

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Dovilė GAIDAMAVIČIENĖ

**ĮVAIZDŽIO FORMAVIMĄ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI SPORTO
VERSLE (KREPŠINIO VERSLO ATVEJU)**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Dovilė GAIDAMAVIČIENĖ

**ĮVAIZDŽIO FORMAVIMĄ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI SPORTO
VERSLE (KREPŠINIO VERSLO ATVEJU)**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Magistro darbo autorius Dovilė Gaidamavičienė

.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas doc. dr. L. Žalys

.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Dovilė Gaidamavičienė

Įvaizdžio formavimą įtakojantys veiksniai sporto versle (krepšinio verslo atveju).

Magistro darbas.

Magistro darbe atlikta ir susisteminta Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros šaltinių analizė organizacijos įvaizdžio formavimo klausimais: aptarta įvaizdžio esmė, jo formavimo bei kūrimo principai; komunikacijos reikšmė organizacijos įvaizdžio formavimui. Nagrinėjami teorinės įvaizdžio formavimo įtakojančių veiksnių nustatymo problematika. Remiantis mokslininkų pateiktomis įvaizdžio formavimo metodikomis, parengtas sporto organizacijos įvaizdžio formavimo modelis, apimantis strateginių tikslų ir siekių nustatymo, organizacijos identiteto formavimo, suformuoto įvaizdžio vertinimo ir tobulinimo etapus. Remiantis parengtu sporto organizacijos įvaizdžio formavimo modeliu bei atlikto krepšininko ir jo komandos įvaizdį formuojančių veiksnių empirinio tyrimo rezultatų analize, suformuotas krepšinio verslo organizacijos įvaizdis.

SUMMARY

Dovilė Gaidamavičienė

The main factors affecting the formation of an athlete's image (explicitly on basketball).

Master's work.

Magistrate theory along with the philosophy of Lithuanian and global literature concludes the principles of one's formation of their own image: Discussing the main aspects of image, and the ideology behind the formations of an image as well as the value of communication towards an image; having examined the theoretical aspects that determine image conclusions has been made; According to methodological research of the formation of an image, a model has been prepared to conclude the theory of image formation. Aspiring the strategic answer to the question of what forms an organizational identity, and the stages that determine the public's assessment of the image as well as the paths to improvement. The model of the business of sports alongside the empirical investigation of a basketball player and the team's image, provides us the ideology of image formation.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO METODOLOGIJOS TEORINIAI ASPEKTAI.....	11
1.1. Įvaizdžio sąvokos samprata.....	11
1.2. Organizacijos įvaizdžio reikšmė, struktūra ir tipai.....	13
1.3. Organizacijos įvaizdį identifikuojantys veiksniai	21
1.4. Organizacijos įvaizdį formuojantys veiksniai	22
1.4.1. Firminis stilius kaip įvaizdį formuojantis elementas.....	26
1.4.2. Marketingo rėmimo kompleksas kaip įvaizdį formuojantis elementas.....	28
1.4.3. Paslaugos bei jų kokybė kaip įvaizdį formuojantis elementas	33
1.5. Sporto verslas: krepšinio verslo atvejis	35
1.6. Organizacijos įvaizdžio kūrimo modeliai.....	39
1.6.1. Užsienio mokslininkų įvaizdžio kūrimo modelių apžvalga	39
1.6.2. Lietuvos mokslininkų įvaizdžio kūrimo modelių apžvalga.....	44
2. ĮVAIZDŽIO FORMAVIMĄ ĮTAKOJANČIŲ VEIKSNIŲ SPORTO VERSLE DIAGNOSTINIO TYRIMO METODIKA	46
2.1. Apklauso samprata socialiniuose moksluose.....	46
2.2. Apklauso instrumento struktūra.....	48
3. PROFESIONALAUS KREPŠININKO IR JO KOMANDOS ĮVAIZDĮ FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	51
3.1. Profesionalaus krepšinininko ir jo komandos įvaizdį vertinančios aplinkos tyrimo gautų duomenų analizė.....	51
3.2. Įvaizdžio įtaka krepšinininko kontrakto sudarymui	60
3.3. Interviu su respondentais rezultatų analizė bei interpretacija.....	65
4. SPORTO ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS.....	70
4.1. Sporto organizacijos įvaizdžio formavimo modelis	70
4.2. Sporto organizacijos įvaizdžio formavimas Lietuvos krepšinio klubo „Juventus“ pavyzdžiu	74
4.2.1. Krepšinio klubo „Juventus“ įvaizdžio formavimo prielaidos	74
4.2.2. Krepšinio klubo „Juventus“ istorija.....	75
4.2.3. Krepšinio klubo „Juventus“ įvaizdžio formavimo strategija.....	76
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	80
LITERATŪRA	83
PRIEDAI	86
1 priedas. Pagrindinės sąvokos.....	87
2 priedas. Krepšinininkų apklauso anketos pavyzdys.....	89
3 priedas. Interviu klausimyno pavyzdys	91
4 priedas. Krepšinininkų apklauso rezultatai	92

LENTELĖS

1 lentelė. Įvaizdžio tipai pagal skirtingus požymius	18
2 lentelė. Veiksniai, apibūdinantys įvaizdį.....	24
3 lentelė. Firminio stiliaus apibrėžimų analizė.....	26
4 lentelė. Paslaugos apibrėžimo analizė	33
5 lentelė. Tyrimo etapų nuoseklumas	50

PAVEIKSLAI

1 pav. Organizacijos įtakos grupių tipologija (pagal D. Bickerton, 2001).....	15
2 pav. Organizacijos įvaizdžio struktūra	16
3 pav. Įvaizdžio tipai	17
4 pav. Įvaizdžio tipai funkciniu požiūriu.....	20
5 pav. Įmonės identiteto išraiškos formos	21
6 pav. Identiteto ir įvaizdžio neatitikimai (Davies ir kt., 2003)	22
7 pav. Įvaizdį įtakojantys veiksniai	23
8 pav. Įvaizdžio formavimo ir valdymo reikalavimai	24
9 pav. Paslaugų įmonės įvaizdį formuojantys veiksniai (pagal R. Normann, 1991).....	25
10 pav. Pagrindiniai firminio stiliaus elementai	27
11 pav. Rėmimo rūšys	28
12 pav. Pagrindiniai reklamos tikslai	29
13 pav. Ryšių su visuomene tikslai	31
14 pav. Įmonės įvaizdžio priklausomybė nuo prekių kokybės ir asortimento	34
15 pav. Lietuvos vyrų krepšinio lygų vykdymo organizacinė struktūra	36
16 pav. S. Kennedy organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis	40
17 pav. G. Dowling organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis	41
18 pav. P. S. B. Shee ir R. Abratt organizacijos asmenybės, identiteto ir įvaizdžio tarpusavio ryšių modelis	42
19 pav. N. Ind (1997) patobulintas R. Abratt (1989) organizacijos įvaizdžio modelis.....	42
20 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimo apibendrinamasis modelis	44
21 pav. Organizacijos įvaizdžio modelis.....	45
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal žaidžiamą laikotarpį komandoje.....	52
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal dabartiniame klube žaidžiamus metus.....	52
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal varžybų metu aikštelėje praleistą laiką.....	53
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal profesionalaus krepšininko įvaizdžio reikšmę.....	54
26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal krepšininko meistriškumo įtaką jo įvaizdžiui.....	54
27 pav. Krepšininko ir jo komandos įvaizdžio formavimą įtakojančių veiksnių pasiskirstymas	55
28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turėtus konfliktus su žiniasklaidos priemonių atstovais	57
29 pav. Respondentų nuomonė apie žiniasklaidos atstovų įtaką sportininko įvaizdžiui.....	58
30 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal komandos pasiekimų įtaką krepšinio komandos įvaizdžio formavimui	59
31 pav. Išorinės ir vidinės aplinkos profesionalaus krepšininko ir jo krepšinio komandos įvaizdį įtakojantys veiksniai	60
32 pav. Respondentų nuomonė apie krepšininko įvaizdžio reikšmę kontrakto vertei	62

33 pav. Nuo sportinių rezultatų priklausantys ir nepriklausantys veiksniai formuojantys profesionalaus krepšininko įvaizdį	63
34 pav. Profesionalaus krepšininko kontrakto sudarymo mechanizmas	64
35 pav. Sporto organizacijos įvaizdžio formavimo modelis	71

ĮVADAS

Aktualumas ir naujumas. Išskirtinio, unikalaus, teigiamo įvaizdžio formavimas, šiuolaikinės rinkos sąlygomis, didina organizacijos konkurencingumą. Sporto verslo rinkos ypatumai sąlygoja teigiamo ir patikimo sporto organizacijos įvaizdžio formavimo bei palaikymo būtinybę sėkmingos veiklos vystymo užtikrinimui. Teigiamas sporto organizacijos įvaizdis nėra atsitiktinis reiškinys. Jis turi būti kuriamas bei valdomas. Veiksmingai valdomas įvaizdis gali pakeisti nepageidaujamą arba sustiprinti teigiamą požiūrį į organizaciją. Sporto organizacija, turinti gerą įvaizdį, tampa populiari ir žinoma, įgyja didesnę tikslinės auditorijos terpę bei pritraukia rėmėjus. Sporto organizacijų įvaizdžio formavimo reikšmingumas bei jo ypatybės – naujas ir mažai nagrinėtas tyrimo objektas.

Per pastaruosius keletą dešimtmečių pasaulio mokslinėje literatūroje buvo pristatyta ir analizuota nemažai įvaizdžio formavimo ir palaikymo aspektų. Įvairiais būdais ir priemonėmis stengiamasi pademonstruoti, kaip organizacijos įvaizdis galėtų būti kuriamas ir valdomas. Tačiau pastaruoju metu vieni ar kiti šių metodų ir aplinkybių aspektai vertinami nevienodai. Užsienyje organizacijos įvaizdžio kūrimo ir plėtojimo tema yra labai aktuali, gausu įvairių mokslinių publikacijų, šia tema rašė ir nemažai marketingo bei vadybos specialistų. Lietuvos ir pasaulinėje mokslinėje literatūroje yra plačiai žinomi šie įvaizdžio formavimo valdymo teorijų ir modelių vystymo autoriai: S. Kennedy (1977), G. Dowling (1986), R. Abratt (1989), N. Ind (1994), H. Stuart (1998), M. Čeikauskienė (1997), V. Sūdžius (2000), A. Pikčiūnas (2002), M. Taljūnaitė (2001), R. Jucevičius (2003), J. Šeputienė (2003), R. Paulienė (2004), G. Drūteikienė (2003), S. Krasauskaitė (2004).

Įvaizdis plačiąja prasme suprantamas kaip dinamiškai, prasminga, daugiau ar mažiau struktūruota idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi tam tikro realaus reiškinio ar daikto atžvilgiu, visuma. Organizacijos savito išskirtinumo formavimas padeda prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Teigiamas institucijos įvaizdis yra kryptingos veiklos rezultatas, kurio efektas būna nebūtinai toks, kokio tikimasi. Formuojant organizacijos įvaizdį, lemiamu reiškinium tampa veiklos pobūdis, todėl būtina atsižvelgti ir išskirti pagrindinius įvaizdžio formavimą įtakojančius veiksniai.

Tyrimo problema. Sporto organizacijos įvaizdžio formavimo ypatybės ir reikšmingumas Lietuvoje bei užsienyje gana naujas ir mažai nagrinėtas tyrimo objektas. Daugiau dėmesio organizacijos įvaizdžio kūrimo ir valdymo klausimams mokslininkai pradėjo skirti sąlyginai neseniai. Mokslinėje literatūroje nepavyko rasti darbų, kuriuose būtų nagrinėti sporto verslo įvaizdžio formavimo aspektai bei juos įtakojantys veiksniai.

Tyrimo objektas – sporto verslo įvaizdžio formavimą įtakojantys veiksniai.

Darbo tikslas – remiantis šiuolaikinėmis lietuvių bei užsienio autorių įvaizdžio formavimo teorijomis bei metodikomis, atliktu Lietuvos bei užsienio profesionalių krepšininkų ir jų atstovaujamos komandos įvaizdžio formavimą įtakojančių veiksnių nustatymo tyrimu, parengti sporto organizacijos įvaizdžio formavimo teorinį modelį ir juo remiantis suformuoti krepšinio verslo organizacijos įvaizdį.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis Lietuvos ir užsienio autorių teorine analize, apibrėžti organizacijos įvaizdžio esmę, nustatyti įvaizdžio formavimo ypatumus.
2. Išanalizuoti įvaizdžio formavimo reikšmę, jo struktūrą bei tipus.
3. Atlikti organizacijos įvaizdžio formavimą lemiančių veiksnių teorinę analizę.
4. Išanalizuoti teorinius organizacijos įvaizdžio formavimo modelius, jų privalumus bei trūkumus.
5. Anketinės apklausos bei interviu metodais iširti veiksnius, formuojančius profesionalaus krepšininko įvaizdį.
6. Suformuoti sporto organizacijos įvaizdžio formavimo modelį, pagrįstą teorine metodologija bei tyrimo metu gautais rezultatais.

Darbo metodika. Tyrimo gairėms suformuluoti, teorinėms koncepcijoms parengti naudoti bendramoksliniai tyrimo metodai – sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros analizė, duomenų grupavimas, duomenų lyginimas, anketavimas, aprašomasis-monografinis, modeliavimas. Darbo pagrindą sudaro naudoti literatūriniai šaltiniai, moksliniai ir publicistiniai straipsniai.

Pirmoje darbo dalyje nagrinėjama organizacijos įvaizdžio samprata, jo formavimo koncepcijos bei pagrindiniai šį procesą lemiančių veiksnių teoriniai aspektai. Analizuojami organizacijos įvaizdžio formavimo teoriniai modeliai. Išskiriami kiekvieno iš jų praktinio taikomumo privalumai ir trūkumai.

Antroje darbo dalyje aptarta įvaizdžio formavimą įtakojančių veiksnių sporto versle diagnostinio tyrimo metodika.

Trečiame skyriuje pateikiami profesionalaus krepšininko ir jo komandos įvaizdį formuojančių veiksnių tyrimo apibendrinti tyrimo duomenys.

Ketvirtojoje darbo dalyje, remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų siūlomomis įvaizdžio formavimo metodikomis bei atlikto veiksnių, formuojančių profesionalaus krepšininko ir jo atstovaujamos komandos įvaizdį, tyrimo metu gautų duomenų pagrindu, parengtas sporto organizacijos įvaizdžio formavimo teorinis modelis. Suformuotas modelis pritaikytas Lietuvos krepšinio klubo „Juventus“ įvaizdžio formavimui.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Tyrimo duomenys atspindi profesionalaus krepšininko įvaizdį pačių krepšininkų akimis. Šio tyrimo metu gautus duomenis, formuojant profesionalaus

krepšininko įvaizdį, galėtų panaudoti Lietuvos, Čekijos bei Rumunijos krepšinio komandų treneriai, profesionalūs krepšininkai, krepšinio klubų vadovai.

Darbą sudaro įvadas, konceptualioji dalis, analitinė – tiriamoji dalis, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, kuriame yra 62 mokslinės literatūros ir kitų šaltinių pozicijos bei priedai. Magistro darbo apimtis – 85 puslapiai, darbe yra 5 lentelės ir 35 paveikslai.

1. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO METODOLOGIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Įvaizdžio sąvokos samprata

Įvaizdis apima ne tik gamybos ar paslaugų įmones, bet ir akademinės organizacijas. Kiekviena įstaiga stengiasi suformuoti kuo geresnį savo įmonės įvaizdį, tuo siekdamas geriau pateikti savo produktą ar paslaugą. Organizacijos tinkamu įvaizdžiu siekia išsiskirti iš kitų panašių organizacijų, atkreipti į save dėmesį. Kadangi įmonės siekia parduoti kuo daugiau savo produktų/paslaugų, jos turėtų rūpintis savo organizacijos įvaizdžio formavimu, jo palaikymu bei gerinimu.

Pasak G. Drūteikienės (2003), geras įvaizdis tampa būtina sąlyga organizacijai, norinčiai pasiekti stabilią ir ilgalaikę verslo sėkmę, padeda pritraukti naujų klientų ir partnerių, skatina pardavimus ir didina jų apimtį, didina organizacijos galimybes pasinaudoti išoriniais finansavimo šaltiniais, kokybiškais, jai būtiniais išteklių ir taip lemia jos dinamišką plėtrą. Pasaulyje atlikti tyrimai rodo, kad organizacijos įvaizdžio ir reputacijos vertė šiais laikais sudaro daugiau nei 40 proc. jos bendros rinkos vertės.

Organizacijos įvaizdis įtakoja asmens elgesį organizacijos atžvilgiu bei šios organizacijos suvokimą. Įvaizdis lemia, kaip bus paveikta asmens dispozicija, jo pasirengimas pasitikėti tuo, kas yra pateikiama, tinkamai įvertinti, pasirinkti siūlomus produktus ar net norą dirbti toje organizacijoje (Bernstein, 1996).

Pastaruoju metu vienas iš reikšmingiausių veiksnių, lemiančių visuomenės požiūrį į tam tikras institucijas, yra įvaizdis. Žmonės neretai labiau reaguoja į įvaizdį, o ne į realybę. Įvaizdžiu formuoti būtina nuolatinė, planinga, nuosekli ir tikslinga veikla, reikalaujanti pastangų ir materialinių išteklių. Jo kūrimas ir įtvirtinimas – tai veikla, kurios rezultatai nepasirodo iš karto ir ne visada būna adekvatūs įdėtam darbui, tačiau dažnai tai gali būti puiki investicija į institucijos ateitį (Banytė, 1997).

Dauguma mokslininkų skirtingai apibrėžia įvaizdžio sąvoką: marketingo ir vadybos specialistai šį terminą vartoja įvairia prasme. Marketingo bei reklamos specialistai, įvaizdį laiko reiškiniu, turinčiu vizualinę išraišką, bei sieja jį su įmonės logotipu, prekybiniu ženklu, specifiniu šriftu ar simboliu ir net organizacijos būstinės architektūra bei dizainu. Verslo vadybininkai taip pat yra linkę manyti, kad organizacijos įvaizdžio išraiška turi būti vizualinė arba verbalinė, ir netgi priklauso nuo vadovybės

Galima teigti, kad įmonės įvaizdis – tai tam tikras įmonės identiteto atspindys visuomenėje, jos vertinimo visuma. Įmonės įvaizdis gali būti palankus ir padėti siekti marketingo tikslų arba priešingai. Pirmuoju atveju įmonė suinteresuota stiprinti jau suformuotą įvaizdį ir tik nežymiai

keisti jo tam tikrus aspektus, antruoju – įvaizdžio keitimas turi būti kardinalus. Kaip tik šis procesas ir yra pats sudėtingiausias.

Pasaulio praktikoje savo įmonės įvaizdžio kūrimas laikomas vienu iš svarbiausių strateginio valdymo ir marketingo tikslų. Tai ne mažiau svarbu, negu naujų technologijų diegimas, finansinės sferos stabilizavimas, personalo ugdymas.

Terminas „įvaizdis“ neturi vienareikšmiško apibrėžimo. Įvaizdžio sąvoka įvairių autorių yra skirtingai interpretuojama, nes sudėtinga į vieną šio kompleksinio reiškinio formuluotę sutalpinti įvairius aspektus.

Tiesioginis vertimas iš anglų kalbos (image) – reikštų paveikslą, vaizdą, atspindį, vaizdinį, pavidalą. G. Drūteikienė (2003) pažymi, kad vertinant iš mokslinių pozicijų vis dėl to yra laikoma, kad įvaizdžio samprata yra kilusi iš lotynų sąvokos *imago*, kuri sujungia dvi semantines reikšmes – *imitari* (imituoti) ir *aemulor* (kažko siekti).

S. Urbonavičiaus ir kt. (2000) nuomone, įmonės įvaizdis – tai abstrakti visos visuomenės ar tam tikrų visuomenės grupių nuomonė apie įmonę.

V. Jazdauskaitė (2004) organizacijos įvaizdį apibrėžia kaip žmonių išpūdį apie organizaciją, kuris susidaromas asmeniškai susidūrus su įmone, klausantis visuomenėje sklindančių gandų ir iš įvairių žiniasklaidos pranešimų. Kadangi kiekvieną dieną apie organizaciją ir jos veiklą formuojama tam tikra nuomonė, svarbu, kad žmonės, užsiimantys ryšiais su visuomene, visus pranešimus apie organizaciją pateiktų taip, kad šie formuotų būtiną organizacijos kooperatyvinį įvaizdį.

Anot M. Čeikauskienės (1997) įvaizdis – tai tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje. Autorė apibrėžia ir organizacijos įvaizdį – tai savarankiškas daugelio žmonių firmos ar kompanijos valdymas.

Tuo tarpu V. Sūdžius (2002) teigia, kad įvaizdis – tai vaizdu įkūnytas, įsivaizduojamas dalykas. Įvaizdis gali būti kaip aiškios objekto formos imitacija, formos tapatumas, idėjos koncepcija, informacijos visuma, skatinamosios kompleksinės priemonės.

J. P. T. Fatt (1997) pateikia tokį organizacijos įvaizdžio apibrėžimą – tai organizacijos vidinės ir išorinės auditorijos požiūrių ir patyrimų darinys. Vidinė auditorija apima valdytojus, darbuotojus, investuotojus, išorinė – visuomenę, vartotojus, vyriausybę ir žiniasklaidą. Taigi, organizacijų įvaizdis susikuriamas pačių žmonių, iš tam tikrų gandų, gaunamos informacijos – televizijos, radijo, spaudos ar kitų informacijos šaltinių.

Yra autorių, kurie apie įvaizdį kalba kaip apie nerealų, nesuprantamą bei nesuvokiamą fenomeną. Daugumos jų teigimu, įvaizdis kad ir veiksmingas, tačiau požiūris į jį – negatyvus. Vienas jų P. Meech (1996), teigiantis, kad organizacijos įvaizdis iš tiesų tėra komercinės reklamos

ir ryšių su visuomene žargoninis terminas. Jo svarba padidėjo tik todėl, kad padidėjo masinės komunikacijos, tokios kaip televizija, vaidmuo.

Priešingai L. Hornick (1995) nurodo, kad neturi reikšmės, ką organizacija gamina – baldus, televizorius ar sportinius kostiumus, rinkta vertina ją pagal jos įvaizdį bei reputaciją. Naujoviškas ir prasmingas įvaizdis atkreipia daugumos vartotojų dėmesį.

Apibendrinant galima teigti, kad visi apibrėžimai yra skirtingi, nes skirtingų sferų mokslininkai apibrėžia įvaizdį iš skirtingų pozicijų. G. Drūteikienės (2003) teigimu, apjungus visus apibrėžimus *organizacijos įvaizdį* galima apibrėžti taip – tai idėjų, jausmų, suvokimų ir išivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė turi organizacijoje atžvilgiu, visuma, jai turi įtakos materialūs ir nematerialūs organizaciniai elementai, komunikacija bei asmeninės ir socialinės vertybės.

Taigi, įvaizdžio interpretacijų įvairovė yra didelė, galima teigti, kad pakankamai sunku pateikti apibrėžimą, kuris apimtų visas šios sampratos daugiaprasmiškumo puses. Tad galima sakyti, kad įvaizdis – tai visuma klaidingų ar teisingų vaizdinių, vertinimų, kurie susidarė žmonėms, t.y. atskiriems asmenims, jų grupei ar visai visuomenei apie tam tikrą objektą. Be to, įvaizdis – kartu ir fenomenas. Gerai argumentuojant ir pateikiant vartotojui, iš to, kas yra „juoda“, galima padaryti „balta“. Taip yra todėl, kad įvaizdis sukuriama žmogaus sąmonėje. Taip pat ir visas marketingas yra fenomenalus – nieko nėra tikro, viskas sukuriama žmogaus sąmonėje, o įvaizdis – marketingo dalis.

1.2. Organizacijos įvaizdžio reikšmė, struktūra ir tipai

Organizacijos įvaizdis skatina stiprinti darbuotojų lojalumą organizacijai. Tai viena svarbiausių priemonių, keliančių pasitenkinimą darbu, mažinanti kaitą organizacijos personale. Įmonė, turinti geresnį įvaizdį pritraukia geresnius specialistus nei ta, kurios įvaizdis prastas.

Įmonės įvaizdžio reikšmė atsiskleidžia siekiant didinti jos *konkurencingumą*. Pastaruoju metu, sparčiai tobulėjant technologijoms, jos tampa nesunkiai kopijuojamos ir sparčiai plinta, todėl inovacijos greitai sensta. Taigi, konkurencinėje kovoje sąlyginai pirmauja nebe tas, kuris turi naujausias technologijas ar gali pasiūlyti naują, išskirtinį produktą, bet tas, kurio pranašumą nulemia unikalūs išteklių. Be to, įmonės tikslu turėtų būti ne trumpalaikis, o nuolatinis konkurencinis pranašumas. Mokslininkai, tyrinėdami tokio efekto šaltinius, įvardija įmonės nematerialųjį turtą – įvaizdį, reputaciją, žinias. (Drūteikienė, 2003).

Neretai organizacijos konkurencinis pranašumas suprantamas kaip konkurentų nepažeidžiamas organizacijos išskirtinumas, pateikiant rinkai vertingesnius nei konkurentai produktus: pigesnius, geresnius, greičiau pagamintus (Miller, 1999).

Mokslinėje literatūroje pateikti atliktų tyrimų duomenys taip pat rodo, kad per paskutinį dešimtmetį organizacijos įvaizdžio vertė išaugo daugiau nei keturis kartus (nuo 18 iki 82 proc.),

didėjant prekių pakaitalų gamybos mastams, išskirtinis įvaizdis tampa ypač svarbus, ir nors tokį sunku sukurti, tačiau taip pat sunku ir nukopijuoti (Jazdauskaitė, 2004).

M. Casson (1995) sutinka su užsienio autorių, tokių kaip Dunning (1981), M. Porter (1985), teiginiu, jog pagrindiniai konkurencinio pranašumo šaltiniai yra tinkama technologija ir pranašesnė verslo strategija, tačiau teigia, kad organizacija, disponuojanti tik šiais ištekliais, gali užsitikrinti tik trumpalaikį konkurencinį pranašumą, ilgalaikiam pelningumui reikia kur kas daugiau.

Įmonės sėkmė, didele dalimi priklauso nuo visuomenės nuomonės apie ją ir jos veiklą, t.y. jos įvaizdžio. Čia veikia kompleksas elementų sąveikaujančių tarpusavyje ir įtakojančių žmogaus nusiteikimą elgtis palankiai ar ne įmonės atžvilgiu. Pavykus suformuoti teigiamą įvaizdį organizacijai tampa daug lengviau siekti savo tikslų. Galiausiai, šis procesas yra nemažiau svarbus, nei naujų technologijų diegimas, finansinės sferos stabilizavimas, personalo ugdymas, pardavimų rinkos plėtimas.

Komercinės organizacijos teigiamas įvaizdis didina konkurencingumą rinkoje. Jis pritraukia vartotojus bei partnerius, skatina pardavimus ir didina jų apimtį. Jis leidžia organizacijai lengviau prieiti prie išteklių (žmogiškųjų, informacinių, finansinių, materialinių) bei palengvina operacijų valdymą. Teigiamas įvaizdis svarbus ne tik komercinėms organizacijoms. Įvairią paramą – gyventojų, verslo, žiniasklaidos – įvaizdis užtikrina ir valstybės struktūroms. Tai padeda rinkti lėšas ar labdarą ligoninėms, ne pelno siekiančioms organizacijoms, universitetams, fondams, taip pat pritraukia geriausius išteklius iš esamų. Įvaizdis svarbus bet kokios įmonės vadovams, tačiau paslaugų įmonei įvaizdis turi ypatingą reikšmę. Taip yra ir dėl klientų „klubų“ įtakos, kai apsisprendimą įtakoja esamų (ar buvusių) paslaugų vartotojų atsiliepimai, ir dėl daugelio kitų aspektų, kurie kyla iš paslaugų įmonės produkto išskirtinumo.

Šiuolaikinės įmonės įvaizdis – pagrindinė jos vertybė. Įvaizdis apibūdina įmonę, ją įvertina ir apsprendžia kiekvieno žmogaus elgesį jos atžvilgiu. Įvaizdis įtakoja bet kokią pasirinkimą (produkto, paslaugos, akcijų ir kt. pirkimą). Tai įrodo ir atlikti visuomenės nuomonės tyrimai, kurių metu 89 proc. respondentų teigė, kad įmonės įvaizdis dažniausiai nulemia produkto/paslaugos pasirinkimą. Net 71 proc. tiriamųjų teigė, kad kuo daugiau jie žino apie įmonę, tuo didesnę palankumą jai jaučia (Bagdonienė, Hopenienė, 2004).

Taigi, įvaizdžio reikšmė akivaizdi: palankaus įvaizdžio sukūrimas ir palaikymas įmonei suteikia pranašumo prieš konkurentus, padeda sėkmingai plėtoti veiklą.

G. Drūteikienės teigimu (2003), organizacija, kurdama įvaizdį ir siekdama konkurencinio pranašumo, neturėtų manyti pagrindiniu savo šios veiklos tikslu esant tik palankaus įvaizdžio klientams kūrimą, nes tada prarastų galimybę pritraukti kuo daugiau potencialių klientų ir padidinti savo įtaką kitiems, tokiu būdu sulaukti palankių sau sprendimų.

Tuo remiantis, buvo išskirtos dvi organizacijos įtakos grupės. D. Bickerton (2001), jas suskirstė į tokias kategorijas: turinčios ekonominį interesą ir darančios ekonominį poveikį (žr. 1 pav.).



1 pav. Organizacijos įtakos grupių tipologija (pagal D. Bickerton, 2001)

Šaltinis: Drūteikienė, G. (2003). Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija. *Ekonomika* (62), p.58.

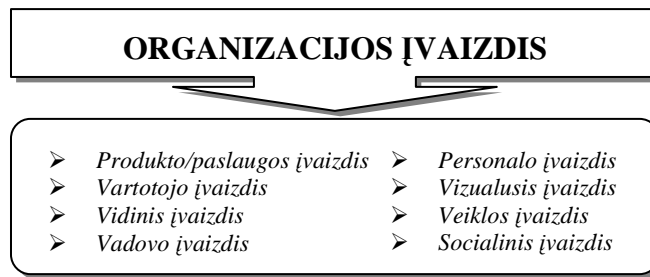
Organizacijos įvaizdis yra bendras ir vientisas įvairių visuomenės grupių suvokimas ir supratimas apie organizaciją ir jos veiklą. Tai visuma žmonių sąmonėje kylančių įvairių nuomonių ir/arba požiūrių bei vaizdinių apie įmonę, kaip tam tikrą objektą. Įvaizdis yra dinamiškas reiškinys, kintantis priklausomai nuo objekto arba visuomenės grupių sąmonės pokyčių (Krasauskaitė, 2004).

M. Čeikauskienė (1997) tai pat teigia, kad įvaizdis yra *dinamiškas*, kad jo atributai persitvarko, keičiasi priklausomai nuo pokyčių pačiame nešiklyje arba žmonių grupės sąmonėje. Autorės teigimu, įvaizdis taip pat turi ir *statinių bruožų*. Tai reiškia, kad negalima kalbėti apie įvaizdį visuomenėje apskritai.

Išorinis vaizdas sudaro įmonės įvaizdį. Gera įmonės reputacija turi būti kuriama bendravimo kultūra bei psichologinių bendravimo metodų įvaldymu. Visa tai padeda pasiekti gerų finansinių ir ūkinių rezultatų bei susilpnina konkurentų įtaką rinkoje.

Įvaizdžio reikšmė organizacijos veiklai neginčitina: palankus įvaizdis bei jo palaikymas suteikia pranašumo prieš konkurentus, taip pat suteikia galimybę sėkmingai organizacijos veiklai vykdyti. Sukurtą įvaizdį reikia valdyti: neprarasti, išlaikyti, atnaujinti (Jurgelevičiūtė, 2006).

Organizacijos įvaizdžio struktūra susideda iš 8 sudedamųjų dalių, kurios apima produkto ar paslaugos, vartotojo, vadovo, personalo, vidinį, vizualinį, veiklos bei socialinį įvaizdžius (žr. 2 pav.).



2 pav. Organizacijos įvaizdžio struktūra

Šaltinis: Музыкант В. (2004). Формирование бренда средствами рекламы и PR. Экономист. Москва, р. 419.

В. Музыкант (2004) trumpai apibudina kiekvieną dalį:

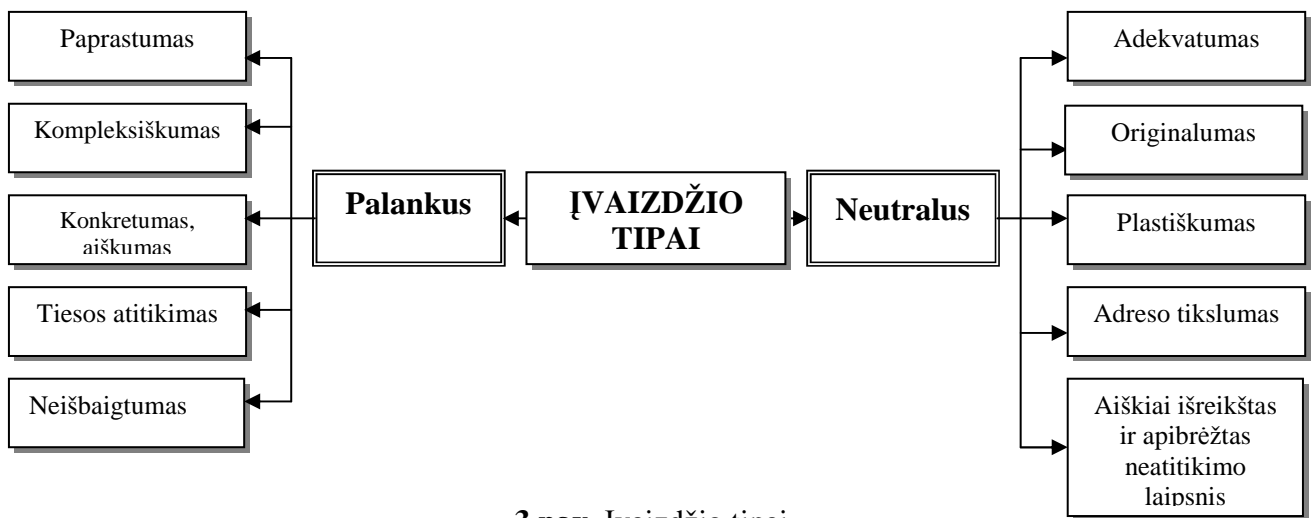
- *Produkto/paslaugos įvaizdis* susideda iš funkcinės produkto vertės, kainos, pakuotės, pristatymo ir papildomų paslaugų.
- *Vartotojo įvaizdis* apima vartotojo gyvenimo stilių, jo statusą visuomenėje, charakterio savybes ir kitus aspektus.
- *Vidinis organizacijos įvaizdis* formuojasi kaip visų dirbančiųjų nuomonė apie organizaciją. Jam įtakos turi organizacijos kultūra, pagrįsta vadovo ir pavaldinių santykiais, visuotinai priimti elgesio organizacijoje kodeksai, darbuotojų motyvacija, vertybės ir tradicijos. Didelę įtaką vidiniam įvaizdžiui turi ir tinkamai suformuluota bei visiems suprantama ir priimtina organizacijos misija.
- *Vadovo įvaizdis* dažnai yra organizacijos įvaizdžio pagrindas. Tai gerai supranta politinės partijos, manipuluodamos „tėvo globėjo“, „tvirtos rankos“, „paprasto vaikino“ bei kitais vadovų įvaizdžio tipais.
- *Personalo įvaizdis* dažnai klaidingai tapatinamas su personalo išvaizda. Personalo įvaizdį sudaro mentalitetas, kompetencija, socialinės demografinės charakteristikos ir bendravimo bei elgesio įpročiai.
- *Vizualusis įvaizdis* susideda iš išorinio vaizdo (architektūros), patalpų dizaino, reklamos ir firminio stiliaus elementų (spalvų, ženklų, formų).
- *Veiklos įvaizdis* yra susijęs su Etikos kodeksais, sąžiningumu. Jam įtakos turi veiklos reputacija ir veiklos aktyvumo rodikliai (renginių ir jų lankytojų skaičius, rėmėjai, dalyviai).
- *Socialinis įvaizdis* apima tokius organizacijos veiklos aspektus kaip parama, gamtos apsauga, rūpinimasis visuomenės sveikata, užimtumo skatinimas, bendradarbiavimas su visuomeninėmis organizacijomis, talkos, akcijos.

Įvaizdžio klasifikacija yra labai įvairi, nes atskiri mokslininkai klasifikuoja įvaizdį pagal skirtingus požymius. Todėl, mokslinėje literatūroje pasigendama vieningos įvaizdžio klasifikacijos.

Tai galima pagrįsti tuo, kad tyrinėdami įvaizdį kiekvienas mokslininkas siekia skirtingų tikslų. Visiškai galima sutikti su M. Čeikauskienės (1997) nuomone, kuri išskyrė įvaizdžio tipus, priklausomai nuo nešiklio:

- žmogaus įvaizdis (politinio veikėjo, šou biznio „žvaigždės“, istorinės asmenybės, krepšininko ir pan.);
- regiono, teritorijos, gamtovaizdžio įvaizdis;
- prekės ar paslaugos ženklo įvaizdis;
- įmonės ar organizacijos įvaizdis.

Visuomenės susibūrimuose visada būna įvairių visuomenės grupių (sluoksnių) atstovų, kurių charakteristikos gali būti labai skirtingos. Įvaizdis pagal savo esmę gali būti *palankus* ir *neutralus* (3 pav.). Jis gali veikti tiek atskirų žmonių, tiek tikslinių gyventojų grupių sąmonę, emocijas, veiklą ir poelgius.



3 pav. Įvaizdžio tipai

Šaltinis: Čeikauskienė, M. (1997). Reklama ir firmos įvaizdis. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, p. 51.

Taigi, įmonė siekdama suformuoti pageidaujamą įvaizdį gali kurti palankų arba neutralų įvaizdį, kurių pasirinkimas priklauso nuo įmonės siekiamų tikslų ir norimos aprėpti tikslinės rinkos. Jeigu įmonė orientuojasi į tam tikras mažas vartotojų grupes, ji nebūtinai turi rinktis bendrą neutralų įvaizdį, ji renkasi palankaus įvaizdžio formavimo strategiją, o jei nori suformuoti įvaizdį didelei auditorijai, susidedančiai iš daugelio skirtingų vartotojų grupių, įmonė geriau renkasi neutralaus įvaizdžio formavimo strategiją.

Tačiau skirtingi autoriai įvaizdžio tipus skirsto pagal įvairius požymius. Išskiriami 4 pagrindiniai požymiai: pagal funkcijas, pagal subjekto priklausomybę, pagal realizacijos objektą ir pagal bendrojo įvaizdžio sudėtinę dalį. Funkcijų požymis apima 5 įvaizdžio tipus: veidrodinį, realų, korporacinį, daugiapusį ir norimą. Pagal subjekto priklausomybę, įvaizdis gali būti tikslinis ir

pagrindinis. Pagal realizacijos objektą – organizacijos, produkto ir ženklo. Galiausiai pagal bendrojo įvaizdžio sudėtinės dalis – išorinis ir vidinis įvaizdis (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Įvaizdžio tipai pagal skirtingus požymius

POŽYMIŠ	TIPAS	APIBŪDINIMAS
Pagal funkcijas	<i>Veidrodinis įvaizdis</i>	Įmonės savęs suvokimas. Paprastai šis įvaizdžio tipas yra teigiamas, nes psichologiškai visada pirmiausia išskiriami teigiami bruožai. Minusai – minimalus išorės nuomonės vertinimas.
	<i>Realus įvaizdis</i>	Ką įtakos grupės iš tiesų mano apie organizaciją. Jis priklauso nuo to, kiek ir kokios informacijos apie organizaciją ir jos veiklą pasiekia vertintojus.
	<i>Korporacinis įvaizdis</i>	Bendras organizacijos, o ne atskirų jos padalinių ar veiklos rezultatų įvaizdis.
	<i>Daugiapusis įvaizdis</i>	Atsiranda eilės nepriklausomų struktūrų egzistavimo vienoje vietoje (sava simbolika, vieninga uniforma, aptarnavimo standartai).
	<i>Norimas įvaizdis</i>	Kokį įvaizdį organizacija siekia sukurti.
Pagal subjekto priklausomybę	<i>Tikslinis</i>	Tai, ką apie organizaciją galvoja vartotojai ir klientai.
	<i>Pagrindinis</i>	Tai, ką apie organizaciją galvoja jos darbuotojai.
Pagal realizacijos objektą	<i>Organizacijos įvaizdis</i>	Kaip žmonės mato visą organizaciją.
	<i>Produkto įvaizdis</i>	Kaip žmonės mato tam tikrą produkto kategoriją.
	<i>Ženklo įvaizdis</i>	Kaip žmonės mato tam tikrą organizacijos prekinį ženklą jos konkurencijoje su kitų organizacijų prekiniais ženklais.
Pagal bendrojo įvaizdžio sudėtinės dalis	<i>Išorinis įvaizdis</i>	Tam tikras įvaizdis, kurį mato vartotojai. Jie yra susidarę kažkokį supratimą ir nusistatymą apie tą įmonę savo sąmonėje. Išorinis įvaizdis – vartotojų, klientų, partnerių, konkurentų išpūdžiai.
	<i>Vidinis įvaizdis</i>	Darbuotojų ir personalo nuomonė apie įmonę. Jis lemia įmonės organizacinę kultūrą ir įmonės veiklos sėkmę.

Šaltinis: sudaryta remiantis F. Jefkins (1999), Г. Почепцов (2002), G. Drūteikiene (2003), E. Vitkiene (2004).

Visiškai kitokią klasifikaciją siūlo Б. Джи (2000). Ji išskiria sekančius, keturis įvaizdžio tipus:

1. *Suvokiamas įvaizdis*, kuris kuriamas tam, kad pirkėjas galėtų penkių pojūčių pagalba suvokti ir susidaryti išpūdį apie firmos verslo rezultatus, t.y. – pamatyti, išgirsti, pajusti, įkvėpti, paliesti. Šiam įvaizdžio tipui priskirtina visa, pradedant nuo kompanijos pavadinimo ir jos šūkio, ir baigiant patalpų interjeru bei firminiu blanku. Trumpiau – tai pirmo išpūdžio įvaizdis.

2. *Nesuvokiamas įvaizdis* – tai atsakomoji pirkėjo reakcija į aptarnavimą bei kompanijos darbuotojų požiūrį į jį, t.y. tai ką pajuto pirkėjas. Be to, nesuvokiamam įvaizdžiui Б. Джи (2000) papildomai priskiria vartotojo „aš“ bei jo asmeninį įvaizdį.

3. *Vidinis įvaizdis* – tai darbuotojų atsidavimas savo įmonei, apimantis darbo ir kitą atmosferą įmonėje, teigiamą ir neigiamą darbuotojų požiūrį į jos vadovus ir politiką. Tuo pačiu čia dar priskiriama:

- finansinis planavimas;
- kompanijos personalo politika;
- darbuotojų orientavimas ir ugdymas;

- darbuotojų skatinimo programa.

Nors mokslininkė toliau vidinio įvaizdžio elementų nedetalizuoja ir neapibendrina, apie juos galima susidaryti sekančią nuomonę:

- kompanijos personalo politikoje nagrinėjami darbo užmokesčio, darbuotojų užimančių vienas ar kitas pareigas įgaliojimų, karjeros galimybių, premijavimo, vidinių komunikacijų klausimai;
- darbuotojų orientacijos ir ugdymo srityje turi būti apžvelgiami personalo žinių, kvalifikacijos kėlimo, įgūdžių ugdymo bei motyvacijos klausimai, kurie yra būtini pristatant kompaniją vartotojams;
- darbuotojų skatinimas apima žmogaus emocionalių poreikius bei jo siekimą pajusti savo vertingumą ir svarbą.

4. *Išorinis įvaizdis* – tai pirmųjų trijų įvaizdžio tipų poveikis pridedant visuomenės nuomonę apie kompaniją, kuri formuojama reklaminėse kampanijose, produkcijos kokybės, ryšių su žiniasklaida ir visuomeninio darbo dėka. Konkretizuojant išorinį įvaizdį nurodomos ir kitos kryptys:

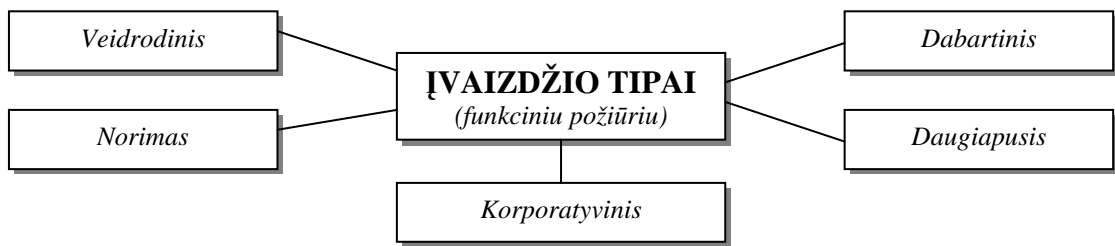
- finansinis planavimas;
- reklama;
- visuomeninė veikla;
- ryšiai su žiniasklaida;
- ryšiai su investuotojais;
- personalo požiūris į darbą ir jo išorinė išvaizda.

Apibendrinant galima teigti, kad firmos išorinio įvaizdžio elementai – tai personalo požiūris į darbą, jo individualumas bei išvaizda. Dažnai apie kompanijos vadovą sprendžiama iš jo darbuotojų išvaizdos standartų, nes drabužiai, elgsena yra tampriai susiję ir tai gali įtakoti įmonės įvaizdį. Negalima pamiršti darbuotojų profesionalumo srities, jų sugebėjimo dirbti su klientais, turėti ryšį už organizacijos ribų bei efektyviai užmegzti emocionalių ryšius su potencialiais kompanijos klientais.

Sėkmingai organizacijos veiklai svarbu ne tik tinkamas įvaizdis vartotojų, klientų, partnerių, konkurentų akyse (vadinamasis *išorinis* organizacijos įvaizdis). Ne mažiau svarbus ir *vidinis* įvaizdis, esantis tarp organizacijos darbuotojų ir sudarantis reikšmingą organizacinės kultūros dalį (Alionienė, 2002).

Vidinis ir išorinis įvaizdis gali labai skirtis, jis ir apibūdinamas skirtingai. Pavyzdžiui, krepšinio klubo išorės vaizdas daro sėkmingai veikiančio klubo įspūdį (perkami legionieriai, žaidėjams nuomojami brangūs butai, automobiliai), o tikrovėje organizacija turi problemų ir sunkumų (gresiančios skolos krepšininkams, galimas rėmėjų pasitraukimas ir pan.).

Šiuolaikinis mokslas išskiria kelis įvaizdžio tipus, būdingus funkcinio požiūriu (žr. 4 pav.).



4 pav. Įvaizdžio tipai funkcinio požiūriu

Šaltinis: sudaryta remiantis Jefkins, F. (1999). Public relations. 5 th ed. London: Pitman Publishing.

F. Jefkins (1999) nuomone, funkcinio požiūriu geriausiai atspindi *veidrodinis*, *dabartinis*, *norimas*, *korporatyvinis* ir *daugiapusis* įvaizdžio tipai.

Veidrodinis – įvaizdis, kuris būdingas mūsų savęs paties suvokimui. Mes lygtai žiūrime į veidrodį ir mąstome apie tai, kokie mes esame. Paprastai šis įvaizdžio tipas yra teigiamas, nes psichologiškai mes visada pirmiausia išskiriame teigiamus savo bruožus. Šio tipo minusas – minimalus išorės nuomonės įvertinimas. Tuo pačiu gali apibrėžti ir organizacijos lyderių ir organizacijos charakteristikas.

Dabartinis. Šis įvaizdžio tipas pasižymi požiūriu iš šalies. Šioje srityje naudojamas ryšys su visuomene, nes nepakankamas informacijos pateikimas, nesupratimas, neigiamas nusistatymas formuoja organizacijos ar jos lyderio *įvaizdį* ne mažiau nei konkretūs poelgiai. Tai ne paprastas išorės aplinkos požiūris, o klientų, žurnalistų ir t.t. požiūriai. Todėl, šiuo atveju pats svarbiausias uždavinys – įgyti ne tiek teigiamą, kiek tikrą ir adekvatų įvaizdį.

Norimas. Tai įvaizdžio tipas, atspindintis tai ko mes siekiame. Jis ypač reikšmingas naujai kuriamoms struktūroms. Apie naujas, nepradėjusias veiklos struktūras nėra jokios informacijos, todėl tik norimas įvaizdis gali būti gvildenamas kaip vienintelis galimas įvaizdis. Tuo pačiu, kiekvieno naujo darbuotojo įsiliejimas į seną organizaciją, iškart susiejamas su jos nauju norimu įvaizdžiu.

Korporatyvinis. Tai bendras organizacijos, o ne jos atskirų padalinių ar veiklos rezultatų įvaizdis. Čia reikia atskirti organizacijos reputaciją, jos pasiekimus bei stabilumo lygį. Paslaugų sferoje šis įvaizdžio tipas yra bene svarbiausias finansinėms struktūroms. Be to ši sfera turi dominti dirbančius ryšių su visuomene srityje ir paslaugų sferoje.

Daugiapusis. Šis įvaizdžio tipas atsiranda eilės nepriklausomų struktūrų egzistavimo vienoje vietoje. Tokio įvaizdžio siekia aviakompanijos, naudojančios savąją simboliką, vieningą uniformą, keleivių aptarnavimo standartus.

Apibendrinant reikėtų paminėti, kad priklausomai nuo įvaizdžio perteikėjo yra išskiriami keli įvaizdžio tipai: žmogaus įvaizdis, regiono ar teritorijos įvaizdis, prekės ar paslaugos ženklo įvaizdis, įstaigos ar organizacijos įvaizdis. Pats įvaizdžio perteikėjas, kitų autorių vadinamas nešikliu, atlieka svarbu vaidmenį formuojant organizacijos įvaizdžio tipą.

1.3. Organizacijos įvaizdį identifikuojantys veiksniai

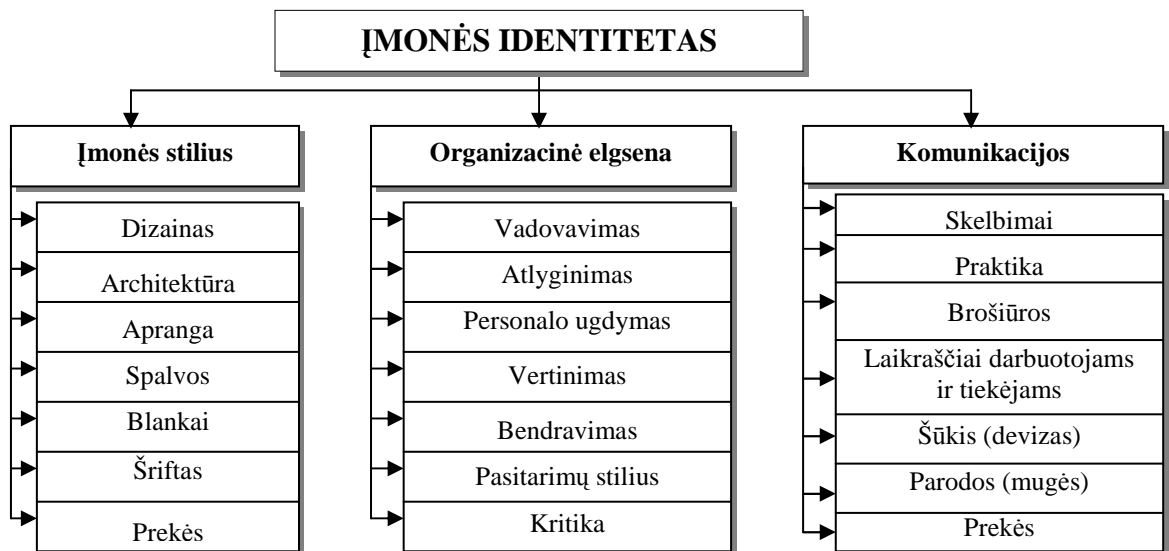
Dauguma autorių, kalbančių apie organizacijos įvaizdį, pabrėžia, kad įmonės įvaizdžio valdymas pasiekiamas tik įmonės identiteto valdymu, todėl labai svarbu suprast, kas yra įmonės identitetas.

Kiekviena įmonė turi tam tikrų savitumų. Jų visuma sudaro vadinamąjį *įmonės identitetą* (Shee, Abratt, 1988).

S. Urbonavičiaus ir kt. (2000) nuomone, įmonės identitetas – tai įmonės pasirinktas būdas parodyti save aplinkai, atspindintis įmonės filosofiją ir pabrėžiantis tuos įmonės bruožus, su kuriais ji nori būti siejama.

Identitetas sąlygoja įvaizdžio vystimąsi bei koks jis bus – palankus ar nepalankus ir pan. Įvaizdžio formavimuisi, be įmonės identiteto, asmenybės, daug įtakos turi ir vidinė bei išorinė aplinka. Klaidinga būtų manyti, kad įvaizdį formuoja tik organizacijos darbuotojai.

Įmonės identiteto išraiška pasireiškia trimis formomis, kurių kiekviena įgyvendinama tam tikrais konkrečiais veiksniais (žr. 5 pav.).



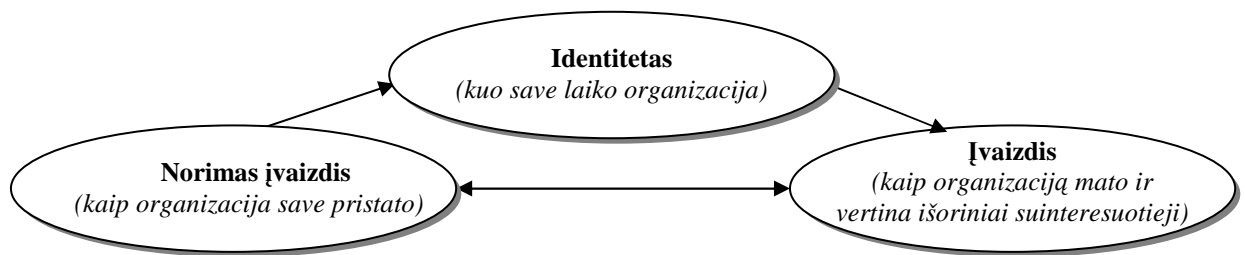
5 pav. Įmonės identiteto išraiškos formos

Šaltinis: Weis, H.Ch. (1995). *Marketing*. Ludwigshafen (Rhein): Kiel. 9-asis leidimas, p. 446.

Organizacijos savo stilių kuria vizualios išraiškos priemonėmis: įmonės vardu (logotipu, firmos ženklu), pastatų ir prekių dizainu, spalvomis bei formomis, personalo vienoda apranga (uniforma) (pvz. banko darbuotojų, stiuardesių, krepšinio komandos žaidėjų ir kt.), firminiais blankais, jų

šriftais, raidžių dydžiais. Įmonės organizacinė elgsena atsiskleidžia tiek jos vidaus veiksmis (vadovavimo metodais, vadovų ir pavaldinių bendravimo stiliumi, materialinio ir moralinio skatinimo sistema ir pan.), tiek už jos ribų – bendraujant su verslo partneriais, žiniasklaida, interesų grupėmis. Įmonės komunikavimas – tai visi įmonės veiksmi, kuriais bendraujant su vidinėmis ir išorinėmis visuomenės grupėmis, siekiama atkreipti dėmesį į įmonės savitumus.

Pasak G. Davies (2003), organizacijos reputacijos valdymo tikslai kyla dėl to, kad egzistuoja neatitikimai tarp to, ko įvairios suinteresuotųjų grupės tikisi iš organizacijos, ir realios organizacijos veiklos. Praktikoje neretai atsiranda netgi daugiau nei viena tokių spragų (žr. 6 pav.).



6 pav. Identiteto ir įvaizdžio neatitikimai (Davies ir kt., 2003)

Šaltinis: sudaryta remiantis I. Šmaižiene (2006).

Vadovaujantis G. Davies (2003) siūlomais paaiškinimais, pagrindinis reputacijos valdymo tikslas – mažinti tokius neatitikimus, pasirenkant ir pritaikant efektyviausias priemones finansiniu, laiko ir žmogiškųjų išteklių sąnaudų aspektais. Čia galima kelti klausimą, ar šioms spragoms (neatitikimams) mažinti neužtenka tradicinių organizacijos veiklų (pvz., viešųjų ryšių programų ir veiksmų) (Šmaižienė, 2006).

Bendriausia įmonės identiteto kūrimo mintis yra kiek galima aiškiau, vieningiau ir patraukliau save apibūdinti. Todėl gerai suformuotas įmonės identitetas gali būti laikomas ryšių su visuomene plėtojimo pagrindu.

Apibūdindama savo identitetą ir pranešdama apie jį įvairioms visuomenės grupėms įmonė kuria savo įmonės įvaizdį.

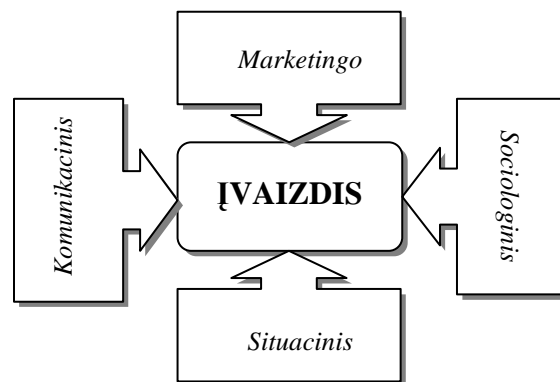
Įmonės įvaizdžio valdymas pasiekiamas tik įmonės identiteto valdymu. Todėl įmonės identiteto sudaromųjų elementų, identiteto formų ir jų nustatymo metodų supratimas yra įmonės įvaizdžio valdymo pagrindas (Šeputienė, 2003).

1.4. Organizacijos įvaizdį formuojantys veiksniai

Stiprėjant įmonių ir jų prekių/paslaugų konkurencijai vis daugiau investuojama į reklamą bei pardavimų skatinimą. Tačiau labai dažnai neįvertinama jų galimybės veikti kitą labai svarbų

rinkoje elementą – įvaizdį. Įmonės įvaizdžio politika turi būti orientuojama į įmonės tikslus. Pasaulinėje praktikoje įmonės įvaizdžio formavimas yra vienas iš strateginio valdymo ir marketingo tikslų. Tik susipažinus ir ištyrus įvaizdžio veiksnius, išanalizavus jų poveikį, galima tikslingai tą įvaizdį formuoti. Tačiau jei įmonės įvaizdis nėra specialiai formuojamas, tai dar nereiškia, kad jo nėra. Dažniausiai vartotojai, pirkdami įmonės gaminamą produkciją/paslaugą, jau turi susidarę tam tikrą įvaizdį.

Г. Почепцов (2002) teigimu, įvaizdis yra keturių veiksnių susikirtimo zonoje (žr. 7 pav.). *Marketingo* veiksnio uždavinys yra objekto išskirtinumų nustatymas. *Sociologinio* veiksnio uždavinys – nustatyti auditorijos teikiamą pirmenybę. *Situacijos* veiksnys apibrėžia konteksto poveikį, o *komunikacinio* veiksnio dėka yra ruošiamasi pranešimui.



7 pav. Įvaizdį įtakojantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta remiantis Г. Почепцов (2002).

Atitinkamos technologijos, kurios įvaizdžio kūrimo metu daro didelį poveikį normatyvų valdymui bei išskyrimui, įtakoja marketingo ir sociologijos faktorius. Situacinis bei komunikacinis faktoriai yra triukšmo šaltiniai, menkinantys situacijos vystymo galimybę, tačiau gerinantys kūrybiškumo pasireiškimą. Šių visų faktorių veikimo susikirtimo zonoje yra įvaizdis, pateikiantis vis naują rezultatą.

Tačiau, čia turime nepamiršti ir vienu ar kitu komunikacijos kanalų vaidmens, nes sėkmingas bus tik kanalo standartų atitikimas natūralioms objekto charakteristikoms (lyderio, padalinio, organizacijos ir t.t.). Tuo pačiu įvaizdis, būdamas gana konservatyviu elementu, gali pasireikšti ir už objekto ribų (Почепцов, 2002).

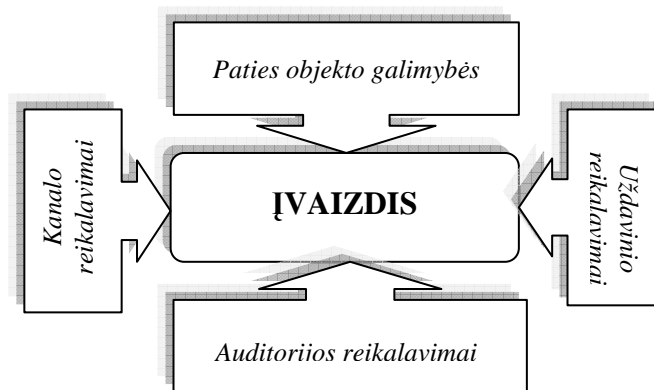
A. Maldeikienės (2000) nuomone, tikslinga išskirti 6 veiksnius, įtakančius įvaizdį, kurių trumpas apibūdinimas pateiktas 2 lentelėje.

Veiksniai, apibūdinantys įvaizdį

FAKTORIUS	APIBŪDINIMAS
Organizacijos realybė	Organizacijos dydis, struktūra, veiklos sritis, produktai arba teikiamos paslaugos - tai pagrindiniai veiksniai, į kuriuos kreipia dėmesį vartotojai ir visuomenė, interpretuodami organizacijos ar produkto įvaizdį.
Organizacijos veiklos įdomumas ir patrauklumas	Kiek ir apskritai ar verta, vartotojo nuomone, gaišti laiką kalbant ir kitiems pasakojant apie konkrečią organizaciją ar produktą. Ne tik apie tai, ar prekė/paslauga pakeis žmonių gyvenimą gerąja linkme. Apie tai, kas nepasisekė, taip pat įdomu pakalbėti. Kitaip tariant, kiekviena organizacija, nepriklausomai nuo jos dydžio ar veiklos mastų, turi sudaryti sąlygas visuomenei ar tikslinėms grupėms pastoviai apie ją kalbėti.
Organizacijos veiklos įvairovė	Kuo įvairesnė organizacijos veikla, tuo daugiau naujienų visuomenė gali rasti. Tačiau tokiu atveju įvaizdžio formavimas tampa sudėtingesniu procesu.
Komunikacija	Kuo efektyviau panaudojamos komunikacijos priemonės, tuo didesnė organizacijos įtaka tikslinėms grupėms.
Laikas	Nieko neįmanoma pasiekti per naktį ar savaitę. Vienkartinė reklaminė kampanija gali pakeisti organizacijos vardą, tačiau jis bus greitai pamirštas, jeigu toliau nebebus vykdoma jokia įvaizdžio formavimo ar palaikymo veikla.
Atsiminimų blukimas	Žmonės tikslinėse grupėse keičiasi, taip pat kinta jų prioritetai ir norai. Su laiku keičiasi ir prioritetai, kuriais remiantis daromi sprendimai. Vartotojų gaunamas informacijos kiekis daug kartų viršija informacijos kiekį, kurį įmanoma prisiminti.

Šaltinis: sudaryta remiantis A. Maldeikiene (2000).

Г. Почепцов (2002) išskiria atitinkamus reikalavimus, kurie įtakoja įvaizdžio formavimą ir vėliau sekančius jo valdymo procesus (žr. 8 pav.).



8 pav. Įvaizdžio formavimo ir valdymo reikalavimai

Šaltinis: sudaryta remiantis Г. Почепцов (2002).

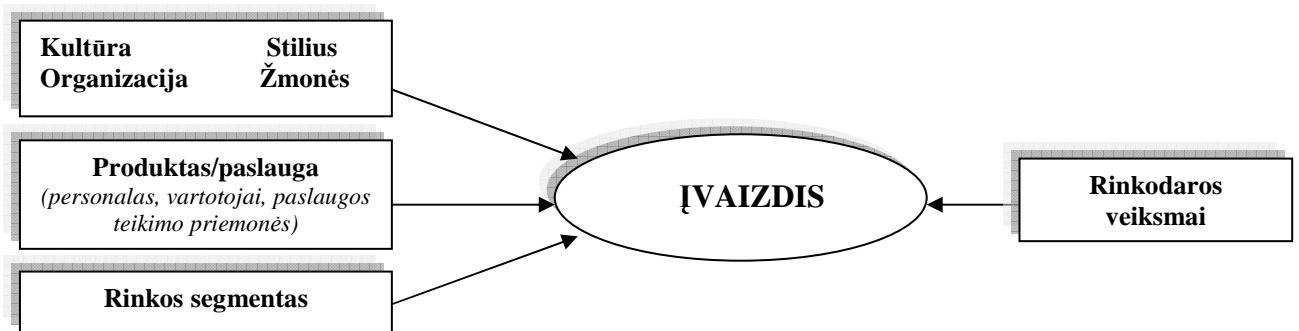
Kanalų reikalavimas sąlygoja informacijos perdavimo galimybes. Kanalo reikalavimu gali tapti ir žodinis pranešimas, nes dauguma laiko praleidžiama bendraujant žodiniu kanalu.

Auditorijos – tai visuomenės ir kitų visuomenės auditorijų organizacijai nustatomi reikalavimai. Čia svarbus yra pasitikėjimo jausmas. Naują mašiną galima nusipirkti bet kur, o padėvėtą tik iš to kuriuo pasitikime. Uždavinio reikalavimus nusako įvaizdžio komunikacijų visumos tikslai.

Objekto galimybės. Atsižvelgiant į tai, kad organizacijos ir žmonės iš esmės yra skirtingi, jų galimybės taip pat gali būti labai skirtingos. Objekto charakteristikų poveikiu galima susilpninti arba sustiprinti jo įtaką auditorijai. Tačiau, objekto galimybės gali nesutapti su organizacijos tikslais.

Galima daryti išvadą, kad nepaisant skirtingų požiūrių į įmonės įvaizdžio formavimą, bendra yra tai, kad ši procesą įtakoja išstisas kompleksas veiksnių, sąveikaujančių tarpusavyje. Įmonė gali turėti daugybę įvaizdžių, vien todėl, kad tiek skirtingos mokslininkų grupės, tiek įmonės tikslinės grupės svarbiais laiko vis kitus elementus. Taigi, vien organizacijos pastangų sukurti gerą įvaizdį nepakanka, tačiau ji turi daryti viską, kas yra jos galiose, kad sukurtų palankią visuomenės nuomonę apie save. Viena iš tokių galimybių galėtų būti, komunikacija su visuomene pasitelkiant žiniasklaidos priemones.

Paslaugų įmonės įvaizdis kuriamas darbuotojų, aplinkos, paslaugų prigimties, organizacijos kultūros bei rinkos segmento (tos paslaugos vartotojų). Tai akcentuoja R. Normann (1991) ir pateikia žmonių elgsenos bei įvaizdžio sąveikos ryšį (žr. 9 pav.).



9 pav. Paslaugų įmonės įvaizdį formuojantys veiksniai (pagal R. Normann, 1991)

Šaltinis: sudaryta remiantis Vitkienė, E. (1998). Paslaugų rinkodaros organizacinė sistema ir jos valdymas.

Įvaizdžio poveikis nukreiptas keliomis kryptimis, kiekviena jų turi atitinkamus tikslus. Tai strateginė pozicija, didesnis prasiskverbimas į rinką, galimybė prieiti prie įvairių šaltinių ar žemesnių kainų. Tikslinga elgsena daro įtaką darbuotojų motyvacijai ir produktyvumui (Vitkienė, 2004).

Kad organizacijos įvaizdis būtų tikslingai suformuotas, dažniausiai naudojamos tokios priemonės kaip:

- Firminis stilius ir jo elementai.
- Rėmimo (komunikavimo) kompleksas.
- Paslaugos ir jų kokybė (Hopenienė, 1998).

1.4.1. Firminis stilius kaip įvaizdį formuojantis elementas

Firminį stilių Lietuvoje daugelis įmonių vadovų supranta tik siaurąją prasme. Firminis stilius – viena iš įvaizdžio formavimo priemonių, kuris dažnai būna tapatinamas su įvaizdžiu. Nors firminis stilius ir firmos įvaizdis vienas be kito negali egzistuoti, tačiau šios dvi sąvokos turi skirtingą reikšmę.

Firminis stilius laikomas viena iš įvaizdžio formavimo priemonių. Kadangi tarp įvaizdžio ir firminio stiliaus egzistuoja stipri hierarchinė priklausomybė, tai šios sąvokos dažnai sutapatinamos. Tačiau firminis stilius – siauresnė sąvoka, kurią galima apibūdinti kaip vizualią įvaizdžio apraišką, kuri yra žymiai apčiuopiamesnė, negu pats abstraktus įvaizdis (Hopenienė, R., 1998). Kitų autorių firminio stiliaus apibrėžimų analizė pateikta 3 lentelėje.

3 lentelė

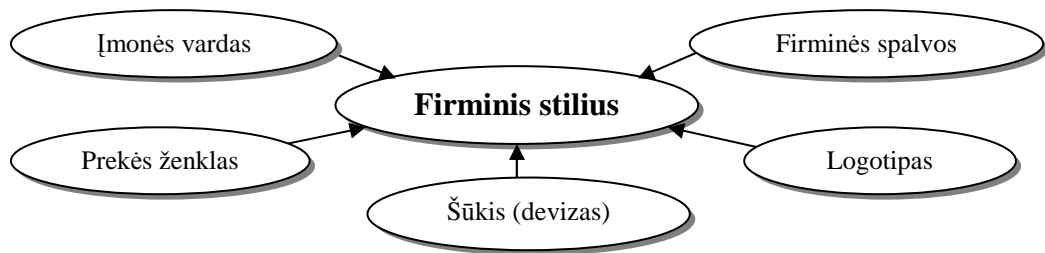
Firminio stiliaus apibrėžimų analizė

AUTORIUS	FIRMINIO STILIAUS APIBRĖŽIMAS
R. Urbanskienė, R. Viržintas (1997)	<i>Firminis stilius</i> – ypatinga „kalba“. Tai firminiai prekės ženklai, ir aukšta gaminių kokybė, ir pavyzdinga tvarka, neprikaištingas aptarnavimas.
E. Vitkienė (2004)	<i>Firmos stilius</i> – tai spalvų, grafikos, tipografijos, dizaino ir nuolatinių elementų (konstantų) derinimas: prekės ženklas, logotipas, firmos šūkis, blokas, spalva(-os), šriftų komplektas, blankai, vokai, vizitinės kortelės, kvietimai, sveikinimai, sveikinimų vokai, reklamos medžiagos ir dalykinės dokumentacijos aplankai; dizainerio darbai: įmonės, visų patalpų vidaus interjero sutvarkymas; kostiumų ir specialiųjų drabužių dizainas bei kt. Visa tai padeda sukurti ir išlaikyti teigiamą įmonės įvaizdžio etaloną, nuo kurio priklauso įmonės tikslų bei marketingo strategijos įgyvendinimo sėkmė.
R. Hopenienė (1998)	Firminis stilius – tai grafinių, spalvinių, plastinių, lingvistinių ir pan. priemonių visuma, iš vienos pusės užtikrinanti visų firmų gaminių ir reklamos priemonių vienovę, kuri padeda išoriniam stebėtojiui geriau įsiminti įmonės produkciją ir ją pačią, o iš kitos pusės – pabrėžia pačios įmonės ir jos gaminių skirtumus nuo konkuruojančių įmonių ir gaminių.

Šaltinis: sudaryta autorės

Anot M. Čekauskienės (1997) vadovas turėtų suvokti, kad firminio stiliaus komponentai padeda vartotojui orientuotis informacijos sraute, greitai surasti įmonės pasiūlymus. Gražus firminis stilius netiesiogiai garantuoja puikią prekių (ar paslaugų) kokybę, yra lyg veidrodis to, kad įmonė dirba pavyzdingai, visur palaiko tvarką. Taigi, firminis stilius formuoja ir pagarbą įmonei, pasitikėjimą jos paslaugomis ar prekėmis. Firminis stilius taip pat didina ir reklamos efektyvumą. Firminis stilius labai teigiamai veikia įmonės kultūros lygį, jos vizualią aplinką. Jis formuoja visų lygių personalui pasididžiavimo jausmą tuo, kad kiekvienas prisideda prie bendro reikalo. Remiantis patirtimi galima teigti, kad smulkūs, iš pirmo žvilgsnio nežymūs „firminiai“ atributai – plunksnaočiai, bloknatai, etiketės, lipdukai, skiriamieji darbo vietų ženklai ir pan. – užtikrina darbo našumo padidinimą ir darbo kokybės pagerinimą.

Firminio stiliaus elementai gali būti spalviniai, grafiniai, žodiniai, plastiniai, garsiniai sprendimai, kurie sudaro firminio stiliaus kompleksą. Firminis stilius apima visus elementus, kurie padeda įmonei išsiskirti iš konkurentų (žr. 10 pav.).



10 pav. Pagrindiniai firminio stiliaus elementai

Šaltinis: sudaryta autorės

Aptariant kiekvieną firminio stiliaus elementą, išskiriamos tokios pagrindinės savybės:

Įmonės vardas identifikuoja bei leidžia vartotojams atskirti įmonę iš kitų. Jis turi būti paprastas ir lengvai įsimenamas, tikslus ir trumpas. Svarbiausia tai, kad vardas turi skirtis nuo kitų įmonių pavadinimų, ypač veikiančių toje pačioje srityje.

Prekės ženklas taip pat yra labai svarbus įmonės įvaizdžio formavimui. Tik suvokus prekės identifikavimo svarbą, įmonė gali panaudoti prekės ženklo teikiamus privalumus. Jei prekės ženklas rinkoje vertinamas gerai, įmonė prekes ar paslaugas su šiuo ženklu gali parduoti brangiau nei panašias prekes/paslaugas parduodantys konkurentai, o palankūs įmonės įvaizdžio vertinimai leidžia efektyviau įgyvendinti įmonės marketingo strategiją, sulaukti palankesnio įmonės plėtros veiksmų vertinimo ir lengviau įveikti krizių bei naujovių pateikimo problemas.

Įmonę identifikuoti turi ne tik prekės ženklas ar kiti elementai, bet ir jos susikurtas *šūkis (devizas)*. Jis turi būti paprastas bei dinamiškas, kad jį išgirdus vartotojai suprastu apie ką yra kalbama. Jis turi išreikšti įmonės prekės ženklo vertybes, pažadus, naudą bei asmenybę.

Logotipas – tai įmonės identifikavimo priemonė, kurioje yra vien tik raidinė informacija (Pranulis ir kt., 2000). Pagrindinis logotipo išskirtinumas yra tas, kad jis identifikuoja pačią įmonę, o ne prekę. Logotipas turėtų vartotojui perteikti pagrindinę informaciją apie įmonę, būtų tinkamas naudoti reklamoje bei asocijuotis su konkrečia organizacija.

Firminės spalvos. Įmonė identifikuojama įvairiomis priemonėmis, ir spalva yra viena iš jų. Spalva naudojama įmonės ženkle, iškaboje, interjere, darbuotojų aprangoje, reklamoje. A. Valionienės (1999) teigimu, šviesios spalvos (geltona, oranžinė, raudona) yra aktyvios, ryškios, išsiskiriančios, šaltos spalvos (mėlyna, žalia, violetinė) sukelia priešingą įspūdį. Vartotojų požiūriui į spalvą turi įtakos ir kiti faktoriai, pvz., jų kultūrinis lygis, įpročiai, tradicijos. Tyrimai rodo, jog miesto gyventojai pirmenybę teikia ryškesnėms spalvoms, kaimų gyventojai mėgsta ramesnius tonus. Jaunimas mėgsta ryškius tonus, linksmas, daugiausiai geltonas ir raudonas spalvas, pagyvenę žmonės – daugiau ramesnius, šaltus tonus, dažniausiai mėlynus, žalius.

Taisyklingai sukūrus firminį stilių galima tapti lengviau atpažįstami (identifikuojami) įmonei svarbių visuomenės grupių, bei tokiu būdu siekti susikurti teigiamą įmonės įvaizdį, kuris įtakoja paslaugų paklausos didėjimą.

Taigi galima teigti, kad firminis stilius kuriamas ilgai. Gerai parengtas firminis stilius užtikrina aukštą prekių/paslaugų kokybę, formuoja teigiamą firmos įvaizdį bei užtikrina teigiamą vartotojų požiūrį į įmonės gaminamą produkciją ar jos teikiamas paslaugas. Firminis stilius kuriamas sąmoningai ir kryptingai, o kokybiškai sukurtas stiprina firmos prestižą. Tai tarsi ypatinga kalba, kuria įmonė kreipiasi į savo esamus ir potencialius vartotojus.

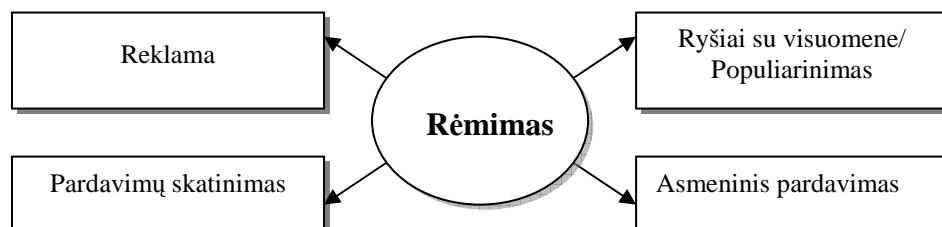
1.4.2. Marketingo rėmimo kompleksas kaip įvaizdį formuojantis elementas

Kiekviena įmonė nori palankiai bendradarbiauti su esamais klientais, juos informuoti apie jų paslaugas bei prekes. Vienas iš pagrindinių įmonės organizacijų yra ir naujų klientų paieška. Tad organizacijos pagrindinis veiksnys, padedantis užmegzti ryšį tarp organizacijos ir vartotojo, yra rėmimas.

Rėmimo kompleksas – tai komunikacijos priemonių rinkinys, kurį galima pritaikyti, siekiant konkrečių rėmimo tikslų (Bakanauskas, 2004).

Didėjant konkurencinei kovai rinkoje, prekių ir paslaugų pardavėjai vis labiau siekia pritraukti pirkėjų dėmesį: jie nuolat stengiasi pirkėjams ką nors pranešti, aiškinti, raginti, priminti. Visa tai įgyvendinti padeda rėmimas (Urbonavičius, 1995). Tarp įmonių vyksta didelė konkurencinė kova, tad kiekviena iš jų taiko savitus rėmimo kompleksus. Kiekviena įmonė savaip vartotojams pristato savo prekes, paslaugas, kiekviena savaip reklamuoja, aiškina apie jas, ragina pirkti.

V. Jazdauskaitės (2004) teigimu, rėmimo kompleksą sudaro reklama, asmeninis pardavimas, ryšiai su visuomene bei pardavimų skatinimas (žr. 11 pav.). Rėmimo komplekso rezultatas, paprastai susijęs su įmonės įvaizdžio viešinimo procesu.



11 pav. Rėmimo rūšys

Šaltinis: sudaryta remiantis Urbanskienė, R., Viržintas, R. (1997). Demonstracinė reklama: mugių ir parodų organizavimas. Vilnius, p. 20.

Pagrindinis kiekvienos įmonės tikslas yra išlaikyti didžiąją rinkos dalį, pasiūlant kiekvienam segmentui jo poreikius atitinkantį produktą/paslaugą. Pradėjus aktyvesnę rėmimo programą,

ypatingai suaktyvius pardavimų skatinimą, galima tikėtis rinkos dalies padidėjimo bei pardavimų padidėjimo. Rėmimas yra labai brangus, todėl norint remti racionaliai yra pasitelkiami į pagalbą įvairūs tyrimai, kurie suteikia informaciją apie tikslines grupes, jų poreikius, reakciją į marketingo poveikį bei dar daug kitos naudingos informacijos.

Svarbiausias kiekvienos įmonės uždavinys yra patenkinti tam tikrus pasirinktų tikslinių rinkų pirkėjų poreikius ir gauti pelno. Įmonė rinkoje susiduria su didesniu ar mažesniu skaičiumi varžovų – konkurentų, kurie siekia, kad pirkėjai išigyty būtent jų siūlomų prekių/paslaugų (Alborovienė, 2002).

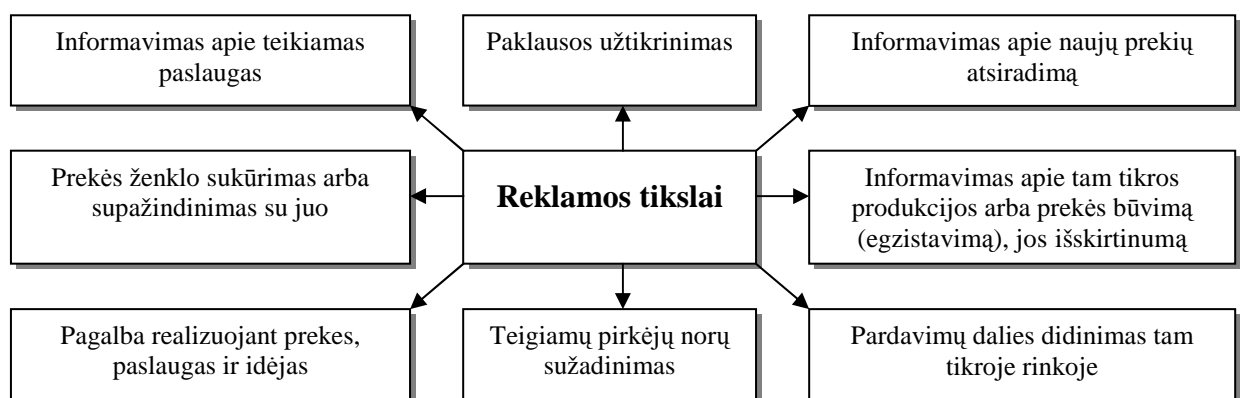
Kvalifikuotas personalas, aiškūs įmonės tikslai, kokybiški produktai bei paslaugos, pasirinkta rėmimo strategija padeda įmonėms didinti savo apyvartas ir išlikti konkurencingoje rinkoje.

Reklama.

Pasirinktai tikslinei auditorijai mokamos informacijos apie prekes ar paslaugas skleidimas vadinamas reklama. Ja siekiama vartotojus įtikinti pirkti prekę/paslaugą, informuoti apie esamas naujoves.

Reklama – tai veiklos rūšis, kurios tikslas yra priemonės įmonių, paslaugų firmų, visuomeninių organizacijų produkcijos pardavimas arba kitokių įmonės uždavinių sprendimas (realizavimas), platinant pateiktą ir apmokėtą informaciją. Informacija apie įmonę turi stipriai paveikti žmonių sąmonę, pasiekiant pasirinktą vartotojų auditoriją (Čeikauskienė, 1997).

Organizacijos keliami tikslai turi atitikti reklamos tikslus. Plačiaja prasme reklamos tikslai skirstomi priklausomai nuo jų atliekamos funkcijos. Dažniausiai manoma, kad reklama turi padidinti pardavimo apimtį ir pelną. Tiesiogiai išmatuoti kaip reklama veikia pardavimų apimtį praktiškai neįmanoma, todėl reklamai retai keliamas tikslas padidinti pardavimus tiksliai apibrėžtu tikslu. A. Bakanausko (2004) teigimu, reklamos tikslai yra teiginiai, nusakantys reklamos poveikį auditorijai. Pagrindiniai reklamos tikslai pateikti 12 pav.



12 pav. Pagrindiniai reklamos tikslai

Šaltinis: sudaryta remiantis Urbanskienė, R., Viržintas, R. (1997). Demonstracinė reklama: mugių ir parodų organizavimas. Vilnius, p. 18.

Kiekvienas visuomenėje yra kažkiek veikiamas reklamos. Ja siekiama skatinti vartotojus įsigyti naujas prekes, senai naudojamą prekę pakeisti naujomis, pasinaudoti naujomis paslaugomis ar kitais specialiais pasiūlymais. Taigi reklama turi labai didelę reikšmę įsigyjant prekes ar paslaugas. Reklamuoti galima įvairiais būdais: televizija, radijas, internetas, nuosava internetinė svetainė, lauko reklamos, laikraščiai, žurnalai, lankstinukai.

Svarbiausia organizacijos ateities kūrimo dalis – vartotojas. Norint sužinoti daugiau apie galimus vartotojus arba neapsisprendusius – potencialius vartotojus, reikia atlikti rinkos tyrimą. Kaip teigia A. Vasiliauskas (2001), naujiems potencialiems klientams nustatyti daromi išsamesni vienkartiniai rinkos tyrimai. Kuriant įvaizdžio strategiją, svarbu žinoti ne tik vartotojus, bet ir jų motyvus, kodėl jie naudojami šios, o ne kitos organizacijos teikiamomis paslaugomis. Dažniausiai vienkartiniai rinkos tyrimai atliekami tikslinės grupės (arba atsitiktinių žmonių) anketinės apklausos būdu.

Asmeninis pardavimas.

Asmeninio pardavimo reikšmė ypač išauga didėjančios konkurencijos rinkoje. *Asmeninis pardavimas* – tai tiesioginis pardavėjo bendravimas su potencialiais pirkėjais, kurio metu pardavėjas daro įtaką pirkėjo sprendimams, siekdamas parduoti prekę ar paslaugą (Obelenytė, Urbanskienė, 1995).

Tam tikruose pirkimo proceso etapuose, visų pirma, formuojant pirmumą kitų produktų atžvilgiu, keičiant nuostatą ir pirkimo elgseną, asmeninis pardavimas yra įtakingiausias pardavimų skatimo komunikacijos instrumentas. Lyginant su reklama, išskiriamos tokios trys ypatingos savybės:

- Asmeninis apsisprendimo ryšys – asmeninis pardavimas sudaro tiesioginį ir interaktyvų santykį tarp žmonių, kai kiekvienas gali atsižvelgti į savo pašnekovo norus ir elgesį.
- Santykių formavimas – asmeniniame pardavime gali būti formuojami įvairiausio pobūdžio santykiai.
- Įsipareigojimas reaguoti – asmeninio pardavimo atveju, pirkėjas jaučia pareigą reaguoti į pardavėjo veiksmus (Maggie-Jo, 1994).

Pastovus darbas su vartotojais primenant nuolat apie produktus, skatinant juos, kompanija gali būti apsaugota nuo vartotojų perėjimo prie konkurentų produkto. Konkurentų vartotojų pritraukimas – didelis laimėjimas konkurencingoje rinkoje.

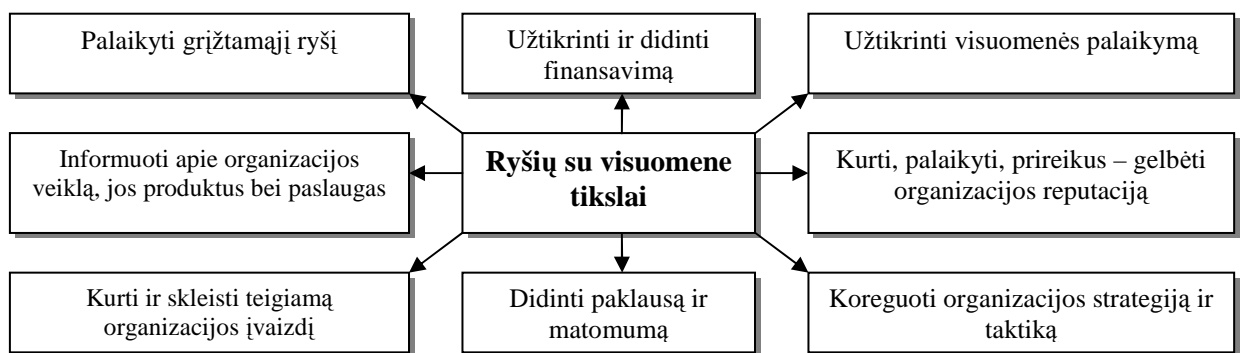
Asmeniškai siūlant galima kur kas labiau užakcentuoti geriausias prekės savybes bei išaiškinti pagrindinius prekės privalumus, ko negalima pasiekti vien reklama. Todėl asmeninis pardavimas vaidina nemažą vaidmenį daugelyje įmonių.

Ryšiai su visuomene (populiarinimas).

Ryšiai su visuomene – tai planuota, ilgalaikė, nuolatinė veikla, kuria organizacija, teigdama informaciją visuomenei ir sąveikaudama, siekia sukurti ir palaikyti tarpusavio supratimo ryšius tarp organizacijos ir jos auditorijų (Matkevičienė, 2005).

L. Šliburytė (2001) teigia, kad ryšiai su visuomene – tai planinga ir nuolatinė veikla, kuria įmonė siekia sukurti ir valdyti visus komunikacijos ryšius su visuomene ir atskiromis jos grupėmis, įvertinant jų požiūrius ir siekiant visuomenės supratimo, palankumo ir pasitikėjimo, ir taip kuriant teigiamą įmonės įvaizdį.

A. Glosienė (1999) išskiria bet kurios organizacijos ryšių su visuomene tikslus, kurie pateikti 13 pav.



13 pav. Ryšių su visuomene tikslai

Šaltinis: sudaryta remiantis Glosienė, A. (1999). Ryšių su visuomene ABC bibliotekininkams: mokojoji knyga. Vilnius. p. 31.

R. Matkevičienė (2005) išskiria du galimus ryšių su visuomene veiklos tikslų tipus: informacinius ir motyvacinius. *Informaciniai* tikslai yra skirti auditorijai informuoti ir žinioms apie problemą, renginį ar produktą skleisti. Svarbiausi ryšių su visuomene veiklos efektyvumo kriterijai yra: a) visuomenės supratimo didinimas ir b) organizacijos pranešimų platinimas. Informaciniai tikslai yra suskirstyti į du tipus: *informavimas* ir *priminimas*:

- *Informavimas* – tai tam tikros auditorijos supažindinimas su preke, paslauga ar organizacija.
- *Priminimas* naudojamas tam, kad produkto ar organizacijos įvaizdis, pavadinimas ar ženklas išliktų vartotojo atmintyje ir skatintų pirkimą ar kitą veiksmą artimoje ar tolimoje ateityje.

Tačiau yra sudėtinga nustatyti, ar tas informacinis tikslas yra pasiektas. Švietimo apimtis ir visuomenės žinios yra sunkiai kiekybiškai išreiškiami dalykai. Reikėtų rengti visuomenės apklausas, o tai yra gan brangu ir sudėtinga.

Ryšį su visuomene veikloje *motyvaciniai* tikslai dažnai būna įtikinamojo pobūdžio. Įtikinimas neretai skiriamas tam, kad būtų perkama prekė ar paslauga, keistų požiūrį į jas ar skatintų veiksmą. Esminis uždavinys – sukurti palankumą ir paskatinti vartotojus atkreipti dėmesį į produktą ar organizaciją, jos ženklą, kitus atributus (Matkevičienė, 2005)

Motyvacinius tikslus įvertinti yra lengviau nei informacinius. Taip yra dėl to, kad motyvaciniai tikslai yra labiau orientuoti į pelną: parduoti daugiau produktų ar bilietų į krepšinio varžybas. Jų įgyvendinimo efektyvumą rodo išmatuojami, skaičiais išreiškiami rezultatai.

Taigi, ryšį su visuomene tikslas pirmiausiai yra pasiekti visuomenės supratimo bei palaikymo. Ši marketingo rėmimo rūšis skleidžia visuomenei visą informaciją apie organizaciją.

Pardavimų skatinimas.

Vartotojų skatinimas – riboto laiko pardavimų skatinimo veiksmai, kuriais siekiama suaktyvinti tam tikros prekės potencialius pirkėjus paprastai jos pardavimo vietoje, suteikiant ypatingą paskatą, sudarant palankias sąlygas susipažinti su preke. Skatinant vartotojus, siekiama pagerinti tam tikros prekės, prekės ženklo pozicijas rinkoje ir kartu padidinti jos pardavimą, rinkos dalį, pelną. Svarbūs žemesnio lygmens tikslai yra: surasti naujų pirkėjų; padidinti ištikimybę prekės ženklui; intensyvuoti vartojimą, sužadinti impulsyvius pirkinius (Pranulis ir kt., 2000).

Įmonės, norėdamos pritraukti kuo daugiau klientų, skatina juos: siūlo ypatingą kainą, dovanas, nemokamus prekių pavyzdžius. Jos skatina vartotojus, siekdamas pritraukti pirkėjų dėmesį į prekę/paslaugą ir paskatinti vartotojų norą pirkti.

Reklama suteikia priežastį pirkti, o pardavimų skatinimas stimuliuoja pirkti. Galima išskirti pagrindinius pardavimų skatinimo tikslus, pagal kuriuos gali būti parenkamos atitinkamos stimuliavimo priemonės:

- per trumpą (ilgą) laiko tarpą padidinti pirkimus;
- padidinti naudą (pvz. pirkėjų skaičių);
- įvesti į rinką naują produktą;
- supažindinti vartotojus su įmonės firminiu ženklu.

Pardavimo skatinimas susijęs su įvairiomis emocinio poveikio pirkėjui priemonėmis: kuo mažiau konkretus pirkimas remiasi racionalių apskaičiavimų, tuo daugiau jis gali būti naudojamas.

Kiekviena rėmimo veiksmų rūšis turi specifinius raiškos būdus ir kiekviena iš šių priemonių yra savita (Vitkienė, 2008). Pavyzdžiui, reklama per tam tikras pardavimo priemones skleidžia įmonės pageidaujamą informaciją, pardavimo skatinimas sukuria išskirtines prekių įsigijimo sąlygas ir apie tai praneša potencialiems pirkėjams.

Taigi, organizacijos įvaizdis – strateginė priemonė, užtikrinanti ilgalaikių tikslų įgyvendinimą. O tokių tikslų siekimas nėra chaotiškas, neplanuotas reiškinys, bet priešingai – iš anksto apgalvota, tikslingai planuojama ir sistemingai įgyvendinama strateginė veikla. Pozityvaus įvaizdžio kūrimas

yra ilgai trunkantis ir nemažomis žiniomis paremtas procesas. Čia negalima žiūrėti vien į trumpalaikius tikslus ir greitus rezultatus, įvaizdį reikia kurti planingai ir koordinuotai.

1.4.3. Paslaugos bei jų kokybė kaip įvaizdį formuojantis elementas

Priemonės, kurios formuoja vartotojo palankumą arba priešišumą įmonei, yra produkto ar paslaugos kokybė bei asortimentas. Vartotojui su produktą gaminančia įmone asocijuojasi gera arba prasta produkto kokybė. Teigiamas emocijas vartotojui sukelia gera produkcijos kokybė, bei gerai suteikta paslauga. Tuomet apie įmonę atsiliepiama teigiamai, ją rekomenduoja kitiems. Prastos kokybės produktai paskatins neigiamų emocijų antplūdį, kuris nuo nepasitenkinimo peraus į nepasitenkinimą įmone. Todėl kiekvienos įmonės tikslas yra parduoti aukščiausios rūšies paslaugas bei produktus vartotojui.

Užsienio autorių sąvokos „paslauga“ apibrėžimų analizė pateikta 4 lentelėje.

4 lentelė

Paslaugos apibrėžimo analizė

AUTORIUS	PASLAUGOS APIBRĖŽIMAS
Ketler, Bloom (1984)	Paslauga – bet kokia nauda ar veikla, kurią viena šalis gali pasiūlyti kitai, pasižymi neapčiuopiamumu ir tuo, kad nėra nuosavybės rezultatas. Jos išraiška gali būti susieta ar nesusieta su fiziniu produktu.
Gronroos (1989)	Paslauga – veiksmas ar serija veiksmų, kurie, būdami neapčiuopiamos prigimties, pasireiškia sąveika tarp vartotojo ir paslaugų darbuotojo, pastarajam pasiūlius fizinių išteklių, prekių ar sistemų vartotojo problemoms spręsti.
Hill (1977)	Paslaugų veikla yra tokia veikla, kuri nekuria ir neapdirba fizinių produktų. Jų teikiamas produktas yra nematerealus ir negali būti apčiuopiamas, pripažintas vienu geriausiai atspindinčių paslaugų reikšmę.

Šaltinis: sudaryta autorės

Pagrindinės paslaugų savybės, skiriančios ją nuo materialiosios prekės yra:

1. *Neapčiuopiamumas*. Paslauga paprastai suvokiama subjektyviai. Klientas, aprašydamas paslaugą, paprastai remiasi tokiomis sąvokomis kaip savijauta, patirtis, įspūdis, saugumas, patikimumas. Tai labai jau abstraktūs paslaugos esmės formulavimo būdai. Priežastis – neapčiuopiama paslaugos prigimtis. Dėl didelio neapčiuopiamumo klientui nelengva įvertinti paslaugą kokiais nors objektyviais parametrais.
2. *Heterogeniškumas (kintamumas)*, nes paslaugą kuria ir paslaugos teikėjas, ir gavėjas. Šį heterogeniškumą sąlygoja tai, kad paslaugą kuria ir teikėjas, ir klientas, o ji pati yra kūrimo proceso rezultatas. Todėl paslauga vienam vartotojui ar klientui nėra tiksliai tokia pati kaip kad kitam, bent jau dėl santykių, kurie susidaro tarp paslaugos teikėjo ir kliento. (Langvinienė, Vengrienė, 2005).

Be pastarųjų savybių mokslo autoriai išskiria ir tokius paslaugų ir materialiosios prekės savybių skirtumus: paslaugos teikimo ir vartojimo vienovė, vartotojo dalyvavimas, kaupimo ir sandėliavimo nebuvimas, nuosavybės nekeičiamumas.

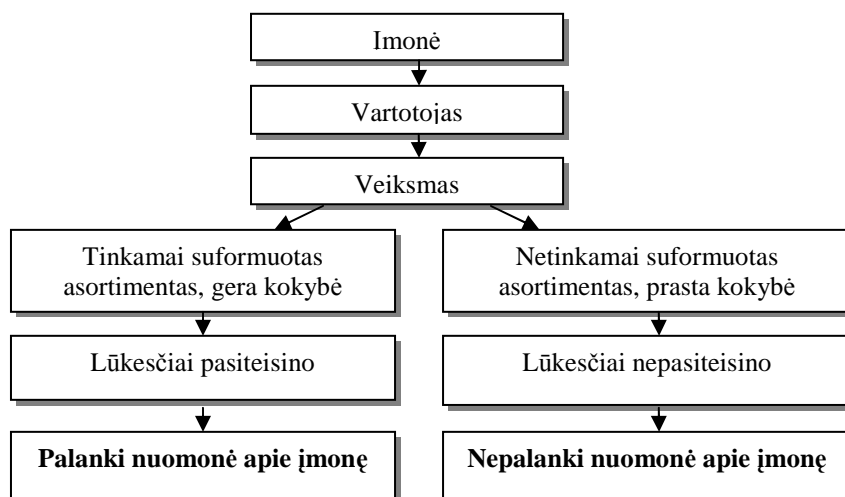
Anot V. Eicher-Lorkienės (2004) vis daugiau organizacijų ir įmonių suvokia, kad sėkmingas įvaizdžio formavimas priklauso nuo daugybės įvairių veiksnių tokių kaip:

- produktų ar paslaugų kokybės,
- įvairių reklamos ir komunikacijos priemonių,
- visuomenės palankumo,
- vidinės įmonės komunikacijos ir daug kitų.

Teigiamo įvaizdžio formavimui labai svarbus yra ir prekių asortimentas. Dažniausiai įmonė gamina ne vieną prekės rūšį, o tam tikrą prekių asortimentą. Pasak R. Virvilaitės (1997), prekių asortimentas – tai grupė prekių, labai panašių savo funkcijomis.

Tinkamai suformuotas asortimentas ir užtikrinta prekės/paslaugos kokybę, maksimalų vartotojų poreikių patenkinimą bei skatina pasitikėjimą įmone. Apjungiant asortimento ir kokybės svarbą, parodoma tiesioginė jų įtaka įmonės įvaizdžiui. 14 pav. matyti, kad teigiamą arba neigiamą nuomonę apie įmonę formuoja vartotojų lūkesčių pateisinimas kokybės ir asortimento atžvilgiu.

N. Langvinienės ir B. Vengrienės (2005) manymu, norint atskleisti paslaugos esmę, būtina suvokti ir pabrėžti, kad tai yra tokia veikla, kurią atlikti gali tik kitas asmuo, o ne paslaugos vartotojas (nei valgyti, nei miegoti už kitus negalima, todėl nėra ir tokių paslaugų). Sau pačiam paslaugos neatliekamos. Ši aplinkybė išryškina savitarnos ir paslaugos takoskyrą. Ji atiboja paslaugą nuo namų ūkio veiklos, nustato ribą tarp išorinės ir vidinės įmonės veiklos naudojant ir teikiant paslaugas.



14 pav. Įmonės įvaizdžio priklausomybė nuo prekių kokybės ir asortimento

Šaltinis: Valionienė A., (1999) *Produkto įvaizdis reklamoje: kodėl jis mus veikia. Psichologija tau* (6), p. 16.

Dabartinėje visuomenėje norint sukurti teigiamą įmonės įvaizdį, ypatingai svarbūs kokybės elementai. Pirmiausia vartotojas pamato produktą, įvertina jo patrauklumą, rūšių pasirinkimą, o išbandęs prekę susidaro teigiamą arba neigiamą požiūrį į jos kokybiškumą.

Taigi kokybė atlieka svarbų vaidmenį kuriant įmonės įvaizdį. Ji turi būti pakankamai aukšta, nes prastos kokybės prekių ar paslaugų niekas nevertina. Kuo geresnė kokybė, tuo palankiau vartotojas žiūri į atitinkamą produktą/paslaugą ir tuo pačiu į pačią įmonę. Kita vertus, kuo geresnis įmonės įvaizdis, tuo vartotojai palankiau žiūri į tos įmonės produktus.

1.5. Sporto verslas: krepšinio verslo atvejis

Sportas visame pasaulyje nuo antikos laikų laikomas vienu iš būtinų darnaus visuomenės funkcionavimo elementų. Ekonomiškai stiprėjantis sporto sektorius tampa patrauklus ne tik valstybiniam sektoriui, siekiančiam nacionalinio lygio tikslų, bet ir privačioms verslo struktūroms, išvelgiančioms galimybę iš tam tikrų sporto sričių gauti teigiamus grynuosius pinigų srautus. Taip sporto sektorius tolygiai transformuojasi į sporto verslo sektorių, kuriame pagrindinį vaidmenį atlieka ne atletai, siekiantys sporto rezultatų, bet verslo atstovai, siekiantys ekonominės naudos (Karpavičius, Jucevičius, 2009).

Sporto verslas pasaulyje yra labai populiarus, kadangi tai ne tik pramoga žmogui, bet ir pasaulinis verslas. Dėl lėšų trūkumo Lietuvoje sporto verslas sąlyginis ir nepastovus. Miestų savivaldybės remia tik didžiuosius šalies sporto klubus, o privatūs asmenys daugiausiai remia krepšinio sportą.

Yra daug sporto šakų pasaulyje: atletika, dviračių sportas, gimnastika, intelekto sportas, jėgos sportas, komandinis sportas, kovinis sportas, lauko sportas, techninės sporto šakos, rakečių sportas, ekstremalus sportas, žiemos sportas, taiklumo sportas, vandens sportas, tautinis sportas, taikomasis sportas, žirginis sportas, kitas sportas.

Remiantis LR kūno kultūros ir sporto įstatymu (1995 m. gruodžio 20 d. Nr. I-1151), kiekvienas nuolatinis LR gyventojas, taip pat laikinai į Lietuvą atvykęs kitos valstybės sportininkas turi teisę būti profesionaliuoju sportininku. Profesionaliuoju sportininku laikomas sportininkas, kuris už pasiruošimą varžyboms ir dalyvavimą jose gauna darbo užmokestį, mokamą tos sporto organizacijos, su kuria sportininkas yra sudaręs sporto veiklos sutartį (kontraktą).

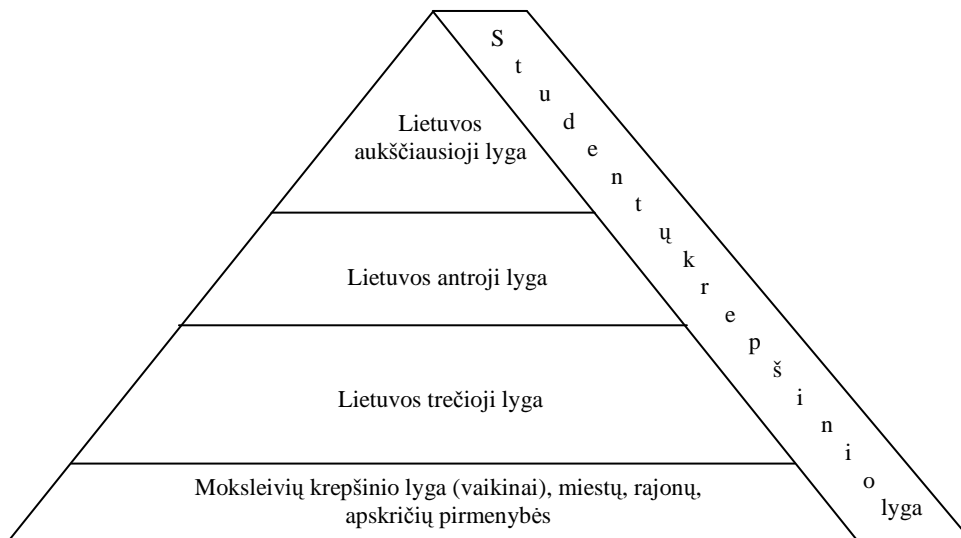
Minėtas įstatymas taip pat apibrėžia profesionalaus sporto klubo reikšmę. Tai yra juridinis asmuo, finansuojantis sportininkų ruošimą varžyboms ir jų dalyvavimą varžybose, organizuojantis sporto renginius, mokantis profesionaliesiems sportininkams atlyginimą pagal su jais sudarytas sporto veiklos sutartis ir gaunantis pajamas iš klubui atstovaujančių sportininkų veiklos ar kitos įstatuose nurodytos veiklos. Profesionalieji sporto klubai steigiami ir veikia pagal šį įstatymą, taip

pat akcinių bendrovių veiklą reglamentuojančius įstatymus bei kitus norminius aktus. Profesionaliojo sporto klubo veikloje gali dalyvauti ir neprofesionalieji sportininkai.

Viena iš profesionalių sporto verslų yra krepšinis, kuris yra vienas populiariausių Lietuvoje, garsėjantis savo pasiekimais visame pasaulyje, išugdęs didelį būrį žinomų sportininkų, trenerių, teisėjų bei organizatorių.

Lietuvos krepšinio federacija (LKF) – viena didžiausių ir įtakingiausių šalyje. Federacija vienija 120 juridinių narių, per 16 tūkstančių licencijuotų krepšininkų. Krepšinyje dirba apie 400 etatinių trenerių, gausiose krepšinio varžybose respublikoje teisėjauja 260 teisėjų, tarp jų yra 5 tarptautinės kategorijos teisėjai bei 3 FIBA komisarai. Apie 100000 Lietuvos gyventojų žaidžia krepšinį savo malonumui. Lietuvos krepšinio federacija vienija savarankiškas krepšinio lygas: Lietuvos krepšinio lygą (LKL), įkurtą 1993 metais, Lietuvos krepšinio A lygą (LKAL, 1994 m.), Lietuvos moterų krepšinio lygą (LMKL, 1994 m.), Lietuvos studentų krepšinio lygą (LSKL, 1998 m.) ir Lietuvos moksleivių krepšinio lygą (2001 m.). Lietuvos krepšinio teisėjų ir Lietuvos krepšinio trenerių asociacijos bei regioninės krepšinio lygos – taip pat LKF žinioje. Šiai federacijai vadovauja prezidentas Vladas Garastas, Šarūnas Kliokys (pirmasis viceprezidentas), Rimantas Cibauskas (viceprezidentas), Kęstutis Pilipauskas (viceprezidentas). LKF generalinis sekretorius Mindaugas Balčiūnas.

Remiantis Lietuvos krepšinio federacijos duomenimis, Lietuvos vyrų krepšinį sudaro keturios lygos (žr. 15 pav.), kurių kiekvienos tikslas yra – išsiaiškinti tos lygos vyrų krepšinio čempioną.



15 pav. Lietuvos vyrų krepšinio lygų vykdomo organizacinė struktūra

Šaltinis: LKF. [žiūrėta 2010-04-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.musukrepsinis.lt/lt/dokumentai>>.

Kiekviena šių lygų turi ir savo pagrindinius uždavinius:

- *Lietuvos aukščiausioji lyga*: profesionaliojo vyrų krepšinio vystymas, žaidėjų rengimas vyrų krepšinio rinktinei.
- *Lietuvos antroji lyga*: profesionalių vyrų krepšinio komandų, klubų organizavimas bei profesionalių krepšininkų ugdymas, žaidėjų rengimas įvairaus amžiaus krepšinio rinktinėms.
- *Lietuvos trečioji lyga*: masinio vyrų krepšinio komandų, klubų organizavimas bei krepšininkų ugdymas, žaidėjų rengimas įvairaus amžiaus krepšinio rinktinėms.
- *Lietuvos studentų krepšinio lyga*: skatinti krepšinio sporto šakos kultivavimą studentų tarpe, organizuoti varžybas vienijančias visų Lietuvos krepšinio lygų krepšininkus studentus.
- *Moksleivių krepšinio lyga (vaikinai), miestų, rajonų, apskričių pirmenybės*: masinio vyrų krepšinio populiarinimas, krepšinio komandų, klubų organizavimas bei krepšininkų ugdymas, žaidėjų rengimas įvairaus amžiaus krepšinio rinktinėms.

Lietuvos krepšinio federacijos parengtame dokumente „*Lietuvos krepšinio plėtros ir krepšininkų bei komandų rengimo strategija*“ apie **krepšinio įvaizdį** rašoma: „Pagrindinė reikiamo įvaizdžio ir krepšinio žaidimo esminės sampratos, jo vertinimo, turinčių didžiulės įtakos asmenybės ugdymui, sąlyga-svertas – intelektualaus žaidimo, kur negali būti vietos piktai valiai, grubumui, primityvizmui, tuo labiau žemai moralei, jo tikrosios esmės ir priedermės propagavimas, tikro lietuviško krepšinio įvaizdžio kūrimas ir išlaikymas.“

Sprendimo būdai:

- reguliariai leisti kvalifikuotai parengtą, gražią, taisyklingą lietuvių kalba (vartojant lietuviškus, esmę atitinkančius terminus) parašytą literatūrą vaikams, paaugliams;
- įkurti „Lietuvos krepšinio muziejų“ su Garbės sale;
- tartis su laikraščių, televizijos vadovais, kad masinės informacijos priemonės nevartotų karo, žudymo ir kitų krepšiniui nepriimtinių terminų;
- imtis žygių, kad LKKA, VU, VDU (kartu) imtųsi rengti krepšinio (sporto) žurnalistus;
- pradėtame leisti LKF žurnale „Mūsų krepšinis“ talpinti kvalifikuotų specialistų parengtus (ir Lietuvos krepšinio prestižą, įvaizdį formuojančius) straipsnius;
- dėti pastangas pakeisti prioritetus įvairiuose leidiniuose, laidose pristatant komandas, žaidėjus: be sportinių rezultatų pirmiausiai akcentuojant žaidėjų išsimokslinimą, intelektualiuosius pomėgius, jo šeimą;
- kasmet rinkti geriausius Lietuvos metų krepšininkę ir krepšininką, trenerius (suaugusių ir jaunių);

- reikiamai vertinti Lietuvos krepšinio veteranų indėlį: sudaryti jiems sąlygas stebėti Lietuvos rinktinių rungtynes, kviešti į įvairius krepšinio renginius ir kt.;
- kasmet rengti „Krepšinio metų šventė“ skirta sportinių rezultatų apibendrinimui, geriausių žaidėjų, trenerių, veteranų pagerbimui.

Kalbant apie krepšinio verslo pajamų ir išlaidų šrautų struktūrą, yra išskiriami tokie krepšinio verslo pajamų šaltiniai:

- *Žiniasklaida*, sąlygojanti didžiausias pajamas per televizijos ar radijo transliacijas.
- *Globalizacija*, įgalinanti kurti tarptautines krepšinio verslo struktūras, kurios užtikrina didesnes pajamas krepšinio verslui.
- *Prekyba*, apimanti krepšinio klubo ar asociacijos (lygos) atributikos pardavimą.
- *Korporacijos*, kurios krepšinio versle traktuojamos kaip pagrindiniai krepšinio klubų ar lygų rėmėjai.
- *Kapitalas*, tapatinamas su krepšinio verslo įsitraukimu į vertybinių popierių rinką, krepšinio klubą paverčiant įmonių rinkos preke.
- *Žiūrovai*, kurie atitinka bilietų į rungtynes pajamų šaltinį.
- *Žaidėjai*, traktuojami kaip klubo turtas, žmogiškasis kapitalas (Karpavičius, Jucevičius, 2009).

Visi aukščiau išvardinti verslo pajamų ir išlaidų šrautai yra orientuoti tiek krepšinio klubui, tiek krepšinio federacijai. Krepšinio klubai federacijai moka nustatyto dydžio nario mokesťį, o federacija pajamas skirsto funkcijų vykdymo užtikrinimui.

Pagal P. Kotler (2003), V. Pranulio ir kt. (2000), L. Simkin (1997) ir W. J. Stanton (1991) išskiriamus verslo mikroaplinkos elementus galima suformuoti krepšinio verslo mikroaplinką, išskyrus vartotojų elementą. Ši verslo mikroaplinka apima tik tuos aplinkos elementus, kurie sąlygoja verslo subjekto išlaidas, skirtas komercinės veiklos palaikymui (santykiai su tiekėjais ir infrastruktūros subjektais) ir verslo subjektų interesų gynybai (santykiai su konkurentais ir interesų grupėmis). Tuo būdu krepšinio verslo aplinkos elementai, sąlygojantys krepšinio verslo sistemos išlaidas, gali būti išskirti į tokias grupes:

- *Tiekėjai*. Tai krepšinio (sporto) mokyklos, ruošiančios būsimus krepšinio žaidėjus, bei esami krepšinio žaidėjai, siūlantys savo sugebėjimus (žmogiškuosius išteklius) krepšinio sportinei (o tuo pačiu ir verslo) sėkmei didinti. Nagrinėjant krepšinio verslo tiekėjų santykius su krepšinio verslo terpės elementais, išskiriamos dvi santykių grupės: 1) santykiai tarp krepšinio federacijos ir krepšinio mokyklų; 2) santykiai tarp profesionalių žaidėjų krepšinio klubų.
- *Infrastruktūra*. Tai krepšinio verslui vykdyti reikalinga materialinių vertybių infrastruktūra bei krepšinio verslo sistemos administravimo veiklos.

- *Konkurentai.* Ši išlaidų kryptis gali būti vertinama dvejopai. Pirmiausia tai su krepšinio verslo sistema konkuruojančios kitų sporto šakų verslo sistemos. Tam skiriamos išlaidos krepšinio populiarinimui tarp sporto mėgėjų, konkuruojant su kitomis sporto šakomis. Kita išlaidų kryptis – tai nacionalinių krepšinio rinktinių rėmimas, kuris orientuotas į nacionalinės krepšinio verslo sistemos konkurencingumo stiprinimą globalioje erdvėje.
- *Interesų grupės.* Krepšinio verslo subjektai nuolat bendrauja su tam tikromis visuomenės grupėmis, organizacijomis, viešuoju sektoriumi. Šie santykiai gali būti išskaidyti į dvi rūšis: 1) ekonominiai santykiai su viešuoju sektoriumi; 2) santykiai su įvairiomis visuomenės grupėmis, kurie gali būti traktuojami kaip krepšinio verslo sistemos viešieji ryšiai (Karpavičius, Jucevičius, 2009).

1.6. Organizacijos įvaizdžio kūrimo modeliai

Kiekviena sėkmingai veikianti organizacija daug dėmesio skiria įmonės įvaizdžiui, kuriai labai svarbu ir aktualu, kokia bus įmonės reklamos strategija ir turinys. Žinomos organizacijos jau turi savo susikurtą įvaizdį, o mažos, naujos organizacijos jį tik kuria.

Įvaizdžio svarba išryškėja tuomet, kai įmonei pagrindinė problema kyla parduodant savo prekes ar paslaugas, nes šiuo metu rinkoje yra didelė pasirinkimo galimybė. Tad labai svarbu sukurti gerą įspūdį vartotojui.

Siekiant susikurti gerą įmonės įvaizdį ir tapti prestižine, šiuolaikinėje rinkoje neužtenka gaminti kokybišką produktą, teikti kokybiškas paslaugas, laiku atlikti darbą ir gauti didelį pelną, nors šie dalykai ir turi didelę įtaką prestižo formavimui. Šiuolaikiniame versle lygiai taip pat svarbu profesionalus darbuotojų ir vadovo įvaizdis, išvaizda, jų etiketas ir elgesys visose verslo situacijose. Tai gali tapti skiriamuoju įmonės bruožu. Pagrindinis ginklas konkurencinėje kovoje – išskirtinis įvaizdžio kūrimas ir valdymas (Jurgelevičiūtė, 2006).

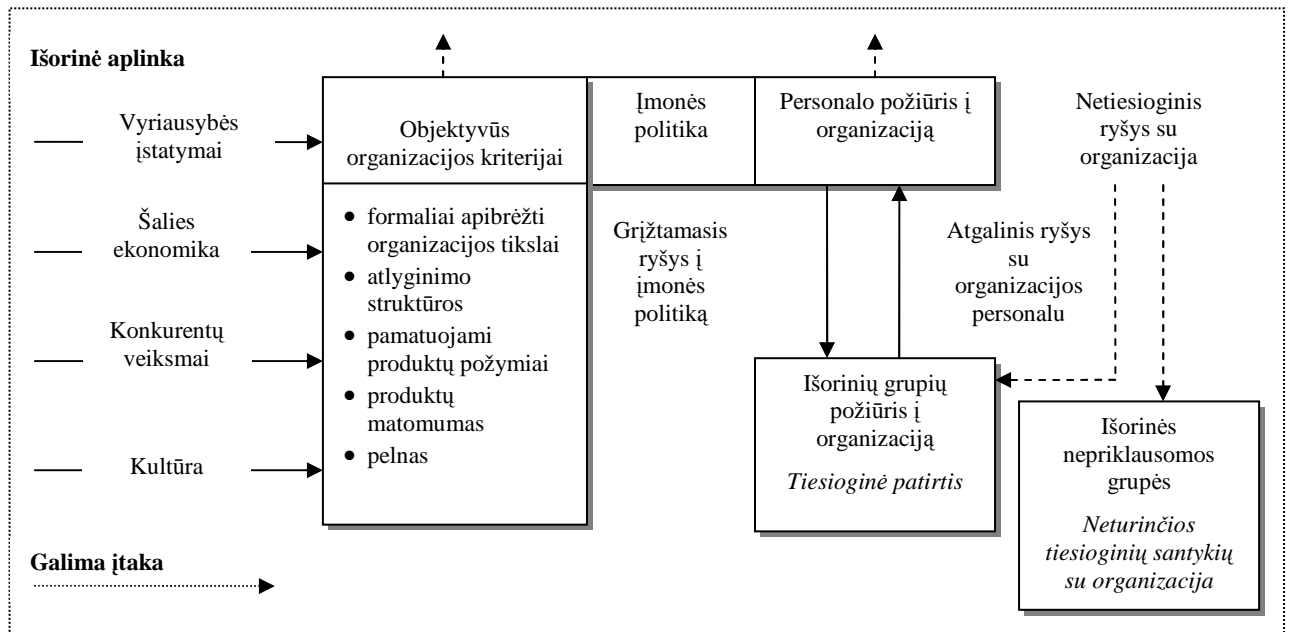
Norint suformuoti organizacijos įvaizdį, reikia atkreipti dėmesį į organizacijos veiklos pobūdį ir nustatyti veiklos pobūdį nusakančias savybes. Mokslininkai, dirbantys įvaizdžio kūrimo srityje, nesutaria dėl vieningo įvaizdžio kūrimo modelio. Tad kiekviena organizacija bando jį sukurti ir pritaikyti sau, atsižvelgdami į mokslininkų sukurtas teorines gaires.

1.6.1. Užsienio mokslininkų įvaizdžio kūrimo modelių apžvalga

Remiantis įvaizdžio kūrimo modeliais, kurie pristatyti pasaulio mokslinei visuomenei 1977-1998 m., gali būti kuriamas organizacijos įvaizdis. Per pastaruosius tris dešimtmečius mokslinėje literatūroje pristatyta keletas konceptualių įvaizdžio kūrimo modelių, kuriuos pristatė

tokie užsienio mokslininkai kaip S. Kennedy (1977), G. Dowling (1986), R. Abratt (1989), N. Ind (1997) ir R. Norman (1991).

Jungtinių Amerikos Valstijų mokslininkė S. Kennedy (1977) skyrė didelį dėmesį organizacijos personalo vaidmeniui, darbuotojų svarbą kuriant organizacijos įvaizdį. Pagrindinis jos sukurto modelio tikslas buvo atskleisti, kaip kuriama organizacijos įvaizdžio programa (žr. 16 pav.).

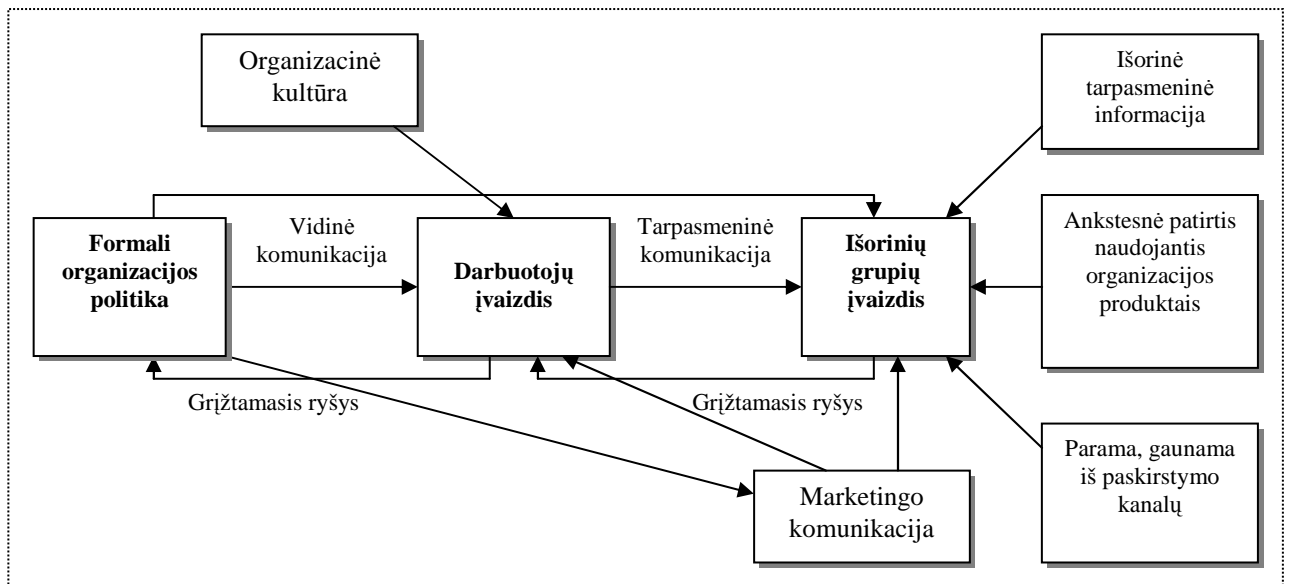


16 pav. S. Kennedy organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

Šaltinis: Kenedy, S. (1977). Nurturing Corporate Images. *European Journal of Marketing*, vol. 11, no. 3, p. 65.

Šiame modelyje mėginta parodyti sąsają tarp sukurto organizacijos įvaizdžio ir realybės. Autorė apibūdindama savo modelį mėgino pabrėžti, kad rengiant organizacijos įvaizdžio programą dažnai dvejojama, ar įvaizdis turi atspindėti realybę, ar tiesiog gali būti sukurtas. Todėl įvaizdis turi būti pagrįstas konkrečiais faktais, ir bendriausia prasme tai reiškia, kad jis turi būti sukurtas taikant bendrą organizacijos politiką, jeigu taip yra, kurti įvaizdį bus daug lengviau ir efektyviau (Van Rekom, 1997).

G. Dowling (1986) modelyje daug dėmesio skiriama organizacijos komunikacijai (žr. 17 pav.).



17 pav. G. Dowling organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

Šaltinis: Dowling, G. (1986). Managing Your Corporate Images. *Industrial Marketing Management*, vol. 15, p. 111.

Šio mokslininko nuomone, reikia modifikuoti organizacijos marketingo komunikaciją. G. Dowling darbuose buvo šiek tiek aptarti santykiai tarp organizacijos įvaizdžio ir identiteto. Autorius išskyrė organizacijos vidinę komunikaciją, tarpasmeninę komunikaciją (vidinę ir išorinę) bei marketingo komunikaciją. Palietė santykio tarp organizacijos įvaizdžio ir identiteto. Jis teigė, kad susidaro trikampis: organizacijos strategija-organizacijos identitetas-organizacijos įvaizdis. Savo straipsniuose G. Dowling aptarė ir organizacinės kultūros koncepciją, kuri, jo nuomone, pagrįsta formaliais organizacijos kriterijais. Organizacijos kultūros įtraukimas į įvaizdžio kūrimo procesą buvo žingsnis į priekį (Dowling, 1986).

R. Abratt (1989) teigė, kad yra trys organizacijos įvaizdžio vadybos aspektai:

- 1) *organizacijos asmenybė* – apima tokias sritis kaip organizacijos filosofiją, vertybes ir strategiją, kurios veikia identitetą;
- 2) *organizacijos identitetas* – identitetas susijęs su organizacijos komunikacijos tikslais ir struktūromis;
- 3) *organizacijos įvaizdis* – organizacijai sąveikaujant su įvairiomis auditorijomis, identitetas padeda kurti įvaizdį, pagrįstą organizacijos realybe.

Autoriaus A. Pikčiūno (2002) manymu, išsamiausias ir lengviausiai suprantamas yra P. S. B. Shee ir R. Abratt identiteto ir įvaizdžio programos modelis (žr. 18 pav.).

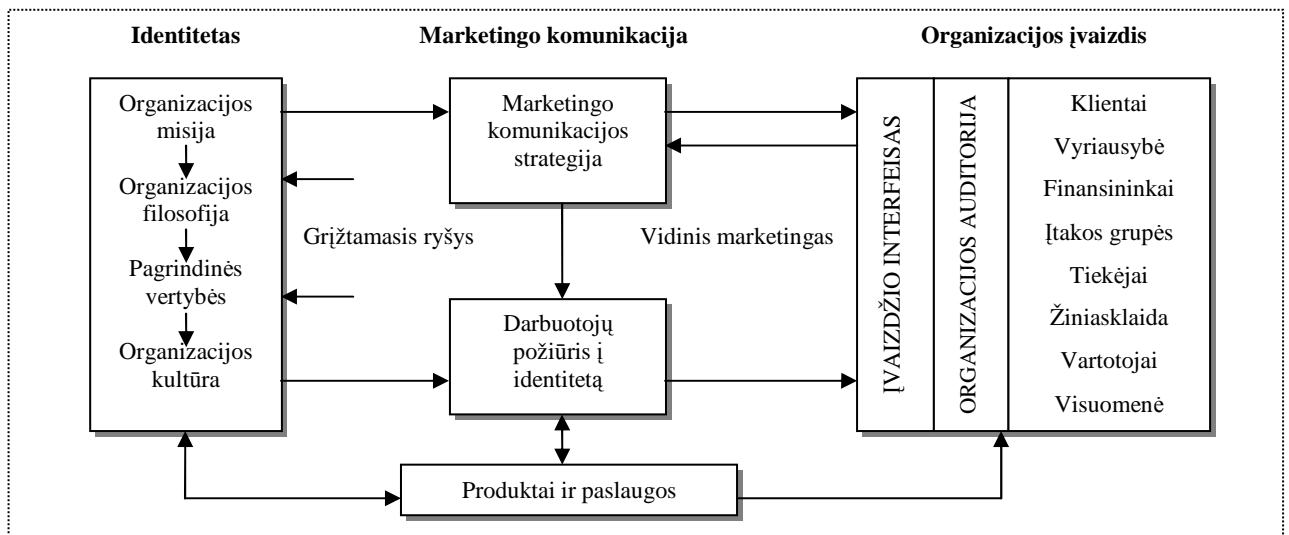
<i>Organizacijos asmenybė</i>	<i>Organizacijos identitetas</i>	<i>Organizacijos įvaizdis</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Filosofija • Pagrindinės vertybės /organizacijos kultūra • Misija • Strategijos formulavimas • Strategijos įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacijos ryšių tikslai • Funkciniai ryšių tikslai • Struktūrų ir sistemų valdymas 	<ul style="list-style-type: none"> • Įvaizdžio interfeisas • Organizacijos ryšių adresatas

18 pav. P. S. B. Shee ir R. Abratt organizacijos asmenybės, identiteto ir įvaizdžio tarpusavio ryšių modelis

Šaltinis: sudaryta remiantis Pikčiūnas, A. (2002). Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtis Lietuvos įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* (21).

Šis modelis apima tris skirtingus valdymo etapus. Pirmame, *organizacijos asmenybės* etape, vadovybė suformuoja organizacijos filosofiją, vertybes, kurios suformuoja organizacijos misiją, tikslus, kurie lemia organizacijos strategiją. Antrame, *organizacijos asmenybės* etape, suformuojami organizacijos ryšių tikslai bei funkciniai ryšių tikslai. Įdiegiamos sistemos bei struktūros, jos valdomos. Trečiajame, *organizacijos įvaizdžio* etape, vadovybė valdo visą organizacijos įvaizdį.

1997 m. kita mokslininkė N. Ind pristatė patobulintą R. Abratt (1989) modelį (žr. 19 pav.), kuriame yra aiškus ryšys tarp organizacijos produktų bei jos identiteto: produktų pobūdis veikia organizacijos kultūrą ir identitetą, o organizacijos identitetas – produktų pobūdį.



19 pav. N. Ind (1997) patobulintas R. Abratt (1989) organizacijos įvaizdžio modelis

Šaltinis: Ind, N., (1997). *The Corporate Brand*. London: Macmillan Press Ltd, p. 33.

Pirmasis šio modelio elementas yra organizacijos identitetas. N. Ind (1997) nuomone, organizacijos identitetas – tai organizacijos individualumas. Identitetą formuoja organizacijos

istorija, įsitikinimai, filosofija, technologijos pobūdis ir kokybė, nuosavybė, žmonės, lyderiai, etinės ir kultūrinės vertybės, organizacijos strategija, patikimumas, pelningumas ir apyvarta, struktūros ir sistemos bei jų orientacija. Visa tai suvokiama besikeičiančioje aplinkoje, žvelgiant į ateitį. Kiekvienos organizacijos identitetas yra unikalus, pagrįstas individualia patirtimi. Darbuotojų požiūrį į organizacijos identitetą nulemia organizacinė kultūra – organizacijos vertybės, kurias perteikia kolektyvinis elgesys, požiūris ir vidinės komunikacijos procesą. Produktai ir paslaugos, kuriuos parduoda organizacija, yra paskutinis komunikacijos proceso elementas (Ind, 1997).

Tuo tarpu R. Norman (1991) labiau gilinasi į paslaugų organizacijos valdymą ir įvaizdį pateikia kaip vieną iš paslaugų valdymo sistemos dalių. Jis įvaizdį apibrėžia kaip tam tikrą modelį, išreiškiant mūsų lūkesčius ir suvokimą apie atitinkamą reiškinį. Tai nėra koks nors aiškiai apibrėžtas, pastovus modelis, o suformuojamas kiekvieno žmogaus ar žmonių grupės atskirai. Be abejo, atskiras žmogus ar žmonių grupė gali skirtingai, kartais ir neteisingai, suvokti tam tikrus realybės reiškinius, tačiau, bet koku atveju, šis suvokimas yra reikšmingas, nes nuo jo priklauso žmonių elgsena. Juk nesvarbu, teisingai ar neteisingai, naudingai ar nenaudingai, tačiau žmonės elgiasi priklausomai nuo jų asmeninio suvokimo.

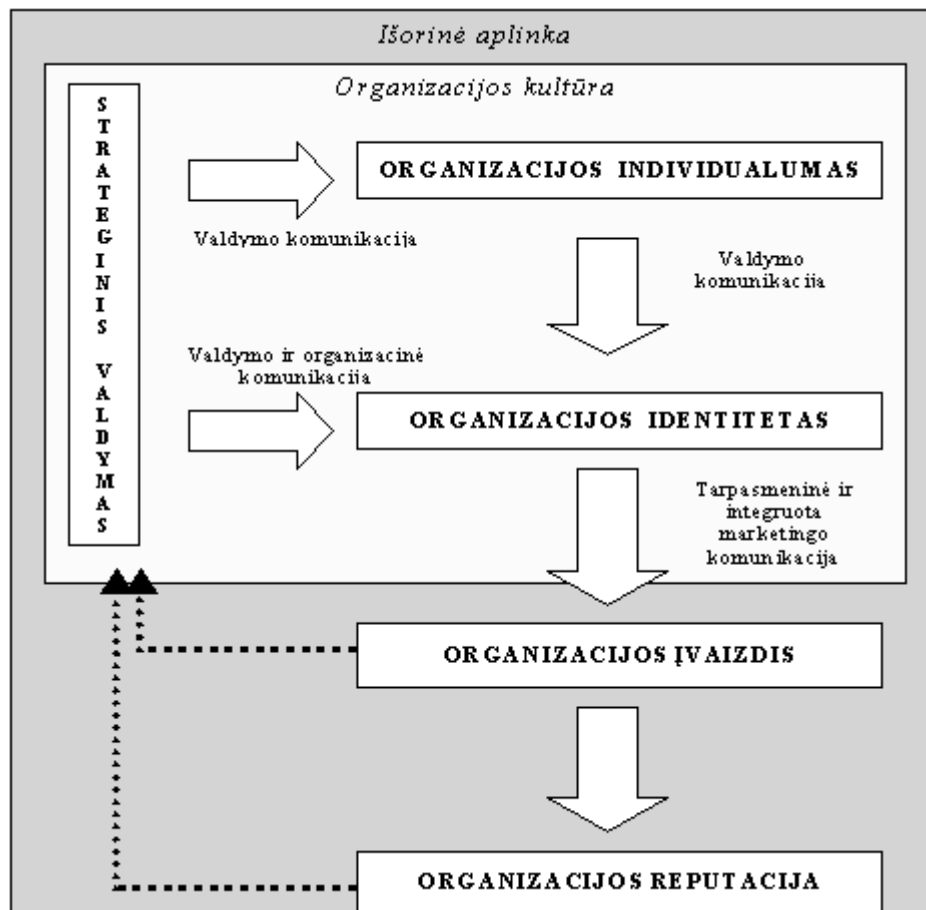
Minėtieji modeliai schematiškai demonstruoja mokslininkų iškeltas įvaizdžio formavimo ir šio proceso valdymo idėjas, tačiau kiekvienas iš jų turi ir tam tikrų trūkumų.

R. Abratt modelyje organizacijos kultūra pateikiama kaip neatsiejama jos individualumo dalis. N. Ind patobulintame R. Abratt modelyje jau suvokia organizacijos kultūrą kaip organizacijos identitetą. Tuo tarpu S. Kenedy kultūros veiksnį iš vis eliminuoja. Nagrinėjamuose modeliuose vengiama išorinės aplinkos elementų (politinės, socialinės, ekonominės, etinės ir technologinės aplinkų) įtaka organizacijos įvaizdžio formavimui. Neminama suformuoto įvaizdžio galutinė išraiška, t.y. ar pasiektas rezultatas yra palankus ar neigiamas įmonės atžvilgiu. Organizacijos reputacija nei viename aptartame modelyje nebuvo paminėta kaip atskiras veiksnys, sąlygojantis organizacijos įvaizdžio formavimo raidą. Neakcentuojama strateginio valdymo svarba nors nagrinėjant pastarojo laikotarpio darbus, galima vienareikšmiškai teigti, jog organizacijos strategija yra toks svarbus veiksnys, lemiantis įvaizdžio formavimą, kad turi būti išskirtas į atskirą kategoriją.

Nors aptartieji įvaizdžio kūrimo modeliai turi kritikuojamų sričių, jie rodo, kaip gali būti kuriamas organizacijos įvaizdis. Šie modeliai atskleidžia procesą, kuris yra gana sudėtingas, nuoseklus ir kartais sunkiai identifikuojamas, todėl įvaizdžio valdymo problemos dažnai ir sprendžiamos neadekvačiai, o kylančios problemos yra sudėtingos ir pats įvaizdžio kūrimas turi būti nuolat aptariamasis ir vertinamas.

1.6.2. Lietuvos mokslininkų įvaizdžio kūrimo modelių apžvalga

Lietuvių autorės taip pat pristatė įvaizdžio kūrimo modelius. Viena jų, G. Drūteikienė (2003), remdamasi užsienio autorių atlikta įvaizdžio kūrimo analize, apibendrinė organizacijos įvaizdžio kūrimo modelį. Šiame modelyje strateginis valdymas nėra įtraukiamas į organizacijos individualumą, jis išskiriamas kaip atskira sritis, veikianti tiek įmonės individualumą, tiek jos identitetą. Organizacinė kultūra taip pat išskiriama į atskirą vienetą ir apima tris anksčiau minėtus elementus. Įmonės identiteto pagrindu kuriamas jos įvaizdis, kurį veikia ir pačios įmonės valdoma integruota marketingo komunikacija, ir tarpasmeninė komunikacija, ir išorinė aplinka. Organizacijos reputacija yra galutinis taškas, ji susiformuoja įmonės įvaizdžio pagrindu. 20 pav. vaizduojamas grįžtamasis ryšis – iš organizacijos įvaizdžio ir reputacijos į strateginį valdymą.

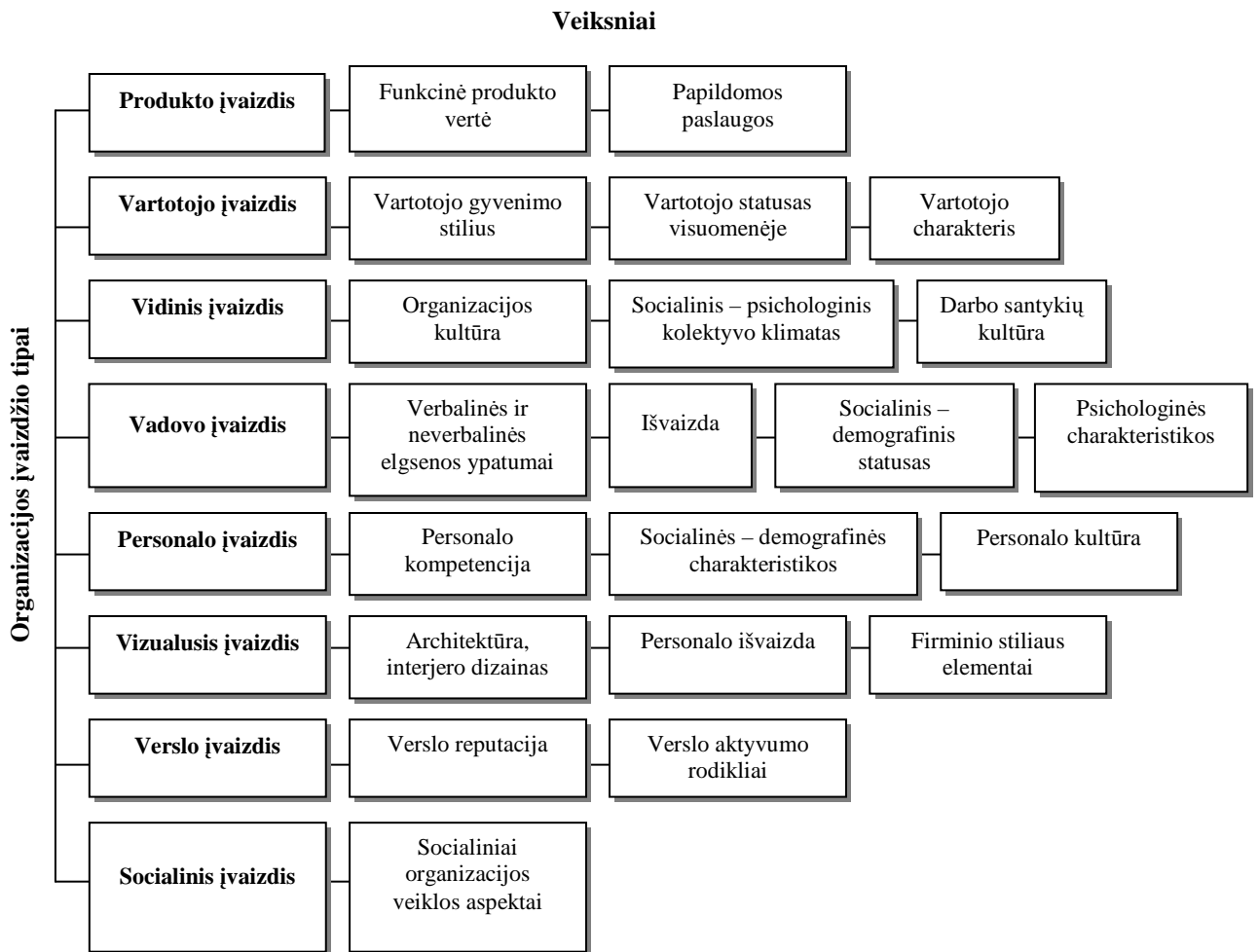


20 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimo apibendrinamasis modelis

Šaltinis: Drūteikienė, G. (2004). Organizacijos įvaizdžio kūrimas. Vilnius.

Nors modelis yra gana abstraktus, tačiau jis atskleidžia tuos dalykus, dėl kurių šiandien nesutariama. Kylančios problemos yra gan sudėtingos, o įvaizdis turi būti nuolat aptariamas, tobulinamas bei vertinamas.

Kita lietuvių autorė S. Krasauskaitė (2004) teigia, kad organizacijos įvaizdžio struktūrą sudaro tam tikros sudedamos dalys (žr. 21 pav.). Kiekvienai sudedamajai daliai įtaką daro įvairūs veiksniai bei elementai, kurių poveikis organizacijos įvaizdžiui priklauso nuo konkrečių aplinkybių ir individo savybių. S. Krasauskaitės (2004) teigimu, nei viena sudedamoji dalis negali būti atmesta kaip nereikalinga ar nebūtina. Taip yra todėl, kad visa tai turi užtikrinti visuomenės paramą, norint, kad organizacija sėkmingai ir ilgai gyvuotų.



21 pav. Organizacijos įvaizdžio modelis

Šaltinis: sudaryta remiantis Krasauskaitė, S. (2004). Įmonės įvaizdžio modelis. *Reklamos ir marketingo idėjos (1)*, p. 69.

Apibendrinant šį poskyrį reikia paminėti, kaip gali būti valdomas įmonės įvaizdis formuojant įmonės identitetą įvairiomis komunikacijos priemonėmis. Įvaizdžio formavimo modeliai kiekvienoje įmonėje turi ypatingą reikšmę – jie atskleidžia procesą, kuris yra gana sudėtingas ir kartais sunkiai identifikuojamas, o dėl to įvaizdžio valdymo problemos dažnai sprendžiamos neadekvačiai.

2. ĮVAIZDŽIO FORMAVIMĄ ĮTAKOJANČIŲ VEIKSNIŲ SPORTO VERSLE DIAGNOSTINIO TYRIMO METODIKA

2.1. Apklauso samprata socialiniuose moksluose

Kiekviena mokslo sritis turi savus tyrimo metodus. K. Kardelis (2002) tyrimo metodą apibūdina, kaip tam tikrų praktinių arba pažintinių rezultatų gavimo būdą, taikant įvairias priemones. Pasak autoriaus, tyrimo metodas – tai mokslo empirinė prigimtis, pats ryškiausias jo bruožas, kurio veiksmų seka ir tvarka rodo ne tik tai, kaip buvo pasiekti rezultatai, bet ir leidžia kitiems tyrėjams, naudojantis vienomis ar kitomis priemonėmis, pakartoti tyrimą bei dar kartą patikrinti jo rezultatus.

Apklausa yra labiausiai paplitęs pirminės sociologinės informacijos rinkimo metodas. Tai susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas pateikus anketą. Susistemintas informacijos rinkimas reiškia, kad stengiamasi gauti kuo tikslesnius rezultatus, kurių patikimumą būtų galima įvertinti statistiniais metodais (Valackienė, 2004).

Anketa – klausimų, kuriuos apjungia tyrėjo siekimas iširti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą, visuma (Luobikienė, 2005).

G. Merkio (1995) teigimu anketa yra labai populiarus, patogus ir labai plačiai paplitęs duomenų rinkimo instrumentas. Tai vienas populiariausių socialinių ir elgsenos mokslo metodų. Apklauso būdu tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios. Metodo neblėstantį populiarumą lemia santykinis apklauso atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų.

K. Kardelis (2005) teigia, kad tinkamai anketai būdingos tokios savybės, kaip aiškumas, nedviprasmiškumas, patikimumas. Ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti. Anot V. Pranulio (1998), gerai paruoštoje anketoje apklausiamiesiems pateikiami logiškai, nuosekliai, mandagia forma ir suprantamai sudaryti klausimai.

Pasak I. Luobikienės (2005) taikant *anketavimą*, kaip sociologinės informacijos rinkimo būdą, respondentai patys (raštu) atsako į tyrėjo pateiktus klausimus. Ši apklauso lapą apklausiamasis užpildo savarankiškai, pagal nurodytas taisykles. A. Valackienės (2004) teigimu, *anketa* – tai formalizuotas klausimų rinkinys (pagrindinis tyrimų instrumentas) informacijai iš respondentų gauti. Jos sudaromos remiantis tyrimo tikslu, uždaviniais, tiriamaisiais klausimais.

I. Luobikienė (2000) išskiria tokius anketavimo taikymo atvejus:

1. Kai tiriamą problemą nepakankamai išanalizuota ir aprašyta įvairiuose dokumentuose arba tokių literatūros šaltinių apskritai nėra.
2. Kai tyrimo dalyko arba atskirų jo charakteristikų neįmanoma pažinti bei iširti stebėjimo metu.

3. Kai tyrimo dalykas yra visuomeninės arba individualios sąmonės elementai: poreikiai, interesai, motyvacija, nuotaikos, vertybės, įsitikinimai ir kt.
4. Kaip kontrolinis (papildomas) metodas, plečiant tiriamų charakteristikų aprašymo ir analizės galimybes, taip pat tikrinant kitais metodais gautus duomenis.

Anketinė apklausa yra dviejų tipų: grupinė (apklausa vyksta darbo, laisvalaikio ir kt. praleidimo vietose dalyvaujant apklausėjui) ir individuali (anketos išdalinamos respondentams, aptarus jos gražinimo datą).

I. Luobikienė (2005) išskiria tokius grupinės anketinės apklausos privalumus ir trūkumus:

Grupinės anketinės apklausos privalumai:

- Užtikrina pakankamą atrankos dydį.
- 100-procentinis arba artimas jam anketų gražinimo lygis.
- Galimybė apklausėjui instrukuoti respondentus (iškilus būtinumui, pvz. nesuvokiant klausimo esmės).
- Galimybė respondentams konsultuotis su apklausos organizatoriumi (minimaliai).
- Galimybė apklausėjui kontroliuoti situaciją: sekti atsakymo į klausimus eigą, gauti papildomą informaciją stebėjimo būdu.
- Pagal respondentų reakciją, preliminariai spręsti apie problemos reikšmingumą, anketos klausimų sudarymo ir išdėstymo techniką.
- Anketavimas trumpiau trunka ir yra pigesnis, nei pvz. interviu.

Grupinės anketinės apklausos trūkumai:

- Apklausėjo įtaka respondentams (balso, išvaizdos, bendravimo, kultūros veiksniai).
- Laiko limitas: atsakant į anketos klausimus laikas ribojamas. Dėl respondentų reakcijos ne vienodumo, mąstymo ypatumų jie į anketos klausimus atsako ne vienu metu. Dėl to kai kurie respondentai nepilnai arba skubotai užpildo anketas.
- Aplinkos įtaka, nes dažnai anketuojama ne įprastinėje, bet rašymui tinkamoje vietoje (pvz., sportininkai treniruotės poilsio minutės metu pakviečiami į salę, poilsio kambarį, o ta aplinka asocijuojasi su kitais įvykiais).
- Respondentai būgštauja, kad jų asmenybė bus identifikuota, todėl jų atsakymų patikimumas kartais nežinomas.

Pasak autorės, kai vyksta *individualus* anketavimas, tada respondentas atsakymams į anketos klausimus gali skirti kiek norima laiko, jo neveikia aplinka ir pats apklausėjas. Tačiau tuomet sumažėja anketų gražinimo lygis, žemesnis ir atsakymų į anketos klausimus lygis (Luobikienė, 2005).

Vienas iš dažniausiai naudojamų kokybinio tyrimo duomenų rinkimui būdų yra *interviu*. Interviu vyksta mažiausiai tarp dviejų asmenų – tyrėjo ir respondento. Juo siekiama suvokti

respondentų patirtį, sužinoti nuomones tiriamu klausimu, kurios išsakomos savais žodžiais.

Dažniausiai metodologinėje literatūroje skiriami du interviu tipai:

- *Neformalizuotieji* (struktūrizuoti, standartizuotieji). Taikomi atliekant kiekybinius tyrimus, naudojant tuos pačius interviu klausimus. Toks interviu gali vykti tiesioginio susitikimo metu, telefonu, naudojant elektronines ir kitas priemones. Privalumas – gautus duomenis paprasta užkoduoti ir atlikti jų statistinę analizę.
- *Formalizuotieji* (giluminiai, nestruktūrizuoti, nestandardizuotieji). Interviu metu atsižvelgiant į situaciją spontaniškai formuojami bei interpretuojami klausimai, kuriais nesiekama gauti vieno tipo informacijos. Privalumas – beveik visiškai tyrėjo laisvė (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2009).

Interviu vykdomas remiantis orientyru ar planu, t.y. pasitelkus sąrašą klausimų, kuriuos tyrėjas nori išplėsti per kiekvieną interviu. Nors klausimai būna iš anksto paruošti, kad būtų galima iš kiekvieno respondento surinkti pagrindinę informaciją apie tą patį – nėra nustatytų atsakymų. Interviu orientyrai leidžia efektyviai naudoti interviu laiką ir išryškinti tyrėjui svarbias temas. Šio instrumento lankstumas leidžia pokalbio metu atsisakyti klausimų, kurie, tyrėjo nuomone, nepadedą pasiekti tyrimo tikslo.

Išskiriami tokie pagrindiniai interviu planavimo žingsniai:

- nustatoma pagrindinė interviu tema;
- apibrėžiama kada ir iš kokių šaltinių bus renkami duomenys;
- nustatomos interviu fazės, t.y. pateikiamų klausimų plėtros gylis;
- planuojamas duomenų rinkimo ir registravimo metodas;
- apgalvojamos duomenų analizės procedūros;
- duomenų rinkimo strategija;
- tyrimo patikimumo įrodančių technikų parinkimas (Girdzijauskienė, 2006).

Interviu galima naudoti kaip pagrindinį duomenų rinkimo metodą, arba kartu su stebėjimu, dokumentų analize.

2.2. Apklausos instrumento struktūra

Siekiant objektyviai nustatyti ir išanalizuoti tiek Lietuvos, tiek užsienio sporto verslo įvaizdžio formavimo veiksniai, šiuo atveju krepšinio paslaugos, buvo atliktas tyrimas ekspertinio vertinimo, duomenų sisteminimo ir apdoravimo bei kiekybinės analizės metodais.

Apžvelgus tyrimų metodus, jų galimybes bei trūkumus, profesionalaus krepšininko ir jo komandos įvaizdžio formavimą įtakojančių veiksnių analizei panaudoti anketinė apklausa bei standartizuotas interviu. Tyrimui atlikti pasirinktos trys tikslinės grupės – Juventus“ (Lietuva),

„CSU Asesoft“ (Rumunija) bei „BC Synthesia“ (Čekija) komandų krepšininkai. Anketos „Juventus“ (Lietuva) respondentams buvo pateiktos asmeniškai po treniruotės. Iškart jos ir pasiimamos. Užsienio klubų („CSU Asesoft“ (Rumunija) bei „BC Synthesia“ (Čekija)) sportininkams anketos buvo išsiųstos elektroniniu paštu.

Tyrimo instrumentą – anketą (žr. 2 priedą) sudarė: įvadinė dalis, kurioje buvo pateikti duomenys apie autorę ir supažindinta kaip pildyti anketą, demografinė (5 klausimai apie respondentų amžių, profesinę patirtį, užimamą poziciją komandoje) ir pagrindinė dalis, kurioje buvo pateikti klausimai, susiję su paties krepšininko įvaizdžio formavimu, įvaizdžio įtaka krepšininko kontrakto vertei bei su krepšinio komandos įvaizdžio formavimu. Anketoje pateikti tik uždaro tipo klausimai. Respondentų buvo prašyta kiekvienai pateiktai situacijai pasirinkti tik vieną tinkantį atsakymo variantą. Klausimai parengti remiantis atlikta įvaizdžio formavimo teorinių aspektų analize.

Atliekant interviu buvo apklausti krepšinio klubo prezidentas; atstovas spaudai; 2 krepšininko agentai; Marijampolės krepšinio teisėjų klubo pirmininkas, Lietuvos krepšinio teisėjų asociacijos prezidiumo narys, komisaras. Pateikta 11 klausimų, kuriais siekta išsiaiškinti kokie sportininko ir sporto organizacijos (šiuo nagrinėjamu atveju atitinkamai krepšininko ar jo krepšinio klubo) įvaizdžio formavimo veiksniai turi lemiamą reikšmę. Standartizuoto interviu klausimyno pavyzdys pateiktas 3 priede. Visa pokalbio metu gauta ekspertų informacija buvo užrašoma raštu. Informantai sutiko, kad jų pateikta informacija būtų viešinama. Tyrimas atliktas laikantis laisvanoriškumo principo.

Statistinei duomenų analizei (rezultatų apibendrinimui) buvo naudojamas statistinės analizės programinis paketas SPSS. Šis paketas leidžia operatyviai gauti analitinę informaciją, vaizdžiai pristatyti rezultatus aukštos kokybės lentelių ir diagramų pagalba.

Tyrimo imtis. Atliekant tyrimą buvo apklausti 12 „Juventus“ (Lietuva), 16 „BC Synthesia“ (Čekija) ir 14 „CSU Asesoft“ (Rumunija) komandų krepšininkai. Iš 5 sporto organizacijos specialistų buvo paimtas interviu. Grįžtamumo kvota – 100 proc.

Atlikto tyrimo tikslas – išsiaiškinti veiksnius, formuojančius profesionalaus krepšininko ir jo atstovaujamo klubo komandos įvaizdį, o taip pat įvaizdžio reikšmę jų kontraktų sudarymui. Užsibrėžtam tikslui pasiekti tyrimas buvo atliekamas tam tikrais etapais (žr. 5 lentelę).

Tyrimo etapų nuoseklumas

TYRIMO ETAPAI	LAIKAS
1. Mokslinės literatūros analizė.	2008 iki 2010
2. Problemos identifikavimas – formuojamas tyrimo tikslas ir uždaviniai. Įvado rašymas.	2008 09 11 ir 2009 01 22
3. Tyrimo metodikos aprašymas, metodų pasirinkimo pagrindimas.	2009 vasaris
4. Tyrimo instrumento (anketos/interviu klausimyno) sudarymas.	2010 01 iki 2010 02
5. Klausimyno (anketos) platinimas.	2010 02 07 – 2010 02 11
6. Tyrimo duomenų analizė, sisteminimas, duomenų apdorojimas (SPSS) programa.	2010 02 12 iki 2010 03 07
7. Empirinės darbo dalies parengimas.	2010 03 08 iki 2010 04 08
8. Išvadų ir pasiūlymų formulavimas.	2010 04 10 iki 2010 04 28

Tyrimo uždaviniai:

1. ištirti profesionalaus krepšininko ir jo klubo komandos įvaizdį vertinančią vidinę ir išorinę aplinką;
2. išskirti ir apibendrinti profesionalaus krepšininko įvaizdį formuojančius veiksniai;
3. išnagrinėti profesionalaus krepšininko įvaizdžio panaudojimo galimybes;
4. suformuoti profesionalaus krepšininko bei jo komandos įvaizdžio formavimo modelį.

Atliktos „Juventus“ (Lietuva), „BC Synthesia“ (Čekija), „CSU Asesoft“ (Rumunija) krepšininkų ir pasirinktų ekspertų apklausos gautų duomenų analizės ir interpretacijos rezultatai pateikti trečioje darbo dalyje bei 4 priede.

Siekiant parengti sporto organizacijos įvaizdžio formavimo modelį, buvo pasitelktas modeliavimo metodas, kuris naudojamas suformuluotų teiginių bei pastebėtų tyrimo metu tendencijų apibendrinimui, pateikiant juos schematine išraiška.

3. PROFESIONALIAUS KREPŠININKO IR JO KOMANDOS ĮVAIZDĮ FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

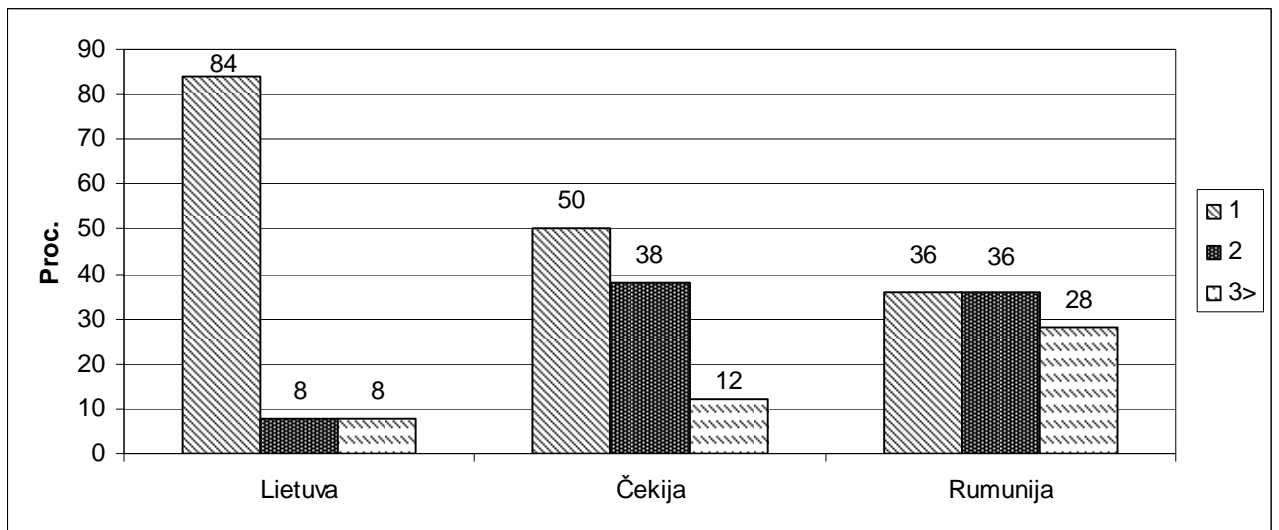
3.1. Profesionalaus krepšininko ir jo komandos įvaizdį vertinančios aplinkos tyrimo gautų duomenų analizė

Pasaulyje sporto verslo laisvalaikio paslaugos turi didelę paklausą. Tačiau dėl lėšų trūkumo Lietuvoje sporto verslas sąlyginis ir nepastovus. Miestų savivaldybės dažniausiai remia tik didžiuosius šalies sporto klubus, o privatūs asmenys daugiausiai remia krepšinio sportą, kuris yra vienas iš populiariausių sporto verslų ne tik Lietuvoje bet ir pasaulyje. Investuotojų ir rėmėjų pritraukimui nemažą reikšmę turi sporto klubo įvaizdis ir reputaciją. Didžiąja dalimi sporto klubo įvaizdį įtakoja šio verslo sektoriaus darbuotojai. Siekiant įvertinti teikiamų tiek Lietuvos, tiek užsienio sporto verslo paslaugų, šiuo atveju krepšinio laisvalaikio paslaugos, įvaizdžio veiksnius, formuojančius profesionalaus sportininko ir jo atstovaujamo sporto klubo įvaizdį bei įvaizdžio reikšmę jų kontraktų sudarymui, buvo atliktas ekspertinis tyrimas.

Taigi, anketinėje apklausoje dalyvavo 42 vyrai sportininkai žaidžiantys pasirinktuose „Juventus“ (Lietuva), „CSU Asesoft“ (Rumunija) bei „BC Synthestia“ (Čekija) krepšinio klubuose, iš kurių 45 proc. sudarė 25-30 m. krepšininkai, 26 proc. – 20-24 m., 9 proc. – 30 m. ir vyresni, ir tik 3 proc. jaunesni nei 20 m. Toks amžiaus pasiskirstymas yra grindžiamas tuo, kad nuo 25-30 m. yra palankiausias laikas krepšininkui daryti sportininko karjerą. Iš visų apklaustųjų sudarė 17 puolėjo, 10 centro bei 15 gynėjo pozicijose žaidžiančių krepšininkų. Puolėjo ir gynėjo pozicijose žaidžiančių respondentų didesnis skaičius apsprendžiamas šios sporto šakos komandinio žaidimo specifika.

Būtina pažymėti, kad apklausos anketoje tokie biometriniai respondentų rodikliai kaip lytis ir išsilavinimas, kaip objektyvūs veiksniai, tolimesnėje analizėje neišskirti dėl jų nereikšmingumo. Tai grindžiama tuo, kad tyrimui atlikti buvo pasirinkta tikslinė ekspertų grupė, kurią sudarė profesionalaus krepšinio žaidėjai, nagrinėjamu atveju, tik vyrų komandos.

Didžioji dauguma apklaustos lietuvių komandos krepšininkų (net 84 proc.) dirba sporto klube „Juventus“ (Lietuva) pirmus metus (žr. 22 pav.). Toks respondentų pasiskirstymas sąlygotas tuo, kad minėtas klubas pirmus metus žaidžia aukščiausioje Lietuvos krepšinio lygoje (toliau LKL). Tuo tarpu Rumunijos klube yra 36 proc. respondentų, kurie žaidžia trečius metus ar ilgiau ir 36 proc. – žaidžiančių antrus metus. Čekijos klube 38 proc. apklaustųjų žaidžia antrus metus ir 12 proc. – trečius ar ilgiau metų. Taigi, galime daryti prielaidą, kad Rumunijos ir Čekijos krepšinio klubai yra suinteresuoti daugiametei veiklai, todėl stengiasi išsaugoti pagrindinius žaidėjus ir išlaikyti komandos branduolį. Tad šie užsienio klubai suteikia pakankamai geras sąlygas sportininkams pratęsti kontraktą su tuo pačiu klubu.

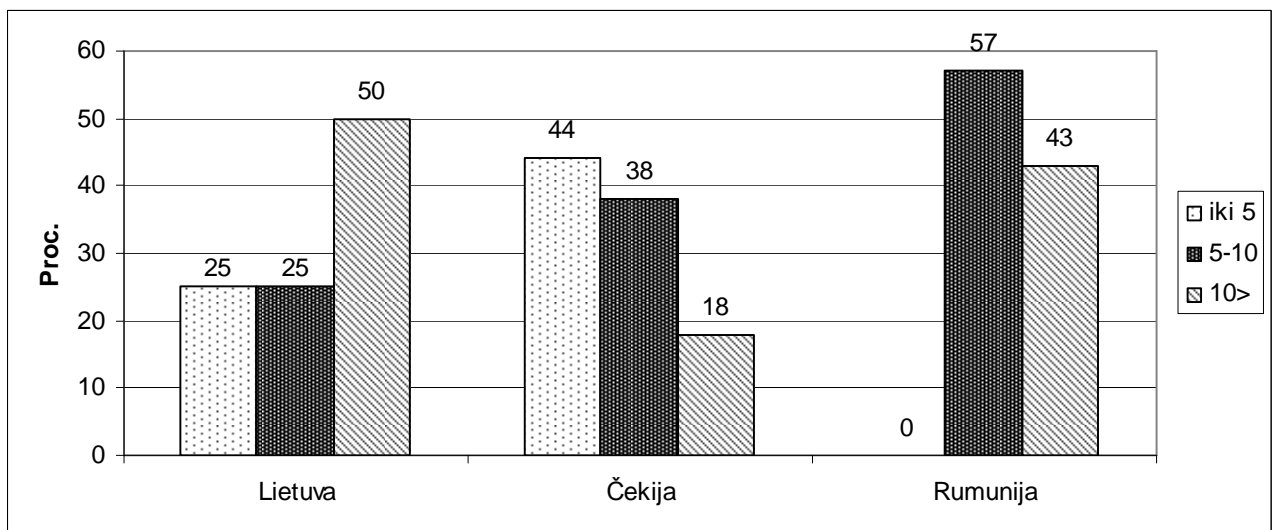


22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal žaidžiamą laikotarpį komandoje

Šaltinis: sudaryta autorės

Teigti, kad Lietuvos klubas „Juventus“ nesuteikia gerų sąlygų, negalima, kadangi, kaip buvo minėta anksčiau, šis klubas pirmi metai rungtyniauja LKL.

Analizuojant sportininkų žaidimą profesionaliame krepšinyje matyti, kad Rumunijos „CSU Asesoft“ klube visi krepšininkai žaidžia ilgiau nei 5 metus. Tuo tarpu Čekijos klube yra net 44 proc. jaunų žaidėjų, profesionaliame krepšinyje dirbančių mažiau nei 5 metai (žr. 23 pav.).



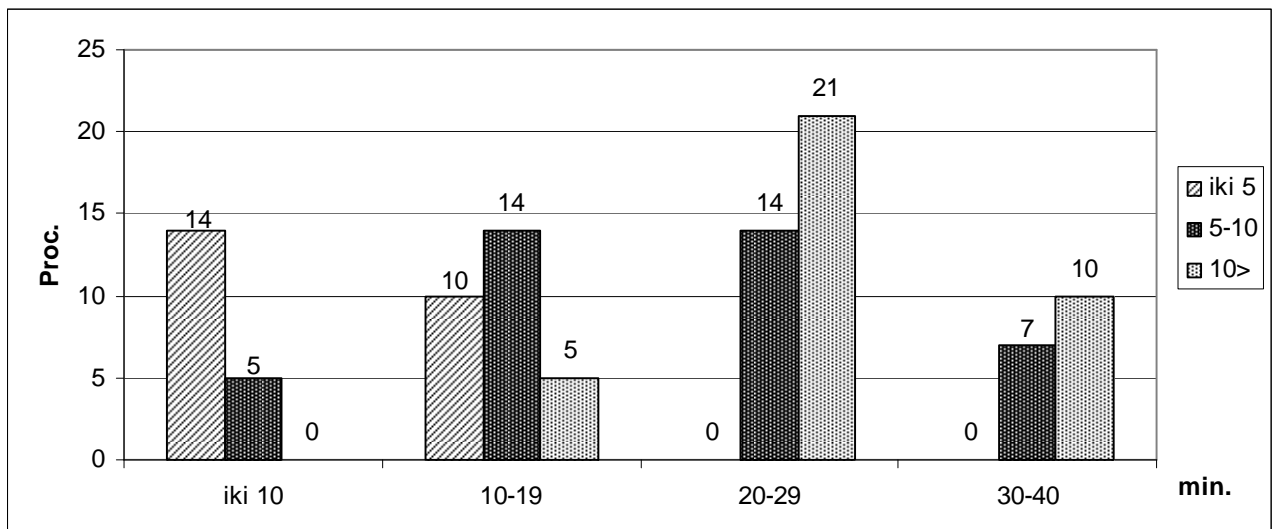
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal dabartiniame klube žaidžiamus metus

Šaltinis: sudaryta autorės

Lietuvos klubo sportininkų darbo patirtis pasiskirstę taip: 25 proc. jaunų sportininkų, žaidžiančių iki 5 metų, 25 proc. – 5-10 metų ir 50 proc. visos komandos sudaro krepšininkai, žaidžiantys 10 ar daugiau metų. Taigi, galime daryti prielaidą, kad visi trys klubai stengiasi išigyti

žaidėjų su didesne patirtimi, norint sėkmingai konkuruoti su kitomis lygos komandomis. Krepšininkai, turintys didesnę patirtį profesionaliame sporte, yra naudingesni už mažesnę patirtį turinčius sportininkus, o tai suteikia klubui didesnę meistriskumą. Tačiau šiame sporte būna ir išimčių, t.y. komandos, kurios sudėtyje yra didesnė dalis mažiau metų žaidžiančių profesionalių krepšininkų, ir jie užima aukštesnę vietą lygoje nei komanda, turinti labiau patyrusių žaidėjų.

Lyginant krepšininko žaidžiamus metus profesionaliame krepšinyje su aikštelėje praleistomis minutėmis varžybų metu matyti, kad sportininkai, žaidžiantys profesionalų krepšinį iki 5 metų, aikštelėje varžybų metu vidutiniškai praleidžia iki 10 min., tai sudaro 14 proc. apklaustųjų ir 10 proc. – 10-19 min. (žr. 24 pav.).



24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal varžybų metu aikštelėje praleistą laiką

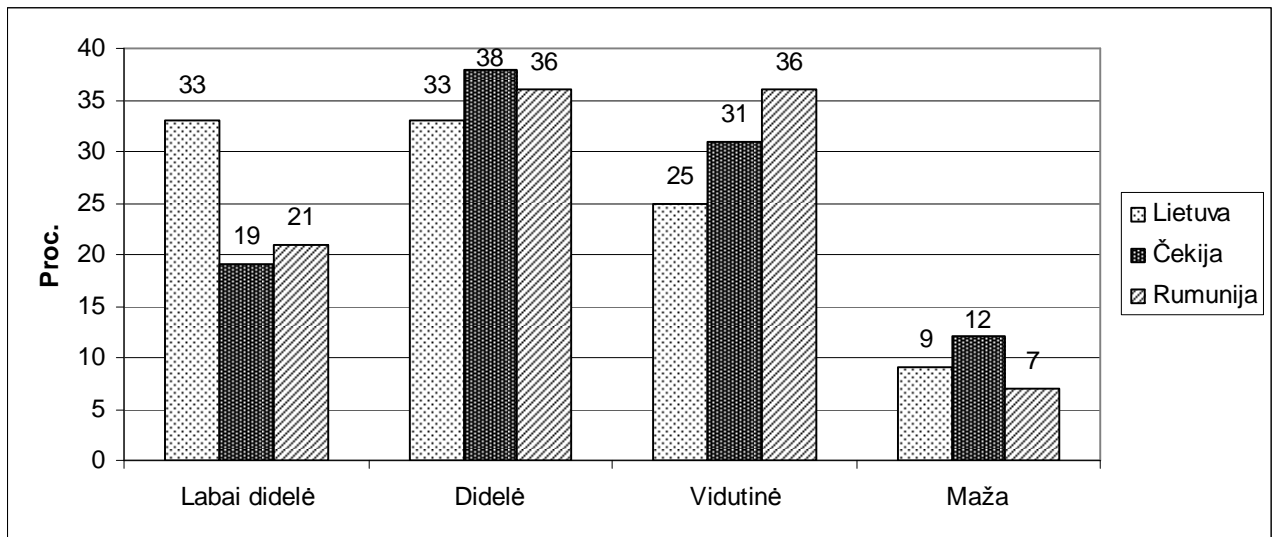
Šaltinis: sudaryta autorės

5-10 m. patirtį turintys sportininkai dažniausiai aikštelėje praleidžia nuo 10 iki 30 min. Tik 5 proc. respondentų nurodė, kad jų praleidžiamas laikas aikštelėje siekia iki 10 min. Tai gali būti aiškinama patirtomis traumomis, dėl kurių tiesiog sportininkai negali tinkamai atlikti savo darbo.

Žaidžiančių 10 ar daugiau metų, sudaro 21 proc. apklaustųjų (9 respondentai), kurie varžybų metu aikštelėje praleidžia 20-29 min. 10 proc. apklaustųjų didžiąją dalį varžybų praleidžia aikštelėje 30-40 min.. Pastaraisiais dažniausiai būna komandos lyderiai – krepšininkai, kurie įmeta į krepšį daugiausiai taškų, perduoda rezultatyvių perdavimų bei atkovoja daugiausiai kamuolių, o tai įtakoja gerus komandos rezultatus, kurie svarbūs komandos įvaizdžio formavimui. Taigi galime daryti išvadą, kad daugiausiai laiko aikštelėje praleidžia didesnę patirtį profesionaliame sporte turintys žaidėjai.

Siekiant išsiaiškinti, ar profesionalaus krepšininko nuomone, jo įvaizdžio reikšmė yra pakankamai didelė, kad juo reikėtų rūpintis, paaiškėjo, kad „Juventus“ (Lietuva), „CSU Asesoft“ (Rumunija) bei „BC Synthesia“ (Čekija) komandų narių didžioji dalis suvokia įvaizdžio reikšmę.

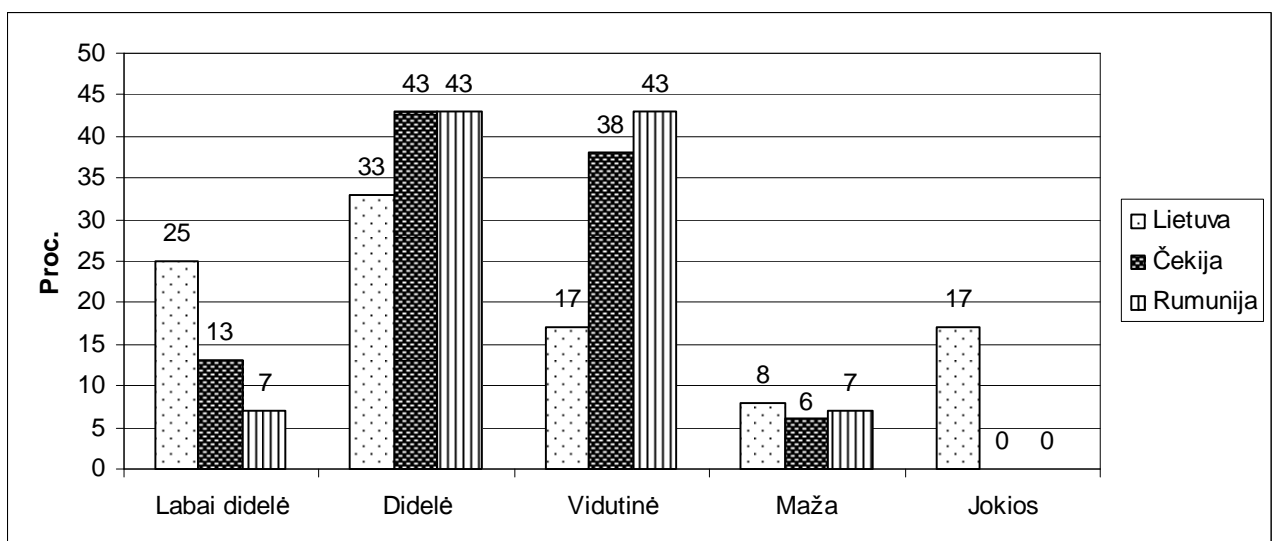
28 proc. visų trijų šalių apklaustieji mano, kad įvaizdis profesionaliam krepšininkui turi mažą reikšmę (žr. 25 pav.).



25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal profesionalaus krepšininko įvaizdžio reikšmę

Šaltinis: sudaryta autorės

Dauguma Lietuvos (po 33 proc.) ir Čekijos (19 proc. ir 38 proc.) komandos žaidėjų teigia, kad įvaizdžio reikšmė yra labai didelė ir didelė, tad juo vertėtų rūpintis. Tuo tarpu Rumunijos klubo žaidėjų manymu (po 36 proc.), įvaizdžio reikšmė profesionaliam krepšininkui yra didelė arba vidutinė. Kad įvaizdis neturi jokios reikšmės teigiančių respondentų nebuvo. Taigi gauti duomenys rodo, kad vis tik didžioji dauguma krepšininkų supranta ir išskiria įvaizdžio svarbą. Analogiškai ženkli respondentų dalis pažymi didelę sportinio meistriškumo įtaką įvaizdžiui (žr. 26 pav.).

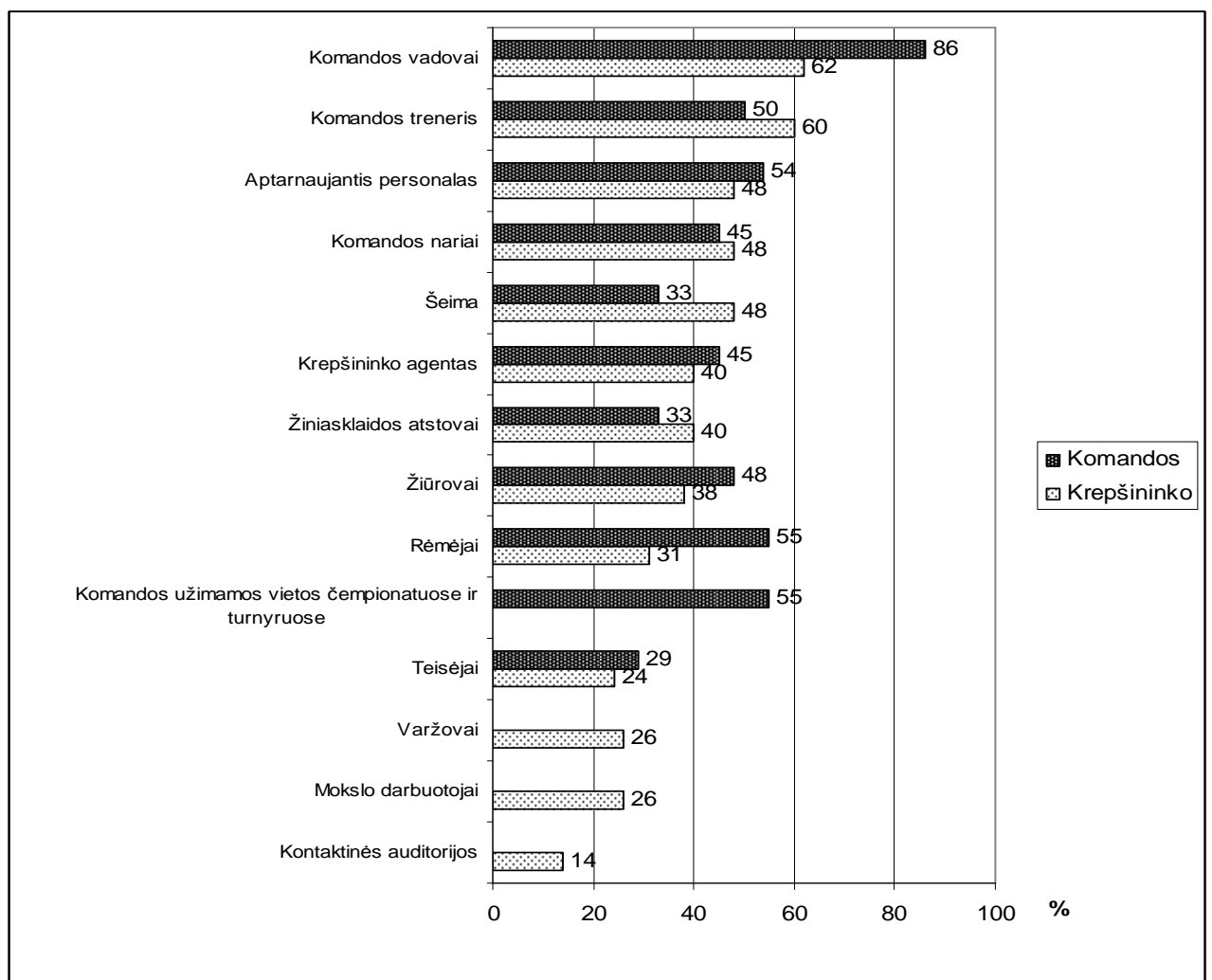


26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal krepšininko meistriškumo įtaką jo įvaizdžiui

Šaltinis: sudaryta autorės

„CSU Asesoft“ (Rumunija) ir „BC Synthesia“ (Čekija) krepšininkų manymu, meistriškumo įtaka įvaizdžiui yra vidutinė, taip teigia atitinkamai 43 proc. ir 38 proc. respondentų. 21 proc. visų respondentų mano, kad meistriškumas daro mažą įtaką, ir 17 proc. „Juventus“ (Lietuva) krepšininkų pažymėjo, kad profesionalaus krepšininko meistriškumas nedaro jokios įtakos jo, kaip profesionalaus žaidėjo, įvaizdžiui. Remiantis rezultatais pažymėtina, kad dauguma profesionalių krepšininkų supranta, kad krepšininko meistriškumas formuoja sportininko, sukuriančio žiūrovui gražų renginį, įvaizdį.

Vertinant profesionalaus krepšininko ir jo komandos įvaizdį tikslinga atlikti vidinės ir išorinės aplinkos analizę. Tiriant „Juventus“ (Lietuva), „CSU Asesoft“ (Rumunija) bei „BC Synthesia“ (Čekija) profesionalaus krepšininko bei krepšinio klubų įvaizdžio elementus, nagrinėjamų komandų tyrimo metu gauti duomenys parodė, kad dauguma elementų tiek pat svarbūs tiek paties krepšininko, tiek komandos įvaizdžio formavimui. Apibendrintas respondentų nuomonių pasiskirstymas apie didžiausią elementų svarbą įvaizdžio formavimui pateiktas 27 pav.



27 pav. Krepšininko ir jo komandos įvaizdžio formavimą įtakojančių veiksnių pasiskirstymas

Šaltinis: sudaryta autorės

Kalbant apie komandos įvaizdį, vienu svarbiausių veiksnių respondentai nurodo *komandos vadovybę* (net 86 proc. respondentų) (savininkas, prezidentas, viceprezidentas, direktorius, vadybininkas), kuri rūpinasi rėmėjų suradimu, komandos sudėtimi. Šis veiksnys, apklaustųjų nuomone, kiek mažiau įtakoja paties profesionalaus sportininko įvaizdį. Tai sietina su tuo, kad vadovavimo stilius tiesiogiai lemia organizacijos, nagrinėjamu atveju krepšinio komandos, pasirinktą veiklos bei atitinkamai įvaizdžio formavimo strategiją, kuri savo ruožtu įtakoja ir krepšininko įvaizdį.

Komandos treneris, aptarnaujantis personalas, komandos nariai, apklaustųjų nuomone, turi vienodą reikšmę tiek krepšinio komandos, tiek krepšininko įvaizdžio formavimui (žr. 27 pav.). Toks tapatus įvardintų veiksnių pasiskirstymas apsprendžiamas šių elementų glaudžia sąveika ir tarpusavio ryšiu, kurių egzistavimas vienas be kito tiesiog neįmanomas. Respondentai pažymi, kad komandos treneris reikalauja laikytis tam tikrų taisyklių, susijusių su komandos įvaizdžiu. Tai daugiausiai liečia sportininkų aprangą vykstant į rungtynes. Pagrindinė taisyklė yra ta, kad visi krepšininkai, bei aptarnaujantis personalas turi dėvėti firminę sportinę aprangą su komandos logotipais, kuria sezono pradžioje krepšininkus aprūpina komandos vadovybė. Tik neženkli žaidėjų dalis teigė, kad tai sudaro vidutinę reikšmę formuojant komandos įvaizdį.

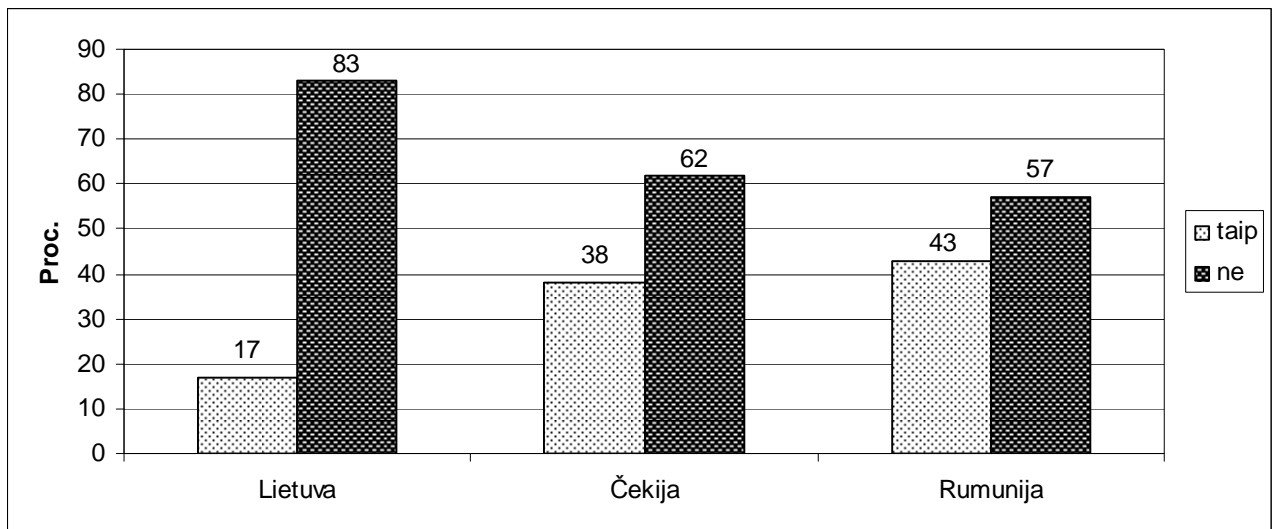
Krepšinio klubo žaidėjai pagal svarbą išskiria *agentą*, kaip krepšininko įvaizdį formuojantį žmogų, nuo kurio pastangų labiausiai priklauso sportininko atlyginimo dydis, pasirašomo kontrakto sąlygų derinimas bei jo vykdymas. Pažymėtina, kad krepšinio agentas, remiantis duomenimis, turi nežymiai didesnę reikšmę paties krepšinio klubo įvaizdžiui. Šio veiksnio įtaką komandos įvaizdžiui nurodė 45 proc. sportininkų, tuo tarpu paties krepšininko įvaizdžio formavimui – 40 proc.

Ne mažiau svarbūs yra *žiūrovai*, kuriais dažniausiai būna krepšinio komandos ar jos varžovų sirgaliai. Minėtas veiksnys savo elgesiu gali teigiamai arba neigiamai įtakoti suformuotą ar tik formuojamą įvaizdį. 48 proc. respondentų teigia, kad šis elementas labiau svarbus komandos, nei krepšininko įvaizdžiui. Šeimos veiksnys, priešingai, svarbesnis profesionalaus krepšininko įvaizdžio formavimui. Pastarojo reikšmingumas lemiamas sportininko psichologiniu ir moraliniu stabilumu, kuris įtakoja atliekamo darbo meistriškumo tobulinimą, atsidavimą, bendravimą. Šeimyninės padėties pasikeitimas gali iššaukti asmeninio stiliaus pasikeitimą ar pagerinti/ pabloginti bendravimą su treneriu, komandos nariais, agentu.

Vertinant profesionalaus krepšininko įvaizdį, išskirtinis vaidmuo skiriamas *žiniasklaidos atstovams* (komentatoriams, žurnalistams), kurie populiarina žaidėjo vardą, informuoja visuomenę apie krepšininko žaidimą, elgesį varžybų metu ir po jų. Suformuota žiniasklaidos nuomonė apie vieną ar kitą krepšinio komandos narį atitinkamai formuoja ir visuomenės nuomonę apie visą komandą. Būtent dėl ženklios žiniasklaidos įtakos, respondentams buvo pateiktas klausimų blokas

padėsiantis atlikti gilesnę šio veiksnio poveikio analizę profesionalaus sportininko įvaizdžio formavimui.

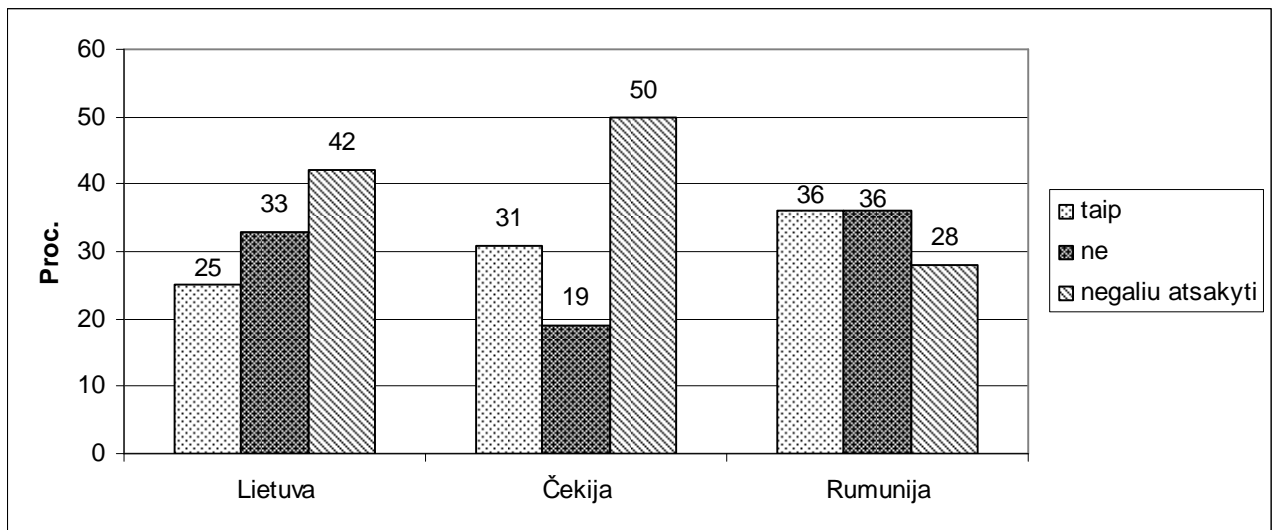
Šiuolaikiniame sporto versle ypatingą vaidmenį atlieka žiniasklaida. Žiniasklaidos atstovų įtaką turi tiesioginę reikšmę profesionalaus krepšininko įvaizdžio formavimui bei jo vertinimui. Todėl respondentams buvo pateikti klausimai susiję su žiniasklaidos formuojamu įvaizdžiu. Gauti duomenys parodė, kad su žiniasklaidos priemonių atstovais – žurnalistais, reporteriais, komentatoriais – konfliktų turėjo mažesnė krepšininkų dalis (žr. 28 pav.). Iš kurių 50 proc. (7 respondentai) apklaustiesiems konfliktai padarė teigiamą įtaką jų įvaizdžiui, 6 respondentams neigiamą įtaką, ir 1 respondentas apie šią įtaką nieko negalėjo pasakyti



28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turėtus konfliktus su žiniasklaidos priemonių atstovais

Šaltinis: sudaryta autorės

Į klausimą „Ar žiniasklaidos suformuota nuomonė atitinka tikrąjį Jūsų kaip sportininko įvaizdį?“ 25 proc. Lietuvos, 31 proc. Čekijos ir 36 proc. Rumunijos krepšininkų atsakė teigiamai. 33 proc. Lietuvos, 19 proc. Čekijos ir 36 proc. Rumunijos krepšininkų nesutinka su žiniasklaidos atstovų nuomone. Tačiau didžioji dauguma apklaustųjų negali pasakyti kaip žiniasklaidos suformuota nuomonė įtakoja jų kaip sportininko įvaizdį (žr. 29 pav.).



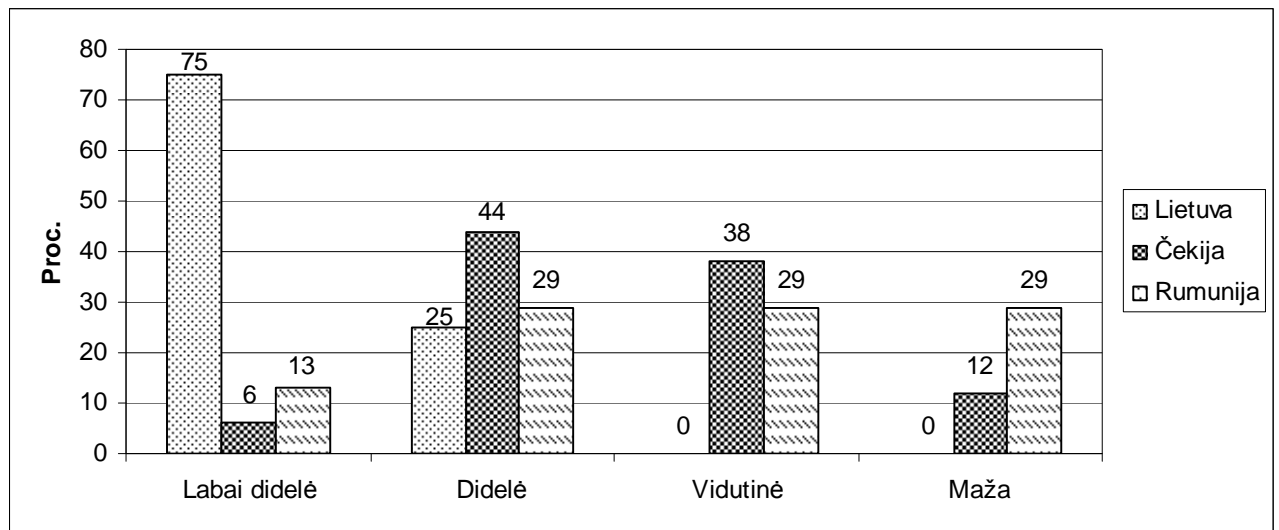
29 pav. Respondentų nuomonė apie žiniasklaidos atstovų įtaką sportininko įvaizdžiui

Šaltinis: sudaryta autorės

Minėti rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad respondentai, negalintys atsakyti apie žiniasklaidos daromą įtaką, iš vis nesusidūrė su žiniasklaidos atstovų formuojama nuomone apie juos. Teigiantys, kad žiniasklaidos suformuota nuomonė visiškai neatitinka sportininko įvaizdžio, yra įsitikinę, kad žiniasklaidos atstovų mintys arba pati žiniasklaida pateikia paviršutinišką ar neobjektyvią informaciją apie konkretų krepšininką, kas gali atsiliiepti jo įvaizdžiui.

Komandos *užimama vieta čempionatuose bei turnyruose* ir drauge sportuojančių komandos narių pasiekimai, sportininkų nuomone, užima itin svarbią vietą formuojant komandos įvaizdį. Kuo geriau komanda pasirodo sezone, t.y. užima kuo aukštesnę vietą turnyrinėje lentelėje, tuo didesnė tikimybė, kad sportininkas susiras geresnį darbą ateinančiame ar einamajame sezone. Žinoma, atsižvelgiant ir į tai, kokie bus paties žaidėjo rezultatai. Puikus komandos pasirodymas gerina ne tik krepšininko ir komandos įvaizdį, bet ir šalies bei lygos, kurioje žaidžiama.

Komandos įvaizdžio formavimui komandos pasiekimai, anot apklaustų Lietuvos krepšininkų, turi labai didelę reikšmę, tai teigia net 75 proc. apklaustųjų, ir 25 proc. Rumunijos ir Čekijos komandų respondentų mano, kad komandos pasiekimai turi didelę įtaką komandos įvaizdžio formavimui (žr. 30 pav.).



30 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal komandos pasiekimų įtaką krepšinio komandos įvaizdžio formavimui

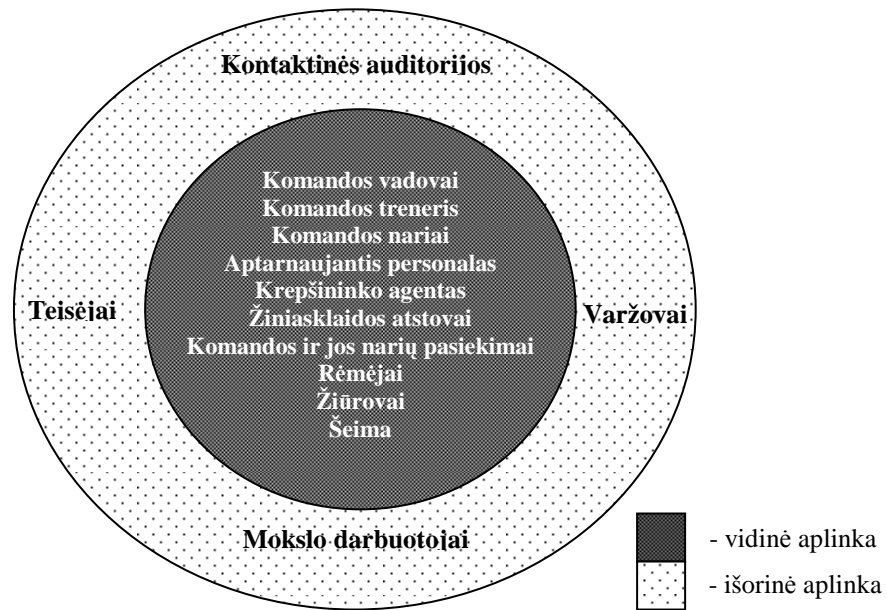
Šaltinis: sudaryta autorės

Nei vienas iš apklaustųjų nemano, kad komandos pasiekimai neturi jokios įtakos komandos įvaizdžio formavimui. Apklausos duomenys rodo, kad būtent Lietuvos klubo žaidėjai labiausiai dėmesį skiria klubo pasiekimams.

55 proc. respondentų pažymi, kad nemažiau svarbūs krepšinio komandos įvaizdžio formavimui turi ir *rėmėjai* (žr. 27 pav.). Nagrinėjant krepšinio komandos veiklą kaip sporto verslo atstovą, būtent šis veiksnys didžiaja dalimi lemia šios organizacijos galimybę pilnavertiškai veikti šiame sektoriuje. Pritrauktų rėmėjų lėšos padeda sukurti teigiamą komandos įvaizdį.

Užsienio bei Lietuvos klubų nariai, kaip nelabai svarbius elementus sportininko bei jo atstovaujamos komandos įvaizdžio formavimui, išskyrė *teisėjus, varžovus, mokslo darbuotojus* ir *kontaktines auditorijas*. Ši veiksmų grupė mažiausiai reikšminga dėl sąlyginai netiesioginės įtakos ir kontakto su tam tikru sportininku ar komanda.

Tiriant tiek krepšininko, tiek krepšinio klubo įvaizdį vertinančią vidinę ir išorinę aplinką, remiantis gautais rezultatais, profesionalaus krepšininko ir jo krepšinio komandos įvaizdžio formavimą labiausiai įtakojantys veiksniai sąlyginai priskiriami vidinei aplinkai, mažiausiai – išorinei aplinkai (žr. 31 pav.).



31 pav. Išorinės ir vidinės aplinkos profesionalaus krepšinininko ir jo krepšinio komandos įvaizdį įtakojančios veiksniai

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, atlikus tyrimo metu gautų duomenų analizę galima daryti išvadą, kad dauguma apklaustųjų profesionaliųjų sportininkų išskyrė tokius pagrindinius vidinės aplinkos elementus, tiesiogiai įtakojančius krepšinio verslo organizacijos bei jos atstovų įvaizdžio formavimą: komandos vadovai, treneris, komandos ir jos narių pasiekimai, aptarnaujantis personalas, agentas bei jų firmos, žiniasklaidos atstovai, rėmėjai, žiūrovai bei šeima. Prie išorinės aplinkos respondentai priskyrė teisėjus, varžovus, mokslo darbuotojus ir kontaktines auditorijas. Komandos pasiekimai turi labai didelę reikšmę įvaizdžio formavimui bei žiniasklaidos suformuota nuomonė ženkliai įtakoja sportininko įvaizdį, nors didžioji dauguma apklaustųjų nėra susidūrę su ja tiesiogiai. Apibendrinti rezultatai bus panaudoti profesionalaus sportininko ir jo komandos įvaizdžio formavimą įtakojančių veiksnių modelio formavimui.

3.2. Įvaizdžio įtaka krepšinininko kontrakto sudarymui

Pasirašyti kuo pelningesnę kontraktą – tai kiekvieno krepšinininko tikslas, nes nuo to priklauso, kokį atlygį gaus sportininkas. Krepšinininkams, norintiems sudaryti kontraktą su krepšinio komanda, būtina atsižvelgti į įvaizdį formuojančių veiksnių įtaką kontrakto sudarymui.

Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatyme (1995 m. gruodžio 20 d. Nr. I-1151) nurodoma, kad kontraktas yra sporto veiklos sutartis tarp profesionaliojo sportininko ar trenerio ir sporto organizacijos, kuria sportininkas įsipareigoja ruošti sporto varžyboms ir dalyvauti jose paklusdamas nustatytai sporto organizacijos vidaus tvarkai, o sporto organizacija įsipareigoja

mokėti sportininkui darbo užmokestį, užtikrina sąlygas pasiruošti ir dalyvauti varžybose, taip pat vykdyti kitas sutartyje numatytas sąlygas. Tai tarsi darbo sutartis, kurioje yra išvardinti tiek sportininko, tiek vadovybės įsipareigojimai.

Krepšininko kontrakte yra nurodomas krepšinio klubas, kuriame sportininkas atlieka savo veiklą, sportininko atlyginimas, krepšininko sveikatos draudimo sąlygos (sveikatai padarytos varžybų ir treniruočių metu žalos atlyginimo tvarka), sutarties galiojimo terminas bei klubo ir profesionalaus krepšininko įsipareigojimai laikytis tam tikrų nustatytų taisyklių ir kitų nuostatų.

Žaidėjo pareigos:

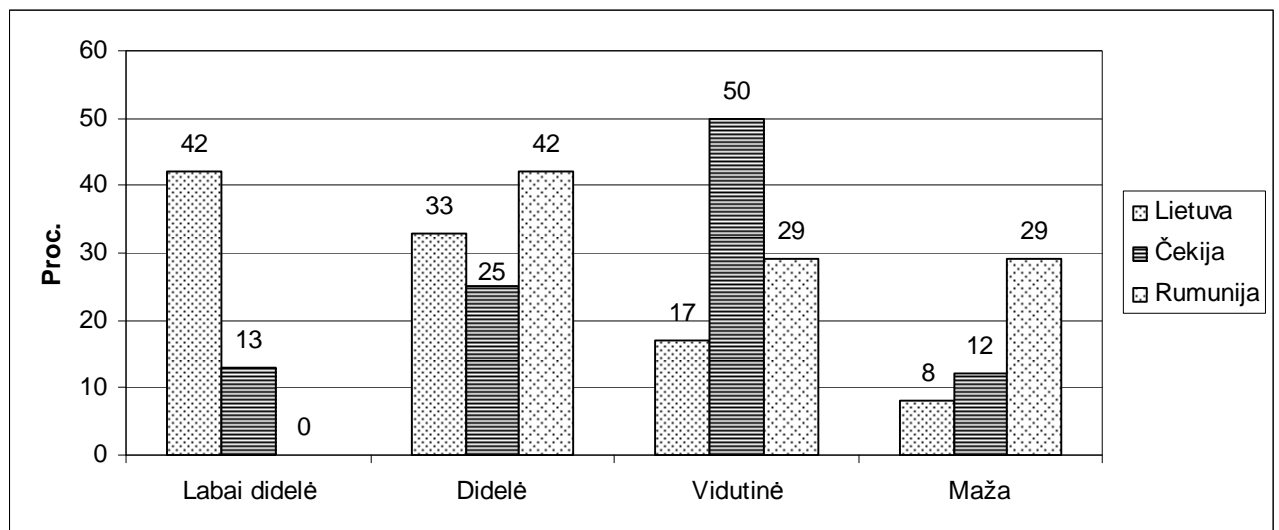
- žaidėjas privalo laiku atvykti ir išvykti iš treniruotės (jei to nesilaikoma (pvz. vėluojama) taikomos baudos;
- nuo varžybų ir treniruočių gali atleisti tik treneris;
- žaidėjas negali vartoti svaigalų, tabako, narkotikų bei dopingo – stimuliuojančių priemonių ir uždraustų vartoti farmakologinių preparatų (tai reglamentuoja ir Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas (1995 m. gruodžio 20 d. Nr. I-1151) pagal kurį, asmenims, vartojusiems dopingą ar naudoję jo metodus, taikomos tarptautinių sporto organizacijų ir Lietuvos sporto federacijų (asociacijų, draugijų) numatytos sankcijos;
- kontrakto galiojimo laikotarpiu sportininkas negali treniruotis individualiai ar su kita komanda, atstovauti kitą komandą varžybose, jeigu jis neturi raštiško trenerio nurodymo arba leidimo;
- žaidėjas ar jo agentas, kontrakto galiojimo metu, negali vesti derybų ir sudarinėti darbinių, finansinių, komercinių, reklaminių ir kitokių sutarčių, susijusių su sporto veikla arba trukdančių žaidėjui tinkamai atlikti kontrakte prisiimtus įsipareigojimus. Tačiau sportininkas turi leisti klubui be autorinio atlyginimo naudoti savo vardą, pavardę, kitus duomenis, fotografuoti, filmuoti jį klubo, rėmėjų reklaminiuose leidiniuose, internete, atributikoje ir kituose gaminiuose.

Klubo pareigos:

- klubas privalo bausti komandos žaidėjus ir trenerius bei klubo administracijos darbuotojus ir kitą personalą, trukdančius žaidėjui atlikti savo pareigas ir įsipareigojimus;
- klubui, nevykdant įsipareigojimų, žaidėjui privalo kompensuoti patirtus moralinius ir materialinius nuostolius;
- informuoti žaidėją apie direktoriaus įsakymus ir valdybos nutarimus;
- informuoti žaidėją apie kontrakto nutraukimą, jo perleidimą ar pardavimą kitam sporto klubui, prieš 7dienes žodžiu ar raštu.

Jeigu sportininkas nesilaiko sąlygų, nurodytų kontrakte, tada jam yra skiriamos tam tikros baudos (tai taip pat būna nurodyta sporto veiklos sutartyje).

Taigi, norint išsiaiškinti, kokią reikšmę turi įvaizdis kontrakto vertei, tyrimo metu respondentams buvo pateiktas klausimų blokas išryškinantis profesionalių sportininkų nuomonę šiuo klausimu. Gauti rezultatai parodė, kad daugiausiai (42 proc.) Lietuvos klubo žaidėjų teigia, kad įvaizdis tam turi labai didelę ar didelę reikšmę. Tuo tarpu dauguma Rumunijos ir Čekijos krepšinio klubų narių (atitinkamai 29 proc. ir 50 proc.) mano, kad įvaizdžio reikšmė tam yra vidutinė ar net maža (žr. 32 pav.).

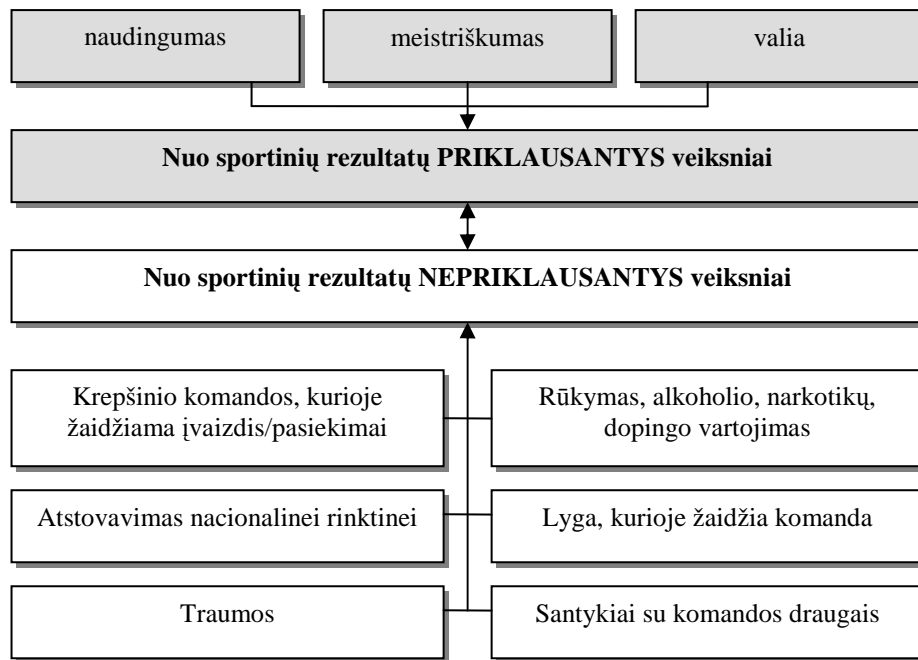


32 pav. Respondentų nuomonė apie krepšininko įvaizdžio reikšmę kontrakto vertei

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš visų respondentų tik Rumunijos krepšinio klube žaidžiantys sportininkai mažiausiai skiria dėmesio įvaizdžio reikšmei pasirašant kontraktą. Vis tik apklausti profesionalūs krepšininkai nemano, kad įvaizdis neturi jokios reikšmės jų kontrakto sudarymui. Taigi, vis tik dauguma krepšininkų turi rūpintis savo įvaizdžiu norėdami pasirašyti kuo geresnį kontraktą.

Profesionalaus krepšininko įvaizdį formuoja veiksniai, priklausantys ir nepriklausantys nuo sportinių rezultatų bei veiksniai, kurie atlieka tarpinį vaidmenį formuojant krepšininko įvaizdį (t.y. įtakoja tiek įvaizdį, formuojamą atsižvelgiant į sportinius rezultatus, tiek ir tą, kurio formavimas nepriklauso nuo sportinių rezultatų). Aspektai, formuojantys krepšininko įvaizdį bei turintys didžiausią įtaką kontrakto sudarymui, respondentų nuomone, priklausantys ir nepriklausantys nuo sportinių rezultatų, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis apibendrintai pateikti 33 pav.



33 pav. Nuo sportinių rezultatų priklausantys ir nepriklausantys veiksniai formuojantys profesionalaus krepšininko įvaizdį

Šaltinis: sudaryta autorės

Sportininko talentas, meistriškumas, valia, pastangos, atsidavimas per varžybas, siekiai bei kiti su asmeniniu noru tobulėti siejami faktoriai yra priskiriami nuo sportinių rezultatų priklausantiems veiksniams, formuojantiems krepšininko įvaizdį. Įdėtos pastangos ir darbas tiesiogiai įtakoja pasiektus rezultatus, kurie siejami su aukštesniu atlyginimu, geresne karjera, reputacija visuomenėje bei asmeniniu pasitenkinimu. Sportinių rezultatų formuojamas krepšininko įvaizdis priklauso nuo naudingumo, kurį sudaro pelnyti taškai, rezultatyvūs perdavimai, atkovoti kamuoliai, perimti kamuoliai. Kuo daugiau krepšininkas atlieka sportinį rezultatą gerinančių veiksmų, tuo geresnė jo statistika. Statistikoje atsispindi sportininko susisteminti sezono metu duomenys. Kuo geresnė sportininko statistika, tuo didesnė tikimybė žaisti aukštesnio lygio komandoje. Aukšto lygio komandos žaidžia ne tik šalies lygose, bet ir žaidžia dėl Europos taurės (Euro lyga, ULEB) kuo aukštesnėje lygoje klubas rungtyniauja, tuo geresnis jo įvaizdis.

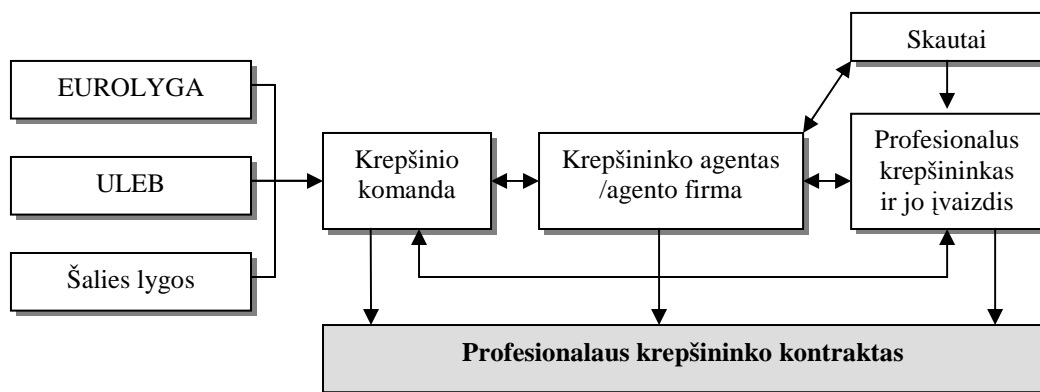
Vienodai reikšmingais veiksniais, priklausančiais nuo nesportinių rezultatų, respondentai nurodė atstovavimą nacionalinei rinktinei, traumas, rūkymą, alkoholio, narkotikų, dopingo vartojimą ir santykius su komandos draugais. Šiuos aspektus pažymėjo po 55 proc. visų apklaustųjų. Aukščiausias sportininko įvertinimas yra atstovavimas nacionalinei šalies gali rinktinei. Patirtos traumas sezono metu mažina tikimybę pasirašyti didesnės vertės kontraktą. Vienas sunkiausių sportininko nusižengimų, kuris gali net sustabdyti profesionalaus sportininko karjerą, yra narkotinių medžiagų bei dopingo vartojimas. Remiantis LR Kūno kultūros ir sporto įstatymu (1995 m. gruodžio 20 d., Nr. I-1151), dopingo ir jo metodų kontrolę Lietuvos Respublikoje atlieka

Vyriausybės skirta komisija ir atitinkamus įgaliojimus turinčios tarptautinės organizacijos. Sportininkams draudžiama vartoti, o gydytojams, treneriams ir kitiems asmenims – skirti, skatinti ir versti vartoti dopingą ar naudoti jo metodus, nustatytus Tarptautinio olimpinio komiteto medicinos komisijos ir tarptautinių sporto šakų federacijų. Asmenims, naudojantiems stimuliuojančias priemones (dopingą ar narkotines medžiagas) taikomos griežčiausios sankcijos: piniginės baudos, diskvalifikavimas, čempiono statuso atėmimas.

52 proc. respondentų teigė, kad krepšinio komandos įvaizdis ir pasiekimai bei lyga, kurioje yra krepšinio komanda, taipogi yra vieni svarbiausių veiksnių formuojančių sportininko įvaizdį. Būtina pažymėti, kad krepšininkas, kurio klubas laimėjęs lygoje pirmą vietą, tampa čempionu. Šis statusas turi tiesioginę įtaką tolimesnei sportininko karjerai.

Reikia pažymėti, kad pav. pateikti visi priklausantys ir nepriklausantys nuo sportinių rezultatų veiksniai, formuojantys bendrą profesionalaus krepšinio įvaizdį, yra priklausantys vienas nuo kito, glaudžiai tarpusavyje susiję bei vienodai svarbūs kontrakto vertei bei jo sudarymui.

Suformuotas profesionalaus krepšinio įvaizdis, ypač jei jis yra teigiamas, turi reikšmingą vaidmenį vedant derybas su agentu ar su nauju klubu. Krepšinio versle egzistuoja tam tikras profesionalaus krepšinio paieškos mechanizmas, kurio pagrindiniai dalyviai yra agentas, skautai, krepšinio komanda ir pats krepšininkas (žr. 34 pav.).



34 pav. Profesionalaus krepšinio kontrakto sudarymo mechanizmas

Šaltinis: sudaryta autorės

Vienas iš svarbiausių asmenų profesionalaus krepšinio karjeroje yra agentas, kurio dėka yra sudaromi kontraktai su komandomis, turintis nemažą įtaką sportininko įvaizdžio formavimui. Agentai yra puikiai susipažinę su krepšinio lygų ir krepšinio klubų keliamais reikalavimais, todėl pastarieji jais visiškai pasitiki. Jų pagalba, klubams lengviau surasti jiems tinkamiausią krepšininką.

Ieškodamas tinkamo krepšinio agentas gali kreiptis į patį klubą, kuriame žaidžia atitinkantis reikalavimus krepšininkas, arba tiesiog į patį krepšininką. Dažniausiai agentai specializuojasi

vienoje sporto šakoje, tačiau pasitaiko dirbančių su keliomis sporto šakomis. Pastaruoju atveju dirbti sunkiau, dėl mažos naudos tiek agentui, tiek pačiam sportininkui.

Išskiriamos šios agento funkcijos:

- derybų dėl kontrakto vedimas;
- konsultavimas po kontrakto pasirašymo;
- konsultavimas finansų valdymo klausimais;
- konsultavimas karjeros planavimo klausimais;
- krepšininko populiarinimas ryšius su visuomene bei kitų būdų ir priemonių pagalba;
- ginčų, iškilusių po kontrakto pasirašymo sprendimas;
- pasirašyto kontrakto sąlygų vykdymo priežiūra (sezono metu domisi krepšininko žaidimo rezultatais, gyvenimo sąlygomis, ar laiku mokamas atlyginimas).

Didelės agentų firmos, talentingų sportininkų paieškai, turi informacinę bazę, su kuria dirba ne tik agentai, bet ir taip vadinami skautai. Skautai agento pavedimu ieško krepšininkų, atitinkančių lygų ir klubų keliamus reikalavimus. Pastariesiems dėl jų vykdomo darbo keliami griežti reikalavimai. Nuo surasto sportininko įgyto įvaizdžio ir priklauso kontrakto vertė.

Atlikta analizė parodė, kad profesionalaus sportininko įvaizdis bei pasiekimai tiesiogiai įtakoja pasirašomo kontrakto vertę, o tuo pačiu ir jo karjerą. Galima daryti išvadą, kad krepšinio versle agento veiksnys apsprendžia glaudų krepšinio komandos ir profesionalaus sportininko bendradarbiavimą. Tai vienas pagrindinių svertų, be kurio verslo santykiai vystytusi mažiau efektyviau ar produktyviau.

3.3. Interviu su respondentais rezultatų analizė bei interpretacija

Tyrimo metu naudojant interviu metodą buvo apklausti 5 krepšinio verslo sektoriaus ekspertai:

1. Lietuvos krepšinio klubo „Juventus“ prezidentas *Žydrūnas Urbonas*;
2. Žurnalistas, Lietuvos krepšinio klubo „Juventus“ atstovas spaudai *Eimantas Skersis*;
3. Agentas *Stevan Tot*;
4. Agentas *Marco Merlino*;
5. Marijampolės krepšinio teisėjų klubo pirmininkas, Lietuvos krepšinio teisėjų asociacijos prezidiumo narys, komisaras *Rimas Vitkus*.

Išvardintų respondentų pasirinkimas grindžiamas tuo, kad jų užimamos pareigos tiesiogiai susijusios su krepšinio verslo veiklos specifika bei turi informacijos apie visus vykdomus procesus. Jų išsakyta nuomonė gali būti svari ir naudinga atliekamo tyrimo gilesnei analizei atlikti.

Analizuojant interviu medžiagą paaiškėjo, kad respondentų manymu tiek Europos, tiek Lietuvos krepšinis turi pakankamai gerą įvaizdį. Agentas S. Tot bei Lietuvos krepšinio klubo „Juventus“

prezidentas Ž. Urbonas pažymi, kad pastarojo lygis kiekvienais metais kyla ir šiuo metu yra antra pasaulio lyga, kuri sparčiai vesiasi NBA (Šiaurės Amerikos) krepšinio lyga, kuri, be abejonės, užima pirmą vietą pasaulyje. Anot agento M. Merlino, Europos krepšinis pasižymi puikiu žaidimu bei sportininkų meistriškumu, kurį patvirtina kiekvienais metais augantis Lietuvos krepšinininkų sandymas teik Europos, tiek NBA pajėgių bei žinomų krepšinio klubų. Komisaras R. Vitkus teigia, kad Lietuvos krepšinininkai vertinami už savo profesionalumą, darbštumą, aukštą išsilavinimo lygį. Atstovas spaudai E. Skersis, išskiria Lietuvos krepšinių į dvi grupes: Lietuvos krepšinis imtinai ir Lietuvos krepšinio klubai. Nagrinėjant Lietuvos krepšinio įvaizdį kaip visumą, respondento nuomone, jis turi gerą įvaizdį. Tai pagrindžia lietuvių žinomumas pasaulyje ne tik kaip puikių krepšinininkų, bet ir kaip „dėl krepšinio išprotėjusios tautos“. Visi apklaustieji informantai akcentuoja krepšinininkų pasiekimus, dėl kurių visi žino Lietuvą, kaip krepšinio šalį. Lietuvos krepšinio federacija įvaizdžio formavimui skiria nemažai lėšų, tačiau kalbant apie Lietuvos klubus, situacija kiek kitokia. E. Skersio manymu, Lietuvoje savo įvaizdžiu rūpinasi keturi krepšinio klubai – „Žalgiris“, „Lietuvos rytas“, „Šiauliai“ ir „Juventus“. Visos kitos komandos rūpinasi vien tuo, kaip išgyventi, todėl į įvaizdžio formavimą neinvestuoja. Klubams nepakanka lėšų prižiūrėti komandos internetinį tinklalapį, nerengia renginių sirgaliams, nesireklamuoja, nesirodo viešumoje, neorganizuoja jokių visuomeninių akcijų. Prastas komandų formuojamas įvaizdis puikiai atsispindi tribūnose, kurios dažniausiai yra pustuštės. Taigi, krepšinio komandos įvaizdžio formavimui didelę įtaką turi rėmėjų pritraukimas.

Ž. Urbono manymu, siekiant gerinti savo asmeninį bei komandos įvaizdį, sportininkas turi tinkamai elgtis visuomenėje, t.y. laikytis tam tikrų etikos normų, būti išsilavinusiu, tvarkingu ir komunikabiliu. Visi sportininko poelgiai, kurie tiesiogiai kontaktuoja su visuomene, turi būti teigiami ir geranoriški. Krepšinininkas turėtų palaikyti glaudžius, geranoriškus santykius su jo atstovaujamos komandos sirgaliais. S. Tot ir M. Merlino patirtis rodo, kad sportininko pastangos palaikyti gerą savo ir komandos įvaizdį, tenkinant komandų vadovų bei trenerių lūkesčius, gerinant komandos rodiklius, bus tinkamai įvertintos. Žaidėjas gauna apdovanojimus už nuopelnus ir gerą kontraktą kitais metais, o komanda – apdovanojimą ir galbūt didesnę rėmėjų paramą. E. Skersis išskiria du sportininko ir atstovaujamos komandos įvaizdį įtakojančius veiksnius: bendravimas su žiniasklaida bei komandos sirgaliais. Jo manymu, „niekas taip gerai neformuoja žaidėjo įvaizdžio, kaip žiniasklaida“. Spaudos atstovai skleidžia sportininkų pasiekimų rezultatus, perteikia bendravimo stilių su žiniasklaidos atstovais. E. Skersis teigia, „jei žaidėjas arogantiškas, pasipūtęs, būtent tokį jį perteikia žurnalistų kameros ir toks jo įvaizdis suformuojamas visuomenės akyse“. Kitas nemažiau svarbus įvaizdžio formavimo aspektas – bendravimas su komandos sirgaliais. Tai – tarsi vidinė erdvė, kurioje formuojasi žaidėjo įvaizdis. Menkos smulkmenos (padėka fanams po rungtynių, pasisveikinimas su komandos gerbėjais susitikus mieste ir pan.) padeda žaidėjui

susiformuoti teigiamą įvaizdį ir tai jam automatiškai suteikia daugiau palaikymo bei pagarbos. R. Vitkus taip pat nurodo, kad gerinant savo ir komandos įvaizdį pirmiausiai krepšininkas turėtų kuo greičiau prisitaikyti prie naujos komandos narių, prie naujo klubo. Nepamiršti, o taip pat turėti, kuo daugiau informacijos apie naują klubą, domėtis tos šalies, kurioje žaidžia tradicijomis.

Informantai vienareikšmiškai sutinka, kad krepšininko įvaizdis jo kaip profesionalaus sportininko karjerai turi nemažą reikšmę. R. Vitkus išryškina žaidėjo intelektualinio išsilavinimo lygį, kuo jis aukštesnis, tuo aukštesnis sportininko meistriškumo lygis, krepšininkui lengviau žaisti komandoje, pasiekiami aukštesni rezultatai, užsitarnaujama didesnė pagarba komandoje. Atitinkamai sportininku domisi daugiau klubų. Ž. Urbonas krepšininko įvaizdžio įtakai karjerai skiria apie 20-30 proc., jo manymu sportininko meistriškumas apie 70-80 proc. lemia karjeros sėkmę. S. Tot teigia, kad nuo krepšininko sugebėjimų, statistikos bei komandos rezultatų priklauso jo ateitis, tai yra kokioje komandoje ar lygoje jis žais ir koks atlyginimas jo bus ateinančiame sezone. Šiuo metu už gebėjimą gerai atlikti darbą (sportininko meistriškumą) ir vesti komandą į pergalę mokami labai dideli honorarai. Aukšto meistriškumo sportininkai vertinami visame pasaulyje. Anot E. Skersio, krepšininko įvaizdis yra svarbus siekiant vietos tam tikroje komandoje. Patirtis rodo, kad treneriai ir komandų vadovai, rinkdamiesi žaidėjus dažnai atsižvelgia į visuomenėje suformuotą įvaizdį (arba nuomonę) apie žaidėją. Tai įrodo, kad profesionaliam krepšininkui, siekiančiam geresnio kontrakto, palanku turėti suformuotą teigiamą įvaizdį. Aukštesnio meistriškumo krepšininkas turi geresnes galimybes susikurti palankesnę įvaizdį, dėl teikiamo didesnio dėmesio. Jei žaidėjas yra geroje komandoje, kuri rūpinasi savo viešaisiais ryšiais, ir dar moka tuo pasinaudoti, jis gali nesunkiai susikurti teigiamą įvaizdį ir tuo pasinaudoti. Pasak M. Merlino, meistriškumas krepšininkui tik padeda kurti savo, kaip asmenybės formavimą. Jo manymu, meistriškumas ir krepšininko įvaizdis, tai neatsiejami dalykai, kurie vienas be kito būtų nepilnaverčiai.

Siekiant išsiaiškinti ar komandos vadovai turi skirti krepšininkui tam tikras taisykles suformuoto įvaizdžio gerinimui ir palaikymui, Ž. Urbonas pažymi, kad tai priklauso nuo pačių vadovų skiriamo tam dėmesio ir turimų galimybių. Pagrindinėmis taisyklėmis išlieka: alkoholio ir narkotinių medžiagų vartojimo draudimas, diskriminuojančios informacijos apie krepšinio klubą viešinimo žurnalistams draudimas, dėvimos aprangos kodeksas, pagarbaus elgesio klubo vadovų, trenerių ir žaidėjų atžvilgiu propagavimas, visuomenės konfliktinių situacijų vengimas, sportinės formos palaikymas, dalyvavimas visuose viešuose žaidžiamo klubo organizuojamuose renginiuose. S. Tot ir M. Merlino manymu pagarba klubui yra tuomet, kai sportininkas nenusižengia taisyklėms nurodytoms kontrakte. E. Skersis pabrėžia sportininko vizualaus įvaizdžio bei elgesio svarbą bei pažymi, kad tam tikros šių veiksmų normos ir taisyklės dažniausiai yra įtraukiamos į krepšininko kontraktą, taip siekiant apsaugoti tiek klubą, tiek krepšininką nuo neigiamo įvaizdžio. Vienintelis

R. Vitkus nurodo, kad krepšininko įvaizdžio formavimui turėtų daugiau dėmesio skirti, jau nuo pat jo pirmųjų žingsnių krepšinyje sporto mokykla. Krepšininko, kaip profesionalo įvaizdžiui gerinti klubo vadovybė, turėtų prisidėti tik sudarydama kuo geriausias sąlygas jam tobulėti, suteikdama geras sąlygas gyventi bei nepriekaištingą klubo valdybą.

M. Merlino sutinka, kad profesionalaus krepšininko įvaizdis tiesiogiai įtakoja jo atstovaujamos komandos formuojamą įvaizdį. Ž. Urbono teigimu, neteisingas krepšininko elgesys byloja apie klubo negebėjimą valdyti situacijos. S. Tot papildo, kad geros reputacijos krepšininko atėjimas į klubą, suteikia klubui gerą reklamą, tačiau jis turi dėti visas pastangas įrodyti savo meistriškumą, kelti komandos įvaizdį bei pateisinti komandos vadovų lūkesčius. Pasak E. Skersio, „kiekvienas krepšininko veiksmas, kuris formuoja jo įvaizdį, automatiškai formuoja ir nuomonę apie jo atstovojamą klubą“. R. Vitkus teigia, jei komandoje bus suburti krepšininkai aukšto meistriškumo ir aukšto intelektualumo lygio, tai bus daugiau garantijos, kad komanda pasieks aukštesnių rezultatų.

Krepšinio komandos pasiekimai tiesiogiai formuoja krepšinio komandos įvaizdį. Su šiuo faktu besąlygiškai sutinka visi apklaustieji. Respondentai nurodo, kad jei klubas pasiekia aukštumas, formuojasi teigiamas stabilios komandos nugalėtojos įvaizdis. Kuo aukštesni komandos pasiekimai, tuo lengviau pritraukti naujų rėmėjų ir didesni meistriškumą turinčių krepšininkų. Sulaukiamas didesnis žiūrovų lankomumas sporto salėse varžybų metu. Laimintis klubas lengviau formuoja sau palankų įvaizdį, nes sulaukia daugiau teigiamų žiniasklaidos atsiliepimų. Būtent pastarieji didžiąja dalimi įtakoja profesionalaus krepšininko ar jo atstovaujamos komandos žinomumą.

Ž. Urbonas taip pat nurodo, kad ne vien žiniasklaidos priemonėmis didinamas tam tikros krepšinio komandos žinomumas ir populiarumas. Anot R. Vitkaus, komandos ir jos žaidėjų žinomumo didinimui, didelį vaidmenį turi komandos žaidimas, jos užimamos vietos vietiniuose čempionatuose, žaidėjų agentūrų ir pačių agentų žinomumas, pačių krepšininkų individualios statistikos rodikliai. M. Merlino manymu, pagrindiniai informacijos sklaidos kanalai yra spauda, televizija, internetinis klubo tinklapis, viešieji renginiai, tarptautinės ir vietinės varžybos. E. Skersis aiškina, kad jei nėra informacijos sklaidos, nepasiekiamas ir trokštamasis žinomumas. „Gali būti pats geriausias pasaulio krepšininkas, tačiau jei žaisi komandoje, kurios niekas nežino, tavęs taip pat niekas nežinos“. Krepšininkui yra labai svarbu bendrauti su žiniasklaida, nes tai yra naudinga tiek klubui, tiek pačiam sportininkui. Žiniasklaidos atstovų pagalba gali būti suformuotas ne tik realus įvaizdis, bet ir pageidaujamas. S. Tot pažymi, kad žiniasklaida perduoda visuomenei naujienas apie visus komandos laimėjimus, individualius žaidėjų pasiekimus, tad kai kurios komandos suinteresuotos turėti kaip rėmėją žiniasklaidą – savo miesto ar šalies laikraštį, radiją ar televiziją. Taip kaip nusakoma krepšininko ir komandos sportinė veikla, tokią informaciją ir priima visuomenė. Tačiau reikia nepamiršti ir to fakto, kad žurnalistai taip pat gali lengvai manipuluoti

komandos įvaizdžiu. Neteisingos informacijos sklaida gali ženkliai pakenkti jau suformuotą komandos ar krepšininko įvaizdį. E. Skersis teigia, kad „užsienyje komandos gerbia žurnalistus ir stengiasi jiems įtikinti, nes kiekvienas jų nepagarbus žingsnis lieka žurnalistų atmintyje ir pasitaikius progai tai gali skaudžia atsiliiepti“. R. Vitkus akcentuoja, kad teigiamo komandos ir jos atstovų įvaizdžio kūrimui turi būti pasamdytas labai stiprus spaudos atstovas. Tokiu atveju ir krepšininko, ir komandos įvaizdis bus derinamas ir pateikiamas visuomenei neiškraipytas.

Respondentų nuomone suformuotas krepšininko įvaizdis įtakoja ir jo pasirašomo kontrakto vertę. Įgytas neigiamas įvaizdis (alkoholio viešoje vietoje vartojimas, sportinio režimo pažeidimai ir pan.) koreguoja kontrakto sąlygas. Sportininkui gali būti taikomos piniginės nuobaudos, sumažintas atlygis ar nutraukta bendradarbiavimo sutartis. Neigiamas įvaizdis neretai užkerta kelią sportininkui siekti karjeros aukštumų. Savo ruožtu nepriekaištingos reputacijos žaidėjas turi galimybės gauti solidesnį kontraktą. Be to, už klubo tam tikrų vidaus taisyklių laikymąsi (bendravimas su sirgaliais, dalyvavimas viešose akcijose), krepšininkas gali būti premijuojamas. Todėl jo teigiamas įvaizdis gali padėti jam užsidirbti papildomų pajamų.

Anot S. Tot bei M. Merlino, kontrakto sudarymas priklauso ir nuo sportininko statistikos (pasiektų rezultatų) rodiklių, meistriškumo, išsilavinimo, šeimyninės padėties, charakterio savybių, elgesio ypatybių, socialinių nusižengimų, buvusių klubų vadovų atsiliepimų bei rekomendacijų. Vieną iš veiksnių E. Skersis išskiria žaidėjo atitikimą trenerio pasirinktai strategijai, kuria remiantis formuojama komandos sudėtis ir kviečiami tam tikro plano krepšininkai. R. Vitkus pažymi, kad turi būti atsižvelgiama ir į krepšininko bendrą požiūrį į komandą, gebėjimą adaptuotis, jo asmeninių tikslų siekimą bei požiūrį į gyvenimą.

Apibendrinant atlikto interviu bei anketinės apklausos rezultatus, nustatyta, kad respondentų bei ekspertų nagrinėjamų klausimų atžvilgiu nuomonės sutapo. Vienareikšmiškai sutinkama, kad krepšininkas bei jo atstovaujama komanda yra nedalomas vienetas, kurių įvaizdžio formavimą įtakoja tapatūs ir vienodai reikšmingi veiksniai. Tyrimo metu gauti ir apdoroti rezultatai bus panaudoti sporto organizacijos įvaizdžio formavimo modelio rengimui.

4. SPORTO ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS

4.1. Sporto organizacijos įvaizdžio formavimo modelis

Įvaizdžio formavimo procesas – tai veikla, kurios rezultatai išryškėja ne iš karto, o pasiektas efektas gali būti ne toks, kokio tikimasi. Tačiau šiuolaikinės rinkos sąlygomis suformuotas teigiamas įvaizdis dažnai tampa puiki investicija į sėkmingą organizacijos veiklą. Esant dideliame konkurencingumui ir vienodėjant technologinėms galimybėms įmonės įvaizdis tampa vienu iš svarbiausių veiksmu konkuruojant rinkoje.

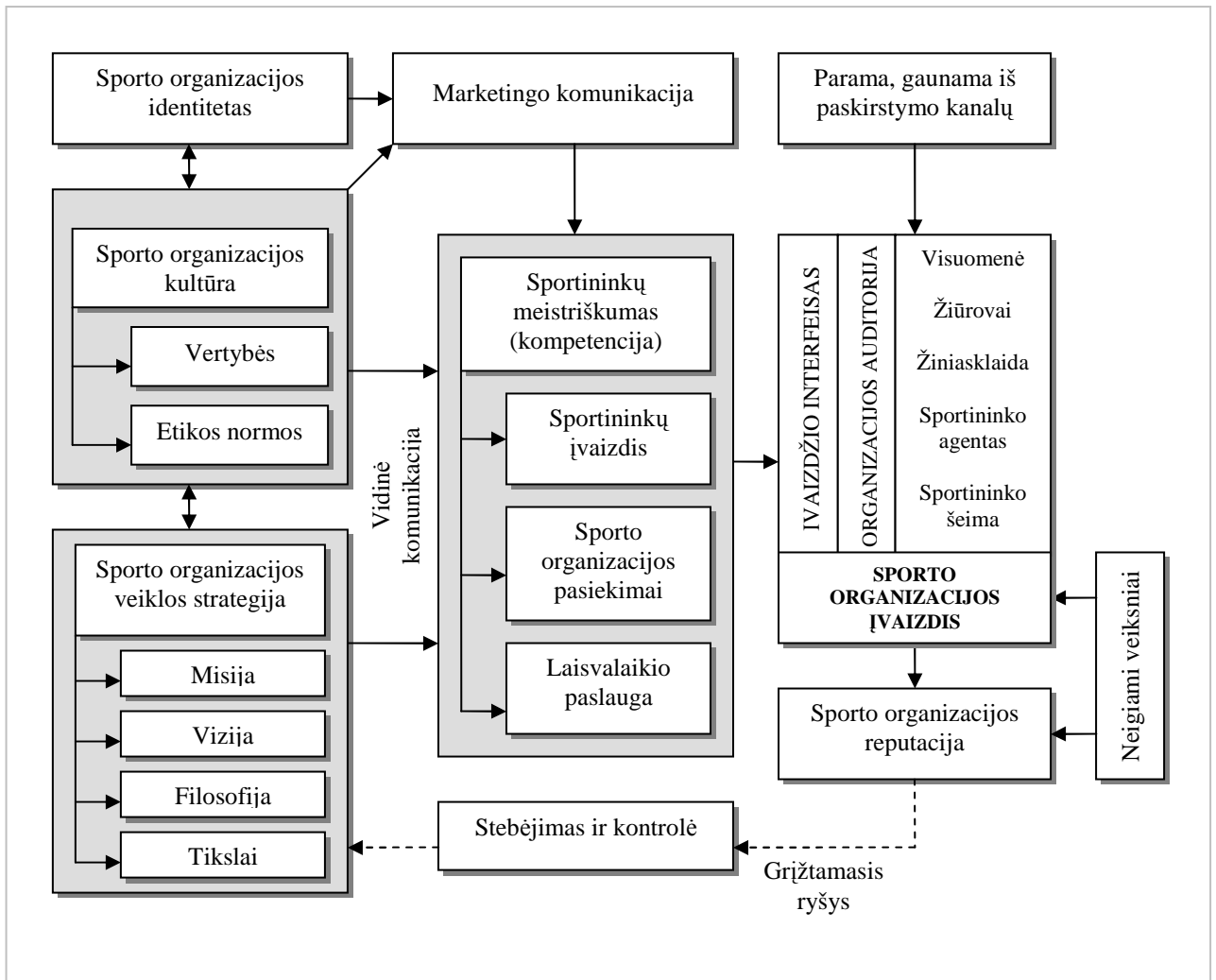
Kadangi įvaizdžio formavimas yra nuolatinio monitoringo reikalaujantis procesas, pastarojo rengimas bei įgyvendinimas turėtų būti viena iš prioritetinių organizacijos veiklos sričių.

Formuojant institucijos įvaizdį būtina atsižvelgti į organizacijos veiklos pobūdį ir išryškinti pagrindinius organizacijos veiklą įtakančius elementus. Dauguma įvaizdžio formavimo mokslininkų nesutaria dėl vieningo įvaizdžio formavimo modelio. Tai sietina su tuo, kad dėl rinkų, produktų ir paslaugų įvairovės bendro modelio, tinkančiam bet kuriam verslo sektoriaus dalyviui tiesiog negali būti. Kiekviena organizacija kuria ir pritaiko savo įvaizdžio formavimo modelį mokslininkų sukurtų teorinių gairių bei giluminių analizių, išryškinančių tam segmentui būdingus veiksmus, pagrindu.

Sporto organizacijų įvaizdis visuomenėje bei ryšių su visuomene efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo pasiektų rezultatų, kurie įtakoja pajamas gaunamas iš parduotų abonementų bei bilietų į rungtynes, rėmimo, reklamos, firminės komandos atributikos pardavimo. Tačiau tinkamai sukurtas stiprus teigiamas komandos įvaizdis, gali sumažinti neigiamų sportinių rezultatų poveikį organizacijos pajamoms. Sporto organizacijas galima priskirti prie tokių įvaizdžio formavimo objektų, kurių reitingas priklauso kaip nuo jų įvaizdžio, taip ir nuo jų teikiamų paslaugų kokybės. Tačiau esant blogiems pasiektiems sportiniams rezultatams (prastesnė paslaugos kokybė), bendrą klubo reitingą gali išgelbėti stiprus sukurtas teigiamas įvaizdis.

Įmonės identitetas tiesiogiai kuria įmonės įvaizdį ir turi ryšį su įmonės strateginiu valdymu, kurio vienu iš tikslų gali būti siejamas su organizacijos išskirtinumo akcentavimo rinkoje, tai yra jos įvaizdžio pozicionavimu.

Remiantis atlikto tyrimo gautų duomenų analize, kurios metu nustatyti sporto organizacijos (nagrinėjamu atveju krepšinio komandos ir profesionalaus krepšininko) įvaizdžio formavimo lemiantys veiksniai bei tam tikrų elementų svarba, parengtas sporto organizacijos įvaizdžio formavimo modelis, teorinėje dalyje aptartų skirtingų mokslininkų sukurtų įvaizdžio formavimo modelių įvertinimų privalumų ir trūkumų pagrindu (žr. 35 pav.).



35 pav. Sporto organizacijos įvaizdžio formavimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

Bet kurios sėkmingai besivystančios organizacijos įvaizdžio formavimas priklauso nuo tinkamai parengtos veiklos strategijos. Taigi, veiklos strategijos formavimo elementus apima sporto organizacijos misijos, vizijos bei tikslų ir siekių formulavimas, paremtas organizacijos individualumu ir išskirtinumu. Šiuo pagrindu plėtojama organizacijos filosofija, apimanti ir pagrindines vertybes. Suvokiant minėtų veiksnių esmę, galima kryptingai siekti jų įgyvendinimo.

Organizacijos kultūra taip pat išskiriama kaip svarbus įvaizdžio formavimo veiksnys, kuris susideda iš vertybių bei etikos normų konstravimo. Be šių profesinės veiklos elementų nebus tinkamai vykdomas darbo organizuotumas. Aiškiai suformuotos ir neginčijamos specialistų veiklos nuostatos pareiginėse nuostatuose ar adekvačiame, jų laikytis įpareigojančiame dokumente, gali padėti išvengti nesusipratimų ar keblių situacijų atliekant savo darbą. Sukonkretintos sporto organizacijos vertybės didina darbuotojų motyvaciją bei nustato aiškius kriterijus, kuriais vadovaudamasi vadovybė vertina jų pasiekimus. Organizacijos kultūra atlieka ryškų vaidmenį įvaizdžio formavime bei padeda kryptingai siekti užsibrėžtų tikslų. Tai niša, kurioje formuojasi

pilnaverčiai organizacijos vardu vienijamos bendruomenės nariai. Specialistai, esant palankioms darbo sąlygoms, vyraujant jiems priimtinioms vertybėms, sparčiau adaptuojasi ir geba perteikti organizacijos vertybes išorinei aplinkai savo pasiekimais. Būtent darbuotojai (sportininkai) didžiąja dalimi įtakoja formuojamą sporto organizacijos įvaizdį. Organizacijos identitetą apimantys vizija, misija, filosofija, vertybės ir strategija turi būti suprantami ir pripažįstami visų darbuotojų.

Sporto organizacijos veiklos strategijos bei vidinės kultūros informacija skleidžiama vidinės komunikacijos pagalba, kuri darbuotojams gali būti perteikiama metinių ataskaitų ir kitų veiklos dokumentų platinimo, informacijos talpinimo skelbimų lentose, audiovizualinės-verbalinės komunikacijos, darbuotojų mokymo programų organizavimo priemonėmis. Kiekvienai organizacijai vidinė komunikacija turi būti svarbi ne kiek ne mažiau, negu išorinė komunikacija. Teikiamos organizacijos paslaugos yra paskutinis komunikacijos proceso elementas.

Sporto organizacijos įvaizdis taip pat gali būti valdomas lygiagrečiai įvairiomis komunikacijos priemonėmis formuojamu organizacijos identitetu. Pastarasis turi būti formuojamas vaizdinių, elgsenos elementais, paremtais sporto organizacijos individualumu, t.y. veiklos specifika, bei išskirtinumu. Organizacijos identitetas yra sąmoningas organizacijos individualumo, kaip organizacijos strateginio sprendimo, pristatymas pasitelkiant marketingo komunikaciją.

Marketingo komunikacijos elementą sudaro rėmimo kompleksas, kuris apima pardavimų skatinimą, reklamą, populiarinimą (ryšius su visuomene), asmeninį pardavimą. Šie elementai sujungti į vientisą koordinuotą visumą, skirtą tiksliam vartotojui. Marketingo komunikacijos efektyvumas priklauso tiek nuo atskirų elementų naudojimo, tiek nuo tinkamo jų suderinimo. Sporto organizacijų įvaizdžio formavime efektyviausiomis priemonėmis yra ryšiai su visuomene žiniasklaidos pagalba bei unikalios firminio stiliaus formavimas, vienijantis rėmimo komplekso elementus ir teikiamas paslaugas. Šių priemonių pagalba įgyvendinama ne vien tik įvaizdžio formavimo, bet ir identifikavimo funkcija. Gerai parengtas firminis stilius stiprina sporto organizacijos prestižą, atlieka informavimo apie teikiamas paslaugas priemonės vaidmenį, psichologiškai nuteikia potencialius ir esamus klientus naudingam bendradarbiavimui, atspindi organizacijos kultūrą. Marketingo komunikacija turi būti unikali, kadangi grindžiama vertybėmis, priklausančiomis identitetui.

Personalo vaidmuo formuojant sporto organizacijos įvaizdį yra labai svarbus. Sportininko meistriškumas yra pagrindinis veiksnys, tiesiogiai įtakojantis ne tik paties sportininko įvaizdį, bet ir sporto organizacijos pasiekimus bei galutinį produktą – teikiamų paslaugų kokybę. Tinkamai ar netinkamai parinktas personalas, perspektyvoje vykdant organizacijos veiklą, gali pakelti ar atitinkamai sugadinti suformuotą įvaizdį ir reputaciją.

Parama, gaunama iš paskirstymo kanalų padeda sporto organizacijoms gerinti teikiamų paslaugų kokybę, o tai reiškia ir formuoti geresnį ir stipresnį įvaizdį. Pagrindiniais paramos davėjais

gali būti valstybinės įstaigos ar privačios įstaigos. Pastarųjų pritrauktos lėšos gali ženkliai pagerinti sporto organizacijos finansines galimybes ir padidinti gaunamas pajamas. Tinkamai sukurtas stiprus teigiamas sporto organizacijos įvaizdis bei pasiekti rezultatai tiesiogiai įtakoja ir didina rėmėjų pritraukimo bei paramos gavimo galimybes.

Įvaizdžio interfeisas transformuoja sporto organizacijos vidinę aplinką į išorinę sąveikaudamas su organizacijos auditorija, apimančia visuomenės, žiūrovų, žiniasklaidos, agento bei šeimos veiksnius, tuo pačiu užbaigdamas įvaizdžio formavimo procesą.

Analizuojant skirtingų mokslininkų sukurtus organizacijos įvaizdžio formavimo modelius, bei atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus, sporto organizacijos reputaciją patektame modelyje galima traktuoti kaip grįžtamąjį ryšį, atspindintį vyraujančių nuomonių įvairovę apie tam tikros organizacijos vykdomą veiklą. Reputacija yra realios komunikacijos su išorine aplinka išraiška, kuri atskleidžia kokia iš tiesų yra susiformavusi visuomenėje nuomonė apie sporto organizaciją. Jos pagalba galima nustatyti kuriamo įvaizdžio rezultatą, t.y. ar jis palankus ar neigiamas organizacijos atžvilgiu.

Reputacijos formavimą lemia ne vien organizacijos vykdoma veikla ar naudojamos populiarinimo priemonės. Vienu iš reikšmingiausių tiek reputaciją, tiek suformuotą įvaizdį įtakojančių elementų yra neigiami veiksniai, pasireiškiantys kaip negatyvių išorinės aplinkos veiksnių išdava. Jų poveikio eliminuoti praktiškai neįmanoma. Būtina dėti kuo įvairiapusiškesnes pastangas siekiant sumažinti šio neigiamo poveikio pasireiškimą.

Siekiant pasiekti kuo geresnį ir organizacijai palankesnį įvaizdžio formavimo rezultatą, būtina nuolatinė šio proceso stebėseną ir kontrolė. Pastarasis procesas atlieka taip vadinamo „filtro“ vaidmenį, kurio pagalba įvertinama grįžtamojo ryšio informacija bei pasiektas veiklos rezultatas. Atliekamo įvertinimo metu, remiantis gautais susistemintais duomenimis, atsiranda galimybė pagrįstai koreguoti atsiradusias ir laiku pastebėtas strateginio planavimo ir valdymo spragas. Teoriniuose šaltiniuose patvirtinama, kad grįžtamasis ryšis – vienas pagrindinių bet kurios organizacijos vykdomos veiklos raidą lemiančių veiksnių.

Pateiktas teorinis sporto organizacijos įvaizdžio formavimo modelis gana abstraktus, tačiau jis išryškina pagrindinius veiksnius, įtakojančias organizacijos įvaizdžio formavimą. Dėl šių priežasčių pateiktas modelis gali būti praktiškai pritaikytas sporto organizacijai. Sporto organizacijos įvaizdžio kūrimas yra nenutrūkstamas procesas, kuris turi būti nuolat stebimas ir vertinamas.

4.2. Sporto organizacijos įvaizdžio formavimas Lietuvos krepšinio klubo „Juventus“ pavyzdžiu

4.2.1. Krepšinio klubo „Juventus“ įvaizdžio formavimo prielaidos

Krepšinio klubas „Juventus“ yra pakankamai jauna sporto organizacija, tačiau gali pasigirti tam tikrais pasiekimais. „Juventus“ siekia tapti viena iš pajėgiausių Lietuvos krepšinio lygos komandų, todėl jai svarbu stiprinti savo įvaizdį. Sukūrus ilgalaikį pozityvų įvaizdį, atsiranda galimybė suformuoti ištikimą palaikymo komandą bei pritraukti stiprių rėmėjų, kurių parama padės perkelti komandą į aukštesnį lygį.

Iš organizacijos įvaizdžio elementų šiai dienai „Juventus“ klube suformuoti arba dalinai suformuoti tokie elementai:

1. organizacijos istorija;
2. organizacijos identitetas;
3. viešųjų ryšių vystymas.

Būtina pažymėti, kad „Juventus“ klube nėra vystoma organizacijos filosofija, nėra suformuluotos misijos bei vizijos. Tačiau „Juventus“ turi savo organizacijos identiteto atributus, atspindinčius organizacijos individualumą:

- komandos pavadinimą - „Juventus“;
- logotipą – krepšinio kamuolį;
- spalvas – raudona, juoda ir balta;
- ritualus prieš rungtynes.

Krepšinio klubas „Juventus“ savo įvaizdį pozicionuoja ryšių su visuomene pagalba. Klubas turi stiprų atstovą spaudai, kuris skleidžia informaciją apie įvykius bei pasiektus rezultatus. Teigiamas įvaizdis, pasiektas ryšių su visuomene pagalba, laikomas didelių organizacijos turtais.

Klubas visas naujienas apie komandos pokyčius, einamas varžybas, jų rezultatus, apie artėjančius renginius bei turnyrus praneša trumpomis žinutėmis savo internetiniame tinklalapyje (<http://utenosjuventus.lt>). Šiame tinklalapyje visi besidomintys krepšiniu gali daugiau sužinoti apie komandą, jos pasiekimus, bei ateities planus.

Klubo populiarinimas interneto pagalba – tai pagrindinis šiuo metu klubo taikomas ryšių su visuomene būdas. Kaip jau buvo minėta, šiuo metu klubas teikia informaciją apie savo veiklą žinutėmis „Juventus“ interneto tinklalapyje, straipsniais įvairiuose su krepšiniu susijusiuose internetiniuose portaluose (<http://krepshinis.net>; <http://eurobasket.lt>). Kiti internetiniai portalai, leidiniai (žurnalai, laikraščiai) cituoja „Juventus“ internetinėje svetainėje pateiktą informaciją.

Galima teigti, kad kol kas krepšinio klubas „Juventus“ savo įvaizdį formuoja tik ryšių su žiniasklaida dėka. Kadangi, kaip buvo jau minėta, klubas turi patyrusį atstovą spaudai, tai jo parengti straipsniai, trumpos žinutės yra pateikiamos spaudoje, internetinėje erdvėje.

Nekontroliuojamų žinučių, kuriose dažniausiai skelbiama pasibaigusių rungtynių statistika, nauda „Juventus“ klubo įvaizdžiui grindžiama auditorijos, sekančios krepšinio komandos rezultatus, tačiau nesilankančios varžybose, informavimu apie pasiekimus. Laimėtų rungtynių akcentavimas formuoja laiminčios, stabilios komandos įvaizdį. Tačiau tokių žinučių atsiradimas negali būti kontroliuojamas krepšinio klubo, todėl šių žinučių įtaką „Juventus“ klubo įvaizdžiui turi atsitiktinį pobūdį.

Ryšių su visuomene sėkmė bei sporto organizacijos įvaizdis tiesiogiai priklauso nuo klubo pasiekimų. Sirgaliai jautriai reaguoja į komandos laimėjimus bei pralaimėjimus. Taip pat komandos pasiektas rezultatas yra svarbus ir rėmėjams, kadangi kiekviena pergalė gerina reputaciją įmonėms ar fiziniams asmenims, remiantiems krepšinio klubą.

Formuojant klubo įvaizdį „Juventus“, nepakankamai išnaudojamos tokios ryšių su visuomene priemonės: ryšiai su masinio informavimo priemonėmis, šaltinių vadyba, vystimasis.

4.2.2. Krepšinio klubo „Juventus“ istorija

Situacijos analizei pasirinktas Lietuvos krepšinio klubas „Juventus“, kuris buvo įkurtas 1999/2000 m. sandūroje ir debiutavo Naujametiniame Utenos rajono Mero taurės turnyre. Debiutas pavyko visai neprastai – užimta trečioji vieta.

„Juventus“ ekipa yra daugkartinė Utenos rajono ir Utenos apskrities turnyrų nugalėtoja.

Pirmąjį sezoną klube rungtyniavo jauni mėgėjai, todėl klubas pavadintas tarptautiniu lotynišku žodžiu – „juventus“, kuris išvertus į lietuvių kalbą reiškia jaunystė.

Nors krepšinio mėgėjai šį pavadinimą neretai painioja su garsiu „Turino“ futbolo klubu, sąsajų su futbolu Utenos komanda turi tik tiek, jog pirmųjų rungtynių sudėtyje buvo beveik visi futbolininkai ir vienas rankininkas Marijus Bislys (Maksas).

Pirmasis komandos kapitonas, kuris ir subūrė komandą – futbolininkas Nerijus Kuzmickas (žaidė Kauno „Inkaras“), dabar Šiaulių futbolo akademijos, vaikų ir jaunimo treneris. Joje taip pat žaidė futbolininkai Egidijus Varnas (Panevėžio „Ekranas“), Tomas Keraitis, Tomas Karvelis ir kt.

2003/2004 m. sezoną Rimvydo Vaitkaus treniruojamas „Juventus“ klubas debiutavo Lietuvos krepšinio B lygoje ir debiutiniame sezone užėmė šeštąją vietą.

Po metų jau Mindaugo Kildišiaus vadovaujami Utenos „Juventus LKSK“ krepšininkai pirmą kartą laimėjo LKBL turnyrą bei iškovoję teisę dalyvauti LKAL čempionate. Visgi dėl įvairių biurokratinių kliūčių, antroje pagal pajėgumą šalies krepšinio lygoje, startuoti nebuvo leista.

Reikia pažymėti, kad nuo 2004/2005 m. sezono prie komandos pavadinimo buvo pridėtos raidės LKSK – Lietuvos kariuomenės sporto klubas. Komanda tapo LKSK pagrindu. Didžioji dalis Utenos klubo krepšininkų atstovauja Lietuvos karių rinktinei ir gina šalies garbę Europos, pasaulio bei NATO šalių čempionatuose.

2006 m. Regionų krepšinio lygos čempionate likę treči, po metų uteniškiai dar kartą laimėjo RKL pirmenybes, o pereinamose rungtynėse į NKL čempionatą įveikė Kauno „LKKA-Atleto“ klubą. Negana to, „Juventus LKSK“ 2006/2007 m. sezone nukeliavo iki trečiojo Lietuvos krepšinio federacijos (LKF) Didžiosios taurės turnyro etapo ir tik jame po dviejų atkaklių rungtynių nusileido Klaipėdos „Neptūniui“.

2007/2008 m. sezoną kol kas galima laikyti sėkmingiausiu „Juventus LKSK“ ekipos istorijoje. Utenos komanda, debiutuodama NKL pirmenybėse, laimėjo reguliarųjį sezoną (25 pergalės ir 7 pralaimėjimai), o galutinėje rikiuotėje užėmė aukštą ketvirtąją vietą.

Negana to, 2007 m. pabaigoje komandos puolėjas Raimondas Ambrulaitis buvo išrinktas „Metų atradimu Lietuvos krepšinyje 2007“, o ekipos treneris Mindaugas Kildišius pripažintas geriausiu 2007/2008 m. NKL čempionato treneriu.

2009/2010 m. klubas „Juventus“ tampa viena iš komandų, rungtyniaujančių profesionaliose Lietuvos bei Pabaltijo šalių lygose. Komandai debiutas pavyksta – ji patenka į Lietuvos krepšinio lygos finalinį ketvertą. Komandos treneris Gintaras Kručauskas.

4.2.3. Krepšinio klubo „Juventus“ įvaizdžio formavimo strategija

Pirmu žingsniu, formuojant sporto organizacijos įvaizdį, turi būti veiklos strategijos nustatymas, kurios esmė yra išskirtinumo siekimas. Strategija apibrėžia sporto organizacijos filosofijos, misijos, vizijos, tikslų ir pagrindinių planų, kaip šiuos tikslus pasiekti, visumą, pateiktą tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta sporto organizacijos pozicija.

Organizacijos filosofija apjungia prekinio ženklo valdymą, kitaip dar vadinamu „organizacijos identiteto valdymu“. Pagrindiniai organizacijos filosofijos elementai yra vizija bei misija. Būtina pažymėti, kad šiai dienai krepšinio klube „Juventus“ nėra suformuluota nei klubo vizija, nei misija. Vizijos ir misijos kūrimo etape išryškinami išorinės ir vidinės aplinkos lygmenys. Jų formavimas leis klubo darbuotojams bei žaidėjams geriau suprasti savo vietą organizacijoje, o išorinei aplinkai (sirgaliams bei klubo interesantams) išaiškės kokie yra krepšinio klubo tikslai bei kokių perspektyvų tikisi komanda pasiekti ateityje.

Vizijos paskirtis yra apibrėžti ateitį, kurioje sporto organizacijai teks veikti. Taigi, krepšinio klubo „Juventus“ vizija galėtų būti formuluojama taip: „Tapti stipriausia krepšinio sporto komanda, demonstruojantimeisterišką žaidimą Lietuvos bei Pabaltijo šalių krepšinio lygose“.

Misijos formuluotėje turi būti trumpai pateikiama sporto organizacijos pagrindinė veiklos kryptis ir prasmė, pagrindinis egzistavimo tikslas vidutinės trukmės perspektyvai. Efektyviai suformuluota misija būna tada, kada ji yra lengvai suprantama, įtaigi, atspindi organizacijos išskirtinumą, lengvai įgyvendinama ir lanksti. Pateikiama tokia krepšinio klubo „Juventus“ misijos formuluotė: „Siekti aukštų bei pastovių sportinių rezultatų, krepšinio sporto mėgėjų kokybiško laisvalaikio užtikrinimui“.

Misijos pagrindu nustatomi sporto organizacijos veiklos tikslai. Formuojant organizacijos tikslus, siekiama tiksliau apibrėžti įsipareigojimus, kurie nurodo kas turi būti padaryta ir kada turi būti pasiektas tikslas.

Svarbūs kultūros elementai – organizacijos individualumas bei iš jo išplaukiantis organizacijos identitetas. Organizacijos individualumas krepšinio klubui „Juventus“ svarbus tuo, kad padeda išsiskirti iš kitų krepšinio sporto organizacijų visumos. Organizacijos identitetas formuojamas unikalios firminio stiliaus, sportininkų vertybių bei elgesio normų apibrėžimu, formaliosios ir neformaliosios komunikacijos pagrindu.

Sporto organizacijai svarbu susikurti unifikuotą formalią išorę. Prie tokių elementų priskiriami vienodi sportiniai kostiumai, krepšinio klubo simbolika puošti kaklaraiščiai, transporto priemonių bei kitos sportinės atributikos puošyba firminėmis klubo spalvomis ir logotipu.

Teigiamą krepšinio klubo „Juventus“ įvaizdį kuria pagrindinė organizacijos veikla, t.y. pasiektos pergalės bei kryptingas informacinis darbas, orientuotas į tikslines visuomenės grupes. Pastarasis vykdomas marketingo komunikacijos pagalba (ryšiai su visuomene, reklama, asmeninis pardavimas, rėmimas). Kadangi sporto organizacijos veiklos specifika žymiai sumažina asmeninių pardavimų bei pardavimų skatinimo galimybių naudojimą, formuojant krepšinio klubo „Juventus“ įvaizdį pasitelkiamos ryšių su visuomene bei reklamos priemonės, integruojant reklamą į vieningą ryšių su visuomene sistemą.

Sporto organizacijos populiarumas didžiąja dalimi priklauso nuo pasiektų rezultatų bei komunikavimo su visuomene. Sirgaliams yra svarbu žinoti, kad komanda yra teisingame vystimosi kelyje, kad dedamos visos pastangos, siekiant išlikti aukšto lygio komanda. Todėl vystant ryšius su visuomene, būtina remtis labai teigiamo krepšinio klubo įvaizdžio visuomenėje formavimu bei didesnio populiarumo siekimu.

Kaip jau buvo minėta, šiuo metu krepšinio klubas „Juventus“ nepakankamai efektyviai dirba su masinio informavimo priemonėmis. Yra tikimybė, kad kai kurios „Juventus“ klubo internetiniame tinklalapyje skelbiamos žinutės liks visuomenės nepastebėtos arba neįvertintos. Todėl yra tikslinga klubo atstovui spaudai siuntinėti žinutes masinio informavimo priemonėms bei informacijos agentūroms, kurių pagalba didinama informacijos sklaida apie krepšinio klubą „Juventus“. Savarankiškai siunčiant krepšinio klubo pranešimus spaudai masinio informavimo priemonėms

(Lietuvos dienraščiams bei specializuotiems sporto žurnalams), negarantuojama, kad žinutė tikrai bus patalpinta pasirinkto laikraščio puslapiuose, tačiau bet koku atveju tokios veiklos vystymas padės pasiekti didesnę tikslinę auditoriją.

Šiuo metu auditorijos reakcija į krepšinio klubo „Juventus“ komunikavimo veiksmus yra sekama tik iš dalies, tai yra šaltinių vadybos instrumentai nėra pilnai išnaudojami. Siunčiamų žinučių populiarumas vertinamas pagal citavimo lygį, o reakcija į komunikavimo veiksmus – analizuojant internetinius klubo forumo ar straipsnių komentarus apie krepšinio klubo „Juventus“ pasiekimus. Tačiau jokia ryšių su visuomene veikla nebus veiksminga, jeigu nėra žinoma auditorijos reakcija į klubo ryšių su visuomene veiksmus, kurios analizavimas leidžia operatyviai koreguoti ryšių su visuomene veiksmų planą, tobulinti ryšių su visuomene sistemą, ir to padarinyje efektyviau pasiekti iškeltą „Juventus“ klubo įvaizdžio formavimo tikslų. Siekiant tinkamai išnaudoti komunikaciją su išorine aplinka, būtina pasitelkti šaltinių vadybos priemones, kurių pagalba galima išsiaiškinti, kaip visuomenė vertina krepšinio klubą „Juventus“ kaip sporto organizaciją, klubo veiklą, klubo perspektyvas. Vienu iš priemonių gali būti pasitelktos gyventojų bei krepšinio verslo ekspertų nuomonių tyrimai.

Viena iš efektyviausių ryšių su visuomene priemonių, nukreiptų į organizacijos įvaizdžio įtvirtinimą pagrindinėje tikslinėje auditorijoje, kuriai priskiriami krepšinio klubo sirgaliai, yra vystimasis. Šios tikslinės auditorijos palaikymas bei papildomų verčių suteikimas, padėtų formuoti teigiamą krepšinio klubo „Juventus“ įvaizdį.

Reklama yra veiksmingas įvaizdžio formavimo įrankis, kadangi jos pagalba auditorijai galima pateikti koncentruotą bei argumentuotą informaciją. Krepšinio klubo „Juventus“ įvaizdžio formavimą taip pat galima vystyti televizijos, radijo reklaminių klipų pagalba. Spausdintinė reklama mieste – tai dar vienas būdas save pateikti visuomenei. Mieste kabinami skelbimai apie artėjančias varžybas, rengiami reklaminiai stendai padeda vykdyti informacijos sklaidą.

Krepšininkų meistriškumas (arba kompetencija) yra pagrindinis veiksnys, tiesiogiai įtakojantis krepšinio klubo pasiekimus. Todėl, vykdant organizacijos veiklą, klubo vadovams būtina atidžiai suformuoti krepšininkų komandą. Tinkamai parinkti sportininkai (panašaus meistriškumo lygio, charakterio bruožų) gali pakelti ar atitinkamai sugadinti suformuotą krepšinio klubo įvaizdį ir reputaciją. Šioje įvaizdžio formavimo grandyje būtinas rūpinimasis krepšininko gerove. Komfortabilios apgyvendinimo sąlygos, tinkama sportinė bazė, treniruočių vieta ir laikas, sporto stovyklų organizavimas, šeimos santykių palaikymo propagavimas įtakoja teigiamo klimato palaikymą komandoje. Rodomas dėmesys ir pagarba sportininkui skatina komandos vertybių ir etikos normų laikymąsi, ragina siekti kuo aukštesnių sportinių rezultatų, įgyvendinant teigiamo krepšinio klubo įvaizdžio formavimo tikslus.

Pagrindinės krepšinio klubo pajamos yra iš rėmėjų gaunama parama bei pajamos, gaunamos iš reklamos, parduodamų bilietų į rungtynes, abonementų, suvenyrų su klubo simbolika. Tinkamai sukurtas stiprus teigiamas krepšinio klubo įvaizdis, pasiekti rezultatai bei reputacija tiesiogiai įtakoja ir didina rėmėjų pritraukimo bei paramos gavimo galimybes. Parama, gaunama iš rėmėjų, padėtų krepšinio klubui „Juventus“ gerinti darbuotojų gerbuvį bei teikiamos laisvalaikio paslaugos lygį.

Krepšinio klubo „Juventus“ vidinės ir išorinės aplinkos sąveika apsprendžia ir užbaigia įvaizdžio formavimo proceso galutinį rezultatą bei reputacijos, atspindinčios susiformavusių nuomonių apie vykdomą veiklą, išraišką. Reputacija parodo ar suformuotas palankus ar neigiamas organizacijos įvaizdis. Formuojant krepšinio komandos įvaizdį būtina įvertinti ir neigiamų veiksnių poveikio eliminavimą.

Suformuoto krepšinio klubo „Juventus“ įvaizdžio palaikymui būtina nuolatinė šio proceso stebėseną ir kontrolę, kurios metu nustatoma kokie pasiekti įvaizdžio formavimo tikslai, kokia yra įvaizdžio struktūra ir turinys, įvertinama, kokį įvaizdį buvo siektą suformuoti ir koks rezultatas yra pasiektas. Gautos informacijos pagrindu, koreguojama įvaizdžio formavimo strategija bei būdai.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Savito įvaizdžio formavimas bei jį įtakojančių veiksnių, būdingų tam tikram veiklos pobūdžiui, išryškėjimas, tampa prioritetiniu šiuolaikinės organizacijos, siekiančios prisitaikyti prie rinkos pokyčių, tikslu. Sporto, traktuojamo kaip vieno iš verslo sektorių, išskirtinumas pabrėžiamas finansinės naudos gavimu tik glaudžiai sąveikaujant keliems subjektams, kartu sudarantiems vieningą visumą. Sporto verslo patrauklumą įtakoja suformuotas įvaizdis bei įgyta reputacija. Šie veiksniai lemia privataus verslo struktūrų investicijų pritraukimą. Minėti aspektai paskatino pasirinkti šią specifinę verslo sritį sporto organizacijos įvaizdžio formavimo modelio sukūrimui.

Siekiant gauti konkrečių duomenų pilnaverčiam sporto organizacijos įvaizdžio formavimo modeliui parengti, buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas išsiaiškinti veiksnius, formuojančius profesionalaus krepšininko ir jo atstovaujamo klubo įvaizdį, o taip pat įvaizdžio reikšmę jų kontraktų sudarymui. Tyrimas atliktas pasitelkus ekspertinio vertinimo metodą.

Tyrimo rezultatai parodė, kad vis tik didžioji dalis krepšininkų supranta ir išskiria įvaizdžio svarbą. Dauguma apklaustųjų profesionaliųjų sportininkų išskyrė tokius pagrindinius vidinės aplinkos elementus, tiesiogiai įtakojančius krepšinio verslo organizacijos bei jos atstovų įvaizdžio formavimą: komandos vadovai, treneris, komandos ir jos narių pasiekimai, aptarnaujantis personalas, agentas bei jų firmos, žiniasklaidos atstovai, rėmėjai, žiūrovai bei šeima.

Komandos treneris, aptarnaujantis personalas, komandos nariai, apklaustųjų nuomone, turi vienodą reikšmę tiek krepšinio komandos, tiek krepšininko įvaizdžio formavimui. Toks tapatus įvardintų veiksnių reikšmingumas apsprendžiamas šių elementų glaudžia sąveika ir tarpusavio ryšiu. Krepšinio klubo žaidėjai pagal svarbą išskiria agentą, kaip krepšininko įvaizdį formuojantį žmogų, nuo kurio pastangų labiausiai priklauso sportininko atlyginimo dydis, pasirašomo kontrakto sąlygų derinimas bei jo vykdymas. Pažymėtina, kad krepšinio agentas, turi neįžymiai didesnę reikšmę paties krepšinio klubo įvaizdžiui. Ne mažiau svarbūs yra žiūrovai, kuriais dažniausiai būna krepšinio komandos ar jos varžovų sirgaliai. Minėtas veiksnys gali teigiamai arba neigiamai įtakoti suformuotą ar tik formuojamą sporto organizacijos įvaizdį. Šeimos veiksnys, priešingai, svarbesnis profesionalaus krepšininko įvaizdžio formavimui. Vertinant profesionalaus krepšininko įvaizdį, išskirtinis vaidmuo skiriamas žiniasklaidos atstovams (komentatoriams, žurnalistams), kurie populiarina žaidėjo vardą, informuoja visuomenę apie krepšininko žaidimą, elgesį varžybų metu ir po jų. Suformuota žiniasklaidos nuomonė apie vieną ar kitą krepšinio komandos narį atitinkamai formuoja ir visuomenės nuomonę apie visą komandą. Respondentai nurodė, kad žiniasklaidos atstovų įtaką turi tiesioginę reikšmę profesionalaus krepšininko įvaizdžio formavimui bei jo vertinimui, nors didžioji dauguma apklaustųjų nėra susidūrę su ja tiesiogiai. Komandos užimama vieta čempionatuose bei turnyruose ir drauge sportuojančių komandos narių pasiekimai, sportininkų

nuomone, užima itin svarbią vietą formuojant komandos įvaizdį. Analogiškai ženkli respondentų dalis pažymi didelę sportinio meistriskumo įtaką sporto organizacijos įvaizdžiui. Nemažiau svarbūs krepšinio komandos įvaizdžio formavimui turi ir rėmėjai. Nagrinėjant krepšinio komandos veiklą kaip sporto verslo atstovą, būtent šis veiksnys didžiaja dalimi lemia šios organizacijos galimybę pilnavertiškai veikti šiame sektoriuje. Pritrauktų rėmėjų lėšos padeda sukurti teigiamą komandos įvaizdį.

Prie išorinės aplinkos respondentai priskyre teisėjus, varžovus, mokslo darbuotojus ir kontaktines auditorijas. Ši veiksmų grupė mažiausiai reikšminga dėl sąlyginai netiesioginės įtakos ir kontakto su tam tikru sportininku ar komanda.

Profesionalaus krepšininko įvaizdį taip pat formuoja veiksniai, priklausantys ir nepriklausantys nuo sportinių rezultatų bei veiksniai, kurie atlieka tarpinį vaidmenį formuojant krepšininko įvaizdį. Sportininko talentas, meistriskumas, valia, pastangos, atsidavimas per varžybas, siekiai bei kiti su asmeniniu noru tobulėti siejami faktoriai yra priskiriami nuo sportinių rezultatų priklausantiems veiksniams, formuojantiems krepšininko įvaizdį. Vienodai reikšmingais veiksniais, priklausančiais nuo nesportinių rezultatų, respondentai nurodė atstovavimą nacionalinei rinktinei, traumas, rūkymą, alkoholio, narkotikų, dopingo vartojimą ir santykius su komandos draugais. Respondentai teigė, kad krepšinio komandos įvaizdis ir pasiekimai bei lyga, kurioje yra krepšinio komanda, taipogi yra vieni svarbiausių veiksmų formuojančių sportininko įvaizdį.

Atlikta analizė parodė, kad profesionalaus sportininko įvaizdis bei pasiekimai tiesiogiai įtakoja pasirašomo kontrakto vertę, o tuo pačiu ir jo karjerą. Taigi, krepšinio versle agento veiksnys apsprendžia glaudų krepšinio komandos ir profesionalaus sportininko bendradarbiavimą. Tai vienas pagrindinių svertų, be kurio verslo santykiai vystytųsi mažiau efektyviau ar produktyviau.

Apibendrinant atlikto interviu bei anketinės apklausos rezultatus, nustatyta, kad respondentų bei ekspertų nagrinėjamų klausimų atžvilgiu nuomonės sutapo. Vienareikšmiškai sutinkama, kad krepšininkas bei jo atstovaujama komanda yra nedalomas vienetas, kurių įvaizdžio formavimą įtakoja tapatūs ir vienodai reikšmingi veiksniai. Tyrimo metu gauti ir apdoroti rezultatai buvo panaudoti sporto organizacijos įvaizdžio formavimo teorinio modelio rengimui.

Pasitelkus empirinio tyrimo duomenis bei parengtu teoriniu sporto organizacijos įvaizdžio formavimo modeliu, parengta Lietuvos krepšinio klubo „Juventus“ įvaizdžio formavimo strategija. Suformuotas sporto organizacijos įvaizdžio formavimo strategijos pavyzdys gali būti praktiškai pritaikytas panašaus pobūdžio organizacijai.

Remiantis suformuotu sporto organizacijos įvaizdžio formavimo modeliu, galima pateikti šias rekomendacijas:

1. kryptingai formuoti sporto organizacijos įvaizdį, pirmiausiai būtina atkreipti dėmesį bei susisteminti vyraujančių požiūrių visumą apie vidinę ir išorinę komunikaciją, jų sąlygojančius veiksnius.
2. skatinti nuolat analizuoti vyraujančią rinkoje padėtį, vertinti organizacijos veiklą, stebėti panašaus pobūdžio organizacijų suformuoto įvaizdžio pasikeitimus bei naujoves, atsižvelgiant į besikeičiančias sąlygas, koreguoti savo įvaizdžio formavimo strategiją, numatant naujus tikslus ir jų siekimo būdus,
3. remiantis tyrimais, išskirti sporto organizacijos įvaizdžio formavimą įtakojančius veiksnius, kurių pagalba išaiškinamos įvaizdžio tobulinimo galimybės, užtikrinančios organizacijos pranašumus;
4. sporto organizacijos turėtų skirti didesnę dėmesį ilgalaikiam savo įvaizdžio stiprinimui, siekiant sėkmingos ir ilgalaikės veiklos.

LITERATŪRA

1. Alborovienė, B. (2002). *Prekybos marketingo mokomoji knyga*. Vilnius.
2. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
3. Bakanauskas, A. (2004). *Marketingo komunikacija*. Kaunas: VDU leidykla.
4. Banytė, J. (1997). Įvaizdis – ne kaklaraištis, kasdien nekeisi. *Vadovo pasaulis*, 12, p. 30-36.
5. Bernstein, D. (1996). *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*. Cassell: *The Advertising Association*, p. 10.
6. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. II dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla–spaustuvė.
7. Casson, M. (1995). *Enterprise and Competitiveness*. Oxford: Clarendon Press, p. 86.
8. Čeikauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
9. Davies, G., Chun, R., da Silva, R., Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. London: Routledge.
10. Dowling, G. (1986). Managing Your Corporate Images. *Industrial Marketing Management*., vol. 15, p. 111.
11. Drūteikienė, G. (2003). Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija. *Ekonomika*, 62, p. 54-60.
12. Drūteikienė, G. (2003). *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba. Daktaro disertacijos santrauka*. Vilniaus universitetas, Vilnius.
13. Drūteikienė G. (2004). *Organizacijos įvaizdžio kūrimas*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
14. Eicher-Lorkienė, V. (2004). Įvaizdžio idėjų atspindys įmonių interjere. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 2, p. 39-40.
15. Fatt, J.,P.,T. (1997). Communicating a Winning Image. *Industrial & Commercial Training*, 29, (5), p. 158
16. Girdzijauskienė, S. (2006). *Kokybinis interviu: metodiniai nurodymai*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
17. Glosienė, A. (1999). *Ryšių su visuomene ABC bibliotekininkams: mokomoji knyga*. Vilnius: LNB.
18. Ind, N., (1997). *The Corporate Brand*. London: Macmillan Press Ltd, p. 33.
19. Jazdauskaitė, V. (2004). Organizacijos įvaizdis (1). *Vadovo pasaulis*, 7-8, p. 60-61.
20. Jurgelevičiūtė, I. (2006). Įmonės įvaizdis – prabanga ar būtinybė. *Vadovo pasaulis*, 10.
21. Jefkins, F. (1999). *Public relations*. 5 th ed. London: Pitman Publishing.

22. Hopenienė, R. (1998). Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui. *Ekonomika ir vadyba*, 98, p. 132.
23. Hornick, L. (1995). Developing a 21st century corporate image. *Communication World*, 12 (7), p 19.
24. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: „Judex“ leidykla.
25. Karpavičius, T., Jucevičius, G. (2009). *Futbolo verslo sistema: koncepcija ir struktūra. Daktaro disertacijos santrauka*. Kauno technologinis universitetas, Kaunas.
26. Kenedy, S. (1977). Nurturing Corporate Images. *European Journal of Marketing*. vol. 11, no. 3, p. 65.
27. Krasauskaitė, S. (2004). Įmonės įvaizdžio modelis. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 1, p. 68-70.
28. Kotler, P. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
29. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
30. Luobikienė, I. (2000). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
31. Matkevičienė, R. (2005). *Ryšiai su visuomene*. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
32. Maggie-Jo, St.J. (1994). *Adversing and the Promotional Industry*. New Your: Prentice Hall.
33. Meech, P. (1996). *Corporate Identity and Corporate Image. Critical Perspectives in Public Relations*. International Thompson Business Press.
34. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠPI.
35. Miller, D. (1999). Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive advantage. *Business Horizons*, Vol. 44.
36. Obelenytė, O., Urbanskienė, R. (1995). *Reklama ir rėmimas*. Kaunas: KTU.
37. Pikčiūnas, A. (2002). Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtis Lietuvos įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 21, p. 148-149.
38. Pranulis, P., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: UAB The Baltic Presa.
39. Simkin, L. (1997). *Marketing: Concepts and Strategies*. Boston: Houghton-Mifflin.
40. Stanton, W.J. (1991). *Fundamentals Of Marketing. 9th edition*. USA: McGraw – Hill, Inc.
41. Sūdžius, V. (2002). Įmonės reputacijos ir įvaizdžio kūrimo priemonės. *Verslas: teorija ir praktika* 2, 1, p. 59-65.
42. Shee, P.S. B. & Abratt, R. (1989). Towards a framework for managing corporate identity. *Journal of marketing management*, 5.
43. Sūdžius V. (2002). *Pardavimų valdymas: principai ir praktika*. Vilnius: UAB Logotipas.
44. Šeputienė, J. (2003). Įmonės identitetas. Įmonės įvaizdžio pagrindas. *Ekonomika ir vadyba*:

- aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2002 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universitetas, p. 192-195.
45. Šliburytė, L. (2001). Ryšiai su visuomene ir jų svarba marketinge. *Organizacijų vadyba*, 19, p.159-171.
46. Šmaižienė, I. (2006). Organizacijos reputacijos valdymas: prabanga ar būtinybė? *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2006*, 1 (6), p. 163–169.
47. Valackienė, A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
48. Valionienė, A. (1999). Produkto įvaizdis reklamoje: kodėl jis mus veikia. *Psichologija tau*, 6, p. 16.
49. Valionienė, A. (2002). Vidinis firmos įvaizdis. *Vadovo pasaulis*, 2, p. 20-23.
50. Van Rekom R. (1997). Deriving an Operational Measure of Corporate Identity. *European Journal of Marketing*, 5/6.
51. Vasiliauskas A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: KTU.
52. Vitkienė, E. (1998). Paslaugų rinkodaros organizacinė sistema ir jos valdymas. *Ekonomika ir vadyba*, 98. Kaunas: Technologija.
53. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos Universiteto leidykla.
54. Vitkienė, E. (2008). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos Universiteto leidykla.
55. Virvilaitė, R. (1997). *Marketingas*. Kaunas: Technologija.
56. Urbanskienė, R., Viržintas, R. (1997). *Demonstracinė reklama: mugių ir parodų organizavimas*. Vilnius: Egalda.
57. Urbonavičius, S.(1995). *Marketingas: apie sudėtingus dalykus – paprastai*. Vilnius: Pačiolis.
58. Weis, H.Ch. (1995). *Marketing*. Ludwigshafen (Rhein): Kiel. 9-asis leidimas.
59. Джи, Б. (2000). *Имидж фирмы*. Санкт-Петербург: Питер.
60. Почепцов, Г. (2002). *Паблик рилейшинз, или как успешно управлять общественным мнением*. Москва: ГУУ.
61. Музыкант, В. (2004) Формирование бренда средствами рекламы и PR. *Экономист*. Москва, с. 419.
62. LKF. [žiūrėta 2010 -04-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.musukrepsinis.lt/lt/istorija>>.

PRIEDAI

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

K

Komunikacija – tai procesas, kurio metu tam tikros informacijos turėtojas pasirinktu informacijos perdavimo kanalu ją perduoda informacijos gavėjui.

M

Misija – tekstas, trumpai nusakantis pagrindines organizacijos veiklos kryptis vidutinės trukmės perspektyvai ir trumpai reziumuojantis jas pagrindžiančius argumentus ir vertybes.

O

Organizacijos kultūra – tai organizacijos darbuotojų pripažįstamos vertybės ir požiūriai, pasireiškiantys elgesiu su klientais, prioritetų pasirinkimu. Tai galima pavadinti tam tikru elgesio būdu, kurį darbuotojai sugalvoja, kuria, tobulina, sprendami organizacijos išorinio prisitaikymo ir vidinės integracijos problemas.

Organizacijos profilis – tai aiškus apibrėžimas, kas organizacija yra, ką ji veikia, kaip ji tai atlieka, ir jo pateikimas visuomenei. Profilį galima būtų pavadinti organizacijos identiteto kryptingu palaikymu.

Organizacijos identitetas – tai matomųjų organizacijos ypatybių, pagal kurias publikos gali atpažinti organizaciją, formavimas. Organizacijos identitetas plačiausia prasme suprantamas kaip organizacijos individualumas.

Organizacijos vertybės – jos padeda suprasti, kodėl tam tikras elgesys organizacijoje yra skatinamas, o kitam elgesiui nepritariama.

Organizacijos komunikacija – tai procesas, kurio metu įmonės identitetas perteikiamas įmonės įvaizdžio formavimui. Įmonės komunikacija apjungia praktiškai viską, kas iš vadovaujančio lygio perduodama personalui ir tai, kas atspindi įmonę išorinėje aplinkoje. Įmonė, kontroliuodama perduodamus pranešimus, informuoja publikas apie tai, kas ji yra, ką ji daro ir kaip ji tai daro.

Organizacijos įvaizdžio modelis – pagrindiniai kuriamojo įvaizdžio įtakojantys veiksniai.

Organizacijos įvaizdis – tai išpūdis apie organizaciją visuomenėje. Logiška seka nuo fundamentalių, organizacijos veiklą lemiančių veiksnių, per organizacijos kultūrą, identiteto formavimą, organizacijos misijos pateikimą visuomenei, kylama iki organizacijos įvaizdžio visuomenėje. Organizacijos sukurtas įvaizdis yra įvairių elementų derinio rezultatas.

P

Paslauga – bet kuri veikla ar nauda, kurią viena šalis gali pasiūlyti kitai ir kuri yra nemateriali bei negali tapti nuosavybe.

R

Reklama – tai informacijos apie organizaciją skleidimo būdas, kai ji perteikiama organizacija vardą ar veiklas populiarinančiomis priemonėmis.

S

Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti įmonės svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

Strateginis planavimas – tai aktyvus bei sistemingas pokyčio valdymo procesas, kurio metu nustatomos stipriosios ir silpnosios pusės, veikiančios jėgos siekiant sukurti ateities formavimo būdą.

T

Tikslinė grupė – visuomenės dalis, kuri apibrėžiama tam tikrais kriterijais, sietinai su konkrečios organizacijos veikla ar jos lūkesčiais.

V

Vizija – sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje.

Vidinis organizacijos įvaizdis – tai išpūdis apie organizaciją jos viduje – tarp dirbančiojo personalo, tarp organizacijos paslaugų vartotojų grupės.

KREPŠININKŲ APKLAUSOS ANKETOS PAVYZDYS

Gerbiamas respondente,

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Dovilė Gaidamavičienė atlieka tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti veiksnius, formuojančius profesionalaus krepšinininko ir jo atstovaujamo komandos įvaizdį, o taip pat įvaizdžio reikšmę jų kontraktų sudarymui.

Apklausa yra anoniminė. Nei vardo, nei pavardės nereikia nurodyti. Užtikriname ir įsipareigojame pateikti tik apibendrintus duomenis.

Nuoširdžiai prašome atsakyti į VISUS anketos klausimus remiantis SAVO patirtimi.

Jūsų nuomonė labai svarbi!

Jūsų manymu tinkamiausią atsakymo variantą pažymėkite taip



Jūsų amžius:

- < 20 metų
- 20-24
- 25-30
- 30>

Kiek metų žaidžiate profesionalų krepšiniį:

- iki 5
- 5-10
- 10 >

Kokioje pozicijoje žaidžiate:

- Puolėjo
- Centro
- Gynėjo

Kiek vidutiniškai aikštelėje praleidžiate laiko (min.):

- iki 10
- 10-19
- 20-29
- 30-40

Kiek metų žaidžiate dabartinėje komandoje

- 1
- 2
- 3>

I. KLAUSIMAI SUSIETI SU KREPŠININKO ĮVAIZDŽIO FORMAVIMU

1. Ar profesionalaus krepšinininko įvaizdžio reikšmė yra pakankamai didelė, kad juo (įvaizdžiu) vertėtų rūpintis?

- Labai didelė
- Didelė
- Vidutinė
- Maža
- Jokia

2. Kokią įtaką, Jūsų nuomone, krepšinininko meistriskumas turi jo įvaizdžiui?

- Labai didelę
- Didelę
- Vidutinę
- Mažą
- Jokios



3. Kokią įtaką Jūsų įvaizdžio formavimui turi:

	Labai didelę	Didelę	Vidutinę	Mažą	Jokios
Komandos vadovai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptarnaujantis personalas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandos treneris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krepšinininko agentas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandos nariai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teisėjai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varžovai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žiniasklaidos atstovai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Šeima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rėmėjai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žiūrovai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokslo darbuotojai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktinės auditorijos (bankai, mokesčių tarnyba ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Ar turėjote konfliktų su žiniasklaidos atstovais?

- Taip
- Ne

5. Jei taip, tai kokią įtaką šie konfliktai turėjo Jūsų įvaizdžiui? (Atsakyti, jei 4-tas klausimas teigiamas.)

- Teigiamą
- Neigiamą
- Negaliu atsakyti

6. Ar žiniasklaidos suformuota nuomonė atitinka tikrąjį Jūsų kaip sportininko įvaizdį?

- Taip
- Ne
- Negaliu atsakyti

II. KLAUSIMAI SUSIETI SU ĮVAIZDŽIO ĮTAKA KREPŠININKO KONTRAKTO VERTEI

1. Kokią įtaką, Jūsų nuomone, krepšinininko įvaizdis turi jo kontrakto vertei?

- Labai didelę
- Didelę
- Vidutinę
- Mažą
- Jokios



2. Kokią įtaką išvardintieji krepšinininko įvaizdžio aspektai kontrakto sudarymui?

	Labai didelę	Didelę	Vidutinę	Mažą	Jokios
Individualus krepšinininko meistriškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krepšinio komandos, kurioje žaidžiama įvaizdis/ pasiekimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyga, kurioje yra krepšinio komanda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atstovavimas nacionalinei rinktinei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elgesys rungtynių metu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traumos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rūkymas, alkoholio, narkotikų, dopingo vartojimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rasė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amžius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tautybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Charakteris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išsilavinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visuomeninė veikla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identitetas (atlyginimas, bendravimas, vertinimas ir kt.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Šeimyninė padėtis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elgesys ir veikla už aikštelės ribų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Santykiai su treneriu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Santykiai su komandos draugais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Santykiai su žiniasklaida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. KLAUSIMAI SUSIETI SU KREPŠINIO KOMANDOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMU

1. Kokią įtaką krepšinio komandos įvaizdžio formavimui turi komandos pasiekimai?

- Labai didelę
- Didelę
- Vidutinę
- Mažą
- Jokios

2. Ar reikalauja krepšinio komandos vadovai, treneris laikytis tam tikrų taisyklių, susijusių su įvaizdžiu?

- Labai didelę
- Didelę
- Vidutinę
- Mažą
- Jokios



3. Kokią įtaką krepšinio komandos įvaizdžio formavimui turi:

	Labai didelę	Didelę	Vidutinę	Mažą	Jokios
Komandos vadovai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptarnaujantis personalas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandos treneris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agentai/agentų firmos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandos nariai ir jų pasiekimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandos užimamos vietos čempionatuose ir turnyruose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teisėjai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žiūrovai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žiniasklaidos atstovai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Šeima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rėmėjai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dėkojame už nuoširdžius atsakymus!

INTERVIU KLAUSIMYNO PAVYZDYS

Gerbiamas respondente,

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Dovilė Gaidamavičienė atlieka tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti veiksnius, formuojančius profesionalaus krepšininko ir jo atstovaujamos krepšinio komandos įvaizdį, o taip pat įvaizdžio reikšmę jų kontraktų sudarymui.

Nuoširdžiai prašome atsakyti į VISUS pateiktus klausimus remiantis SAVO patirtimi ir nuomone.

1. Jūsų nuomone, ar Lietuvos ir Europos krepšinis turi gerą įvaizdį? Pagrįskite.
2. Kaip, Jūsų manymu, sportininkas turėtų gerinti savo asmeninį bei komandos įvaizdį?
3. Kiek svarbus krepšininko įvaizdis jo kaip profesionalaus sportininko karjerai?
4. Kokią reikšmę krepšininko meistriškumas turi jo įvaizdžiui?
5. Kaip manote, kokias taisykles turėtų skirti krepšinio komandos vadovai krepšininkui susijusių su įvaizdžiu?
6. Kaip įtakoja krepšininko įvaizdis komandos įvaizdį?
7. Kokią įtaką krepšinio komandos įvaizdžio formavimui turi komandos pasiekimai?
8. Kaip manote, kokie kanalai įtakoja profesionalaus krepšininko ar jo atstovaujamos komandos žinomumą?
9. Kokį vaidmenį atlieka žiniasklaida krepšininko bei jo atstovaujamos komandos įvaizdžiui?
10. Kokią įtaką, Jūsų nuomone, krepšininko įvaizdis turi jo kontrakto vertei?
11. Kaip manote, kokie veiksniai įtakoja kontrakto sudarymą su tam tikru pasirinktu krepšininku?

Dėkojame už atsakymus!



KREPŠININKŲ APKLAUSOS REZULTATAI

Anketos klausimas	Atsakymo variantas	Lietuva (N=12)		Čekija N=(16)		Rumunija (N=14)		Viso	
		N	%	N	%	N	%	N=42	%
Jūsų amžius:	<20			3	18,8%			3	7,1%
	20-24	4	33,3%	5	31,3%	2	14,3%	11	26,2%
	25-30	6	50,0%	6	37,5%	7	50,0%	19	45,2%
	>30	2	16,7%	2	12,5%	5	35,7%	9	21,4%
Kiek metų žaidžiate profesionalų krepšinį?	iki 5	3	25,0%	7	43,8%			10	23,8%
	5-10	3	25,0%	6	37,5%	8	57,1%	17	40,5%
	10>	6	50,0%	3	18,8%	6	42,9%	15	35,7%
Kokioje pozicijoje žaidžiate?	Puolėjo	4	33,3%	6	37,5%	7	50,0%	17	40,5%
	Centro	2	16,7%	4	25,0%	4	28,6%	10	23,8%
	Gynėjo	6	50,0%	6	37,5%	3	21,4%	15	35,7%
Kiek vidutiniškai aikštelėje praleidžiate laiko?	iki 10	1	8,3%	5	31,3%	2	14,3%	8	19,0%
	10-19	4	33,3%	5	31,3%	3	21,4%	12	28,6%
	20-29	6	50,0%	2	12,5%	7	50,0%	15	35,7%
	30-40	1	8,3%	4	25,0%	2	14,3%	7	16,7%
Kiek metų žaidžiate dabartinėje komandoje?	1	10	83,3	8	50,0	5	35,7	23	54,8%
	2	1	8,3	6	37,5	5	35,7	12	28,6%
	3>	1	8,3	2	12,5	4	28,6	7	16,7%
Ar profesionalaus krepšininiko įvaizdžio reikšmė yra pakankamai didelė, kad juo vertėtų rūpintis?	Labai didelė	4	33,3%	3	18,8%	3	21,4%	10	23,8%
	Didelė	4	33,3%	6	37,5%	5	35,7%	15	35,7%
	Vidutinė	3	25,0%	5	31,3%	5	35,7%	13	31,0%
	Maža	1	8,3%	2	12,5%	1	7,1%	4	9,5%
Kokia įtaka, jūsų nuomone, krepšininiko meistriškumas turi jo įvaizdžiui?	Labai didelę	3	25,0%	2	12,5%	1	7,1%	6	14,3%
	Didelę	4	33,3%	7	43,8%	6	42,9%	17	40,5%
	Vidutinę	2	16,7%	6	37,5%	6	42,9%	14	33,3%
	Mažą	1	8,3%	1	6,3%	1	7,1%	3	7,1%
	Jokios	2	16,7%					2	4,8%
Kokią įtaką Jūsų įvaizdžio formavimui turi:									
Komandos vadovai	Labai didelę	1	8,3%	2	12,5%	6	42,9%	9	21,4%
	Didelę	5	41,7%	6	37,5%	6	42,9%	17	40,5%
	Vidutinę	2	16,7%	6	37,5%	2	14,3%	10	23,8%
	Mažą	1	8,3%	2	12,5%			3	7,1%
	Jokios	3	25,0%					3	7,1%
Aptarnaujantis personalas	Labai didelę			4	25,0%	1	7,1%	5	11,9%
	Didelę	4	33,3%	4	25,0%	7	50,0%	15	35,7%
	Vidutinę	4	33,3%	7	43,8%	4	28,6%	15	35,7%
	Mažą	3	25,0%	1	6,3%	1	7,1%	5	11,9%
	Jokios	1	8,3%			1	7,1%	2	4,8%
Komandos treneris	Labai didelę	3	25,0%	2	12,5%	4	28,6%	9	21,4%
	Didelę	5	41,7%	6	37,5%	5	35,7%	16	38,1%
	Vidutinę	2	16,7%	7	43,8%	5	35,7%	14	33,3%
	Mažą	1	8,3%					1	2,4%
	Jokios	1	8,3%	1	6,3%			2	4,8%
Krepšininiko agentas	Labai didelę	3	25,0%	3	18,8%	1	7,1%	7	16,7%
	Didelę	4	33,3%	3	18,8%	3	21,4%	10	23,8%
	Vidutinę	4	33,3%	7	43,8%	7	50,0%	18	42,9%
	Mažą			3	18,8%	3	21,4%	6	14,3%

D. Gaidamavičienė. Įvaizdžio formavimą įtakojantys veiksniai sporto versle (krepšinio verslo atveju).

	Jokios	1	8,3%					1	2,4%
Komandos nariai	Labai didelę	2	16,7%	1	6,3%	2	14,3%	5	11,9%
	Didelę	5	41,7%	6	37,5%	4	28,6%	15	35,7%
	Vidutinę	3	25,0%	6	37,5%	7	50,0%	16	38,1%
	Mažą			3	18,8%	1	7,1%	4	9,5%
	Jokios	2	16,7%					2	4,8%
Teisėjai	Labai didelę			2	12,5%			2	4,8%
	Didelę	3	25,0%	4	25,0%	1	7,1%	8	19,0%
	Vidutinę	3	25,0%	3	18,8%	4	28,6%	10	23,8%
	Mažą	3	25,0%	6	37,5%	9	64,3%	18	42,9%
	Jokios	3	25,0%	1	6,3%			4	9,5%
Varžovai	Labai didelę			1	6,3%	3	21,4%	4	9,5%
	Didelę	2	16,7%	4	25,0%	1	7,1%	7	16,7%
	Vidutinę	4	33,3%	7	43,8%	2	14,3%	13	31,0%
	Mažą	2	16,7%	3	18,8%	7	50,0%	12	28,6%
	Jokios	4	33,3%	1	6,3%	1	7,1%	6	14,3%
Žiniasklaidos atstovai	Labai didelę	3	25,0%	2	12,5%	1	7,1%	6	14,3%
	Didelę	6	50,0%	4	25,0%	1	7,1%	11	26,2%
	Vidutinę	1	8,3%	8	50,0%	2	14,3%	11	26,2%
	Mažą	1	8,3%	1	6,3%	10	71,4%	12	28,6%
	Jokios	1	8,3%	1	6,3%			2	4,8%
Šeima	Labai didelę	5	41,7%			1	7,1%	6	14,3%
	Didelę	4	33,3%	5	31,3%	5	35,7%	14	33,3%
	Vidutinę	1	8,3%	5	31,3%	6	42,9%	12	28,6%
	Mažą	1	8,3%	6	37,5%	2	14,3%	9	21,4%
	Jokios	1	8,3%					1	2,4%
Rėmėjai	Labai didelę			1	6,3%			1	2,4%
	Didelę	7	58,3%	3	18,8%	2	14,3%	12	28,6%
	Vidutinę	2	16,7%	7	43,8%	7	50,0%	16	38,1%
	Mažą	2	16,7%	3	18,8%	5	35,7%	10	23,8%
	Jokios	1	8,3%	2	12,5%			3	7,1%
Žiūrovai	Labai didelę	2	16,7%	2	12,5%			4	9,5%
	Didelę	6	50,0%	2	12,5%	4	28,6%	12	28,6%
	Vidutinę	3	25,0%	3	18,8%	5	35,7%	11	26,2%
	Mažą			7	43,8%	5	35,7%	12	28,6%
	Jokios	1	8,3%	2	12,5%			3	7,1%
Mokslo darbuotojai	Labai didelę			1	6,3%	3	21,4%	4	9,5%
	Didelę	2	16,7%	3	18,8%	2	14,3%	7	16,7%
	Vidutinę	4	33,3%	6	37,5%	4	28,6%	14	33,3%
	Mažą	2	16,7%	4	25,0%	4	28,6%	10	23,8%
	Jokios	4	33,3%	2	12,5%	1	7,1%	7	16,7%
Kontaktinės auditorijos	Labai didelę			1	6,3%			1	2,4%
	Didelę	1	8,3%	2	12,5%	2	14,3%	5	11,9%
	Vidutinę	5	41,7%	7	43,8%	7	50,0%	19	45,2%
	Mažą	3	25,0%	4	25,0%	4	28,6%	11	26,2%
	Jokios	3	25,0%	2	12,5%	1	7,1%	6	14,3%
Ar turėjote konfliktų su žiniasklaidos atstovais?	Taip	2	16,7%	6	37,5%	6	42,9%	14	33,3%
	Ne	10	83,3%	10	62,5%	8	57,1%	28	66,7%
Jei taip, kokią įtaką šie konfliktai turėjo jūsų įvaizdžiui?	Teigiamą			4	66,7%	3	50,0%	7	50,0%
	Neigiamą	1	50,0%	2	33,3%	3	50,0%	6	42,9%
	Negaliu atsakyti	1	50,0%					1	7,1%
Ar žiniasklaidos suformuota nuomonė atitinka	Taip	3	25,0%	5	31,3%	5	35,7%	13	31,0%
	Ne	4	33,3%	3	18,8%	5	35,7%	12	28,6%

D. Gaidamavičienė. Įvaizdžio formavimą įtakojantys veiksniai sporto versle (krepšinio verslo atveju).

tikrąjį jūsų kaip sportininko įvaizdį?	Negaliu atsakyti	5	41,7%	8	50,0%	4	28,6%	17	40,5%
Kokia įtaką, jūsų nuomone, krepšinio įvaizdis turi kontrakto vertei?	Labai didelę	5	41,7%	2	12,5%			7	16,7%
	Didelę	4	33,3%	4	25,0%	6	42,9%	14	33,3%
	Vidutinę	2	16,7%	8	50,0%	4	28,6%	14	33,3%
	Mažą	1	8,3%	2	12,5%	4	28,6%	7	16,7%
Kokią įtaką išvardintieji krepšinio įvaizdžio aspektai kontrakto sudarymui?									
Individualaus krepšinio meistriškas	Labai didelę	11	91,7%	1	6,3%	3	21,4%	15	35,7%
	Didelę	1	8,3%	9	56,3%	7	50,0%	17	40,5%
	Vidutinę			6	37,5%	3	21,4%	9	21,4%
	Mažą					1	7,1%	1	2,4%
Krepšinio komandos, kurioje žaidžiama įvaizdis/pasiekimai	Labai didelę	4	33,3%	1	6,3%			5	11,9%
	Didelę	8	66,7%	5	31,3%	4	28,6%	17	40,5%
	Vidutinę			9	56,3%	6	42,9%	15	35,7%
	Mažą			1	6,3%			1	2,4%
	Jokios					4	28,6%	4	9,5%
Lyga, kurioje yra krepšinio komanda	Labai didelę	6	50,0%			1	7,1%	7	16,7%
	Didelę	5	41,7%	5	31,3%	5	35,7%	15	35,7%
	Vidutinę	1	8,3%	8	50,0%	5	35,7%	14	33,3%
	Mažą			3	18,8%	3	21,4%	6	14,3%
Atstovavimas nacionalinei rinktinei	Labai didelę	9	75,0%			3	21,4%	12	28,6%
	Didelę	3	25,0%	6	37,5%	2	14,3%	11	26,2%
	Vidutinę			5	31,3%	6	42,9%	11	26,2%
	Mažą			5	31,3%	3	21,4%	8	19,0%
Elgesys rungtynių metu	Labai didelę	3	25,0%	1	6,3%	1	7,1%	5	11,9%
	Didelę	7	58,3%	2	12,5%	3	21,4%	12	28,6%
	Vidutinę	1	8,3%	8	50,0%	4	28,6%	13	31,0%
	Mažą	1	8,3%	4	25,0%	4	28,6%	9	21,4%
	Jokios			1	6,3%	2	14,3%	3	7,1%
Traumos	Labai didelę	3	25,0%			1	7,1%	4	9,5%
	Didelę	6	50,0%	6	37,5%	7	50,0%	19	45,2%
	Vidutinę	2	16,7%	2	12,5%	3	21,4%	7	16,7%
	Mažą	1	8,3%	6	37,5%	2	14,3%	9	21,4%
	Jokios			2	12,5%	1	7,1%	3	7,1%
Rūkymas, alkoholio, narkotikų, dopingo vartojimas	Labai didelę	8	66,7%			6	42,9%	14	33,3%
	Didelę	3	25,0%	4	25,0%	2	14,3%	9	21,4%
	Vidutinę	1	8,3%	5	31,3%	2	14,3%	8	19,0%
	Mažą			4	25,0%	4	28,6%	8	19,0%
	Jokios			3	18,8%			3	7,1%
Rasė	Labai didelę					1	7,1%	1	2,4%
	Didelę	1	8,3%	2	12,5%			3	7,1%
	Vidutinę	2	16,7%	6	37,5%			8	19,0%
	Mažą	5	41,7%	6	37,5%	8	57,1%	19	45,2%
	Jokios	4	33,3%	2	12,5%	5	35,7%	11	26,2%
Amžius	Labai didelę			1	6,3%			1	2,4%
	Didelę	5	41,7%	4	25,0%	3	21,4%	12	28,6%
	Vidutinę	5	41,7%	5	31,3%	6	42,9%	16	38,1%
	Mažą	1	8,3%	4	25,0%	4	28,6%	9	21,4%
	Jokios	1	8,3%	2	12,5%	1	7,1%	4	9,5%
Tautybė	Labai didelę					1	7,1%	1	2,4%
	Didelę	2	16,7%	1	6,3%			3	7,1%
	Vidutinę	4	33,3%	7	43,8%	3	21,4%	14	33,3%
	Mažą	3	25,0%	6	37,5%	5	35,7%	14	33,3%
	Jokios	3	25,0%	2	12,5%	5	35,7%	10	23,8%
Charakteris	Labai didelę	5	41,7%	1	6,3%			6	14,3%
	Didelę	4	33,3%	3	18,8%	6	42,9%	13	31,0%
	Vidutinę	3	25,0%	5	31,3%	4	28,6%	12	28,6%
	Mažą			5	31,3%	4	28,6%	9	21,4%
	Jokios			2	12,5%			2	4,8%

D. Gaidamavičienė. Įvaizdžio formavimą įtakojantys veiksniai sporto versle (krepšinio verslo atveju).

Išsilavinimas	Labai didelę					2	14,3%	2	4,8%
	Didelę	2	16,7%	7	43,8%	1	7,1%	10	23,8%
	Vidutinę	6	50,0%	3	18,8%	6	42,9%	15	35,7%
	Mažą	2	16,7%	4	25,0%	4	28,6%	10	23,8%
	Jokios	2	16,7%	2	12,5%	1	7,1%	5	11,9%
Profesija	Labai didelę					1	7,1%	1	2,4%
	Didelę			3	18,8%	2	14,3%	5	11,9%
	Vidutinę	6	50,0%	6	37,5%	4	28,6%	16	38,1%
	Mažą	3	25,0%	7	43,8%	4	28,6%	14	33,3%
	Jokios	3	25,0%			3	21,4%	6	14,3%
Visuomeninė veikla	Labai didelę			1	6,3%	1	7,1%	2	4,8%
	Didelę	4	33,3%	2	12,5%	1	7,1%	7	16,7%
	Vidutinę	5	41,7%	11	68,8%	7	50,0%	23	54,8%
	Mažą	2	16,7%	2	12,5%	3	21,4%	7	16,7%
	Jokios	1	8,3%			2	14,3%	3	7,1%
Identitetas	Labai didelę					1	7,1%	1	2,4%
	Didelę	5	41,7%	6	37,5%	2	14,3%	13	31,0%
	Vidutinę	6	50,0%	5	31,3%	7	50,0%	18	42,9%
	Mažą	1	8,3%	4	25,0%	1	7,1%	6	14,3%
	Jokios			1	6,3%	3	21,4%	4	9,5%
Šeimyninė padėtis	Labai didelę					1	7,1%	1	2,4%
	Didelę	2	16,7%	3	18,8%	2	14,3%	7	16,7%
	Vidutinę	4	33,3%	9	56,3%	3	21,4%	16	38,1%
	Mažą	3	25,0%	3	18,8%	3	21,4%	9	21,4%
	Jokios	3	25,0%	1	6,3%	5	35,7%	9	21,4%
Elgesys ir veikla už aikštelės ribų	Labai didelę	3	25,0%					3	7,1%
	Didelę	6	50,0%	4	25,0%	5	35,7%	15	35,7%
	Vidutinę	2	16,7%	5	31,3%	2	14,3%	9	21,4%
	Mažą	1	8,3%	6	37,5%	5	35,7%	12	28,6%
	Jokios			1	6,3%	2	14,3%	3	7,1%
Santykiai su treneriu	Labai didelę	5	41,7%					5	11,9%
	Didelę	6	50,0%	5	31,3%	4	28,6%	15	35,7%
	Vidutinę	1	8,3%	7	43,8%	5	35,7%	13	31,0%
	Mažą			4	25,0%	5	35,7%	9	21,4%
Santykiai su komandos draugais	Labai didelę	5	41,7%			1	7,1%	6	14,3%
	Didelę	6	50,0%	5	31,3%	6	42,9%	17	40,5%
	Vidutinę	1	8,3%	8	50,0%	6	42,9%	15	35,7%
	Mažą			2	12,5%	1	7,1%	3	7,1%
	Jokios			1	6,3%			1	2,4%
Santykiai su žiniasklaida	Labai didelę	2	16,7%	1	6,3%	1	7,1%	4	9,5%
	Didelę	5	41,7%	5	31,3%	4	28,6%	14	33,3%
	Vidutinę	4	33,3%	9	56,3%	4	28,6%	17	40,5%
	Mažą	1	8,3%	1	6,3%	3	21,4%	5	11,9%
	Jokios					2	14,3%	2	4,8%
Kokią įtaką krepšinio komandos įvaizdžio formavimui turi komandos pasiekimai?	Labai didelę	9	75,0%	1	6,3%	2	14,3%	12	28,6%
	Didelę	3	25,0%	7	43,8%	4	28,6%	14	33,3%
	Vidutinę			6	37,5%	4	28,6%	10	23,8%
	Mažą			2	12,5%	4	28,6%	6	14,3%
Ar reikalauja krepšinio komandos vadovai, treneris laikytis tam tikrų taisyklių, susijusių su įvaizdžiu?	Labai didelę	2	16,7%			1	7,1%	3	7,1%
	Didelę	5	41,7%	12	75,0%	7	50,0%	24	57,1%
	Vidutinę	4	33,3%	4	25,0%	5	35,7%	13	31,0%
	Mažą	1	8,3%			1	7,1%	2	4,8%
Kokią įtaką krepšinio komandos įvaizdžio formavimui turi:									
Komandos vadovai	Labai didelę	7	58,3%	3	18,8%	1	7,1%	11	26,2%
	Didelę	5	41,7%	9	56,3%	11	78,6%	25	59,5%
	Vidutinę			3	18,8%	2	14,3%	5	11,9%

D. Gaidamavičienė. Įvaizdžio formavimą įtakojantys veiksniai sporto versle (krepšinio verslo atveju).

	Mažą			1	6,3%			1	2,4%
Aptarnaujantis personalas	Labai didelę	2	16,7%					2	4,8%
	Didelę	6	50,0%	9	56,3%	6	42,9%	21	50,0%
	Vidutinę	4	33,3%	6	37,5%	8	57,1%	18	42,9%
	Mažą			1	6,3%			1	2,4%
Komandos treneris	Labai didelę	5	41,7%	1	6,3%	2	14,3%	8	19,0%
	Didelę	6	50,0%	5	31,3%	2	14,3%	13	31,0%
	Vidutinę	1	8,3%	9	56,3%	3	21,4%	13	31,0%
	Mažą			1	6,3%	7	50,0%	8	19,0%
Agentai/agentų firmos	Labai didelę	2	16,7%	1	6,3%			3	7,1%
	Didelę	6	50,0%	7	43,8%	3	21,4%	16	38,1%
	Vidutinę	2	16,7%	4	25,0%	5	35,7%	11	26,2%
	Mažą	1	8,3%	4	25,0%	5	35,7%	10	23,8%
	Jokios	1	8,3%			1	7,1%	2	4,8%
Komandos nariai ir jų pasiekimai	Labai didelę	5	41,7%	2	12,5%			7	16,7%
	Didelę	6	50,0%	5	31,3%	5	35,7%	16	38,1%
	Vidutinę	1	8,3%	6	37,5%	2	14,3%	9	21,4%
	Mažą			3	18,8%	7	50,0%	10	23,8%
Komandos užimamos vietos čempionatuose ir turnyruose	Labai didelę	7	58,3%	2	12,5%			9	21,4%
	Didelę	5	41,7%	5	31,3%	4	28,6%	14	33,3%
	Vidutinę			7	43,8%	9	64,3%	16	38,1%
	Mažą			1	6,3%	1	7,1%	2	4,8%
	Jokios			1	6,3%			1	2,4%
Teisėjai	Labai didelę			1	6,3%			1	2,4%
	Didelę	1	8,3%	8	50,0%	2	14,3%	11	26,2%
	Vidutinę	8	66,7%	2	12,5%	7	50,0%	17	40,5%
	Mažą	2	16,7%	4	25,0%	5	35,7%	11	26,2%
	Jokios	1	8,3%	1	6,3%			2	4,8%
Žiūrovai	Labai didelę	3	25,0%					3	7,1%
	Didelę	6	50,0%	4	25,0%	7	50,0%	17	40,5%
	Vidutinę	2	16,7%	8	50,0%	4	28,6%	14	33,3%
	Mažą			3	18,8%	3	21,4%	6	14,3%
	Jokios	1	8,3%	1	6,3%			2	4,8%
Žiniasklaidos atstovai	Labai didelę	3	25,0%	3	18,8%			6	14,3%
	Didelę	3	25,0%	3	18,8%	2	14,3%	8	19,0%
	Vidutinę	6	50,0%	7	43,8%	7	50,0%	20	47,6%
	Mažą			2	12,5%	5	35,7%	7	16,7%
	Jokios			1	6,3%			1	2,4%
Šeima	Labai didelę	2	16,7%	1	6,3%	1	7,1%	4	9,5%
	Didelę	1	8,3%	7	43,8%	2	14,3%	10	23,8%
	Vidutinę	5	41,7%	3	18,8%	6	42,9%	14	33,3%
	Mažą	3	25,0%	4	25,0%	2	14,3%	9	21,4%
	Jokios	1	8,3%	1	6,3%	3	21,4%	5	11,9%
Rėmėjai	Labai didelę	6	50,0%	2	12,5%	2	14,3%	10	23,8%
	Didelę	3	25,0%	6	37,5%	4	28,6%	13	31,0%
	Vidutinę	2	16,7%	8	50,0%	5	35,7%	15	35,7%
	Mažą					2	14,3%	2	4,8%
	Jokios	1	8,3%			1	7,1%	2	4,8%