

LIETUVOS SPORTO UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
SPORTO VADYBOS PROGRAMA

JURIJ JEREMEJEV

**PROFESIONALAUS SPORTO KLUBO ĮVAIZDŽIO
FORMAVIMAS: FK „JONAVA“ ATVEJIS**

BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS

Vadovas: Dr. Artūras Simanavičius _____
(parašas)

Baigiamąjį darbą rengė 1 studentas (-ai)

KAUNAS 2017

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas baigiamasis darbas

Profesionalaus sporto klubo įvaizdžio formavimas: FK „JONAVA“ atvejis

3. Yra atliktas mano paties
4. Nebuvo naudotas kitame universitete Lietuvoje ir užsienyje;
5. Nenaudojau šaltinių, kurie nėra nurodyti darbe, ir pateikiu visą panaudotos literatūros sąrašą.

(data)

(autoriaus vardas ir pavardė)

(parašas)

PATVIRTINIMAS APIE ATSAKOMYBĘ UŽ KALBOS TAISYKLINGUMĄ ATLIKTAME DARBE

Patvirtinu lietuvių/anglų kalbos taisyklingumą atliktame darbe.

(data)

(autoriaus vardas ir pavardė)

(parašas)

Baigiamasis darbas yra įkeltas į eLABa talpyklą

(baigiamojo darbo gynimo komisijos sekretorės(-iaus) parašas)

BAIGIAMOJO DARBO VERTINIMAI IR GALUTINIS PAŽYMYS

Vadovas:	0,20 ×	=	
	(svertinis koef.)	(pažymys)	(galutinio pažymio dedamoji)
Vertintojas:	0,35 ×	=	
Baigiamojo darbo gynimas:	0,30 ×	=	
Mokymosi pasiekimo aplankas:	0,15 ×	=	

Galutinis pažymys:
(galutinio pažymio dedamųjų suma)

(data)

(baigiamojo darbo gynimo komisijos sekretorės(-iaus) v. ir pavardė)

(parašas)

TURINYS

SANTRAUKA	5
SUMARRY	6
IVADAS.....	7
1.LITERATŪROS APŽVALGA IR ANALIZĖ	9
1.1. Įvaizdžio samprata ir jo reikšmė organizacijai.....	9
1.1.1 Įvaizdis, identitetas ir reputacija.....	10
1.1.2. Įvaizdžio kūrimo ir valdymo modeliai	11
1.2 Sporto organizacijų įvaizdis	13
1.2.1. Sporto organizacijų įvaizdžio kūrimo prielaidos	13
1.2.2. Auditorijos.....	14
1.2.3. Sporto organizacijos įvaizdžio valdymo modelis.....	16
1.3 Lietuvos futbolo situacijos apžvalga	20
2.TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS.....	22
3.TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	24
3.1 Klubo įvaizdžio formavimo priemonės.....	28
3.1.1 Viešieji ryšiai.....	29
3.1.2 Paslaugos gerinimas	32
4.TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS	35
IŠVADOS	38
PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS	40
PRIEDAI	41
LITERARŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	44

LENTELIŲ IR PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

Lentelė nr. 1. Įvaizdžio samprata (sudaryta autoriaus)	9
Lentelė nr. 2. Įvaizdžio piramidė pagal Drūteikienę (2007)	12
Lentelė nr. 3. Įvaizdžio elementai pagal Drūteikienę (2007)	12
Lentelė nr. 4. Brown (2006) sporto organizacijų auditorijų skirstymas	14
Lentelė nr. 5. Paslaugų įmonės įvaizdžio formavimo priemonės R. Normann (1991)	16
Lentelė nr. 6. Mason (1999) sporto paslaugos išskirstymas	18
Lentelė nr. 7. A lygos klubų biudžetų palyginimas (šaltinis: <i>15min.lt</i>)	25
Lentelė nr. 8. „Jonavos“ vizija, misija ir tikslai (sudaryta autoriaus)	26
Lentelė nr. 9. „Jonavos“ įvaizdžio formavimo priemonės (sudaryta autoriaus)	29
Lentelė nr. 10. „Jonavos“ tikslinės įvaizdžio auditorijos (sudaryta autoriaus)	29
Lentelė nr. 11. A lygos „Facebook“ paskyrų gerbėjų skaičius (sudaryta autoriaus)	31

Pav. nr. 1 Senasis klubo logotipas (1991-2017) ir naujasis (nuo 2017 m.)	27
--	----

Priedai:

Priedas nr. 1: Tyrimo klausimynas	41
Priedas nr. 2. Informacijos išskirstymo kategorijos	42

SANTRAUKA

Unikalaus, išskirtinio įvaizdžio formavimas ir palaikymas bet kokiais organizacijai sureikia konkurencinį pranašumą ir kuria pridėtinę vertę. Sporto industrijoje, kurioje vyksta nuožmi kova su konkurentais ir įvairiomis nevaldomomis rizikomis, įvaizdis privalo būti kuriamas ir palaikomas. Sporto marketingo specialistai pabrėžia, kad teigiamą įvaizdį turinti sporto organizacija didina savo gerbėjų lojalumą ir pritraukia naujus, atkreipia žiniasklaidos ir rėmėjų dėmesį. Įvaizdžio kūrimas bet kokioje sporto organizacijoje turi būti įtrauktas į strateginius tikslus.

Lietuvos krepšinio klubai jau anksčiau perėmė iš JAV atsivežtas sporto marketingo idėjas, tačiau populiariausia sporto šaka pasaulyje – futbolas – Lietuvoje ilgą laiką bando rasti kelią į populiarumo viršūnę. Galima daryti prielaidą, kad rezultatų nebuvimas ir silpnas sporto šakos įvaizdis tam turėjo įtakos.

Futbolas – tai socialinis fenomenas, skirtingai nei kitos sporto rūšys, sugebantis suvienyti individualų talentą ir komandinę dvasią (Chanavat, Desbordes, Lorgnier, 2017). Būdamos ne tik verslo, bet ir socialinio fenomeno dalimi futbolo ir kitos sporto organizacijos kuria unikalų savo veidą – įvaizdį. Sporto segmento specifiškumas ir kuriama unikali paslauga – rungtynės ir su jomis susijusi drama – lemia išskirtinį įvaizdžio kūrimą ir valdymą.

Darbe buvo siekta atskleisti profesionalaus sporto klubo įvaizdžio formavimo priemones. Tai padaryta pasirenkant atvejo analizės strategiją, kurios objektu tapo antrą sezoną A lygoje žaidžianti FK „Jonava“. Pirmoje darbo dalyje pateiktos mokslo srityje vyraujančios įvaizdžio sampratos ir valdymo modeliai, antroje pasitelkiant kokybinį pusiau struktūruotą interviu su klubo atstovu siekta išsiaiškinti, ar klubas kuria ir valdo savo įvaizdį bei ištirti įvaizdžio kūrimo priemones..

Tyrimo metu gauti duomenys patvirtino, kad klubas skiria dėmesio įvaizdžio valdymui ir jį tikslingai kuria. Išsiakinta, kad FK „Jonava“ įvaizdį kuria naudodama 2 pagrindines priemones: produkto vystymą ir viešuosius ryšius. Viešieji ryšiai ir ryšiai su bendruomene – viena svarbiausių sporto organizacijų įvaizdžio kūrimo strategijų. Darbo gale suformuotos išvadose ir rekomendacijose rekomenduojama klubui ir toliau stiprinti šias priemones.

SUMARRY

The unique and exclusive organizational image for any kind of organizations gives competitive advantage and additional value. In the professional world of sports the image of professional sports club is a key factor for a survival in the fierce field of competitors and various uncontrollable risks. So it has be developed and maintained. Sport Marketing specialists emphasize that a sports organization with a positive image boosts its fans' loyalty and attracts the new ones also keeps media and sponsors attention as well. The creation and maintance of unique, strong and positive image is surely the best way to achieve the sport organization's strategic objectives.

Lithuanian basketball clubs have already taken over sports marketing ideas from the United States but the most popular sport in the world football has long been trying to compete with basketball. It's affected by the lack of results and week image.

Football is a social phenomenon and unlike other types of sports is able to unite individual talent and team spirit (Chanavat, Desbordes, Lorgnier, 2017). The unique nature of sport that includes business and also a social phenomenon features gives opportunity to create a unique image. The specificity of the sports business and the unique service give rise to exceptional image creation and management.

The main aim of the thesis is to reveal the image creating process of the professional sport organization. This was done by choosing a case analysis strategy. The target was FC Jonava which plays in the Lithuanian National football championship for a second year in a row. In the first part of the work the aim was to show the concept of image in the field of science. It was done by scientific literature analysis. In the second part the semi-structured qualitative interview with the club's representative was taken in order to know how the club is developing and managing its own image.

The obtained data has shown that the club devotes attention to image management. In order to develop strong and positive image FK Jonava is using two main tools: product development and public relations. Public relations and community relations are one of the key strategy in the field in professional world of sport.

IVADAS

Darbo aktualumas. Per pastaruosius dešimtmečius futbolas tapo globaliu reiškiniu, išsivysčiusiu į tebeaugantį verslo modelį. Chanavat, Desbordes, Lorgnier (2017) pastebi, kad futbolo populiarumas Vakarų Europoje sustiprėjo, kai didžiųjų klubų vadovai suprato marketingo integracijos svarbą. Profesionalūs sporto klubai susiduria su šiais iššūkiais: reklamuoti savo prekės ženklą, tuo pačiu metu tobulinti savo produktą ir stiprinti ryšį su gerbėjais. Ne mažiau svarbu pritraukti rėmėjus, stiprinti viešuosius ryšius.

Tačiau augantis populiarumas, didėjantys pinigų srautai stipriai didina ir konkurenciją tarp sporto šakų, profesionalių ir neprofesionalių sporto klubų, net pačių sportininkų. Šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis darosi vis sudėtingiau išskirti pranašumus ir išskirtinumą, kurie neabejotinai padeda pritraukti tikslines auditorijas, užimti savo rinkos dalį ir, žinoma, uždirbti pelną. Sporto pasaulis – negailestingas savo konkurencija ir nuožmia kova po saule, net stipriausius atletus ir komandas lydi daugybė rizikų. Šioje kovoje susidoroti su nuolatos kylančiais iššūkiais gali padėti stipraus ir teigiamo įvaizdžio turėjimas. Moksliniuose tyrimuose įvaizdžio tema figūruoja nemažą laiką, tačiau ši sritis dažniausiai tiriama fragmentuotai.

Darbo problematika. Organizacijos įvaizdžio tema – ištis populiariausi ir dažnai tiriama tema. Mokslinėje literatūroje gausu nemažai tyrimų. Su sporto industrijos populiarumu, išaugo ir mokslinių tyrimų sporto organizacijos įvaizdžio tematika. Visgi juose daugiausiai dėmesio skiriama vienai iš įvaizdžio aspektų. Daug tyrimų atliekama sporto rėmimo tema, populiarėja sporto renginio kaip prekės įvaizdžio tematika, tačiau tai neatskleidžia bendrų tendencijų, parodančių kaip kuriamas sporto organizacijos įvaizdis. Sporto industrija – išskirtinė ir skiriasi nuo tradicinių veiklų, todėl čia ir įvaizdžio formavimas yra kitoks, išskirtinis. Mūsų šalyje daugiausiai dėmesio sulaukė krepšinio lygų, klubų tyrimai, o populiariausiai pasaulio sporto šakai – futbolui – dėl įvairių priežasčių tyrėjai daug dėmesio neskyrė. Tam įtakos turėjo neaukšti pasiekimai, skandalai. Tačiau šios sporto šakos populiarumas auga, todėl verta ištirti kaip pavienės futbolo organizacijos prisideda prie šio proceso ir kaip valdo savo įvaizdį.

Šio darbo **objektas** – antrą sezoną aukščiausioje šalies lygoje žaidžiančio futbolo klubo „Jonava“ įvaizdis.

Darbo tikslas – atskleisti profesionalaus sporto klubo įvaizdžio formavimo priemonės. Tikslui pasiekti buvo iškelti šie **uždaviniai**:

1. Atskleisti organizacijos įvaizdžio sampratą;
2. Identifikuoti įvaizdžio kūrimo aspektus;

3. Atskleisti profesionalaus sporto klubo įvaizdžio formavimo priemonės;
4. Išanalizuoti ir atskleisti FK „Jonava“ įvaizdžio formavimo priemonės.

Tyrimo tikslui ir uždaviniams pasiketi darbe buvo pasitelkiami šie **metodai**:

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Atvejo analizė pasitelkiant kokybinį tyrimą.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių bei išvadų ir rekomendacijų. Pirmoje darbo dalyje pristatomas organizacijos įvaizdžio konceptas, atskleidžia sporto klubų įvaizdžio kūrimo specifika. Antrąją darbo dalį sudaro kokybinio tyrimo aprašas, trečiąją – gautų duomenų analizė. Darbo pabaigoje pristatomos pagrindinės išvados bei pateikiamos rekomendacijos.

1. LITERATŪROS APŽVALGA IR ANALIZĖ

Pasaulyje, kuriame konkuruoja tūkstančiai profesionalių ir neprofesionalių komandų, įsitvirtinti ir išlikti yra ištis sunku. Didelės investicijos, konkurencija, nuolatinė rizika apsunkina sporto profesionalų gyvenimą, tačiau sporto marketingo specialistai pabrėžia, kad sporte kaip ir kitose rinkose veikia panašūs dėsniai: stiprus, teigiamas organizacijos įvaizdžio sukūrimas leidžia sumažinti galimą riziką prarasti pajamas (rėmėjus, žiniasklaidos dėmesį) ir vartotojus (gerbėjus). Iki Deivido Sterno atėjimo JAV Nacionalinės krepšinio lyga (NBA) išgyveno nuosmukį, net finalo ketverto rungtynės nebuvo rodomos tiesiogiai, tokių legendų kaip Lario Birdo ir Magico Johnsono buvimas nepadėjo šiai organizacijai sugeneruoti pakankamai pajamų ir užpildyti arenų. NBA komisaras ir jo marketingo strategija NBA padarė tarptautiniu ir visame pasaulyje žinomu prekės ženklu, kuris iki šiol sėkmingai neša didžiulį pelną. Pirmasis darbas, kurio ėmėsi D. Sternas, buvo teigiamo lygos, klubų ir jų žaidėjų įvaizdžio formavimas, kuris padėjo šiai lygai išlipti iš duobės ir tapti visame pasaulyje atpažįstamu, komerciškai sėkmingu prekės ženklu (Mulin, Bernard J., Hardy, 2014). Šis pavyzdys kaip ir nemažai Amerikos marketingo asociacijos tyrimų rodo, kad sporto pasaulyje įvaizdžio formavimas turi būti vienas iš svarbiausių organizacijos tikslų.

1.1. Įvaizdžio samprata ir jo reikšmė organizacijai

Įvaizdžio sąvoka iki šiol nėra iki galo apibrėžta. Įvairiuose žodynuose *įvaizdžiu* vadinamas ir vaizdas, įsivaizdavimas, atvaizdas (Lietuvių kalbos žodynas). Marketingo srityje įvaizdžio tyrinėjimui jau ne vieną dešimtmetį skiriama daug dėmesio, mokslininkai nagrinėja įvairius įvaizdžio lygmenis: nuo produkto/paslaugos iki korporacinio įvaizdžio. Mokslinėje literatūroje gausu skirtingų įvaizdžio apibrėžimų ir aiškinimų (žr. lentelę).

Autoriai	Apibrėžimas
Parent, Foremant, (2007).	<i>Išorinių dalyvių išpūdžiai ir asociacijos apie organizaciją</i>
Drūteikienė, (2007).	<i>Įvaizdis yra idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė turi įmonės atžvilgiu, visuma, įtakota materialių ir socialinių vertybių.</i>
Frerrand, Torriagiani, (2005).	<i>Visuomenės sąmoninga vizija, sudaryta iš organizacijos prekės ženklo sukeltų jausmų, reakcijų.</i>
Hatch, Schultz, (2000).	<i>Išorinis reiškinyss arba išorės auditorijų suvokimo rezultatas</i>
Kotler, (2003).	<i>Įvaizdis apima vartotojų jausmus, vertinimus ir nuostatas.</i>
S. Urbonavičiaus ir kt., (2008).	<i>Abstrakti visos visuomenės ar tam tikrų visuomenės grupių nuomonė apie įmonę.</i>
Maščinskienė, Kukyvaitė, (2004).	<i>Įvaizdis – unikalių asociacijų rinkinys, kuris tam tikru metu susiformuoja vartotojų sąmonėje.</i>
Legkauskas, (2008).	<i>Įvaizdis – rinkodaros veiksmų procesas.</i>

Lentelė 1: Įvaizdžio samprata (sudaryta autoriaus)

Apibendrinus šių autorių įžvalgas galima pastebėti, kad įvaizdis yra labai abstrakti sąvoka: *tai šiuo metu egzistuojantys žmonių, visuomenės ir įsitikinimai, jausmai, ir įsivaizdavimai, ir idėjos tam tikro objekto atžvilgiu*. Šie įsitikinimai gali būti ir klaidingi, neatitinkantys organizacijos lūkesčių ir tikrovės. Net organizacijai specialiai nekuriant įvaizdžio, vartotojų sąmonėje jis susiformuoja savaime.

Dar vienas svarbus įvaizdžio bruožas – dinamiškumas. Įvaizdis gali keistis priklausomai nuo pasikeitusių visuomenės vertybių, nuo aplinkos pokyčių, kurie gali būti visai nesusiję su organizacija (Parent, Foreman, 2007).

R. Mikailienė (2010) išskiria dar ir šias įvaizdžio savybes:

- Įvaizdžio negalima išmatuoti. Vienintelis įvaizdžio mato vienetas, pasak viešųjų ryšių konsultantės, tai pasikeitusi žmonių elgsena, gyvenimo, įpročiai.
- Efektyvus įvaizdis – vientisas ir nepriekaištingas.
- Įvaizdis – nestabilus, jį reikia nuolatos palaikyti reklama ir kitais veiksniais.
- Įvaizdis yra pragmatiškas, nukreiptas į organizacijos tikslus.
- Efektyvus įvaizdis yra lankstus, prisitaikantis prie pokyčių.
- Įvaizdis kuriamas siekiant emocinio atsako, o neloginio pagrindimo, nes jis veikia jausmus.

1.1.1 Įvaizdis, identitetas ir reputacija

Įvaizdžio sampratos apibrėžimuose naudojamos dar dvi panašios sąvokos: *identitetas* ir *reputacija*.

Identitetas taip pat plačiai suvokiama sąvoka, visgi dauguma autorių (Balmer ir Keit, 1999) pastebi, kad identitetas yra pagrindinės organizacijos reikšmės, pasireiškiančios per vizualiką (logotipas, firminis stilius), strateginius tikslus (viziją, misiją), organizacinę kultūrą. Parent ir Foreman (2007) išskiria, kad tai yra pagrindinis elementas, kuris apibrėžia kas yra organizacija. Tuo metu *reputacija* formuojasi vertinat organizacijos įvaizdį ilgalaikėje perspektyvoje, apimdama įvaizdį ir identitetą. Visos šios sąvokos yra tarpiai susijusios: identitetas lemia įvaizdžio formavimą organizacijos viduje, o visuomenės sąmonėje esantis įvaizdis ilgainiui sukuria tam tikrą reputaciją apie įmonę.

Įvaizdžio svarba

Teigiamo įvaizdžio sukūrimas ir palaikymas tampa svarbiu ginklu konkurencinėje erdvėje. Įvaizdis padeda atkreipti į save dėmesį, išskirti teikiamas paslaugas ir produktus. J. Gregory (1998) išskiria pagrindinius organizacijos įvaizdžio tikslus:

- *kurti pridėtinę vertę ir įtvirtinti palankesnę vietą rinkoje bei visuomenėje.* Įvaizdis vadinamus nematerialiuoju organizacijos turtu, kuris formuoja visuomenės nuomonę apie prekes ar paslaugas. Šiandieninės rinkos sąlygomis, kai visuomenė yra persotinta prekių įvairovės, teigiamas ir stiprus įvaizdis padeda pozicijuoti įmonę ir jos produktus rinkoje, atkreipti vartotojų dėmesį.
- *Iš naujo apibrėžti kompaniją po susilieimo, perėmimo, įsigijimo ar vardo pakeitimo.* Organizacijai keičiant vardą, susijungiant su kita organizacija, įvaizdis padeda nubrėžti organizacijos ribas klientų, partnerių akyse.
- *paveikti būsimas tikslines rinkas.* Stiprus įvaizdis yra vienas svarbiausių veiksnių pritraukinat naujus vartotojus ar kitas tikslines rinkas, išskiriant save iš konkurentų.
- *Daryti įtaką finansinėms institucijoms ir akcininkams.* Gera reputacija ir teigiamas įvaizdis leidžia organizacijoms sulaukti investuotojų dėmesio, užsitikrinti geresnes finansavimo ar paskolos sąlygas iš bankinio sektoriaus.
- *Valdyti krizines situacijas.* Krizių, nelaimių metu įvaizdis padeda suvaldyti situaciją.
- *Išlaikyti esamus, pritraukti būsimus darbuotojus.*

1.1.2. Įvaizdžio kūrimo ir valdymo modeliai

Legauskas (2008 m.) teigia, kad norint sukurti teigiamą įvaizdį reikia atsakyti į šiuos klausimus:

- Kas yra mano tikslinė auditorija?
- Kokios savybės jai svarbios?
- Kaip ji interpretuoja šias savybes?

Drūteikienė (2007) ir Howard (1998) pastebi, kad įvaizdis gali ir turi būti valdomas. Įvaizdis gali susiformuoti ir savaime, be pastangų, tačiau visada yra rizika, kad jis atitiks organizacijos norus ir jos keliamus tikslus. Todėl geriausias būdas – tinkamas įvaizdžio sukūrimas, o vėliau ir valdymas.

Įvaizdžio kūrimas laikomas vienu iš svarbiausių strateginio valdymo ir marketingo tikslų, kuris ne mažiau svarbus nei pardavimų palaikymas, skatinimas ir kiti strateginiai organizacijos tikslai. Kadangi nėra vienos visiems priimtinos įvaizdžio sampratos, todėl nėra ir vieno įvaizdžio

kūrimo, ir palaikymo modelio. Įvaizdžio kūrimo procesas buvo ir yra suvokiamas įvairiai. Iš pradžių mokslininkai jį suvokė gana siauriai, vėliau, bėgant laikui ir vis įvaizdžio kūrimo klausimui tampant svarbesniam, mokslininkai jį papildė identiteto svarba, išskirta ir komunikacijos reikšmė. Įvaizdis iki šiol sulaukia įvairių teorinių modelių, o Drūteikienė (2007), remdamasi anksčiau sudarytų įvaizdžio modeliais, siūlo į įvaizdžio formavimą pažvelgti per penkis svarbiausius elementus.



Lentelė nr. 2. Įvaizdžio piramidė pagal Drūteikienę (2007)

Autorė nurodo kelis svarbiausius įvaizdžio elementus: *pagrindas*, *kultūra*, *identitetas*, *profilis* (žr.: Lentelė nr. 3)

Pagrindas	Kaip teigia Drūteikienė (2007), įvaizdžio kūrimas prasideda nuo pagrindo, kuris apima organizacijos vietą šalies ūkio sistemoje bei atliekamas funkcijas. Šioje stadijoje numatoma organizacijos struktūra, produktai, darbuotojų pareigos.
Kultūra	Tai veiksny, apimantis organizacijos vertybes, papročius.
Identitetas	Tai organizacijos „esmė“, kurios pagrindu organizacijos auditorijos formuojasi įvaizdį apie organizaciją.
Profilis	Drūteikienė (2007) pastebi, kad profilis palaiko ir projektuoja organizacijos esminius identiteto aspektus: misiją, viziją, tikslus.

Lentelė nr. 3. Įvaizdžio elementai pagal Drūteikienę (2007)

Profesionalus sporto klubas, kaip ir kitos organizacijos, norėdamos daryti įtaką savo įvaizdžiui, turi įvertinti ir valdyti minėtas piramidės dalis. Pažymima, kad visi veiksniai turi derėti tarpusavyje ir atitikti tikrovę.

1.2 Sporto organizacijų įvaizdis

Stiprėjant sporto renginių, šakų populiarumui, įvaizdžio kūrimo teoretikai pradėjo domėtis ir profesionalių sporto organizacijų įvaizdžio samprata. Šis konceptas mokslinėje literatūroje atsirado prieš 15-16 metų. Brown (2006) išskiria, kad sporto organizacijos įvaizdis yra išorinių auditorijų ir vidinių auditorijų suvokimo rezultatas. Įvaizdis sporto organizacijoje siejamas su emociniu poveikiu tikslinėms auditorijoms ir skatina jas veikti (Ferrand, Pages, 1999). Iš esmės šie apibrėžimai nesiskiria nuo egzistuojančių įvaizdžio sampratų, tik pabrėžiama, kad įvaizdžio kūrimo ir palaikymo klausimas šioje industrijoje – kaip niekur reikšmingas, mat tai vienintelis būdas nuolatos išlaikyti gerbėjų, rėmėjų ir kitų suinteresuotų grupių dėmesį.

1.2.1. Sporto organizacijų įvaizdžio kūrimo prielaidos

Anksčiau J. Gregory (1998) pateiktos įvaizdžio kūrimo prielaidos tinka ir profesionalioms sporto organizacijoms. Dėl veiklos specifiškumo sporto marketingo specialistai pabrėžia, kad įvaizdžio kūrimas sporto organizacijoms – gyvybiškai būtinas, mat būtent įvaizdis išlaiko senuosius gerbėjus ir rėmėjus, pritraukia naujas tikslines auditorijas. Mullin, Hardy, Sutton (2007) pabrėžia, kad įvaizdis garantuoja stabilumą ir stabilų gerbėjų, rėmėjų palaikymą net ir esant prastiems rezultatams. Rizika – neišvengiama sporto pasaulio dalis, kurios neįmanoma kontroliuoti. Jei verslo įmonės tam tikrai dalykais gali tą suvaldyti, sporto pasaulyje – tai sunkiai kontroliuojamas dalykas. Būtent stiprus, teigiamas ir ryškus įvaizdis leidžia sumažinti rizikos padarinius ir išlaikyti stabilumą.

Be visa to, įvaizdis pozicionuoja klubą, mat net tame pačiame mieste gali būti keli futbolo, krepšinio klubai. Pvz., Londonas turi keturis „Premier“ lygos klubus, tačiau visi jie transliuoja skirtingas vertybes ir skirtingas įvaizdžio dalis. Londono „Chelsea“ žinomas kaip aristokratų klubas, tuo metu „West Ham United“ apeliuoja į darbininkų arba viduriniąją klasę, todėl šis klubas pritrauks visai kitą auditoriją nei finansiškai galingesnis jų konkurentas „Chelsea“. Skandalų purtomas Milano „Milan“ klubas nebeturi tokių ryškių žvaigždžių ir, palyginus, su buvusiu šlove, išgyvena ne pačius geriausius laikus. Visgi lojalūs klubo gerbėjai nenusigręžė nuo savo klubo. Būtent istorija, „Milano“ prekės ženklo įvaizdis palaiko gerbėjų lojalumą, skatina toliau pirkti bilietus, atributiką. Mullin, Hardy, Sutton (2007) patvirtina, kad įvaizdis daro stiprią įtaką gerbėjų veiksams: išlaiko jų lojalumą, skatina veikti (pirkti bilietus, atributiką, domėtis komandos

rezultatais ir pan.). Mokslininkai pabrėžia, kad skirtingai nei kitos organizacijos, profesionalūs sporto klubai generuoja daugybę įvairių simbolių, reiškinių, istoriškai susiformavusių vertybių, kurios kuria unikalų įvaizdį.

Ne mažiau svarbus yra rėmėjų lojalumas. Sporto marketinge rėmimo sričiai yra skiriama nemažai dėmesio. Daugybė tyrimų atskleidė abipusę tokių santykių naudą: verslo įmonė (rėmėja) gauna sporto klubo žinomumą, gerbėjų bazę, didesnę matomumą, o rėmėjo pinigai sporto organizacijai leidžia toliau vystyti savo veiklą, plėstis.

Apibendrinus, galima daryti prielaidas, kas įvaizdis kuria *pridėtinę vertę, išsaugo gerbėjų/rėmėjų dėmesį, sumažina krizių poveikį, pritraukia naujas auditorijas ir pozicionuoja klubą.*

1.2.2. Auditorijos

Drūteikienė (2007) pabrėžia, kad įvaizdis nėra vienalytis, jis gali keistis, gali būti suvokiamas skirtingai. Kadangi įvaizdis toks daugialypis, kiekviena jo tikslinė grupė išskiria skirtingus įvaizdžio elementus, kurie gali būti visiškai skirtingi. Todėl vien organizacijos pastangų valdant įvaizdį yra per maža: komunikacijos priemonėmis (bendravimu su žiniasklaida, bendruomenėmis) būtina pasiekti skirtingas auditorijas ir ištransliuoti jiems aktualią žinutę. Tam būtina žinoti savo auditorijas ir jų lūkesčius.

Brown (2006) išskyrė šias svarbiausias sporto organizacijų auditorijas:

Vidinės auditorijos	Išorinės auditorijos
žaidėjai	gerbėjai
treneriai	Rėmėjai
Vadovai/administracija	žiniasklaida
	konkurentai

Lentelė nr. 4. Brown (2006) sporto organizacijų auditorijų skirstymas

Visoms joms rūpi skirtingi įvaizdžio aspektai, todėl sporto organizacija turi parinkti skirtingas priemones formuojant teigiamą įvaizdį skirtingų auditorijų sąmonėje.

Vidinės auditorijos

Futbolo pasaulyje vyksta itin nuožmi kova dėl geriausių žaidėjų. Talentus nuo mažų dienų pradeda verbuoti didžiųjų klubų skautai. Ne mažesne klubų problema yra ne tik talentų pritraukimas, bet ir dabartinių žvaigždžių išlaikymas. Šiomet karjerą baigęs „Romos“ kapitonas ir visą savo karjerą šiame klube žaidęs Italijos rinktinės saugas Frančesko Totti yra pasakęs: „Aš

geriau išduosiu savo merginas, bet ne savo klubą“. Daugiau nei 20 m. „Romos“ ekipoje išbuvęs supertalentas atsispyrė kitų galingų klubų vilionėms ir liko lojalus savo ekipai. Galima daryti prielaidą, kad teigiamas įvaizdis skatina futbolo ir kitų sporto žvaigždžių lojalumą, o tai neabejotinai yra didelė nauda sporto organizacijai. Geriausių trenerių pritraukimas taip pat priklauso nuo esamo klubo įvaizdžio. Tapti galingų ekipų kaip Miuncheno „Bayern“, Madrido „Real“, „Barselonos“ vedliu, nepaisant didelių iššūkių ir spaudimo, yra kiekvieno futbolo trenerio didžiausias noras ir siekiamybė.

Išorinės auditorijos

Gerbėjai – bene svarbiausia sporto organizacijų auditorija. Bauer, Sauer, Exler (2008) gerbėjus skirto į labai lojalius, į lojalius ir mažai lojalius. Lojalūs gerbėjai visada palaiko savo klubą, jų parama ypač svarbi krizių metu, kai klubą slegia finansinės problemos ar pralaimėjimų serija. Nick Hornby 1992 m. išleista autobiografinė novelė „Fever pitch“ atskleidžia lojalaus gerbėjo portretą: tai gerbėjas, dėl mylimo klubo aukojantis asmeninį gyvenimą, dėl svarbių rungtynių praleidžiantis šeimos, draugų gimtadienius, nenusisukantis nuo klubo ir blogiausiais laikais. Šiuos gerbėjus ir klubą sieja stiprus emocinis ryšys. Mažiau lojaliems gerbėjams patinka pats renginys, jo sukeliamos emocijos, pergalės džiaugsmas ir buvimas bendruomenės dalimi. Mažai lojalūs gerbėjai dažniausiai nėra ištikimi organizacijos palaikytojai, jiems dažniausiai imponuoja gaunamas azarto kiekis, galbūt kažkuris komandos sportininkas.

Konkurentams taip pat svarbu teigiamas įvaizdis, mat taip galima užsitarnauti varžovo pagarbą.

Rėmėjai – itin svarbi auditorija, mat vien iš bilietų ir atributikos pardavimų profesionalūs klubai vargu ar išsilaikytų. Rėmimo santykiams analizuoti mokslinėje literatūroje skirta nemažai dėmesio. *Parama* – marketingo integruota komunikacijos strategija, kuria įgyvendinami komerciniai ir instituciniai tikslai, panaudojant tiesiogines asociacijas tarp organizacijos, jo identiteto, asmenybės ar produktų (Ferrand, Torrigiani, 2005). Parama ar rėmimas teikia naudą abiem pusėms: klubas gauna lėšas, o verslo ar kita organizacija gali pasinaudoti klubo žinomumu, įvaizdžiu populiarindama save, kurdama savo įvaizdį. Savaimė suprantama, kad rėmėjai rinksis stiprius, teigiamas asociacijas keliančius sporto klubus, todėl klubams būtina kurti ir palaikyti gerą, teigiamą įvaizdį.

Žiniasklaida yra ne mažiau svarbi išorinė auditorija, mat iš televizijos transliacijų klubai gauna didžiules pajamas. Štai „Premier“ lygos klubų už transliacijas gaunama biudžeto dalis yra svari metinio biudžeto dalis. Be visa to, žiniasklaida yra nuomonės formuotoja: ji gali iškelti į

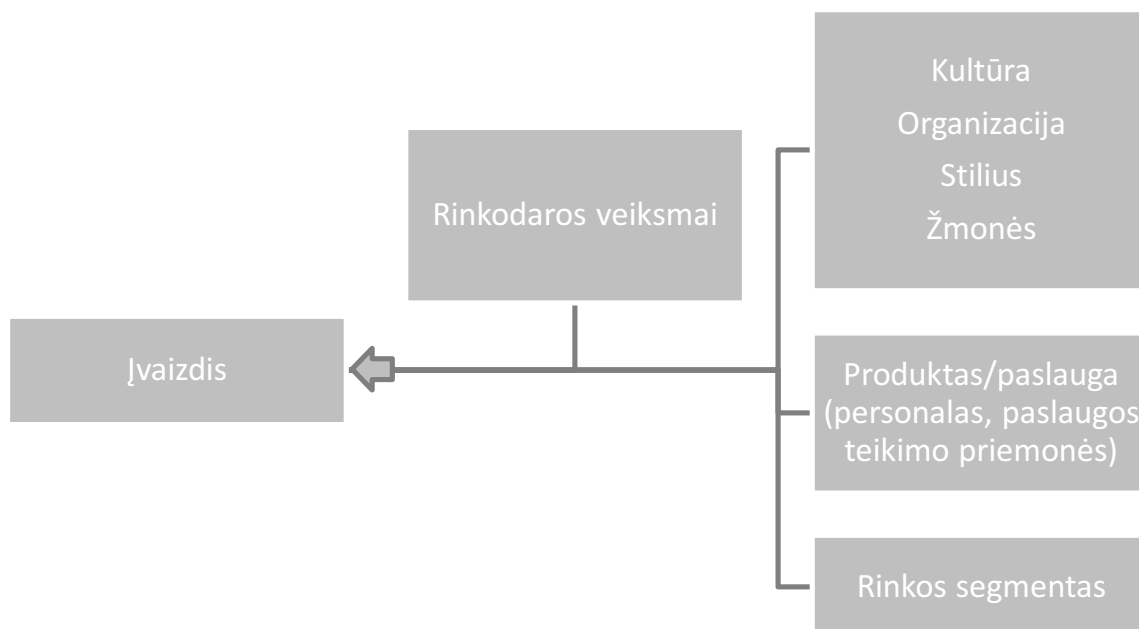
lyderius, o kitą dieną sužlugdyti. Todėl geri santykiai su žiniasklaidos atstovais, nuolatinis jų informavimas, ryšių palaikymas ir sudominimas – svarbi profesionalaus klubo gyvenimo dalis.

Kaip minėta, įvaizdį ir tam tikrai tikslinei grupei tinkančius jos aspektus būtina komunikuoti ir komunikacijos procese pabrėžti tam tikrai grupei rūpimas vertybes.

1.2.3. Sporto organizacijos įvaizdžio valdymo modelis

Verslo organizacijos gali būti skirstomos pagal dydį (mažos, vidutinės didelės), pagal pobūdį, veiklą ir gaminamus produktus. Sporto organizacijos galima priskirti prie paslaugų teikimo organizacijų, mat profesionalūs sporto klubai teikia savo gerbėjams paslaugą – išpūdžių ir emocijų kupiną renginį. Paslauga – tai veikla, nauda ar pasitenkinimas, pateikiami pardavimui arba suteikiami su parduodama preke (JAV marketingo asociacija, 1960). Sporto industrijoje paslauga yra išskirtinė, ji atlieka daugiau nei funkcinę paskirtį. Mullin, Hardy ir Sutton (2007) išskiria, kad sporto paslauga suteikia patirties ir simbolinę naudą. Patirties naudą gerbėjai gauna ateidami į įdomias rungtynes, kuriose daug azarto, džiaugsmo ir kitų gerų emocijų. Simbolinė nauda gaunama iš susitapatinimo su komanda, jos nariais ir klubo istorija.

Paslaugų organizacijos įvaizdžio formavimo modelį yra pateikęs Normann (1991) (žr.: Lentelė nr. 5). Pagal jį galima analizuoti ir sporto organizacijos įvaizdžio kūrimo modelį.



Lentelė nr. 5. Paslaugų įmonės įvaizdžio formavimo priemonės R. Normann (1991)

Šis modelis profesionaliam sporto klubui tinka tik iš dalies. Mat paslauga, kaip jau aptarta anksčiau, čia yra specifinė.

Organizacija, jos kultūra – svarbi įvaizdžio formavimo dalis, kuri jau buvo aptarta ankstesniame skyriuje. Žmonės – tai įmonės darbuotojai, per kurių elgesį, bendravimą, komunikaciją išorinės auditorijos sprendžia apie organizaciją ir kuria savo sąmonėje įvaizdį. Verta išskirti, kad čia sporto organizacijos yra išskirtinės, mat čia itin svarbi personalo dalis – tai sportininkai ir treneris. Nuo jų įvaizdžio labai priklauso ir pačios organizacijos įvaizdis. Madrido „Real“ įvaizdis, visa vizualinė komunikacija neįsivaizduojami be lyderio ir kelis kart geriausio pasaulio futbolininko Cristiano Ronaldo. Šiomet žaidėjas leidosi į solo turą, kuriame populiarino savo prekės ženklą. Galima daryti prielaidą, kad teigiamas, stiprus šio žaidėjo įvaizdis ir prekės ženklas stiprina ir jo atstovaujamo klubo įvaizdį. Poveikis gali būti ir atvirkštinis – neigiamas žaidėjo įvaizdis žlugdys ir jo klubo įvaizdį, todėl klubai neretai atleidžia prasižengusius savo komandos narius.

Stilius arba firminis stilius – tai matomi simboliai, kurie išorinėms auditorijoms siunčia tam tikrą žinutę. Firminis stilius – tai klubo logotipas, spalvos, aprangos, įsimintinas ir suprantamas šūkis, atitinkamai apipavidalinta arena, stadionas.

Produktas/paslauga susideda iš funkcinės produkto vertės, kainos, pakuotės, pristatymo ir papildomų paslaugų (R. Mikailienė, 2010). Sporto organizacijų kuriama pagrindė paslauga – tai rungtynės, jų suteikiamos emocijos. Tačiau sporto produktas yra kompleksinis, įtraukiantis vis daugiau elementų. O profesionalūs klubai, norėdami išsiskirti ir pritraukti didesnę auditoriją, tobulina savo paslaugas. Mason (1999) teigia, kad sporto paslaugos patrauklumas – tai rungtynių baigties nežinomybė, kurios vartotojo sąmonėje sukelia ypatingą patyrimą. Autorius paslaugą išskirsto į tris grupes (žr.: Lentelė nr. 6):

Sporto rungtynės	• drama; • estetiškas pasitenkinimas; • susitapatinimas su komanda.
papildomos prekės ir paslaugos	• atributika (marškinėliai, kepuraitės, šalikai, vėliavos ir pan.)
rungtynės su papildomomis paslaugomis	• rungtynių drama ir nežinomumas; • papildomos pramogos rungtynių metu.

Lentelė nr. 6. Mason (1999) sporto paslaugos išskirstymas

Autorius pabrėžia, kad klubo atributika iš dalies atlieka funkcinę paskirtį, tačiau marškinėlius, kepuraites, šalikus gerbėjai perka ne dėl tiesioginės jų naudos, o dėl identifikacijos su klubu. Be to, produkto patrauklumas priklauso ne tik nuo pačio klubo, bet ir nuo jo konkurentų: kuo stipresnė konkurencija, tuo didesnė drama. Mason (1999) aiškina, kad sporto paslauga yra unikali: vartotojai čia tiesiogiai įsitraukia į paslaugą, o jų elgsenos neįmanoma prognozuoti. Nors estetiškas pasitenkinimas čia labai svarbus, tačiau didžiausias pasitenkinimas paslauga kyla susitapatinus su komanda. Tai – itin unikali sporto paslaugos ypatybė.

Sporto pasaulyje neretas atvejis kai pagrindinis produktas – varžybos – perauga į atskirą prekės ženklą. Štai Amerikietiško futbolo finalas „Super Bowl“ sulaukė didžiulės komercinės sėkmės, dėl pasirodymo jame varžosi didžiausios žvaigždės, o pats renginys savo įvaizdžiu, komercine sėkme praaugo pačius jo dalyvius. Galima daryti prielaidą, kad nuo paslaugos patrauklumo labai priklauso sporto organizacijos įvaizdžio kūrimas.

Svarbu ir produkto teikimo vieta – šiuo atveju tai sporto organizacijos buveinė (stadionas, arena). Mančesterio klubo „Manchester United“ stadionas, kaip ir daugelis kitų didžiųjų klubų, savo stadioną vadina namais. Nevykstant varžyboms, organizuojami nuolatiniai turistų turai į tuščią stadioną, kas parodo, kad vien pabuvimas mylimos komandos namuose suteikia gerbėjams daug įspūdžių ir emocijų ir už tai jei yra pasiryžę mokėti.

Rinkos segmentas. Mason (1999) teigia, kad sporto klubai, susivienijantys į lygas, kuria bendrą produktą. Nepaisant savarankiškumo, klubai negali funkcionuoti atskirai. Klubų sėkmę

garantuoja ne tik jo žaidėjų meistriškumas, bet ir konkurentų pajėgumas. Kuo didesnė konkurencija – tuo didesnis paslaugos patrauklumas. Tai paaiškina NBA, stipriausių Europos futbolo lygų, Čempionų lygos populiarumo fenomeną.

Kaip minėta anksčiau, įvaizdis turi būti komunikuojamas ir palaikomas reklama bei kitomis priemonėmis (R. Mikailienė, 2010). Tam pasiketi gali padėti rinkodaros veiksmai ir priemonės. Rinkodara – duodantis pelną kliento poreikių tenkinimas (Kotler, 2003). Svarbiausiomis rėmimo priemonės autorius skirto į šias: *reklamą, asmeninį pardavimą, pardavimų skatinimą, ryšius su visuomene*.

Reklama – tradicinė, bet efektyvi priemonė.

Pardavimų skatinimas – bilietų pardavimas esamiems ir būsimiems klubo gerbėjams.

Asmeninis pardavimas, pasak Mullin, Hardy, Sutton (2007), sporto industrijoje vyksta per bendravimą su žiniasklaida, viešuosius ryšius, o ryšiai su visuomene – bene svarbiausia sritis, į kurią sporto organizacijos turėtų daugiau investuoti. *Ryšiai su visuomene* – tai valdymo funkcija, padedanti įvesti dvipusę komunikaciją su išorinėmis auditorijomis (Kotler, 2003). Mokslininko teigimu, yra daugybė ryšių su visuomene priemonių, kurios padeda formuoti teigiamą įvaizdį, valdyti gandus ir krizes, kurti reputaciją. Ryšiai su visuomenei padeda sporto organizacijai palaikyti tiesioginį ryšį su bendruomene, gauti atgalinį ryšį ir kurti palankų, draugišką įvaizdį.

Apibendrinus pateiktą informaciją, galima daryti prielaidas, kad sporto organizacijos įvaizdis – tai krizių suvaldymo garantas, didžiulis jos turtas, padedantis nuolatos palaikyti svarbiausių auditorijų – gerbėjų, rėmėjų – dėmesį. Įvaizdis, kaip ir bent kurioje organizacijoje turi būti kuriamas, palaikomas ir įtraukiamas į strateginius tikslus. Įvaizdis yra įvairialypis, todėl kiekvienai grupei komunikacijos procese reikia ištransliuoti atitinkamas vertybes.

1.3 Lietuvos futbolo situacijos apžvalga

Lietuvoje futbolas, kuris yra vadinamas numeriu vienas pasaulyje, tenkinasi antraeilium vaidmeniu. Kažkada karaliavęs šalies sporte ir sutraukdamas didžiules minias, futbolas slypi krepšinio šešėlyje. Tai paaiškinama gana paprastai: mažiau išsivysčiusiose šalyse dažniausiai įmanoma į aukštą lygį pakelti galima vieną sporto šaką. Šiuo atveju krepšinis turi stiprias asmenybes ir gerus rezultatus, be to, anksti perėmė NBA klubų veiklos modelius. Tuo metu kitos sporto šakos turi konkuruoti dėl riboto žiniasklaidos, rėmėjų ir publikos dėmesio. Neturėdami gerbėjų, žiniasklaidos, gerbėjų palaikymo, klubai negauna finansinių rėmėjų injekcijų, kurios paspartintų sporto šakos vystymąsi (Garland, Haughey, 2000).

Pastarąjį dešimtmetį nebuvo skambių pergalių tiek klubiniame, tiek nacionaliniame lygmenyje. 2016 m. antroje pusėje Lietuvos nacionalinei vyrų futbolo rinktinei pradėjus skinti netikėtas pergales buvo atgijusi viltis pagerinti šios sporto šakos įvaizdį ir pritraukti daugiau sporto mėgėjų. Visgi 2018 m. pasaulio čempionato atranka baigėsi fiasko ir FIFA reitinge Lietuvos rinktinė yra netoli lentelės dugno – 145 vietoje.

Nespindi ir nacionalinis šalies čempionatas – A lyga. Šiomet pasitraukus lygos vadovui ir prezidentui, valdymas lieka neaiškus. Nuo praėjusių metų neišlaikytas pagrindinis rėmėjas, o žiniasklaida eskalavo apie lygos skolas. Be to, metų pradžioje dėl sutartų rungtynių iš lygos buvo išmesta ką tik į ją patekęs Kazlų Rūdos „Šilas“. A lygoje, kurioje žaidžia tik 8 klubai, didelės intrigos nėra. Tiesa, šiomet po daugybės metų pertraukos ilgamečiam čempionui Vilniaus „Žalgiriui“ iššūkį metė puikiai tiek nacionalinėse pirmenybėse, tiek Europos taurės atrankoje pasirodžiusi Marijampolės „Sūduva“, tačiau kiti klubai atsilieka žaidinimo kokybe ir meistriškumu. Galima daryti prielaidą, kad A nesiūlo patrauklios paslaugos, o tai nepadedą konkuruoti su Lietuvos krepšinio lyga (LKL), kur žiūrovai, nepaisant dviejų klubų dominavimo, gali mėgautis didesne intriga, gana patraukliomis arenomis.

Viešųjų ryšių ekspertas Arijus Katauskas apie futbolą yra pasakęs: „Futbolas neša visas kitas sporto šakas kartu paėmus tiek dėmesiu, tiek komunikaciniu universalumu“ ir pateikia Islandijos pavyzdį. Pirmą kartą į Europos čempionatą patekusi ir ten visus nustebinusi, o paskui įveikusi ir 2018 m. pasaulio futbolo čempionato atrankos barjerą nykštukinė šalis tapo sporto pasaulio sensacija. Apie islandus visi kalba dėl jų puikių rezultatų, futbolo sistemos ir galima daryti prielaidą, kad futbolo rinktinės rezultatai padėjo pagerinti šalies įvaizdį. Jei anksčiau islandai buvo žinomi dėl gamtos stebuklų, dabar futbolas jiems padėjo suformuoti užsispyrusios, kovingos šalies

įvaizdį. O A. Katausko paminėtas universalumas – niekam nereikia daugiau aiškinti, kodėl ir kas atsitiko, mat futbolo nešama žinia yra universali ir visiems suprantama.

Deja, šia universalia žinute Lietuva negali pasinaudoti, mat futbolas pagal populiarumą vis dar nepaveja krepšinio, A lygos paslauga nėra patraukli, o dėl to nukenčia patys šalies futbolo klubai.

2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

Kardelis (2005) sako, kad tyrimo metodas yra praktinių ir pažintinių žinių gavimo būdas, kuriam taikomos įvairios priemonės. Autorius išskiria šiuos dažniausiai mokslinėje srityje naudojamus tyrimo metodus: kiekybinius ir kokybinius. Kiekybiniais metodams taikomi struktūrizuoti, matematiniais matavimais pagrįsti skaičiavimai. Jo paskirtis – objekto požymių aiškinimas ir prognozavimas. Tyrimu siekiama statistiškai pagrįsti objekto požymius. Tuo metu kokybinis tyrimas grindžiamas ne skaičiais, o nuomonėmis, požiūriais. Čia netaikomos griežtos statistinės taisyklės.

Kadangi įvaizdis yra skirtingai suvokiamas abstraktus konceptas, todėl buvo nuspręsta pasirinkti kokybinį tyrimą kuris, pasak Žydzūnaitės, Bitino ir Rupšienės (2008), padeda į problemą pažvelgti giliau, išsiaiškinti žmonių nuomones, interpretacijas. Kadangi Lietuvos sporto organizacijos įvaizdžio formavimo tema nėra plačiai išnagrinėta, todėl verta giliau pažvelgti į šią sritį. Iškeltą problemą nuspręsta tirti pagal konkretų atvejį t.y. pasirinkta atvejo analizė. Atvejo analizės objektu pasirinktas futbolo klubas „Jonava“ (anksčiau Jonavos „Lietava“), kuris aukščiausioje šalies lygoje žaidžia antrą sezoną.

Šis pavadinimas Lietuvos futbolo pasaulyje atsirado tik 2017 m., iki tol Jonavos miesto komanda vadinosi „Lietavos“ vardu. Klubo internetinėje svetainėje nurodoma, kad klubo ištakos siekia dar pokario metus. Po II pasaulinio karo Jonavoje buvo pradėtas žaisti futbolas ir nuo tada mieste visada buvo vyrų futbolo komanda. Komandos pavadinimai keitėsi gana dažnai, priklausomai nuo laikmečio ir savininkų: „Spartakas“, „Žalgiris“, „Baldininkas“, „Kooperatininkas“, „Statyba“, „Automobilininkas“, „Azotas“, „Achema-Lietava“, kol klubas 1991 m. tapo „Lietava“. 2017 m. pavadinimas pakeistas į FK „Jonava“.

Sovietinius laikais klubas žaidė LTSR aukščiausiojoje lygoje, dalyvavo ir tuometės Tarybų sąjungos futbolo turnyruose.

1993, 1999, 2012 m. tuometinė „Lietava“ laimėjo Pirmos lygos pirmenybes, bet pirmuosius du kartus neperšoko pereinamųjų rungtynių barjero, o 2012 m. nedrįso peršokti į aukštesnį lygį. 2015 m. Jonavos „Lietavos“ futbolo klubas tapo Lietuvos futbolo federacijos (LFF) pirmosios lygos nugalėtoju ir užsitikrino vietą aukščiausioje divizione. Jonavos komanda pateikė paraišką dalyvauti A lygos licencijavimo procese ir praėjus 27 m. komanda sugrįžo į aukščiausią lygą. Jo gale klubas sezoną baigė 6 vietoje. Antrą sezoną klubas užsikėlė ambicingesnius tikslus patekti į stipriausiųjų ketvertuką. Visgi viso sezono metu „Jonavos“ komanda rikiavosi 6-7 vietoje kol sezono pabaigoje įsitvirtino 4 vietoje. Visgi ši vieta klubui durų į Europos taurės rungtynes neatvers, mat LFF taurę laimėjo Kauno „Stumbro“ komanda.

Svarbiausi klubo pasiekimai:

- *Lietuvos futbolo taurės pusfinalis (1962, 1978 m.);*
- *LFF I lygos nugalėtojais tapo 4 kartus (1993, 1999, 2012, 2015 m.);*
- *LFF A lygoje geriausias pasirodymas 2016 metais užimta 6 vieta 2017 m. komanda liko 4-a.*
- *Nuo 2016 m. žaidėjai nuolatos kviečiami į Lietuvos futbolo rinktinę.*

Be visa to, pridėta ir literatūrinės medžiagos analizė, kuri padėjo atskleisti mokslinėje erdvėje vyraujančias įvaizdžio sampratas ir jo valdymo būdus.

Tyrimo tikslas buvo nustatyti kaip „Jonavos“ futbolo klubas suvokia įvaizdžio reikšmę ir kaip stengiasi jį formuoti. Tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas, kuris vienas dažniausiai naudojamų kokybinių tyrimų įrankių. Žydžiūnaitė, Bitinas ir Rupšienė (2008) pažymi, kad interviu vyksta tarp tyrėjo ir respondento, kuris papasakoja apie savo patirtį su tiriamu objektu ar klausimu.

Kardelio teigimu (2005) pusiau struktūruotas interviu leidžia laisviau užduoti klausimus ir taip lanksčiai vesti interviu. Ši kokybinio tyrimo metodas leidžia pasitikslinti, užduoti papildomų klausimų, nuodugniau ištirti objektą. Interviu metu pateikiami bendri klausimai, tačiau respondentas gali pateikti savo požiūrį, į tiriamą problemą pažvelgti kitaip. Dėl metodo lankstumo ir buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu.

Tyrimo metu buvo pagal iš anksto paruoštus ir nusiųstus klausimus (žr. priedą nr. 1) atsakymus davė futbolo klubo „Jonava“ atstovas. Tyrimas vyko laisvanorišku principu: respondentas galėjo pasirinkti, ką atsakyti, o ko neatsakyti. Taip pat buvo garantuotas konfidencialumas bei anonimiškumas. Kaip papildomos priemonės buvo pasirinkta klubo internetinės svetainės, socialinio tinklo „Facebook“ turinio analizė.

Tyrimas buvo atliekamas spalio 29 d. Dėl atstumo interviu vyko per „Viber“ programėlę iš anksto nusiųstus klausimus ir iš a suderinus interviu laiką su klubo atstovu. Tyrimo klausimai buvo parengti pagal iškeltus tikslus:

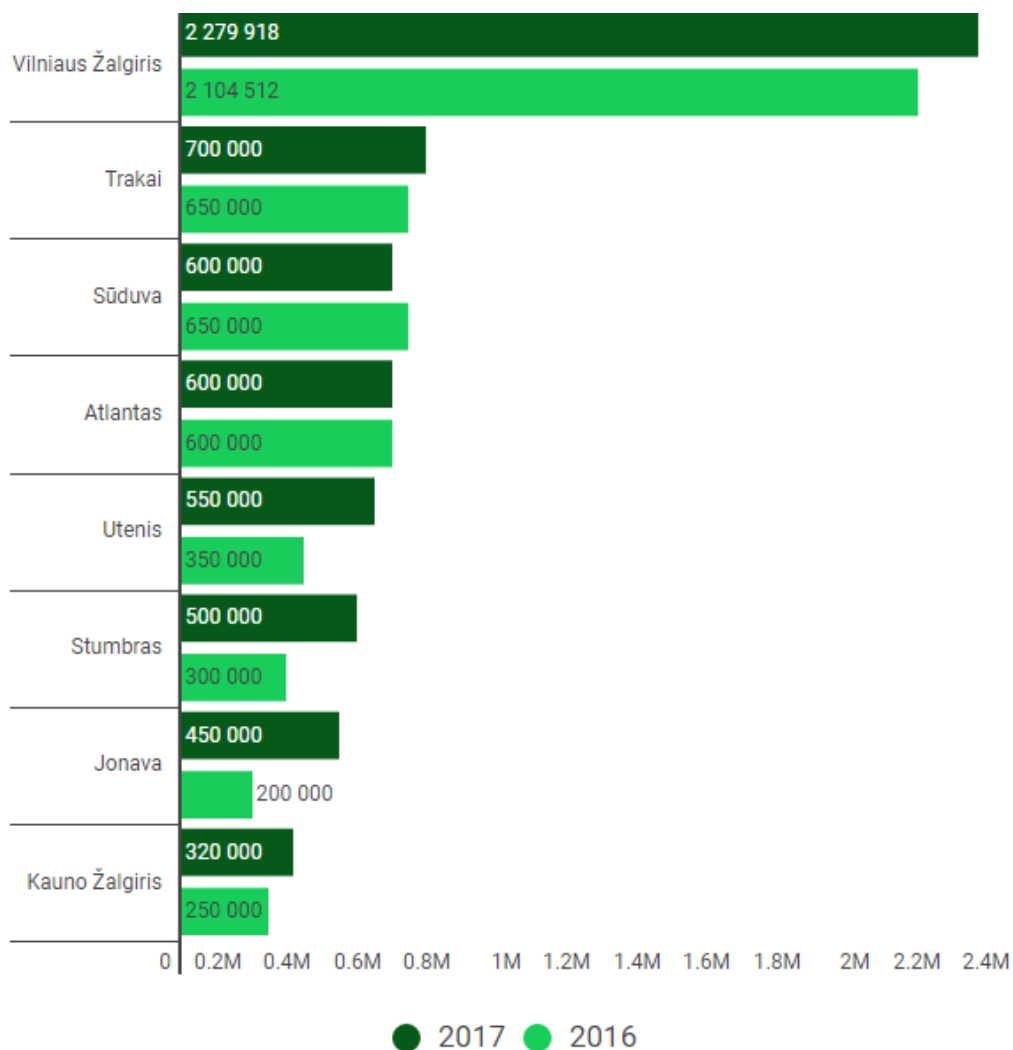
- Išsiaiškinti, kas yra klubas, ko siekia, mat pagal jo tikslus, vertybes yra formuojamas įvaizdis (1-2 klausimai) bei atskleisti, kodėl pasikeitė svarbūs klubo identiteto dalykai (pavadinimas ir logotipas (3-4 klausimai).
- Atskleisti, ar klubas formuoja savo įvaizdį ir kokias priemones naudoja (5-11 klausimai).

Iš viso pusiau struktūruotas interviu truko daugiau nei 1,5 valandos. Tyrimo rezultatai buvo analizuojami naudojant kokybinę turinio analizę.

3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Tyrimo objektu buvo pasirinktas futbolo klubas „Jonava“, kuris šiemet A lygos pirmenybes baigė istorinėje ketvirtoje vietoje. Įvertinus visus anksčiau nurodytus klubo pasiekimus, FK „Jonava“ nėra išskirtinis Lietuvos kontekste, galima daryti prielaidą, kad jis yra augantis, o didžiausi pasiekimai dar laukia ateityje. Atlikta atsitiktinai pasirinktų žiniasklaidos šaltinių analizė parodė, kad klubas į didesnius skandalus nebuvo įsivėlęs. Tiesa, skandalingai nuskambėjo vyr. trenerio Donato Vencevičiaus pasitraukimas, vėliau gandais apipintas buvo buvusio klubo vadovo atsistatydinimas, tačiau dažniau viešoje erdvėje klubas buvo pristatomas kaip ambicinga, potencialo turinti ir lyderiams įkasti norinti ekipa.

Kaip tyrimo metu teigė klubo atstovas, futbolas Jonavoje, kuri turi beveik 28 tūkst. gyventojų, visada buvo populiarus. Miestas turi Nacionalinėje krepšinio lygoje žaidžiantį krepšinio klubą, visada garsėjo moterų tinklinio pasiekimais ir stipria mokykla. *„Futbolo stadionas, ypač prieš kokių 20 m. būdavo pilnas žiūrovų, esame sumušę net lankomumo rekordus“*, – pasakojo tyrimo respondentas. Viena iš klubo dalininkių yra Jonavos raj. savivaldybė, kurios parama klubui sudaro apie 1/3 biudžeto. Savivaldybė visada palaikė futbolą, rėmė jo vystymąsi mieste. Kita dalis klubo priklauso privatiems investuotojams, kurie klubo veiklą remia savo lėšomis. Šiemet „Jonava“, palyginus su 2016 m., dvigubai padidino savo biudžetą, tačiau, įvertinus kitų A lygos klubų finansus, ekipą galima vadinti nedidelio biudžeto komanda. Mažesnę biudžetą 2017 m. turėjo tik iš A lygos iškritusi „Kauno Žalgirio“ ekipa (žr. Lentelė nr. 7).



Lentelė nr. 7.A lygos klubų biudžetų palyginimas (šaltinis: 15min.lt)

Klubas žaidžia miesto stadione, kurį valdo Jonavos miesto savivaldybė. Ji, pasinaudodama vyriausybės parama, žada atnaujinti stadioną jį rekonstruodama. Dabar jis turi neblogą veją, tačiau žiūrovas jis nėra itin patogus: tribūnos nėra apsaugotos nuo lietaus, nesiūloma papildomų pramogų. „Savivaldybė intensyviai dirba ties šiuo projektu, norime, kad stadionas būtų patrauklus mūsų gerbėjams, kad jie norėtų čia ateiti. Šiomet įsikūrėme ką tik atidarytoje Jonavos arenoje, turime savo rūbines ir puikias sąlygas priimti varžovus“, – sakė respondentas.

Tačiau naujos miesto arenos pastatymas didesnio patogumo lankytojams nesudaro. Visgi, pasak respondento, įgyvendinus visus stadiono rekonstrukcijos darbus, pagal sporto bazės infrastruktūrą Jonava pasivyks Marijampolė.

Kitais metais klubas ketina įgyvendinti ambicingą projektą ir turėti savo vaikų akademiją: „Norime būti pilnaverčiu futbolo klubu ir augintis savo žaidėjus. Mūsų vienas pagrindinių tikslų – miesto talentų ugdymas, tam skiriame nemažai dėmesio“.

Respondentas patvirtino, kad klubas turi ilgalaikę strategiją dešimties metų laikotarpiui. Joje – ambicingi planai patekti Europos turnyrus, įsitvirtinimas tarp geriausių Lietuvos futbolo komandų. Komandos atstovas pabrėžė, kad klubas žiūri ne tik į save, bet ir į Lietuvos futbolo ateitį. Todėl vienas iš svarbiausių tikslų – jaunimo ugdymas ir prisidėjimas prie Lietuvos futbolo populiarinimo (žr. priedą nr. 2)

Tarp kitų tikslų yra šios sporto šakos skaidrumo principų įtvirtinimas atvirumas visuomenei. Klubas bent metų pradžioje žadėjo viešinti savo finansines ataskaitas, rodyti visuomenei, kur ir kam išleidžiami pinigai.

Daug dėmesio, pasak respondento, klubas skiria vietiniam jaunimui. Visgi, peržiūrėjus šio sezono startinį vienuoliktuką, galima teigti, kad tai iš dalies viešai deklaruojami tikslai, nes palyginus, su praėjusiu sezonu, iš miesto kilusių žaidėjų pavardės dažnai šiame sezone nefigūravo.

Apibendrinus šiuos tyrimo metu gautus duomenis, galima konstatuoti, kad klubas žino kas ji yra, ko nori ir turi savo identitetą: *„Mes esame miesto komanda, giname savo miesto ir jos žmonių garbę. Norime, kad jie mumis didžiūotųsi. Savo ruožtu stengsimės įtraukti vietos bendruomenę, jaunimą, norime, kad jis vietoje gatvių rinktųsi futbolą“.*

Respondentas, atsakydamas į klausimą apie klubo išskirtinumą, pažymėjo, kad klubas išsiskiria skaidrumu, jo propagavimu. Tai esą naujas standartas Lietuvos futbole. Be to, išskyrė jaunystę, galimybę atsiskleisti jaunimui, kuris daug žaidimo laiko kituose klubuose negali gauti (žr. priedą nr. 2). Apibendrinus, klubo tikslus galima sudėlioti į tokią schemą (žr. Lentelė nr. 8).



Lentelė nr. 8. „Jonavos“ vizija, misija ir tikslai (sudaryta autoriaus)

Šiomet klubas nustebino pokyčiais: ne tik didesniu biudžetu ir nauju trenerių kolektyvu, bet ir pavadinimo, logotipo keitimu. Tai buvo ryškus pokytis klubo identitete.

Futbolo pasaulyje yra labai retas atvejis, kai klubas keičia pavadinimą. Net į stadiono vardo keitimą gerbėjai reaguoja labai jautriai („Newcastle United“ atvejis), o klubas sezono pradžioje ryžosi neįprastam žingsniui – pakeisti daugiau 25 m. gyvavusį klubo pavadinimą ir iš „Lietavos“ tapti „Jonava“.

Pasak respondento, taip buvo pasielgta, nes klubas ir miestas turi eiti kartu su pokyčiais ir esą buvo remtasi vakarų praktika, kai klubai pavadinami miesto vardu. Be to, siekiama sukurti vieną prekės ženklą, po kuriuo būti ne tik futbolo klubas, bet ir kitų sporto šakų organizacijos. Tai esą pozicionuotą miestą, kurtą Jonavai didesnę atpažįstamumą.

Paklaustas kaip reagavo klubo gerbėjai, respondentas atskleidė, kad būta įvairių nuomonių: vieni iš karto priėmė, kiti kritikavo, tačiau sprendimas, pasak jo, pasiteisino.

Po pavadinimo paskelbimo klubas ėmėsi logotipo keitimo. Tai esą buvo būtinas žingsnis, nes senasis neatitiko klubo dvasios, buvo nemodernus (žr. Pav. nr. 1).



Pav. nr. 1 Senasis klubo logotipas (1991-2017) ir naujasis (nuo 2017 m.)

Tyrimo respondentas pasakojo, kad net niekas nežino, kas sukūrė pirmąjį logotipą, tačiau tai yra miesto herbas, prie kurio pridėtas futbolo kamuolys ir klubo pavadinimas. Antrojo sukūrimą po klubo vardo keitimo inicijavo pats klubas. Jis paliko miesto simbolį – gulbę – bei komandos spalvas, kas toliau parodo ryšį su miestu. Nesikeitė ir komandos aprangų spalvos, jos išliko tokios pačios. Naujasis logotipas – neįprastos formos, mat kiti Lietuvos klubai pasirinkę skydo ar apvalią formą. Logotipe taip pat matosi klubo įkūrimo metai. Klubo atstovas atkleidė, kad buvo pasiūlyti

keli logotipo variantai, o jį išrinkti galėjo patys klubo gerbėjai, kurie galėjo balsuoti klubo internetinėje svetainėje. Vėliau klubas atnaujino ir internetinę svetainę.

Galima daryti prielaidą, kad „Jonava“ suvokia vizualinio identiteto svarbą ir kūrė jį tikslingai. Visgi, pakeitus klubo pavadinimą, sulaukta priešiškų nuomonių, tada galima teigti, kad klubas šioje vietoje neparuošė bendruomenės. Paklaustas, kaip buvo pranešta apie klubo pavadinimo keitimą, atstovas atskleidė, kad tai buvo padaryta bendru pranešimu žiniasklaidai ir visuomenei (žr. priedą nr. 2).

Mullin, Hardy, Sutton (2007) išskiria, kad lojaliausi klubo gerbėjai yra didžiausias sporto organizacijos turtas. Jie – tarsi klubo ambasadoriai, savo ištikimybe, atsidavimu sugebantys pritraukti naujus gerbėjus ir įtikinti rinktis būtent jų ekipą. Galima daryti prielaidą, kad aktyviausių klubo gerbėjų įtraukimas į šį procesą būtų padėjęs išvengti neigiamo bendruomenės atsako.

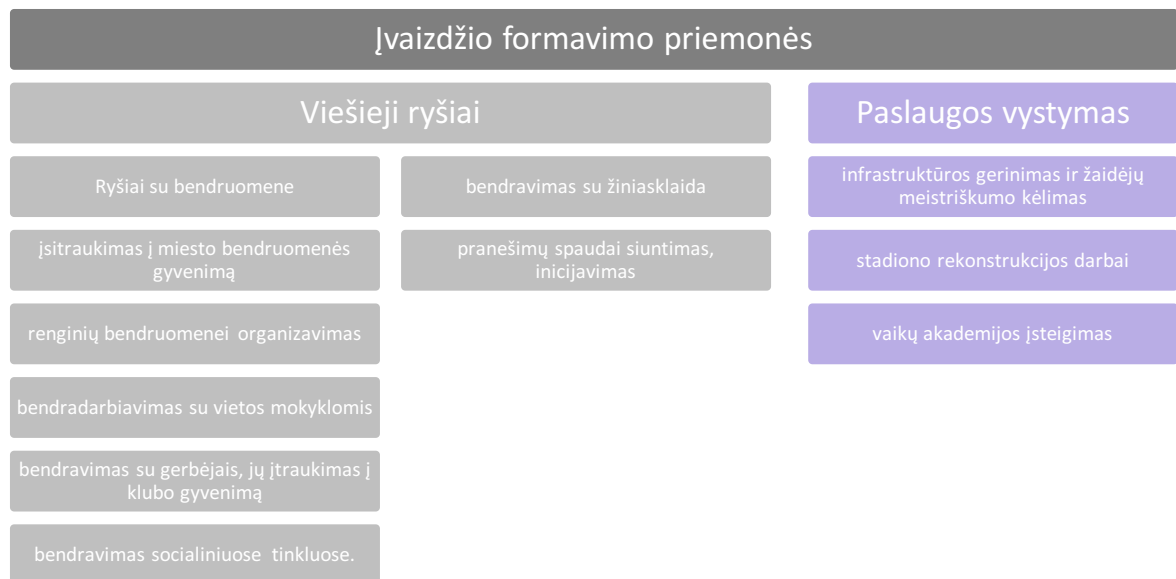
Apibendrinus iš respondento gautus duomenis, galima teigti, kad klubas žino, kas jis yra, kuo jis išskirtinis ir kur link eina. Vizijos ir ilgalaikių tikslų turėjimas parodo, kad viskas daroma strategiškai ir galima daryti prielaidą, kad klubas turi išreikštą identitetą, kuris, kaip buvo atskleista pirmojoje darbo dalyje, turi didelę svarbą įvaizdžio formavimui. Visgi, kai kurios deklaracijos neatitinka tikrovės, mat kaip minėta, vietos jaunimas negauna daug žaidybinio laiko, o klubo minėtų viešų finansinių ataskaitų dar kol kas niekas neišvydo.

3.1 Klubo įvaizdžio formavimo priemonės

Perėjus prie įvaizdžio formavimo klausimų, respondentas patvirtino, kad klubas formuoja savo įvaizdį ir skiria jam dėmesio. Atstovas patvirtino, kad įvaizdžio formavimas yra vienas strateginių klubo tikslų. Anksčiau, kai ekipa rungtyniavo žemesnėse lygose, tai nebuvo svarbu, o su nauja valdžia atėjo ir naujas požiūris. Vienas klubo dalininkų turi patirties sporto marketinge, yra ilgai valdęs krepšinio klubą, todėl su jo atėjimu atėjo ir nauji standartai.

Respondentas atskleidė, kad klubas rūpinasi savo įvaizdžiu, tačiau tam skirtos pareigybės klube nėra. Tuo užsiima visa administracija. Klubo atstovas pažymėjo, kad save miesto, sporto bendruomenei norima pristatyti kaip jauną, ambicingą klubą, kuris ugdo jaunos žaidėjus ir pasikliauja perspektyvių futbolo specialistų patirtimi (žr. priedą nr. 2). Respondentas atskleidė, kad klubas, formuodamas savo įvaizdį, naudojas šias priemones (žr. Lentelė nr. 9). Jas galima suskirstyti į dvi dalis:

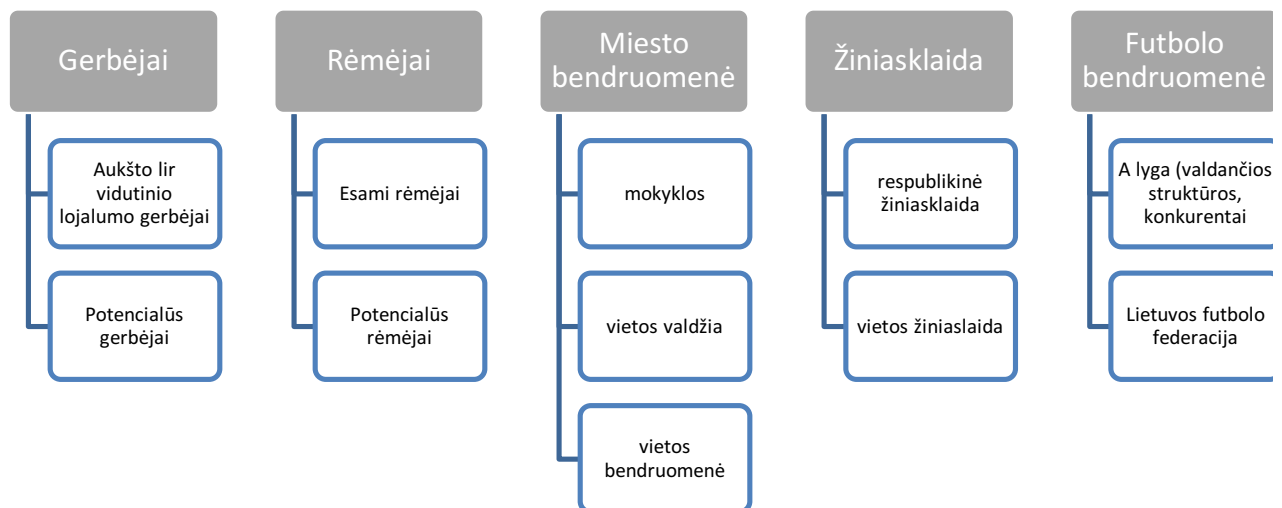
- *viešuosius ryšius (ryšiai su bendruomene ir žiniasklaida);*
- *paslaugos vystymas.*



Lentelė nr. 9. „Jonavos“ įvaizdžio formavimo priemonės (sudaryta autoriaus)

3.1.1 Viešieji ryšiai

Kaip pagrindinę priemonę respondentas įvardijo viešuosius ryšius, kurie apima ryšius su bendruomene (bendravimą su vietos gyventojais, gerbėjais, bendruomenės ir valdžios atstovais) ir žiniasklaida. Tyrimo metu išaiškėjo svarbiausios klubo auditorijos, kurioms yra nukreiptos viešųjų ryšių priemonės (žr. Lentelė nr. 10).



Lentelė nr. 10. „Jonavos“ tikslinės įvaizdžio auditorijos (sudaryta autoriaus)

Klubas stengiasi palaikyti gerus santykius su miesto valdžia, kuri yra klubo dalininkė. Taip pat svarbūs yra gerbėjai, ir bendruomenės atstovai, kurie potencialiai gali tapti klubo gerbėjais.

Klubas, pasak jo atstovo, visada buvo mylimas ir palaikomas, mat miestas nėra didelis: visi vieni kitus pažįsta, vieni iš kitų sužino apie rungtynes, rezultatus. Klubas siekia būti bendruomenės dalimi, todėl stengiasi dalyvauti renginiuose, šventėse. Klubo žaidėjai lankosi mokyklose, veda fizinio lavinimo pamokas, stengiasi įsitraukti į miesto šventes, minėjimus, bendradarbiauja su keliais projektais. Ryšių su visuomene propagavimas – yra vienas svarbiausių sporto organizacijos komunikacijos su savo auditorija būdų. Tada galima betarpiškai, asteniškai pabendrauti su gerbėjais, pritraukti naujų žmonių, atkreipti į save dėmesį. Klubo daugumą įvykių planuojami iš anksto, kai kurie įvyksta spontaniškai. Pagal atliktą klubo internetinės svetainės turinio analizę, galima pamatyti, kad socialines veiklas klubas vykdo vidutiniškai 1-2 kartus per mėnesį. Tai atitinka A lygo vidurkį, tačiau šiuo požiūriu „Jonava“ nėra išskirtinė. Respondentas pažymėjo, kad ryšiai su bendruomene yra pagrindinė klubo priemonė pritraukiant naujus gerbėjus. Daug dėmesio skiriama vaikams, tikimasi įgauti jų palankumą ir užsiauginti naują gerbėjų kartą (žr. priedą nr. 2).

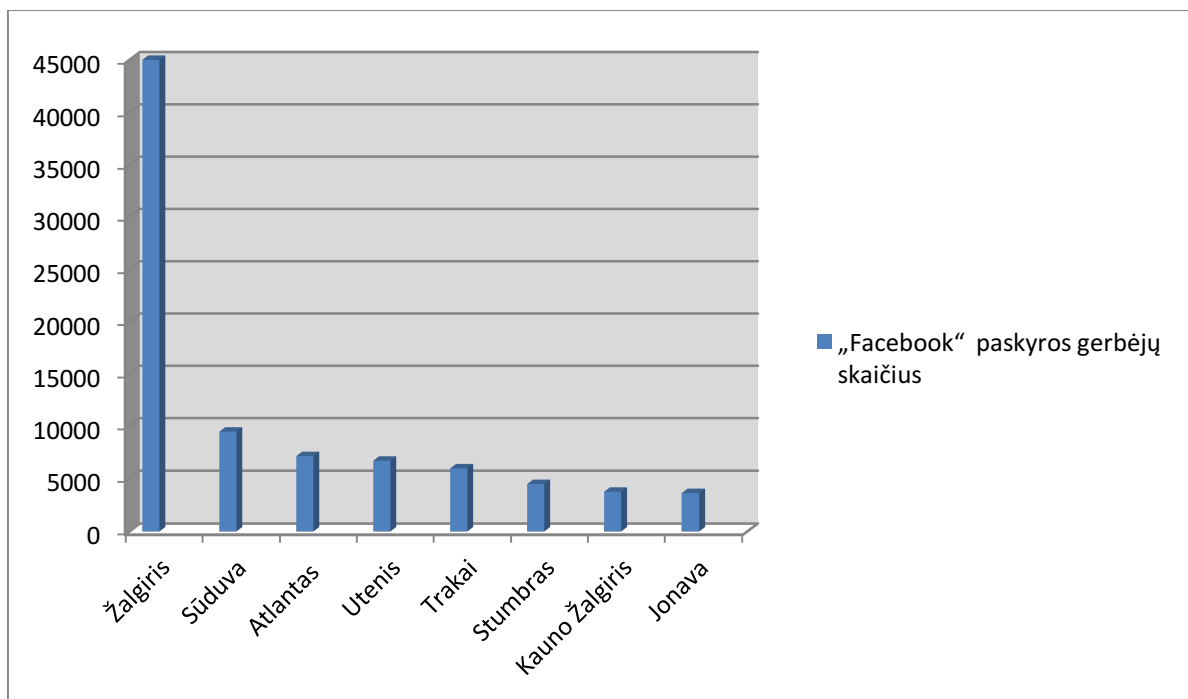
Nors interviu metu buvo pabrėžiama, kaip klubui yra svarbu jų esami gerbėjai, visgi paaiškėjo, kad klubas netaiko jokių priemonių bendraudamas su savo ištikimiausiais gerbėjais. Jiems netaikomos jokios nuolaidos, nedaromi atskiri renginiai, susitikimai su komanda, kas dar labiau sustiprintų jų lojalumą klubui. Tai apsukina ir naujų gerbėjų pritraukimą, mat itin lojalūs gerbėjai yra patys geriausi klubo ambasadoriai.

Su rėmėjais bendraujama tiesiogiai, betarpiškai. Vietos įmonės yra kviečiamos į rungtynes, santykiai vystomi ir per asmenines pažintis. Šiek tiek pasigesta ir priemonių skirtų pačiai komandos, kurios būtų nukreiptos į jų lojalumo klubui išsaugojimą.

Šiame socialinių tinklų laikmetyje itin svarbus yra klubų aktyvumas socialiniuose tinkluose. Chanavat, Desbordes, Lorgnier (2017) pabrėžia, kad anksčiau klubai visą dėmesį skirdavo patogesnei, išskirtinei internetinei svetainei, kuri būdavo klubo veidas. Dabar visas dėmesys, pasak prancūzų sporto marketingo tyrėjų, turėtų būti skiriamas socialinei erdvei. Socialinių medijų agentūros „Socialus marketingas“ duomenys rodo, kad Lietuvoje yra 1,4 mln. „Facebook“ tinklo vartotojų, iš jų 1,1 mln. yra aktyvūs vartotojai. Naujausios įžvalgos rodo, kad „Facebook“ populiarumas kiek sulėtėjo, bet ilgėja žmonių praleidžiamas laikas šiame socialiniame tinkle. „Socialaus marketingo“ vadovo Arijaus Žako teigimu, vartotojas šiame tinkle per dieną paleidžia vidutiniškai 50 min., sparčiai auga vyresnių žmonių auditorija „Facebook“ tinkle ir prognozuojama, kad ši socialinė medija savo populiarumą išlaikys dar bent kelerius metus. Tai reiškia, kad socialinei erdvei sporto organizacija turi skirti daug dėmesio, galbūt daugiau nei internetinei svetainei.

Atlikta socialinio tinklo paskyros analizė parodė, kad klubas yra aktyvus socialiniuose tinkluose, turi savo paskyrą, kuri turi beveik 4000 tūkstančius gerbėjų. Naujausia A lygos klubų

socialinių tinklų analizė rodo, kad šiuo skaičiumi „Jonava“ atsilieka nuo savo konkurentų (žr. Lentelė nr. 11).



Lentelė nr. 11. A lygos „Facebook“ paskyrų gerbėjų skaičius (sudaryta autoriaus)

„Facebook“ paskyroje klubas pristato savo naujienas, gyvai aprašo rungtynių eigą, kviečia į rungtynes, tačiau trūksta didesnio žmonių įtraukimo, atrakcijų, atraktyvesnės vizualikos. Didieji Europos klubai didelį dėmesį skiria socialiniams tinklams, jų priežiūrai. Jie šiuo metu svarbesni nei oficiali klubo svetainė. Jie naudoja ne tik populiariausią socialinį tinklą „Facebook“, bet ir „Instagram“, tarp paauglių populiarių „Snapchat“. Šiemet socialiniuose tinkluose savo gerbėjų bazę labiausiai išaugino Ispanijos grandai Madrido „Real“ ir „Barcelona“, kurių ir taip gausią gerbėjų minią pastiprino keli milijonai naujų gerbėjų. Panagrinėjus šių klubų socialinių tinklų paskyras, matosi aktyvi komunikacija, neformali kalba, aktyvus klubo gyvenimo nušvietimas: video iš treniruočių, rūbinių, klubai dalijasi ir savo žvaigždžių socialiniuose tinkluose viešai pasklepta informacija. Turinys yra įdomus, įtraukiantis, su daug nuotraukų ir video medžiaga.

Vokietijos skaitmeninės komunikacijos ekspertai „RESULT Sports“ kasmet du kartus pateikia populiariausių ir geriausiai šioje dirbančių klubų vertinimus. Ekspertai atskleidžia, kad būtent socialinių medijų sekėjų skaičius gali nulemti vieno ar kito rėmėjo pritraukimą. Rėmėjams svarbus šis skaičius, nes jie nori savo prekės ženklą sieti su tokiu klubu, kuris turi didelį jam atsidavusių gerbėjų skaičių. „Jonava“ socialinį tinklą daugiau išnaudoja kaip dar vieną komunikacijos kanalą informacijai apie klubą skelbti, tačiau Europos grandų patirtis rodo, kad

auditorijų dėmesio išlaikymui reikia įvairesnio turinio. Kai kurį turinį dėl didesnio žmonių įsitraukimo būtina reklamuoti.

Be to, „Jonava“ naudoja tik vieną socialinį kanalą, kai šiuo metu jų yra ne vienas. Socialinius tinklus galima parinkti pagal auditoriją ir jos įpročius. Klubas neproteguoja ir atskirų savo žaidėjų socialinių paskyrų. Tiesa, tik du žaidėjai turi savo viešas socialines paskiras, tačiau jos nėra prižiūrimos, informacija joje nėra nuolat atnaujinama.

Svarbus žiniasklaidos vaidmuo sporto industrijos jau buvo aptartas anksčiau. „Jonava“ turi už ryšius su žiniasklaida atsakingą asmenį, kuris teikia informaciją apie klubą, jo žaidėjus, rašo ir siunčia pranešimus spaudai. Naujienas apie klubą galima rasti didžiausiuose šalies portaluose, klubo atstovas atkleidė, kad aktyviai bendraujama su vietos žiniasklaida. Jiems informacija suteikiama operatyviai, jaučiamas vietinių žurnalistų palankumas klubui. Pasirinktų žiniasklaidos priemonių straipsnių analizė parodė, kad apie klubą yra atsiliepiama teigiamai, daugiausia dėmesio skiriama po skambių „Jonavos“ pergalių prieš stipresnius varžovus.

3.1.2 Paslaugos gerinimas

Tyrimo metu paaiškėjo, kad antra svarbi „Jonavos“ įvaizdžio gerinimo strategija – tai komandos meistriskumo ugdymas ir infrastruktūros plėtra (žr. priedą nr. 2). Klubas didžiuojasi pernai atidaryta dirbtinės dangos aikštele, su savivaldybės ir Vyriausybės pagalba planuojama rekonstruoti stadioną. Žaidėjų meistriskumo ugdymas yra nukreiptas į savos vaikų futbolo akademijos steigimą, kurioje nuo mažų dienų klubas augintųsi savo žaidėjus. Ši praktika yra perimta iš Vakarų, kur didieji klubai daug dėmesio skiria savo jaunimo akademijoms. Čempionas Vilniaus „Žalgiris“ turi savo vaikų mokyklą, šį modelį gerai vysto nedidelis Utenos „Utenio“ klubas, kiti šalies klubai pasikliauna savivaldybių įsteigtomis sporto mokyklomis, todėl „Jonavos“ iniciatyva viską perimti į savo rankas atitinka jų viziją ir ilgalaikę strategiją.

Sezono pradžioje „Jonava“ pristatė ambicingą trenerių kolektyvą. Tai – jauni, tačiau patirties Europoje, Kinijoje turintys perspektyvūs futbolo specialistai. Jų atvykimas taip pat atitiko klubo tikslus ir prisidėjo prie formuojamo ambicingo klubo įvaizdžio. Pagal žaidėjų amžiaus vidurkį, klubas A lygos kontekste neišsiskyrė. Sezono pradžioje registruoti buvo aštuoni vietos žaidėjai, vėliau šis skaičius dėl pokyčių komandoje sumažėjo. Apskritai vietinis jaunimas startinėje sudėtyje nefigūravo, jų pasirodymas dažniau būdavo epizodinis, jie labiau antros klubo komandos nariai. Visgi, daug ką lemia taktiniai trenerių sprendimai, traumos, fizinis pasiruošimas, ko klubas negali kontroliuoti. Nors keli žaidėjai buvo kvieti į Lietuvos rinktinę, visgi labai ryškių lyderių komandoje nėra. Komanda pasikliauna komandiniu žaidimu, treneriai nebijojo rotacijos.

Šiomet A lyga įteisino didesnį legionierių skaičių, tuo šiemet pasinaudojo ir „Jonava“. „*Stengiamės duoti žaisti mūsų vietos jaunimui, tačiau be legionierių ir jų meistriškumo rezultatų nebus*“, – atskleidė klubo atstovas. Čia susiduriama su dilema: pergalės pritraukia gerbėjus, rėmėjus, tačiau su vietos jaunimu jos taip greitai neateis. Visgi legionierių pirkimas prieštarauja klubo deklaruojamiems tikslams.

Galima daryti prielaidą, kad klubo įvaizdžio nesustiprino atskiras žaidėjų įvaizdis, tačiau tai kompensavo ryškus trenerių štabo įvaizdis. Vyr. treneris D. Vencevičius ilgus metus dirbo Lenkijos Pirmos lygos klube ir šalyje turi teigiamą reputaciją. Jo asistentas Mindaugas Čepas anksčiau yra ėjęs Vilniaus „Žalgirio“ vyr. stratego pareigas, kitas asistentas Artūras Ramoška į Jonavą atvyko iš Kinijos. Trenerių štabas sudaro jaunų, bet patirties turinčių, ambicingų trenerių įvaizdį, kuris prisidėjo prie klubo įvaizdžio kūrimo ir pabrėžė veržlumą, ambicingumą.

Visgi vėliau vyr. treneris iš klubo pasitraukė, tačiau priežastys nebuvo patikslintos. Trenerio atleidimas/pasitraukimas – krizinė situacija klube, kurią privaloma suvaldyti. Tai lemia ne tik komandos psichologinę būseną, bet ir gerbėjų priešišką reakciją į pokyčius. Panašu, kad klubas krizės išvengė, o vairą perėmus M. Čepui, komanda net pakilo į aukštesnę lentelės vietą. M. Čepas – gerą vardą ir reputaciją turintis jaunas strategas, kurio savybės atitinka klubo deklaruojamus tikslus ir, galima teigti, jo įvaizdis stiprina bendrą klubo įvaizdį ir kompensuoja ryškių lyderių nebuvimą. Klubas neturi ryškaus vadovo įvaizdžio, mat vadovaujančiose pozicijoje buvo nuolatinė vadovų kaita.

Anksčiau minėtus planus – steigti akademiją ir gerinti infrastruktūrą – galima priskirti prie produkto gerinimo strategijos. Pagrindinis klubo produktas/paslauga – rungtynės.

Chanavat, Desbordes, Lorgnier (2017) pabrėžė, kad Prancūzijos klubų lygis ir žaidimo kokybė ėmė gerėti, kai klubų vadovai suprato, kad pagrindinis jų tikslas – gerinti paslaugos kokybę, kas sporto marketinge užima svarbią vietą. Žiūrovams reikia sukurti nepamirštamą, dramatišką atmosferą, kuri jiems padėtų įsijausti, pabėgti nuo kasdienių rūpesčių ir visiškai atsiduoti futbolo grožiui. Tam didieji klubai varžosi dėl geriausių žaidėjų, kurių meistriškumas padeda sukurti rungtynių dramą. Dėl to žmonės Europoje moka didžiulius pinigus už rungtynių bilietus, dėl to stadionai yra visiškai užpildomi. A lygos komandos dideliu meistriškumu pasigirti negali. Tai susiję su visos šalies futbolo sistemos problemomis, vaikų ugdymo sistema, rinktinių ruošimu ir pasirodymais. „Jonava“ nekovoja dėl aukščiausių pozicijų, yra lygos vidutiniokė. Iš šiemet 33 sužaistų turų pergalę klubas šventė dešimt kartų. Apskritai, A lygoje ilgus metus nebuvo didesnės intrigos, mat visus konkurentus nuo kelio šluodavo Vilniaus „Žalgiris“, kurio sudėties meistriškumas yra neabejotinas. Visgi šiemet jam iššūkį metė Marijampolės „Sūduva“ ir A lyga po

daugelio metų turi intrigą, kuri išsilaikys iki paskutinio čempionato turo. Mason (1999) pažymi, kad skirtingai nei kitose šakose, sporto industrijoje konkurentai padeda kurti patrauklesnį produktą. Nuo jų stiprumo ir meistriškumo priklauso paslaugos – rungtynių – kokybė. LKL daugybę metų laikėsi ant Kauno „Žalgirio“ ir Vilniaus „Lietuvos ryto“ priešpriešos, Ispanijos „La liga“ neįsivaizduojama be „Barcelonos“ ir „Realo“ susitikimų, Anglijoje dėl čempionų vardo pastaruosius metus nuolatos kovojo 4-5 klubai, kas sukuria didžiulę dramą ir intrigą, sutraukiančią žiūrovus iš viso pasaulio. Pakankamai silpnas A lygos įvaizdis, kurį sąlygojo intrigos nebuvimas, nepadeda „Jonavai“ sukurti patrauklesnės paslaugos. Tam įtakos turi ir nepatrauklus stadionas, pergalių nebuvimas. Peržvelgus rungtynių lankomumo statistiką, pernai, kai klubas lygoje žaidė pirmą sezoną, stadionas buvo daug pilnesnis, šiemet lankomumas krito. Tam turėjo įtakos pakeistos tribūnos, kurios gali sutalpinti mažiau žiūrovų. Be to, nėra tos praėjusių metų „naujumo“ atmosferos, kai viskas buvo nauja, nematyta. Šiemet varžovai jau pažįstami, komandos rezultatai sezono pradžioje, kai klubas buvo 6-7 vietoje, optimistiškai nenuiteikė.

Tyrimo metu atskleista, kad pertraukų metu klubas vilioja žmones laimėti rėmėjų prizų, tačiau nėra aiškios strategijos kaip privilioti daugiau žmonių, kokių jiems pasiūlyti pramogų. Per rungtynes gerbėjai neturi galimybės įsigyti atributikos, nesiūloma ir gėrimų, užkandžių. Pagal Mason (1999) sporto paslaugos skirstymą (rungtynių drama, papildomos paslaugos) „Jonavos“ paslauga nėra stipri, tačiau tam įtakos turi riboti finansiniai ištekliai, nestiprus A lygos prekės ženklas ir įvaizdis.

4. TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS

Apibendrinus „Jonavos“ taikomas įvaizdžio formavimo priemones, tyrimo rezultatai atskleidė, kad klubas iš visų priemonių įvaizdžiui formuoti yra pasirinkęs dvi pagrindines:

- *viešuosius ryšius;*
- *paslaugos gerinimo strategiją.*

Šios priemonės yra orientuotos į pagrindines klubo tikslines auditorijas: gerbėjus, vietos bendruomenę, rėmėjus, žiniasklaidą. Palyginus su panašiais Europoje atliktais tyrimais, šie rezultatai atitinka dažniausiai taikomas įvaizdžio kūrimo ir palaikymo strategijas. Švedijos tyrėjų Karlsson, Skannesting (2011) atliktas mokslinis tyrimas atskleidė, kad šioje Skandinavijos šalyje futbolo klubai naudoja arenos gerinimo strategiją, tiesioginius pardavimus, rungtynių transliacijų pardavimus, viešuosius ryšius su gerbėjais, rėmėjais, klubo populiarinimą per atskirus komandos individus. Daug dėmesio Švedijoje skiriama santykiams su gerbėjais, miesto, kuriame priklauso klubas, bendruomene.

Tyrimo metu gauti rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad klubas naudoja tinkamas priemones daug dėmesio skirdamas viešiesiems ryšiams ir pagal išgales stengdamasis gerinti savo įvaizdį. FK „Jonava“ viešųjų ryšių veiksmus galima išskirstyti į du pogrupius:

- *Ryšius su bendruomene.* Tyrimo metu gauti duomenys atskleidė, kad klubas ryšius su bendruomene naudoja pritraukiant ir išlaikant santykius su trimis svarbiausiomis savo auditorijomis: gerbėjais, miesto gyventojais, valdžios atstovais. Taip sukuriamas betarpiškas bendravimas, gerbėjai ir miestiečiai gali neoficialiai pabendrauti su klubo nariais. Dažniausiai tai daroma per viešus renginius, akcijas, miesto šventes. Daug priemonių ir veiksmų nukreipta į mokyklas ir darželius su tikslu pritraukti naujus gerbėjus nuo pačių jauniausiųjų. Sporto gerbėjai nėra linke dažnai keisti palaikomų klubų, mėgstamiausią sporto šaką ar ekipą pasirenka jau jauname amžiuje, todėl ši strategija ir į jaunimą nukreipti veiksmai yra tikslingi. „Jonava“ be visa ko vaikus ir paauglius į rungtynes įleidžia nemokamai. Visgi pasigesta aktyvesnių klubo veiksmų skirtų lojaliems gerbėjams. Mulin, Bernard, Hardy (2014) prabrėžia jų ypatingą svarbą ir vadina juos klubo ambasadoriais. Panašūs futbolo klubo prekės ženklų ir įvaizdžio moksliniai tyrimai (Karlsson, Skannesting, 2011) parodė, kad Vakarų Europos klubai daug dėmesio skiria lojaliausiems savo gerbėjams. Jiems taiko įvairias nuolaidų programas, organizuoja specialius renginius ir susitikimus su komanda, leidžia gerbėjų bendruomenei

nemokamai reklamuotis per komandos rungtynes. Atlikta analizė parodė, kad klubas gali efektyviau išnaudoti ryšius su bendruomene, inicijuoti dar glaudesnį bendradarbiavimą su bendruomene. Kita svarbi bendravimo priemonė su gerbėjais – tai socialiniai tinklai. Populiariausiame šalyje socialiniame tinkle „Facebook“ klubas yra aktyvus, tačiau atsilieka nuo kitų A lygos komandų pagal gerbėjų skaičių. Čia galima būtų pasirūpinti įdomesniu, labiau įtraukiančiu turiniu, taip pat galima išnaudoti ir „Facebook“ mokamus reklamos įrankius, kurie padėtų pritraukti didesnę auditoriją, dažniau rodytų tikslinėms auditorijoms klubo žinutes ir naujienas. Taip pat, remiantis Vakarų praktika, galima paieškoti kitų socialinių medijų formų, jas parinkti pagal auditorijų lūkesčius, klubo naujienas galima būtų skelbti ir per viešas futbolininkų paskyras. Karlsson, Skannesting (2011) taip pat savo tyrime pažymėjo, kad dauguma Švedijos klubų aktyviai naudoja socialinius tinklus ir pabrėžia jų reikšmę. Mokslininkai sako, kad toks bendravimas priimtinesnis klubo gerbėjais, jie jaučiasi išklausomi, įtraukti į komandos gyvenimą. Todėl reikia stiprinti jų įsitraukimą į socialinius tinklus, gauti atgalinę jų reakciją.

- *Ryšius su žiniasklaida.* Ši sritis ekonomiškai stiprioje šalyse yra stipriai išvystyta ir iš to sporto klubai gauna nemažas pajamas. Tą atskleidė ir Švedijos atvejo tyrimas, kuris parodė, kad žiniasklaida yra viena svarbiausių tikslinių auditorijų, kuriai sporto klubai skiria daug dėmesio: stengiasi palaikyti žiniasklaidos lojalumą, organizuoja jai įvairius renginius, susitikimus, visada operatyviai pateikia medžiagą. Visgi Lietuvoje šis modelis neveikia, nes A lygos transliacijos nesutraukia daug žiūrovų, klubai negauna jokių papildomų pajamų už jas. FK „Jonava“ dirba su žiniasklaida tiesiogiai informuodama ją apie klubo naujienas, siųsdama pranešimus spaudai, interviu su žaidėjais ir treneriais. Klubas palaiko gerus santykius su vietos ir respublikine žiniasklaida, kuri dažniausiai ištransliuoja teigimas žinutes apie klubą ir jo narius.

Kita svarbi įvaizdžio kūrimo ir gerinimo priemonė yra *paslaugos gerinimo strategija*, kuri nukreipta į infrastruktūros gerinimą ir žaidėjų meistriskumo ugdymą. Infrastruktūros gerinio sferoje klubo ištekliai yra riboti. FK „Jonava“ naudojasi miesto skiriamu futbolo stadionu ir nuo praėjusių metų naujai pastatyta Sporto arena. Tačiau pats stadionas yra nepatrauklus žiūrovams, neapsaugotas nuo lietaus ir vėjo, o klubas neturi tam reikalingų finansinių lėšų, todėl laukia valstybės paramos jam sutvarkyti. Su šia problema susiduria dauguma A lygos klubų (išskyrus Marijampolės „Sūduvą“): tiek prizininkai Vilniaus „Žalgiris“, tiek „Trakai“ naudojasi LFF stadionu ir baze, nes

neturi savo. Ši problema yra nacionalinio lygmens, tačiau klubui vertėtų pagalvoti apie mažus žingsnius: pramogas prieš/po rungtynių, galimybę patogiai įsigyti atributikos, užkandžių ir gėrimų. Taip gerbėjai būtų labiau įtraukti į rungtynes, būtų sudarytos komfortiškos sąlygos stebėti žaidimą. Karlsson, Skannesting (2011) tyrimas atskleidė, kad net ir ekonomiškai Švedijoje klubai taip pat susiduria su panašiomis problemomis: ne visi turi geras sąlygas ir geras bazines, tačiau klubai intensyviai dirba šia linkme, ieško verslo paramos. Lietuva, deja, tokių galimybių neturi.

Kita paslaugos gerinimo dalis yra žaidimo kokybės gerinimas ir meistriškumo ugdymas. Klubas artimiausiu metu ketina įsteigti savo vaikų ir jaunimo akademiją. Šis žingsnis atitinka jų keliamą vieną svarbiausių strateginių tikslų – ugdyti vietos jaunimą ir padėti šalies futbolui kilti į aukštesnį lygį. Dauguma stipriausių pasaulio futbolo klubų yra įsteigę savo akademijas, kuriose nuo mažų dienų augina būsimus žaidėjus. Šis modelis itin pasiteisino Amsterdamo „Ajax“, Bilbao „Athletic“ klubuose, kurie vėliau savo užaugintus talentus brangiai parduoda ekonomiškai stipresniems klubams ir iš to surenka nemažą metinį biudžetą. „Jonavoje“, kuri deklaruoja jaunų žaidėjų ugdymo idėją, visgi nėra ryškesnio vietos jaunų žaidėjų indėlio, jų vietą aikštėje dažnai užimdavo legionieriai ir tai kertasi su klubo deklaruojamais tikslais. Visgi, tam įtakos turėjo traumas, trenerių taktiniai sprendimai. Taip pat galima daryti prielaidą, kad klubo įvaizdžio nesustiprino atskiras žaidėjų įvaizdis, tačiau tai kompensavo ryškus trenerių štabo įvaizdis. Jaunas, veržlus ir perspektyvus trenerių kolektyvas atitinka ilgalaikius ekipos tikslus ir ateities viziją. Tačiau čia būtų galima pastiprinti komandos lyderių įvaizdį, per komunikacijos priemones suteikti jiems daugiau žinomumo ir viešumo. Karlsson, Skannesting (2011) Švedijos futbolo klubų analizė parodė, kad šios šalies ekipos įvairiai išnaudoja savo žaidėjus ir žvaigždes: vieni itin įtraukia juos į įvairias veiklas, socialinius ar rėmėjų renginius ir tai yra numatyta jų kontraktuose, kiti, pvz., net neleidžia dalyvauti rėmėjų projektuose. Tačiau klubai skatina žaidėjus lankytis televizijos laidose, dalyti interviu žiniasklaidai. Kai kurie švedų futbolininkai rašo savo tinklaraščius, turi aktyvias socialines paskyras, kuriose betarpiškai bendrauja su savo gerbėjais. Tai, pasak švedų tyrėjų, didina gerbėjų įtraukimą ir lojalumą.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad klubas turi ilgalaikių tikslų ir siekia įsitvirtinti tarp stipriausių Lietuvos klubų bei tikisi dalyvauti Europos turnyruose. Įvaizdžio formavimo priemonės taip pat yra nukreiptos į ilgalaikius klubo tikslus ir viziją.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir tyrimą buvo prieita prie šių išvadų:

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė nevienareikšmišką įvaizdžio sampratą. Skirtingi mokslininkai pažymi skirtingas šio fenomeno savybes, tačiau visi išskiria, kad įvaizdis yra labai abstrakti sąvoka. Tai ir šiuo metu egzistuojantys žmonių, visuomenės ir įsitikinimai, jausmai, ir įsivaizdavimai, ir idėjos tam tikro objekto atžvilgiu. Įvaizdis padeda kurti organizacijos pridėtinę vertę, išskirti iš konkurentų, pritraukti būsimas auditorijas ir išlaikyti senųjų dėmesį, valdyti krizines situacijas ar bent sumažinti krizių žalą, daryti įtaką finansinėms institucijomis.
2. Įvaizdį būtina valdyti ir tai turi būti įtraukta į organizacijos strateginius tikslus. Kaip ir įvaizdžio samprata, nėra universalaus įvaizdžio kūrimo modelio. Tačiau literatūros analizė atskleidė, kad įvaizdis yra tiesiogiai susijęs su organizacijos identitetu, kultūra, veikla ir sritimi. Kiekviena organizacija individualiai, pagal savo tikslus, veiklą ir tikslinių auditorijų lūkesčius kuria ir valdo savo įvaizdį.
3. Profesionalioms sporto organizacijoms įvaizdžio kūrimas – būtina išlikimo konkurencinėmis sąlygomis priemonė. Literatūros analizė atskleidė, kad sporto organizacijų įvaizdžio kūrimą galima tirti pagal paslaugų įmonių įvaizdžio kūrimo modelį, tačiau dėl unikalių sporto organizacijos savybių įvaizdžio kūrimas ir valdymas išsiskiria specifiskumu. Čia įvaizdį formuoja organizacijos identitetas, kultūra, vizualika, rinkos segmentas, paslauga ir rinkodaros veiksmai (reklama, tiesioginis pardavimas, viešieji ryšiai). Skirtingai nei kitose industrijose, čia paslauga – rungtynės – yra išties unikali, jos kokybę lemia daugybė elementų: tiesioginis konkurentų indėlis, kuris sukuria dramą ir intrigą, čempionato, stadiono įvaizdis. Savitų savybių turi ir tikslinės auditorijos: pagrindinė auditorija – gerbėjai nėra vienodi, gali būti labai lojalūs ir mažiau lojalūs. Skirtingai nei verslo organizacijoms, sporto organizacijoms labai svarbūs santykiai su rėmėjais ir žiniasklaida, nuo kurių tiesiogiai priklauso finansinės injekcijos ir visuomenės dėmesys. Kiekvienai auditorijai rūpi skirtingi įvaizdžio aspektai, todėl pagal grupės lūkesčius komunikacijos procese reikia ištransliuoti atitinkamas vertybes.
4. Tyrimo metu gauti duomenys atskleidė, kad „Jonava“ tikslingi rūpinasi savo įvaizdžiu ir suvokia jo svarbą. Sporto organizacija naudoja dvi pagrindines priemones įvaizdžiui kurti ir valdyti: viešuosius ryšius (ryšius su bendruomene ir ryšius su žiniasklaida) bei paslaugos vystymą. Šios priemonės yra orientuotos į pagrindines klubo tikslines auditorijas: gerbėjus,

rėmėjus, žiniasklaidą. Tyrimo metu paaiškėjo, kad klubas turi ilgalaikių tikslų ir siekia įsitvirtinti tarp stipriausių Lietuvos klubų bei tikisi dalyvauti Europos turnyruose. Įvaizdžio formavimo priemonės taip pat yra nukreiptos į ilgalaikius klubo tikslus ir viziją.

PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS

Pagal gautas išvadas suformuotos šios rekomendacijos:

1. Tyrimo metu atskleista, kad klubas naudoja tinkamas priemones įvaizdžiui kurti, tačiau ne visos jos yra išnaudojamos iki galo. Remiantis dabartinėmis tendencijomis, rekomenduojama daugiau dėmesio skirti socialiniams tikslams, kuriems didieji Europos grandai skiria didžiulį dėmesį. Juose rekomenduojama paieškoti įvairesnių, įdomesnių informacijos pateikimo būdų, daugiau atskleisti komandos gyvenimo ypatumų, paieškoti kitų socialinių medijų. Verta pagalvoti ir apie „Facebook“ reklamos įrankius taip pritraukiant didesnę auditoriją.
2. Futbolo klubas identifikuoja savo tikslines auditorijas, tačiau nesiima priemonių ir neskiria dėmesio pačiai svarbiausiai savo auditorijai – patiems lojaliausiems klubo gerbėjams. Sporto organizacijos visi veiksmai pirmiausiai turi būti nukreipti į pačius lojaliausius gerbėjus, per kuriuos pritraukiami nauji gerbėjai. Taip pat rekomenduojama dar labiau sustiprinti ryšius su bendruomene, suintensyvinti dalyvavimą miesto gyvenime.
3. Klubui būtina aktyviau gerinti savo paslaugos kokybę ir, nepaisant ribotų išteklių, pasirūpinti geresne atmosfera: pagalvoti apie gerbėjų užimtumą prieš/po rungtynių, pramogas, papildomas paslaugas (atributikos pardavimas, gėrimai, užkandžiai).

PRIEDAI

Priedas Nr. 1: Tyrimo klausimynas

Kas yra FK „Jonava“?

- 1. Kas yra FK „Jonava“. Kuo jūs išsiskirate Lietuvos futbolo kontekste?
- 2. Ar klubas turi viziją, misiją ir tikslus? Kaip jų siekiate?
- 3. Kodėl buvo pakeistas ilgai gyvavęs klubo pavadinimas?
- 4. Kodėl pakeistas logotipas, ką reiškia jūsų atsinaujinimas?

Įvaizdžio formavimas ir priemonės

- 5. Ar klubas tikslingai formuoja savo įvaizdį? Kaip tai darote?
- 6. kiek dėmesio tam skiriate, ar tai yra prioritetas?
- 7. Apibūdinkite, kaip jūs matote savo klubo ir kaip mato jūsų auditorija?
- 8. Kaip pasitikrinate kaip jus verti na gerbėjai/rėmėjai? Ar jų nuomonė jums svarbi?
- 9. kokios auditorijos jums svarbiausios, kaip su jomis komunikujete?
- 10. ar stengiatės pritraukti naujus gerbėjus ir rėmėjus, jei taip – tai kaip?

Aplinkos įtaka klubo įvaizdžiui

- 11. Kaip galvojate, kad galėtų padėti pakeisti futbolo įvaizdį?

Priedas nr. 2. Informacijos išskirstymo kategorijos

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
FK „Jonava“	Vizija	„<..> Žinome, kas esame ir kur einame. <..> Turime ilgalaikę strategiją dešimties metų laikotarpiui. Galvojame netolimoje ateityje pakovoti dėl patekimo į Europos turnyrus, svajojame ten žaisti. Žinoma, prieš tai norime įsitvirtinti A lygoje, būti tarp geriausių Lietuvos futbolo komandų“.
	Misija	„<..> Mums svarbu ne tik mūsų klubo tikslai, bet ir jaunimo ugdymas bei Lietuvos futbolo populiarinimas. Vienas iš svarbiausių mūsų tikslų ir užduočių – jaunimo tobulėjimas, padėjimas iškilti vietos talentams. Talentingo jaunimo turime nemaža, reikia tik sudaryti sąlygas jiems žaisti“.
	Tikslai	„<..> Esame tas klubas, kuris atvirai sako, kad mums svarbus skaidrumas. Pasisakome už atvirumą, skaidrumą ir jį propagavome bei ketiname propaguoti. Šiais standartais mes išsiskiriame mūsų šalyje“. „<..> „Mes esame miesto komanda, giname savo miesto ir jos žmonių garbę. Norime, kad jie mumis didžiuotųsi. Savo ruožtu stengsimės įtraukti vietos bendruomenę, jaunimą, norime, kad jis vietoje gatvių rinktųsi futbolą“. „<..> Norime, kad klube atsiskleistų vietos jaunimas, nuo praėjusios sezono stengiamės jiems duoti žaidimo laiko, suteikti šansų parodyti save. Norime, kad kuo didesnę mūsų komandos dalį sudaryti vietos žaidėjai“.
Įvaizdžio formavimo priemonės	Viešieji ryšiai (priemonės, bendravimas su ištikimiausiais gerbėjais, tikslinės auditorijos)	„<..> Mes būdami miesto klubas esame bendruomenės dalis. Todėl labai svarbu į ją įsiliesti, norisi, kad visas miestas palaikytų klubą, jį gerai vertintų, nes mes juk atstovaujame mūsų visų bendrą miestą. Stengiamės dirbti su miesto bendruomene, ją įtraukti ir patys sudalyvauti miesto gyvenime. Bendradarbiaujame su mokyklomis, darželiai, vaikų globos namais, mūsų treneriai ir žaidėjai veda vaikams fizinio lavinimo pamokas, moko apie sporto ir judėjimo naudą. Patys organizuojame nedideles šventes, kviečiamės pas save. Jei tik yra galimybė, prieš ar po treniruočių stengiamės visur, kur esame kviečiami sudalyvauti. Manau, ties šia linkme reikia dirbti ir daugiau, ketiname laikui bėgant dar labiau įsitraukti į miestiečių gyvenimą. <..> Kai kuriuos renginius esame nusimatę iš anksto, turime keletą tradicinių, tačiau daug vyksta ir spontaniškai: sulaukiame įvairių kvietimų iš darželių, įvairių organizacijų ir būtinai dalyvaujame, jei tik galime“. „<..> Miestas – nedidelis, visi vieni kitus pažįsta, todėl turime daug neformalaus bendravimo su mūsų gerbėjais. <...> Kažko konkrečiai bendravimui palaikyti nedarome, daugumą ištikimiausių gerbėjų pažįstame nuo seno, su jais persimetame keliais žodžiais, atsakome į jų klausimus. Konkrečių priemonių, kaip juos išlaikyti neturime, bet tikimės, kad jie jaučia mūsų dėkingumą. Apskritai,

		<i>mes žaidžiame dėl savo gerbėjų, visada jaučiam jų palaikymą, tai svarbu visiems mūsų žaidėjams, treneriams. Tikimės, kad jie tą žino ir jaučia“.</i> <i>„Norime palaikyti gerus santykius su miesto žmonėmis, valdžia ir jos institucijomis. <..> Su valdžia santykiai klubo visada buvo geri, savivaldybė yra mūsų dalininkė, labai prisideda prie klubo vystymo. Visada jaučiame didelį valdžios palaikymą. <..> Norime, kad miestas daugiau žinotų apie mus, domėtųsi, o jaunimas rinktųsi futbolo treniruotes. Futbolas – puiki laisvalaikio praleidimo priemonė, galima ateiti žiūrėti rungtynių su šeima, su draugais, pabendrauti su miesto bendruomene. Norime, kad futbolas vienytų miestiečius. <..> Žinoma, norime, kad žiniasklaida mumis domėtųsi, per juos norime visiems skleisti žinių apie save. Taip apie mus sužinos galbūt potencialūs rėmėjai, būsimi gerbėjai. <..> Siekiame ir gerų santykių su LFF ir kitais klubais“.</i>
	Ryšiai su žiniasklaida	<i>„Sporto pasaulyje žiniasklaida yra labai svarbi. <..> Per ją apie mus sužino miestiečiai, kiti šalies gyventojai, taip į save atkreipiame dėmesį. Visada bendradarbiaujame su žiniasklaidos atstovais, atsakome į jų klausimus. Su vietos žiniasklaida, manau, turime puikius santykius: jie visada apie mus noriai rašo, spausdina, nušviečia mūsų rezultatus. <..> Dažniausiai mes siunčiame jiems savo pranešimus ir interviu, juo vietos spauda visa mielai atspausdina. Viską siunčiame ir kitoms žiniasklaidos priemonėms, informacijos srautas pas mus, galima sakyti, yra nuolatinis“.</i>
	Produkto vystymas (infrastruktūros plėtra, vaikų akademijos steigimas)	<i>„<..> Su savivaldybės ir vyriausybės pagalba norime turėti kuo geresnį ir patogesnį stadioną. Turime naują dirbtinės žolės stadioną, kuris mums tikrai buvo labai reikalingas <..>. Žaidėjai turi tikrai geras sąlygas treniuotis ir kelti savo meistriškumą. Kol kas mūsų žiūrovams stadionas nėra labai patogus, tačiau ties tuo stipriai dirbame, laukiame lėšų ir ketiname atnaujinti stadioną. Pastatyti naujas, patogias tribūnas <..>. Po to tikrai sąlygos bus daug geresnės ir žmonėms bus tikrai maloniau stebėti futbolą.“</i> <i>„<..> Norime būti pilnaverčiu futbolo klubu ir augintis savo žaidėjus. Mūsų vienas pagrindinių tikslų – miesto talentų ugdymas, tam skiriame nemažai dėmesio. <..> Turime ambicijų turėti savo vaikų akademiją, jau žengėme pirmuosius žingsnius, tikimės, kad ledai pajudės nuo 2018 m. <..> Visų didžiųjų Europos klubų vienas strateginių tikslų – vaikų, jaunimo ugdymas. Tokias gaires brėžia ir FIFA, UEFA. LFF taip pat skatina klubus judėti šia linkme. Kadangi daug dėmesio norime skirti vietos jaunimui, ugdyti vietos talentus, todėl šis žingsnis mums yra itin svarbus.“.</i>

LITERARŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
2. Chanavat, N., Desbordes, M., Lorgnier, N. (2017). *Routledge Handbook of Football Marketing*. New York: Routledge.
3. Drūteikienė, G. (2007). *Organizacijos įvaizdžio valdymas*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
4. Ferrand, A., Torrigiani, L. (2005). *Marketing of Olympic Sport Organisations*. United States: Human Kinetics.
5. Gregory J.R. (1998). *Marketing Corporate Image*. New York: NTC Business Books.
6. Howard, S. (1998). *Corporate image management. A marketing discipline for 21st century*. Oxford: Butterworth.
7. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
8. Kotler, P. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
9. Legkauskas, V. (2008). *Socialinė psichologija*. Vilnius: Vaga.
10. Macpherson, T., Garland, R. and Haughey, K. (2000). *Attracting Fans to the Game. Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*.
11. Mulin, B., Bernard, J. S., Hardy, W. (2014). *Sport Marketing: 4th Edition*. United States: Human Kinetics.
12. Normann, R. (1991). *Service management: strategy and leadership in service business*. England, Essex.
13. Urbonavičius, S., Pranulis, V., Pajuodis, A., Virvilaitė, R. (2008). *Marketingas*. Vilnius: Garnelis.

Straipsniai periodiniuose moksliniuose žurnaluose ir internetiniuose šaltiniuose:

1. Balmer, J.M.T., Keith, D. (1999). Corporate identity and corporate communications: antidote to merger madness. *Corporate Communications: An International Journal*. 4 (4), p. 182–192.
2. Brown, T., Dacin, P.A., Pratt, M.G. & Whetten, D.A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggest terminology. *Academy of Marketing Science*, 32 (2), 99-115.

3. Ferrand, A., Pages, M. (1999). Image management in sport organisations: the creation of value. *European Journal of Marketing*, Vol. 33 Iss 3/4 p. 387 – 402.
4. Hatch, M., Shultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*. 31 (5/6), p. 356–365.
5. Karlsson P., Skannesting F. (2011). Swedish football clubs. Internetinė prieiga per: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:420926/FULLTEXT01.pdf>. Žiūrėta 2017 10 14.
6. Krasauskaitė, S. (2004). Įmonės įvaizdžio modelis. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 1, p. 68 – 70.
7. Mason, D.S. (1999). What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*, 33 (3/4), p. 402–418.
8. Maščinskienė, J., Kukyvaitė, R., (2004). Markės svarba formuojant prekės įvaizdį. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 30, p. 123 – 134.
9. Mikailienė, R. (2010). *Viešieji ryšiai ir muziejaus įvaizdžio formavimas*. Internetinė prieiga per: http://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidinys/leidinys_50_55.pdf. Žiūrėta 2017 09 28.
10. Parent, M.M, Foreman, P.O. (2007). Organizational image and identity management in large-scale sporting events. *Journal of Sport Management*. 21, p. 15–40.