

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Donatas MICKUS
Vadybos studijų programos studentas

**RENGINIŲ MARKETINGO KOMPLEKSO VALDYMO
BARJERAI: IŠTVERMĖS SPORTO ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2013

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Donatas MICKUS

**RENGINIŲ MARKETINGO KOMPLEKSO VALDYMO BARJERAI:
IŠTVERMĖS SPORTO ATVEJIS**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (ISVAM 10)

Darbo vadovė:
Dr. Evandželina Petukienė

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Mickus, D. (2013). Renginių marketingo komplekso valdymo barjerai: ištvermės sporto atvejais. Universitetinių antros pakopos studijų Vadybos programos baigiamasis magistro darbas / baigiamojo darbo vadovas dr. E.Petukienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 67 p. (p. 72).

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamos marketingo komplekso valdymo priemonės, taikomos organizuojant ištvermės sporto renginius. Teorinėje dalyje nagrinėjami marketingo komplekso valdymo barjerai. Darbas rengiamas argumentuojant, kad Lietuvos ištvermės sporto šakų federacijos, klubai, asociacijos vangiai ir sunkiai persiorientuoja prie šiuolaikinių sporto verslo vystymosi tendencijų, neturi reikiamos kompetencijos marketingo srityje, dėl to susiduria su esamais barjeriais, kurie daro poveikį dalyvių masiškumui. Pagrindinis darbo tikslas identifikuoti ištvermės sporto šakų marketingo komplekso valdymo barjerus ir pateikti pasiūlymus, kaip juos eliminuoti, remiantis geraisiais renginių atvejais.

Ištvermės sporto renginių marketingo komplekso valdymo barjerų identifikavimas vyksta keliais etapais. Teorinės studijos metu identifikuoti sporto renginių marketingo kompleksą sudarantys elementai ir jų valdymo procesas susidedantis iš keturių elementų: planavimo, organizavimo, vadovavimo arba įgyvendinimo ir kontrolės. Teorinė studija baigiama apžvelgiant marketingo komplekso valdymo barjerus. Kurie empirinio tyrimo metu nustatyti atliekant fokus grupės apklausą.

Empirinėje darbo dalyje atlikus atvejo analizę ir fokus grupę identifikuoti Lietuvos ištvermės sporto šakų organizuojamų varžybų barjerai. Identifikuoti trys pagrindiniai barjerai trukdantys renginių vystymasi Lietuvoje: marketingo žinių ir įgūdžių stoka, mažas valstybinis interesas ištvermės sporto plėtrai, per mažos pajamos, skiriamos renginių organizavimui.

Mickus, D. (2013). Barriers of Events Marketing Complex Management: the Case of Endurance Sports. Final thesis of Management program, University Postgraduate studies / research advisor dr. E. Petukienė. Šiauliai University, Department of Management, 67 p. (72 p.).

SUMMARY

Master's thesis analyzes the means of marketing complex management that are common in endurance sports organizing. This thesis is based on idea that endurance sports federations, clubs and associations hardly adapt to development as a new business field and do not meet qualifications in marketing, and consequently, fail in attracting more people. The main objective is to identify the barriers of endurance sports marketing complex management and to find solution how to eliminate them by giving an examples of the best events in this field.

This study is divided in to two parts. In theoretical part, marketing complex and barriers of management are analyzed, while in practical part, case study and focus group study are done. According to the interview with experts, there are barriers that influence sports event marketing – lack of skills and knowledge of events organizers, lack of commitment and lack of financial resources.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	8
ĮVADAS	9
1. TEORINIAI SPORTO RENGINIŲ MARKETINGO ASPEKTAI	12
1.1. Sporto renginys kaip marketingo objektas	12
1.2. Marketingo komplekso modeliai	13
1.3. Marketingo komplekso elementų analizė	14
1.4. Marketingo sprendimai, susiję su preke	15
1.5. Marketingo sprendimai, susiję su kaina	20
1.6. Marketingo sprendimai, susiję su paskirstymu	24
1.7. Marketingo sprendimai, susiję su komunikacija	27
1.8. Sprendimai, susiję su marketingo komplekso elementu <i>žmonės</i>	31
2. MARKETINGO KOMPLEKSO VALDYMO BARJERŲ ANALIZĖ	35
2.1. Marketingo valdymo samprata	35
2.2. Marketingo komplekso valdymo barjerai: samprata ir tipai	38
2.3. Vidiniai barjerai	40
2.4. Išoriniai barjerai	43
3. SPORTO RENGINIŲ MARKETINGO KOMPLEKSO VALDYMO BARJERAI: TYRIMO DIZAINAS	46
3.1. Atvejo analizė	46
3.2. Fokus grupė	47
4. IŠTVERMĖS SPORTO RENGINIŲ ATVEJO ANALIZĖ	51
4.1. <i>Vasaloppet</i> renginio atvejis	51
4.2. <i>Jukola</i> renginio atvejis	55
4.3. <i>Tartu</i> maratono renginio atvejis	58
5. MARKETINGO VALDYMO KOMPLEKSO BARJERŲ LIETUVOJE IDENTIFIKAVIMAS. IŠVADOS	61
REKOMENDACIJOS	64
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI	65
PRIEDAI	66
1 priedas. Paslaugų marketingo komunikacijos kompleksas.	70

2 priedas. Paslaugų marketingo planavimo procesas.

3 priedas. Fokus grupės duomenų protokolas.

4 priedas. Fokus grupės tyrimo klausimai.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Marketingo komplekso raida	14
2 lentelė. Vartotojų poreikiai ir gaunama nauda sporto renginio metu.....	32
3 lentelė. Sporto renginio dalyviai.....	33
4 lentelė. Identifikuoti barjerai	39
5 lentelė. Fokus grupės metodo privalumai ir trūkumai	48
6 lentelė. Fokus grupės etapai.....	49
7 lentelė. Fokus grupės klausimai	50
8 lentelė. Nagrinėjamų sporto renginių apibūdinimas.....	51
9 lentelė. Vasaloppet starto mokesčių kainos	53
10 lentelė. Jukola varžybų starto mokesčių ir papildomų paslaugų kainos.....	56
11 lentelė. Starto mokesčiai varžybose <i>Tartu, Lt</i>	59
12 lentelė. Sporto renginių valdymo vidiniai barjerai	61
13 lentelė. Sporto organizacijų Lietuvoje finansavimas 2011 m.....	62
14 lentelė. Sporto renginių Lietuvoje valdymo išoriniai barjerai.....	62

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Marketingo komplekso 5P modelis	15
2 pav. Prekės lygmenys	16
3 pav. Papildomų paslaugų klasifikavimas.....	17
4 pav. Veiksniai, turintys įtakos vietos nustatymui	25
5 pav. Barjerai, susiję su žmonėmis organizacijoje.....	42
6 pav. <i>Vasaloppet žiemos savaitės</i> varžybos	51

IVADAS

Temos aktualumas. Daugelyje modernios rinkos ekonomikos šalių sportas yra pripažįstamas kaip svarbus ekonominės veiklos sektorius. Sporto renginiai – vienas svarbiausių sporto industrijos produktų. Sporto renginių metu vyksta varžybos skirtos žiūrovų pramogai (Савицкий, 2008). Sporto renginiai pagrįstai įvardijami kaip sparčiausiai auganti sudedamoji laisvalaikio industrijos dalis. Kaip nurodo V. Čingienė (2009), daugelyje Vakarų Europos šalių, turinčių tobulą ekonomikos ir sporto statistikos sistemą, galima nustatyti pinigų srautą į sporto sistemą ir iš jos. Atlikti apskaičiavimai ir tyrimai įrodo, kad kūno kultūros ir sporto ekonominė vertė yra pastebimai didesnė nei socialinė didžiausių laimėjimų vertė.

Šiuo metu daugelis Lietuvos mokslininkų sportą nagrinėja kaip socialinį reiškinį. Sporto srityje atliekama nemažai tyrimų vertinant sporto indėlį į visuomenės auklėjimą, sveikatinimą ar savirealizaciją. Tačiau sportas kaip ekonominis reiškinys ar vadybos objektas plačiai nėra nagrinėjamas.

Kaip nurodo T. Karpavičius ir G. Jucevičius (2009), sporto sektorius tolygiai transformuojasi į sporto verslo sektorių, kuriame pagrindinį vaidmenį atlieka ne atletai, siekiantys sporto rezultatų, bet verslo atstovai, siekiantys ekonominės naudos. Lietuvos sporto organizacijos labai vangiai ir sunkiai persiorientuoja prie šiuolaikinių sporto verslo vystymosi tendencijų, ir kaip rezultatas - šios organizacijos negali maksimaliai išnaudoti savo galimybių bei neįstengia sugeneruoti reikiamų resursų, kad galėtų pilnai realizuoti savo tikslus.

Vienas iš pagrindinių uždavinių organizacijai, siekiant sėkmingai užimti tam tikrą nišą ir įsitvirtinti rinkoje - yra nuolatinė komunikacija su vartotojais, verslo partneriais bei tarpininkais siekiant išsiaiškinti ir formuoti jų poreikius, laiku reaguoti į juos (Grundey, 2008, Pranulis ir kt., 2008, Fill, 2006, Bakanauskas, 2004, Kotler ir kt. 2003, Kotler, 2003, Keller 2001). Kai kurios sporto organizacijos Lietuvoje, tokios kaip krepšinio, futbolo ar lauko teniso klubai ir federacijos, kurios puikiai perprato marketingo principus ir pritaikė juos sporto vystymui bei plėtojimui, sėkmingai integravosi ir užsiėmė nišą sporto rinkoje. Tuo tarpu Lietuvos ištvermės sporto šakų federacijos ir asociacijos dar tik pradeda pirmuosius bandymus aktyviai ieškoti būdų ir metodų komercializuoti šių sporto šakų varžybų sistemą. Vienas iš būdų šioms organizacijoms integruotis sporto rinkoje - nuolatinė marketingo valdymo analizė ir kontrolė (Pranulis, 2008, Kotler, 2008, Kotler, Keller 2007, Fill, 2006, Smith, Taylor, 2004, Bakanauskas 2004, Clow, Baack, 2002).

Ištvermės sporto renginiai - didžiausių dalyvių skaičių sutraukiantys renginiai pasaulyje. Šį faktą patvirtina pasaulinė ištvermės sporto renginių patirtis. Pavyzdžiui, slidinėjimo varžybose *Vasaloppet* Švedijoje kasmet dalyvauja apie 52 000 dalyvių, orientavimosi sporto varžybos *Jukola*, kurios vyksta Suomijoje, kasmet sutraukia virš 14 000 dalyvių. Varžybos jau ne vienerius metus organizuojamos labai profesionaliai ir jų marketingo sprendimai yra efektyvūs. Dalyvių skaičius jose mažai svyruoja, tik turi tendenciją palaipsniui augti. Tokie renginiai taip pat sulaukia

žiniasklaidos dėmesio, taip pat tampa rėmėjų dėmesio objektu. Tuo tarpu Lietuvoje ištvermės sporto renginiai nesulaukia tokios sėkmės. Priežasčių tam yra daug, tačiau viena jų yra analizuojama šiame darbe. Daroma prielaida, kad sėkmingas ištvermės sporto renginys (be kitų būtinų sėkmę laiduojančių vadybinių veiklų) yra tuomet, kuomet gerai yra valdomas jo marketingas. O tiksliau, marketingo kompleksas kuris šiame darbe laikomas kaip atitinkamų sprendimų visuma. Taip pat daroma prielaida, kad užsienio šalių patirtį valdant ištvermės sporto renginio marketingo kompleksą galima perimti ir panaudoti ją Lietuvoje. Tačiau nors koncepcijos ir metodų rinkiniai išplėtoti užsienio šalyse gali padėti pasiekti sėkmės organizuojant ištvermės sporto renginius Lietuvoje, bet tik tuo atveju, jei tos koncepcijos ir metodai adaptuojami ir modifikuojami. Šiame darbe prisiimama atsakomybė ne už apskritai marketingo komplekso valdymo koncepcijos ir metodų adaptavimą Lietuvoje, bet apsiribojama labiau pradiniu adaptavimo etapu – sėkmingo marketingo komplekso valdymo barjerų identifikavimu.

Mokslinėje literatūroje barjerai vertinami kaip ypač svarbūs rinkos struktūros veiksniai, turintys įtakos rinkos paklausos formavimosi aspektams, kurie apima tokius aspektus kaip organizacinė kultūra, vadybinius gebėjimus, komunikacijas.

Tyrimo problema išreiškiama klausimu: kokie yra ištvermės sporto renginių marketingo komplekso valdymo barjerai?

Tyrimo objektas - ištvermės sporto renginių marketingo komplekso valdymo barjerai.

Tyrimo tikslas - identifikuoti ištvermės sporto renginių marketingo komplekso valdymo barjerus.

Darbo tikslui pasiekti keliami tokie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti sporto renginių marketingo komplekso elementus valdymo sprendimų kontekste.
2. Išanalizuoti sporto renginių marketingo komplekso valdymo barjerus.
3. Ištirti gerosios patirties pavyzdžius ir identifikuoti ištvermės sporto renginių marketingo komplekso valdymo sprendimus.
4. Naudojant fokus grupės metodą išanalizuoti sporto renginių specialistų (ekspertų) nuomonę apie sporto renginių marketingo barjerus.

Temos naujumas. Analizuojant naujausius požiūrius apie ištvermės sporto renginių marketingo komplekso valdymą, lietuvių literatūroje mokslinės literatūros bei publikacijų rasta itin mažai, taigi tiek teoriniu, tiek empiriniu požiūriu tai sąlyginai nauja tyrimų sritis. Susipažinus su moksliniais darbais ir straipsniais, kuriuose įvairūs autoriniai nagrinėja bei analizuoja sporto organizacijų marketingo problemas, juose nerasta ištvermės sporto renginių marketingo komplekso valdymo barjerų identifikavimo. Šio darbo aktualumas ir problemos neištirtumas atspindi nagrinėjamos temos naujumą. Magistro darbe daugiausiai remtasi R.L.Irwin, W.A.Sutton, L.M.

McCarthy (2002), C.M.Brooks (1994), D.Shank (2005), B.Knott, (2006), B.J.Mullin, S.Hardy, W.A.Sutton (2007) ir kitų autorių publikuotais straipsniais bei moksliniais tyrimais.

Tyrimo metodologija:

Laikomasi metodologinės nuostatos, kad tyrimo problemos sprendimo logika turi būti tokia: 1) konceptualizuojami galimi marketingo komplekso valdymo sprendimai; 2) išanalizuojami teoriniai (hipotetiniai) marketingo komplekso valdymo barjerai; 3) gerosios užsienio renginių patirties atvejuose identifikuojami marketingo komplekso valdymo sprendimai 4) ekspertų pagalba identifikuojami marketingo komplekso valdymo barjerai Lietuvoje.

- Darbe taikyta Lietuvos ir užsienio autorių *sisteminė mokslinės literatūros analizė*, apibrėžiant esminius darbo konceptus, sporto renginių sąvoką, konceptualizuojant sporto renginių marketingo komplekso elementus, valdymo sprendimus ir identifikuojant barjerus.
- Atsižvelgiant į tyrimo tikslus ir metodologines fenomenologijos strategijos nuostatas, tyrimui atlikti pasirinkti *atvejo analizė* ir *fokus grupė (grupinis ekspertų interviu)* kokybinio tyrimo metodai, kuriuos taikant buvo renkami tyrimo duomenys apibūdinantys pagrindines sporto rinkos tikslines auditorijas, joms paveikti naudojamus marketingo komplekso valdymo priemonių rinkinius, bei atskleidžiantys užsienio šalių ištvermės sporto šakų organizatorių patirtį priimant marketingo komplekso valdymo sprendimus.

Darbo struktūra:

Teorinėje darbo dalyje nagrinėjami teoriniai sporto renginių marketingo aspektai: sporto renginys kaip marketingo objektas, sporto marketingo samprata. Analizuojamas sporto renginių marketingo kompleksas: marketingo komplekso samprata, marketingo komplekso elementų analizė. Taip pat marketingo komplekso valdymas, identifikuojami marketingo komplekso valdymo barjerai.

Sporto renginių marketingo komplekso valdymo barjerų tyrimo dizainas.

Praktinėje darbo dalyje atlikta ištvermės sporto renginių atvejo analizė: *Vasaloppet* renginio atvejis, *Jukola* renginio atvejis, *Tartu maratonas* renginio atvejis. Pasitelkus Fokus grupę, *išnaluoti* marketingo komplekso valdymo barjerai Lietuvoje: barjerų identifikavimas, barjerų raiškos stiprumo nustatymas, barjerų eliminavimas.

1. TEORINIAI SPORTO RENGINIŲ MARKETINGO ASPEKTAI

1.1. Sporto renginys kaip marketingo objektas

Svarbu teisingai suprasti, kas yra sporto renginys, nes sporto renginys tai ne tik žmonių ugdymo, jų gebėjimų rodymo priemonės, bet ir varžybos, šventės, susitikimai. S. Kavaliauskas (2011) teigia, kad sporto renginys – sudėtinga socialinė sąveika, apimanti žmogiškųjų išteklių, infrastruktūros bei kultūrinių konceptų dermę, kurios esmė – sportininkų varžybos, dažniausiai vykdomos pagal iš anksto sudarytus ir patvirtintus nuostatus.

Renginių vadybos ir marketingo literatūroje sporto renginiai kartu su kitais didelio masto renginiais yra apibrėžiami kaip ypatingieji renginiai (angl. *special events*). Tai sąlygoja tam tikri jų atributai, tarp kurių dažniausiai minimi tokie, kaip unikalumas, kokybė, autentiškumas, nenuspėjamumas, emocinis susitapatinimas. Įvairūs tyrinėtojai tokio pobūdžio renginius apibūdina skirtingai. Dažniausiai jie apibūdinami kaip vieši pagal tam tikras taisykles organizuojami renginiai, į kuriuos žmonės susirenka tam, kad patenkintų savo specifinius poreikius. (Савицкий В., 2008)

Visame pasaulyje yra organizuojama gausybė pačių įvairiausių sporto renginių, kurie gali būti įvairiai klasifikuojami. Sporto renginių klasifikacija akcentuoja renginio lokalumą, organizacijų bei žmogiškųjų išteklių ir technologijų panaudojimą, žiūrovų pritraukimą, žiniasklaidos priemonių panaudojimą viešinant renginį ir kt. (Kavaliauskas, 2011).

Renginiai dažnai klasifikuojami į masinius ir ne masinius renginius, bei pagal dydį. Renginiai gali būti vietiniai (angl. *local*), stambūs (angl. *major*), išskirtiniai (angl. *hallmark*) ir megarenginiai (angl. *mega-events*) (Bodwin ir kt., 2001).

Kaip ir kiekvienas renginys, taip ir masiniai ištvėrmės sporto renginiai turi turėti marketingo strategiją, kurios dėka sporto renginys įgautų vis didesnę pasisekimą. Tiek finansinių atžvilgiu, tiek dalyvių gausa. Sporto marketingo produktas yra neišvengiamai nematerialus, sukuriamas ir vartojamas iš karto. Kiekvienas pojūtis ir emocijos yra skirtingos kiekvienam sporto sirgaliui ar dalyviui. Sporto produktas yra nepastovus ir neprognozuojamas, negali būti sandėliuojamas, ir jei bilietai į sporto renginį neparduodami, pajamos prarandamos amžiams (Mullin ir kt., 2007).

Nors terminas *sporto marketingas* pirmą kartą buvo paminėtas dar 1979 metais žurnale *Advertising Age*, siekiant apibrėžti santykį tarp vartotojo ir pramoninio produkto, kuriam reklamuoti buvo naudojamas sportas (Mullin ir kt., 2007), tačiau mokslinės diskusijos apie tai, kas yra ir kas nėra sporto marketingas nesibaigia iki šiol. Todėl šiame darbe pirmiausiai bus analizuojama sporto marketingo samprata.

1. M. Shank (2009) sporto marketingą aiškina kaip specifinius ar ypatingus marketingo principus ir procesus, kurie yra taikomi sporto produktams ir sporto organizacijų produktams per sportą, siekiant patenkinti vartotojus. Taigi tai apima du požiūrius.

2. B. J. Mullin, S. Hardy ir W. A. Sutton (2007) nurodo, jog sporto marketingas susideda iš visų marketingo veikslių, siekiant patenkinti sporto vartotojų poreikius per mainų procesą.
3. P. Blakey (2011) išskiria, kad sporto marketingas – yra procesas, kurio metu suderinami sporto produktai ir paslaugos, siekiant patenkinti sporto vartotojų ir klientų poreikius.

Visi autoriai pateikia skirtingus apibrėžimus, tačiau yra ir panašumų. Sporto marketingas sudarytas iš *iš anksto suplanuotų veiklos rūšių, skirtų patenkinti vartotojų poreikius, siūlomos paslaugos*. Verta paminėti, kad sporto marketingas taip pat gali būti apibūdinamas kaip marketingas sporto dėka arba marketingas per sportą. Apie tai kalba pirmasis apibrėžimas. Marketingas sporto dėka, t. y. naudojant sportą kaip komunikacijos priemonę, siekiant pasiekti klientus ir kt. Antruoju atveju, t.y. marketingas per sportą, pavyzdžiui., vykdoma reklama, siekiama prekės žinomumo, paplitimo, įvaizdžio kėlimo bei gerinimo, į marketingą įtraukiant žymius sportininkus, remiant sporto renginius ir pan. (Mullin ir kt., 2007). Profesionali komanda ar klubas užsiima sporto marketingu. Gėrimų gamintojas ar automobilių prekeivis (naudojant sportą kaip komunikacijos priemonę, siekiant pasiekti klientus ir kt.) – marketingu per sportą.

Šiame darbe bus nagrinėjamas sporto marketingas ir juo bus laikomi sprendimai, susiję su sporto renginio produkto pateikimu, kainos nustatymu, komunikacijos priemonių parinkimu, paskirstymo kanalų nustatymu ir žmonių įtaka sportui.

1.2. Marketingo komplekso modeliai

Norint gerai išanalizuoti ištvėmės sporto renginio marketingo komplekso valdymo sprendimus, būtina suvokti marketingo komplekso koncepciją. Tam šiame skyriuje yra analizuojami skirtingi marketingo komplekso modeliai, kurie ne tik leis suvokti koncepcijos turinį, bet ir pasirinkti tą modelį, kuriuo bus vadovaujama atliekant tyrimą.

Hoyle (2003) siūlo vadovautis 5W modeliu: kodėl (angl. *why*), kas (angl. *who*), kada (angl. *when*), kur (angl. *where*), koks (angl. *what*). *Penkių W* principas padeda nustatyti, ar renginys galimas, perspektyvus, bus remiamas. Norint įsigilinti į perspektyvumą ir rėmimą, taip pat reikia atsakyti į tokius klausimus:

1. *Kokia renginio priešistorė?*
2. *Kokia produkto vertė?*
3. *Kas paverčia renginį unikalium?*

Kalbant apie renginio priešistorę reikia paminėti, kad jei svarbus renginys vyksta pirmą kartą, pvz., I-asis dviračių maratonas ar I-asis naktinis orientavimosi čempionatas, tai jis neturės priešistorės. Tačiau jei tokie renginiai jau yra vykę, jei organizuojama XXI-asis dviračių maratonas, reikia atsižvelgti į jau naudotas strategijas, dalyvius, organizavimo ypatumus. Tokio, jau ne pirmą kartą vykstančio renginio pats pavadinimas byloja apie organizacijos sėkmę, apie garbę ir

pasididžiavimą, kad renginys turi savo istoriją. Jei renginys vyksta pirmą kartą, reikia pasitelkti tam tikras strategijas ir pradėti istoriją kurti.

Kito darbe analizuojamo modelio autorystė priklauso N. Borden. Borden 1960 metais savo darbe identifikavo 12 pagrindinių marketinge naudojamų priemonių - prekę, kainą, įvaizdį, paskirstymą, asmeninius pardavimus, reklamą, rėmimą, įpakavimą, demonstravimą, aptarnavimą, fizinę priežiūrą ir faktų išvadas bei analizę. Vėliau kanadietis mokslininkas J. McCarthy sukonkretino N. Bordeno darbą ir šiuos elementus suskirstė į 4 grupes: prekę, kainą, vietą ir rėmimą, bei įvardijo šiuos elementus kaip *4P* kompleksą, kuris ir šiandien yra vadinamas pagrindiniu marketingo konstruktu. Nors randama ir kitokių autorių nuomonių, kad marketingo kompleksas susideda iš *5P*, *6P*, *7P*, *15P*, kas rodo, kad nėra vieningos nuomonės ir marketingo kompleksas gali būti skirtingai suvokiamas. 1 lentelėje matyti marketingo komplekso raida, kurios dėka bus galima susipažinti su visais marketingo komplekso elementais.

1 lentelė

Marketingo komplekso raida

Nr.	Autorius	Komplekso modelis
1.	4P Mc Carthy (1960)	Produktas, Kaina, Reklama, Vieta
2.	7P Booms and Bitner (1981)	Produktas, Kaina, Reklama, Vieta, dalyviai, Fizinis akivaizdumas, Procesas
3.	6P Kotler(1984)	Produktas, Kaina, Reklama, vieta, Politinė jėga, Piliečių nuomonė
4.	5P Judd (1987)	Produktas, Kaina, Reklama, Vieta, Žmonės
5.	15P Baumgartner (1991)	Produktas, Kaina, Reklama, Vieta, Žmonės, Politikai, Žmonių nuomonė, Ištyrimas, Pertvarka, Prioritetai, Pozicija, Pelnas, Planas, Pasirodymas, Teigiami įdiegimai

Šaltinis: Marandi A., Little E., 2003, *Relationship Marketing Management*.

Iš lentelės pateiktų duomenų galima pastebėti, kad naujieji autoriai atranda vis daugiau marketingo komplekso elementų, nors standartinis marketingo kompleksas susideda iš *4P*. Žinant, kad marketingo komplekso modelių mokslo bendruomenėje yra pasiūlytas ne vienas, ištvermės sporto renginių marketingui tinkamiausias *5P* modelis, kuris bus išsamiau aptartas kitame skyriuje.

1.3. Marketingo komplekso elementų analizė

Šiame skyriuje bus detaliau išanalizuotas marketingo komplekso *5P* modelis. Bus išanalizuoti visi penki marketingo komplekso elementai: produktas, rėmimas, vieta, kaina, žmonės.

Sporto renginių marketingo sėkmė priklauso nuo to, kaip gerai marketingo specialistas supranta ir atsižvelgia į keturių *4P* elementų svarbą renginių marketinge. Visgi dėl sporto renginių unikalumo, marketingo uždaviniai ir jų sprendimas yra pakankamai sudėtingi ir tradicinio marketingo veiksmų neužtenka. Sporto renginių marketingo komplekse išskiriamas ir penktas svarbus elementas – žmonės (angl. *people*). 1 paveiksle pateiktas sporto marketingo komplekso

modelis, tam kad būtų geriau suprantama kiekvieno elemento svarba visame marketingo komplekso modelyje.



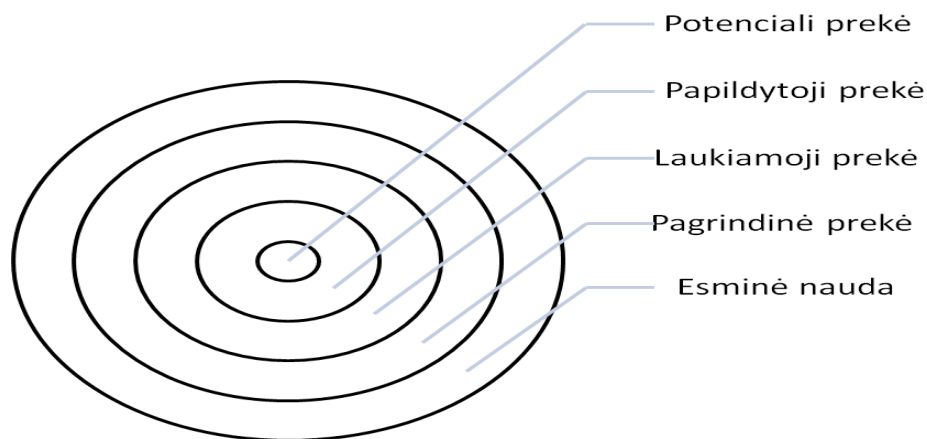
1 pav. Marketingo komplekso 5P modelis
Šaltinis: Robinson M. J., 2010, *Sports Club Management*.

1.4. Marketingo sprendimai, susiję su preke

Dalis prekių yra ne vien fiziniai daiktai, bet ir paslaugos. Rinkoje tiek daiktinę, matomą ir apčiuopiamą išraišką, tiek paslaugos ar idėjos išraišką turinčios prekės yra skirtos poreikiams tenkinti, gali būti siūlomos pirkėjams pirkti ir vartoti ar naudoti. Taigi prekės apibrėžimas vienodai tinka tiek apčiuopiamoms prekėms, tiek paslaugoms ir idėjoms. Nors kasdieninėje kalboje labiau prigijo posakis prekės ir paslaugos, tarsi atskiriantis prekės ir paslaugos sąvokų reikšmes (Pranulis ir kt., 2012). Analizuojamu atveju sporto renginys yra paslauga, siūloma vartotojui, t.y. renginio žiūrovui arba dalyviui.

Paslaugas teikiančios įmonės susiduria su problema – kokius produktus pasiūlyti ir kaip juos pateikti vartotojams, nes paslaugos yra patiriamos (angl. *experienced*), o ne įsigyjamos (angl. *owned*). Net ir fizinių elementų, kuriuos vartotojas gauna pirkdamas paslaugą, vertės didžiąją dalį sudaro ekspertų darbas ir specializuota įranga. Visi paslaugų produktai susideda iš fizinių ir nematerialių elementų (Lovelock, Wirtz, 2011).

Siekiant kuo geriau patenkinti vartotojų lūkesčius, pirmiausia reikia suprasti, kokią paslaugą jis iš tikrųjų perka. Pagal tai, ko pirkėjas tikisi iš prekės ar paslaugos, ji gali būti suskirstyta į penkis lygmenis (2 pav.).



2 pav. Prekės lygmenys

Šaltinis: P.Kotler, K.L.Keller, 2007, *A Framework for Marketing Management*.

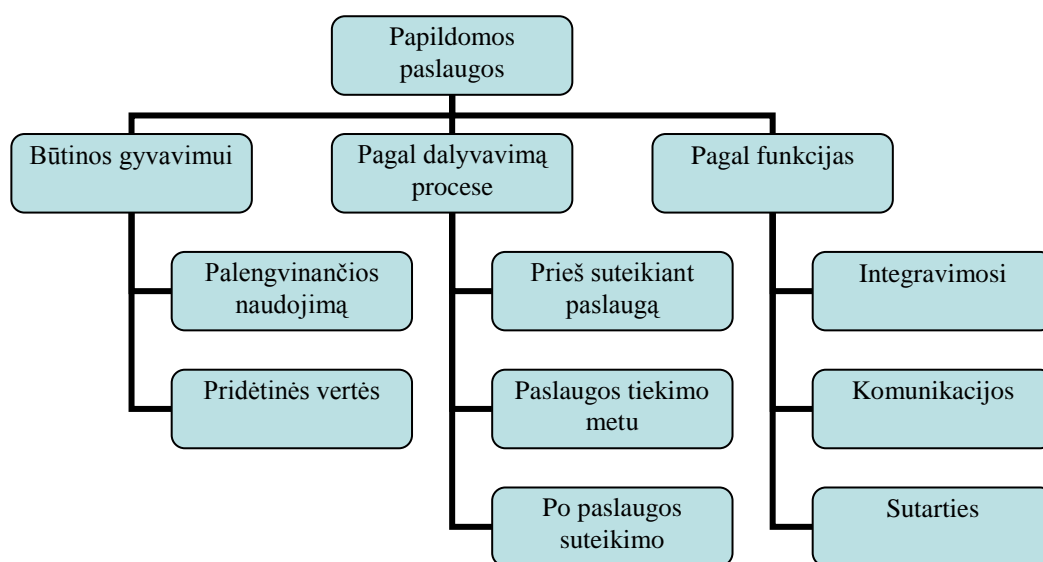
Iš pateikto paveikslo matyti, jog esminė nauda yra tai, ką vartotojas iš tikrųjų perka. Marketingo specialistai turi žinoti, kokios naudos vartotojui suteiks konkreti prekė, kitaip tariant, kokios naudos vartotojas iš jos tikisi. Pagrindinė prekė – tai tik esminę naudą teikianti prekė. Tačiau vartotojas nebūtinai pageidauja tik minimalios prekės ar paslaugos – jo lūkesčiai gali būti kur kas didesni. Laukiamoji prekė atspindi, kokių prekių vartotojas tikisi. Marketingo specialistai turi siekti, kad prekė ar paslauga pranoktų vartotojų lūkesčius. Todėl jie siekia papildyti prekė. Papildytoji prekė apima tas prekės savybes, kurių tikisi išrankesni vartotojai. Marketingo specialistai nuolat tobulina prekių ir paslaugų savybes, siekdami šiuo požiūriu pralenkti konkurentus. Tačiau atitinkamai didėja ir vartotojų lūkesčiai, nes juos formuoja vis geresni pasiūlymai. Kartais prekė parduodama akcentuojant net ne esamas, o būsimas jos savybes. Tos prekės savybės, kuria ji galbūt įgis ateityje, atsispindi potencialioje prekėje (Pranulis ir kt., 2012).

Išanalizavus šiuos komponentus, galima siūlyti vienokią ar kitokią paslaugą, tenkinančią įvairius vartotojų poreikius. Todėl ir marketingo sprendimus, susijusius su renginiu kaip preke, galima suskirstyti į pagrindinį produktą ir papildomas paslaugas.

Sprendimai, susiję su pagrindiniu produktu. Paslaugos dažniausiai siejamos su tam tikru industrijos sektoriumi – sveikatos apsauga, transportavimu ir pan. – remiantis pagrindine verte ir sprendimais. Pagrindinis produktas yra centrinis komponentas (angl. *central component*) sprendžiant vartotojų problemas (Lovelock, Wirtz, 2011). Nors daugelyje rinkų papildomos paslaugos reikalingos sėkmingai konkuruojant, tačiau paslaugos teikėjas nebus sėkmingas be gerai sukurto pagrindinio produkto. Priklausomai nuo rinkos segmento pagrindinis produktas gali būti (bet neprivalo) USP (unikalus pardavimo pasiūlymas). Šiam tikslui produktas yra pagrindinis įrankis siekiant diferenciacijos ir klientų lūkesčių patenkinimo. Jei produktas atitinka kliento norus ir duoda didelės naudos, jis pasirinktą būtent tą teikėją, o ne jo konkurentus. Tinkamai nustatytas pagrindinis produktas turės įtakos tolimesniam paslaugos marketingui, nes susideda iš daugelio kitų

marketingo elementų (Bruhn, Georgi, 2006). Sporto renginio metu pagrindinė paslauga yra varžybų procesas tiek žiūrovui, tiek varžybų dalyviui. Renginio organizatoriaus sėkmė priklauso nuo renginio išskirtinumo. Analizuojamos varžybos *Jukola* išsiskiria tuo, jog vyksta naktį, *Vasalopet* suburia dalyvius ir žiūrovus dėl 90 km slidinėjimo trasos, o *Tartu* maratonas pritraukia grožėtu kraštovaizdžiu.

Sprendimai, susiję su papildomomis paslaugomis. Paslaugos pristatymas dažnai siejamas su daugybe kitų paslaugų. Šios paslaugos papildo pagrindinį produktą, padidindamos jo vertę ir padedančios vartoti. Pagrindiniai produktai sukomercinami dėl pramonės ir konkurencijos augimo, todėl pranašumą dažnai pabrėžia papildomos paslaugos. Papildomi elementai turėtų būti taip pridedami, kad pakeltų produktų vertę ir leistų padidinti kainą (Lovelock, Wirtz, 2011). 3 paveiksle pateikiami papildomų paslaugų tipai.



3 pav. Papildomų paslaugų klasifikavimas
Šaltinis: Bruhn, Georgi, 2006, *Services Marketing*, p.153.

Palengvinančios naudojimą (angl. *facilitating services*) paslaugos yra tokios, kurios yra būtinos užtikrinti paslaugos teikimą ir pristatymą (Bruhn, Georgi, 2006). Sporto renginio metu tokios paslaugos yra starto ir finišo fiksavimo sistema, varžybų vieta ar trasa, teisėjų pagalba. Be šių elementų neįsivaizduojamos nei vienos varžybos.

Pridėtinės vertės (angl. *value-added services*) yra nepageidajamos iš teikėjo pusės, nes jos nėra būtinos teikiant paslaugą. Jos dažniausiai pridedamos, kad nukonkuruotų kitus rinkoje esančius pasiūlymus (Bruhn, Georgi, 2006). Sporto renginio vietoje esantys nemokami tualetai, dušai, atsigėrimo ar maitinimo punktai, transliacija varžybų vietoje, stovėjimo aikštelė priskiriami pridėtinės vertės paslaugoms. Be šių papildomų paslaugų būtų įmanoma organizuoti varžybas, tačiau jos suteikia komforto varžybų dalyviams ar žiūrovams.

Papildomos paslaugos prieš suteikiant pagrindinį produktą (angl. *pre-process services*) apima paslaugos paruošimo procesą. Šios paslaugos atliekamos dar prieš klientui nusiperkant paslaugą. Jos gali būti teikiamos paslaugos teikėjo arba klientai patys pasirūpina tuo (Bruhn, Georgi, 2006). Sporto renginio atveju prieš varžybas gali būti suteikiamos arba nesuteikiamos nuorodos į varžybų vietą. Jei nuorodos nesuteikiamos, vartotojas vis tiek ras kelią į varžybų vietą, naudodamasis žemėlapiu ar navigacija.

Papildomos paslaugos pagrindinio produkto teikimo metu (angl. *in-process services*) yra siūlomos ir naudojamos pagrindinio produkto teikimo metu. Jos gali būti būtinos arba pridėtinės vertės. Dėl tikslinės paskirties ir laiko šias paslaugas dažnai yra sunku atskirti nuo pagrindinio produkto. Prie šių paslaugų galima priskirti nemokamą maitinimą trasoje, inventoriaus ruošimą trasoje, daiktų vežimą nuo starto iki varžybų centro.

Papildomos paslaugos po pagrindinio produkto suteikimo (angl. *post-process services*). Kaip ir būtinos papildomos paslaugos, jos reikalingos pabaigti pagrindinio produkto teikimą. Tai gali būti apmokėjimo procesas ar mokymas, kaip paslaugos rezultatas (angl. *service result*) turi būti naudojamas (Bruhn, Georgi, 2006). Dažniausiai tai būna nugalėtojų apdovanojimai sporto renginio atveju. Šiuo elementu pasižymi visos varžybos, nes kitu atveju nepatenkinami vartotojų poreikiai, kurie yra siejami su garbės ar materialinės gerovės siekimu.

Integravimosi paslaugos (angl. *integration-related services*). Šios paslaugos padeda vartotojui integruotis. Rezervacija – klientai gali nusipirkti teisę pasinaudoti paslauga. Rezervacijos gali padėti sutaupyti laiko. Saugojimas taip pat priskiriamas prie integravimosi paslaugų ir apibrėžiamas kaip klientų daiktų saugojimas. Tai palengvina vartotojui gauti paslaugą. Sporto renginio atveju registracija ar išankstinis starto mokestis arba bilietai pirkimas į varžybas priskiriami integravimosi paslaugoms. Tokiu atveju varžybų dalyviui ar žiūrovui garantuojama vieta varžybose.

Komunikacijos paslaugos (angl. *communications-related services*) gali apimti informaciją, konsultaciją, paslaugumą. Daugeliu atvejų klientui suteikiama informacija kaip pasinaudoti paslauga. Paslaugumas suprantamas kaip kavos, užkandžių pasiūlymas, sudarant malonią atmosferą laukiant paslaugos (Bruhn, Georgi, 2006). Sporto renginio metu šioms papildomoms paslaugoms priskiriamas aprūpinimas informacija apie varžybas, kuri gali būti skelbiama interneto tinklalapiuose, žiniasklaidos ar kitos masinės informavimo priemonės pagalba. Varžybų metu gali būti komentatorius, kuris taip pat teikia informaciją apie varžybų eigą.

Sutarties (angl. *contract-related services*). Prieš gaunant paslaugą sudaromas kontraktas (sutartis) tarp kliento ir teikėjo. Tai legalus susitarimas, kad teikėjas įsipareigoja suteikti paslaugą, o vartotojas ją apmokėti. Jei paslaugos individualios, šis procesas užima daugiau laiko, jei standartizuotos – mažiau. Apmokėjimo procese nustatoma, kaip pirkėjas turės atsiskaityti. Tai gali būti mokėjimas avansu, teikiant paslaugą ir ją suteikus; dalimis ar iš karto visa suma; grynaisiais pinigais, banko kortele ar pavedimu (Bruhn, Georgi, 2006). Sporto renginio atveju dalyviai

įsipareigoja dalyvauti sumokėdami išankstinį starto mokestį, o žiūrovai pirkdami bilietą. Gali būti dalyvio starto mokesčio apmokėjimas po varžybų, tačiau tai kelia riziką nesumokėti iš viso, nes dalyvis gali ir neatvykti. Tokiu atveju mokamas baudos mokestis, jei tai įmanoma. Vis dėlto didžiausiuose sporto renginiuose mokestis renkamas iš anksto.

Apibendrinant galima teigti, jog papildomos paslaugos daugiau ar mažiau yra būtinos kiekviename sporto renginyje, nes tai yra paslauga, kuri skiriasi nuo įprastų vartojimo prekių ar paslaugų, kadangi vartotojai tiesiogiai išitraukia į šią paslaugą, o jų elgsena yra nepastovi ir neprognozuojama. Todėl ir sporto marketingas skiriasi nuo tradicinio marketingo, skirto įprastoms prekėms bei paslaugoms (Mullin ir kt., 2007).

Mullin ir kt. (2007) išskiria tokias sporto renginio kaip sporto paslaugos pagrindines savybes, į kurias būtina atsižvelgti priimant marketingo sprendimus. Nors šios savybės yra plačiai išanalizuotos mokslinėje literatūroje, tačiau šiame darbe trumpai bus apžvelgtos sporto renginių kontekste.

1. Neapčiuopiamumas, trumpalaikiškumas, pagrįstas patyrimu, subjektyvia prigimtimi. Sportas yra žmogiškumo išraiška, jis negali būti supakuotas. Sporto renginio suvokimas yra paremtas subjektyvia vartotojo nuomone ir lūkesčiais, kurių kiekvienas vartotojas interpretuoja savaip. Su tokia nuomonių ir suvokimo įvairove sporto marketingo specialistams labai sunku užtikrinti kiekvieno vartotojo pasitenkinimą. Bet kokiu atveju, laimėjimo ar pralaimėjimo, kiekvienas sporto vartotojas tai suvoks subjektyviai ir savaip interpretuos (Schwarz, Hunter, 2008). Sporto marketingo specialistas vartotojui turi parduoti „iliuziją“ bei tuo pačiu užtikrinti vartotojo pasitenkinimą.
2. Tuo pat metu vykstanti gamyba ir vartojimas. Sporto renginys yra „trumpo galiojimo“ produktas. Sporto renginius galima parduoti iš anksto, tačiau jų neįmanoma sandėliuoti. Sporto vartotojai taip pat prisideda prie sporto renginio gamybos, nes jie padeda sukurti renginį ar žaidimą tuo pat metu jame dalyvaudami. Nors vaizdo įrašai, žiniasklaidos publikacijos prailgina sporto renginio gyvavimo trukmę, tačiau sporto renginys ar žaidimas yra trumpalaikis, greitai prabėgantis. Nei vienas sporto marketingo specialistas negali parduoti vakarykštės dienos varžybų ar vakarykštės dienos renginio bilietų (Mullin ir kt., 2007).
3. Socialinė priklausomybė. Sporto vartotojai dažnai ateina į sporto renginius, varžybas ne tik jas pažiūrėti, bet ir pabendrauti su kitais žmonėmis. Daugumos autorių teigimu mokslškai įrodyta stipri koreliacija tarp žmonių socialinio bendravimo, lankymosi kartu sporto renginiuose ir sprendimo pasirinkti vieną ar kitą sporto renginį ar varžybas.
4. Nepastovumas ir nenuspėjamumas. Nors kiekvienas sporto renginys turi tam tikras taisykles, ceremonijas bei tradicijas, visgi kaskart jis rengiamas bus skirtingas. Daugybė faktorių, tokių kaip oras, traumas, dalyvių gausa ir daugelis kitų, daro sporto renginį

nepastovų ir nenuspėjama. Geras oras skatina daugiau dalyvių dalyvauti, blogas oras skatina gausesnius atsiminimus apie praėjusias varžybas.

5. Sportas apima ir prasiskverbia į visus geografinius, demografinius ir sociokultūrinius gyvenimo elementus. Marketingo specialistas norėdamas parduoti/populiarinti savo produktą sporto renginio metu, turi atsižvelgti į įvairius sporto renginio vartotojų požymius, kaip amžius, lytis, pajamos, etninė grupė, gyvenamoji vieta ir pasiūlyti kiekvieno poreikį tenkinantį sporto produktą.
6. Stipri emocinė ir asmeninė identifikacija. Sporto pasaulyje kiekvienam sirgaliui atrodo, jog jis yra ekspertas. Dėl šios priežasties sporto žaidimai, radijo laidos ir sporto svetainės (angl. *blogs*) yra tokie populiarūs.

Išanalizavus sprendimus, susijusius su produktu, galima daryti išvadą, jog tai pagrindinis elementas, pradedant organizuoti bet kokį sporto renginį. Išsiaiškinus vartotojų poreikius, sukuriama pagrindinis produktas ir papildomas įvairiomis kitomis paslaugomis. Tačiau jokia paslauga nebus tinkamai parduoda, nustačius kainas.

1.5. Marketingo sprendimai, susiję su kaina

Sporto renginys, kaip bet kuri sritis, turi būti įkainotas. Išanalizavus daugelio autorių (Vitkienė, 2004; Pajuodis, 2005; Kotler, Armstrong, 2003) požiūrį į kainą, galima teigti, kad tai prekės ar paslaugos vertės pinigine išraiška, kurią pirkėjas turi sumokėti, norėdamas prekę ar paslaugą įsigyti.

Marketingo komplekso elementas *kaina* neturi būti suprantamas pačia siauriausia prasme. Jei kainą suvoksime kaip piniginių vienetų skaičių, kurį pirkėjas turi sumokėti už prekę (paslaugos) kiekio vienetą, tai marketingo komplekso elementą *kainą* laikysime visus sprendimus ir veiksmus, susijusius su kainų nustatymu ir keitimu.

Vadinasi, galima daryti išvadą, jog produkto kaina yra vienas svarbiausių veiksnių, veikiančių vartotoją įsigyti prekę ar paslaugą. Sporte, kaina yra paprastai pinigai, kurie iškeičiami į sporto produktus. Šie produktai gali būti skirtingi savo pobūdžiu ir apimti pramogą patirtą tiesioginių varžybų metu, galimybę susitikti su varžybų lyderiais ir pan. Nesvarbu, koks sporto produktas bebūtų, jo kaina yra veikiama ne tik finansinių apskaičiavimų, bet ir daugybės kitų faktorių, kurie vartotojus skatina įsigyti vieną ar kitą sporto produktą (Morgan, Summers, 2005).

Vienas iš tokių faktorių yra kainodaros sprendimų poveikis pirkėjams ir paslaugų teikėjams. Pirmiausia kainos nustatymas turi *tiesioginį poveikį* paslaugos teikėjui. Didesnė kaina reiškia didesnes pajamas, turint omenyje, kad pardavimai neveikiami padidėjusios kainos. Taip pat dažnai pasitaikanti atvirkštinė priklausomybė. Kainos nustatymo *netiesioginis poveikis* suvokiamai vertei. Bruhn ir Georgi (2006) išskiria tris būdus, kaip kainos sprendimai veikia vartotojo pasirinkimą.

- Kokybės indikatorius (angl. *quality indicator*). Pirkėjui paslaugos kaina pirmiausia rodo paslaugos kokybę. Aukšta kaina signalizuoja aukštą kokybės lygį ir atvirškčiai. Paslaugas dėl jų neapčiuopiamumo ir heterogeniškumo yra daug sunkiau įvertinti nei daugelį materialių produktų, ir todėl pirkėjai ieško vertės nustatymo indikatorių, kurių vienas yra kaina. Jei manoma, kad kaina yra patraukli, apie tai turi būti pranešama reklaminiame skelbime. Reklamuodamas renginį organizatorius siekia pritraukti kuo didesnę žiūrovų auditoriją. Aukštos kainos strategija gali būti sėkminga, kai renginys yra kažkuo ypatingas. Tačiau aistruolis ar dalyvis gali labai įsižeisti, jei turi mokėti kainą, kurią laiko neadekvačia ar netinkama (Rauhe, Demmer, 2004).
- Pirkimo impulsas (angl. *purchasing trigger*). Tai būdinga žemoms kainoms, ypatingai kainoms, kurios yra žemos tam tikrą laiko tarpą (specialūs pasiūlymai). Tuo metu galima padidinti paklausą dėl patrauklios kainos.
- Atvirkštinis ryšys tarp kainos ir pardavimų. Žemesnė kaina - didesni pardavimai, ir atvirškčiai.

Taigi atsižvelgiant į tai, kokį poveikį siekiama sukelti vartotojui, turėtų būti kuriama sporto renginio kainų nustatymo strategija. Pranulis ir kt. (2012) nurodo, kad paslaugoms taikomi tokie pat kainos nustatymo metodai kaip ir fizinėms prekėms. Paslaugų įmonės dažnai taiko kainos nustatymo metodą *kaštai plus antkainis*. Paslaugos kaina turi padengti jos teikimo kaštus. Kaina, padengianti paslaugos kaštus, vadinama *kainos grindimis*. Įmonė, apskaičiavusi paslaugos teikimo kaštus, prie jų prideda antkainį, t.y. norimą pelno normą. Be to, įmonė gali nustatyti labai mažą kainą, siekdama padidinti paslaugos teikimo apimtį (Lovelock, Wirtz, 2011).

Kainodaros sprendimų visumą laikysime kainų strategija, kuri yra iš anksto apgalvota, aprašyta, vykdoma ir kontroliuojama. Kainų strategija formuojama iš paslaugos teikėjo patirtų sąnaudų, vertės klientui bei konkurentų kainų, vadinasi visi kainodaros sprendimai priimami atsižvelgiant į šias tris dimensijas.

Patirti kaštai (angl. *cost-based pricing*). Paslaugų kainų nustatymas yra žymiai sunkesnis nei pagamintų produktų, nes nėra nuosavybės teisės. Dėl darbuotojų ir infrastruktūros, reikalingos paslaugai teikti, daugelis organizacijų dažniau nustato pastovius kaštus nei kintamus lyginant su produktais gaminančia įmone (Lovelock, Wirtz, 2011). Sporto renginio atveju patirti kaštai yra visa tai, ką organizatorius patiria organizuodamas renginį, renginio metu ir pasibaigus renginiui. Tai gali būti inventoriaus nuoma, renginio vietos nuoma, reklama, trasos paruošimo kaštai, rezultatų pateikimo kaštai. Toliau pateikiami būdai kaštams apskaičiuoti.

Skaičiuojami kaštai pagal vykdomas veiklas (angl. *activity-based costing*). Daugelis organizacijų vis mažiau remiasi tradicinėmis kaštų skaičiavimo sistemomis ir skaičiuoja kaštus pagal vykdomas veiklas, kuri remiasi prielaida, kad visos įmonės veikloje patiriamos sąnaudos tiesiogiai ar netiesiogiai paskirstomos gamybai, marketingui, prekių ir paslaugų pristatymui. Jei

tokia skaičiavimo metodika tinkamai pritaikoma, galima gan tiksliai apskaičiuoti kiekvienos paslaugos kaštus. Taikant šią metodiką, tiksliai nustatomos pelningiausios paslaugos, teikimo būdai, rinkos segmentai ir net individualūs klientai (Kaplan, Anderson, 2004).

Kaštų analizė. Norint uždirbti pelną, organizacija turi nustatyti pakankamai aukštą paslaugos kainą, kad būtų padengti visi kaštai ir uždirbtas pelnas. Organizacijos, patiriančios didelius pastovius ir ribinius kintamuosius kaštus, nustato žemas kainas, norėdamos padidinti pardavimus, tačiau tai neduos jokio pelno. Organizacijos, konkuruojančios mažomis kainomis, turi gerai suprasti kaštų struktūrą ir reikiamą pardavimų kiekį (Lovelock, Wirtz, 2011).

Konkurentų kainos (angl. *competition-based pricing*). Organizacijos, teikiančios panašias paslaugas kaip ir jų konkurentai, turėtų stebėti, kokias kainas nustato kitos organizacijos, ir pačios nustatyti panašias. Jei klientai nemato skirtumo tarp teikiamų paslaugų, didesnė tikimybė, kad jie pasirinks pigesnę paslaugą (Lovelock, Wirtz, 2011). Analizuojamų sporto renginių atveju, konkurencija neegzistuoja, nes šie renginiai yra masiškiausi toje srityje ir atsižvelgiant į juos organizuojami visi kiti renginiai. Tačiau nagrinėjant sporto renginį kaip promogą, kurią vartotojas gali įsigyti laisvalaikiu už nusistatytą sumą, atsiranda grėsmė rinktis pigesnę laisvalaikio praleidimo būdą.

Vertė klientui (angl. *value-based pricing*). Kai klientai perka paslaugą, ji yra lyginama su gaunama nauda ir mokama kaina. Klientų supratimas apie vertę gali būti asmeninis ir labai išskirtinis. Lin ir kt. (2005) pateikia tokias vertės supratimo definicijas:

- Vertė yra žema kaina.
- Vertė yra tai, ko norima iš paslaugos.
- Vertė yra kokybė, kuri gaunama, už kainą, kuri mokama.
- Vertė yra tai, kas gaunama, už tai, kas duodama.

Grynoji vertė (angl. *net value*) yra vertės ir paslaugos kaštų skirtumas. Kuo didesnis šis skirtumas, tuo didesnė grynoji vertė. Terminas *vartotojų permokama suma* (angl. *consumer surplus*) apibrėžia skirtumą tarp kainos, kurią pirkėjai moka, ir sumos, kurią sutiktų mokėti, norint gauti tam tikrą naudą. Jei paslaugos kaštai didesni už norimą gauti naudą, bus neigiama grynoji vertė ir vartotojas jos nepirks. Kai pirkėjas renkasi tarp konkuruojančių paslaugų, jis lygina grynąsias vertes. Grynoji vertė gali būti padidinta, teikiant papildomas paslaugas (Lovelock, Wirtz, 2011).

Dažnai paslaugų kainų nustatymo strategijos yra nesėkmingos dėl to, kad trūksta aiškaus palyginimo tarp kainos ir tikrosios vertės. Vertė yra subjektyvi, todėl ne kiekvienas pirkėjas turi gebėjimų nustatyti kokybę ir vertę, kurią jis gauna. Kai kurie vartotojai negali nustatyti paslaugos kokybės net ir ją gavę. Lovelock ir Wirtz (2011) nurodo, kad norint valdyti vertės suvokimą, efektyvi komunikacija ir paaiškinimai gali padėti pirkėjui suvokti tikrąją vertę, nes dažnai pirkėjai nepastebi pastoviųjų kaštų. Organizuojant renginį taip pat būtina išanalizuoti pirkėjų galimybę

mokėti. Rinkos tyrimas padės nustatyti galimybes ir pasiruošimą mokėti dalyvio mokestį, taip pat turės įtakos renginio organizavimui Hoyle, 2002).

Sporto renginių marketinge kalbant apie kainos nustatymą, labai svarbu pamatuoti vertę, kurią gauna sporto paslaugos vartotojas. Sporto produkto kaina yra ne tik vartotojo pinigai, kurie iškeičiami į sporto produktus, bet ir kitos vartotojų vertybės, kaip laikas, pastangos, požiūris ar net jų asmeniniai daiktai bei jėgos. Vertė, kurią vartotojai gauna nusipirkę sporto produktą, yra materialių ir nematerialių elementų kombinacija, kuri yra skirtingai suvokiama įvairių sporto vartotojų tipų (Morgan, Summers, 2005).

Nepiniginiai kaštai (angl. *nonmonetary costs*). Šie kaštai susiję su laiko, pastangų, ieškojimo, pirkimo kaštais. Nepiniginiai kaštai daug didesni, jei pirkėjas yra įtrauktas į paslaugos teikimą ar jei jam būtina atvykti į paslaugos teikimo vietą. Paslaugos, susijusios su patyrimu, gali sukelti psichologinių kaštų tokių, kaip nerimas. Lovelock ir Wirtz (2011) išskiria keturis nepiniginis kaštus:

- Laiko kaštai (angl. *time costs*) būdingi paslaugos teikimui. Laikas, sugaištas atliekant vieną veiklą, gali būti suprantamas kaip alternatyvieji kaštai, nes jis gali būti panaudotas kam nors kitam.
- Fiziniai kaštai (angl. *physical costs*) gali būti patirti gaunant paslaugą, ypač jei klientas turi atvykti į paslaugos teikimo vietą, laukti ar apsitarnauti pats.
- Psichologiniais kaštais (angl. *psychological costs*) laikomos protinės pastangos, suvokiama rizika, kognityvinis disonansas, nepilnavertiškumo jausmas, baimė, kurie susiję su tam tikros paslaugos pirkimu ir gavimu.
- Juntamieji kaštai (angl. *sensory costs*), susiję su nemaloniais pojūčiais, veikiančiais penkis jutimo receptorius. Paslaugos teikimo vietoje gali būti nemalonūs kvapas, triukšmas, šiukšlės, per karšta ar per šalta, nepatogi ir neišvaizdi vieta (Lovelock, Wirtz, 2011).

Marketingo požiūriu kaina yra lanksčiausias marketingo komplekso elementas. Ją nesunku keisti, atsižvelgiant į situaciją: lygiuojantis į organizacijas lyderes, vidutinį kainų lygį. Kartais stiprios organizacijos gali sau leisti teikiamos paslaugos augimo stadijoje „agresyvų“ kainos reguliavimo būdą, kuris yra nukreiptas į konkurentus (Vitkienė, 2004).

Atsižvelgiant į tai, kokia paslauga teikiama ir kokiais vienetais skaičiuojama jos apimtis, būtina nuspręsti, kaip bus skaičiuojama paslaugos kaina. Kaip jau minėta, paslaugų produktą sudaro pagrindinė ir papildomosios paslaugos. Todėl būtina numatyti, ar nustatoma viso paslaugų produkto, ar atskirai pagrindinės paslaugos ir papildomųjų paslaugų kaina. Tuo atveju, kai klientas nėra linkęs kelis kartus mokėti už atskirus paslaugų produkto elementus, jam pasiūlomas paslaugų produktas, susidedantis iš pagrindinės paslaugos ir daugumos papildomųjų paslaugų, ir nustatoma jo kaina. Jeigu klientas nenori mokėti už papildomasias paslaugas, tuomet paslaugų produktą galima sudaryti iš pagrindinės paslaugos ir privalomų papildomųjų paslaugų, o tada nustatoma

tokio produkto kaina. Tuo tarpu pridėtinę vertę kuriančių paslaugų kaina nustatoma atskirai (Pranulis ir kt., 2012).

Labai svarbu atsakyti į klausimus: ar dar kas nors siūlo panašų produktą, kam ir kokia kaina. Lygiai taip pat svarbu žinoti produkto paklausą ir ekonominius šalies ar regiono rodiklius. Kai kurie renginiai organizuojami tam, kad būtų uždirbami pinigai. Kitų renginių tikslas - išleisti pinigus tam, kad būtų pasiekta bendruomenės geranoriškumo ir kad būtų pritraukta kuo daugiau suinteresuotų vartotojų. Apie renginio sėkmę kalba ne tik uždirbti pinigai, bet ir lojalių klientų atsiradimas.

1.6. Marketingo sprendimai, susiję su paskirstymu

Paskirstymas – tai marketingo komplekso elementas, kuris apima sprendimus ir veiksmus, susijusius su prekių judėjimu nuo gamintojo iki vartotojo (Pranulis ir kt., 2012).

Paslaugos pristatymas ir paskirstymas apima keletą sprendimų. Šie sprendimai turi įtakos paslaugos vertei. Vienas iš jų - paslaugos teikimo vieta. Antrasis sprendimas susijęs su paslaugos laiku. Tai apima paros laiką, paslaugos laukimo laiką. Taip pat turi būti pasirinkti paskirstymo kanalai (būdai) (Bruhn, Georgi, 2006). Toliau bus aptarti visi minėti elementai.

Vietos sprendimai

Vieta yra labai svarbus sporto renginių marketingo elementas. Vieta yra tai, kur klientas gali pirkti produktą ir kur tas produktas patenka (Belovienė ir kt., 2008). Yra trys galimi būdai: paslauga teikiama teikėjo vietoje, pirkėjo vietoje ir trečiosios šalies vietoje (Bruhn, Georgi, 2006). Pasirenkant paslaugos teikimo vietą būtina įvertinti paslaugos ypatumus ir būtinybę klientui dalyvauti jos teikimo procese (Pranulis ir kt., 2012).

Vartotojai atvyksta į paslaugos teikimo vietą. Paslaugos teikimo vietos patogumas yra labai svarbus, kai vartotojas pats atvyksta gauti paslaugą. Transporto ir pėsčiųjų tam tikroje vietoje statistika padeda nustatyti, kiek potencialių klientų praeina pro tam tikrą vietovę. Transporto intensyvumo padidinimas konkrečioje vietoje gali turėti daug įtakos paslaugas teikiančiai įmonei ir nuo to priklauso, ar tai bus patraukli vieta lankytojams (Lovelock, Wirtz, 2011). Sporto renginio atveju dažniausiai pasitaikantis yra šis variantas, nes organizatorius suburia didelę grupę žmonių į konkrečią vietą, priklausomai nuo sporto renginio pobūdžio. Vartotojais gali būti ir renginio dalyviai, ir žiūrovai.

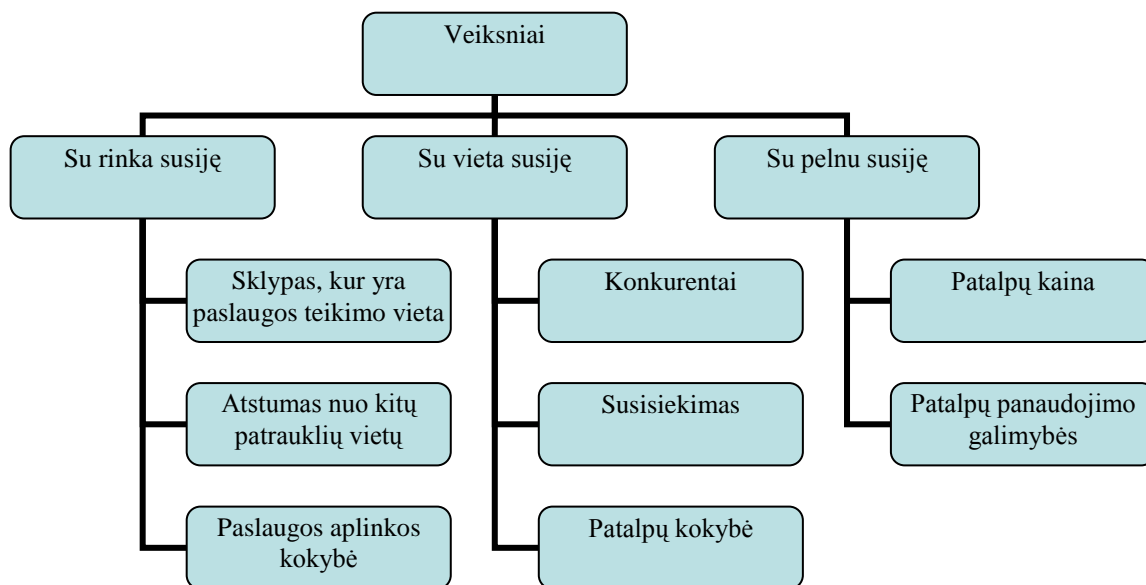
Paslaugų teikėjai atvyksta pas klientus. Vykimas pas klientus yra neišvengiamas, kai objektas yra nepajudinamas. Atvykimas pas klientą yra pasirinktinis, nes tai paslaugas teikiančiai įmonei yra brangiau ir sunaudoja daugiau laiko. Tačiau tai gali būti nauja pelninga niša.

Paslauga teikiama nuotoliniu būdu. Dažniausiai paslauga teikiama per internetą ar pašta, nematant paslaugos teikimo įrangos ir teikėjų. Bet kokia informacija paremta paslauga gali būti teikiama per interneto kanalus iš bet kokios pasaulio dalies. Sporto renginio atveju tai reiškia

varžybų transliavimą per televiziją ar internetą už papildomą mokestį. Šios paslaugos gavėjas gali būti tik renginio žiūrovas (Lovelock, Wirtz, 2011).

Skirtingų paskirstymo kanalų naudojimas teikiant tą pačią paslaugą skiriasi ne tik kaina, bet taip pat daro skirtingą poveikį vartotojui. Nors elektroniniai savitarnos kanalai yra pigiausi, tačiau ne visi vartotojai mėgsta jais naudotis. Tai reikalauja skirtingų strategijų skirtingiems segmentams, turint omenyje, kad viena dalis vartotojų niekada neatsisakys didelio kontakto paslaugos teikimo aplinkos (angl. *high-contact environment*). Tai būdinga sporto renginiams, nes pagrindinis sporto renginių tikslas – patenkinti vartotojų poreikius, kurių vienas yra atmosferos patyrimas, kur jaučiamos emocijos. Todėl sporto sirgaliui maloniau stebėti varžybas stadione ar gamtoje nei naudotis nuotoliniu būdu.

Yra keletas kriterijų, pagal kuriuos nustatoma paslaugos teikimo vieta. Su rinka ir vieta susiję veiksniai yra išoriniai, o su pelnu susiję veiksniai – vidiniai. 4 paveiksle pateikiami veiksniai, darantys įtaką vietos nustatymui.



4 pav. Veiksniai, turintys įtakos vietos nustatymui

Šaltinis: Bruhn, Georgi, 2006, *Services Marketing*

Su rinka susiję veiksniai svarbūs dėl to, kad paslaugos teikimo vieta turi įtakos potencialui. Ypatingai tai įtakos turi kasdienėms paslaugoms. *Sklypo vieta* turi reikšmę praeinančių klientų skaičiui. *Atstumas* nuo kitų patrauklių vietų ir *vietos patrauklumas* apima viešąjį transportą, prekybos centrus, parkus ir kt., tai taip pat turi įtakos klientų skaičiui (Bruhn, Georgi, 2006).

Konkurentų egzistavimas toje pačioje vietovėje apsunkina paslaugų pardavimą. Susisiekimas apima viešąjį transportą, vietą automobiliui, taip pat darbo laiką. Patalpų kokybė formuoja teigiamą arba neigiamą klientų požiūrį (Bruhn, Georgi, 2006).

Nuo to, kaip parenkama vieta sporto renginiui (miesto centras ar tolimas rajonas), priklauso to renginio lankomumas ir galutinė sėkmė. Kai renginio vieta reklamuojama kaip lengvai pasiekiamą, esanti centre, naują, tai gali lemti didesnę kultūrinio renginio lankomumą. Be to, taip reklamuojama vieta palankiau priimama, o istorinių ir kurortinių vietų derinimas sužadina būsimų klientų norą dalyvauti renginyje (Rauhe, 2004).

Su rinka susiję ir su vieta susiję kriterijai labiau veikia vartotojų pasirinkimą, o su pelnu susiję veiksniai – paslaugos teikėjų pajamas ir pelną. Paslaugų teikėjai siekia, kad pajamos persvertų patalpų nuomos sąnaudas. Taip pat reikia nustatyti, ar mokama kaina už jas yra to verta. Kuo didesnės patalpų panaudojimo galimybės, tuo daugiau klientų galima aprūpinti, kas turi įtakos pajamoms.

Šie kriterijai būdingi paslaugoms, teikiamoms teikėjo vietoje. Taip pat šių veiksmių pasirinkimas priklauso nuo paslaugos tipo (Bruhn, Georgi, 2006).

Paprastai sporto renginio vieta būna stadionas, arena, aikštė ir pan. Sporto renginių vietos gali būti viešos ir neviešos, masinės, privačios, po atviru dangumi ir po stogu. Vietos gali būti baseinai, ežerai, upės, miškai, viešos vietos ar keliai. Arba gali būti apribojamas įėjimas – salės, stadionai. Transliavimas gali būti per radiją, televiziją ar internetą. Kaip minėta anksčiau, sporto renginio vietoje sporto renginys ne tik „gaminamas“, bet ir iškart vartojamas (Masteralexis, Hums, 2008). Kitas svarbus dalykas - tai sporto renginio vietos infrastruktūra. Taip pat didelis dėmesys yra skiriamas saugumui, tvarkai bei automobilių parkavimo galimybei (Morgan, Summers, 2005).

Sporto renginių vieta, kaip kitos prekės, negali būti nupirkti parduotuvėje, užsakyti per pašta ar internetą. Renginio vieta visada yra fizinė arba jis transliuojamas. Apibendrintai, pati vieta yra materialus produktas, mokama už įėjimą į ją, arba tai yra fizinis nematerialaus produkto įrodymas. Vieta yra neatskiriama sporto produkto dalis (Petzer ir kt., 2006).

Visi sporto renginiai reikalauja fizinės vietos, kuri apriboja paskirstymą, nes gali būti teikiama tik paslaugos teikėjo parinktoje vietoje, kurioje tiek dalyvaujama, tiek renginys stebimas, arba transliacija gali vykti virtualioje erdvėje. Todėl nuo jos pasirinkimo priklauso renginio sėkmė, kaip ir nuo kito sprendimo, susijusio su laiku.

Laiko sprendimai

Laiko sprendimai yra susiję su paslaugos trukme, laiko lankstumu, paslaugos gavimo pastovumu, laiko tarpu tarp užsakymo ir gavimo. Paslaugos gali būti skirstomos pagal jų suteikimo trukmę: trumpa, vidutinė, ilga. Trumpas sporto renginys trunka 2-3 valandas. Vidutinės trukmės vyksta vieną dieną. Ilgos trukmės renginys laikomas, jei vyksta kelias dienas, pavyzdžiui, kelių dienų rezultatai sumuojami. Paslaugų trukmė taip pat gali būti nustatoma pačio pirkėjo. Sporto renginio dalyvis gali pasirinkti trasos ilgumą ar dienų skaičių, kas turės įtakos jo sugaištam laikui varžybose.

Laiko lankstumas priklauso nuo to, ar pirkėjas gali rinktis paslaugos teikimo laiką, ar ne. Lankstumas taip pat priklauso nuo to, ar pirkėjas pasiryžęs už tai papildomai sumokėti. Lankstumo lygiai gali būti skirstomi:

- Nustatytas paslaugų pristatymo laikas be galimybės rinktis. Šiuo atveju pirkėjas neturi pasirinkimo teisės, nebent gali papildomai už tai mokėti. Sporto renginyje dažnai varžybų vieta ir laikas yra nustatomi varžybų organizatoriaus nepriklausomai nuo to, ar dalyvis ar žiūrovas gali papildomai už tai mokėti.
- Nustatytas pristatymo laikas su galimybe rinktis. Yra daug paslaugos teikimo laiko pasirinkimų. Retas atvejis, tačiau pasitaikantis varžybų metu, kai dalyvis gali pasirinkti starto laiką toje dienoje.
- Nenustatytas pristatymo laikas. Daugelis paslaugų neturi nustatyto laiko. Pirkėjai patys gali rinktis, kada gauti paslaugą. Šiuo atveju galimybės gali būti ribotos, nes paslaugos yra greitai „gendančios“ ir trūksta išteklių. Tokiu atveju dažnai daromos rezervacijos, susitikimo laikai ir kt. (Bruhn, Georgi, 2006).

Nustatant terminus svarbu, kad palankios renginiams dienos, kaip šeštadienis ar sekmadienis, būtų parenkamos sporto varžyboms (Rauhe, 2004). Pasirinkus darbo dienos laiką, didelė tikimybė, kad dalyvių ir žiūrovų susirinks mažiau. Priimant sprendimus, susijusius su vieta, reikia atsižvelgti į tai, ar siekiama išsiskirti gražiu kraštovaizdžiu, ar siekiama suburti kuo daugiau žmonių ir renginys yra įprastas. Tačiau negalima apsiriboti tik kainų nustatymu ir vietos bei laiko parinkimu. Dar vienas svarbus aspektas – kaip apie renginį yra informuojami vartotojai. Tai nagrinėja kitas marketingo komplekso elementas *komunikacija*.

1.7. Marketingo sprendimai, susiję su komunikacija

Pagal B.J. Mullin ir kt. (2007), komunikacija (kitur vadinama marketingo komplekso elementu *rėmimas*) – tai sprendimai ir veiksmai, kuriais siekiama pirkėjus informuoti apie prekes ir paskatinti juos tas prekes pirkti. Sporto renginių rėmimas apima įvairias funkcijas, pradedant reklama (dažniausiai apmokamos reklaminės žinutės žiniasklaidoje), asmeniniu pardavimu, viešumu ir baigiant pardavimų skatinimu.

Rėmimas nuo kitų elementų gerokai skiriasi dalyvavimo komunikaciniame procese laipsniu. Per paslaugą, kainą ir pasiskirstymą įmonė tik netiesiogiai perteikia tam tikrą informaciją ar sustiprina kai kuriuos pirkėjų išpūdžius, o pagrindiniai rėmimo uždaviniai tiesiogiai susiję su komunikaciniu procesu. Kiekiena rėmimo veiksmų rūšis turi tam tikrą savitų bruožų, nuo kurių priklauso jų naudojimas. Pagrindinės komunikavimo priemonės drauge sudaro marketingo komplekso elementą rėmimą, o norint išryškinti jį sudarančių veiksmų įvairovę kartais yra vadinamos rėmimo kompleksu (Pranulis ir kt., 2012).

Sporto renginių rėmimas vaidina tris svarbius vaidmenis: teikia reikalingą informaciją ir patarimą, įtikina vartotoją apie specifinio produkto vertę ir skatina jį tam tikru laiku tuo pasinaudoti (Belovienė ir kt., 2008). Organizacijos naudoja marketingo komunikacijas įtikinti vartotojus, jog siūlomas produktas geriausiai atitinka jų norus. Net jeigu klientai ir supranta, ko tikėtis iš paslaugos, jiems vis tiek sunku suprasti skirtumą tarp paslaugų, siūlomų skirtingų teikėjų. Kompanijos naudoja skirtingas priemones pabrėžti paslaugos potencialą, išskirdamos naudojamos įrangos kokybę, darbuotojų savybes tokias, kaip kvalifikacija, patirtis, atsidavimas, profesionalumas (Lovelock, Wirtz, 2011). Renginių marketinge didžioji dalis reklamos iš esmės yra švietėjiška, ypač naujiems vartotojams. Renginio bendrovės juos supažindina su savo paslaugų naudingumu, kur ir kada jas galima gauti, kaip efektingai dalyvauti šiame paslaugų procese (Belovienė ir kt., 2008).

Sporto renginiai puiki erdvė organizacijos prekės ženklų komunikacijai - žinomumo ir tam tikrų asociacijų kūrimui. Sporto renginių rėmimo pagalba, organizacijos siekia sukurti vartotojo lojalumą organizacijai bei komunikuoti jam organizacijos siūlomas vertes, tokiu būdu pateikiant argumentus, kodėl vartotojas turi dirbti su organizacija. Sporto renginių rėmimo dėka sukuriama organizacijos įvaizdis vartotojo sąmonėje, formuojama nuomonė apie pačią organizaciją (Masterman, 2004).

Tradicinio marketingo komunikacijos su pirkėjais strategijos buvo suformuotos remiantis poreikiais ir praktika, susijusiais su gaminamomis prekėmis. Tačiau skirtumai tarp prekių ir paslaugų daro didelę įtaką paslaugų marketingo būdams. Viena iš problemų – paslaugos nematerialumas. Kadangi paslaugos yra veiksmai, o ne daiktai, jų privalumas gali būti sunku pabrėžti, ypačingai tais atvejais, kai tiesiogiai neatliekami fiziniai veiksmai jiems ar jų daiktams (Lovelock, Wirtz, 2011).

B. Mittal and J. Baker (2002) nurodo, kad renginiai kaip paslaugos, pasižymi tam tikromis savybėmis todėl rėmimo sprendimai turi būti priimti atsižvelgiant į šias savybes.

- *Dėl paslaugo neapibrėžtumo* komunikacijoje svarbu parodyti savybes, kurios išskiria paslaugą iš kitų, siūlomų konkurentų.
- *Negalėjimas patikrinti*. Nematerialios paslaugos negali būti patikrintos dar prieš nusiperkant jas. Remiantis šiuo bruožu, parengiama komunikacija suteikianti informacijos.
- *Psichologinis neįtamumas* pasireiškia tuo, kad daugelis paslaugų pakankamai sudėtingos, daugiamatės, neįprastos, todėl vartotojams sunku suprasti, koks jausmas bus gaunant tą paslaugą ir kokios naudos ji suteiks. Komunikacijoje siekiama sukurti iliuziją, kurios metu vartotojas gali įsivaizduoti, kokie bus pojūčiai sudalyvavus ar pamačius sporto renginį.
- Siekiant sumažinti *abstraktumo* jausmą, didelio kontakto paslaugoms pagrindas yra personalas. Jų buvimas daro paslaugą materialinesnę ir suasmenintą. Reklamos, vaizduojančios dirbančius darbuotojus, padeda potencialiems pirkėjams suprasti, kaip teikiamos paslaugos, ir žada, jog jie gali tikėtis tokio pačio dėmesio, gaunant paslaugą.

Joks komunikacijos kūrimas neįmanomas be auditorijos, kurią siekiama sudominti ir pritraukti, nustatymo. Net ir tinkamai suprojektuota rėmimo priemonė nepadės pasiekti klientų, jeigu nežinoma, į ką kreipiamasi.

Bet koks sporto renginys, organizuojamas pirmą kartą, neturi lojalių klientų. Kadangi marketingo kūrėjas nežino galimų klientų, dažniausiai taikomas tradicinio marketingo kompleksas, naudojant reklamą ar viešuosius ryšius (Lovelock, Wirtz, 2011).

Sporto renginio, turinčio tęstinės tradicijas, komunikacija priešingai nei skirta galimiems klientams pritraukti, esamus klientus gali pasiekti daug ekonomiškais būdais. Jei kompanija turi duomenų apie klientą, informacija gali būti persiųsta elektroniniu paštu, trumposiomis žinutėmis, telefonu.

Darbuotojai taip pat gali prisidėti prie marketingo komunikacijos kūrimo. Pagal C. Lovelock ir J. Wirtz (2011), gerai sukurta marketingo kampanija, skirta esamiems ir (ar) nesantiems klientams, gali motyvuoti darbuotojus. Tai gali padėti formuoti darbuotojų elgesį, jei parodomas turinys, kas žadama klientams. Tačiau tai taip pat gali demotyvuoti darbuotojus, jei jie supranta tai, kaip nerealų ar nepasiekiamą tikslą.

Kai nustatoma auditorija, su kuria komunikuojama, reikia išskirti tikslus, kurių siekiama. Komunikacijos tikslai nurodo, kokią informaciją reikia perduoti ir ko pasiekti. C. Lovelock ir J. Wirtz (2011) išskiria pagrindinius komunikacijos tikslus:

- Sukurti atsiminimus apie kompaniją ir (ar) prekinį ženklą.
- Atkreipti ar pritraukti dėmesį į dar neišbandytą paslaugą.
- Teigiamai įvertinti paslaugą prieš konkurentų teikiamas paslaugas.
- Sumažinti netikrumo ir rizikos jausmą, suteikiant pakankamai informacijos.
- Paskatinti išbandyti.

Daugelis marketingo kūrėjų turi prieigą prie daugelio komunikacijos formų, kurių pagalba galima pasiekti nustatytą auditoriją ir tikslus. Skirtingi komunikacijos elementai turi skirtingų savybių, kurios skirstomos pagal tai kokią informaciją jos gali perteikti ir kokius rinkos segmentus gali atskleisti skirstomos pagal tai kokią informaciją jos gali perteikti ir kokius rinkos segmentus gali atskleisti (Lovelock, Wirtz, 2011). 1 priede pavaizduotas paslaugų marketingo komunikacijos kompleksas.

Asmeninė komunikacija (asmeninis pardavimas) - tai yra asmeninis susitikimas, kurio metu klientai informuojami arba supažindinami su prekinio ženklu ar produktu. Daugelis firmų samdo agentus, kurie asmeniškai bendrauja su klientais. Ši priemonė taikoma pramoninių ir profesionalių firmų, teikiančių sudėtingas paslaugas, kurioms reikalingas paaiškinimas. Ši priemonė brangi. Tai nėra techninis paslaugos, kaip prekės, keitimo į pinigus faktas, o tiesioginio bendravimo procesas, kur bendravimo kultūra turi įtakos net teikiamos paslaugos kokybei: pabrėžia jos patikimumą, išskirtinumą, naudingumą vartotojui (Vitkienė, 2004).

Reklama. Yra didelis mokamos reklamos pasirinkimas, įskaitant transliaciją per televiziją, spausdinta reklama (laikraščiai, žurnalai), lauko reklama (plakatai, elektroninės informacijos lentos, transporto reklama). Kai kurios priemonės labiau koncentruojasi ties tiksline auditorija. Nors tai labiausiai naudojama priemonė, jos efektyvumas svarstyti. Tai gali būti pagrįsta tuo, kad net pasibaigus reklamai, prekių paklausa išlieka tam tikrą laiką. Tačiau kažkuriuo metu pradeda paklausa mažėti ir atstatyti prekinio ženklo žinomumą yra sudėtinga. Taip pat naudojant šias priemones pagrindinė problema – kaip padaryti reklamą pastebimą, nes pirkėjai yra nuolat veikiami vienokių ar kitokių reklamų (Lovelock, Wirtz, 2011).

Pardavimų skatinimas. Tai dažniausiai tam tikrą laiko tarpą, esant tam tikrai kainai ar konkrečiai pirkėjų grupei (gali būti ir visiems trims elementams) naudojama priemonė. Tikslas yra motyvuoti ar paskatinti pirkėjus pirkti paslaugą greičiau, didesniu kiekiu ar dažniau (Fruchter, Zhang, 2004). Šią priemonę taikyti reikia atsargiai, nes jos metu įgyti klientai gali būti laikini (Lewis, 2006).

Viešieji ryšiai. Jiems būdingos informavimo, bendravimo, įvaizdžio kūrimo ir kitos funkcijos. Dauguma ryšių su visuomene veiksnių atliekama per žiniasklaidą. Spaudos leidiniuose dažnai pateikiama informacija apie paslaugų įmonę, jos veiklą, darbuotojus, naujoves ir pan. Informacija gali būti pateikiama ne tik spaudos, bet ir vaizdo, garso perdavimo priemonėmis. Jeigu informacija labai svarbi, rengiama spaudos konferencija. Populiarios ryšių su visuomene priemonės yra įvairūs leidiniai ir suvenyrai: brošiūros, lankstinukai, informaciniai biuletiniai, kalendoriai, atvirukai, ženkleliai, marškinėliai, kepuraitės ir pan. (Pranulis ir kt., 2012).

Mokomoji medžiaga. Dažniausiai naudojami internetiniai tinklalapiai komunikacijos užduotims įvykdyti, sukelti pirkėjų susidomėjimą ar pateikti informaciją. Labiausiai susidomėjimą keliantys tinklalapiai turi būti aukštos kokybės, lengvai naudojami, greitai parsisiunčiami ir nuolat atnaujinami.

Organizacijos dizainas užtikrina pastovų jos įvaizdį ir informacija yra perduodama per visus organizacijos komunikacijos komplekso kanalus. Priemonė reikalinga tam, kad organizacija išsiskirtų iš kitų ir taptų pastebima. Daugelis organizacijų suvienodina vizualinį įvaizdį visiems materialiams objektams. Tam tikras stilius kuriamas išorinių konsultavimo kompanijų (Lovelock, Wirtz, 2011).

Reklama per masines informacijos priemones gali pasiekti platesnę auditoriją negu asmeninis pardavimas. Norint pasiekti tiek pat asmeniškai, gali prireikti labai daug pardavėjų, o tai būtų labai brangu. Todėl reklama labiau tinka tais atvejais, kai vartotojų yra labai daug ir jie plačiai pasklidę. Antra vertus, asmeniškai siūlant galima paaiškinti prekės savybes kur kas išsamiau negu per reklamą. Tiesioginis marketingas taip pat pereina nuo komunikavimo prie pardavimo veiksmo. Skirtumas čia tik tas, kad komunikuojama ir perduodama taikant įvairias technines priemones, o ne asmeninį poveikį. Ryšiai su visuomene, ypač populiarinimas (straipsniai, neutralių asmenų

atsiliepimai), potencialiems pirkėjams kelia daug didesnę pasitikėjimą negu reklama ar pardavėjo žodžiai (Pranulis ir kt., 2012).

1.8. Sprendimai, susiję su marketingo komplekso elementu *žmonės*

Marketingo sėkmė taip pat priklauso nuo penktojo elemento – *žmonės*, kurios tikslas - ne tik patenkinti vartotojų poreikius, bet ir nustatyti *tinkamus* vartotojus (Beech, Chadwick, 2004). Remiantis B.J. Mullin ir kt. (2007), nėra vieningo sporto renginio vartotojo apibrėžimo. Sporto renginio vartotojo profilis skiriasi priklausomai nuo sporto, gyvenamosios vietos, gyvenimo būdo ir daugybės kitų faktorių.

Renginių marketingo verslas susideda iš dviejų tikslinių rinkų. Visi renginiai turi dalyvius, o daugelis renginių turi klausytojus, žiūrovus, sirgalius. Vienas iš unikaliausių sporto renginių verslo faktorių yra tai, kad dalyviai ir klausytojai yra esminė renginio produkto dalis (Belovienė ir kt., 2008). Marketingo sprendimai, susiję su elementu *žmonės*, yra svarbūs todėl, kad komandos bėgikas ar stadione sėdintis žmogus prisideda prie renginio vyksmo. Toliau ir bus analizuojami dalyviai ir žiūrovai, t.y. klientai.

Klientai

Šiais laikais, kai nuolat didėja panašių paslaugų pasiūla, nepakanka sukurti gerą sporto renginį, nustatyti patrauklią kainą ir užtikrinti, kad jis būtų lengvai prieinamas. Vartotojai yra labai svarbūs kiekvienai įmonei, organizacijai, nes priimdami sprendimus, vartotojai lemia organizacijos ar įmonės pardavimus ir pelną. Įmonei, organizacijai, kuri nori pasiekti savo tikslus tenkindama vartotojo poreikius ir norus, labai svarbu gerai žinoti vartotojo savybes, elgsenos tendencijas, vartotojo elgesį lemiančius veiksnius bei jiems galimą įtaką (Kotler ir kt., 2003).

Marketingo organizatorius privalo ieškoti našiausių ir veiksmingiausių metodų, kad suieškotų klientų. Kliento elgsenos žinojimas leidžia organizacijai atpažinti klientų grupes su panašiais ir bendrais požymiais, kas duoda organizacijai galimybę greičiau surasti juos savo ryšių priemonių pagalba. Didelių masinių rinkų dalijimas į mažesnius aiškius segmentus, kurių sudedamosios dalys gali turėti panašius poreikių požymius, patrauklius organizacijai. Reikalingos žinios gali įskaityti klientų psichografiją, geografiją ir demografiją. Segmentavimo tikslas yra gerai susipažinti su kliento poreikiais, kuriuos organizacija tikisi patenkinti geriau negu jos konkurentai (Belovienė ir kt., 2008).

Poreikiai (priežastys kodėl vartotojai perka) yra patenkinami gaunama nauda (tai ką produktas ar paslauga suteikia vartotojui). Sporto renginio paslaugos vartotojui turi būti pasiūlyta didesnė nauda mainais į sugaištą laiką bei pinigus, nei tai galėtų pasiūlyti kitos laisvalaikio praleidimo alternatyvos (Beech, Chadwick, 2004). Pavyzdžiui, jei vartotojas turi galimybę aktyviai praleisti laiką gamtoje jis pasirinktų variantą, kurio pasiūlymas bus naudingesnis. Beech ir Chadwick (2004)

išskiria pagrindinius sporto renginių vartotojų poreikius ir gaunamą naudą sporto renginio metu, kurie pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė

Vartotojų poreikiai ir gaunama nauda sporto renginio metu

<i>Vartotojų poreikiai</i>	<i>Vartotojų gaunama nauda</i>
<ul style="list-style-type: none"> • susijaudinimas; • buvimas grupės dalimi; • turiningas laisvalaikio praleidimas; • laiko su šeima ir draugais praleidimas; • noras varžytis; • sėkmė ir pasiekimai; • sporto garbinimas; • saugumas. 	<ul style="list-style-type: none"> • varžybų atmosfera; • draugystė su kitais sporto aistruoliais; • konkurencija su lygiaverčiais varžovais ir stipresniais; • pergalės euforija.

Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis Beech J., Chadwick S., 2004, *The Marketing of Sport*.

Pateiktoje lentelėje galima matyti tiesioginį ryšį tarp vartotojų poreikių ir gaunamos naudos. Jei marketingo specialistas sugeba suprasti vartotojų poreikius ir pasiūlyti norimą naudą, garantuojama sėkmė.

Nors tradiciškai sporto žiūrovai skirstomi į atsitiktinius rungtynių lankytojus ir sezoninių abonementų pirkėjus, pastaraisiais metais sporto renginių žiūrovų skirstymas keičiasi. Šiuo metu yra įskaičiuojami ir tie, kurie stebi sporto rungtynes per masines informacijos priemones, perka konkrečias prekes ar paslaugas, susijusias su sporto klubais ir organizacijomis, ar yra jų rėmėjai (Quick, 2000).

Darbuotojai

Paslaugų įvairovė įgalina teikti, kad kiekvienai paslaugai būdingas savitas teikimo procesas. Proceso sėkmė dažnai priklauso nuo žmonių – įmonės personalo. Vertinant įmonės personalą svarbi darbuotojų motyvacija. Įmonė turi siekti, kad jos darbuotojai nuolat tobulėtų, atitinkamai vertinti jų pastangas, sudaryti galimybes mokytis, suteikti tam tikrą veiksmų laisvę, skatinti kūrybiškumą, iniciatyvą. Savo ruožtu kiekvienas darbuotojas turi žinoti savo įsipareigojimus, jausti finansinę ir moralinę atsakomybę už gero įmonės įvaizdžio kūrimą ir išsaugojimą. Teikiant tam tikras paslaugas, - kur vyksta nuolatinis bendravimas su klientu, - vertinama išvaizda, tvarkinga apranga (Pranulis ir kt., 2012).

Darbuotojų pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas santykių su klientu įgūdžiams. Paslaugos produktas yra, bent jau iš dalies, darbuotojo demonstruojamas požiūris, kai jis teikia paslaugos patirtį. Paslaugų organizacijoms reikia samdyti dėl požiūrio ir mokytį įgūdžių, nes labai mažai tikėtina, kad paslaugos teikėjas galės išmokyti paslaugos požiūrio, kurio reikia jo darbuotojams. Paslaugų organizacijos samdymo, atrankos ir mokymo strategijose labiau akcentuoja asmenybę, energiją ir požiūrį, o ne išsilavinimą, praktinį pasirengimą ir patirtį. Nors paslaugų sferoje yra nemažai darbo vietų, kuriose būtinas platus praktinis pasirengimas ir išsilavinimas, didžioji dauguma darbų, kuriuose kontaktuojama su klientais, yra tradicinio įžanginio lygio, kur

užduočių sudėtingumas minimalus, o požiūrio svarba yra pirmą kartą (Bowen, Ford, 2002). 3 lentelėje pateikiami ir kiti renginio dalyviai, tačiau mūsų analizuojamu atveju jų reikšmė nėra tokia svarbi, todėl jie tik trumpai apžvelgiami.

3 lentelė

Sporto renginio dalyviai

<i>Dalyviai</i>	<i>Vaidmuo</i>
Teisėjai	Gali būti profesionalai arba savanoriai, įskaitant taškų skaičiuotojus, arbitrus ir kt. Jie yra dalis organizatorių.
Lydintieji asmenys	Tai grupė žmonių, kurie padeda ir palydi varžybų dalyvius.
Tiekėjai	Tiekia renginiui reikalingą įrangą ir paslaugas.
Organizatoriai	Organizuoja sporto renginį, įskaitant rengia marketingo strategiją.
Žiūrovai	Visi asmenys, kurie stebi varžybas, nesvarbu, ar perka bilietą, ar ne.
Žiniasklaida	Atlieka informacijos perdavimo renginio metu funkciją.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Masterman G., 2012, *Strategic Sport Event Management*.

Pagrindinį vaidmenį sporto renginyje atlieka vartotojai ir darbuotojai, tačiau, kaip matyti iš pateiktos lentelės, visi kiti dalyviai irgi prisideda prie sporto renginio kūrimo.

Svarbių asmenų vaidmuo renginyje

Dar viena svarbi žmonių grupė renginyje – svarbūs ir populiarūs asmenys - kas labai aktualu sėkmingam ir populiariu laikomam sporto renginiui. Tinkamas to panaudojimas – pagrindinis kelias į sėkmę. Svarbių asmenų pakvietimas į varžybas, panaudojant viešuosius ryšius, gali būti naudinga pačiam renginiui. Gerai parinktos žvaigždės suteikia patikimumo ir prestižo. Pavyzdžiui, sporto renginyje dalyvauja žymus aktorius ar sportininkas, publikai tai asocijuojasi su aukščiausios klasės renginiu. Tai leidžia renginiui išsiskirti iš kitų, o organizatorius gali pritraukti daugiau rėmėjų. Be to, įžymybės pritraukia žiniasklaidos dėmesį, kadangi žurnalistai visada laukia žvaigždžių pasirodymo, tiesiog medžioja jas.

VIP (angl. *very important person*) asmenys suteikia ne tik privalumus, jos gali sukelti ir nemažai problemų. Tokie asmenys ne visada klauso instrukcijų. Sportinio renginio organizatorius, prieš kviesdamas įžymybes, turi pasitarti su kitais organizatoriais, turinčiais patirties šioje srityje. Renginių organizatorius turi maksimaliai išnaudoti įžymaus asmens dalyvavimą renginyje. Kai svarbūs asmenys atvyksta į miestą, jie gali duoti interviu iš renginio vietos ar nusifotografuoti renginio vietoje. Jeigu rėmėjams yra organizuojamas priėmimas, į jį reikėtų pakviesti ir renginyje dalyvausiančią žvaigždę. Nors įžymybės dalyvavimas jaudina žiūrovus, reikia nepamiršti, kad kuo žmogus garsesnis, tuo sunkiau kontroliuoti jo daromą įtaką renginiui. Jei VIP asmeniui svarbu žinoti renginio detales ir liaupsinti rėmėjus, reikia ieškoti mažiau žinomos, bet labiau linkusios bendrauti žvaigždės. Dirbti su įžymybėmis nėra lengva, tam reikia labai gerai pasiruošti. Tokiam asmeniui reikia smulkiai išaiškinti, kodėl jis dalyvauja renginyje, supažindinti jį su programa, rėmėjais bei kitais svarbiais asmenimis. Taigi organizatorius turėtų tokiam asmeniui savaitę ar dvi prieš renginį išsiųsti video informaciją. Kartais galima į renginį pakviesti vietinę įžymybę ar

politiką (Kristina Kuprytė; *Kultūrinių, etninių renginių vadybos internacionalizavimo aspektas*, magistro darbas, 2009).

2. MARKETINGO KOMPLEKSO VALDYMO BARJERŲ ANALIZĖ

2.1. Marketingo valdymo samprata

Išanalizavus marketingo komplekso elementus, būtina išsiaiškinti kaip marketingo kompleksas yra valdomas. Akademiniėje bendruomenėje yra sutarta, kad valdymo procesas susideda iš keturių elementų: planavimo, organizavimo, vadovavimo arba įgyvendinimo ir kontrolės.

Marketingo planavimas

Planavimas yra pirmasis žingsnis marketingo komplekso valdyme. Marketingo planavimas yra sisteminis procesas, kurio metu įvertinamos galimybės, nustatomi marketingo tikslai, atitinkantys tikslines rinkas ir ženklo pozicionavimo strategijas (angl. *positioning strategies*), siekiant pranašumo, kuriamos marketingo programos (angl. *marketing programmes*) išteklių paskirstymui, vykdymui bei kontrolei. Marketingo planavimo proceso rezultatas – marketingo planas (Dibb S., Simkin L., 2008).

Marketingo planavimas yra susijęs su dviem pagrindiniais paslaugų įmonėms reikšmingais aspektais: aplinkos sąlygų (vidinių ir išorinių) pokyčių prognozavimu ir šiuos pokyčius atitinkančiais veiksniais. Vertinant aplinką dėmesys koncentruojamas į dabartinius ir ankstesnius tiek paslaugų organizacijos, prognozuojančios marketingo veiksmus, tiek jos konkurentų veiklos rezultatus (Vitkienė, 2004).

Marketingo planavimas padeda naudoti išteklius efektyviai, sumažinti ar išvengti nenumatytų išlaidų. Dibb ir Simkin (2008) pateikia tokius marketingo planavimo tikslus:

- padeda stebėti tendencijas, klientus, konkurentus, galimybes;
- padeda plėtoti strategijas, kurios susijusios su geriausiais klientais;
- padeda susikoncentruoti į pasiektus rezultatus ir palyginti juos su plane numatytais;
- užtikrina strategijų vykdymą;
- padeda paskirstyti išteklius pagal planą.

Be marketingo planavimo sudėtinga koordinuoti tyrimų ir plėtros darbus, naujo produkto plėtrą, nustatyti rinkos būklę, silpnybes, nustatyti standartus tiekėjams, reguliuoti pardavimus, kovoti, nustatyti realistiškas, pasiekiamas rinkas, išvengti konkurentų veiksmų ar pasikeitimų rinkoje. Be marketingo planavimo, marketingo strategija mažiau atnaujinama ar atspindinti pardavimus (Dibb S., Simkin L., 2008). 2 priede pateikiamas marketingo planavimo procesas.

Pirmiausia reikia suformuluoti tikslus ir uždavinius, kurie nusako bendrą misiją. Toliau – dabartinės situacijos analizė – nagrinėjamos panašios paslaugos, vertinama organizacijos situacija rinkoje, įvertinami organizacijos veiksniai, atliekant jos privalumų ir trūkumų vidaus analizę (organizacinė veikla, kultūros lygis, marketingo pasiekimai ir kt.). Trečiasis žingsnis nusako konkrečius rodiklius: rinkos dalies didinimo, įsiskverbimo į rinką, naujų paslaugų kūrimo, paslaugų

paketo įvairinimo, jo atnaujinimo ir kt. Jei nustatyti marketingo tikslai ir uždaviniai, išanalizuota esama padėtis, tai pradedama formuoti konkreti jų strategija. Šis etapas apima strategijų ir marketingo programų sukūrimą, nustatant išteklius ir laiką. Galutinis etapas – įvertinimas ir kontrolė, kur išryškėja konkretūs tikėtini galutiniai rodikliai. Kontrolės metu tikrinami nustatyti tikslai, kontrolės mechanizmas. Po plano kontrolės įvykdymo, pradedamas antrasis marketingo valdymo etapas – marketingo organizavimas.

Organizavimas

S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) nurodo, kad organizavimas bendrąja prasme yra ko nors surengimas, sutvarkymas į vieną visumą ar griežtą sistemą, kieno nors sandaros ar struktūros projektavimas ir sudarymas. Organizavimas kaip vadybos funkcija yra organizacijos struktūros sudarymas, sąlygojantis efektyvų darbą siekiant numatytų tikslų. Tai parengto plano įgyvendinimo detalizavimas, veiklos funkcijų, atsakomybės ribų, išteklių, terminų nustatymas ir derinimas; teisių ir pareigų (uždavinių) perdavimas (delegavimas) darbuotojui arba padaliniui, kurie tampa atsakingi už jų atlikimą. Organizavimo tikslas yra optimizuoti organizacijos veiklą ir sudaryti prielaidas didinti šios veiklos efektyvumą parenkant tinkamiausius žmones, darbo metodus, pakankamus išteklius, patogiausią vietą, palankiausią laiką. Nuo marketingo organizavimo priklauso, kaip vadovybė įgyvendins suplanuotas strategijas (Pride, Ferrell, 2010). Galimi keli organizavimo būdai.

Organizavimas funkcinio principu. Marketingo padalinį dažniausiai sudaro skirtingas funkcijas atliekantys specialistai, pavaldūs marketingo viceprezidentui, kuris koordinuoja jų veiklą. Pagrindinis privalumas – paprastas administravimas. Tačiau ši forma praranda veiksmingumą didėjant paslaugų ir rinkų skaičiui. Darbo organizavimas funkcinio principu dažnai neužtikrina konkrečių rinkų ir paslaugų planavimo, nes neturinčios palaikymo prekės lieka neprižiūrimos. Be to, funkcinės grupės konkuruoja tarpusavyje dėl biudžeto ir statuso. Marketingo viceprezidentas turi nuolat nagrinėti konkuruojančių funkcinio specialistų skundus ir susiduria su valdymo sunkumais (Kotler, Keller, 2007).

Organizavimas pagal produktus. Šis būdas tinka organizacijai, kuri gamina didelį produktų pasirinkimą. Sprendimai ir problemos, susiję su viena marketingo funkcija vienam produktui, gali skirtis nuo tų marketingo funkcijų, skirtų keliems produktui. Todėl organizacijos, kurios siūlo didelį produktų pasirinkimą organizuoja marketingą, remiantis produktų grupėmis. Organizavimas pagal produktų grupes, firmai suteikia lankstumo naujiems specialiams marketingo kompleksams skirtingiems produktams (Pride, Ferrell, 2010).

Organizavimas dvimačiu principu. Įmonės, siūlančios daug paslaugų ir parduodančios jas įvairiose rinkose, gali taikyti dvimatį darbo organizavimą. Ši sistema yra brangi, joje dažnai kyla konfliktų ir klausimų dėl įgaliojimų ir atsakomybės. Tačiau ji efektyvi plokščiai organizacijos struktūrai ir taupiam darbui grupėse (Kotler, Keller, 2007).

Organizavimas pagal regionus. Organizacijai, kuri savo produktus siūlo tarptautiniu mastu, gali būti patogu organizuoti marketingo veiklas pagal regionus. Šis būdas ypač efektyvus organizacijai,

kurios klientų poreikiai ir norai labai skiriasi priklausomai nuo regiono. Tos, kurios skverbiasi stipriai į tarptautines rinkas, gali regionus skirstyti į subregionus (Pride, Ferrell, 2010).

Organizavimas pagal įmonės sektorius. Ši sistema tinka įmonėms, parduodančios daugybę paslaugų daugelyje rinkų, todėl didesnės paslaugų ar rinkų grupės tampa atskirais įmonės padaliniais su savo skyriais ir aptarnavimo tarnybomis. Tačiau kyla klausimas, kurias marketingo paslaugas ir kokią veiklą turėtų pasilikti centrinė organizacijos būstinė. Kai kurios iš jų perleidžia marketingą kiekvienam padaliniai atskirai, kitos pasilieka nedidelį marketingo padalinį įmonės viduje, dar kitos turi stiprų marketingo padalinį įmonės viduje. Tačiau konkreti organizacijos veikla turi būti vykdoma iš viršaus žemyn (Kotler, Keller, 2007).

Organizavimas pagal klientų tipus. Šis būdas reikalingas toms organizacijoms, kurių klientų poreikiai labai skiriasi vienas nuo kito (Pride, Ferrell, 2010). Rinkų vadovas prižiūri keletą atskirų rinkos vadovų. Rinkos vadovai pagal poreikį naudojami funkcinį padalinių paslaugomis ar netgi turi pavaldžių funkcinį specialistų (Kotler, Keller, 2007).

Organizavimas pasauliniu mastu. Tarptautinės organizacijos gali organizuoti darbą trimis būdais. Norėdamos pradėti darbą tarptautinėje rinkoje įmonės gali įsteigti eksporto padalinį, kuriame būtų pardavimo vadovo ir kelių padėjėjų pareigybės (teikiamų paslaugų kiekis ribotas). Kitos gali įkurti tarptautinius padalinius su funkciniais specialistais bei pagal paslaugas padalytus geografinius veiklos centrus ar tarptautines dukterines įmones. Įmonės, tapusios pasaulinio lygio įmonėmis, turi aukščiausią vadovybę ir personalą, kuris planuoja pasaulinę veiklą, marketingo politiką, finansinius srautus bei logistikos sistemas. Šiose organizacijose šalių centrai yra pavaldūs aukščiausiai įmonės vadovybei, o ne tarptautinių padalinių vadovams (Kotler, Keller, 2007).

Išnagrinėjus organizavimo principus, galima daryti išvadą, kad organizacijos pačios pasirenka, kokių principu organizuos savo marketingą, atsižvelgdamos į specializaciją, užimamą rinkos dalį, teikiamų paslaugų skaičių.

Vadovavimas (įgyvendinimas)

Sporto renginio organizavimui svarbu suvokti, kaip bus įgyvendinamas pats renginys, kokius klausimus sau reikia išsikelti prieš pradėdant kurti renginio planą. Tinkamas marketingo planų įgyvendinimas priklauso nuo marketingo veiklos koordinavimo, prekybos ar gamybos personalo motyvacijos ir efektyvaus bendravimo su klientais. Marketingo specialistai turi motyvuoti prekybos personalą, koordinuoti, integruoti savo veiklą tiek su savo, tiek su kitomis organizacijomis ir su organizacijomis kitų sričių, pavyzdžiui, sporto marketingo specialistai su mokslinių tyrimų įmonėmis. Organizacijos vadovavimo sistema turi leisti marketingo vadybininkams turėti bendrų ryšių su darbuotojais, vadovais dalyvaujančiais marketingo veikloje (Pride ir kt., 2009).

Pagal Kotler ir Keller (2007), marketingo įgyvendinimas – tai procesas, paverčiantis marketingo planus nurodymais veikti ir užtikrinantis, kad šie nurodymai vykdomi pagal plane

nustatytus tikslus. Net ir puikiausias marketingo planas yra nieko vertas, jei yra netinkamai įgyvendinamas. Kuriant strategiją atsakoma į klausimus *ką* ir *kodėl*, o ją įgyvendinant reikia atsakyti į klausimus *kas*, *kur*, *kada* ir *kaip*.

Marketingo strategijos įgyvendinimas apima tiek strateginius, tiek ir taktinius marketingo veiksmus: verčia spręsti trumpalaikes taktines problemas, kartu galvojant, kaip pasirinktą strategiją geriausia įgyvendinti. Strateginiai marketingo tikslai susiję su geriausios pozicijos rinkoje nustatymu bei resursų paskirstymu taip, kad būtų pasiektas maksimalus efektyvumas bei finansų kontrolė (Vitkienė, 2004). Paslaugų marketingo taktika orientuojasi į vartotojo pageidavimus, į jo sutikimą naudoti optimalias paslaugų teikimo procedūras bei sistemas, į darbuotojų motyvavimą ir paslaugų kokybės problemas.

Kontrolė

Marketingo kontroliavimo procesas susideda iš nustatytų veiklos standartų, lyginant faktinius veiklos rezultatus ir nustatytus standartus. Veiksmingos kontrolės procesas turi keturis reikalavimus. Kontrolė turi būti tarp esamos ir numatomos veiklos lygių. Ji turi tiksliai stebėti įvairią veiklą ir būti pakankamai lanksti, kad prisitaikytų prie pokyčių. Kontroliavimo proceso išlaidos turi būti mažos palyginti su bendromis išlaidomis, galinčiomis atsirasti be kontrolės. Galiausiai, kontroliavimo procesas turi būti suprojektuotas taip, kad vadovai ir pavaldiniai galėtų jį suprasti (Pride ir kt., 2009). Marketingo efektyvumą galima įvertinti keturiais būdais: pardavimo analizės, rinkos dalies analizės, išlaidų ir pardavimo apimčių santykio analizės bei finansinės analizės būdu (Kotler, Keller, 2007). Tačiau sporto renginio atveju geriausiai tinka pardavimo analizės metodika.

Pardavimo analizė – tai esamų pardavimo apimčių lyginimas su nustatytais tikslais. Atlikdami pardavimo nukrypimo analizę, vadovai vertina, kas lemia pardavimo spragas, gilinasi, kurios paslaugos, teritorijos rinkos ar kiti veiksniai neleido pasiekti planuotų pardavimo apimčių. Tačiau pardavimo analizė neatskleidžia, ar įmonė dirba geriau už konkurentus. Todėl vadovai turėtų stebėti užimamą rinkos dalį (Kotler, Keller, 2007).

Apibendrinus analizuotus marketingo komplekso valdymo elementus, galima teigti, kad sporto renginio organizavimas negali apsieiti be šitų keturių elementų. Nuo jų priklauso renginio organizavimo sėkmė ir planų įgyvendinimas.

2.2. Marketingo komplekso valdymo barjerai: samprata ir tipai

Barjerai (pranc. *barriere*) šiame darbe laikoma bet kokia kliūtis, trukdanti vykti kokiam nors veiksmui, procesui ar reiškiniui (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001). Tuomet marketingo komplekso valdymo barjerai bus išvermės sporto renginių vystymo barjerai, t.y. kas galėtų trukdyti

efektyviai realizuoti varžybų organizavimo procesą.

Galima apibendrinti ir išskirti pagrindinį valdymo barjerų problematikos spektrą:

- Barjerų identifikavimas: kokie barjerai trukdo vystyti ištvermės sporto renginių organizavimą, koks jų spektras, kokias sritis jie apima?
- Barjerų raiškos stiprumo nustatymas: kokie barjerai turi didžiausią neigiamą įtaką sporto renginių vystymui?
- Barjerų eliminavimas: kaip pašalinti identifikuotus ištvermės sporto renginių vystymo barjerus, minimizuoti neigiamas jų pasekmes sporto renginių vystymui?

Atsakyti į šiuos klausimus būtina norinti plėtoti prasmingą diskusiją ištvermės sporto renginių tema. Atsakymai į šiuos klausimus bus plėtojami pasitelkiant barjerų identifikacijos ir eliminavimo prielaidomis, bus atskleidžiamas jų fragmentiškumas, ieškoma tinkamų alternatyvų. Dažniausiai minimos netinkamos organizacinės struktūros, marketingo specialistų kompetencija, ideologinės kovos dėl pripažinimo bei nepagrįstos ambicijos tarp marketingo darbuotojų. Taip pat pastebėta, jog skiriasi nagrinėjamų barjerų svarbos laipsnis. Vienose studijose įvardijami ir aptariami labai konkretūs vystymą ribojantys barjerai, pvz: žmoniškųjų išteklių trūkumas, finansinių lėšų stygius, asmeninės marketingo specialistų ambicijos. Tuo tarpu kitos akcentuoja bendresnio pobūdžio barjerus: koordinavimo ir kontrolės ypatumus, organizacijos kultūrą, komunikacijos partnerių įgūdžius. Tai leidžia daryti prielaidą, jog yra būtina ne tik identifikuoti, bet ir atitinkamai susisteminti, suskirstyti barjerus į tam tikras grupes ar kategorijas, atitinkančias jų raiškos pobūdį bei esmę (Žemaitienė, 2009).

Galima teigti, jog būtina susisteminti barjerus, rasti bendrai priimtinius barjerų apibūdinimus, nes priešingu atveju barjerų teorinės ir empirinės išvados lieka chaotiškos, neturinčios aiškios tolesnių tyrimų krypties. Esant dabartinei situacijai, neaišku, kiek skirtingų barjerų egzistuoja, koks jų pobūdis, o tai stabdo jų poveikio šalinimą. Todėl vienas iš reikšmingiausių uždavinių, susisteminti identifikuotus barjerus. Suskirstyti juos į grupes ar kategorijas (Žemaitienė, 2009).

Autorė daugiausiai išskiria integruotosios marketingo komunikacijos vystymosi barjerus. Tačiau apžvelgus autorės disertacijoje išskirtus 107 barjerus, galima identifikuoti tinkančius ir sporto renginių marketingo komplekso valdymo atvejui (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Identifikuoti barjerai

<i>Nr.</i>	<i>Identifikuotas barjeras</i>	<i>Autorius</i>
1.	Organizacinės struktūros	Reid, 2005
2.	Pokyčių baimė	Duncan, Evere, 1995
3.	Baimė keistis	Ewing ir kt., 2000
4.	Kūrybiškumo eliminavimas	Roobs, Tauber, 1996
5.	Reikiamų žinių trūkumas	Smith, 1998
6.	Mažas darbuotojų susidomėjimas ir įtraukimas	Fam, 2001
7.	Nepakankamos biudžeto lėšos	Gurau, 2008

Barjerai taip pat gali būti skirstomi į keturias grupes:

1. individualius;
2. struktūrinius;
3. funkcinius;
4. organizacinius;

Individualių barjerų grupė apima tokius veiksnius kaip asmeninės įtakos netekimo, ego karai, skirtingų individų nesutarimai, pasipriešinimas pokyčiams. Struktūriniai barjerai apibūdina egzistuojančias struktūras ir funkcinę specializaciją organizacijose, vidaus komunikacijos trūkumus. Funkcinė dimensija išskiria integracijos apimčių kompleksškumą, trumpalaikių tikslų dominavimą, agentūrų specializaciją. Organizaciniai barjerai parodo menką integracijos reikšmės suvokimą, kliento – agentūros santykių niuansus, strateginio mąstymo ribotumą, integracijos resursų trūkumą. Organizacijos, aiškiai žinodamos bei suvokdamos stipriąsias bei silpnąsias savo vykdomų marketingo veiksnių puses, integracijos proceso rezultatus, galėtų tiksliai bei nuosekliai tobulinti tas sritis, kuriose barjerai pasireiškia intensyviausiai.

Marketingo barjerai gali būti skirstomi į vidinius (aukščiausių vadovų nuomonė ir sprendimai, darbuotojai ir kt.) ir išorinius (susiję su valstybe, ekonomika, technologijomis) (Tomaskova, 2009). Dėl renginių specifikos, mums aktualu nagrinėti vidinius ir išorinius barjerus.

2.3. Vidiniai barjerai

Barjerai, susiję su produktu

Menkos paslaugų diferenciacijos galimybės. Prekės ar paslaugos naujumas suteikia teikėjams konkurencinį pranašumą, tačiau jis trumpas, nes neįmanoma apsaugoti paslaugos naujovės. Daugelio organizacijų pagrindinė paslauga ta pati, skiriasi tik papildomos paslaugos, kurias konkurentai greitai nukopijuoja. Tik retas paslaugų teikėjas turi originalią paslaugos koncepciją. Dauguma paslaugų teikėjų praktiškai galimybių išsiskirti iš konkurentų ieško ne įvairindami pasiūlą, o gerindami kokybę arba lanksčiai nustatydami kainas bei plėtodami ilgalaikius santykius su vartotojais (Bagdonienė, Hopenienė, 2009).

Paslaugos neapčiuopiamumas. Dėl paslaugos neapčiuopiamumo sunku patikrinti naujas paslaugų koncepcijas. Tik pateikdami naujos prekės pavyzdžius vartotojams, gamintojai gali įvertinti, ar ji turės paklausą rinkoje (Bagdonienė, Hopenienė, 2009).

Papildomų paslaugų trūkumas. Papildomi elementai praturtina paslaugą ir todėl ji skiriasi nuo tos, kurią siūlo konkurentai. Vartotojas paprastai mano, kad tai jam yra naudinga, patogiu, labiau tenkina jo norus, todėl pirmenybę teikia šios įmonės teikiamoms paslaugoms. Paslauga, kaip naudingų savybių turintis paketas, suteikia vartotojui pasitenkinimą. Todėl svarbu pateikti ne tik pagrindinę paslaugą, bet visą jų paketą (Vitkienė, 2004).

Barjerai, susiję su kaina

Per didelė kaina. Jei paklausa lanksti, tai tą patį poreikį patenkinančią paslaugą galima pakeisti kita paslauga. Užuoat mokėjęs brangiau, vartotojas perka pakaitalą.

Kaina žymiai skiriasi nuo konkurentų kainos. Siekdamos išlikti rinkoje, organizacijos turi nuolat stebėti konkurentų kainodarą. Kainos, kurios gerokai skiriasi nuo konkurentų, yra lankstesnės už kainas, artimas konkurentų kainoms. Bet koks konkurentų kainos pasikeitimas turės įtakos ir organizacijos paslaugų paklausai (Bagdonienė, Hopenienė, 2009).

Barjerai, susiję su rėmimu

Skirtingi tikslinių auditorijų lūkesčiai. Šie lūkesčiai turi būti išanalizuoti, norint pradėti renginio rėmimą. Būtina atrasti panašumus tarp šių auditorijų. Vartotojų norai ir poreikiai yra įvertinami pagal bendrus bruožus.

Neaiškiai nustatyti rėmimo tikslai. Labai svarbu aiškiai nustatyti marketingo tikslus. Tikslai gali būti skirstomi į globalius, regioninius ir vietinius. Vietiniai tikslai yra konkretesni, susiję su nedidele rinka. Tai gali būti žinomumo ar įvaizdžio padidinimas ir kt. Svarbiausia, kad tikslai būtų aiškūs, siekiant vėliau juos įvertinti.

Biudžeto dydis. Biudžetas susijęs su tikslais, kurių siekiama. Tačiau dažnai atsitinka taip, kad biudžeto dydis diktuoja tikslus, ir nuo jo priklauso, ar bus pasiekti norimi rezultatai.

Netinkamai pasirinktos rėmimo priemonės. Pasirinktos rėmimo priemonės yra kritinis sprendimas išleidžiant į rinką naujus produktus ar reklamuojant senus. Pasirinktos rėmimo priemonės turi atitikti organizacijos galimybes bei galiojančios teisės aktus. Taip pat netinkamai pasirinkta priemonė gali nepasiekti klientų.

Grįžtamojo ryšio nebuvimas. Grįžtamasis ryšys reikalingas norint įvertinti komunikacijos pasisekimą. Nuomonė apie pasirinktas rėmimo priemones gali būti gauta apklausų ar skambučių metu (Czinkota, Rokainen, 2013).

Barjerai, susiję su pristatymu

Netinkamai pasirinkti tarpininkai. Vartotojo akimis, kanalas ir yra įmonė. Įmonė privalo nustatyti, kurie tarpininkai gali būti jos kanalo nariais (prekybininkai, agentai ar pagalbiniai tarpininkai). Būtina išsiaiškinti, kiek laiko jie dirba šiame versle, kokios kitos paslaugos sudaro jų asortimentą, kokį augimą jie pasiekia bei kokį pelną gauna, ar yra stiprūs finansiškai, ar linkę bendradarbiauti, kokia jų reputacija. Netinkamai pasirinkti kanalai gali ne tik nepadėti pasiekti naujų vartotojų, bet ir esamų.

Per ilga laukimo trukmė. Tai apibūdina, kiek vidutiniškai vartotojams tenka laukti, kol juos pasiekia užsakytos paslaugos. Dažniausiai vartotojai teikia pirmenybę kanalams, užtikrinantiems greitą prekių pristatymą (Kotler, Keller, 2007).

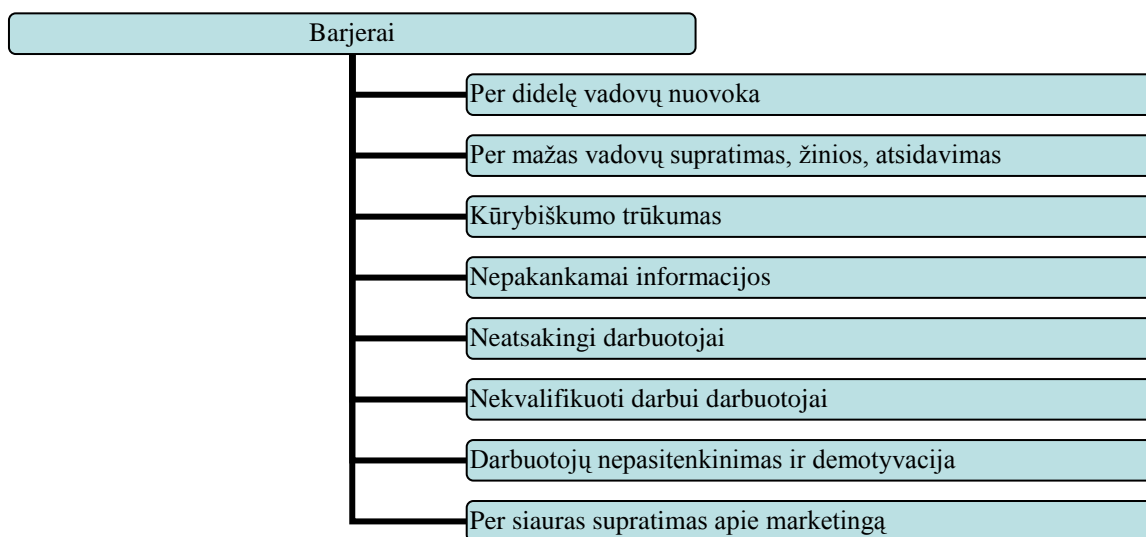
Netinkamai pasirinkta vieta. Paslaugų teikimo fizinė aplinka, kurioje vartotojas ir teikėjas bendrauja ir šios sąveikos metu kuriama paslauga, privalo būti ypač gerai suprojektuota, apgalvoti

visi fizinės aplinkos elementų privalumai. Fizinę aplinką reikia planuoti atsižvelgus į paslaugos teikimo proceso sudėtingumą, kad būtų galima pritraukti daugiau vertotojų ir užtikrinti tos paslaugos vartojimo paprastumą (Bagdonienė, Hopenienė, 2009).

Prasta vietos infrastruktūra. Infrastruktūra susijusi su kelių, energijos tinklų, vandens, telekomunikacijų išdėstymu.

Barjerai, susiję su žmonėmis

5 paveiksle pateikiami barjerai, kuriuos sukelia žmonės organizacijoje.



5 pav. Barjerai, susiję su žmonėmis organizacijoje

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Tomaskova E., 2009, *Internal Barriers Of Market Orientation Application*.

Aukščiausi vadovai. Jų sprendimams įtakos turi asmenybė, supratimas, žinios ir gebėjimai, atsidavimas. Šie požymiai daro įtaką vadovavimo stiliui, tikslams, misijai, strategijai. Galima išskirti daug barjerų, susijusių su aukščiausiais vadovais. Vienas didžiausių – per didelė vadovų nuovoka, dėl to jie gali nusivilti rezultatais. Dar vienas barjeras yra susijęs su per mažais vadovų sugebėjimais. Kiekvieno vadovo požiūris turėtų būti teigiamas į mokymąsi ir naujos informacijos įgyjimą. Kūrybiškumas vienas reikalingiausių bruožų vadovams.

Organizacijos struktūra. Šie barjerai susiję su informacijos trūkumu. Kiekvienas organizacijos darbuotojas turėtų būti aprūpintas informacija, reikalinga jo darbui atlikti (Tomaskova, 2009).

Darbuotojai. Kiekvieno darbuotojo elgesys daro įtaką organizacijai. Darbuotojai gali netinkamai atlikti savo darbą arba nemokėti dirbti komandoje. Svarbiausi požymiai yra atvirumas ir atsakingumas, kas veikia santykius su kitais darbuotojais. Taip pat vienas iš barjerų – netinkama kvalifikacija. Barjeru gali būti ir netinkamas atlygis darbuotojui, kas skatina nepasitenkinimą (Tomaskova, 2009). Paslaugų marketingo specialistų veiklą apsunkina kitų organizacijos padalinių ir vadovų pernelyg siauras marketingo supratimas. Neretai paslaugų marketingo specialistai turi įrodinėti, jog marketingo funkcijas daugiau ar mažiau vykdo visi paslaugų organizacijos

darbuotojai. Tokiose organizacijose ribojamos galimybės kurti naujas strategijas, ypač nukrypstančias nuo įprastinės praktikos ir susiformavusio mąstymo (Bagdonienė, Hopenienė, 2009).

Barjerai, susiję su žmonėmis, daro įtaką marketingo vykdymui, taip pat veikia vieni kitus. Tačiau didžiausią įtaką organizacijai daro aukščiausi vadovai. Jų silpnosios pusės yra visos kompanijos silnoji pusė (Tomaskova, 2009).

2.4. Išoriniai barjerai

Įmonės ir jų tiekėjai, marketingo tarpininkai, vartotojai ir konkurentai veikia makroaplinkoje, kurioje veikia įvairios jėgos ir egzistuoja tendencijos, lemiančios grėsmes. Sparčiai besikeičiančioje visuotinėje aplinkoje egzistuoja šešios nekontroliuojamos jėgos, kurias įmonė privalo stebėti ir į jas reaguoti:

- demografinė;
- ekonominė;
- socialinė-kultūrinė;
- gamtos;
- technologijų;
- politinė-teisinė (Kotler, Keller, 2007).

Demografiniai barjerai. Marketingo specialistai domisi gyventojų skaičiaus ir sudėties tendencijomis, nes žmonės yra rinka ir jie daro įtaką pasirenkant marketingo strategiją.

Pasaulio gyventojų skaičiaus augimas. Pasaulio gyventojų skaičiaus augimas daro didžiausią poveikį. Augantis gyventojų skaičius nereiškia augančių rinkų, jei šios rinkos neturi perkamosios galios. Tačiau analizuojant savo rinkas, įmonės gali rasti puikių sprendimų.

Gyventojų amžius. Įvairių šalių gyventojai skiriasi amžiaus grupėmis, tačiau pasaulyje vis labiau ryškėja gyventojų senėjimo tendencija. Gyventojai skirstomi į šešias amžiaus grupes: ikimokyklinio amžiaus vaikai, mokyklinio amžiaus vaikai, paaugliai, jaunesnio amžiaus suaugusieji, vidutinio amžiaus suaugusieji, vyresni nei 65 metų suaugusieji.

Etninių grupių sudėtis. Šalių gyventojų rasinė bei etninė sudėtis gali būti įvairi. Tačiau marketingo specialistai turi būti atsargūs ir nedaryti pernelyg bendrų išvadų dėl etninių grupių, nes kiekvienoje etninėje grupėje yra labai skirtingų vartotojų.

Geografiniai gyventojų pokyčiai. Šiuo metu vyksta intensyvi gyventojų migracija iš vienos šalies į kitą bei migracija šalies viduje (Kotler, Keller, 2007).

Ekonominiai barjerai. Tai yra pagrindinė rinkos sąlyga. Ekonominė būklė ir perspektyvos turi didelę reikšmę paslaugų rinkai (Vitkienė, 2004). Rinkoms reikia perkamosios galios ir žmonių. Perkamoji galia priklauso nuo pajamų, santaupų, skolų ir kreditų.

Pajamų lygis. Pajamų lygis, pasiskirstymas ir ūkio struktūros įvairiose šalyse pastebimai skiriasi. Marketingo specialistai skirsto šalis pagal pajamų pasiskirstymą: labai mažos pajamos; daugiausia – mažos pajamos; labai mažos ir labai didelės pajamos; mažos, vidutinės ir didelės pajamos; daugiausia – vidutinės pajamos.

Santaupos, skolos ir kreditų galimybės. Visa tai lemia vartotojo išlaidas ir kiek jis gali išleisti prabangos prekėms (Kotler, Keller, 2007).

Ekonomikos vystymosi cikliškumas. Pirkėjų elgesys įvairiose ekonomikos fazėse skiriasi. Kai ekonomika vystosi sėkmingai, yra pakilimo fazėje, gyventojų pajamos didėja. Ekonomikai smunkant, sumažėjus gyventojų pajamoms, mažėja prekių ir paslaugų paklausa. Daugelis perka tik būtiniausias prekes. Brangių pramogų atsisakoma (Pranulis ir kt., 2012).

Socialiniai-kultūriniai barjerai. Visuomenė formuoja įsitikinimus, vertybes, normas. Žmonės beveik nesąmoningai perima tam tikrą pasaulėžiūrą, kuri lemia santykį su kitais asmenimis, organizacijomis, visuomene, gamta ir visata (Kotler, Keller, 2007). Tai didžiausią įtaką marketingui darantis veiksnys. Kultūra glaudžiai susijusi su šalies ekonomine, politine ir teisine bei institucine aplinka. Nuo vertybių ir įsitikinimų priklauso marketingo sėkmė (Vijeikis, Vijeikienė, 2003).

Subkultūrų egzistavimas. Kiekvienoje visuomenėje yra subkultūrų. Šių grupių nariams būdingas vienodas vertybių suvokimas, kuris atsiranda dėl jų ypatingos gyvenimiškos patirties, bendrumo ar kitų aplinkybių. Jei subkultūrų poreikiai ir elgsena labai skiriasi, marketingo specialistai turi taikytis į konkrečią subkultūrą (Pranulis ir kt., 2012).

Pagrindinių vertybių saugojimas. Tam tikroje visuomenėje gyvenantys žmonės stengiasi laikytis tam tikrų ilgalaikių įsitikinimų ir vertybių. Pagrindinius įsitikinimus ir vertybes perduoda tėvai, taip pat socialinės institucijos. Antriniai įsitikinimai greičiau kinta. Marketingo specialistai gali keisti antrines vertybes, tačiau pagrindines pakeisti labai sunku (Kotler, Keller, 2007).

Kultūrinis imperializmas. Jei marketingo specialistas, panaudojęs netinkamas priemones, siekia drastiškais būdais pateikti prekes ar paslaugas kitoje kultūroje, jaučiama baimė, kad globalizacija gali užvaldyti puoselėtas vertybes. Tokiu atveju gali būti diegiamos apribojančios taisyklės ar įstatymai (Czinkota, Rokainen, 2013).

Gamtiniai barjerai. Didėjantis gamtos užterštumas yra svarbiausias pasaulio rūpestis. Marketingo specialistai turi atsižvelgti į grėsmes, kurias kelia žaliavų trūkumas, energijos kainų augimas, taršos didėjimas (Pranulis ir kt., 2012).

Žaliavų trūkumas. Žemės išteklius sudaro neriboti, riboti atsinaujinantys ir riboti neatsinaujinantys ištekliai. Neriboti ištekliai – oras ir vanduo – tampa problema. Riboti atkuriamieji

ištekliai – miškai, maisto prekės – turi būti naudojami išmintingai. Riboti neatsinaujinantys ištekliai – nafta, dujos – sukels didelių problemų, kai priartės prie išsekimo ribos.

Taršos didėjimas. Kai kurių pramonės šakų veikla neišvengiamai pažeis gamtą. Vandenynai pasiekė pavojingą lygį, o žemės paviršius teršiamas įvairių medžiagų (Kotler, Keller, 2007).

Technologiniai barjerai. Technologijos smarkiai daro įtaką žmonių gyvenimui. Naujos technologijos gali padėti paslaugai prasiveržti į rinką, tačiau naikina kūrybiškumą.

Didėjantis technologinių pokyčių tempas. Laikotarpis nuo naujų idėjų sukūrimo iki sėkmingo įdiegimo tapo visai trumpas. Tokie technologiniai pokyčiai keičia rinkas ir poreikius.

Padidinta technologinių pokyčių kontrolė. Prekės ir paslaugos tampa vis sudėtingesnės, todėl visuomenė turi būti tikra dėl jų saugumo. Siekiant to, kuriami įstatymai, reikalavimai saugumui (Kotler, Keller, 2007).

Politiniai-teisiniai barjerai. Kiekvienoje šalyje veikiančios politinės jėgos suformuoja valdžios ir valdymo struktūras, kurios savo sprendimais priima tam tikrus teisės aktus (Pranulis ir kt., 2012). Marketingo sprendimams didelę įtaką daro pokyčiai politinėje ir teisinėje aplinkoje – įstatymai, vyriausybės institucijos ir judėjimai. Priimti įstatymai gali turėti skirtingą poveikį įmonei. Kartais įstatymai sukuria naujas verslo galimybes.

Įmonių įstatymų sąrašo augimas. Įmonių įstatymai priimami dėl trijų priežasčių:

- siekiant apsaugoti įmones nuo nesąžiningos konkurencijos;
- siekiant apsaugoti vartotojus nuo nesąžiningos įmonių veiklos;
- siekiant apsaugoti visuomenę nuo nevaržomos įmonių veiklos.

Kiekvienas įstatymas, nors ir turintis loginį pagrindą, gali sukelti nepageidautinų pasekmių – žlugdyti iniciatyvas ir lėtinti ekonominį augimą (Kotler, Keller, 2007).

3. SPORTO RENGINIŲ MARKETINGO KOMPLEKSO VALDYMO BARJERAI: TYRIMO DIZAINAS

Konceptualiojoje šio darbo dalyje atlikus pasirinktos temos teorinę analizę, buvo nustatyti sporto renginių marketingo komplekso valdymo barjerai. Empirinėje darbo dalyje pristatomi gerieji atvejai, kurie grindžiami didelių masiškumu, kokybę, aukšto sportinio meistriškumo sportininkų dalyvavimu. Šiame skyriuje analizuojami empiriniai tyrimai, tyrimo instrumentai, pagrindžiama tyrimo imtis, pristatomas tyrimo organizavimas.

Tyrimo objektas - Ištvėrmės sporto renginiai. Orientavimosi sportas, slidinėjimas, dviračių sportas: „Jukola“, Vasaloppet“, „Tartu maratonas“.

Tyrimo tikslas - Išanalizuoti geruosius atvejus bei identifikuoti Lietuvos ištvėrmės sporto šakų federacijų, klubų, asociacijų organizuojamų varžybų esamus barjerus. Nustatyti barjerų stiprumą ir eliminavimą rengiant ištvėrmės sporto renginius.

Tyrimo metodai - Atvejo analizė (gerųjų atvejų analizė), fokus grupės metodas.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

- 1) Identifikuoti (gero/sėkmingo) ištvėrmės sporto renginio marketingo komplekso valdymo sprendimus.
- 2) Identifikuoti (gero/sėkmingo) ištvėrmės sporto renginio marketingo komplekso valdymo barjerus Lietuvoje.

Pirmajam uždaviniui realizuoti taikomas atvejo analizės metodas ir atliekama ištvėrmės sporto renginių bei marketingo komplekso valdymo analizė. Laikomasi nuostatos, kad (gero/efektyvaus) ištvėrmės sporto renginio marketingo komplekso valdymo sprendimus identifikuoti galima tik remiantis atitinkama patirtimi. Todėl atrinkti atvejai, šiuo atveju renginiai, atitinkantys *masiškumo bei tarptautinių varžybų pripažinimo kriterijus*.

Antrajam tyrimo uždaviniui realizuoti taikyta ekspertų apklausa, t. y. fokus grupės metodas. Metodas pasirinktas laikantis metodologinės nuostatos, kad marketingo komplekso valdymo Lietuvoje barjerus identifikuoti gali tik ekspertai, turintys ištvėrmės sporto renginių organizavimo patirtį.

3.1. Atvejo analizė

Kaip minėta šio darbo įvade, pirmajam empirinio tyrimo uždaviniui realizuoti buvo pasirinktas atvejo analizės metodas. Metodas taikomas atliekant gerosios marketingo komplekso valdymo patirties atvejui išanalizuoti. Šios strategijos pasirinkimas argumentuojamas tuo, jog atvejo analizė leidžia išgauti detalesnę informaciją apie latentinius procesus, paslėptus socialinių santykių mechanizmus. Kadangi atvejo analizė atliekama derinant skirtingus tyrimo metodus, todėl šia prasme ši tyrimo strategija yra turtingiausia.

Atvejo analizėje tikrovė suprantama kaip socialinė konstrukcija (Oliver, 2009). Šiuo subjektyviu požiūriu, tyrėjas siekia suprasti, kas vyksta organizacijoje, nebūtinai paaiškinti tai. Tyrėjas veikia kaip hermeneutas, elgesio interpretuotojas. Pasak B. Bitino (2008), atvejo tyrimas gali būti panaudotas produkuoti naują teorinę idėją ar paliudyti mokslinės hipotezės priimtinumą.

Atvejo analizė paprastai susitelkia į klausimus *kaip* ir *kodėl*, o ne *kas* ir *kiek*. Atvejo analizė taip pat panaudoja induktyvią logiką, kad atrastų tikrovę iš surinktų duomenų (Simon, Francis, p. 31). Atvejo analizės *kaip* ir *kodėl* tipo klausimų naudojimas iš esmės yra labiau aiškinamasis ir gerai tinka šio tyrimo temai. Kaip nurodo Yin (2003), klausimo forma gali suteikti svarbią priemonę, susijusią su tinkama tyrimo strategija, kuri bus panaudota. Autorė taip pat teigia, kad atvejo analizė yra strategija, kuriai teikiama pirmenybė, kai yra iškeliami klausimai *kaip* arba *kodėl*, kai tyrėjas mažai kontroliuoja įvykius, ir kai dėmesio centre yra šiuolaikinis reiškinytis tikrame kontekste.

Atvejo analizei pasirinkta išanalizuoti masiškausias varžybas (*Vasaloppet* – slidinėjimo varžybos (apie 52 000 dalyvių), *Jukola* - orientavimosi varžybos (apie 14 000 dalyvių), *Tartu maratonas* – slidinėjimo, dviračių varžybos (apie 5000 dalyvių). Taip pat šie renginiai tenkina pripažinimo tarptautinėje erdvėje sąlygą.

Atliekant gerosios patirties atvejo analizę bus ieškoma atsakymų į klausimus: kodėl Švedijoje ar Suomijoje organizuojamos varžybos sulaukia tokio didelio dalyvių kiekio? kaip valdomas šių varžybų marketingas ir kam organizatoriai daugiausia skiria dėmesio?

Atliekant atvejo analizę naudotasi *content* ir *stebėjimo* metodais. Content metodu atliktas organizatorių internetinių svetainių tyrimas, kitų populiarių internetinių svetainių atsiliepimų apie organizuojamus renginius, dokumentų (rezultatų, informacinių biuletenių, straipsnių sporto žurnaluose) analizė. Atliktas tiesioginis renginio stebėjimas dalyvaujant 2011 metų orientavimosi sporto varžybų *Jukola* organizavime. 2012 metais stebėtas *Tartu* dviračių maratonas, nes minėtose varžybose teko dalyvauti kaip dalyviui, atstovaujant Lietuvos ir Švedijos komandas. Teko stebėti kaip varžybos organizuojamos skirtingose vietose skirtingų organizatorių. Turėjau puikią galimybę įsigilinti į sporto renginio organizatorių priimamus marketingo komplekso valdymo sprendimus, pamatyti, kaip sporto renginio organizatoriai apie tą patį renginį komunikuoja Švedijoje ir Lietuvoje. Kadangi sporto renginyje teko būti ne tik kaip tyrėju, bet ir kaip dalyviu, stebėtoju ir net žiniasklaidos atstovu - informaciją apie tyrimo objektą (šiuo atveju sprendimus, susijusius marketingo komplekso elementais) rinkau ir fiksavau fotografuodamas, filmuodamas bei rašydamas Lietuvos internetinėse svetainėse, duomenis fiksuodamas asmeniniame kompiuteryje bei užrašuose.

3.2. Fokus grupė

Kitas iš pasirinktų tyrimo metodų – fokus grupė. Jo esmė – grupinės sąveikos rezultatai, kai koncentruojamasi į seriją temų, pateikiamų diskusijos vadovo. Kiekvienas dalyvaujantis yra

skatinamas išreikšti savo požiūrį į užduotus klausimus, įvertinti ar reaguoti į kitų respondentų požiūrius (Dikčius, 2005, p. 47).

Fokus grupė – tai kokybinis tyrimo metodas, pagrįstas diskusija mažoje grupėje, kurioje aptariami tyrimo klausimai, o vėliau tiriamųjų pasisakymai analizuojami remiantis kokybine metodologija. Tyrimui svarbi tema dažniausiai pateikiama iš anksto numatytų klausimų serija, tačiau tyrimui taip pat gali būti naudojama ir kitokį įspūdį sukelianti medžiaga (pvz., filmai, reklamos, garso įrašai ir t.t.). Fokus grupės diskusijai būdingas sinergijos efektas, kai respondentai įsitraukia į diskusiją ir skatina kitus grupės narius reikšti savo nuomonę, taip dažnai pateikdami labai naudingą informaciją. Respondentai interviuojami labai lanksčiai, moderatorius diskusiją gali tęsti atsižvelgdamas į atsakymus, gali klausti papildomų klausimų, teirautis gilesnės nuomonės ir panašiai. Taip pat galima tikslinti ar prašyti paaiškinti neaiškius atsakymus, ką sunku padaryti kiekybinio tyrimo atveju. Fokusuotų grupių atsakymai dažniau yra išsamesni, tikslesni ir mažiau nuslopinti nei individualiuose interviu (Templeton, 1987).

Fokus grupės tikslas – giliai ir plačiai suprasti nagrinėjamą temą, o ne surinkti kiekybinę informaciją, faktus. Fokus grupės savitumas – dalyvių bendravimas tarpusavyje, kurio metu problema ar tema yra svarstoma daugeliu požiūrių, būdingų tai grupei.

Pasirinktas Fokus grupės metodas turi privalumų ir trūkumų, kurie pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė

Fokus grupės metodo privalumai ir trūkumai

<i>Privalumai</i>	<i>Trūkumai</i>
Gaunama platesnio pobūdžio informacija	Netinka aprašomajam tyrimui
Respondentai jaučiasi patogiai ir saugiai	Rezultatai labai priklauso nuo diskusijos vadovo darbo kokybiškumo
Galimybė patogiai ir tiksliai analizuoti duomenis, kadangi sesija dažniausiai įrašinėjama	Mažas respondentų skaičius retai atspindi visas nuomones
Greita duomenų rinkimo procedūra	Rezultatai gali būti neteisingai interpretuoti
Skatina kiekvieną narį išreikšti savo mintis ir parodyti pritarimą ar nepritaringumą kito nuomonei	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Dikčių V. (2005)

Fokus grupių tikslas – identifikuoti išstvermės sporto renginio marketingo komplekso valdymo barjerus Lietuvoje.

Diskusijų metu siekiama išsiaiškinti:

- kokie barjerai trukdo vystyti išstvermės sporto renginių organizavimą, koks jų spektras, kokius valdymo sprendimus jie įtakoja;
- kokie barjerai yra didžiausi (sunkiausi) marketingo komplekso valdymui;
- kaip pašalinti identifikuotus išstvermės sporto renginių vystymo barjerus, minimizuoti neigiamas jų pasekmes sporto renginių vystymui.

Imties atranka. Pasirinktas neatsitiktinės atrankos metodas. Tyrimo tikslui pasiekti metodologiškai svarbi yra ekspertų nuomonė. Ekspertais šiuo atveju bus pripažinti asmenys

atitinkantys šiuos atrankos kriterijus: 1) ištvermės sporto šakos (slidinėjimo, dviračių sporto, orientavimosi sporto) specialistai; 2) turintys ne mažesnę nei 10 metų patirtį sporte; 3) turintys ne mažesnę nei 5 metų patirtį organizuojant sporto renginius. Kadangi ištvermės sportą propaguoju 10 metų, su minėtais ekspertais susipažinau organizuojant bendrus ištvermės sporto renginius.

Imties dydis. B. Bitino ir kt. (2008) teigimu, atliekant kokybinius tyrimus imties dydžio problema nėra labai svarbi, kur kas svarbesnis yra duomenų informatyvumas ir kaip teigia K. Kardelis (2007), šiems tyrimams nėra taikomi griežti imties tūrio reikalavimai, o svarbiausias elementas – tyrimo duomenų apibendrinimas.

Iš viso tyrimo metu buvo organizuotos 2 fokus grupės, kurių bendras dalyvių skaičius – 8 informantai. Svarbu pažymėti, kad Lietuvoje nėra daug specialistų, atitinkančių aukščiau minėtus atrankos kriterijus, kad juos labai sunku įkalbinti dalyvauti tyrime dėl geografinio jų pasiskirstymo (taip pat dėl jų išsakytos neigiamos nuostatos tyrimų atžvilgiu).

Tyrimo etapai. Kokybinis fokus grupės tyrimas sudarytas iš 5 etapų (žr. 6 lentelę). Didžiąją dalį sudaro pasirengimas fokus grupėms. Kadangi tyrimas buvo atliekamas su ištvermės sporto šakų specialistais, todėl jie buvo informuoti apie tyrimą, kokiais tikslais jis bus naudojamas. Jiems pateikta glausta informacija, kokių tikslų bus atliekama fokus grupė, kokie bus pateikti klausimai. Buvo gautas jų sutikimas, kad yra neprieštaraujama tyrimo vedimui. Prieš vedant fokus grupes buvo sutartas tinkamiausias laikas, susitikimo vieta.

6 lentelė

Fokus grupės tyrimo planavimo etapai

<i>Etapas</i>	<i>Veikla</i>
1 etapas	Fokus grupės klausimų formulavimas ir atranka. Rengimasis fokus grupės vedimui
2 etapas	Susitarimas su respondentais dėl fokus grupių vedimo
3 etapas	Vietos ir laiko parinkimas
4 etapas	Fokus grupės vedimas ir duomenų fiksavimas.
5 etapas	Gautų duomenų analizė, sisteminimas.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Pasirengimo metu, kaip pateikta 6 lentelėje, taip pat buvo suderinta su priėmusios organizacijos direktoriumi dėl fokus grupės vedimo.

Duomenys apie dalyvius buvo pažymimi fokus grupės duomenų fiksavimo protokole (žr. 3 priedą).

Fokus grupės dydis ir sudėtis. Iš viso atliktos dvi fokus grupės. Kiekvienoje fokus grupėje dalyvavo: 4 tiriamieji, moderatorius (magistro baigiamojo darbo autorius) ir sekretorė, kuri protokolavo fokus grupės metu išsakytas nuomones. Toks tiriamųjų skaičius pasirinktas dėl to, kad visi norintys galėtų išsakyti savo nuomonę, bei išklausti kitų sporto šakų specialistų nuomonių.

Fokus grupėse dalyvavo 3 orientavimosi sporto specialistai, 2 slidinėjimo specialistai, 3 dviračių sporto specialistai. Visi tyrimo dalyviai atitiko ir kitus metodologiškai svarbius kriterijus, todėl juos galima įvardinti ekspertais.

Fokus grupių atlikimo laikas ir sesijos trukmė. Fokus grupės buvo atliktos 2012 m. rugsėjo 20 d. – 2012 m. lapkričio 20 d. Fokus grupių vedimo vieta - Šiaulių jaunujų turistų centro patalpos (Rygos 36). Vidutinė vienos fokus grupės sesijos trukmė - 80 minučių.

Fokus grupės klausimai. Klausimai, darbo autoriaus pateikti fokus grupės metu, suskirstyti į tris klausimų grupes (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

<i>Klausimų grupė</i>	<i>Tema</i>
1 klausimų grupė	Barjerų identifikavimas
2 klausimų grupė	Barjerų raiškos stiprumo nustatymas
3 klausimų grupė	Barjerų eliminavimas

Pirmojoje klausimų grupėje analizuojami, kokie barjerai trukdo vystyti išvermės sporto renginių organizavimą, koks jų spektras, kokius valdymo sprendimus jie įtakoja. Antrojoje - kokie barjerai yra didžiausi (sunkiausi) marketingo komplekso valdymui. Trečiojoje - kaip pašalinti identifikuotus išvermės sporto renginių vystymo barjerus, minimizuoti neigiamas jų pasekmes sporto renginių vystymui.

Fokus grupės sesijos vedimas. V. Dikčiaus (2005), V. Pranulio (2007, p. 123) teigimu, fokus grupės metu svarbus vaidmuo tenka jos moderatoriui. Moderatorius pateikia klausimus, tikslina atsakymus į juos, skatina nelabai aktyvių dalyvių įsitraukimą į diskusiją. Šio empirinio tyrimo atveju moderatorių – darbo autorius. Kadangi L. Unterhauser (2006, p. 53) teigimu, moderatoriui keliami svarbūs reikalavimai: suvokimas ir gebėjimas dirbti su įvairaus pobūdžio mažomis grupėmis – pasyviomis ir šnekiomis, nuolat nukrypstančiomis nuo diskusijų objekto, gebėjimas klausyti tai, ką kalba žmonės, neįkyriai nukreipiant juos reikiama linkme, pastebinti tyrimo tikslams svarbius momentus bei skatinant jų svarstymą.

Fokus grupės duomenys buvo fiksuojami protokoluose. Vienos fokus grupės narys atsisakė dalyvauti esant įrašymo įrangai motyvuodamas, jog dirba valstybinėje institucijoje, ir jo pasisakymai valdžios ir esamos sporto sistemos atžvilgiu gali turėti įtakos jo tolimesniam darbui. Šiuo atveju fokus grupės sekretorė protokolavo tik raštu.

4. IŠTVERMĖS SPORTO RENGINIŲ ATVEJO ANALIZĖ

Atvejai analizei buvo atrenkami vadovaujantis tokiais kriterijais, kaip masiškumas bei kitų šalių dalyvių gausa, kas patvirtina renginių sėkmę.

8 lentelėje pateikiami duomenys apie tyrimui pasirinktus sporto renginius.

8 lentelė

Nagrinėjamų sporto renginių apibūdinimas

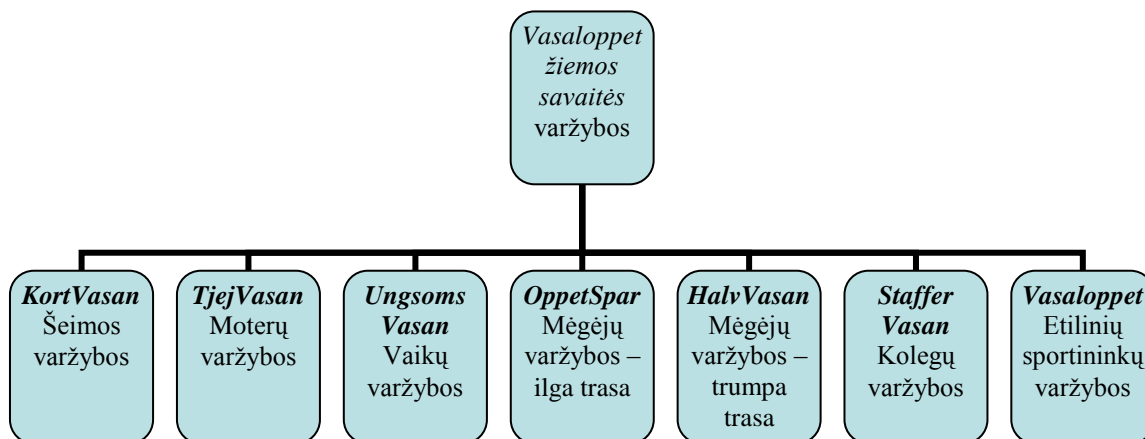
<i>Sporto renginio pavadinimas</i>	<i>Sporto šaka</i>	<i>Dalyvių skaičius 2012 m.</i>	<i>Skirtingų šalių skaičius</i>
<i>Vasaloppet</i>	Slidinėjimas	52 000	40
<i>Jukola</i>	Orientavimasis	14 000	19
<i>Tartu maratonas</i>	Dviračiai	5 000	11

Šaltinis: www.jukola.com; www.vasaloppet.se; www.tartumaraton.ee

Atvejo analizės rezultatai pateikiami pagal marketingo komplekso valdymo sprendimų grupes: produktas, paskirstymas, kaina, rėmimas (komunikacija) ir žmonės.

4.1. *Vasaloppet* renginio atvejis

Produktas – slidinėjimo varžybos *Vasaloppet*. *Vasaloppet žiemos savaitė* - taip masiškiausios pasaulio slidinėjimo varžybos vadinamos Švedijoje, kurios savo, kaip varžybų istoriją, pradėjo kurti kartu su Švedijos, kaip šalies, istorija. *Vasaloppet žiemos savaitė* sudaro 7 slidinėjimo varžybų kompleksas (6 pav.).



6 pav. *Vasaloppet žiemos savaitės* varžybos

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis www.vasaloppet.se

Pirmosios iš organizatorių varžybų sąrašo yra *KortVasan* varžybos, kurias organizatoriai išskiria kaip šeimos varžybas. Jose dažniausiai startuojama šeimomis, kur tėvai ir vaikai nesudėtingai gali įveikti 30 km trasą; varžybose gali startuoti vaikai nuo 12 metų. Antrosios analizuojamų varžybų sąrašė yra *TjejVasan* – varžybos skirtos tik moterims. Matome, kad paslauga diferencijuojama pagal lytį. Tai leidžia moterims jaustis išskirtinėmis. Kad varžybos būtų kuo

gausesnės, organizatoriai parinko nesudėtingą, bet ištvėmės reikalaujančią 30 km trasą, kurios tarpiniuose maitinimo punktuose moterys yra kviečiamos nemokamai paskanauti garsiąja mėlynių sriuba bei pasiklausyti gyvos muzikos. Dalyvių skaičius šiame etape siekia 10 000. *UngdomsVasan* – varžybos skirtos jauniausiems slidininkams. Į šias varžybas gali registruotis vaikai nuo 9 iki 16 metų, atitinkamai pagal amžių jiems tenka įveikti nuo 3 iki 9 km distanciją. Mergaitės ir berniukai suskirstomi į atskiras grupes, vaikų trasoje slystama stadionu, kur visi sirgaliai gali palaikyti savo favoritus. Ketvirtosios varžybos *OppetSpar* – skirtos tiems, kurie nori išmėginti savo jėgas ilgojoje 90 km trasoje, bet nenori patirti streso. Dalyviai gali rinktis sekmadienio arba pirmadienio varžybas, kuriose privaloma startuoti nuo 7 val. iki 8 val. ryto, pasirinktinai kada dalyviai nori. Jų starto laikas paleidžiamas, automatiškai kirtus starto liniją, ir užfiksuojamas, kertant finišo liniją. Tokiu būdu dalyviai išvengia streso masiniame starte. Penktosios varžybos *HalvVasan* – varžybos nepasiruošusiems įveikti visos 90 km trasos; dalyviai slysta klasikiniu stiliumi 45 km trasą. Jų nevaržo joks kontrolinis laikas, dalyviai turi galimybę slystant pavalgyti ar pasinaudoti slidžių servisu trijuose kontroliniuose punktuose. Stipriausiai progresuojančios varžybos *StaffetVasan* – tai populiariausios varžybos tarp įmonių ir kolektyvų, kurias sudaro 5 slystančių žmonių estafetė. Joje pasirinktinai pagal etapų ilgį slystama nuo 9 km iki 24 km. Ir *Vasaloppet žiemos savaitę* uždaro seniausios, ilgiausios, didžiausios pasaulyje lygumų slidinėjimo varžybos *Vasaloppet*, kuriose susirenka limituotas dalyvių skaičius - 15 800.

Vienas svarbiausių sprendimų „produkto“ srityje - pasirūpinti slidinėjimo trasos kokybe.

Vienais metais sniego trūkumas kėlė riziką varžybų įvykimui, bet organizatoriai sniego patrankų bei sunkvežimių pagalba sugebėjo padengti 130 000 kubinių metrų sniego ir varžybos įvyko, kaip buvo planuota.

Apibendrinus galima teigti, jog renginio organizatoriai atsižvelgia į įvairius sporto vartotojų poreikius ir pateikia gerai suplanuotas paslaugas. Pagrindinis produktas yra kokybiškos slidinėjimo varžybos įvairiems vartotojų segmentams – visai šeimai, moterims ir net bendradarbiams, - kurių poreikiai atsispindi dalyvių skaičiuje ir galėtų būti apibūdinami kaip laisvalaikio praleidimas su šeima, garbės troškimas, jėgų išbandymas ir kt. Papildomos paslaugos šiose varžybose: ne tik prieš ir po varžybų, bet ir pačių varžybų metu organizatoriai yra įrengę miesteliuose, pro kuriuos slysta sportininkai, maitinimo punktus, slidžių ruošimo servisus ir pan.

Kainos sprendimai

9 lentelėje pateikiami Švedijoje vykstančių varžybų starto mokesčiai.

Vasaloppet starto mokesčių kainos

<i>Varžybos</i>	<i>Data</i>	<i>Kaina, Lt</i>				<i>Minimalus amžius</i>
		<i>Registracija iki 04-30</i>	<i>Registracija nuo 05-01 iki 10-31</i>	<i>Registracija nuo 01-01 iki 01-31</i>	<i>Starto mokestis vietoje</i>	
KortVasan <16m	02-22	100	100	100	100	12
KortVasan	02-22	160	200	240	280	16
TjejVasan	02-23	245	300	350	425	17
UngdomsVasan	02-24	40	60	60	80	9
Öppet Spår,	02-24	365	410	460	515	17
Öppet Spår, Monday	02-25	285	330	380	430	17
HalvVasan	02-26	240	290	340	390	17
StafettVasan	03-01	1000	1040	1120	1200	12
Vasaloppet	03-01	540	585	650	720	19

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis www.vasaloppet.se

Iš lentelėje pateiktų duomenų galime matyti, jog registracijos mokestis kyla proporcingai registravimosi datai. Kadangi renginiai vyksta paskutinę vasario arba pirmąją kovo savaitę, registracija į kitų metų varžybas atidaroma iškart užbaigus einančių metų varžybas. *Vasaloppet* varžybose pasiekiamas 15 800 dalyvių skaičius per 11 dienų, visi *Vasaloppet* dalyviai užsiregistruoja pigiausiu tarifu. Iš pateiktos lentelės taip pat matyti, kad organizatoriai diferencijuoja kainas: vaikų starto mokestis mažesnis nei suaugusiųjų arba netaikomas pabrangimas. Varžybų organizatoriai į starto mokesčio kainą įtraukia pagrindinio produkto ir papildomų paslaugų kainas - nemokamą parkavimą, maitinimą varžybų metu ir kt. Įdomu tai, kad varžybų organizatoriai taiko registracijos draudimo paslaugą. Jeigu dalyvis registruodamasis pasirenka draudimo paslaugą, susirgus arba esant sportinei traumai, jis gali atgauti starto mokestį. Draudimo paslauga kainuoja 50 Lt.

Paskirstymo sprendimai

Varžybų vieta nekinta nuo 1922 metų, kada ir buvo pirmosios oficialios *Vasaloppet* varžybos. Varžybų dalyviai startuoja Salen miestelyje ir slysta link finišo aplankydami aštuonis miestelius, kuriuose sulaukia didelio sirgalių palaikymo. Miesteliuose dalyviai gali pavalgyti ir pasinaudoti slidžių serviso paslaugomis, tokiu būdu atslysta iki finišo, esančio Mora mieste. Dalyvius, startuojančius pirmą kartą, nekintanti trasa skatina grįžti dar kartą ir pagerinti savo paties laiką ar aplenktų dalyvių skaičių. Gilios tradicijos ir didelis varžybų pasisekimas organizatorius privertė riboti dalyvių kiekį, nes plačių ir didelių slidinėjimo trasų nepakanka tokiam dalyvių skaičiui. Todėl organizatoriai pasirinko keletą panašaus stiliaus varžybų, kad galėtų patenkinti nespėjančių užsiregistruoti dalyvių poreikius.

Vasaloppet varžybos priskiriamos prie vidutinės trukmės sporto renginio, nes kiekvienos varžybos trunka po kelias valandas. Nebūtų tikslinga priskirti varžybas prie ilgos trukmės sporto renginio, nes rezultatai nesumuojami. Taip pat yra vienos varžybos, kuriose dalyviai turi galimybę

pasirinkti paslaugos pristatymo laiką be papildomo mokesčio, t.y. startuoti pasirinktu laiku, nors yra laiko limitas.

Komunikacijos sprendimai

Kadangi varžybos žinomos kaip didžiausios pasaulyje, organizatoriai gali rinktis, kurie rėmėjai daugiausiai gali pasiūlyti finansinės ir ne finansinės pagalbos organizuojant varžybas. Tad organizatoriai sulaukia tokių rėmėjų kaip *Volksvagen*, *IBM*, *Stadium*. Apžvelgiant komunikaciją su tikslinėmis rinkomis, galima pastebėti išskirtinų fragmentų „Vasaloppet“ istorijoje. 1925 metais buvo pirmoji tiesioginė radijo transliacija. 2008 metais buvo tiesiogiai transliuojamos varžybos per du televizijos kanalus. Pagrindiniai organizatorių komunikacijos sprendimai vyksta per internetinį tinklalapį, kuriame galima rasti nuo istorijos aprašymo, visų laikų nugalėtojų iki ateinančių metų prognozių. Taip plačiai skleidžiama reklama populiariuose puslapiuose (Facebook); vietiniuose šalies puslapiuose (www.siljan.se, www.fis-ski.com) ir pan. Taip pat organizatoriai plačiai naudoja elektroninį paštą, kaip komunikacijos priemonę. Kadangi varžybos plačiai rodomos per televizijos kanalus, didžiausios varžybos nuolat filmuojamos. Organizatoriai teisingai parengtą tikslingą informaciją, platina per savo komunikacinius kanalus.

Sprendimai, susiję su kompleksu elementu „žmonės“

Kaip minėta ankčiau, dalyvių poreikių supratimas ir sunkus darbas geriausiai įvertinamas dalyvių skaičiumi. Pirmosiose oficialiose *Vasaloppet* varžybose, kurios įvyko 1922 metais, susirinko 119 dalyvių, 2011 metais užfiksuota 11 709 dalyvių. O 2012 m. per visą *Vasaloppet slidinėjimo savaitę* susirinko 52 689 dalyvių, kas įpareigojo organizatorius riboti dalyvių skaičių tam tikrose varžybose. Sporto renginiui reklamos bei naudos duoda svarbių žmonių dalyvavimas. Šiame sporto renginyje dalyvauja ne tik garsiausi pasaulio slidininkai, bet ir tokie žmonės kaip Pippa Middleton, Danijos princas Frederikas bei Švedijos princas.

Sporto renginį sudaro ne tik dalyviai ar žiūrovai, bet ir organizatoriai bei aptarnaujantis personalas. Šiose varžybose parenkami tinkamiausi žmonės slidžių servisui, marketingui, savanoriai – maitinimo punktuose, parkavime. Organizatorių pasirinkta aukštos kainos strategija, didina varžybų organizacinį lygį, ko pasekoje, tiek dalyviai, tiek organizatoriai susiduria legvai išsprendžiamomis problemomis.

Vasaloppet sporto renginiui suorganizuoti ir didinti veiklos efektyvumą yra parenkami tinkamiausi žmonės, kurie numato palankiausią laiką šiam sporto renginiui. Organizatoriai taip pat turi pakankamus išteklius tiek finansinius, tiek žmogiškuosius. *Vasaloppet* slidinėjimo renginyje kontrolė atliekama ne tik renginiui ruošiantis, bet ir sporto renginio eigoje. Prižiūrima, kad sportininkai varžybų metų nepažeidintų numatyto klasikinio slidinėjimo stiliaus.

4.2. Jukola renginio atvejis

Orientavimosi sporto propaguotojai turi nemažą pasiūlą varžybų, iš kurių gali rinktis. Pavyzdžiui Suomija, kurioje vyksta vienos iš analizuojamų varžybų. Suomiai jau 2013 metais yra oficialiai paskelbę, kad vykdys 242 orientavimosi sporto varžybas, tad paslaugų gavėjai turi pakankamai didelį pasirinkimą. Iš kitamet organizuojamų varžybų, bus ir pasaulinio lygio varžybų, kaip Pasaulio čempionatas ir Pasaulio taurės etapai. Mūsų analizuojamos varžybos patenka į trejetuką pagal masiškiausius pasaulio orientavimosi sporto renginius.

Produktas – orientavimosi sporto varžybos Jukola. Jukola – didžiausias orientavimosi sporto estafečių renginys pasaulyje, kuris kasmet vyksta Suomijoje nuo 1949 m. Varžybos vyksta birželio 13-19 dienomis skirtingose Suomijos vietose. Šiauriausia vieta buvo 50 km į šiaurę nuo poliarinio rato. Pagal masiškumą jukola konkuruoja su Švedijoje vykstančiomis penkių dienų varžybomis *Oringen*, kurios suburia beveik 20 000 dalyvių ir taip pat Švedijoje vykstančias dešimties etapų naktines estafetes *10 Mila*. Šiose didžiausiose pasaulio estafetėse didžiąją dalį sudaro dalyviai iš Suomijos – 75 %, kitą daugumą sudaro švedai, norvegai. Viso į šias varžybas 2012 metais užsiregistravo dalyviai iš 23 šalių.

Jukola - tai 7 vyrų estafetė, kurioje sportininkai bėga pakeisdami vienas kitą nuo 7 iki 20 km trasą. Pradžios laikas apie 11 valandą vakaro. Nugalėtojų komanda finišo liniją kerta ankstyvą sekmadienio rytą, apie 6-7 val., tačiau atsiliekančios komandos finišo liniją kerta tik vidurdienį.

Moterų estafetė pirmą kartą surengta dvejiems metams vėliau nei vyrų. Metams bėgant ji keitėsi ir 1978 m. nustatyta kaip keturių etapų estafetė, kuri vyksta šeštadienio popietę.

Organizatoriai taip pat pagalvoja apie mažus vaikus, nors varžybos vyksta tik suaugusiems. Mažiesiems yra pastatyta reklaminė traselė, įrengtos vaikų žaidimų aikštelės.

Orientavimosi sporto varžybų *Jukola* papildomos paslaugos teikiamos prie pagrindinės paslaugos varžybų starto. Organizatoriai suteikia galimybę išsinuomoti vietą palapinės/kemperio statymui, automobilio parkavimo vietą, suteikiamos maitinimo paslaugos, sportinių prekių, susijusių su varžybomis apsipirkimo galimybė. Varžybų centre galima rasti įkurtų laikinų palapinių, kuriose reklamuojamos panašaus stiliaus varžybos. Už papildomą mokestį galima išmėginti laikiną suomišką pirtį, kuri surenkama tik varžybų dalyviams.

Kainos sprendimai

Šių varžybų starto mokestis priklauso nuo pasirinktų paslaugų paketo. Kaina yra atskirai už pagrindinę paslaugą – vyrų ar moterų estafetes, - o papildomų paslaugų kainos už apgyvendinimą ir parkavimą. Kainos skirstomos į tris lygius taip pat pagal užsiregistravimo datą (žr. 10 lentelę).

Jukola varžybų starto mokesčių ir papildomų paslaugų kainos

<i>Paslauga</i>	<i>Kaina, Lt</i>		
	<i>Registracija iki kovo 1</i>	<i>Registracija iki gegužės 17</i>	<i>Registracija iki birželio 8</i>
Moterų estafetė	405	485	810
Vyrų estafetė	720	850	1420
Apgyvendinimas			
	52 (10x10m)	52 (10x10m)	
Kempingas	20 (5x5m)	20 (5x5m)	
Organizatorių palapinė	700	700	
Nakvynė mokykloje žmogui/parai	105	105	
Palapinė varžybų vietoje	105	105	
Parkavimas			
Mikroautobusas	105	105	
Autobusas	120	120	
Lengvoji mašina	35		
Atsižymėjimo sistema	242		

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis <http://www.jukola.com/2013/en/kilpailuinfo/kilpailukutsu/>

Kaip matome pateiktoje kainų lentelėje, kuo vėliau dalyvis registruojasi į varžybas, tuo mokestis didesnis. Paskutinis registracijos pabrangimo mokestis dvigubas pirmajam. Organizatoriai skatina komandas registruotis kuo anksčiau, tokiu būdu lengviau planuoti biudžetą ir papildomų paslaugų pateikimą. Vyrų estafetė kainuoja daugiau, nes komandą sudaro didesnis dalyvių skaičius.

Apgyvendinimo paslaugos: už 20 ar 52 litus komandos gali nusipirkti jiems paskirtą žemės sklypą, kuriame jie galės pasistatyti atitinkamo didžio palapinę. Organizatoriai taip pat siūlo galimybę pasinaudoti jų pastatyta palapine kempingo teritorijoje. Varžybų organizatoriai taip pat siūlo galimybę miegoti mokykloje. Kadangi varžybų kempingas yra toliau nuo varžybų centro, organizatoriai siūlo išsinuomoti žemės sklypą varžybų centre. Šios vietos privalumas toks, kad sportininkai, kuriems reikia startuoti vidurnaktį gali iš palapinės stebėti varžybų eigą ir atitinkamai planuoti savo starto laiką. Į išankstinių paslaugų paketą taip įeina parkavimas, kuris priklauso nuo transporto dydžio. Organizatoriai į parkavimo mokestį įtraukia dalyvių daiktų nugabenimą iki varžybų centro ar kempingo. Kitos paslaugos tokios, kaip treniruočių žemėlapių pirkimas, maitinimo paslaugos ar suomiškos pirties bilietas, perkami papildomai varžybų dieną. Kainos lygio įvertinimas sudėtingas, nes identiško renginio su panašiomis paslaugomis nerasime. Palyginus komandų mokesčius kitose Skandinavijos šalyse, galime daryti prielaidą, kad kaina atitinka kokybę. Organizatoriai nuolaidų netaiko, dalyvis gauna įsivaizduoją nuolaidą, jeigu užsiregistruoja pigiausiu tarifu. Bet jeigu dalyvis užsiregistravo ir neatvyko į varžybas, organizatoriai starto mokesčio negrąžina, pasilieka padengti išlaidas susijusias su varžybų organizavimu.

Paskirstymo sprendimai

Kaip jau buvo aptarta, varžybų vieta kasmet skiriasi, tai priklauso nuo organizatorių. Kartais būna Suomijos Šiaurėje, kartais Pietuose. Varžybų organizatoriai numato būsimų varžybų vietas penkeriems metams į priekį; jau šiandien galima sužinoti, kurioje vietoje vyks 2017 varžybos ir kas

jas organizuoja. Kintant varžybų vietai, keičiasi ir organizatoriai. Varžybų valdantysis komitetas išlieka tas pats, bet pagrindinė fizinė jėga ir aptarnaujantis personalas keičiasi nuo parinktos vietovės. Varžybų vieta parinkti nėra lengva, nes bendras dalyvių, žiūrovų ir aptarnaujančio personalo skaičius yra apie 40 000 žmonių, todėl organizatoriai dažniausiai pasirenka dideles atviras teritorijas, tokias kaip oro uostus, kartodromus, stadionus ar tiesiog dideles pievas, kuriose tilptų varžybų centras, parkavimas, kempingas. Žinoma, organizatoriai atsižvelgia į tinkamą privažiavimą automobiliais, autobusais, į galimybę atskristi į netoliese esantį oro uostą. Jeigu netoliese yra geležinkelio pervažis, kartais organizatoriai išnuomoja keleivinį traukinį, kuris veža keleivius iš pagrindinių Suomijos miestų į *Jukola* varžybas, o nuo artimiausios traukinių stoties, dalyvius pasitinka organizatorių autobusai.

Komunikacijos sprendimai

Varžybų reklaminiai veidai yra dalyviai ir jų patirtos emocijos, noras jomis dalintis su kitais. Žinoma, organizatoriai neapsieina be reklamos priemonių tokių, kaip internetinė reklama, spauda, reklaminės skrajutės. Internetinis puslapis apjungia visus organizatorius, turi aiškiai suprantamą sistemą. Dalyvis norintis peržiūrėti praėjusių varžybų rezultatus, nesunkiai gali rasti puslapio duomenų bazėje. Žinoma, organizatorių darbas plačiai matomas ir kitų šalių orientavimosi sporto federacijų internetiniuose puslapiuose, populiariuose tarp orientacininkų (www.worldofdo.com, <http://www.facebook.com/jukolanviesti> ir pan.). *Jukola* varžybų reklamą ar skrajutes galima dažnai pamatyti kitose didžiausiose pasaulio orientavimosi varžybose. Organizatoriai taip pat nurodo vietą, kur varžybų dalyviai gali padaryti sportinę stovyklą, gauti informacijos iš pačių organizatorių, nusipirkti treniruočių žemėlapių. Artėjant varžyboms, galima pamatyti varžybų reklamą per vietinę televiziją, išgirsti per radiją. Dažnai miestuose matomi varžybų reklaminiai stendai. Renginio metu, įspūdingas varžybų miestelis su dideliais televizijos ekranais, reklaminiais stendais parodo stiprią organizatorių marketinginę ir komunikacinę pusę. Įspūdingas varžybų startas dažniausiai filmuojamas iš lėktuvo. Visą naktį rodomos lyderiaujančios komandos per didžiulius televizijos ekranus. Varžybų apylinkėse veikia sukurtas varžybų radijas.

Sprendimai, susiję su komplekso elementu „žmonės“

Varžybų organizacinio komiteto puikiai sukurta sistema leidžia be didesnių sunkumų surinkti savanorius, kurie nepatiria didelių problemų organizuodami tokio masto varžybas. Kiekvieniems metams varžybų organizavimui yra skiriami vienas arba du žmonės, kuriems visus metus yra mokamas atlyginimas už organizacinį darbą. Kaip ir visose didesnio masto varžybose yra paskirstomi darbai: atsakingi asmenys už varžybų miestelio įrengimą, už parkavimą, maitinimą, žemėlapių ir trasų paruošimą ir pan. Organizatoriai puikiai bendradarbiauja su savanoriais, kurie padeda atlikti nedidelės atsakomybės reikalaujančius darbus, taip pat organizatoriai sulaukia pagalbos iš Suomijos kariuomenės, kuri padeda įrengti varžybų miestelį. Paslaugas teikiantis

personalas apmokomas taip, kad varžybų metu nekyla didelių neišsprendžiamų problemų. Maitinimo paslaugas teikia, prekyba sporto prekėmis vykdo savo srities verslo atstovai.

Šio sporto renginio marketingo planas įgyvendinamas funkciniu principu. Marketingo padalinį dažniausiai sudaro skirtingas funkcijas atliekantys specialistai, pavaldūs pagrindiniam organizatoriui, kuris koordinuoja jų veiklą. Organizacijos vadovavimo sistema leidžia marketingo vadybininkams turėti bendrų ryšių su darbuotojais, vadovais, dalyvaujančiais marketingo veikloje. To rezultatas - pastebima aukštesnė varžybų kokybė ir didėjantis dalyvių skaičius. Kontrolė turi būti ne tik bendram varžybų paketui. Šis sporto renginys išskirtinis tuo, kad sportininkai bėga naktį. Organizatoriai privalo sukontroliuoti tiek leidžiamas naudoti naktines lempas, tiek dalyvių išbėgimą bei grįžimą iš trasos.

4.3. Tartu maratono renginio atvejis

Produktas – kalnų dviračių maratonas. Šis renginys puikus pavyzdys Lietuvai, kaip šalis turinti maženi gyventojų skaičių sugeba sutraukti į savo varžybas penkis kartus daugiau sporto entuziastų. Estijos sporto aktyvistų grupė sugalvojo surengti kalnų dviračių maratoną. Kadangi patirties buvo mažai, teisingo pavyzdžio sėmėsi iš garsiojo Norvegijos *Birkebeiner-rittet* maratono. Varžybų istorija prasidėjo nuo 31 ir 63 km - jau daugumai Estijos aktyvių sporto mėgėjų žinomoje slidinėjimo maratono trasoje. Po aštuonių metų organizatoriai pakeitė varžybų distancijas 40 ir 89 km, ir tai buvo pagrindinis lūžis šių varžybų istorijoje. Jau 2008 metais į varžybas užsiregistravo 5213 dalyviai.

Organizatoriai ne tik rengia dviračių maratono važybas, bet ir dar keletą kitų maratonų: bėgimo, slidinėjimo, plento dviračių ar riedučių. Siūlydami tokį asortimentą, organizatoriai skatina sportuoti visuomenę, tai yra aktyviai praleisti laisvalaikį - tokiu būdu sulaukdami rekordiškai gausaus dalyvių skaičiaus. Organizatoriai leidžia dalyviams rinktis: 40 km trasą važiuoja prasčiau pasiruošę arba tiesiog norintys aktyviai praleisti laisvalaikį, nesiekiantys aukštų sportinių rezultatų. O 89 km trasa skirta norinties save išbandyti. Į renginį įtrauktos ir vaikų varžybos. Organizatoriai vaikų startą parinko dieną prieš visų suaugusiųjų startą, tokiu būdu šeima gali praleisti visą savaitgalį kartu.

Otepaa miestelis, kur vyksta varžybos, gerai žinomas tarp ciklinių sporto šakų entuziastų. Tai aukščiausius reikalavimus atitinkantis sportinis kurortinis miestelis, suteikiantis galimybę gerai praleisti laisvalaikį paruoštose trasose.

Kainos sprendimai

Organizatoriai į starto mokestį įtraukia tokias papildomas paslaugas, kaip parkavimą, maitinimąsi trasoje, dviračių nuplovimo galimybę po varžybų. Kaip ir daugumą sportinių renginių taip ir šio registracijos pabrangimas priklauso nuo registravimosi datos (žr. 11 lentelę).

Starto mokesčiai varžybose Tartu, Lt

Registracijos data	89 km	40 km
Iki 2013-06-18	105	70
2013-08-17 - 2013-09-06	140	90
Iki 2013-09-14	200	140

Šaltinis: <http://www.tartumaraton.ee/seb-16-tartu-rattamaraton-registration>

Kuo dalyviai anksčiau registruojasi į varžybas, tuo lengviau organizatoriams planuoti išlaidas ir teikiamas papildomas paslaugas. Žinodami tikslų dalyvių skaičių gerokai prieš varžybas, organizatoriai, maitinimo paslaugų teikėjai, sporto inventoriaus pardavėjai gali kryptingai pasiruošti. Maitinimo paslaugos, papildomo sporto inventoriaus įsigijimas ar medicininė pagalba yra lengvai pasiekiami varžybų centre.

Paskirstymo sprendimai

Maratono vieta pasirinkta ne atsitiktinai. Tai viena įspūdingiausių, sudėtingiausių ir gražiausių vietų Estijoje. Varžybų centras nekeičiamas nuo pirmųjų varžybų. Tai leidžia ištvėmės sporto šakų entuziastams prisirišti prie aplinkos. Masiški varžybų startai nebesukelia tiek streso. Organizatoriai parenka trasas sporto entuziastams išskirtinai gražios gamtos apsuptyje tam, kad dalyviai galėtų pajusti ne tik teikiamą varžybų džiaugsmą, bet ir pasigrožėti kraštovaizdžiu.

Komunikacijos sprendimai

Didžiausias Estijoje dviračių maratonas turi daug stiprių rėmėjų, tarp jų tokie, kaip SEB bankas, kuris jau devynis metus yra pagrindinis varžybų rėmėjas. Žinoma, yra ir kitų rėmėjų, tokių kaip didžiausi pasaulyje dviračių ar sporto inventoriaus gamintojai. *Tartu* maratonas Estijoje - kaip nacionalinė šventė. Reklamos gausu pagrindiniuose sporto leidiniuose, internetiniuose puslapiuose ar televizijoje. Organizatorių internetinis puslapis nenusileidžia savo funkcionalumu prieš tai analizuotiems atvejams. Sporto renginio rėmėjai, sportą naudoją kaip komunikacinę priemonę pritraukti kuo daugiau klientų, tai padeda išspręsti organizatorių komunikacinius sprendimus susijusius su finansais.

Sprendimai, susiję su marketingo komplekso elementu „žmonės“

Varžybų organizatoriai turi puikų profesionalių teisėjų kolektyvą, kurio pagalba visi nenumatyti atvejai išsprędžiami nesukeliant nesklandumų. Kaip visose didžiausiose pasaulio varžybose, taip neišskiriamos ir šitos pagal organizacinį komitetą. Tokio masto varžybose, kuriose organizacinis darbas atneša finansinės naudos, dažniausiai organizatoriai, nusiimdami nuo savęs viešųjų ryšių darbus pasamdo specialistus, kurie sugeba atrasti vis naujų dalyvių, norinčių išmėginti savo jėgas maratono trasoje.

Varžybose nėra dalyvių, kurie nebūtų išsikėlę sau konkurencinių tikslų. *Tartu* maratono startas vyksta stadione, kur palaikymo komandos gali palydėti šūksniais savo favoritus į trasą. *Tartu*

maratonas garsėja įžymiais dviratininkais, jame dalyvavo ir daugkartinis *Tour de France* dalyvis Tomas Vaitkus.

Tartu dviračių maratono organizatoriai, taip pat organizuoja bėgimo, slidinėjimo, riedučių maratonus. Todėl organizacinis kolektyvas yra suformuotas, kuriam svarbu laikytis numatyto strateginio plano. Kadangi varžybų organizavimas susikirstytas į atskiras grupes, pavyzdžiui, maitinimas, trasos, žiniasklaida, tai už kiekvieną numatytą grupę yra paskirtas vadovas, kuris atsiskaito varžybų direktoriui. Kaip ir kiekviena sporto šaka, taip ir dviračių sportas turi savo išskirtinumų. Šio sporto renginio organizatoriams svarbu sukontroliuoti, kad dalyviai dalyvautų su techniškai tvarkingais dviračiais, kad turėtų galimybę po sporto renginio ne tik patys nusiprausti, bet ir nuplauti dviratį.

5. MARKETINGO VALDYMO KOMPLEKSO BARJERŲ LIETUVOJE IDENTIFIKAVIMAS

1 klausimų grupė

Įvadinių klausimų metu respondentai buvo klausiami *Ar jums, kaip savo sporto šakos profesionalams, teko išbandyti kitas analizuojamas sporto šakas iš paminėtų atvejo analizėje?* Didžiausio teiginių skaičiaus susilaukė *dviračių bei slidinėjimo sportas*, visi respondentai paminėjo, kad šios dvi sporto šakos savo populiarumu gali konkuruoti su gerų marketingo ir vadybos specialistų dėka išpopuliarėjusiu krepšiniu, tenisu.

Atlikus gerųjų atvejų analizę, buvo aptarti pagrindiniai sporto renginių valdymo vidiniai barjerai. Kaip pateikta 12 lentelėje respondentai įvardijo pagrindinius barjerus trukdančius ištvėrmės sporto marketingo komplekso valdymui Lietuvoje ?

12 lentelė

Sporto renginių valdymo vidiniai barjerai

<i>Subkategorija</i>	<i>Empirinių teiginių pavyzdžiai</i>	<i>Teiginių skaičius</i>
Produktas	Papildomų paslaugų trūkumas	2
Kaina	Per didelė kaina	6
Rėmimas	Biudžeto dydis, rėmėjų stygius	8
Pristatymas	Prasta vietos infrastruktūra	1
Žmonės	Aukščiausiu vadovų prastas valdymas, darbuotojų/savanorių trūkumas	7

2 iš 8 tiriamųjų paminėjo galimą *papildomų paslaugų trūkumą*. Kiti nemano, kad papildomų paslaugų trūkumas galėtų turėti įtakos mažam dalyvių skaičiui. Kalbant apie subkategorijos elementą *kainą*, 6 iš 8 tiriamųjų vis vien „per didelę kainą“ įvardijo, kaip vieną pagrindinių barjerų Lietuvoje. Pasak vieno ištvėrmės sporto klubo informanto, Švedijos ar Suomijos gyventojai uždirba kelis kartus daugiau ir jie gali skirti numatytą biudžetą laisvalaikiui, deja, Lietuvoje yra didesnis algų skirtumas (bet jau taip buitiškai). Yra gyventojai, kurie gali sau leisti įvairias pramogas, ir yra žmonių, kurie 60 proc. savo uždirbamų pajamų išleidžia maistui, o likusias namų ūkiui.

Klausimai *Ar turite rėmėjų? Ar gaunate finansavimą iš valstybės?* tiriamiesiems buvo užduoti siekiant identifikuoti barjerus, susijusius su finansavimu. Iš pateiktos 13 lentelės galime matyti, kad sporto klubų pajamos yra sąlyginai nedidelės lyginant su sporto mokyklų pajamomis, skirtomis sportinei veiklai vystyti. Visi tiriamieji įvardijo skiriamo biudžeto stoką ir rėmėjų stygių. Pateikus tiesioginį klausimą sporto organizacijoms *Kodėl lietuviai nesugeba pritraukti tokių rėmėjų kaip Tartu maratonas?* Į šią klausimą buvo atsakyta taip: „Lietuvoje verslas nelinkęs ištraukti į ištvėrmės sporto renginių plėtrą. Lietuvoje tarp verslo atstovų pripažįstamas tik krepšinis.“

Sporto organizacijų Lietuvoje finansavimas 2011 m.

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Gautas finansavimas, Lt</i>
Sporto klubas	Valstybinis finansavimas	10 000
	Privatus sektorius	5 000
Sporto mokykla	Valstybinis finansavimas	120 000
	Privatus sektorius	0

Šaltinis: apytiksliai fokus grupės dalyvių pateikti duomenys

Analizuojant marketingo *paskirstymo* elementą, tarp tiriamųjų tik vienas asmuo išvelgė kliūtį, kad Lietuvoje organizuojamų renginių nepasisekimas būtų dėl prastos infrastruktūros. Kiti fokus grupės dalyviai mano, kad organizuojamų varžybų infrastruktūros problemos labiau susijusios finansinėmis problemomis, kurios yra didesnė problema organizuojant renginius.

Analizuojant penktąjį elementą *žmonės* ir iš sporto renginių organizatorių pateiktų nuomonių, pastebimas ryškus barjeras, susijęs su *aukščiausio lygio vadovais*. Pasak tiriamųjų, vadovų sąstingis ir marketingo žinių stoka stabdo renginių vystymąsi. Slidinėjimo atstovas išsakė nuomonę: Lietuvos slidinėjimo federacijoje pasikeitus pagrindiniams valdymo organams, pasijuto progresas, bet reikia daug laiko, norint pakeisti slidinėjimo entuziastų požiūrį į seniai nusistovėjusią sistemą.

Apibendrinus sporto renginių valdymo vidinius barjerus galima teigti, kad ištvermės sportas Lietuvoje sunkiai progresuoja dėl prastos ekonominės situacijos ir dėl aukščiausio lygio vadovų vadybinių bei marketinginių žinių stokos.

Toliau tyrimo metu bandomi išanalizuoti išoriniai marketingo barjerai. Gauti rezultatai pateikiami 14 lentelėje.

14 lentelė

Sporto renginių Lietuvoje valdymo išoriniai barjerai

<i>Subkategorija</i>	<i>Empirinių teiginių</i>	<i>Teiginių skaičius</i>
Demografiniai	Žmonių emigracija	3
Ekonominiai	Pajamų lygis	6
Socialiniai-Kultūriniai	Pagrindinių vertybių saugojimas	2
Gamtiniai	Nepalankios oro sąlygos	4
Technologiniai	Didėjantis technologinių pokyčių tempas	1
Politiniai- teisiniai	Mažas valstybinis interesas ištvermės sporto plėtrai	5

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis fokus grupės rezultatais

Siekiant identifikuoti išorinius barjerus, tiriamiesiems buvo užduodami klausimai apie demografinius, ekonominius, gamtinius, technologinius ir kt. galimus trukdžius organizuojant ištvermės sporto renginius. Pateiktoje lentelėje, galima pastebėti, kad daugiausia teiginių surinko ekonominiai, gamtiniai ir politiniai-teisiniai barjerai.

Tiriamiesiems buvo užduoti tokie klausimai: *Ar organizatoriai susiduria su gamtiniais barjeriais, trukdančiais organizuoti sporto renginius?* Slidinėjimo specialistai į šį klausimą atsakė,

kad atveju Lietuvoje sąlygos organizuoti slidinėjimo renginius yra labai sudėtingos, nes oro sąlygos keičiasi dažnai ir sunku įvesti pasikartojančius renginius, kurių dėka atsirastų dalyvavimo tradicijos.

Fokus grupės dalyviai nurodė, kad politiniai-teisiniai barjerai, taip pat turi nemažą įtaką ištvermės sporto renginių plėtrai, nes valstybinis interesas į visuomenės sveikatinimą, judėjimą, aktyvų laisvalaikio praleidimą šiuo metu visiškai sumažėjęs.

2 klausimų grupė

Barjerų raiškos stiprumo nustatymui ištirti, respondentų buvo klausiama: *Kokie barjerai turi didžiausią neigiamą įtaką sporto renginių vystymui?*

Į šį klausimą vieningos nuomonės fokus grupės diskusijoje nebuvo. Aktyviai sportuojantys ir keliaujantys į kitas šalis išskyrė Lietuvoje silpną valstybinį interesą ištvermės sporto renginiams bei aukščiausių vadovų prastą valdymą. Jų nuomonę, kitose šalyse sporto sistema sudėliota taip, kad sporto klubai gali prilygti sporto mokykloms gaunamu finansavimu, taip atsiranda konkurencija, kuri priverčia tobulėti ir valstybines organizacijas. Kitų nuomone, didžiausia problema yra ekonomiai barjerai, kurie varžo žmones norinčius aktyviai praleisti laisvalaikį. Pasak slidinėjimo specialistų, slidinėjimo varžybose susirenka iki 100 dalyvių, o nieko nekainuojančiame *Snaigės žygyje*, kuris vyksta Vilniuje, susirenka maždaug 1000 dalyvių. Visuomenei trūksta nemokamų renginių, esant nemokamai registracijai, organizatoriai pastebi didesnę skaičių moksleivių bei studentų.

3 klausimų grupė

Apžvelgus gautus atsakymus fokus grupės respondentų buvo prašoma pasidalinti savo nuomone, kaip reikėtų eliminuoti esančius barjerus. Ištvermės sporto klubo atstovas, kuris per metus organizuoja iki 15 varžybų, nurodė, kad tik didelis organizuojamų renginių pasirinkimas gali pritraukti naujų dalyvių ir užauginti sportuojančių masę. Sporto renginiai turi būti organizuojami, ne tik profesionaliems sportininkams, bet ir žmonėms, norintiems aktyviai praleisti laisvalaikį. Pasisakęs sporto klubo atstovas, taip pat siūlo į gamtos sukeltus barjerus žiūrėti išradingiau. Pavyzdžiui, vienos klubo organizuojamos varžybos vadinasi *Adventure Race aplink Rėkyvos ežerą*, kurios vyksta kovo mėnesį ir dalyviams tenka ne tik konkuruoti tarpusavyje, bet ir bėgant ar minant dviračiu įveikti numatytą maršrutą sudėtingomis oro sąlygomis. Šis renginys sulaukia net didesnio sporto entuziastų susidomėjimo nei vidurvasarį vykstantys sporto renginiai.

Sporto mokyklos informantas, pasiūlė kitoms organizacijoms, pasinaudoti „Europos Sąjungos“ siūlomų projektų lėšomis tokiu būdu palengvinant ekonominį barjerą. Orientavimosi sportą kuruojantis informantas pasiūlė didesnę dėmesį skirti vaikų sportui. Pasak jo, į didelį vaikų susidomėjimą aktyviai reaguoja tėvai, kurių savanoriška pagalba padeda organizuoti renginius ir sportuojančių išvykas į kitus sporto renginius.

IŠVADOS

Išanalizavus teorinius sporto renginių marketingo aspektus pastebėta, kad svarbu tiksliai suprasti, kas yra sporto renginys, kad masiniai ištvermės sporto renginiai turi turėti marketingo strategiją, kurios dėka sporto renginys įgautų vis didesnę pasisekimą tiek finansiniu atžvilgiu, tiek dalyvių gausa. Nustatyta, kad sporto marketingas sudarytas iš visų veiklos rūšių, skirtų patenkinti vartotojų poreikius. Verta paminėti, kad sporto marketingas taip pat gali būti apibūdinamas kaip marketingas sporto dėka arba marketingas per sportą.

Teorinės analizės metu identifikuotos sporto renginių marketingo kompleksą sudarantys elementai: *produktas, kaina, komunikacija, pristatymas, žmonės*. Kiekvieno elemento įvertinimas sporto renginių organizatoriams gali padėti išspręsti esamas ar būsimas problemas organizuojant ištvermės sporto renginius.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad valdymo procesas susideda iš keturių elementų: planavimo, organizavimo, vadovavimo arba įgyvendinimo ir kontrolės. Be marketingo planavimo sudėtinga numatyti naujų sporto renginių plėtrą, nustatyti rinkos būklę, silpnybes, reguliuoti kainas, nustatyti realistinius pasiekiamus darbus išvengiant konkurentų veiksmų ar pasikeitimų rinkoje. Planavimą tęsiantis organizavimas kaip vadybos funkcija sąlygoja efektyvų darbą siekiant numatytų tikslų. Tinkamas marketingo planų įgyvendinimas priklauso nuo marketingo veiklos koordinavimo. Nuo visų keturių elementų kontrolės priklauso renginio organizavimo sėkmė ir planų įgyvendinimas.

Teorinės analizės metu nustatyta, kad tikslinga rasti bendrai priimtinius barjerų apibūdinimus, nes priešingu atveju barjerų teorinės ir empirinės išvados lieka chaotiškos, neturinčios aiškios tolesnių tyrimų krypties. Teorinės analizės metu apžvelgti numanomi barjerai organizuojant ištvermės sporto renginius. Kurie empirinio tyrimo metu nustatyti atliekant fokus grupės apklausą.

Atlikus ištvermės sporto renginių gerųjų atvejų analizę ir marketingo komplekso valdymo barjerų identifikavimą Lietuvoje. Identifikuoti trys pagrindiniai barjerai trukdantys ištvermės sporto renginių vystymasi Lietuvoje: marketingo žinių ir įgūdžių stoka, mažas valstybinis interesas ištvermės sporto plėtrai, per mažos pajamos, skiriamos renginių organizavimui.

REKOMENDACIJOS

1. Organizuoti marketingo kursus Lietuvos išvermės sporto šakų federacijų atstovams, kad po to federacijų atstovai galėtų rengti marketinginius seminarus federacijos nariams.
2. Išvermės sporto federacijose skatinti suformuoti darbo grupes, kurios būtų atsakingos už rėmėjų pritraukimą, turimų lėšų paskirstymą.
3. Rekomendacija išvermės sporto renginių organizatoriams, populiarinti savo sportas šakas per žiniasklaidą, televizija populiarias internetines svetaines. Tam, kad būtumėte pastebėti ir padidėtų valdžios atstovų dėmesys išvermės sporto renginiams.
4. Skatinti veiklius sporto srities specialistus balotiruotis į aukščiausių vadovų postus.
5. Didėjant technologinių pokyčių tempui, sporto renginių organizatoriams adaptuoti naujausias technologijas savo srityje (internetinę registracija, elektroninę laiko matavimo sistema, dalyviai su GPS davikliais).

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Allen J., 2000, *Event Planning*. John Wiley & Sons.
2. Bagdonienė L., Hopenienė R., 2009, *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
3. Bruhn M., Georgi D., 2006, *Services Marketing: Managing the Service Value Chain*. Edinburg: Prentice Hall.
4. Bitinas B., 2008, *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda.
5. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V., 2008, *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
6. Belovienė A., Kinderis R., Viljamsonas F., Ivanov T., Ortin C. A., 2008, Renginių vadyba. Prieiga per internetą: <<http://eventi.vfu.bg/files/HandbookLT.pdf>>
7. Berndt A., 2006, *Marketing: fresh perspectives*. Cape Town: Pearson Education.
8. Beech J., Chadwick S., 2004, *The marketing of Sport*. Harlow: Prentice Hall, Pearson Education.
9. Blakey P., 2011, *Sports Marketing*. Exeter: Learning Matters.
10. Bowen J., Ford R. C., 2002, Managing Service Organization: Does having a thing make a difference. *Journal of Management*, 28 (3).
11. Bowdin G., Allen J., Harris R., McDonnell I., O'Toole W., 2012, *Events Management*. Oxford: Elsevier.
12. Oliver D. L., 2009, *Is a case study of leadership's impact on employee involvement in workplace improvement*. Capella University.
13. Dibb S., Simkin L., 2008, *Marketing Planning*. London: Cengage Learning.
14. Dikčius V., 2005, *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos akademija.
15. Fruchter G. E., Zhang Z. J., 2004, Dynamic Targeted Promotions: A Customer Retention and Acquisition Perspective, *Journal of Marketing Research*.
16. Hoyle L. H., 2003, *Event Marketing: How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions, and Expositions*. CMP.
17. Hoyle L. H., 2002, *Event Marketing*. New York: John Wiley & Sons.
18. Irwin R. I., Sutton W. A., McCarthy L., 2002, *Sport promotion and sales management*. Illinois: Human Kinetics.
19. Yin, R., 2003, *Case study research: Design and methods*. London: Sage.
20. Jerman D., Završnik B., 2012, The Model Of Marketing Communications Effectiveness: Empirical Evidence From Slovenian Business-To-Business Practice, *Journal of Business Economics and Management*, 13 (4).

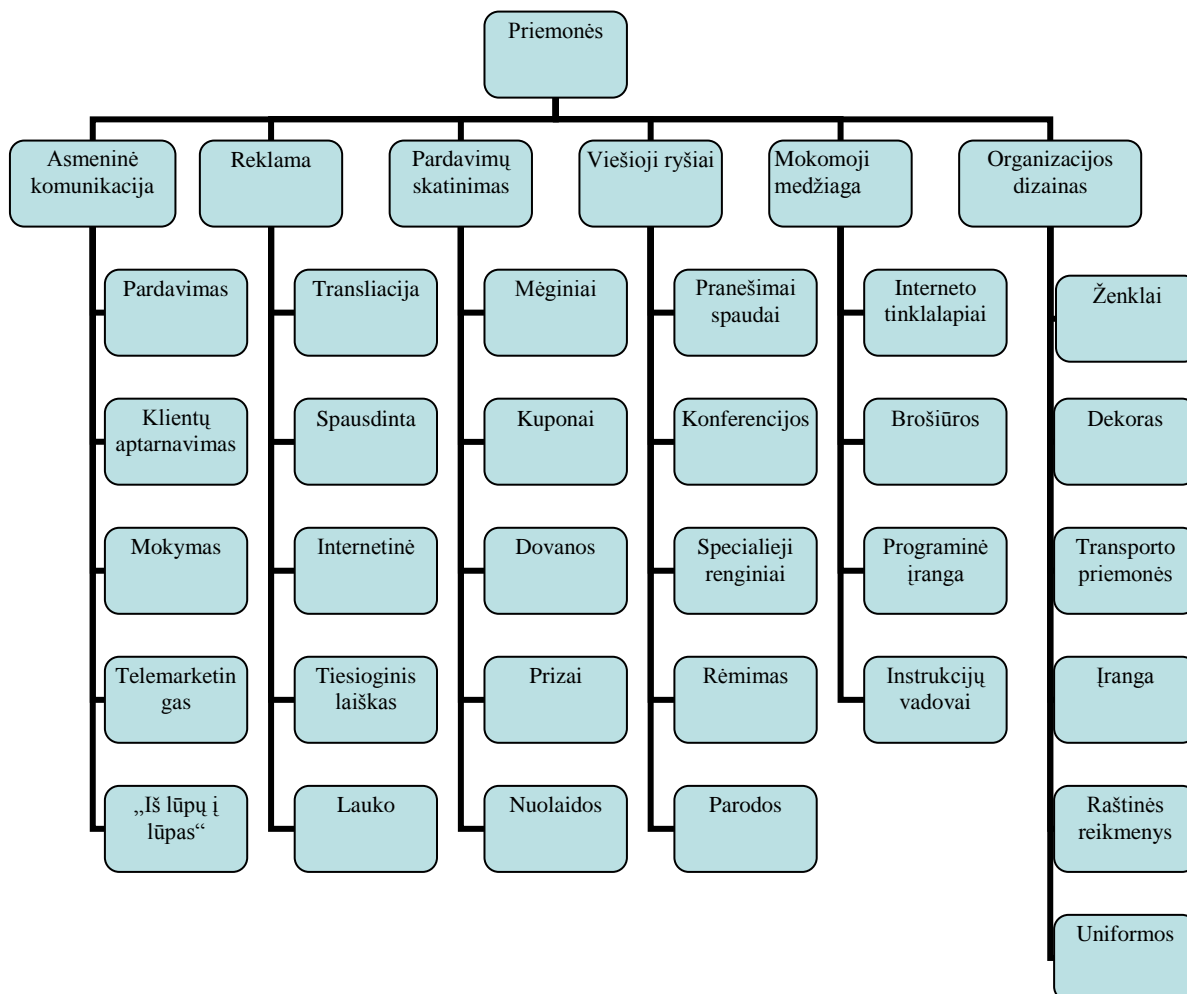
21. *Jukola* internetinis tinklalapis. Prieiga per internetą: 2012-12-01:
<<http://www.jukola.com/2013/en/kilpailuinfo/kilpailukutsu/>>.
22. Kaplan R. S., Anderson S. R., 2004, Time-Driven Activity Based Costing, *Harward Business Review*.
23. Kardelis K. , 2007, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucijus.
24. Kotler P., Keller K. L., 2007, *A framework for Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education.
25. Kotler P., Armstrong. G., Saunders. J., 2003, *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
26. Kotler P., Keller K. L., 2007, *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.
27. Kristina Kuprytė; *Kultūrinių, etninių renginių vadybos internacionalizavimo aspektas*, magistro darbas, 2009.
28. Kavaliauskas S., 2011, Žiniasklaida sporto renginiuose. Prieiga per internetą: www.lkka.lt/get.php?f.10721
29. Lehmann D. R., Winer R. S., 2001, *Product Management*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
30. Lewis M., 2006, Customer Aquisition Promotions and Customer Assets Value, *Journal of Marketing Research*.
31. Lovelock C., Wirtz J., 2011, *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. New Jersey: Pearson Education.
32. Lin Ch., Sher P. J., Shih H., 2005, Past Progress and Future Directions in Conceptualizing Customer Perceived Value Perceived Value, *International Journal of Service Industry Management*, 16 (4).
33. Masteralexis L. P., Hums M. A., 2008, *Principles and Practice of Sports Management*. Ontario: Jones and Bartlett Publishers Canada.
34. Marandi A., Little E., 2003, *Relationship Marketing Management*. Centage Learning.
35. Masterman G., 2004, *Strategic sports event management: an international approach*. Oxford: Elsevier.
36. Masterman G., 2012, *Strategic Sports Event Management*. Oxford: Elsevier.
37. Mittal B., Baker J., 2002, Advertising Strategies for Hospitality Services, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.
38. Morgan M. J., Summers M. J., 2005, *Sports Marketing*. Southbank Victoria: Thomson.
39. Mullin B.J., Hardy S., Sutton W.A., 2007, *Sport marketing*. Illinois: Human Kinetics.
40. Pajuodis A., 2005, *Prekybos Marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
41. Petzer D., Ismail Z., Roberts-Lombard M., Hern L., Klopper H., Subramani D., Wakeham M., Chipp K., *Marketing*. Cape Town: Pearson Education.

42. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R., 2012, *Marketingas*. Kaunas: Garnelis.
43. Pride W. M, Ferrell O. C., 2010, *Marketing Express*. Mason: Cengage Learning.
44. Pride W. M, Ferrell O. C., 2009, *Foundation of Marketing*. Houghton Mifflin.
45. Rauhe H., Demmer Chr., 2004, *Kultūros vadyba. Profesionalaus meno teorija ir praktika*. Vilnius: Tyto alba.
46. Robinson M. J., 2010, *Sports Club Management*. Illinois: Human Kinetics.
47. Schwarz C.E., Hunter D.S., 2008, *Advanced theory and practice in sport marketing*. Butterworth-Heinemann.
48. Simon, M., & Francis, B., 2001. *The dissertation and research cookbook*. Dubuque, IA: Kendall/Hunt.
49. Shank M., 2009, *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. Upper Saddle River: Pearson Education.
50. Stoškus S., Beržinskienė D., 2005, *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
51. *Swedish Royal Court* internetinis tinklalapis. Prieiga per internetą: <<http://www.kungahuset.se/royalcourt/royalfamily/latestnews/news/princecarlphilipattheopeningceremonyforthevasaloppetcrosscountrykirace.5.70e7de59130bc8da54e800021782.html>>.
52. *Tartu* internetinis tinklalapis. Prieiga per internetą 2012-12-01: <<http://www.tartumaraton.ee/seb-16-tartu-rattamaraton-program>>.
53. Tomaskova E., 2009, Internal Barriers Of Market Orientation Application, *Economics & Management*, 14.
54. Quick Sh., 2000, Contemporary Sport Consumers: Some Implications of Linking Fan Typology With Key Spectator Variables. *Sport Marketing Quarterly*, 9 (3).
55. Unterhauser, L. (2006). *Marketingo tyrimai: mokomoji knyga*. Vilnius: Ciklonas.
56. *Vasaloppet* internetinis tinklalapis. Prieiga per internetą: <<http://www.vasaloppet.se/wps/wcm/connect/se/vasaloppet/start>>.
57. Vitkienė E., 2004, *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
58. *Webster žodynas*. Prieiga per internetą 2012-12-01: <<http://www.merriam-webster.com/thesaurus/sport?show=0&t=1352271068>>.
59. Wood M. B., 2005, *The Marketing Plan Handbook*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
60. Vijeikis J., Vijeikienė B., 2003, *Tarptautinis marketingas (monografija)*. Vilnius.
61. Žemaitienė R., 2009, *Integrusios marketingo komunikacijos vystymosi barjerai organizacijose*. Disertacija.
62. Савицкий В., 2008, *Новый маркетинг*. Prieiga per internetą 2012-12-01: <<http://www.management.com.ua/marketing/mark182.html>>.

63. *Tarptautinių žodžių žodynas*, 2011. Prieiga per internetą 2012-12-01<
<http://www.zodziai.lt/reiksme&word=barjeras&wid=2378>>
64. Czinkota M. R., Ronkainen I. A., 2013, *International Marketing*. Centage Learning.
65. Templeton .J.F., 1987, *Focus group A Guide for Marketing and Advertising Professionals*.

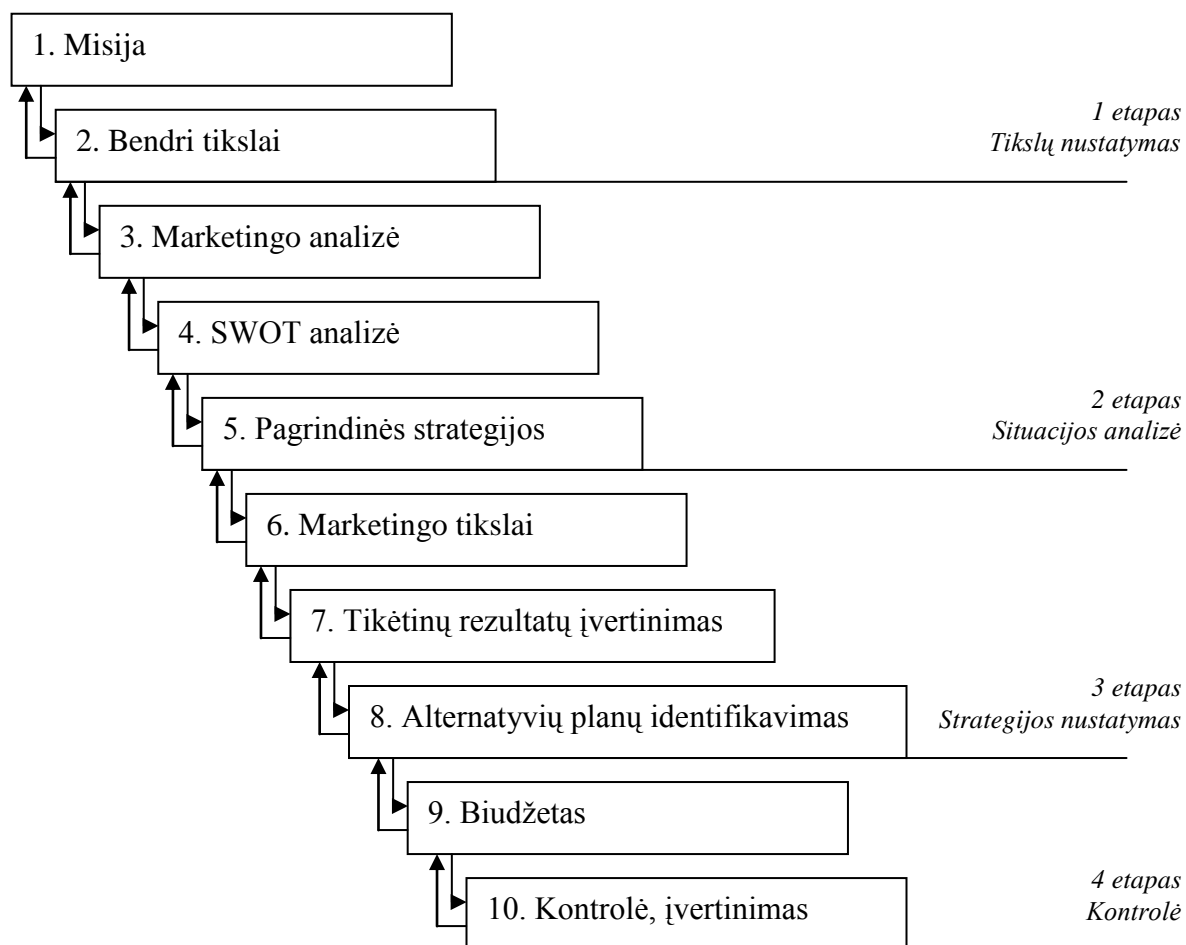
PRIEDAI

MARKETINGO KOMUNIKACIJOS KOMPLEKSAS PASLAUGOMS



Šaltinis: Lovelock, Wirtz, 2011, *Services Marketing*.

6. PASLAUGŲ MARKETINGO PLANAVIMO PROCESAS



Šaltinis: Dibb S., Simkin L., 2008, *Marketing Planning*.

FOKUS GRUPĖS DUOMENŲ PROTOKOLAS

Focus grupės nr.	Focus grupės trukmė	Apklaustas žmonių skaičius	Dalyvių pasiskirstymas grupėje pagal sporto šakas			Pastabos
			Orientavimas	Slidinėjimas	Dviračiai	
1.	80min	4	2	1	1	
2.	85min	4	1	1	2	Dalyvis nesutiko būti įrašinėjamas

FOKUS GRUPĖS TYRIMO KLAUSIMAI

1. Ar jūs propaguojate kurią nors sporto šaką iš paminėtų atvejo analizėje?
2. Ar varžybų organizavimas yra darbas už kurį gaunamas atlyginimas, ar savanoriškai neatlyginamas?
3. Kokias papildomas paslaugas teikiate organizuojamų renginių metu?
4. Ar turite rėmėjų?
5. Ar gaunate finansavimą iš valstybės?
6. Kodėl lietuviai nesugeba pritraukti, tokių rėmėjų kaip Tartu maratonas? (Pagrindinis rėmėjas SEB bankas).
7. Kokia jūsų nuomonė apie aukščiausio lygio vadovus kurie valdo ištvermės sporto šakų plėtrą?
8. Ar jūs organizuodami sporto renginius pasiskirstote/paskirsto į „darbo barus“?
9. Kas numato sporto renginio biudžeto dydį? Jūsų organizuojami renginiai atneša finansinės naudos jūsų organizacijai?
10. Kas nustato renginio registracijos mokesčio kainą? Kodėl ji palaipsniui brangsta?
11. Ar jūsų organizaciniame komitete yra marketingo specialistų? Vadybininkų?
12. Ar dalyvių masiškumui turi įtakos didelis emigruojančių lietuvių skaičius? Ar į jūsų organizuojamus renginius atvyksta dalyviai iš kitų šalių?
13. Kokia jūsų nuomonė apie sporto sistemą Lietuvoje? Ar ji palanki ištvermės sporto šakoms?
14. Kokios priežastys įtakoja mažą dalyvių kiekį? Ar pagerėjus ekonominei situacijai padidėtų masiškumas?
15. Ar organizuojamuose tradiciniuose renginiuose pastebimas dalyvių prieaugis?
16. Ar dalyvių masiškumui turi įtakos gamtiniai barjerai? Kokie gamtiniai barjerai, sukelia didžiausios įtakos renginių organizavimui?
17. Ar jūs naudojate savo varžybose naujausius technologinius įrengimus? Kokie jie?
18. Kokie barjerai turi didžiausią neigiamą įtaką sporto renginių vystymui?
19. Ko jums trūksta, kad galėtumėte suorganizuoti panašaus lygio ištvermės sporto renginį, kokį suorganizuoja skandinavai?
20. Kaip eliminuoti esamus ir būsimus barjerus, nuomonių išsakymas.