

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Marketingas ir prekybos vadyba
Kodas 62403S109

MANTAS DILYS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

SPORTO ORGANIZACIJŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Marketingas ir prekybos vadyba
Kodas 62403S109

MANTAS DILYS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

SPORTO ORGANIZACIJŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS

Darbo vadovas _____

Dr. Prof. Regina Virvilaitė

Magistrantas _____

Mantas Dilys

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

SANTRUPŲ, LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
IVADAS	6
1. SPORTO ORGANIZACIJŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO TEORINĖS STUDIJOS	8
1.1 Sporto organizacijų veiklos ypatumai	8
1.2 Veiksnių, turinčių įtakos sporto organizacijų įvaizdžio formavimui teorinis pagrindimas.....	23
1.3 Sporto organizacijų įvaizdžio formavimo modelių analizė.....	32
2. SPORTO ORGANIZACIJŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO TEORINIO MODELIO PARENGIMAS ...	41
2.1 Sporto organizacijų formuojamo įvaizdį įtakojančių veiksnių apibendrinimas	41
2.2 Sporto organizacijų įvaizdžio formavimo teorinis modelis.....	44
3. SPORTO ORGANIZACIJŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO TEORINIO MODELIO EMPIRINIS PATIKRINIMAS	45
3.1 Sporto organizacijos „LLAF“ esamo įvaizdžio empirinis tyrimas.....	45
3.1.1 Tyrimo metodologinės nuostatos	45
3.1.2 Tyrimo tikslas ir uždaviniai	46
3.1.3 Sporto organizacijos „LLAF“ įvaizdį įtakojančių veiksnių analizė	47
3.1.4 Kokybinio tyrimo projektavimas, eiga ir rezultatai.....	50
3.1.4.1 Kokybinio tyrimo projektavimas ir eiga.....	50
3.1.4.2 Kokybinio tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas	51
3.2.1 Kiekybinio tyrimo projektavimas, eiga ir rezultatai.....	53
3.2.1.1 Kiekybinio tyrimo projektavimas ir eiga.....	53
3.2.1.2 Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas	55
3.2.2 Sporto organizacijos įvaizdžio formavimo teorinio modelio empirinis patikrinimas „LLAF“ pavyzdžiu.....	65
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	67
SUMMARY	70
LITERATŪRA	71
1 PRIEDAS Sporto organizacijų įvaizdžio formavimo tyrimo anketa.....	75
2 PRIEDAS Struktūrizuoto interviu su LLAF atstovu klausimynas.....	77
3 PRIEDAS Struktūrizuoto interviu su LLAF sponsoriaujančių organizacijų atstovais klausimynas.....	78

SANTRUPŲ, LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

LLAF – Lietuvos lengvosios atletikos federacija.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Likerto skalė.....	53
2 lentelė Stape skalė	54
3 lentelė Požymių vertinimo skalė.....	54

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Sporto sponoriavimo įsisąmoninimo modelis	31
2 pav. Organizacijos įvaizdžio formavimo lygmenys.....	32
3 pav. S. Kennedy (1977) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis.....	33
4 pav. G. Dowling (1986) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis.....	34
5 pav. R. Abratt (1989) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis.....	35
6 pav. N. Ind (1997) patobulintas R. Abratt (1989) organizacijos įvaizdžio modelis.....	36
7 pav. H. Stuart (1998) organizacijos įvaizdžio modelis.....	37
8 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamasis modelis pagal anksčiau sukurtus modelius.....	38
9 pav. Įvaizdį įtakojantys veiksniai.....	39
10 pav. Organizacijos įvaizdžio struktūra.....	39
11 pav. Sporto organizacijos įvaizdžio formavimo: apibendrinamasis teorinis modelis.....	44
12 pav. Modifikuotas sporto organizacijos įvaizdžio formavimo tyrimo modelis.....	46
13 pav. LLAF logotipas.....	48
14 pav. LLAF organizacinė struktūra.....	49
15 pav. Veiksnių, turinčių įtakos sporto organizacijos - LLAF įvaizdžio stiprinimui, vertinimas.	56
16 pav. Veiksnių, turinčių įtakos sporto organizacijos - LLAF įvaizdžio stiprinimui, vertinimas.	57
17 pav. Sporto paslaugų vartotojų LLAF veiklos, turinčios įtakos įvaizdžio formavimui dedamųjų vertinimas.....	58
18 pav. LLAF įvaizdį apibūdinančių veiksnių vertinimas.....	59
19 pav. Sporto paslaugų LLAF įvaizdžiui įtakos turinčių veiksnių vertinimas.....	60
20 pav. Sporto paslaugų vartotojų nuomonės apie svarbumą sponsoriams vertinimas.....	61
21 pav. Asociacijų, turinčių įtakos LLAF įvaizdžiui, vertinimas.....	62

22 pav. LLAF įvaizdžio sąsajos su kitomis veiklomis, vertinimas.....	62
23 pav. LLAF įvaizdžio sąsajos su kitomis veiklomis, vertinimas.....	63
24 pav. LLAF įvaizdžio sąsajos su kitomis veiklomis, vertinimas.....	63
25 pav. Sporto organizacijos - LLAF įvaizdžio formavimo modelis.....	66

IVADAS

Aktualumas. Šiandieninis sportas – tai tarptautinis reiškinys, išreiškiantis visuomenės vertybes: šlovę ir sėkmę, kurios yra glaudžiai siejamos su verslo efektyvumo prielaidomis. Sporto organizacijos deklaruodamos šią sporto prigimtine funkciją stengiasi pasiūlyti rinkai, tai, kas jai yra vertingiausia. Kadangi, konkurencija šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis yra didelė, o rinka prisotinta įvairių sporto paslaugų, kurias teikia sporto organizacijos, tad būtina įvertinti konkurencijos veiksnius ir išskirti sporto organizaciją iš jos konkurentų, tad šiuo aspektu svarbu tampa išsiaiškinti kaip yra formuojamas sporto organizacijos įvaizdis, suteikiantis jai išskirtinumą.

Problema. Sporto apraiškos socialinėje aplinkoje simbolizuoja ir išreiškia tos socialinės aplinkos situacijų elgseną. Todėl pareikalauja specifinio pobūdžio žinių, norint padidinti tos socialinės aplinkos dalyvių, šiuo atveju sporto organizacijos potencialą, kuris atskleidžia koncentruotą galią daryti poveikį rinkai pasitelkiant visus įmanomus veiklos efektyvinimo būdus, kurių vienas yra organizacijų įvaizdžio formavimas tikslinei rinkai. *Šia tematika, kaip yra formuojamas sporto organizacijų įvaizdis, nagrinėja šie autoriai: Ferrand&Pages, (1999), Amis, Slack, (1999), Mason, (1999), Shannon, (1999) Alexandris, Douka, Papadopoulus, Kaltsatou (2008) ir kiti, tačiau galutinai apibendrintai susisteminto ir nuoseklaus sporto organizacijų įvaizdžio formavimo modelio, kuris apimtų visus sporto organizacijų įvaizdį lemiančius veiksnius ir jų sąveiką, pasigendama.*

Tyrimo objektas – sporto organizacijų įvaizdžio formavimas

Darbo tikslas – teoriškai pagrįsti ir empiriškai patikrinti sporto organizacijų įvaizdžio formavimo sprendimus „LLAF“ pavyzdžiu.

Darbo uždaviniai;

1. Išanalizuoti ir apibendrinti sporto organizacijų veiklos ypatumus;
2. Identifikuoti veiksnius, turinčius įtakos sporto organizacijų įvaizdžio formavimui;
3. Atlikti sporto organizacijų įvaizdžio formavimo modelių analizę;
4. Parengti sporto organizacijų įvaizdžio formavimo teorinį modelį;
5. Remiantis apibendrintomis metodologinėmis nuostatomis, atlikti sporto organizacijos „LLAF“ įvaizdžio formavimo empirinį tyrimą;
6. Patikrinti teorinį sporto organizacijos įvaizdžio formavimo modelį „LLAF“ pavyzdžiu.

Suformuluoto tyrimo tikslo ir uždavinių įgyvendinimas siejamas su hipoteze:

H1. Sporto organizacijos įvaizdis yra formuojamas per organizacijos veiklos ypatumus atskleidžiant jos individualumą.

Darbo struktūra:

Pirmojoje darbo dalyje išanalizuoti ir apibendrinti sporto organizacijų veiklos ypatumai, identifikuoti veiksniai, turintys įtakos sporto organizacijų įvaizdžio formavimui ir atlikta sporto organizacijų įvaizdžio formavimo modelių teorinė analizė.

Antrojoje darbo dalyje remiantis teorinių studijų rezultatais, parengtas sporto organizacijų įvaizdžio formavimo teorinis modelis.

Trečiojoje darbo dalyje atliktas sporto organizacijos „LLAF“ esamo įvaizdžio empirinis tyrimas ir patikrintas teorinis sporto organizacijų įvaizdžio formavimo modelis „LLAF“ pavyzdžiu.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros rinkimas, analizavimas ir lyginimas taikant loginį dedukcinį mąstymo būdą interpretuojant surinktus faktinius duomenis. Empiriniam tyrimui taikytas kokybinis (struktūrizuotas interviu) ir kiekybinis (apklausa) ir aprašomieji tyrimo metodai.

Teorinė darbo reikšmė:

- Identifikuoti veiksniai, turintys įtakos sporto organizacijų įvaizdžio formavimui;
- Atlikta sporto organizacijų įvaizdžio formavimo modelių teorinė analizė;
- Parengtas sporto organizacijų įvaizdžio formavimo teorinis modelis.

Praktinė darbo reikšmė:

- Atliktas sporto organizacijų įvaizdžio formavimo empirinis tyrimas ir apibendrinti jo rezultatai;
- Patikrintas sporto organizacijų įvaizdžio formavimo teorinis modelis „LLAF“ pavyzdžiu.
- Pateikti pasiūlymai sporto organizacijos „LLAF“ įvaizdžio stiprinimui.

Darbo struktūros paaiškinimas:

magistrinis darbas susideda iš 3 dalių. Darbo apimtis yra 70 p., darbe yra pateiktos 3 lentelės ir 25 paveikslai, naudoti 44 literatūros šaltiniai.

1. SPORTO ORGANIZACIJŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO TEORINĖS STUDIJOS

1.1 Sporto organizacijų veiklos ypatumai

Sportas – veikla, skirta varžymuisi, laisvalaikio praleidimui, įgūdžių lavinimui. Tai pagal tam tikras taisykles organizuojama žmonių veikla, sudaroma, suderinant jų fizinius ir intelektualinius sugebėjimus, o taip pat pasiruošimas šiai veiklai ir to pasiruošimo metu atsirandantys tarpusavio santykiai. Sportas tai rekreacinė veikla kuri apima įvairias aktyvaus laiko praleidimo sritis. (Moutinho, Dioniso, Leal, (2007). Dažniausiai sportas yra specifinė fizinių ar intelektualinių užsiėmimų rūšis, kuria užsiimama, turint tikslą varžytis, pagerinti sveikatą, gauti moralinį ir materialinį pasitenkinimą, išreikšti save; tai – tobulybės ir šlovės siekimas, įgūdžių bei sugebėjimų gerinimas. Sporto organizacijos savo veikloje šias funkcijas įgyvendinti pateikdamos sukomplektuotą sporto prekę ar paslaugą (Shank, 2004). Sportas yra masinis fenomenas, kuris pajėgus sutraukti milžiniškas auditorijas. Tai reiškiny, kuris peržengė geografinius, socialinius, ekonominius, politinius, rasinius ir kultūrinius barjerus, tai veikla, kuomet varžomasi dėl fizinių ar intelektualinių gebėjimų, laikantis tam tikrų principų ir normų, kurios yra visuomenei pripažintos ir traktuojamos kaip tos socialinės apraiškos esminės dalys.

Shank (2004) taip pat teigia, kad sportas yra malonus užsiėmimas, alternatyvus ramiam poilsiui ar fizinė veikla pritraukianti vartotojus malonumui patirti. Tai alternatyvi veikla siekiant išvengti rutinos, kurią galima traktuoti kaip pomėgi ar asmenybės hobi. Sporto renginys yra taip pat ir pramoginė sritis, kurioje asmuo gali būti ir stebėtojas, kuris stebi sporto renginį siekdamas patirti malonumą ir tiesiogiai nedalyvaudamas sportiniame procese, o tiesiog būdamas sporto aplinkoje - renginyje, tad sporto produkto vartojimas gali būti alternatyvus filmo žiūrėjimui kino teatre ar spektaklio žiūrėjimas operos teatre. Dauguma vartotojų kurie stebi filmus, žaidžia, koncertuoja, ar dalyvauja juose vienaip ar kitaip yra susiję su tos veiklos organizacijos kuriamo produkto aplinka ir tampa jos dalimi. Todėl kiekvienos organizacijos veiklos specifiškumas labiausiai atsiskleidžia per aplinką, kurioje dalyvauja vartotojai.

Pasak Fortin, (2003) sporte yra tik vienas bendras dalykas - tai taisyklės Šis pagrindinis principas yra vienintelė grandis, siejanti antikines olimpiadas, kurių prigimtis buvo religinė, ir XIX – ojo amžiaus “fizinę kultūrą”, suprantamą kaip lavinimo ir auklėjimo priemonę. Dvidešimtajame amžiuje sportas palaipsniui tapo pomėgiu. Nors ir kiekvienas sportą, kaip reiškinį, interpretuoja skirtingai ir vartotojų dalyvavimas jame nuo to gali pasireikšti labai skirtingai, todėl Shank (2004) atskleidžia naują sporte dominuojanti bendrumą, tai spontaniškumas, kuris aiškinamas kaip sporto

rezultato nenuspėjamumas, netikėtumas ar dinamiškumas. Tad sporte galime išskirti du bendrus požymius:

- Taisyklės;
- Rezultato netikėtumas.

Shank (2004) spontaniškumą aiškina pavyzdžiu, kad koncerto metu yra laikomasi programos kaip turi vykti koncertas - renginys, taip pat kine ir teatre yra laikomasi scenarijaus ir panašiai. Gupta (2003) (pagal Navicką ir Malakauskaitę, 2007) analizuodamas įvykio rinkodarą teigia, kad teatro ir kino premjeros bei sporto renginiai yra priešingi korporatyviniams įvykiams ir kurie veikia pagal aiškų ir iš anksto numatytą scenarijų bei yra konceptualizuoti. Tačiau, Shank (2004) aiškindamas sporto renginius akcentuoja, kad sporto renginyje kuomet yra rengiamos varžybos nors ir yra scenarijaus laikomasi galutinis rezultatas ne tik vartotojui, bet ir sporto organizacijai kaip rengėjai visada yra nežinomas iki pat sporto įvykio pabaigos, nes pasak autoriaus, joks scenarijus ar programa negali numatyti sporto įvykio, šiuo atveju sporto varžybų galutinio rezultato, jei varžybos remiasi švaraus žaidimo nuostatomis (ang. k. - „fear play“) kaip, kad tas nepasakyta apie kitas pramogines sritis. Tad, šioje vietoje atsiskleidžia ir vartotojų poreikių ir lūkesčių skirtumai pateikiant sporto paslaugas vartotojams. Kiekvienas filmas ar spektaklis turi savo žanrą, kaip komedija, trileris atitinkamai operetė ir pan., tad vartotojas turi išankstinę nuostata prieš pasirenkant ką vartoti atsižvelgdamas į savo lūkesčius, tačiau sporte pasitaiko, kad vartotojas į sporto renginį ateina tikėdamasis konkurencingos kovos tarp dviejų stiprių varžovų ir pergales mėgiamos komandos, pavyzdžiui, Lietuvos krepšinio lygos finale, bet galutiniame varžybų rezultate už sumokėtus pinigus jis gauna nusivylimą - pralaimėjimą mėgiamos komandos, nors konkurencinga kova kaip prielaida įvyko, bet galutinai vartotojų poreikiai liko nepatenkinti. Todėl yra rekomenduotina, kad sporto organizacijų tikslus vis labiau sutapatinti su jos vartotojų tikslais.

Reikia nepamiršti ir tai, kad į sporto renginį ateina žmonės ir tiesiog pasimėgauti reginiu ar tiesiog linksmai ir/ar įdomiai praleisti laiką. Tad sportas tampa vienu iš vyraujančios hedonistinės srovės įrankiu. Motyvacinis hedonizmas reiškia idėją, jog tik malonumas arba kančia gali būti asmeninės motyvacijos priežastimi. Normatyvinis hedonizmas teigia, jog bet koks malonumas turi vertę, tuo tarpu bet kokia kančia yra bevertė.

Sporto organizacijų tikslas yra išsiaiškinti vartotojų poreikius, kodėl jie eina į sporto renginius, ko jie tikisi renginyje, kokie yra kiti jų pomėgiai, ir pan. Išsiaiškinus tai sporto renginius reiktų rengti tada jau kompleksiškus, kurie patenkina poreikius susijusius ir su kitomis jų gyvenimo veiklomis, su poilsiu, atsigavimu, kad pats sporto renginys būtų malonus, patogus stebėti ir kokybiškas ir nebūtinai apimantis vien tik sporto elementus, nes sporto renginius ateina žiūrėti ir šeimos, kuriuose ne visi yra susidomėję sportu, o tik atlydėję sporto produkto lojalų vartotoją. Šioje vietoje labai svarbų vaidmenį suvaidina renginio organizatoriai – sporto organizacija, tiekėjai ir

partneriai, rėmėjai ir ne tik jų kūrybiškumas, žinios, gebėjimai, bet ir tų organizacijų įvaizdžiai, nes tokie dalykai kaip prestižas ar įvaizdis šiandieninėje visuomenėje yra labai svarbus, kuris apibrėžia ne tik vartotojo kaip asmens socialinį statusą, bet ir parodo asmens dalyvavimą visuomeninėje veikloje. Pavyzdžiui, stebėjus lauko teniso „Didžiojo kirčio“ turnyro ar krepšinio „NBA“ finalą, gali tapti ne taip ir svarbu kas nugalėjo, svarbu buvo galimybė stebėti tas varžybas, tas pats sakytina ir apie didžiausią pasaulinį sporto renginį – olimpiada, kuomet vartotojų noras yra nuvykti ir pamatyti stipriausių pasaulio sportininkų kovas, stebėti juos geriausiuose sporto arenose ir kokybiškai praleisti savo laiką ir tiesiog pabūti dalimi to renginio, kuris pasaulyje vyksta tik kas ketverius metus (Shank, 2004).

Kiekviename žemyne sportas ir sportiniai žaidimai yra įgiję įvairiausias formas. Didžiausios tarptautinės ir nacionalinės sporto rungtynės transliuojamos nuolat augančioms žiūrovų auditorijoms visame pasaulyje. Nuolat yra kuriami vis nauji sporto produktai ne vien masiniam vartojimui, bet ir specifiniams vartotojų poreikiams patenkinti (Fortin, 2003). Nors galima gauti daugybę informacijos apie kiekvieną iš sporto šakų bei sporto pasireikimo formų, tačiau ji yra labai išskaidyta. Gana dažnai lengviau galima gauti informacijos apie populiarių sportą ir jam skirtas prekes bei teikiamas paslaugas, tačiau kiekvienu atveju sportas yra unikalus ne tik savo pateikimu, bet ir realizavimu. Todėl sportas yra ta veikla, kurioje dominuoja rizika, kuriai sumažinti ir garantuoti ne tik visuomeniškai svarbų sveiką fizinį aktyvumą, bet ir gauti ekonominę naudą iš šio augančio verslo sektoriaus svarbu yra sporto vadyba. Atsiradus vadybai tikslu vadovauti ir kontroliuoti šį pakankamai dinamišką ir chaotišką procesą imta taikyti vis griežtesnes taisykles, standartus, kas lemia sporto kaip reiškinio sukomplektavimą norint pateikti jį vartotojui. O šis sporto visuomenei – vartotojams - pateikimo būdas yra siejamas su marketingu, kuris apsprendžia kokie yra sporto vartotojai ir kaip organizacijoms siūlant vartotojams sporto prekes ar paslaugas įgyti konkurencinį pranašumą, efektyviausias būdas pasak, Brooks (1999) yra teigiamo įvaizdžio formavimas, kuris apsprendžia ir tolimesnę organizacijos veiklą ir vidinės aplinkos charakteristiką.

Šiuolaikinio sporto atsiradimą, lėmė keletas veiksnių. Britai daugiausiai prisidėjo kuriant sporto šakų struktūras, vertinimo sistemos modernizacija sudarė prielaidas fiksuoti rezultatus, o svarbiausias sporto ir žaidynių išpopuliarėjimui buvo Olimpinių judėjimo gimimas. Vėliau sporto įtaka visuomenei ir ekonomikai smarkiai išaugo dėl žaibiško žiniasklaidos priemonių vystymosi. Didelės įplaukos, gaunamos iš sporto, skatino organizacijas skirti vis daugiau finansavimo sportininkams, kad jų sportiniai pasiekimai būtų kuo aukštesni ir lengviau pavyktų sudominti vartotojus šiuo reiškiniu. Todėl šiuolaikinėje sporto aplinkoje atletų, rėmėjų ir transliuotojų interesai yra glaudžiai susiję ir priklauso nuo žiūrovų reitingų – vartotojų poreikių (Fortin, 2003). Šio socialinio reiškinio svarba kultūriniame gyvenime tapo labai aktuali ne tik sporto organizacijoms, bet ir toms organizacijoms, kurios siekė panašių tikslų, tad sportas tapo įrankiu, kurio dėka remiant

jį siekiama stiprinti organizacijų įvaizdį vartotojų pašmonėje. Tad šioje vietoje yra didinant sporto organizacijų efektyvumą ilguoju laikotarpiu yra bendravimo marketingo klausimai, kurie nulemia sporto organizacijos konkurencingumą, tiksliau bendravimo - ryšių marketingas apibrėžia konkurencijos veiksnius, vienas iš jų yra organizacijų įvaizdis. Be to, formuojant ryšių marketingą sporto organizacijoms svarbu yra apsibrėžti ir kokiais veiksniais ji pozicionuos save rinkoje ir kaip motyvuos vartotojus išskirdama save iš kitų organizacijų, o tai svarbu tampa ir numatant darbo principus dėl sporto organizacijos sponsoriavimo, tad šioje vietoje yra apibrėžiamas ir sporto organizacijos ir planuojamų sponsorių bendras tikslas formuojant organizacijų įvaizdį rinkoje.

Sporto industriją pasak Chelladurai (2005) sudaro *organizacijos*, jų teikiamos *prekės ir/arba paslaugos* bei *žmogiškieji ištekliai*, kuriuos, aptarsime darbe. Visi šie veiksniai yra tarpusavyje glaudžiai susiję ir vienas kitą įtakoja (Chelladurai, 2005, pagal Aksionovą, 2007).

Sąvoka „organizacija“ buvo apibrėžta daugybės autorių. Aksionovas (2007) išanalizavo šių autorių aiškinimus ir teigia, jog Keuning (1998) organizacija apibrėžia taip, kad tai yra bendradarbiaujantis, tikslus įgyvendinantis vienetas, kuriame dalyvius sąmoningai sieja bendri ryšiai ir darbas su tikslu pasiekti užsibrėžtų tikslų. Tuo tarpu Robbins (1997) mano, kad organizacija – tai dviejų ar daugiau žmonių sisteminis susitarimas atlikti tam tikrus formalius vaidmenis ir bendrai siekti užsibrėžtų tikslų. Iš esmės visas organizacijas sieja tokie 4 esminiai bruožai:

1. Privalo būti daugiau nei vienas asmuo.
2. Narių kontribucija yra specializuota.
3. Tos specializuotos funkcijos yra koordinuojamos.
4. Siekiamas galutinis tikslas yra bendras (Chelladurai, 2005, pagal Aksionovą, 2007).

Analizuojant sporto organizacijas galima naudotis šiuolaikinės ekonomikos ir vadybos teorijomis, tačiau būtina atsižvelgti į sporto organizacijos pobūdį, kurį Lietuvoje nusako visuomeninių organizacijų, asociacijų, viešųjų įstaigų, akcinių bendrovių ir kiti įstatymai (Laskienė, 1995).

Kūno kultūros ir sporto organizacija – teisės aktų nustatyta tvarka įsteigtas juridinis asmuo ir Lietuvos Respublikoje įsteigti Europos Sąjungos valstybėje narėje ir kitoje Europos ekonominės erdvės valstybėje įsisteigusios įmonės filialai arba švietimo ir mokslo įstaigos padalinys, vienijantis kurios nors vienos arba kelių šakų sportininkus, sportuotojus, sportininkus, sportininkus profesionalus ir jiems padedančius specialistus, taip pat rėmėjų bendrija, plėtojanti kūno kultūrą, sportą (sporto šaka), rengianti varžybas, sporto seminarus, konferencijas ir kitus renginius. (Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas, I skyrius 1 straipsnis, 1995).

„*Sporto organizacija* – tai reguliariai sportuojančių ir fiziškai besigrūdinančių žmonių – sportuotojų, sportininkų bei jiems padedančių specialistų, mėgėjų, rėmėjų bendrija.“ (Stonkus, 2002, p 399).

Sporto organizacijos gamina ir parduoda su sportu susijusias prekes ir paslaugas jų gamybos mastai ir pardavimo apimtys apibrėžia sporto rinkos dydį. Sportas yra tiesiogiai susijęs su valstybės išsivystymo lygiu, jis paklūsta bendriesiems ekonomikos dėsniams. Kaip rodo tyrimai, sportas turi ekonominę reikšmę, kurios vertė Europos Sąjungos šalių bendrajame vidaus produkte sudaro 3 proc., ir 2 mln. darbo vietų, kurios per pastaruosius dešimt metų išaugo apie 60 proc. (Le Roux, Chantelat, Camy, 1999). Jungtinėse Amerikos Valstijose (JAV) sporto industrija 1999 metais buvo 11 pagal dydį industrija, kuri įneša didelį indėlį į šalies ekonomikos augimą (Shanon, 1999).

Sporto organizacija plėtoja kūno kultūrą, sportą, rengia sporto varžybas. Taip pat kiekviena, nesvarbu ar sporto ar kitokia organizacija, turi savo įstatus, atributus bei tradicijas. Yra labai sunku išanalizuoti sporto organizacijų tipus Lietuvoje, nes jie žymiai skiriasi, lyginant su užsienio šalyse esančiais. Jei analizuojama pagal organizacijų finansavimo struktūrą ar teikiamas paslaugas, tai Lietuvoje yra gana sunki situacija, nesant vienodam ir pakankamam finansavimui pelno siekiančios ir nepelno siekiančios organizacijos teikia skirtingo lygio paslaugas. Privačios organizacijos, tokios kaip fitneso, sveikatingumo paslaugas teikiančios organizacijos ar kitų sporto šakų klubai visada teikia paslaugas už pinigus mainais teikdamos atitinkamas paslaugas, tuo tarpu nepelno siekiančioms organizacijoms yra reikalinga valstybės parama, kas nulemia tai, jog finansinė pusė yra gerokai silpnesnė, negu pelno siekiančių organizacijų (Aksionovas, 2007; Laskienė, 2003). Žinoma, organizacijos nesiekiančios pelno gali siekti pelno, tačiau, tai yra kita medalio pusė, tai vyriausybinių organizacijų įstatai, kurie riboja organizacijos veiklos laisvę siekti gerovės organizacijos dalininkams. Taigi, šių organizacijų suteikiamų paslaugų kokybė yra žemesnė, tad apie teigiamą tos organizacijos įvaizdį, kuri negali tinkamai patenkinti vartotojų nėra nei ką ir kalbėti. Mažos finansinės galimybės riboja ir formuojamo įvaizdžio galimybes, taip pat ribojama kuriamos vertės vartotojui galimybės, o tai automatiškai mažina vartotojų lojalumą ir pačios organizacijos veiklos rezultatus ateityje.

Marketingo teorijoje bet kokiai organizacijai šiuolaikinėje rinkoje yra aktualu būti konkurenciškai stipriai ir lanksčiai aplinkos pokyčiams, užtikrinant vartotojų lojalumą, kas gali padėti pasiekti geresnių rezultatų tolimesniame organizacijos vystymosi etape. Organizacijoms marketingo teorijoje vartotojų lojalumas ilgai buvo suvokiamas kaip pakartotinis tam tikro ženklo prekės ar paslaugos pirkimas. Jis buvo apibūdinamas kaip nuolat pasikartojantis veiksmas, kurį atlieka vartotojas. Pastaraisiais metais lojalumo apibrėžimas keičiasi. Šiuo metu lojalumas yra suvokiamas ne tik kaip pasikartojantis veiksmas. Vis dažniau kalbama apie prisirišimo prie prekių ženklo svarbą lojalumui, kuris yra nulemtas organizacijos sukurto įvaizdžio - vartotojai vartoja

prekes ar paslaugas tam, kad save parodytų visuomenėje kokie jie yra ir kokią statusą visuomenėje jie užima. Šioje vietoje prekės ar paslaugos, tarsi turi padėti vartotojams atskleisti jų būdą. Organizacijos produkcija yra viena iš galimybių vartotojams įvertinti organizacijos deklaruojamas vertybes per kurias yra formuojamas įvaizdis. Tad, svarbus tampa ne tik pats veiksmas - vartojimas, bet ir psichologinė šio veiksmo priežastis. Šiuolaikiniai marketingo specialistai pabrėžia, kad tikrasis lojalumas neįmanomas be prisirišimo, tad norint, kad prisiryšimas būtų glaudesnis. Sporto organizacijos siekia susisteminti sportą, kad būtų galima pateikti vartotojams jau paruoštą kaip susistemintą produktą, kuris stiprintų jų prisirišimą - lojalumą ir patenkinti jų poreikius kuo kokybiškiau, tačiau susiduriama su naujomis problemomis, tai pati sporto esmė - siekis laimėti bei save realizuoti, šie sporto bruožai paskatino vis labiau sportą tapti dinamišku, tai labiausiai pastebima atsiradus „*extreme*“ sportui, kuris vystomas siekiant laisvai realizuoti save bei patirti kuo didesnius ekstremalius pojūčius sportininkui. Kiekvieno sportininko pagrindinis tikslas išplėsti savo galimybių ribas, todėl ir pačio „sporto“ supratimas yra skirtingas. Tačiau norint, kad ir toks sportas kaip sunkiai kontroliuojamas gyvuotų ir neštų sporto organizacijoms naudotų imta jį komplektuoti, kad vartotojams būtų jis pateiktas kaip produktas – reginys, kuris būtų ne tik chaotiškas, bet ir sistemiškas ir suprantamas bei įvertinamas.

Pasak Chelladurai (2005) sporto organizacijos, yra prekių ar paslaugų mainų mechanizmas. Slack&Parent (2005), teigia, jog visos šiuolaikinės sporto organizacijos turi hierarchinę prigimtį. Autorė akcentuoja organizacinių darbų atliekančių vienetų pasiskirstymą tam tikrais vaidmenimis, atsakomybėmis ir kintančių įtakingumo vieni kitiems laipsniu. O štai Fasan&Agoro (2007) remdamasis Daniel, 1992; Gale, 1994; Reichheld&Sasser ir kt., teigia, kad „organizacijos pelno gavimo ir ilgo organizacijos išlikimo rinkoje garantas - per gaminamų prekių ir paslaugų kokybę išlaikytas pirkėjų pasitenkinimas ir lojalumas“ (p. 321). Tai pasiekama tik tinkamai ir tikslingai tenkinant vartotojų poreikius, siūlant vartotojams didesnę vertę nei konkurentai.

Sporto organizacijos dar nevysiškai atpažįsta ir suvokia kaip sportas kaip reiškiny - įvykis ir jo dalyviai yra susieti, o tai sporto marketinge yra vadinama marketingo myopia – trumparegystė (angl.k. - „marketing myopia“). Pasak Theodore Lavitt (pagal Shank (2004)): marketingo myopia yra aiškinama kaip bandymai surasti ir apibrėžti verslumą prekių ir paslaugų konkrečiame laikotarpyje gerokai greičiau nei patys vartotojai sugalvoja ar tai pastebi norintys vartoti. Sporto organizacijos gali likviduoti marketingo myopia susikoncentruojant surandant vartotojų poreikius greičiau nei pradėdama gaminti ir pardavinėti sporto produktus, tai kitais žodžiais tariant užėjimas vartotojams už akių, sukurti jiems tai, ko jie dar nesugalvoja norintys ar tiesiog nėra rinkoje ir sporto renginio metu jiems tai pasiūlyti, vienas iš galimybių tai naujos paslaugos atsiradimas ar naujos koncepcijos vystymas, kurio metu vartodamas vartotojas įgauna dvasinio pakilėjimo, motyvacijos asmeniniame gyvenime ar karjeroje, kuris anaipol kaip prekės neturi fizinės išraiškos,

pavyzdys galėtų būti šeimų sporto turnyrai, kurie apima visus šeimos narius, juos suartina vieningo tikslo siekime, vertybių sustiprinime garbingoje kovoje ir pan. Nors sportas iš sociologinės pusės yra daugiau laikomas vyrų zona, kur yra įsitvirtina vyriškumo idealas per: agresiją, jėgą, varžymąsi, užsigrūdinimą, azartą, kovą, pergalę, tačiau tokiuose šeimų turnyruose yra įtraukiama ir moteriškoji dalis į sportą bei vaikai, kurie apjungia ir harmonizuoja renginį tuo pat papildydama vyriško sporto tiesmukiškumą.

Taigi, sporto organizacijos siekdamos efektyviai veikti rinkoje turi naudotis marketingo komplekso funkcijomis, kurios leidžia geriau patenkinti vartotojų poreikius ir įgyti konkurencinį pranašumą (Kotler, Armstrong (2002); Shank (2004); Žalys, Žalienė, Janulienė (2005) ir kt.).

Nors sporto marketingas dažniausiai asocijuojasi su rėmimo veiksmais tokiais kaip reklama, sponosoriavimas (šn. k. – „rėmimas“), viešaisiais ryšiais ir asmeniniu pardavimu bei pardavimų skatinimu. Tačiau, sporto marketingui taip pat priklauso ir produkcijos strategijos, jų kainų bei paskirstymo sprendimai. Šios veiklos yra laikomos sporto marketingo kompleksu, kuris yra apibūdinamas kaip koordinuotai pasirinktų elementų, kuriuos sporto organizacijos naudoja formuojant marketingo tikslus ir vartotojų poreikių patenkinimą (Kotler, Armstrong (2002); Shank (2004)).

Pagrindiniai marketingo komplekso elementai sporte yra: sporto *produktas*, *kaina*, *rėmimas* ir *paskirstymas* (Carter 1995; Kotler&Amstrong, 2002). Kai koordinuotai ir integruotai sporto marketingo komplekso elementai yra suderinti, tai yra lengviau sporto organizacijai suformuoti marketingo veiklos programą. Marketingo komplekso programos elementai yra valdomi veiksniai ir sporto marketingo vadybininkai turi kontroliuoti daugiau nei vieną komplekso elementą, tai turi būti valdoma vieninga visuma (Shank, 2004).

- *Sporto produktas*

Sporto prekės yra apibrėžiamos kaip apčiuopiami ir akivaizdūs, fiziniai produktai kurie tenkina vartotojų poreikius. Sporto prekės apima sportinę įrangą, aprangą, avalynę reikalinga sportuojant. Visiškai priešingai sporto paslaugoms. Sporto paslaugos yra apibrėžiamos kaip neapčiuopiami, nefiziniai produktai. Tai gali būti sporto treniruotės, pamokos, dalyvavimas konkursuose, varžybose, jų stebėjimas ir panašiai.

Sporto moksle priimta sporto preke ir paslaugas ir kitus susijusius su vartojimu ir/ar pirkimu veiksmus sporto sektoriuje vadinti sporto produktu, o ši sąvoka turbūt bene sunkiausiai apibūdinama ir abstrakti sporto marketologams stengiantis suprasti sporto produkto esmę ir ją apibrėžti siūlant rinkoje. Taigi, pasak Shank (2004) sporto produktas yra prekės, paslaugos ar bet kokia kita šių dviejų kombinacija teikianti naudą, pelną sporto žiūrovams, dalyviams, rėmėjams.

Sporto organizacijos savo veiklą orientuoja siūlant sporto produktus rinkai, vartotojams ir gauti iš to naudą - pelną. Sporto produktas taip pat gali būti suvokiamas kaip paketas suteikiantis abipusią naudą tiek vartotojui tiek organizacijai (bei jos partneriams, sponsoriams).

Sporto produktai gali būti klasifikuojami į keturias kategorijas:

- Sporto renginys;
- Sportininkai;
- Sporto treniruotės;
- Sporto informacija (Shank, 2004) .

Viena iš pagrindinių sporto marketingo veiklų sporto organizacijoje yra produkto vystymas. Produkto strategijų sprendimai yra susiję su licenzijomis, prekyba, prekiniais ženklais, pakavimu ir vartotojui. Taip pat sporto organizacijoje marketingo vadybininkai yra atsakingi už naujų produktų vystymą, esamų produktų palaikymą ir silpnų produktų išėmimą iš prekybos. Galimas ir produkto modifikavimas, pavyzdžiui sukuriant naujam sporto produktui naują vardą ar logotipą. Tačiau tai reikalauja didelių investicijų, todėl galima ir alternatyvių sprendimo būdų keičiant produkto suvokimą vartotojams - suformuojant neformalioje aplinkoje tikslinei rinkai priimtina atitikmenį, kuris atspindėtų tam tikrus produkto svarbius elementus, suteikiant slapyvardį - „nickname“, kuris suformuotų naują sporto organizacijos produkcijos įvaizdį bei vertę, ir kuri taptų priimtinesnė vartotojui ar sporto pardavėjams, tarpininkams, lygiai tas pats teigtina ir apie pačios sporto organizacijos įvaizdį, jos pateikimą ar modifikavimą. Kaip, kad tai padarė „Toronto Blue Jays“ pakeisdama savo logo trečia kartą per aštuonis NBA sezonus ir pasivadino „Bobcats“ taip suformuojant naują potraukį šiai sporto organizacijai.

Kadangi, dauguma sporto marketingo veiksmų siūlant rinkai sporto produktus labiau koncentruojamasi ties paslaugomis nei prekėmis, tai supratimas klasikinių paslaugų marketingo nuo sporto marketingo skiriasi. Paslaugų planavimas reikalauja paslaugų kainų numatymo, kontrolės ir paslaugų vystymo kokybės valdymo ir kitų specifinių funkcijų, kuomet svarbi tampa visa sporto paslaugų sporto produkte komplektacija, kuri vartotojui juntama dalyvaujant renginyje per patogumą įsigyjant bilietus, prieinamumą prie renginio, stadiono komfortabilumą: sėdėjimo vietas, mašinų parkavimą ir t.t. Sporto paslaugų kokybiškumas atskleidžiamas per aplinką kurioje sporto paslaugos yra vystomos.

Pasak Chelladurai (2005), organizacijų produktai gali būti prekės ir/arba paslaugos. Prekė yra fizinis objektas, kuris gali būti pagamintas vienu metu, o panaudotas vėliau. Paslauga, priešingai, yra neapčiuopiamas reiškiny, procesas, kuris yra gaminamas ir vartojamas tuo pačiu metu. Taigi, paslauga - tai reginys ar nauda, kuriuos viena pusė gali pasiūlyti kitai ir kurie paprastai neapčiuopiami ir niekieno neužvaldomi. Paslaugų sfera - tai ekonomikos šakų, veiklos rūšių visuma, kurių funkcinė paskirtis visuomeninėje gamybos sistemoje išreiškiama gaminant ir

suteikiant gyventojams paslaugas ir dvasines gėrybes. Sporto paslaugų sfera – tai specifinių ir unikalių sporto reiškinio sudedamųjų dalių sujungimas ir pateikimas rinkai kaip reginio, kurio rezultatas yra nenusipėjamas, ar vartotojų savirealizacijos poreikių patenkinimas. Pagal Slack&Parent (2005) bei Shank (2004) sporto prekės yra ištiesa sporto kultūros dalis, nes jos atspindi vertybes ir socialines sistemas. Prekės gali būti įsigyjamoms dalyvauti sporte, stebėti sportą, ar tiesiog dėl naudos, simbolinės reikšmės ir be jokio sportinio tikslo. Į prekės sąvoką gali įeiti įvairaus pobūdžio įranga, kuri gali būti panaudota įvairiose sporto šakose, pvz. futbolo bateliai, teniso kamuoliukai, treniruokliai ir pan. Taip pat ir reklaminės prekės: marškinėliai, kepurėlės, reklaminiai baneriai ir pan. Taip pat reikėtų pastebėti, kad prekės gali būti panaudotos teikiant sporto paslaugas, pvz.: sporto specialistas naudojami brangia sporto klubo įranga, norėdamas pasiekti reikiamą fizinių parengtumą, kad po to galėtų sudaryti programą, čia ateinantiems klientams, tokiu būdu klientas gauna jam tinkančią programą, kurią gali įgyvendinti, naudodamasis sporto klube esančiais treniruokliais, kartu gaunant profesionalią trenerio konsultaciją (Chelladurai, 2005).

Beveik visos sporto organizacijos, gaminančios prekes ir teikiančios paslaugas, gali būti klasifikuojamos kaip paslaugas teikiančios organizacijos, kadangi galutiniame mainų procese visos prekės virsta priemonėmis teikti paslaugas. Kaip teigia Fasan&Agoro (2007), „kintančios tendencijos sporto prekių ir paslaugų gamybos industrijoje verčia organizacijas pasitelkti kūrybingumą ir ieškoti įvairių būdų didinti konkurencingumą. Neabejotina, kad šiais laikais prekių ir paslaugų kokybė yra pagrindinis aspektas galintis padėti tai padaryti. Kaip remdamasis Cina, 1990; Daniel, 1992; Gale, 1994; Reichheld&Sasser ir kt., teigia Fasan&Agoro (2007) „per gaminamų prekių ir paslaugų kokybę išlaikytas pirkėjų pasitenkinimas ir lojalumas – organizacijos pelno gavimo ir ilgo organizacijos išlikimo rinkoje garantas“ (p. 321-322). Prekių kokybę nustatyti nėra sunku, tačiau paslaugų kokybės nustatymo parametrai yra sunkiai apibrėžiami. Fasan&Agoro (2007) remdamasis Afthionos, Costa, Theodorakis, Gargolianos (2001) išskyrė kad, paslauga yra neapčiuopiama, įvairiarūšė, neatskiriama nuo vartojimo bei nepastovi. Šios savybės yra bendros visoms paslaugoms, o štai giliau pažvelgus į paslaugų prigimtį, galima išskirti dar keletą skirtingų paslaugų rūšių (Pagal Aksionovą, 2007), pavyzdžiui sporto paslaugos yra dinamiškos, dažnai rekreacinės.

Sporto organizacijų teikiamos paslaugos Chelladurai, remdamasis Sasser ir kitais (1978) sugrupavo į vartotojiškas, profesionalias ir žmogiškąsias paslaugas (pagal Aksionovą, 2008).

Vartotojiškos paslaugos yra paremtos žemo lygio ir eilinėmis paslaugomis (įrangos nuoma ir mažmenine prekių prekyba). Tokios paslaugos bendravime su vartotojais nereikalauja ypatingų, specialių žinių (Chelladurai, 2005). Kur kas sudėtingesnės už vartotojiškąsias yra profesionalios paslaugos.

Kaip remdamasis Sasser ir kt. (1978), Chelladurai (2005) teigia, kad profesionalios paslaugos yra paremtos žiniomis, ekspertizėmis ir specialiomis paslaugos tiekėjo kompetencijomis. Pavyzdžiui, fizioterapeuto ar kineziterapeuto paslaugos ir profesionalaus teniso instruktoriaus paslaugos yra paremtos jų profesionalumu ir žiniomis bei įgūdžiais. Pagrindinis skirtumas tarp vartotojiškų paslaugų ir profesionalių paslaugų yra tiesus ir aktyvus lyderiavimas gaunamas iš darbuotojo pagal keliamus kliento reikalavimus, tinkamų veiklų specifikacija, konsultacija ir treniravimas teikiamas dalyvavimo metu. Profesionalios paslaugos gali būti skirstomos į šiuos pagrindinius tipus: paslaugos, į kurias įeina kas nors, kuo klientas yra susidomėjęs arba paslaugos, į kurias įeina kliento pasikeitimas. Į pirmąjį tipą įeina žinios ir rekomendacijos, susidedančios iš kažko, kuo klientas yra susidomėjęs (investicijos, sporto inventorių), palyginimui antrasis tipas yra nukreiptas į žmogaus pasikeitimą (vaiko mokymas, dėstymas studentams, sportininko treniravimas). Žmogiškosios paslaugos anot Aksionovo (2008) šios paslaugos apibrėžia žmogaus elgesį, savybes ir socialinį statusą skatinant jų gerbūvį. Šios žmogiškosios paslaugos lyginant su kitomis yra unikalios ypač tuo, kad: procesai negali būti standartizuojami, kadangi jie yra skirtingi kaip, kad kiekvienas individas. Remiantis savitumu tarp vartotojiškų, profesionalių ir žmogiškųjų paslaugų įeinančių į sporto vadybą, taip pat gali būti suskirstytos ir į dalyvių paslaugas, žiūrovų paslaugas, rėmėjų paslaugas (įtraukiant licencijavimą ir prekyvą), aukotojų paslaugas ir socialines idėjas (Chelladurai, 2005).

Dalyvių paslaugos tai tokios paslaugos, kurios yra siūlomos, norint patraukti klientą fiziniu atžvilgiu, taikant kokią nors sportinę ar fizinę veiklą (Chelladurai, 2005). Žiūrovų paslaugos remiasi pramogomis, kurias tiekia klientams. Ne visos sporto rūšys turi tokį patį poveikį klientui pramogavimo srityje. Pavyzdžiui, futbolas yra turbūt pati populiariausia sporto šaka visame pasaulyje, tačiau JAV ji nekelia tokio susidomėjimo kaip Anglijoje. Kriketas tuo tarpu Anglijoje yra gana populiarus, tačiau JAV jis praktiškai yra visai nežinomas. Tai lemia kultūra ir tradicijos. Sporto kaip pramogos, vertybės gali būti suskirstytos į du atvejus su skirtingais tikslais ir procesais. Pirminis profesionalaus sporto tikslas yra siekti pelno per pramogos teikimą publikai. Tačiau palyginimui galima atrasti organizacijų, kurios puoselėja tik tobulėjimo principą, jų pagrindinis tikslas nėra pelnas. Varžybos joms yra tobulėjimo proceso vienas iš būdų. Visgi tada atsiranda problema, kaip tokioms organizacijoms išsilaikyti, kuri gali būti sprendžiama tik vienu iš būdų – darant pinigus iš žiūrovų ir reklamos, tačiau dažnai tokiu atveju yra užmirštamas tobulėjimo principas ir organizacija pavirsta grynai komercine. Tuo tarpu kolektyvinis rėmimas yra viena iš turtingiausių ir sparčiausiai augančių sporto vadybos sričių. Gali kilti klausimas, kodėl korporacijos išleidžia gana nemažai pinigų remti sportą. Shank (2004), apibūdindamas rėmimą, atsako į šį klausimą: rėmimas - teisių įsigijimas, perimant produktą ar reiškinį sau, gaunant tam tikrą pelną,

susijusį su tuo rėmimu. Rėmėjas tada naudoja šiuos ryšius, norėdamas pasiekti savo reklamos tikslus, arba norėdamas plėtoti savo marketingo strategiją.

Kadangi svarbiausia grandis daugelyje veiklų vis dėl to išlieka žmonės, tai visos šios paslaugos yra tiesiogiai nukreiptos į jų vartotoją. Kuo labiau patenkintas vartotojas, kuo daugiau jis naudojasi teikiamomis paslaugomis, tuo geriau organizacijai teikiančiai tas paslaugas. Sporto vadyboje vienodai svarbu yra tiek gamyba, tiek rinkodara. Sujungus šiuos abu komponentus gaunamos penkios skirtingos sporto vadybos paslaugos. Sparčiai tobulėjant sporto sektoriui bei visuomenei tampant vis „sportiškesnei“, sporto paslaugų įvairovė automatiškai išauga. Tačiau, kurias paslaugas pasirinkti visuomet sprendžia galutinis vartotojas – klientas. Būtent jis ir yra paskutinis sporto organizacijų įvaizdžio ir teikiamų paslaugų kokybės - vertės vertintojas.

- *Kaina*

Viena iš sunkiausių ir jautriausių problemų sporto marketinge šiandien yra kainų nustatymas, kuris apsprendžia sporto organizacijų išlikimą konkurencingoje rinkoje ir pelningumą. Kainų nustatymo strategijos apima kainos nustatymo svarbiausius objektus, technikos pasirinkimą ir nuolatinį kainų reguliavimą. Kainų reguliavimas sporto marketinge yra sunkiai apibrėžiamas, nes tai ne vien už piniginę vertę išreikšta nauda, kuria vartotojas, pavyzdžiui, sumoka už bilietus, bet kainų nustatymas apima ir kitus rekreacinius aspektus dalyvaujant naudojant sporto prekes ar paslaugas (Shank, 2004). Apskritai sporto organizacijų finansavimo šaltiniai, kurie nulemia veiklos efektyvumą beveik visose šalyse yra tie patys: valstybės biudžeto dotacijos; lėšos, gautos pardavus bilietus į sportinius renginius, televizijos ir radijo transliacijos; reklamos pajamos, rėmėjų lėšos ir aukos, parama; pajamos, gautos už sporto statinių statybą ir eksploatavimą, už sportui skirtų prekių gamybą; sporto loterijos ir totalizatoriai. Vienas svarbiausių sporto organizacijų finansavimo šaltinių kurie gali būti kontroliuojami pačios sporto organizacijos, tai pajamos iš reklamos, bendradarbiaujant su rėmėjais, tačiau tam reikalingas gerai organizuotas ir tikslus ryšių su visuomene veiksmų planas, nes rėmėjams aktualu yra pasiekiamą tikslinę rinką, jos dydis, įvaizdis ir organizacijos su vartotojais ryšiai.

- *Rėmimas*

Nors reklama yra rėmimo dalis, tačiau tai nėra vien tik tai. Į rėmimo veiksmus sporto marketinge įeina: reklama, viešieji ryšiai ir apima visą komunikacijos procesą su įvairiais visuomenės atstovais atskirai ir kartu paėmus, taip pat asmeninį pardavimą ir pardavimų skatinimą. Kartu šie rėmimo veiksmai yra vadinami rėmimo kompleksu. Rėmimo funkcijos išlieka tos pačios kaip ir klasikiniame marketinge, tik šioje vietoje daugiau koncentruojamasi į viešuosius ryšius ir reklamą. Rėmimo strategijos sprendimai padeda nuspręsti kada reikalinga integruoti sporto rėmimo veiksmus kartu, o kada juos išskaidyti atitinkamais etapais, tai apsprendžia sporto organizacijos tikslai arba rinkos tendencijos. Tačiau, pasak Shank (2004) rėmimo veiksmai visada turi būti

apjungti ir harmonizuoti bei suderinti ir veiktu, kaip keturių veiksmų sistema, vieningam sporto organizacijos tikslui įgyvendinti.

Rėmimo sprendimai apima sporto sektoriaus organizacijų prekybos pozicionavimą, ar pozicijos kūrimą tikslinių vartotojų mintyse, kurie stimuliuos ne tik nuostatą vartojant, bet ir patį sporto produkto pirkimo procesą. Rėmimo veiksmams svarbus vaidmuo tenka sporto organizacijų įvaizdžiui, kuris rėmimo veiksmuose svarbūs yra kaip lemiamas veiksnys konkurencingoje rinkoje.

Analizuojant detaliau ryšius su visuomene, tai yra rekomenduotina, kad jie turi būti palaikomi visą organizacijos gyvavimo laiką. Žmonės apie organizaciją turi nuomonę visą laiką, tačiau visuomenės požiūriai yra dinamiški ir laikui bėgant keičiasi. Tad, ryšiai su visuomene turi būti ilgalaikė strategija, skirta numatyti ir užbėgti už akių negatyviai visuomenės nuomonei apie organizaciją. Vadybininkų tikslas sporto organizacijose atliekant marketingo funkcijas yra informacijos paieška, apibendrinimas, sisteminimas, kuris leis efektyviau priimti marketingo sprendimus ir įgyvendinti marketingo programą. Sporto organizacijose svarbiausia yra vartotojų ir rėmėjų dėmesys, o siekiant jo ypatingai svarbu tampa sporto organizacijų įvaizdis formuojant ryšius su visuomene. Ryšių su visuomene veikloje organizacija dažniausiai siekia dviejų tikslų: informuoti, keisti visuomenės požiūrį ar elgesį, pritaikant jį prie savo veiklos pobūdžio, kad pastaroji galėtų veikti taip, kaip jai yra paranku. Antrasis - įtikinti visuomenę – vartotojus, siekiant pagerinti tarpusavio supratimą bei bendradarbiavimą su visuomene. Formuoti palankią visuomenės nuomonę, be abejo, padeda geras organizacijos įvaizdis, kurį galima sukurti įvairiomis šios veiklos priemonėmis. Ryšių su visuomene tikslas - pakeisti neigiamą požiūrį į palankų, nežinojimą pakeisti į pažinimą, priešiškus - į palankumą, abejingumą - į susidomėjimą (Urbonienė, 2007). Ryšių su visuomene literatūroje labiausiai paplitęs ir apibendrintas suskirstymas į dvi grupes: išorinę ir vidinę. „Vidinė komunikacija laikoma vienu svarbiausių ryšių su visuomene uždavinių, nes bendravimas su institucijos darbuotojais palengvina valdymą, sąlygoja komandos dviasį, motyvuoja darbuotojus. Kartu darbuotojai yra institucijos įvaizdžio perteikėjai – jie informaciją apie instituciją perduoda išorinėms auditorijoms.“ (Bivainienė, ir Šarnaitė, 2007).

- *Paskirstymas*

Tradiciškai paskirstymas yra surasti kuo pelningesnę ir efektyvesnę kelią pateikti produktus galutiniam vartotojui. Svarbu šioje srityje tampa efektyvus inventoriaus panaudojimo valdymas, transportavimas, sandėliavimas, didmeninė ir mažmeninė prekyba ir jų kontrolė. Naujų sporto prekių įvedimas į rinką, pasirenkant paskirstymo kanalus tokius kaip prekybos centrai, internetas ir pan., yra tradicinis marketingo paskirstymas, tačiau sporto marketingo specialistams sunkiausia yra pateikti rinkai sporto paslaugas susijusias su sporto renginiais kuomet iškyla problema kur statyti sporto arenas, sporto kompleksus, kur prekiauti bilietais, kad jie pasiektų tas tikslines auditorijas, kurios yra svarbios ne vien tik sporto organizacijoms, bet ir su jomis bendradarbiaujančiomis

šalimis – rėmėjais – sponsoriaujančiomis organizacijomis, tad tai bene svarbiausias interesų derinimas paskirstymo veiksmuose.

Sekantis žingsnis yra sporto organizacijos marketingo orientacija, kuri apibūdinama kaip marketingo funkcijų komplekso integravimas ir suderinamumas su sporto organizacijos vizija, misija jos vystymu, taip pat marketingo strategijos formavimas ir proceso organizavimas. Tačiau tai pasiekti reikalinga išsiaiškinti kas yra sporto organizacijos vartotojai, atlikti rinkos tyrimą ir tada juos sugrupuoti į tikslines auditorijas – su segmentuoti ir konkrečiai pagal jas organizuoti sporto organizacijos darbo procesą ir parinkti sporto organizacijos įvaizdžio pozicionavimo strategiją, kuri bus formuojama tiksliniams vartotojams išsiskiriant sporto organizaciją iš konkurentų ir suteikiant vartotojams tai, ko jie tikisi. Sporto organizacijoje svarbu yra integruoti vartotojų tenkinimo mechanizmą į organizacijos tikslus (ang. k. - „From objectives to operative goals“, Shank (2004)). Vartotojų norų ir poreikių patenkinimas šiais laikais yra koncentruojamas daugelyje organizacijų. Tačiau sėkmingiausiai veikia tos sporto organizacijos, kurios sukonzentruoja savo veiklą stengiantis suprasti kaip reikia aprūpinti vartotojus ir įgyvendina sporto organizacijos tikslus per vartotojų poreikių tenkinimą. Šis sporto organizacijos požiūris siekiant savo tikslų per vartotojų poreikių patenkinimą yra vadinamas marketingo orientacija. Organizacijos marketingo orientacija nukreipta išsiaiškinti ir suprasti vartotojų prioritetus vartoti, ir juos stengtis apjungti pritraukiant prie organizacijos veiklos ir galiausiai pradėti įgyvendinti mainų procesą. Mainų arba pasikeitimo procesas tradiciškai sporto marketinge yra suprantamas taip, jog viena šalis - pardavėjas - kažką pasiūlo vertingo, o kita šalis – pirkėjas - tai įvertindamas įsigyja už atitinkama pinigine vertę, tam pasiūlymui – prekei ir/ar paslaugai (Chelladurai, 2005); Shank, 2004). Šiam pasikeitimui įvykti reikalinga:

- Turi būti nemažiau kaip dvi suinteresuotos šalys;
- Kiekviena šalis turi pasiūlyti kažką vertingo viena kitai;
- Turi įvykti komunikacija – derybos dėl mainų objekto;
- Abi šalys pasirinkimą dėl mainų turi priimti laisvai;
- Abi šalys turi norėti, kad įvyktų mainai.

Kitais žodžiais tariant, pirkėjas duoda pinigus, kad gautų prekes ar paslaugas jo poreikiams patenkinti, iš pardavėjo. Žinoma, sporte mainai gali įvykti ir kitaip, pavyzdžiui, sporto vartotojai keičiasi sporto atributika.

Sporte mainai gali vykti ne vien kaip teigia Chelladurai (2005), bet ir taip, jog sporto vartotojai atsisako tam tikrų vertybių, tokių kaip: laikas, pinigai, asmeninė energija stebėdami sporto varžybas ar treniruojantis sporto klube dėl to, kad pajustų geras emocijas, pailsėtų, sveikatintusi. Sporto mainai gali vykti ir tarp organizacijų – sponsoriaujant. Kuomet organizacijos duoda pinigus ar prekes/paslaugas ar suteikia kitokią pagalbą sporto organizacijos tikslams

įgyvendinti, kad to pasekoje galutiniam vartotojui būtų sukeltos tam tikros asociacijos, kad sportą ar sporto organizacijas sponsoriaujanti organizacija palaiko tam tikras sporte dominuojančias vertybes. Tačiau, tam pasiekti visų pirma svarbu yra pačios sporto organizacijos tinkamai suformuotas įvaizdis ir tik tada galima tikėtis, kad būtų įgyvendinti minėtieji abipusiai vertingi mainai tarp sporto organizacijos ir sponsoriaujančios organizacijos, o galiausiai, kad būtų pasiekti abipusiai naudingi mainai su galutiniu vartotoju (Shank, 2004).

Chelladurai (2005), mano, kad pats reikšmingiausias faktorius organizacijoje, kuris privalo būti koordinuojamas – tai žmogiškieji ištekliai (Pagal Aksionova, 2007), kurie autoriaus nuomone yra tiesiogiai susiję ne vien tik su produkcijos gamyba ir prekyba, bet ir su kitais mainų mechanizmais, su tokiais, kuriuose dalyvauja rėmėjai, vertybių pasikeitimo socialinės bendruomenės ir pan. Organizacijos žmogiškųjų išteklių *profesionalumas*, *kompetencija*, kultūra įtakoja organizacijos įvaizdį, nes tai vidinės organizacijos aplinkos veiksnys – identiteto dalis, apie kurią vartotojai sprendžia iš klientų aptarnavimo lygio ir pan.

Organizacijos žmogiškieji ištekliai yra žmonės susiję su sporto paslaugų kūrimu. Sporto vadyba koncentruojasi ties trimis žmogiškųjų išteklių rūšimis: žmonės yra apmokami darbuotojai, ir darbuotojai savanoriai, klientai.

Darbuotojai gali būti skirstomi į vartotojiškų paslaugų ir profesionalių paslaugų darbuotojus. Vartotojiškų paslaugų darbuotojai užsiima gamyba paprastų, einamųjų paslaugų, reikalaujančių nedidelio vartotojų pasirengimo, tuo tarpu profesionalių paslaugų kūrėjai tiekia savo klientams sudėtingas, žinių reikalaujančias ir individualizuotas paslaugas. Pasak Chelladurai (2005) organizacijoje darbuotojai yra pats svarbiausias komponentas siekiant lyderiauti sporto industrijoje. Mason, Thibault&Misener (2006), tinkamai parinkta valdymo sistema žmogiškiesiems ištekliams leidžia tinkamai kontroliuoti organizacijos veiklą ir veikti efektyviai ir konkurencingai. Organizacijų valdymo sistemoje vadovai yra kritinis veiksnys, kadangi būtent jie yra atsakingi už tinkamai kontroliuojamą organizacijos veiklą, taip, kad ji atitiktų visus organizacijos interesus reprezentuojant save rinkoje.

Sporto organizacijoms taip pat būdingas didelis savanorių įtraukimas. Tai stambesnių sporto organizacijų rengiamų projektų pagalbinais darbuotojai. Savanorių valdymo principai yra visiškai skirtingi nei dirbant su apmokamais darbuotojais. Savanorių bendradarbiavimo kartu su apmokamais darbuotojais koordinacija yra kritinė sporto vadybos sritis, tačiau į ją reikia atkreipti dėmesį, nes trumpuoju renginio organizavimo metu jie prisideda prie produkcijos kūrimo.

Sporto paslaugų pasiūloje klientai yra apibūdinami kaip sporto organizacijos gaminamos prekės ar teikiamos paslaugos pirkėjai, vartotojai. Siūloma yra sporto organizacijoms, kad jokios sporto paslaugos netūrėtų būti gaminamos be bendradarbiavimo su klientais. Sporto srityje klientai gali skirtis savo sportine ir fizinės veiklos orientacija ir savo atsidavimo produkcijai mastais, jei

analizuojama yra sporto paslaugos, tačiau būtent jie su perkamąja galia yra sporto organizacijų išlikimo garantas. Klientų motyvacija ir jų pasitikėjimo įgijimas bei lėšų pritraukimas yra iššūkis prekių ir paslaugų kūrėjams, nes tinkamai sukurti sporto produkciją kuri patenkintų vienu metu didelę auditoriją yra itin sunkus darbas, kuris neapsiriboja vien gamyba ar pardavimais (Chelladurai, 2005).

Abimola&Vallaster (2007) teigia, jog XXI amžiuje visos organizacijos konkuruoja toje pačioje, globalinėje aplinkoje ir tokioje situacijoje didžiausią konkurencinį pranašumą įgyja tos organizacijos, kurios turi daugiau žinių – informacijos apie rinkoje vykstančius procesus, ko reikia vartotojams ir kas daro jiems didžiausią įtaką ruošiantis įsigyti ir/ar vartoti organizacijos produkcijos. Tad autoriai aiškina, jog tiksliau reiktų žiūrėti taip, jog organizacijos veikia labiau jau ne rinkos besikeičiančiomis sąlygomis, bet informacinių ryšių rinkoje, kur pagrindinis įrankis siekiant suvaldyti vartotojus yra informacija ir interaktyvios rinkodaros pritaikymas (Navickas ir Malakauskaitė, 2007). Todėl labai aktualu yra žinios ir vadybiniai gebėjimai organizuojant darbą organizacijos marketingo padalinyje, kuriame renkama ir analizuojama informacija apie vartotojus, kuri vėliau padėsianti tiksliai numatyti kaip organizacijos turėtų veikti norėdamos efektyviai vystyti savo veiklą ir patenkinti vartotojų poreikius tikėtis pritraukti jų daugiau ir kuo dažniau kol jie taptų lojalūs, o tai, kaip autoriai pažymi nulemia ne pardavimo ar gamybos efektyvumas, o tam tikri vartotojo sąmonėje vykstantys procesai, kurie vadyboje yra mažiau nagrinėti, tačiau yra aišku, kad jie yra įtakojami organizacijos reklaminės kampanijos veiksmų. Tad, marketingo specialistams tai aktualu žinoti, nes tik pažinus vartotojo psichologiją ar bent jų elgsenos veikimo principus galima lengviau formuoti organizacijų veiklos efektyvinimo strategijas, kurios tampa veiksmingos tik tada, jei yra sistemingai suderintos su organizacijos deklaruojamomis vertybėmis ir su veikla kurią realiai pastebi vartotojas ir ją vertina. Tad vertybės, kurias organizacija deklaruoja ir kaip jomis vadovaudamasi veikia, vartotojo sąmonėje suformuoja organizacijos įvaizdį (Shultz et al, 2000 pagal Abimola&Vallaster(2007)).

Tad sekančiame darbo skyriuje ir bus analizuojami sporto organizacijų įvaizdžio formavimą lemiantys veiksniai.

1.2 Veiksnių, turinčių įtakos sporto organizacijų įvaizdžio formavimui teorinis pagrindimas

Organizacijų įvaizdis, pasak Drūteikienės (2002), yra dinamiškai suprantamas, tai prasminga, daugiau ar mažiau strukturizuota idėjų, jausmų, suvokimų ar įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi tam tikro realaus reiškinių ar daikto atžvilgiu, visuma. Taip pat autorė pažymi, jog organizacijų įvaizdis nėra atsitiktinis, jis yra sukuriamas, pasiekiamas bei valdomas. Pasak Aaker (1991), organizacijos įvaizdis yra tarsi pasiūlymas vartotojams, kaip jie turėtų suprasti organizaciją, kuri save pateikia socialinėje - kultūrinėje plotmėje (Pagal Drūteikiene, 2002).

Įvaizdžio vadyba remiasi marketingo politika, kuomet yra siekiama organizacija pateikti rinkoje išsiskiriančiai iš konkurentų, tai padarius yra įgyjamas potencialus pranašumas ir galima tikėtis didesnių pardavimų padidėjimo bei lojalių klientų padaugėjimo.

Drūteikinė (2002) teigia, kad įvaizdis marketinge gali būti aiškinamas įvairiai, ir pateikia kitų autorių išverstus ir apibendrintus sąvokos aiškinimus:

1. pagrindinių savybių, pojūčių ar įspūdžio visuma (Jain&Etgar, 1976);
2. prekės ženklo išskirtinumas (Arons, 1961; Martineau, 1958);
3. charakteristikų ir pojūčių/emocijų susijungimas (Oxenfeldt, 1974);
4. pagrindinių asociacijos ir reikšmės (Aaker, 1991);
5. vartotojų tikėjimas apie konkretų objektą (Kotler&Amstrong, 1996).

Drūteikienė (2002) remdamasi Campbell (1963) teigia, jog įvairūs įvaizdžio apibūdinimai yra paprasti ir yra autorių sąvokų susisteminimas, kuris realiai neatskleidžia sporto kaip fenomenalaus reiškinių įvaizdžio paaiškinimo, tad literatūros apžvalgoje pastebimas sunkumas apibrėžiant įvaizdžio sąvokas, esant šioms problemoms, kad aiškinant įvaizdžio sąvokas aukščiau pateiktuose aiškinimuose yra susitelkta tik ties asmeniniu autorių suvokimu. Tad šiame darbe stengiamasi apžvelgti sporto organizacijų teikiamos produkcijos svarbą socialinėje aplinkoje pristatant ją sukoncentravus nuo individualaus suvokimo iki kolektyvinio.

Autorės teigimu visų organizacijų įvaizdis visada yra ir jis yra suformuojamas, ir kuris pasak autorės visų pirma turi būti suvokiamas pačios organizacijos kaip ji ketina save pateikti rinkai ir šis suvokimas pradiniu lygmeniu turi būti supaprastintas ir susiaurintas iki dviejų pirminių tikslų:

- įvaizdis turi būti;
- įvaizdis turi būti geras (Drūteikienė, 2002).

Šiuolaikinėje konkurencingoje aplinkoje tampa būtinybe tapti konkurencingais ir išsiskirti ne vien prekių mažesnėmis kainomis, bet ir pačių prekių diferenciacija ar daugiafunkcionalumu, taip pat sukuriant vartotojui didesnę suvokiamą, kad ir neapčiuopiama vertę, kuri vartotojui leistų pasijusti išskirtiniu dėl tam tikros organizacijos sukuriamos papildomos *vertės*

per organizacijos įvaizdį. Autorė analizuodama įvaizdžio formavimą organizacijose pradeda pavyzdžiais apie organizacijų *veiklos pobūdžius* ir aiškina, jog būtent jie-veiklos pobūdžiai apsprendžia pirminius organizacijų įvaizdžius, kurie suformuojami vartotojams dar nesusipažinus su organizacija, pavyzdžiui, bankai reprezentuoja save kaip patikimumą ir finansinį stabilumą garantuojančios organizacijos, reklamos agentūros formuoja įvaizdį kaip dinamiškos ir kūrybiškos organizacijos (Drūteikienė, 2002). Sporto organizacijos kaip dinamiškos ir žmogaus sveikatai naudingos. Tačiau, šią pirminę nuostatą, mūsų manymu, kurią aprašo autorė, vartotojų pašamonėje nulemia jų socialinis statusas ir socialinė bei ekonominė patirtis, kuri sukuria panašias asociacijas per asmenybės gyvenimo patirtį. Tačiau, analizuojant sporto organizacijos įvaizdžio formavimą negalima atmesti šio teiginio, kad organizacijos veiklos pobūdis suformuoja pradinį įvaizdį vartotojų pašamonėje. Autorė taip pat teigia, jog organizacijos veiklos pobūdis ne tik parodo, bet ir turi atskleisti tam tikras *vertybes* ir kelti tam tikras vartotojui *asociacijas*, kurios sutaptų su organizacijos vertybėmis. Tad galima teigti, jog formuojant organizacijos įvaizdį labai svarbu yra organizacijos tikslų ir vartotojų lūkesčių suderinamumas, siekiant, kad suformuotas įvaizdis būtų suprantamas ir priimamas kaip geras ir konkurencingai vertingas. Tą patį pažymi ir Vincent, et al. (2007), jie teigia, kad organizacijos veikloje dominuojančios vertybės turi atitikti su *simbolinę* tos veiklos išraišką, kurią vartotojai lengvai supranta ir interpretuoja.

Mokslinėje literatūroje daugiausiai pastebima aiškinimų, jog įvaizdis suvokiamas per identitetą, kuris yra organizacijos plačiausia prasme suvokiamas kaip organizacijos *individualumas* ar *išskirtinumas*, kuris iškyla iš organizacijos *kultūros, įsitikinimų, esminių vertybių*. Tiksliau apibūdinant organizacijos *identitetą* galima teigti, jog tai yra matomųjų organizacijos ypatybių, pagal kurias vartotojai gali atpažinti organizaciją, formavimas.

Pasak, Aaker (1991) kuomet organizacija išskiria save per savo *identitetą* ir save suvokia kaip teigiama, tai tarsi sukuria papildomą *vertę* ir atsakomybę vartotojams. Organizacijos įvaizdis tuomet dažnai tampa tarsi garantas ar patikimumas, kuris yra suformuojamas vartotojų pašamonėje. Keletas sporto organizacijų taiko *marketingo strategijas* tikslu sustiprinti savo įvaizdį vartotojų pašamonėj ir įtakoti jų elgseną. Pavyzdžiui, Tarptautinis Olimpinis Komitetas vykdo reklamine kampanija tikslu sustiprinti pozicijas, kad Olimpinio judėjimo vertybės yra draugiškumas, vienybė, solidarumas, universalumas. Tad šias vertybes, kurias deklaruoja Olimpinis judėjimas remiant Tarptautinį olimpinį komitetą yra naudojamos ir pačių sponsorių reklaminėse kampanijose, tad formuojamas sponsoriaus įvaizdis yra pasitelkiant sporto organizacijos jau suformuotu įvaizdžiu, kuris tik pastiprina sponsoriaujančios organizacijos deklaruojamas *vertybes*, tad šioje vietoje išryškėja socialinės aplinkos dalyvių vertybių sąveikos, kurios pastebimos per *asociacijas*, tad analizuojant sporto organizacijų įvaizdžio formavimą reikia išskirti svarbu veiksnį, tai vartotojams kylančios *asociacijos*, kurios, pasak Alexandris, Douka, Papadopoulus, Kaltsatou (2008) yra vienas

svarbiausių veiksmų sporto organizacijai siekiant išvirtinti rinkoje ir pritraukti kuo daugiau sponsorių.

Šie mokslininkai taip pat teigia, jog sporto organizacijų veiklos pobūdžių sukeltos *asociacijos* yra valdomos, tad ir pats įvaizdis kaip ir teigė Drūteikienė (2002) yra valdomas. Minėtieji autoriai akcentuoja, kad organizacijų įvaizdžio vadyboje svarbiausia yra iširti kokios yra jau esamo organizacijos įvaizdžio vietos yra silpniausios ir tik tada imtis įvaizdžio formavimo ar jo stiprinimo bei valdymo, nes pasak mokslininkų tik pradėdant veiklą organizacijos įvaizdis irgi pradeda formotis jei ne planuotai, tai chaotiškai, tad geriau yra stengtis suvaldyti jį norima kryptimi, o pirmiau išanalizuoti ir veikti pasitelkiant stipriausias organizacijos įvaizdžio dedamąsias. Panašiai teigia ir Ries&Trout (1981), jie aiškina, kad sporto organizacijai nebūtina yra sukurti kažką naują ar neįprasta kas išskirtų ją iš kitų sporto rinkos dalyvių, o daug svarbiau yra pakoreguoti jau esamą įvaizdį vartotojų pasąmonėje atradus stipriausias įvaizdžio vietas padaryti jas dominuojančiomis, o silpnąsias eliminuoti.

Pasak Drūteikienės (2002), remiantis Festinger (1957), Heider (1958), Osgood et. al. (1957), svarbu yra atskleisti koks yra vartotojų pasąmonėje skirtumas tarp jų patyrimo ir realaus žinojimo apie sporto organizaciją ar jos veiklą, tai reikalinga, kad būtų galima efektyviau padaryti įtaką vartotojams keičiant sporto organizacijos, ar jos veiklos, ar konkretaus sporto organizacijos įvaizdį. Taip pat autoriai pažymi, kad sporto organizacijų socialinė apraiška yra labai emocionali ir svarbu yra numatyti kokį emocinį bei *simbolinį potencialą* ji turi vartotojams.

Didelės įtakos šioje vietoje turi išankstinė potencialių vartotojų nuomonė apie sporto organizaciją, jos veiklą bei kokias asociacijas jiems ji sukelia. Formuojant sporto organizacijų įvaizdį reikia pažymėti, jog sportas yra kompleksnis ir dinamiškas, tad jo įvaizdis kiekvienam potencialiam vartotojui, kuris mažai žino apie sporto organizaciją ir jos veiklą gali skirtis ir sukelti skirtingas emocijas bei simbolizuoti skirtingus *simbolius*.

Alexandris, Douka, Papadopoulus, Kaltsatou, (2008) savo tyrimuose dar kartą patvirtina, kad įvaizdžio formavime sporto organizacijoms reikalinga vadovautis stipriosiomis sporto dalimis, o silpniausias, priešingai nei teigia Ries&Trout (1981), rekomenduoja pakoreguoti, kad jos taptų papildomomis dalimis formuojant organizacijų įvaizdį išskiriant jos *išskirtinumą, individualumą*.

Shultz et al, 2000 pagal Abimola, &Vallaster (2007) teigia, kad organizacijos įvaizdis yra formuojamas per tokius aspektus: kaip *organizacinė elgsena, prekinis ženklas, darbo organizavimas, organizacijos identitetas ir reputacija*.

Sporto organizacijos savo veiklą atskleidžia per *komunikaciją su tikslinėmis auditorijomis*, kurie per organizacijos įvaizdį sukuria organizacijos *reputaciją*. *Reputacija*, tai psichologiniai deriniai, kurie gali suvaidinti svarbų vaidmenį sprendimų priėmimo stengiantis pasiekti *tikslinę auditoriją*. Jie apibrėžia *simbolinio proceso* intervalus socialiniame bendravime, kaip socialinės

apraiškos sporto organizacijos *specifiškumas* yra jungiamas su konkrečia socialine grupe. Šios jungtys per sporto organizaciją padeda kiekvienam grupės nariui būti įsitraukus pasaulinį kontekstą su kitais šios bendruomenės nariais, kad pajustų skirtumą tarp patyrimų ir išankstinę nuostatos. Kategorijų atsiradimo procesas padeda grupės nariui asmeniškai atpažinti konkrečios grupės bendrumą, geografinį pasiskirstymą, lojalumą sportui, organizacijai ar veiklos suinteresuotumą.

Pasak, Tajfel&Turner (1986), sporto socialinėje aplinkoje yra labai svarbu, jog žmogus asmeniškai siektų palaikyti teigiamą socialinį *identitetą*, kaip įvaizdžio formuojantį veiksnį, kad jis yra tos socialinės grupės narys, o tai pasiekti galima per socialinės aplinkos dalyvius, tai pavyzdžiui, sporto organizacija ir jos įtaka socialinei grupei, tai efektyviausiai pasiekama kai organizacijos nariai patiki tos *socialinės apraiškos nauda ir vertybėmis bei simboliais*.

Zintz&Vailleau (2007) teigia, kad šiuolaikinėje sparčiai besikeičiančioje aplinkoje sporto organizacijų įvaizdžiai susiduria su dviem pagrindinėmis problemomis – *stabilumo* ir *novatoriškumo* trūkumu. *Stabilumui* išgalėti trukdo sporto kaip fenomeno dinamiškumas, tad Zintz&Vailleau (2007) remdamasis Hums&MacLean (2004), akcentuojama, jog sporto organizacijos tampa vieno didžiulio sporto organizacijų sistemos tinklo dalimi, o norėdamos išsiskirti privalo numatyti *išorinės ir vidinės aplinkos pokyčius*, tad dar vienas svarbus sporto organizacijos įvaizdžio formavimą lemiantis veiksnys yra *įžvalgumas*, kuris apibūdinamas organizacijos taikoma *strategija*, kuri formuojama pagal organizacijos *misija*.

Dabartiniu metu sporto organizacijų kaita bei *dinamiškumas* yra susijęs ne vien tik su *aplinkoje vykstančiais pokyčiais*, bet ir su pačių organizacijų *veiklose vykstančiais pokyčiais* (Laskienė, 1995; Brooks, 1999).

Pasak Laskienės (1995) sporto organizacijos sujungdamos profesionalią ir savanorišką veiklą dabartiniu metu teikiant paslaugas ne visada apsiribojama vien ties sporto sektoriumi. Nemažai sporto klubų teikia profesionalias aukštos kokybės paslaugas net ir tiems dalyviams, kurie nėra įtraukti į tradicinę varžybinę veiklą. Autorė, teigia, kad nemažai sporto organizacijos specialistų tuo pačiu metu užsiima įvairia veikla ir nesusijusia su sportu. Siekiant, kad jos būtų efektyvios negali apsiriboti vien tik sporto sektoriumi, tad organizacijos veikiamos aplinkos tampa vis labiau *dinamiškesnės* ir įvairūs pasikeitimai sporto organizacijų *viduje* bei *išorėje* keičia jų *funktionalumą*. Autorės teigimu, sporto organizacijos veiklos sėkmę lemia praktikos ir teorijos vienovė, kuri pastaruoju metu įvardijama kaip naujas mąstymas, ir jo dėka sporto organizacijose siūloma suvokti *pokyčių neišvengiamumą* ir gebėti suprasti, kas provokuoja pokyčius, kaip galima racionaliai tuos pokyčius panaudoti, išmokti juos pripažinti ir su jais tvarkytis (Denhardt (2001), pagal Laskienę, (1995)).

Kitais žodžiais tariant formuojant sporto organizacijų įvaizdį patartina yra pažinti ne vien tik *išorinę ir vidinę organizacijų aplinkas*, bet ir adekvačiai veikloje įvertinti savo galimybes –

organizacijos potencialą, kaip lemiamą veiksnį konkurencinėje aplinkoje formuojant organizacijos įvaizdį.

Sporto organizacijos įvaizdis, pagal Shank (2004), yra sunkiai apibūdinamas, nes jis yra ir apčiuopiamas per sporto organizacijos veiklas ir atributus bei neapčiuopiamas, kuris suformuojamas potyriais. Sporto organizacijos įvaizdžio dimensijos – veiksniai yra:

- *Atmosfera;*
- *Vieta;*
- *Asmeninis pardavimas;*
- *Klientūra;*
- *Produkcijos perdavimo būdai;*
- *Rėmimo aktyvumo būdai.*

Bendrai organizacijų įvaizdį įtakojantys veiksniai pasak Norman, (1991) yra: *kultūra, pati organizacija*, kuri gali būti suprantama kaip *unikali savo veiklos pobūdžiu, jos personalas, paslaugos, rinkos užimama dalis*.

Shank (2004) teigia, kad sporto organizacijos savo veikla ir funkcionalumu yra socialinės aplinkos apraiškos, kurios formuoja tos aplinkos įvaizdį, kitaip tariant sporto organizacijos yra ne tik veikiamos *aplinkos*, bet ir ją pačios įtakoja. Tad esant betarpiškam sąveikavimui socialinėje aplinkoje svarbus yra veiksnys stiprinantis šį sąveikavimą autoriaus teigimu yra sporto organizacijų įvaizdis, kuris tampa konkurencinių pranašumu siekiant išsitvirtinti rinkoje. Sporto organizacijų įvaizdis suformuojamas kaip teigiamas ir stiprinamas dėl įvairių aspektų:

- suvokiama sporto nauda,
- asmeninė lyderiavimo pozicija,
- tikslo siekimo sistemiškumas ir pan.

Sporto organizacijų įvaizdis turi didelės įtakos visam sporto organizacijos darbo organizavimui ir jos narių, dalyvių, žurnalistų, rėmėjų ir t.t. elgsenai, kad įvaizdis turi potencialios įtakos vartotojų elgsenai yra, ir kad tokiu būdu galima įgyti konkurencinį pranašumą yra apibrėžta, tačiau toliau reikia išsiaiškinti ir numatyti kokie veiksniai turi daugiausiai įtakos formuojant teigiamą sporto organizacijos įvaizdį.

Moscovici (1961) nustatė, jog sporto apraiškos socialinėje aplinkoje simbolizuoja tos *socialinės aplinkos situacijų elgsena* ir todėl pareikalauja specifinio pobūdžio žinių. Taigi, tai patvirtina, kad sportas yra asmeninio ir socialinio vystymosi veiksnys, kuris įgalina asmenybe ieškoti savirealizaciniu būdu. Sporto organizacijos deklaruodamos šią sporto prigimtine funkcija stengiasi pasiūlyti vartotojui, tai kas yra priimtinausia jų poreikiams. Tad šiomis nuostatomis vadovaujantis sporto organizacijos pozicionuoja savo veikla siekdamas pritraukti rėmėjus ir įgyvendinti sporto organizacijų tikslus. O sponsoriaujančios organizacijos gauna galimybę

įgyvendinti rėmimo funkcijas per sportą deklaruodamos, jog jų prioritetai yra visuomenės visuotinai priimtini. Tad šioje vietoje išryškėja sporto organizacijų ir sponsoriaujančių organizacijų bendradarbiavimo bendras tikslas - siekti tinkamo įvaizdžio formavimo (Shank, 2004).

Turbūt labiausiai sponsorystei svarbi ir yra *sporto esmė* kurią siekia ir nori palaikyti rėmėjai - sponsorai. Sponsorystė, tai siekis pakeisti organizacijos įvaizdį ar jį sustiprinti. Sportas kaip fenomenas yra labai įvairus ir gali sukurti įvairius įvaizdžius, šis reiškinys ar įvykis yra dinamiškas ir sunkiai nuspėjamas, tad ir sporto organizacijų įvaizdis kaip ir jų veiklos rezultatas vartotojų pašamonėje gali susiformuoti skirtingai. Tačiau, sponsorystei organizacijos turi keletą kelių, todėl sporto organizacijoms svarbu yra, kad būtent per sportą ir jų organizaciją vyktų šie veiksmai, tad tai iškart yra nulemta, kad sporto organizacija turi būti konkurencingesnė ir jos įvaizdis turi būti teigiamas bei suformuotas taip, kad būtų patrauklus ne vien tik vartotojams, bet ir sponsoriauti ketinančioms organizacijoms.

Sporto moksle sporto organizacijų įvaizdžio formavimas, pasak Shank (2004) yra tarsi kelias su dviem kryptingomis atšakomis. Įvaizdis kaip konkurencinis pranašumas aktualus tiek sponsoriaujančiai organizacijai, tiek pačiam sportui - sporto organizacijoms. Sponsoriaujančios organizacijos remdamos sporto organizacijas stengiasi susieti savo prekinis ženklus, logotipus su tam tikru jau suformuotų ar tebeformuojamų įvaizdžių sporte ar sporto organizacijoje ir per *asociacijas ir/ar personifikacijas* vartotojų pašamonėje pasiekti sponsoriaujančių ir sporto organizacijų tikslus. Ferrand and Pages (pagal Shank, 2004) teigia, kad sponsoriavimo procesas yra organizacijų siekiamybė suderinti tikslus ir bendromis pastangomis jį pasiekti. Autoriai šį procesą įvardina kaip: „idealios santuokos paieška“ (ang.k - looking for the perfect wedding). Taip pat autoriai aiškina, kad sponsoriavimo procesas sporte yra pradedamas organizacijų veiklų analizavimu, bendrumų ieškojimu apjungiant sporto organizacijos *fenomenumą, unikalumą bei jo atributus ar simbolius* su sponsoriaujančios organizacijos prekiniais ženklais ar produktais ir galimybių ieškojimą palengvinti organizacijų tikslų įgyvendinimą. Pavyzdžiui, yra manoma, kad vasaros ekstremalaus sporto žaidynės (ang.k. Summer Extreme Games, „X – Games“) yra apibrėžiamos tokio įvaizdžio, kuris apima šias charakteristikas kaip agresyvumas, naujamadiškumas, šaltakraujiškumas, bebaimis ir be taisyklių. Toks įvaizdis siejamas su tokiais ekstremaliais sportais kaip banglenčių sportas, gatvės riedlentės ir pan. Todėl nenuostabu, kad tokios kompanijos kaip „Taco Bell“, „Nike“, „Mountain Dew“ tapo šių sporto organizacijų sponsoriaujančiomis organizacijomis, nes jų *bendroji veiklos strategija* sutapo su minėtų sporto šakų *strategija* perkeltine prasme ir suderinus šias strategijas, minėtosios sponsoriaujančios organizacijos pasinaudojo minėtomis įvaizdžio charakteristikomis savo produkcijos įvaizdžiui rinkoje sustiprinti ir suteikti jai daugiau *vertės* ir tuo būdu išskyrė jas iš konkuruojančių kompanijų produkcijos. Šioje vietoje sporto marketinge formuojant bendravimo marketingo funkcijas su

sponsorijaujančiomis organizacijomis yra naudojama *suderinamumo* hipotezė (ang.k. – „match up hypothesis“), kuri aiškinama taip, kad įvaizdis yra konkurencingesnis tas, kuris yra patvirtinamas (ang.k – „endorse“) nei tas, kuris yra reklamuojamas (ang.k. – „promoted“). Šioje vietoje patvirtinimas suprantamas per remiamos sporto organizacijos pasiekimus ar jos esamo įvaizdžio pritarimas sponsorijaujančios organizacijos įvaizdžiui ar deklaruojamomis vertybėmis. Tai yra organizacijos veiksmų suderinimas siekiant gauti abipusią naudą.

Visų susijusių su sporto organizacijų galutinis tikslas yra įsitraukti į sponsoriavimo programas, kurios padidina pardavimus. Kai organizacijos nusprendžia vykdyti sponsoriavimo programas pirmas jų žingsnis yra apibrėžti organizacinius programos siekius ir marketingo tikslus, kurie gali efektyviai įgyvendinti ir pasiekti per sponsorystę. Nors organizacijų sponsorystės motyvacija konkuruoti tarp sporto organizacijų dar nėra aiški. Istoriškai yra aiškinama, kad organizacijos pradėjo sponsoriuoti ir teikti paramą dėl to, kad būtų organizacijų sukurta vartotojams suvokiama pridėtinė *vertė* organizacijos veiklai taip pat įvaizdžiui, produkto linijai. Navickas ir Malakauskaitė (2007), teigia, kad paramos strategija ir įvykio rinkodara yra sparčiai augančios interaktyvios rinkodaros priemonės, kurios rinkodaros komunikacijos komplekso evoliucijoje užima vis svarbesnį vaidmenį. Pasak autorių yra tendencija, kad vis didesnę santykinę verslo organizacijų rinkodaros biudžeto dalį sudaro paramos strategijos ir įvykio rinkodaros išlaidos sporte. Pradžia šios tendencijos ir paramos strategijų bei sponsoriavimo yra laikoma Los Angeles Olimpinės žaidynės 1994 metais, kuomet jas organizavo P. Uerborothas ir užtikrino renginio rentabilumą (Kover, Aaker, Joachimsthaler, (2000) pagal Navicką ir Malakauskaitę (2007).

Taigi, galima teigti, kad sponsorijaujančių organizacijų tikslas yra sukurti vartotojams suvokiama *papildomą vertę per organizacijos įvaizdį*, kuris labiausiai aktualus sponsorijaujančiai organizacijai konkuruojant panašių prekių ir/ar paslaugų srityje ir rinkoje išskiriant būtent sponsorijaujančios organizacijos produkciją per pardavimų padidėjimą ir užimamos rinkos dalies padidėjimą. Šioje vietoje labiausiai tiktų įvykio rinkodaros principai, kurie globaliu mastu efektyviai ir sparčiai naudojami siekiant užmegzti ryšį su vartotojais ir vykdyti *marketingo komunikaciją* bei skatinti pardavimo apimtį (Navickas ir Malakauskaitė 2007). Paramos strategijos esmė interaktyvioje marketingo orientacijoje yra dialogas su tikslinėmis auditorijomis ir grįžtamojo ryšio gavimas. Tačiau, tai įgyvendinti visų pirma reikalingas sporto organizacijos gerai suformuotos komunikacijos galimybės, kurios būtų įdomios ir aktualios vartotojams. Vienas iš pritraukiamų kontaktinių priemonių yra sporto organizacijų konkurencinis įvaizdis, kuris gali atsiskleisti įvairiais, tačiau pranašiais aspektais ir tik tada galima įtakoti kitų organizacijų įvaizdžius ir garantuoti komunikacija su vartotojais (Shank, 2004). Tad, galime teigti, kad sponsorijaujančių organizacijų paramos strategija yra komunikacijos procesas ar komunikacijos kanalas (Behrer&Larson (1998); Horizon Media Glossary (1999); International Event Group (IEG) (2006), pagal Navicką ir

Malakauskaitė (2007)). Kuris pasak autorių turi būti prieinamas, o tam reikalingas *patrauklumas*, tad išryškėja dar vienas svarbus sporto organizacijų įvaizdžio elementas, tai *patrauklumas*. Taigi, tam pasiekti svarbu yra tiksliai numatyti kaip bus vystoma sponoriavimo programa ir kaip ji padės sporto organizacijai pasiekti sporto organizacijos asmeninius, *unikalius* marketingo tikslus bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis vystant bendrą veiklą, kurios tikslas pardavimo apimties ir organizacijų žinomumo didinimas. Taigi, įvykio rinkodara, kuri apima ir sporto organizacijų kuriamus produktus – renginius, yra rėmimo strategija orientuota į veiklas, kurių metu vykdoma organizacijų ir *tikslinių auditorijų komunikacija*, kuri pasak autorių, atsiranda siekiant suformuoti patrauklų įvaizdį vartotojų pašamonėje siekiant įgyvendinti *komunikacijoje* dalyvaujančių narių interesus. Pasak Lundmark (1998) (pagal Navicką ir Malakauskaitę, 2007), vartotojams taip išreiškiama galimybė pažinti pozityvias organizacijos vertybes. Tad sponoriavimo programa, kurios metu yra formuojamas, keičiamas ar stiprinamas sponsoriaujančios organizacijos įvaizdis, sudaro galimybę sukurti papildomą *vertę* vartotojams, kurios dėka sukuriamas patrauklus organizacijos įvaizdis ir *reputacija*. Bendravimo – *komunikacijos kultūra, paslaugumas, vartotojų pasitikėjimas ir darbuotojų operatyvumas* vykdant *ryšių su visuomene funkcijas*, kurios yra sponoriavimo programos dalis dažnai tampa lemiančiais suformuojant organizacijos įvaizdį vartotojų pašamonėje ir parenkant sponoriavimo programos *pozicijas – pozicionavimo* veiksmus, kryptį (Sūdžius, 2007); Navickas ir Malakauskaitė (2007).

Sporto organizacija vystydama sponoriavimo programą antrame žingsnyje pasak Berrett (1993) bei Shank (2004) turi numatyti sponsoriaujančių organizacijų galimybes ir sudaryti rėmimo veiksmų planą ir biudžetą. Trečiasis žingsnis yra sponoriavimo programos vykdymas. Ketvirtasis yra atskaitomybė ir ateities sponoriavimo plėtotė, kontaktų palaikymas su partneriais ir pan., šis procesas sporto sektoriuje rekomenduotina, kad būtų nenutrūkstamas - betarpiškas, tačiau oficialiai ir diplomatiškai struktūrizuotas iki kito sporto renginio sponoriavimo ar naujos produkcijos išleidimo į rinką, kol bus susieti organizacijų tikslai. Šiame sponoriavimo mechanizme galima išvelgti ir smulkesnių žingsnių pačiame programos vystyme, tokių kaip kontrolė ir koordinavimas sponoriavimo programos vystymo metu ar sponoriavimo programos analizavimas, rinkos tyrimai, pačios programos kritinių taškų sustiprinimas ir t.t. Tačiau, šie veiksmai jau yra daugiausiai nulemti organizacijų bendradarbiavimo principų, veiklos pobūdžio, sponoriavimo programos dydžio ir pan (Cornwell, 1995).

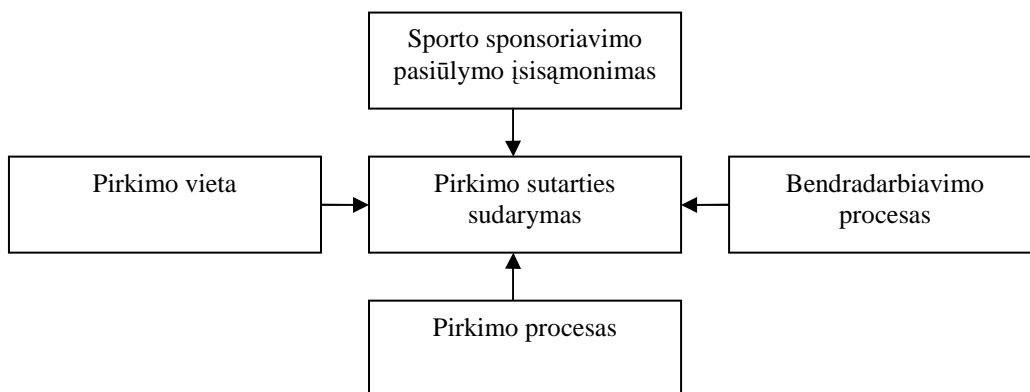
Pasirenkant sponoriavimo programa reikalinga joje numatyti sponoriavimo galimybes sponsoriaujančioms organizacijoms. Tam tikslui pasiekti reikalinga gerai organizuoto sporto organizacijoje objektyvių sprendimo priėmimo mechanizmo, kuris apima supratimą ko yra siekiama ir kaip tai bus vystoma pasirenkant tinkamiausius rėmėjus tenkinant abipusius interesus. Šioje vietoje mokslininkai Arthur, Scott, Woods (1997) (pagal Shank, 2004) siūlo naudotis šiuo modeliu

(1 paveikslas), kuris suformuoja pasiūlymą potencialioms sponoriauti galinčioms organizacijoms, kuriuos siekia tikslų per sporto *fenomenalumą* ar teigiamą sporto organizacijų įvaizdį atitinkamai nuo sponsoriaujančios organizacijos veiklos apimties – užimamos rinkos dalies, o tai padeda nustatyti sporto organizacijų veiklos – renginių – produktų veiklos masto piramidę, kuri susideda iš:

- Globalių;
- Tarptautinių;
- Nacionalinių;
- Regioninių;
- Vietinių.

Renkantis sporto organizacijai sponsorius reikalinga apibrėžti kokiame lygmenyje sporto organizacija veikia ir kokią auditoriją ji gali pasiekti. Numačius sporto organizacijos veikimo apimtį reikalinga išsiaiškinti sporto organizacijos teikiamos produkcijos *tikslines auditorijas*, kuriems jau yra suformuotas ar susiformavęs konkrečios sporto organizacijos įvaizdis, kuris yra sponsoriavimo programai vystyti bendradarbiavimo objektas.

Tad sporte sponsoriavime sporto organizacijų įvaizdis yra sporto sponsoriavimo pasiūlymas, kuris pateikiamas tikslinėms auditorijomis, per kitas organizacijas, tad galime teigti, kad sporto organizacijų įvaizdis gali būti formuojamas ir per *sponsorių veiklas ar produkciją*, nes sponsoriavimo metu įvaizdžių formavimas vyksta kompleksiškai (Shank, 2004).



Šaltinis: „A conceptual model of the corporate decision- making process of sport sponsorship aquisition.“ Journal of sport managment. 11. 3. 229p.

1 pav. Sporto sponoriavimo įsisąmoninimo modelis (Arthur, Scott,Woods, 1997)

1.3 Sporto organizacijų įvaizdžio formavimo modelių analizė

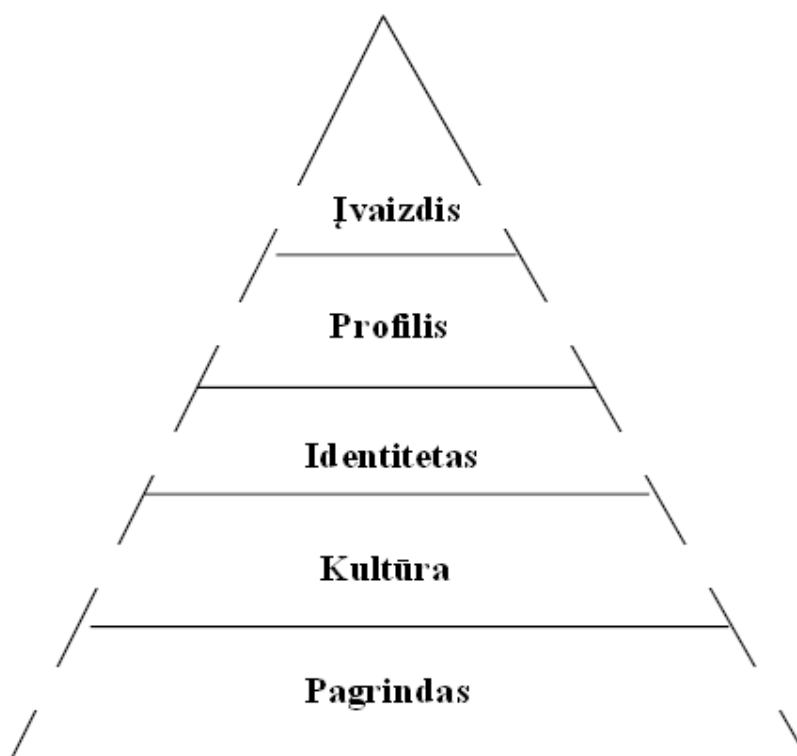
Pagrindas – tai įstatiminė organizacijos bazė kuri apibrėžia konkrečios organizacijos veiklą.

Kultūra – tai organizacijos darbuotojų pripažįstamos vertybės ir požiūriai pasireiškiantys elgesiu su klientais.

Identitetas - yra organizacijos plačiausia prasme suprantamas kaip organizacijos individualumas, kuri išskyla iš organizacijos kultūros, esminių vertybių, įsitikinimų. Tiksliau apibūdinant organizacijos identitetą galima teigti, jog tai yra matomųjų organizacijos ypatybių, pagal kurias vartotojai gali atpažinti organizaciją, formavimas.

Profilis – organizacijos veikla ir jos pateikimas rinkoje (Venckutė, 2005; Norman, (1991)).

Organizacijų įvaizdis formuojamas per šiuos lygmenis (2 pav.)



Šaltinis: *Organizacijos įvaizdis ir jo formavimosi veiksniai*. Prieiga per internetą:

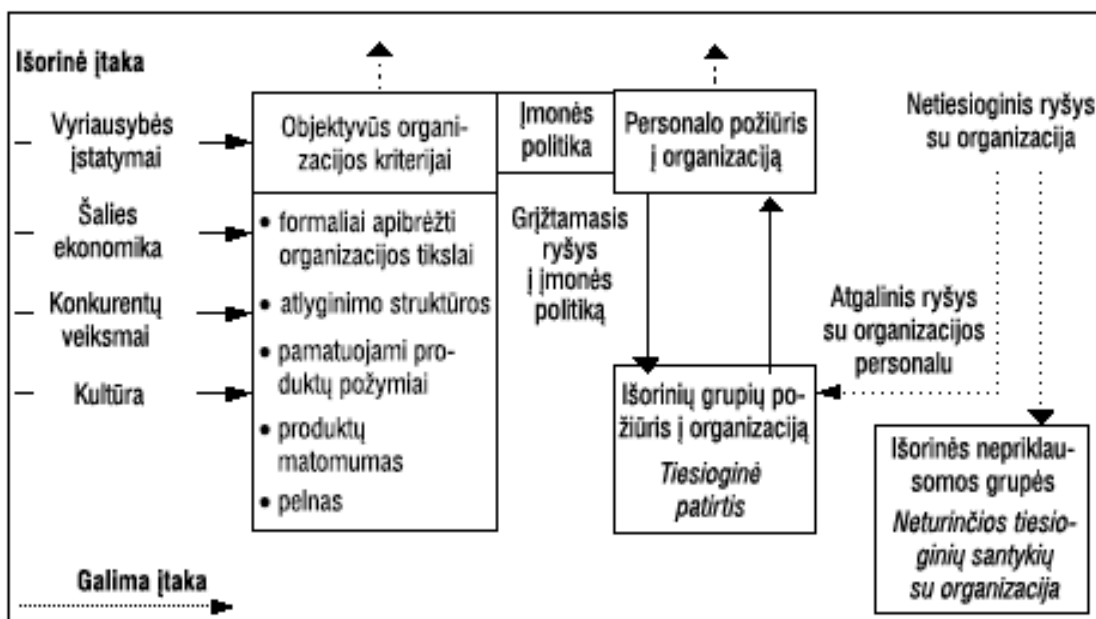
<<http://submit.library.lt/ETD-afiles/VPU/etd-LABT20050527-010327-30149/unrestricted/VenckuteInga.pdf>>.

2 pav. Organizacijos įvaizdžio formavimo lygmenys (Venckutė, 2005).

Apibrėžus organizacijų įvaizdžio formavimo lygmenis toliau darbe nagrinėjami yra organizacijų įvaizdžio formavimo modeliai ir pagal sporto organizacijų įvaizdį lemiančius veiksniai

bus pasirenkamas labiausiai priimtinas modelis, pagal kurį bus formuojamas sporto organizacijos įvaizdžio modelis per įvaizdžio formavimo lygmenis.

Taigi, 1977 metais buvo pristatytas *pirmasis* organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis, autorė - S. Kennedy (3 pav.). Modelio tikslas buvo atskleisti, kaip kuriama organizacijos įvaizdžio programa. Esminė problema, kiek sukurtas organizacijos įvaizdis atspindi realybę. "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" (Kennedy (1977) pagal Drūteikienę, (2002)). Šiame modelyje yra išryškintas organizacijos personalo - darbuotojų vaidmuo. Tad šis modelis patvirtina Chelladurai (2005) teigimą, kad organizacijos įvaizdžiui formuojant svarbu yra jos *žmogiškieji ištekliai*. Šio modelio dėka yra atskleidžiamas realus organizacijos veiklos pobūdis. Tačiau, to nepakanka, kad būtų pilnai atskleistas sporto organizacijos įvaizdžio formavimas. Be to, šis modelis neapima visų darbe su sportu susijusių veiksnių.

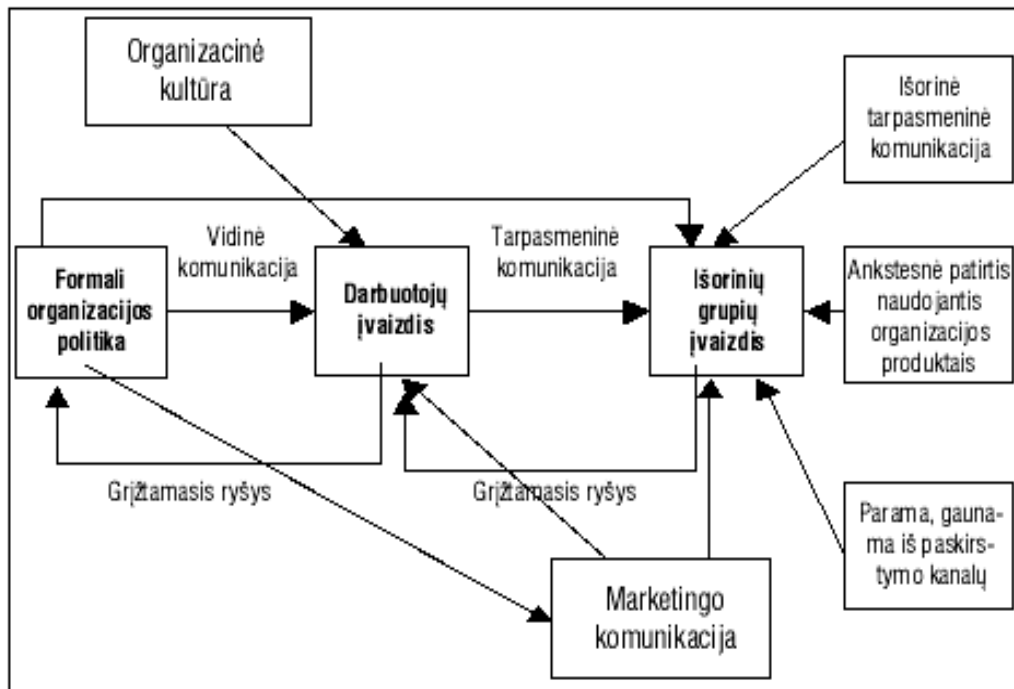


Šaltinis: Kennedy S. Nurturing Corporate Images // European Journal of Marketing. 1977, vol. 11, no. 3. (pagal Drūteikienę, (2002))

3 pav. S. Kennedy (1977) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

Antrasis modelis (4 pav.) suformuotas 1986 metais, autorius - G. Dowling. Čia daugiau dėmesio skiriama *organizacijos komunikacijai*. Tai organizacijos *vidinė komunikacija*,

tarpasmeninė komunikacija (vidinę ir išorinę) bei marketingo komunikacija. Šios komunikacijos atskleidžia kaip pati organizacija save reprezentuoja visuomenei, tai dalis organizacijos kultūros kuri buvo įtraukta į įvaizdžio kūrimo procesą (Druteikienė, 2002). Tačiau, šis modelis neįtraukia organizacijų specifiškumo, kuris atkleidžiamas per individualumą ir identitetą, kas pagal jau anksčiau atlikta mokslinės literatūros analizę yra itin svarbu, siekiant suformuoti konkurencingai pranašesnę organizacijos įvaizdį. Be to pagal, Norman (1991) (pagal Venckutė, 2005) siūlomus įvaizdžio formavimo lygmenis nėra išskirtas veiklos pagrindas.

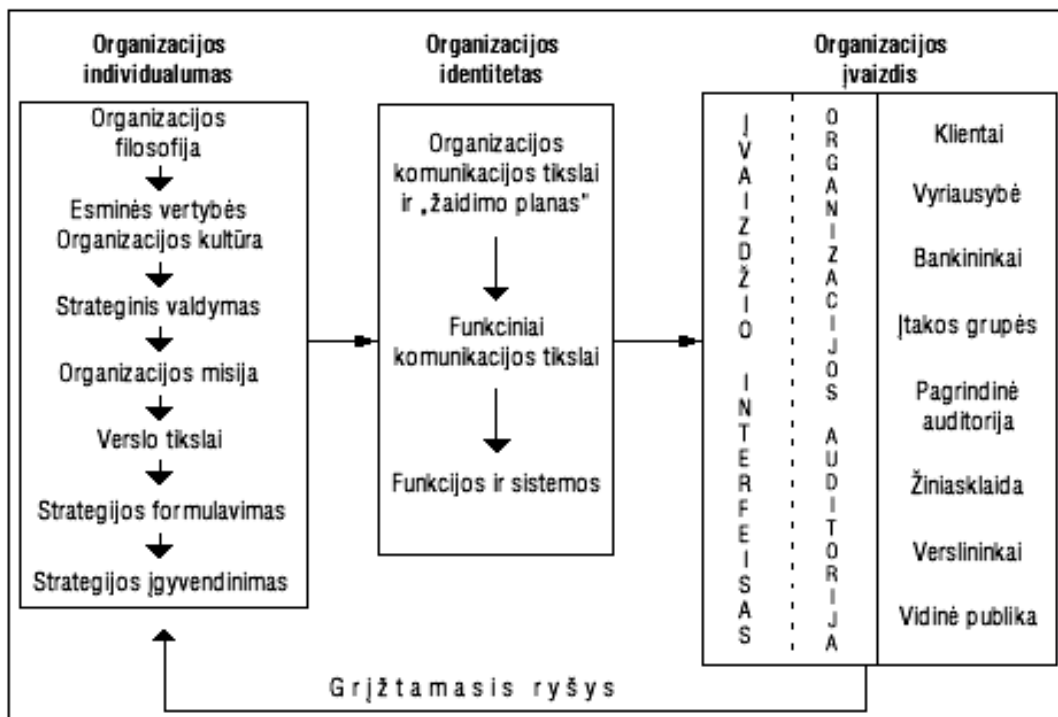


Šaltinis: Dowling G. Managing Your Corporate Images // Industrial Marketing Management. 1986, vol. 15. (pagal Drūteikienę, (2002)

4 pav. G. Dowling (1986) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

Trečiasis organizacijos įvaizdžio formavimo modelis paskelbtas R. Abratt 1989 metais (5 pav.). Šis modelis įvaizdžio kūrimo procese akcentuoja būtent organizacijos *individualumą*, ko trūko praeitam modeliui. Šio modelio autorius teigė, jog vadovai turi ištirti organizacijos individualumą ir jo pagrindu plėtoti organizacijos veiklą su aiškia *filosofija*, kuri apimtų pagrindines organizacijos vertybes - organizacijos kultūra. Šiame modelyje organizacijos *identitetas* yra pagrindinis organizacijos komunikacijos mechanizmas. Pasak, modelio kūrėjo identitetas tai rinkinys vaizdinių, elgsenos ir kitų elementų, kuriais remiantis galima išskirti šią organizaciją iš kitų, tad apibendrinant galima teigti, jog pagal šio modelio autorių organizacijos *individualumas* ir yra jos *identitetas* (Drūteikienė (2002)). Šis modelis leido atskleisti dar vieną neaptartą darbe momentą tai "interfeiso" sąvoką. "Interfeisas" - perėjimas iš organizacijos vidinės aplinkos į išorinę (Balmer, 1997; Hatch,

Schultz, (1997), pagal Druteikiene, (2002)). Apibendrinus „interfeisas“ – sąsajos, tarp tam tikro objekto vidaus ir išorės. Tačiau, šį modelį pritaikyti sporto organizacijų įvaizdžio formavimui trūksta asociacijų, funkcionalumo bei sporto spontaniškumo įtraukimo veiksmų.

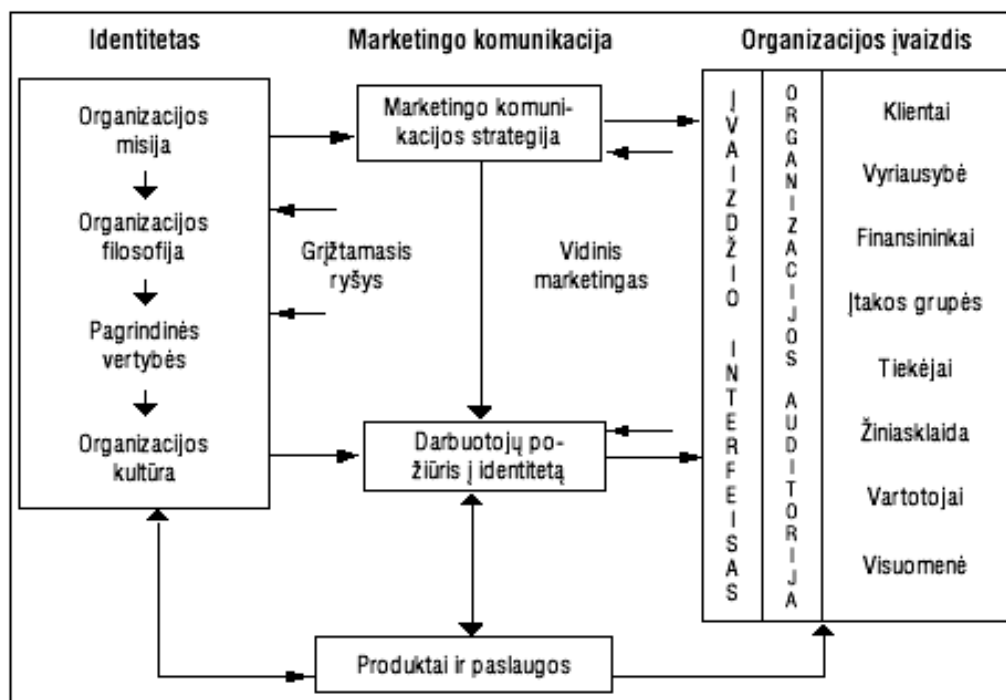


Šaltinis: Abratt R. A New Approach to the Corporate Image Management Process // Journal of Marketing Management. 1989, vol. 5, no. 1. (pagal Druteikiene, (2002))

5 pav. R. Abratt (1989) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

Ketvirtajame modelyje pasak Druteikiene (2002) nėra svarbaus organizacijos įvaizdį veikiančio elemento, tai produkcijos. Kiekviena organizacija kuri apsiima prekyba, tai svarbus veiksnys, kuris apibrėžiamas kontaktinėse auditorijose, kuriuose yra veikiama. Nors N. Ind (1997) (6pav.) modelyje yra aiškiai apibrėžtas ryšys tarp organizacijos produktų bei jos identiteto, tai yra, kad produktų pobūdis veikia organizacijos kultūrą ir identitetą, o organizacijos identitetas - produktų pobūdį. Pasak Kaušiko (2006) organizacijų įvaizdžio struktūroje turi atsispindėti ne vien produkcija, bet ir vartotojas, šiame modelyje, tai būtų klientai, tačiau, autorius šį veiksnį išskiria taip, kad tai yra *vartotojo gyvenimo stilius*, šis veiksnys apima vartotojo socialinio statuso ir vertinimo galimybes apie organizacijos teikiamos produkcijos funkcinę vertę, šito modelyje nepastebima. Modelyje yra išskiriamas reikalingas organizacijai jos identitetas - tai organizacijos individualumas, kurį pasak, modelio autorės organizacijos identitetą formuoja istorija, įsitikinimai, filosofija, technologijos pobūdis ir kokybė, nuosavybė, žmonės, lyderiai, etinės ir kultūrinės vertybės, organizacijos strategija, patikimumas, pelningumas ir apyvarta, struktūros ir sistemos bei

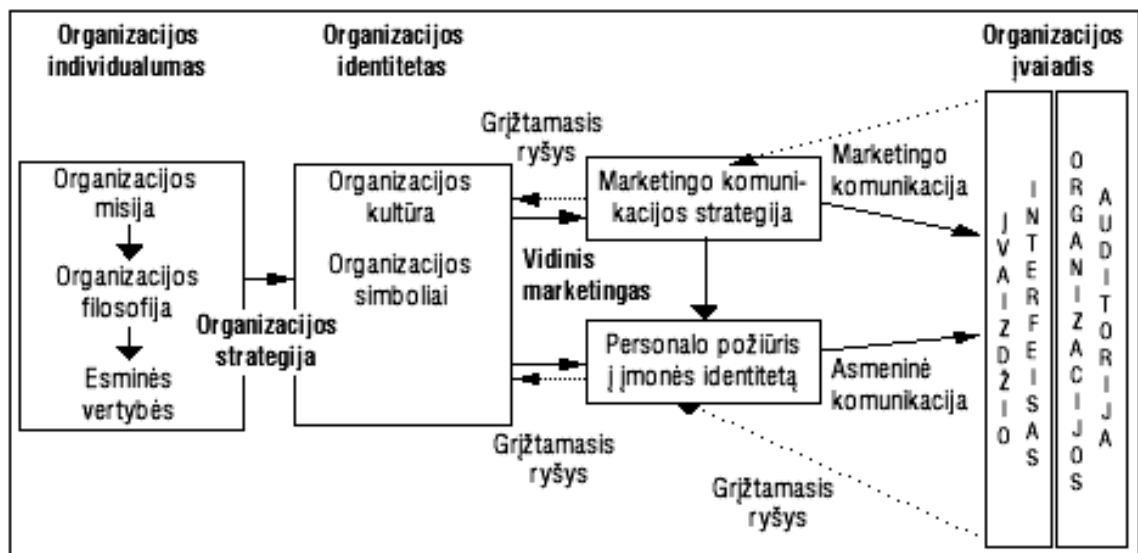
jų orientacija ir t. t. Organizacijos *identitetas yra individualus ir unikalus. Marketingo komunikacijos strategija* taip pat unikali, nes remiasi vertybėmis, priklausančiomis identitetui. Ši strategija susijusi su organizacijos komunikacijos tikslais ir apibrėžia komunikacijos priemonių vaidmenį. Darbuotojų požiūrį į organizacijos identitetą nulemia *organizacinė kultūra - organizacijos vertybės, kurias perteikia kolektyvinis elgesys, požiūris ir vidinės komunikacijos procesas*. Produktai ir *paslaugos*, kuriuos parduoda organizacija, yra paskutinis komunikacijos proceso elementas (Drūteikienė, 2002).



Šaltinis: Ind N. The Corporate Brand. Macmillan Press Ltd, London, 1997. (pagal Drūteikienę, 2002)

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

Dar vėliau pasirodė vienas papildytas įvaizdžio formavimo modelis, tai 1994 m. Helen Stuart, kuris taip pat buvo adaptuotas pagal R. Abratt (1989) modelį (7 pav.), kuris atskleidė *vidinius ir išorinius organizacijos ryšius* tarp organizacijos *individualumo* ir organizacijos *identiteto* buvo, be viso to buvo įterpta organizacijos *strategija* stengiantis atskleisti, kad organizacijos *identitetas* - tai sąmoningas organizacijos individualumo, kaip organizacijos strateginio veiklos pristatymas (Drūteikienė, 2002). Šis modelis yra priimtinas sporto organizacijų įvaizdžio formavimui, tačiau, šiame modelyje dar be viso to reikėtų įtraukti šiuos veiksnius, tai *asociacijas, simbolius* bei jų derinimą su bendraja organizacijos *strategija*. Mūsų manymu, taip pat reikėtų papildyti šį modelį įtraukiant ir įvaizdžio formavimą lemiančių veiksnių sąveikavimo nuoseklumą.

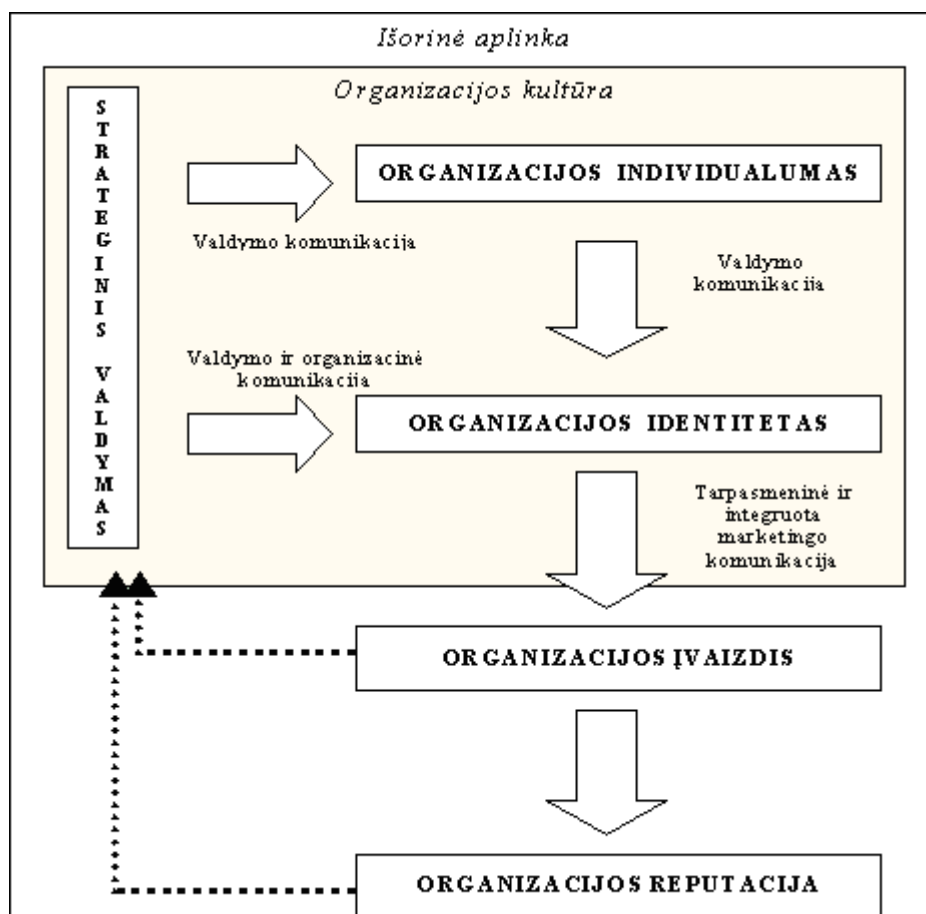


Šaltinis: Stuart H. Exploring the Corporate Identity / Corporate Image Interface: an Empirical Study of Accounting Firms // Journal of Communication Management. 1998, vol. 2, no. 4. (pagal Drūteikienę, (2002))

7 pav. H. Stuart (1998) organizacijos įvaizdžio modelis

Drūteikienė, (2002) teigia, kad šie modeliai yra kritikuojami kitų mokslininkų dėl to, kad jie yra labai susiaurinti ir daugiau individualūs ir neapima visų organizacijos veiklos organizavimo sričių ir vis dar lieka neaptarta organizacijos reputacija. Taip pat pastebima, jog mažai svarbos įvaizdžio modeliuose yra skiriama *strateginiam valdymui*. Tad, autorė išanalizavusi šiuos modelius pasiūlė apibendrintą savąjį modelį (8 pav.). Ji teigia: „Šiame modelyje strateginis valdymas nėra įtraukiamas į organizacijos individualumą, jis išskiriamas kaip atskira sritis, veikianti tiek organizacijos *individualumą*, tiek *identitetą*. *Organizacinė kultūra* taip pat išskiriama į atskirą vienetą ir apima tris anksčiau paminėtus komponentus. Organizacijos identiteto pagrindu kuriamas jos įvaizdis, kurį veikia ir organizacijos valdoma integruota *marketingo komunikacija*, ir *tarpsmeninė komunikacija*, ir *išorinė aplinka*. Organizacijos reputacija yra galutinis taškas, ji susiformuoja organizacijos įvaizdžio pagrindu. Modelyje parodytas grįžtamasis ryšys - iš organizacijos įvaizdžio ir reputacijos į strateginį valdymą“ (Drūteikienė, (2002)). Tačiau, šis modelis nėra visai tinkamas sporto organizacijoms, nes jame nėra įtrauktos pasiekiamos kontaktinės bei tikslinės auditorijos per kurias formuojamas sporto organizacijų įvaizdis, taip pat trūksta sukeliama vartotojams asociacijų per organizacijos produkciją, taip pat modelyje yra pasigendama organizacijos funkcionalumo ir novatoriškumo bei lankstumo reaguojant į aplinkos pokyčius per grįžtamąjį ryšį derinant su bendrąja organizacijos strategija. Tai modelis, kuris kaip ir pati autorė teigia yra apibendrintas ir netinkantis konkrečiu atveju – jis neatskleidžia veiklos ypatumų – specifikos, kuri yra pradinė stadija kuriant įvaizdį. Be to, mūsų manymu reikėtų atsižvelgti ir į

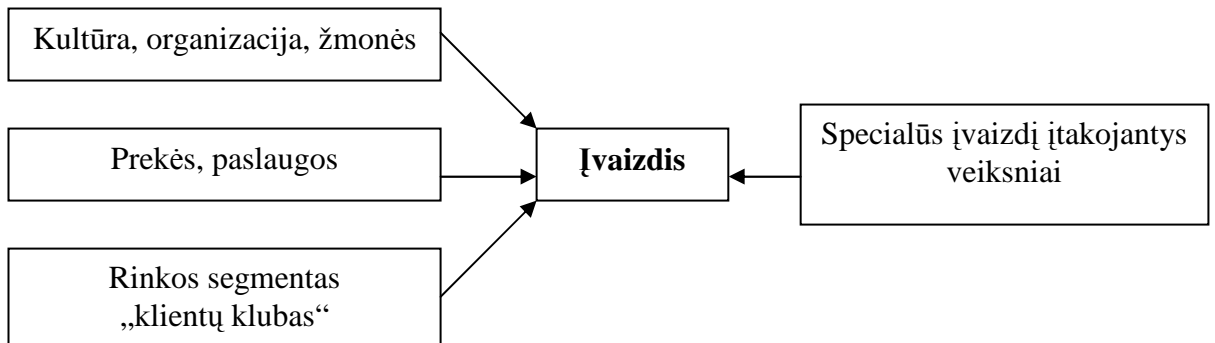
organizacijų įvaizdžio formavimo lygmenis, kurie turėtų būti įtraukti siekiant efektyviau atskleisti sporto organizacijos įvaizdžio formavimosi nuoseklumą.



Šaltinis: *Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link*. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/22/str11.html>.

8 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamasis modelis pagal anksčiau sukurtus modelius (Drūteikienė, 2002)

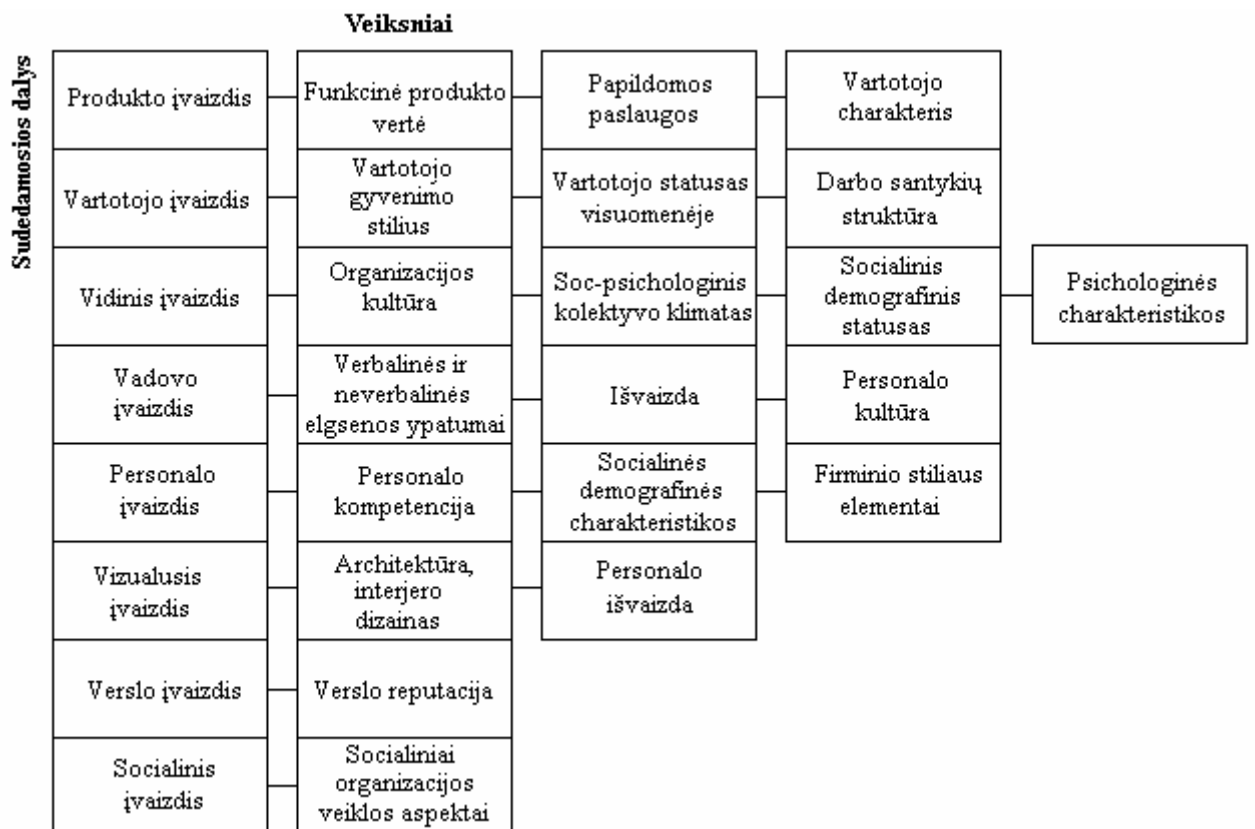
Toliau analizuojant organizacijų įvaizdžio formavimo modelius aptarsime dar vienos autorės, Venckutės, (2005), sukonstruotą organizacijų įvaizdį lemiančių veiksnių modelį (9 pav.). Analizuojant sporto organizacijos įvaizdžio formavimą galima teigti, jog šis modelis atsižvelgiant į sporto organizacijų veiklos ypatumus ir jų įvaizdžio formavimo aspektus, šis modelis yra netinkamas sporto organizacijų įvaizdžio formavimui, nes jis apima tik pačius pagrindinius ir bendrinius veiksnius ir neatskleidžia sporto organizacijose dalyvaujančių svarbių, specifinių veiksnių. Be to, modelyje yra atskleisti tik veiksniai kurie turi įtakos organizacijos įvaizdžiui be jų tarpusavio ryšio.



Šaltinis: Organizacijos įvaizdis ir jo formavimosi veiksniai. Prieiga per internetą: <<http://submit.library.lt/ETD-afiles/VPU/etd-LABT20050527-010327-30149/unrestricted/VenckuteInga.pdf>>.

9 pav. Įvaizdį įtakojantys veiksniai (Venckutė, 2005)

Toliau darbe yra analizuojama organizacijų įvaizdžio struktūra kuri pateikta 10 paveiksle, autorė Krasauskaitė (2004). Ši įvaizdžio struktūra yra aptarta Kaušiko (2006).



Šaltinis: Organizacijos įvaizdžio formavimas ir struktūra. Prieiga per internetą: <http://ev.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/vadyba/Kausikas%20Edmundas.pdf>.

10 pav. Organizacijos įvaizdžio struktūra (Krasauskaitė, 2004 pagal Kaušiką, 2006).

Šioje struktūroje galima pastebėti organizacijos įvaizdį lemiančių veiksnių gausa, tačiau, šioje struktūroje pasigendama yra loginiu jungčių, tai išskirtų veiksnių sąveikavimų, be to nėra įtrauktas svarbus sporto organizacijų formuojamam įvaizdžiui veiksnys, tai bendradarbiaujančios organizacijos – sponsorai ar tarpininkai. Tačiau, šioje struktūroje yra didelis dėmesys skiriamas vartotojui ir jo vertinimui kas nebuvo pastebėta kituose įvaizdžio modeliuose (Kaušikas, 2006).

Tad atlikus modelių analizę ir pagal teoriškai apibendrinus veiksnius, kurie daro didžiausią įtaką sporto organizacijų įvaizdžio formavimui, labiausiai mūsų darbo atveju tiktų Stuart (1998) modelis, aptartas Drūteikienės (2002), nes jis labiausiai apjungia organizacijos individualumą per organizacijos identitetą ir vartotojų sąmonėje kylančias asociacijas, kurios modelyje išreiškiamos organizacijos simboliais bei per organizacijų misiją, kuri apibrėžiama per veiklos strategiją ir išvalgą. Taip pat svarbu pažymėti, jog būtent šiame modelyje yra įvaizdžio formavimas yra nukreiptas į tikslines auditorijas, kurios yra ne vien į pavienių vartotojų segmentą, bet ir į organizacijas. Tačiau, šį modelį dar reikia adaptuoti prie sporto organizacijų veiklos ypatumų, kurie ypač svarbūs sporto organizacijos įvaizdžio formavimui, tad reikalinga naujai sukonstruoti, mokliškai pagrįsta ir sistemiškai nuoseklų sporto organizacijoms įvaizdžio formavimo modelį, kuris apjungtų šiuos sporto organizacijų formavimą lemiančius, darbo 1.2 skyrelyje aptartus ir apibendrintus veiksnius.

Pažymėtina, jog nei viename modelyje nėra atskleistas nuoseklumas, kuris parodo įvaizdžio formavimo etapus ar lygmenis. Tad sekančiame skyriuje bus apibendrinami sporto organizacijos įvaizdį lemiantys veiksniai ir pagal pasirinktą modelį bus adaptuojamas konkrečiai sporto organizacijoms būdingas įvaizdžio formavimo modelis.

2. SPORTO ORGANIZACIJŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO TEORINIO MODELIO PARENGIMAS

2.1 Sporto organizacijų formuojamo įvaizdį įtakojančių veiksnių apibendrinimas

Remiantis mokslinės literatūros analize, daroma išvada, kad išskiriama nemažai sporto organizacijų įvaizdžiui formuoti svarbių veiksnių, tačiau šioje vietoje susiduriama su įvaizdžio formavimo modelio problema, tai sąvokų aiškinimas. Tai, kad skirtingi autoriai skirtingai aiškina įvaizdį lemiančius veiksnius. Siekiant suvienodinti ir apibendrintai suformuoti sistemingą, aiškų modelį remiamasi loginiu indukcinio metodų, kurio dėka bandoma apibendrinti veiksnius ir apjungti juos siekiant harmonizuoti ir suderinti įvaizdžio formavimą ryšiais ir įtaką turinčiais motyvais.

Organizacijos įvaizdis turi pasižymėti šiomis savybėmis, tai: teisingumas, adekvatumas, funkcionalumas, kryptingumas, neutralumas, aiškumas, neišbaigtumas, konkretiškumas, suderinamumas, stabilumas, lankstumas, originalumas novatoriškumas (Laskienė, 1995; Zintz&Vailleau, 2007; Grickevičius, 2007).

Organizacijos įvaizdžio analizė kuria remiamasi darbe yra „iš viršaus į apačią“, kuomet nustatomi įvaizdžio veiksniai ir toliau tiriama kaip jie veikia (Marčinskas, Gudonienė ir Drūteikienė, 2007).

Kiekvienai sudedamajai įvaizdžio daliai įtakos turi skirtingi veiksniai ir elementai, kurių poveikis priklauso nuo individo savybių ir konkrečių aplinkybių (Kaušikas, 2006). Tad šiame skyriuje yra išskiriami susiję su sporto fenomenalumu ir sporto organizacijos specifiką apibendrinti sporto organizacijų įvaizdžiui svarbūs veiksniai, taip pat bandoma atskleisti jų ryšius su kitais veiksniais.

Taigi, bendri ir apibendrinti veiksniai yra šie:

- *Identitetas*, kuris aiškinamas kaip organizacijos unikalumas, individualumas bei išskirtinumas (Abratt, 1989; Aaker, 1991; Ind, 1997, pagal Drūteikiene, 2002; Shultz et al, 2000 pagal Abimola&Vallaster, 2007).
- *Organizacijos potencialas*, kuris apibendrintai apima: pačią organizaciją, jos vietą, organizacijos įsitikinimus, atmosferą, organizacinę elgseną, darbo organizavimą, žmogiškuosius išteklius – darbuotojus, taip pat darbuotojų paslaugumą bei operatyvumą, sukuriama vertę vartotojams (Aaker, 1991; Drūteikienė, 2002; Shank, 2004; Shultz et al, 2000; Abimola&Vallaster, 2007).
- *Kultūra* – veiksnys apimantis organizacijos vertybes, įsitikinimus ir papročius (Norman, 1991; Venckutė, 2005).

- *Filosofija* – sąlygoja organizacijos pagrindą, siekiant ambicingos vizijos, misijos bei bendros organizacijos veiklos strategijos (Norman, 1991; Venckutė, 2005).
- *Profilis* – veiksnys, kuris apibendrintai apima organizacijos veiklos poziciją, pozicionavimo veiksmus (Norman, 1991; Venckutė, 2005; Sūdžius, 2007; Navickas ir Malakauskaitė, 2007).
- *Pagrindas* – tai, organizacijos veiklos pobūdis per kurį išryškėja organizacijos veiklos specifiškumas, kuris šiuo atveju atskleidžiamas per pačią sporto esmę, jo fenomenalumą, kuris yra patrauklus tikslinėms auditorijomis su kuriomis vykdoma marketingo komunikacija (Norman, 1991; Drūteikienė, 2002; Shank, 2004; Venckutė, 2005; Vincent, et al. (2007).
- *Organizacijos strategija* - veiksnys apjungia ir strateginį organizacijos valdymą, misiją bei organizacijos politiką (Hums&MacLean, 2004; Zintz&Vailleau, 2007).
- *Marketingo strategija* – kuri taip pat apima ir organizacijos išvalgumą (Aaker, 1991; Zintz&Vailleau, 2007).
- *Interfeisas* – tai, organizacijos komunikacija išorinėje ir vidinėje aplinkoje, interfeisas šiame darbe apima ir tarpasmeninę komunikaciją bei aplinką, kurioje organizacija veikia, kurioje vyksta pokyčiai lemiantys organizacijos dinamiškumą, funkcionalumą ir novatoriškumą (Abratt, 1989; Laskienė, 1995; Stuart, 1998; Brooks, 1999; Drūteikienė, 2002; Zintz&Vailleau, 2007).
- *Marketingo komunikacija* – veiksnys apimantis rėmimo aktyvumo būdus: produkciją, prekinis ženklus, kainas, produkcijos pardavimo būdus, rėmimo funkcijas, kurios apima pardavimo skatinimą, asmeninis pardavimą, reklamos kampanijas, viešuosius ryšius (Ind, N., 1997; Drūteikienė, 2002; Shank, 2004; Shultz et al, 2000 pagal Abimola&Vallaster, 2007; Navickas ir Malakauskaitė, 2007).
- *Simboliai* – personifikacijos, atributai (Vincent, et al. 2007; Drūteikienė, 2002; Zintz&Vailleau, 2007).
- *Asociacijos* – tai atskleidžiamos per organizacijos kultūrą, simbolius, sukuriama vertė tikslinėms auditorijoms (Drūteikienė, 2002; Shank, 2004; Alexandris, Douka, Papadopoulos, Kaltsatou, 2008).
- *Patrauklumas* – tai motyvas, kuris yra atskleidžiamas per sporto tokius veiksmus organizacijų, simboliai, sukuriama vertė, personifikacijos, atributai ir per juos sukeliama tikslinėms auditorijoms asociacijos (Behrer&Larson 1998; Horizon Media Glossary 1999; Shank, 2004; International Event Group (IEG) 2006, pagal Navicką ir Malakauskaitę 2007).
- *Tikslinės auditorijos* – su kuriomis yra vykdoma marketingo komunikacija pateikiant save per organizacijos pagrindą suformuojant savo identiteto patrauklumą. Tikslinės auditorijos

veiksny apima rinkos užimamą dalį ir detaliau įsiskaido į smulkesnius segmentus, sportinės produkcijos *klientūra*, ir *sponsoriai*, kurių veiklos ir produkcija per suderintas organizacijų marketingo strategijas ir formuojamas ir sporto organizacijos įvaizdis, kuris atskleidžiamas ryšiais (Stuart, 1998 pagal Drūteikiene, 2002; Shank, 2004).

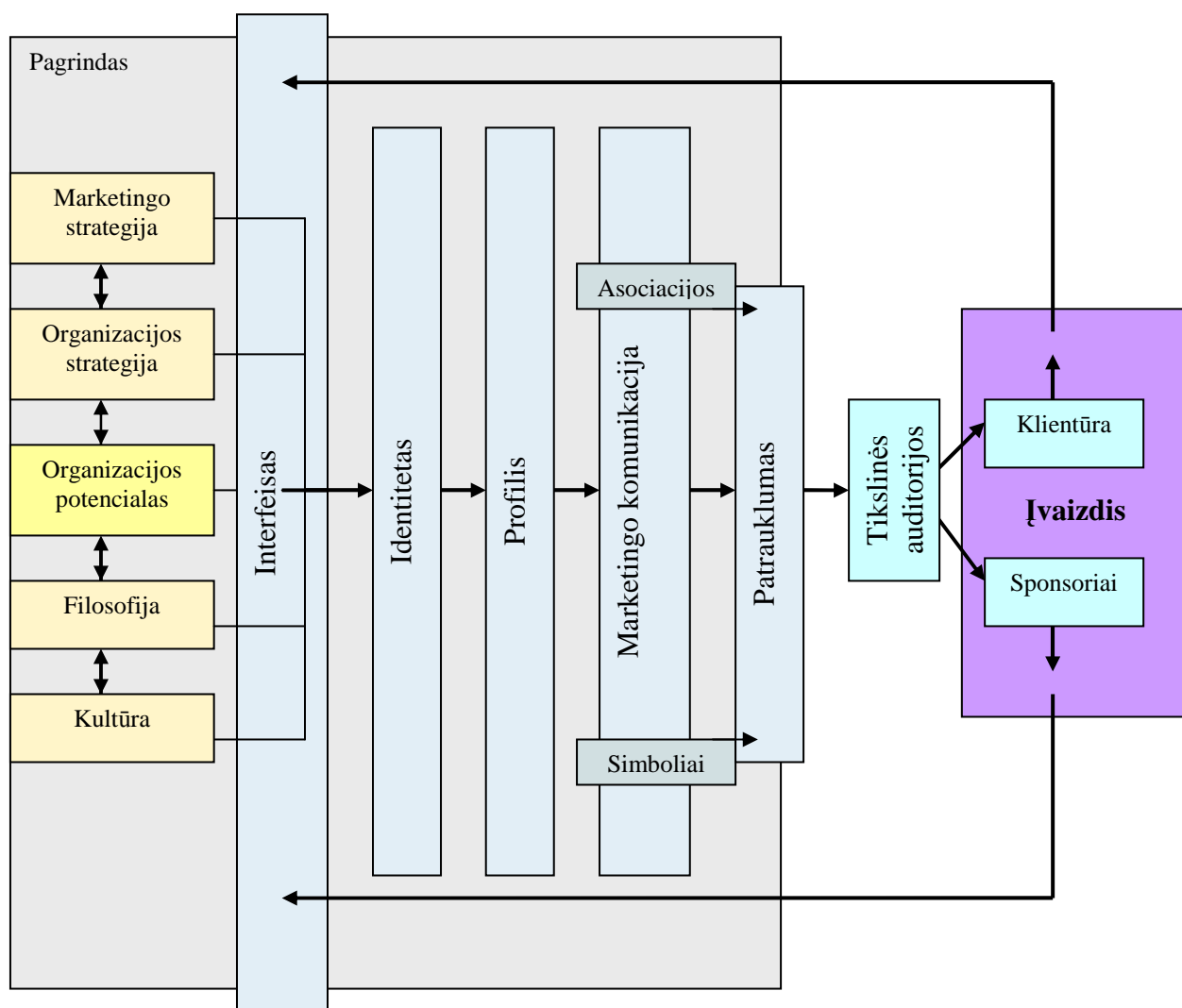
- *Ryšiai* - tai tiksliau motyvai, kurie atskleidžia subjektyvią įtaką sporto organizacijos įvaizdžiui ir modelyje bus pateikiami rodyklėmis, kurios atskleis veiksnių sąveikavimą formuojant sporto organizacijų įvaizdį (Norman, 1991; Shank, 2004; Venckutė, 2005).

Detaliau analizuojant sporto organizacijų įvaizdžio veiksnus, pasak Norman (1991), yra išskiriamos „kietosios“ (pvz.: kompetencija, kaina, kokybė, dizainas, aptarnavimas ir pan.) įvaizdžio dalys, tai sunkiai keičiamos, ir „minkštosios“ (pvz.: reklama, parama – sponsorystė, logotipas, renginiai, ryšiai su visuomene ir pan.) - veiksniai, kuriuos lengviau kintamos, o šių veiksnių dėka galima greičiau pasiekti norimo įvaizdžio formavimo rezultato. Autorius taip pat pažymi, kad įvaizdžio veiksnių klasifikacijų gali būti įvairių ir kiekvienam konkrečiam objektui įvaizdžio formavimo elementai yra skirtingi, nes kiekvienas objektas turi tam tikrą dėsningumą, savybių, kurios numato objekto išskirtinumą iš kitų. Todėl formuojant teorinį modelį svarbu yra pažymėti, kad kiekvienu skirtingu atveju įvaizdžiui suformuoti yra taikomi skirtingi veiksniai, kurie nulemiami veiklos specifikos, tradicijų, kultūros ir socialinės elgsenos ir pan.

2.2 Sporto organizacijų įvaizdžio formavimo teorinis modelis

Šis modelis apima pagrindinius organizacijų įvaizdžio formavimo mechanizme naudojamus veiksnius, kurie priklausomai nuo veiklos specifikos yra labiau ar mažiau dominuojantis. Tai daugiau sporto organizacijų įvaizdžio formavimo modelis, kuriame stengiamasi atskleisti ne vien įtakojančius veiksnius, bet ir jų nuoseklumą, krypingumą bei sąveikavimo ryšius.

Sporto organizacijų įvaizdžio formavimo modelis parengtas remiantis Stuart (1998) organizacijos įvaizdžio modeliu, remiantis šių autoriais (2002); Shank, (2004); Venckutė, (2005); Abimola, T.&Vallaster, C., (2007); Navicką ir Malakauskaitę, (2007); Alexandris, Douka, Papadopoulus, Kaltsatou, (2008) (11 paveikslas).



Šaltinis: sukurta autoriaus.

11 pav. Sporto organizacijos įvaizdžio formavimo teorinis modelis

3. SPORTO ORGANIZACIJŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO TEORINIO MODELIO EMPIRINIS PATIKRINIMAS

3.1 Sporto organizacijos „LLAF“ esamo įvaizdžio empirinis tyrimas

3.1.1 Tyrimo metodologinės nuostatos

Organizacijų įvaizdžio tyrimuose taikoma yra dviejų šalių tyrimai: tai vartotojų elgsenos tyrimai – kaip vartotojai suvokią organizaciją ir jos veiklą ir organizacijos analizė – kaip organizacija organizuoja savo veiklą ir pateikia save rinkai (Shifman&Kanuk,1987).

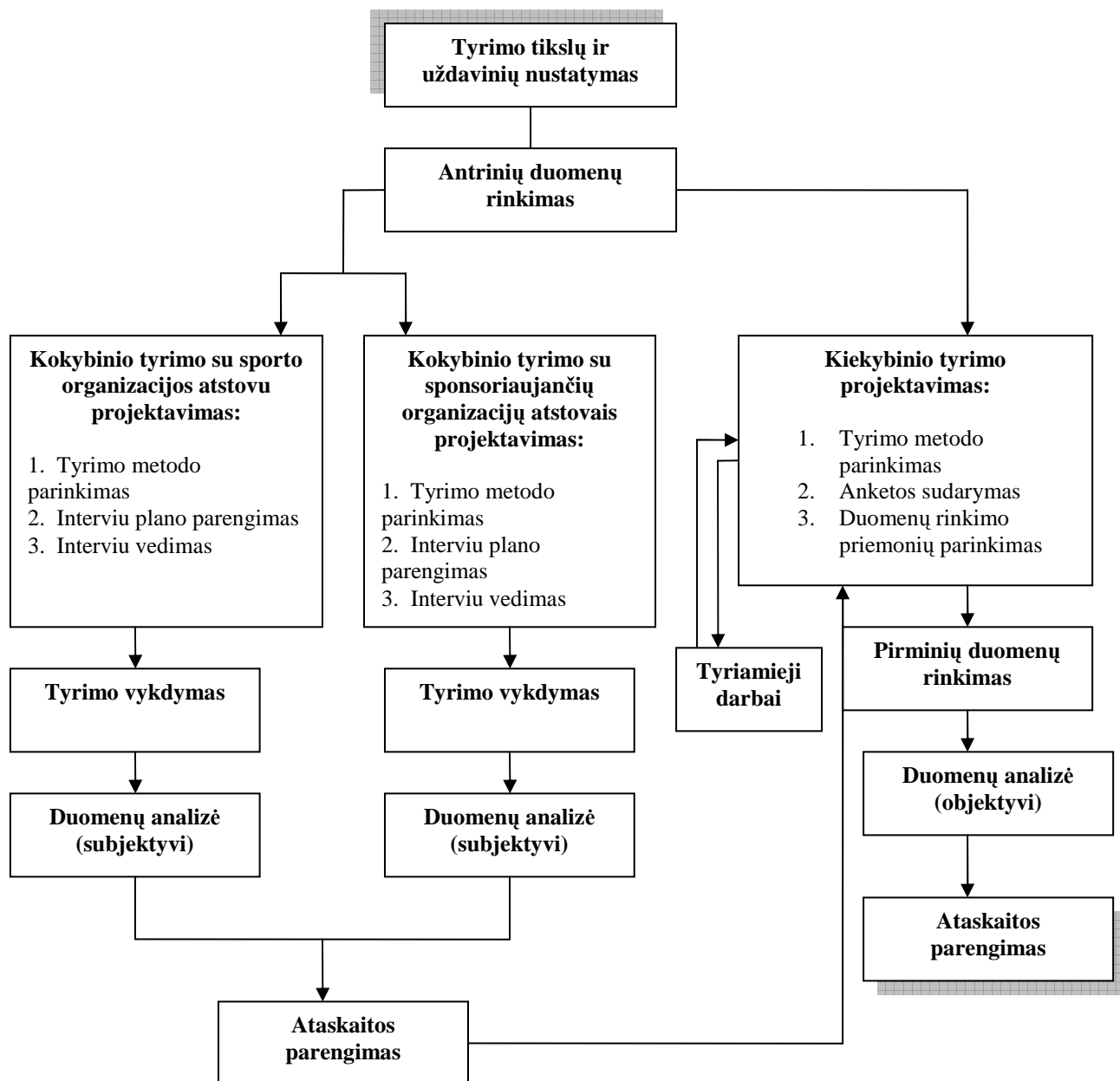
Tačiau, sporto srityje išryškėja dar viena būtina ir svarbi iširti šalis, tai sponsoriaujančių organizacijų analizė - jų sąveika su sporto organizacija ir vartotojais. Todėl šiame tyrime Shifman&Kanuk (1987) siūlomas tyrimo modelis yra modifikuotas, tačiau išlaikant eiliškumą bei tyrimo loginę seką 12pav.

Pirmajame tyrimo etape suformuojamas aiškus tyrimo tikslas bei uždaviniai.

Antrame etape surenkami antriniai duomenys, atliekama jų interpretacija bei analizė.

Trečiame etape formuojamas kokybinis tyrimas. Kokybinis tyrimas, tai žvalgybinis tyrimas kuomet stengiamasi gauti idėjų apie tiriamą problemą. Kokybinis tyrimas pradedamas nuo metodo parinkimo, toliau yra numatomas interviu planai, vietos kur bus atliekamas tyrimas. Tyrimo vykdymas ir galiausiai atlikus jį, pagal gautus tyrimo duomenis atlikus duomenų analizę yra parengiama ataskaita ir suformuojamos hipotezės.

Ketvirtajame etape projektuojamas kiekybinis tyrimas, kuris padės geriau pasiekti tyrimo tikslą. Šiame etape parenkamas kiekybiniam tyrimui tinkamas metodas, tai anketavimas. Anketavimu atlikti bus parengiamas klausimynas, kurio dėka bus stengiamasi surinkti tyrimui reikalingus duomenis. Tai atlikus bus sudaromas kiekybinio tyrimo planas bei numatomos duomenų rinkimo bei apdorojimo priemonės. Klausymai anketoje pateikiami tam tikru nuoseklumu. Šis duomenų rinkimo būdas yra lengvas ir nesudėtingas, dėl duomenų surinkimo bei jų standartizavimo ir susistemavimo. Toliau šiame etape seka pats kiekybinio tyrimo duomenų rinkimas. Ir galiausiai atliekamas gautų duomenų susistemimas, apdorojant juos statistiniais metodais, bei vykdoma objektyvi duomenų analizė, pagal kurią bus parengiama tyrimo ataskaitą ir patvirtinamos arba paneigiamos tyrime iškeltos hipotezės.



Šaltinis: *Consumer behavior III edition.*

12 pav. Modifikuotas sporto organizacijos įvaizdžio formavimo tyrimo modelis (Schiffman ir Kanuk, 1987)

3.1.2 Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas – nustatyti pagrindinius sporto organizacijos LLAF įvaizdžio formavimo veiksnius ir pateikti rekomendacijas įvaizdžio stiprinimui.

Norint pasiekti tyrimo išsikeltą tikslą reikalinga įgyvendinti šiuos **uždavinius**:

1. Identifikuoti ir apibendrinti veiksnius, turinčius įtakos sporto organizacijos įvaizdžiui;
2. Išsiaiškinti LLAF veiklos sponsoriavimo motyvus;

3. Apibendrinus gautus empirinio tyrimo rezultatus, pateikti rekomendacijas įvaizdžio stiprinimui.

Siekiant ištirti LLAF formuojamo įvaizdžio mechanizmą ir jame naudojamus veiksnius atliekama antrinių duomenų analizė, kokybiniai ir kiekybinis tyrimai.

3.1.3 Sporto organizacijos „LLAF“ įvaizdį įtakančių veiksnių analizė

Analizuojant sporto organizaciją, šiuo atveju Lietuvos lengvosios atletikos federaciją, toliau – „LLAF“ yra taikomas aprašomasis metodas – išsamus sporto organizacijos „LLAF“ aprašymas, apimant įvaizdžiui formuoti svarbius veiksnius. Šis metodas yra naudojamas siekiant atlikti antrinių duomenų analizę.

„LLAF“ būstinė yra šalies sostinėje, Vilniuje, Statybininkų g. 12 - 10. Tai strategiškai gera vieta, tačiau analizuojant „LLAF“ administracinių patalpų eksterjerą ir interjerą akivaizdžiai galime teigti, jog „LLAF“ identiteto elementų pastebima minimaliai, nes patalpos yra nuomojamos tik vykdyti administracinę veiklą.

„LLAF“ išskirtinumas ir identiteto elementai pastebimi internetinėje svetainėje: www.laf.lt, taip pat per „LLAF“ simboliką, ant: ženkliukų, segtuvų, tušinukų, blankų, sporto renginiuose, sportinės aprangos, vėliavos, kas yra pastebima visiems „LLAF“ paslaugų vartotojams.

Dideli vaidmenį toliau vaidina „LLAF“ sportininkų sportiniai pasiekimai ir sportininkų susiformavęs įvaizdis visuomenėje (Šiuo metu dominuojantys lengvaatlečiai yra Pvz.: Virgilijus Alekna, Austra Skujytė (2009m). Per šiuos sportininkus yra suformuojamos asociacijos ir kuriama sporto organizacijos veiklos pozicija bei išorinė – marketingo komunikacija su kitomis kontaktinėmis auditorijomis.

Analizuojant „LLAF“ organizacinę elgseną ir jos reprezentatyvumą galima pažymėti, jog „LLAF“ priklauso 2 iš 10 įtakingiausių sportui atstovų, 5 vietoje Eimantas Skrabulis, verslininkas, Lietuvos lengvosios atletikos federacijos LLAF prezidentas, Lietuvos Tautinio Olimpino Komiteto - „LTOK“ vykdomojo komiteto narys, bei 7 vietoje Virgilijus Alekna, lengvaatletis, Europos ir dukart olimpinis bei pasaulio disko metimo čempionas, UNESCO sporto čempionas (Business Week, 2008).

Organizacijos „LLAF“ veiklos kultūra, filosofija yra galima teigti nacionalistinė, siejama su šalies patriotiškumu, tai atskleidžiama per tautiškumą, išskiriant šalies sportininkų savybes iš kitų šalių, tačiau tai pasakytina apie visas nacionalines federacijas ar asociacijas. „LLAF“ veikla siekia sudaryti tinkamas sąlygas siekti aukštų rezultatų šalies sportininkams tarptautiniuose forumuose taip pat didinti indėlį į šalies ekonomiką per sportą – per lengvąją atletiką.

„LLAF“ *sponsoriai* („LLAF“ internetinėje svetainėje <http://www.laf.lt> įvardinami kaip rėmėjai):

Didysis rėmėjas: „PAREX BANKAS“;

Pagrindinis rėmėjas: „COSMA GmbH“;

Rėmėjai:

- „Kauno miesto savivaldybė“;
- „Asics“;
- „ACM“;
- „Audimas“;
- „ARX BALTIKA“
- „HOTEL VANAGUPĖ“;
- „LKKA“ (2008m - 2009m).

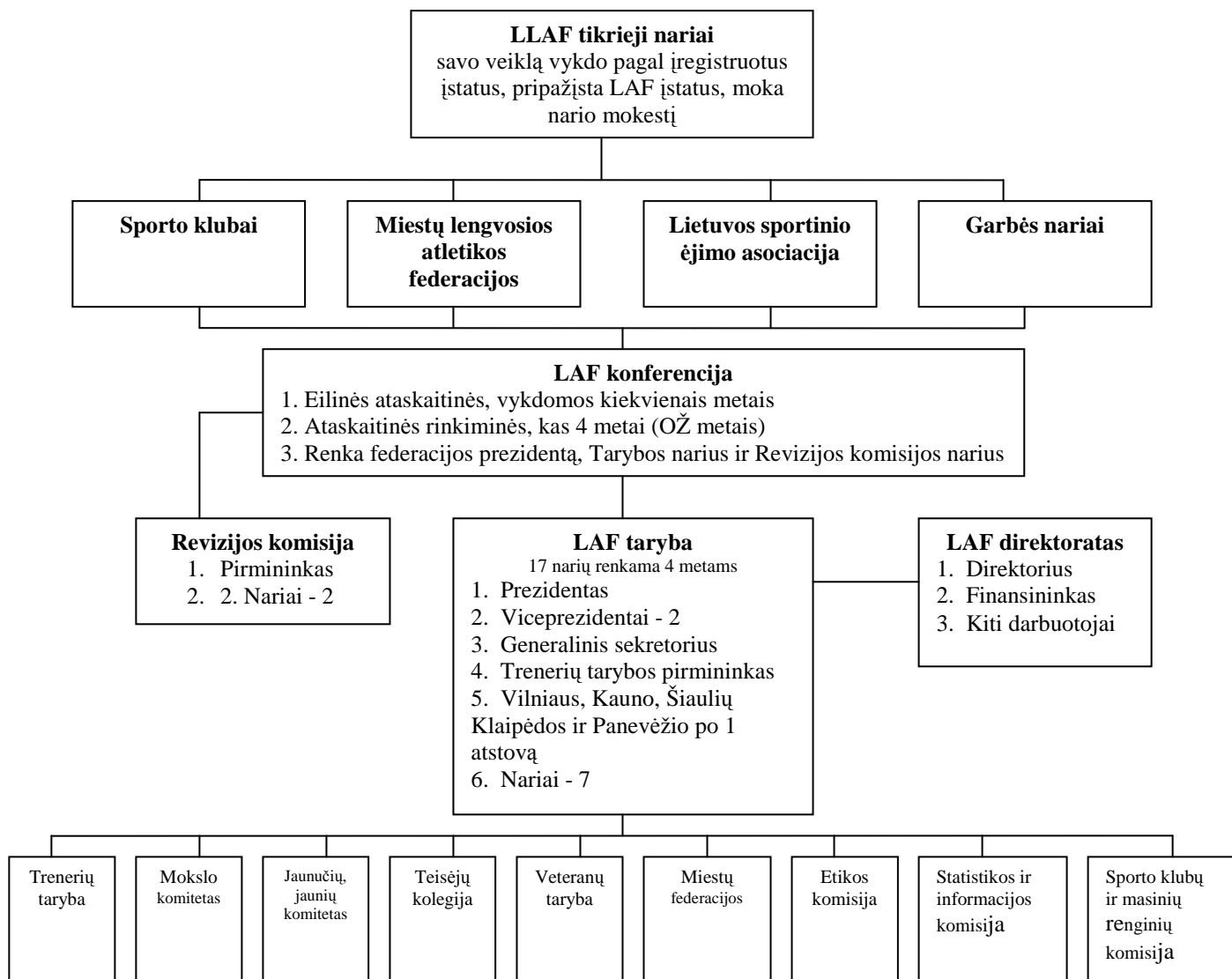
„LLAF“ *logotipas* apima šiuos apjungtus jame *simbolius*: „Gedimino stulpus“, kurie yra šalies patriotiškumo ir kovingumo simbolis, taip pat „karūną“, kuri yra tarsi, logotipo apipavidalinimas, karūna sporto srityje reiškia, jog lengvoji atletika yra „sporto karalienė“, (Lengvoji atletika yra „sporto karalienė“, tai susiformavęs sporto visuomenėje požiūris į šią sporto šaką). Logotipe yra įtraukta sporto organizacijos pavadinimo pirmųjų raidžių trumpinys - „LLAF“, taip pat logotipe yra olimpinės chartijos logotipas, tai „olimpiniai žiedai“, kurie parodo, kad „LLAF“ vadovaujasi olimpinės chartijos ideologija ir tuo yra išreiškiamas sporto organizacijos tikslas – ugdyti olimpiečius. Logotipo identiteto spalva šviesiai žalia (13 Pav.).



Šaltinis: Prieiga per internetą: <<http://www.laf.lt/lt/index.htm>>.

13 pav. „LLAF“ logotipas

Toliau yra pateikiama darbe „LLAF“ organizacinė valdymo *struktūra*, kuri yra funkcijinė (14 pav.):



Šaltinis: Prieiga per internetą: <<http://www.laf.lt/imag/stru1.gif>>.

14 pav. „LLAF“ organizacinė struktūra

3.1.4 Kokybinio tyrimo projektavimas, eiga ir rezultatai

3.1.4.1 Kokybinio tyrimo projektavimas ir eiga

Tyrimo metodas. Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinktas asmeninio struktūrizuoto interviu metodas, tai betarpiškas klausinėtojo ir respondento bendravimas pasirinkta tematika, jis yra išsamesnis, šio interviu metodo pagalba yra išlaikomas kryptingumas siekiant tyrimo tikslo. Interviu metu klausinėjama iš anksto numatytų klausimų, šis metodas padeda išsamiau išanalizuoti problemą ir tiksliau surinkti reikalingą informaciją, šiuo metodu surinktą informaciją yra lengviau interpretuoti, tačiau sunkiau apdoroti statistiniais metodais.

Kokybinio tyrimo metu naudoti struktūrizuoto interviu su „LLAF“ vadovybę klausimai pateikti 2 priede.

Pirmosios interviu dalies klausimai padės atskleisti sporto organizacijos, šiuo atveju – „LLAF“, įvaizdžio formavime naudojamus veiksnius ir jų svarbą.

Antrosios interviu dalies klausimai padės atskleisti sporto organizacijos „LLAF“ įvaizdžio stipriąsias ir silpnąsias vietas.

Interviu metu stengiamasi atskleisti sporto organizacijos įvaizdį lemiančius veiksnius ir „LLAF“ esamo įvaizdžio stipriąsias ir silpnąsias vietas.

Tyrimo vieta ir trukmė. Kokybinis tyrimas - struktūrizuotas interviu su „LLAF“ atstovu viešiesiems ryšiams vyko 2009m. vasario 5 diena, trukmė 30 min.

Kokybinio tyrimo metu naudoti struktūrizuoto interviu su *sponsorijaujančių organizacijų atstovais* klausimai pateikti 3 priede. Tyrime dalyvavo sponsorijaujančios organizacijos esančios tik Kauno mieste.

Pirmosios interviu dalies klausimai padės atskleisti sporto organizacijos, šiuo atveju – „LLAF“, įvaizdžio formavime naudojamus veiksnius ir jų svarbą iš sponorių pusės.

Antrosios interviu dalies klausimai padės atskleisti sponsorijaujančios organizacijos interesus bendradarbiaujant su „LLAF“.

Tyrimo trukmė. Struktūrizuoti interviu, su sponsorijaujančių organizacijų atstovais, buvo vykdomi 2009m. vasario 10-12 dienomis, trukmė 15 - 20min.

3.1.4.2 Kokybinio tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas

Sporto organizacija: Lietuvos lengvosios atletikos federacija – „LLAF“.

Atlikus sporto organizacijos – Lietuvos lengvosios atletikos federacijos – „LLAF“ kokybinį tyrimą, galima pateikti šiuos rezultatus.

„LLAF“ vadovybės nuomone šiuo metu „LLAF“ įvaizdis yra apibrėžiamas taip: „LLAF“ - *nuolat tobulėjanti organizacija, šalies sporto industrijai pateikianti aukštos kokybės tarptautinius sportinius renginius.*

Veiksnyms turintis didžiausią įtaką „LLAF“ įvaizdžio formavimui: profesionalaus renginio metu pasiekti aukšti sportininkų sportiniai pasiekimai, bei jų pateikimas.

Formuojant įvaizdį „LLAF“, šiai organizacijai yra *svarbus ir sponsoriaujančių organizacijų įvaizdis.*

„LLAF“ bendradarbiaudama su sponsoriaujančiomis organizacijomis *siekia sustiprinti savo įvaizdį, nors sponsoriauti organizacijų nėra gausu, „LLAF“ sponsorystei renkasi tik tas organizacijas, kurios gali suteikti ilgametę paramą ir bendradarbiavimą.*

Sponsoriaujančių organizacijų įvaizdžiai ir „LLAF“ įvaizdis yra panašūs - strategiškai kryptingi. „LLAF“ tikisi, kad ilgametė partnerystė sustiprins abiejų šalių įvaizdžius.

„LLAF“ vadovybės nuomone šiuo metu „LLAF“ veikla *asocijuojasi su greičiu ir dinamiškumu.*

„LLAF“ *simbolis, kaip veiklos rezultatas, turintis įtakos organizacijos įvaizdžio formavimui yra sportininkai - išskiriamas sportininkas su aukštais pasiekimais – Virgilijus Alekna - atletas, disko metikas, 2000 m. ir 2004 m. vasaros Olimpinių žaidynių laimėtojas.*

„LLAF“ įvaizdžio *stipriausia vieta yra sportininkai ir jų sportininkiai pasiekimai aukšto rango varžybose.*

„LLAF“ įvaizdžio *silpniausia vieta yra žinomumo trūkumas, kuris apibūdinamas kaip nežinojimas - rinka neišmano sporto šakos specifikos.*

„LLAF“ *tikisi ir toliau bendradarbiauti su jau esamais sponsoriais ir sponsorystės metu sustiprinti sponsoriaujančių organizacijų įvaizdžius per „LLAF“ kultivuojamą sporto šaką.*

Sponsoriaujančios organizacijos: Audimas, Kauno miesto savivaldybė, LKKA.

Atlikus sponsoriaujančių organizacijų: Audimas, Kauno miesto savivaldybė, Lietuvos Kūno Kultūros Akademija – „LKKA“, kokybinį tyrimą, galima pateikti šiuos apibendrintus rezultatus.

„LLAF“ - *viena iš stipriausių sporto organizacijų Lietuvoje, tai solidi, iniciatyviai ir*

profesionaliai veikianti European Athletics – „EA“ (Liet.k. - „Europos Atletika“) narė.

Sponsoriančios organizacijos išskyrė šiuos, „LLAF“ įvaizdį labiausiai lemiančius veiksnius: tai „LLAF“ sportininkai, bei jų pasiekti aukšti *sportiniai pasiekimai – rezultatai*, kaip pavyzdys pateikiamas Virgilijus Alekna. Interviu metu išsiaiškinta, jog *sponsoriančioms organizacijoms yra svarbus „LLAF“ įvaizdis*, bet pažymima, kad daugiau svarbus sponsoriančioms organizacijoms yra „LLAF“ sportininkų susiformavęs įvaizdis, kuris tik po to lemia „LLAF“ įvaizdį.

Sponsoriančios organizacijos interviu metu pažymėjo, kad *sponsoriančios organizacijos tikisi sustiprinti savo organizacijos įvaizdį* sponsoriančios „LLAF“.

Sponsoriant organizacijos pasirinko „LLAF“, nes šių *organizacijų įvaizdžiai yra panašūs – strategiškai kryptingi* (abie jų šalių įvaizdžiai - simbiotiški).

„LLAF“ veikla sponsoriančioms organizacijoms *asocijuojasi su šlovinga istorija, tautiškumu, kovingumu, profesionalumu, tikslo siekimu.*

Įvardinant „LLAF“ *simbolį kaip jos veiklos rezultatą*, sponsoriančios organizacijos apibendrintai, apibūdino taip: *tarptautinio lygio profesionalūs sportininkai.*

Stipriausia „LLAF“ įvaizdžio vieta, sponsoriančių organizacijų manymu, yra *profesionalūs tarptautiniai renginiai bei sportininkai.*

Silpniausia „LLAF“ įvaizdžio vieta, sponsoriančių organizacijų manymu, yra „LLAF“ *viešieji ryšiai bei finansų trūkumas kuris įtakoja, sporto bazių kokybę.*

Sponsoriančios organizacijos ir toliau ketina sponsoriant „LLAF“ ir bendradarbiauti suteikdamos jai paramą.

Atlikus kokybinį tyrimą pagal 3.1.2 skyrelyje apibrėžtus tyrimo uždavinius suformuluotos tokios **hipotezės**.

H1. Pagrindiniai veiksniai, turintys sporto organizacijos „LLAF“ įvaizdžiui yra sporto renginiai ir sportininkų pasiekimai.

H2. Sporto organizacijos „LLAF“ įvaizdžio formavime silpnoji vieta yra organizacijos komunikacija.

H3. Sporto organizacijos „LLAF“ įvaizdžiui įtakos turi sponsoriančių organizacijų įvaizdžiai.

H4. „LLAF“ veikla asocijuojama su tradicijomis ir tikslo siekimu.

3.2.1 Kiekybinio tyrimo projektavimas, eiga ir rezultatai

3.2.1.1 Kiekybinio tyrimo projektavimas ir eiga

Tyrimo metodas. Kiekybiniam tyrimui atlikti pasirinktas šis duomenų rinkimo metodas – apklausa - anketos pagalba bus renkami pirminiai duomenys, kuriems apdoroti naudojami bus statistiniai metodai.

Apklausa – tai pirminės informacijos rinkimo metodas, pasireiškiantis respondentų atsakymų į pateiktus klausimus registravimu anketoje (Pranulis, 1998). Šis metodas yra patogus ir leidžia surinkti priminius duomenis greitai ir efektyviai bei struktūrizuoti, todėl juos yra lengviau apdoroti statistiniais metodais. Taigi, apklausa vykdoma pasitelkiant anketą, kuri yra anoniminė. Žymėjimas anketoje - X. Anketoje pateikti klausimai yra uždari, išskyrus 3 klausimą. Tai padaryta todėl, kad apklausos metu stengiamasi išsiaiškinti sporto paslaugų vartotojų nuomonę apie sporto organizacijos susiformavusį įvaizdį neįtakojant respondentų nuomonės, kad būtų galima kuo objektyviau atskleisti sporto organizacijos susiformavusį įvaizdį. Anketoje yra naudojamos šios skalės:

- *Likerto;*
- *Stapel;*
- *Požymių vertinimo.*

Likerto skalė – tai matavimo instrumentas, kuris nustato kokiu laipsniu respondentas pritaria ar ne pritaria su skalėje pateiktais teigiamais ar neigiamais objekto vertinimais (Pranulis, 1998). Pavyzdys 1 lentelė.

1 lentelė

Likerto skalė

Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Visiškai nesutinku
------------------	-------------------	------------------	-------------------	--------------------

LLAF kultūra yra išskirtinė

LLAF organizacinė elgsena yra reprezentatyvi

LLAF paslaugos yra modernios

LLAF daug dėmesio skiria viešiesiems ryšiams

LLAF sportininkų sportiniai pasiekimai yra aukšti

Stapel skalė – yra požiūrio vertinimas, kuomet respondento prašoma pažymėti savo palankumą ar nepalankumą tiriamojo objekto atžvilgiu (Pranulis, 1998). Pavyzdys: 2 lentelė.

	Stapel skalė				
	1	2	3	4	5
Žinomumas					
Iškirtinumas					
Profesionalumas					
Šiuolaikiškumas					
Dinamiškumas					

Požymių vertinimo skalė – tai tokia skalė, kurioje respondentas iš lentelėje pateikiamų įvertinimo kategorijų pasirenka vieną jam priimtinausią (Pranulis, 1998). Pavyzdys 3 lentelė.

	Požymių vertinimo skalė			
	Nesvarbu	Nelabai svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Viešieji ryšiai				
Kultūra				
Identitetas				
Sponsorai				
Sporto bazės				
Renginių kokybė				

Kiekybiniame tyrime naudota anketa sudaryta remiantis atlikta teorinėje dalyje analize įtraukiant į klausimyną apibendrintus įvaizdžio formavimą lemiančius veiksnius.

Kiekybinio tyrimo metu naudoti anketos klausimai pateikti 1 priede.

Anketa suskirstyta į keturias dalis:

Pirmosios anketos dalies klausimai padės atskleisti sporto organizacijos – „LLAF“ įvaizdžio, vartotojų identifikuojamus, veiksnius ir jų svarbą.

Antrosios anketos dalies klausimai padės atskleisti sporto organizacijos „LLAF“ įvaizdžio trūkumus bei privalumus.

Trečiosios anketos dalies klausimai padės išsiaiškinti įvaizdžio sukeliamas „LLAF“ įvaizdžio sukeliamas asociacijas.

Ketvirtosios anketos dalies klausimai skirti respondentų demografinėms charakteristikoms nustatyti.

Tyrimo vieta ir laikas. Anketinė apklausa vyko 2009m. vasario mėnesį 20-21 dienomis per Lietuvos uždarų patalpų čempionatą apklausiant „LLAF“ sporto paslaugų – renginio - vartotojus išskiriant jų prioritetus pasirinkimo procese.

Imties atranka ir dydis. Pasak Hand (1999), reikalingą yra tirti tą respondentų grupę, kuri jau yra susipažinusi tiriamo objekto specifika bei turi pakankamą žinių ir gebėjimų lygį, kad galėtų objektyviai įvertinti tiriamą objektą, todėl respondentai tyrimui atrenkami pagal šiuos kriterijus:

- Amžių (vyresni nei 16 metų);
- Suinteresuotumą (prieš pateikiant anketą bus klausiama ar respondentas mano pakankamai susipažinęs su „LLAF“ veiklą, kad galėtų ją objektyviai įvertinti).

Respondentų skaičius tyrimui buvo apskaičiuotas pagal imties tūrio formulę (Kardelis, 2002):

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

n – imties dydis;

N – tiriamosios visumos dydis. Maniežo tribūnuose gali stebėti vienu metu iki 250, kadangi LLAF varžybose, susirenka vidutiniškai apie 100 žiūrovų.

Δ - paklaida 0,05;

z – standartinės paklaidos dydžio vienetai esant normaliam pasiskirstymui, kuris atitiks norimą patikimumo laipsnį 1,96.

S – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis.

Pagal apskaičiuota formulę imties dydis yra 99, 794, tai suapvalinus reikia apklausti 100 respondentų.

Pasak Bitino (1998), norint, kad tyrimo rezultatai būtų patikimi žinant baigtinį, tikslų tiriamosios visumos dydį, pilnai pakanka apklausti 100 respondentų norint nustatyti tam tikros grupės – sporto paslaugų vartotojų - nuomonę ir padaryti informatyvias ir tikslias išvadas.

3.2.1.2 Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas

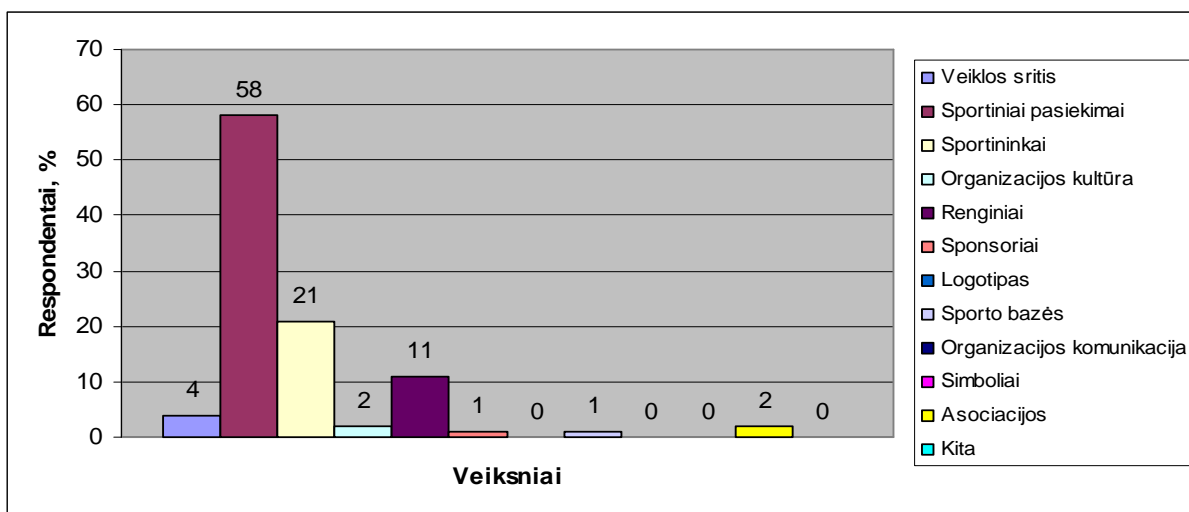
Siekiant išsiaiškinti „LLAF“ sporto paslaugų vartotojų nuomonę kaip jie vertina „LLAF“ įvaizdį, Lietuvos lengvosios atletikos čempionato metu (2009m.) anketų pagalba buvo apklausta 100 respondentų, kurie padėjo atskleisti sporto organizacijų įvaizdžio formavimo specifika, sporto organizacijų įvaizdžio formavimo veiksnius bei stipriąsias ir silpnąsias „LLAF“ įvaizdžio vietas.

Anketų pagalba, atliekant tyrimą buvo stengiamasi atskleisti, kuris iš atliktos teorinės analizės ir suformuoto teorinio sporto organizacijų įvaizdžio formavimo modelio, išrinktų veiksmų turi didžiausią įtaką sporto organizacijai – „LLAF“ ir stiprina jos įvaizdį.

Tyrimo rezultatai rodo 15 pav., kad sporto paslaugų vartotojai išskiria, kad didžiausią įtaką turintis ir stiprinantis „LLAF“ įvaizdį veiksnys yra *sportiniai pasiekimai*, taip mano 58%

apklaustųjų. Antras dominuojantis veiksnys yra *sportininkai*, taip manančių yra 21% apklaustųjų. 11% respondentų mano, kad didžiausią įtaką turi ir stiprina „LLAF“ įvaizdį sporto organizacijos *renginiai*.

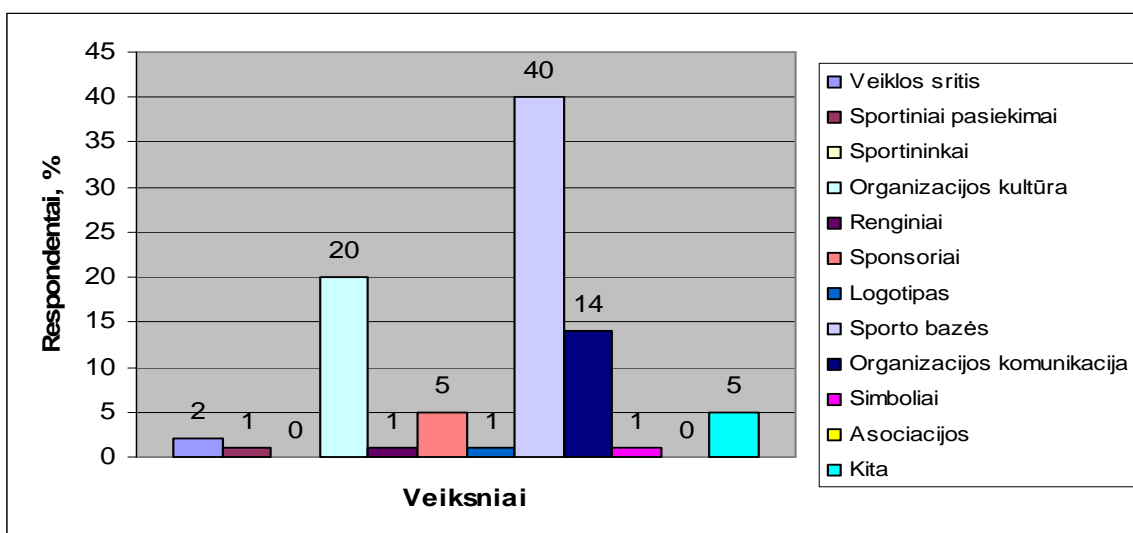
Taigi, šiuo atveju „LLAF“, įvaizdį labiausiai lemia jos sportininkų *sportiniai pasiekimai*, patys *sportininkai* bei jos rengiami *renginiai*. Tad sporto organizacijos įvaizdis yra suformuojamas per teikiamas paslaugas vartotojams. Tad, kaip ir atlikus kokybinį tyrimą galima pažymėti, kad dominuoja šie trys veiksniai ir jie yra labai tarpusavyje susiję ir vienas nuo kito priklausomi.



15 pav. Veiksnių, turinčių įtakos sporto organizacijos – „LLAF“ įvaizdžio stiprinimui, vertinimas

Stengiantis kuo geriau išsiaiškinti kaip yra formuojamas sporto organizacijos įvaizdis, kiekybinio tyrimo metu buvo stengiamasi atskleisti ir kurie veiksniai įvaizdžio formavime turi neigiamos įtakos įvaizdžio formavimui ir gadina bei silpnina sporto organizacijos – „LLAF“ įvaizdį 16 pav. Šiame etape buvo naudojami tie patys veiksniai kaip ir 13 pav.

Tyrimo rezultatai šioje vietoje padėjo atskleisti, jog labiausiai šioje vietoje veikiantis veiksnys - gadinantis ir silpninantis „LLAF“ įvaizdį yra *sporto bazės*, taip teigia 40% apklaustųjų. 20% respondentų išskirdami neigiamą įtaką darantį veiksnį savo prioritetus skyrė *organizacijos kultūrai*. 14 % respondentų teigė, kad tai *organizacijos komunikacija*. Taigi, šie rezultatai rodo, jog sporto organizacijos įvaizdžiui taip pat labai svarbu yra *sporto bazės*, tačiau šiuo atveju, dabartinės *sporto bazės*, kurios yra naudojamos sporto paslaugoms suteikti nėra tinkamos.



16 pav. Veiksnių, turinčių įtakos sporto organizacijos – „LLAF“ įvaizdžio stiprinimui, vertinimas

Taigi, nors ir pačios sporto organizacijos įvaizdis stiprėja nuo jos teikiamų paslaugų ar per jas, tačiau, pačios organizacijos naudojamos *sporto bazės* paslaugoms suteikti jį labiausiai toje pat vietoje ir gadina. Taip pat sporto organizacijos įvaizdį silpnina ir pačios *organizacijos kultūra* bei jos *komunikacija*. Tad sporto organizacijos „LLAF“ įvaizdis formuojamas tik per sporto paslaugų suformuotą įvaizdį, o pačios organizacijos vidinis įvaizdis sistemiškai žiūrint jį gadina, silpnina.

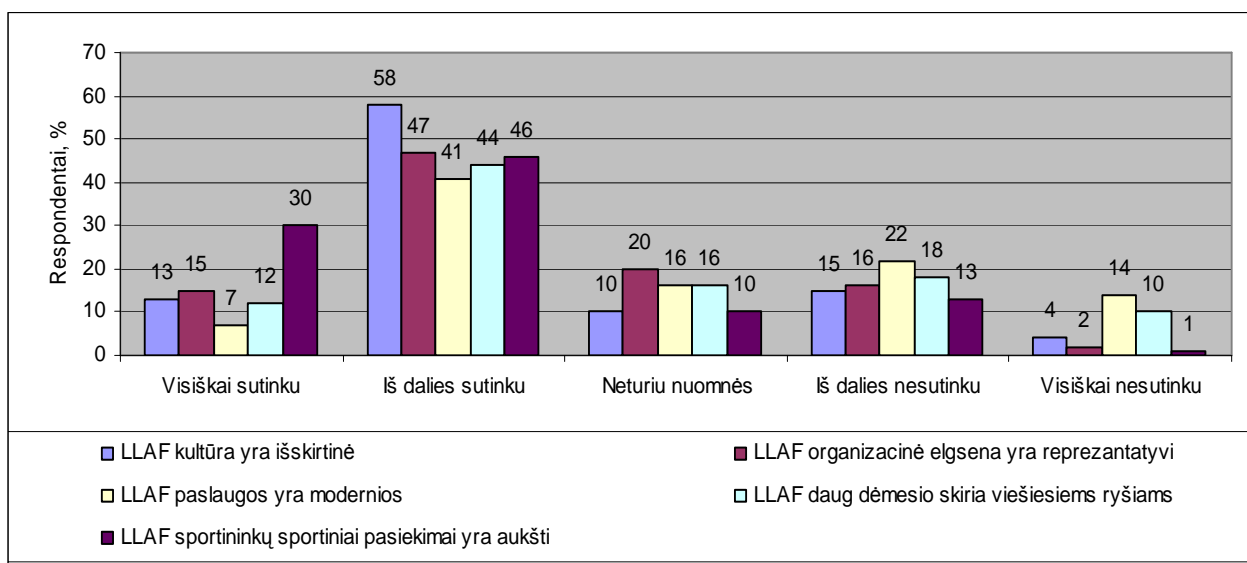
Sekantis žingsnis tyrimo eigoje buvo išsiaiškinti kaip sporto paslaugų vartotojai suvokia sporto organizacijos – „LLAF“ įvaizdį ir kaip jį apibūdina. Tad anketinėje apklausoje buvo pateiktas vienas atviras klausimas (Priedas Nr.1., 3 klausimas). Respondentai raktiniais žodžiais apibūdino sporto organizacijos – „LLAF“ susiformavusį įvaizdį. Apibendrinant ir susisteminant gautus apibūdinimus, atsakymai buvo suskirstyti į teigiamus ir neigiamus. 46 % respondentų išreiškė teigiamus apibūdinimus apie sporto organizacijos – „LLAF“ įvaizdį. 22% respondentų pareiškė neigiamus apibūdinimus apie sporto organizacijos – „LLAF“ įvaizdį. 32% respondentų neapibūdino ar pareiškė negalintis, ar nežinantis kaip apibūdinti „LLAF“ įvaizdį.

Taigi, dauguma respondentų išreiškė teigiamą nuomonę ir apibendrinus, pagal raktinių žodžių pasikartojimo dažnumą, galima apibrėžti, kad „LLAF“ įvaizdis yra susiformavęs toks: „LLAF“ - išskirtinė, moderni, šiuolaikiška, dinamiška, greita, stipri ir profesionaliai siekianti tikslų bei rengianti aukšto lygio renginius, kuri vienija didelio meistriškumo sportininkus su aukštais sportiniais pasiekimais. Tačiau, atsižvelgiant ir į neigiamus apibūdinimus reikėtų pridėti, kad „LLAF“ yra stokojanti patikimumo, jauna ir mažai skirianti dėmesio sporto šakos informatyvumo didinimui taip pat „LLAF“ įvaizdį labai silpnina sporto bazės.

Analizuojant sporto organizacijos įvaizdžio formavimą, toliau buvo tiriama kokią nuomonę turi susidarę, apie „LLAF“, jos vartotojai, iš jiems pastebimos „LLAF“ veiklos. Tad anketos

pagalba buvo siekiama išsiaiškinti sporto paslaugų vartotojų nuomonę apie: „LLAF“ kultūrą, tai yra, ar ji išskirtinė, taip pat ar organizacinė elgsena yra reprezentatyvi, ar paslaugos yra modernios, ar pakankamai yra skiriama dėmesio viešiesiems ryšiams ir, ar vartotojai sutinka su nuomone, kad „LLAF“ sportininkų sportiniai pasiekimai yra aukšti.

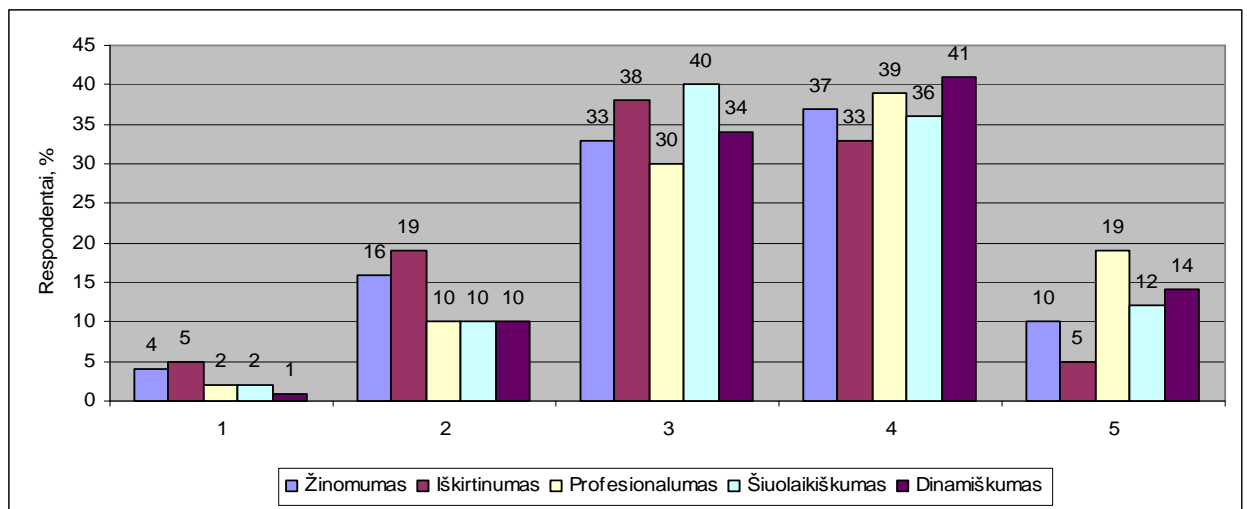
Gauti tyrimo rezultatai parodė (17 pav.), jog 58% respondentų iš dalies sutinka, jog „LLAF“ kultūra yra išskirtinė, visiškai sutinkančių su šiuo teigimu yra 13% respondentų. Tad bendrai sudėjus 71% respondentas išreikė daugiau ar mažiau sutinkantis, jog „LLAF“ kultūra yra išskirtinė. Analizuojant „LLAF“ organizacinės elgsenos reprezentatyvumą galima teigti, jog su šiuo teiginiu sutinka 47% respondentų, visiškai sutinkančių 15%, tad bendrai, daugiau ar mažiau su šiuo teigimu sutinka 62% respondentų. Kiek prasčiau respondentai išreiškė nuomonę apie „LLAF“ paslaugų modernumą. Šioje vietoje, tai labiausiai nepalankus „LLAF“ įvaizdžiui rodiklis lyginant su kitais. 41% respondentų sutinka, kad „LLAF“ paslaugos modernios, visiškai sutinkančių su šiuo teigimu yra 7%, bendrai sudėjus daugiau ar mažiau su šiuo teigimu sutinka 48% apklaustųjų, tačiau svarbu pažymėti, jog iš dalies nesutinkančių su šiuo teiginiu buvo daugiausiai – 22%, lyginant su kitais įvaizdį įtakojančiais veiksniais, taip pat ši tendencija pastebima ir tarp tų, kurie visai nesutinka su šiuo teigimu – 14% apklaustųjų – išreiškė nuomonę visiškai nesutinkantys su teigimu, kad „LLAF“ paslaugos yra modernios. Tyrime paaiškėjo, kad 44% apklaustų iš dalies sutinka ir 12% visiškai sutinka, kad „LLAF“ daug dėmesio skiria viešiesiems ryšiams, bendrai sudėjus su šia nuostata sutinka 56%. Analizuojant ar sporto paslaugų vartotojai sutinka, jog „LLAF“ sportininkų sportiniai pasiekimai yra aukšti, išsiaiškinta, kad bendrai sudėjus yra 76% respondentų daugiau ar mažiau sutinkančių su šiuo teigimu, atitinkamai iš dalies su tuo sutinka 46% respondentų ir visiškai sutinka 30% respondentų.



17 pav. Sporto paslaugų vartotojų „LLAF“ veiklos, turinčios įtakos įvaizdžio formavimui dedamųjų vertinimas

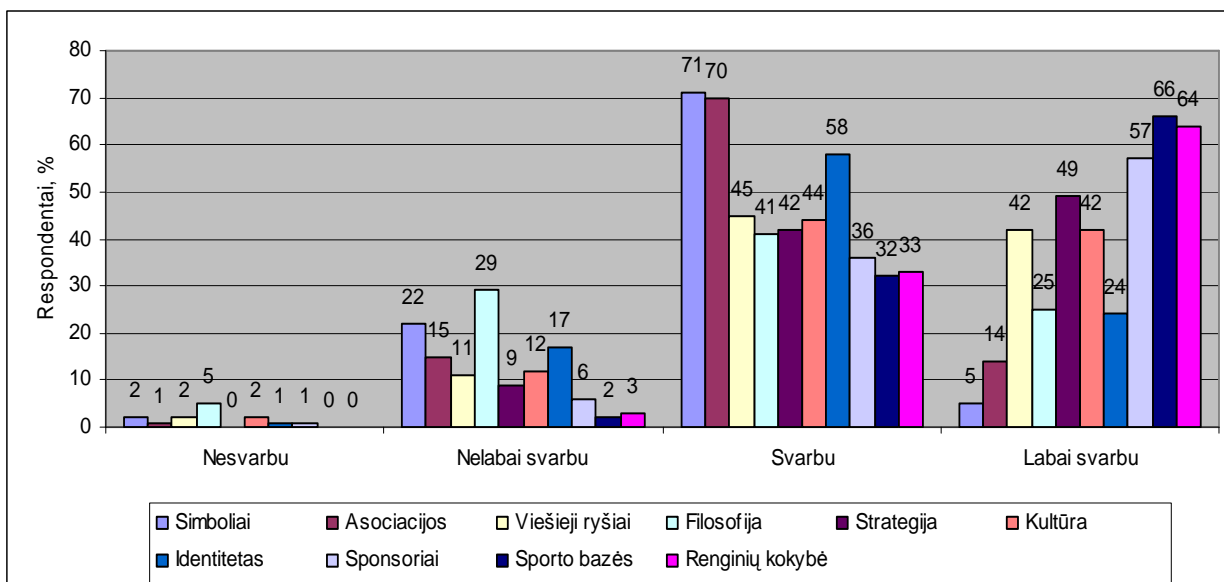
Stengiantis išsiaiškinti „LLAF“ įvaizdžio apibūdinančius kriterijus 18 pav., tyrimo rezultatai parodė, kad „LLAF“ žinomumas daugiausiai vertinamas 4 balais taip teigia 37% tyrime dalyvavusių respondentų. „LLAF“ išskirtinumas daugiausiai buvo įvertintas 3 balais, taip teigė 38% respondentų. „LLAF“ profesionalumą daugiausiai įvertino 4 balais 39% apklaustųjų. „LLAF“ šiuolaikiškumas daugiausiai vertinamas buvo 3 balais, tai įvertino 40% apklaustųjų, ir galiausiai „LLAF“ dinamiškumas daugiausiai respondentų nuomonę buvo įvertintas 4 balais, taip įvertino 41% tyrime dalyvavęs respondentas.

Šioje vietoje silpniausias pozicijas turėjo „LLAF“ išskirtinumas, nes daugiausiai – 38% respondentų, jį vertino 3 balais, 2 balais 19% ir 1 balu 5%.



18 pav. „LLAF“ įvaizdį apibūdinančių veiksnių vertinimas

19 paveiksle galima pastebėti, jog „LLAF“ įvaizdžiui labai svarbu *sporto bazės*, taip teigia 66% respondentų, kad svarbu tą teigia 32% respondentų, tad, kad sporto bazės „LLAF“ įvaizdžiui daugiau ar mažiau yra svarbu susumavus taip teigia 98% respondentų. Taip pat reikia pažymėti, jog „LLAF“ įvaizdžiui labai svarbu yra *renginių kokybė*, taip mano 64% apklaustųjų ir, kad „LLAF“ įvaizdžiui labai svarbu sponsoriai, taip teigė 57% respondentų. Mažesnis svarbumo lygis „LLAF“ įvaizdžiui buvo išreikštas *simboliams bei strategijai*, taip manančių buvo atitinkamai 71% ir 70% apklaustųjų. Taip pat pažymėtina, kad tyrime dalyvavę 58% respondentai nurodė, jog „LLAF“ įvaizdžiui svarbu yra identitetas.



19 pav. Sporto paslaugų „LLAF“ įvaizdžiui įtakos turinčių veiksmų vertinimas

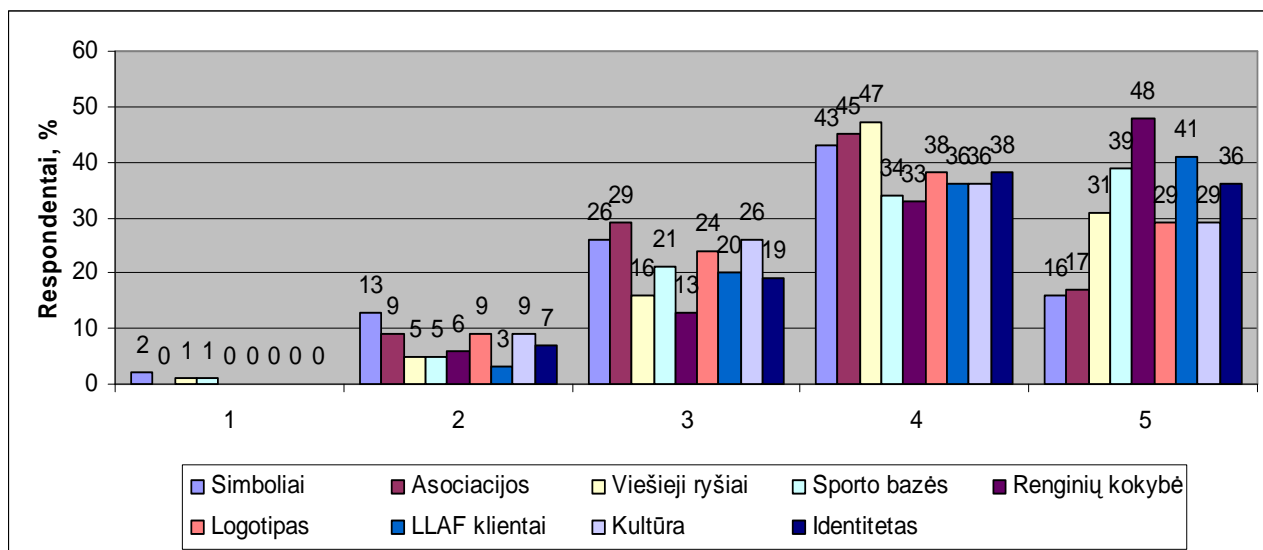
Mažiausiai svarbumo savo nuomone, „LLAF“ įvaizdžiui, respondentai skyrė *filosofijai*, kad tai yra nesvarbu teigiančių buvo 5%, tai didžiausias procentas nesvarbumo skalėje, ir kad filosofija „LLAF“ įvaizdžiui nelabai svarbi, taip manančių buvo 29%, tai taip pat didžiausias procentas nelabai svarbu skalėje.

Išsiaiškinus kas yra svarbu „LLAF“ įvaizdžiui toliau tyrime buvo stengiamasi atskleisti, kas yra svarbu „LLAF“ *sponsoriams* 20 pav., kurie yra vienas iš daugelio veiksmų lemiančių „LLAF“ įvaizdžio formavimą. Sponsorų veiksmų yra svarbu analizuoti ir dėl to, kad šiuolaikinio sporto organizacijos, pagal atliktą teorinę analizę, beveik negali pilnavertiškai veikti šiuolaikinėje rinkoje. Be to, sponsoriai įtakoja ir kitus „LLAF“ įvaizdžio formavimo veiksmus, tai *sportininkai*, jų *sportiniai pasiekimai* taip pat *renginiai* ir t.t. Tad galima teigti, jog sponsorų veiksmas sporto organizacijos įvaizdžiui nors ir nėra pats svarbiausias, tačiau jis yra labai smarkiai įtakojantis įvaizdžio formavimą per kitus veiksmus.

Taigi, net 48% respondentų svarbumą sponsoriams 5 balais įvertino *renginių kokybę*, tai didžiausias įvertinimas 5 balų skalėje. Mažiausiai įvertinta 5 balų skalėje pagal svarbumą sponsoriams buvo „LLAF“ *simboliai*, taip teigė 16% respondentų. 4 balų skalėje geriausiai pagal svarbumą sponsoriams buvo įvertinti *viešieji ryšiai*, taip manančių buvo 47%, taip pat 45% respondentai savo nuomonę apie svarbumą sponsoriams 4 balais įvertino sukeltas „LLAF“ *asociacijas* ir 43% 4 balų skalėje skyrė „LLAF“ *kultūrai*.

Tyrimo dalyvavusių respondentų gauti duomenys, rodo, kad sponsoriams, sporto paslaugų vartotojų nuomonę, svarbu yra renginių kokybė. Antroje vietoje pagal svarbumą sponsoriams yra

„LLAF“ klientai. Mažiausiai sponsoriams svarbu respondentų nuomone yra „LLAF“ suformuoti simboliai.



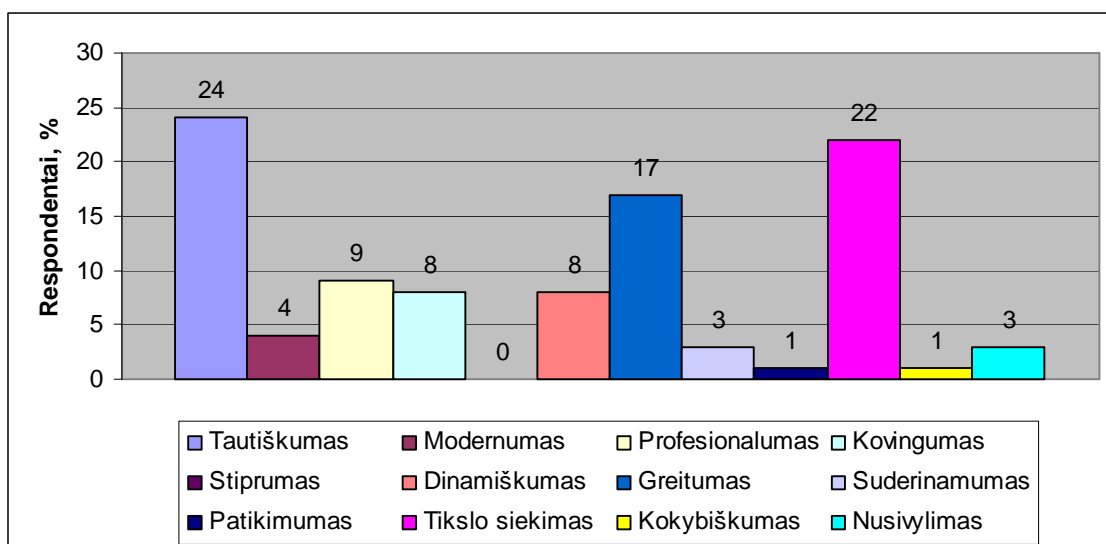
20 pav. Sporto paslaugų vartotojų nuomonės apie svarbumą sponsoriams vertinimas

Toliau analizuojant sponsoriaujančių organizacijų ir „LLAF“ bendradarbiavimo specifikos įtaką formuojant sporto organizacijos – „LLAF“ įvaizdį, tyrimas parodė, jog sponsoriaujančioms organizacijoms sponsoriaujant „LLAF“ svarbiausia yra „LLAF“ įvaizdis. Taip teigia 86% apklaustų respondentų, priešingai manančių buvo 11%, nežinančių ką atsakyti šiuo klausimui buvo 3%.

Išsiaiškinus, kad sponsoriaujančioms organizacijoms svarbiausia sponsoriaujant yra sporto organizacijos įvaizdis, toliau tyrimo eigoje stengiamasi išsiaiškinti su kuo būtent asocijuojasi sporto organizacijos veikla, šiuo atveju „LLAF“ veikla. Tai reikalinga, nes pagal atliktą teorinę analizę pirmoje darbo dalyje pastebėta, kad sporto organizacijos sukeltos asociacijos turi didelę įtaką sporto organizacijos įvaizdžio formavimui ir, kad tai būtų vykdoma kuo efektyviau reikalinga nustatyti su kuo asocijuojasi sporto organizacijos – „LLAF“ veikla, kad būtų tikslingiau parinkti sponsoriavimo programą.

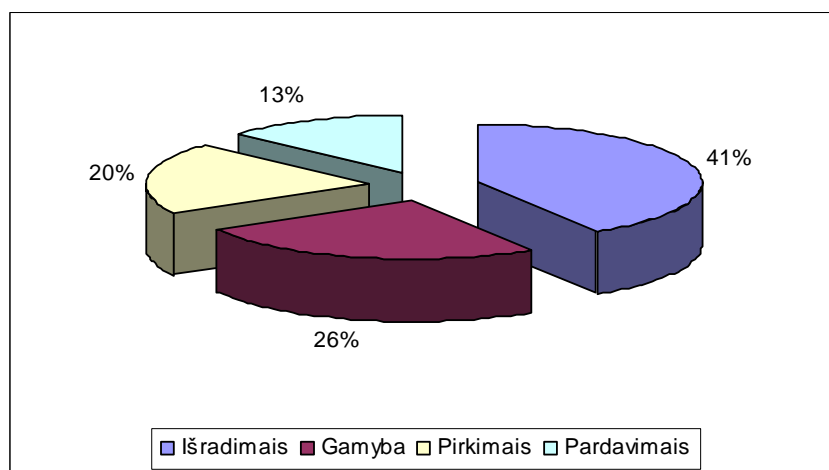
Respondentų nuomonės pasiskirstymą galima apžvelgti 21 pav. Daugiausiai „LLAF“ įvaizdis respondentams asocijuojasi su *tautiškumu*, taip manančių yra 24%, antroje vietoje pagal pasikartojimo dažnumą su kuo asocijuojasi respondentų nuomone užima *tikslo siekimas*, taip manančių yra 22% ir trečioje vietoje daugiausiai respondentams „LLAF“ įvaizdis asocijuojasi su greitumu, taip teigia 17% respondentų.

Tad iš gautų tyrimo duomenų galima teigti, jog „LLAF“ įvaizdis asocijuojasi su *tautiškumu*, *tikslo siekimu* bei *greitumu*.



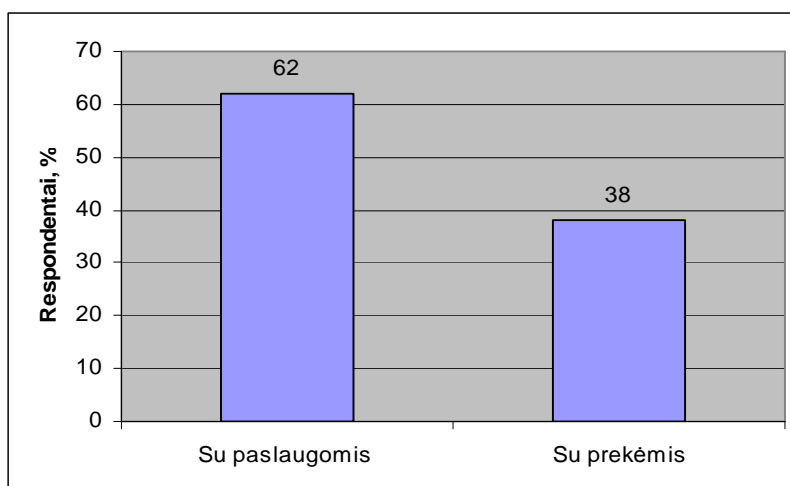
21 pav. Asociacijų, turinčių įtakos „LLAF“ įvaizdžiui, vertinimas

Tiriant sporto organizacijos – „LLAF“ įvaizdžio formavimą, tyrimas padėjo atskleisti, jog „LLAF“ įvaizdis labiausiai gali būti siejamas su *išradimais*, taip teigia 41% respondentas (22 pav.).



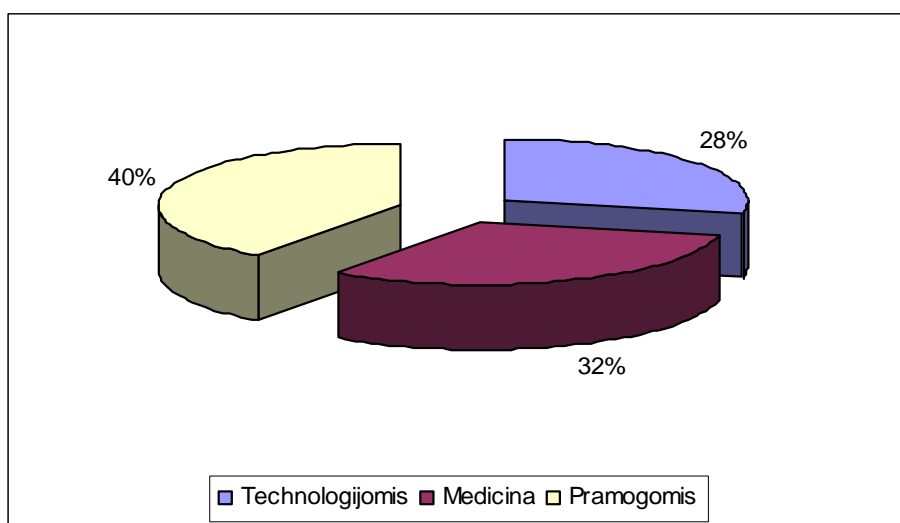
22 pav. „LLAF“ įvaizdžio sąsajos su kitomis veiklomis, vertinimas

Tai pat tyrimas parodė, kad pasirenkant sponsoriauti „LLAF“ sponsoriaujančių organizacijų „LLAF“ įvaizdis *palankiausiai derėtų* su tos organizacijos įvaizdžiu, kurios veikla susijusi su *paslaugomis* (23 pav.), taip teigia 62% respondentų. 38% respondentų teigė, kad labiausiai derėtų su ta organizacija, kurios veikla susijusi su *prekėmis*.



23 pav. „LLAF“ įvaizdžio sąsajos su kitomis veiklomis, vertinimas

Tyrimo rezultatai parodė (24 pav.), jog „LLAF“ įvaizdis respondentų nuomone labiausiai siejasi su *pramogomis* ir taip teigia 40% apklaustųjų, kad „LLAF“ įvaizdis labiausiai siejasi su *medicina* teigė 32% apklaustųjų, ir kad su technologijomis 28% apklaustųjų.



24 pav. „LLAF“ įvaizdžio sąsajos su kitomis veiklomis, vertinimas

Tyrimo metu į klausimą: „Ar tinkamai suformuotas „LLAF“ įvaizdis galėtų padidinti sponsorių skaičių?“. 80% respondentų atsakė *taip*, 12% *ne* ir 8% *nežinau*.

Panašūs rezultatai gauti analizuojant klausimą: „Ar „LLAF“ įvaizdis padidina „LLAF“ vertę?“. 80% respondentų atsakė *taip*, 11% *ne* ir 9% *nežinau*.

Sporto organizacijų įvaizdžio tyrime dalyvavo 43 moteris ir 57 vyrai. Respondentų amžiaus pasiskirstymas buvo toks: 73% respondentų buvo *iki 25 metų*, 22% *nuo 25 iki 50 metų*, ir 5% *virš 50 metų*. Detaliau analizuojant demografinius gautus tyrime rezultatus reikia paminėti, jog dauguma

respondentų – lengvosios atletikos paslaugų vartotojų yra su *aukštuoju išsilavinimu* 62%, 21% su viduriniu, 11% su pagrindiniu ir 6% su profesiniu išsilavinimu.

Rezultatų apibendrinimai:

1. Atlikus tyrimą apibendrintai galima teigti, jog didžioji dalis lengvosios atletikos paslaugų vartotojų yra *vyrų*, nors šis pasiskirstymas lyties aspektu nėra žymus, tačiau analizuojant amžiaus ir išsilavinimo aspektu reikia pažymėti, kad lengvosios atletikos paslaugų vartotojai dominuoja *jauni - iki 25 metų* ir su *aukštuoju išsilavinimu*, tad galima teigti, kad lengvosios atletikos paslaugų vartotojų auditorija yra reiklūs sporto paslaugos kokybei.

2. Tiriamos *sporto organizacijos įvaizdį labiausiai lemia šie trys veiksniai*: sportininkų *sportiniai pasiekimai*, patys *sportininkai* bei sporto organizacijos rengiami *renginiai*, tad įvaizdis suformuojamas per sporto organizacijos teikiamas paslaugas. Tačiau, pačios organizacijos naudojamos *sporto bazės*, paslaugoms suteikti, jį labiausiai gadina. Taip pat įvaizdį silpnina ir pačios *organizacijos kultūra* bei jos *komunikacija*.

3. „LLAF“ - *išskirtinė, moderni, šiuolaikiška, dinamiška, greita, stipri ir profesionaliai siekianti tikslų bei rengianti aukšto lygio renginius, kuri vienija didelio meistriškumo sportininkus su aukštais sportiniais pasiekimais, be to „LLAF“ yra stokojanti patikimumo, jauna ir mažai skirianti dėmesio sporto šakos informatyvumo didinimui.*

4. „LLAF“ įvaizdis asocijuojasi su *tautiškumu, tikslo siekimu* bei *greitumu*.

5. „LLAF“ įvaizdis labiausiai siejamas su *išradimais* ir su ta organizacija kuri teikia *paslaugas pramogų srityje*.

6. „LLAF“ įvaizdis padidina „LLAF“ *vertę*.

7. *Tinkamai suformuotas LLAF įvaizdis galėtų padidinti sponsorių skaičių.*

8. Sponsoriams, sporto paslaugų vartotojų nuomone, svarbiausia yra *renginių kokybė* ir LLAF klientai.

Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, pateikiamas hipotezių patvirtinimas/nepatvirtinimas.

H1. Pagrindiniai veiksniai, turintys sporto organizacijos „LLAF“ įvaizdžiui yra sporto renginiai ir sportininkų pasiekimai – ***pasitvirtino.***

H2. Sporto organizacijos „LLAF“ įvaizdžio formavime silpnoji vieta yra organizacijos komunikacija - ***pasitvirtino.***

H3. Sporto organizacijos „LLAF“ įvaizdžiui įtakos turi sponsoriaujančių organizacijų įvaizdžiai- ***pasitvirtino.***

H4. „LLAF“ veikla asocijuojama su tradicijomis ir tikslo siekimu - ***pasitvirtino.***

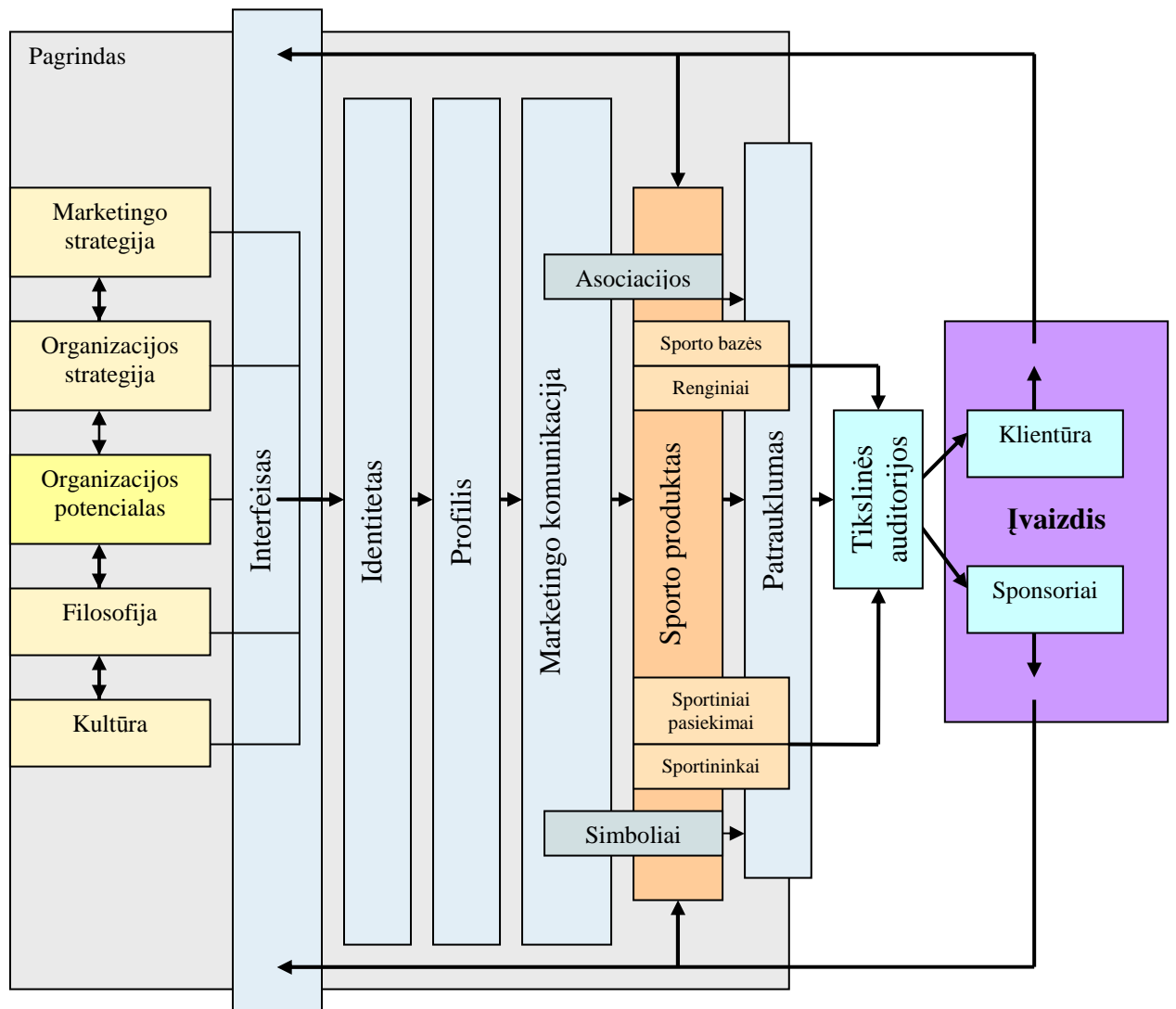
3.2.2 Sporto organizacijos įvaizdžio formavimo teorinio modelio empirinis patikrinimas „LLAF“ pavyzdžiu

Atlikus sporto organizacijos įvaizdžio formavimą teorinę analizę bei apibendrinus sporto organizacijų įvaizdžio formavimo empirinio tyrimo rezultatus, pateikiame teoriškai adaptuotą ir empiriškai patikrintą sporto organizacijos įvaizdžio formavimo modelį, pritaikytą Lietuvos lengvosios atletikos federacijai – „LLAF“.

Sporto organizacijos įvaizdžio formavimo modelis yra adaptuotas pagal H. Stuart (1998) organizacijos įvaizdžio modelį, kuris buvo aptartas Drūteikienės, (2002). Tačiau, sporto organizacijoms šis modelis buvo ne visai tinkamas, todėl atlikus teorinę analizę į modelį buvo įtraukti, įvaizdžiui formuoti svarbūs, šių autorių: Shank, (2004); Venckutė, (2005); Abimola, T.&Vallaster, C., (2007); Navickas ir Malakauskaitė, (2007); Alexandris, K., Douka, S. Papadopoulos, P., Kaltsatou, A. (2008), aptarti ir siūlomi, veiksniai.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog sporto organizacijos – „LLAF“ įvaizdžiui formuoti yra svarbu šie veiksniai: sportininkų *sportiniai pasiekimai*, patys *sportininkai* bei sporto organizacijos rengiami *renginiai*, tai yra sporto organizacijos teikiami *produktai* bei *sporto bazės*, kur sporto produktai yra pateikiami vartotojams, o tai, taip pat yra svarbu ir sponsoriaujančioms organizacijoms. Nors *sporto bazės*, o tiksliau jų būklė, šiuo atveju menkina sporto organizacijos įvaizdį, tačiau, aišku, kad tai yra veiksnys, kuris turintis didelės įtakos sporto organizacijos įvaizdžio formavimui. Kadangi, sponsoriaujančioms organizacijoms, kaip parodė tyrimas, svarbu yra sporto organizacijos įvaizdis dėl jo *patrauklumo*, pateikiant sporto produkciją tikslinei auditorijai bei dėl pačios *tikslinės auditorijos - klientų*. Todėl modelyje yra būtina atskleisti šių veiksnių tarpusavio sąveiką. Šis sporto organizacijos įvaizdžio formavimo modelis parodo, kad įvaizdis turi būti formuojamas pasitelkiant teorinėje analizėje aptartus veiksnius ir integruojant tyrimo išskirtus naujus veiksnius, kurie pasireiškia per sporto organizacijos kultivuojamos sporto šakos specifiką, akcentuojant ne veiksnių svarbumą, bet nuoseklumą ir sistemiškumą ir veiksnių tarpusavio sąveikavimą, šis veiksnių sąveikavimas modelyje pateiktas rodyklėmis (25pav.).

Modelyje įvaizdžio formavimo mechanizmas - veiksnių sąveika, vyksta dviem grįžtamaisiais ryšiais. Taigi, sporto organizacijos įvaizdis yra formuojamas sistemingai per *sporto organizacijos potencialą tikslinėms auditorijoms* ir per *sporto produktą tikslinėms auditorijoms*, per du veiksnių sąveikos ratus.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

25 pav. Sporto organizacijos „LLAF“ įvaizdžio formavimo teorinio modelio empirinis patikrinimas

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Išanalizavus sporto organizacijų įvaizdžio formavimo teorines studijas, galima konstatuoti, jog norint tinkamai suformuoti organizacijos įvaizdį reikalinga yra išsiaiškinti tos organizacijos veiklos ypatumus, kurie atsiskleidžiami per konkrečios organizacijos individualumą ir veiklos specializavimo sritį. Taigi, apibendrintai, sporto organizacija yra žmonių susivienijimas, sistemingai siekiant apibrėžtai vieningų tikslų specializuotoje srityje. Sporto organizacijų specifika atsiskleidžiama per patį sporto fenomenalumą.
2. Atlikus teorines studijas ir identifikavus sporto organizacijų įvaizdžiui formuoti svarbius veiksnius apibendrintai galima teigti, jog sporto organizacijų įvaizdžiui daugiausiai įtakos turi šie veiksniai: identitetas, organizacijos potencialas, kultūra, filosofija, profilis, pagrindas, organizacijos strategija, marketingo strategija, interfeisas, marketingo komunikacija, simboliai, asociacijos, patrauklumas, tikslines auditorijas, ryšiai.
3. Atliktus sporto organizacijų įvaizdžio formavimo modelių analizę nustatyta, jog organizacijų įvaizdžio formavimo modeliuose yra stengiamasi atskleisti įvaizdžio formavimą įtakojančius veiksnius ir sąveiką, bet ne veiksmų sąveikos nuoseklumą. Sporto organizacijos įvaizdis turi būti formuojamas per organizacijos individualumą ir turi būti nukreiptas tikslinėms auditorijoms. Tad, atliktus sporto organizacijų įvaizdžio formavimo modelių analizę nustatyta, jog tinkamiausias sporto organizacijų įvaizdžio formavimui yra H. Stuart (1998) pasiūlytas organizacijos įvaizdžio modelis.
4. Adaptavus H. Stuart (1998) organizacijos įvaizdžio modelį ir į jį įtraukus pagrindinius sporto organizacijų įvaizdžio formavimo naudojamus veiksnius, parengtas teorinis sporto organizacijos įvaizdžio formavimo modelis, kuris atskleidė, jog organizacijos įvaizdžio formavimą įtakojančios veiksniai turi būti išdėstyti nuosekliai išlaikant kryptingumą į tikslines auditorijas ir sporto organizacijos įvaizdis turi būti formuojamas nuosekliai ir sistemingai, dviem grįžtamaisiais ryšiais - per sporto organizacijos potencialą tikslinėms auditorijoms ir per sporto produktą tikslinėms auditorijoms - per du veiksmų sąveikavimo ratus.
5. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, nustatyta, kad sporto organizacijos „LLAF“ įvaizdis apibūdinamas taip: „LLAF“ - išskirtinė, moderni, šiuolaikiška, dinamiška, greita, stipri ir profesionaliai siekianti tikslų bei rengianti aukšto lygio renginius, kuri vienija didelio meistriškumo sportininkus su aukštais sportiniais pasiekimais organizacija, tačiau, jauna ir stokojanti patikimumo bei mažai skirianti dėmesio sporto šakos informatyvumo didinimui. LLAF įvaizdis asocijuojasi su tautiškumu, tikslo siekimu bei greitumu. Stipriosios „LLAF“ įvaizdžio vietos yra sporto renginiai, sportininkai ir jų pasiekimai. Silpnosios „LLAF“ įvaizdžio vietos yra informatyvumo trūkumas – viešieji ryšiai, sporto bazės sporto

paslaugoms suteikti bei organizacijos kultūra. Sporto organizacijai – „LLAF“ ir sponsoriaujančioms organizacijoms yra svarbūs vienas kito įvaizdžiai ir jie turi būti panašūs – strategiškai kryptingi ir bendradarbiaudamos organizacijos tikisi sustiprinti savo įvaizdžius simbiozės principu. Tinkamai suformuotas sporto organizacijos „LLAF“ įvaizdis padidintų „LLAF“ vertę ir tai leistų padidinti sponsoriaujančių organizacijų skaičių, kurios teikia paslaugas pramogų srityje ir jų veikla siejasi su išradimais. Sponsoriaujančioms organizacijoms svarbiausia yra renginių kokybė ir „LLAF“ klientai. „LLAF“ simbolis kaip veikos rezultatas yra profesionalus sportininkas.

6. Atlikus empirinį tyrimą daroma išvada, jog apibendrinamasis teorinis sporto organizacijų įvaizdžio formavimo modelis būtų sistemingai išpildytas ir adaptuotas „LLAF“ pavyzdžiu, jį reikia papildyti šiais įvaizdį įtakančiais veiksniais, tai: sporto produktu per kurį ir yra formuojamas „LLAF“ įvaizdis, sportininkais, sportiniais pasiekimais, sporto bazėmis, renginiais.

Pasiektas darbo tikslas ir uždaviniai leido patvirtinti hipotezę H1, teigiančią, kad sporto organizacijos įvaizdis yra formuojamas per organizacijos veiklos ypatumus atskleidžiant jos individualumą.

Remiantis empirinių tyrimų rezultatais pateiki tokie pasiūlymai:

1. Siekiant tinkamai sustiprinti sporto organizacijos – „LLAF“ įvaizdį reikalinga išsiaiškinti kaip ši sporto organizacija yra išskiriama iš kitų sporto organizacijų ir apibrėžti jos individualumą per organizacijos potencialą, kaip pamatą, tolimesniam įvaizdžio formavimui tikslinėms auditorijoms.
2. Sporto organizacijos įvaizdis formuojamas per tam tikrus įvaizdį lemiančius veiksnius, todėl „LLAF“ atveju, reikalinga juos identifikavus įtraukti į bendrąją strategiją ir jais vadovaujantis stiprinti organizacijos įvaizdį.
3. Stiprinant „LLAF“ įvaizdį reikalinga apibrėžti identifikuotų veiksnių svarbumo lygius, kurie padės sudėlioti įvaizdžiui svarbių veiksnių nuoseklumą ir parengti įvaizdžio formavimo ar gerinimo planą.
4. Siekiant, kad „LLAF“ įvaizdis būtų tikslingai suformuotas, išskirtinis bei konkurencingas, reikalinga, kad įvaizdžio formavimas būtų valdomas organizacijos ir formuotų gerą reputaciją.
5. Stiprinant „LLAF“ įvaizdį reikia ištirti jau susiformavusį įvaizdį bei numatyti jo stipriąsias bei silpnąsias vietas. Šiuo atveju didinti organizacijos patikimumą per organizacijos kultūrą bei žinomumą per viešuosius ryšius, įtraukiant į „LLAF“ veiklą įvairius renginius tikslinėms auditorijoms, pavyzdžiui, pažintinius seminarus.

6. Sporto organizacijos – „LLAF“ įvaizdis turėtų būti gerinamas pagal įvaizdžio gerinimo planą, nenukrypstant nuo jau esamo įvaizdžio stipriųjų vietų, išlaikant kryptingumą ir nuolat stiprinant silpnąsias įvaizdžio vietas bei tikrinant, kaip tai įtakoja tikslines auditorijas.

DILYS, Mantas. (2009) Formation of Sport Organization Image. MBA* Graduation paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 70p.

SUMMARY

This graduation paper researches the formation of sport organization image. **The aim** of this graduation paper is to justify theoretical and to in prove experiential decisions of the formation of sport organization image with „LLAF“ (Lithuanian athletics federation) example. To achieve this graduation paper aim was formulated these **objectives**:

- To analyze and summarize sport organization work peculiarity.
- To identify factros which has influence for formation of sport organization image.
- To make an analysis of the formation of sport organization image models.
- To formulate theoretical model of the formation of sport organization image.
- Using summarized methodological attitudes to make an empyrical research of the formation of sport organization „LLAF“ image.
- Test theoretical model of the formation of sport organization image with „LLAF“ example.

Object of the graduation paper is the formation of sport organization image.

In order to achieve the aim of graduation paper and formulated objectives, the following **methodology** was selected: analyzes of scientific literature and virtual database. By made analyzes created quantitative and qualitative research methods: structured interview, questioning.

Graduation paper structure:

Part 1 are analyzed and summarized sport organization work peculiarity, identified factors which has influence for sport organization image formation and made analyzes of theoretical models of the formation of sport organization image.

In part 2 using summarized rezults of theoretical studies formulated model of the formation of sport organization image.

In part 3 are made empyrical research of existing sport organization „LLAF“ image and certified theoretical model of the formation of sport organization with „LLAF“ example.

Work size is 70p., in wich are presented 3 charts and 25 pictures.

LITERATŪRA

- AAKER, D.A. (1991) *Managing brand equity: capitalizm on the value of a brand name*. The free press. New York. N.Y. 235p.
- ABIMOLA, Temi., VALLASTER, Chrisine (2007) *Brand, organizational identity and reputation in SMEs: an overview*. Qualitative market research: an international Journal. Vol. 10. No. 4
- AKSIONOVAS, Aivaras (2007) *Lietuvos lengvosios atletikos trenerių kvalifikacijos analizė*. LKKA.
- ALEXANDRIS, K., DOUKA, S., PAPADOPOULOS, P., KALTSATOU, A., (2008) *Testing the role of service quality on the development of brand associations and brand loyalty*. Managing service quality Vol. 18. No.3. 239 – 254.
- AMIS, John.& SLACK, Trevor. (1999) *Sport sponsorship as distinctive competence*. European Journal of Marketing. 33. 3/4. 250-272p.
- BERRETT, T. (1993) *The sponsorship of amateur sport – government, anational sport organization and corporate perspectives*. Society and leisure. 16. 323-346p.
- BITINAS, B. (1998). Ugdymo tyrimo metodologija. Vilnius. Jošara.
- BIVAINIENĖ, Lina ir ŠARNAITĖ, Julita (2007) Teoriniai ir praktiniai vidinės komunikacijos organizacijoje aspektai. *Periodinis recenzuojamas mokslinių straipsnių leidinys*. Nr. 2. ŠU. [žiūrėta 2008 06 12]. Prieiga per internetą:
<http://www.kolegija.com/lt/mokslinveikla/moksstrleid/moksliniustrleid_200802.htm>.
- BROOKS, C. (1994) *Sports marketing: competitive business strategies for sports*. Prentice hall. Englewood cliffs. NJ.
- Business week (2008 12 13) *Galingųjų rankose – ne vien pinigai*. Vilniaus diena. Sportas. [žiūrėta 2009 01 07]. Prieiga per internetą:<<http://vilniaus.diena.lt/dienrastis/priedai/sportas/galinguju-rankose-ne-vien-pinigai-189749>>.
- CARTER, D. M. (1996). *Keeping score: an inside look at sports marketing*. Oasis Press/PSI research. Grants pass. OR.
- CHELLADURAI P. (2001). *Managing organizations for sport & physical activity. A Systems Perspective*. Holcomb Hathaway, Publisher.
- CORNWELL, T. B. (1995) *Sponsorship - linked marketing development*. Sport marketing quarterly. 4.4. 13-24p.
- DRŪTEIKIENĖ, Greta. (2002) *Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link* [žiūrėta 2008 06 02] Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/22/str11.html>>.

- FASAN, C., AGORO, A. (2007). An evaluation of members satisfaction with the quality of service and product in Nigeria sports industries. *The 15th Congress of the European Association for Sport Management: tarptautinės konferencijos (Torino, 2007m. rugsėjo 12 - 15 d.) pranešimų medžiaga* (p. 321 - 322).
- FERRAND, Alain.& PAGES, Monique. (1999) *Image management in sport organizations: the creation of value*. European Journal of Marketing. 33. 3/4. 387-401p.
- FORTIN, Francois (2003). *Sportas: išsamus iliustruotas žinynas*. Vilnius. Nacionalinė knyga, 300p.
- GRICKEVIČIUS, Julijus (2007) *Organizacijos ideologija ir įvaizdis*. [žiūrėta 2008 11 01]. Prieiga per internetą: <http://www.moksleiviai.lt/ideologija/organizacijos_ideologija.ppt>.
- HAND, D. J. (1999). Statistics and data mining: Interesting disciplines. SIKGKDD Explorations 1(1). 16-19.
- KAUŠIKAS, Edmundas. (2006) *Organizacijos įvaizdžio formavimas ir struktūra*. LŽŪU. [žiūrėta 2008 06 10]. Prieiga per internetą: <http://ev.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/vadyba/Kausikas%20Edmundas.pdf>.
- KOTLER, P.&ARMSTRONG, G. (2002). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Judex. *Konkurencinio pranašumo įgijimas. Vertės grandinė* [žiūrėta 2008 06 12]. Prieiga per internetą: <http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_II/116757.html>.
- LASKIENĖ, Skaistė. *Šiuolaikinės sporto organizacijos vadybiniai aspektai*. Ugdymas. Kūno kultūra. Sportas, 2003 , 2 (47). [žiūrėta 2008 06 10]. Prieiga per internetą:<http://www.lkka.lt/zurnalas/z0302/mks_z030206.htm>.
- LE ROUX, N., CHANTELAT, P., CAMY, J. (1999). *Sport and employment in Europe. Final report*. ENSSEE, European Observatory of Sport and Employment.
- Lietuvos lengvosios atletikos federacija*. (2009) Internetinė prieiga per internetą: <<http://www.laf.lt>>
- Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas*. (1995). Vilnius Nr. I-1151. [žiūrėta 2008 06 10]. Prieiga per internetą: <http://www.skelbimas.lt/istatymai/kuno_kulturos_ir_sporto_istatymas.htm>.
- MARČINSKAS, Albinas; GUDONIENĖ, Vilija; DRUTEIKIENĖ, Greta (2007) *Aukštojo mokslo institucijų įvaizdis: šališki veiksniai*. Informacijos mokslai. ISSN 1392-0561. 40
- MASON, S. Daniel. (1999) *What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sport leagues*. European Journal of Marketing. 33. 3/4. 402-418p.
- MOSCOVICI, Stour. (1961) *La Psychanalyse: son image et son public*. PUF. Paris. 175p.
- MOUTINHO, Luiz., DIONISO, Pedro., LEAL Carmo (2007). *Surf tribal behavior: a sports marketing application*. Marketing intelligence&planing. Vol. 25. No.7

- NAVICKAS, Valentinas ir MALAKAUSKAITĖ, Asta (2007) Įvykio rinkodaros strategijų formavimosi ir plėtros ypatumai. *Verslas: teorija ir praktika*. VGTU. VIII. 3. 146-152.
- NORMAN, R. (1991) *Service management: strategy and leadership in service business*. Gr. Britain p. 106-107.
- PRANULIS, Vytautas (1998) *Marketingo tyrimai*. Vilnius. Kronta. 77psl.
- SHANK, Matthew D., (2004) *Sport marketing a strategic perspective*. Third edition. Upper saddle river, New Jersey 07459. ISBN 0-13-144077-2.
- SHANNON, J. Richard. (1999) *Sports marketing: an examination of academic marketing publication*. *Journal of services marketing*. 13. 517-534p.
- SCHIFFMAN. L.; KANUK, L.L. (1987) *Consumer behavior III edition*. London.
- SLACK, Trevor & PARENT, Milena M (2005) *Understanding sport organizations*. The applications of organization theory. Second edition. ISBN:0736056394. 355 psl. [žiūrėta 2008 04 20] Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?hl=lt&lr=&id=6bs9-i2bD3cC&oi=fnd&pg=PP13&dq=mm+marketing+in+sport&ots=tcaq2Ex7DA&sig=57E7mm198hdY9VXgeP3b8y-6ewY#PPA15,M1>>.
- STONKUS, Stanislovas. (2002). *Sporto terminų žodynas*. Kaunas: LKKA. 357p.
- SŪDŽIUS, Vytautas (2007) Ryšių su klientais poveikis finansinių paslaugų plėtrai. *Verslas: teorija ir praktika*. VGTU. VIII. 3. 161-165.
- Tarptautinių žodžių žodynas*. (1985). Vilnius. 254p.
- URBONIENĖ, Giedrė. (2007) *Pagrindinės įmonės įvaizdžio formavimo priemonės*. [žiūrėta 2008 06 12]. Prieiga per internetą: <<http://www.blogas.lt/giedreurbo/259631/>>.
- [žiūrėta 2008 06 12]. Prieiga per internetą: <http://www.lzuu.lt/tracoecobalt/files/outgrowth/books/lzukt_lt/Chapter_5/chapter_5.2.htm>.
- VENCKUTĖ, Inga (2005) *Organizacijos įvaizdis ir jo formavimosi veiksniai (Remiantis VPU atveju)*. VPU. Vilnius. [žiūrėta 2008 09 15]. Prieiga per internetą: <<http://submit.library.lt/ETD-afiles/VPU/etd-LABT20050527-010327-30149/unrestricted/VenckuteInga.pdf>>.
- VINCENT, O.R., FOLORUNSO, O. DANSU. B.M. (2007) *Image edge detection. Information management&computer security*. *Information management&computer security*. Vol. 15. No. 1. 23-32.
- ZINTZ, T., VAILLEAU, D. (2007). Sports Federations: „Enterprises“ with a social goal? Some Issues of Innovative Management. *The 15th Congress of the European Association for Sport Management*: tarptautinės konferencijos (Torino, 2007m. rugsėjo 12 - 15 d.) pranešimų medžiaga (p. 182 - 183).
- ŽALYS L., ŽALIENĖ I., JANULIENĖ I. (2005) *Turizmo organizacijos įvaizdžio formavimo aspektai rinkodaros požiūriu*. [žiūrėta 2008 06 12]. Prieiga per internetą:

<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Zalys_Zaliene_Januliene.pdf>.

SPORTO ORGANIZACIJŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO ANKETA

Sveiki,

Aš esu Vilniaus Universiteto II kurso magistrantas Mantas Dilys, rašantis magistro darbą apie sporto organizacijų įvaizdžio formavimą, Lietuvos Lengvosios atletikos federacijos – LLAFF pavyzdžiu. Norėčiau sužinoti *Jūsų* nuomonę apie „LLAF“ įvaizdžio formavimą lemiančius veiksnius.

Būčiau *dėkingas*, jei skirtumėte truputi laiko atsakyti į anketos klausimus.

Pasirinktą 1 variantą žymėkite **X**

1. Kuris iš išvardintų veiksnių daro didžiausią įtaką ir stiprina „LLAF“ įvaizdį:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Veiklos sritis | <input type="checkbox"/> Logotipas* |
| <input type="checkbox"/> Sportiniai pasiekimai | <input type="checkbox"/> Sporto bazės |
| <input type="checkbox"/> Sportininkai | <input type="checkbox"/> Organizacijos komunikacija |
| <input type="checkbox"/> Organizacijos kultūra | <input type="checkbox"/> Simboliai |
| <input type="checkbox"/> Renginiai | <input type="checkbox"/> Asociacijos |
| <input type="checkbox"/> Sponsorai | <input type="checkbox"/> Kita..... |

2. Kuris iš išvardintų veiksnių gadina ir silpnina „LLAF“ įvaizdį:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Veiklos sritis | <input type="checkbox"/> Logotipas |
| <input type="checkbox"/> Sportiniai pasiekimai | <input type="checkbox"/> Sporto bazės |
| <input type="checkbox"/> Sportininkai | <input type="checkbox"/> Organizacijos komunikacija |
| <input type="checkbox"/> Organizacijos kultūra | <input type="checkbox"/> Simboliai |
| <input type="checkbox"/> Renginiai | <input type="checkbox"/> Asociacijos |
| <input type="checkbox"/> Sponsorai | <input type="checkbox"/> Kita..... |

3. Apibūdinkite 3 - 7 raktiniais žodžiais susiformavusį „LLAF“ įvaizdį:

.....

.....

4. Ar sutinkate, kad:

	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
LLAF kultūra yra išskirtinė					
LLAF organizacinė elgsena yra reprezentatyvi					
LLAF paslaugos yra modernios					
LLAF daug dėmesio skiria viešiesiems ryšiams					
LLAF sportininkų sportiniai pasiekimai yra aukšti					

5. Įvertinkite“ LLAFF“ įvaizdžio apibūdinančius kriterijus (1- prastai; 5 – puikiai):

	1	2	3	4	5
Žinomumas					
Iškirtinumas					
Profesionalumas					
Šiuolaikiškumas					
Dinamiškumas					

6. Jūsų nuomone „LLAF“ įvaizdžiui svarbu yra:

	Nesvarbu	Nelabai svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Simboliai				
Asociacijos				
Viešieji ryšiai				
Filosofija				
Strategija				
Kultūra				
Identitetas				
Sponsorai				
Sporto bazės				
Renginių kokybė				

7. Įvertinkite savo nuomone išvardintų „LLAF“ veiksmų svarbumą sponsoriams?

(1- prastai; 5 – puikiai)

	1	2	3	4	5
Simboliai					
Asociacijos					
Viešieji ryšiai					
Sporto bazės					
Renginių kokybė					
Logotipas					
LLAF klientai					
Kultūra					
Identitetas					

8. Jūsų nuomone, sponsoriaujančioms organizacijoms svarbiausia yra „LLAF“ įvaizdis?

- Taip
- Ne
- Nežinau

9. LLAF įvaizdis jums labiausiai asocijuojasi su:

- Tautiškumu
- Modernumu
- Profesionalumu
- Kovingumu
- Stiprumu
- Dinamiškumu
- Greitumu
- Suderinamumu
- Patikimumu
- Tikslu siekimu
- Kokybiškumu
- Nusivylimu

10. LLAF įvaizdis labiausiai gali būti siejamas su:

- Išradimais
- Gamyba
- Pirkimais
- Pardavimais

11. LLAF įvaizdis labiausiai derėtų su tos organizacijos įvaizdžiu, kurios veikla susijusi:

- Su paslaugomis
- Su prekėmis

12. LLAF įvaizdis labiausiai Jums siejasi su:

- Technologijomis
- Medicina
- Pramogomis

13. Ar tinkamai suformuotas „LLAF“ įvaizdis galėtų padidinti sponsorių skaičių?

- Taip
- Ne
- Nežinau

14. Ar LLAF įvaizdis padidina „LLAF“ vertę?

- Taip
- Ne
- Nežinau

15. Jūsų amžius:

- iki 25 metų
- nuo 25 iki 50 metų
- virš 50 metų

16. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

17. Jūs išsilavinimas:

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis

Dėkoju už sugaištą laiką!

*Logotipas



STRUTŪRIZUOTO INTERVIU SU „LLAF“ ATSTOVU KLAUSIMYNAS

1. Įvardinkite keliais žodžiais organizacijos susiformavusį įvaizdį?
2. Įvardinkite pagrindinį lemiamą veiksnių turinti didžiausią įtaką organizacijos įvaizdžio formavimui.

<input type="checkbox"/> Veiklos sritis	<input type="checkbox"/> Logotipas
<input type="checkbox"/> Sportiniai pasiekimai	<input type="checkbox"/> Sporto bazės
<input type="checkbox"/> Sportininkai	<input type="checkbox"/> Organizacijos komunikacija
<input type="checkbox"/> Organizacijos kultūra	<input type="checkbox"/> Simboliai
<input type="checkbox"/> Renginiai	<input type="checkbox"/> Asociacijos
<input type="checkbox"/> Sponosoriai	<input type="checkbox"/> Kita.....
3. Ar „LLAF“ svarbus sponsoriaujančių organizacijų įvaizdis?
4. Kaip manote, ar sponsoriaujančios organizacijos sustiprins „LLAF“ įvaizdį?
5. Ar manote, kad „LLAF“ ir sponsoriaujančių organizacijų įvaizdžiai yra panašūs – strategiškai kryptingi?
6. Įvardinkite su kuo Jūsų manymu asocijuojasi „LLAF“ veikla?

<input type="checkbox"/> Tautiškumu	<input type="checkbox"/> Stiprumu	<input type="checkbox"/> Patikimumu	<input type="checkbox"/> Kita.....
<input type="checkbox"/> Modernumu	<input type="checkbox"/> Dinamiškumu	<input type="checkbox"/> Tikslumu	
<input type="checkbox"/> Profesionalumu	<input type="checkbox"/> Greitumu	<input type="checkbox"/> Kokybiškumu	
<input type="checkbox"/> Kovingumu	<input type="checkbox"/> Suderinamumu	<input type="checkbox"/> Nusivylimu	
7. Kokį galėtumėte įvardinti LLAF simbolį kaip jos veiklos rezultatą?
8. Kuri „LLAF“ įvaizdžio vieta yra stipriausia?
9. Kuri „LLAF“ įvaizdžio vieta yra silpniausia?
10. Ar ketinate ir toliau bendradarbiauti su jau esančiais sponsoriais?

STRUKTŪRIZUOTO INTERVIU SU „LLAF“ SPONSORIAUJANČIŲ ORGANIZACIJŲ
ATSTOVAIS KLAUSIMYNAS

1. Įvardinkite keliais žodžiais susiformavusi dabartinį „LLAF“ įvaizdį.
2. Kokį galėtumėte įvardinti pagrindinį „LLAF“ įvaizdžiui formuoti lemiantį veiksnį?

<input type="checkbox"/> Veiklos sritis	<input type="checkbox"/> Logotipas
<input type="checkbox"/> Sportiniai pasiekimai	<input type="checkbox"/> Sporto bazės
<input type="checkbox"/> Sportininkai	<input type="checkbox"/> Organizacijos komunikacija
<input type="checkbox"/> Organizacijos kultūra	<input type="checkbox"/> Simboliai
<input type="checkbox"/> Renginiai	<input type="checkbox"/> Asociacijos
<input type="checkbox"/> Sponosoriai	<input type="checkbox"/> Kita.....
3. Ar Jūsų organizacijai sponoriaujant „LLAF“ yra svarbus jos įvaizdis?
4. Ar sponoriaudami „LLAF“ tikitės sustiprinti savo organizacijos įvaizdį?
5. Ar manote, kad Jūsų organizacijos ir „LLAF“ įvaizdžiai yra panašūs – strategiškai kryptingi?
6. Įvardinkite su kuo Jums asocijuojasi „LLAF“ veikla?

<input type="checkbox"/> Tautiškumu	<input type="checkbox"/> Stiprumu	<input type="checkbox"/> Patikimumu	<input type="checkbox"/> Kita.....
<input type="checkbox"/> Modernumu	<input type="checkbox"/> Dinamiškumu	<input type="checkbox"/> Tikslumu	
<input type="checkbox"/> Profesionalumu	<input type="checkbox"/> Greitumu	<input type="checkbox"/> Kokybiškumu	
<input type="checkbox"/> Kovingumu	<input type="checkbox"/> Suderinamumu	<input type="checkbox"/> Nusivylimu	
7. Kokį galėtumėte įvardinti „LLAF“ simbolį kaip jos veiklos rezultatą?
8. Kuri, Jūsų manymu, „LLAF“ įvaizdžio vieta yra stipriausia?
9. Kuri, Jūsų manymu, „LLAF“ įvaizdžio vieta yra silpniausia?
10. Ar ketinate ir toliau bendradarbiauti?