

# KONKURENCINGUMO VEIKSNIŲ VERTINIMAS: MARIJAMPOLĖS FK „SŪDUVA“ ATVEJIS

Rimantas Mikalauskas, Andrius Brusokas, Milda Krasauskaitė

*Kauno kolegija*

**Anotacija.** Pasaulyje sparčiai tobulėjant futbolo rinkai, tokie šios rinkos rodikliai kaip konkurencija bei konkurencingumas atskleidžia, ar futbolo klubai reaguoja į besikeičiančią aplinką. Norėdami išlikti konkurencingoje rinkoje sporto klubai turi gebėti atlaikyti didėjantį konkurencijos spaudimą. Tai yra sudėtingas procesas, kadangi pritraukti žiūrovus, aistruolius, paslaugų gavėjus bei juos išlaikyti – didelis iššūkis. Kita vertus, sporto klubas, norintis ne tik išsilaikyti rinkoje, bet ir pasiekti gerų rezultatų, turi žinoti, kokiais būdais ar priemonėmis gali didinti savo konkurencingumą: savo produktą ir jo savybes, klientus, verslo procesą, strateginę viziją bei tikslus. Identifikuoti savo konkurentą gali atrodyti nesunku, bet pradedant analizuoti, įsivaizduojamas konkurentų ratas sparčiai plečiasi. Darbo tikslas – įvertinti Marijampolės futbolo klubo „Sūduva“ konkurencingumo veiksniai. Tyrimo rezultatai parodė, kad vyraujantys konkurencingumo veiksniai FK „Sūduva“ – komandinis darbas, vertingi žaidėjai, komandos aistruoliai ir rėmėjai. Veiksniai, kurie turi būti tobulinami: progreso / karjeros galimybės komandoje (klubo tikslams pasiekti reikalingi stiprūs, patyrę žaidėjai), parduodamos prekės (platesnis asortimentas) bei socialiniai tinklai (turinio įvairumas).

**Reikšminiai žodžiai:** futbolo klubas, konkurencingumo veiksniai, konkurencija.

## Įvadas

Pastaraisiais metais vis dažniau futbolo pasaulis minimas kaip savaimė suprantama industrija, kurios savybės artėja prie paslaugų ar pramogų verslo savybių, nes žmonės visame pasaulyje gali pasirinkti, ar eiti į kiną, pramogų centrą, ar į stadioną žiūrėti rungtynių. Daugelyje šalių, kuriose futbolas tituluojamas kaip nacionalinė sporto šaka, ši sporto šaka šiandien sudaro didelį kiekvienos šalies bendrojo vidaus produkto procentą, nes futbolo renginiai taip pat sujungia daugybę kitų verslumą užtikrinančių sektorių, tokių kaip žiniasklaida, kitas įvairias paslaugas – maitinimą, transportą, ir kt. Norint geriau suprasti futbolo sporto šakos verslo išskirtinumą, reikia iširti įvairius vadybos iššūkius bei ieškoti skirtingų būdų, kaip galima futbolo sporto šakos verslą organizuoti ir valdyti. Pasaulyje sparčiai tobulėjant futbolo rinkai, tokie rodikliai kaip konkurencija bei konkurencingumas atskleidžia, kaip futbolo sporto klubai reaguoja į besikeičiančią padėtį ir kaip tai verčia juos tobulėti. Norėdami išlikti konkurencingoje rinkoje, futbolo sporto klubai turi gebėti atlaikyti didėjantį konkurencijos spaudimą. Tai yra sudėtingas procesas, nes pritraukti žiūrovus, aistruolius, paslaugų gavėjus yra viena užduotis, o juos išlaikyti – kita. Kita vertus, futbolo klubas, norintis ne tik išsilaikyti rinkoje, bet ir pasiekti gerų rezultatų, turi žinoti, kokiais būdais ar priemonėmis gali didinti savo konkurencingumą. Kiekvienas futbolo klubas, stengdamasis konkuruoti, papildomai organizuoja įvairius konkursus, kuria pristatymus socialiniuose tinkluose, siūlo įvairias paslaugas, siekia pritraukti geriausius trenerius. Visa

tai daroma siekiant pritraukti didelę žiūrovų, aistruolių, paslaugų gavėjų bendruomenę, kuri nešėtų įvairiapusę naudą.

Futbolo klubo sėkmės ar nesėkmės priežastys yra neatsiejamai susijusios su tokiais klausimais: kaip, kodėl, kuo futbolo klubai skiriasi, kaip jie dirba, siekia tam tikrų rezultatų aikštėje ir už jos ribų, kaip pasirenkamos veiklos strategijos futbolo klubo viduje, išorėje, pristatant savo paslaugas, ir, be abejo, kas lemia futbolo valdymo kokybę?

Konkurencingumo veiksniai sporte analizavo įvairūs autoriai (Hamil, Chadwick, 2010; Gammelseter, Senaux 2011; Desmond, 2017; Neto, 2017; Pfister, Pope, 2019 ir kt.), tačiau Dolles ir Soderman (2012) sukūrė futbolo verslo valdymo sistemą, padedančią nagrinėti šiuos esminius futbolo verslo aspektus: produktą ir jo savybes, klientus, patį verslo procesą, strateginę futbolo klubo verslo viziją ir tikslus.

Identifikuoti savo konkurentą gali atrodyti nesunku, bet kai pradedama analizuoti, įsivaizduojamas konkurentų ratas pradeda sparčiai plėstis. Kartais tampa nebeįmanoma atpažinti savo konkurento, nes koncentruojamasi į savo kuriamus produktus, paslaugas, į jų tobulinimą, prarandama laiko bei situacijos nuovoka ir net nepastebima, kad vienas ar kitas produktas ar paslauga jau nebėra tai, ko reikia klientams, tad keliamas **probleminis klausimas**: kokie veiksniai lemia futbolo klubo „Sūduva“ konkurencingumą?

**Darbo tikslas** – įvertinti Marijampolės futbolo klubo „Sūduva“ konkurencingumo veiksniai.

**Darbo objektas** – Marijampolės futbolo klubo „Sūduva“ konkurencingumo veiksnių vertinimas.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti esminius konkurencingumą lemiančius veiksnius futbole.
2. Nustatyti futbolo klubo „Sūduva“ konkurencingumą lemiančius veiksnius.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros apžvalga, interviu, turinio analizė.

### **Konkurencingumą lemiantys veiksniai futbole**

Kiekviena organizacija stengiasi pasiekti tikslų, skirdama skirtingą svarbą. Įprastai tokių organizacijų tikslai dažniausiai yra maksimalus pelnas ir geriausias pozicijos užėmimas rinkoje. Jei žinomi konkurentų tikslai ir jų pasitenkinimas esama situacija, galima įvertinti jų reakciją į organizacijos konkurencinius veiksmus (Kotler, Armstrong, 2014).

Paprastai metodai, kuriuos organizacijos naudoja siekdamos įvertinti konkurentų stipriąsias ir silpnąsias puses, yra antriniai duomenys, žodis „iš lūpų į lūpas“ ir asmeninė patirtis (Clow, Kenneth, 2014). Įvertinus konkurentų reakciją, pasirenkami konkurentai, su kuriais reikės aktyviai konkuruoti arba jų vengti. Šis žingsnis padalija konkurentus į tris grupes: 1) silpni ar stiprūs konkurentai; 2) artimi ar nutolę konkurentai; 3) geri ar blogi konkurentai (Kotler, Armstrong, 2014). Pirmoji grupė atstovauja stipriems ir silpniems konkurentams. Didžioji dalis tokių konkurentų bando aktyviai konkuruoti ir daryti neigiamą įtaką silpnesniems konkurentams. Antroji grupė apibūdina artimus ir tolimus konkurentus. Dažniausiai konkuruoja panašios organizacijos, kurios nėra tolimi konkurentai. Pavyzdžiui, futbolo klubai Vilniaus „Žalgiris“ ir „Sūduva“ yra artimi konkurentai. Pasak Kotler & Armstrong (2014), kartais artimas konkurentas gali būti vertinamas kaip naudingas. Geri konkurentai gali pasidalyti rinkos sąnaudas, o blogi konkurentai tiesiog nesilaiko rinkos taisyklių. Jie nesistengia vertinti produktų pagal sąnaudas, nepriima tam tikros rinkos dalies, labiau rizikuoja, ieško subsidijų, tiesiog daro tai, kas nepadedą išlikti konkurencingiems.

Pabrėžiant esminius futbolo klubo konkurencingumą lemiančius veiksnius, paprastai analizuojama, kodėl futbolo klubai laimi ar pralaimi, uždirba ar patiria nuostolius. Aptariamą futbolo klubo sėkmės ar nesėkmės priežastys, kurios neatsiejamos susijusios su tokiais klausimais: kodėl futbolo klubai organizuoja savo veiklas, kaip jie dirba aikštėje varžybų metu ir už jos ribų, kaip pasirenkamos futbolo žaidimo strategijos aikštėje, rinkodaros strategijos futbolo klubo viduje, išorėje, reprezentuojant futbolo klubą

arba jo paslaugas, ir, be abejo, kaip tai viskas yra valdoma? (Dolles, Soderman 2012).

Nors didžioji dalis tyrimų, atliekamų futbole, yra nacionalinio lygmens, tampa vis labiau akivaizdu, kad bet koks futbolo klubų sėkmės priežasčių ieškojimas taip pat turi atitikti tarptautinės konkurencijos tikrovę, valdymo struktūrų panašumus ir skirtumus, žvelgiant į visų valstybių futbolo klubų vadybos pasiekimus. Futbolo žaidimas nėra vienas produktas, paslauga ar pramoga, kurį siūlo futbolo klubas. Remiantis tyrimais, išrasta konkurencinga futbolo klubo valdymo sistema, kurią sudaro dešimt konkurencingumo veiksnių, kuriais vadovaujantis, futbolo klubas gali laikyti save lyderiaujančiu klubu futbolo rinkoje (Dolles, Soderman, 2012; Gammelseter, Senaux 2011; Hamil, Chadwick, 2010). Praktikoje egzistuoja šie futbolo klubo konkurencingumo veiksniai:

*Komandinis darbas.* Didžiausios futbolo komandos demonstruoja išskirtinį komandinį darbą ir vieningų pastangų dėka laimi čempionatus. Treneriams patinka dirbti su lygiaverčiais futbolininkais, kurie sunkiai dirba dėl bendrų komandos tikslų. Sporte komandinio darbo efektyvumas atneša klubams rezultatus, kurie jiems padeda išlikti konkurencingais (Desmond, 2017; Neto, 2017). Komandinio darbo svarba išskiriama daugumoje sričių ir akcentuojama, kad tik sistemingas ir įveikęs tam tikras pakopas komandų darbas gali būti rezultatyvus, o tai atsispindi ir futbole. Komandos, kurių žaidėjų, trenerių, personalo kaita yra mažesnė, geriau pažįsta vieni kitus ir greičiau susitelkia siekdamos bendro tikslo.

*Hierarchija / karjera.* Futbolas, kaip komandinis sportas, taip pat reikalauja įvairios veiklos koordinavimo ir valdymo. Teigiama, kad būtina susitelkti ties tam tikrais sporto varžybų elementais, apie kuriuos klubų vadybininkai turėtų nuolat galvoti, jei jie nori efektyviai reklamuoti savo klubą: efektyvus paskirstymas, siejamas su efektyviu varžybų ar turnyrų planavimu; klubo hierarchijos efektyvumas – kokios yra žaidėjų ir komandų galimybės progresuoti ir regresuoti klube; narystė lygoje: kokiomis sąlygomis komanda patenka ir iškrenta iš lygos (atviroji ar uždaroji lyga); valdymo aspektai – kaip nustatomos ir vykdomos lygos taisyklės ir kontroliuojami finansai (mokestis už dalyvavimą, teisėjavimo išlaidos); darbo jėga: kokia yra žaidėjų pardavimo rinkos struktūra (žaidėjų perėjimų iš vieno klubo į kitą tvarka) (Amabile & Kramer, 2011; Dolles, Soderman, 2012).

*Žaidėjai* yra pagrindinis futbolo vadybininkų bei vadovų veiklos aspektas. Didelio meistriškumo žaidėjų įtaka kiekvieno futbolo klubo konkurencingumui yra milžiniška, nes tokio futbolo klubo veiklos konkurencingumo vertinimas

paprastai gali būti matuojamas dviem esminiais aspektais – sportiniais rezultatais ir futbolo klubo finansiniais rodikliais. Kita vertus, futbolo klubas įgyja pranašumą konkurencinėje kovoje, jei turi savo jaunimo akademiją, nes pagrindinis tikslas yra jaunų žaidėjų rengimas pirmai komandai, kad futbolas būtų jų pagrindinis darbas. Be to, ugdant savus žaidėjus, sutaupomos futbolo klubo išlaidos, kurios dažniausiai skiriamos perėjimo mokesčiams. Ugdant savus žaidėjus, jie generuoja futbolo klubui papildomas pajamas pereinant į kitą futbolo klubą (perėjimo mokestis). Įvairaus amžiaus ir tautybės žaidėjams suteikiama galimybė mokytis futbolo žaidimo pagrindų pagal inovacines tobulėjimo programas (Semagaio, Couto, Caiado, 2009; Dolles & Schweizer, 2010; Gitaharie et al, 2017; Louati, 2017;).

*Futbolo paslaugos* apima tris skirtingas sritis. Pirmą sudaro „prekybinių palapinių“ principas, skirtas visomis su futbolo klubu susijusiomis paslaugomis ir produktais (nuo bilietų pardavimo, iki remiančių partnerių pasiūlytų įvairių produktų). Antra, futbolo jaunimo akademijų įsteigimas išlaikant talentingus jaunos žaidėjus. Trečia, specializuota, pritaikyta programa, specialių treniravimosi sistemų paslaugos, siūlomos kitiems futbolo klubams, treneriams ir prieinamos visiems futbolo žaidėjams visame pasaulyje (Sodermann, Doles, 2012; Kennedy, 2017; Neto, 2017).

*Parduodamos prekės su futbolo atributika.* Futbolo prekės – tai futbolo klubo negaminamos, tačiau perparduodamos prekės: vėliavos ir reklaminiai stendai, šalikai, kepurės, treniruočių aprangos, marškinėliai, patalynė, futbolo kamuoliai, vaizdo įrašai, DVD, laikrodžiai, lempos, stalai, ženklai, lipdukai, plakatai ir kt. Todėl nagrinėjant produkto pozicionavimo reikšmę, svarbu suvokti, kad pozicionavimas gali skirtis įvairiose futbolo rinkose, nes kiekvienoje šalyje vis kita tikslinė auditorija. Prekės ženklo nuosavybės kūrimas ir tinkamas valdymas yra tapęs prioritetu bet kokio dydžio įmonėms, visų tipų pramonės šakoms ir visų rūšių rinkoms. Stipri prekės ženklo vertė sukuria klientų lojalumą bei pelną (Rohlmann, 2010; Dolles, Soderman 2012; Koch, Jones, 2018).

*Narystė futbolo klube.* Nemažas dėmesys turi būti skiriamas klubo nariams, kurie „perka futbolą“ per jo narystę. Paprastai išskiriamos dvi narystės futbolo klube grupės: 1) futbolas iš prigimties yra įdomus; jis susijęs su mankšta ir yra konkurencingas. Dėl šios priežasties futbolo klubai sudaro sąlygas klubo nariams aktyviai sportuoti ar žaisti futbolą; 2) kiti gali prisijungti prie futbolo klubo kaip pasyvūs nariai, kad palaikytų savo mėgstamą komandą. Narystė futbolo klube, sekėjų skaičiaus dydis, nuperkamų abonementų kiekis yra

neatsiejamos sudėtinės futbolo klubo konkurencingumo išlaikymo ir didinimo dalys (Dolles ir Soderman, 2012; Neto, 2017; Pfister, Pope, 2019).

*Socialiniai tinklai.* Nuo 2000 m. pradžios išibėgėjus socialinių tinklų erai, šių tinklų mėgėjų populiarumo augimas futbolininkams ir patiems gerbėjams suteikė puikią galimybę jausti ryšį su mėgstamais futbolininkais bei būti arčiau žaidėjų. Tokios socialinės žiniasklaidos platformos kaip „Facebook“, „Instagram“, „Twitter“ ir net „YouTube“ dabar suburia daugiau gerbėjų nei bet koks kitas įrankis, nes jos gerbėjams atveria turinio rinkinį, kurį pagal poreikį teikia žaidėjai ir futbolo klubai. Taigi socialiniai tinklai yra greitas būdas sujungti žaidėjus ir gerbėjus, populiarinti futbolo klubą, pritraukti daugiau naujų gerbėjų ir vėliau sudominti naujus rėmėjus remti futbolo klubą. Tai tarsi grandinė, kuri vėliau lemia futbolo klubo sėkmę ir konkurencingumo išlikimą (Miller, 2015; Macia, 2018).

*Aistruoliai / gerbėjai.* Futbolas be gerbėjų, kurie emociškai reaguoja į futbolo klubų sėkmę arba konkurentų nesėkmę, tiesiog negali funkcionuoti. Tyrimo rezultatai rodo, kad gerbėjų išleidžiama suma yra daugiau nei 10,5 mln. USD bilietams į gyvus sporto renginius, 32 proc. gerbėjų teigė pastebėję prekės ženklus, kuriuos komandos ar sportininkai naudoja ar nešioja žaidimų ir renginių metu, 25 proc. gerbėjų patvirtino, kad „seka“ socialiniuose tinkluose tuos prekės ženklus, kurie remia jų mėgstamas komandas ar sportininkus, o tai yra puiki motyvacija rėmėjams didinti pardavimą ir toliau tęsti bendradarbiavimą su klubais, 68 proc. gerbėjų sutiko, kad sportas gali suburti žmones iš įvairių gyvenimo sričių. Norint įgyti tarptautinių aistruolių ir padidinti tarptautinį klubo prekės ženklo žinomumą, reikalinga kitokia strategija nei kreipiantis į vietinius gerbėjus (Cumello, 2017; Simmons Research, 2017; Pfister, Pope, 2019).

*Žiniasklaida.* Kalbant apie pajamas profesionaliame futbole, žiniasklaida yra kitas pagrindinis klientas arba, kitaip tariant, pagrindinis pardavimo kanalas. Yra išskiriami šie žiniasklaidos tipai: televizija, radijas, spauda, filmai, internetas, socialiniai tinklai. Internetinė žiniasklaida yra galingiausia, siekiant reklamuoti savo organizaciją, klubą, kuriuos produktus ar teikiamas paslaugas. Futbolo klubo rinkodaros specialistams reikia nepamiršti skirtingų informacijos teikimo formatų analizės: nuotraukos ar vaizdo reportažai, trumpesni ar ilgesni interviu, vaizdo įrašai, nemokamas turinys ar vien tik prenumeratoriams skirtų elementų sėkmė, vieno konkurso lyginimas su kitu ir pan. Socialinėje žiniasklaidoje galima labai greitai pamatyti, kokia medžiaga ar koks

turinys traukia sirgalius, palyginti skirtumus. Reikia žinoti, kuri auditorija kokią turinį vertina, ir vengti „visiems tinka“ sindromo (Soderman, Dolles, 2010; Bellinazzo, 2015; Scudamore, 2015; Szymanski, 2015).

*Rėmėjai.* Rėmimas gali būti galinga priemonė, leidžianti organizacijai iškelti tiek savo klubo, tiek įmonės prekės ženklą. Komercinis rėmimas yra vienas iš sparčiausiai augančių rinkodaros komunikacijos veiklos sektorių. Futbolo klubai sukelia stipresnį gerbėjų emocinį atsaką nei bet kurioje kitoje industrijoje. Todėl futbolo klubo rėmimas pirmiausia turi būti orientuotas į paties futbolo klubo ir jo rėmėjų, partnerių įvaizdžio formavimą ir populiarinimą sporto rinkoje (Angell, Bottomley, Doyle, 2016; Koch, Jones, 2018).

Apibendrinat galima teikti, kad aprašyti konkurencingumo veiksniai yra tarpusavyje susiję bei gali būti tvarkuojami kaip futbolo klubo vertės kūrimo pagrindai. Futbolo klubai, siekdami išsilaikyti konkurencingoje rinkoje, renkasi vienus ar kitus veiksnius ir tik nuo jų pasirinkimo gali priklausyti ir jų sukuriama vertė.

## Tyrimo organizavimas

Marijampolės futbolo klubas „Sūduva“ pasirinktas atsižvelgiant į pasiektus rezultatus pastaraisiais metais. 2019 m. šiam klubui pavyko laimėti visus įmanomus Lietuvos futbolo titulus. Iškovota supertaurė, LFF taurė bei pelnytas „A Lygos“ čempionų vardas. Remiantis Dolles ir Soderman (2012) pasiūlyta verslo valdymo sistema, padedančia nagrinėti esminius futbolo verslo aspektus, sudaryti interviu klausimynai, futbolo klubo „Sūduva“ konkurencingumo veiksniams nustatyti (komanda, hierarchija, žaidėjai, futbolo paslaugos, parduodamos prekės, aistruoliai, narystė klube, žiniasklaida, rėmėjai ir socialiniai tinklai).

Interviu klausimai 2020 metų balandžio mėn. buvo pateikti aštuoniems futbolo klubo „Sūduva“ administracijos atstovams – informantams. Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti futbolo klubo atstovų nuomonę apie FK „Sūduva“ egzistuojančius pagrindinius konkurencingumo veiksnius, jų efektyvumą bei nustatyti, apie kokius svarbiausius veiksnius turėtų galvoti futbolo klubas, siekdamas būti konkurencingas sporto rinkoje.

## Rezultatai

Analizuojant futbolo klubo konkurencingumo lygį, remiantis informantų atsakymais, galima teigti, kad labiausiai tai priklauso nuo rėmėjų ir finansavimo, žaidėjų tobulėjimo ir aistruolių vaidmens klube. Tačiau ne mažiau svarbūs yra

ir tokie veiksniai: futbolo verslo sukuriama paslaugos, parduodamos prekės, narystės klube dydis, žiniasklaidos aktyvumas ir socialinių tinklų išvystymo lygis: „*Pagrindinis veiksnys yra finansai. Tik dalyvavimas Europoje duoda klubams finansinio deguonies. Norint ten būti reikia aukšto lygio žaidėjų, kurie yra brangūs Lietuvos mastu*“; „*Komandinis darbas visose veiklose ypač svarbus. Sporto organizacijoje, kur komandinė sėkmė yra pagrindinis tikslas, šis aspektas tampa dar svarbesnis. Paskutiniai metai rodo, kad „Sūduva“ dirba darniai ir pasiekia puikių rezultatų*“; „*Finansavimas. Norint būti sėkmingiems ir konkurencingiems, reikėtų turėti gerus santykius su miesto savivaldybe ir sutartą paramą iš jos bei garantuotų kitų lėšų šaltinių. Pagrindiniai veiksniai – trumpalaikė ir ilgalaikė klubo strategija (sporto vadyba, infrastruktūra), futbolo klubo tradicijų kūrimas (klubo identitetas, aistruoliai, „media“), žaidėjų tarpusavio konkurencija ir kompetentingas personalas, kuris šiuos visus veiksnius įgyvendina. Nuoseklus ir sistemingas darbas, būtina konkurencija komandoje*“; „*Manau, kad šiais laikais sporte daugiausia lemia pinigai, nes tik pinigais dažnu atveju gali nupirkti kokybišką prekę. Šiuo atveju žaidėją, trenerį, skautą, t. t.*“; „*sąžiningumas ir nuoseklus darbas. <...>...žaidėjai ir rėmėjai yra pagrindiniai veiksniai*“.

Vertindami FK „Sūduva“ komandinio darbo efektyvumą, kuris didina klubo konkurencingumą, informantai laikėsi vienodos nuomonės – šis veiksnys yra labai svarbus klubo konkurencingumui palaikyti bei pritarė, kad „Sūduva“ per pastaruosius trejus metus, laimėdama visus įmanomus šalies futbolo trofėjus, įrodė, kad šiam veiksmui skiriamas didelis dėmesys: „*...tik efektyvus komandinis darbas šalia „Komandos“ padarys „Komandą“ stiprią. Tai labai svarbu. Paskutinius trejus metus Sūduva buvo tikrai tvarkingai dirbantis mechanizmas*“; „*Komandinis darbas visose veiklose ypač svarbus. Klube, kur komandinė sėkmė yra pagrindinis tikslas, šis aspektas tampa dar svarbesnis*“; <...>... *labai geras komandinis darbas gali pakelti komandą virš galimybių ribų, labai blogas smukdyti žemyn*“; „*Siekiant teigiamo rezultato itin svarbu tarpusavio pasitikėjimas, pagalba vienas kitam, taip pat – bendras veiksmų planavimas*“; „*Manau, kad be komandinio darbo komandiniame sporte kažką pasiekti yra beveik neįmanoma. ...tai yra nepaprastai svarbu. Kaip ir automobilis, norint, kad jis važiuotų, turi veikti visos sistemos. „Sūduva“, manau, turi visas tas sistemos dalis*“; „*Jei kalbėtume apie komandinio darbo efektyvumą organizacine (o ne sportine) prasme, vis tiek „Sūduva“ yra stipri komanda, nes administracija sudarė tinkamas sąlygas sportininkams siekti*

*aukščiausių sportinių tikslų...“.* FK „Sūduva“ komandinis darbas yra vienas esminių išsilaikymo konkurencinėje rinkoje būdų ir tai patvirtina ne tik informantų atsakymai, bet ir klubo rezultatai.

Hierarchijos / karjeros arba tobulėjimo (progreso) galimybė yra labai svarbi organizacijai, kuri nori būti patraukli ir konkurencinga, tačiau FK „Sūduvoje“ tą padaryti yra labai sunku, kadangi klubo filosofija – laimėti visus įmanomus trofėjus, todėl dažnai prarandama galimybė kažkam atsiskleisti, nes rungtynių metu remiamasi stipriausiais ir jau patyrusiais žaidėjais: „Mūsų klubo filosofija paskutiniaisiais metais yra viską laimėti Lietuvoje ir kuo toliau nukeliauti Europoje. Norint tai pasiekti, remiamasi patyrusiais žaidėjais, kurie ir „daro“ tą rezultatą. Jaunimui pas mus labai sunku“; „Žaidėjų svarbiausias noras yra progresuoti ir būti geresniems nei vakar. „Sūduvoje“ tai padaryti yra sunku, nes klubas remiasi patyrusiais žaidėjais, konkuruoti yra sunku“; „Žaidėjai pastebimo progreso gali siekti tik būdami labai motyvuoti ir aplinkoje, kurioje juntama konkurencija“; „Jeigu žaidėjas rodo norą ir yra pakankamai talentingas, trenerių kolektyvas tikrai suteiks jam šansą tai įrodyti. Nepamirškime, jog futbolo komandos augimo procese yra ne tik rungtynės, bet didžiąją dalį laiko sudaro treniruotės, kuriose konkurencingumas natūraliai verčia tobulėti“; „Neturėdami konkurencijos žaidėjai regresuoja, konkurencija padeda tobulėti žaidėjams, o jos „Sūduvoje“ tikrai netrūksta“; „Regresuoti galimybių futbolo klube, žinoma, yra. Dažnai žaidėjų regresą futbole, manau, lemia psichologiniai veiksniai ar konfliktai su klubo / komandos žmonėmis. Tam priežasčių yra įvairių, bet pavyzdžių turime daug“; „Manau, kad jaunimui „Sūduvoje“ progresuoti sunku, tačiau apskritai galimybė, žinoma, kad yra, žaidėjai didelio meistriškumo, tikrai yra iš ko pasimokyti“; „Be galimybės progresuoti kiekviena organizacija einant laikui prarastų iki tol turėtą konkurencingumą. Manau, kad kiekvienam žaidėjui klubas suteikia galimybę progresuoti.“ Tyrimo rezultatai rodo, kad informantai sutinka, kad šis veiksnys svarbus, taip iš dalies patvirtindami mokslininkų (Amabile & Kramer, 2011; Scudamore, 2015) išvadas, tačiau iki galo jį įgyvendinti FK „Sūduva“ yra sunku. Nors didžiąją klubo dalį sudaro patyrę žaidėjai ir konkurencija klube didelė, jaunimui tobulėti komandoje yra sudėtinga.

Interviu metu buvo siekiama nustatyti, kokią įtaką futbolo klubo konkurencingumui daro aukštos klasės –vertingi žaidėjai, ir / ar informantai sutinka, kad tokie žaidėjai yra vienas esminių klubo išsilaikymo konkurencinėje rinkoje būdų, ar labiau yra linkstama prie nuomonės, kad jaunas,

savo miesto akademijoje išugdytas žaidėjas, yra vertingesnis: „Vertingesnis žaidėjas yra tas, kuris neša naudą dabar, o ne tas, kuris GAL kažkada atneš naudos ir taip“; „Geriausia būtų išlaikyti pusiausvyrą. Futbolo žvaigždės, lyderiai suteikia galimybę lygiuotis į juos, jie tampa savotiškomis ikonomis. Kartu šalia gerų žaidėjų yra daugiau galimybių tobulėti jaunimui, kuris gali perimti jų patirtį ir žinias“; „Aukšto lygio žaidėjai – aukšto lygio rezultatai. Todėl vienas iš esminių klubo konkurencingumo žingsnių yra optimali žaidėjų atranka pagal turimus resursus“; „Neįsivaizduočiau sėkmingo rezultato be abiejų stovyklų – žaidėjų iš užsienio ir vietinių, Lietuvoje užaugintų futbolininkų. Be abejonės, tai yra viena esminių klubo išsilaikymo konkurencinėje rinkoje būdų“; „Jauni akademijos žaidėjai, kurie turi galimybę dirbti ir tobulėti su aukšto meistriškumo žaidėjais, patys greičiau tobulėja“; „Žinoma, jei žaidėjas vis dar turi didelę vertę, kalbant apie skirtingas rinkas, faktas, jog iš jo galima tikėtis ir gan aukštos kokybės“; „Tai yra nepaprastai svarbus konkurencingumo veiksnys“; „Jei žaidėjo vertė yra jo teikiama nauda komandai aikštėje, tai didelės vertės žaidėjai tiesiogiai lemia komandos konkurencingumą“.

Atlikti tyrimai (Gani, Gitaharie, Husodo & Kuncoro, 2017) rodo, kad žaidėjo vertė daro teigiamą poveikį rezultatams aikštėje, o savo ruožtu aukštės rezultatyvumas daro teigiamą poveikį finansiniams rezultatams; finansiniai rezultatai daro teigiamą poveikį ilgalaikiams veiklos rezultatams. Kitaip tariant, vertingesnis žaidėjas tiesiogiai lemia komandos konkurencingumą. FK „Sūduva“ investicija į žaidėjus yra labai svarbus, pamatinis veiksnys klubo konkurencingumui išlaikyti, tačiau, kaip informantai teigia, reikėtų nepamiršti ir jaunosios kartos, kuri yra investicija į ateitį.

Futbolo paslaugos prekybos aištelės stadione, jaunimo akademijų įsteigimas, specializuotos programos, asmeninio treniravimosi vaizdo paslaugos, kurios yra siūlomos kitiems futbolo klubams, treneriams ir prieinamos visiems žaidėjams internete taip pat yra svarbios norint būti konkurencingiems sporto rinkoje (Dolles, Soderman 2012; Koch, Jones, 2018; Rohlmann, 2010): „...FK „Sūduva“ akademija nuo šių metų pradėjusi veikti pagal naują programą ir „apsivaliusi nuo veikėjų šalia futbolo“ padarė didelį šuolį į viršų tiek kokybės, tiek vaikų kiekio atžvilgiu, tad tai tikrai labai svarbu. Visa tai suteikia pridėtinės vertės bei papildomo matomumo klubui ir jo veiklai. Šie dalykai yra labai svarbūs, o norint pereiti į aukštesnį klubų segmentą – būtini“; „Komeraciniai dalykai aplink klubą Lietuvos rinkoje ir pagal turimą

*infrastuktūrą (išskyrus Žalgirio areną Kaune) niekada negeneruos didesnių pajamų, bet tai svarbu klubui kaip reprezentacinė priemonė, rūpestis žiūrovų interesais“; „Sūduvos“ modelis puikus pavyzdys, kaip kryptingai dirbant ir suteikiant įvairias futbolo paslaugas galima pasiekti neblogą rezultatą. Turiu omenyje fanų bazę, vaikų, kurie lanko treniruotes kiekį, futbolo įtaką Marijampolės miesto gyvenimui ir žinomumui. Visa tai susideda į gražų paveikslą, kurį reikia skatinti ir žingsnis po žingsnio tobulinti“; „Visos paslaugos yra vertingos, jeigu žaidėjai, treneriai moka jomis naudotis ir gali kryptingai dirbti“; „Daug didžiųjų Europos klubų garsėja savo stipriomis futbolo akademijomis, treniruočių programomis, o komandos atributikos pardavimai sudaro didžiulę dalį biudžeto. Jei kalbėsime apie „Sūduvą“, šie dalykai, veikiausiai, nėra itin svarbūs ar kertiniai klubui, tačiau, žvelgiant plačiau, tai – neatsiejama konkurencinės kovos tarp klubų dalis“; „Visos futbolo paslaugos, manau, yra tikrai būtinos futbolo klubo konkurencingumui palaikyti. Šių paslaugų konkurencingumą parodo pati rinka, jei yra tokių paslaugų paklausa, tada jos didina futbolo klubo konkurencingumą“.*

Interviu rezultatai rodo, kad tai nėra esminiai konkurencingumą lemiantys dalykai Lietuvos futbolo rinkoje, o konkrečiai futbolo klube „Sūduva“ nėra tiek žmonių, kurie tas paslaugas organizuotų ir administruotų. Pavyzdžiui, Anglijos Premier lygos FC „Everton“ 2019 m. rėmėjais buvo vaizdo žaidimo kūrėjai „Angry birds“, energetinio gėrimo „Monster Energy“ bei sportinės aprangos ir futbolo įrangos tiekėjas „Umbro, jų produkcijos pajamos buvo pakilusios net 60 proc., nuo 26,8 milijonų svarų sterlingų iki 42,9 milijonų svarų sterlingų (FC Everton, 2019). Rohlmann (2010) Vokietijos rinkodaros institutui atliko tyrimą, kuriame buvo apžvelgiamas futbolo marškinėlių pardavimas 2005–2009 m., kad būtų gautas tikslus ilgalaikis vaizdas, ir nustatyta, kad du lyderiaujantys klubai (Manchester United – Nike, Real Madrid – Adidas) kiekvienais metais vidutiniškai pardavė po 1,2–1,5 mln. marškinėlių. Žinoma, nors ir oficiali vienu marškinėlių kaina svyruoja 40–70 eurų, ta suma yra dalijama į kelias dalis: gamintojui, tiekėjui, žaidėjui (atvaizdo teisės) ir panašiai, tačiau vis tiek žvelgiant į tyrimą ir pateiktus skaičius, gaunama net 19,2 mln. eurų suma per sezoną būtent šiems dviems klubams. Tai atskleidžia, kad norint tapti dar labiau konkurencingiems, klubo vadybininkams būtina tobulinti FK „Sūduva“ paslaugų strategiją. Lietuvos futbolo rinkoje šį veiksnį laikant svarbiu, jo neapleidžiant, o atvirksčiai, tik plečiant produktų asortimentą ir jų tinkamą reklamą, galima stipriai

padidinti futbolo klubo pajamas ir taip būti konkurencingiems ar netgi lyderiams.

Dėl aistruolių įtakos klubo konkurencingumui informantų nuomonės nežymiai išsiskyrė, nes FK „Sūduva“ aistruolių generuojamos pajamos nėra tokios didelės. Klubui svarbiausi yra rezultatai – čempionų titulas Lietuvoje, ir UEFA varžybos. Tai generuoja apie 70 proc. pajamų: „...Fanai Lietuvoje, bent jau dabar, didelės įtakos klubų veikloje nedaro“; „Fanai yra esminė klubo dalis. Jeigu klubas neturi fanų, jis neturi identiteto“; „Bet kurio klubo identitetui fanai yra būtini, jų tiesioginė įtaka prie buvimo konkurencingais priklauso nuo jų kiekio, šalies, sporto pobūdžio“; „Gyvename užburtam rate – futbolas skirtas žiūrovams, bet jų nėra tiek, kiek turėtų būti“; „Klubo fanai padeda siekti rezultatų, jie padeda klubui siekti aukščiausių tikslų“; „Sūduvos“ biudžetas šiemet bus apie 1,2–1,3 milijono eurų. Matematika paprasta: sirgaliai, pirkdami bilietus, atnešė 120 tūkst. eurų, o už tokią sumą komandą gali papildyti vienas ar net keletas gan pajėgių žaidėjų“; „Fanai generuoja klubui pajamas, tad manau, kad tai tikrai yra vienas pagrindinių klubo konkurencingumo veiksnių“; „Futbolas yra žaidžiamas dėl žiūrovų. Jei žiūrovai virsta fanais / aistruoliais, tikėtina, kad jie stadione lankysis dažniau, tai lems didesnes bilietų ir įvairios atributikos bei pardavimų stadione pajamas“. Galima daryti prielaidą, jog aistruoliai yra nepaprastai svarbus veiksnys FK „Sūduva“ konkurencingumui palaikyti. Informantų teigimu, Marijampolė yra vienintelis miestas, kuriame juntamas toks didelis futbolo aistruolių palaikymas. Nustatyta (Gordon, Yoshida, Heere, James, 2014; Simmons Research, 2017), kad aistruoliai atneša daug daugiau nei tik pinigus, aistruolių nebuvimas, taškų praradimas yra tiesiogiai ir labai stipriai susiję su futbolo klubo konkurencingumu.

Buvo siekiama nustatyti, ar narystė klube yra vienas esminių futbolo klubo išsilaikymo konkurencinėje rinkoje būdų: „Kuo daugiau klube turtingų narių, tuo geriau klubui“; „Lietuvoje tokių gilių tradicijų dar nėra, bet jas formuoti būtina“; „Tai pririša žmones prie klubo, tai kuria istoriją, tradicijas“; „Reikia dirbti ne vienerius metus, jog narystės atneštų „Sūduvos“ klubui apčiuopiamą naudą“; „Klubo nariai „Sūduvoje“ yra klubo dalis, kaip kur, jie net dalyvauja klubo valdyme. Nemanau, kad „Sūduvoje“ tai vienas esminių veiksnių, yra daug svarbesnių“; „Klubo nariai gerina ir klubo įvaizdį kitų žmonių atžvilgiu ir taip skatina klubą būti konkurencingu“; Tai yra labai svarbus konkurencingumo veiksnys „Sūduvos“ klubui.“ Narystė FK „Sūduva“ neneša didelio pelno ar ypatingos naudos Lietuvoje, tačiau



dirbant kryptingai ir nuosekliai teigiamų rezultatų galima pasiekti

Buvo siekiama atsleisti, kokią įtaką klubo konkurencingumui daro žiniasklaida: „*Nesam įdomūs. Įdomūs, tik faktai, kiek uždirbs ar uždirbo viena ar kita komanda Europos turnyruose*“; „*Žiniasklaida yra priemonė viešumui pasiekti. Tuo pačiu pasiekti ir savo fanus ir perduoti jiems žinutę. Žinoma, tai daugiausiai priklauso nuo paties klubo poelgių, pasiekimų ir bendravimo, o ne nuo žiniasklaidos suinteresuotumo*“; „*Reikia įdėti daug darbo, kad sukurtume patrauklią bei kritišką futbolo žiniasklaidos kultūrą. Žiniasklaida išplatina informaciją apie klubą. Kuo garsesnis klubas, tuo didesnis žiniasklaidos dėmesys*“; „*Lietuvoje žiniasklaida šalies futbolui, „Sūduvai“ dėmesio skiria nedaug. Jei klubas pats savo veikla ir veiksmai generuoja medžiagą žiniasklaidai, tada žiniasklaida rašo, rodo ir kalba – didina klubo matomumą ir populiarumą. O tai lemia ir didesnę konkurencingumą*.“ FK „Sūduva“ nori sulaukti žiniasklaidos dėmesio, nes mano, kad šis veiksnys yra vienas esminių išsilaikymo konkurencinėje rinkoje būdų, tačiau šiuo atveju, ne viskas priklauso nuo klubo.

Dėl rėmėjų įtakos klubui beveik visų informantų nuomonės sutapo, kad tai yra vienas iš pagrindinių konkurencingumo didinimo veiksnių: „*Lietuvoje ir apskritai „Sūduvai“ rėmėjai yra aukso vertės, nes labai mažai žmonių nori investuoti į pajamų negarantuojantį verslą*“; „*Kalbant apie Lietuvą, kur sporto klubai retai sugeba generuoti pajamas ir išlaikyti patys save, taip pat ir „Sūduvai“ rėmėjo vaidmuo yra vienas esminių norint būti konkurencingu*“; „*Tai, be abejo, esminis, pagrindinis dalykas*“; „*Finansinis stabilumas ir ilgalaikiškumas – itin svarbūs veiksniai vystant futbolo klubą. Nuo rėmėjų indėlio priklauso komandos sudėtis*“; „*Konkurencinėje kovoje rėmėjų indėlis sudaro didžiulį skirtumą. Tai yra vienas esminių klubo išsilaikymo konkurencinėje rinkoje būdų, tačiau ne pagrindinis*“; „*Rėmėjai yra ne tik išsilaikymo konkurencinėje rinkoje būdas, bet apskritai klubo egzistavimą lemiantis veiksnys*.“

Simmons Research (2017) atliko tyrimą, kuriame nustatė, kad daugiau nei trečdalis gerbėjų (36,4 proc.) mano, kad sporto renginių rėmėjai turi lemiamą reikšmę sporto klubų sėkmei. 25 proc. gerbėjų patvirtino, kad „seka“ socialiniuose tinkluose tuos prekės ženklus, kurie remia jų mėgstamas komandas ar sportininkus, todėl rėmėjai yra neatsiejama futbolo klubo konkurencingumo „krepšelio“ dalis (Angell, Bottomley, Doyle, 2016). Geras rėmimas yra labai svarbus besiformuojančioms lygoms (Koch, Jones, 2018).

Aiškinantis, kokia socialinių tinklų įtaka futbolo klubo konkurencingumui, nustatyta, kad: „*Mūsų klubo medijos norėčiau stipresnės. Gal net „įžulesnės“.* Tai yra bendravimo su fanais instrumentas. „*Sūduva*“ šiuo klausimu yra vieni iš lyderių ir tikrai neblogai dirba šioje srityje“; „*Informacijos pateikimas profesionaliai, laiku yra komunikacijos esmė. Manau, kad šiuo metu esame pakankamai stiprūs šiuo klausimu*“; „*Socialiniai tinklai reklamuoja klubą, žaidėjus, pritraukia naujų rėmėjų, tai yra labai svarbu. Manau „Sūduvoje“ šiuo klausimu dirbama gerai*“; „*Be pergalių ir teigiamų emocijų, klubų socialiniai tinklai neturi didelės įtakos, tačiau, pagavus gerų rezultatų ir emocijų bangą, tai itin prisideda prie komandos populiarumo*“; „*Mano nuomone, „Sūduvos“ socialiniai tinklai, lyginant su konkurentais, yra tikrai silpni. Trūksta įvairios įdomios informacijos apie žaidėjus, jų gyvenimo detales, kažkio smagaus turinio, kuris tikrai yra labai įdomus kiekvienam fanui*.“ „*Sūduva*“ lyginant su kitais A lygos klubais yra stipri šiose pozicijose, bet tikrai yra dar daug erdvės tobulėjimui.“ Macia (2018) nustatė, kad maždaug 46 proc. gyventojų prieš miegą peržiūri socialinius tinklus. Futbolo klubui „Sūduva“ šis veiksnys yra labai svarbus, tačiau ne visi informantai sutinka, kad futbolo klube ši sritis dar nėra puikiai vystoma ir tobulėti dar yra kur. Akivaizdu, kad socialiniai tinklai šiais laikais yra pagrindinė ir svarbiausia platforma, norint komunikuoti ir „draugauti“ su savo klientu. Tai daro įtaką futbolo klubo konkurencingumui, nes socialinių tinklų pagalba, kuriant įdomų turinį, gali padidinti gerbėjų skaičius ne kelis, o dešimtis kartų.

Atlikus dešimties konkurencingumo veiksnių analizę nustatyta, kad ne visos veiksnių funkcijos turi įtakos futbolo klubo „Sūduva“ konkurencingumui:

- *Komandinio darbo veiksnį* FK „Sūduva“ galima laikyti pagrindiniu. Šis veiksnys daro didžiausią įtaką futbolo klubo konkurencingumui, ką ir įrodo trejus metus iš eilės apgintas čempionų titulas ir pasiekti rezultatai Europos turnyruose.
- *Žaidėjų progreso veiksnys* (galimybės) futbolo klubo komandoje labai ribotos. Šio futbolo klubo vienas iš pagrindinių tikslų yra laimėti viską, tad šiam tikslui pasiekti dažniausiai remiamasi jau patyrusiais žaidėjais, jauniems futbolininkams šiame klube progresuoti ir ieškoti perspektyvų yra labai sunku. Jauniesiems žaidėjams dažniau yra suteikiama galimybė progresuoti ir tobulėti akademijoje, su B komanda varžytis II Lietuvos futbolo lygoje ar važiuoti stažuotis į užsienio komandas.

- *Žaidėjų* veiksnys yra glaudžiai susijęs su *progreso / karjeros* galimybėmis futbolo klube ir rezultatais. Norint siekti aukščiausių rezultatų čia ir dabar futbolo klubas privalo pasitikėti vertingais žaidėjais dažniau nei jaunais, ugdomais savoje akademijoje, arba be patirties esančiais jaunaisiais futbolininkais. Didesnę įtaką FK „Sūduva“ konkurencingumui daro vertingi žaidėjai, bet ne jaunoji karta, nors nėra neigiamą, kad jaunieji futbolininkai yra investicija į futbolo klubo ateities vertę. Būtina stengtis labiau integruoti jaunimą į pagrindinės komandos veiklą, treniruotes, rungtynes. Tokiu būdu jie sparčiau tobulės ir atneš taip laukiamą ekonominę naudą (žaidėjų pardavimas kitiems futbolo klubams). Dar vienas siūlymas – jaunų žaidėjų nuoma, kas leistų pritraukti pajamų ir užtikrinti spartesnę tokių žaidėjų tobulėjimą.
- Svarbiausia *futbolo paslauga* FK „Sūduva“ yra laikoma šio klubo futbolo akademija. Informantų nuomone, tai yra labai svarbus konkurencingumo veiksnys – pirmas ir svarbiausias futbolo klubo pamatas į kurį galima atsiremti tiek gerai, tiek labai blogais laikais. Be to, teigiama, kad FK „Sūduva“ akademijos darbas yra labai kokybiškas ir pasikeitęs, kadangi dirbama pagal naują programą, o ir vaikų skaičius yra ženkliai išaugęs. Visos kitos paslaugos, tokios kaip specializuota, pritaikyta programa, asmeninio treniravimosi vaizdo paslaugos, siūlomos kitiems futbolo klubams, treneriams, ir prieinamos visiems žaidėjams internete, Lietuvos futbolo rinkai nėra būtinos ir pačios svarbiausios.
- *Futbolo prekių* veiksnys futbolo klube traktuojamas kaip svarbi konkurencingumo tinklo dalis, tačiau ateityje tikimasi šį veiksnį tobulinti, nes einamuoju laikotarpiu prekių asortimentas nėra didelis, o jo praplėtimas gali lemti didėjančias futbolo klubo pajamas ir turėti daugiau įtakos futbolo klubo konkurencingumui Lietuvos futbolo rinkoje.
- Aistruolių veiksnys FK „Sūduva“ yra viena pagrindinių šio klubo konkurencingumo tinklo dalių. Futbolo klubo prezidento teigimu, net 120 tūkst. eurų šio klubo biudžeto yra sugeneruojama būtent iš aistruolių. Ekspertų teigimu, Marijampolė yra tas miestas, kuriame gali patirti tą tikrąją futbolo atmosferą, kadangi aistruolių bendruomenė yra didelė.
- *Klubo narystės* veiksnys FK „Sūduva“ šiandien nėra toks stiprus kokio norėtųsi ir įtakos konkurencingumui beveik nedaro. Futbolo klubo narių yra kiek daugiau nei 300 (narystės kaina 15 eurų), tad generuojamos pajamos yra apie 6000 eurų. Ekspertų teigimu,

reikia dirbti dar ne vienus metus, norint, kad tai atneštų apčiuopiamą naudą.

- *Žiniasklaidos* veiksnį futbolo klubo informantai vertina kaip labai svarbų konkurencingumo tinkle, tačiau mano, kad iš žiniasklaidos gaunamas dėmesys yra per mažas.
- *Rėmėjų* įtaka futbolo klubo konkurencingumui yra didelė ir viena iš esminių. Be esamų rėmėjų komanda prarastų 15 proc. biudžeto, o tai yra 180 tūkst. eurų – dideli pinigai Lietuvos futbolo rinkoje.
- *Socialiniai tinklai*, informantų nuomone, yra bendravimo su aistruoliais instrumentas, o pastarieji yra viena pagrindinių sudedamųjų konkurencingumo tinklo dalių.

Nustatyta, kad FK „Sūduva“ neišnaudoja Youtube ir Instagram platformų, o Facebook galima matyti tik šiuos bazinius dalykus: rungtynių archyvų epizodus, treniruočių galerijas, buvo bandoma kurti karantines rekomendacijas bei futbolo klubo naujienas. Šiais technologijų laikais be vaizdo įrašų sunkiai yra įsivaizduojamas profesionalaus futbolo klubo socialinių tinklų turinys. Kita vertus, vienas svarbiausių dalykų, lemiančių futbolo klubo konkurencingumą, yra rėmėjai, finansavimo dydis, konkurencija ir nuoseklus bei sistemingas darbas. Taip pat yra svarbu futbolo klubo žaidėjai ir jų tobulėjimas, futbolo klubo aistruolių veiksnio svarba futbolo klubo konkurencingumui, trumpalaikė ir ilgalaikė futbolo klubo strategija, futbolo klubo tradicijų kūrimas, kompetentingas personalas bei sąžiningumas.

Apibendrinant galima teigti, kad Marijampolės futbolo klubui „Sūduva“ reikia tobulinti konkurencingumo veiksnius, siekiant geresnių rezultatų ne tik futbolo aikštėje, bet ir už jos ribų. Reikėtų atsižvelgti į galimybę labiau integruoti futbolo klubo akademijos jaunimą į pagrindinės komandos veiklą, treniruotes, rungtynes, galvoti apie jaunų žaidėjų nuomą kitiems futbolo klubams, plėsti parduodamų prekių asortimentą, sistemingai atnaujinti oficialų klubo tinklalapį, kurti įvairesnį bei įdomesnę socialinių tinklų turinį bei rūpintis vaizdo įrašų turiniu socialiniuose tinkluose.

## Išvados

1. Tyrime remtasi egzistuojančiu futbolo klubų konkurencingumo veiksnų tinklo modeliu, kurį sudaro 10 konkurencingumo veiksnų: komandinio darbo efektyvumas ir vykdomas procesas, tobulėjimo galimybės, žaidėjų vertė ir jų lygis, futbolo paslaugos ir prekės, aistruolių skaičius ir narystės klube dydis, žiniasklaidos vaidmuo, rėmėjų skaičius bei socialinių tinklų įtaka. Visi šie veiksniai yra priemonė, padedanti konkuruoti



futbolo rinkoje ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. Vieni ar kitų veiksmų ignoravimas griauna kiekvieno klubo konkurencingumo vystymo pagrindus sporto rinkoje.

2. Vyraujantys veiksniai futbolo klube „Sūduva“ – komandinis darbas, vertingi žaidėjai, aistruoliai ir rėmėjai. Veiksniai, kurie turi būti

tobulinami: progreso galimybės komandoje (futbolo klubo tikslams pasiekti reikalingi stiprūs, patyrę žaidėjai), parduodamos prekės (platesnis asortimentas) bei socialiniai tinklai (turinio įvairumas). Du veiksniai, kurie šiandien nemažina įtakos futbolo klubo konkurencingumui: narystė futbolo klube iš paslaugų grupės.

## Literatūra

- Amabile, T., Kramer, S. (2011). Inner Work Life: Understanding the Subtext of Business Performance. *Harvard Business Review* [žiūrėta 2020-04-29]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/6338195\\_Inner\\_work\\_life\\_Understanding\\_the\\_subtext\\_of\\_business\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/6338195_Inner_work_life_Understanding_the_subtext_of_business_performance).
- Angell, R., Bottomley, P., Doyle, R. (2016). Leicester City FC and the benefits of an underdog brand. *Harvard Business Review* [žiūrėta 2020-04-29]. Prieiga per internetą: <http://orca.mwe.cf.ac.uk/93834/>.
- Bellinazzo, M. (2015). *Goal Economy: come la finanza globale ha trasformato il calcio*, Baldini&Castoldi, Italy, 190-191.
- Clow, Kenneth E., Karen E.(2014). *Essentials of Marketing Research: Putting Research into Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Desmond, M. (2017). *Teamwork in sport..* The University of British Columbia [žiūrėta 2020-04-29]. Prieiga per internetą: <https://open.library.ubc.ca/cIRcle/collections/ubctheses/24/items/1.0355834>
- Dolles, H. and Schweizer, R. (2010). *Advancing the network of value captures in the football business: The Everton Football Club case*. European Academy of Management 10th Annual Meeting, Rome: Tor Vergata University.
- Dolles, H. and Soderman, S. (2012), "Evaluating and measuring: applying a management perspective on sports. Best papers from the "Sport as a Business" track at the EURAM annual meeting, Tallinn 2011.", *Sport, Business and Management, Vol. 2 No. 3*. <https://doi.org/10.1108/sbm.2012.51202caa.002>
- Dunn, Carrie and Welford (2015). *Football and the FA Women's Super League: Structure, Governance and Impact*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- FC Everton. (2019). *Statement of annual Report and Accounts* [žiūrėta 2020-04-29]. Prieiga per internetą: <https://www.evertonfc.com/club/shareholders/state-of-accounts>.
- Gitaharie, B.Y., Husodo, Z.A., Lindawati, G., & Kuncoro, A. (2017). *Competition and Cooperation in Economics and Business*. Milton : CRC Press.
- Gordon, B.S., Yoshida, M., Heere, B., James, J.D. (2014). Sports Fan nad Their Behavior in Fan Communities. [žiūrėta 2020-04-29]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/272354173>.
- Hamil, S., Chadwick, S.(2010). *Managing football: An international perspective*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Kennedy, D. (2017). *A Social and Political History of Everton and Liverpool Football Clubs*. Taylor & Francis Ltd
- Koch, C., Jones, R. (2019). *Industrial Marketing Management*, 81, 40-53.
- Kotler, P., Armstrong, G.(2014). *Principles of Marketing. 15th global ed*. Harlow: Pearson.
- Louati, F. (2017). The social dimension of Knowledge Management and Business Competitiveness. *International Journal of inovative research and development*. [žiūrėta 2020-03-11]. Prieiga per internetą: <http://www.internationaljournalcorner.com>.
- Macia, E. (2018). *Social networks empower clubs and sports organizations to the detriment of the traditional press. Sport communication in the digital age*. Alumni Cruyff Institute [žiūrėta 2020-04-29]. Prieiga per internetą: <https://johancruyffinstitute.com/en/blog-en/sport-marketing/social-networks-empower-clubs-sports-organizations-detriment-traditional-press/>
- Neto, J. (2017) *Teamwork in Football/Bringing Science to the Pitch*. In: *Espregueira-Mendes J. et al. (eds) Injuries and Health Problems in Football*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Pfister, G., Pope. S. (2019). *Female Football Players and Fans: Intruding into a Man's World*, 100-157.
- Porter, M.E., Heppelmann, J.E. (2017). *Why Every Organization Needs an Augmented Reality Strategy*, Harvard Business Review, ,46-62.
- Rohlmann, P. (2010). *Manchester united lead global shirt sales*. German marketing institute [žiūrėta 2020-04-29]. Prieiga per internetą: <http://www.sportingintelligence.com/2010/08/31/exclusive-manchester-united-lead-global-shirt-sales-list-liverpool-chase-as-england%E2%80%99s-second-best-310805/>.
- Samagaio, A., Couto, E., Caiado, J. (2009). *Sporting, financial, and stock market performance in English football: An empirical analysis of structural relationships*. Centre for Applied Mathematics and Economics [žiūrėta 2020-04-29]. Prieiga per internetą: [https://www.academia.edu/29045592/Sporting\\_financial\\_and\\_stock\\_market\\_performance\\_in\\_English\\_football\\_an\\_empirical\\_analysis\\_of\\_structural\\_relationships](https://www.academia.edu/29045592/Sporting_financial_and_stock_market_performance_in_English_football_an_empirical_analysis_of_structural_relationships).

23. Scudamore, R. (2015). *Premier League Chief Executive, in Premier League to increase Football League Solidarity Payments* [žiūrėta 2020-04-29]. Prieiga per internetą: <https://www.premierleague.com/this-is-pl/the-premier-league/1232631?articleId=1232631>
24. Simmons Research. (2017). *Sports Fan Engagement Study* [žiūrėta 2020-04-29]. Prieiga per internetą: <https://www.mrisimmons.com/press/simmons-research-releases-2017-sports-fan-study-forms-sports-measurement-advisory-council/>
25. Szymanski, S. (2015). *Insolvency in English professional football: Irrational exuberance or negative shocks?* International Association of Sports Economists [žiūrėta 2020-04-29]. Prieiga per internetą: [https://college.holycross.edu/RePEc/spe/Szymanski\\_Insolvency.pdf](https://college.holycross.edu/RePEc/spe/Szymanski_Insolvency.pdf)
26. Vale, L. & Fernandes, T. (2018). Social media and sports: driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26:1, 37-55.

#### ASSESSMENT OF THE FACTORS OF COMPETITIVENESS: THE CASE OF MARIJAMPOLĖ FOOTBALL CLUB “SŪDUVA”

##### Summary

With the fast development of the football market in the world, indicators of this market, such as competition and competitiveness, clearly show whether sports clubs are responding to the changing situation. To remain competitive in the marketplace, sports clubs should be able to withstand increasing competitive pressures. This is a complicated process because attracting spectators, fans and service users is one task, and retaining them is another. On the other hand, a sports club that wants not only to survive in the market but also to achieve good results needs to know the ways or measures to increase its competitiveness: its product and its features, customers, business process, strategic vision and goals. Identifying the competitor may not seem difficult, but once you start analysing, the imaginary circle of competitors starts to expand rapidly.

*The article aims* to evaluate the aspects of competitiveness of Marijampolė Football Club “Sūduva”.

*The results of the research* revealed that a club is competitive provided it can create and implement the idea that with the prices and size and quality of its services it is more attractive to consumers compared to competitors. The predominant aspects of competitiveness in the Football Club “Sūduva” are teamwork, valuable players, fans, and sponsors. The aspects that need to be improved are progress/career opportunities in the team (strong, experienced players are required to achieve the goals of the Club), merchandise (more comprehensive range) and social networks (content diversity).

**Keywords:** football club, factors of competitiveness, competition.

#### Informacija apie autorius

**dr. Rimantas Mikalauskas.** Kauno kolegijos Verslo fakulteto Turizmo ir laisvalaikio vadybos katedros docentas. Mokslinių tyrimų kryptys: sporto vadyba, laisvalaikio ir pramogų vadyba, savanoriškos veiklos vadyba.

El. paštas: rimantas.mikalaukas@go.kauko.lt

**dr. Andrius Brusokas.** Kauno kolegijos Verslo fakulteto Turizmo ir laisvalaikio vadybos katedros vedėjas, docentas. Mokslinių tyrimų kryptys: sporto vadyba, savaveiksmiškumas sporte, integruotas sportas, savanoriškos veiklos vadyba.

El. paštas: andrius.brusokas@go.kauko.lt

**Milda Krasauskaitė.** Kauno kolegijos Verslo fakulteto Turizmo ir laisvalaikio vadybos katedros Sporto vadybos programos absolventė. Mokslinių tyrimų kryptys: sporto vadyba.

El. paštas: krasauskaite.milda@gmail.com