

В.А. Алексунин, В.А. Баскаков

Маркетинговый подход к управлению спортивной индустрией

В статье рассматриваются тенденции развития управления российской индустрией спорта, анализируется содержание спортивной индустрии и составляющих ее частей, перспективы их развития в РФ при проведении крупных международных соревнований. Авторы обосновывают использование маркетингового подхода к управлению спортивной индустрией на различных иерархических уровнях. Рассматриваются конкретные маркетинговые мероприятия на примере футбольного клуба «Динамо» (Москва), даются рекомендации по улучшению его финансового состояния.

Ключевые слова: спортивный маркетинг, спортивная индустрия, маркетинговая стратегия в спорте.

С точки зрения современных реалий Россия поступательно движется вперед как в сфере массового спорта, так и в спорте высоких достижений. С грандиозным успехом были проведены зимние Олимпийские игры – 2014 в г. Сочи и другие крупные международные соревнования.

На повестке дня – подготовка и проведение финальной стадии чемпионата мира по футболу в 2018 г., игры которого будут проводиться на стадионах Москвы и двенадцати других городов России. В связи с исключительной сложностью этой работы особую роль приобретают вопросы развития и эффективного управления спортивной индустрией на всех уровнях. Государство использует все имеющиеся возможности для строительства суперсовременной инфраструктуры для проведения этих соревнований, обеспечения безопасности гостей, зрителей и участников соревнований, решения прочих вопросов, связанных с реализацией намеченной

программы¹. В то же время не менее важным вопросом является грамотное и эффективное использование существующей инфраструктуры после завершения этих знаковых событий всеми субъектами спортивной индустрии (клубами, лигами, союзами, федерациями и т. д.). С этой точки зрения значение развития маркетинговой деятельности в спортивной индустрии России сложно переоценить.

Понятие спортивного маркетинга возникло в большей степени спонтанно, так как долгое время считалось, что спорт – сфера некоммерческая и рыночные принципы в этой сфере не действуют. Основоположителем современного спортивного маркетинга считается Патрик Нейли, который в 1970-х годах занимался тем, что искал спонсоров для различных спортивных соревнований².

В специальных публикациях, в повседневной работе часто смешиваются понятия «спортивный маркетинг» и «маркетинг в спорте». Это разные понятия, и их необходимо четко разграничить. Под «маркетингом в спорте» (marketing through sport) понимается адаптация уже известных и отработанных в других сферах маркетинговых инструментов. Профессионалы сходятся во мнении, что традиционные методы маркетинга в приложении к спортивной сфере имеют крайне низкую результативность, поэтому сегодня это направление не является наиболее приоритетным и перспективным.

Спортивный маркетинг можно считать особым направлением маркетинговой деятельности, самостоятельной практической дисциплиной. При соблюдении общих маркетинговых принципов и правил он имеет немало отличий от маркетинга в других сферах. Спортивный маркетинг – это непрерывный поиск возможностей комплексного решения как непосредственных, так и косвенных задач потребителей спорта, компаний, работающих в спортивной сфере, и других физических лиц и организаций, связанных со спортом, в условиях изменчивой и непредсказуемой среды, характерной для самого понятия «спорт»³.

Одной из особенностей спортивного маркетинга является так называемая таргетированная импровизация, когда динамично меняющаяся ситуация заставляет более решительно, зачастую рискованно прибегать к использованию инноваций и экспериментов.

Спортивный маркетинг имеет ряд специфических задач:

- заинтересовать зрителя, болельщика в развитии событий; предоставить ему впечатляющее зрелище, спровоцировать на эмоциональное сопереживание;
- формировать новостные поводы, при этом не только информируя СМИ, но и провоцируя их принять сторону того или

- иного клуба, конкретно высказываться и полемизировать по поводу решений и действий личностей и организаций;
- создать ассоциативную связь между брендом профессионального клуба (команды) и брендом производителя, вовлеченного в спортивный процесс в качестве спонсора;
- извлечь из спортивного события прибыль для спонсора, для клуба (федерации).

В мире большого спорта оборачиваются огромные денежные средства, которые кратно увеличиваются при подготовке и проведении чемпионатов мира, олимпиад и других крупнейших соревнований. Средства необходимы для подготовки соответствующей сервисной, транспортной и логистической инфраструктуры.

В частности, около 4 млрд долл. выделила ФИФА на подготовку к Чемпионату мира по футболу 2018 г., который пройдет в России. Эти средства предполагается инвестировать в течение трех лет – с 2015 по 2018 гт. При этом только в 2016 г. организация планирует заработать 822 млн долл. Из них «434 млн долл. – телевизионные права, 388 млн долл. – маркетинговые программы. Бюджет инвестиций в подготовку в 2016 г. составит 815 млн долл.», – сообщил финансовый директор ассоциации Маркус Картнер. Конгресс ФИФА большинством голосов утвердил бюджет на 2016 г., отмечает издание⁴.

Для разработки национальных маркетинговых стратегий спорта (далее – НМСС), обеспечения рациональности расходования средств и использования спортивных объектов после проведения крупных мероприятий Международный олимпийский комитет (МОК) и другие международные организации привлекают консалтинговые компании, национальные олимпийские комитеты и органы исполнительной власти. Проект разработки и реализации НМСС с перспективой ее использования для Чемпионата мира по футболу 2018 г., подготовлен российскими специалистами. Основное содержание проекта представлено на рисунке 1.

Цель разработки НМСС заключается в использовании маркетингового инструментария в сочетании со стратегическим государственным управлением и стратегическим корпоративным менеджментом для создания условий и проектных решений, повышающих эффективность использования бюджетных и внебюджетных средств, в том числе частных, на мегаспортивные мероприятия. Необходим детальный анализ и прогноз финансовых ресурсов по ключевым источникам и расходам.

Оборот мировой спортивной индустрии по данным компании Pricewaterhouse Coopers оценивается в 130 млрд долл. Если доба-

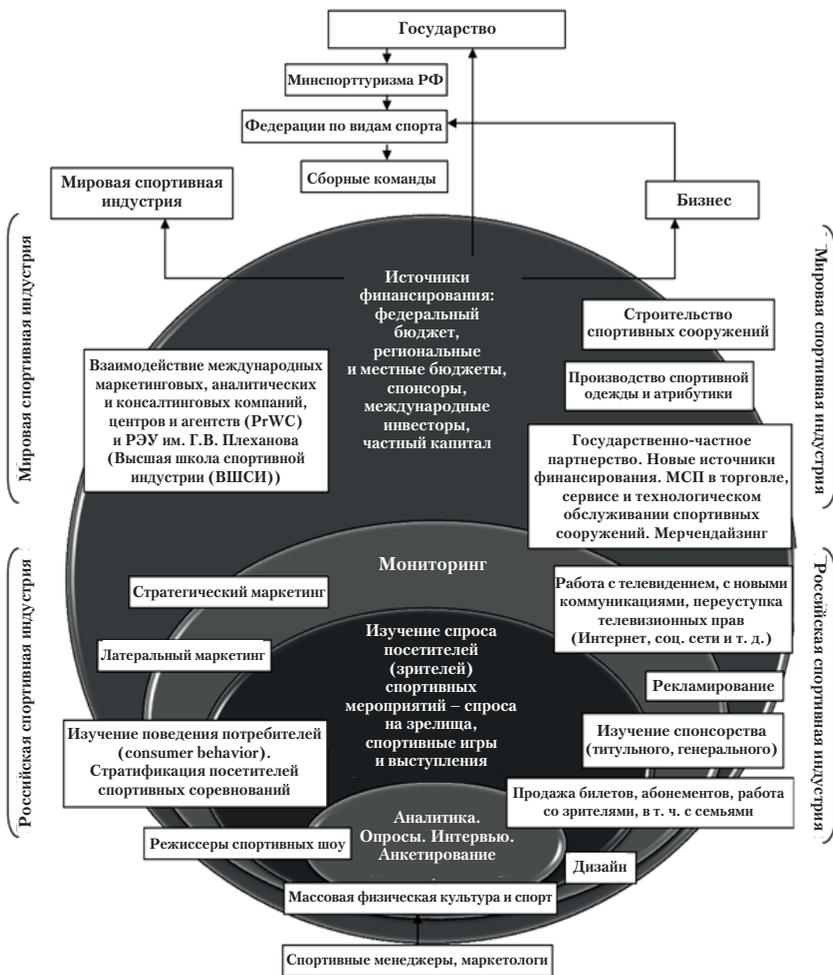


Рис. 1. Основные элементы и механизмы разработки и реализации НМСС⁵

вить объемы производства и оборота спортивной одежды (только основных брендов), атрибутики и оборудования, то эта сумма, по расчетам профессора М. Томича, может возрасти в 3–4 раз⁶. Таким образом, соединение маркетинга и менеджмента в НМСС должно дать очевидный синергетический эффект.

Используя понятие «спортивная индустрия», следует отметить, что оно неоднозначно понимается разными авторами. В России использование этого термина вообще насчитывает менее 10 лет. Необходимо инициировать введение в правовое поле понятия «спортивная индустрия», соответствующего по содержанию принятым мировым стандартам. Для этого целесообразно внести изменения и дополнения в Федеральный закон РФ от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», а также в Федеральную целевую программу «Развитие физической культуры и спорта в РФ на 2006–2015 гг.» и стратегию Минспорта РФ. После принятия соответствующих законодательных актов Государственной думой Федерального собрания РФ и введения в нормативных правовых документах понятия о содержании и структуре спортивной индустрии необходимо ввести соответствующую кодификацию и классификацию в Росстате и наладить статистический учет. В связи этим будет логичным дать здесь четкое определение исследуемого понятия. Спортивная индустрия – это часть национальной экономики, связанная с производством, продвижением и сбытом спортивных товаров, услуг и иных коммерческих продуктов (в том числе, спортивных мероприятий), а также со спонсорством в спорте.

Обратимся к экономическому содержанию термина «спортивная индустрия». Индустрия – это производство, следовательно, как любое производство, спортивная индустрия должна иметь результативные продукты своей деятельности⁷.

Состав спортивной индустрии можно описать следующим образом:

- рынок спортивных событий – спортсмены, команды, матчи, лиги, агенты, клубы;
- рынок спортивных товаров (примерно 200 млрд долл. в мире, 5 млрд долл. – в РФ) – ритейл, дистрибуция, поставщики;
- рынок спортивных услуг – фитнес, тренировки, инструкции;
- рынок спортивных сооружений (спортбилдинг) – стадионы, арены, поля, бассейны;
- рынок инфраструктуры спорта – организации, федерации, союзы, ассоциации маркетинговой инфраструктуры;
- спортивная наука – университеты, НИИ, лаборатории;
- массмедиа – телевидение, пресса, Интернет;
- рынок спонсорства (мировой объем 12 млрд долл. в год);
- рынок спортивных кадров (спортсменов и менеджеров);
- государственные органы – Министерство спорта, соответствующие комитеты в Государственной думе РФ и прочие, де-юре не относящиеся к государственным органам;

- квазирынок – лицензиаты, производящие разнообразную продукцию с официальной символикой спортивных организаций.

Рассматривая проблемы развития спортивной индустрии и ее маркетинговой составляющей, важно сопоставить перспективы развития видов спорта и спортивных клубов, которые служат базой развития спорта в стране. В связи с этим логично будет рассмотреть использование спортивного маркетинга на конкретном примере футбольного клуба ФК «Динамо» (Москва).

Поэтапными целями развития любого футбольного клуба являются следующие:

- футбольный клуб как таковой (организация, нацеленная на достижение спортивного результата);
- акционирование (акционерное общество);
- медийность (открытость);
- глобальная индустрия развлечений.

Доходную часть ФК «Динамо» (Москва) российской премьер-лиги составляют:

1) спонсорство – 65–70% (поступления от генерального спонсора и владельца клуба ОАО «ВТБ» и других партнеров клуба – «Крокус Сити Молл», мясоперерабатывающий комбинат «Останкино», розничная торговая сеть «Магнолия», кофейная компания «Coffee Club» и др.);

2) коммерческое использование инфраструктуры клуба (сдача в аренду Малой спортивной арены Центрального стадиона «Динамо» с искусственным покрытием, крытого отапливаемого манежа) – примерно 10%;

3) билетная и абонементная программа – 4–8%;

4) телевизионные права – не более 8%;

5) торговля – 3%;

6) трансферты – достоверных данных нет.

Стоит отметить, что бюджеты практически всех российских футбольных клубов, в отличие, скажем, от английских, не являются прозрачными и не имеется возможности их детального изучения и анализа. Например, годовой бюджет ФК «Динамо» (Москва) оценивается в сумму 65 млн долл.

Направлениями маркетинговой деятельности ФК «Динамо» являются:

- абонементная и билетная программы;
- сдача в аренду VIP-лож на стадионе;
- рекламная деятельность (размещение рекламы на форме игроков, на рекламных щитах по периметру футбольного поля во время матчей, на интернет-сайте клуба);

- фирменный магазин (с возможностью реализации продукции через Интернет и их доставки в любую точку Москвы и Московской области);
- реализация телевизионных прав;
- спонсорство от ВТБ, являющегося главным владельцем и партнером клуба, а также от иных спонсоров;
- трансфертная деятельность;
- разработка и поддержание программ лояльности болельщиков;
- наличие договора с беттинговой компанией «Лига Ставок» об организации букмекерского обслуживания болельщиков на стадионе «Арена-Химки» до и во время футбольных матчей.

Рассмотрим основные направления маркетинговой деятельности ФК «Динамо» (Москва) более подробно.

1. Абонементная и билетная программы. По итогам сезона 2014 г. было продано более 5000 абонементов различных категорий, что, по нашему мнению, является отличным результатом для команды, долгое время не имеющей существенных турнирных успехов и не участвующей в основных сетках европейских футбольных клубных турниров (Лига чемпионов УЕФА, Лига Европы УЕФА).

2. Сдача в аренду VIP и бизнес-лож. Это направление также является весьма прибыльным для любого футбольного клуба, ориентированного на самофинансирование. В этом направлении имеются определенные возможности и предложения. В частности, бизнес-ложи расположены вдоль линии поля, на комфортной для просмотра высоте. Для просмотра игры болельщики могут разместиться внутри бизнес-ложи за барной стойкой, либо непосредственно на трибуне, на отдельно расположенном балконе. На балконе установлены удобные мягкие кресла, пепельницы. Каждая ложа представляет собой двухуровневое помещение с баром, туалетом, зоной отдыха и зоной просмотра игр. По желанию в ложах организуется питание, работают официанты, имеется связь с сотрудниками стадиона и постоянный доступ к Wi-Fi. Возможен индивидуальный дизайн интерьера бизнес-ложи по желанию арендатора. Бизнес-ложа оборудована плазменными телевизорами, мебелью и современной бытовой техникой. Стоимость абонемента: 100 000 рублей (взрослый), 150 000 рублей (взрослый + ребенок).

3. Рекламная деятельность клуба. Это направление маркетинговой деятельности клуба предполагает размещение рекламных материалов заинтересованных партнеров за счет имеющихся инфраструктурных возможностей. При этом используются следующие варианты: реклама на форме игроков футбольного клуба;

реклама на щитах вдоль футбольного поля во время проведения официальных матчей.

4. Доходы от продажи телевизионных прав. На данный момент ситуация с этим активом остается очень сложной и дискуссионной в российской футбольной индустрии. Единственным реальным покупателем на право трансляций матчей РФПЛ выступает спутниковый телевизионный канал НТВ+. На данный момент новый телевизионный контракт находится на стадии обсуждения. Коммерческое предложение НТВ+ составляет 60 млн долл. на 1,5 года на всех участников соревнований под эгидой РФПЛ. При этом проект договора предусматривает, что указанная сумма разделяется в равных долях между всеми участниками телевизионного пула. Не трудно подсчитать, что на одного участника приходится примерно 2,5 млн долл. в год, что не может являться удовлетворительным для клубов-грандов (ЦСКА, «Динамо», «Зенит», «Спартак», «Локомотив»).

Такая ситуация в дальнейшем непременно подтолкнет клубы-гранды как к ведению сепаратных переговоров с телевизионными каналами по продаже своих прав (в случае их заинтересованности, по примеру испанской лиги), так и к развитию собственных телевизионных кабельных проектов (например, Arsenal TV, имеющий 30 тыс. подписчиков, с абонентской платой 50 фунтов в год). Так же для сравнения можно привести данные централизованной продажи ТВ-прав в испанской футбольной лиге, где наименьший транш имеет команда «Racing» (Santander) – 12 млн евро, а наибольший транш имеет «Real» (Madrid) – 135 млн евро.

5. Трансфертная деятельность клуба по купле/продаже игроков. Это направление деятельности клуба не совсем относится к маркетинговой политике как таковой, однако его нельзя обойти вниманием, так как оно не только служит способом усиления спортивной составляющей клуба, но зачастую и средством извлечения значительных доходов. В плане пополнения финансовых активов за счет продажи игроков ФК «Динамо» (Москва) является одним из лидеров российского футбольного рынка, что, однако, нередко идет в ущерб достижению спортивных результатов.

6. Организация букмекерского обслуживания болельщиков ФК «Динамо» до и во время матчей на стадионе «Арена-Химки» с помощью заключения договора с беттинговой компанией «Лига Ставок». Желание большого количества людей повысить свое благосостояние с помощью собственного интеллекта давно является элементом футбольной индустрии во всем мире. Стоит отметить, что букмекерский бизнес весьма востребован во многих странах

мира, в частности в Великобритании, где отделения крупнейшей букмекерской конторы «William Hill» давно являются распространенным элементом уличного ритейла.

7. *Формирование программ лояльности болельщиков.* Сравнительно недавно был создан новый официальный клуб болельщиков ФК «Динамо» – Объединение болельщиков Динамо (ОБД) «Династия» – для организации болельщиков, повышение их лояльности и помощи в различных вопросах, связанных с поддержкой клуба. На сегодняшний день официальными членами ОБД являются 15 тыс. человек. Стоимость членского абонеента составляет 200 рублей в год. Членам клуба болельщиков предоставляются следующие скидки:

- 50% на приобретение годового абонеента на матчи ФК «Динамо»;
- 10% в клубном магазине;
- скидки и поддержка на приобретение и организацию туров на выездные матчи клуба;
- возможность приобретения дефицитных билетов на матчи национальной сборной России по футболу через квоту Всероссийского объединения болельщиков (ВОБ) и т. д.

8. *Фирменный клубный магазин.* Спортивный магазин «Динамо-спорт» был открыт 20 июля 2003 г. и на сегодняшний день является одним из лучших по торговле футбольной атрибутикой. В торговом зале широко представлены товары на любой вкус. Всегда в продаже игровая форма, сувенирная группа с символикой «Динамо». Также в магазине существует линия одежды для женщин и для самых маленьких болельщиков «Динамо». Магазин также представлен в сети Интернет, на сайте <http://www.dinamoshop.ru/>. Имеется возможность доставки товаров в пределах Москвы и Московской Области.

По мнению авторов, существующая маркетинговая деятельность ФК «Динамо» в свете имеющихся российских реалий находится на удовлетворительном уровне, однако, несомненно, нуждается в улучшении и повышении эффективности хотя бы для вывода баланса клуба на точку безубыточности.

Примечания

¹ Федеральный закон РФ от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации».

² *Явлин И.* Спортивный маркетинг. [Электронный ресурс] URL: <http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/sport.htm> (дата обращения: 12.03.2016).

- ³ *Dobson S., Goddard J.* The Economics of Football. Cambridge University Press, 2001.
- ⁴ ФИФА выделяет 4 миллиарда долларов на подготовку к ЧМ–2018. [Электронный ресурс] URL: <https://www.newkaliningrad.ru/news/briefs/community/6110992> (дата обращения: 12.04.2016).
- ⁵ *Орлов А.В.* Национальная маркетинговая стратегия в спорте // Вестн. спортив. науки. 2012. № 1. С. 53–58.
- ⁶ *Томич М.* Особенности PR-коммуникации в сфере спорта. [Электронный ресурс] URL: http://vernsky.ru/pubs/5290/Osobennosti_PR-kommunikatsii_v_sfere_sporta (дата обращения 12.04.2016).
- ⁷ *Архипова Н.И., Родионов И.И.* Изменение содержания и роли факторов производства как источника конкурентоспособности в современном мире // Вестн. РГГУ. Сер.: Экономика. Управление. Право. 2015. № 1. С. 9–16.