

FUTBOLO VERSLO SISTEMA: KONCEPCIJA IR STRUKTŪRA

Tomas Karpavičius¹, Giedrius Jucevičius²

Kauno technologijos universitetas, Lietuva, ¹t.karpavicius@futbolas.lt, ²giedrius2000@yahoo.com

Anotacija

Sportas visame pasaulyje nuo antikos laikų laikomas vienu iš būtinų darnaus visuomenės funkcionavimo elementų. Ekonomiškai stiprėjantis sporto sektorius tampa patrauklus ne tik valstybiniam sektoriui, siekiančiam nacionalinio lygio tikslų, bet ir privačioms verslo struktūroms, išvelgiančioms galimybę iš tam tikrų sporto sričių gauti teigiamus grynuosius pinigų srautus. Taip sporto sektorius tolygiai transformuojasi į sporto verslo sektorių, kuriame pagrindinį vaidmenį atlieka ne atletai, siekiantys sporto rezultatų, bet verslo atstovai, siekiantys ekonominės naudos. Nagrinėjant futbolą, kaip bene labiausiai komercializuotos sporto šakos, verslą, išryškėja sisteminio požiūrio taikymo aktualumas. Ši aktualumą sąlygoja tai, kad sporto verslo subjekto individualumas negali sąlygoti ekonominio funkcionalumo – sporto versle nauda gaunama tik glaudžiai sąveikaujant keliems subjektams, kartu sudarantiems vieningą sistemą. Sportą traktuojant kaip vieną iš verslo sektorių, verslo sistemos nuostatų realizavimas sporto versle tampa pagrindu sporto verslo procesų struktūrizavimui ir sporto verslo plėtotei. Mokslinėje literatūroje futbolą verslas nagrinėjamas darant prielaidą, kad tai yra stiprus, pajamas generuoti gebantis verslo sektorius, kurio dalyviai turi galimybes veikti pelningai. Tačiau tai yra tik dalis sporto verslo, kaip verslo sistemos, analizės, kadangi ignoruojamas klausimas, kokie procesai vyksta besivystančiuose sporto verslo sektoriuose. Šiame straipsnyje siekiama struktūrizuoti futbolą verslą, naudojantis sisteminio požiūrio ir verslo sistemos koncepcijomis.

Raktažodžiai: verslo sistema, futbolą verslas, sisteminis požiūris.

Įvadas

Ekonominiai futbolo aspektai šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje nagrinėjami vis dažniau, tačiau daugelyje tokio pobūdžio darbų pastebimas literatūros, susijusios su futbolą verslu trūkumas. Tarp futbolo srities publikacijų vyrauja sportininkų rengimo, sporto klubų ir atskirų žaidėjų sportinių rezultatų priežasčių tyrimo, skirtingų šalių futbolo lygų pajėgumo lyginimo ir panašios krypties tematikos. Futbolo, kaip verslo, tyrimų pradininku B.Torgler (2004) įvardina P.Sloane (1971), kuris aštuntajame dešimtmetyje bandė nagrinėti profesionalaus futbolo ekonominius reiškinius. Šiais laikais futbolą verslas tampa įprastu mokslinių tyrimų objektu. Tai įrodo mokslinių knygų apie futbolą verslą egzistavimas (pavyzdžiui, S.Dobson ir J.Goddard, 2001; S.Szymanski ir T.Kuypers, 1999), taip pat Europos Komisijos dėmesys šiai sporto šakai (1999 m. konsultacinis dokumentas, nagrinėjantis europinį sporto modelį futbolą verslo sistemos pagrindu). Tačiau, nagrinėjant įvairių autorių publikacijas futbolą verslo tematika, pasigendama apibendrinančio požiūrio, kuris apimtų ne atskirus futbolą verslo aspektus, bet futbolą verslo visumą, nusakančią futbolą verslo sistemos specifiką, lyginant su bendrąja verslo sistemos koncepcija, ir įgalinančią pritaikyti tradicinio verslo sistemos principus futbolą verslui.

Straipsnio objektas – futbolą verslo sistema.

Straipsnio tikslas – pateikti conceptualią futbolą verslo sistemos struktūrą, nusakančią futbolą verslo elementus ir jų tarpusavio santykius bei ryšius su aplinka.

Rengiant straipsnį, naudoti mokslinės literatūros sisteminės ir loginės analizės metodai.

Straipsnyje nagrinėjama futbolą verslo specifiška per verslo sistemų koncepcijos prizmę, remiantis įvairių autorių (Dobson, Goddard, 2001; Szymanski, Kuypers, 1999; Hoehn, Szymanski, 1999; Smith, 2004; Rapp, 2004; Noll, 2003; Andreff, 2000; Grundy, 2004 ir kt.) publikacijomis.

Futbolo verslo terpės struktūra

Futbolo verslo sistemą galima charakterizuoti dviem pagrindiniais aspektais:

- Vertikalia ir horizontalia futbolą verslo subjektų integracija į vientisą sistemą.
- Futbolą verslo sistemos, kaip vieno struktūrinio vieneto, arba individualių futbolą verslo sistemos subjektų sąsajomis su vidine aplinka.

Šie du pagrindiniai aspektai leidžia konkretizuoti futbolą verslo sistemos ir atskirų jos subjektų padėtį verslo aplinkoje ir ryšius su aplinkos subjektais, prisidedančiais prie futbolą verslo sistemos kūrimo.

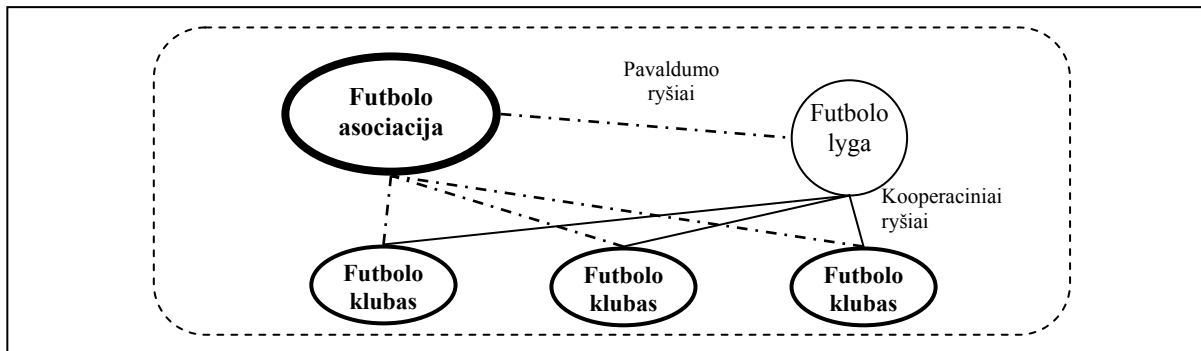
Atsižvelgiant į du skirtingus požiūrius į verslo sistemos suvokimą daroma prielaida, kad futbolą verslo sistemą galima charakterizuoti dvejopa perspektyva:

- Futbolą verslo sistemą traktuojant kaip integruotą įvairių lygių subjektų visumą, kurioje centrinė

figūra yra futbolo klubas, per kurį realizuojamas kontaktas su mikroaplinkos elementais.

- Futbolo verslo subjektus suvokiant kaip nedalomą visumą, kuri pirmiausia kontaktuoja su aplinkos elementais, o vėliau šių kontaktų rezultatus išskaido struktūriniais sistemos elementams. Tokiu atveju futbolo verslo sistema nagrinėjama kaip vientisas subjektas, atsiribojant nuo pačios sistemos struktūros detalizavimo.

Formuojamo futbolo verslo sistemos modelio pagrindu laikomas antrasis požiūris, kuriame pagrindinis dėmesys skiriamas verslo sistemos santykiams su išorinės aplinkos elementais. Tačiau, siekiant išsamesnės futbolo verslo sistemos charakteristikos, neatsiribojama ir nuo pirmojo požiūrio, futbolo verslo sistemoje nustatant futbolo klubo ir futbolo asociacijos tarpusavio santykį. Futbolo asociacija šiuo atveju traktuojama kaip „skėtinė“ kooperacinė futbolo klubų struktūra, atsakinga už futbolo verslo terpės (futbolo klubų ir juos atstovaujančios kooperacinės organizacijos verslo interesų visumos) funkcionavimą (žr. 1 pav.).



1 pav. Futbolo verslo terpės struktūra

Paveiksle pavaizduoti dvejopi futbolo klubų ryšiai su futbolo asociacija. Pirmiausia futbolo asociacija, įsteigta futbolo klubų sutarimu, yra valdantysis futbolo verslo sistemos organas, todėl tarp klubų ir asociacijos egzistuoja pavaldumo ryšiai. Tačiau, kaip teigia S.Bougheas ir P.Downward (2003), futbolo asociacijos steigimas yra pagrįstas futbolo klubų kooperacijos interesu, todėl tarp klubų ir asociacijos egzistuoja kooperaciniai ryšiai, kurie realizuojami organizuojant futbolo lygą, kuri yra galutinio vartojimo produkto kūrimo bazė futbolo verslo sistemoje. Futbolo lyga organizuojama asociacijos pastangomis, todėl tarp lygos ir asociacijos egzistuoja pavaldumo ryšiai.

Pateikta futbolo verslo terpės struktūra traktuojama kaip futbolo verslo sistemos pagrindas, aplink kurią formuojasi kiti futbolo verslo sistemos elementai, susiję su futbolo verslo terpe tam tikrais verslo ryšiais. Formuojamame futbolo verslo sistemos modelyje visi futbolo verslo sistemos elementai susiejami dvejopais finansinių srautų ryšiais, kurie įvardinami kaip pajamų ir išlaidų ryšiai, priklausomai nuo to, kokia yra finansinių srautų kryptis futbolo verslo terpės elementų požiūriu.

Futbolo verslo pajamų ir išlaidų srautų struktūra

Futbolo verslo sistemos srautai formuojami remiantis W.Andreff (2000), T.Grundy (2004), J.F.Bourg (1999) ir A.M.Rapp (2004) futbolo verslo sistemos finansinių srautų tyrimais.

Įvertinus išnagrinėtų autorių mokslinių darbų rezultatus, išskiriami tokie futbolo verslo pajamų šaltiniai:

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

Visi išvardinti pajamų srautai orientuoti arba į futbolo klubą, arba į futbolo asociaciją, arba abiem

kryptimis. Priklausomai nuo klubo ir asociacijos gaunamų pajamų santykio, pajamų pinigų srautai futbolo verslo terpėje – futbolo klubas moka asociacijai tam tikrus dalyvio įnašus, o asociacija tam tikrą gautų pajamų dalį skiria jai numatytą funkcijų vykdymui, o likusias pajamas perskirsto klubams pagal tam tikrą mechanizmą.

Futbolo verslo sistemą charakterizuojant verslo sistemos koncepcijos rėmuose, futbolo verslo išlaidų struktūra gali būti išskaidoma remiantis futbolo verslo mikroaplinkos elementų struktūra. Toks sprendimas pagrįstas tuo, kad, pagal P.Kotler (2003), V.Pranulio ir kt. (2000), L.Simkin (1997) ir W.J.Stanton (1991) išskiriamas verslo mikroaplinkos elementus suformuota futbolo verslo mikroaplinka, išskyrus vartotojų elementą, apima tik tuos aplinkos elementus, kurie sąlygoja verslo subjekto išlaidas, skirtas komercinės veiklos palaikymui (santykiai su tiekėjais ir infrastruktūros subjektais) ir verslo subjektų interesų gynybai (santykiai su konkurentais ir interesų grupėmis). Tuo būdu futbolo verslo aplinkos elementai, sąlygojantys futbolo verslo sistemos išlaidas, gali būti išskirti į tokias grupes:

- *Tiekėjai.* Tai futbolo mokyklos, ruošiančios būsimus futbolo žaidėjus, bei esami futbolo žaidėjai, siūlantys savo sugebėjimus (žmogiškuosius išteklius) futbolo sportinei (o tuo pačiu ir verslo) sėkmei didinti. Nagrinėjant futbolo verslo tiekėjų santykius su futbolo verslo terpės elementais, išskiriamos dvi santykių grupės: 1) santykiai tarp futbolo asociacijos ir futbolo mokyklų; 2) santykiai tarp profesionalių žaidėjų futbolo klubų.
- *Infrastruktūra.* Tai futbolo verslui vykdyti reikalinga materialinių vertybių infrastruktūra bei futbolo verslo sistemos administravimo veiklos.
- *Konkurentai.* Ši išlaidų kryptis gali būti vertinama dvejopai. Pirmiausia tai su futbolo verslo sistema konkuruojančios kitų sporto šakų verslo sistemos. Tam skiriamos išlaidos futbolo populiarinimui tarp sporto mėgėjų, konkuruojant su kitomis sporto šakomis. Kita išlaidų kryptis – tai nacionalinių futbolo rinkinių rėmimas, kuris orientuotas į nacionalinės futbolo verslo sistemos konkurencingumo stiprinimą globalioje erdvėje.
- *Interesų grupės.* Futbolo verslo subjektai nuolat bendrauja su tam tikromis visuomenės grupėmis, organizacijomis, viešuoju sektoriumi. Šie santykiai gali būti išskaidyti į dvi rūšis: 1) ekonominiai santykiai su viešuoju sektoriumi; 2) santykiai su įvairiomis visuomenės grupėmis, kurie gali būti traktuojami kaip futbolo verslo sistemos viešieji ryšiai.

Analogiškai kaip ir futbolo verslo sistemos pajamų struktūroje, taip ir išlaidų struktūroje dalis išlaidų elementų siejasi su individualiu futbolo klubu (investicijos į stadionus, žaidėjus, mokesčiai ir t.t.), o dalis – su asociacija (futbolo sporto populiarinimu, būsimų žaidėjų ugdymo strategijos formavimu ir kt.).

Išnagrinėtos futbolo verslo pajamų ir išlaidų srautų struktūros apima visus futbolo verslo sistemos išorinės aplinkos elementus, įtakančius futbolo verslo sistemos funkcionavimą. Priklausomai nuo šių dviejų aplinkos grupių vidinių struktūrų, formuojasi santykiai vidinėje futbolo verslo sistemos aplinkoje, t.y. futbolo verslo terpėje, kurios pagrindiniai elementai yra futbolo asociacija ir futbolo klubas. Kaip parodė atlikta futbolo verslo pajamų analizė, futbolo verslo pajamos pradiniam etape pasiskirsto tarp asociacijos ir klubo, o tolesniuose etapuose vyksta vidinis pajamų persiskirstymas, asociacijos surinktas lėšas paskirstant klubams pagal tam tikrus principus, kurie D.Forrest (2002) ir S.Kesenne (2000) teigimu, daugiausiai priklauso futbolo asociacijai pavaldžių veiklų tarpusavio santykio, kuris įvardinamas kaip futbolo struktūrinių dimensijų visuma.

Įvertinus futbolo verslo sistemos specifika, išskiriamos keturios futbolo verslo sistemos dimensijos – amžiaus, lyties, profesionalumo ir žaidimo rūšies, kurių palaikymas futbolo asociacijoje lemia pajamų paskirstymą tarp futbolo klubų. Todėl formuojame futbolo verslo sistemos modelyje pagrindiniu pajamų tarp klubų, priklausančių asociacijai, paskirstymo veiksniumi laikomos futbolo struktūrinės dimensijos.

Pajamų paskirstymo tarp asociacijos ir klubų mechanizmas sąlygoja, kokią dalį bendrų futbolo verslo sistemos pajamų gauna asociacija, o kokią – tiesiogiai klubas. Skirtingose futbolo verslo sistemose, šios dalys gali smarkiai skirtis, priklausomai nuo įvairių veiksnių.

Ekonomiškai stipriausiose futbolo verslo sistemose didžioji pajamų dalis tenka asociacijai, kuri turi įgaliojimus atstovauti futbolo klubus derybose su televizijos kompanijomis dėl rungtynių transliacijų, bei yra atsakinga už generalinį rėmėjų paiešką. Tradiciniai individualūs futbolo klubų pajamų srautai, nepatenkantys į bendrą asociacijos išdą, yra iš bilietų į rungtynes bei papildomos stadionų veiklos.

Išlaidų paskirstymo mechanizmas, kaip futbolo verslo sistemos ryšių su išorine aplinka palaikymo tarpinis elementas, nusako futbolo verslo sistemos interesus, susijusius su bendromis sistemos išlaidomis ir jų pasiskirstymu tarp klubų. Išlaidų paskirstymo mechanizmo susiformavimo prielaida, kaip teigia M.Gius ir D.Johnson (2000), S.Kesenne (2000) bei R.G.Noll ir A.Zimbalist (1997), yra poreikis užtikrinti kiek galima

vienodesnį asociacijos klubų finansinį pajėgumą, kuris tiesiogiai įtakoja vienodą klubų sportinį pajėgumą, o tai, savo ruožtu, didina futbolo verslo sistemos konkurencingumą sporto šakų sektoriuje.

Universali futbolo verslo sistemos struktūra

Nagrinėjant futbolo verslo sistemos struktūrą pajamų ir išlaidų srautų paskirstymo kontekste, tikslinga įvertinti skirtumus tarp amerikietiškos ir europietiškos futbolo verslo sistemos. Šių dviejų futbolo verslo sistemų tipų skirtumai lemia nevienodą požiūrį į futbolo verslo sistemos pajamų ir išlaidų paskirstymą.

Europinėje futbolo verslo sistemoje futbolo klubas gali būti susijęs su kelių lygių futbolo verslą organizuojančiais subjektais – regionine ir nacionaline asociacijomis bei kontinentine ir globalia asociacijų sąjungomis. Futbolo klubo ryšiai su šiomis organizacijomis yra grįsti kooperaciniais interesais, siekiant padidinti futbolo klubo pajamas, dalyvaujant įvairiuose skirtingo lygio ir skirtingas geografines rinkas turinčiuose futbolo renginiuose.

Tokiu būdu europinė futbolo verslo terpė apima kelis savarankiškus pajamų paskirstymo mechanizmus, kuriuos supaprastintai galima identifikuoti kaip skirtingų asociacijų organizuojamas futbolo lygas. Šioje kompleksinėje futbolo verslo sistemoje kiekvienas futbolo verslo terpės elementas turi tam tikrus pajamų ir išlaidų srautus, tačiau visi šie elementai tarpusavyje yra susiję, todėl pajamų perskirstymas vyksta ne tik tarp atskirų asociacijų ir klubų, bet ir tarp skirtingų asociacijų.

Analogiškai galima charakterizuoti ir europinės futbolo verslo sistemos išlaidų paskirstymo mechanizmą. Kaip nurodo T.Hoehn ir S.Szymanski (1999), europinio modelio futbolo verslo terpėje kiekvienas struktūrinis elementas turi savo išlaidas, kurių struktūra priklauso nuo jų padėties futbolo verslo administravimo sistemoje. Išlaidos perskirstomos remiantis kooperacine priklausomybe tarp asociacijų ir klubų, o tai, M.Reynolds (1999) teigimu, sąlygoja futbolo klubų suinteresuotumą jungtis į konkrečios asociacijos kooperacinę veiklą.

Kiek kitoks pajamų ir išlaidų paskirstymo mechanizmo pobūdis pasireiškia amerikietiška futbolo verslo modelyje, pasižyminčiame futbolo verslo veiklų koncentracija vienos valdančiosios organizacijos rėmuose. Tokiame futbolo verslo modelyje didžioji pajamų ir išlaidų dalis yra kontroliuojama futbolo asociacijos, kuri, T.Hoehn ir S.Szymanski (1999) nuomone, gali būti įvardinama kaip vienvaldis futbolo verslo organizavimo teises turintis subjektas, kuriam besąlygiškai pavaldūs futbolo klubai. Pagrindinė amerikietiškos futbolo verslo sistemos ypatybė ta, kad futbolo klubas tokioje sistemoje priklauso vienai asociacijai, kuri turi galią reguliuoti beveik visus futbolo klubo pajamų ir išlaidų srautus.

Atsižvelgiant į skirtumus tarp europietiškos ir amerikietiškos futbolo verslo sistemų pajamų ir išlaidų paskirstymo struktūrų, tikslinga nagrinėti universalią futbolo verslo sistemos pajamų ir išlaidų paskirstymo struktūrą, kuri užtikrina išsamesnę futbolo verslo sistemos analizę, įvertinant galimus skirtumus tarp futbolo verslo sistemos tipų, vyraujančių skirtinguose geografiniuose regionuose. Tokia universali futbolo verslo sistemos pajamų ir išlaidų paskirstymo struktūra pavaizduota 2 paveiksle.

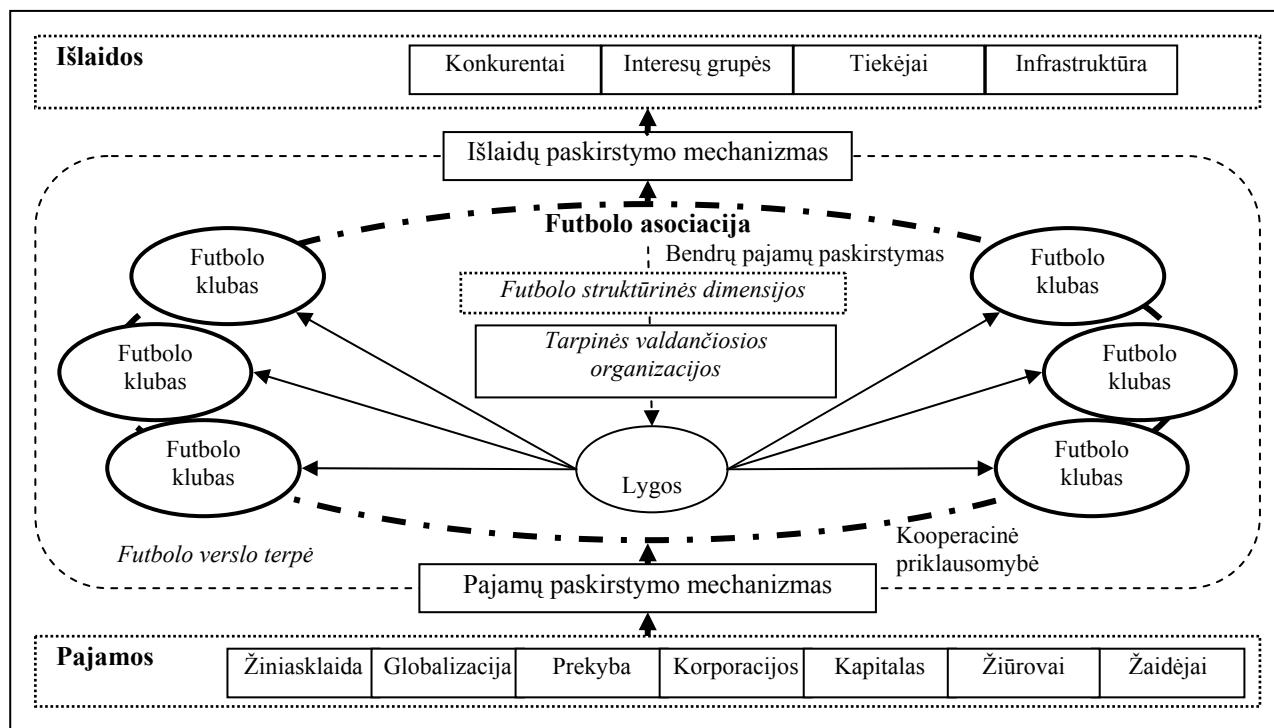
Straipsnyje pateikiama sudaryta futbolo verslo sistemos pajamų ir išlaidų paskirstymo struktūra apima pagrindinius amerikietiškos ir europietiškos futbolo verslo sistemų ypatumus:

- Nedetalizuojami pajamų gavėjai ir išlaidų centrai futbolo verslo sistemoje, darant prielaidą, kad skirtingų tipų futbolo verslo sistemose pajamų ir išlaidų struktūros gali būti formuojamos skirtingais principais.
- Neišskiriamos kelios skirtingo tarptautinio lygmens futbolo asociacijos ir futbolo lygos, atsižvelgiant į tai, kad skirtingose futbolo verslo sistemose šių struktūrinių elementų lygių skaičius gali būti nevienodas.
- Futbolo klubai futbolo verslo terpėje traktuojami kaip iš dalies priklausantys asociacijai, su kuria klubai susiję kooperaciniais ryšiais.
- Greta futbolo struktūrinių dimensijų, į vidinį futbolo verslo pajamų paskirstymą tarp futbolo verslo terpės subjektų įtraukiamas papildomas elementas, būdingas visoms europietiškomis futbolo verslo sistemoms – tarpinės valdančiosios organizacijos.

Pateiktos prielaidos bei atlikta futbolo verslo sistemos pajamų ir išlaidų struktūrų analizė leidžia charakterizuoti bendrinę futbolo verslo sistemos struktūrą, kurią galima išskaidyti į tris pagrindinius elementus:

- *Futbolo verslo terpė*, apimanti amerikietiškos ir europietiškos futbolo verslo sistemos savybes ir nusakanti futbolo klubų bei valdančiosios futbolo verslo sistemos struktūros, įvardinamos kaip futbolo asociacija, santykius.

- *Futbolo verslo pajamų šaltinių struktūra*, detalizuojant galimus šaltinius ir su jais susijusias futbolo verslui pajamas kuriančias veiklas. Pajamų šaltinių struktūrą su futbolo verslo terpe sieja pajamų paskirstymo mechanizmas, nusakantis pirminį futbolo verslo pajamų pasiskirstymą tarp futbolo verslo terpės subjektų.
- *Futbolo verslo išlaidų kryptių struktūra*, apimanti galimas futbolo verslo išlaidų kryptis bei su tuo susijusias futbolo verslo terpės subjektų veiklas. Futbolo verslo terpę su išlaidų kryptimis sieja išlaidų paskirstymo mechanizmas, charakterizuojantis visų futbolo verslo terpės patiriamų išlaidų pasiskirstymą tarp atskirų futbolo verslo terpės subjektų.



2 pav. Universalios futbolo verslo sistemos struktūra

Išvardintos trys pagrindinės futbolo verslo sistemos dalys apima visus futbolo verslo ir jo aplinkos elementus, todėl galima teigti, kad tokiu būdu konceptualizuota futbolo verslo sistemos struktūra nusako visas futbolo verslo veiklas, susijusias su komerciniais futbolo organizacijų interesais.

Literatūra

1. Andreff, W. (2000). The Evolving European Model of Professional Sports Finance. *Journal of Sports Economics*, Vol. 1, No 3, p. 257-276.
2. Bougheas, S., & Downward, P. (2003). The Economics of Professional Sports Leagues. Some Insights of the Reforms of Transfer Markets. *Journal of Sports Economics*, Vol. 4, No 2, p. 87-107.
3. Bourg, J.F. (1999). Le sport l'preuve du march. *Gopolitique*, n 66.
4. Dobson, S., & Goddard, J. (2001). *The Economics of Football*. Cambridge: Cambridge University Press.
5. European Commission. (1999). *The European Model of Sport*. Consultation document of DG X.
6. Forrest, D., & Simmons, R. (2002). Outcome Uncertainty and Attendance Demand in Sports: The Case of English Soccer. *Journal of the Royal Statistical Society: Series D*. No 51:2, p. 229-241.
7. Gius, M., & Johnson D. (2000). Race and Compensation in Professional Football. *Applied Economics Letters*, No 7, p. 73-75.
8. Grundy, T. (2004). Strategy and Financial Management in the Football Industry. *Strategic Change*, No 3, p. 405-422.
9. Hoehn, T., & Szymanski, S. (1999). The Americanization of European Football. *Economic Policy*, No 28, p. 41-55.

10. Kesenne, S. (2000). Revenue sharing and competitive balance in professional team sports. *Journal of Sports Economics*, No 1, p. 56-65.
11. Kotler, P. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
12. Noll, R.G. (2003). The Economics of Baseball Contraction. *Journal of Sports Economics*, Vol. 4, No 4, p. 367–388.
13. Noll, R.G., & Zimbalist, A. (1997). *Sports, Jobs and Taxes: The Economic Impact of Sports Teams and Stadiums*. Washington: Brooking Institute.
14. Pranulis, V., & Pajuodis, A., & Urbonavičius, S., & Virvilaitė, V. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press, 2000.
15. Rapp, A.M. (2004). Explaining the Bankruptcy ‘Crisis’ in English Football. Stanford: Department of Economics, Stanford University.
16. Reynolds, M. (1999). Big Leagues try to Maximize Exposure. *Street & Smith’s Sports Business Journal*, No 2(23).
17. Simkin, L. (1997). *Marketing: Concepts and Strategies*. Boston: Houghton-Mifflin.
18. Smith, A. (2004). Complexity Theory and Change Management in Sports Organizations. *Emergence: Complexity & Organization*, No 6, p. 70–79.
19. Stanton, W.J. (1991). *Fundamentals Of Marketing*. 9th edition. USA: McGraw – Hill, Inc.
20. Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners and Losers: The Business Strategy of Football..* London: Viking.
21. Torgler, B. (2004). The Economics of the FIFA Football Worldcup. *Kykuos: International Review for Social Sciences*, Vol. 57, p. 287 – 300.

FOOTBALL BUSINESS SYSTEM: CONCEPTION AND STRUCTURE

Tomas Karpavicius, Giedrius Jucevicius

Summary

In the analysis of business of football the relevance of systemic viewpoint adoption appears. This relevance is based on the condition that the individuality in sport business cannot create economical functionality: in sport business, the benefit can be made only in close cooperation between several sport business subjects, which together create business system. In scientific literature the football business is analyzed with the presumption that it is a developed business sector, which is able to generate income and whose participants have the ability to perform profitable. But this is only the part of sport business, as business system, analysis, because the question what processes run in developing sport sectors is ignored. The scientific analysis of football business’s systemic viewpoint in most cases is limited to presentation of structural elements of system and the analysis of their importance. The reason of this is the lack of scientific interest in sport business studies. In this article the goal to structure football business by using systemic viewpoint and business systems conceptions is accented. The result of this article is the universal structure of football business system, which creates the possibility to analyze business in conceptual level more deeply.

Keywords: business system, football business, systemic viewpoint.