



Андрей Малыгин

Маркетинг в спортивной индустрии

для тех, кто в игре

Андрей Малыгин

Маркетинг в спортивной

индустрии. Для тех, кто в игре

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=36623377

ISBN 9785449332035

Аннотация

Эта книга задумывалась как средство действенной помощи тем, кто стремится к изменениям и развитию, созданию успешных спортивных продуктов, способных удовлетворить потребности клиентов в эмоциях и самосовершенствовании, общении и социальном позиционировании. Предлагаемые модели решений легко адаптируются для каждой конкретной ситуации и помогут построить эффективную программу маркетинга маркетинга спортивной организации или компаний, выбирающих спорт для продуктивного партнерства.

Содержание

Введение	6
Глава 1. Спортивная индустрия: границы, субъекты и взаимосвязи	11
Глава 2. Понятие и структура спортивного маркетинга	48
Конец ознакомительного фрагмента.	56

Маркетинг в спортивной индустрии Для тех, кто в игре

Андрей Малыгин

© Андрей Малыгин, 2018

ISBN 978-5-4493-3203-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Андрей Малыгин, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой спортивного маркетинга Университета «Синергия», преподаватель Российского международного Олимпийского университета, доцент Российского государственного гуманитарного университета.

В 2006—2010 годы – член правления российской Ассоциации предприятий спортивной индустрии (АПСИ), с 2011 года – почетный член Национального фитнес-сообщества.

Среди крупных проектов, в создании и развитии которых принимал непосредственное участие: международные выставки InterCharm, Intercharm Ukraine, Intercharm Polska, ispo Russia, In Sport; международные конференции

Cosmetique News Forum, Международная футбольно-финансовая конференция, Форум «Спортивная индустрия России».

Имеет многолетнюю практику консалтинга ведущих российских и зарубежных спортивных организаций в области стратегического и операционного спортивного маркетинга, спонсорства, брендинга и персонального маркетинга.

Автор концепций управления маркетингом SOVATIC, проектирования события IMPIDA и управления ресурсами CROC, реализованных в практике маркетинга российских и зарубежных спортивных организаций.

Введение

Спортивная индустрия сегодня – глобальная система экономических, политических, социальных и технологических отношений, способная заметно изменять нашу жизнь. В нее вовлечены огромные материальные, финансовые, информационные и людские ресурсы, предназначение которых – создавать неповторимую эмоциональную среду и способствовать здоровому образу жизни людей.

Многомиллиардные затраты на проведение Олимпийских игр и чемпионатов мира по футболу, гигантские суммы трансферных сделок и спонсорских контрактов соседствуют с массовым увлечением бегом, фитнесом и лыжами, футболом и плаванием, со стремлением энтузиастов найти средства на проведение детских соревнований и помощи ветеранам спорта. Современная спортивная индустрия – живой и многоликий организм, создающий прекрасные возможности для реализации самых разных по масштабам планов, в том числе, предпринимательских.

Наличие острой конкуренции за время и деньги клиентов требуют от спортивных менеджеров компетентного маркетингового мышления, которое позволяет адекватно оценивать сложную многофакторную рыночную и социальную среду, ставить стратегические цели, выбирать стратегии и разрабатывать эффективные инструменты их реализации.

Но получению нужных результатов, измеряемых ростом доходов или числом заинтересованных спортом людей, часто мешает отсутствие опыта, но еще чаще – знаний.

Современный мир переживает стремительную и глобальную информатизацию экономических процессов и социальных отношений, в результате этого радикально меняются прежние представления о маркетинге, расширяются его возможности – появляются новые потребности и новые продукты, коммуникации и каналы сбыта. И хотя все больше управленческих операций мы поручаем компьютерам, разработка идеологии бизнеса, выбор приоритетов, целей и стратегий по-прежнему остается уделом человека.

Эта книга продолжает цикл публикаций, цель которых – помочь тем, кто стремится к изменениям и развитию, созданию успешных спортивных продуктов, способных удовлетворить потребности клиентов в эмоциях и самосовершенствовании, общении и социальном позиционировании. Предлагаемые уникальные модели решений легко адаптируются для каждой конкретной ситуации и помогают построить эффективную программу маркетинга для спортивных организаций различного типа, а также для компаний, выбравших партнерство со спортом.

Систематизированные управленческие конструкции (модели), по сути представляют собой выжимку из результатов исследований деятельности спортивных организаций различного типа и личного опыта автора. Все модели прошли

проверку временем и практикой, завоевали популярность у специалистов спортивно индустрии и используются многими из них в маркетинге. Стоит представить наиболее значимые из них.

В *первой* главе книги дается *рыночная структура современной спортивной индустрии*, включающая восемь тесно связанных между собой типов рынков: спортивных событий; спортивных товаров; спортивных услуг; спортивных сооружений; инфраструктуры; спортивных кадров; партнеров (спонсоров); квази спортивных продуктов. При анализе рынка спортивных товаров используется еще одна модель – *функционального анализа рынка*, помогающая определить позиционирование конкретной спортивной организации и учесть соответствующую специфику ее маркетинга. В соответствии с ней, выделяются четыре рыночные функции спортивных организаций: поставщик, фабрика, дистрибутор и ритейлер.

Базовая модель SOVATIC (S – определение субъекта маркетинга; O – определение объекта маркетинга; V – построение стратегического видения объекта маркетинга; A – маркетинговый анализ; T – целеполагание и выбор стратегий); I (разработка инструментов маркетинга) и C (организация контроля маркетинга) лежит в основе концепции книги, поскольку ее практическое предназначение – построение программы маркетинга. В целом она подробно рассматривается в *третьей* главе, а ее основные компоненты – в последую-

щих пяти главах (**4—8**).

В третьей главе подробно представлена модель *структуры источников доходов* спортивных организаций, состоящая из пяти кластеров (инвестиции; заимствования; поддержка; коммерческая деятельность; спортивная деятельность). Ее рекомендуется использовать при построении стратегического видения и выборе маркетинговых приоритетов.

Построению брендов спортивных организаций или ее продуктов посвящена **девятая** глава книги, в которой используется *атрибутивная модель бренда*, включающая восемь компонентов – функциональную сущность, известное имя, стандарты, ценности, ассоциации, историю, монетизацию и капитализацию. Они помогают не только создать спортивный бренд с нуля, но и провести диагностику и усовершенствовать уже существующий бренд.

Десятая глава посвящена анализу специфики маркетинга спортивных событий, как ключевого продукта спортивных организаций.

Вопросы персонального маркетинга в спорте рассматриваются в **одиннадцатой** главе. Читатели узнают об особенностях построения персонального бренда спортсмена, а также об использовании знаменитостей в маркетинге через спорт.

Не остался без внимания персональный маркетинг в спорте, в **двенадцатой** главе раскрыта *модель построения бренда профессионального спортсмена* на основе четырех этапов:

фиксирования спортивных результатов, популяризации атлета, построения его медийного имиджа и создания атрибутов его персонального бренда.

Основная часть материала входит в образовательные программы курсов спортивного маркетинга в московском университете «Синергия» и Российском международном Олимпийском университете. Все модели, использованные в книге, были представлены автором профессиональному сообществу на отраслевых конференциях в России, Германии, Украине, Беларуси, Литве и Казахстане.

В книге приводится большое количество примеров, иллюстрирующих практические аспекты предлагаемых автором утверждений. Специально подобранные к каждой главе кейсы с интерактивным переходом на них с помощью QR-кодов делают работу с книгой весьма увлекательным занятием.

Такой подход, на наш взгляд, позволяет избежать извечного и часто непримиримого противостояния «практиков» и «теоретиков» спортивного маркетинга. Книга для тех, то по-настоящему увлечен этой интереснейшей сферой современной спортивной индустрии, для тех, кто в игре.

Глава 1. Спортивная индустрия: границы, субъекты и взаимосвязи

Маркетинг представляет собой универсальную систему управления организацией в рыночных условиях, а на его результаты влияет та среда, в которой он реализуется. Функции маркетинга востребованы в промышленности, розничной торговле, науке, образовании, искусстве, строительстве, сельском хозяйстве – словом повсюду, где существуют отношения экономического обмена. Там, где есть свободный выбор и конкуренция, спрос и предложение.

Но маркетинг давно вышел за пределы экономики, стал востребован политиками, социологами и даже теми, кто строит свою личную жизнь и карьеру. Не удивительно, что он стал неотъемлемой частью спорта, способом зарабатывать деньги на продаже событий, услуг, товаров и информации, инструментом продвижения значимых социальных ценностей – здорового образа жизни, физической активности, уважения, патриотизма, честной борьбы, взаимопомощи и дружбы.

Маркетингом используют профессиональные и любительские лиги и клубы, спортивные федерации, дворцы спорта и стадионы, букмекеры и спортивные агенты, детские школы и спонсоры. Словом, современный спорт стал простран-

ством, весьма благоприятным для того, чтобы маркетинг получил новый опыт и приобрел свою спортивную специфику. Специфику, которая определяется этой сложной, многообразной средой – спортивной индустрией.

1.1 Спортивная индустрия: понятие и границы

Спорт давно уже стал международным культурным явлением, воплощением социальных ценностей, патриотизма, успеха и славы. А еще – серьезной отраслью экономики, год от года набирающей обороты. Сегодня в сферу спортивной индустрии во всем мире вовлечены миллионы людей, тратящих и зарабатывающих миллиарды долларов. По данным портала statista.com суммарные доходы от спонсорства, продажи билетов, мерчандайзинга, медиа прав составили в 2015 году \$145,34 млрд.¹

Для того, чтобы успешно работать в гигантской системе, которую представляет собой сегодня спортивная индустрия, необходимо четко представлять себе все ее элементы и взаимосвязи между ними.

Сегодня можно встретить несколько точек зрения по поводу экономического аспекта отношений в спорте. Один из наиболее авторитетных российских специалистов в области спортивного менеджмента В. Леднев определяет две са-

¹ Леднев В. Индустрия спорта: разберемся в понятиях // СМ: Все о спортивном менеджменте и маркетинге. – Выпуск 1. – 2017. – с. 13

мостоятельные и взаимосвязанные между собой системы – спортивную отрасль и индустрию спорта. По сути, спортивная отрасль – синоним употребляемого в Федеральном законе «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» термина «область физической культуры и спорта». На основании этого, в нее включаются компетентные органы исполнительной власти, физкультурно-спортивные организации, образовательные учреждения и научные организации, спортсмены, спортивные команды, и т. п. В. Леднев подчеркивает, что субъекты спортивной отрасли как правило, не занимаются предпринимательской и коммерческой деятельностью, направленной на извлечение прибыли².

Индустрия спорта определяется как межотраслевой сектор экономики (как мировой, так и национальной), в котором складываются устойчивые экономические отношения между ее основными субъектами, многие из которых занимаются предпринимательской деятельностью в процессе производства, продвижения и потребления главного продукта индустрии спорта – спортивного события³.

В состав индустрии спорта включена спортивная отрасль, профессиональные лиги, спортивные агентства, специализированные СМИ, спортивно-оздоровительные и фитнес-клубы.

² Global sports market – total revenue from 2006 to 2015 (in billion U.S. dollars) // [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.statista.com/statistics/194122/sporting-event-gate-revenue-worldwide-by-region-since-2004/>

³ Там же.

бы, около спортивные предпринимательские структуры.

В некоторых источниках встречается термин индустрия спортивного бизнеса (sport business industry)⁴. Ее основные сегменты: спортивный туризм, спортивные товары и инвентарь, любительский и профессиональный спорт, рекреационный спорт, школьный и студенческий спорт, спорт на открытом воздухе, спортивное спонсорство и органы управления спортом.

Более распространенным является понятие спортивная индустрия (sport industry). Существует два взгляда на его содержание. В узком смысле под спортивной индустрией понимают лишь рынок спортивных товаров. Но в последнее время этот термин рассматривается более широко, и включает обширный набор компонентов: школьный спорт, студенческий спорт, управление спортом, международный спорт, профессиональный спорт, спортивный маркетинг, отношения со СМИ, управление событиями, управление сооружениями, образование, спортивные комиссии, правовые аспекты, фитнес, рекреация, спортивные товары и спортивные коммуникации⁵.

Приведенные выше подходы структурируют спортивную индустрию по организационному принципу, в соответствии

⁴ The Sport Business Industry // West Virginia University, 1987. // [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.bellerophonproductions.com/FOSM.pdf>

⁵ Robinson M., Hums M., Crow R., Philips D. Sport Industry Professionals. – Aspen Publishers, Inc. – Gaithersburg, Maryland, 2001. – p. XX.

со сложившимися институтами – школьный, студенческий, профессиональный, любительский, рекреационный спорт и т. п. Подобный метод помогает довольно глубоко разобраться в социальных характеристиках отношений между субъектами спорта, но для понимания спортивного маркетинга его явно недостаточно.

Близка к расширенному пониманию спортивной индустрии и точка зрения В. Галкина, определяющего ее как все множество продавцов и покупателей спортивной продукции и услуг, поставщиков и потребителей спортивной информации, организаторов спортивно-зрелищных мероприятий и других операторов спортивных рынков⁶.

По мнению группы авторов монографии «Маркетинг спорта» (The marketing of sport) спортивная индустрия – это ориентированная на человека сфера деятельности, которая призвана удовлетворить потребности трех групп потребителей: зрителей, (индивидуальных и корпоративных), спортсменов (индивидуалов и команды; любителей и профессионалов; организованных и не организованных в группы) и спонсоров (коммерческие компании, которые вкладывают деньги в спорт)⁷. Этот подход значительно шире и позволяет оценивать конкурентную среду гораздо полнее, учитывать вли-

⁶ Галкин В. Экономика и управление физической культурой и спортом. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – с.28.

⁷ Маркетинг спорта / Под ред. Бич Д., Чедвик С.; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – с.37.

ание на конкурентные преимущества.

Одну из самых распространенных сегодня моделей спортивной индустрии предложили еще в 1994 году Б. Питтс, Л. Филдинг и Л. Миллер⁸. Она включает все продукты, относящиеся к спорту, а также их потребителей, разделенных на три больших сегмента (рис. 1.1).

Сегмент *спортивных активностей* (Sport performance segment) включает в себя организации и персоны, предлагающие потребителям спортивные события и услуги для участия или в качестве зрелища. Продукты их маркетинговой деятельности, в свою очередь, делятся на производственно-коммерческие и потребительские, соответствующим образом сегментированы и потребители – болельщики, клиенты фитнес-клубов и т. п.

Производственный сегмент (Sport production segment) состоит из продуктов, необходимых для создания спортивных событий и услуг – инвентаря, услуг тренера и персонала, сооружений и т. п. Также, как и в предыдущем случае, здесь есть производственно-коммерческие (экипировка, инвентарь) и потребительские товары (атрибутика, сувениры). В качестве потребителей здесь выступают спортивные организации и спортсмены, как любители, так и профессионалы.

⁸ Pitts B., Fielding L., Miller L. Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry segment model. Sport Marketing Quarterly, 3 (1), 15—24.



Рис.1.1 Структура спортивной индустрии

Сегмент *спортивного продвижения* (Sport promotion segment) предлагает инструменты марчандайзинга, спонсорства и эндорсмента, сюда также входят СМИ и промо-события. Клиенты продуктов такого рода – любые компании, заинтересованные в собственном продвижении через спорт.

Еще один подход к пониманию и структурированию спортивной индустрии построен на основе анализа отношений обмена экономическими, социальными и психологическими выгодами между спортивными организациями, спортсменами, болельщиками, спонсорами и т. п.

Такой обмен происходит в пространстве устойчивых рыночных систем, которые обладают специфическими характеристиками и тесно связаны между собой (рис. 1.2). Именно они составляют структурные компоненты спортивной индустрии:

1. Рынок спортивных событий
2. Рынок спортивных товаров
3. Рынок спортивных услуг
4. Рынок спортивных сооружений
5. Рынки инфраструктуры спортивной индустрии
6. Рынок спортивных кадров
7. Рынок партнеров
8. Рынки квази спортивных продуктов



Рис. 1.2. Рыночная структура спортивной индустрии

Такой подход помогает рассматривать спортивную индустрию как единый комплекс, а кроме того, облегчает использование маркетинговых стратегий и инструментов. На каж-

дом из этих рынков действуют продавцы разного типа, предлагающие свои продукты покупателям, заинтересованным в решении своих проблем (рис. 1.3).

<i>Продавцы</i>	<i>Продукты</i>	<i>Покупатели</i>
Рынок спортивных событий		
- Федерации, лиги, клубы, агентства	- Спортивные события (соревновательные, зрелищные, досуговые) - Медиа права на события	- Спортсмены, команды, клубы - Болельщики - Бродкастеры
Рынок спортивных товаров		
- Поставщики, производители, дистрибутеры и ритейлеры - Федерации, клубы, лиги	- Экипировка и инвентарь - Атрибутика, сувениры	- Спортсмены, команды - Болельщики
Рынок спортивных услуг		
- Спортивно-оздоровительные и фитнес клубы, тренировочные лагеря и т.п.	- Спортивные услуги: тренировки, аренда, соревнования	- Поклонники здорового образа жизни - Спортсмены, команды
Рынок спортивных сооружений		
- Спортивные сооружения - Управляющие компании	- Событийная аренда (спортивная, концертная) - Коммерческая аренда (для магазинов, кафе, офисов)	- Федерации, клубы, лиги, агентства, команды - Концертные и т.п. организации
Рынки инфраструктуры спортивной индустрии		
- Объединения спортивных организаций - Маркетинговые агентства - Университеты - Выставки, конгрессы - Масс-медиа (ТВ, радио, печатные и интернет СМИ)	- Платформы для профессионального общения - Маркетинговая и научная информация - Коммуникационные возможности	- Спортивные организации - Производители товаров - Болельщики
Рынок партнеров (спонсоров)		
- Федерации, лиги, клубы - Маркетинговые агентства - Спортсмены	- Коммуникационные возможности - Имиджевые права	- Товарные и сервисные бренды
Рынок спортивных кадров		
- Университеты, бизнес-школы	- Образовательные продукты	- Частные клиенты - Специалисты
Рынки квази спортивных продуктов		
- Спортивные организации - Спортсмены	- Коммуникационные возможности маркетинга через спорт	- Лицензиаты

Рис. 1.3. Характеристики рынков спортивной индустрии

Рассмотрим подробнее важнейшие характеристики субъектов этих рынков, а также специфику отношений между ними

1.2 Рынок спортивных событий

Тяга к зрелищу возникла у людей давно – пожалуй, одновременно с появлением *homo sapiens*. Первобытный «спорт» моделировал самые экстремальные жизненные ситуации – охоту, бой, спасение от опасностей, помогая кормильцам и защитникам племени тренировать свои навыки. Помимо чисто утилитарных целей (тренировка охотников и защитников племени) стал хорошим адреналиновым допингом и очень понравился нашим предкам.

Безусловно, своеобразным «центром Вселенной спорта», вокруг которого вращаются все остальные компоненты индустрии, являются спортивные события – соревнования, шоу, спортивные праздники и т. п. В данном случае под спортивным событием следует понимать разновидность рыночного продукта в форме мероприятия, представляющего собой ценность для его участников и \ или зрителей.

Спортивное событие является результатом согласованной в пространстве и времени деятельности различных заинтересованных групп участников (организаторов, спортсменов, зрителей, спонсоров и т.п.) в целях состязания за достижение спортивных результатов, развлечения в процессе просмотра яркого эмоционального зрелища, получения доходов от продажи билетов и спонсорских пакетов. Спортивное событие – ключевой продукт в спортивном маркетинге, игра-

ющий в нем системообразующую роль.

Древние греки поняли, что состязания могут стать зрелищем, достойным внимания тысяч людей. В 776 г. до н.э. они начали проводить в разных городах атлетические игры – помимо самых известных из них Олимпийских, были еще и Пифийские, Истмийские и Нимейские игры, проходившие на протяжении десяти веков – до 394 года. Многие современные виды спорта берут свое начало с тех давних времен, сохранившись почти без изменений.

Спустя полторы тысячи лет, спорт превратился в глобальное явление, мы стали свидетелями широкомасштабного включения спорта в мировой шоу-бизнес, в число наиболее доходных зрелищ. Для пятой части населения планеты финальный матч Кубка мира по футболу гораздо увлекательней, чем голливудские блокбастеры, а состязания на олимпийских аренах проходят в атмосфере настоящего праздника. Миллионы людей заполняют ежегодно трибуны больших и маленьких стадионов в поисках эмоций, в готовности заплатить за это собственными деньгами и временем.

К концу XIX века сложился рынок спортивных событий, включающий в качестве субъектов клубы, лиги, спортивные агентства или государственные учреждения. Все они являются организаторами спортивных событий разного типа, обладают правами на лицензии, трансферы, трансляций и продажу спонсорских возможностей. Непосредственные участники событий – спортсмены, тренеры и спортивные коман-

ды, принадлежащие спортивным клубам, государственным организациям или частным владельцам. Отдельное место здесь отводится спортивным агентам, участвующих в принятии решений о целесообразности участия спортсменов в тех или иных состязаниях.

Высокая значимость спортивных событий объясняется целым рядом причин. Во-первых, в отличие от тренировок, они представляют собой наиболее яркую и эмоциональную форму физической активности, способны привлекать и удерживать внимание зрителей. Это, в свою очередь, делает спортивные события хорошей платформой для спонсорских коммуникаций. Подготовка к соревнованиям и участие в них – цель кропотливой, нелегкой работы спортсменов, тренеров и ученых. Именно для достижения высоких результатов на соревнованиях разрабатывается самая передовая и технологичная спортивная экипировка, а для проведения спортивных событий строятся стадионы и залы, катки и бассейны.

Основных субъектов рынка спортивных событий несколько. Это в первую очередь их *организаторы* – спортивные федерации, клубы, лиги, компании или государственные учреждения, обладающие правами на продажу трансляций и спонсорских возможностей. Непосредственные *участники* – спортсмены, тренеры и команды, принадлежащие спортивным организациям или частным владельцам. Отдельное место здесь отводится спортивным *агентам*, зачастую при-

нимающих решение о целесообразности участия своих подопечных в тех или иных состязаниях.

За несколько лет в России накоплен хороший опыт проведения спортивных событий самого разного уровня, среди которых – зимние Олимпийские игры, чемпионаты мира по легкой атлетике, водным видам спорта, фигурному катанию, хоккею и футболу, кубок мира по регби-7, финальный матч Лиги чемпионов, гонки Формулы-1.

Но если их организация прошла на самом высоком уровне, то не все из них оказались эффективны с точки зрения маркетинга. Значительные средства, выделяемые из бюджета на проведение крупных международных соревнований, часто становятся причиной не продуктивной работы менеджмента по привлечению и обслуживанию болельщиков, партнеров и спонсоров.

Еще одна проблема – неумение превратить спортивное соревнование в качественный маркетинговое событие, продукт, способный решать проблемы клиентов – болельщиков, участников и спонсоров. Это касается соревнований, проводимых как в профессиональном, так и в массовом спорте.

Как и любое зрелище, спортивное событие рождает своих героев. Звезды спорта известны не меньше популярных киноактеров и эстрадных исполнителей. Они становятся не только объектами обожания, но, что более важно, образцами для подражания миллионов. А значит, хотят они этого или нет – герои спорта оказывают неоценимую поддержку

продавцам спортивной одежды и обуви, снарядов и тренажеров, аксессуаров и специального питания.

Подробнее о маркетинге спортивных событий можно узнать в 10 главе книги.

1.3 Рынок спортивных товаров

Следующий компонент спортивной индустрии – рынок спортивных товаров. Он является самым масштабным и наиболее ориентированным на рыночный спрос.

По разным оценкам экспертов, рынок спортивных товаров может составлять от \$130 до \$160 млрд. На США приходится его львиная доля – около \$70 млрд. Объем западноевропейского рынка превышает \$60 млрд. Сумма продаж девяти крупнейших мировых поставщиков спортивных товаров (Nike, adidas, VF Corp., Under Armour, Puma, Asics, New Balance, Amer Sports, Quiksilver) в 2015 году превысила отметку в \$75 млрд. По данным исследовательской компании Euromonitor, в 2016 году в России было продано спортивной одежды и обуви более чем на 361 млрд. рублей⁹.

Спортивные организации сегодня имеют дело не только с товарами, предназначенными для занятий спортом. На полках магазинов профессиональных клубов доминирует вовсе не экипировка. Гораздо большее место занимает одежда и обувь для повседневного ношения, атрибутика для бо-

⁹ Sportswear in Russia. Euromonitor International, January 2017.

лельщиков, сувениры, товары для дома, канцелярские принадлежности, игрушки, аксессуары и т. п. Абсолютное большинство из них относится к категории мерчандайзинга и могут выпускаться как самостоятельно спортивными организациями, так и по лицензиям. Их продажа составляет существенную долю в объеме доходов спортивных организаций, поскольку именно такие товары из-за их утилитарности пользуются спросом у болельщиков и туристов.

Рынок собственно спортивных товаров разделен на три основных кластера – спортивной обуви, спортивной одежды и спортивного инвентаря. В каждом сегменте есть четкое разделение продукции по видам спорта, а также в зависимости от того, предназначена ли она для профессионального спорта и спорта высших достижений или для занятий любительским и массовым спортом. Одежда и обувь, кроме того, разделяются по возрастному и гендерному признакам, а также по ценовым сегментам.

Субъекты рынка спортивных товаров могут быть разделены по их рыночным функциям на четыре группы – *поставщиков, фабрики, дистрибьюторов* или *ритейлеров*.

Поставщики – это компании, владеющие товарными брендами, и предлагающие одежду, обувь и инвентарь под своей маркой. Они играют ключевую роль на рынке, поскольку на их плечах лежат важнейшие маркетинговые задачи – поиск продуктивных идей и способов удовлетворения потребностей клиентов в форме спортивных товаров, разра-

ботка для них эффективных программ маркетинга, включающих продвижение и систему сбыта.

Функция поставщика на рынке спортивных товаров появилась примерно в середине XX века, когда фабриканты были вынуждены создавать конкурентные преимущества за счет активизация своих маркетинговых усилий. Самые успешные стратегии для этого – брендинг и использование знаменитостей потребовали новых компетенций и значительных ресурсов. В результате во многих компаниях произошло организационное разделение производства и маркетинга. Управляющие компании сосредоточились на стратегических вопросах, в том числе маркетинговых, позволив тем самым производителям заниматься массовым изготовлением нужных рынку товаров и повышением производительности труда.

Сегодня именно *поставщики* определяют тенденции рынка спортивных товаров, генерируют инновации, создают и распределяют задачи для всех остальных функций.

Рыночное предложение *поставщика* включает в себя товары под его брендом, способные решить конкретные потребности клиентов. Кроме того, популярные товарные бренды, обладая обширной лояльной аудиторией, могут предлагать рынку свои франшизы и лицензии.

Функция *фабрики* долгое время оставалась главной, а на заре становления спортивной индустрии, даже единственной на рынке спортивных товаров. В конце XIX века

возник массовый спрос на специальную одежду, обувь и инвентарь для занятий спортом. В результате появились предприниматели, предложившие рынку такие товары, они занимались их разработкой, производством, рекламой и сбытом. Из-за обострения конкуренции и усложнения маркетинговых задач, функция *фабрики* была выделена в самостоятельную систему действий, связанную исключительно с изготовлением товаров.

В 80-е годы XX века начались весьма значимые изменения в спортивной индустрии – массовое промышленное производство товаров для занятий спортом стало перемещаться в страны с низкой стоимостью рабочей силы. В Китае, Вьетнаме, Малайзии, Таиланде, Индонезии, Пакистане появились многочисленные фабрики, изготавливающие кроссовки, футболки, спортивные костюмы крупных брендов – «мировая фабрика» на долгие годы переместилась в страны Азии. Несколько позже там стали производить более сложные спортивные товары – тренажеры, коньки, горнолыжные ботинки, лыжи, клюшки и т. п. Рыночное предложение *фабрики* представляет собой возможности производить спортивные товары заданного поставщиком уровня качества.

Деиндустриализация спортивной индустрии США и Западной Европы в 80-90-е годы привела к тому, что лидеры рынка спортивных товаров Nike, adidas, Reebok, Puma передали функцию *фабрики* на аутсорсинг азиатским предприя-

тиям, сосредоточившись на маркетинге.

В функции **дистрибьютора** входит решение сбытовых, представительских и логистических задач. Компании-дистрибуторы помогают поставщикам продавать крупные партии товаров, произведенные на фабриках розничным продавцам. Поставщики поручают *дистрибутору* представлять свои интересы на определенной территории, занимаясь его маркетинговым продвижением и сбытом. Эта функция имеет относительно низкие входные барьеры и поэтому является популярной стратегией построения бизнеса на рынке спортивных товаров. Некоторые крупные спортивные компании (например, Nike, «Спортмастер», Baon) начинали свой путь к успеху с того, что закупали оптовые партии товаров популярных брендов для последующей перепродажи.

Дистрибутор также работает в секторе b2b отношений, а его рыночное предложение поставщикам представляет собой комплекс услуг по оптовой продаже, продвижению и логистическому обеспечению его товаров.

Ритейлер завершает процесс доставки спортивных товаров потребителям. Спортивные товары сегодня продаются в различных форматах розничной торговли. В специализированных спортивных магазинах, которые, в свою очередь, делятся на монобрендовые (adidas, Nike) и мультибрендовые («Спортмастер», Decathlon, «Триал спорт»), моноспортивные (футбольные и хоккейные фаншопы) и мультиспортивные, сетевые и самостоятельные. В гипермаркетах (Auchan,

«Карусель», «Лента») и универсальных магазинах (Karstadt sport, Kaufhof), магазинах товаров для дома, а также в интернет-магазинах. Розничные продажи также осуществляют магазины в фитнес-клубах, на стадионах и в экипировочных центрах. Еще несколько лет назад важным каналом сбыта спортивных товаров были вещевые рынки (open markets), где, зачастую доминировали контрафактные (поддельные) и серые (незаконно ввезенные через границу) товары, но ситуация радикально изменилась с появлением современных спортивных сетевых магазинов и мощному росту продаж через интернет.

Рыночное предложение ритейлера имеет двойную сущность. привычном нам понимании они предлагают потребителям услуги по продаже спортивных товаров, что характерно для сектора b2c отношений. В тоже время, ритейлер выстраивает и b2b отношения, когда предлагает поставщикам и дистрибуторам свои сбытовые и коммуникационные возможности.

Особая роль ритейлера определяется тем, что он может серьезно повлиять на эффективность маркетинга всех остальных функциональных участников рынка спортивных товаров, поскольку именно благодаря ему происходит встреча покупателя с нужным ему товаром. Например, неправильный выбор места для расположения магазина может значительно снизить объем продаж даже самого конкурентоспособного товарного бренда.

В 80—90 годы XX века в розничной торговле произошла настоящая сетевая революция. Объединенные едиными стандартами обслуживания покупателей, единой системой закупок и маркетингом, сети спортивных магазинов быстро заняли доминирующее положение на рынке. Благодаря своим масштабам, крупные сетевые ритейлеры стали создавать товары под собственными марками (частные торговые марки или private label), получив новые конкурентные преимущества и усилив свое влияние. Товары собственных марок составляют около 70% ассортимента в сети «Спортмастер» и до 90% в сети Decathlon.

Чаще всего предприятия рынка спортивных товаров выполняют одновременно несколько функций – «АВМ Спорт», «Спортмастер» (дистрибьютор, ритейлер), Nike, Puma (поставщик, дистрибьютор), adidas (поставщик, дистрибьютор, ритейлер).

Подобная четырехзвенная цепочка ценностей имеет отношение не только к материальным товарам, но и к таким продуктам как события, услуги и информация. Рассмотрим в качестве примера событийный продукт – матч Лиги чемпионов УЕФА между лондонским «Арсеналом» и «Барселоной». Функцию поставщика, которому принадлежат права на турнир и который несет ответственность за его успешность, выполняет УЕФА. В роли фабрики выступают клубы, которые своей игрой создают событие, привлекающее внимание болельщиков и зрителей. Дистрибуция зре-

лица осуществляется бродкастером, приобретающим право на трансляцию. Стадион, на котором проходит матч, выполняет функцию розничного продавца – ритейлера.

1.4 Рынок спортивных услуг

Пример знаменитых спортсменов оказывает влияние на то, что все больше людей устремляется в спортивные залы и бассейны в надежде стать такими же стройными и подтянутыми как их кумиры. Мода на спортивность вошла в нашу жизнь не только благодаря массовым коммуникациям, но и из-за появления возможности тратить больше денег на самосовершенствование.

Эта сфера спортивной индустрии обеспечивает потребности профессионалов и любителей спорта в физических *тренировках* различного вида. Спортивные услуги могут быть предоставлены также в форме *аренды* спортивного сооружения и занятий без участия инструктора, например, посещение бассейна или беговой дорожки.

Стоит отдельно выделить еще одну разновидность спортивных услуг – соревнования, которые отличаются от соревнований как события (зрелищного продукта). Например, во многих фитнес-клубах клиентам предлагают уже не просто групповые и индивидуальные занятия с тренером (услуга – тренировка) или самостоятельное использование зала, бассейна, тренажера (услуга – аренда), но и более эмоцио-

нальную возможность получить необходимую физическую нагрузку соревнуясь за результат с другими клиентами в боксерском спарринге или игре в баскетбол (услуга – соревнование). В том случае, когда соревнование является событийным продуктом, оно предлагается в качестве зрелища болельщикам, которые не участвуют сами в его создании.

Спортивные услуги востребованы как профессиональными спортсменами, так и любителями. В профессиональном спорте и спорте высших достижений услуги предоставляют тренеры по физической подготовки или тренеры отдельных навыков, тренировочные центры и лагеря. Оплата осуществляется как самими профессиональными спортсменами, так и клубами (федерациями).

В массовом спорте речь идет о спортивно-оздоровительных услугах, которые являются главным объектом купли-продажи. Как государственные, так и частные организации предлагают их миллионам людей, стремящихся поддерживать здоровый образ жизни. Именно на этом рынке действуют спортивно-оздоровительные, любительские и фитнес-клубы. Фитнес превратился сегодня для многих в объект культа, способом приятного и полезного проведения времени.

Предприятия фитнес сегмента спортивной индустрии во многом задают уровень в эффективности менеджмента и маркетинга, поскольку, как и спортивные ритейлеры, они действуют в жестких условиях рынка, вынуждены создавать

конкурентоспособные услуги.

В трактовке российского Национального фитнес-сообщества термин фитнес означает физическую активность, которая предлагается в форме услуги и осуществляется в целях оздоровления, улучшения физических навыков и физического совершенствования, реализуемая в соответствии с разработанными программами тренировок, питания и поведения, в подготовленном для этого месте, с использованием специального оборудования и при участии специалистов.

Одна из важнейших задач, стоящих перед профессиональным фитнес-сообществом – создание системы эффективного государственно-частного партнерства. Это поможет не только получить новый импульс для рынка спортивных услуг, но и позволит в полной мере использовать возможности фитнес-индустрии для массового развития спорта.

1.5 Рынок спортивных сооружений

Для проведения спортивных событий, тренировок, предоставления спортивных услуг необходимы специально оборудованные здания, помещения, площадки и участки местности, предназначенные для проведения тренировок, спортивных мероприятий (соревнований и шоу) и активных видов досуга.

Современные стадионы в немалой степени способствуют не только эффективной подготовке спортсменов, но и со-

зданию качественного зрелища, а значит – нужному настроению спортсменов и болельщиков. Сегодня спортивное сооружение по сути – своеобразный магазин, где продаются яркие и эмоциональные спортивные события.

Функциональность спортивного сооружения, комфортные условия безопасность напрямую влияют на выбор сооружения организаторами соревнований, на продажу билетов и рекламы. Так, важнейшим условием получения Россией глобальных спортивных событий – Универсиады и Чемпионата мира по легкой атлетике в 2013 году, зимней Олимпиады-2014, Чемпионата мира по футболу-2018 стали представленные гарантии строительства и реконструкции стадионов. Их появление на карте России внесет значительный вклад в развитие рынка спортивных сооружений.

От наличия необходимого количества доступных спортивных залов, катков, бассейнов, фитнес-центров, оборудованных горнолыжных спусков и т. п. зависит состояние рынка спортивных услуг и развитие массового спорта. Поэтому рынок спортивных сооружений превратился сегодня в один из важнейших элементов спортивной индустрии.

Но само наличие сооружений лишь создает необходимые условия для занятия спортом. Сегодня требуются квалифицированные менеджеры, способные эффективно управлять объектами инфраструктуры, и их подготовка становится одной из актуальных проблем рынка спортивных сооружений.

Спортивное сооружение как самостоятельный субъект

рыночных отношений может получать доходы из пяти источников: от событийной и коммерческой аренды, оказания услуг, проведения собственных событий, продажи рекламных возможностей, мерчандайзинга.

Основной доход составляет оплата клубами, командами, федерациями и отдельными спортсменами аренды полей, залов, катков, бассейнов, склонов и т. д. для тренировок и проведения соревнований. Задача менеджмента сооружения – поддерживать его в надлежащем техническом состоянии. Помимо спортивных организаций, использующих сооружение по прямому назначению, арендаторами могут быть организаторы развлекательных, образовательных, рекламных и других массовых мероприятий. В некоторых случаях, спортивное сооружение может предлагать в аренду помещения для размещения ресторанов, музеев, магазинов и фитнес-клубов.

Некоторые спортивные сооружения оказывают услуги ресторанов и розничных продаж самостоятельно, не привлекая арендаторов. Сюда же следует добавить услуги гостеприимства – экскурсий, гостиниц, проведения торжественных мероприятий на стадионе и т. п.

В стремлении максимально использовать свои рыночные возможности, спортивные сооружения могут создавать собственные спортивные, развлекательные (новогодние елки, детские и городские праздники) или деловые события (конференции, бизнес-семинары).

Будучи центром притяжения аудиторий, спортивное сооружение обладает хорошим коммуникационным потенциалом, что делает его эффективной рекламной площадкой. Доходы от размещения рекламы также могут составлять значимую часть бюджета.

Наиболее успешные спортивные сооружения, сумевшие успешно построить собственный бренд, могут рассчитывать и на доходы от мерчандайзинга – продажи товаров со своей символикой.

1.6 Рынки инфраструктуры спортивной индустрии

Под инфраструктурой в данном случае понимается совокупность субъектов и их действий, обеспечивающих функционирование спортивной индустрии. Подчеркнем, что здесь речь не идет о спортивных сооружениях, выделенных в силу их специфики и особой значимости в отдельный рынок.

Эта часть спортивной индустрии включает несколько компонентов: *организационный, маркетинговый, коммуникационный и научный.*

Организационная инфраструктура включает различные формы объединения организаций – МОК, национальные Олимпийские комитеты, спортивные федерации и их ассоциации, профсоюзы, и т. п. Они выполняют функции организации и развития видов спорта (разработка регламентов,

проведение соревнований, и т.п.), международного сотрудничества и координации.

Этот компонент спортивной индустрии появился в XIX веке как естественная реакция на рост популярности спорта. Увеличение числа спортсменов и болельщиков привело к появлению организаций, способных более эффективно обслуживать их потребности – вначале клубов, а затем ассоциаций и лиг. Важнейшее значение имело создание в 1894 году Международного Олимпийского комитета.

Позже появились организационные структуры, объединяющие приверженцев видов спорта (федерации и ассоциации), производителей и продавцов спортивных товаров (WFSGI) спортивных журналистов (AIPS) движения по развитию массового спорта (TAFISA), спортивных юристов (IASL), специалистов по борьбе с допингом (WADA), студенческие спортивные организации (FISU) и т. п. Сегодня в спортивной индустрии активно работают сотни только международных организаций, способствующих эффективному проведению спортивных соревнований и тренировок.

Маркетинговая инфраструктура выполняет функции информационного обеспечения деятельности субъектов спортивной индустрии, способствует созданию рыночных продуктов. К ней относятся маркетинговые агентства, компании, занимающиеся сбором, обработкой, анализом и предоставлением маркетинговой информации, организаторы выставок, конференций и т. п.

Информация становится все более значимым ресурсом в спортивной индустрии, спрос на нее стимулирует появление новых игроков рынка. В начале нового века самые авторитетные аналитические маркетинговые и консалтинговые агентства обратили внимание на спорт – свои исследования сегодня предлагают KPMG, Deloitte, Ernst&Young, PwC, GFK, Mintel, Nilsen, Statista и т. п. Одним из самых популярных исследований является ежегодный отчет Deioitte Football Money League¹⁰ о доходах ведущих европейских футбольных клубов.

Маркетинговую информацию можно получить и из официальных источников. Так, Федеральная служба государственной статистики (Росстат) регулярно публикует отчеты, раскрывающие социально-демографические характеристики россиян, их отношение к физкультуре и спорту, количеству спортивных сооружений и т. д.

Еще один компонент маркетинговой инфраструктуры – агентства спортивного маркетинга такие как IMG 16W Marketing и GMR выполняют функции по обслуживанию широкого круга потребностей своих деловых клиентов – привлечения спонсоров, создания брендов, управления карьерой атлетов, маркетингового консалтинга, селебрити маркетинга, проведения спортивных и маркетинговых

¹⁰ Deloitte Football Money League 2017// [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league.html>

событий и т. д.

Важным сегментом маркетинговой инфраструктуры являются специализированные выставки и конференции, создающие платформы для эффективного общения. Мюнхенская выставка *ispo* – признанный мировой лидер, собирающий в своих павильонах наиболее значимые бренды спортивных товаров со всего мира давно превратилась в глобальный центр притяжения специалистов спортивной индустрии. На ее площадке проводятся крупные международные конференции, семинары, шоу и даже официальные спортивные соревнования.

Некоторые, наиболее важные аспекты работы с информацией излагаются в 4 главе нашей книги.

Научная составляющая инфраструктуры представлена исследовательскими организациями, работающими в различных направлениях, способных привести к новым спортивным и маркетинговым результатам. В сложившейся мировой практике эту нишу заняли университеты, ведущие научные исследования в самых различных областях и направлениях – в спортивной медицине (физиологии, биомеханике, кинезиологии, гигиене и т.п.), в сфере разработки и производства экипировки и инвентаря, в информационных технологиях, в спортивном менеджменте и маркетинге. Кроме университетов научные исследования проводятся крупными корпорациями, производящими инновационные спортивные товары.

Коммуникационную инфраструктуру представляют СМИ, создающие информационные продукты, благодаря которым, число болельщиков и зрителей увеличивается многократно, что в свою очередь, привлекает в спорт спонсоров. Существуют масс медиа различного типа: печатные СМИ (газеты и журналы), эфирные, спутниковые и кабельные телевизионные спортивные каналы, радиостанции, интернет-сайты и информационные порталы. Неотъемлемая часть современного спорта – комментаторы и журналисты, среди которых есть настоящие звезды и легендарные личности.

Информационные продукты в форме телевизионных трансляций спортивных соревнований и шоу,

Сегодня происходит серьезное изменение приоритетов на рынке масс медиа, вместо традиционной бумажной прессы все более популярными становятся электронные медиа, а телевизионные каналы стремительно вытесняются интернет-телевидением. Все это приводит к изменению структуры рекламных расходов в пользу более функциональных мультимедийных интернет-ресурсов, что еще более усложняет и без того непростое положение традиционных СМИ.

Сама роль информационных посредников (масс медиа) становится совершенно иной. Теперь спортсмены, клубы и лиги могут общаться непосредственно со своими поклонниками и клиентами, благодаря собственным сайтам и аккаунтам в социальных сетях. Кроме того, массовое использова-

ние информационных технологий привело к появлению новых центров притяжения аудиторий – блогеров. Число подписчиков некоторых из них значительно превышает аудиторию официально зарегистрированных СМИ.

1.7 Рынок партнеров (спонсоров)

Сделать доступным для миллионов самое реальное из всех шоу – спорт – могут телекомпании, приобретающие права на трансляцию (до 70% доходов организаторов крупных соревнований). Кроме того, благодаря СМИ спорт становится все более привлекательным для спонсоров. Такую маркетинговую коммуникацию специалисты считают одной из наиболее эффективных.

Рынок спортивного спонсорства, сложившийся за последние несколько десятилетий, характеризуется высокой степенью конкуренции в отношении главных событий и персонажей мира спорта. По данным Statista, общий объем спонсорства в 2018 году превысил \$63 млрд.¹¹, более 70% из которых приходится на спортивное спонсорство. Наиболее популярными у спонсоров видами спорта остаются футбол, автогонки, баскетбол, гольф, теннис благодаря их огромной популярности среди болельщиков.

¹¹ Global sponsorship spending by region from 2009 to 2018 (in billion U.S. dollars) // [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.statista.com/statistics/196898/global-sponsorship-spending-by-region-since-2009>.

Спонсорство по-прежнему сосредоточено на крупных спортивных событиях и организациях, в то время, как небольшие правообладатели получают не более 2% от общих средств, выделяемых спонсорами.

К числу партнеров могут относиться также меценаты и благотворители, а также компании, действующие в рамках своих программ социальной ответственности.

Рынок партнеров уникален тем, что его субъектами в большинстве случаев являются не спортивные организации. В мире среди них лидируют производители спортивной одежды, автомобильные бренды, поставщики телекоммуникационных и банковских услуг, а также авиаперевозчики. Специфика российского рынка спортивного спонсорства – в доминировании топливных компаний.

Более подробно о спонсорстве и других формах партнерства речь пойдет в 12 главе книги.

1.8 Рынок спортивных кадров

Развитие и профессионального и массового спорта влечет за собой развитие еще одного важного элемента спортивной индустрии – рынка спортивных кадров. Наличие в стране эффективной системы подготовки спортсменов, тренеров и менеджеров сегодня является ключевым фактором не только в достижении высоких спортивных результатов и побед, но и в решении задач оздоровления нации.

В России существует полтора десятка вузов, занятых подготовкой тренеров и преподавателей физкультуры, на основе многолетнего опыта научных исследований, накопленного еще в советское время. Современный высокотехнологичный и наукоемкий спорт значительно повысил требования к специалистам разного профиля, занятых подготовкой спортсменов, заставил переосмыслить некоторые привычные подходы и методики. Только в этих условиях физкультурные вузы смогут соответствовать новым вызовам и решать возложенные на них задачи.

Последние десять лет связаны с началом формирования системы подготовки еще одного типа специалистов для спортивной индустрии – спортивных менеджеров. Так, в нескольких столичных вузах были запущены соответствующие программы высшего образования, переподготовки и повышения квалификации. Благодаря сочинской Олимпиаде были открыты центры подготовки волонтеров, а также создан Российский Международный Олимпийский университет.

1.9 Рынки квази спортивных продуктов

Нельзя оставить без внимания еще одну категорию участников современной спортивной индустрии. Спорт и спортивная индустрия создали условия для появления так называемых квази спортивных продуктов (*лат. quasi – нечто вроде, около, как будто, как бы, псевдо*). Фактически их

субъекты относятся к соответствующим отраслевым или функциональным рынкам, но при этом они активно эксплуатируют спортивную тематику и зачастую, тесно связаны с основными рынками спортивной индустрии.

К таким «околоспортивным» рынкам можно отнести, например, рынок лицензиатов (license product), приобретающих у организаторов спортивных соревнований и клубов лицензии на использование их символики. Производитель посуды, постельного белья, косметики, аксессуаров, одежды и т. п. привлекает внимание к этим товарам, благодаря нанесенным на них популярным эмблемам и логотипам. К субъектам квази рынков можно отнести также букмекеров, издателей спортивной литературы, спортивные бары и т. п.

Рынок компьютерных игр – интересный пример еще одного рынка квази спортивных продуктов спортивной индустрии. Он заслуживает отдельного внимания, поскольку недавнее признание киберспорта полноценным видом спорта буквально на наших глазах привело к его существенной трансформации – прежние квази- продукты, прежде рассматриваемые как приятное и увлекательное дополнение к «настоящему спорту», уверенно заняли свое место на рынках спортивных событий, спортивных услуг и товаров. Соревнования по киберспорту привлекают внимание не только миллионы поклонников у экранов компьютеров, но заполняют трибуны стадионов зрителями, желающими получить эмоции от неповторимой атмосферы соучастия. Спон-

соры и инвесторы вкладывают в киберспорт десятки и сотни миллионов долларов в надежде получить отдачу от партнерства с новым глобальным центром притяжения глобальной по масштабам аудитории – молодой, энергичной и увлеченной.

Сегодня отчетливо определилась и другие направления дальнейшего развития киберспорта – игры превращаются из интерактивных в активные.

Теперь спортивные симуляторы способны дать участникам настоящие физические нагрузки, заставляя выполнять движения, присущие тому или иному виду спорта. Неслучайно представители рынка фитнес услуг всерьез рассматривают игры нового поколения как своих потенциальных конкурентов уже в самое ближайшее время.

Одна из особенностей рыночной модели спортивной индустрии заключается в том, что спортивные организации могут быть представлены сразу на нескольких рынках. Так, производитель спортивной обуви и одежды Asics реализует свою миссию на мировом рынке спортивных *товаров*, при этом, выступает в качестве спонсора команд и атлетов и регулярно организует беговые соревнования. А амстердамский футбольный клуб «Аякс» помимо создания спортивных событий (домашних матчей и турниров), продает в своем магазине сувениры и экипировку, а также создает собственные информационные продукты.

Рыночную модель спортивной индустрии следует дополнить участием государственных органов управления. Во многих странах, в том числе и в России спортивная отрасль имеет свою властную вертикаль, цель которой – развитие спорта высоких достижений и массового спорта. Значительная часть спортивной индустрии, включающая прежде всего рынок спортивных товаров, квази-спортивных продуктов и в значительной степени – спортивных услуг, развивается без участия средств, выделяемых из государственного бюджета, опираясь лишь на собственные силы и возможности. Государство, тем не менее, следует рассматривать как важного игрока всех рассмотренных нами рынков, но лишь в той мере, которая будет способствовать их развитию, а не препятствовать созданию бюрократических препонов для каждого субъекта спортивной индустрии.

Особенность спорта – неотъемлемое сочетание двух аспектов – профессионального, коммерческого, создающего зрелище, востребованное миллионами людей и социально-значимого, способствующего популяризации здорового образа жизни населения. Эффективная спортивная индустрия та, где оба аспекта существуют в гармонии, помогая друг другу развиваться. Таким образом, главная роль государства – создавать для этого благоприятные условия.

Так в самом общем виде выглядит структура спортивной индустрии, представляющая собой сложный механизм рыночных отношений между различными по рыночным функ-

циям, по форме собственности, по видам и масштабам деятельности субъектами (организациями и частными лицами).

Где еще, кроме спортивной индустрии можно встретить объединенные общими целями и задачами объекты строительства, развлекательные события, телевизионные трансляции, рекламные акции, спортивные фабрики и магазины, медицинские центры и билетные программы?

Сложность и многообразие спортивной индустрии требует обратить внимание на смежные с ней отрасли – здравоохранение, туристическую индустрию, легкую промышленность, индустрию красоты, строительную индустрию, индустрию развлечений, систему образования. Поскольку приходится учитывать возникающие там тенденции, способные оказать серьезное влияние на спортивный маркетинг.

Понимание ее структуры, содержания и специфики поможет в процессе осуществления эффективных маркетинговых действий. В конечном счете, главным действующим лицом здесь является потребитель – болельщик, покупатель спортивного магазина, клиент фитнес-центра. Именно он готов платить за удовольствие быть приобщенным к удивительному социальному феномену нашего времени – спорту.

Глава 2. Понятие и структура спортивного маркетинга

Первые попытки определить содержание понятия спортивного маркетинга были сделаны в 80-е годы прошлого века, при этом специалисты рассматривали разные подходы к пониманию его сущности.

Каждый раз, когда маркетинг начинают использовать в той или иной отрасли, осуществляется адаптация этой универсальной системы управления экономическими ресурсами. В итоге, мы имеем дело с «событийным», «розничным», «промышленным», «торговым», «электронным» и т. п. маркетингом. При сохранении общих принципов, методологии и инструментария, отличия отраслевых дефиниций определяются, в первую очередь, спецификой самих объектов маркетинга (товаров, услуг, организаций и т.п.), а также характеристиками факторов рыночной среды. Этот подход находит отражение и в попытках дать определение спортивному маркетингу.

2.1 Современное понимание спортивного маркетинга

Очевидно, что речь пойдет о прикладной сфере знаний

и практике, расположенных на пересечениях спорта, спортивной индустрии и маркетинга. Иными словами, о маркетинге, реализуемом в специфической среде – в спорте.

В современной литературе мы встречаем определения, подчеркивающие, прежде всего, универсальный характер спортивного маркетинга. Такие формулировки выглядят слишком обобщенными, не до конца отражают специфику спорта и при небольших усилиях могут быть легко изменены для применения практически в любой другой отрасли.

Наиболее часто используется определение спортивного маркетинга Б. Питтс и Д. Стотлара, как *процесса проектирования и деятельности по производству ценообразованию, продвижению и дистрибуции спортивных продуктов для удовлетворения нужд и потребностей потребителей и достижения целей компании*¹².

По мнению австралийских специалистов Д. Шилбери, С. Квика и Х. Вестербика *«спортивный маркетинг – социальный и управленческий процесс, посредством которого спортивный менеджер стремится получить то, в чем нуждаются и чего хотят спортивные организации за счет создания и обмена продуктами и ценностями с другими»*¹³.

Еще одна иллюстрация такого подхода – определение, данное в переведенной на русский язык книге «Маркетинг

¹² Pitts B., Stotlar D. Fundamentals of Sport Marketing (3rd Edition), 2007. – p.69.

¹³ David Shilbury, Shayne Quick, Hans Westerbeek. Strategic Sport Marketing, 1998. p.13.

в спорте»¹⁴ под редакцией Д. Бича и С. Чедвика: *«Спортивный маркетинг – 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».*

Некоторые авторы придерживаются более узкой трактовки спортивного маркетинга, относя к нему лишь событийную часть спортивной индустрии.

Среди сторонников этой точки зрения хорошо известный в России американец Фил Шааф, который дает следующее определение спортивного маркетинга: *«любые продажи или общественно значимая деятельность, связанные с организацией спортивного события или событий, его участниками или яркими проявлениями спортивной или околоспортивной жизни наиболее известных атлетов»*¹⁵.

Но наиболее распространена сегодня расширенная концепция спортивного маркетинга, в основе которой утверждение о том, что он имеет отношение к разработке, продвижению и продаже любых спортивных продуктов, а также использованию спорта как средства продвижения любых дру-

¹⁴ Маркетинг спорта / Под ред. Д. Бича и С. Чедвика; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – с.37.

¹⁵ Шааф Фил. Спортивный маркетинг / Пер. с англ. – М.: ИИД «Филин», 1998. – с.15.

гих, неспортивных товаров и услуг.

Б. Маллин, С. Харди и Э. Саттон¹⁶ дают свое определение: *«Спортивный маркетинг состоит из всех видов деятельности для удовлетворения потребностей и желаний потребителей спорта в процессе обмена. Спортивный маркетинг развивается в двух основных направлениях: маркетинг спортивных товаров и услуг, предназначенных непосредственно потребителям спорта и маркетинга других потребительских и промышленных товаров и\или услуг с использованием спорта».*

Наконец, по мнению М. Шенка¹⁷, одного из самых авторитетных специалистов в этой области, спортивный маркетинг представляет собой *«специфическое применение принципов и процессов маркетинга в отношении спортивных продуктов и маркетинг неспортивных продуктов через ассоциации со спортом».* Это лаконичное определение признается и используется сегодня многими учеными и практиками. В основу наших дальнейших рассуждений также положен подход М. Шенка с некоторым дополнением.

Подход С. Фуллертона и Г. Мерца¹⁸ заключается в вы-

¹⁶ Sport Marketing – 3rd Edition by Bernard Mullin, Stephen Hardy and William Sutton, 2007, p.11.

¹⁷ Matthew D Shank. Sports Marketing: A Strategic Perspective (5th Edition). – Routledge, 2014. – p.5.

¹⁸ Fullerton S., Merz G.R. The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework // Sport Marketing Quarterly, West Virginia University. – №17. – 2008. – p.90—108.

делении на основе типологии продуктов и уровня их интеграции в спорт четыре стратегические области спортивного маркетинга – традиционный маркетинг спортивных продуктов; маркетинг спортивных продуктов через спорт; маркетинг неспортивных продуктов с использованием спортивной тематики; маркетинг неспортивных продуктов в интеграции со спортом. Как мы видим, и здесь отчетливо различаются маркетинг спорта и маркетинг через спорт.

Расширенная концепция может иметь и еще одну вариацию, где спортивный маркетинг разделяют не на два, а на три направления (рис. 2.1). К маркетингу спорта (marketing of sport) и маркетингу через спорт (marketing through sport) добавляется маркетинговая деятельность с более широким участием публики, когда объектом продвижения становится массовая физическая активность, а целью – привлечение к занятиям спортом широких кругов населения. Это направление называют массовый спортивный маркетинг (grassroots sports marketing). Такой взгляд представляется вполне актуальным для российской действительности, так как позволит использовать возможности маркетинга для развития массового спорта.



Рис. 2.1. Структура расширенной концепции спортивного маркетинга

Подводя итог анализу дефиниций, остановимся на следующей системе терминов. В понятие **спортивный маркетинг** (sport marketing) мы будем включать *маркетинг спорта* (marketing of sport) как комплексную деятельность по разработке, оценке, продвижению и продаже любых спортивных продуктов; *маркетинг через спорт* деятельность по продвижению любых, в том числе неспортивных b2c и b2b брендов (marketing through sport); и *массовый спортивный маркетинг* (grassroots sports marketing), представляющий собой специфическую деятельность в некоммерческом спорте.

	Маркетинг спорта (marketing of sport)	Маркетинг через спорт (marketing through sport)	Массовый спортивный маркетинг (grassroots sports marketing)
Субъекты маркетинга	<ul style="list-style-type: none"> • Спортивные организации (федерации, лиги, профессиональные клубы, сооружений) • Фитнес-клубы • Органы управления спортом • СМИ • Маркетинговые и ивент-агентства • Спортивные агенты 	<ul style="list-style-type: none"> • Спонсоры • Рекламодатели • Лицензиаты • Франчайзи • Бродкастеры 	<ul style="list-style-type: none"> • Органы управления спортом • Некоммерческие спортивные организации • Коммерческие организации
Объекты маркетинга	<ul style="list-style-type: none"> • Спортивные продукты (события; товары; услуги; информация) • Персоны • Сооружения • Права • Целевые аудитории • Неспортивные продукты (аренда, услуги, события и т.п.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Товары и услуги - b2b - b2c 	<ul style="list-style-type: none"> • Здоровый образ жизни • Физическая активность
Цели маркетинга	<ul style="list-style-type: none"> • Получение экономических и репутационных выгод от предоставления спортивных продуктов клиентам в обмен на их время и деньги 	<ul style="list-style-type: none"> • Доступ к новым клиентам - целевым аудиториям спорта • Укрепление отношений с существующими клиентами за счет ассоциирования со спортом 	<ul style="list-style-type: none"> • Популяризация социально значимых проектов, физической активности, здорового образа жизни
Маркетинговые стратегии	<ul style="list-style-type: none"> • Фандрайзинг • Брендинг • Персональный маркетинг • Мерчандайзинг • Кросс-маркетинг 	<ul style="list-style-type: none"> • Спонсорство • Размещение рекламы • Селебрити-маркетинг • Лицензирование • Event-маркетинг 	<ul style="list-style-type: none"> • Государственный маркетинг • Государственно-частное партнерство • Социальный маркетинг
Основные акценты в использовании инструментов (4p)	<ul style="list-style-type: none"> • Продуктовая политика • Ценовая политика • Маркетинговые коммуникации • Сбытовая политика 	<ul style="list-style-type: none"> • Маркетинговые коммуникации 	<ul style="list-style-type: none"> • Продуктовая политика • Маркетинговые коммуникации

Рис.2.2 Характеристика направлений спортивного маркетинга

Каждое из трех направлений спортивного маркетинга

имеет специфические объекты и цели, используют различный набор маркетинговых инструментов, а маркетинговая деятельность осуществляется разными типами субъектов (рис. 2.2).

Так, объектами *маркетинга спорта*¹⁹ являются любые выгоды, предлагаемые клиентам спортивной организации в форме самостоятельного рыночного предложения. То, по отношению к чему будут использоваться маркетинговые приемы и инструменты. Ими могут быть спортивные продукты (события, товары, услуги, информация), персоны, организации, места проведения событий и т. п. Объектами *маркетинга через спорт* могут быть любые товары, услуги и организации, использующие спорт в маркетинговых целях. В *массовом спортивном маркетинге*

¹⁹ Объектами маркетинга называют любые выгоды, предлагаемые клиентам спортивной организации в форме самостоятельного рыночного предложения. То, по отношению к чему будут использоваться маркетинговые приемы и инструменты.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.