

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Jūratė ZABLOCKIENĖ**

**SPORTO KLUBŲ KONKURENCINGUMO ĮVERTINIMAS  
ŠIAULIŲ MIESTE**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**SPORTO KLUBŲ KONKURENCINGUMO ĮVERTINIMAS  
ŠIAULIŲ MIESTE**

**Magistro darbas**

**Socialiniai mokslai, vadyba (VAM – 5/1)**

**Magistro darbo autorė** Jūratė Zablockienė.....

**Vadovas** doc. dr. Linas Žalys.....

**Recenzentas**.....

.....

## **SANTRAUKA**

Jūratė Zablockienė

### **Sporto klubų konkurencingumo įvertinimas Šiaulių mieste.**

Magistro darbas.

Darbo tikslas - įvertinti bendrą konkurencinę situaciją Šiaulių miesto sporto klubų paslaugų rinkoje. Tyrimo uždaviniai - nustatyti pagrindinius sporto klubų konkurencingumą lemiančius veiksnius Šiaulių mieste, bei įvertinti sporto klubų konkurencinę padėtį rinkoje remiantis kokybiniais konkurencingumo rodikliais. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad sporto paslaugų sektoriuje veikiančių įmonių konkurencinę padėtį labiausiai įtakoja jų strateginė vieta, bei paslaugų kainos. Nepasitvirtino hipotezės, jog sporto klubų konkurencingumą lemia paslaugų skaičius, bei vykdoma reklama. Atlikus tyrime dalyvavusių organizacijų SSGG analizę, nustatyti kiekvienos iš jų sėkmės veiksniai bei trūkumai. Atsižvelgiant į juos, pateiktos bendro pobūdžio, bei atskirai kiekvienam sporto klubui skirtos rekomendacijos konkurencinės pozicijos gerinimui.

## **SUMMARY**

Jūratė Zablockienė

### **The Assessment of Competitive Ability of Sports Clubs in Siauliai.**

Master's work.

The aim of the work is to assess general competitive situation in sports clubs' market in Siauliai. The task of the research is to identify the main factors of sports clubs' competitive ability in Siauliai, and to assess their competitive position using qualitative indicators of competitive ability. The results of the research have indicated that the main factors of competitive ability of enterprises working in sports service market are their strategic place and prices of service. Hypotheses about the number of services and advertisement as a factor of sports clubs' competitive ability have not been proved. SWOT analysis defined the factors of success and drawbacks of each organization. General and individual recommendations on improvement of their competitive position have been submitted to the sports clubs.

## TURINYS

IVADAS.....	9
1. KONKURENCIJOS TEORINIAI PAGRINDAI.....	14
1.1. Konkurencijos samprata.....	14
1.2. Konkurencijos formos bei lygiai.....	17
1.3. Konkurencingumą įtakojuojantys veiksniai.....	21
1.3.1. Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose.....	21
1.3.2. M. Porter konkurencingumo modelis.....	26
1.3.3. Kiti konkurencingumo aspektai.....	30
1.3.4. Apibendrintas įmonės konkurencingumą įtakančių veiksnių modelis.....	35
2. SPORTO KLUBŲ DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA.....	38
2.1. Sporto klubų apibūdinimas, teikiamos paslaugos.....	38
2.2. Tyrimo instrumento pristatymas.....	39
2.3. Tyrimo imties pristatymas.....	42
3. SPORTO KLUBŲ KONKURENCINGUMO TYRIMO REZULTATAI.....	48
3.1. Veiksniai, labiausiai įtakoję sporto klubo pasirinkimą.....	48
3.2. Sporto klubų konkurencingumo įvertinimas.....	54
3.2.1. Konkurencingumo vertinimas paslaugų kokybės atžvilgiu.....	54
3.2.2. Konkurencingumo vertinimas personalo atžvilgiu.....	56
3.2.3. Kainų konkurencingumo vertinimas.....	58
3.2.4. Konkurencingumo vertinimas paslaugų kiekio atžvilgiu.....	62
3.2.5. Klientų lojalumo įtaka sporto klubų konkurencingumui.....	63
3.2.6. Sporto klubų vykdomos reklamos įtaka jų konkurencingumui.....	65
3.2.7. Sporto klubų įvaizdžio vertinimas.....	66
3.3. Sporto klubų SSGG (SWOT) analizė.....	67
3.4. Sporto klubų konkuravimo strategijos.....	69
3.5. Penkių M. Porter konkurencinių jėgų įtaka Šiaulių miesto sporto klubams.....	72
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	76
LITERATŪRA.....	78
PRIEDAI.....	83
1 priedas. Anketa sporto klubų paslaugų vartotojams.....	84
2 priedas. Anketa sporto klubų darbuotojams.....	88

3 priedas. Sporto klubų klientų, gyvenančių 1 km spinduliu apie kiekvieną sporto klubą, procentas.....	91
4 priedas. Sporto klubuose teikiamų paslaugų kainos.....	92
5 priedas. Sporto klubų darbo laikas.....	93
6 priedas. Sporto klubų tikslinė rinka pagal klientų amžių bei gaunamas pajamas.....	94

## LENTELĖS

1 lentelė. Konkurencinės kovos intensyvumo priklausomybė nuo paklausos gyvavimo ciklo etapo.....	19
2 lentelė. Ilgalaikių konkurencinių pranašumų savybės.....	21
3 lentelė. Tyrime dalyvavusių sporto klubų siūlomos paslaugos.....	38
4 lentelė. Veiksniai, nulėmę sporto klubo pasirinkimą.....	49
5 lentelė. Sporto klubo pasirinkimo motyvų priklausomybė nuo šeimyninės padėties.....	51
6 lentelė. Sporto klubo pasirinkimo motyvų priklausomybė nuo atlyginimo.....	52
7 lentelė. Personalo savybių vertinimo vidurkiai .....	57
8 lentelė. Sporto klubų naudojamos reklamos priemonės.....	64
9 lentelė. SSGG analizė.....	67
10 lentelė. Sporto klubų taikomos konkuravimo strategijos.....	69
11 lentelė. Sporto klubų veiklos laikas ir darbuotojų skaičius.....	72

## ILIUSTRACIJOS

1 pav. Ryšiai tarp skirtingų konkurencingumo lygių.....	20
2 pav. Porter penkių rinkos jėgų konkurencingumo modelis.....	27
3 pav. Įmonės veiklos konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	32
4 pav. Apibendrintas įmonės konkurencingumą įtakančių veiksnių modelis.....	37
5 pav. Respondentų dalis kiekviename sporto klube procentais.....	42
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal profesiją.....	43
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	43
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį atskiruose sporto klubuose.....	44
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	44
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių atskiruose sporto klubuose.....	45
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą.....	45
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal uždarbį.....	46
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal uždarbį skirtinguose sporto klubuose.....	46
14 pav. Sporto klubų paslaugos, kurias respondentai renkasi dažniausiai.....	47
15 pav. Veiksniai, nulėmę sporto klubo pasirinkimą.....	48
16 pav. Lyčių skirtumai renkantis sporto klubą.....	49
17 pav. Žmonių amžiaus sąlygoti skirtumai renkantis sporto klubą.....	49
18 pav. Paslaugų vartotojų, gyvenančių 1,5 km spinduliu apie kiekvieną sporto klubą, procentas...53	
19 pav. Paslaugų kokybės vertinimas atskiruose sporto klubuose.....	55
20 pav. Paslaugų kokybės vertinimo priklausymas respondentų uždarbio.....	56
21 pav. Paslaugų kokybės vertinimas ir respondentų amžiaus ryšys.....	56
22 pav. Personalo vertinimo vidurkiai kiekviename sporto klube.....	59
23 pav. Paslaugų kainų palyginimas skirtinguose sporto klubuose.....	60
24 pav. Respondentų nuomonė apie sporto klubų paslaugų kainas.....	60
25 pav. Paslaugų kainos ir kokybės santykio vertinimas.....	61
26 pav. Kainų vertinimas priklausomai nuo respondento uždarbio.....	62
27 pav. Bendra klientų lankymosi konkrečiame klube trukmė.....	63
28 pav. Klientų naudojimas (nesinaudojimas) konkuruojančių sporto klubų paslaugomis.....	64
29 pav. Respondentų pajamų ir lojalumo ryšys.....	64
30 pav. Informacijos šaltiniai, iš kurių dažniausiai sužinoma apie sporto klubus.....	65
31 pav. Informacijos šaltiniai, iš kurių paslaugų vartotojai sužinojo apie konkretų sporto klubą....	66
32 pav. Respondentų nuomonė apie sporto klubus.....	67
33 pav. Sporto klubų strateginių grupių matrica pagal tris dimensijas .....	70

34 pav. Sporto klubų veiklos prioritetai.....	71
35 pav. Sporto organizacijų skaičiaus kitimo prognozės sekantiems metams.....	74



## IVADAS

Kur šiandien būtų žmonija, jei ne aklas pavydas, kuris akino žmogų savo kaimyną pavyti ir pralenkti.

Hezoidas, VIII – VII a. pr. Kr.

Konkurencijos reiškinys atsirado kartu su žmogumi, pradėjusiu primityvią gamybą, kurios rezultatas viršijo jo individualų poreikį. Gan ilgą laiką konkurencijos procesui nebuvo skiriama reikiamo dėmesio, jis nebuvo žmogaus tyrinėjamas ir teisingiau suvokiamas. Dėl to konkurencijos procesai neretai reiškesi savo negatyviomis formomis, neigiamai paveikdami ne tik atskirų gamybų veiklą, bet ir šalies ekonominę būklę. Tai rimtai baugino žmones, ypač verslo pasaulio atstovus. Dėl to vykusių ekonominių krizių pasekmės privertė išvystytų šalių vyriausybes ir specialistus skirti rimtą dėmesį konkurencijos reiškiniui. Dėl to per pastaruosius dešimtmečius buvo išnagrinėtas konkurencijos ekonominis mechanizmas ir jo veikimo rinkoje ekonominės – socialinės pasekmės. To dėka susiformavo teisinio – administracinio ir ekonominio pobūdžio konkurencijos eigos valdymo priemonės, kurios šiai dienai jau išsivystė į atskiras sritis, tokias kaip konkurencijos teisė, konkurencijos priežiūros administracinės institucijos ir pan. (Jančiauskas, 2001).

Konkurencijos plėtra skatina jai būdingus procesus: vyksta jos formų ir metodų atsinaujinimas, daugėja naujų technologijų ir prekių, vyksta naujų pardavimo rinkų paieška, todėl nenuostabu, kad vienas iš pagrindinių šiuolaikinių teorinių tyrinėjimų objektų yra įmonių konkurencija, konkurencinis pranašumas (Barilaitė, Pabedinskaitė, 2001).

Konkurencijos sąvoka šiandien minima vos ne kiekvienoje ekonominio ar vadybinio turinio publikacijoje, įvardijama valstybių ekonominės politikos priemonėse, ūkinėje ir žmonių veikloje. Konkurencijos problemų sprendimas labai svarbus ne tik ekonomikos ir vadybos teorijai, bet ir ūkinei praktikai – tiek verslui, tiek valstybei (Maksvytienė, 2002). Tačiau požiūriai į šios koncepcijos nagrinėjimą labai įvairūs, be to, nėra vieno visiems priimtino konkurencijos apibrėžimo. Tokią situaciją sąlygoja konkurencingumo sampratos platumas ir kompleksiskumas (Randomanskaitė, Banytė, 2003).

Įmonių konkurencijos aštrėjimą lemia dalyvių prekybos operacijose skaičiaus didėjimas (Barilaitė, Pabedinskaitė, 2001), bei nenumaldomas didesnio pelno siekimas (Jančiauskas, 2001). Konkurencijai įgaunant vis agresyvesnes formas, atsiranda hiperkonkurencijos sąvoka.

Konkurencija yra vienas pagrindinių ekonomikos variklių (Snieška, Šliburytė, 1999). Firmos priverstos ieškoti efektyvesnių veiklos variantų, kad galėtų gaminti konkurencingą produkciją. Rinkoje kovojama už vartotojus, geresnį jų poreikių tenkinimą. Taigi, konkurencija yra teigiamas

reiškiny, skatinantis gamybos tobulinimą, gaminių kokybės gerinimą, kainų mažinimą ir geresnį vartotojų aptarnavimą (Snieška, Šliburytė, 2000). Tačiau teigiami konkurencijos bruožai pasireiškia tik tada, kai rinkos dalyviams sudaromos sąlygos sąžiningai varžytis dėl geresnio vartotojų poreikių tenkinimo (Čepinskis, Žirgūtis, 2001).

**Problema.** Komandinės ekonomikos sąlygomis konkurencija neegzistavo. Lietuvai atgavus nepriklausomybę, pereinant į rinkos ekonomikos sistemą, šis reiškinys neišvengiamai palietė ir mūsų šalį – verslo organizacijos, norėdamos dirbti ir gauti pelną, buvo priverstos konkuruoti. O norint tai daryti sėkmingai, reikėjo žinoti, kokie yra konkurencinės kovos būdai, kaip jais naudotis, prieš kuriuos konkurentus nukreipti pastangas, ir pan. Kitaip tariant, reikėjo išmanyti konkurencijos teoriją. Visa tai tuometinėje Lietuvoje buvo nauja ir nepažįstama. Bet vien suprasti teorinės reiškinio pusės neužtenka. Gilesniam suvokimui, norint taikyti koncepciją praktikoje, reikia atlikti mokslinius tyrimus. Kadangi plėtojantis konkurencijai atsiranda vis naujų jos formų, kovos metodų, tai ir tyrimai turi būti atliekami nuolat.

Įvairūs autoriai nurodo skirtingas organizacijų konkurencingumą sąlygojančias priežastis. Dažniausiai pagrindiniais konkurencinio pranašumo šaltiniais jie įvardija prekių (paslaugų) kainas, bei kokybę. Tačiau ar visuose pramonės sektoriuose galioja tie patys standartai? Šiame magistro darbe gvildenamas probleminis klausimas:

**- kokie yra svarbiausi veiksniai (motyvai), lemiantys vartotojų apsisprendimą dėl konkrečios paslaugas teikiančios organizacijos (šiuo atveju sporto klubo) pasirinkimo? Kitaip tariant, kas apsprendžia sporto paslaugų sektoriuje veikiančių įmonių konkurencinius pranašumus vartotojų akimis?**

**Tyrimo aktualumas.** Dar ne taip seniai imta suvokti, kad užsibrėžtus tikslus (ar konkurencinius pranašumus) organizacijos gali pasiekti tik tenkindamos vartotojų poreikius. Bet jų poreikiai ne visada aiškūs, jie gali skirtis priklausomai nuo organizacijos veiklos pobūdžio, nuo prekės (paslaugos) vartojimo specifikos, nuo pramonės sektoriaus, kuriame organizacija veikia, bei nuo kitų faktorių. Todėl, visuose pramonės sektoriuose, taip pat ir sporto klubuose, nuolat aštrėjant konkurencijai, labai svarbu žinoti, kokie veiksniai labiausiai įtakoja vartotojų apsisprendimą kiekvienu konkrečiu atveju, ir tuo pačiu – į kokius veiklos aspektus organizacijoms reikia sutelkti pastangas, norint pritraukti ir išlaikyti vartotojus, ir tokiu būdu užsitikrinti geresnę konkurencinę poziciją rinkoje.

**Tyrimo naujumas.** Šiuo metu Lietuvoje sukaupta dar nedidelė empirinė patirtis konkurencijos bei konkurencingumo srityje, tačiau nestovima ir vietoje. Daugeliu atvejų, tiriant įmonių, organizacijų, verslo sektorių, pramonės konkurencingumą, remiamasi užsienio autorių konkurencingumo modeliais bei teorijomis. Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, lietuvių mokslininkų darbuose imtas nagrinėti ir nacionalinis šalies konkurencingumas, dar kitaip

vadinamas tarptautiniu, ekonominiu konkurencingumu. Tačiau konkurencingumo klausimai Lietuvos, bei didžiųjų jos miestų (tame tarpe ir Šiaulių miesto) aspektu yra nepakankamai išnagrinėti.

**Tyrimo hipotezės:**

1. Sporto klubų konkurencingumą sąlygoja teikiamų paslaugų įvairovė;
2. Sporto klubų konkurencinę padėtį rinkoje lemia paslaugų kainos;
3. Sporto klubų pasirinkimą sąlygoja reklama;
4. Sporto klubų konkurencingumą sąlygoja jų išsidėstymas.

**Tyrimo objektas** - sporto klubai Šiaulių mieste.

**Tyrimo dalykas** – sporto klubų konkurencingumas Šiaulių mieste.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti bendrą konkurencinę situaciją Šiaulių miesto sporto klubų paslaugų rinkoje.

**Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti konkurencijos sampratas, formas bei lygius;
2. Išnagrinėti konkurencijos modelius bei teorijas;
3. Nustatyti pagrindinius sporto klubų konkurencingumą lemiančius veiksnius Šiaulių mieste;
4. Įvertinti sporto klubų konkurencingumą remiantis kokybiniais konkurencingumo rodikliais.

**TYRIMŲ BAZĖ**

**Metodologija**

**Tyrimo konceptualioji esmė.** Konceptualiojoje darbo dalyje nagrinėjami įvairių užsienio bei Lietuvos autorių darbai konkurencijos, konkurencingumo tematika. Užsienio autoriai, kurių teorijos ir modeliai analizuojami darbe - M. Porter (1980); G. A. Cole (1994); F. R. David (1989); E. R. Gray, L. R. Smeltzer (1989); Ch. W. L. Hill, G. R. Jones (1989); J. A. Pearce II, R. B. Robinson (1988); A. R. Alaverdov, I. T. Balabanov, I. T. Biesfamilnaja (1996); M. Gielvanovskij, V. Žukovskaja, I. Trofimova (1998); A. J. Judanov (1998); ir kt.). Iš Lietuvos mokslininkų darbe cituojami - V. Gronskas (1993; 2004); V. Sūdžius (2001); B. Melnikas (2001); Z. Lydeka (2002); E. Smilga (2000, 2001); A. Grėbliuskas (2000); Š. Abramavičius (2001); J. Andriuščenka (2004); R. Auškalnytė (2001); R. Ginevičius (2001); J. Banytė, K. Jakštaitė, R. Gatautis (2004); I. Barilaitė, A. Pabedinskaitė, (2001); A. Bosas (2001), A. Časas (2000, 2001); I. Dagytė, L. Bivainienė (2004); S. Valentinavičius (1999, 2000); ir kt.

Analizuojant minėtų autorių koncepcijas, konkurencingumo modelius, pirmiausia apibrėžiama pati konkurencijos sąvoka. Po to aptariamos konkurencijos rūšys bei lygiai. Didžiausias dėmesys skiriamas konkurencingumo veiksnių analizei, t. y. – kokie vidaus ir išorės veiksniai lemia

organizacijų konkurencingumą, kokie konkurenciniai pranašumai yra svarbiausi, ir pan. Išanalizavus pasirinktas teorijas bei modelius, rezultate pateikiamas apibendrintas įmonės konkurencingumą įtakančių veiksnių modelis, kuriame susistemunami visi mokslinėje literatūroje rasti konkurencinio pranašumo šaltiniai.

**Loginė tyrimo struktūra.** Tyrimo struktūrą galima suskirstyti į tris etapus:

*Pirmame etape* buvo siekiama išanalizuoti mokslinę literatūrą nagrinėjamu klausimu - konkurencijos samprata, rūšys, lygiai, konkurencingumą įtakoiantys veiksniai.

*Antro etapo* tikslas – pristatyti tyrimo metodologiją, kuri buvo naudojama numatytam darbo tikslui pasiekti, pagrįsti jos tinkamumą. Taip pat čia trumpai apibūdinamas tyrimo objektas, tyrimo imtis bei jos parinkimo kriterijai, nurodomi statistiniai rodikliai, naudoti rezultatų apdorojimui.

*Trečiajame etape* pateikiami sporto klubų konkurencingumo tyrimo rezultatai. Pirmiausia analizuojami veiksniai, turėję didžiausią reikšmę vartotojų apsisprendimui, kuriame klube sportuoti, t. y. patvirtinamos bei paneigiamos darbe išsikeltos hipotezės. Sekantis žingsnis – sporto klubų konkurencingumo vertinimas pagal kokybinius konkurencingumo rodiklius, sėkmės veiksnių identifikavimas.

## **Metodika**

### ***Tiriamieji***

Tyrimo metu buvo apklausti 298 respondentai - septynių Šiaulių miesto sporto klubų klientai (291), bei darbuotojai (7).

### ***Instrumentarijus***

Tyrimui atlikti buvo taikomas anketavimo metodas (dviejų tipų anketos – sporto klubų paslaugų vartotojams, bei darbuotojams - žiūr. 1, 2 priedus)

### ***Tyrimo metodai:***

- Mokslinės literatūros analizė;
- Duomenų sisteminimas ir apibendrinimas;
- SSGG (SWOT) analizė;
- Lyginamoji analizė;
- Anketinė apklausa.

## **Tyrimo strategija**

Apklausa buvo atliekama 2006 metų birželio – spalio mėnesiais. Buvo siekiama apklausti visus devynis Šiaulių miesto sporto klubus, kad būtų galima nustatyti kiekvieno iš jų rinkos dalis. Pradėjus tyrimą, paaiškėjo, kad vienas iš klubų neseniai sustabdė veiklą, dar vienas jų tyrime dalyvauti atsisakė. Taigi, apklausoje dalyvavo 7 – ių sporto klubų paslaugų vartotojai bei darbuotojai.

Tiriamoji grupė buvo parenkama remiantis geranoriškumo principu – sporto klubų klientams atėjus sportuoti arba ruošiantis vykti namo, buvo prieinama ir siūloma užpildyti anketą, paaiškinant, kokių tikslų vykdoma apklausa. Dviejuose sporto klubuose anketas pasisiūlė išdalinti įstaigos darbuotojai (administratorė, treneris). Kiekvienoje iš įstaigų buvo išplatinta po 50 anketų paslaugų vartotojams, bei po 1 anketą darbuotojams – viso 357 anketos. Iš jų grįžo 298. Vadinasi, anketų grįžtamumo kvota lygi 83% ( $298/357 * 100\%$ ).

Anketų pagalba gauti duomenys buvo apdorojami remiantis sisteminimo metodu, t. y. grupuojant atsakymus, skaičiuojant santykinius dažnius, sudarant lenteles, atvaizduojant rezultatus grafiškai. Taip pat buvo naudojamas kriterijų vertinimo bei sintezės metodas, t. y. gautų rezultatų apibrėžimas ir išvadų formulavimas. Sporto klubų skaičiaus prognozei atlikti naudotas tiesinis trendas.

### **TYRIMO REZULTATAI**

**Rezultatų naujumas.** Tyrimo metu gauti rezultatai papildė konkurencijos koncepcijoje nurodytus svarbiausius organizacijų konkurencinio pranašumo šaltinius - kainą, prekės (paslaugos) kokybę – dar vienu nepaprastai svarbiu konkurencingumo veiksniu – paskirstymu. Gauti duomenys rodo, jog sporto klubų paslaugų vartotojai, kaip svarbiausią jų apsisprendimo renkantis klubą motyvą, įvardijo patogią sporto klubo vietą, t. y. svarbiausia, kad jis būtų arčiausiai namų ar darbovietės.

**Teorinis rezultatų reikšmingumas.** Suvokiant, kad vartotojų poreikių tenkinimas yra svarbiausias sėkmingos organizacijos veiklos variklis, svarbu žinoti, kokiems veiksniams, pirksdamas prekę (ar paslaugą), vartotojas teikia pirmenybę – kainai, kokybei, aptarnavimui ar kt. Nagrinėdami konkurencijos koncepciją, mokslininkai daug dėmesio skiria konkurencinės strategijos analizei, kuri padėtų organizacijai įgyti konkurencinius pranašumus prieš kitus rinkos dalyvius. Tyrimo rezultatai rodo, kad vienas iš svarbiausių konkurencinio pranašumo šaltinių yra organizacijos patogi vieta vartotojų atžvilgiu.

**Praktinis rezultatų reikšmingumas.** Įvertinus sporto klubų konkurencingumą (apklausus paslaugų vartotojus bei darbuotojus), galima nustatyti, ar abi pusės vienodai traktuoja konkrečios įmonės pastangas kurti konkurencinius pranašumus, kaip joms tai pavyksta, kokias priemones, būdus naudoja tam tikslui pasiekti. Perspektyvoje tyrimo rezultatai, bei adekvati paslaugų tiekėjo reakcija į juos, galėtų padėti rasti abiem pusėm optimaliausią variantą – būtų geriau tenkinami paslaugų vartotojų poreikiai, bei pagerėtų įmonės konkurencinė pozicija.

# 1. KONKURENCIJOS TEORINIAI PAGRINDAI

## 1.1 Konkurencijos samprata

Pats terminas „konkurencija” kilęs iš lotyniško žodžio „concurrere”, kuris reiškia bėgti drauge. Remiantis tokia samprata, konkurenciją rinkoje galima apibūdinti tarsi dviejų krypčių kelią, kuriuo gamintojai skuba pas vartotojus, vartotojai pas gamintojus, kiekvienas realizuodamas savo ekonominius interesus (Leitoniene, 1997).

Tuo tarpu kiti šią sąvoką kildina iš lotyniško žodžio „concurrentia”, kuris reiškia kovą, varžymąsi. Būtent kaip kovą tarp seno ir naujo konkurenciją aiškina žymus ekonomikos plėtros teorijų kūrėjas J. Šumpeteris (Juozaitienė, 2002).

Terminas “konkurencija” buvo apibrėžtas tik XX a. pradžioje, tačiau ekonominės minties klasikas A. Smith šio termino užuomazgas pirmą kartą paminėjo savo veikale „Tautų turtai”, išleistame 1776 metais (Baker, 1996). Jo supratimu, konkurencija yra tai, kas verčia funkcionuoti rinkos ekonomiką. A. Smith konkurenciją siejo su teisingu, be susitarimo varžymusi, vykstančiu tarp pardavėjų (arba pirkėjų) dėl geriausių produkcijos pardavimo (arba pirkimo) sąlygų. Dėl to pagrindiniu kovos su konkurencija metodu jis laikė kainų kaitą (Judanov, 1996).

Konkurencijos sąvoka tokia pat sena, kaip ir pats reiškinys. Konkurencijos užuomazgos kyla iš nuolatinės egzistencinės kovos dėl geresnių gyvenimo sąlygų, ar netgi kovos dėl būvio. Alaverdov, Balbanov, Besfamilnaja (1996) mano, kad visa žmonijos istorija - tai konkurencinės kovos, jos formų ir metodų kitimo istorija, atitinkanti besikeičiantį visuomenės gyvenimo lygį. Imperijų sukūrimas, maištai, šimtamečiai karai, Kolumbo ir Vaska de Gamos ekspedicijos, genocidas, mongolų – totorių jungas – visi šie įvykiai vienaip ar kitaip buvo susiję su kova už būvį, t. y. su konkurencija.

Konkurencija bei jos plėtotė gali būti suvokiama kaip visų gyvybės formų prigimčiai būdingas bruožas, skatinantis vystytis bei tobulėti, susikurti palankias gyvenimo sąlygas. (Melnikas, 2001).

Konkurencija pačia bendriausia prasme - tai ūkio subjektų ekonominis varžymasis rinkoje, pasireiškiantis verslo efektyvumu pagrindiniuose ūkio lygmenyse (šakos, šalies ir tarptautiniame) konkurencijai sudarytomis rinkos ūkio struktūros funkcionavimo sąlygomis (pirmiausia šalies ir tarptautiniais teisiniais norminiais aktais bei susitarimais) (Leitoniene, 1997).

Konkurencija yra viena iš trijų pagrindinių rinkos funkcionavimui būtinų dalykų (Leitoniene, 1997). Tai kompleksinis dydis, kurį apibūdina daugybė rodiklių. Tai vienas svarbiausių komercinės sėkmės rinkoje veiksnių, kuris apima kainų ir vartotojiškų gaminio charakteristikų kompleksą, lemiantį laimėjimus prekyboje (Anuškevičiūtė, 2004). Be to, vienas dominuojančių verslo tikslų yra pasiekti konkurencinį pranašumą (Leitoniene, 2000).

Šiuolaikinių ekonomikos terminų enciklopedinis žodynas (1992) pateikia vieną iš galimų konkurencijos apibrėžimų - tai rinkos situacija, kai yra pakankamai daug pirkėjų ir pardavėjų, egzistuoja laisvo įėjimo į rinką ir išėjimo iš jos galimybės, bei prieinama informacija apie kitų gamintojų kainas.

Literatūroje galima sutikti keletą labai panašių sąvokų, tokių kaip konkurencija, konkurencingumas, konkuravimas. Dėl šių sąvokų reikšmių nėra vieningos nuomonės. Iki XX a. vidurio, tiriant rinkos ekonomiką ir formuluojant jos modelius, tokios sąvokos kaip konkurencija, konkuravimas, konkurencingumas buvo traktuojamos maždaug viename lygmenyje, nedarant tarp jų skirtumo. Ekonomikos teorijos klasikai konkurencingumo reiškinį, tiesiogiai jo neįvardindami, siejo su pardavėjų (pirkėjų) siekais palankesnėmis sąlygomis parduoti (nupirkti) prekes (Maksvytienė, 2002).

Dar ir dabar konkurencingumo sąvoka traktuojama nevienodai. Vieni ją apibūdina kaip sinonimą konkurencijos terminui, kiti suteikia visiškai savarankišką prasmę, treči traktuoja kaip išvestinį dalyką iš konkurencijos reiškinio. Plačiai paplitusi nuomonė, kad konkurencijos terminas taikytinas konkuruojantiems subjektams, o konkurencingumas tik konkurencinių santykių materialiniam nešėjui – prekei (Maksvytienė, 2002). Paprastumo dėlei, šiame magistro darbe bus laikomasi pirmosios iš minėtų prielaidų, t. y. sąvokos konkurencija ir konkurencingumas bus vartojamos kaip sinonimai.

Pasak Melniko (2001), konkurencija ir konkurencingumas visada išreiškia tam tikros veiklos dviejų ar daugiau subjektų santykį. Šia prasme tiek konkurencija, tiek konkurencingumas pasireiškia įvairių subjektų tarpusavio santykių ir sąveikos sistemoje. Maksvytienė bei Urbonas (2003) pritaria, kad konkurencijos ir jos problemų formulavimas turi būti suvokiamas kaip visus visuomenės gyvenimo aspektus apimantis reiškinys. Tačiau ekonomikoje konkurencija įgauna kitą reikšmę. Ekonominis konkurencingumas – tai atskiras reiškinys būdingas rinkos sistemoms, jį sąlygoja kitos visuomenės gyvenimo sferos. (Maksvytienė, Urbonas, 2003).

Žitkaus (2004) straipsnyje konkurencingumas prilyginamas ledkalniui, kurio povandeninę dalį sudaro konkurencingumo potencialas ir konkurencinis pranašumas, o matomą dalį – konkurencinė pozicija. Taip įsivaizduojant konkurencingumą, nesunku suvokti, kad ekonominio vieneto užimamos konkurencinės pozicijos pastovumas priklauso nuo „povandeninės“ dalies atsparumo: susidūrus konkurencinėje kovoje dviems ar daugiau „ledkalnių“, konkurencinę poziciją išlaiko tas, kurio konkurencingumo potencialo ir konkurencinio pranašumo junginys yra stipresnis.

Judanov (1996), aiškindamas konkurencijos sampratą, naudoja tris požiūrius:

- 1) elgsenos (ši požiūrį analizuoja remdamasis Hayne samprotavimais, kuris konkurenciją apibūdina kaip siekį kiek galima geriau patenkinti vartotojų poreikius. Tačiau didžiausią

dėmesį jis skiria Porter (1980) aplinkos modelio sudedamųjų dalių analizei, per kurią ir atskleidžia konkurencijos sampratą);

- 2) struktūrinį (šį požiūrį jis aiškina remdamasis Chamberlin (1932), Robinson (1933) ir kitų ekonomistų konkurencijos apibūdinimais per rinkos struktūros tipus: tobulą konkurenciją, monopolinę konkurenciją, oligopoliją ir monopoliją);
- 3) funkcionalinį (jo esmė – išsiaiškinti konkurencijos vaidmenį ekonomikoje, o pati konkurencijos sąvoka apibrėžiama kaip susidūrimas tarp seno ir naujo. Šio požiūrio šalininkai teigia, kad rinka naujoves dažnai priima skeptiškai, bet jeigu novatoriui pavyksta jas įgyvendinti, būtent konkurencijos mechanizmas išstumia iš rinkos įmones, naudojančias pasenusias technologijas).

Judanov (1996) trečiąjį požiūrį apibūdina kaip pirmųjų dviejų interpretaciją. Gilpin (1998) nagrinėja konkurenciją kaip vieną iš svarbiausių rinkos ekonomikos elementų. Jis išskiria tris veiksnius, nulemiančius dinamišką rinkos ekonomiką:

- 1) lemiamas prekių ir paslaugų mainų santykinų kainų vaidmuo;
- 2) konkurencija kaip pagrindinis veiksnys, sąlygojantis individų ir institucijų elgesį;
- 3) efektyvumas, kaip būtina sąlyga ekonominio proceso dalyviams išlikti.

Gronskas (1993) pritaria, kad konkurencija – pagrindinis rinkos mechanizmo elementas, kurio pagrindu organizuotas ir funkcionuoja verslas. Tai pasakytina apie abiejų sudedamųjų verslo ekonominės struktūros dalių – gamybos ir komercijos – mobilumą. Nuo konkurencijos pobūdžio, tobulumo ar netobulumo priklauso, kokį poveikį verslo mobilumui daro tokie rinkos mechanizmo elementai kaip produkcijos paklausa ir pasiūla, kaina, gamybos kaštai ir pelnas. Jis apibrėžia konkurenciją kaip specifinę rinkos dalyvių (prekių tiekėjų ir pirkėjų) sąveiką, kuriai esant jie siekia pavyti ir pralenkti tuo metu rinkoje pagal tam tikrus ekonominius rodiklius (prekių kiekį, kokybę, technikos naujoves, kainas, pajamas, išlaidas, pelną, bei kitus) pirmaujančius ūkinius subjektus ir nepasiduoti, kad juos pavytų bei pralenktų rinkoje atsiliekančios, bei juos besivejančios ūkiniai subjektai (Gronskas, 2004).

Vieni mano, kad nėra universalios konkurencingumo sąvokos, tinkančios įvairių konkurencijos lygių subjektams ir objektams, ir kad jos negali būti (Kormnov, 1997). Tuo tarpu kiti šią sąvoką vartoja sąlygiškai išskirdami tris subjektų lygius: mikrolygį (įmonių konkurencingumas), mezolygį (šakų, korporacijų, konglomerato tipo įmonių konkurencingumas), ir makrolygį (šalies ekonomikos konkurencingumas) (Gielvanovskij, Žukovskaja, Trofimova, 1998).

Pastaraisiais metais ekonominėje literatūroje tapo populiarī sąvoka „hiperkonkurencija“. Ji apibūdina tokią rinkos situaciją, kai įmonėms didesnę įtaką daro visuminis poveikis, einama prie daugiaaspektiškos, dinamiškos, agresyvios konkurencijos (Snieška, Šliburytė, 1999). Hiperkonkurencijos sąlygomis sėkmingai gali veikti tik decentralizuota, lanksti, atvira atsirandančių



galimybių požiūriu organizacija, kurioje dirba aktyvūs, nuolat tobulėjantys darbuotojai, puikiai žinantys bendrą savo organizacijos tikslą ir savo vietą bei atsakomybės sritį (Velykienė, 2001).

Išanalizavus pateiktas konkurencijos sąvokas, galima pastebėti, kad dauguma autorių konkurenciją apibrėžia kaip santykį, sąveiką tarp rinkos dalyvių, kurių kiekvienas siekia nugalėti kitą sąveikaujančią pusę.

## 1.2 Konkurencijos formos bei lygiai

Yra daugybė kovos su konkurentais būdų. Tačiau juos taikyti galima tik tuomet, kai pavyksta atpažinti konkurentus ir jų keliamą pavojų. Tai nėra labai paprasta, nes konkurencija būna įvairių formų. Skiriamos tokios konkurencijos rūšys: visuotinė (totalinė), vertikalioji ir horizontalioji (Pranulis ir kt., 1999). Kiti autoriai jas vadina atitinkamai komercinės, funkcinės (tarprūšinės) ir rūšinės konkurencijos tipais (Virvilaitė, 1997, Urbonavičius, 1990, Mason ir Ezell, 1987), ar išskiria keturis konkurencijos lygius priklausomai nuo prekės pakeičiamumo: visuotinė konkurencija, formali konkurencija, šakos konkurencija ir prekių rinkų konkurencija (Kotler, 1999). Apibendrintai galima apibrėžti tokius lygius:

- *Visuotinė konkurencija* – tai visų rinkoje siūlomų prekių varžymasis dėl pirkėjų joms įsigyti skirtų piniginių lėšų. Pirkėjo turimos lėšos visada yra ribotos. Išleidę pinigus vienoms prekėms, jie turi atsisakyti kitų. Todėl dėl pirkėjo paklausos ir jo pasirinkimo konkuruoja visos prekės ir jas gaminančios įmonės. Šios konkurencijos įtaką ypač jaučia pirkėjas, turintis nedideles pajamas, ir todėl priverstas gerai apgalvoti ir planuoti savo išlaidas.
- *Formali konkurencija* – tai varžymasis tarp tuos pačius pirkėjo poreikius tenkinančių skirtingų prekių rūšių. Pavyzdžiui, vietoje sviesto galima vartoti margariną, vietoje mėsos – žuvį ir t. t.
- *Šakos konkurencija* – tai varžymasis tarp tą patį pirkėjo poreikį tenkinančių vienos rūšies prekių. Šios rūšies konkurencija labai paplitusi, aiškiai pastebima ir ją intensyviai skatina reklama.
- *Prekių rinkų konkurencija* – vyksta tada, kai įmonės pateikia vienodoms tikslinėms rinkoms priimtinius produktus ar paslaugas už priimtina kainą.

Konkurencijos pobūdžiui, jos situacijai didelę reikšmę turi rinkos struktūra. Klasikinė ekonomikos teorija išskiria keturias rūšis (Varian, 1993): tobulą konkurenciją, monopolinę konkurenciją, oligopoliją ir monopoliją. Kiekviena jų apibūdinama pagal rinkos dalyvių skaičių, produktų charakteristiką, išteklių mobilumą ir informacijos prieinamumą (Lydeka, 2002).

*Tobuloji konkurencija* - tai rinka, kurioje daug pirkėjų ir pardavėjų, ir nė vienas jų atskirai negali paveikti rinkos kainos (Wonnacot, 1993). Į tokią rinką įmonei nesunku įeiti ir iš jos išeiti.

Pirkėjai ir pardavėjai turi vienodą ir visą reikalingą informaciją apie prekių pasiūlą bei paklausą, kainas ir t.t. (Pranulis ir kt., 1999). Šiam rinkos struktūros tipui būdingas standartizuotas ir nediferencijuotas produktas, o vienintelis pranašumas yra kaštai (Mason, Ezell, 1987).

*Monopolinė konkurencija* – tokia rinkos struktūra, kai veikia daug įmonių, gaminančių labai artimus substitutus (Varian, 1993). Jai būdingas lengvas įėjimas ir išėjimas iš rinkos (mažos įėjimo kliūtys, nors į rinką įeiti nėra taip lengva kaip tobulosios konkurencijos atveju).

*Oligopolija* – rinka, kurioje vyrauja keletas stambių pardavėjų, pateikiančių rinkai diferencijuotą produktą (Wonnacott, 1993). Oligopoliją nusako vienas iš šių modelių: nekainų konkurencija (reklama, produkto diferenciacija), laužta paklausos kreivė bei kartelis.

*Monopolija* – rinka, kurioje vyrauja vienintelis pardavėjas, pateikiantis rinkai prekes neturinčias artimų pakaitalų (Tamašauskienė, 1998). Be to, pardavėjas gali visiškai kontroliuoti savo prekių pasiūlą ir nustatyti kainą, kuri jam garantuotų didžiausią pelną (Mason, Ezell, 1987).

Gronskas (2004), analizuodamas konkurencijos mišrioje ekonomikoje sandarą ir funkcionavimą, išskiria tris konkurencijos formas:

- 1) *Dvipakopė prekinės verslininkystės konkurencija* – jos metu konkuruoja ne tik rinkos dalyviai, bet ir jų veiklos objektai (perkamos ar parduodamos prekės). Abu minėti procesai yra neatskiriama susiję.
- 2) *Vienpakopė konkurencija tarp atskirų natūrinės ūkinės veiklos objektų* (poreikių, gėrybių, ir konkretaus jų kiekio) – jai būdinga tik šios veiklos objektų tarpusavio konkurencinė sąveika. Tai diferencijuotas šios veiklos dalyvio pasirinkimas vienu, ir atmetimas kitų tenkintinų poreikių, tam skirtų gėrybių ir konkretaus gaminamo ir vartojamo jų kiekio, siekiant didžiausios galimos naudos.
- 3) *Tarp minėtų dviejų ūkinės veiklos formų vykstanti konkurencija*. Šios konkurencijos formos ypatybė ta, kad jos subjektai yra abiejų nurodytų ūkinės veiklos formų dalyviai.

Pagal intensyvumą ūkio sektoriuose konkurencija skirstoma į patrauklią, pasvertą ir grėsmingą. *Patrauklios* konkurencijos atveju kažkuriame sektoriuje yra užtikrinamas kokybiškesnis verslas bei galimybė gauti didesnę pelną nei kitose ūkio šakose. *Pasverta* konkurencija reiškia, kad tam tikro sektoriaus verslo strategijos atitinka viso šalies ūkio strategines gaires, ir konkurencinė aplinka tarp ūkio sektorių leidžia efektyviai panaudoti turimus resursus. *Grėsmingos* konkurencijos atveju stipresni ūkio sektoriai iš rinkos išstumia silpnesnius, taip pakeisdami šalies rinkos struktūrą (Dubinas, Smilga, 2005).

Pagal tai, kokio intensyvumo konkurencinė kova vyksta tarp kompanijų viename ar kitame prekės paklausos gyvavimo ciklo etape, skiriami konkurencijos intensyvumo lygiai. Jų santykį Snieška ir Šliburytė (2000) pateikia lentelėje (1 lentelė).

**Konkurencinės kovos intensyvumo priklausomybė nuo paklausos gyvavimo ciklo etapo**

Etapas	Etapo pavadinimas	Konkurencijos intensyvumo lygis
Pirmas	Paklausos atsiradimas	Nežymus
Antras	Paklausos augimas	Vidutinis
Trečias	Prisotinimas (branda)	Esminis
Ketvirtas	Senėjimas	Aukščiausias
Penktas	Smukimas	Vidutinis

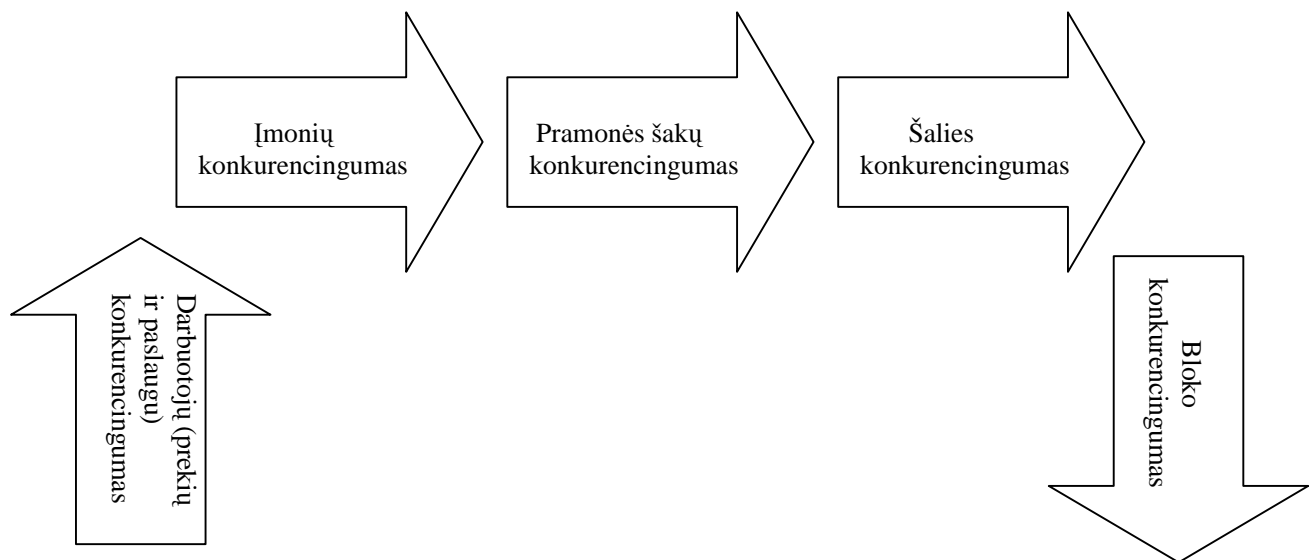
Šaltinis: adaptuota pagal Snieška, V., Šliburytė, L. (2000). Konkurencijos tyrimas ir konkurencingumo valdymo informacinio aprūpinimo sistema. *Inžinerinė ekonomika*, 2(17), p. 45.

Konkurencija gali būti *konstruktyvi* (kuomet konkuruojantis subjektas, norėdamas įgyti konkurencinį pranašumą, stengiasi tobulinti savo veiklą, pasiekti aukštesnę kokybę), bei *destruktyvi* (kai yra bandoma pakenkti konkurentams, sudaryti jiems blogesnes sąlygas, tokiu būdu siekiant naudos sau) (Melnikas, 2001).

Pagal tai, kaip organizacija reaguoja į konkurentų veiksmus, galima juos suskirstyti į *lėtus* konkurentus (jie išsiskiria lėtu reagavimu arba visišku konkurentų veiksmų ignoravimu, pasikliauja savo vartotojų lojalumu), *išrankius/įnoringus* konkurentus (reaguoja tik į kai kuriuos konkurentų veiksmus), *konkurentus „tigrus“* (reaguoja į bet kokius konkurentų veiksmus), bei *nenuspėjamus konkurentus* (jie nesilaiko nustatyto elgesio modelio, vienu atveju jie konkurentų veiksmus ignoruoja, o kitu atsako tuo pačiu) (Kotler, 1999).

Kaip jau buvo minėta, kai kurie autoriai, aiškindami konkurencingumo sąvoką, išskiria tris jos lygius: *mikrolygį* (įmonių konkurencingumas), *mezolygį* (pramonės šakų, korporacijų, konglomerato tipo įmonių konkurencingumas), *makrolygį* (šalies ekonomikos konkurencingumas) (Gielvanovskij, Žukovskaja, Trofimova, 1998). Tokiam konkurencingumo koncepcijos skaidymui pritaria ir M. Porter (1980), B. R. Scott, G. C. Lodge (1985), bei D. S. Cho (1998). Faschčev (1998) papildė jau minėtus lygius dar vienu – gaminio konkurencingumu (Anuškevičiūtė, 2004). Keturis konkurencingumo lygius savo darbuose išskiria ir B. Jančiauskas (2000). Tačiau kai kurie mokslininkai (H. C. Moon, N. Perry (1995)) neapsiriboja tik trimis ar keturiais lygiais, jie teigia, kad konkurencingumas gali būti nagrinėjamas tokiais lygiais: blokų, šalių, šalies regionų, pramonės šakų, įmonių ir organizacijų, jų padalinių, įmonių ir organizacijų junginių, darbuotojų grupių ar pavienio darbuotojo, bei prekių ir paslaugų lygmeniu (Randomanskaitė, Banytė, 2003).

Visi konkurencingumo lygiai yra tarpusavyje priklausomi, žemesnis lygmuo priklauso nuo aukštesnio (pvz.: šalies konkurencingumas priklauso nuo pramonės konkurencingumo). Skirtingų lygių subjektų konkurencingumo ryšius galima pavaizduoti grafiškai. (1 pav.)



**1 pav.** Ryšiai tarp skirtingų konkurencingumo lygių

Šaltinis: adaptuota remiantis Rondonaskaitė, A., Banytė, J. (2003). Šalies konkurencingumo koncepcijos esmė ir pagrindinės nuostatos. *Inžinerinė ekonomika*, 1(32), p. 65.

Kiekvieną šių konkurencingumo lygių skirtingi autoriai apibrėžia panašiai.

*Įmonės konkurencingumas* – tai jos sugebėjimai ir galimybės esamomis sąlygomis projektuoti, gaminti bei realizuoti prekes bei paslaugas, kurios savo kainų ir ne kainų charakteristikomis patrauklesnės vartotojams palyginti su konkurentų prekėmis (Rondonaskaitė, Banytė, 2003). Įmonė yra konkurencinga, kai gali gaminti ir parduoti konkurencinėse rinkose homogeniškus gaminius palankesnėmis kainomis nei kitos įmonės, arba jei gali gaminti unikalius gaminius ar suteikti unikalių savybių esamiems gaminiams, ko kitos įmonės negali (Anuškevičiūtė, 2004).

*Pramonės (ūkio šakos) konkurencingumas* – tai atskiros ūkio šakos veiklos efektyvumas, atsižvelgiant į jos įtraukimo į nacionalinį ūkį savitumą, gyvybingumo laipsnį ir dinamiškumą, esant skirtingiems tos šalies ir pasaulio ekonomikos išsivystymo lygio variantams (Končiūtė, Parfionova, 2003), trumpiau tariant, tai šalies daugumos įmonių sugebėjimas sėkmingai konkuruoti vidaus ir užsienio rinkose (Valentinavičius, 2000). Tai sugebėjimas kurti, gaminti ir parduoti tokias prekes ir paslaugas, kurių unikalių bruožų dėka yra įgyjami, padidinami ar išlaikomi konkurenciniai pranašumai (Jurgutis, Jucevičius, 2004). Pramonės konkurencingumą lemia panašios veiklos įmonių bendroji vertė ir pelningumas (Rondonaskaitė, Banytė, 2003).

*Šalies (tarptautinis, ekonominis) konkurencingumas* – tai šalies gebėjimas laisvos ir teisingos rinkos sąlygomis gaminti prekes ir teikti paslaugas, atitinkančias tarptautinių rinkų reikalavimus, kartu išlaikant ir keliant ilgalaikį gyventojų realių pajamų lygį (Rondonaskaitė, Banytė, 2003), ir

išlaikant žemą nedarbo lygį (Jurgutis, Jucevičius, 2004). Tai visų nacionalinių gamintojų suminis konkurencingumas, kuris sieja prekės, įmonės bei šakos konkurencingumą, ir apibūdina šalies poziciją tarptautinėje rinkoje (Navickas, Činauskaitė, 2003). Tai nacijos gebėjimas sujungti ekonominius, politinius ir socialinius pranašumus, kultūros potencialą, siekiant užtikrinti „prasiveržimą“ prie naujų išteklių rūšių ir jų įsisavinimo galimybių (Bosas, 2001). Tarptautinėje rinkoje konkurencingumą nulemia ne pati šalis, o tos šalies pramonės šakos, pramonės įmonės bei jų produkcija (Pukelienė, Sabonienė, 2001). Anot M. Porter, šalies konkurencingumo koncepcija gali būti grindžiama tik produktyviu išteklių naudojimu. (Smilga, Grėbliauskas, 2000).

*Bloko konkurencingumas* – tai kiekvienos bloko (sąjungos) narės ir kartu bendrasis bloko konkurencingumas. Ši koncepcija išsiplėtė iki *globalinio konkurencingumo*, kuris apima visas pasaulio šalis ir blokus. Globalinis konkurencingumas – tai santykinė koncepcija, jai reikalingas palyginimas laike. Jo augimas reiškia gebėjimą panaudoti visus pasaulio išteklius (Rondomanskaitė, Banytė, 2003).

### 1.3. Konkurencingumą įtakojantys veiksniai

#### 1.3.1. Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose

Vienas dominuojančių verslo tikslų yra pasiekti konkurencinį pranašumą (Leitonienė, 2000). Jų pasiekimas ir išlaikymas nėra vien tik įmonės pastangų rezultatas, kadangi įmonės konkurencingumą įtakoja labai daug veiksnių. Prieš pradėdant šiuos veiksnius analizuoti, reikėtų apsibrėžti, ką mes vadiname konkurenciniais pranašumais.

2 lentelė

#### Ilgalaikių konkurencinių pranašumų savybės

Nr.	Ilgalaikių konkurencinių pranašumų savybės
1.	<i>Reikšmingumas</i> – organizacijos pranašumas turi būti pakankamai reikšmingas, kad išsiskirtų tarp konkurentų.
2.	<i>Pastovumas</i> – pranašumas turi išsilaikyti keičiantis aplinkai.
3.	<i>Pripažinimas</i> – pranašumą turi pripažinti klientai, ir jis turi būti susietas su nauda.
4.	<i>Nuolatinis aktualumas</i> – tai pastovus naujų konkurencinių pranašumų kūrimas ir konkurentų turimų pranašumų silpninimas.

Šaltinis: Dagytė, I., Bivainienė, L. (2004). Žiniasklaida kaip nevienareikšmė konkurencinės erdvės dalyvė: Šiaulių regiono atvejo studijos išeities pozicijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, p. 66.

A. Vasiliauskas (2002) pažymi, kad ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai yra tokie, kurių lengvai ir per trumpą laiką negali imituoti konkurentai. Jis pateikia ilgalaikių konkurencinių pranašumų savybes (2 lentelė).

Tinkamos konkurencinio pranašumo sistemos sukūrimas yra svarbiausias visų lygių ekonomikos subjektų – nuo įmonės iki šalies vadovybės – uždavinys (Žitkus, 2004). Norint šį uždavinį įgyvendinti, reikia susikurti tinkamą konkuravimo strategiją. Konkuravimo strategija – tai strategija, kurios tikslas yra įmonės ilgalaikis konkurencinis pranašumas. Jos formavimas ir praktinis įgyvendinimas yra sudėtinė įmonės strateginio valdymo dalis. Įgyvendinant ją, siekiama skatinti ir užtikrinti įmonės sugebėjimą efektyviai ilguoju periodu sukurti didesnę vertę nei konkurentai, ir tuo pačiu pasiekti didesnę pelningumą nei šakoje (Časas, 1999).

Yra daugybė konkurencingumo modelių, koncepcijų, kurių tikslas yra paaiškinti įmonių galimybių konkurencinėje kovoje ir sąlygų, kuriose tos įmonės veikia, ryšį (Žitkus, 2004). Žinodamos ir įvertinusios tą ryšį, įmonės gali pasirinkti optimaliausią konkuravimo strategiją, padėsiančią jai pasiekti konkurencinį pranašumą prieš kitus rinkos dalyvius.

Konkurencinio pranašumo formavimo reiškinį nagrinėja „industrinė ekonomika“, įmonės vidinius išteklius nagrinėjančios teorijos („vidinių išteklių teorija“, „įmonės sugebėjimų teorija“, „bazinių kompetencijų teorija“, „įmonės žinių teorija“) bei tinklo teorija. Remdamiesi išvardintomis srovėmis, mokslininkai Lado, Boyd, Hanlon (1997), Dyer, Singh (1998), bei Sørensen (1997) nurodo tris galimybes arba būdus, kurių dėka įmonės gali įgyti konkurencinį pranašumą, tai: adaptuodamosi išorinėje aplinkoje; per savo vidaus išteklius ir jų organizaciją; bei užmegzdamos ryšius ir sąveikaudamos su kitomis įmonėmis ir aplinka (Časas, 2000).

Remiantis šiais teiginiais buvo suformuluotos šios konkuravimo koncepcijos:

- Adaptavimosi išorinėje aplinkoje;
- Vidinių išteklių;
- Tarporganizacinių ryšių ir bendradarbiavimo (Časas, 1999).

Barilaitės bei Pabedinskaitės (2001) straipsnyje pirmoji iš minėtų teorijų vadinama industrinės ekonomikos teorija, o adaptavimasis išorinėje aplinkoje įvardijamas tik kaip sudėtinė jos dalis. Tačiau koncepcijos esmė bei struktūra išlieka ta pati.

Taikant *adaptavimosi išorinėje aplinkoje* koncepciją, konkurencinio pranašumo yra siekiama perimant rinką bei pasinaudojant jos teikiamais privalumais (Časas, 1999). Tai padaryti galima dviem būdais: 1) turint mažesnius veiklos kaštus; 2) diferencijuojant (išskiriant) save tarp konkurentų pirkėjų atžvilgiu (Barilaitė, Pabedinskaitė, 2001).

Turėdama mažesnius kaštus nei konkurentės, įmonė gali pasiekti konkurencinį pranašumą trim atvejais. Pirmuoju atveju ji siūlo rinkai prekes, kurios suteikia tokią pačią naudą kaip ir konkurentų prekės, tačiau jos yra pigesnės. Antruoju atveju – siūlomos prekės yra ne tik pigesnės, bet ir

mažesnės vertės. Trečiuoju atveju apie prekės vertę nebekalbama, jos vienintelis privalumas – minimalūs kaštai.

Tuo tarpu pasirinkus kitą konkuravimo poziciją – diferenciacijos, prekės privalumas yra ne kaina (kaštai didesni nei konkurentų), o išskirtinumas, bei didelė jos vertė.

Be minėtų konkuravimo pozicijų galima dar viena alternatyva – buvimas centre, t. y. mažų kaštų bei diferenciacijos derinimas (Časas, 2000).

Adaptavimosi išorinėje aplinkoje koncepcija nurodo dvi pagrindines konkuravimo pozicijas – mažų kaštų bei diferenciacijos. Tuo tarpu išskirdami pagrindinius konkurencinio pranašumo įgijimo būdus R. Jucevičius (1998), N. Paliulis, E. Chlivickas, A. Pabedinskaitė (2004), Iljin (2000) prie jų dar prideda koncentracijos arba rinkos specializavimosi metodą, kurio esmė – organizacija koncentruoja savo pastangas į konkretų rinkos segmentą, ir tenkina konkrečių vartotojų poreikius (Dagytė, Bivainienė, 2004; Vaitkevičius, Mockevičienė, Bartosevičienė, 2002).

Kitas svarbus analizuojamos koncepcijos konkurencinio pranašumo šaltinis – įmonės prisitaikymas prie esamos rinkos struktūros. Šiuo atveju yra svarbūs du aspektai – kliūtys kitoms įmonėms ar prekėms pakaitalams patekti į rinką, bei galimybė daryti poveikį tiekėjams ar pirkėjams (Barilaitė, Pabedinskaitė, 2001). Tai vadinamasis Porter (1980) penkių rinkos jėgų modelis, kuris plačiau bus analizuojamas 1.3.2. poskyryje.

Konkuruoti adaptuojantis išorinėje aplinkoje įmonės gali, kai:

- ✚ Rinkoje yra daug galimybių išsiskirti;
- ✚ Rinkoje yra kliūčių lengvai į ją patekti kitiems, arba tos kliūtys gali būti dirbtinai sukurtos;
- ✚ Galima apibrėžti rinkos plėtrą, paklausos ypatumus, bei įvertinti ir prognozuoti jų dinamiką;
- ✚ Įmonė neturi ir nevaldo unikalių išteklių, turi ribotas galimybes lemti ir veikti rinką sau naudinga linkme;
- ✚ Įmonė koncentruoja pastangas išsaugoti pasirinktą konkurencinę poziciją;
- ✚ Įmonė sugeba pasinaudoti rinkos galimybėmis (Časas, 2000).

*Vidinių išteklių (ir galios prioritetų) teorijos esmė ta, kad konkurencinis pranašumas pasiekiamas kompanijai turint, įgyjant ar sukuriant unikalius išteklius, sugebėjimus, bazines kompetencijas (Časas, 1999). Tiksliau tariant, jis pasiekiamas turint unikalų konkuravimo strategiją, nes vien įmonės turimi ištekliai, žinios ar sugebėjimai dar nereiškia, kad bus galima sėkmingai konkuruoti (Časas, 2000). Dažniausiai unikalūs yra įmonės žmogiškieji ištekliai, jų žinios, gebėjimas, patirtis, *know – how* ir kt. (Marčinskas, Diskienė, 2001).*

Vidinių išteklių konkuravimo koncepcijos atveju turi būti tenkinamos šios sąlygos:

- 1) Ištekliai turi būti vertingi ir specifiniai tik juos turinčiai įmonei, antraip jie nebus unikalūs. Ištekliai vertingi tuomet, kai jie leidžia įmonei neutralizuoti ar panaikinti trūkumus, ir tobulinti bei pasinaudoti pranašumais;
- 2) Būtina apsaugoti savo išteklius nuo konkurentų, kad šie neturėtų galimybės jų imituoti ar kuo nors pakeisti, priešingu atveju išteklių vertė ir specifiskumas gali išnykti;
- 3) Skirtumai tarp įmonių turimų išteklių turi būti ilgalaikiai, nes trumpu laikotarpiu galima nespėti jais pasinaudoti, bei gali išnykti pats išskirtinumas;
- 4) Ištekliai turi priklausyti įmonei. Kaip apsaugos priemonė gali būti naudojamas spaudimas darbuotojams (ilgalaikiai kontraktai), nuosavybės teisės naudojimas ir kt. (Časas, 2000).

Norint konkuruoti vidinių išteklių pagrindu, reikia tokių įmonės savybių ir aplinkos sąlygų:

- ✚ Įmonė gali įsigyti arba turi vertingų ir retų išteklių;
- ✚ Rinkoje nėra daug galimybių išsiskirti;
- ✚ Aplinka, rinkos dalyviai negali daryti reikšmingos įtakos įmonės veiklos ir rinkos plėtotei;
- ✚ Įmonės aplinka sunkiai apibrėžiama;
- ✚ Įmonė koncentruoja pastangas į unikalių išteklių gausinimą ir jų apsaugą;
- ✚ Įmonė turi sugebėti išnaudoti unikalių išteklių teikiamus pranašumus (Barilaitė, Pabedinskaitė, 2001).

*Tarporganizacinių ryšių ir bendradarbiavimo koncepcija* aiškina, kad konkurencinis pranašumas gali būti pasiekiamas kompanijai užėmus unikalų padėtį ryšių tinkle, užmezgus palankiausias santykius su kitais tinklo dalyviais (Časas, 1999). Įmonių tinklo teorijos vienas pagrindinių teiginių, skiriančių ją nuo kitų konkurencingumo koncepcijų, yra konkurencingumo vengimas, atsisakymas, arba jos transformavimas į bendradarbiavimą. Konkurencinio pranašumo šaltinis šiuo atveju yra užmegzti išskirtiniai įmonių ryšiai, kurie lemia abišalių išteklių išplėtimą ir sugebėjimų tobulinimą, mažesnius transakcijos kaštus ir didesnę valdymo efektyvumą. Šioje koncepcijoje labai svarbus pasitikėjimas tarp bendradarbiaujančių įmonių. Be to, atlikti tyrimai rodo, kad bendradarbiaudamos įmonės gauna didesnę pelną nei veikiančios atskirai (Časas, 2000). Tokių kelių įmonių bendradarbiavimą, susiliejimą (klasterizaciją), kaip būdą siekiant sėkmingai veikti rinkoje, siūlo ir Porter (1998), Jančiauskas (2001).

Norint aptartą konkurencingumo koncepciją taikyti praktikoje, reikia, kad:

- ✚ Santykiai su partneriais būtų lygiaverčiai ir naudingi abiem šalims;
- ✚ Transakcijos, santykiai rinkoje tarp partnerių būtų dažni;
- ✚ Santykiai būtų grindžiami pasitikėjimu arba būtų prielaidų pasitikėjimui atsirasti;
- ✚ Įmonė neturėtų ir nevaldytų unikalių išteklių arba jos valdomi ištekliai būtų riboti;



- ✚ Rinkoje nebūtų jėgų, galinčių suardyti ryšių tinklo funkcionavimą arba neutralizuotų jo teikiamus pranašumus;
- ✚ Įmonė koncentruotų pastangas į ryšio tinklo kūrimą, plėtimą ir palaikymą;
- ✚ Įmonė sugebėtų pasinaudoti tinklo teikiamais pranašumais (Barilaitė, Pabedinskaitė, 2001).

Časo (1999) teigimu, nėra vienos „teisingesnės“ teorijos, visos jos yra glaudžiai tarpusavyje susijusios ir viena kitą papildo.

Kalbėdamas apie konkurencingumo koncepcijas, Žitkus (2004), kaip pranašesnę už kitas, išskiria sisteminio konkurencingumo modelį, ir nurodo tokius jo taikymo Lietuvoje bei Europos Sąjungoje privalumus:

- ✚ Šiame modelyje įmonė vertinama kaip integruota visos šalies ne tik ekonominės, bet ir socialinės sferos dalis, tuo tarpu kitose (taip pat ir Porter) teorijose įvertinami tik vienos iš ekonomikos šakų veiksniai. Toks požiūris į įmonę leidžia geriau įvertinti valstybės reguliuojamąjį poveikį jos veiklos sąlygoms;
- ✚ Sisteminio konkurencingumo modelis leidžia atsakyti į klausimą kaip, kokiomis priemonėmis nacionalinės vyriausybės ir (ar) ES institucijos kuria aplinką, palankią formuoti įmonių konkurencinį pranašumą. Be to, naudojant šį modelį, galima įvertinti šalių vyriausybių sugebėjimus bei pastangas prisidedant prie įmonių konkurencinių pranašumų kūrimo, kadangi vidaus rinkos reguliavimas yra padalintas tarp ES institucijų bei nacionalinių vyriausybių;
- ✚ Nors konkurencingumas šiame modelyje skaidomas į lygius (metaekonominį, makroekonominį, mezaekonominį), tačiau jie akivaizdžiai priklausomi vienas nuo kito, ir kiekvienam iš jų būdingi šie bendri aspektai:
  - tolygios ir nuolatinės pažangos skatinimas;
  - erdvės be vidaus sienų kūrimas;
  - ekonominės ir socialinės sanglaudos skatinimas.

Svarbiausias sisteminio konkurencingumo modelio pranašumas prieš kitas koncepcijas tas, kad jo elementus galima susieti su įvairiais reikalavimais bei kriterijais, kuriuos ES kelia šalims narėms ir įmonėms. Kiekviename anksčiau minėtų lygių konkurencingumo elementai yra susiję su skirtingomis sritimis:

- metaekonominiame lygmenyje jie yra bendro pobūdžio, susiję su vertybių sistema, etika, socialiniais ir kultūriniais veiksniais. Juos galima palyginti su Kopenhagos kriterijais (demokratine sistema, veikiančia rinkos ekonomika, ir kt.);
- makroekonominiame lygmenyje konkurencingumo elementai apima vadinamuosius Maastrichto konvergencijos kriterijus, kurie nustato infliacijos dydį,

valiutos kurso pastovumą, biudžeto deficitą, išsiskolinimus. Šio lygio reikalavimai susiję su įmonių galimybėmis didinti veiklos efektyvumą, įgyvendinti vis griežtėjančius standartus bei normatyvus, pasinaudoti integracijos bei ES politikų sukuriamomis verslo sąlygomis bei personalo sugebėjimu veikti ES bendrojoje rinkoje;

- mezaekonominis lygmuo apima sisteminio konkurencingumo veiksnius, kuriuos galima susieti su *acquis communautaire* reikalavimais. Tai yra tie Bendrijos teisiniai aktai, kuriuos šalys kandidatės turi perkelti į savo įstatyminę bazę.

Pagal šią koncepciją, visų pirma įmonės turi patenkinti makroekonominio lygmens reikalavimus, taip pat turi būti paisoma *acquis communautaire* nuostatų, makroekonominė politika turi paremta visuomenės pritarimu veikiančiam rinkos ekonomikos modeliui, demokratija ir valstybių institucijų gebėjimu užtikrinti nenutrūkstamą ilgalaikį vystymosi strategijų įgyvendinimą. Tokios konkurencinio pranašumo sistemos kūrimas yra visų ES šalių ir jose veikiančių įmonių pagrindinis uždavinys (Žitkus, 2004).

Apibendrinant išnagrinėtas teorijas (adaptavimosi išorinėje aplinkoje, vidinių išteklių, tarporganizacinių ryšių ir bendradarbiavimo), negalima pasakyti, kuri iš jų yra geresnė, kadangi kiekviena jų gali būti taikoma esant skirtingoms rinkos situacijoms. Na o aptartas sisteminio konkurencingumo modelis aktualus tik toms valstybėms, kurios yra ES narės.

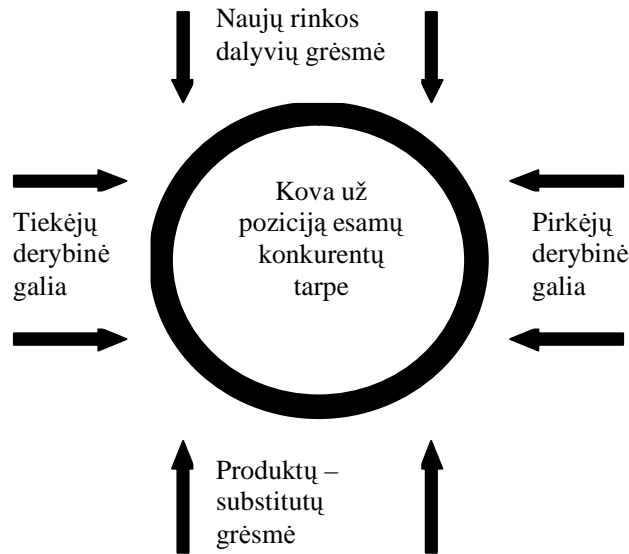
### **1.3.2. M. Porter konkurencingumo modelis**

Organizacijos galimybes įgyti konkurencinį pranašumą veikia jos išorinė bei vidinė aplinka. Išorinė aplinka gali ją veikti tiesiogiai (šakinė, konkurencinė aplinka) ir netiesiogiai (makroaplinka).

R. D’Aveni išskyrė keturias skirtingas konkurencines aplinkas: 1) pusiausvyrą; 2) nepastovią pusiausvyrą; 3) nutrauktą pusiausvyrą; 4) nestabilumą. Rinkoje, kurioje ilgą laiką išlaikoma pusiausvyra, organizacijos remiasi M. Porter “penkių konkurencinių jėgų” koncepcija (Auškalnytė, Ginevičius, 2001). Tai modelis, apibūdinantis įmonės konkurencinę situaciją įtakojančius išorinės (tiesioginio poveikio) aplinkos veiksnius. Ši aplinka dar vadinama šakine arba konkurencine aplinka.

Anot Porter (2001), situaciją pramonės šakoje sąlygoja penkios jėgos:

- Kova už poziciją esamų konkurentų tarpe;
- Produktų – substitutų grėsmė;
- Pirkėjų derybinė galia;
- Tiekėjų derybinė galia;
- Naujų rinkos dalyvių grėsmė (žiūr. 2 pav.).



**2 pav.** Porter penkių rinkos jėgų konkurencingumo modelis

Šaltinis: Banytė, J., Jakštaitė, K., Gatautis, R. (2004). Porter's Five Forces Model application for Klaipėda Port Competitiveness Analysis. *Inžinerinė ekonomika*, 3(38), p. 78.

Šių penkių vidaus (kova už poziciją esamų konkurentų tarpe) ir išorės (produktai pakaitalai, vartotojai, tiekėjai, nauji rinkos dalyviai) jėgų struktūra ir jų pasireiškimo intensyvumas lemia konkurenciją tam tikros prekės rinkoje ir sąlygoja šakos (įmonės) ribinį pelną (Maksvytienė, 2002).

Naudodamiesi šiuo modeliu, įmonių strategijos formuotojai gali analizuoti savo įmonės aplinką, geriau suprasti situaciją rinkoje (Banytė, Jakštaitė, Gatautis, 2004). Mikroekonominėi organizacijos analizei atlikti, šį modelį, dėl jo universalumo ir galimybės pritaikyti įvairių produktų ir paslaugų tiek vietinėse, tiek tarptautinėse rinkose, siūlo naudoti daugelis autorių – Mason ir Ezell (1987), Hill ir Jones (1989), Gray ir Smelzer (1989), Cole (1994), Judanov (1996), Palubinskas (1997), Banytė, Jakštaitė ir Gatautis (2004) ir kt.

Kiekvieną iš penkių Porter konkurencinių jėgų galima aptarti plačiau.

*1. Konkurencija tarp esamų rinkos dalyvių* – tai ekonominis kovos laukas, kur vienos organizacijos strateginis ėjimas sukelia varžovų atsakomąjį veiksmą (Palubinskas, 1997). Anot Porter (1998), konkuravimą ir jo intensyvumo stiprėjimą sukelia šie veiksniai:

- Didelis konkurentų skaičius;
- Konkuruojančių įmonių dydis ir konkurencinės jėgos maždaug vienodos;
- Dėl mažos produktų diferenciacijos vartotojų pasirinkimo galimybės nedidelės;
- Aukšti pastovūs gamybos kaštai;

- Daugelio prekių vartojimo savybės ir spartus senų prekių modelių keitimas naujais neleidžia prekių kaupti ir saugoti ilgesnį laiką;
- Prekių gamybos technologinės sąlygos didinant gamybos apimtį reikalauja didelių vienkartinių kapitalo įdėjimų;
- Pakankamai aukšti išėjimo iš rinkos barjerai, dėl kurių susidaro pertekliniai gamybiniai pajėgumai.

Hill ir Jones (1989) teigia, kad kai ši konkurencinė jėga silpna, tai kompanija turi galimybę pakelti kainas ir taip uždirbti didesnę pelną, o jei ji stipri – vyksta kainų konkurencija, netgi gali išsivystyti kainų karai.

2. *Produktai pakaitalai (substitutai)* – ši konkurencinė jėga stipriausia tada, kai produktų pakaitalų kainos patrauklios, kai pirkėjams nebrangu pakeisti vieną prekę kita, kai pirkėjai yra įtikinti, jog pakaitalai yra geros kokybės produktai (Palubinskas, 1997). Produktai pakaitalai yra stipri konkurencinė jėga, kai:

- Jų yra daug;
- Jų kainos yra mažesnės nei jūsų produkto;
- Produktai pakaitalai nustato aukščiausią kainą.

Produktų pakaitalų galia sumažėja, kai:

- Produktai diferencijuoti;
- Lyderių kaina maža.

3. *Pirkėjų derybinė galia* – tai pirkėjų įtaka šakos pardavimams. Pirkėjas gali būti laikomas kaip konkurencinė grėsmė, jei jis sugeba sumažinti kainas ar kai paklausa pakelia prekių bei paslaugų kokybę (Hill, Jones, 1989). O Porter (1980) pažymi, kad pirkėjas dažniausiai būna stiprus dėl tokių savybių:

- Pardavėjų yra daug ir mažų, o pirkėjų keletas ir didelių;
- Esant dideliems pirkimo kiekiams;
- Kai pirkėjas gali pakeisti užsakymus su nedideliais kaštais;
- Kai pirkėjams įmanoma pirkti prekes iš kelių pardavėjų vienu metu;
- Pirkėjai gali grąsinti pardavėjams vertikalios integracija.

Tačiau ne visada pirkėjų derybinė galia yra stipri, ji nėra grėsminga tuomet, kai produktai nestandartizuoti ir pirkėjas negali laisvai pereiti prie kito. Taip pat esant pirkėjų išsibarstymui (jų daug, ir jie skirtingi).

4. *Tiekėjų derybinė galia* – tiekėjai yra konkurencinis veiksnys tuomet, kai jie sugeba išlaikyti aukštą tiekiamos prekės kainą ar netgi ją kelti tiek, kad sumažintų šakos pelną (Hill, Jones, 1989).

Tiekėjų įtaka konkurencingumui labai sumažėja, kai jų tiekiamą prekę yra standartinė, gaunama iš daugelio tiekėjų (Palubinskas, 1997).

Tiekėjai taip pat stiprėja ir įgauna galią rinkoje, kai jų tiekiamą produkcija brangsta ar organizacijai sunku pakeisti tiekėją. Jų padėtis labai tvirta, jei:

- Jie gali tiekti kai kurias prekes pigiau negu pirkėjai gali patys pasigaminti;
- Tiekėjų pramonės šaka yra labiau sutelkta negu šaka, kurią jie aprūpina;
- Kai jų tiekiami produktai yra unikalūs ir neturi pakaitalų;
- Kai konkreti ūkio šaka nėra svarbus pirkėjas tiekėjų grupei;
- Galimybė integruotis į pirkėjų šaką, tai barjeras pirkėjams, kurie nenori gerinti sąlygų, kuriomis perka iš tiekėjų.

5. *Naujų rinkos dalyvių grėsmė (įėjimo barjerai/išėjimo grėsmė)*. Ne tik konkurentai sudaro grėsmę įmonėms šakoje, bet ir naujų įmonių įėjimo į šaką galimybė. Tačiau ūkio šakos gali apsaugoti aukštą įmonės pelno lygį rinkoje ir išvengti naujų konkurentų, siekiančių ateinančius į rinką. Tai jos gali padaryti sukurdamas įėjimo barjerus.

Įėjimo barjerai yra daugiau nei normalus pusiausvyros reguliavimas, ką rinkta ir daro. Pavyzdžiui, kai šakos pelnas padidėja, galima laukti naujų įmonių atėjimo į rinką, kurios nori pasinaudoti aukštu pelno lygiu, tačiau visoms esančioms šakoje įmonėms pelnas dėl to pradeda mažėti. Kai taip atsitinka, galima tikėtis, kad kai kurios įmonės paliks šaką ir sugrąžins pusiausvyrą rinkai. Kainų kritimas arba kainų kritimo numatymas sulaiko konkurentus nuo atėjimo į rinką. Įmonės taip pat gali prieštarauti atėjimui į rinką dėl galimų aukštų pradinių sąnaudų. Tai ir yra normalus rinkos sąlygų suderinamumas. Tačiau, jei įmonė individualiai (nes kolektyvinė veikla bus nelegalus sąmokslas) palieka kainas dirbtinai mažas, kaip strategiją sulaikyti potencialius rinkos dalyvius nuo įėjimo į rinką, tokiems veiksams sulaikyti ir yra nustatomi barjerai.

Barjerai sumažina naujų įmonių įėjimo dažnumą, kas leidžia palaikyti pelno lygį jau esančioms šakoje įmonėms. Taigi, barjerai gali būti sukurti ar išnaudoti, norint sustiprinti įmonių konkuravimo naudą. Išskiriami tokie įėjimo barjerai (Hill, Jones, 1989, Cole, 1994):

- *Valdžios sukurti barjerai*. Nors pagrindinis valdžios vaidmuo rinkoje yra išlaikyti konkurenciją per antimonopolinių įstatymų veikimą, tačiau ji taip pat apriboja konkurenciją kurdama monopolijas bei reguliuodama rinką;
- *Patentas ar nuosavybės teisė į išradimus* taip pat pasitarnauja apribojant įėjimą į šaką. Idėjos ar žinios, kurios suteikia konkurencinius pranašumus, yra traktuojamos kaip privati nuosavybė, o kai jos patentuotos – neleidžia laisvai naudotis žiniomis ir sukuria įėjimo barjerus;
- *Turto specifiškumas* neleidžia įeiti į šaką. Taip yra tuomet, kai firmos turtas gali būti naudojamas gaminti įvairiems produktams. Kai šakai reikia aukštų specializuotų

technologijų ar įrengimų, potencialūs dalyviai nenori įsipareigoti įsigyjant specializuotą turtą, kuris negali būti parduotas ar iškeistas į kitas reikmes (naudas) nesėkmės atveju;

- *Vidinis (organizacinis) ūkio lygis.*

Išėjimo barjerai veikia panašiai kaip ir įėjimo barjerai. Išėjimo kliūtys sumažina išėjimo iš rinkos galimybę ir gali pasunkinti konkurenciją – negalima išeiti, firma turi konkuruoti.

Išanalizavus M. Porter konkurencinės aplinkos modelį, galima daryti išvadą, kad penkios rinkos jėgos, darančios poveikį prekių kainoms, gamybos išlaidoms, kapitaliniams įdėjimams, turi įtakos ir įmonės pelningumui. Ir jei tos penkios jėgos veikia palankiai, firma gali tikėtis didelio pelno iš įdėto kapitalo, ir atvirkščiai – kai šios jėgos firmai nepalankios, pelnas bus nedidelis, firma negalės sėkmingai konkuruoti.

### **1.3.3. Kiti konkurencingumo aspektai**

Aptartas Porter (1980) penkių rinkos jėgų konkurencingumo modelis apima tik įmonės mikroaplinką. Nors šis modelis pripažįstamas kaip geriausiai atspindintis konkurencinę aplinką, tačiau Jucevičius (1996) kritikuoja jį dėl to, jog jis neįvertina labai svarbaus konkurencingumo elemento – vyriausybės, ar tiksliau sakant valstybės institucijos. Šiuolaikinis valstybės valdymas neįsivaizduojamas be paramos verslui, tačiau reikia žinoti, kad ta parama gali būti ne tik teigiamo, bet ir neigiamo pobūdžio (Matiušaitytė, Jasinskas, 2004).

Vienas būdų, kuriuo remdamasi valstybė gali įtakoti verslo konkurencingumą, yra mokesčių sistema. A. Butkevičius (2001) nurodo šias pagrindines priežastis, veikiančias konkurencingumą:

- mokestinės lengvatos (PVM, JAPM, FAPM, ir kt.);
- įstatyminės „spragos“, sudarančios galimybę nesąžiningiems verslininkams nemokėti mokesčių;
- subjektyvaus faktoriaus įtaka („Mokesčių administratorių klaidos“);
- netolygi mokesčių našta darbui ir kapitalui;
- nelegalus darbas ir maža darbo kaina;
- nesavalaikiai atsiskaitymai tarp ūkio subjektų;
- kiti faktoriai.

Konkurencingumą tyrinėję užsienio mokslininkai (Pearce II, Robinson, 1998; David, 1989; Cole, 1994) mano, kad vertinant konkurencinę aplinką reikėtų atkreipti dėmesį ir į kitus makroaplinkos veiksnius. Pearce II ir Robinson (1989), kalbėdami apie organizacijos konkurencingumą įtakojančius veiksnius, išskiria dvi jų grupes – konkurencinės aplinkos veiksnius (tiekJėjai, vartotojai, konkurentai, produktai – pakaitalai, potencialūs konkurentai) ir nutolusios

aplinkos veiksnius (ekonominiai, politiniai, socialiniai, technologiniai). Cole (1994) pritaria, kad makroaplinka yra svarbus konkurencingumo aspektas. Anot jo, be Porter (1980) išskirtų penkių rinkos jėgų, įmonę įtakoja ir valdžia bei įstatymai, technologijos, darbo rinka (potencialūs darbuotojai), akcininkai ir kreditoriai. Negalima atmesti ir socialinių bei ekonominių veiksnių, kurie taip pat sąlygoja konkurencingumą (Hill, Jones, 1989).

Prie organizacijos konkurencingumą įtakančių aplinkos veiksnių I. Dagtė ir L. Bivainienė (2004) priskiria ir žiniasklaidą. Pasak autorių, žiniasklaidos ir konkurencinio pranašumo sąsajos pirmiausia identifikuojamos per neapčiuopiamų produkto savybių (pvz.: išskirtinumo, individualumo, originalumo siekimas ir pan.) atskleidimą (t.y. per reklamą). Žiniasklaida pristato, palaiko ir puoselėja organizacijų konkurencinį pranašumą, ir tokiu būdu ne tik kuria naujas produkto vertes, bet ir atskleidžia įvairius niuansus. Be to, kartais masinės komunikacijos priemonės neteisingai informuoja vartotoją, jį klaidina naudodamos užslėptą reklamą.

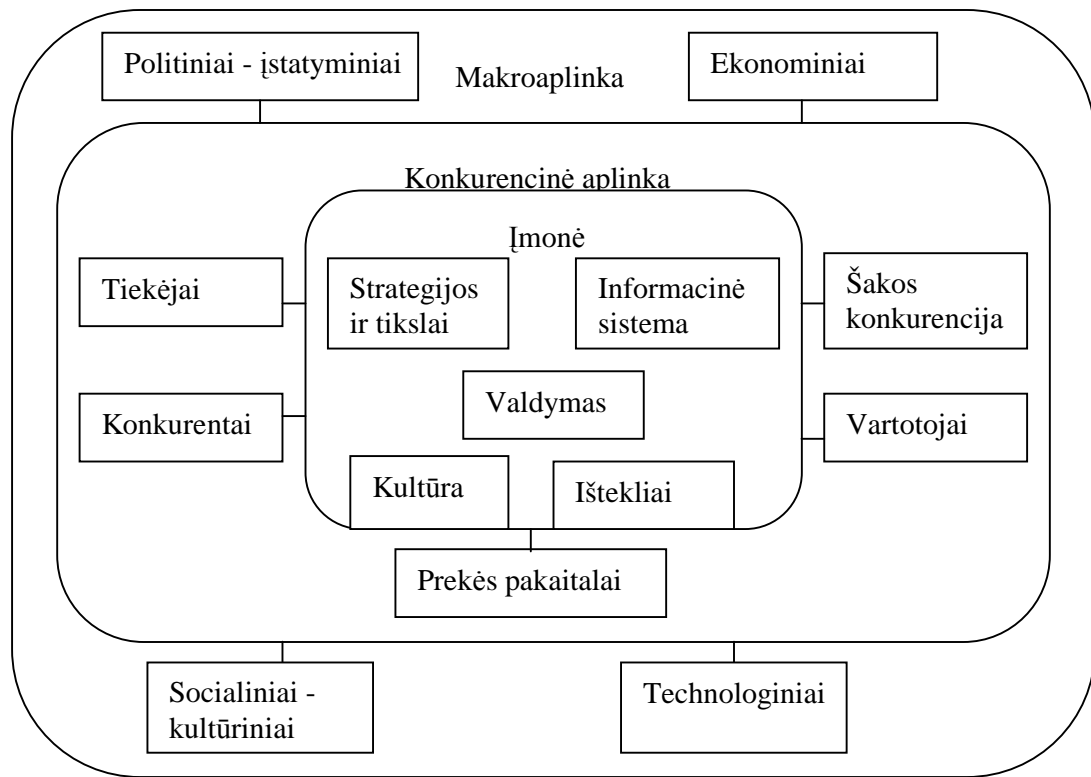
Žiniasklaidos reikšmė įmonių konkurencingumui yra nevienareikšmė. Spauda, radijas ir televizija vienu atveju skatina inovacijas ir pažangą, o kitu – nukreipia visuomenės dėmesį nuo esminių dalykų prie antraeilių (Dagtė, Bivainienė, 2004).

Išanalizavus Lietuvos mokslininkų publikacijas konkurencingumo tematika, galima pastebėti, kad nagrinėjant įmonės konkurencingumą įtakančius veiksnius, dažniausiai yra analizuojamas vienas ar keli veiksniai. Vieninteliame Marčinsko ir Diskienės (2001) straipsnyje pateikiama apibendrinta jų sistema (3 pav.), kuri apima įmonės vidaus (juos įmonė daugiau ar mažiau kontroliuoja), ir išorės (makroaplinkos ir jos dalies – konkurencinės aplinkos) veiksnius.

Kadangi makroekonominė bei konkurencinė (šakinė) aplinkos jau buvo aptartos, belieka apibrėžti vidaus veiksnių reikšmę įmonės veiklai.

Vienas veiksnių, tiesiogiai susijusių su įmonės sėkme, yra jos *strategijos ir tikslai*. Aiškus tikslų suvokimas ir orientacija į konkurencinius pranašumus, pozityvus požiūris į pokyčius ir inovacijas, efektyvios strategijos formavimas teikia didžiules galimybes ieškoti ir efektyviai panaudoti savo pranašumus (Marčinskas, Diskienė, 2001). Tarp strateginio valdymo ir verslo konkurencingumo yra abipusis ryšys. Viena vertus, strateginis valdymas tiesiogiai įtakoja konkurencingumo lygį, kita vertus, nuo produktų ir paslaugų gamybos konkurencingumo lygio priklauso formuojamos verslo strategijos (Dubinas, Smilga, 2005).

Paprastai organizacijos nurodo tokius strateginius tikslus, kaip esmines priemones padėsiančias įgyti konkurencinių pranašumų, bei prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos: veiklos tobulinimas, organizacijos pokyčių valdymas, efektyvus darbuotojų ugdymas (Čiutienė, Šarkiūnaitė, 2004).



**3 pav.** Įmonės veiklos konkurencingumą lemiantys veiksniai

Šaltinis: Marčinskas, A., Diskienė, D. (2001). Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika*, 55 – 56, p. 65.

B. Jančiauskas (2001) siūlo įmonėms rengti ir įgyvendinti diferencijuotas strategijas, kurios apimtų racionalių priemonių kompleksą (aukšta gaminių kokybė, aukštas paslaugų lygis, kvalifikuoti darbuotojai ir kt.), bei sustiprintų jų konkurencinę poziciją rinkoje. Anot jo, šiuolaikinėje, gerai parengtoje strategijoje reikėtų numatyti ir galimus veiksmus išitikus ekonominėms ar politinėms, tarptautinėms bei nacionalinėms krizėms. Be to, autorius pritaria, kad inovacijų diegimas taip pat labai svarbus veiksnys organizacijos konkurencingumui. Įmonės, norėdamos didinti savo konkurencingumą, pirmiausia privalo aktyvinti inovacinę veiklą, remdamos joms reikalingus taikomoji pobūdžio mokslo tyrimus (Valentinavičius, 1999).

Įmonės *ištekliai* (finansiniai, materialiniai, nematerialiniai), bei jų racionalus panaudojimas taip pat didina veiklos efektyvumą (Marčinskas, Diskienė, 2001), bei prisideda prie konkurencinių pranašumų kūrimo. Pastaruoju metu itin daug dėmesio skiriama žmogiškiesiems bei kitiems nematerialiems įmonių ištekliams, pabrėžiant jų įtaką organizacijos veiklai. Įmonės personalas vertinamas kaip svarbiausias išteklius ir verslo sėkmės garantas. Drucker (2000) manymu, tai bus svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis per ateinančius 25 metus (Čiutienė, Šarkiūnaitė, 2004). Anot B. Jančiausko (2001), aukštas įmonių konkurentabilumas sukuriamas tik piliečių



dalykinio ir kultūrinio išprusimo pagrindu, nes būtent jie yra gamybos procesų ir rezultatų kūrėjai, taipogi šių rezultatų vartotojai ir vertintojai, bei naujo konkurentabilumo lygmens formuotojai. Šiuolaikinės vadybos teorijos pažymi, kad pagrindiniais konkurencingumo veiksniais tampa žinios ir informacija (Smilga, Pačėsa, 2001).

Strategiją tyrinėję autoriai - Yip (1989), Porter (1990), Ghosal, Kim (1986), Porter, Millar (1985) - nurodo tokius įmonės turimus išteklius, lemiančius jų konkurencinį pranašumą: darbuotojų įgūdžiai, aktyvai, grynųjų pinigų srautai, kapitalas, investicijos, organizacijos struktūros lankstumas, pusiausvyra ir dinamika, organizacijos ir aplinkos sąveika (įskaitant šaltinių ir pozicinius privalumus, organizacijų vienijimąsi, bendrąją strategiją, strateginį planavimą, ir į vartotoją orientuotus gaminius) bei daug įmonei būdingų kintamųjų, tai yra esminis kompetentingumas, produktų imitavimo galimybės, informacinė sistema, įmonės sukurta pridėtinė vertė ir kokybė (Randomanskaitė, Banytė, 2003).

Reikšminga įmonės veiklos sąlyga – stipri jos *kultūra*, galinti lemti neefektyvų valdymą, kadangi tarp organizacinės kultūros ir įmonės darbuotojų yra glaudi sąveika (Marčinskas, Diskienė, 2001). Šis konkurencingumo aspektas vadybinėje literatūroje minimas ne taip seniai – tik antrą dešimtmetį, taip pat kaip ir įmonės identitetas ar įvaizdis (Dagytė, Bivainienė, 2004). Kadangi šiuo metu visi produktai yra gana aukštos kokybės, ypatingą vietą ir reikšmę organizacijų konkurencingumui įgauna klientų aptarnavimas (Sūdžius, 2001).

Dabartinėmis sąlygomis konkurencijos sėkmė vis labiau priklauso nuo *valdymo* kokybės, valdymo funkcijų – planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės – atlikimo racionalumo ir orientacijos į efektyvumą. Mūsų šalyje šis įmonės konkurencingumą įtakojantis veiksnys veikia gana silpnai, kadangi valdymas nėra efektyvus palyginus su kitomis valstybėmis. Šioje srityje pasigendama racionalių organizacinių struktūrų sudarymo, pažangių vadovavimo būdų naudojimo, valdymo demokratizacijos. Be to, personalo, ypač aukščiausio lygio vadovų, potencialas neatitinka aplinkos reikalavimų (Marčinskas, Diskienė, 2001).

Kadangi organizacijos konkurencingumas yra vadybos objektas, kuris nuolat kinta, galima teigti, kad šiandien organizacijos konkurencingumas gali būti pasiektas taikant *visuotinės kokybės vadybą*. Visuotinės kokybės vadyba – tai priemonių visuma, nuolat palaikanti ir padedanti tobulinti įmonių konkurencinį pranašumą. Ilgalakis konkurencinis pranašumas gali būti pasiektas įgyvendinant, nuolat palaikant ir tobulinant visus kompleksinės visuotinės kokybės vadybos metodologijos elementus – kokybės mokymą, procesų tobulinimą, lygio nustatymą, orientaciją į vartotoją, visuotinį dalyvavimą, komandinį darbą ir t. t. (Abramavičius, 2001).

Per pastaruosius keliolika metų dėl globalizacijos procesų įtakos versle išryškėjo kokybiškai naujas verslo organizacijų valdymo principas – *outsorsingas*. Pagrindinė šio principo idėja – išvesti iš verslo organizacijos sandaros tokias ūkinės veiklos rūšis, kurios tiesiogiai nesusijusios su

pamatinėmis verslo kompetencijomis, ir neįneša esminio indėlio į pridėtinės vertės sukūrimą. Jis laikomas vienu iš konkurencingumą įtakojančių veiksnių. Pagrindinis outsorsingo konkurencinių pranašumų šaltinis – kitų, išorinėje aplinkoje veikiančių verslo organizacijų materialiuųjų ir nematerialiuųjų išteklių panaudojimas siekiant sėkmės rinkoje. Naudodama tuos išteklius organizacija gali: padidinti veiklos efektyvumą sąnaudų mažinimo sąskaita; sumažinti administravimo išlaidas; sutelkti pastangas į esmines ūkinės veiklos sritis (Andriuščenka, 2004).

Dar vienas, pakankamai naujas ir svarbus konkurencingumo veiksnys – *ekologinis faktorius*. Konkurencijos specialistas M. Porter (1998) teigia, kad švari gamyba bei taupus ir aplinkai nekenksmingas išteklių naudojimas ir konkurencingumas yra neatsiejami dalykai. Aplinkosauginius veiksnius ignoruojančios įmonės sumažina veiklos efektyvumą, taip susilpnindamos ir savo konkurencingumą (Čepinskis, Žirgūtis, 2001).

Organizacijų konkurencingumui svarbią reikšmę turi jos pasirinkta *marketingo* strategija – t. y. numatyti sprendimai susiję su įmonės preke, jos kaina, paskirstymu bei rėmimu, kurie padėtų efektyviausiai nugalėti konkurentus. Išanalizuotose publikacijose atsispindi daug su šia sritimi susijusių veiksnių, lemiančių įmonės konkurencinį pranašumą.

Jančiauskas (2001), kaip vieną konkurencinio pranašumo įgijimo būdų, siūlo kai kurioms gamybos įmonėms gaminti kompaktiškesnius, mažesnius nei konkurentų gaminius, nepaisant to, kad jie praras dalį savo funkcijų. Gaminių kompaktiškumo reikalauja didėjančios jų pervežimo ekonominės ir technologinės problemos, taipogi lėta prekių vartotojų gyvenamųjų būstų plėtra ir jų eksploatacinių išlaidų didėjimas. Kad toks produktų minimizavimas bei supaprastinimas padeda efektyviai kovoti su konkurentais, teigia ir vienas žymiausių pasaulyje marketingo strategų J. Trout (1998). Anot jo, paprastumas – marketingo ateitis (Trout, Rivkin, 1998). Šiuolaikinis pasaulis yra perkrautas informacija, dėl ko žmonės yra pavargę ir jaučia paprastumo poreikį. (Cebrynski, 1998).

Norint išlikti konkurencingu rinkoje, reikia nuolat keisti ekonomiškai pasenusias prekių rūšis bei modelius naujomis jų atmainomis (Gronskas, 2004). Visos produkto kokybės gerinimo problemos turi būti traktuojamos kaip dar viena įmonės galimybė išsiskirti iš konkurentų (Sūdžius, 2001).

R. Auškalnytė ir R. Ginevičius (2001) nurodo du svarbiausius sėkmingą veiklą lemiančius šaltinius:

1. Patrauklius produktus ir paslaugas, susijusius su organizacijos ir vartotojų sąveikos procesu, kurio metu tenkinami vartotojų poreikiai;
2. Efektyvius organizacinius procesus, leidžiančius išlaikyti atitinkamą kainų lygį.

Žemesnę kainą, kaip konkurencinio pranašumo šaltinį, pastaruoju metu pakeičia geresnių gamybos ir produkto technologijų paieška. Neatsitiktinai vis didesnis dėmesys dabar skiriamas

produkto patekimo į rinką greičiui. Organizacija, greičiau pateikusi produktą rinkai, turi didesnę tikimybę pralenkti konkurentus, bei užimti didesnę rinkos dalį (Auškalnytė, Ginevičius, 2001).

Anot J. Trouto, lengva išsiskirti iš konkurentų, jei esi greitesnis, „šviežesnis“, naujesnis, ar turi kokį kitą unikalų bruožą (Weeks, 2004). Būtent išsiskyrimą iš konkurentų, buvimą kitokiu, autorius traktuoja kaip patį svarbiausią momentą konkuravimo strategijoje. Ši jo sukurta koncepcija, vadinama pozicionavimu, yra itin populiaru jau ketvirtį amžiaus, ją sėkmingai naudoja didžiausios pasaulio kompanijos.

Pozicionavimą koncepcijos autorius vadina minčių žaidimu, ir teigia, kad jei vartotojo sąmonėje kompanija, ar jos produktas, nėra pozicionuojamas kaip išskirtinis, tuomet jo tiesiog nėra. J. Trout (2005) teigimu, laimėti rinkoje galima tik turint išskirtinį bruožą. Marketingo specialistas nurodo keturis žingsnelius, kuriuos reikia įgyvendinti siekiant būti kitokiu:

1. Reikia sugalvoti aiškia, suprantamą be konteksto frazę, kuri išskirtų jus iš kitų;
2. Turi būti aiški išskirtinumo idėja;
3. Reikia surasti savo firmos ar prekės išskirtinius bruožus;
4. Galiausiai reikia informuoti apie savo išskirtinumą vartotojus (Weeks, 2004).

Negalima atmesti ir bendradarbiavimo reikšmės organizacijos veiklai, kaip vieno iš konkurencinio pranašumo įgijimo būdų. Glaudi ir nuolatinė sąveika tarp įmonės, jos tiekėjų, distributorių ir netgi pagrindinių gaminių vartotojų tobulinant gaminių kūrimo, gamybos bei jų vartojimo procesus yra svarbi konkurentabilumo ir ypač jo palaikymo sudėtinė dalis (Jančiauskas, 2001).

Išanalizavus Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbuose nagrinėjamus įmonės konkurencingumą įtakančius veiksnius, galima pastebėti, kad ne visi autoriai vienodai vertina vieno ar kito veiksnio (ar teorijos) reikšmę konkurencingumui. Šį reiškinį galima būtų paaiškinti tuo, jog skiriasi verslo sąlygos įvairiose šalyse, be to, kiekviena organizacija, o kartu ir jos sėkmingą veiklą sąlygojantys faktoriai, taip pat yra skirtingi.

#### **1.3.4. Apibendrintas įmonės konkurencingumą įtakančių veiksnių modelis**

Šiame magistro darbe, nagrinėjant organizacijų konkurencingumą įtakančius veiksnius, buvo aptartos šiuolaikinės verslo teorijos (adaptavimosi išorinėje aplinkoje, vidinių išteklių, tarporganizacinių ryšių ir bendradarbiavimo teorijos), sisteminio konkurencingumo modelis, M. Porter konkurencingumo modelis. Taip pat buvo analizuojami kiti, į išvardintas teorijas ir modelius neapjungti veiksniai.

Įvairių Lietuvos ir užsienio autorių publikacijose minimi organizacijos konkurencingumą įtakančios veiksniai daugeliu atvejų sutampa. Ypač tai pasakytina apie įmonės veiklą įtakančius

makroekonominius veiksnius, kurie yra tokie: politiniai, įstatyminiai, ekonominiai, socialiniai – kultūriniai, bei technologiniai.

Tuo tarpu šalia konkurencinę (šakinę) aplinką apibūdinančio M. Porter konkurencingumo modelio elementų – esamų bei potencialių konkurentų, tiekėjų, vartotojų, prekių pakaitalų - galima būtų pridėti valstybę (Jucevičius, 1996; Butkevičius, 2004), bei žiniasklaidą (Dagytė, Bivainienė, 2004).

Marčinskas ir Diskienė (2001) nurodo tokius konkurencinius pranašumus lemiančius įmonės vidaus veiksnius: strategija ir tikslai, informacinė sistema, valdymas, kultūra ir ištekliai. Šie veiksniai yra platūs, ir kiekvienas jų apima daug smulkesnių elementų. Įmonės vidaus veiksniai publikacijose konkurencingumo tematika yra nagrinėjami dažniausiai. Neretai straipsniuose jie nagrinėjami po vieną, pabrėžiant jų svarbą organizacijos konkurencinių pranašumų formavimui.

Minėtus Marčinsko ir Diskienės (2001) įmonės penkis vidaus veiksnius galima būtų sumažinti iki keturių – jų tarpe galėtų nebūti informacinės sistemos, suvokiant, kad ši yra įmonės materialiujų išteklių dalis (Randomanskaitė, Banytė, 2003). Vietoj strategijos ir tikslų galima būtų palikti vieną strategiją, kadangi tikslai savaime suprantamas strategijos elementas. Prie likusių keturių įmonės vidaus veiksmių galima pridėti marketingą bei ekologinį faktorių (žiūr. 4 pav.).

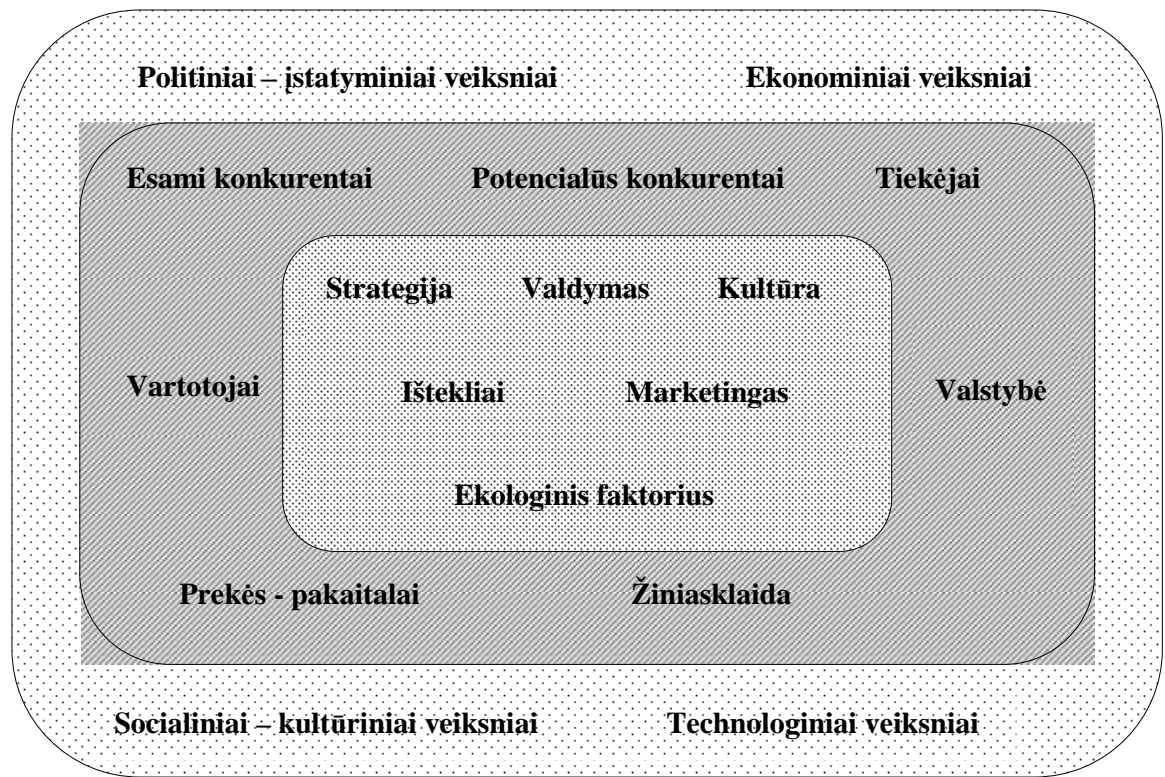
Apibendrinus organizacijos vidaus veiksnius, įtakančius jos konkurencingumą, ir išskyrus šešias jų grupes, žemiau pateikiama, kokie veiksniai priskiriami kiekvienai tų grupių.



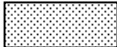
Įmonės *strategija* apima tokius veiksnius, kaip - aiškus tikslų suvokimas, pozityvus požiūris į inovacijas, veiklos tobulinimas, efektyvus darbuotojų ugdymas, organizacijos pokyčių valdymas, diferencijuotos strategijos (Jančiauskas, 2001; Marčinskas, Diskienė, 2001; Jančiauskas, 2001; Valentinavičius, 1999; Dubinas, Smilga, 2005).

Organizacijos *ištekliai* yra materialiniai (aktyvai, grynųjų pinigų srautai, kapitalas, investicijos, informacinė sistema) ir nematerialiniai (žmogiškieji ištekliai, žinios ir informacija, organizacijos struktūros lankstumas, pusiausvyra ir dinamika, organizacijos ir aplinkos sąveika, esminis kompetingumas ir kt.) (Smilga, Pačėsa, 2001; Randomanskaitė, Banytė, 2003; Čiutienė, Šarkiūnaitė, 2004; Jančiauskas, 2001; Časas, 2000; Barilaitė, Pabedinskaitė, 2001).

Prie *kultūros* veiksmių galima priskirti klientų aptarnavimą, taip pat įmonės identitetą bei įvaizdį (Sūdžius, 2001; Dagytė, Bivainienė, 2004).

Publikacijose minimi konkurencingumo veiksniai, susiję su organizacijos *valdymu*: valdymo funkcijų racionalus ir efektyvus atlikimas, visuotinė kokybės vadyba, autsorsingas (Abramavičius, 2001; Andriuščenka, 2004; Marčinskas, Diskienė, 2001).



-  Makroaplinkos veiksniai
-  Konkurencinės aplinkos veiksniai
-  Įmonės vidaus veiksniai

**4 pav.** Apibendrintas įmonės konkurencingumą įtakojančių veiksnių modelis

Šaltinis: modifikuota pagal Marčinskas, A., Diskienė, D. (2001). Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika*, 55 – 56, p. 65.

*Marketingui* priklausantys konkurencingumo veiksniai – pozicionavimas, produktų kokybės gerinimas, produktų atnaujinimas, supaprastinimas, kaštų minimizavimas, rėmimas, prekių patekimo į rinką greitis ir kt. (Jančiauskas, 2001; Gronskas, 2004; Auškalnytė, Ginevičius, 2001; Časas, 2000; Barilaitė, Pabedinskaitė, 2001; Trout, Rivkin, 1998; Trout, 2005; Cebrzynski, 1998; Weeks, 2004).

*Ekologinis faktorius* apibūdina švarią, taupią, aplinkai nekenksmingą gamybą (Čepinskis, Žirgūtis, 2001).

## 2. SPORTO KLUBŲ DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA

### 2.1. Sporto klubų apibūdinimas, teikiamos paslaugos

Pirmieji sporto klubai atsirado Jungtinėse Amerikos Valstijose 1960 metais, savo lankytojams tuo metu jie siūlė tik pažaisti tenisą. Tačiau per keletą metų klubai išplito po visą šalį, ir šiuo metu sporto klubų klientai gali ne tik palaikyti savo fizinę formą, pagerinti sveikatą, bet ir mokytis (pvz.: stresų vadybos) (Mullin, Hardy, Sutton, 2000).

Sporto klubas (sporto ir sveikatingumo klubas, centras) – tai pelno siekianti organizacija, kuri parduoda sporto paslaugas, tokias kaip fitnesas (treniruokliai), aerobika, sauna, joga, tenisas, kovinė savignyra ir kt. Sporto klube gali būti teikiama tik vien paslauga (paprastai fitnesas), arba jų pasirinkimas gali būti labai didelis.

Tyrimo dalyvavo septyni sporto klubai, veikiantys Šiaulių mieste, tai:

- ✚ „Elada“ (Vytauto g. 263 ), toliau bus vadinamas „Elada I“;
- ✚ „Elada“ (S. Neries g. 16), toliau bus vadinamas „Elada II“;
- ✚ „Euro gym“ (Vasario 16 – osios g. 55);
- ✚ „Extra gym“ (Aido g. 12);
- ✚ „Piramidė“ (Aido g.10);
- ✚ „Solo gym“ (Vilniaus g. 44);
- ✚ “Gradatim” (Gardino g. 8 ).

3 lentelėje nurodytos paslaugos, kurias siūlo šie sporto klubai.

3 lentelė

#### Tyrimo dalyvavusių sporto klubų siūlomos paslaugos

Sp. klubai	Elada I	Elada II	Euro gym	Extra gym	Piramidė	Solo gym	Gradatim
Paslaugos							
<b>Treniruokliai</b>	+	+	+	+	+	+	+
<b>Aerobika</b>	6 rūšys	-	5 rūšys	10 rūšių	6 rūšys	5 rūšys	-
<b>Sauna</b>	+	-	+	+	+	+	+
<b>Soliariumas</b>	+	-	-	+	-	+	-
<b>Joga</b>	+	-	-	-	-	-	-
<b>Vaikų kambarys</b>	-	-	+	-	+	+	-
<b>Pilvo šokis</b>	+	-	-	-	-	-	-
<b>Tae bo</b>	+	-	-	-	-	-	-
<b>Kovinė/baras</b>	+	-	+	+	+	+	-
<b>Stalo tenisas</b>	-	-	-	-	+	+	-
<b>Kovinė savignyra</b>	+	-	-	-	-	+	-
<b>Asm. treniruotės</b>	+	-	+	+	+	+	+
<b>Viso paslaugų</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>3</b>

Plačiau lentelėje pateikti duomenys bus analizuojami vertinant sporto klubų konkurencingumą. Pastebima, kad šiuo metu Šiaulių mieste veikiančios sporto klubai, lyginat juos su kitų miestų analogiškais įstaigomis, teikia pakankamai nedidelį paslaugų kiekį.

Sporto paslaugų pardavimo specifika ta, kad jos perkamos ne po vieną, o ilgesniam laikui (mėnesiui ar keliems) abonemento forma. Galimas ir vienkartinio abonemento išsigijimas tuo atveju, kuomet klientas nori įvertinti paslaugos kokybę, ir priimti sprendimą dėl tolesnio lankymosi ar nesilankymo šiame sporto klube.

## **2.2. Tyrimo instrumento pristatymas**

### **Metodologija**

Tyrimo proceso etapams nustatyti buvo analizuoti įvairių autorių darbai. Kotler ir Armstrong (2001) pateikia keturių etapų marketingo tyrimo procesą - tyrimo problemų ir objektų išskyrimas, tyrimo plano sudarymas informacijai rinkti, tyrimo plano įgyvendinimas – duomenų rinkimas ir analizavimas, duomenų interpretavimas. Kumar (2000) išskiria septynis etapus – problemos identifikavimas, tyrimo objekto parinkimas, tyrimo reikalingumas, tyrimo planas, tyrimo būdas, duomenų analizė, duomenų interpretavimas. Kinduryš (1998), analizuodamas paslaugų marketingą, taip pat išskiria septynis etapus – tyrimo fazė, tyrimų planas, problemos formulavimas, informacijos šaltiniai, duomenų rinkimas, duomenų analizė, duomenų interpretavimas. Pranulis ir kt. (1998, 1999) analizuoja marketingo tyrimo procesą dar smulkiau, ir išskiria vienuolika etapų – problemos išsiaiškinimas, žvalgybinis tyrimas, tyrimo reikalingumas, tyrimo planas, tyrimo metodo parinkimas, imčių parinkimas, duomenų rinkimas, duomenų analizė, tyrimo ataskaitos parengimas ir pateikimas, tyrimo rezultatų naudojimas.

Toks skirtingas tyrimo procesų etapų išskyrimas parodo, kad nėra standartinės procedūros, kuri būtų vieningai taikoma marketingo tyrimams.

Apibendrinus visų minėtų autorių tyrimo proceso etapus, galima išskirti sekančius:

1. Tikslų ir uždavinių apibrėžimas;
2. Tyrimo organizavimas ir atlikimas;
3. Duomenų rinkimo ir apdorojimo metodai;
4. Duomenų analizė ir interpretavimas.

Būtent šiais marketingo tyrimo etapais ir naudotasi atliekant konkurencijos Šiaulių miesto sporto klubų paslaugų rinkoje analizę.

## **Metodika**

### ***1. Tiriamieji***

Tyrimo metu buvo apklausti 7 – ių Šiaulių miesto sporto klubų klientai (291), bei darbuotojai (7). Viso apklausti 298 respondentai. Tyrimo imties tūris apskaičiuotas remiantis formule:

$$n = \frac{z^2 * S^2}{(1 - 1/N) * \Delta^2 + \frac{z^2 * S^2}{N}}$$

Kardelis, (2005)

n - atvejų skaičius atrankinėje grupėje;  
z - koeficientas, surandamas iš vadinamųjų Stjudento pasiskirstymo lentelių, ir kuris parenkamas pagal tai, kokį patikimumą norime gauti. Šiuo atveju buvo pasirinktas patikimumas 95%, dėl to z koeficientas lygus 1,96;

S – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis (kadangi nebuvo atliekamas bandomasis tyrimas, vidutinis kvadratinis nuokrypis imtas 50);

Δ (delta) - leistinas netikslumas, t. y. skirtumas tarp atrankinės grupės ir generalinės aibės visumos vidurkio, laisvai pasirenkamas, atsižvelgiant į duomenų tikslumui keliamus reikalavimus. Šiuo atveju buvo pasirinktas 5% tikslumas, dėl to į formulę vietoj Δ įstatytas skaičius 5;

N - visos populiacijos tūris (atvejų skaičius). Kadangi klientų skaičių nurodė tik du sporto klubai (apie 200), tai nežinant tikslaus visos populiacijos tūrio, buvo daroma prielaida, jog visuose tyrime dalyvavusiuose klubuose jų yra panašiai (apie 200). Taigi, 200 padauginus iš 7, ir gautas visos populiacijos atvejų skaičius (1400).

Įstačius į formulę atitinkamas skaitines reikšmes, apskaičiuota, jog norint atlikti tyrimą 95% patikimumu bei 5% tikslumu, reikia apklausti 301 sporto klubo paslaugų vartotoją.

### ***2. Instrumentarijus***

Tyrimui atlikti buvo taikomas anketavimo metodas (dviejų tipų anketos, žiūr. 1, 2 priedus).

### ***3. Metodai***

Užsibrėžto tikslo ir uždavinių įgyvendinimui informacija buvo renkama remiantis trianguliacija. Buvo analizuojami antriniai duomenys bei atliekamos apklausos. Apklausa atlikta naudojant standartizuotą interviu, iš anksto paruošiant klausimyną – anketą. Buvo paruoštos dviejų tipų anketos - sporto klubų darbuotojams bei klientams.



Anketos sudarytos remiantis nustatyty taisykliu, pateikty Churchill (1994), Urbanskienės, Vaitkienės, Clottey (1998), Pranulio (1998) darbuose. Pirmiausia buvo atkreiptas dėmesys į tokius klausimus:

- koks yra tyrimo tikslas ir ką mes norime sužinoti?
- kaip kiekvienas klausimas turi būti suformuluotas?
- kokia gali būti klausimų pateikimo forma?

Atsakymai į šiuos klausimus ir yra pagrindiniai anketos sudarymo reikalavimai:

- motyvuotai, logiškai paaiškinti, dėl ko atliekamas tyrimas, pateikti trumpą anketos užpildymo instrukciją;
- suformuoti konkrečius klausimus, suprantamus atsakymų variantus, siekiant minimalių apklausiamojo pastangų atsakinėjant;
- sudaryti neilgą anketą, paviršutiniškų atsakymų galimybės sumažinimui, vengti sudėtingų, erzinančių klausimų, bei tų, kurie respondentą veda prie vieno atsakymo (Pranulis, 1998).

Sudarant anketas, didelis dėmesys skirtas jų pagrindiniams bruožams: aiškumui, nedviprasmiškumui, suprantamumui, o siekiant gauti kuo objektyvesnius atsakymus, buvo paruoštos anoniminės anketos. Klausimai anketoje išdėstyti piltuvėlio principu (Churchill, 1994), t. y. anketa pradeda nuo bendresnių klausimų toliau einant prie specifinių klausimų.

Anketą sudaro dvejopi klausimai – atskleidžiantys respondentų nuomones ir vertinimus, bei klausimai, kuriais norima gauti demografinius, socialinius duomenis apie respondentą.

Anketoje pateikiami trijų formų klausimai – uždari, pusiau uždari ir atviri. Uždaruose klausimuose, kuriuose pateikta keletas atsakymų alternatyvų, buvo naudojamos sekančios skalės – nominali (pažymėti vieną iš išvardintų variantų), eiliškumo (išrikiuoti eilės tvarka), intervalų skalė (parodo ne tik eiliškumą, bet ir kokie intervalai yra tarp vertinimo reiškinių), Likert'o (respondentas pažymi, ar sutinka su teiginiu ir leidžia išmatuoti to teiginio intensyvumą), ir įvertinimo skalė (balais įvertinami pateikti variantai).

### **Tyrimo strategija**

Apklausa buvo atliekama 2006 metų birželio – spalio mėnesiais. Buvo siekiama apklausti visus devynis Šiaulių miesto sporto klubus, kad būtų galima nustatyti kiekvieno iš jų rinkos dalis. Pradėjus tyrimą, paaiškėjo, kad vienas iš klubų neseniai sustabdė veiklą, dar vienas jų tyrime dalyvauti atsisakė. Taigi, apklausoje dalyvavo 7 – ių sporto klubų paslaugų vartotojai bei darbuotojai.

Tiriamoji grupė buvo parenkama remiantis geranoriškumo principu – sporto klubų klientams atėjus sportuoti arba ruošiantis vykti namo, buvo prieinama ir siūloma užpildyti anketą, paaiškinant, kokių tikslu vykdoma apklausa. Dviejuose sporto klubuose anketas pasisiūlė išdalinti įstaigos darbuotojai (administratorė, treneris). Kiekvienoje iš įstaigų buvo išplatinta po 50 anketų paslaugų

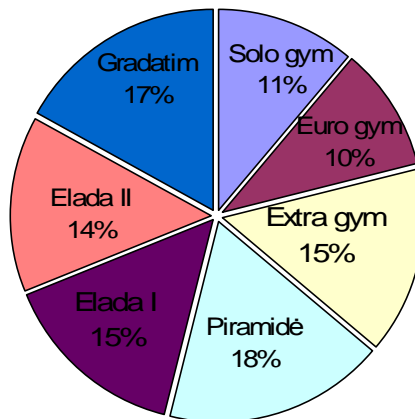
virtotojams, bei po 1 anketą darbuotojams – viso 357 anketos. Iš jų grįžo 298. Vadinasi, anketų grįžtamumo kvota lygi 83% ( $298/357 * 100\%$ ).

Tiek pirminiai, tiek antriniai duomenys buvo kaupiami ir apdorojami pasitelkiant į pagalbą Microsoft Excell bei SPSS programas.

Anketų pagalba gauti duomenys buvo apdorojami remiantis sisteminimo metodu, t. y. grupuojant atsakymus, skaičiuojant santykinius dažnius, sudarant lenteles, atvaizduojant rezultatus grafiškai. Taip pat buvo naudojamas kriterijų vertinimo bei sintezės metodas, t. y. gautų rezultatų apibrėžimas ir išvadų formulavimas. Sporto organizacijų skaičiaus kitimui Šiaulių mieste prognozuoti naudotas tiesinis trendas.

### 2.3. Tyrimo imties pristatymas

Viso apklausoje dalyvavo 298 respondentai – 291 sporto klubų paslaugų vartotojas, bei 7 darbuotojai. Kiekviename iš klubų apklaustųjų skaičius nevienodas, nors anketų buvo išplatinta po lygiai. Procentinė kiekviename klube apklaustų respondentų išraiška pateikta 5 paveiksle.

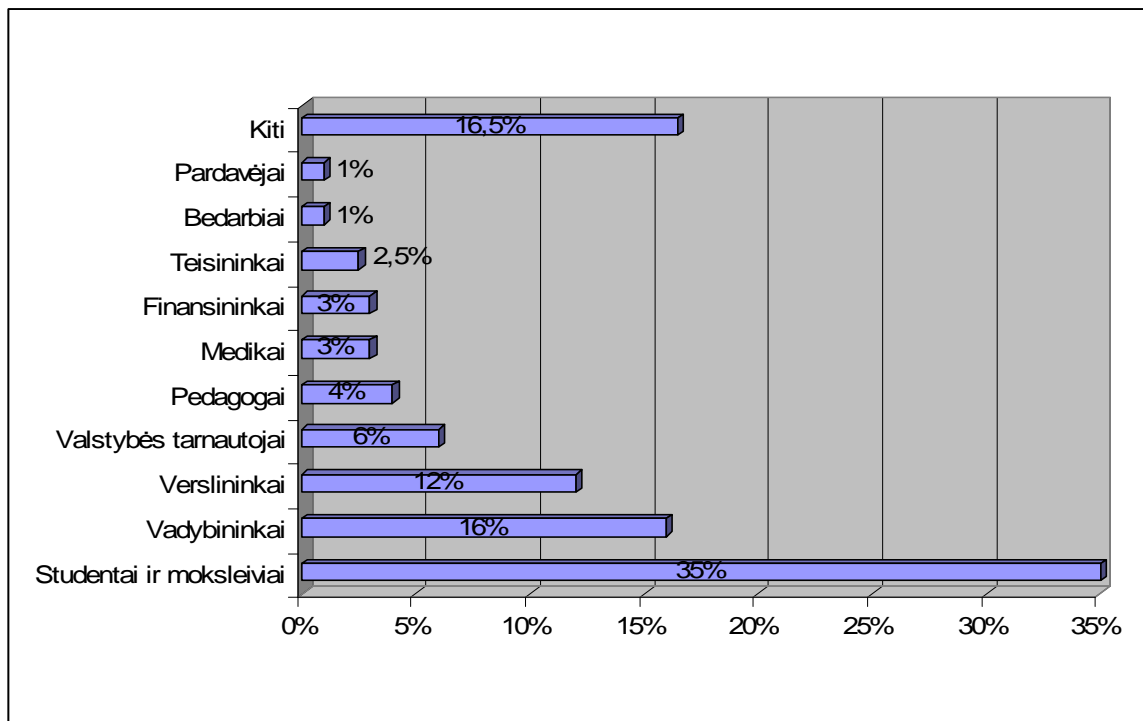


5 pav. Respondentų dalis kiekviename sporto klube procentais

Kaip matome, aktyviausiai apklausoje dalyvavo sporto klubas „Piramidė“ (18%), o pasyviausi buvo respondentai sportuojantys klube „Euro gym“ (10%).

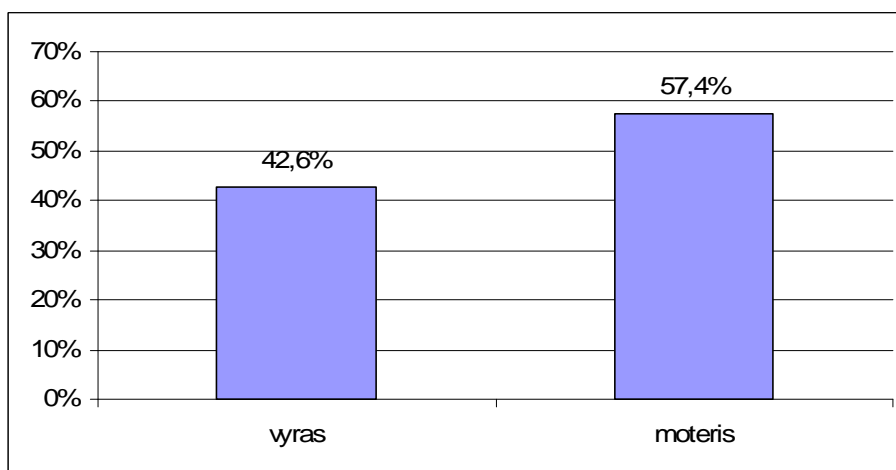
Didžiausia dalis respondentų (35%) yra studentai ir moksleiviai (žiūr. 6 pav.). Taip pat daug vadybininkų (16%) bei verslininkų (12%). Kitų profesijų apklaustųjų skaičius neperžengia dešimties procentų – tai valstybės tarnautojai (6%), pedagogai (4%), medikai (3%), finansininkai (3%), teisininkai (2,5%), bedarbiai (1%), pardavėjos (1%). Likusieji 16,5% respondentų yra

retesnių profesijų atstovai, tarp kurių yra socialiniai darbuotojai, dailininkai, mezgėjos, inžinieriai, vairuotojai, direktoriai, chemikai, žurnalistai, sekretorės, baldų gamintojai, kontrolieriai, ir kt.



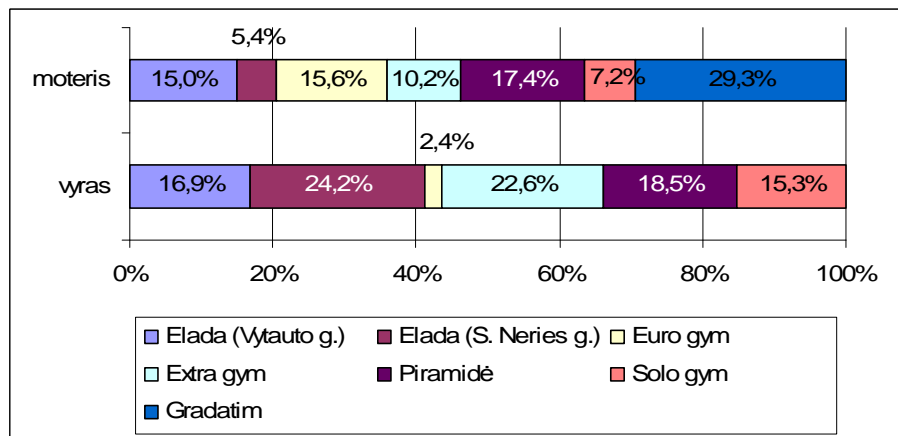
**6 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal profesiją

Analizuojant apklausos metu gautus duomenis, tikslinga palyginti vyrų bei moterų atsakymus. Dėl to vertinamas ir lyčių aktyvumas dalyvaujant tyrime. 7 paveikslas iliustruoja respondentų pasiskirstymą pagal lytį.



**7 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

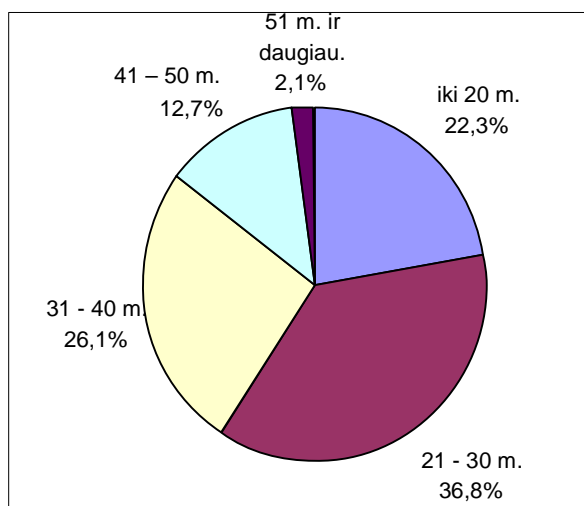
Apklausoje moterys dalyvavo noriau nei vyrai, nors kiekviename iš klubų jų santykis skirtingas (8 pav.).



**8 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį atskiruose sporto klubuose

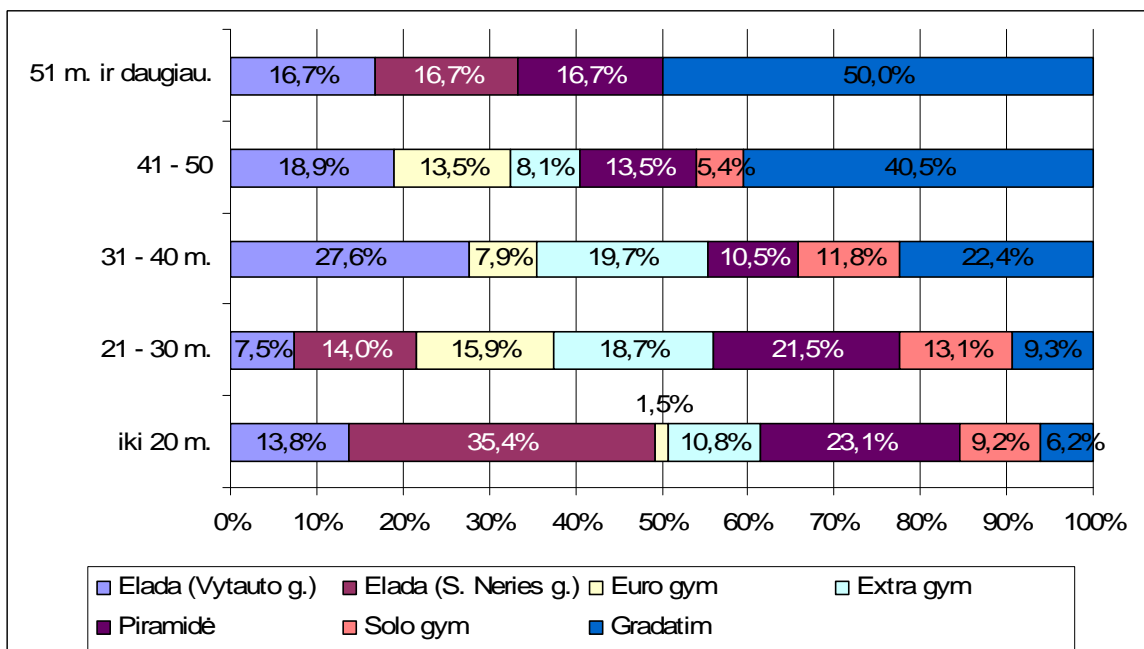
Daugiausia moterų apklausta klube „Gradatim“ (29% visų moterų), kadangi ten sportuoja ir dirba vien moterys. Žymiai noriau nei vyrai jos pildė anketas ir klube „Euro gym“. Vyrai aktyvesni buvo sporto klubuose „Elada II“, „Extra gym“, „Solo gym“. Kituose klubuose respondentų pasiskirstymas pagal lytį panašus.

Respondentų amžius – taip pat svarbi demografinė charakteristika, lemianti skirtingus tyrimo rezultatus. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių pavaizduotas 9 paveiksle.



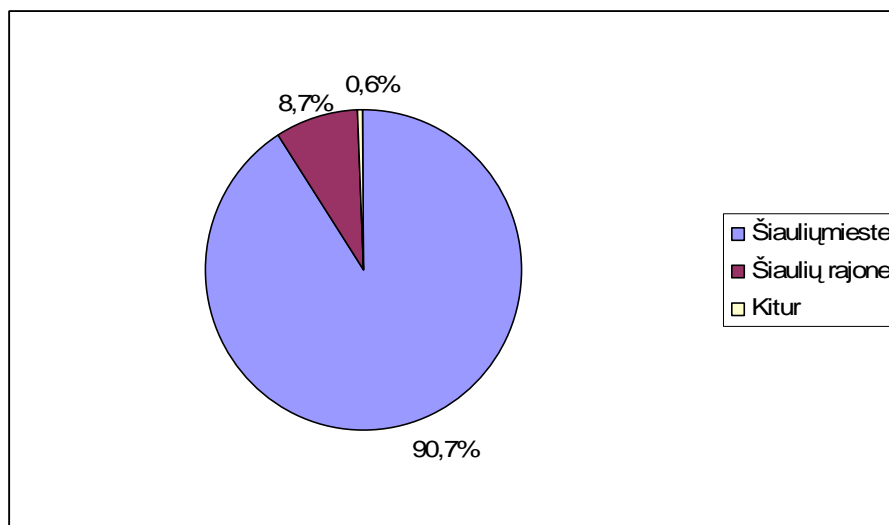
**9 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Kadangi tyrime dalyvavo sporto klubų klientai, be abejo, tai dažniausiai yra jauni ir vidutinio amžiaus žmonės, ką ir rodo paveikslas.



**10 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių atskiruose sporto klubuose

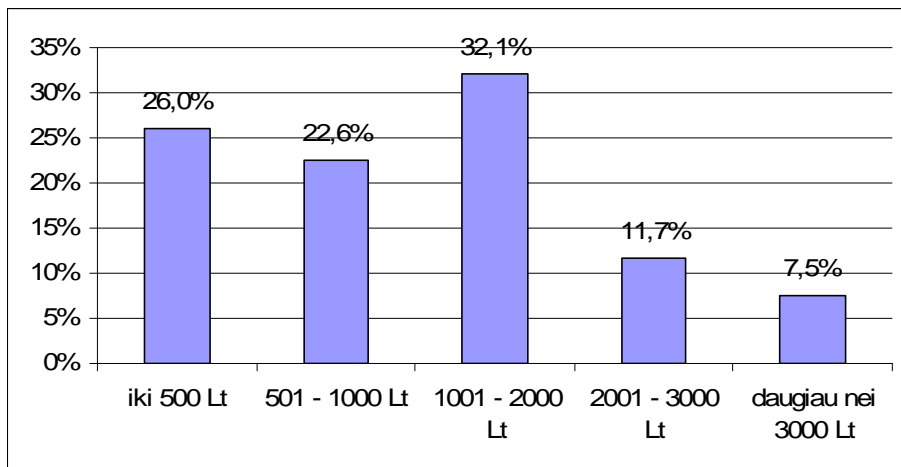
10 paveikslas iliustruoja respondentų pasiskirstymą pagal amžių kiekviename iš sporto klubų. Klube „Gradatim“ pastebima tendencija, jog kuo vyresnis amžius, tuo daugiau šio amžiaus klientų čia sportuoja. Be to, šioje įstaigoje sportuoja net 50% visų klubų klientų, kurių amžius daugiau nei 51 metai, ir 40,5% tų, kurių amžius 41 - 50 m. Patys jauniausi Šiaulių miesto sportininkai (iki 20 m.) dažniausiai renkasi „Eladą II“ (35,4%).



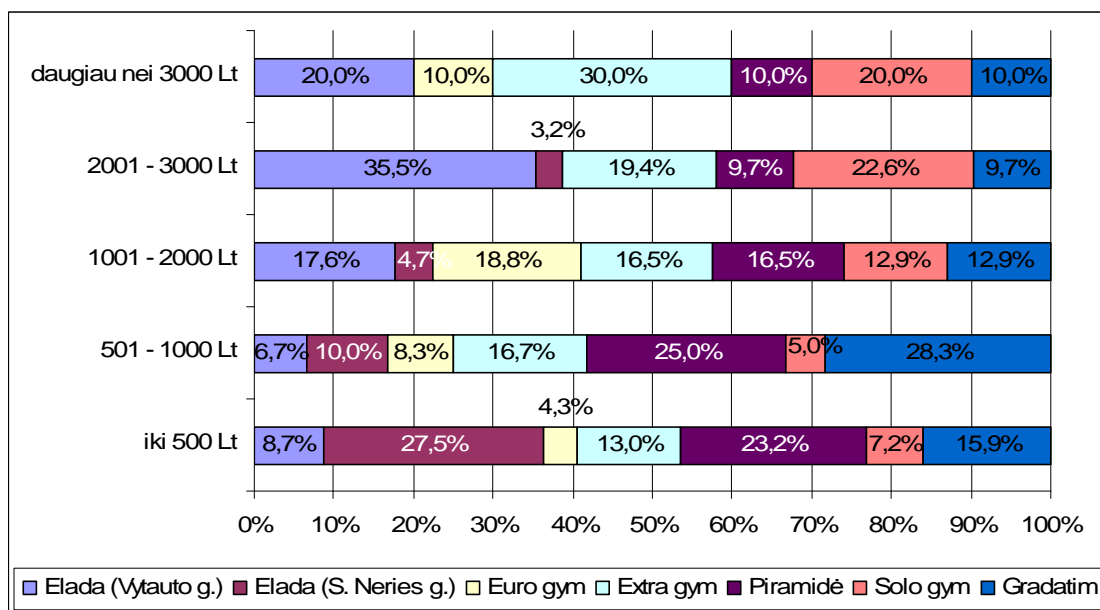
**11 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą

11 paveikslas iliustruoja respondentų pasiskirstymą pagal gyvenamąją vietą. Buvo galima iš anksto numanyti, kad dauguma Šiaulių miesto sporto klubo lankytojų ir gyvename pačiame mieste (90,7%). Nedidelė dalis respondentų (8,7%) gyvena Šiaulių rajone, ir tik du atvažiuoja sportuoti iš kito miesto.

Žmogaus galimybes pirkti vienokią ar kitokią prekę arba paslaugą apsprendžia jo gaunamos pajamos. 12 paveikslas rodo, jog sporto klubų teikiamas paslaugas perka tiek gaunantys minimalias pajamas, tiek uždirbantys daugiau nei 3000 Lt per mėnesį asmenys.



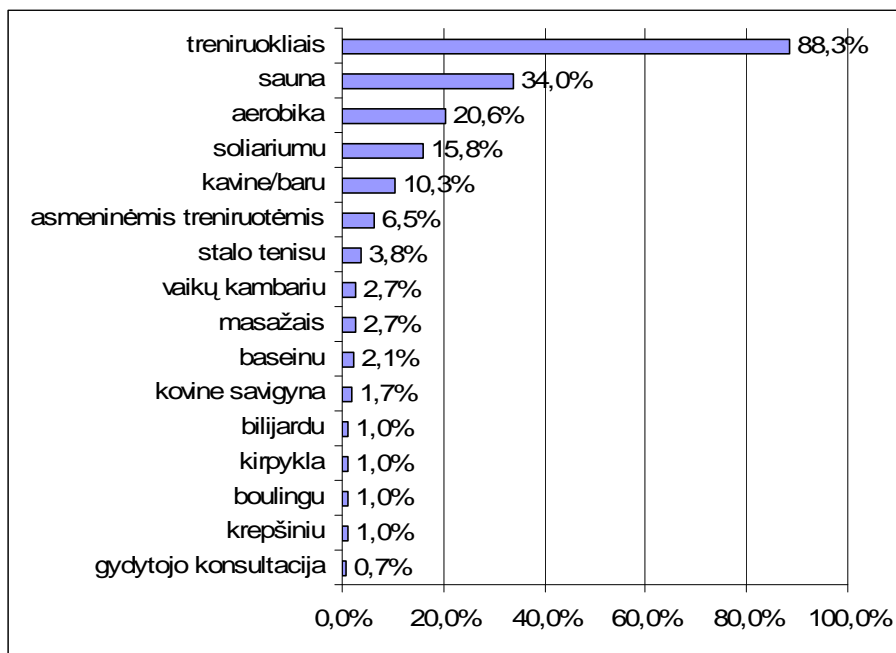
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal uždarbį



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal uždarbį skirtinguose sporto klubuose

13 paveikslas iliustruoja, kokias pajamas gaunantys respondentai lankosi kiekviename iš tyrimo dalyvavusių sporto klubų. Apklaustos duomenimis, daugiausiai uždirbantys asmenys dažniausiai renkasi sporto klubus „Extra gym“ bei „Elada I“, o gaunantys mažiausias pajamas respondentai dažniausiai sutinkami klubuose „Elada II“, „Piramidė“, bei moterų sporto klube „Gradatim“.

Tyrimo metu buvo apklausti įvairias sporto klubų paslaugas perkantys respondentai (žiūr. 14 pav.).



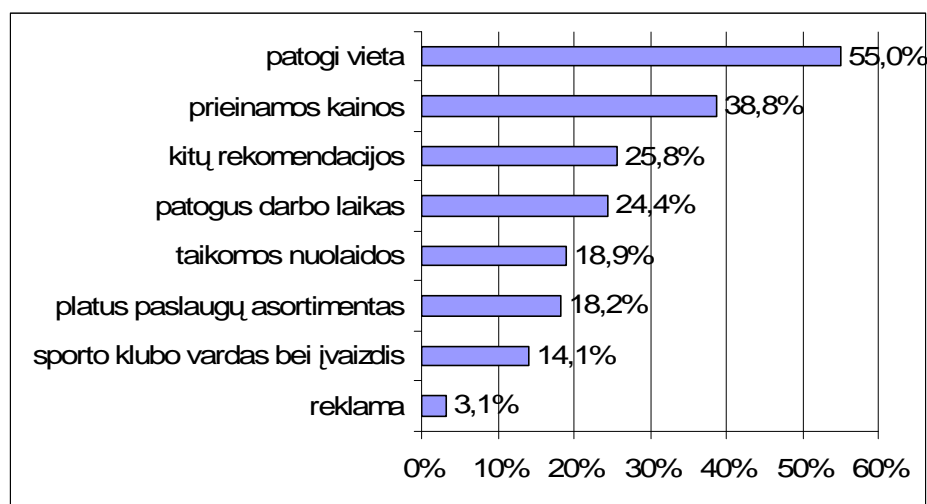
**14 pav.** Sporto klubų paslaugos, kurias respondentai renkasi dažniausiai

Gauti duomenys rodo, jog didžiausia dalis apklaustųjų (88,3%) sportuoja treniruoklių salėse. Pakankamai dažnai naudojamos ir tokios sporto klubų paslaugomis, kaip sauna (34%), aerobika (20,6%), soliariumai (15,8%), kavinės/barai (10,3%). Kitos paslaugos perkamos rečiau vien dėl to, kad jas teikia tik pavieniai sporto klubai. Be to, atsakydami į klausimą, kokiomis sporto klubo paslaugomis respondentai naudojasi, jie minėjo ir tokias paslaugas, kurių konkreti organizacija neteikia (baseinas, masažai, kirpykla, boulingas, krepšinis, gydytojo konsultacija), bet jas galima nusipirkti tame pačiame pastate.

### 3. SPORTO KLUBŲ KONKURENCINGUMO TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Veiksniai, labiausiai įtakoję sporto klubo pasirinkimą.

Tyrimo rezultatai rodo, kad pats svarbiausias veiksnys renkantis sporto klubą Šiauliuose yra patogi vieta, t. y. kuomet klubas yra arčiausiai namų ar darbovietės. Šį atsakymo variantą, kaip svarbiausią apsisprendimo motyvą, pasirinko net 55% respondentų (15 pav.). Todėl galima teigti, kad patvirtino ketvirtoji hipotezė, jog sporto klubų konkurencingumą sąlygoja jų išsidėstymas.



15 pav. Veiksniai, nulėmę sporto klubo pasirinkimą

Nemažai apklaustųjų daliai (38,8%) lemiančiu kriterijumi išlieka paslaugų kaina. Šis faktas patvirtina trečiąją hipotezę, jog sporto klubų konkurencinę padėtį rinkoje lemia paslaugų kainos.

Trečiai vietai, pagal reikšmingumą renkantis konkrečią sporto įstaigą, galima priskirti du veiksnius, tai rekomendacijos (draugų, pažįstamų) – jos svarbios 25,8% respondentų, bei patogus darbo laikas – 24,4%.

Kur kas mažiau sportininkų renkasi sporto klubą dėl taikomų nuolaidų (18,9%), didelio paslaugų skaičiaus (18,2%), ar įstaigos įvaizdžio bei vardo (14,1%). Ir tik keli apklausos dalyviai (3,1%) svarbiausiu jų pasirinkimą nulėmusiu veiksmu įvardijo reklamą. Dėl to galima teigti, kad pirmą ir antrą hipotezės nepatvirtino.

Analizuojant kiekvieno klubo duomenis atskirai (1 lentelė), stebima, kad patogi vieta – kaip svarbiausias apsisprendimo motyvas, aktualiausia keturių sporto klubų („Piramidė“ – 88,5%; „Euro gym“ – 72,4%; „Extra gym“ – 71,1%; „Solo gym“ – 45,2%) paslaugų vartotojams, mažiausią įtaką pasirenkant sporto klubą ji turėjo klubo „Elada I“ lankytojams. Prieinamos kainos už pastarąjį veiksnį svarbesnės sporto klubų „Elada II“ (61,4%), „Elada I“ (54,3%) bei „Gradatim“ (49%)



klientams, na o respondentai, sportuojantys klube „Euro gym“, visiškai nejautrūs paslaugų kainoms (0%).

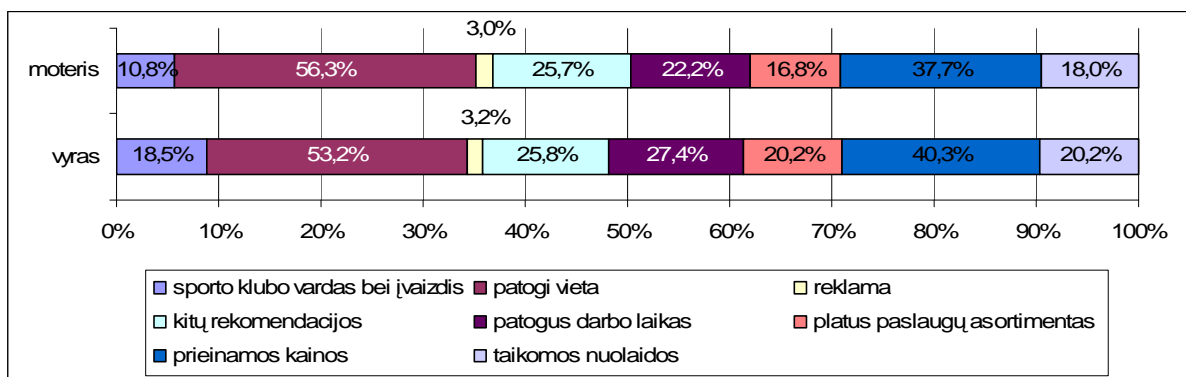
4 lentelė

### Veiksniai, nulėmę sporto klubo pasirinkimą

		Sporto klubo vardas bei įvaizdis	Patogi vieta	Reklama	Kitų rekomendacijos	Patogus darbo laikas	Platus paslaugų asortimentas	Prieinamos kainos	Taikomos nuolaidos
Sporto klubas	Elada I	28,3%	37,0%	2,2%	37,0%	37,0%	39,1%	54,3%	26,1%
	Elada II	2,6%	30,8%	2,6%	33,3%	17,9%	2,6%	61,5%	12,8%
	Euro gym	10,3%	72,4%	3,4%	17,2%	20,7%	10,3%		13,8%
	Extra gym	6,7%	71,1%	6,7%	17,8%	31,1%	17,8%	31,1%	26,7%
	Piramidė	7,7%	88,5%		25,0%	13,5%	13,5%	42,3%	7,7%
	Solo gym	38,7%	45,2%	6,5%	22,6%	19,4%	25,8%	12,9%	25,8%
	Gradatim	10,2%	36,7%	2,0%	24,5%	28,6%	16,3%	49,0%	20,4%

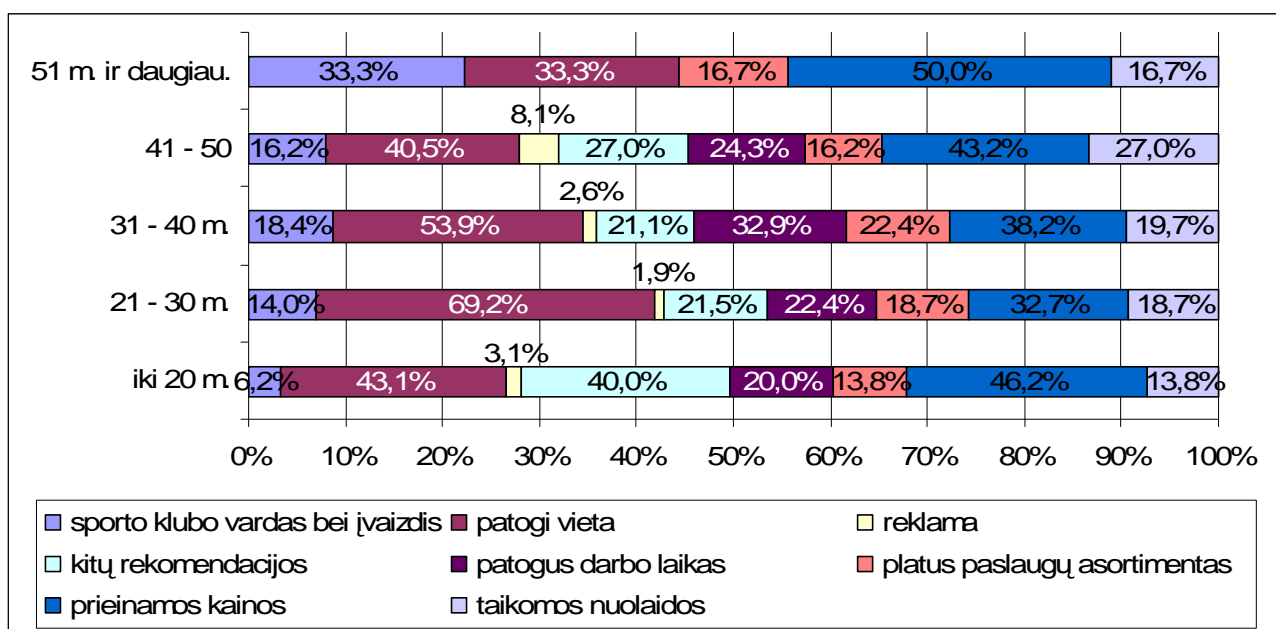
Kiti, mažiau svarbūs apsisprendimo motyvai, kiekvieno iš sporto klubų klientams turi nevienodą reikšmę. Iš 4 lentelės matyti, kad sporto klubo vardas bei įvaizdis, lyginant visus septynis tirtus sporto klubus, svarbiausias „Solo gym“ klientams (38,8%), o mažiausiai svarbus „Elada II“ paslaugų vartotojams (2,6%). Reklamos įtaka renkantis sporto klubą vienodai maža visose sporto įstaigose. Sporto klubą „Elada I“ kažkas rekomendavo, ir tai tapo lemiančiu apsisprendimo veiksmu, net 37 –iems procentams šio klubo lankytojų, mažiausiai rekomendacijos buvo svarbios „Euro gym“ klientams (17,2%). Atsakydami į klausimą, kodėl pasirinko konkretų sporto klubą, patogų darbo laiką bei platų paslaugų pasirinkimą, kaip lemiančius veiksnius, dažniausiai minėjo „Elada I“ lankytojai (37% ir 39,1%). Mažiausiai patogus sporto klubo darbo laikas sąlygojo „Piramidės“ klientų apsisprendimą (13,5%), o platus paslaugų asortimentas mažiausiai svarbus respondentams, sportuojantiems klube „Elada II“ (2,6%). Paslaugoms taikomos nuolaidos aktualiausias „Extra gym“ paslaugų vartotojams (26,7%), mažiausiai svarbios „Piramidės“ klientams (7,7%).

16 paveikslas iliustruoja veiksnius, kuriems, rinkdamiesi konkretų sporto klubą, pirmenybes teikia vyrai bei moterys. Tyrimas parodė, kad abiejų lyčių nuomonės šiuo klausimu beveik sutampa, svarbiausias apsisprendimo motyvas tiek vyrams, tiek ir moterims yra patogi klubo vieta (arčiausiai namų ar darbovietės). Skirtumai analizuojant kiekvieną veiksnį lyčių atžvilgiu yra minimalūs, todėl galima teigti, kad vyrai ir moterys, rinkdamiesi vieną ar kitą sporto įstaigą, vadovaujasi tais pačiais vertinimo kriterijais.



16 pav. Lyčių skirtumai renkantis sporto klubą

Tyrimo metu buvo apklausti skirtingo amžiaus respondentai. Gauti duomenys (žiūr.17 pav.) rodo, jog amžius labai įtakoja žmonių pasirinkimo motyvus, ir kad jie kiekvienai amžiaus grupei gana skirtingi. Analizuojant atskiras amžiaus grupes, pastebima, kad respondentai iki 20 metų, bei nuo 41 metų rinkosi konkretų sporto klubą todėl, kad ten buvo jiems prieinamos kainos. Likusioms amžiaus grupėms priklausantys tyrimo dalyviai (21 – 40 m.) svarbiausiu pasirinkimo motyvu įvardijo patogią klubo vietą.



17 pav. Žmonių amžiaus sąlygoti skirtumai renkantis sporto klubą

Analizuojant kiekvieną veiksnį atskirai, galima įvertinti, kuriai amžiaus grupei kiekvienas iš jų yra svarbiausias. Sporto klubo vardas bei įvaizdis labiausiai turėjo įtakos respondentų nuo 51 metų apsisprendimui (33,3%), mažiausiai į šį veiksnį dėmesį kreipė jauniausi klubų lankytojai (iki 20 m.)

– 6,2%. Patogi sporto klubo vieta didžiausią įtaką renkantis klubą turėjo 21 – 30 m. amžiaus žmonių grupėje (69,2%), o mažiausiai įtaką vyriausius apklausos dalyvius (51 m. ir daugiau) – 33,3%. Reklama labiausiai paveikė 41 – 50 m. amžiaus respondentų apsisprendimą sportuoti konkrečiame klube (8,1%), na o vyresniems negu 51 m. klubų lankytojams ji neturėjo jokio skatinančio poveikio (0%). Vyriausios sportuojančiųjų amžiaus grupės (51 m. ir daugiau) apsisprendimo visiškai neįtakėjo ir kitų žmonių rekomendacijos (0%), bei patogus sporto klubo darbo laikas (0%). Rekomendacijos ypač svarbios buvo jaunuoliams iki 20 metų, net 40% jų tai buvo vienas svarbiausių veiksnių, nulėmusių konkretaus sporto klubo pasirinkimą. Patogus darbo laikas svarbiausias 21 – 30 metų amžiaus žmonėms (32,9%). Mažiausi skirtumai tarp atskirų amžiaus grupių stebimi vertinat plataus paslaugų asortimento, kaip lemiančio veiksnio sprendimo priėmimui, įtaką. Jis svyruoja nuo 22,4% (21 – 30 m. amžiaus grupė) iki 13,8% (jaunesniems nei 20 m. žmonėms). Prieinamos kainos svarbiausias sporto klubo pasirinkimo motyvas buvo 51 m. ir vyresniems apklausos dalyviams (50%), mažiausiai jos įtaką 21 – 30 metų amžiaus grupės respondentų pasirinkimą (32,7%).

5 lentelė

#### Sporto klubo pasirinkimo motyvų priklausomybė nuo šeimyninės padėties

		Sporto klubo vardas bei įvaizdis	Patogi vieta	Reklama	Kitų rekomendacijos	Patogus darbo laikas	Platus paslaugų asortimentas	Prieinamos kainos	Taikomos nuolaidos
Šeimyninė padėtis	ištekęjusi/vedęs	13,0%	51,3%	3,5%	22,6%	25,2%	21,7%	34,8%	21,7%
	netekėjusi/nevedęs	12,6%	60,1%	1,4%	30,8%	24,5%	15,4%	41,3%	16,1%
	išsiskyrusi/ęs	27,3%	50,0%	4,5%	13,6%	27,3%	22,7%	45,5%	18,2%
	našlys/ė	33,3%	66,7%	33,3%	0%	16,7%	16,7%	16,7%	50,0%

5 lentelėje pateikti duomenys rodo, kodėl konkretų sporto klubą pasirinko skirtingą šeimyninę padėtį turintys žmonės. Pastebima įdomi tendencija, kad net keturi veiksniai, dėl kurių buvo pasirinktas konkretus sporto klubas (sporto klubo vardas bei įvaizdis, patogi vieta, reklama, taikomos nuolaidos), našliams yra svarbesni negu kitokią šeimyninę padėtį turintiems žmonės, kiti trys veiksniai (kitų rekomendacijos, patogus darbo laikas, prieinamos kainos) - našliams, lyginant su kitokios šeimyninės padėties žmonėmis, yra mažiausiai svarbūs. Jei analizuoti vien ištekėjusių/vedusių, netekėjusių/nevedusių, bei išsiskyrusių respondentų atsakymus, tai skirtumai tarp jų įvardintų veiksnių, nulėmusių apsisprendimą, kuriame klube sportuoti, yra nedideli.

6 lentelėje, kur pateikti duomenys apie skirtingus atlyginimus gaunančių respondentų įvardintus jų apsisprendimą sportuoti konkrečiame sporto klube lėmusius veiksnius, taip pat stebima tendencija – žmonės, uždirbantys daugiau nei 3000 litų per mėnesį, penkis iš nurodytų veiksnių (sporto klubo vardas bei įvaizdis (30%), patogus darbo laikas (30%), platus paslaugų pasirinkimas

(25%), prieinamos kainos (45%), taikomos nuolaidos (40%)), rinkosi dažniau nei mažiau uždirbantys sporto klubų lankytojai. Pakankamai dažnai, kaip vieną iš apsisprendimo motyvų, jie minėjo ir kitų rekomendacijas (35%). Akivaizdu, kad daugiausiai uždirbantiems žmonėms pakankamai svarbūs visi veiksniai, kurie užtikrina patogumą, gerą vardą ir gerus atsiliepimus apie klubą, galimybę rinktis. Įdomu tai, kad daugiau nei 3000 litų per mėnesį uždirbantys apklausos dalyviai, rinkdamiesi sporto klubą, labiau nei kiti respondentai atsižvelgia į prieinamas kainas (45%), bei taikomas nuolaidas (40%). Įdomu ir tai, kad visi respondentai, uždirbantys mažiau nei 3000 litų per mėnesį, svarbiausiu jų pasirinkimą kur sportuoti nulėmusiu veiksmu įvardijo patogią vietą (nuo 51,6% iki 66,7%), tuo tarpu iš daugiausiai uždirbančių apklausos dalyvių šį veiksnį rinkosi tik 35%.

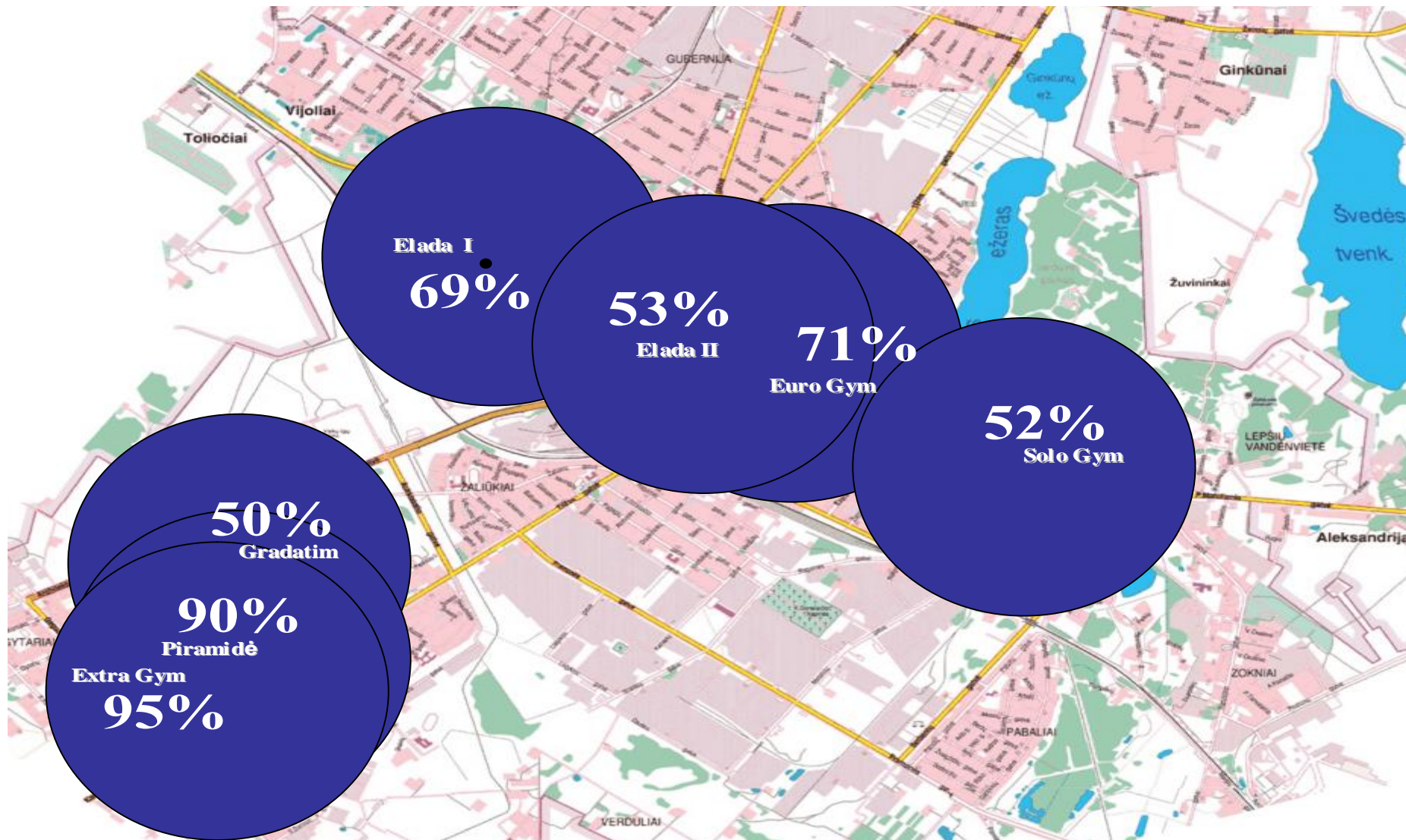
6 lentelė

### Sporto klubo pasirinkimo motyvų priklausomybė nuo atlyginimo

		Sporto klubo vardas bei įvaizdis	Patogi vieta	Reklama	Kitų rekomendacijos	Patogus darbo laikas	Platus paslaugų asortimentas	Prieinamos kainos	Taikomos nuolaidos
Atlyginimas	iki 500 Lt	14,5%	53,6%	1,4%	37,7%	23,2%	7,2%	42,0%	13,0%
	501 - 1000 Lt	10,0%	66,7%	1,7%	15,0%	26,7%	18,3%	43,3%	16,7%
	1001 - 2000 Lt	12,9%	58,8%	4,7%	24,7%	28,2%	21,2%	35,3%	21,2%
	2001 - 3000 Lt	22,6%	51,6%	6,5%	25,8%	19,4%	22,6%	35,5%	19,4%
	daugiau nei 3000 Lt	30,0%	35,0%	5,0%	35,0%	30,0%	25,0%	45,0%	40,0%

Lentelėje pateikti duomenys taip pat rodo, kad kuo žmogus daugiau uždirba, tuo jam svarbiau, kad klube, kuriame jis sportuoja, būtų didelis paslaugų pasirinkimas.

Išanalizavus duomenis apie svarbiausius veiksnius, dėl kurių respondentai pasirinko konkretų sporto klubą, paaiškėjo, kad 55% apklaustųjų priėmė sprendimą remdamiesi patogumu, t.y. rinkosi tą sporto klubą, kuris yra arčiausiai namų ar darbovietės. Duomenys apie respondentų gyvenamąją vietą rodo, kad 1,5 km spinduliu apie kiekvieną klubą (žiūr. 18 pav.) gyvena vidutiniškai 68,5% kiekvieno sporto klubo klientų, o 1 km spinduliu apie klubus (3 priedas) gyvena vidutiniškai 59% paslaugų vartotojų. Šie skaičiai yra didesni nei apklausos metu gauti duomenys, jog 55% respondentų sporto klubą rinkosi pagal jo buvimo vietą. Tai galėtų reikšti, kad sporto klubo vieta paslaugų vartotojams yra dar svarbesnė nei rodo tyrimo duomenys.



18 pav. Paslaugų vartotojų, gyvenančių 1,5 km spinduliu apie kiekvieną sporto klubą, procentas

Apklausus sporto klubų darbuotojus, paaiškėjo, kad, jų nuomone, klientams svarbiausia yra organizacijos darbuotojų profesionalumas bei veiklos patirtis (26% atveju), ir patrauklios kainos bei nuolaidų sistema (22% atveju). Kaip reikšmingus paslaugų vartotojams organizacijos veiklos aspektus, jie minėjo ir malonų aptarnavimą, gerą paslaugų kokybę (po 13% atveju), kryptingą įmonės orientavimąsi į klientus, jų poreikius bei pageidavimus, puikią klubo materialinę bazę (po 9%), klubo vardą, įvaizdį, ir patogią vietą (po 4% atveju). Reklamos, technologinių pranašumų, bei paslaugų skaičiaus, kaip aktualių klientams veiksnių, neminėjo nei vienas tyrime dalyvavęs klubo darbuotojas.

Palyginus sporto klubų klientų bei darbuotojų apklausos rezultatus, pastebima, kad paslaugų kainų svarba klientams yra pakankamai didelė, ir paslaugas teikiančios įmonės tai suvokia. Tačiau patogi vieta darbuotojų anketose, kaip svarbus konkurencingumo aspektas, buvo įvardinta tik viena kartą iš 23. Tuo tarpu paslaugų vartotojai šį veiksnių laiko svarbiausiu motyvu renkantis sporto klubą.

### **3.2. Sporto klubų konkurencingumo įvertinimas**

Įvairūs autoriai pateikia skirtingus organizacijų konkurencingumo rodiklius. Norint gerai įvertinti įmonės konkurencinę padėtį, reikia pasitelkti tiek kokybinius, tiek kiekybinius konkurencingumo rodiklius.

Kadangi tyrimo metu duomenų apie finansinius rodiklius, bei klientų skaičių nebuvo gauta, nėra galimybės apskaičiuoti kiekybinių sporto klubų konkurencingumo rodiklių (užimamų rinkos dalių, rinkos augimo tempų, rinkos rentabilumo ir kt.). Todėl konkurencingumo įvertinimui bus pasitelkti kokybiniai konkurencingumo rodikliai (konkurenciniai pranašumai, sėkmės veiksniai):

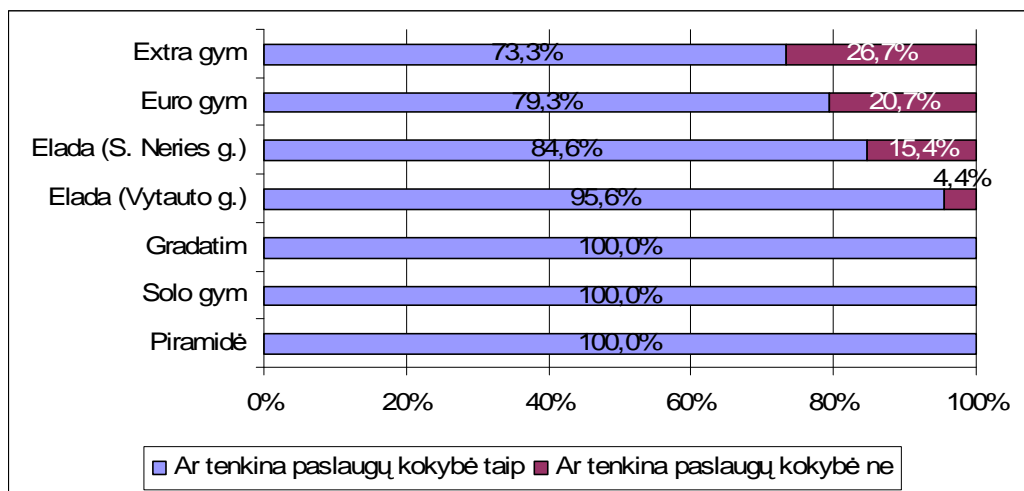
- Paslaugų kokybė;
- Personalo darbas;
- Kainų konkurencingumas;
- Paslaugų įvairovė;
- Reklama;
- Klientų lojalumas;
- Organizacijos įvaizdis.

#### ***3.2.1. Konkurencingumo vertinimas paslaugų kokybės atžvilgiu***

Vertindami atskirų sporto klubų teikiamų paslaugų kokybę (žr. 19 pav.), didžioji dalis (91%) respondentų atsakė, kad paslaugų kokybė juos tenkina. Net trijų sporto klubų („Solo gym“, „Gradatim“, „Piramidė“) klientai ja visiškai patenkinti, ir nebuvo pateiktas nė vienas nusiskundimas. Blogesnė situacija šiuo požiūriu klubuose „Extra gym“ (26,7% paslaugų kokybe



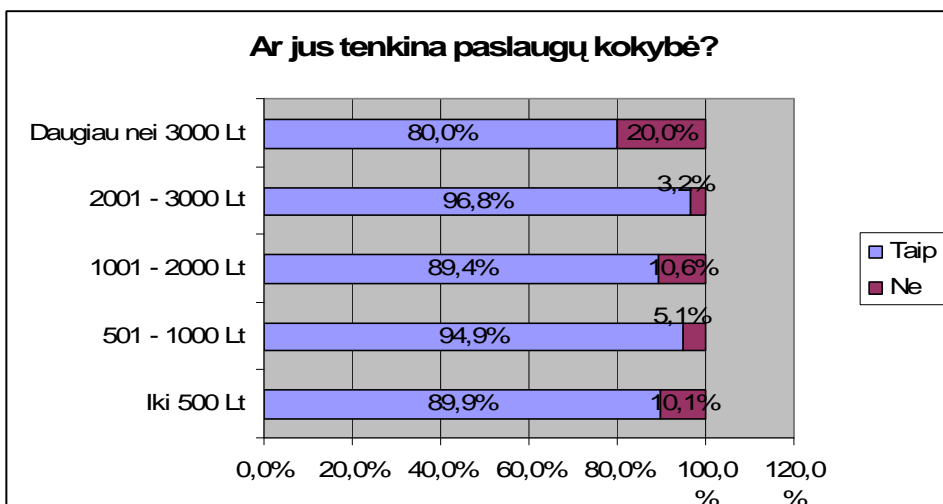
nepatenkinti klientai), „Euro gym“ (20,7% nepatenkintų klientų), bei „Elada I“ (15,4% respondentų nusiskundimų).



**19 pav.** Paslaugų kokybės vertinimas atskiruose sporto klubuose

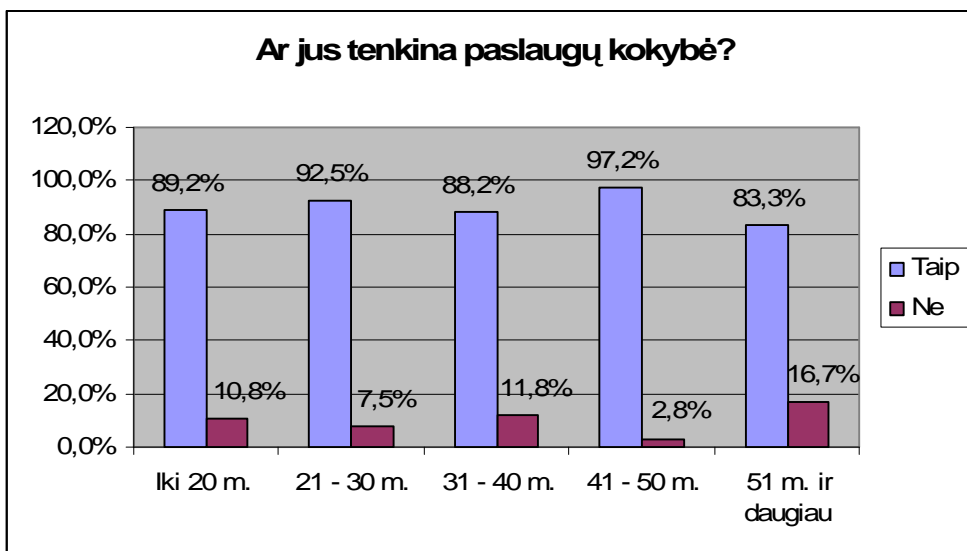
Dažniausios minėtų klubų lankytojų nepasitenkinimo priežastys susijusios su sena, netvarkinga ar nepakankama įranga, neatitinkančiu klientų lūkesčių trenerių darbu, bei netvarka. Kiekviename iš klubų skundai skirtingo pobūdžio. Sporto klubo „Extra gym“ didžiausia problema yra netvarkingi dušai, jais buvo nepatenkinti 17,6% respondentų. Taip pat, paslaugų vartotojų nuomone, trūksta švaros bei tvarkos (11%), modernesnių treniruoklių, naujo soliariumo. „Euro gym“ klientai neišskiria kurios nors vienos svarbesnės priežasties, dėl kurios jų netenkina paslaugų kokybė, bet minima daugiau nepasitenkinimo argumentų – netvarkingi dušai, tualetai; ankšta treniruoklių salėje bei persirengimo kambaryje; nepakanka inventoriaus aerobikos užsiėmimų metu; treneriai neskiria, arba skiria per mažai dėmesio sportuojantiems. Sporto klube „Elada II“ sportuojantys respondentai nurodė tokias paslaugų nepasitenkinimo priežastis – seni treniruokliai, bei vaikiški svoriai (po 5,1%), taip pat maža rūbinė ir trenerių dėmesio stoka (po 2,6% šio klubo lankytojų).

Susiejant respondentų pasitenkinimą paslaugų kokybe su jų mėnesinėmis pajamomis (žiūr. 20 pav.), pastebima, jog didžiausia dalis apklaustųjų nepatenkintų kaina yra tarp tų, kurie uždirba daugiausiai (3000 Lt ir daugiau) – tokių klubų klientų šioje grupėje yra 20,0%. Na, o daugiausiai paslaugų kokybe patenkintų klubų lankytojų (96,8%) yra tarp tų, kurių mėnesinės pajamos siekia nuo 2001 iki 3000 litų.



**20 pav.** Paslaugų kokybės vertinimo priklausymas respondentų uždarbio

Analizuojant paslaugų kokybės vertinimą kitu aspektu – priklausomai nuo respondentų amžiaus (žiūr. 21 pav.), paaiškėjo, kad didžiausia dalis sporto klubų teikiamų paslaugų kokybe nepatenkintų respondentų (16,7%) yra tarp vyriausių klubų lankytojų, kuriems yra 51 ir daugiau metų. Mažiausiai jų yra amžiaus grupėje nuo 41 iki 50 metų – tik 2,8%.



**21 pav.** Paslaugų kokybės vertinimas ir respondentų amžiaus ryšys

### **3.2.2. Konkurencingumo vertinimas personalo atžvilgiu**

Personalas – vienas svarbiausių organizacijos konkurencingumo veiksnių bei rodiklių. Todėl, norint įvertinti sporto klubų konkurencingumą Šiaulių mieste, tikslinga palyginti atskirų klubų personalo vertinimą, kurį atliko paslaugų vartotojai.



Dauguma sporto klubų klientų, paprašyti dešimtbalėje sistemoje įvertinti atskiras juos aptarnaujančio personalo savybes, vertino jas labai palankiai (žiūr. 7 lentelę).

7 lentelė

### Personalo savybių vertinimo vidurkiai

Sporto klubas	Profesinis meistriškumas	Malonus aptarnavimas	Punk – tualumas	Dėmesys klientui	Veiklos patirtis	Pagarba klientui	Tolerancija	Gera nuotaika	Komunikabilumas
Elada I	9,6000	9,8478	9,2444	9,5435	9,6739	9,7609	9,5652	9,8261	9,6739
Elada II	9,1471	8,8387	7,7273	7,8710	9,3636	8,9355	8,5484	9,2813	9,0000
Euro gym	9,2069	9,3929	9,0800	8,7241	8,9630	8,7857	8,8571	9,1481	8,7857
Extra gym	8,5854	9,4091	9,1905	9,0465	8,9268	9,5814	9,5714	9,6818	9,4286
Piramidė	9,4255	9,9020	9,6889	9,5957	9,5952	9,7660	9,6591	9,6000	9,4773
Solo gym	9,3000	9,7742	9,5333	9,5484	9,1613	9,5806	9,6452	9,6452	9,6452
Gradatim	9,9130	9,9565	9,7619	9,8667	9,8409	9,8298	9,8000	9,9362	9,8667
Iš viso	9,3382	9,6390	9,2214	9,2500	9,4015	9,5311	9,4382	9,6324	9,4607

Skirtumai tarp įvertinimo vidurkių yra minimalūs. Tačiau rezultatuose galima išvelgti, kokiomis savybėmis pasižymi konkuruojančių sporto klubų darbuotojai, bei nustatyti, kuris iš jų turi didžiausią konkurencinį pranašumą šioje srityje.

Klientų personalo vertinimo rezultatai rodo, kad moterų sporto klubo „Gradatim“ personalas neaplenkiamas visose srityse. Tokius rezultatus gali įtakoti faktas, jog šio klubo darbuotojai yra tuo pačiu ir šio klubo savininkai. Tai reiškia, kad jų nereikia skatinti geriau dirbti, jie yra tuo tiesiogiai suinteresuoti, ir tai pagrindinis motyvas kokybiškam klientų aptarnavimui.

Lyginant bendrus klientų vertinimų vidurkius, galima išdėstyti sporto klubus eilės tvarka nuo gavusio geriausius personalo vertinimus iki prasčiausiai įvertinto:

1. Moterų sporto klubas „Gradatim“ (bendras vidurkis 9,86);
2. Sporto klubai „Elada I“ ir „Piramidė“ (bendras vidurkis 9,63);
3. Sporto ir sveikatingumo klubas „Solo gym“ (bendras vidurkis 9,53);
4. Sporto klubas „Extra gym“ (bendras vidurkis 9,26);
5. Sporto ir sveikatingumo centras „Euro gym“ (bendras vidurkis 8,99);
6. Sporto klubas „Elada II“ (bendras vidurkis 8,74).

22 paveiksle pavaizduoti kiekvieno sporto klubo personalo vertinimo rezultatai aiškiau atspindi atskirų darbuotojų savybių vertinimą, parodo silpniausias ir stipriausias klientų aptarnavimo sritis. Stebima, kad dažniausiai paslaugų vartotojų netenkina nepakankamas personalo punktualumas. Šis aspektas mažiausiais balais įvertintas trijuose sporto klubuose („Elada I“, „Elada II“, bei „Gradatim“). Klubuose „Extra gym“ ir „Piramidė“, apklaustųjų nuomone, darbuotojams trūksta profesinio meistriškumo. „Solo gym“ klientai, kaip silpniausią juos aptarnaujančio personalo

savybę, įvardijo veiklos patirties stoką. Sportuojantys sporto klube „Euro gym“ iš darbuotojų pasigenda dėmesio bei pagarbos.

Jei analizuoti didžiausiais balais įvertintas personalo savybes, galima teigti, kad klientai maloniai aptarnaujami visuose tyrime dalyvavusiuose sporto klubuose. Net penkiuose iš jų malonus aptarnavimas įvertintas geriau už kitas darbuotojų savybes. Beveik visur aukštais balais vertinama ir gera personalo nuotaika.

Įvertinti savo klubo klientus aptarnaujantį personalą buvo paprašyti ir klubų darbuotojai (vadybininkai, vadovai, direktoriai). Šių vertinimai taip pat labai palankūs: klubo „Elada I“ darbuotojai savo personalą įvertino 9,33 balo (vidurkis), taip pat kaip ir „Piramidė“; „Extra gym“ – 9,55 balo; „Gradatim“ – 9,77 balo; „Elada II“ – 10 balų. Klubų „Euro gym“, bei „Solo gym“ vadovė personalo nevertino, teigdama, kad tai turėtų daryti klientai.

Didžiausias neatitikimas tarp klubų klientų bei darbuotojų vertinimo rezultatų stebimas „Elada II“ personalo vertinimo atveju. Paslaugų vartotojai juos aptarnaujantį personalą čia įvertino prasčiausiai iš visų klubų (8,74 balo), o įstaigos vadybininko manymu, personalas dirba puikiai (įvertino 10 balų). Kitų sporto klubų personalo vertinimai, tiek klientų, tiek pačių darbuotojų nuomone, labai panašūs.

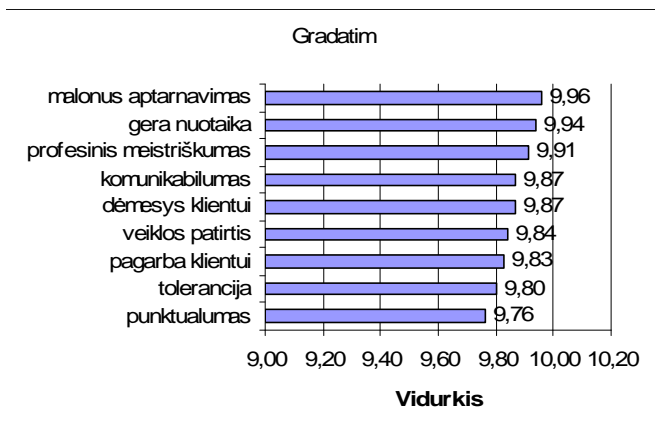
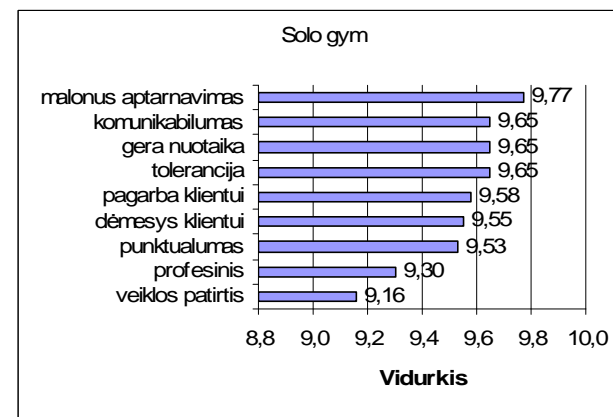
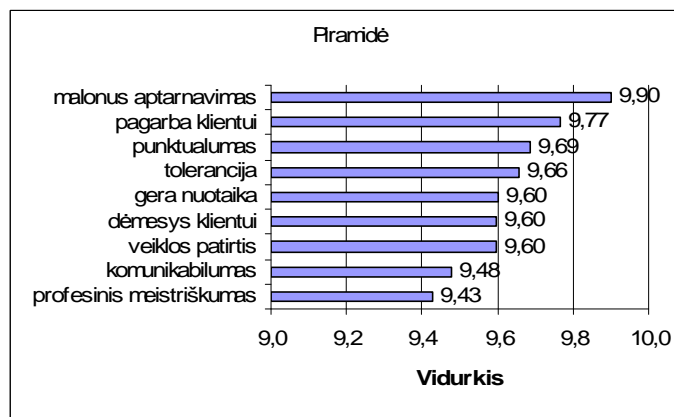
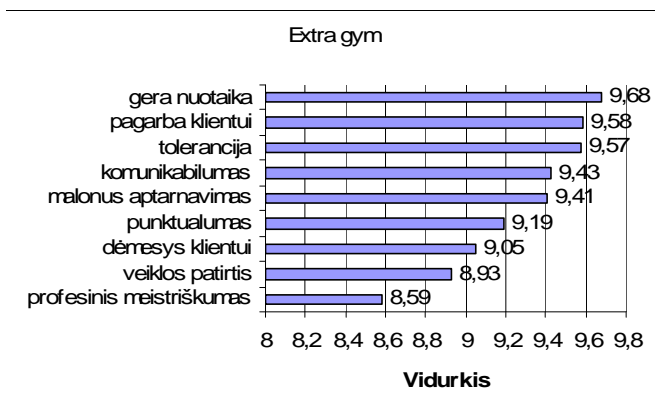
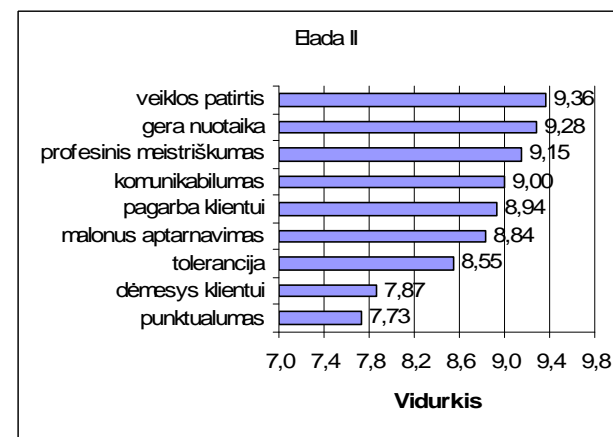
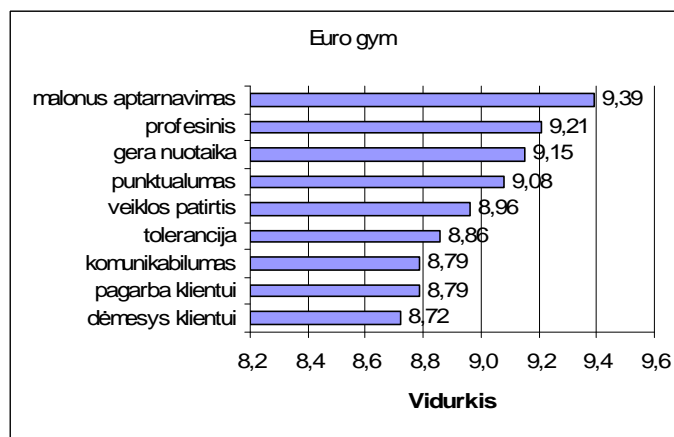
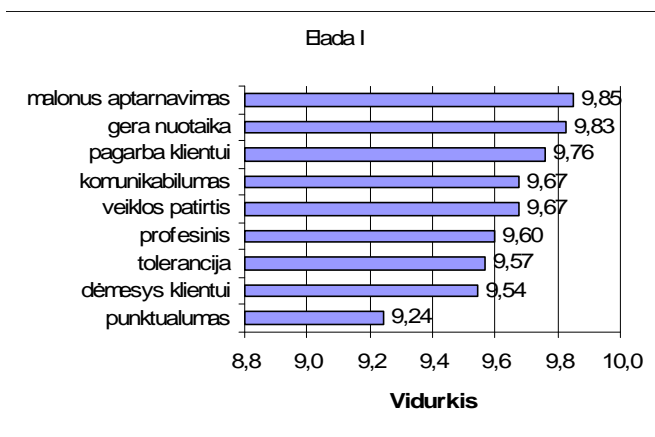
### **3.2.3. Kainų konkurencingumo vertinimas**

Kaip parodė tyrimo rezultatai, antras pagal svarbą veiksnys, renkantis sporto klubą, yra kaina. 4 priede pateiktos visų tyrime dalyvavusių organizacijų teikiamų paslaugų kainos.

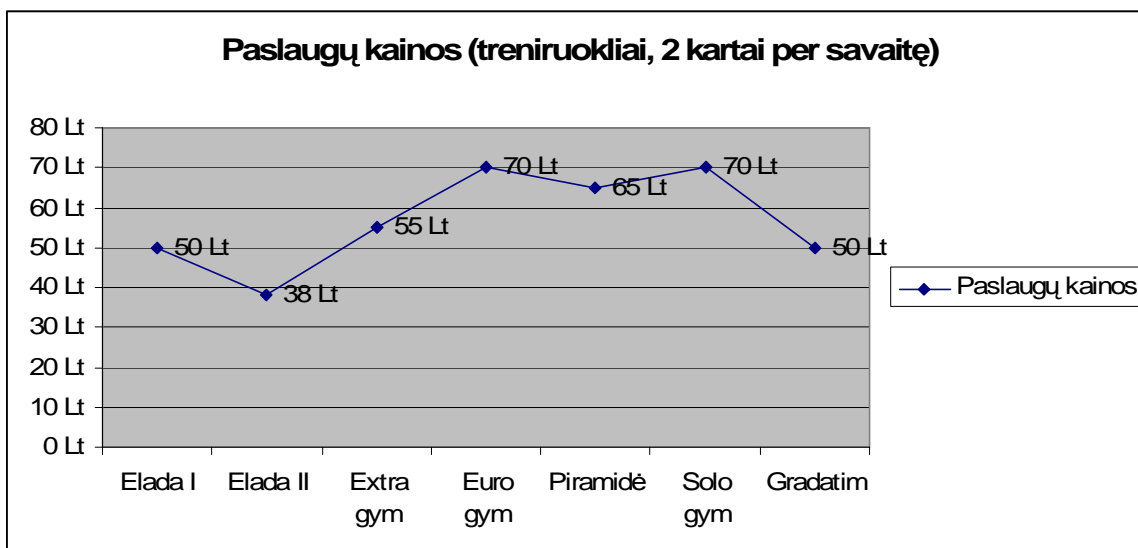
Analizuojant sporto klubų teikiamų paslaugų kainas, tikslinga jas skaidyti į dvi dalis – treniruoklių kainos, bei aerobikos užsiėmimų kainos. Lyginimui pateiktos tik šių dviejų paslaugų kainos, kadangi kitas paslaugas teikia ne visi sporto klubai, ir nebūtų galima atlikti jų kainų lyginamosios analizės.

Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad mažiausiomis kainomis paslaugas teikia, bei konkurencinį pranašumą šiuo požiūriu turi, sporto klubas „Elada II“, nedidelės paslaugų kainos ir klubuose „Gradatim“, „Elada I“, bei „Extra gym“. Brangiausiai paslaugas perka sporto klubų „Euro gym“ bei „Solo gym“ klientai.

Imant konkrečią paslaugą, galima pavaizduoti jos kainų skirtumą atskiruose klubuose grafiškai. Tai ir pavaizduota 23 paveiksle. Atskaitos tašku čia paimtos treniruoklių kainos, kuomet perkamas abonementas dviem kartams per savaitę. Toks atskaitos taškas pasirinktas todėl, kad būtų galima objektyviai palyginti kainas.

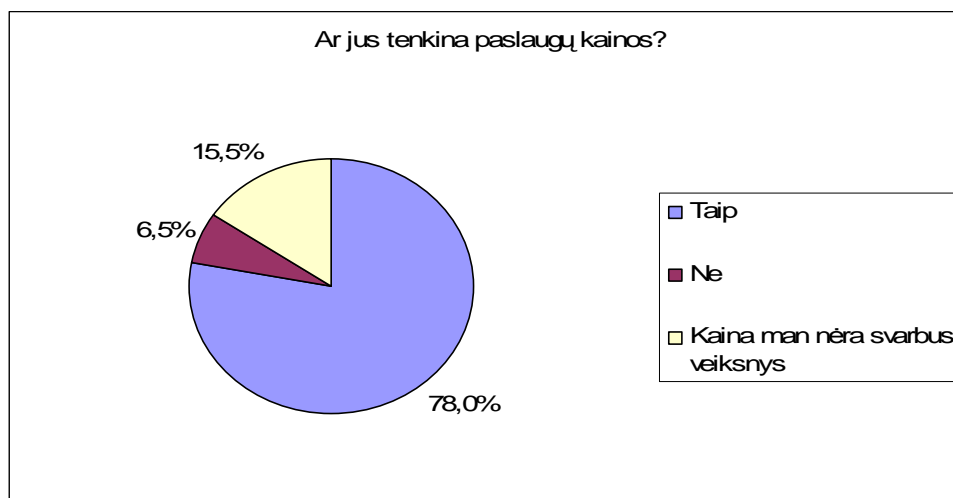


22 pav. Personalo vertinimo vidurkiaai kiekviename sporto klube

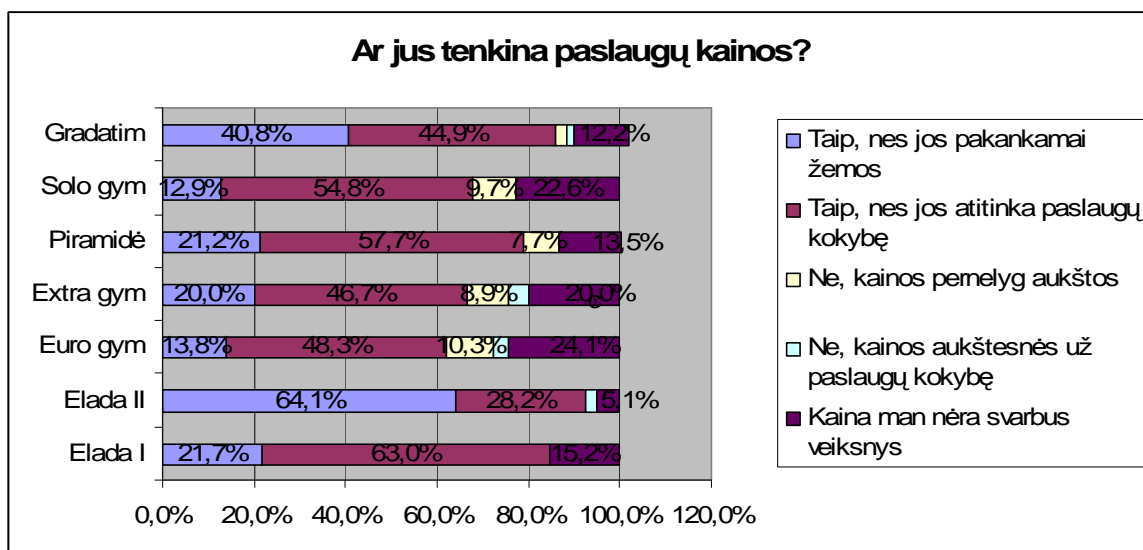


**23 pav.** Paslaugų kainų palyginimas skirtinguose sporto klubuose

Apklausus paslaugų vartotojus paaiškėjo, kad 78% jų yra patenkinti paslaugų kaina (žiūr. 24 pav). Tik maža respondentų dalis (6,5%) pasirinko teiginį, jog kaina yra pernelyg didelė. O likusieji apklausos dalyviai (15,5%) teigė, kad kaina jiems nėra svarbus veiksnys. Tačiau skirtinguose sporto klubuose šie skaičiai nevienodi. Be to, respondentai galėjo įvertinti kainos ir kokybės santykį (žiūr. 25 pav. ).



**24 pav.** Respondentų nuomonė apie sporto klubų paslaugų kainas

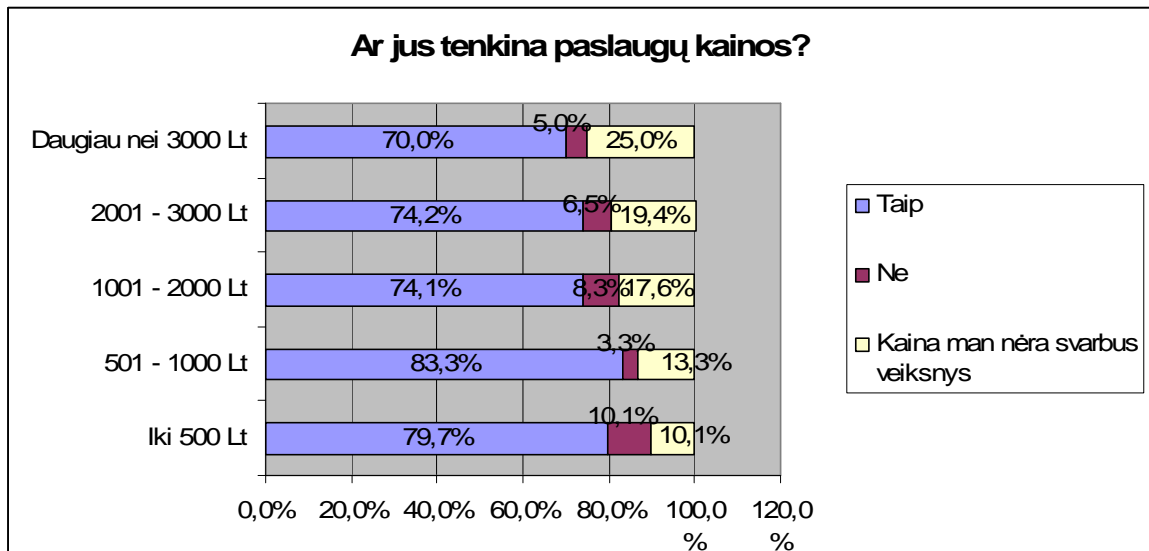


**25 pav.** Paslaugų kainos ir kokybės santykio vertinimas

Analizuojant gautus duomenis, pastebima, kad sporto klubų paslaugų kainų skirtumai atsispindi ir respondentų kainų vertinime. Jau ankstesnės kainų analizės eigoje nustatyta, jog žemiausias paslaugų kainas siūlo klubai „Elada II“, „Gradatim“, „Elada I“. Vertindami kainos ir kokybės santykį, būtent šių klubų klientai dažniausiai minėjo esą patenkinti kaina, atitinkamai 92,3%, 85,7% ir 84,7% respondentų. Sporto klube „Elada II“ klientai patenkinti kainom daugiau dėl to, kad jos pakankamai žemos – 64,1% apklaustųjų, na o „Elada I“ lankytojus kainos tenkina daugiau dėl to, jog jos atitinka paslaugų kokybę (63,0%).

Nors nepatenkintų kainomis respondentų palyginti mažas procentas (6,5%), bet atskiruose sporto klubuose jų dalis varijuoja nuo nulio procentų klube „Elada I“, iki 13,7% klube „Euro gym“. Taigi, daugiausia paslaugų kainomis nepatenkintų apklaustųjų sportuoja klube „Euro gym“. Panašus jų procentas ir klube „Extra gym“ (13,3%). Didžioji dalis jų nepatenkinti kainomis dėl to, kad jos pernelyg aukštos – 10,3% „Euro gym“, bei 8,9% „Extra gym“ klubuose. Likusi respondentų dalis (atitinkamai 3,4% ir 4,4%) mano, kad kaina aukštesnė už paslaugų kokybę. Nors sporto klube „Solo gym“ paslaugų kainos tokios pat kaip „Euro gym“, tačiau jame nepatenkintų kaina lankytojų mažiau (9,7%), ir visi jie mano, kad kaina pernelyg didelė, nėra nei vieno manančio, jog paslaugų kaina šiame klube aukštesnė už paslaugų kokybę. Toks skirtumas tarp dviejų vienos įmonės valdomų klubų yra dėl to, kad juose, sprendžiant iš anksčiau atliktos analizės, paslaugų kokybė bei personalo darbas pakankamai skirtingi. Palankiau šiuos rodiklius (tiek paslaugų kainą, tiek personalo darbą) respondantai įvertino klube „Solo gym“. Panaši situacija ir su klubais Extra gym“ ir „Piramidė“. Nors pastarojo paslaugų kainos aukštesnės, tačiau daugiau nepatenkintų kainomis respondentų buvo klube „Extra gym“. Tai taip pat lėmė paslaugų kokybės bei personalo darbo skirtumai abiejose organizacijose.

Įvertinus respondentų demografines charakteristikas, galima nustatyti jų santykį su analizuojamu objektu. Šiuo atveju stebimas apklaustųjų uždarbio, bei jų pasitenkinimo (ar nepasitenkinimo) paslaugų kaina, ryšys (žiūr. 26 pav.).



**26 pav.** Kainų vertinimas priklausomai nuo respondento uždarbio

Duomenys rodo, kad labiausiai kainos tenkina tuos, kurių mėnesinės pajamos yra mažiausios (iki 1000 Lt). Didžiausia dalis nepatenkintų kainomis respondentų (10,1%) taip pat yra tarp mažiausiai uždirbančių klubų lankytojų (iki 500 Lt). Analizuojant kainos reikšmę apklaustiesiems, pastebima tendencija, jog kuo daugiau respondentas uždirba, tuo mažiau jam svarbi kaina, t. y. didėjant atlyginimui, mažėja jautrumas kainai.

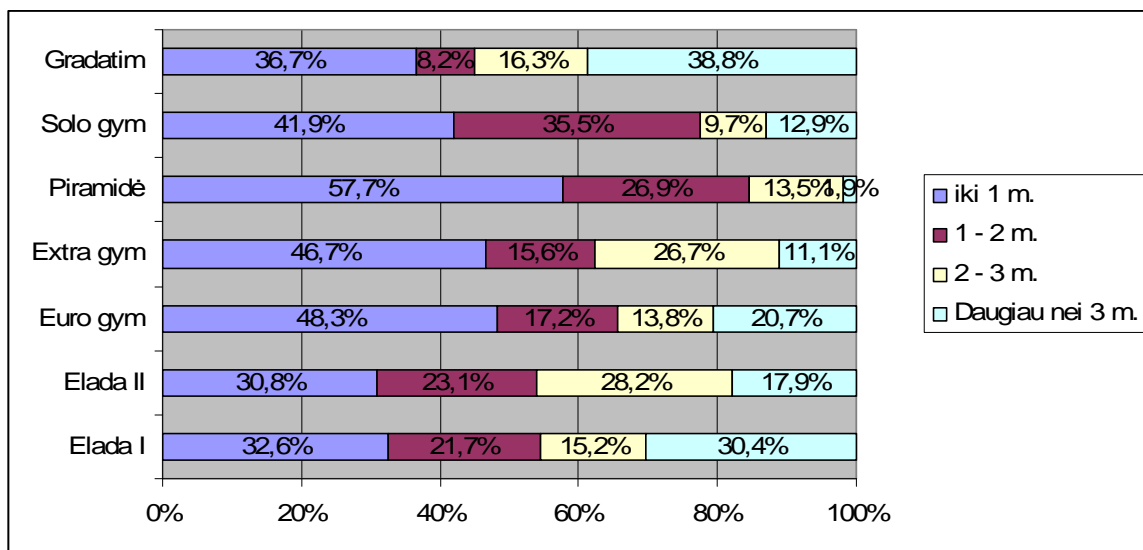
#### **3.2.4. Konkurencingumo vertinimas paslaugų kiekiu atžvilgiu**

Vertinant sporto klubų konkurencinę padėtį pagal teikiamų paslaugų kiekį, taip pat stebimi skirtumai (3 lentelė, 38 pusl.). Konkurencingiausias sporto klubas šiuo atžvilgiu yra „Elada I“. Jis ne tik siūlo didžiausią paslaugų pasirinkimą (10), bet ir teikia išskirtines paslaugas, kurių negali pasiūlyti konkurentai - tai joga, pilvo šokis, tae bo treniruotės. Antroje vietoje pagal siūlomų paslaugų asortimentą yra klubas „Solo gym“, teikiantis 9 paslaugas. Toliau eina sporto klubas „Piramidė“, siūlantis 7 paslaugas, klubai „Euro gym“ ir „Extra gym“ (po 6). Mažiausiai konkurentabilios organizacijos šiuo požiūriu yra moterų sporto klubas „Gradatim“, siūlantis klientams 3 paslaugas, bei klubas „Elada II“, kuris teikia minimalų paslaugų kiekį – 1. Pagal aerobikos rūšių skaičių pirmauja „Euro gym“ (10 aerobikos rūšių), kai kitos įstaigos gali pasiūlyti po 5 - 6.

### 3.2.5. Klientų lojalumo įtaka sporto klubų konkurencingumui

Organizacijoms labai svarbu, kad jų klientai būtų lojalūs. Taip užtikrinamas jų veiklos pastovumas, išvengiama išlaidų, reikalingų pervilioti klientus iš konkuruojančių įstaigų. Turint pastovų klientų ratą, galima išlaikyti turimą konkurencinę poziciją rinkoje, bei stiprinti ją pritraukiant naujus paslaugų vartotojus. Neturint lojalių klientų, iškyla grėsmė, kad esami paslaugų pirkėjai, dėl vienokių ar kitokių priežasčių, pasirinks konkuruojančią organizaciją.

Analizuojant sporto klubų klientų lojalumą, tikslinga susieti jį su laikotarpiu, kurį klientai perka paslaugas tik iš vienos pasirinktos sporto įstaigos (žiūr. 27 pav.).



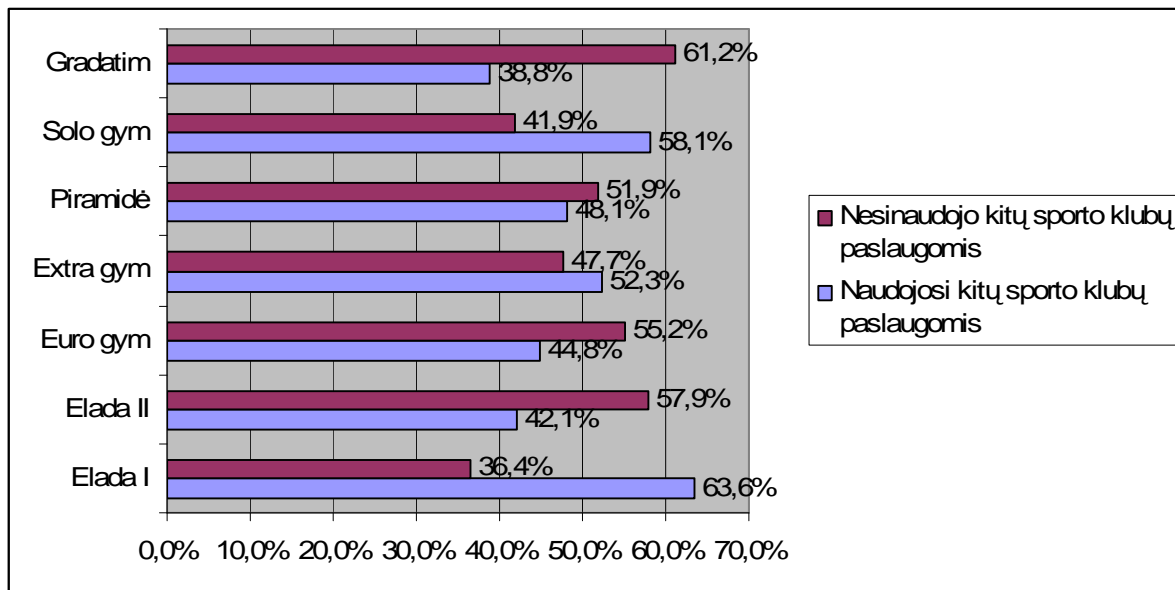
27 pav. Bendra klientų lankymosi konkrečiame klube trukmė

Dauguma (42,3%) sporto klubų paslaugų vartotojų pasirinktoje organizacijoje sportuoja mažiau nei metus laiko. Tai reiškia, kad - arba jie yra laikini šių paslaugų vartotojai apskritai, arba jie karts nuo karto renkasi vis kitą sporto paslaugas teikiančią įstaigą. Ir vienu, ir kitu atveju jų negalima pavadinti lojaliais klientais.

Daugiausiai nelojalių klientų galima sutikti sporto klube „Piramidė“, kur net 57,7% visų šio klubo paslaugų vartotojų sportuoja trumpiau nei metus. Daug jų ir klubuose „Euro gym“ (48,3%), „Extra gym“ (46,7%), „Solo gym“ (41,9%).

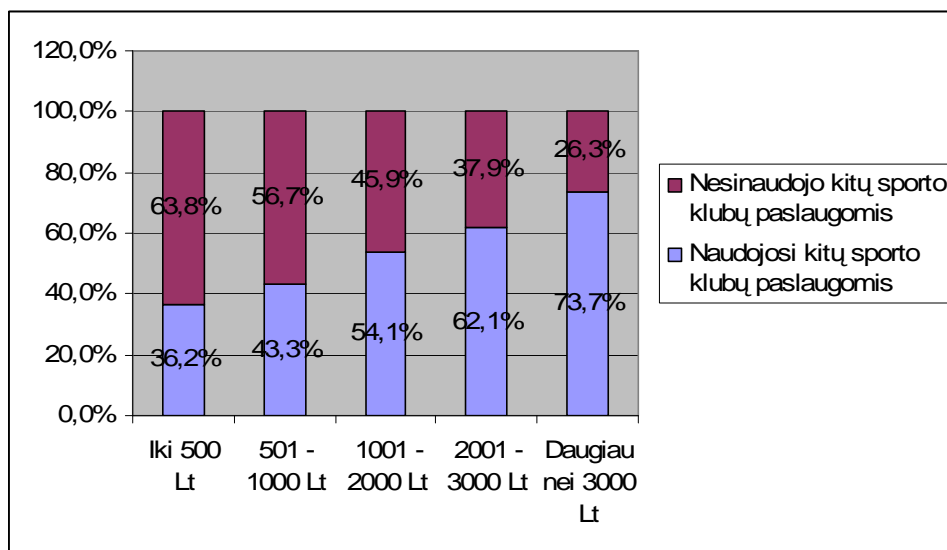
Mažstant, kad kuo daugiau laiko klientas perka paslaugas vienoje įstaigoje, tuo jis yra lojalesnis, galima teigti, jog daugiausia lojalių klientų turi, ir dėl to palankesnes sąlygas konkuruoti rinkoje įgyja, moterų sporto klubas „Gradatim“ - jame daugiau nei 3 metus nuolat sportuoja 38,8% žmonių, bei sporto klubas „Elada I“, kuris turi 30,4% nuolatinių klientų, sportuojančių čia daugiau nei trejus metus.

Kliento lojalumą galima susieti ir su tuo, ar jis anksčiau yra buvęs kitos organizacijos, teikiančios tas pačias ar panašias paslaugas, klientas (žiūr. 28 pav.). Tuomet tuos klientus, kurie niekada nesinaudojo kitų sporto klubų paslaugomis galima vadinti lojaliais, o tuos, kurie kada nors pirko paslaugas iš konkurentų – nelojaliais.



**28 pav.** Klientų naudojimas (nesinaudojimas) konkuruojančių sporto klubų paslaugomis

Žiūrint iš šio vartotojų lojalumo vertinimo atskaitos taško, duomenys paveiksle rodo, jog lojaliausi yra moterų sporto klubo „Gradatim“ klientai – 61,2% jų niekada nesinaudojo kitų klubų paslaugomis. Didelė sporto klubų „Elada II“ bei „Euro gym“ vartotojų dalis, atitinkamai 57,9% ir 55,2%, taip pat nėra išbandę konkurentų siūlomų paslaugų.



**29 pav.** Respondentų pajamų ir lojalumo ryšys



Kaip daugiausiai nelojalių klientų turintį sporto klubą galima įvardinti „Elada I“, kuriame 63,6% sportuojančiųjų yra naudojęsi kitų mieste veikiančių tapačių organizacijų paslaugomis. Nedaug atsilieka ir klubas „Solo gym“, kur nelojalūs paslaugų vartotojai sudaro 58,1% visų šio klubo lankytojų.

Vertinant demografines respondentų charakteristikas, bei jų įtaką lojalumui, pastebėta tendencija, jog didėjant apklaustųjų uždarbiui, mažėja jų lojalumas, ir atvirkščiai – kuo sportuojančiųjų pajamos mažesnės, tuo jie yra lojalesni pasirinktam sporto klubui (žiūr. 29 pav.).

### 3.2.6. Sporto klubų vykdomos reklamos įtaka jų konkurencingumui

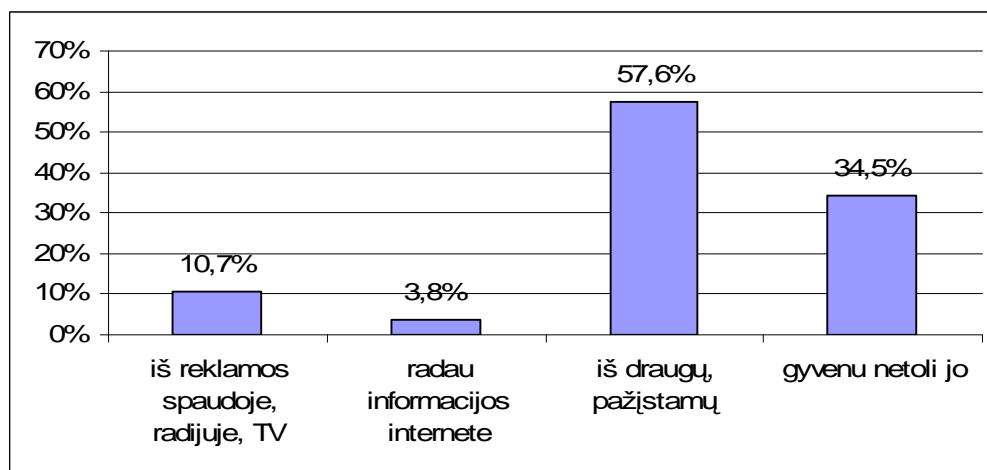
Reklama, kaip marketingo priemonė, Šiaulių miesto sporto klubų konkurencingumą įtakoja minimaliai. 8 lentelėje pateikti duomenys apie tyrime dalyvavusių organizacijų reklamavimosi priemones.

8 lentelė

**Sporto klubų naudojamos reklamos priemonės**

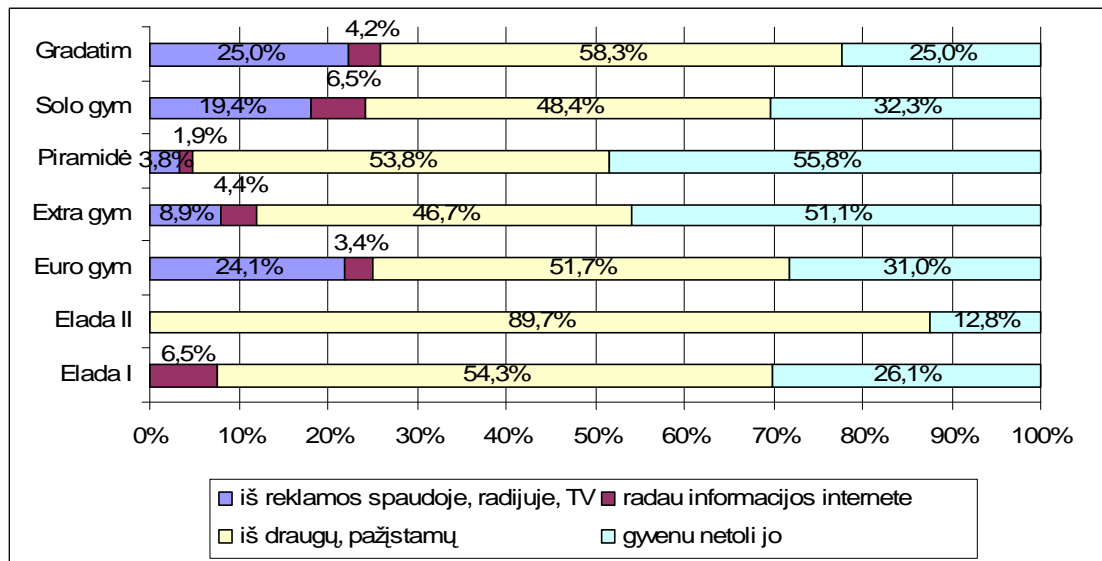
Reklamos vieta Klubai	Televizija	Radijas	Spauda	Internetas	Lauko stendai	Lankstinukai
<b>Elada I</b>			+	+		
<b>Elada II</b>				+		
<b>Euro gym</b>	+	+	+	+		
<b>Extra gym</b>		+	+		+	
<b>Piramidė</b>	+					
<b>Solo gym</b>	+	+	+	+		
<b>Gradatim</b>	+	+	+			+

Nepaisant pakankamai aktyvios sporto klubų reklaminės kampanijos, tarp anksčiau analizuotų vartotojų apsisprendimą kur sportuoti nulėmusių veiksnių, reklama buvo paskutinėje vietoje, ji įtakojo tik 3,1% respondentų pasirinkimą.



**30 pav.** Informacijos šaltiniai, iš kurių dažniausiai sužinoma apie sporto klubus

Reklama šiuo atveju neatlieka ne tik populiarinimo, bet ir informavimo apie įstaigą funkcijos (žiūr. 30 pav.). Bendrai paėmus, tik 10,7% respondentų apie pasirinktą sporto klubą, bei jame teikiamas paslaugas, sužinojo iš reklamos. Didžiausiai respondentų daliai (57,6%) informacijos apie klubą suteikė draugai ir pažįstami. Nemažam procentui apklaustųjų (34,5%) neprireikė papildomos informacijos, kadangi jie gyvena šalia vieno ar kito sporto klubo. Ir tik maža dalis sportuojančiųjų (3,8%) informacijos apie sporto įstaigas rado internete.



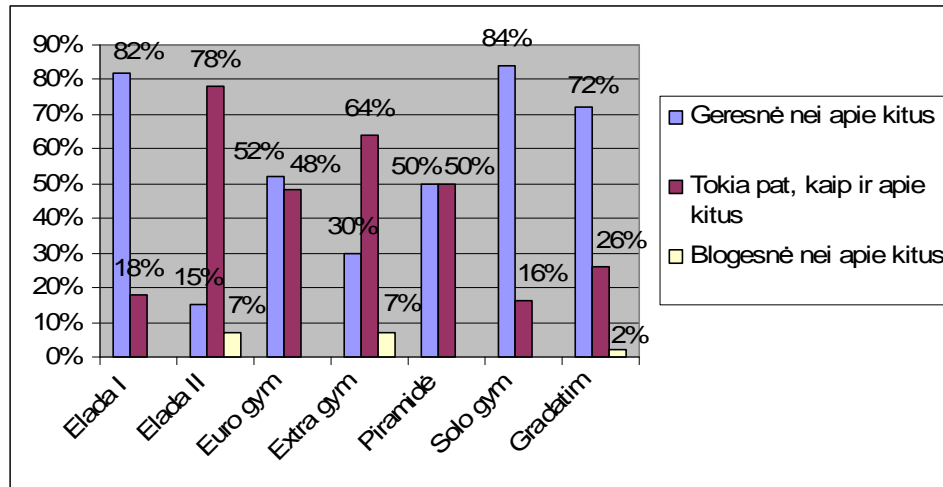
**31 pav.** Informacijos šaltiniai, iš kurių paslaugų vartotojai sužinojo apie konkretų sporto klubą

Analizuojant kiekvieną klubą atskirai (žiūr. 31 pav.), stebima, jog reklama labiausiai informavo moterų sporto klubo klientus – ketvirtadalis (25%) šio klubo respondentų apie organizaciją sužinojo būtent iš reklamos. Nedaug menkesnę informacinę reikšmę turėjo ir klubų „Euro gym“ bei „Solo gym“ reklama, apie pastarųjų veiklą iš reklamos sužinojo atitinkamai 24,1% bei 19,4% respondentų. Internete informacijos dažniausiai ieškota ir rasta apie klubus „Elada I“ bei „Solo gym“ (po 6,5% atvejų kiekviename). 89,7% sportuojančiųjų klube „Elada II“ apie jį sužinojo iš draugų ir pažįstamų, tai didžiausias procentas lyginant visus tyrime dalyvavusius sporto klubus.

### 3.2.7. Sporto klubų įvaizdžio vertinimas

Geras organizacijos įvaizdis svarbus pritraukiant ir išlaikant klientus. Sporto klubų paslaugų vartotojai tyrimo metu išsakė savo nuomonę apie konkrečią organizaciją, lygindami ją su rinkoje veikiančiais konkurentais. Tai leido nustatyti, kurių sporto klubų įvaizdis yra geriausias, ir tuos, apie kuriuos susidariusi prasčiausia nuomonė (žiūr. 32 pav.).

Duomenys rodo, jog palankiausia klientų nuomonė susiformavusi apie sporto klubus „Solo gym“, „Elada I“, bei „Gradatim“ – atitinkamai 84%, 82%, ir 72% respondentų šiuos klubus vertina geriau nei kitus.



32 pav. Respondentų nuomonė apie sporto klubus

Kad konkretus sporto klubas niekuo nesiskiria nuo konkurentų, mano 78% „Elada II“, bei 64% „Extra gym“ klientų. Būtent šiuose klubuose sportuojančių respondentų didžiausia dalis (po 7%) mano, kad jų pasirinktas sporto klubas yra blogesnis nei kiti. Paklausti, kodėl vis dar čia lankosi, jie minėjo tokias priežastis, kaip žemos kainos (30%), pripratimas (20%), lojalumas (20%), bei patogi vieta (10%).

### 3.3. Sporto klubų SSGG (SWOT) analizė

Išanalizavus tyrimo metu gautus duomenis, galima atlikti kiekvieno tyrimo dalyvavusio sporto klubo SSGG analizę, t. y. nustatyti jų silpnąsias, stipriąsias puses, ir numatyti ateities veiklos galimybes bei grėsmes (9 lentelė).

9 lentelė

#### SSGG analizė

	Stipriosios pusės	Silpnosios pusės	Galimybės	Grėsmės
„Elada I“	Platus paslaugų asortimentas; Susiformavęs geras klubo įvaizdis; Didelė veiklos patirtis; Puikus personalo darbas; Klubo internetinis	Klubas įsikūręs nejudrioje miesto dalyje; Mažai dėmesio skiriama reklamai;	Aktyviau vykdyti reklamą;	Naujų sporto klubų kūrimasis Šiaulių mieste; Emigracija; Žemi įėjimo į rinką barjerai;

	puslapis; Mažos paslaugų kainos; Teikiamos išskirtinės paslaugos;			
„Elada II“	Mažos paslaugų kainos; Klubas įsikūręs centrinėje miesto dalyje; Didelė darbo patirtis; Lojalūs klientai;	Nedidelis paslaugų pasirinkimas; Nepakankama paslaugų kokybė; Mažai dėmesio skiriama reklamai; Personalas neatitinka klientų poreikių;	Plėsti paslaugų asortimentą; Kelti paslaugų kokybės lygį; Aktyviau vykdyti reklamą; Skatinti geresnį personalo darbą;	Naujų sporto klubų kūrimasis Šiaulių mieste; Emigracija; Žemi įėjimo į rinką barjerai;
„Euro gym“	Klubas įsikūręs centrinėje miesto dalyje; Aktyviai vykdoma reklama; Klubo internetinis puslapis; Patogus darbo laikas;	Nepakankama paslaugų kokybė; Aukštos paslaugų kainos; Personalas neatitinka klientų poreikių;	Kelti paslaugų kokybės lygį arba mažinti kainas; Skatinti geresnį personalo darbą;	Naujų sporto klubų kūrimasis Šiaulių mieste; Emigracija; Žemi įėjimo į rinką barjerai;
„Extra gym“	Aktyvi reklamos kampanija; Nedidelės paslaugų kainos;	Nepakankama paslaugų kokybė; Šalia įsikūręs konkuruojantis sporto klubas;	Kelti paslaugų kokybės lygį;	Naujų sporto klubų kūrimasis Šiaulių mieste; Emigracija; Žemi įėjimo į rinką barjerai;
„Piramidė“	Puiki paslaugų kokybė; Puikus personalo darbas;	Šalia įsikūręs konkuruojantis sporto klubas; Klubas neturi internetinio puslapio;	Panaudoti informacines technologijas (intern. puslapis);	Naujų sporto klubų kūrimasis Šiaulių mieste; Emigracija; Žemi įėjimo į rinką barjerai;

„Solo gym“	Puiki paslaugų kokybė; Aktyviai vykdoma reklama; Klubo internetinis puslapis; Patogus darbo laikas;	Aukštos paslaugų kainos;	Plėsti rinką;	Naujų sporto klubų kūrimasis Šiaulių mieste; Emigracija; Žemi įėjimo į rinką barjerai;
„Gradatim“	Puiki paslaugų kokybė; Mažos paslaugų kainos; Puikus personalo darbas; Didelė veiklos patirtis; Lojalūs klientai;	Nedidelis paslaugų pasirinkimas; Nepatogus darbo laikas (žiūr. 5 priedą); Klubas neturi internetinio puslapio;	Plėsti paslaugų asortimentą; Ilginti darbo laiką; Panaudoti informacines technologijas (intern. puslapio sukūrimas);	Naujų sporto klubų kūrimasis Šiaulių mieste; Emigracija; Žemi įėjimo į rinką barjerai;

### 3.4. Sporto klubų konkuravimo strategijos

Išanalizavus sporto klubų teikiamų paslaugų kainas bei paslaugų kokybę, galima spręsti apie tirtų organizacijų taikomas konkuravimo strategijas (10 lentelė).

10 lentelė

#### Sporto klubų taikomos konkuravimo strategijos

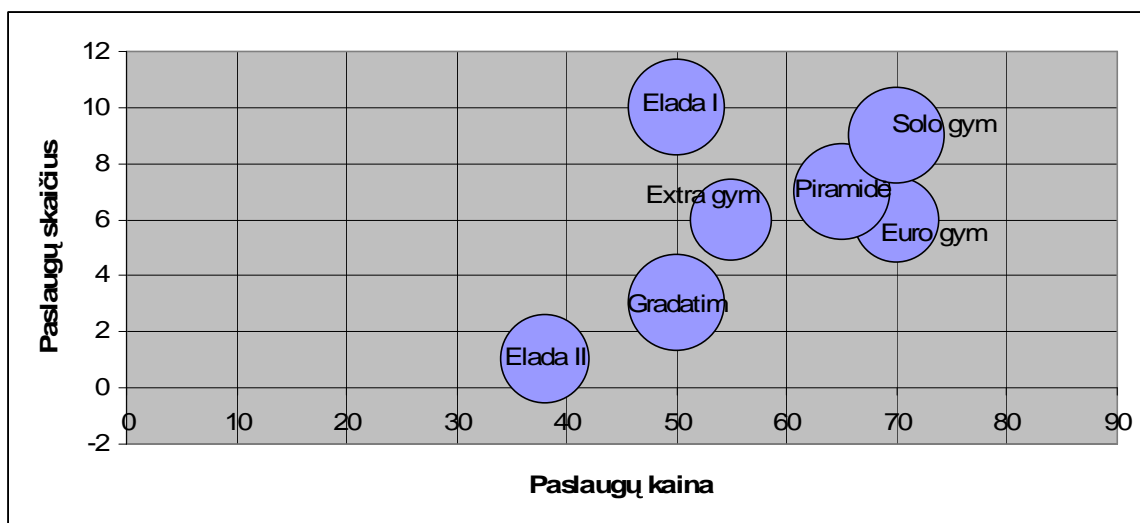
Strategijos Sporto klubai	Minimalių kaštų strategija	Diferenciacijos strategija	Koncentracijos strategija
Elada I	+	+	
Elada II	+		
Extra gym	+		
Euro gym		+	
Piramidė		+	
Solo gym		+	
Gradatim	+		+

Sporto klubai, taikantys minimalių veiklos kaštų strategiją („Extra gym“, „Gradatim“), konkurencinio pranašumo prieš kitus rinkos dalyvius siekia teikdami paslaugas žemiausiomis kainomis. Tuo tarpu diferenciacijos strategiją taikančios organizacijos („Solo gym“, „Piramidė“,

„Euro gym“) orientuojasi į geresnį vartotojų poreikių tenkinimą, geresnę paslaugų kokybę, teikia didesnę paslaugų skaičių, siūlo išskirtinę paslaugą, ar kitokiais būdais bando suteikti vartotojui didesnę naudą. Kaina šiuo atveju didesnė nei konkuruojančiose įstaigose. Vienintelis klubas „Elada I“ derina šias abi strategijas, t. y. orientuojasi ir į paslaugų kokybę, ir į žemą jų kainą. Moterų sporto klubas „Gradatim“, be minimalių kaštų, taiko ir koncentracijos strategiją – teikia paslaugas pasirinktam segmentui (tik moterims).

Visų tyrime dalyvavusių sporto klubų tikslinė rinka pagal klientų amžių ir pajamas yra panaši (žiūr. 6 priedą).

33 paveiksle pateikta Šiaulių miesto sporto klubų strateginių grupių matrica pagal tris dimensijas – paslaugų kainas, paslaugų skaičių, bei paslaugų kokybės vertinimą procentais. Pastarąjį rodiklį paveiksle rodo apskritimų dydis.



**33 pav.** Sporto klubų strateginių grupių matrica pagal tris dimensijas

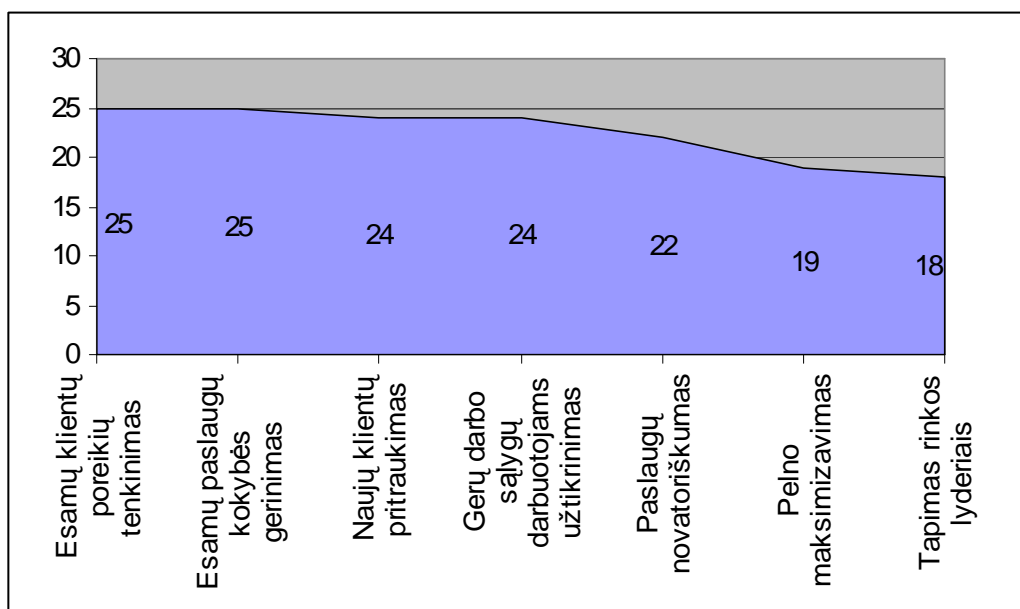
Analizuojant šią iliustraciją, galima išskirti strategines grupes pagal įvairius požymius. Atskaitos tašku pasirinkus paslaugų kainą, sporto klubus galima suskaidyti į dvi strategines grupes – pigiau parduodančias paslaugas („Elada II“, „Gradatim“, „Elada I“, „Extra gym“), bei aukštesnes paslaugų kainas nustačiusias organizacijas („Euro gym“, „Solo gym“, „Piramide“).

Pagal paslaugų kiekį klubus taip pat galima suskirstyti į dvi strategines grupes – klubai, teikiantys mažai paslaugų („Elada II“, „Gradatim“), ir siūlantys platesnę nei konkurentai paslaugų pasirinkimą sporto klubai („Elada I“, „Solo gym“, „Euro gym“, „Extra gym“, „Piramide“).

Atsižvelgiant į tai, kaip respondentai įvertino atskirų sporto klubų paslaugų kokybę, taip pat galima nustatyti strategines grupes. Kokybiškiausiai paslaugas teikia klubai „Gradatim“, „Solo gym“, „Piramide“, ir „Elada I“. Nepakankama paslaugų kokybė klubuose „Euro gym“, „Extra gym“, ir „Elada II“. Kadangi tyrimo metu paaiškėjo, jog respondentams renkantis sporto klubą,

svarbiausia patogi jo vieta, labai aktualu išskirti strategines konkurentų grupes pagal jų vietą mieste. Pasitelkus į pagalbą 18 pav. (53 pusl.), galima išskirti vieną šiuo aspektu artimų konkurentų grupę – tai sporto klubai „Extra gym“, „Piramidė“ ir „Gradatim“ – visi jie išsidėstę netoli vienas kito, du iš jų yra vienas šalia kito. Kiti du klubai – „Elada II“ ir „Euro gym“ taip pat priskirtini vienai strateginei grupei, tačiau tik šiuo aspektu. Analizuojant kitus požymius, šios organizacijos labai skirtingos, ir jų negalima pavadinti konkurentais. Likę sporto klubai – „Elada I“ ir „Solo gym“, įsikūrę toliau nuo konkurentų, todėl jų negalima priskirti nei vienai strateginei grupei.

Sporto klubų darbuotojai, paprašyti įvardinti tris didžiausius savo konkurentus, taip pat dažniausiai minėjo tuos, kurie yra arčiausiai jų organizacijos. Klubo „Elada I“ vadybininkas, nurodydamas didžiausius įstaigos konkurentus, įvardijo arčiausiai esantį sporto klubą „Gyls“, bei „Solo gym“ ir „Euro gym“. Pastarieji du į vieną konkurencinę grupę su klubu „Elada I“ patenka pagal teikiamų paslaugų skaičių.



**34 pav.** Sporto klubų veiklos prioritetai

Numatydamą veiklos strategiją, kiekviena organizacija užsibrėžia konkrečius tikslus. Tyrimo rezultatai rodo (žiūr. 34 pav.), jog Šiaulių miesto sporto klubų veiklos prioritetai yra esamų klientų poreikių tenkinimas, bei esamų paslaugų kokybės gerinimas. Visi respondentai (sporto klubų darbuotojai) mano, kad šie veiklos aspektai yra labai svarbūs.

Pakankamai aktualu jiems yra ir naujų klientų pritraukimas bei gerų darbo sąlygų darbuotojams užtikrinimas. Mažiau reikšmingais sporto klubų veiklos tikslais respondentai įvardijo tapimą rinkos lyderiais, bei pelno maksimizavimą. Nei vienas iš pateiktų veiklos aspektų nebuvo įvertintas kaip visiškai nesvarbus, ar nesvarbus.

### 3.5. Penkių M. Porter konkurencinių jėgų įtaka Šiaulių miesto sporto klubams

#### *Konkurencija sporto klubų rinkoje*

Viso sporto klubų Šiauliuose, įvairių informacijos šaltinių duomenimis, šiuo metu priskaičiuojama nuo 8 iki 15. Virš 130 – ies tūkstančių gyventojų turinčiam miestui tai nėra daug, dėl to galima teigti, kad konkurencija sporto klubų rinkoje nėra stipri. Sporto klubais šiuo atveju vadinamos organizacijos, teikiančios tokias pagrindines paslaugas, kaip aerobika ar treniruokliai. Tai yra tik viena grupė iš sporto organizacijų, kurių 2007 m. sausio 1d. Šiauliuose buvo 139.

Konkurencijos stiprumą nusako ir konkurentų dydžio bei konkurencinių pajėgumų panašumai ar skirtumai. Tyrime dalyvavusių organizacijų dydį galima nustatyti pagal darbuotojų skaičių (13 lentelė). Tik du klubai turi daugiau nei penkis darbuotojus, tai „Solo gym“ (nuo 6 iki 10 darbuotojų), bei „Euro gym“ (11 – 15 darbuotojų). Likusiuose sporto klubuose dirba iki penkių žmonių. Šis faktas rodo, jog dauguma sporto klubų Šiauliuose yra panašaus dydžio. Konkurencinių jėgų panašumą patvirtina ir anksčiau analizuoti klubų konkurenciniai pranašumai – paslaugų kokybė, personalo darbas, kainos ir kt. Analizės metu neišryškėjo itin didelių skirtumų. Tai intensyvios konkurencijos požymis.

Nedidelė paslaugų diferenciacija, bei nedidelės vartotojų pasirinkimo galimybės taip pat aštrėjančios konkurencijos rodiklis. Kaip parodė sporto klubų teikiamų paslaugų analizė, paslaugos visuose jų tos pačios, vienintelis klubas „Elada I“ teikia išskirtines paslaugas.

Tyrime dalyvavę sporto klubai veikia ne pirmus metus (11 lentelė). Ilgiausiai (daugiau nei 9 metus) veikia sporto klubai „Elada II“, bei „Gradatim“. Kiek trumpiau (nuo 6 iki 9 metų) veikia sporto klubas „Elada I“. Na o likusieji klubai („Piramidė“, „Euro gym“, „Solo gym“, „Extra gym“) veikia nuo 3 iki 6 metų. Tai, kad tarp Šiauliuose veikiančių sporto klubų nėra „naujokų“, gali reikšti, jog naujiems sporto klubams įeiti į rinką yra sunku.

11 lentelė

**Sporto klubų veiklos laikas ir darbuotojų skaičius**

	<i>Klubo veiklos laikas</i>	<i>Klubo darbuotojų skaičius</i>
„Elada I“	nuo 6 iki 9 metų	iki 5
„Elada II“	daugiau nei 9 metai	iki 5
„Euro gym“	nuo 3 iki 6 metų	nuo 11 iki 15
„Extra gym“	nuo 3 iki 6 metų	iki 5
„Piramidė“	nuo 3 iki 6 metų	iki 5
„Solo gym“	nuo 3 iki 6 metų	nuo 6 iki 10
„Gradatim“	daugiau nei 9 metai	iki 5



Pastovūs sporto klubų veiklos kaštai gali varijuoti nuo žemesnių iki aukštesnių, tai priklauso nuo to, kiek darbuotojų dirba organizacijoje, ar patalpos yra nuosavos, ar nuomojamos. Todėl vertinti jų įtakos konkurencijos intensyvumui Šiaulių sporto klubų rinkoje negalima.

Analizuojamose organizacijose parduodamos paslaugos, jų kaupti ir sandėliuoti neįmanoma. Be to, didinant jų pardavimų apimtį, nereikia didelių vienkartinių kapitalo įdėjimų. Šie du aspektai leidžia teigti, kad konkurencijos intensyvumas šiuo atveju nėra didelis.

Pagal tai, kaip Šiaulių miesto sporto klubai reaguoja į konkurentų veiksmus, galima juos suskirstyti į lėtus bei išrankius/įnoringus konkurentus. Sporto klubų „Euro gym“, „Solo gym“, „Piramidė“ bei „Elada II“ darbuotojai teigia nesidomintys konkurentų veikla, jie tobulina savo veiklą nesizvalgydami į konkurentus. Dėl to juos galima pavadinti lėtais konkurentais, bei sporto klubų rinkoje vykstančią konkurenciją apibrėžti kaip konstruktyvią. Klubai „Elada I“, „Extra gym“, ir „Gradatim“ konkurentų veikla domisi, tačiau reaguoja tik į kai kuriuos jų veiksmus. Dėl to juos galima priskirti išrankiems/įnoringiems konkurentams.

### ***Prekių – pakaitalų grėsmė***

Sporto klubų teikiamų paslaugų pakaitalai galėtų būti bet kurios kitos sporto rūšys, tokios kaip krepšinis, futbolas, plaukimas, ir pan. Šias sporto rūšis galima būtų įvardinti artimiausiais pakaitalais, kadangi tai taip pat, kaip treniruokliai ar aerobika, yra sportas. Tokius produktus pakaitalus galėtų rinktis tie sporto klubų klientai, kurių tikslas yra tiesiog sportuoti, sutvirtinti kūną.

Tačiau tie klubų lankytojai, kurie čia ateina atsipalaiduoti, ar praleisti laisvalaikį, galėtų rasti kur kas daugiau prekių pakaitalų, tokių kaip – boulingas, biliardas, naktinis klubas, iškyla į gamtą, kaimo turizmas, medžioklė, ir kt. – kitaip tariant, prekės pakaitalai šiuo atveju galėtų būti visos aktyvaus laisvalaikio praleidimo priemonės. Ypač tai aktualu šiltuoju metų laiku, kuomet sporto klubų klientų skaičius sumažėja perpus.

Ir pirmuoju, ir antruoju atveju, prekių pakaitalų sporto klubų teikiamoms paslaugoms yra pakankamai daug. Kaip jau buvo minėta, sporto organizacijų 2007 m. sausio 1 d. Šiaulių mieste veikė 139. Na o įvairias laisvalaikio praleidimo priemones bei pramogas mieste siūlo virš 300 organizacijų.

### ***Pirkėjų galia***

Iš visų Porter (1980) išvardintų aplinkybių, kurioms esant pirkėjų galia organizacijos veiklai yra didelė, sporto klubams tinka tik viena – pirkėjai gali pirkti paslaugas iš kelių skirtingų pardavėjų. Tačiau, kaip parodė tyrimo rezultatai, klubų klientams svarbiausia patogumas, t. y. pirmenybę jie skiria tiems sporto klubams, kurie yra arčiausiai jų namų ar darbovietės. Dėl tokio vartotojų pasirinkimo, jų galia sporto klubų konkurencingumui sumažėja.

Kitos sąlygos, kurioms esant pirkėjų galia organizacijos veiklai yra didelė (kai pardavėjų yra daug ir mažų, o pirkėjų keletas ir didelių; esant dideliems pirkimo kiekiams; kai pirkėjas gali

pakeisti užsakymus su nedideliais kaštais; kai pirkėjai gali grasinti pardavėjams vertikalia integracija) šiuo atveju negalioja.

### ***Tiekėjų galia***

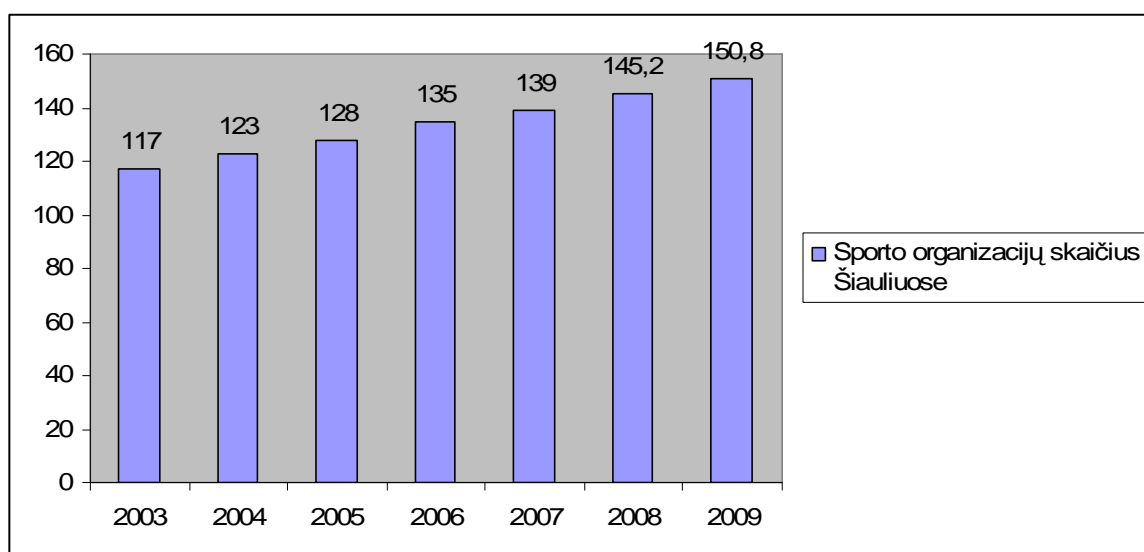
Vertinant konkurencinę situaciją pagal tiekėjų galios kriterijų, galima teigti, kad tiekėjų koncentracijos laipsnis nėra didelis. Pagrindiniai sporto klubams tiekiami produktai yra skirti papildomai paslaugai – kavinei/barui. Taip pat tiekiami ir maisto papildai. Tiekėjų kavinei/barui pasirinkimas yra didelis, jų tiekiami produktai nėra išskirtiniai, todėl jų galia sporto klubų konkurencingumui maža. Maisto papildų tiekėjų yra kur kas mažiau, dėl to jų koncentracijos laipsnis galima įvardinti kaip didelį. Tačiau maisto papildai nėra pagrindinė sporto klubų paslauga, todėl ir jų tiekėjų derėjimosi galia šiuo atveju nėra didelė.

Sporto inventorius yra vienkartinė investicija, todėl jo tiekėjų galios sureikšminti nevertėtų.

Sporto klubų personalas – pati svarbiausia paslaugų teikimo priemonė. Be jo nebūtų galima užtikrinti geros paslaugų kokybės bei vartotojų poreikių tenkinimo. Vis didesniam Lietuvos piliečių skaičiui emigruojant į užsienį, ateityje šis tiekėjas gali būti labai galingas. Tačiau kol kas sporto klubams yra iš ko rinktis.

### ***Potencialių konkurentų grėsmė***

Pastebima sporto organizacijų (tarp jų ir sporto klubų) skaičiaus didėjimo tendencija Šiaulių mieste. Pasitelkiant į pagalbą tiesinį trendą (žiūr. 35 pav.), galima prognozuoti, kad 2008 m. jų bus 6,2 daugiau negu 2007 m., o 2009 – aisiais sporto organizacijų skaičius Šiauliuose išaugs iki 150,8. Prognozė leidžia teigti, kad didėjant konkurentų skaičiui mieste, konkurencija sporto paslaugų rinkoje aštrės.



**35 pav.** Sporto organizacijų skaičiaus kitimo prognozės sekantiems metams

Visai neseniai (2007 m. balandžio mėn.) Šiauliuose atidarytas sporto klubas „Impuls“, kuris veikia didžiuosiuose Lietuvos ir užsienio miestuose. Šis klubas gali pasiūlyti platų kokybiškų paslaugų asortimentą. Su jo veiklos pradžia iškilo grėsmė Šiaulių miesto sporto klubams prarasti klientus. Labiausiai susirūpinti reiktų tiems klubams, kurie šiuo metu mieste yra geriausiai vertinami, kurie yra įsikūrę arčiausiai naujo klubo, bei tiems, kurių klientai yra mažiausiai jautrūs kainoms.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

### Išvados:

- + Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateiktas konkurencijos sąvokas, pastebima, kad dauguma autorių konkurenciją apibrėžia kaip santykį, sąveiką tarp rinkos dalyvių, kurių kiekvienas siekia nugalėti kitą sąveikaujančią pusę;
- + Mokslinėje literatūroje pateikiamas nemažas skaičius konkurencijos formų, kurios skirstomos pagal įvairius kriterijus: pagal rinkos dalyvių skaičių, produktų charakteristiką, išteklių mobilumą ir informacijos prieinamumą; pagal prekės pakeičiamumą; pagal konkurencijos sandarą ir funkcionavimą; pagal intensyvumą ūkio sektoriuose; pagal konkurencinės kovos intensyvumą viename ar kitame prekės gyvavimo cikle; pagal konkurentų vykdomus veiksmus, siekiant įgyti konkurencinius pranašumus rinkoje;
- + Skirtingi autoriai išskiria nuo 3 iki 9 konkurencijos lygių, kurių pagrindiniai yra mikrolygis, mezolygis ir makrolygis;
- + Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateiktus konkurencijos modelius bei teorijas, galima nustatyti, kokie konkurencinio pranašumo veiksniai akcentuojami kiekviename iš jų:
  - *adaptavimosi išorinėje aplinkoje koncepcija* teigia, kad konkurencinius pranašumus galima įgyti turint mažesnius kaštus, arba diferencijuojant save rinkoje;
  - *vidinių išteklių* teorijos esmė ta, kad konkurencinis pranašumą galima pasiekti turint, įgyjant ar sukuriant unikalius išteklius, sugebėjimus, bazines kompetencijas;
  - *tarporganizacinių ryšių ir bendradarbiavimo koncepcija* aiškina, kad konkurencinis pranašumas gali būti pasiekiamas, kompanijai užėmus unikalią padėtį ryšių tinkle, užmezgus palankiausias santykius su kitais tinklo dalyviais;
  - *sisteminio konkurencingumo modelio* elementai, išreikšti kriterijais ir reikalavimais, nusako pagrindinius europietiško konkurencingumo pranašumo sistemos formavimo aspektus;
  - *M. Porter konkurencingumo modelis* išskiria penkias rinkos jėgas, kurios veikia organizacijos galimybes įgyti konkurencinius pranašumus rinkoje.
- + Atlikus tyrimo metu gautų duomenų analizę, paaiškėjo, kad sporto klubų konkurencingumui Šiaulių mieste didžiausią įtaką turi jų strateginė vieta, taip pat labai svarbi paslaugų kaina;
- + Įvertinus sporto klubų konkurencingumą kokybiniais konkurencingumo rodikliais, nustatyta, kuris iš klubų konkrečioje srityje yra konkurencingiausias:
  - Vertinant paslaugų kokybę, geriausi sporto klubai yra „Gradatim“, „Solo gym“, ir „Piramidė“;

- Geriausias personalas, respondentų nuomone, dirba klubuose „Gradatim“, „Elada I“, ir „Piramidė“;
- Žemiausios paslaugų kainos yra klubuose „Elada II“, „Elada I“, bei „Gradatim“;
- Didžiausią paslaugų pasirinkimą siūlo sporto klubai „Elada I“, ir „Solo gym“;
- Didžiausia dalis lojalių klientų sportuoja klube „Gradatim“;
- Daugiausia dėmesio reklamai skiria sporto klubai „Euro gym“, „Solo gym“, bei „Gradatim“;
- Geriausia paslaugų vartotojų nuomonė susiformavusi apie sporto klubus „Solo gym“, „Elada I“ ir „Gradatim“.

### **Rekomendacijos:**

#### *Bendro pobūdžio rekomendacijos visiems sporto klubams:*

- + Tikslingiau vykdyti marketingo veiklą – reklamuotis tuose spaudos leidiniuose, kurie skirti jauniems ir vidutinio amžiaus besimokantiems žmonėms bei verslininkams; aktyviau reklamai naudoti lauko stendus, lankstinukus;
- + Atsižvelgiant į didelę klientų migraciją sporto klubų tarpe, tikslinga būtų vykdyti klientų lojalumo programas;
- + Pozicionuoti save – t.y. surasti (ar susikurti) kokį nors išskirtinį teigiamą bruožą, ir panaudoti jį kovai prieš konkurentus, rinkos plėtrai.

#### *Rekomendacijos kiekvienam sporto klubui atskirai:*

- + „Elada I“ – aktyviau vykdyti reklamos kampaniją;
- + „Elada II“ - plėsti paslaugų asortimentą; kelti paslaugų kokybės lygį; aktyviau vykdyti reklamą; skatinti geresnį personalo darbą;
- + „Euro gym“ - kelti paslaugų kokybės lygį arba mažinti jų kainas; skatinti geresnį personalo darbą;
- + „Extra gym“ – gerinti paslaugų kokybę;
- + „Piramidė“ – plėsti reklamos tinklą, susikurti internetinį puslapį;
- + „Solo gym“ – palaikyti esamą paslaugų kokybę, skatinti personalą už gerą darbą;
- + „Gradatim“ – ilginti darbo laiką, plėsti paslaugų asortimentą, susikurti internetinį puslapį.

## LITERATŪRA:

1. Abramavičius, Š. (2001). ISO 9000 serijos standartų bei visuotinės kokybės vadybos santykio problema ir konkurencinis pranašumas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20, p. 11 – 23.
2. Andriuščenka, J. (2004). Conception of the External Resources Usage: the Aspect of Business Organization Competitiveness. *Inžinerinė ekonomika*, 5(40), p. 90 – 96.
3. Anuškevičiūtė, I. (2004). Lietuva Europos Sąjungoje – konkurencingumo aspektas. *Tiltai*, 3, p. 73 – 92.
4. Auškalnytė, R., Ginevičius, R. (2001). Konkurencinio pranašumo įvertinimas priimant strateginius sprendimus. *Inžinerinė ekonomika*, 2(22), p. 66 – 71.
5. Baker, M. J. (1996). *Marketing. An Introductory text (6 ed)*. Macmillan press LTD.
6. Banytė, J., Jakštaitė, K., Gatautis, R. (2004). Porter's Five Forces Model application for Klaipėda Port Competitiveness Analysis. *Inžinerinė ekonomika*, 3(38), p. 78 – 85.
7. Barilaitė, I., Pabedinskaitė, A. (2001). Įmonės konkurencinio pranašumo šaltiniai. *Verslas, vadyba ir studijos*, p. 33 – 45.
8. Bosas, A. (2001). Strateginiai šalies valdymo uždaviniai. *Tiltai, priedas*, 4, p. 57 – 63.
9. Butkevičius, A. (2001). Mokesčių sistemos įtaka konkurencingumui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20, p. 7 – 10.
10. Cebrzynski, G. (1998). Marketing guru: Simple messages are the most effective [internete]. Nation's Restaurant News. [žiūrėta 2005 – 09 – 28]. Prieiga per internetą: <http://proquest.umi.com/pqdweb?>
11. Churchill, G. A. (1994). *Basic Marketing Research (2 ed)*. United States of America: the Ltd.
12. Cole, G. A. (1994). *Strategic management. Theory and practice*. London: DP Publications Ltd.
13. Časas, R. (2000). Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose. *Ekonomika*, 52, p. 22 – 35.
14. Časas, R. (1999). The Analytical Approach to the Competitive Strategy and the Process of its Formation. *Ekonomika: mokslo darbai*, 48, p. 40 – 49.
15. Čepinskis, J., Žirgūtis, V. (2001). Integruotos aplinkonaudos vadybos įtaka įmonės konkurencingumui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20, 67 – 79.
16. Čiutienė, R., Šarkiūnaitė, I. (2004). Darbuotojų kompetencija – organizacijų konkurencingumą lemiantis veiksnys. *Ekonomika*, 67(2), p. 18 – 25.

17. Dagtė, I., Bivainienė, L. (2004). Žiniasklaida kaip nevienareikšmė konkurencinės erdvės dalyvė: Šiaulių regiono atvejo studijos išėties pozicijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, p. 64 – 69.
18. David, F. R. (1989). *Strategic management (2 ed)*. Columbus: Merrill Publishing Company.
19. Dubinas, V., Smilga, E. (2005). Konkurencingumo vertinimas ir jo ryšys su strateginiu valdymu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 33, p. 51 – 61.
20. Gilpin, R. (1998). *Tarptautinių santykių politinė ekonomija*. Algarvė.
21. Gray, E. R., Smeltzer, L. R. (1989). *Management: the competitive edge*. New Macmillan Publishing Company.
22. Gronskas, V. (2004). Competition in Mixed Economy: Structure and Functioning. *Inžinerinė ekonomika*, 5(40), p. 42 – 48.
23. Gronskas, V. (1993). *Verslo ekonomika*. Kaunas: Raidė.
24. Hill, Ch. W. L., Jones, G. R. (1989). *Strategic management. An integrated approach*. Houghton Mifflin Company.
25. Jančiauskas, B. (2001). Gaminių konkurentabilumo didinimo būtinybė ir galimybės šiuolaikinėse įmonėse. *Verslas, vadyba ir studijos*, p. 250 – 254.
26. Jančiauskas, B. (2000). Ūkinės veiklos konkurentabilumo didinimo problemos. *Verslas, vadyba ir studijos*, p. 105 – 109.
27. Jucevičius, R. (1996). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Technologija.
28. Juozaitienė, L. (2002). Regionų konkurencingumo veiksnių analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, p. 43 – 51.
29. Jurgutis, L., Jucevičius, R. (2004). Lietuvos pramonės konkurencingumo didinimas, panaudojant ES struktūrinius fondus. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 31, p. 91 – 102.
30. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
31. Kinduryš, V. (1998). *Paslaugų marketingas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
32. Končiūtė, V., Parfionova, L. (2003). Rusijos žemės ūkio konkurencingumo galimybės. *Tiltai, priedas*, 13, p. 218 – 223.
33. Kotler, P., Armstrong, G. (2001). Marketing Research and Information Systems (p. 129 – 169). *Principles of Marketing (9 ed)*. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
34. Kumar, V. (2000). *International marketing research*. Upper Saddle River (N. J.)
35. Leitonienė, Š. (1997). Konkurencijos samprata ir svarba. *Ekonomika ir vadyba: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*, p. 148 – 151.
36. Leitonienė, Š. (2000). Pasiiekti konkurencinį pranašumą ir/ar sukurti akcinio kapitalo vertę: teoriniai aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos*, p. 148 – 151.

37. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
38. Lydeka, Z., Drilingas, B. (2002). *Firmos ekonomikos pagrindai*. Vilnius: Pačiolis.
39. Maksvytienė, I. (2002). Ekonominis konkurencingumas: metodologinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20, p. 127 – 135.
40. Maksvytienė, I., Urbonas, J. (2003). Tarptautinio ekonominio konkurencingumo formavimosi bruožai ir stadijos. *Inžinerinė ekonomika*, 4(35), p. 20 – 25.
41. Marčinskas, A., Diskienė, D. (2001). Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika*, 55 – 56, p. 64 – 74.
42. Mason, J. B., Ezell, H. F. (1987). *Marketing principles and strategy*. Texas: Business Publications . Inc.
43. Matiušaitytė, R., Jasinskas, E. (2004). Konkurencijos ir paramos problema ekonomikoje, praktiniai jos aspektai. *Ekonomika*, 67(2), p. 53 – 60.
44. Melnikas, B. (2001). Konkurencija tarptautinėse rinkose: verslo efektyvumas Rytų ir Vidurio Europos šalyse. *Inžinerinė ekonomika*, 2(22), p. 34 – 45.
45. Melnikas, B. (2001). Konkurencija transformacijų sąlygomis: Rytų ir Vidurio Europa ir tarptautinė integracija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 19, p. 51 – 64.
46. Mullin, B., Hardy, S., Sutton, W. (2000). *Sport marketing (2 – ed)*. United States: Human Kinetics.
47. Navickas, V., Činauskaitė, J. (2003). Įmonės konkurencinio pranašumo formavimo metodologija. *Tiltai, priedas*, 13, p. 344 – 351.
48. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: technologija.
49. Pearce II, J. A., Robinson, R. B. (1988). *Strategic management (3 ed)*. United States: Human Kinetics.
50. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: A division of Macmillan Publishing Co. Inc.
51. Porter, M. E. (1998). *On Competition*. Harvard: Business Press.
52. Pranulis, V. (1998). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Konta.
53. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (1999). *Marketingas*. Vilnius: Algarvė.
54. Pukelienė, V., Sabonienė, A. (2001). Lietuvos pramonės eksporto konkurencingumo tyrimas Baltijos šalių atžvilgiu. *Inžinerinė ekonomika*, 1(21), p. 47 – 52.
55. Rodomanskaitė, A., Banytė, J. (2003). Šalies konkurencingumo koncepcijos esmė ir pagrindinės nuostatos. *Inžinerinė ekonomika*, 1(32), p. 61 – 68.



56. Snieška, V., Šliburytė, L. (1999). Hiperkonkurencija: ypatumai, varomosios jėgos, sėkmės veiksniai rinkoje. *Inžinerinė ekonomika*, 4(15), p. 56 – 59.
57. Snieška, V., Šliburytė, L. (2000). Konkurencijos tyrimas ir konkurencingumo valdymo informacinio aprūpinimo sistema. *Inžinerinė ekonomika*, 2(17), p. 43 – 47.
58. Smilga, E., Grėbliauskas, A. (2000). Lietuvos ekonomikos konkurencingumas: strateginio valdymo aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 14, p. 199 – 216.
59. Smilga, E., Pačėsa, N. (2001). Mokslinio potencialo panaudojimas Lietuvos valstybės konkurencingumo didinimui globalios ekonomikos sąlygomis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20, 205 – 215.
60. Sūdžius, V. (2001). Produkto konkurencingumo vertinimo ir stiprinimo aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 19, p. 137 – 149.
61. Tamašauskienė, Z. (1998). *Pagrindiniai rinkos struktūrų tipai*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
62. Trout, J. (2005). Branding can't exist without positioning [internete]. Advertising Age. [žiūrėta 2005 – 09 – 27]. Prieiga per Internetą: <http://proquest.umi.com/pqdweb?>
63. Trout, J., Rivkin, S. (1998). The future of marketing? It's simple [internete]. Marketing News. [žiūrėta 2005 – 09 – 28]. Prieiga per Internetą: <http://proquest.umi.com/pqdweb?>
64. Urbanskienė, R., Vaitkienė, R., Clottey, B. (1998). *Rinkos tyrimai ir analizė*. Kaunas: technologija.
65. Urbonavičius, S. (1990). *Marketingo pagrindai*. Vilnius: Airė.
66. Vaitkevičius, S., Mockevičienė, Z., Bartosevičienė, V. (2002). Instrumentarijus įmonės strategijai rengti: samprata ir struktūra. *Inžinerinė ekonomika*, 5(31), p. 100 – 104.
67. Valentinavičius, S. (1999). Inovacinės politikos įtaka pramonės konkurencingumui. *Ekonomika*, 49, p. 78 – 86.
68. Valentinavičius, S. (2000). Pramonės konkurencingumas ir ekonominė plėtra. *Ekonomika*, 52, p. 150 – 162.
69. Varian, H. R. (1993). *Intermediate Microeconomics: a modern approach (3 ed)*.
70. Velykienė, B. (2001). Aukštų technologijų firmų adaptacija hiperkonkurencijos sąlygomis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20, p. 234 – 242.
71. Virvilaitė, R. (1997). *Marketingas*. Kaunas: Technologija.
72. Weeks, R. (2004). Lessons from Jack Trout. *iMedia Connection*. [žiūrėta 2005 – 09 – 28]. Prieiga per Internetą: <http://www.imediainconnection.com/content/>
73. Wonnacott, P., Wonnacott, R. (1993). *Rinkos struktūra ir ekonomikos efektyvumas*. Mikroekonomika. Litera Universitati Vytauti Magni.

74. Žitkus, L. (2004). European Approach to Competitiveness. *Inžinerinė ekonomika*, 4(39), p. 90 – 96.
75. Алавердов, А. Р., Балабанов, И.Т, Бесфамильная, Е. (1996). *Портфель конкуренции и управления финансами*. Москва: „Соминтэк“.
76. Гельвановский, М., Жуковская, В., Трофимова, И. (1998). Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях. *Российский экономический журнал*, 3, p. 67 – 77.
77. Юданов, А. Й. (1998). *Конкуренция: теория и практика*. Москва: ассоциация авторов и издателей „Тандем“.
78. Кормнов, Ю. (1997). Ориентация экономики на конкурентоспособность. *Экономист*, 1, p. 38 – 48.
79. Котлер, Ф. (1999). *Маркетинг. Менеджмент. Анализис. Планирование, внедрение, контроль*. Санкт - Петербург, Москва, Харьков, Минск.
80. Портер, М. (1991). *Конкуренция*. Москва: Издаельский дом Вильямс.

# PRIEDAI

## ANKETA SPORTO KLUBŲ DARBUOTOJAMS

Gerb. respondente,

ŠU vadybos magistrantė Jūratė Zablockienė vykdo tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti bendrą konkurencinę situaciją sporto ir sveikatingumo paslaugų rinkoje Šiaulių mieste. Anketa yra anoniminė, o apklausos duomenys bus panaudoti tiriamajame darbe viešai jų neskelbiant.

Būsiu dėkinga, jei pažymėsit labiausiai jums tinkamus atsakymų variantus kryželiu (×), ar parašysite savo nuomonę nurodytose vietose.

**1. Jūsų sporto ir sveikatingumo centras (klubas):**

- |                                               |                                                             |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Elada (Vytauto g.)   | <input type="checkbox"/> Manukas                            |
| <input type="checkbox"/> Elada (S. Neries g.) | <input type="checkbox"/> Piramidė                           |
| <input type="checkbox"/> Euro gym             | <input type="checkbox"/> Solo gym                           |
| <input type="checkbox"/> Extra gym            | <input type="checkbox"/> Sp. ir sv. centras teniso kortuose |
| <input type="checkbox"/> Gylys                |                                                             |

**2. Jūsų įstaiga veikia:**

- pirmus metus;
- nuo 1 iki 3 metų;
- nuo 3 iki 6 metų;
- nuo 6 iki 9 metų;
- daugiau nei 9 metus.

**3. Jūsų klubo darbuotojų skaičius:**

- iki 5;
- 6 - 10
- 11 – 15;
- 16 – 20;
- 21 – 25;
- 26 ir daugiau.

**4. Jūsų klubo klientų skaičius (įrašykite):**

2004 metais .....

2005 metais .....

2006 metais .....

**5. Kokias paslaugas Jūs teikiate:**

- |                                                  |                                                 |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> aerobiką;               | <input type="checkbox"/> stalo tenisą;          |
| <input type="checkbox"/> treniruoklius;          | <input type="checkbox"/> soliariumą;            |
| <input type="checkbox"/> kovinę savigyną;        | <input type="checkbox"/> masažą;                |
| <input type="checkbox"/> krepšinį;               | <input type="checkbox"/> sauna;                 |
| <input type="checkbox"/> baseiną;                | <input type="checkbox"/> kirpyklą;              |
| <input type="checkbox"/> asmenines treniruotes;  | <input type="checkbox"/> kavinę/barą;           |
| <input type="checkbox"/> boulingą;               | <input type="checkbox"/> vaikų kambarį;         |
| <input type="checkbox"/> biliardą (pulą);        | <input type="checkbox"/> kita (įrašykite) ..... |
| <input type="checkbox"/> gydytojo konsultacijas; | .....                                           |

**6. Ar Jūs teikiate kokią nors išskirtinę paslaugą, kurios neteikia Jūsų konkurentai?**

- taip (parašykite kokią(as)) .....
- ne

**7. Į kokius klientus orientuotos Jūsų paslaugos (galite pažymėti kelis variantus):**

**7.1 Pagal klientų amžių:**

- mažiau nei 20 metų;
- 21 – 30 metų;
- 31 – 40 metų;
- 41 – 50 metų;
- 51 – 60 metų;
- 60 ir daugiau metų.

**6.2 Pagal klientų gaunamas pajamas:**

- gaunančius žemas pajamas;
- gaunančius vidutines pajamas;
- gaunančius aukštas pajamas.

**8. Parduodant paslaugas jums labai svarbu (5), visiškai nesvarbu (1):**

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

**9. Kaip Jūs vykdate reklamines kampanijas:**

- mes nevykdome reklaminių kampanijų;
- per televiziją;
- per radiją;
- spaudoje;
- platinant lankstinukus;
- kita (įrašykite).....

**10. Įvertinkite savo personalą (10 puiku, 1 labai blogai):**

Profesinis meistriškumas	
Malonus aptarnavimas	
Punktualumas	
Dėmesys klientui	
Veiklos patirtis	
Pagarba klientui	
Tolerancija	
Gera nuotaika	
Komunikabilumas	

**11. Ar domitės savo konkurentų veikla:**

- taip (praleiskite 12 klausimą);
- ne (praleiskite 13 - 17 klausimus).

**12. Kodėl nesidomite konkurentų veikla:**

- mūsų klubui nėra konkurentų;
- konkurencinė kova tarp klubų pernelyg pasyvi;
- tobulinam savo veiklą nesižvalgydami į konkurentus;
- turim susiformavusį lojalių klientų ratą, kurie neiškeis mūsų klubo į kitą;

- kitos priežastys (įrašykite) .....

**13. Kaip reaguojate į konkurentų įvedamus pakeitimus:**

- ignoruojate konkurentų daromus žingsnius;
- reaguojate tik į kai kuriuos veiksmus (pvz.: kainų mažinimą, nuolaidų taikymą);
- reaguojate į bet kokius konkurentų žingsnius, neleidami kėsintis į savo vartotojus;

**14. Kas yra Jūsų konkurentai (nurodykite 3 svarbiausius konkurentus, pažymėkite juos skaičiais 1, 2, 3 pradėdami nuo didžiausio):**

- Elada (Vytauto g.)
- Elada (S. Neries g.)
- Euro gym
- Extra gym
- Gyls
- Manukas
- Piramidė
- Solo gym
- Sp. ir sv. centras teniso kortuose

**15. Kas renka informaciją apie konkurentų veiklą:**

- vadovas;
- visi darbuotojai;
- specialiai paskirtas darbuotojas;
- kita (įrašykite) .....

**16. Kaip renkama informacija apie konkurentų veiklą:**

- ieškoma informacijos internete;
- atkreipiamas dėmesys į reklamas;
- naudojantis konkurentų paslaugomis;
- kita (įrašykite) .....

**17. Jūsų konkurenciniai pranašumai, lyginant su konkurentais (nurodykite 3 svarbiausius veiksnius, pažymėkite juos skaičiais 1, 2, 3 pradėdami nuo svarbiausio):**

- žinomas vardas bei geras įvaizdis;
- įmonės darbuotojų profesinis meistriškumas ir didelė veiklos patirtis;
- malonus aptarnavimas;
- gera paslaugų kokybė;
- kryptingas orientavimasis į klientus, jų poreikius bei pageidavimus;
- efektyvi ir kryptinga reklama;
- puiki klubo materialinė bazė (fizinė aplinka, moderni įranga, patogios patalpos, sutvarkyta aplinka ir t.t.);
- technologiniai pranašumai (internetinis puslapis ir kt.);
- platus paslaugų asortimentas;
- patrauklios kainos, nuolaidų sistema;
- patogi vieta;
- kita (įrašykite) .....

**18. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, svarbiausi klientams (nurodykite 3 svarbiausius, pažymėkite juos skaičiais 1, 2, 3 pradėdami nuo svarbiausio):**

- žinomas klubo vardas bei geras įvaizdis;
- įmonės darbuotojų profesinis meistriškumas ir didelė veiklos patirtis;
- malonus aptarnavimas;
- gera paslaugų kokybė;

- kryptingas orientavimasis į klientus, jų poreikius bei pageidavimus;
- efektyvi ir kryptinga reklama;
- puiki klubo materialinė bazė (fizinė aplinka, moderni įranga, patogios patalpos klientams, sutvarkyta aplinka ir t.t.);
- technologiniai pranašumai (internetinis puslapis ir kt.);
- platus paslaugų asortimentas;
- patrauklios kainos, nuolaidų sistema;
- patogi vieta (arčiausiai namų ar darbovietės);
- kita (įrašykite) .....

**19. Jūsų lytis:**

- vyras;
- moteris.

**20. Jūsų amžius:**

- iki 20 m.;
- 21 – 30 m.;
- 31 – 40 m.;
- 41 – 50 m.;
- 51 m. ir daugiau.

**21. Jūsų išsilavinimas:**

- pagrindinis;
- vidurinis;
- profesinis;
- aukštesnysis;
- aukštasis.

**22. Jūsų užimamos pareigos:**

- direktorius;
- direktoriaus pavaduotojas;
- vadybininkas;

Dėkoju už sugaištą laiką ☺

SĖKMĖS DARBE!!!

## ANKETA SPORTO KLUBŲ PASLAUGŲ VARTOTOJAMS

Gerb. respondente,

ŠU vadybos magistrantė Jūratė Zablockienė vykdo tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti bendrą konkurencinę situaciją sporto ir sveikatingumo paslaugų rinkoje Šiaulių mieste. Anketa yra anoniminė, o apklausos duomenys bus panaudoti tiriamajame darbe viešai jų neskelbiant.

Būsiu dėkinga, jei pažymėsit labiausiai jums tinkamus atsakymų variantus kryželiu (×), ar parašysite savo nuomonę nurodytose vietose.

**1. Jūsų sporto ir sveikatingumo centras (klubas):**

- |                                               |                                                             |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Elada (Vytauto g.)   | <input type="checkbox"/> Manukas                            |
| <input type="checkbox"/> Elada (S. Neries g.) | <input type="checkbox"/> Piramidė                           |
| <input type="checkbox"/> Euro gym             | <input type="checkbox"/> Solo gym                           |
| <input type="checkbox"/> Extra gym            | <input type="checkbox"/> Sp. ir sv. centras teniso kortuose |
| <input type="checkbox"/> Gyls                 |                                                             |

**2. Kas turėjo didžiausią įtaką pasirenkant šį sporto ir sveikatingumo klubą:**

- sporto klubo vardas bei įvaizdis;
- patogi vieta (arčiausiai namų ar darbovietės);
- reklama;
- kitų rekomendacijos;
- patogus darbo laikas;
- platus paslaugų pasirinkimas;
- prieinamos kainos;
- taikomos nuolaidos;
- kita (įrašykite) .....

**3. Iš kur sužinojote apie Jūsų pasirinktą sporto klubą, bei jo teikiamas paslaugas:**

- iš reklamos spaudoje, radijuje, TV;
- radau informacijos internete;
- iš draugų, pažįstamų;
- gyvenu netoli jo;
- kita (įrašykite).....

**4. Kokiomis šio klubo paslaugomis naudojotės:**

- |                                                     |                                                |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> aerobika;                  | <input type="checkbox"/> stalo tenisu;         |
| <input type="checkbox"/> treniruokliais;            | <input type="checkbox"/> soliariumu;           |
| <input type="checkbox"/> kovine savigyna;           | <input type="checkbox"/> masažais;             |
| <input type="checkbox"/> krepšiniu;                 | <input type="checkbox"/> sauna;                |
| <input type="checkbox"/> baseinu;                   | <input type="checkbox"/> kirpykla;             |
| <input type="checkbox"/> asmeninėmis treniruotėmis; | <input type="checkbox"/> kavine/baru;          |
| <input type="checkbox"/> boulingu;                  | <input type="checkbox"/> vaikų kambariu;       |
| <input type="checkbox"/> biliardu;                  | <input type="checkbox"/> kita (įrašykite)..... |
| <input type="checkbox"/> gydytojo konsultacijomis;  | .....                                          |

**5. Ar Jus tenkina paslaugų kainos:**

- taip, nes jos pakankamai žemos;
- taip, nes jos atitinka paslaugų kokybę;
- ne, kainos pernelyg aukštos;
- ne, nes kainos aukštesnės už paslaugų kokybę;



- kaina man nėra svarbus veiksnys.

**6. Ar Jus tenkina paslaugų kokybė:**

- taip (praleiskite 7 klausimą);
- ne.

**7. Kas konkrečiai Jūsų netenkina ?**

.....  
.....  
.....

**8. Kokia Jūsų nuomonė apie pasirinktą sporto ir sveikatingumo centrą:**

- geresnė nei apie kitus (praleiskite 9 klausimą);
- tokia pat kaip ir apie kitus (praleiskite 9 klausimą);
- blogesnė nei apie kitus.

**9. Jei Jūsų nuomonė apie pasirinktą sporto klubą blogesnė nei apie kitus, kodėl vis dar jame sportuojate?**

- nes yra arčiausiai namų (darbovietės);
- nes čia žemiausios kainos;
- nes klube teikiama paslauga, kurios neteikia kiti sporto klubai;
- pripratau prie šio klubo, nesinori keisti į kitą;
- esu lojalus (ištikimas) klientas;
- kitos priežastys (parašykite) .....

**10. Kiek laiko sportuojate šiame klube:**

- mažiau nei 1 metus;
- daugiau nei 1 metus, bet mažiau nei 2;
- daugiau nei 2 metus, bet mažiau nei 3;
- daugiau nei 3 metus.

**11. Ar kada nors naudojotės kitų sporto ir sveikatingumo centrų paslaugomis:**

- taip (parašykite jų pavadinimus).....
- ne

**12. Įvertinkite Jus aptarnaujančius klubo darbuotojus (10 puiku, 1 labai blogai):**

Profesinis meistriškumas	
Malonus aptarnavimas	
Punktualumas	
Dėmesys klientui	
Veiklos patirtis	
Pagarba klientui	
Tolerancija	
Gera nuotaika	
Komunikabilumas	

**13. Kiek kartų per savaitę lankotės sporto klube:**

- vieną;
- du;
- tris;

- keturis;
- kita (įrašykite).....

**14. Jūsų lytis:**

- vyras;
- moteris.

**15. Jūsų amžius:**

- iki 20 m.;
- 21 – 30 m.;
- 31 – 40 m.;
- 41 – 50 m.;
- 51 m. ir daugiau.

**16. Jūsų šeimyninė padėtis:**

- ištekėjusi/vedęs;
- netekėjusi/nevedęs;
- išsiskyrusi/ęs;
- našlys/ė.

**17. Jūsų profesija:**

- vadybininkas(ė);
- gydytojas(a);
- teisininkas(ė);
- verslininkas(ė);
- studentas(ė), moksleivis(ė);
- kita (įrašykite) .....

**18. Jūs gyvenate:**

- Šiaulių mieste (įrašykite gatvę).....
- Šiaulių rajone
- kitur (įrašykite miestą arba rajoną).....

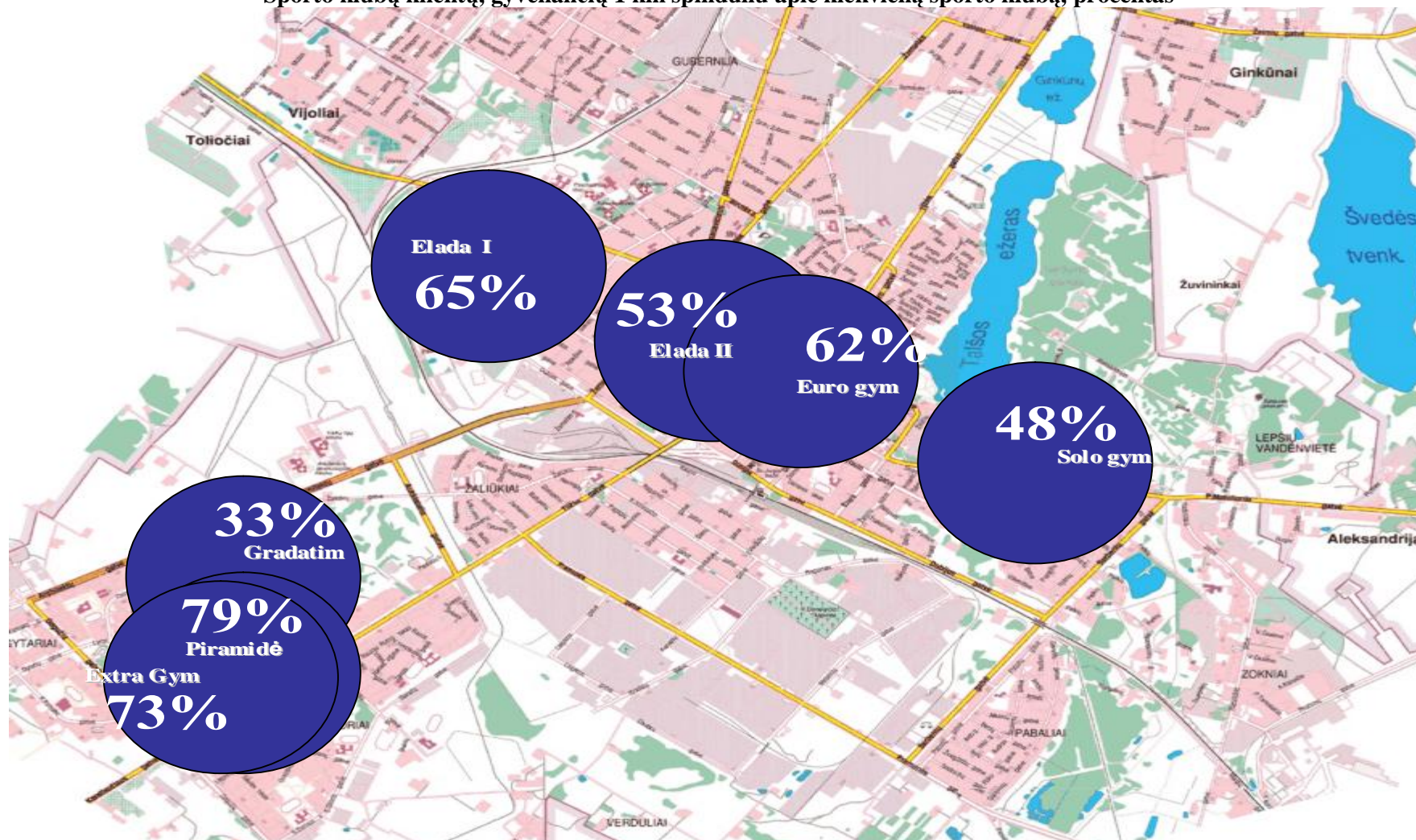
**19. Jūsų vidutinės mėnesio pajamos:**

- iki 500 Lt;
- 501 – 1000 Lt;
- 1001 – 2000 Lt;
- 2001 – 3000 Lt;
- daugiau nei 3000 Lt.

**Dėkoju už sugaištą laiką ☺**

**SĖKMĖS SPORTUOJANT!!!**

Sporto klubų klientų, gyvenančių 1 km spinduliu apie kiekvieną sporto klubą, procentas



## Sporto klubuose teikiamų paslaugų kainos

Kartai per sav. Sp. klubai	TRENIRUOKLIAI							AEROBIKA							
	1	2	3	4	5	Neribot. skaičius	Vienkartinė treniruotė	1	2	3	4	5	6	Neribot. skaičius	Vienkartinė treniruotė
<b>Elada II</b>	-	-	-	-	-	38 Lt	-								
<b>Elada I</b>	-	50 Lt	-	-	-	70 Lt	pirma nem.	-	55 Lt	65 Lt	75 Lt	85 Lt	-	-	pirma nemok.
<b>Extra gym</b>	40 Lt	55 Lt	65 Lt	70 Lt	75 Lt	-	10 Lt	40 Lt	55 Lt	65 Lt	70 Lt	-	-	-	10 Lt
<b>Euro gym</b>	-	70 Lt	90 Lt	100 Lt	110 Lt	130 Lt	20 Lt	-	70 Lt	90 Lt	100 Lt	110 Lt	120 Lt	-	20 Lt
<b>Piramidė</b>	-	65 Lt	75 Lt	85 Lt	-	90 Lt	10 Lt	-	65 Lt	75 Lt	85 Lt	-	-	90 Lt	10 Lt
<b>Solo gym</b>	-	70 Lt	90 Lt	100 Lt	110 Lt	130 Lt	20 Lt	-	70 Lt	90 Lt	100 Lt	110 Lt	120 Lt	-	20 Lt
<b>Gradatim</b>	-	50 Lt	60 Lt	-	-	70 Lt	7 Lt								

## Sporto klubų darbo laikas

Savaitės dienos Sporto klubai	I - V	VII	VII
<b>Elada I</b>	7.00 – 21.30	10.00 – 17.00	10.00 - 17.00
<b>Elada II</b>	9.00 – 21.30	11.00 – 17.00	11.00 – 17.00
<b>Extra gym</b>	7.30 – 21.30	9.00 – 18.00	9.00 – 18.00
<b>Euro gym</b>	7.00 – 22.00	10.00 – 18.00	10.00 – 18.00
<b>Piramidė</b>	8.00 – 21.00	10.00 – 16.00	10.00 – 16.00
<b>Solo gym</b>	7.00 – 22.00	10.00 – 18.00	10.00 – 18.00
<b>Gradatim</b>	8.00 – 11.00; 16.00 – 20.30	-	9.30 – 11.30

**Sporto klubų tikslinė rinka pagal klientų amžių ir gaunamas pajamas**

Klientų amžius Sporto klubai	iki 20 metų	21 – 30 m.	31 – 40 m.	41 – 50 m.	51 – 60 m.	virš 60 m.
„Elada I“						
„Elada II“						
„Euro gym“						
„Extra gym“						
„Piramidė“						
„Solo gym“						
„Gradatim“						

Klientų pajamos Sporto klubai	Žemas pajamas gaunantys klientai	Vidutines pajamas gaunantys klientai	Aukštas pajamas gaunantys klientai
„Elada I“			
„Elada II“			
„Euro gym“			
„Extra gym“			
„Piramidė“			
„Solo gym“			
„Gradatim“			