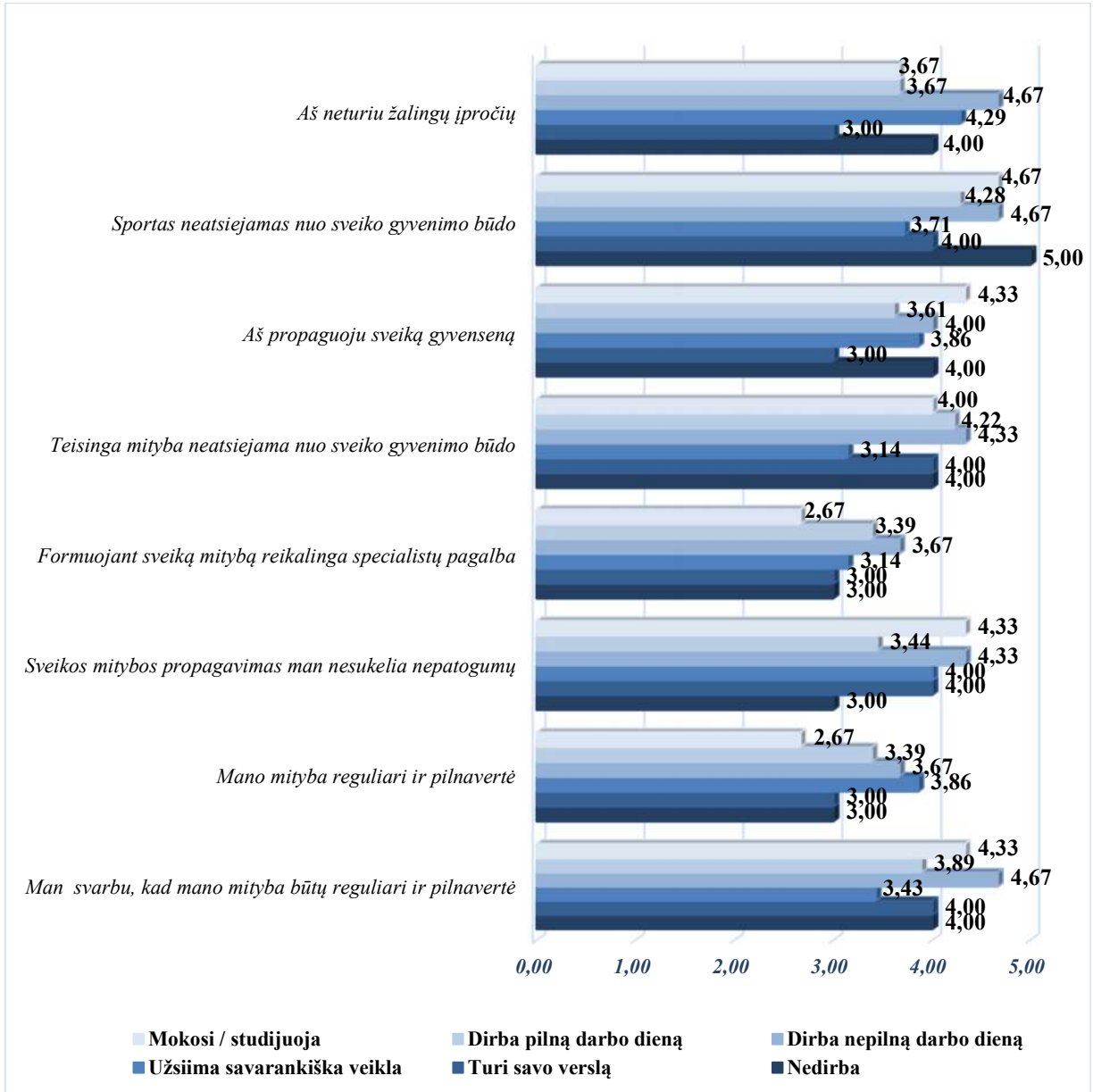


Sveiko gyvenimo būdo pasiskirstymas pagal respondentų amžių
(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = "visiškai nesutinku", 5 = "visiškai sutinku")

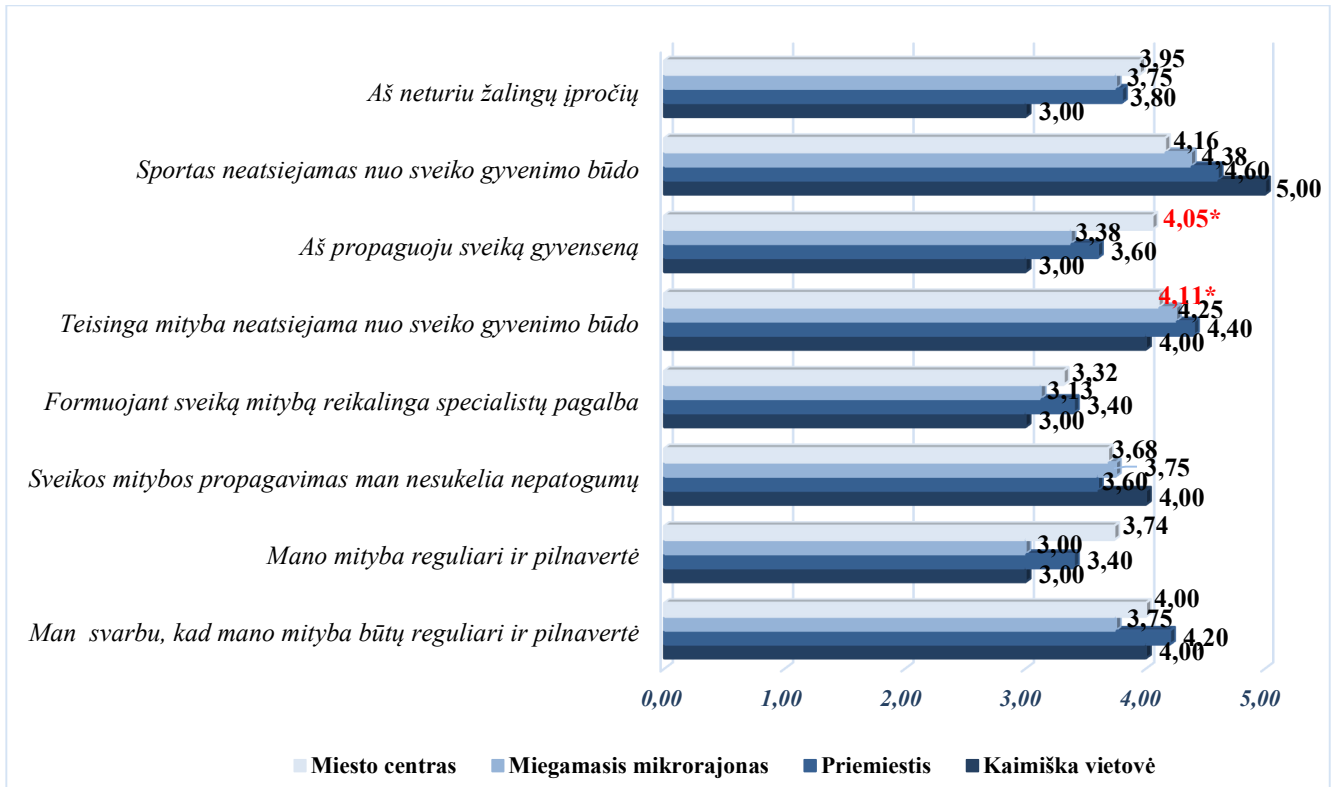


* statistiškai reikšmingi skirtumai (p>0,05)

Sveiko gyvenimo būdo pasiskirstymas pagal respondentų užimtumą
 (skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = "visiškai nesutinku", 5 = "visiškai sutinku")

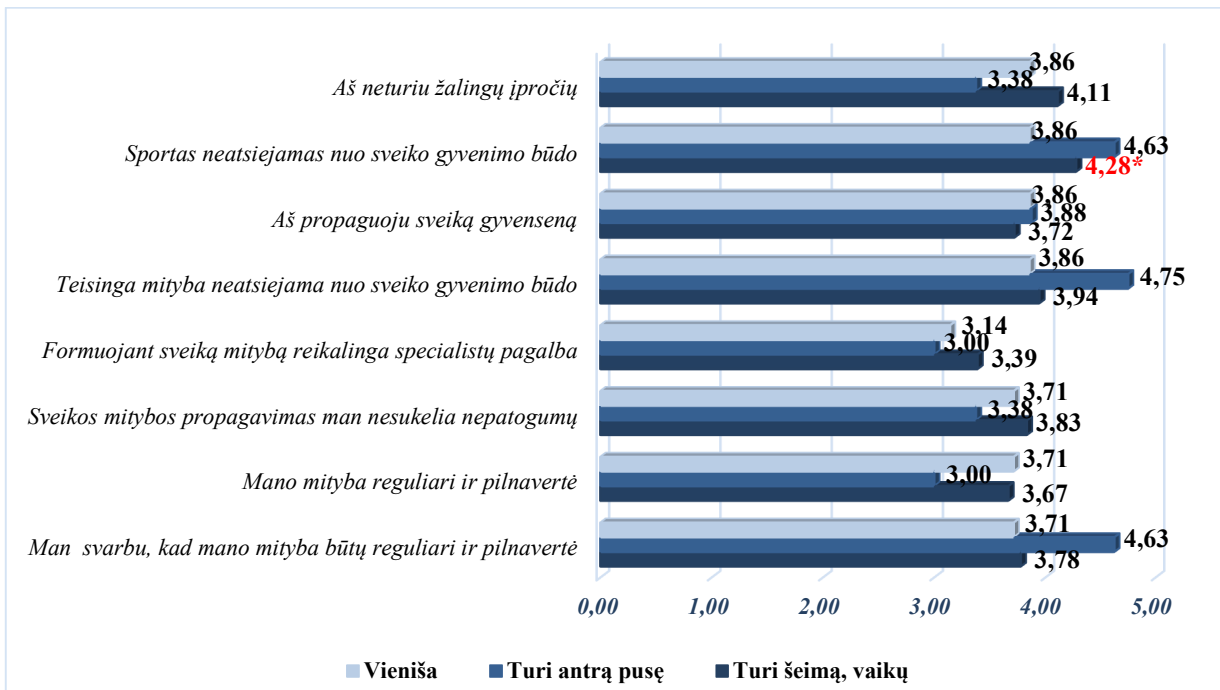


Sveiko gyvenimo būdo pasiskirstymas pagal gyvenamą vietą
(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = "visiškai nesutinku", 5 = "visiškai sutinku")



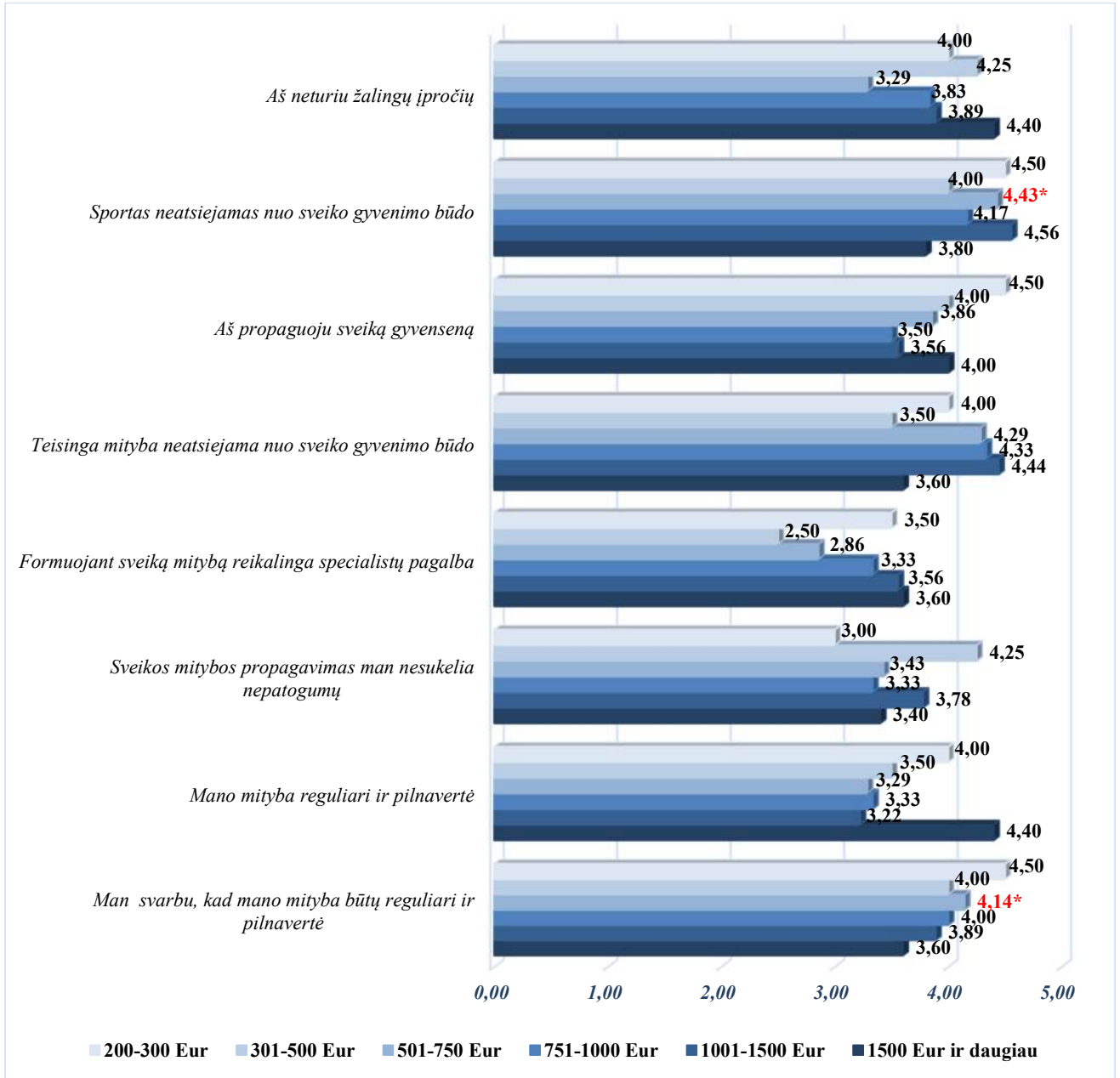
* statistiškai reikšmingi skirtumai ($p > 0,05$)

Sveiko gyvenimo būdo pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį
(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = "visiškai nesutinku", 5 = "visiškai sutinku")



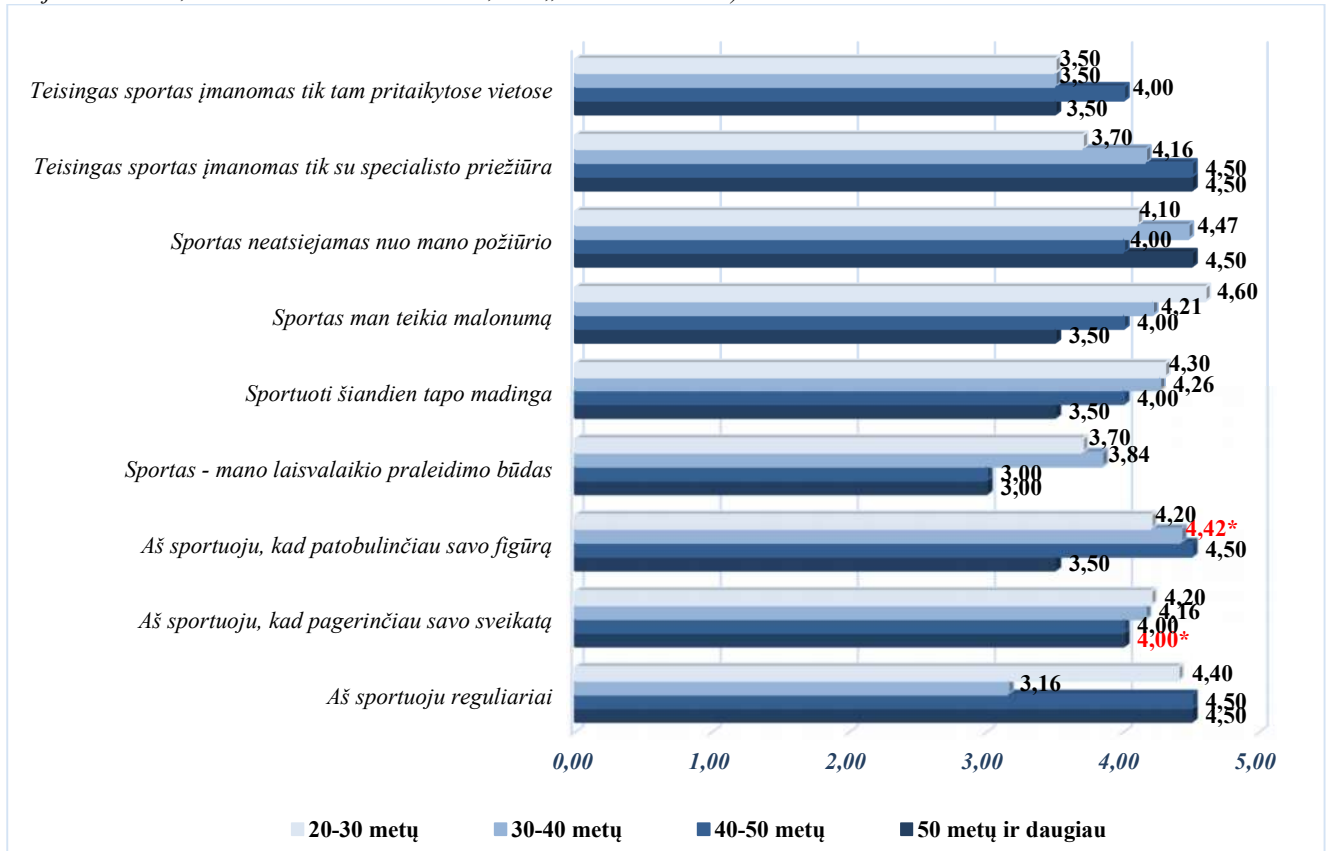
* statistiškai reikšmingi skirtumai ($p > 0,05$)

Sveiko gyvenimo būdo pasiskirstymas pagal mėnesines pajamas asmeniui
 (skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = "visiškai nesutinku", 5 = "visiškai sutinku")



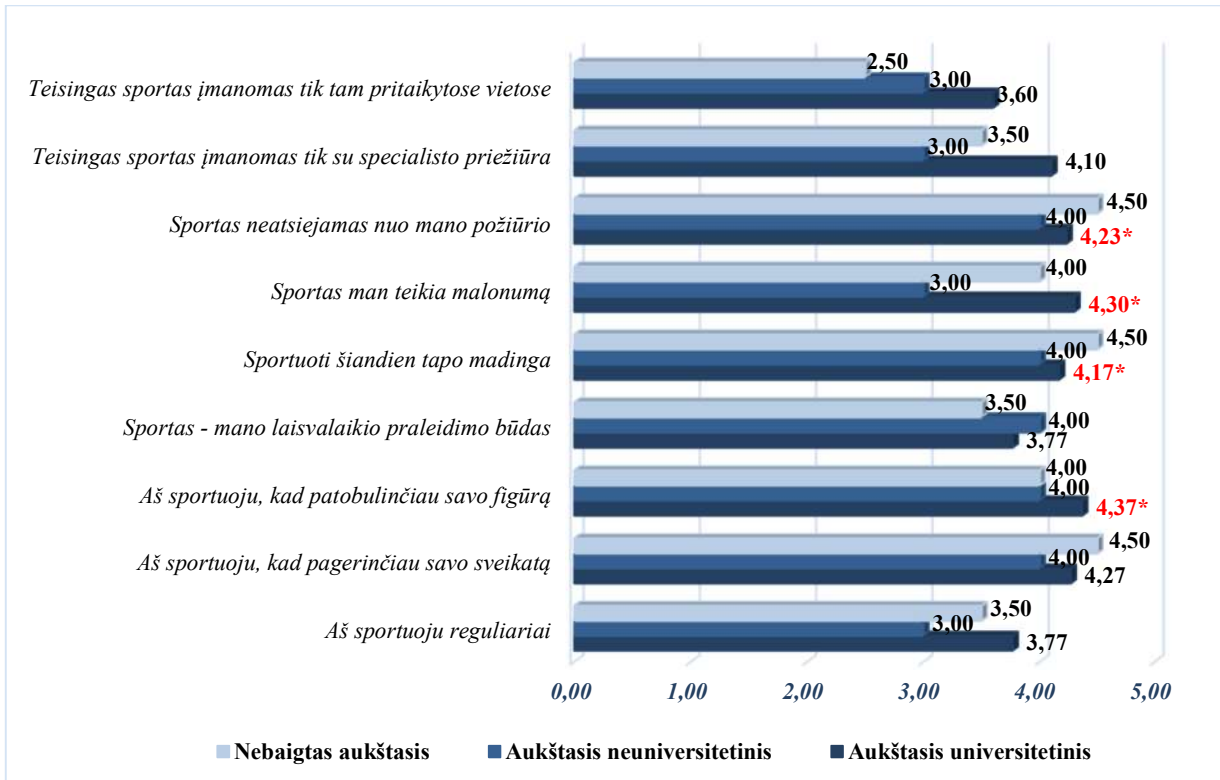
* statistiškai reikšmingi skirtumai ($p > 0,05$)

Požiūrio į sportą pasiskirstymas pagal respondentų amžių
 (skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



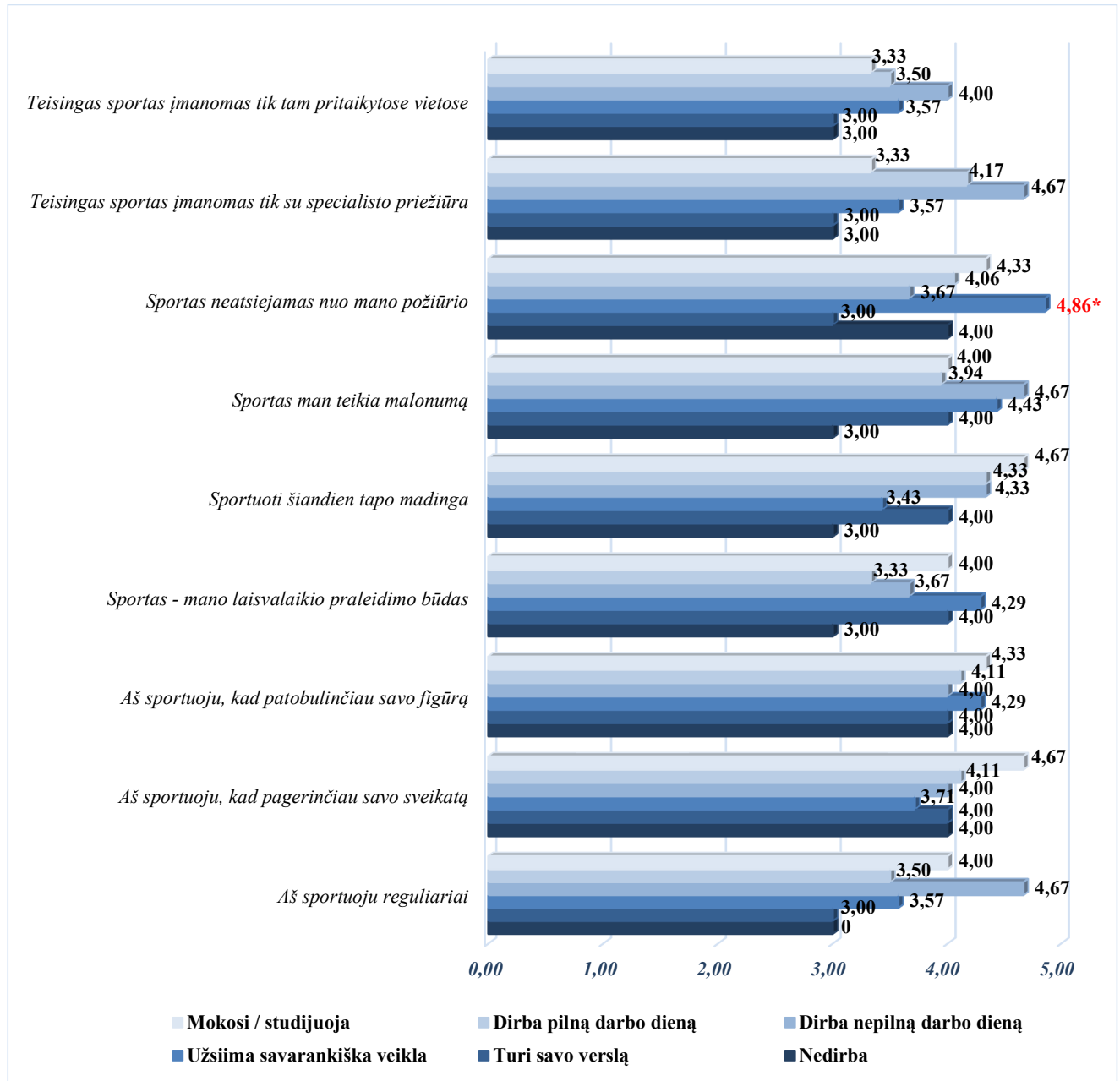
* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

Požiūrio į sportą pasiskirstymas pagal respondentų išsilavinimą
 (skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



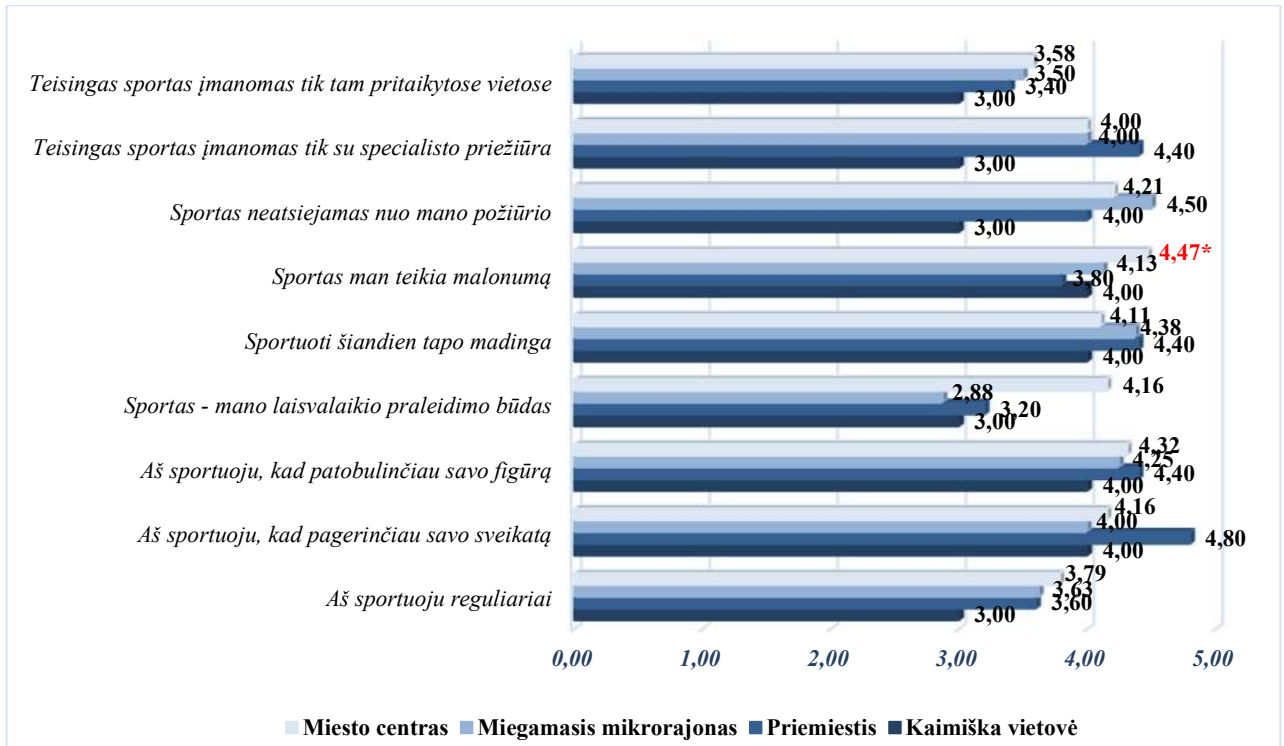
* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

Požiūrio į sportą pasiskirstymas pagal respondentų užimtumą
 (skaleje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



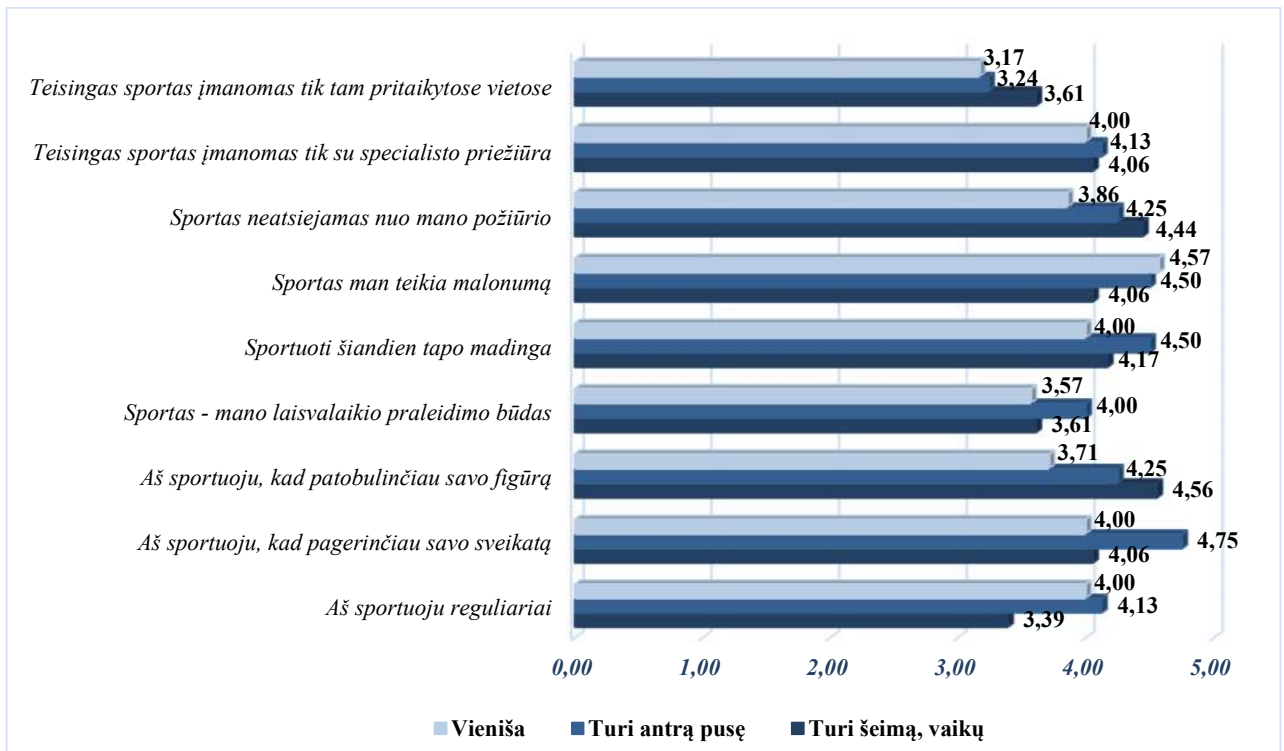
* statistiškai reikšminga (p<0,05)

Požiūrio į sportą pasiskirstymas pagal respondentų gyvenamąją vietą
(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)

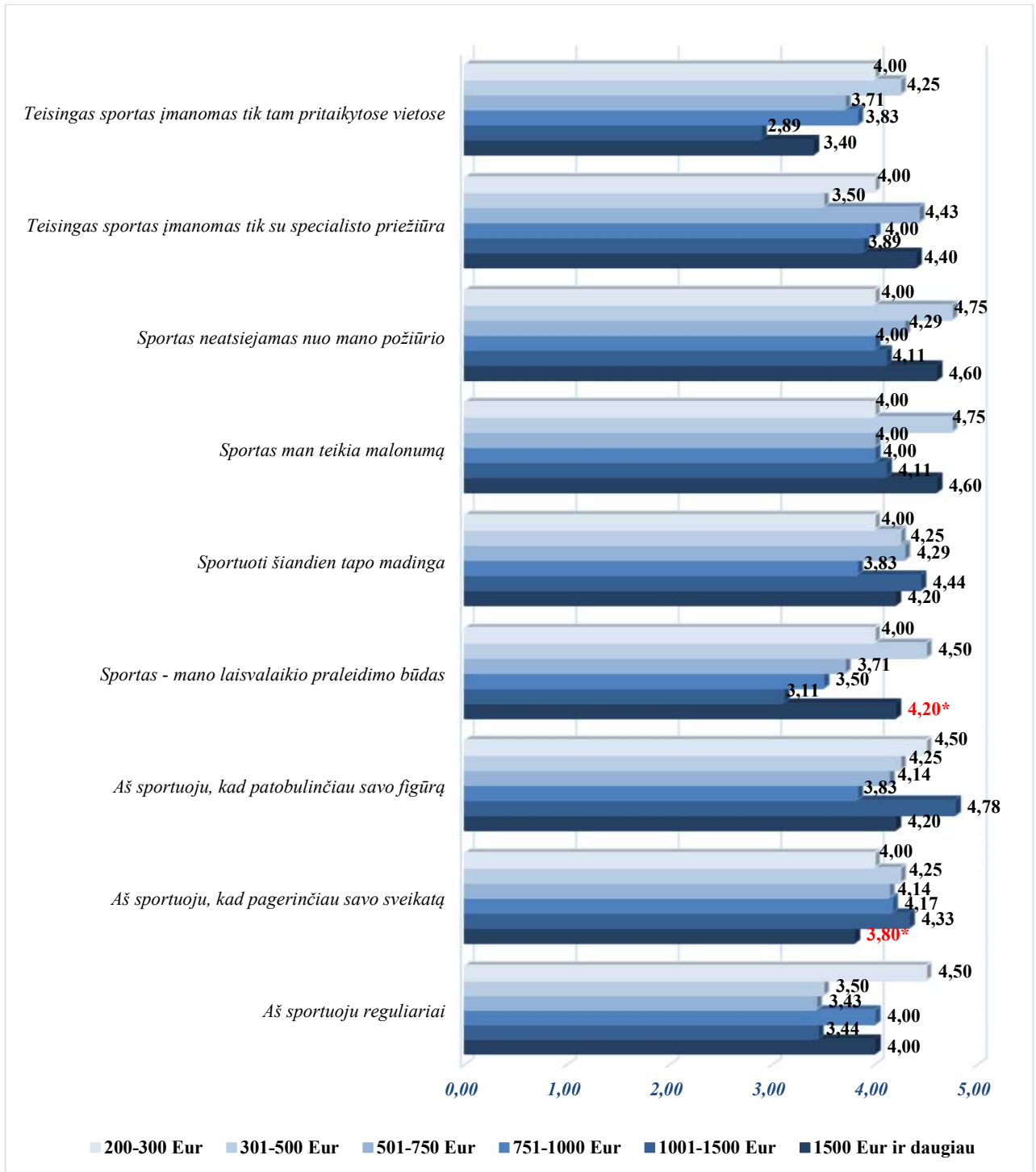


* statistiškai reikšminga (p<0,05)

Požiūrio į sportą pasiskirstymas pagal respondentų šeimyninę padėtį
(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)

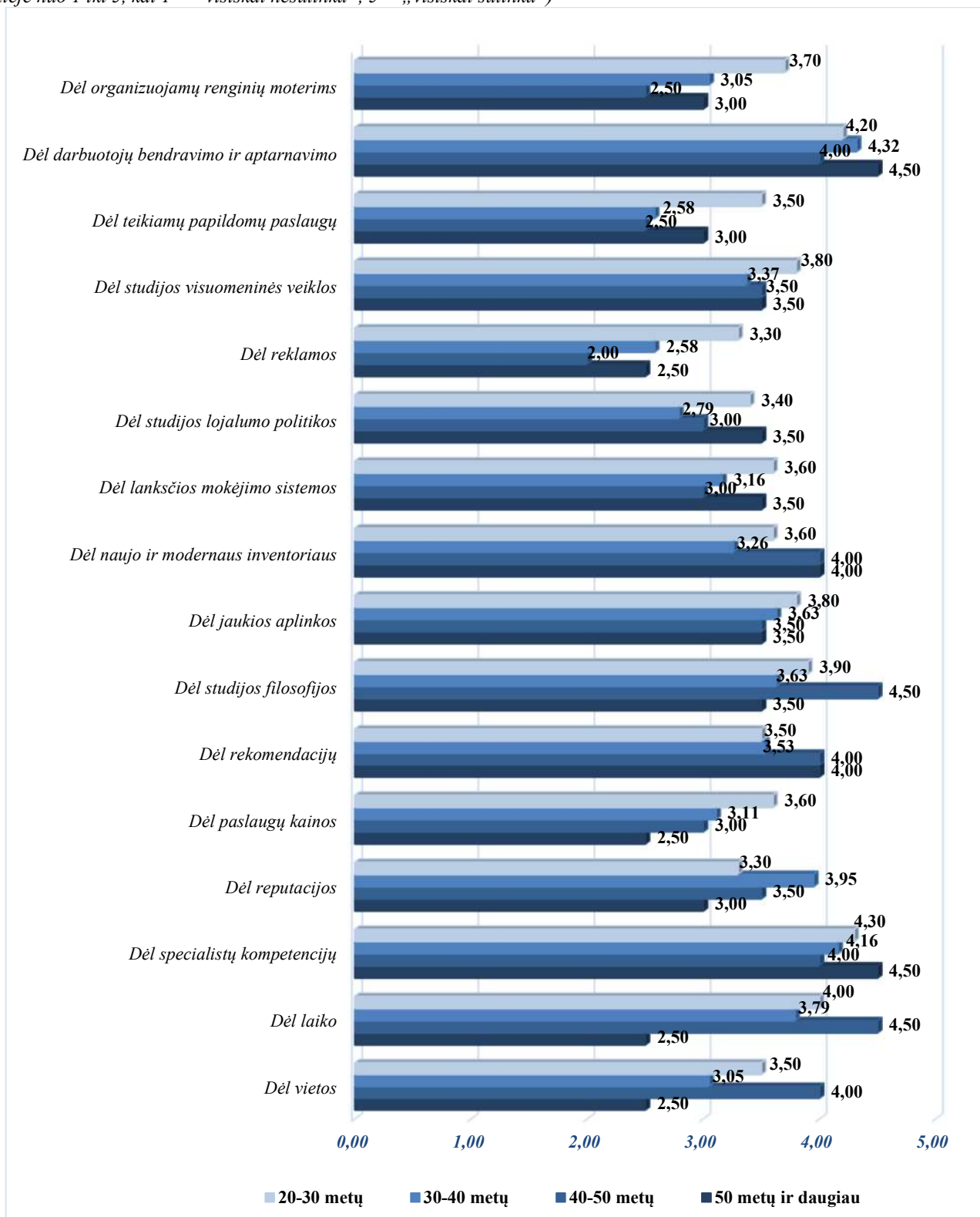


Požiūrio į sportą pasiskirstymas pagal respondentų mėnesines pajamas asmeniui
 (skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)

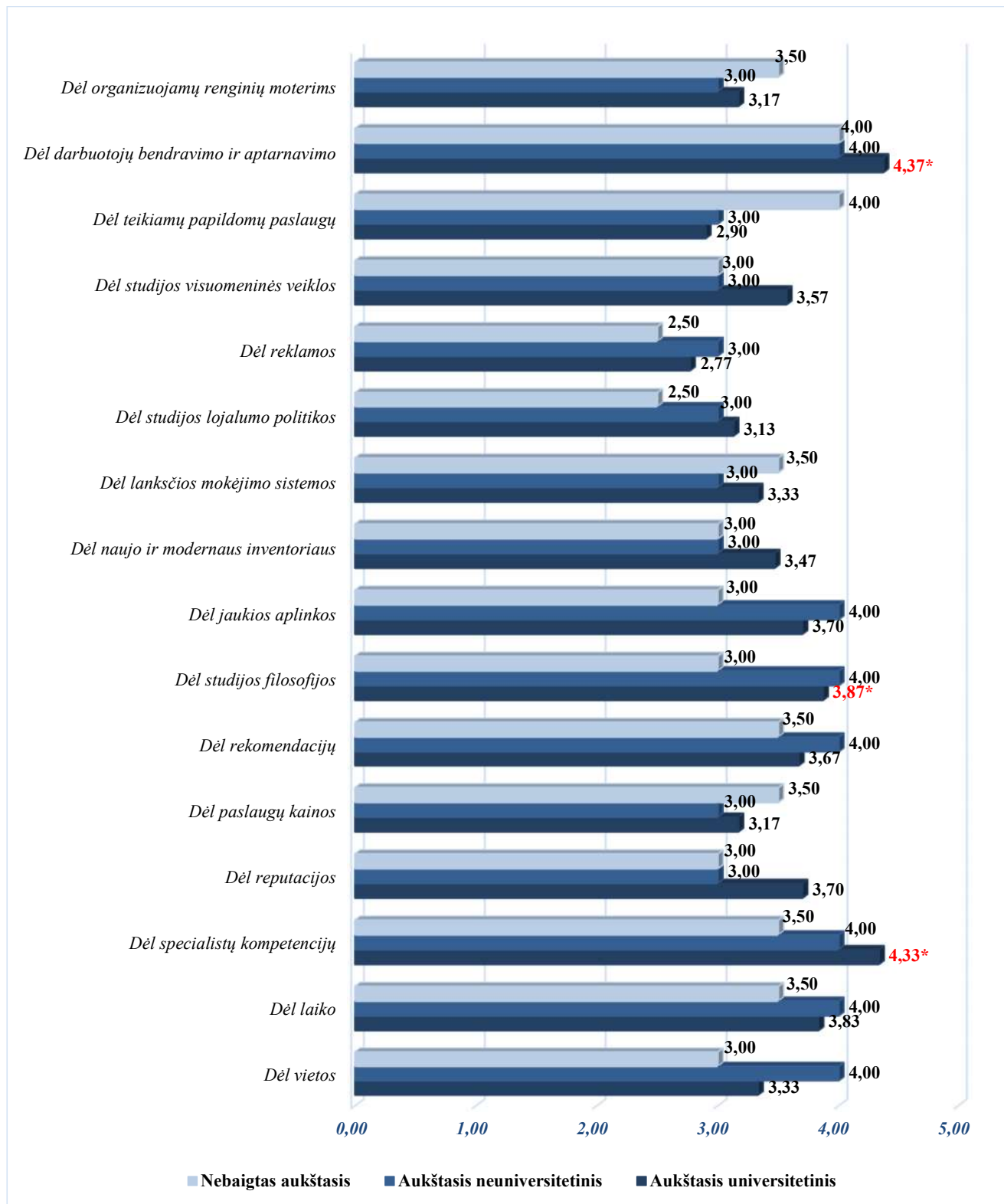


* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

Jolantos Verseckaitės sporto studijos pasirinkimo motyvų pasiskirstymas pagal respondentų amžių
(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)

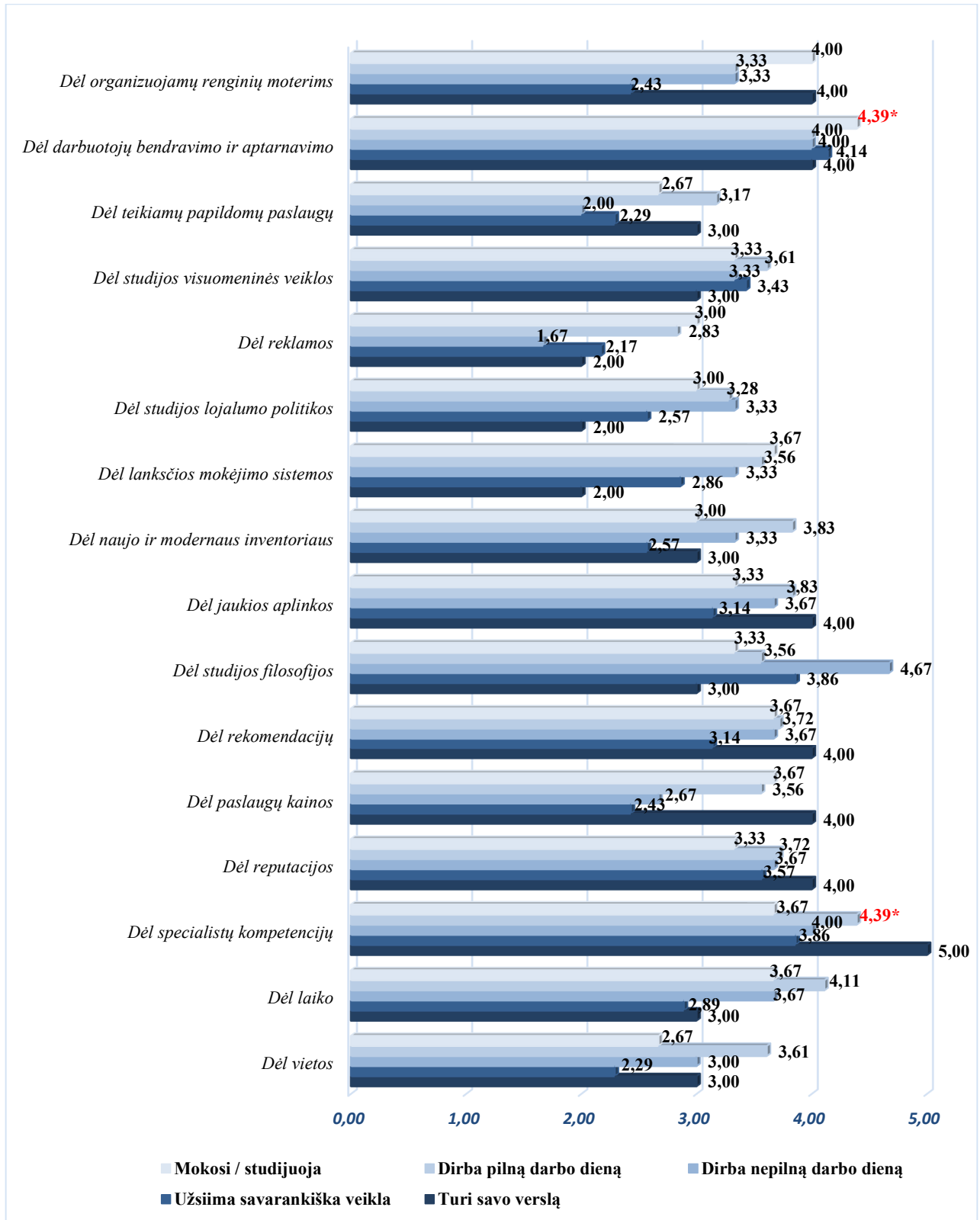


Jolantos Verseckaitės sporto studijos pasirinkimo motyvų pasiskirstymas pagal respondentų išsilavinimą
 (skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



* statistiškai reikšminga (p<0,05)

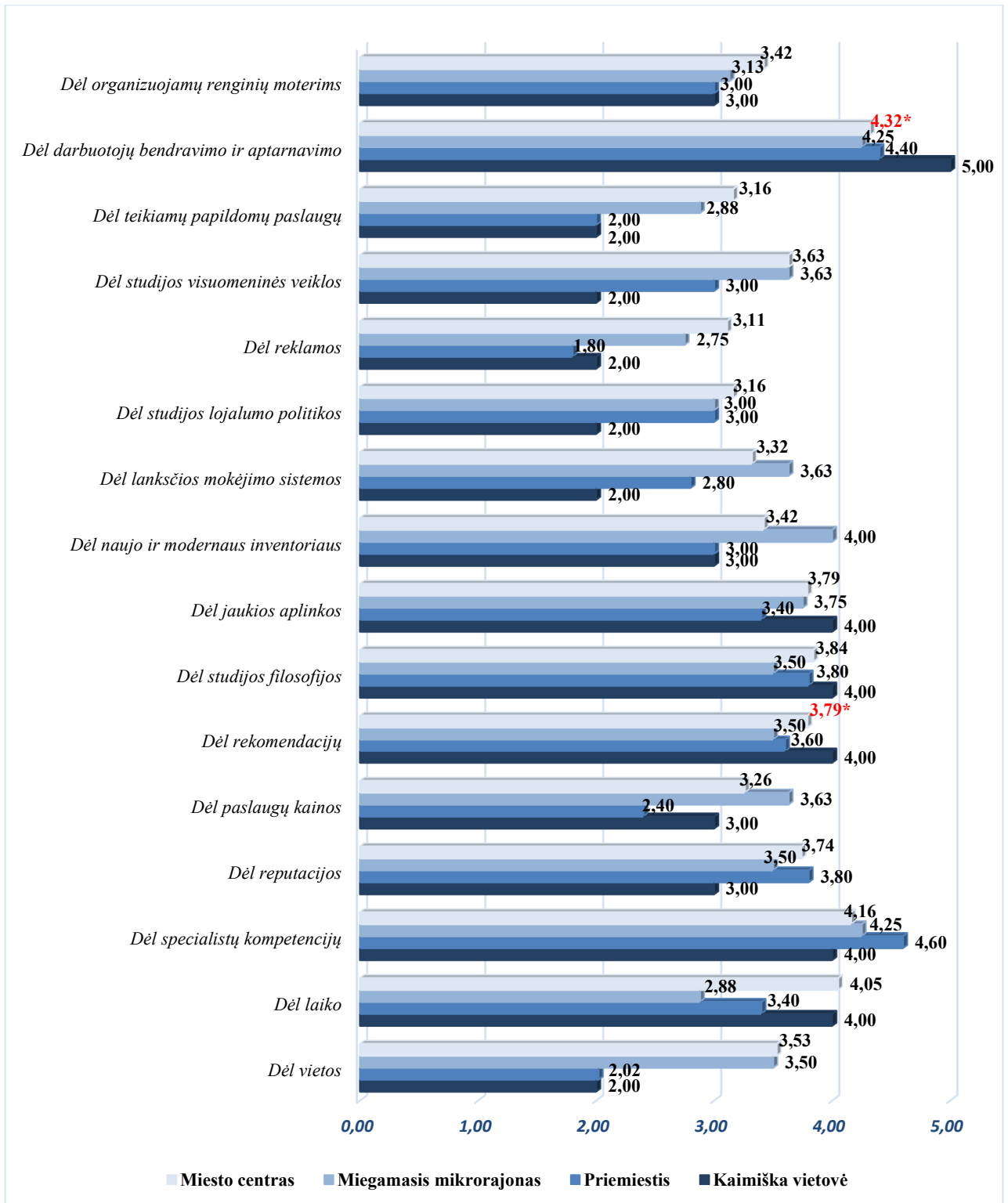
Jolantos Verseckaitės sporto studijos pasirinkimo motyvų pasiskirstymas pagal respondentų užimtumą
 (skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



* statistiškai reikšminga (p<0,05)

Jolantos Verseckaitės sporto studijos pasirinkimo motyvų pasiskirstymas pagal respondentų gyvenamąją vietą

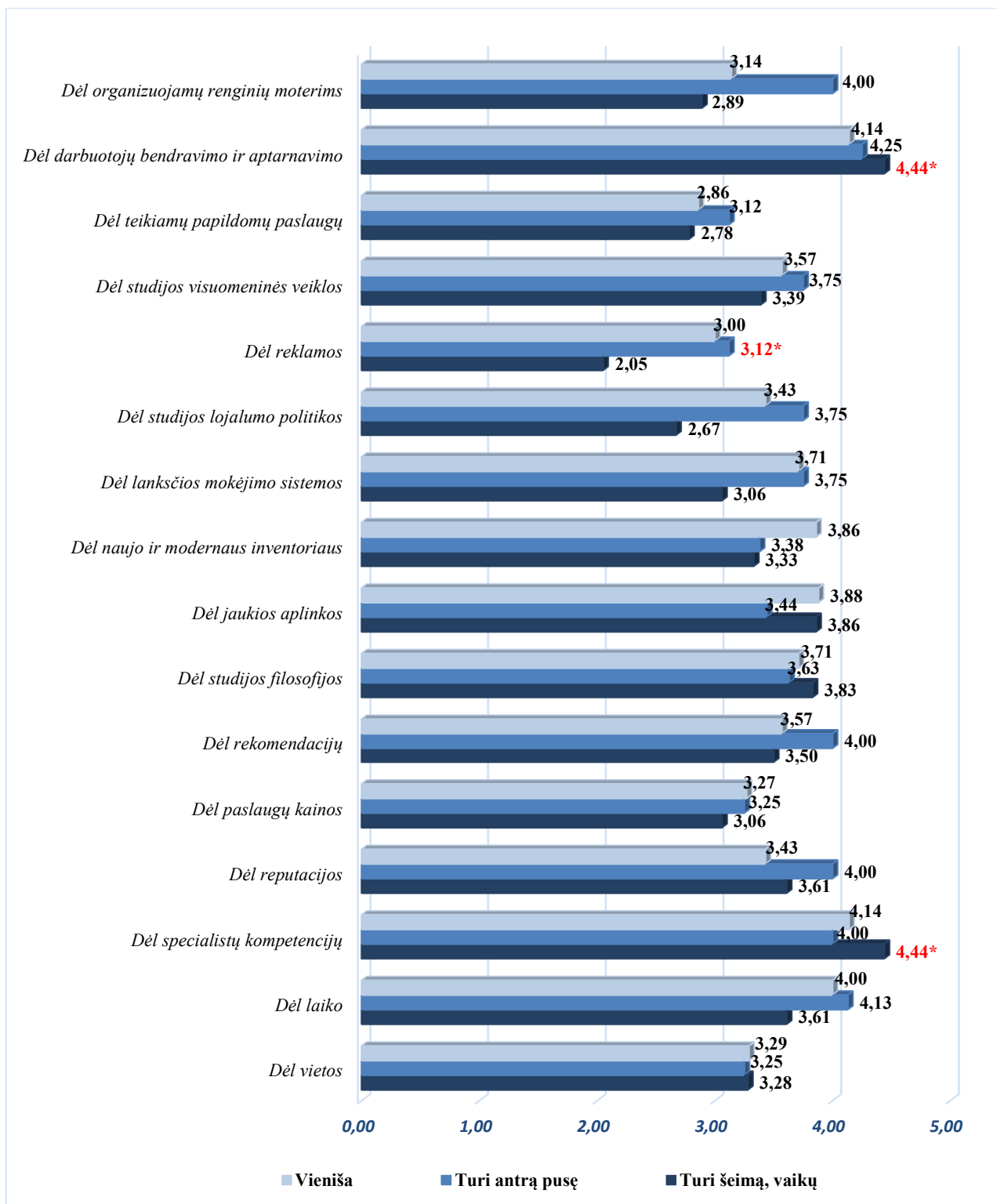
(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

Jolantos Verseckaitės sporto studijos pasirinkimo motyvų pasiskirstymas pagal respondentų šeimyninę padėtį

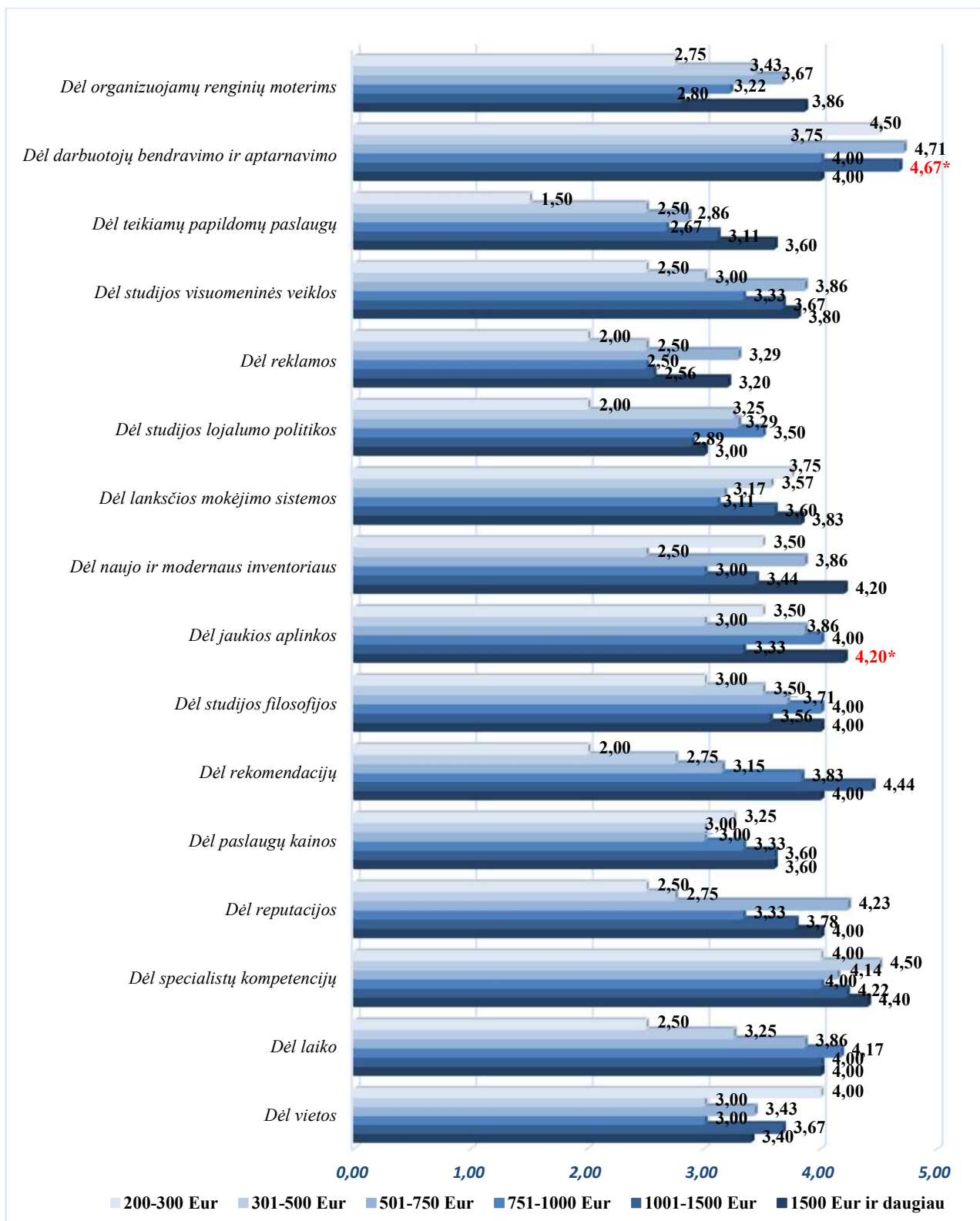
(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

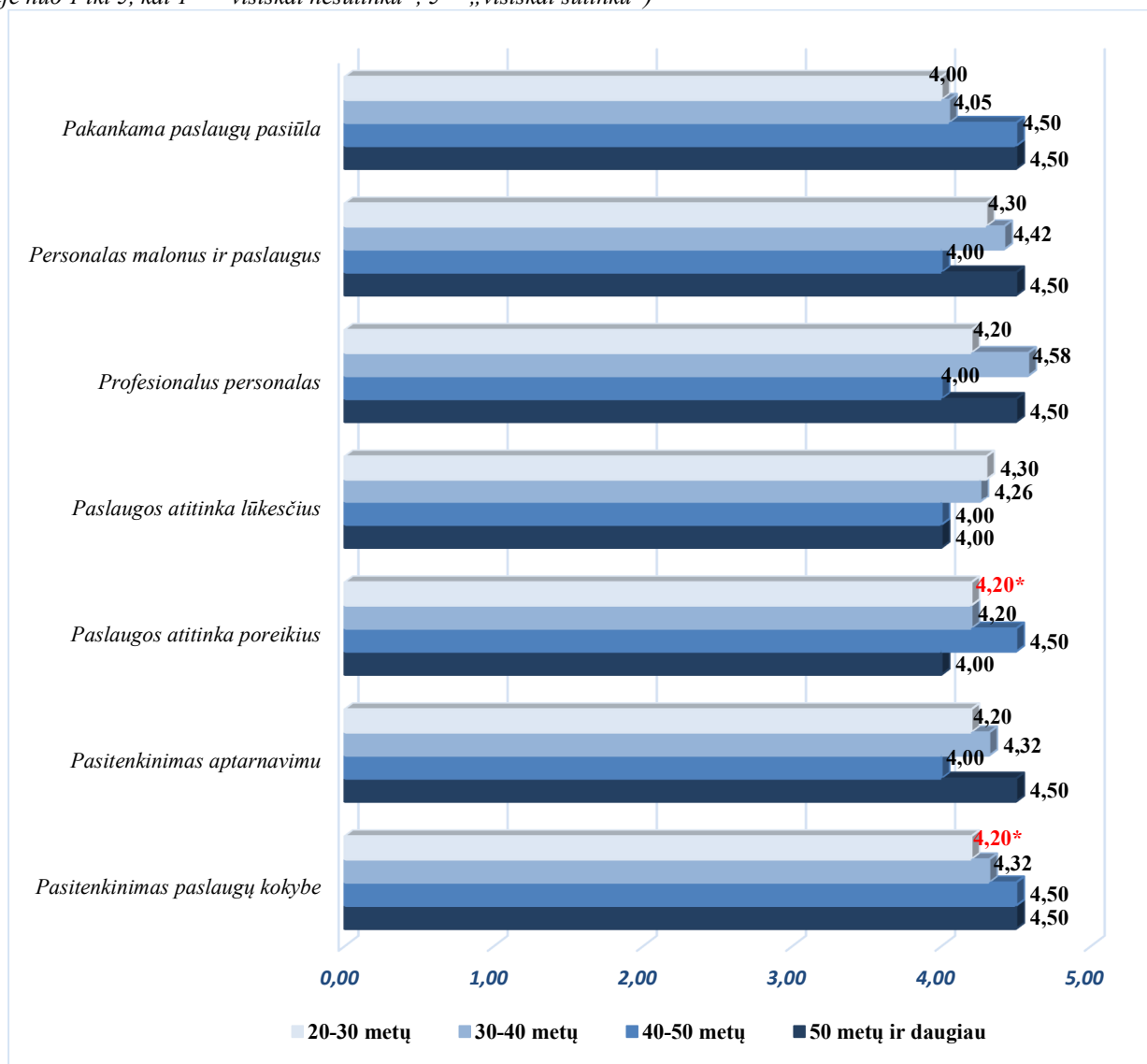
Jolantos Verseckaitės sporto studijos pasirinkimo motyvų pasiskirstymas pagal respondentų mėnesines pajamas asmeniui

(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



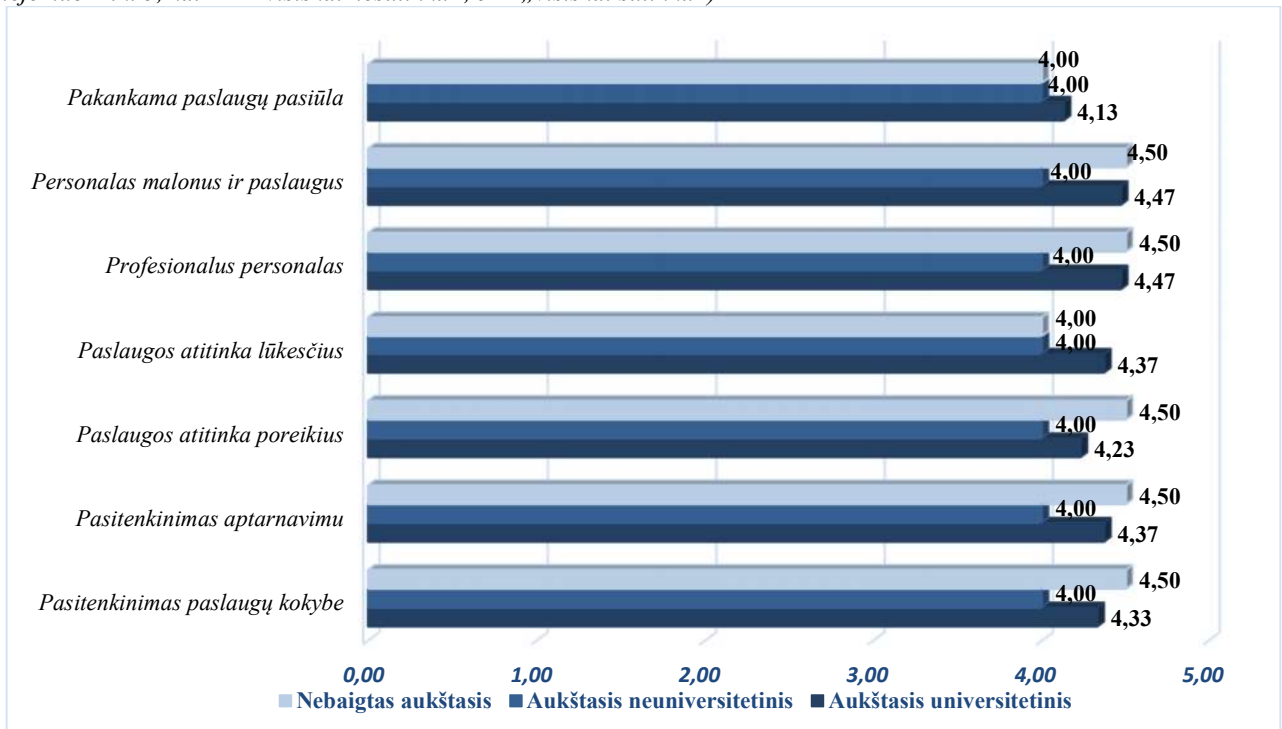
* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

Jolantos Verseckaitės sporto studijos paslaugų vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų amžių
(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



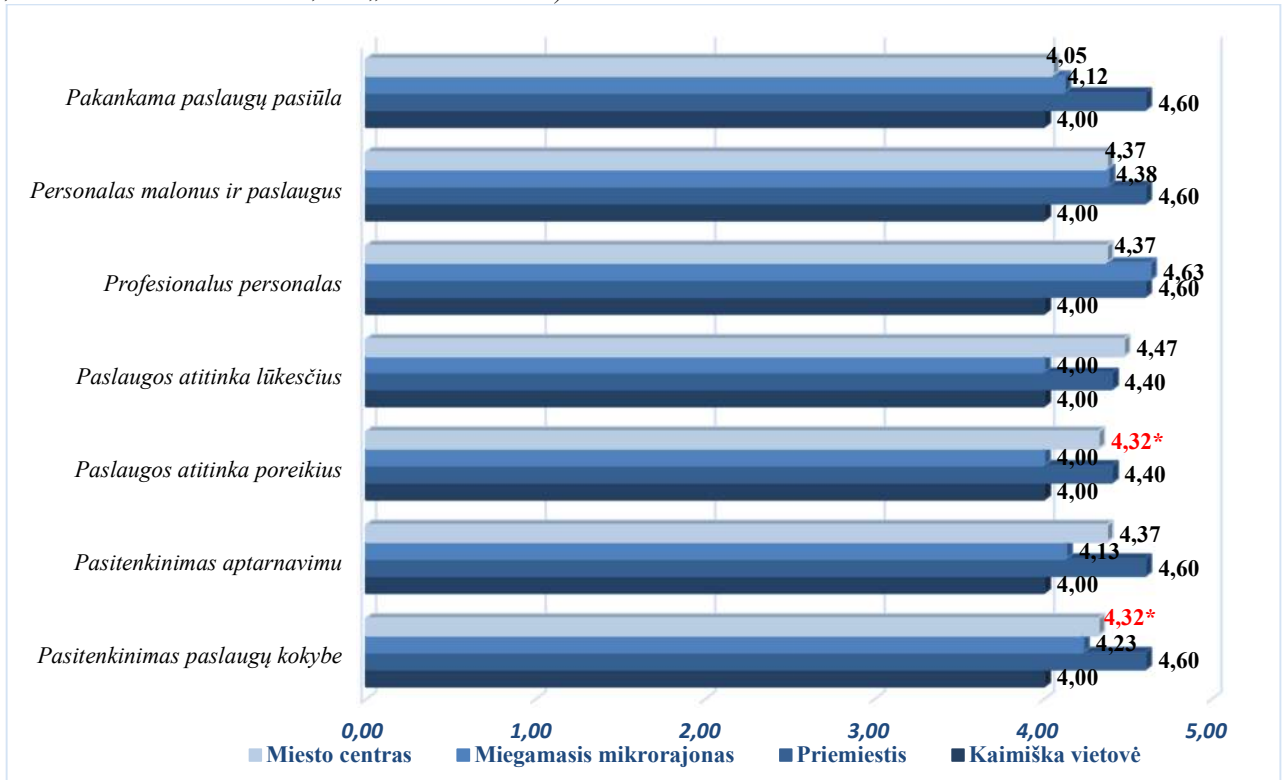
* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

Jolantos Verseckaitės sporto studijos paslaugų vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų išsilavinimą
(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



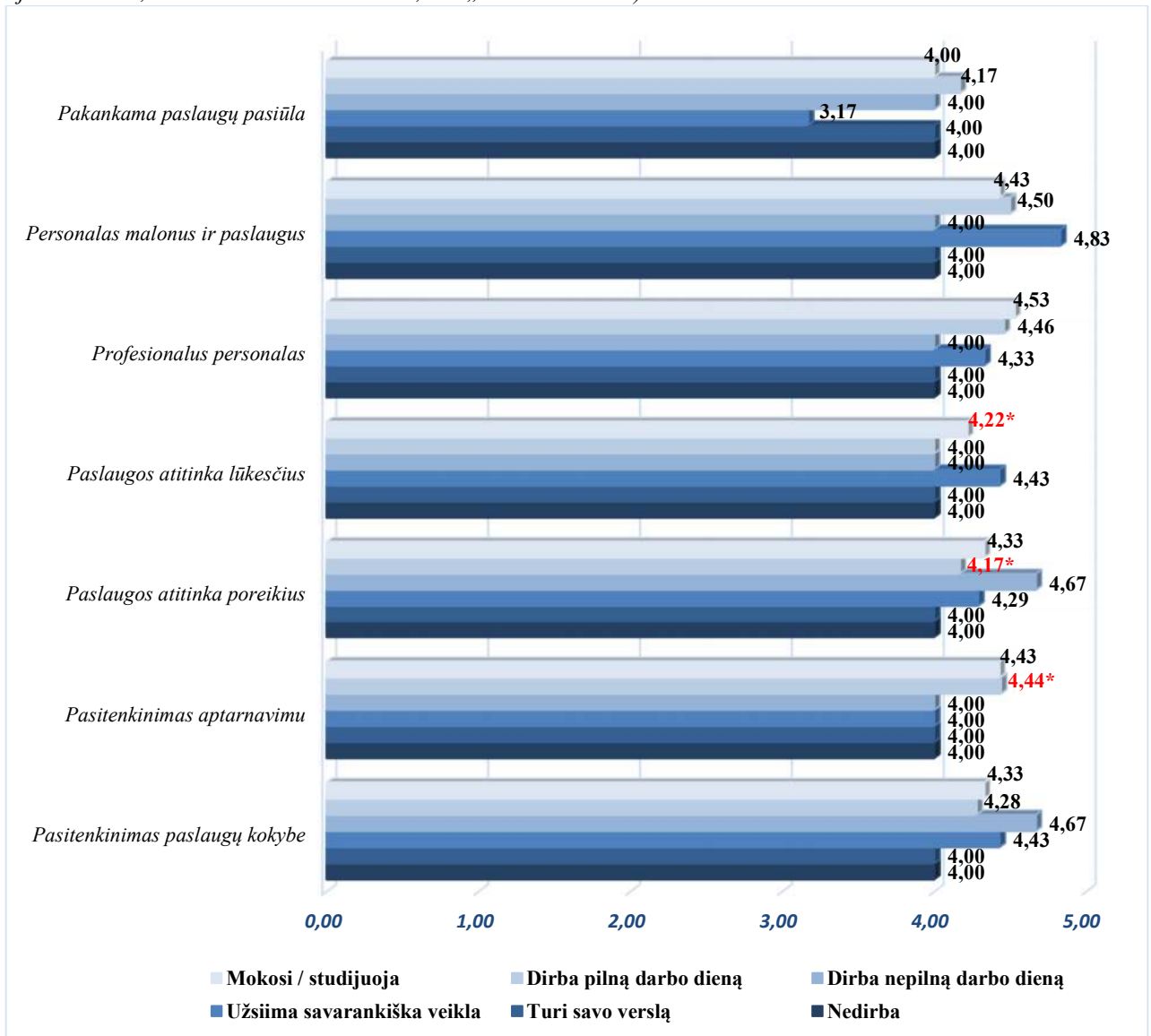
* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

Jolantos Verseckaitės sporto studijos paslaugų vertinimo pasiskirstymas pagal gyvenamą vietą
(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

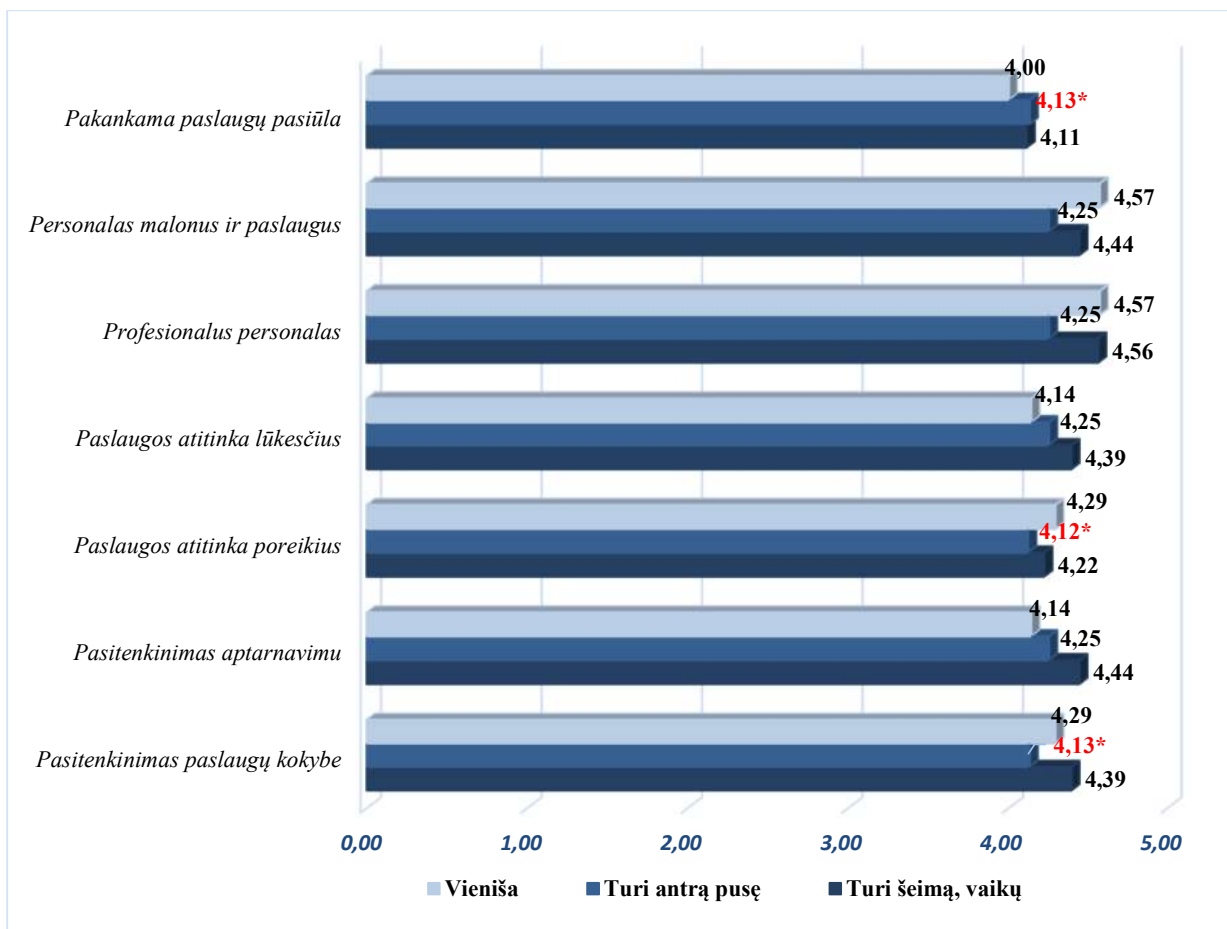
Jolantos Verseckaitės sporto studijos paslaugų vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų užimtumą
 (skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

Jolantos Verseckaitės sporto studijos paslaugų vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų šeimyninę padėtį

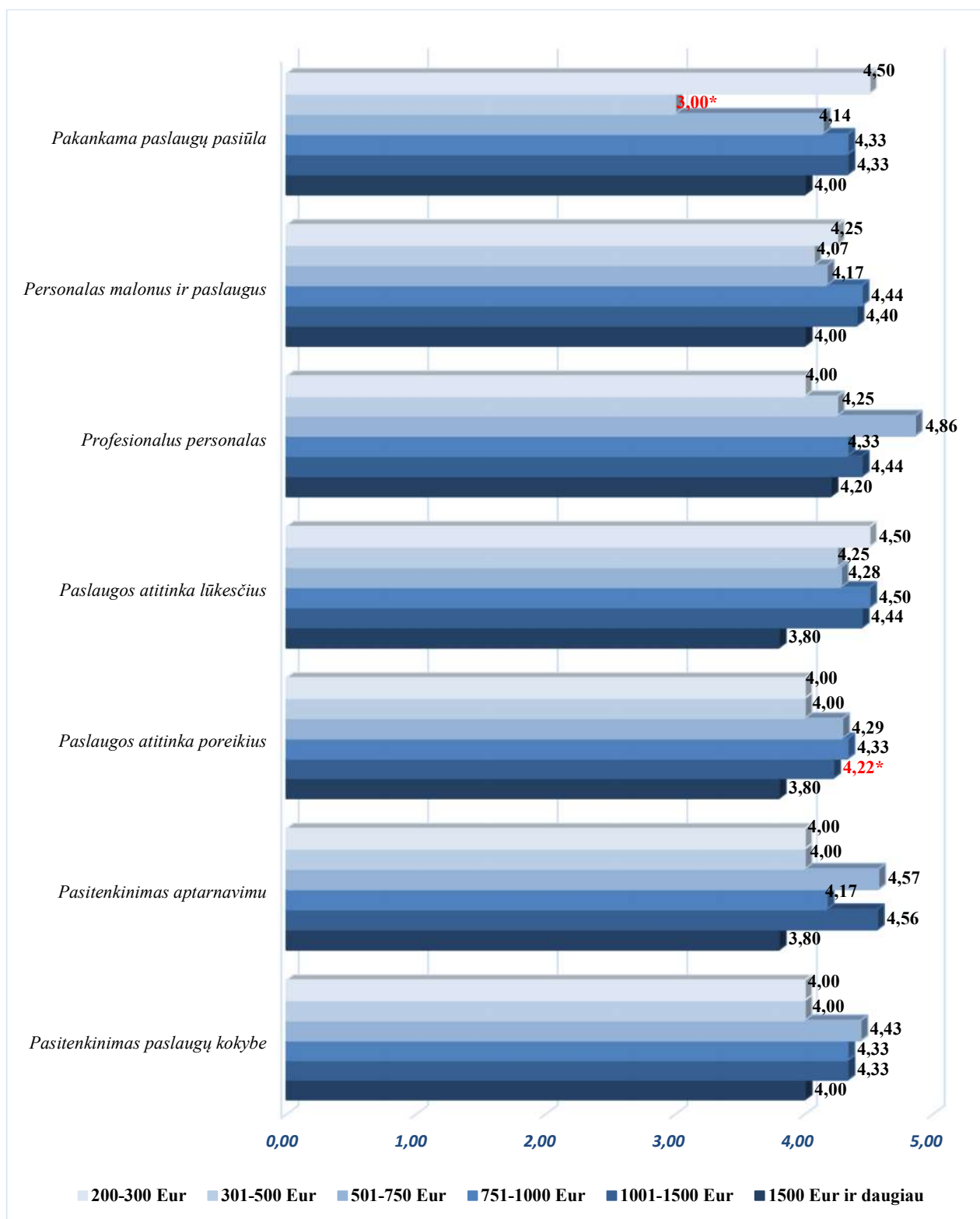
(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

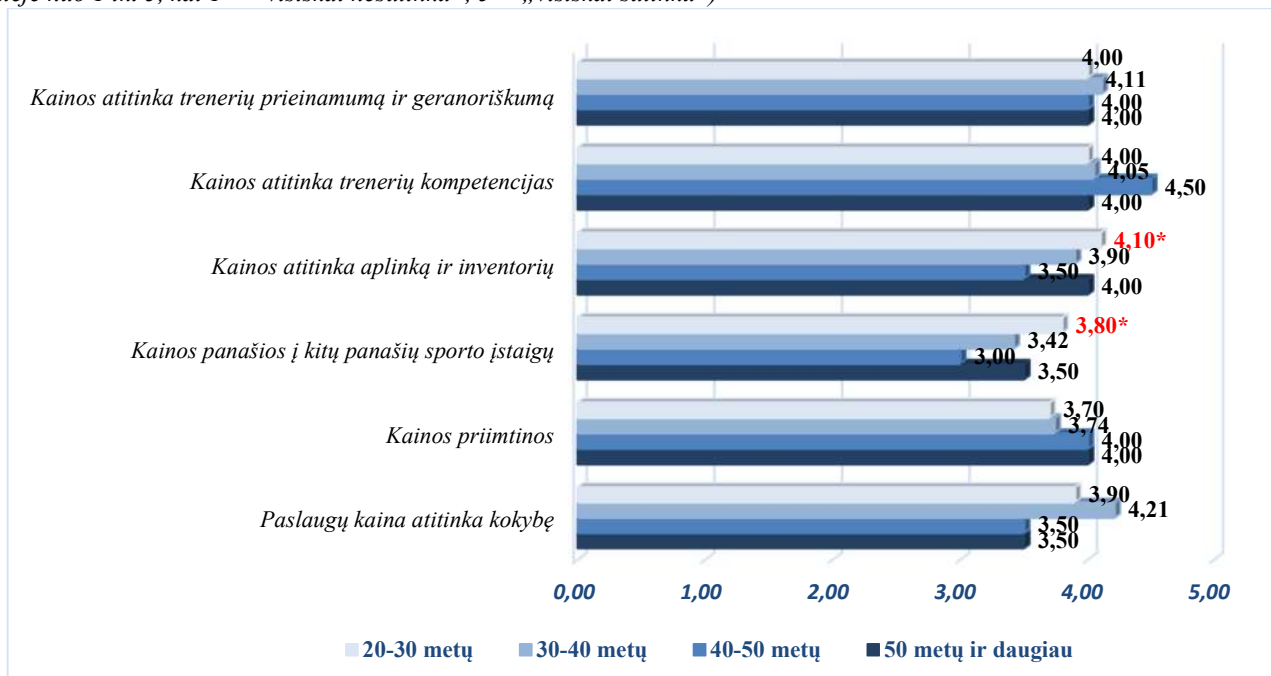
Jolantos Verseckaitės sporto studijos paslaugų vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų mėnesines pajamas vienam asmeniui

(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



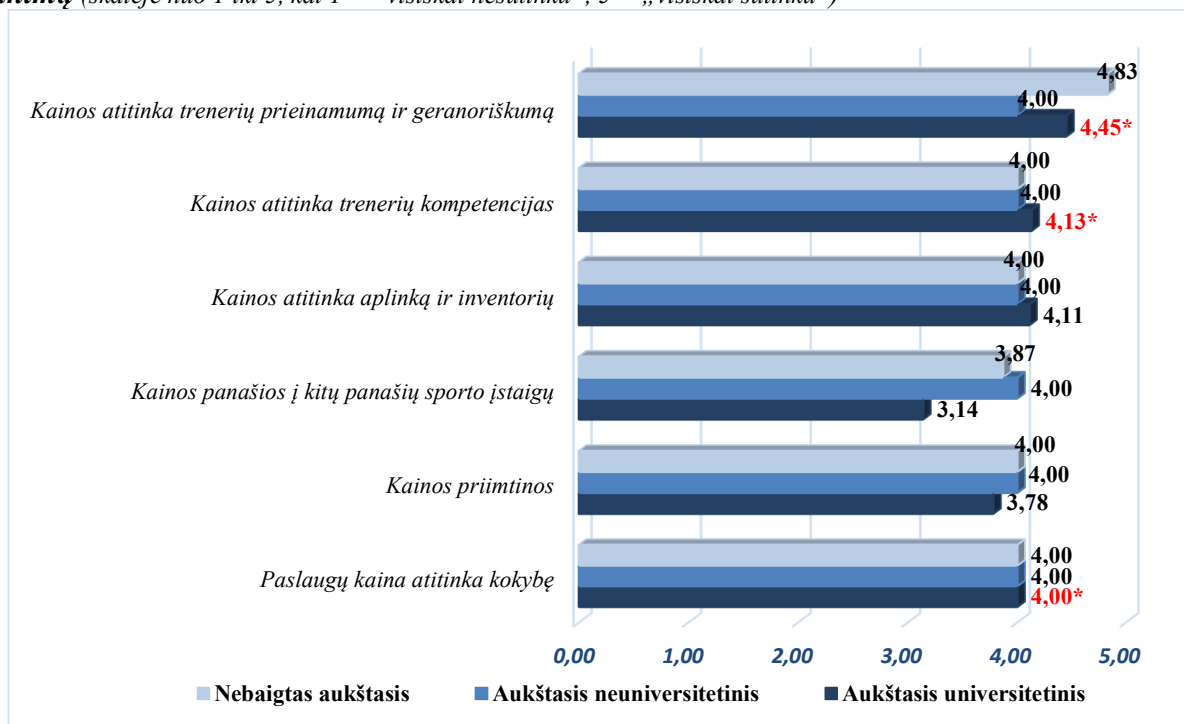
* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

Jolantos Verseckaitės sporto studijos paslaugų kainų vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų amžių
(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



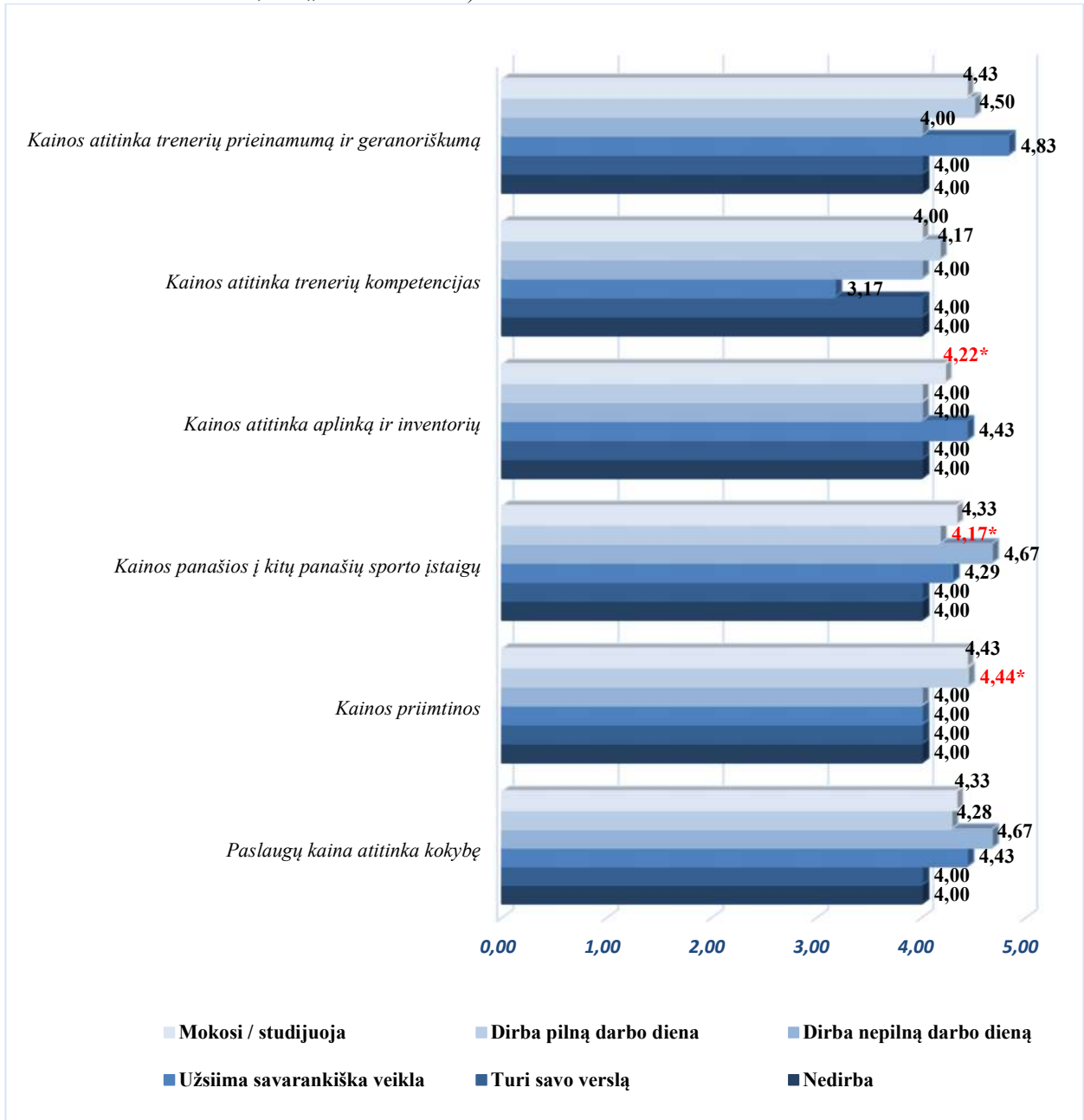
* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

Jolantos Verseckaitės sporto studijos paslaugų kainų vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų išsilavinimą
(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



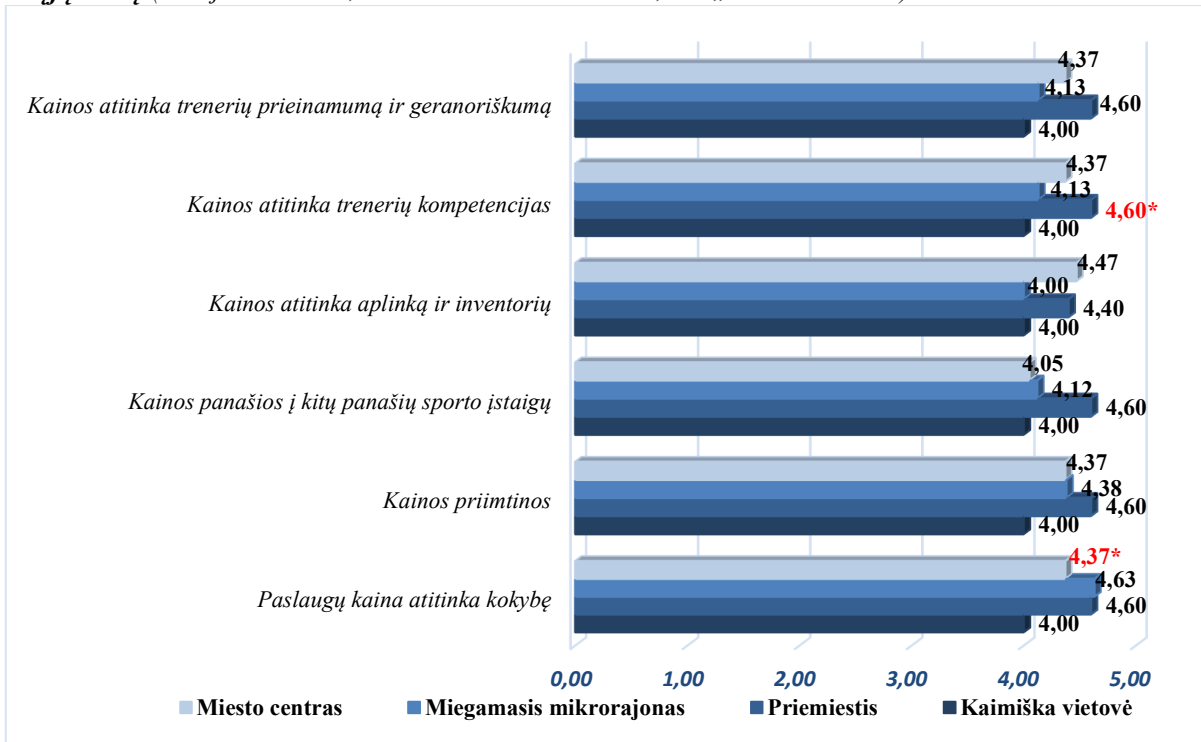
* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

Jolantos Verseckaitės sporto studijos paslaugų kainų vertinimo pasiskirstymas pagal užimtumą (skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



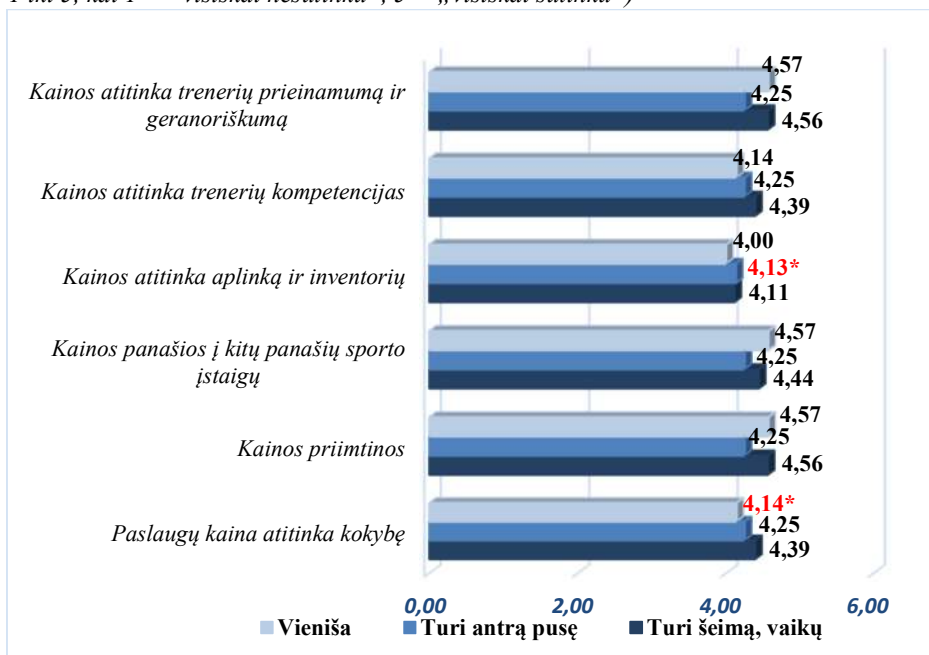
* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

Jolantos Verseckaitės sporto studijos paslaugų kainų vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų gyvenamąją vietą (skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

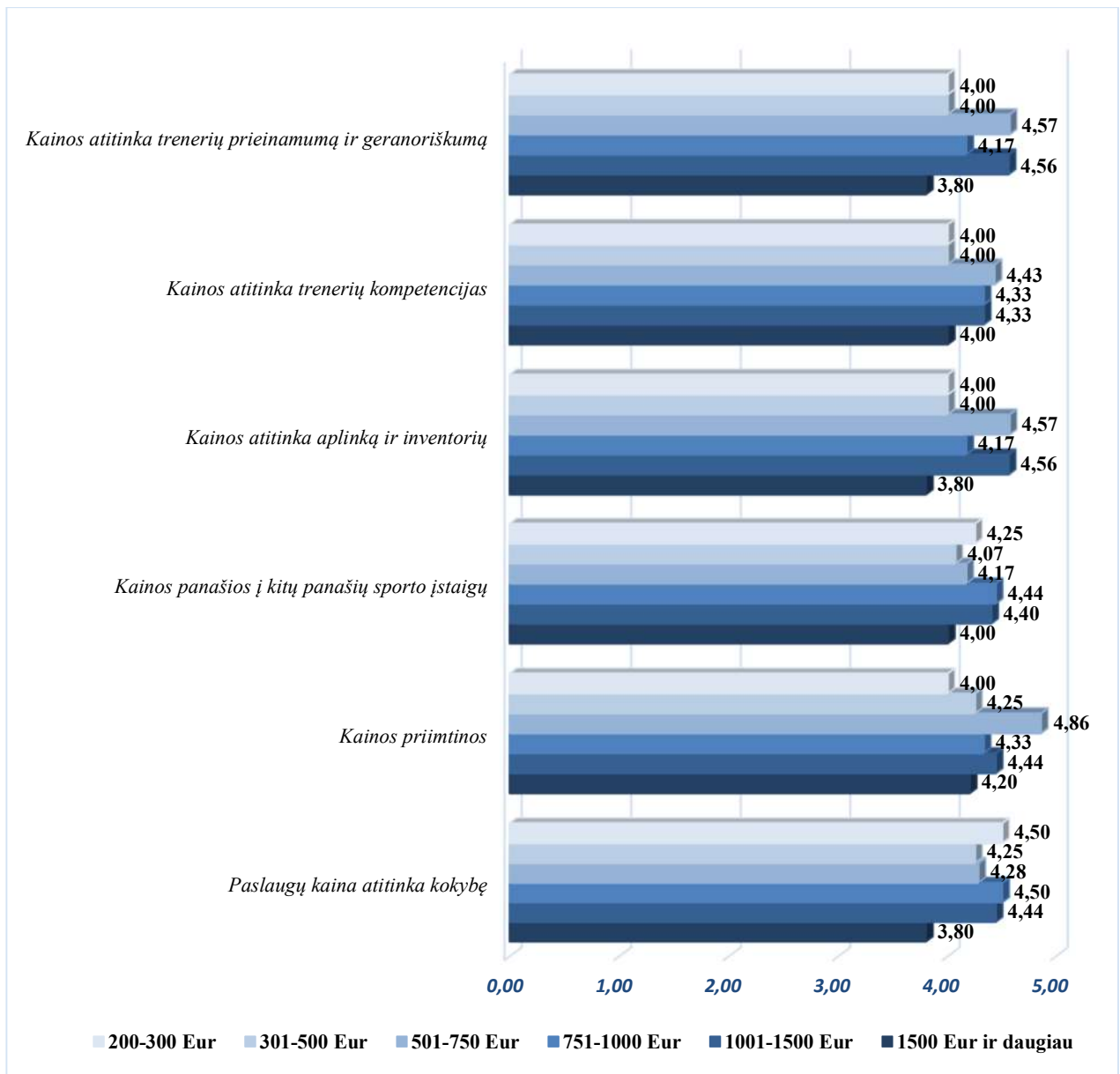
Jolantos Verseckaitės sporto studijos paslaugų kainų vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų šeimyninę padėtį (skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



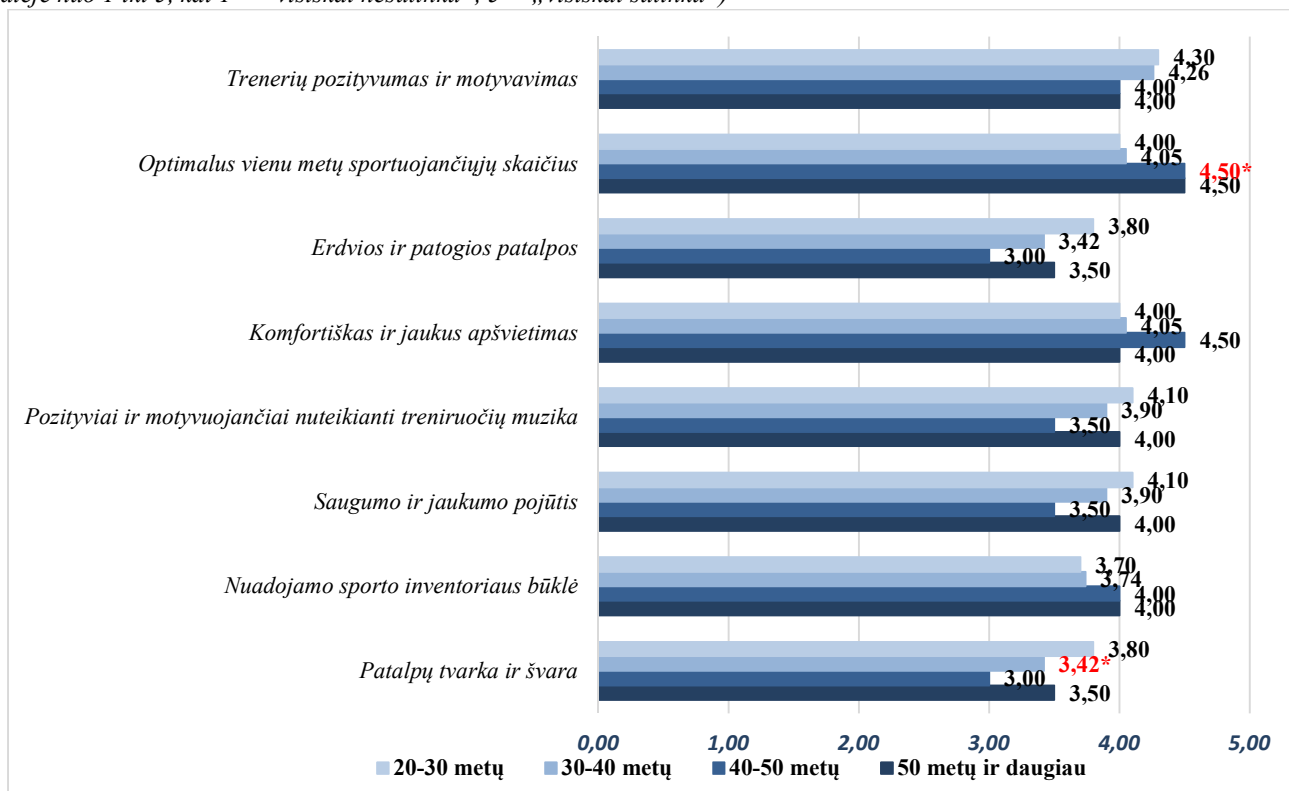
* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

Jolantos Verseckaitės sporto studijos paslaugų kainų vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų mėnesines pajamas asmeniui

(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)

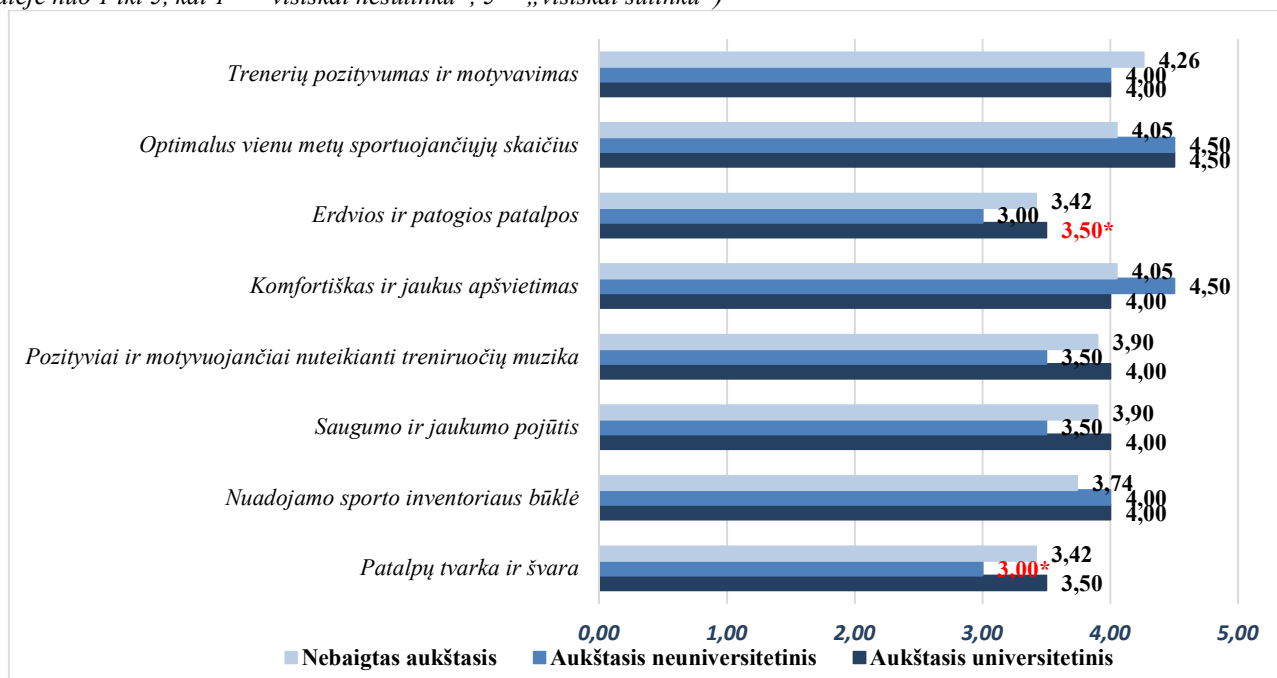


Jolantos Verseckaitės sporto studijos aplinkos vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų amžių
(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



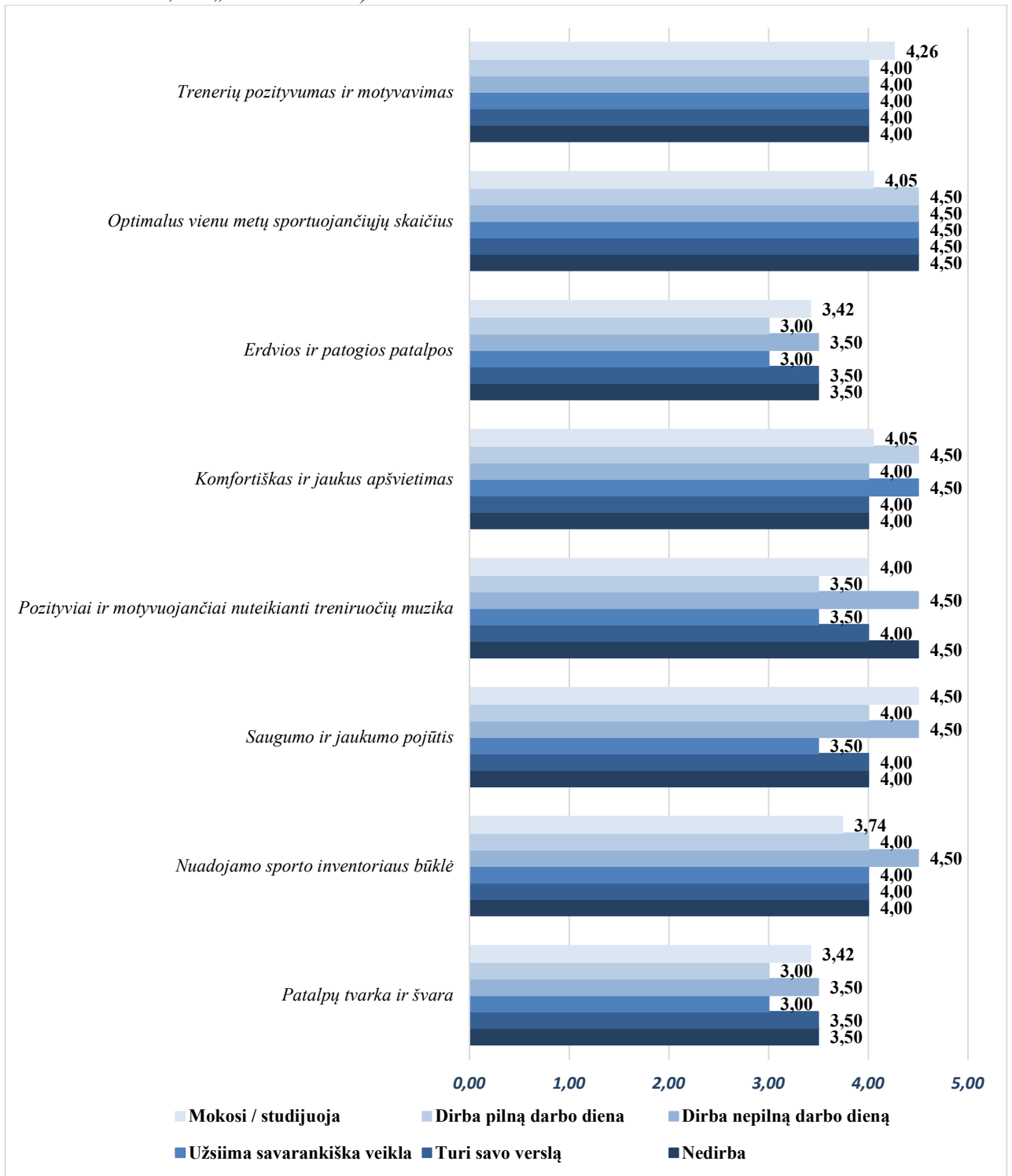
* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

Jolantos Verseckaitės sporto studijos aplinkos vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų išsilavinimą
(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)

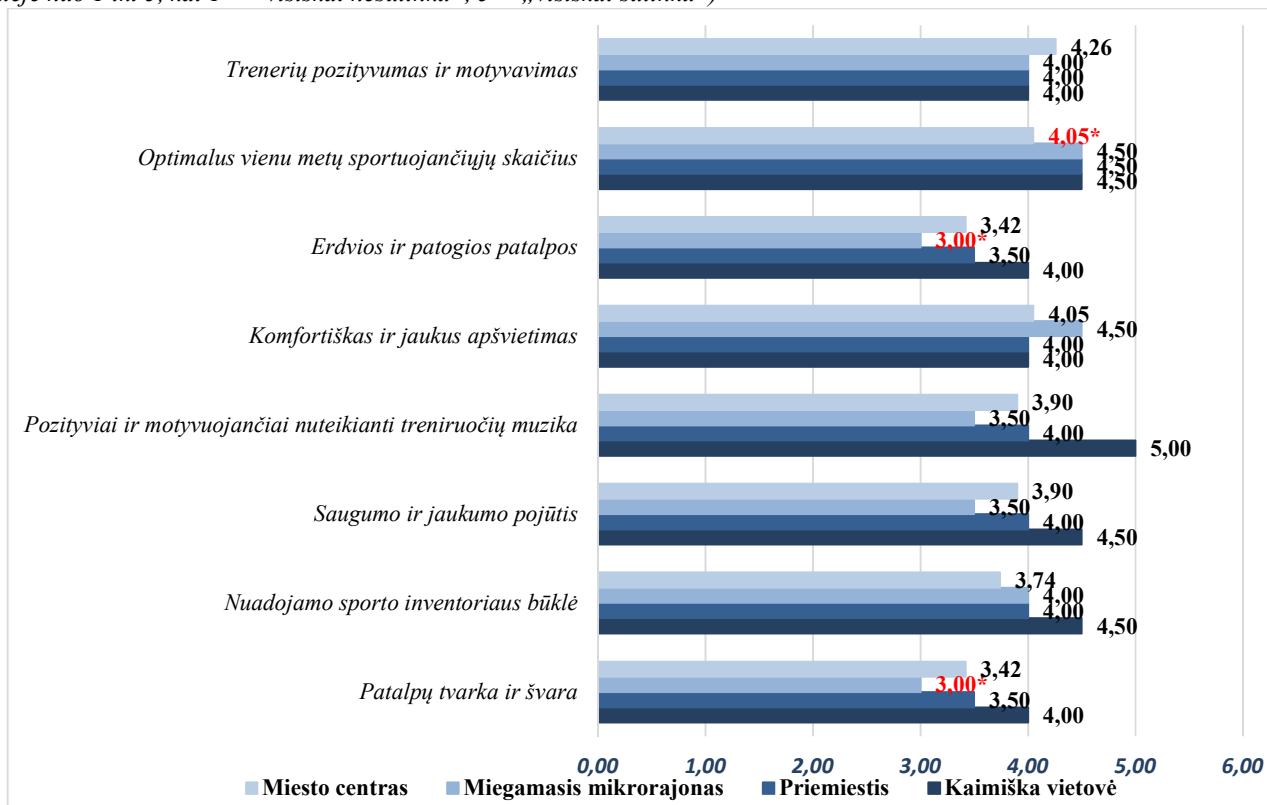


* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

Jolantos Verseckaitės sporto studijos aplinkos vertinimo pasiskirstymas pagal užimtumą (skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)

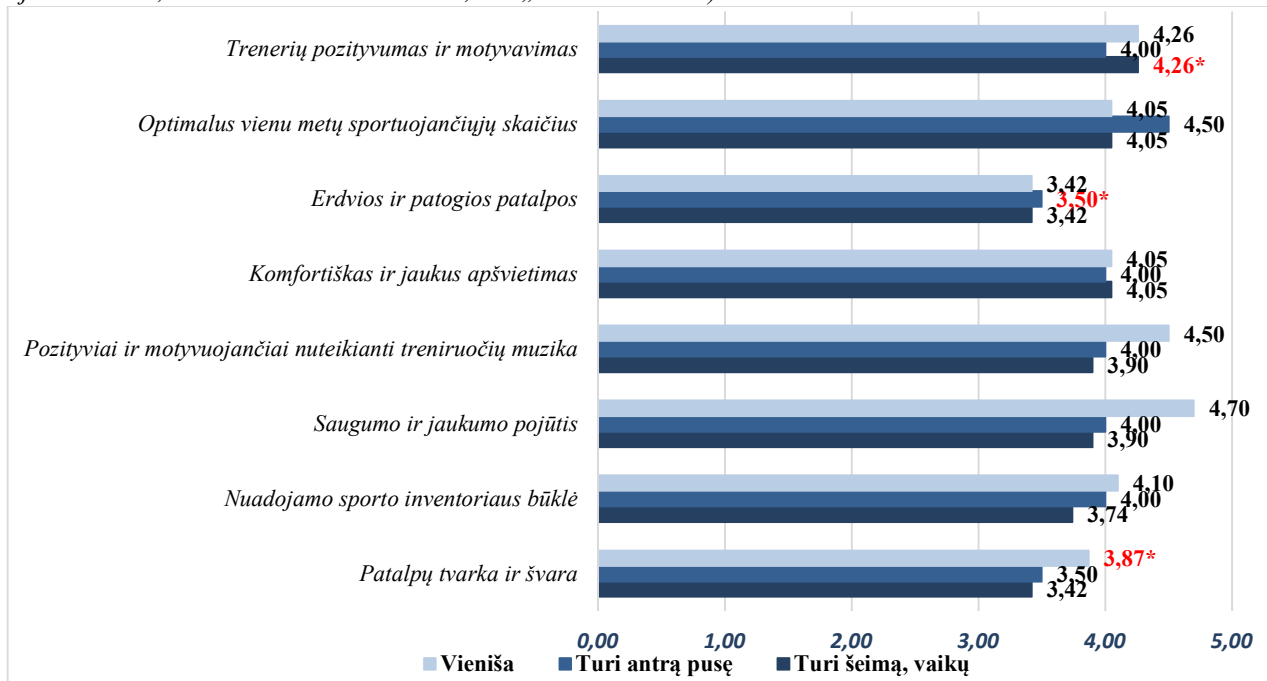


Jolantos Verseckaitės sporto studijos aplinkos vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų gyvenamąją vietą
(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

Jolantos Verseckaitės sporto studijos aplinkos vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų šeimyninę padėtį
(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)



* statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

Jolantos Verseckaitės sporto studijos aplinkos vertinimo pasiskirstymas pagal respondentų mėnesines pajamas asmeniui

(skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 = „visiškai nesutinku“, 5 = „visiškai sutinku“)

