

Krizinių inovacijų diegimo sėkmę lemiantys veiksniai

Tadas Chochlovas , Edmundas Jasinskas 

Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, Lietuva

ANOTACIJA

Straipsnyje aptariami ir analizuojami krizinių inovacijų diegimo sėkmę lemiantys veiksniai Lietuvos krepšinio lygos klubuose pagal atliktą tyrimą. Buvo nustatyta, jog klubų pasirengimas diegti inovacijas prieš COVID-19 pandemiją buvo labai prastas arba jo išvis nebuvo. Buvo nustatyti pagrindiniai iššūkiai ir patirties šaltiniai diegti krizines inovacijas. Taip pat buvo nustatytos ir įvardytos sėkmingiausios krizinės inovacijos. Tyrimo rezultatai parodė, kokie buvo pagrindiniai krizinių inovacijų diegimo sėkmę lėmę veiksniai: organizacijos verslumas, žinios ir patirtis inovacijų srityje; planavimas; organizacinė struktūra; vadovų kompetencija; darbas su personalu; pakankami finansiniai ir žmogiškieji ištekliai.

Raktiniai žodžiai: krizinė inovacija, inovacijų diegimas, sėkmės veiksniai.

ĮVADAS

Temos aktualumas. Atskirus pasaulio regionus ar šalis nuolat ištinka krizės, o organizacijos turi prie jų prisitaikyti. 2020–2021 metais, COVID-19 pandemijos metu, daugelyje šalių buvo apribota įprastinė ūkinė, ekonominė, socialinė veikla. Įvestus pandeminius ribojimus ypač pajuto sporto organizacijos: buvo uždrausta teikti sporto paslaugas, organizuoti masinius sporto renginius, taikyti grupinių treniruočių, bet kokių socialinių susibūrimų ribojimai, epidemiologinės kontrolės metodai (ribojamas dalyvių ir žiūrovų skaičius varžybose, taikytos griežtos sanitarinės sąlygos ir kt.). Visa tai stipriai paveikė sporto organizacijų veiklą 2020, 2021 m., o mokslinėje literatūroje COVID-19 pandemija traktuojama kaip ypatingo netikrumo situacija, precedento neturinti krizė (Keshhar et al., 2021).

Sporto organizacijos, siekdamos išlaikyti veiklos tęstinumą krizinėmis sąlygomis, turi imtis priemonių, nukreiptų tiek į vidinę, tiek į išorinę organizacijų aplinką, kad suvaldytų šią krizę ir prisitaikytų prie pasikeitusių veiklos sąlygų. Aplinkybės krizių metu skatina taikyti naujoves veikloje, kurias galima įvardyti kaip krizines inovacijas arba inovacijas krizėms suvaldyti (Ardito et al., 2021), t. y. tokias, kurių diegimą skatina neeilinė krizinė situacija. Įvairios organizacinės, technologinės, marketingo, komunikacijos, viešųjų ryšių ir kitokio pobūdžio inovacijos leido sporto organizacijoms atrasti naujų veiklos galimybių, generuoti pinigų srautus, išlaikyti sporto organizacijų veiklos tęstinumą krizinėmis sąlygomis (Barua, Bardhan, 2021). Dėl to svarbu, kad krizinių inovacijų diegimas būtų sėkmingas. Inovacijų sėkmę lemia tam tikri veiksniai, įvardijami kaip inovacijų diegimo planavimas, strateginė lyderystė ir kt. (Guest et al., 2020; Pikkarainen et al., 2020; Pereira, 2021). Jų valdymas įmonėms leidžia pasiekti geresnių inovacijų diegimo rezultatų (Barreiro-Gen et al., 2020), todėl svarbu, kad įmonės, diegiančios krizines inovacijas, šiuos veiksnius žinotų ir į juos atsižvelgtų. Tad aktualu tirti, kokie veiksniai lemia krizinių inovacijų diegimo sporto organizacijose sėkmę.

Temos iširtumas. Inovacijų svarbą krizinėmis sąlygomis akcentavo Galanakis et al. (2021), Marion et al. (2022). Bryan, Lemus ir Marshall (2020), Durugbo et al. (2021), Guest, Del Rio ir Sanchez (2020), Keshkar et al. (2021) analizavo krizinių inovacijų diegimo procesą. Inovacijų sėkmę lemiančius veiksnius nagrinėjo Guest et al. (2020), Pikkarainen et al. (2020), Pereira (2021), Netz et al. (2021),

tačiau pasigendama sisteminio požiūrio. Krizinių inovacijų sėkmės veiksnių tema dar menčiau tirta. Šia tematika mokslinėje literatūroje rašė Barreiro-Gen et al. (2020), Hammerschmidt et al. (2021), Humaidi et al. (2018), Keshkar et al. (2021), bet krizinių inovacijų veiksniai aptarti fragmentiškai, todėl reikia tolesnių tyrimų šia tema. Remiantis šiais tyrimais galima teigti, jog inovacijų prastomis veiklos sąlygomis ir krizinių inovacijų sėkmę lemia kiek kitokie veiksniai. Mokslinėje literatūroje pasigendama išsamesnių tyrimų, kokie veiksniai lemia krizinių inovacijų diegimo sėkmę sporto organizacijose, todėl tyrimas šia tema yra prasmingas.

Tyrimo tikslas – nustatyti krizinių inovacijų diegimo sėkmę lemiančius veiksnius sporto organizacijose.

Tyrimo objektas – krizinių inovacijų diegimo sėkmę lemiantys veiksniai sporto organizacijose.

METODIKA

Tyrimo strategija ir logika. Vykdamas tyrimą vadovautasi kokybine prieiga. Ji pasirinkta įvertinus jos lankstumą, galimybę sutelkti dėmesį į situacijos ir elgesio ryšį, kuris daro didžiausią įtaką patirties formavimui (Kardelis, 2007).

Tyrimo pobūdis – kokybinis tyrimas. Tokiu būdu suderinami subjektyvumo ir objektyvumo matmenys, nes, iš vienos pusės, tiriamieji atskleidžia tam tikrus objektyvius savo profesinio gyvenimo faktus, iš kitos pusės, tiek šiuos faktus, tiek savo pažiūras reflektuoja per subjektyvią tikrovės suvokimo prizmę. Kokybinio tyrimo vykdymas šiame darbe grindžiamas tuo, jog jis sudaro galimybę tyrimo duomenis nagrinėti, interpretuoti, siekiant išsiaiškinti prasmę, suprasti ir plėtoti empirines žinias (Bowen, 2009).

Šis tyrimo metodas pasirinktas dėl tyrimo objekto specifikos, t. y. galimybės surinkti duomenis apie tyrimui aktualioje situacijoje esančių specialistų nuomonę apie tai, kokie veiksniai lemia sėkmę sporto organizacijose diegiant krizines inovacijas. Kokybinio tyrimo metodika leidžia tiriamiesiems perteikti savo suvokiamas patirtis apie tiriamą reiškinį (Creswell, 2009).

Tyrimo loginė eiga. Apskaičiuojama tyrimo imtis; parenkamas tyrimo metodas; sudaromas klausimynas; tyrimo metu dalyvauja darbo autorius – pagrindinis tyrėjas; tyrimo metu renkami duomenys; apdorojami tyrimo rezultatai.

Tiriamoji imtis. Tyrimo atrankos būdas – tikimybinė atranka. Tyrimo dalyvių imties nustatymo būdai – kriterinė imtis (Sparkes ir Smith, 2014). Tai reiškia, jog tyrimui pasirinkti tyrimo dalyviai, atitinkantys pasirinktus kriterijus.

Iš visų sporto organizacijų nuspręsta tyrimą atlikti Lietuvos krepšinio lygai (LKL) priklausančiuose krepšinio klubuose. Šį pasirinkimą lėmė krepšinio klubų svarba Lietuvos sporto pasaulyje bei šių organizacijų kontaktinių duomenų ir asmenų prieinamumas tyrimo autoriui. Lietuvos krepšinio lygoje 2022/2023 metų sezoną dalyvauja 12 komandų / klubų.

Parinkant informantus, vadovautasi šiais kriterijais: 1. dirba vadovaujantį arba vadybinį darbą LKL klube; 2. darbo dabartinėje darbovietėje stažas – ne mažiau kaip 3 metai (dirba ne trumpiau nei nuo 2020 m. pradžios); 3. dalyvavo priimančiomis ir (arba) įgyvendinančiomis inovacinius sprendimus krizinėse situacijose (COVID-19 pandemija, ekonominė krizė praėjusį dešimtmetį ir kt., priklausomai nuo klubo gyvavimo laiko ir informanto darbo stažo trukmės) viename iš LKL klubų.

Trijuose klubuose per pandemiją ir po jos keitėsi vadovybė, tad neturėjo pakankamai patirties klubo veikloje, kad atsakytų į interviu klausimus. Susidurta su dalies galimų tiriamųjų nenoru dalyvauti tyrime. Tyrimo imtį sudaro šešių klubų atstovai, atitinkantys aukščiau išvardytus kriterijus. Remiantis Sparkes ir Smith (2014), kokybiniame tyrime, taikant interviu metodą, pakankama tyrimo imtis siekia 5–10 asmenų.

Tyrimo metodas – pusiau struktūrizuotas interviu. Pusiau struktūrizuoto interviu metodas pasirinktas dėl to, jog šiuo atveju svarbus ir paties tyrėjo vaidmuo, kokia kryptimi nukreipiamas pokalbis su tiriamuoju. Nuo tyrėjo priklauso, kokia bus pokalbio su tiriamuoju kryptis ir kokius savo išgyvenimus šis

atskleis (Smith, 2009). Taikant šį tyrimo metodą, iš anksto parengiamas preliminarus tyrimo instrumentas – interviu klausimai, tačiau interviu eigoje leidžiama ir nukrypti nuo jų. Interviu metu informantams užduota 17 klausimų.

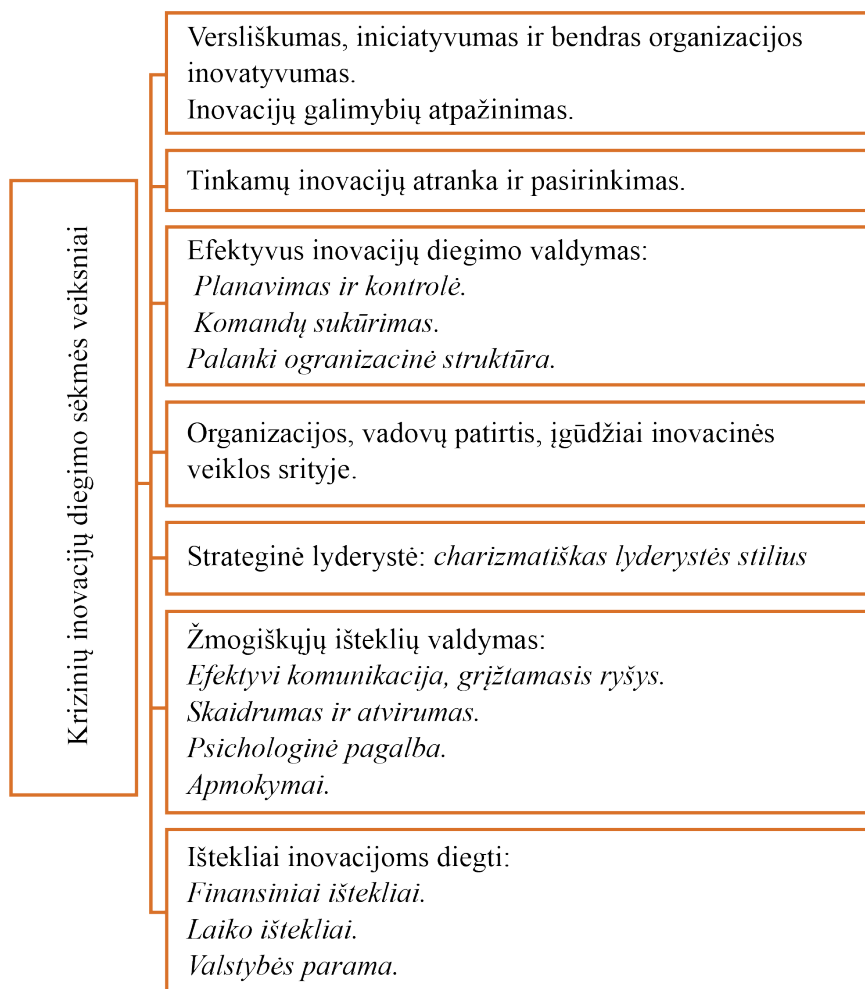
Tyrimo organizavimas. Tyrimui vykdyti gautas universiteto biomedicinos ar socialinių mokslų etikos komiteto leidimas vykdyti tyrimą, Nr. SMTEK-146, išduotas 2022-12-22.

Tyrimas vykdytas 2023 m. vasario–kovo mėn., iš anksto suderinus laiką su krepšinio klubų administracijos darbuotojais. Interviu vykdomi nuotolinėmis ryšio priemonėmis – kalbantis su informantais per virtualios komunikacijos programą „Teams“. Interviu trukmė – 30–60 min. Interviu, prieš tai gavus informantų sutikimą, buvo įrašomi vaizdo priemonėmis. Visi atsakymai, įrašai bus saugomi, kol bus visiškai įvykdyti visi su šiuo tyrimu ir jo viešinimu susiję veiksmai, bet ne ilgiau kaip vienerius metus.

Tyrimo metu vadovautasi tyrimų etikos principais: užtikrinamas laisvas informantų apsisprendimas dalyvauti tyrime, tyrimo duomenų konfidencialumas, informantai tyrimo metu laisvi išsakyti savo nuomonę, patirtį; įgyvendinant informuotumo principą visi informantai supažindinami su tyrimo tema, tikslu, jo panaudojimu. Visa interviu metu gauta informacija yra ir bus konfidenciali, nuasmeninta, pateikiama tik tyrimo duomenų analizei.

TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą buvo identifikuoti krizinių inovacijų diegimo sėkmės veiksniai:



1 pav. Krizinių inovacijų diegimo sėkmės veiksnio modelis (sudaryta autoriaus, remiantis Durugbo et al., 2021; Hammerschmidt et al., 2021; Devece et al., 2016; Humaidi et al., 2018; Pereira, 2021; Guimaraes, 2011; Keshkar et al., 2021; Pikkarainen et al., 2020; Netz et al., 2021)

Tyrimo rezultatų analizė rodo, jog didžiausia krizė, su kuria susidūrė krepšinio klubai ir kuri labiausiai stimuliavo inovacijų diegimą, buvo 2020–2022 m. COVID-19 pandemija ir su tuo susiję tyrime dalyvavusių krepšinio klubų veiklos ribojimai. Dėl to daugeliu atvejų į interviu klausimus buvo atsakoma turint omenyje būtent šią krizę.

Tyrimo metu buvo atlikta inovacijų diegimo proceso analizė. Rezultatai parodė, jog prasidėjus pandemijai pasirengimas diegti krizines inovacijas, kas teoriniu požiūriu yra svarbus krizinių inovacijų diegimo proceso etapas, daugeliu atvejų buvo prastas arba jo išvis nebuvo. „*Tai manau, kad tikrai buvome nepasiruošę. <...> Mes susidūrėme su dalyku, kurio mūsų eroje nebuvo iki tol. Ir ta nežinomybė pasiruošt tikrai neleido, nes nebuvo aišku, nei kas, nei kaip, nei kur...*“ (5 klubas).

Tačiau šiuo metu klubų elgsena pasikeitusi – dalis jau dabar turi parengę galimų krizinių situacijų planus, o kiti elgtųsi pagal situaciją jau krizės metu. „*Ateinančių metų sezoną ir biudžetą mes jau šiandien dienai planuojamės ir ruošiamės jam, ir ruošiamės jog mūsų rėmėjų galimybės galimai nebus tokios didelės, kaip galbūt mes norėtumėm*“ (1 klubas).

Vienas pagrindinių iššūkių, su kuriuo susidurta pandemijos metu, buvo neapibrėžtumas aplinkoje, sąlygojamas greitai kintančių reikalavimų. Priimtus sprendimus tekdavo atšaukti ne dėl to, jog jie nepasiteisina klubui, bet dėl kintančių SAM reikalavimų.

Susidurta su įvairiais veiklos trikdžiais: tiekimo problemomis: „*Tiekimo klausimas, <...>, nebuvimas nieko rinkoje. Pradedant kaukėmis, baigiant logistikos problemomis*“ (6 klubas), ilgi procesai, ypač kiek tai susiję su sportininkų testavimu, terminais: „*Terminai, <...>, testų greitis, atsakymų gavimas ir t. t.*“ (6 klubas), logistikos problemos keliaujant į kitas šalis: „*Visas tas organizacinis klausimas, kur tu negali turėti normalios logistikos, nes negali, pvz., vežti visos komandos kartu, kaip mes keliausim į rungtynes, komandos logistika, kaip gyvensim ir t. t., kaip gausime visas apsaugos priemones. Tai vėlgi visų tų procesų susiregulavimas buvo didžiausias iššūkis, kai tuo metu nei skrydžiai nevyksta, nei niekas*“ (6 klubas).

Iššūkis klubams buvo tai, kad jie suvokė, jog privalo keisti verslo modelį, t. y. nuo „gyvo“ pateikimo savęs rinkai, auditorijai pereiti prie virtualaus. Šis verslo modelio keitimas buvo daugelio inovacijų, kurias vykdė krepšinio klubai per pandemiją, pagrindas. Taigi pirmiausia buvo patirtas savotiškas šokas suvokus, jog esamas verslo modelis nebeveikia ir reikia ieškoti pačios klubo strategijos naujų sprendimų: „*Iš verslo pusės iššūkis didžiausias buvo suprasti, kaip mes generuosime pajamas toliau, nes rungtynės vyksta, o išlaidos jos yra, o žiūrovų neturime, o buvome pratę didžiąją dalį pajamų generuoti per auditoriją. Tai teko pasikeisti verslo modelį, tai vienas didžiausių iššūkių buvo suprasti, ir surasti mechanizmus pakeisti, pvz., partnerysčių kompanijas, kad nukreipti jas nuo to, kas buvo arenoje, į tai, kas bus televizijoje arba skaitmeninėje erdvėje, kas mums leistų generuoti pajamas ir nepamesti to finansinio srauto*“ (6 klubas). Bet buvo atvejų, kai auditorija, anksčiauėjusi gyvai stebėti rungtynių, sunkiai priėmė klubų pasiūlytus skaitmenizavimo sprendimus.

Iššūkliai diegiant inovacijas susiję ir su išteklių problemomis. Susidurta su įvairių priežasčių sąlygotu lėšų trūkumu: „*Iš tikrųjų labai sunkus laikotarpis buvo, reikėjo atsiskaityti su žaidėjais, rėmimo sutartis kai kurios nutrūko, kai kas neįvykdė įsipareigojimų, sustojo prekyba, buvo sudėtinga*“ (4 klubas). Dalis klubų prarado rėmėjų pajamas, nes nebeliko pardavimų gyvai, arenose. Kai kurie klubai juto ir žmoniškųjų išteklių trūkumą: „*Pas mus tų žmonių ir buvo, ir yra labai nedaug, tai va čia yra didžiausias iššūkis, kaip sugalvoti tą idėją, kuri būtų tinkama tam tikru metu*“ (5 klubas). Taigi, nepakankami žmogiškieji ištekliai apsunkino galimų sprendimų paiešką.

Kalbant apie žinių šaltinius, iš kur buvo semiamasi inovacijų idėjų, tai pirmiausia buvo LKL rekomendacijos, klubai patirties sėmėsi ir iš užsienio klubų, dažniausiai JAV krepšinio klubų. Taip pat buvo nustatyta, jog nebuvo tarp klubų koordinuotų veiksmų, inovacijų diegimo. Kartais vyko konsultacijos tarp klubų, vieni nuo kitų kopijavo inovacijas.

Tyrimo metu buvo nustatytos sėkmingiausios inovacijos, diegtos per pandemiją:

1. Privalomos inovacijos pagal teisės aktus.
2. Rinkodaros inovacijos, nukreiptos į partnerius.
3. Plačiai plėtotas socialinių tinklų marketingas, turinio komercializacija.

4. Prekybos perkėlimas į elektroninę erdvę.
5. Inovacijos, skirtos palaikyti ir stiprinti ryšį su žiūrovais, gerbėjais.
6. Inovacijos, skirtos dirbti nuotoliniu būdu.

Krizinių inovacijų diegimo sėkmės veiksniai, remiantis tyrimo rezultatais, buvo: organizacijos verslumas, žinios ir patirtis inovacijų srityje; planavimas; organizacinė struktūra; vadovų kompetencija; darbas su personalu; pakankami finansiniai ir žmogiškieji ištekliai.

Organizacijos verslininkiškumas, inovatyvumas

- **Verslumas.**
- **Kūrybiškumas.**
- **Inovacinis „know-how“:** patirtis, vykdomi inovaciniai projektai.

Planavimas

- **Strateginio planavimo** praktikos buvimas.
- Planavimo **greitis.**
- Aiškus **tikslų iškėlimas.**
- **Nebijojimas keisti** strategijos.
- Visų **svarbiausių sričių planavimas.**

Organizacinė struktūra

- **Profesionalai, specialistai, naujai mąstantys žmonės** įmonėje.
- **Komandinis darbas:** efektyvus komandų darbas, skirtingų nuomonių derinimas

Vadovavimas ir lyderystė

- **Vadovų kompetencija:** vadybos, projektų valdymo, skaitmeninio turinio kūrimo, socialinių tinklų valdymo patirtis.
- **Lyderystė:** charizmatiška, inovatyvi.

Darbas su personalu

- **Personalo mikroklimato gerinimas:** bendradarbiavimo ir bendruomeniškumo tarp darbuotojų skatinimas, psichologinis darbuotojų palaikymas.
- Darbuotojų motyvavimas.
- **Bendravimas su darbuotojais:** atvirumas, pasitikėjimas, įtraukimas į sprendimų priėmimą.
- **Mokymai** pagal poreikį.

Ištekliai

- **Finansinių išteklių** svarba.
- **Žmogiškųjų išteklių** svarba.
- **Valstybės paramos** svarba.

2 pav. Krizinių inovacijų diegimo sėkmės veiksnų modelis tyrime dalyvavusių krepšinio klubų atveju (sudaryta autorių, remiantis tyrimo rezultatais)

Lyginant teorinį modelį su 2 paveiksle pateiktu tyrimo metu atskleistų krizinių inovacijų diegimo sėkmės veiksmų modeliu, daugelis į teorinį modelį įtrauktų veiksmų pasitvirtino tyrimo metu. Tačiau diskutuodami apie išteklius, nė vienas tiriamasis neminėjo laiko kaip ištekliaus, tik planavimo kontekste – reaguoti reikėjo greitai, kaip ir priimti sprendimus. Tad šiame tyrime laiko išteklius neatskleistas kaip aktualus, nors Netz et al. (2021) pabrėžia, jog krizinių inovacijų atveju jis yra svarbus. Svarbu suvokti kontekstą, jog pandemija apskritai buvo laikina, truko tam tikrą laikotarpį, tad, vienaip ar kitaip, laiko ribos buvo siauros, veikti reikėjo greitai.

Taip pat šiame tyrime, lyginant su teorinės analizės išvadomis, papildomai paaiškėjo, jog krizinių inovacijų sėkmei įtakos turi ir rinkos veiksniai – ar tikslinė auditorija, rinka priima naujoves. Buvo nustatyta, jog tai, kaip gerbėjai reagavo į marketingo naujoves, priklausė ir nuo regiono, kuriame veikia krepšinio klubas – didžiųjų miestų gyventojai greičiau perima ir palankiau vertina skaitmeninių technologijų (bendravo su krepšinio klubu virtualioje erdvėje, per skaitmenines medijas) galimybes. Dėl to šiuo atveju sveikintinos kai kurių krepšinio klubų pastangos „auginti“ jaunąją gerbėjų kartą dirbant su jaunimu, didinant jo įtraukimą.

Svarbu paminėti, jog šio tyrimo rezultatai neapibendrinami didesnės populiacijos atveju, t. y. jie taikomi tik tyrime dalyvavusių krepšinio klubų atveju.

IŠVADOS IR PERSPEKTYVOS

1. Teoriniu požiūriu, krizinių inovacijų diegimo sėkmės veiksniai yra šie: bendras organizacijos verslumas, iniciatyvumas ir inovatyvumas, gebėjimas atpažinti inovacijų galimybes; tinkamų inovacijų atranka ir pasirinkimas, efektyvus inovacijų diegimo valdymas (planavimas ir kontrolė, komandų sukūrimas, palanki organizacinė struktūra); organizacijos, vadovų patirtis, įgūdžiai inovacinės veiklos srityje; strateginė lyderystė (charizmatiškas lyderystės stilius), žmogiškųjų išteklių valdymas (efektyvi komunikacija, grįžtamasis ryšys; skaidrumas ir atvirumas, psichologinė pagalba darbuotojams, apmokymai); skiriami ištekliai inovacijoms diegti (finansiniai ištekliai, laiko ištekliai, naudojamosi valstybės parama).
2. Tyrimo rezultatai rodo, jog pandemijos metu tirti krepšinio klubai diegė šias krizines inovacijas: 1. Būtiniosios naujovės pagal teisės aktus (dezinfekavimo inovacijos, zonų išskyrimas, temperatūros matavimo technologijos), 2. Rinkodaros inovacijos (reklamos inovacijos, inovacijos plėtojant socialinių tinklų marketingą, elektroninė prekyba, įskaitant ir prekybą licenciniais produktais), 3. Nuotolinio bendravimo su gerbėjais inovacijos (rungtynių peržiūrų interneto platformose inovacija, „kartoninių atvaizdų“ inovacija, socialinių tinklų plėtra, gerbėjų įtraukimas į socialinių medijų komercializavimą, virtualios gerbėjų bendruomenės kūrimas, e. sportas), 4. Inovacijos klubo vidaus darbui palaikyti (nuotolinė komunikacija klubo viduje per „Teams“ programą, treniruotės internetu). Sėkmingiausios krizinės inovacijos buvo komunikacija klubo viduje ir biure per „Teams“; turinio marketingas socialiniuose tinkluose ir jo komercializacija bei sprendimai parduodant reklamos turinį rungtynių be žiūrovu laikotarpiu.
3. Pandemijos metu tirtų krepšinio klubų krizinių inovacijų diegimo sėkmę lėmė kelios veiksmų grupės. Pirma, organizacijos verslumas (kūrybinis mąstymas), „know-how“ inovacijų srityje (ankstesnė patirtis inovacijų, technologijų srityje, nuolat vykdomi inovaciniai projektai). Antra, planavimas, kurio sėkmė siejama su strateginiu planavimu, planavimo greičiu, aiškių tikslų iškėlimu, nebijojimu keisti strategijos, visų svarbiausių sričių planavimu. Trečia, organizacijos, kurioje dirba specialistai, turintys kompetencijos inovacijų srityje, struktūra bei efektyvus komandinis darbas. Ketvirta, vadovų kompetencija (ir bendroji vadybinė, ir specifinė IT srityje, valdant projektus), charizmatiška ir inovatyvi lyderystė. Penkta, darbas su personalu: mikroklimate gerinimas, bendradarbiavimo skatinimas, darbuotojams teikiama psichologinė parama, motyvacija, atvirumas bendraujant su darbuotojais. Mokymų poreikis

yra situacinis. Šešta, pakankami finansiniai ir žmogiškieji ištekliai. Valstybės paramos reikšmė vertinama neutraliai.

LITERATŪRA

1. Keshkar, S., Dickson, G., Ahonen, A., Swart, K., Addesa, F., & Epstein, A. (2021). The Effects of Coronavirus Pandemic on the Sports Industry: An Update. *Ann Appl Sport Sci*, 9(1), 964–982.
2. Ardito L., Coccia M., & Messeni Petruzzelli, A. (2021). Technological exaptation and crisis management: Evidence from COVID-19 outbreaks. *R&D Management*, 51(4), 381–92.
3. Barua, R., & Bardhan, N. (2021). Downfall of the Sports Industry Due to the Pandemic of COVID-19. *Impacts and Implications for the Sports Industry in the Post-COVID-19 Era*, 1–13.
4. Barreiro-Gen, M., Lozano, R., & Zafar, A. (2020). Changes in sustainability priorities in organisations due to the COVID-19 outbreak: averting environmental rebound effects on society. *Sustainability*, 12(12), 456–162.
5. Galanakis, C. M., Rizou, M., Aldawoud, T. M. S., Ucak, I., & Rowan, N. J. (2021). Innovations and technology disruptions in the food sector within the COVID-19 pandemic and post-lockdown era. *Trends in Food Science & Technology*, 110, 193–200.
6. Bryan, K., Lemus, J., & Marshall, G. (2020). Innovation during a crisis: evidence from Covid-19. *SSRN Electronic Journal*, 1(10), 334–352.
7. Durugbo, Ch. M., Almahamid, S. M., Budalamah, L. H., Al-Jayyousi, O. R., & Merad, B. B. (2021). Preparedness for Innovation in Times of Crisis: Lessons from the Initial COVID-19 Pandemic Response. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2140012, 202–229.
8. Guest, J. L., Del Rio, C., & Sanchez, T. (2020). The three steps needed to end the COVID-19 pandemic: Bold public health leadership, rapid innovations, and courageous political will. *JMIR Public health and surveillance*, 6(2), e19043.
9. Pikkarainen, M., Hyrkäs, E., & Martin, M. (2020). Success Factors of Demand-Driven Open Innovation as a Policy Instrument in the Case of the Healthcare Industry. *Journal of Open Innovation*, 68(2), 39.
10. Pereira, P. I. (2021). Innovation and Technologies: Success Factors in Administration of Organizations with Development and Competitiveness. *International Journal of Innovation (2318–9975)*, 9(1), 180–214.
11. Netz, J., Reinmoeller, P., & Axelson, M. (2021). Crisis-driven innovation of products new to firms: the sensitization response to COVID-19. *R&D Management*, 52(2), 191–198.
12. Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S., & Puumalainen, S. (2021). Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship? *Technological Forecasting & Social Change*, 165, 120–132.
13. Humaidi, N., Shahrom, M., & Abdullah, Q. A. (2018). The Effect of Innovation Success Factors Towards Organizational Performance in Automotive Industry. *International Journal of Business & Administrative Studies*, 4(2), 129–136.
14. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
15. Bowen, A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 1–7.
16. Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
17. Sparkes, A. C., & Smith, B. (2014). *Qualitative research methods in sport, exercise and health*. London: Routledge.
18. Smith, R. (2009). *Doing Social Work Research*. London: McGraw-Hill Education.

Factors Determining the Success of Crisis-Driven Innovation Implementation

Tadas Chochlovas, Edmundas Jasinskas

Lithuanian Sports University, Kaunas, Lithuania

ABSTRACT

During the Covid-19 pandemic, the simplest economic, economic and social activities were restricted in many countries. The introduction of pandemic restrictions particularly affected sports organisations: it was forbidden to provide sports services, organise mass sports events, and restrictions were applied on group training and any social gatherings. Various organisational, technological, marketing, communication, public relations and other innovations allowed sports organisations to discover new operational opportunities, generate cash flows, and maintain the continuity of sports organisations' activities in crisis conditions. The success of innovation is determined by certain factors, named as innovation implementation planning, strategic leadership, etc. Therefore, it is relevant to study what factors determine the success of a sports organisation implementing crisis innovations. **The purpose of the study** is to determine the factors determining the success of the implementation of crisis-driven innovations in sports organisations.

Work tasks:

1. To examine the theoretical aspects of implementing crisis-driven innovations in sports organisations; 2. To determine what crisis-driven innovations are implemented in the studied sports organisations; 3. To determine what factors led to the success of the implementation of crisis-driven innovations in the studied sports organisations.

Research methods: analysis of scientific literature; structured interview; content analysis.

Main results. The research results show that during the pandemic, the studied basketball clubs implemented the following crisis-driven innovations: 1. Necessary innovations according to legislation (disinfection innovations, separation of zones, temperature measurement technologies); 2. Marketing innovations (advertising innovations, innovations in the development of social network marketing, e-commerce, including the sale of licensed products); 3. Innovations in remote communication with fans (innovation of match previews on online platforms, “cardboard image” innovation, development of social networks, fans inclusion in the commercialisation of social media, creation of a virtual community of fans, e-sports); 4. Innovations to support the internal work of the club (remote communication within the club using *Teams* software, online training of basketball players). The most successful crisis-driven innovations were communication within the club and in the office through *Teams*; content marketing in social networks and its commercialisation, as well as solutions for selling advertising content during pandemics.

Conclusion of the work: The success of the implementation of crisis-driven innovations of the basketball clubs studied during the pandemic was determined by the entrepreneurial spirit of the organisation, know-how in the field of innovation, strategic and tactical, quick planning, effective teamwork and having specialists in the organisation, managerial and innovative competence of managers, charismatic and innovative leadership, work with personnel (strengthening microclimate, encouraging the cooperation, psychological support for employees, motivation, openness in communication with employees), sufficient financial and human resources.

Keywords: crisis innovation; implementation of innovations; success factors.

Gauta 2023 05 15
Priimta 2023 06 05