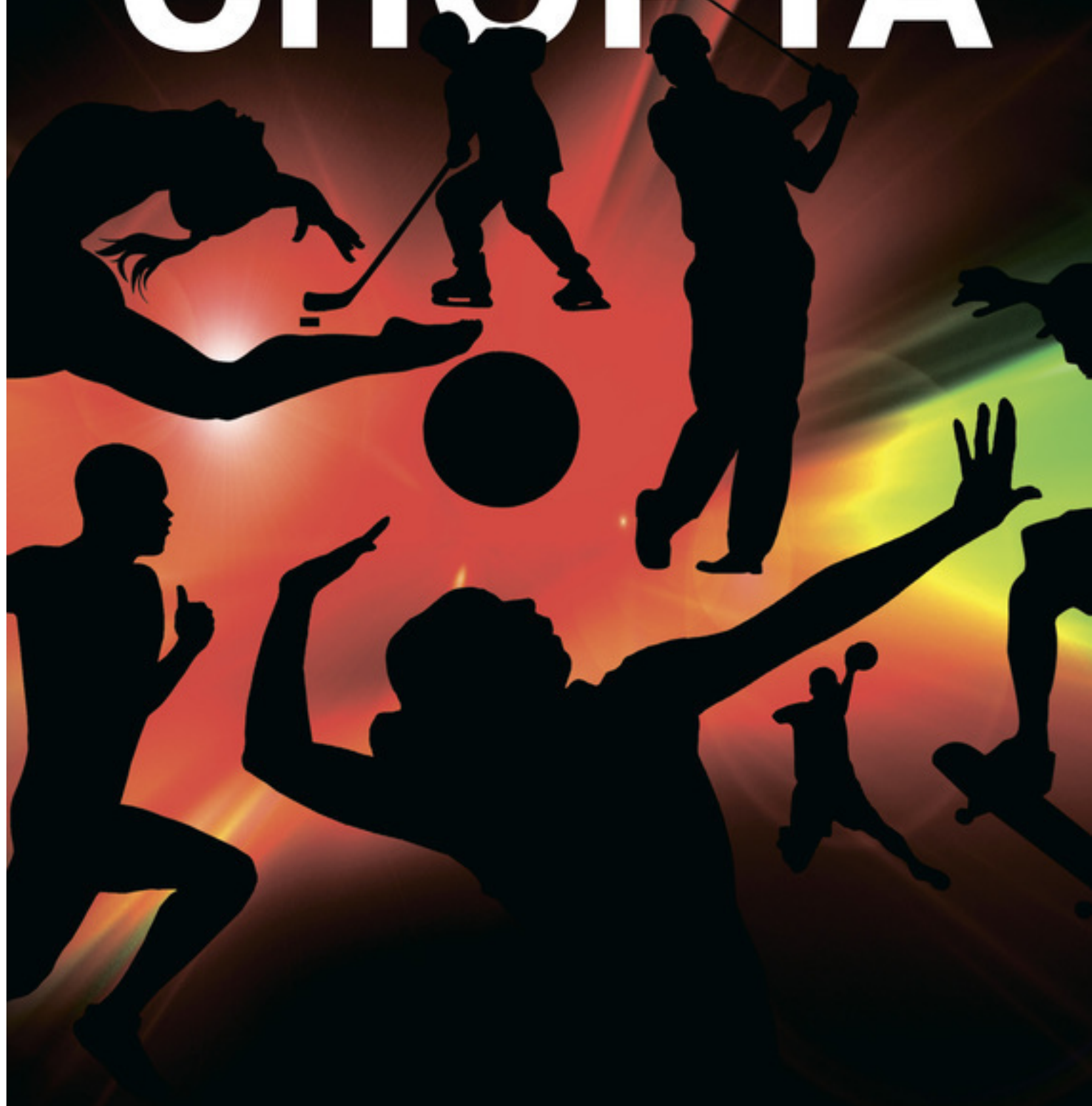


# МАРКЕТИНГ СПОРТА



# **Маркетинг спорта**

«Альпина Диджитал»

2010

## Маркетинг спорта / «Альпина Диджитал», 2010

Спорт – это сложный, многообразный и увлекательный феномен, в него вовлечены миллионы людей и организаций – спортсмены, предприниматели, журналисты, рекламисты, государственные организации, некоммерческие компании, спортивные клубы... и наконец зрители и болельщики. Вот почему задачи спортивного маркетинга невероятно сложны, и их решение требует комплексного подхода, высочайшего профессионализма и солидной теоретической подготовки. В книге представлены все аспекты разработки и продвижения спортивного продукта, описаны особенности коммуникаций в спорте, секреты эффективного спонсорства и создания ярких спортивных брендов, а также подходы к управлению спортивными продуктами в условиях изменчивой и неопределенной экономической среды. Книга снабжена богатым практическим материалом – историями успеха и провалов известных клубов, организаций и спортсменов. Издание предназначено для спортивных менеджеров и маркетологов, PR-менеджеров спортивных клубов и организаций, предпринимателей, действующих в области спорта, а также для студентов изучающих маркетинг, брендинг и PR.

, 2010

© Альпина Диджитал, 2010

# Содержание

|   |    |
|---|----|
| Об авторах  | 7  |
| Предисловие   | 11 |
| Благодарности   | 12 |
| Спортивные  | 13 |
| Государственные организации, компании и СМИ   | 15 |
| Некоторые сокращения экономических терминов   | 16 |
| Веб-сайты по общим проблемам спортивного маркетинга   | 17 |
| Часть I. Особая природа маркетинга в спорте   | 19 |
| Глава 1   | 19 |
| Краткое содержание главы  | 19 |
| Введение  | 19 |
| Что такое маркетинг спорта?   | 20 |
| Зачем спортивным организациям нужен маркетинг?  | 22 |
| Миф первый: маркетинг в спорте – всего лишь умение продать товар  | 23 |
| Миф второй: маркетинг в спорте – всего лишь инструмент для торговли спортивными товарами                | 23 |
| Миф третий: маркетинг в спорте – всего лишь инструмент дальнейшего обогащения бизнесменов-«толстосумов» | 23 |
| Миф четвертый: спортивный маркетинг – всего лишь умение обманывать потребителя                          | 24 |
| Миф пятый: спортивный маркетинг оскверняет спорт  | 24 |
| Отличительные особенности маркетинга в спорте   | 24 |
| Главное в спорте – продукт  | 24 |
| Спорт – это непредсказуемость результатов   | 24 |
| Потребители участвуют в производстве спортивного продукта   | 25 |
| Спортивные организации не всегда правильно используют маркетинг   | 25 |
| На спортивные продукты влияют социокультурные факторы   | 25 |
| Спортивные бизнесы не могут полностью контролировать продукт  | 26 |
| Особые критерии эффективности в спорте  | 26 |
| Спорт – это особые отношения с телевидением, радиовещанием и прессой                                    | 26 |
| Болельщики всегда верны своим клубам  | 27 |
| Организации сами мешают маркетологам  | 27 |
| Спортивные организации недооценивают силу и ценность брендов  | 28 |
| Спортивные организации иногда страдают маркетинговой близорукостью                                      | 28 |
| У спортивных организаций складываются непростые отношения с другими организациями                       | 28 |
| Какова обратная сторона спортивного маркетинга?   | 29 |

|   |    |
|---|----|
| Краткое содержание книги  | 29 |
| Выводы  | 37 |
| Вопросы для обсуждения  | 37 |
| Рекомендованная литература  | 37 |
| Ключевые термины  | 38 |
| Библиография  | 38 |
| Рекомендованные веб-сайты   | 38 |
| Глава 2   | 40 |
| Краткое содержание главы  | 40 |
| Введение  | 40 |
| Коммерческая спортивная организация   | 42 |
| Некоммерческие спортивные организации   | 43 |
| Маркетинг в коммерческих и некоммерческих спортивных организациях: есть ли разница? | 48 |
| Маркетинг в коммерческих и некоммерческих организациях                              | 51 |
| Стратегия маркетинга  | 51 |
| Внешняя среда   | 52 |
| Исследования рынка  | 52 |
| Сегментация, таргетинг и позиционирование   | 53 |
| Брендинг  | 53 |
| Маркетинг-микс  | 55 |
| Продукт   | 55 |
| Выводы  | 59 |
| Вопросы для обсуждения  | 59 |
| Рекомендованная литература  | 59 |
| Библиография  | 60 |
| Рекомендованные веб-сайты   | 60 |
| Глава 3   | 62 |
| Краткое содержание главы  | 62 |
| Введение  | 62 |
| Традиционный маркетинг, маркетинг отношений и маркетинг взаимосвязей                | 63 |
| Конец ознакомительного фрагмента.   | 64 |

# Джон Бич, Саймон Чедвик

## Маркетинг спорта

Переводчики В. Баширова, М. Черноглазова

Редактор Ю. Быстрова

© Pearson Education Limited, 2007

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишерз», 2010

Перевод на русский язык издан по лицензии Pearson Education Limited

Маркетинг спорта / Под ред. Джона Бича и Саймона Чедвика; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010.

ISBN 978-5-9614-2104-0

*Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

## Об авторах

**Артемисия Апостолопулу** – доцент Школы бизнеса Университета Роберта Морриса (США). Преподает менеджмент. Глава, представленная в этой книге, была написана в то время, когда Артемисия Апостолопулу работала в Государственном университете Боулинг-грин (США). Кроме того, автор преподает спортивный маркетинг студентам младших и старших курсов, читает вводные лекции по менеджменту в спорте, ведет курсы по менеджменту в мировом спорте и подбору персонала в области спортивного менеджмента. Область ее научных интересов включает стратегии расширения брендов, используемые спортивными организациями, а также спонсорскую деятельность и эндорсмент. Участвовала во многих американских и международных научных конференциях. Статьи регулярно публикуются в журналах *Sport Marketing Quarterly* и *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. Консультант отдела маркетинговых исследований НБА и отдела интернет-маркетинга и интерактивных услуг баскетбольного клуба Atlanta Hawks.

**Дэйв Артур** – старший преподаватель Университета Южного Креста (Австралия). Преподает менеджмент в спорте. Специализируется на проблемах спортивного маркетинга и спонсорской деятельности в спорте. Занимается исследованиями в области взаимосвязи маркетинга и спонсорства с маркетингом отношений.

**Энн Бурк** читает курс лекций по международному бизнесу в Школе бизнеса Тринити-колледжа Университета Дублина. В настоящее время – декан по учебной и преподавательской работе, руководитель программ Сообщества европейских школ менеджмента (Community of European Management Schools, CEMS) и подготовки специалистов по международному менеджменту (Masters in International Management, MIM). Занимается проблемами мировой торговли товарами и услугами, вопросами карьерного роста обслуживающего персонала в спорте и управления спортивными организациями и объединениями.

**Сьюзен Бриджуотер** читает лекции по маркетингу в Школе бизнеса Уорвикского университета. Сфера ее научных интересов включает международный и спортивный маркетинг, прежде всего в футболе и регби. Руководитель программы подготовки дипломированных специалистов в области прикладного менеджмента, которую Школа бизнеса Уорвикского университета ведет для Австралийской ассоциации профессиональных футболистов (PFA), Ассоциации менеджеров Английской лиги (LMA) и английской Футбольной ассоциации (FA) для футбольных менеджеров, в том числе многих выдающихся руководителей. В числе ее бывших студентов Марк Хьюджес и Стюарт Пирс.

**Джон Бич (соредактор книги)** – руководитель отдела прикладных исследований в области спорта и туризма Школы бизнеса Университета Ковентри. Ведет программы для студентов, желающих получить степень MBA и BA по специальности «менеджмент в спорте». Автор множества публикаций по проблемам использования интернет-маркетинга футбольными клубами. Член исполнительного комитета SPRIG.

**Ким Харрис** – профессор, преподает маркетинг в Школе бизнеса Университета Линкольна. Была организатором и ведущей семинаров по маркетингу (UK Services Marketing Workshops) в 2003 и 2004 годах. Область научных интересов включает оценку эффективности предоставления услуг и проблемы взаимодействия между потребителями в сфере услуг. Имеет публикации в журналах по проблемам сферы услуг, маркетингу и менеджменту, в том

числе в *Journal of Service Research*, *European Journal of Marketing*, *International Journal of Service Industry Management* и *Journal of Business Research*. Соавтор книги «Маркетинг услуг: теория и практика» (*Services Marketing: Text and Cases*, Palgrave, 2003).

**Саймон Чедвик (соредактор книги)** работает в Колледже Биркбек Лондонского университета. Один из директоров Центра спортивного бизнеса Биркбек. Главный редактор журнала *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. Основатель и руководитель Специальной группы спортивного маркетинга при Академии маркетинга. Вел активную исследовательскую работу, имеет множество публикаций. Занимается консалтингом в области спортивного маркетинга. Один из редакторов (совместно с Д. Бичем) книг «Менеджмент в спорте как бизнес» (*The Business of Sport Management*) и «Менеджмент в туризме как бизнес» (*The Business of Tourism Management*) (FT Prentice Hall).

**Мишель Дебор** – профессор, преподает спортивный маркетинг в Университете Марка Блоха в Страсбурге и бизнес-школе ISC в Париже (Франция). Имеет степень PhD по инновациям спортивных товаров. Специалист в области спонсирования спортивных мероприятий. Получив степень MBA в Париже (1999–2005 годы), с сентября 2005 года работает в Страсбурге. Помимо исследовательской работы занимается консультированием по проблемам спортивного маркетинга для MX Sports.

**Доминик Элиот** – профессор, преподает стратегическое управление и проблемы комплексной политики в бизнесе в Школе менеджмента Ливерпульского университета. Глава отделения менеджмента. Главный редактор журнала *Risk Management: An International Journal*. Область его научных интересов включает проблемы устранения ошибок в обслуживании и непрерывного предоставления услуг, прежде всего в области футбола. Автор ряда публикаций в журналах по менеджменту, в том числе *Journal of Management Studies*, *Long Range Planning*, *Journal of Contingencies and Crisis Management* и *Journal of Strategic Information Systems*. Соавтор книг «Уроки кризисов» (*Learning from Crises*, Perpetuity Press, 2005) и «Как сохранить целостность бизнеса: кризисное управление» (*Business Continuity Management: A Crisis Management Approach*, Routledge, 2nd edn, 2005).

**Рон Гарлэнд** – доцент отделения маркетинга Школы бизнеса Ваикато Университета Ваикато (Гамильтон, Новая Зеландия). Ведет курсы и занимается исследовательской работой в области поведения покупателей, исследований рынка и спортивного маркетинга. Соавтор ряда книг по проблемам маркетинга и менеджмента в спорте, а также статей по общим проблемам маркетинга в таких журналах, как *European Journal of Marketing* и *Journal of Financial Services Marketing*.

**Джеймс Глэдден** – адъюнкт-профессор и руководитель программы для выпускников отделения спортивного менеджмента при Школе менеджмента Айзенберга при Университете Массачусетса. Автор ряда статей по спортивному бренд-менеджменту, спонсорству в спорте и фандрайзингу спортивных организаций.

**Дэвид Харнесс** читает курс лекций на отделении маркетинга в Школе бизнеса Университета Хала. Работал в нескольких британских университетах, в том числе в Университете Лидса и Хаддерсфилдской школе бизнеса. Ведет преподавательскую и исследовательскую работу в области маркетинга услуг и стратегиях удовлетворения потребностей клиентов. Опыт подготовки специалистов области финансовых услуг использует для исследовательской



и консалтинговой работы. Занимался различными видами спорта. Недавно увлекся участием в военно-исторических играх (рыцарские турниры).

**Тина Харнесс** – старший преподаватель отделения HR-менеджмента в Лидской школе бизнеса при Университете Метрополитан в Лидсе. Специализируется на преподавательской и исследовательской работе в области HR-менеджмента.

**Мария Хопвуд** – доцент по проблемам PR в Университете Бонда в Квинсленде (Австралия). Занимается исследованиями в области PR в спорте и маркетинговыми коммуникациями. Будучи страстным поклонником крикета, интересуется прежде всего тенденциями развития этого вида спорта, но интересуется также регби и футболом.

**Пол Китчин** ведет курс для студентов, желающих получить степень MA (менеджмент в спорте) в Лондонском университете Метрополитан. Преподает спортивный маркетинг студентам старших курсов и выпускникам. Специализируется на проблемах качества услуг. Занимается популяризацией идей спортивного маркетинга в северо-восточных районах Лондона.

**Руди Меир** – старший преподаватель Школы прикладных исследований и менеджмента в спорте при Университете Южного Креста (Австралия). Почти 15 лет занимался научными исследованиями, до этого работал в Департаменте спорта и развлечений Нового Южного Уэльса (Австралия). Был основателем и исполнительным директором Академии спорта Норт-Кост. Вел несколько проектов в области исследований рынка для профессиональных команд лиг регби в Англии и Австралии.

**Ли Спаркс** – профессор, преподаватель Института исследований розничной торговли при Университете Стерлинга (Шотландия). Ведет курс спортивного маркетинга для студентов и аспирантов по проблемам спорта и маркетинга. Специализируется на проблемах спортивного маркетинга (дистрибуция и розничная торговля спортивными товарами и услугами).

**Линда Тренберт** с 2000 года работает на отделении менеджмента Колледжа Биркбек Лондонского университета. До этого работала в Университете Мэсси в Новой Зеландии. Занималась разработкой программы подготовки специалистов в области менеджмента в спорте для Бизнес-колледжа при Университете Мэсси, которая сегодня является основной в Новой Зеландии. Участвовала в подготовке и редактировании учебников Криса Коллинза по менеджменту в спорте в 1994 и 1999 годах. Недавно была опубликована ее работа по спортивному бизнес-менеджменту в Великобритании. Область ее научных интересов включает управление отношениями между работодателями и работниками, роль женщин в управлении, стрессы на работе.

**Пол Тернер** – старший преподаватель и директор программы спортивного маркетинга в Боутерской школе менеджмента Дикинского университета. В 2005 году получил степень доктора. Область его научных интересов включает трансляции спортивных мероприятий и технологии в спорте.

**Ник Уэйк** начал заниматься спортивным маркетингом в компании Whitbread в качестве контролера по маркетингу известной сети спортивных клубов David Lloyd Leisure. С 2003 по 2005 год руководил отделом маркетинга головной британской спортивной организации Sport England. Участвовал в разработке пилотного проекта Everyday Sport («Спорт каждый день») для северо-восточных регионов. Работал с другими головными спортивными организациями в

области реализации инициатив по вовлечению населения в спорт. В настоящее время проживает в г. Тринг (Англия) и занимается проблемами мотивации бизнеса «от корней травы».

## Предисловие

Оба редактора этой книги более десяти лет преподавали маркетинг и менеджмент в спорте в различных университетах в Великобритании и на континенте. За это время форма и содержание преподавания в этой области значительно развились. Десять лет назад спортивным маркетингом занимались лишь несколько одиночек, пытавшихся взглянуть на это явление с позиций бизнеса и менеджмента. Сегодня наблюдается совсем другая картина: все больше студентов стремятся получить степень в области спорта, спортивного маркетинга и спортивного менеджмента или хотя бы прослушать курс лекций по спортивному маркетингу. Однако лишь немногие исследователи могут похвастаться тем, что посвятили этой проблеме всю жизнь. Поэтому редакторы книги вынуждены констатировать, что могут, не кривя душой, рекомендовать учащимся всего лишь несколько учебных пособий. Это не означает, что в данной области нет хороших работ. Просто дело в том, что опубликованные книги имеют определенный географический или спортивный уклон. Поэтому главная цель этой книги – рассказать об основах спортивного маркетинга, представленных в традиционной деловой литературе, и дать студентам учебник, опирающийся на широкий спортивный и культурный контекст.

Главная задача – познакомить студентов и аспирантов с ключевыми аспектами спортивного маркетинга, а также обеспечить хорошее подспорье преподавателям спортивного маркетинга и других связанных с маркетингом дисциплин и программ, а также маркетологам и менеджерам, работающим в индустрии спорта.

В книге 24 главы и шесть частей, в которых рассматриваются шесть блоков вопросов:

- особая природа спортивного маркетинга (главы 1–3) – эти главы помогут читателю понять сущность спортивного маркетинга;
- удовлетворение потребностей и нужд потребителей на спортивном рынке (главы 4–10) – эти главы помогут читателю понять основные проблемы спортивных рынков;
- коммуникации спортивного рынка (главы 11–14) – эти главы помогут читателю понять сущность коммуникаций спортивного рынка;
- продвижение спортивных товаров и услуг на рынок (главы 15–17) – в этих главах речь идет о проблемах ценообразования на спортивные товары и услуги и их дистрибуции;
- развитие спортивного маркетинга (главы 18–22) – эти главы помогут читателю разобраться в стратегических и глобальных аспектах спортивного маркетинга;
- перспективы развития спортивного рынка (главы 23–24) – эти главы помогут читателю понять задачи, которые спортивные маркетологи вынуждены решать сегодня, и проблемы, с которыми они могут столкнуться в будущем.

Каждая глава включает следующие разделы:

- резюме (что нового узнает читатель, прочитав главу);
- краткое содержание главы;
- введение;
- текст, освещающий проблемы, указанные выше;
- кейсы; выводы; рекомендованная литература;
- библиография;
- рекомендованные веб-сайты.

Все указанные веб-сайты существовали на момент написания книги. Однако в настоящее время некоторые из них могут быть недоступны.

## Благодарности

### От редакторов книги

Редакторы-составители книги выражают благодарность всем авторам, взявшим на себя нелегкий труд, связанный с написанием глав для этой книги.

Мы также глубоко признательны организациям, работающим в индустрии спорта, которые разрешили нам использовать материалы для кейсов. Это Cotton Traders, JJB Sports, sweatyBetty, Tiso и UNITEC.

Мы также хотели бы выразить признательность всем сотрудникам FT-Prentice Hall за их терпение и постоянную поддержку. Особенно мы благодарим Бена, который немало потрудился для того, чтобы эта книга увидела свет, и Жаклин, которая одной из первых начала работать над проектом.

Джон Бич посвящает свою часть работы над книгой Сью.

Саймон Чедвик посвящает свою часть работы над книгой Барбаре и Томасу.

### От издателей

Издатели книги хотели бы поблагодарить всех рецензентов, которые приняли участие в работе над книгой, в том числе:

- Алана Эдвардса, сотрудника Школы теоретических и прикладных исследований при Университете Гриффита (Австралия);
- Глинис Джонс, специалиста в области продвижения спорта и маркетинга отделения менеджмента и маркетинга Университета Хаддерсфилда (Великобритания);
- Тревора Хартленда, старшего преподавателя, специалиста по маркетингу Школы бизнеса при Университете Глэморган (Великобритания);
- Кари Паронахо, декана по науке Университета Яваскила (Финляндия).

Мы также выражаем признательность авторам и издательствам, любезно предоставившим материалы для книги, в том числе Oxford University Press, Thomson Publishing Services, *Journal of Marketing* и American Marketing Association, Pearson Education, *Journal of Marketing* и American Marketing Association, Palgrave Macmillan и др.

Мы также глубоко признательны Financial Times Limited за любезно предоставленное разрешение использовать в книге ряд ценных материалов.

Наконец, мы благодарим за предоставленные материалы компании Tag Heuer, The American Marketing Association, Private Media Partners Ltd.

Нам не удалось установить правообладателей некоторых материалов. Мы будем благодарны за любую информацию, которая поможет нам сделать это.

## **Спортивные организации и клубы**

Championship Auto Racing Teams, CART  
Indy Racing League, IRL  
Австралийская лига регби (Australian Rugby League, ARL)  
Австралийская федерация бейсбола (Australian Baseball Federation, ABF)  
Австралийская футбольная лига (Australian Football League, AFL)  
Австралийский союз регби (Australian Rugby Union, ARU)  
Вест-индская комиссия по крикету (West Indies Cricket Board, WICB)  
Всемирная корпорация армрестлинга (World Wrestling Entertainment, WWE)  
Всемирная лига американского футбола (World League of American Football, WLAF)  
Всемирная федерация рестлинга (World Wrestling Federation, WWF)  
Высшая лига бейсбола (Major League Baseball, MLB)  
Высшая лига футбола (Major League Soccer, MLS)  
Гэльская атлетическая ассоциация (Gaelic Athletic Association, GAA)  
Женская теннисная ассоциация (Women's Tennis Association, WTA)  
Крикетный клуб графства Вустершир (Worcestershire County Cricket Club, WCCC «Манчестер Юнайтед» (Manchester United, MU)  
Международная комиссия по регби (International Rugby Board, IRB)  
Международная федерация легкой атлетики (International Athletics Federation, IAAF)  
Международная федерация футбольных ассоциаций, ФИФА (Federation Internationale de Football Association, FIFA)  
Международные однодневные соревнования по крикету (One-day international, ODI)  
Международный олимпийский комитет, МОК (International Olympic Committee, IOC)  
Национальная футбольная лига, НФЛ (National Football League, NFL) Национальная бейсбольная лига, НБЛ (National Basketball League, NBL)  
Национальная Ассоциация гонок серийных автомобилей ((National Association of Stock Car Auto Racing, NASCAR)  
Национальная баскетбольная ассоциация, НБА (National Basketball Association, NBA)  
Национальная лига развития бейсбола, НЛРБ (National Basketball Development League, NBDL)  
Национальная лига регби, НЛР (National Rugby League, NRL)  
Национальный союз центров спортивных игр на открытом воздухе (Union Nationale des Centres Sportifs de Plein Air, UCPA)  
Профессиональная футбольная лига (Liga de Futbol Profesional, LPF)  
Сиднейский организационный комитет Олимпийских игр (Sydney Organising Committee for the Olympic Games, SOCOG)  
Совет крикета Англии и Уэльса (England and Wales Cricket Board, ECB)  
Сообщество любительских спортивных клубов (Community Amateur Sports Club, CASC)  
Союз европейских футбольных ассоциаций, УЕФА (Union of European Football Associations, UEFA)  
Союз регби (Rugby Football Union, RFU)  
Универсальная боксерская ассоциация (Universal Boxing Association, UBA)  
Федерация футбола Франции (French Football Federation, FFF)  
«Формула-1», Ф1 (Formula 1, F1) Футбольная ассоциация (английская) (Football Association, FA)

## Футбольная ассоциация Ирландии (Football Association of Ireland, FAI)

## **Государственные организации, компании и СМИ**

British Broadcasting Association, BBC

Business Review Weekly, BRW

Le Syndicat National de la Publicite Televisee, SNPTV (Национальный синдикат государственных телекомпаний, Франция)

National Broadcasting Corporation, NBC

Sir Norman Chester Centre for Football Research, SNCCFR (Центр изучения футбола сэра Нормана Честера)

Sponsorship Research International, SRI Tele France, TF (телекомпания, Франция)

Television Espanola, TVE (телекомпания, Испания)

Агентство по рекламе, Великобритания

Бюро честной торговли Европейский союз, ЕС

Калифорнийский аналитический центр (США)

Коалиция в защиту прав интеллектуальной собственности

Почтовая служба США

Управление по делам развивающихся стран католической церкви

## Некоторые сокращения экономических терминов

**B2B** *business-to-business* деловые отношения между компаниями

**BASIC** *business-customerising, analysing, strategising, implementing, controlling* подход к взаимодействию между планированием и операционной деятельностью в спортивном маркетинге, основанный на индивидуализации бизнеса, анализе, разработке стратегии, реализации и контроле

**CBBE** *customer-based brand equity* капитал бренда, в основе которого лежит клиентская база

**CEO** *chief executive officer* генеральный директор

**CIS** *customer information systems* клиентская информационная система

**CRM** *customer relationship management* управление отношениями с клиентами

**DMU** *decision-making unit* подразделение (организации), самостоятельно принимающее решения

**EB2B** *electronic business-to-business* деловые межкорпоративные отношения в электронном пространстве

**ETOP** *Environmental Threat and Opportunity Profile* анализ внешних угроз и возможностей

**PEST** *political, economic, social, technological* политические, экономические, социальные и технологические элементы внешнего окружения

**PESTLE** *political, economic, social, technological, legal, environmental* политические, экономические, социальные, технологические, юридические и экологические элементы внешнего окружения

**QUANGO** *quasi-autonomous nongovernmental organization* квазиавтономная неправительственная организация

**SLEPT** *social, legal, economic, political, technological* социальные, юридические, экономические, политические и технологические элементы внешнего окружения

**SMART** *strategic, measurable, actionable, realistic and timely* стратегический подход, изменяемость, действенность, реалистичность и своевременность

**SWOT** *strengths, weaknesses, opportunities, threats* анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз

**ВВП** валовой внутренний продукт

**ОКО** обязательный конкурсный отбор управляющих



## **Веб-сайты по общим проблемам спортивного маркетинга**

Общую информацию по проблемам спортивного маркетинга, которым посвящена книга, можно найти на следующих веб-сайтах:

Business of Sport Management Blog

<http://businessofsportmanagement.blogspot.com>

Business of Sport Management Companion Site

<http://www.booksites.net/download/chadwickbeech/index.html>

ESPN Sports Business

<http://espn.go.com/sportsbusiness/index.html>

European Association for Sport Management

<http://www.easm.org>

European Sport Management Quarterly

<http://www.meyer-meyer-sports.com/en/produkte/zeitschrift/esmq.htm>

International Journal of Sport Management and Marketing

[https://www.inderscience.com/browse/index.php?journal=T\\_b102](https://www.inderscience.com/browse/index.php?journal=T_b102)

International Journal of Sport Marketing and Sponsorship

<http://www.imr-info.com/#goIJSM>

Journal of Sport Management

<http://www.humankinetics.com/products/journals/journal.cfm?id=JSM>

North American Association of Sport Management

<http://www.nassm.com>

Sport Business International

<http://www.sportbusiness.com>

The Sport Journal

<http://www.thesportjournal.org>

Sport Management Association of Australia and New Zealand

<http://www.gu.edu.au/school/lst/services/smaan>

Sport Marketing Association

<http://www.sportmarketingassociation.com>

Sport Marketing Quarterly

<http://www.smqonline.com>

Sport Marketing Special Interest Group

<http://sportmarketingsig.blogspot.com>

SportQuest

<http://www.sportquest.com/resources/index.html>

Sports Business and Industry Online

<http://www.sportsvueinc.com>

Sports Business Daily

<http://www.sportsbusinessdaily.com>

Sports Business Journal

<http://www.sportsbusinessjournal.com>

Sports Business News

<http://www.sportsbusinessnews.com>

# Часть I. Особая природа маркетинга в спорте

## Глава 1

### Введение. Маркетинг в спорте

*Саймон Чедвик, Университет Лондона*

*Джон Бич, Университет Ковентри*

*Спорт – единственное в мире представление, в котором, сколько бы раз вы его ни смотрели, никогда не известно, чем дело кончится.  
Нейл Саймон, американский драматург*

#### Что нового вы узнаете, прочитав эту главу?

Прочитав эту главу, вы получите представление:

- о том, что такое маркетинг в спорте;
- об отличительных особенностях маркетинга в спорте;
- о том, как работает маркетинг в спорте;
- о проблемах, с которыми сталкиваются маркетингологи, работающие в области спорта;
- о том, какие вопросы рассматриваются в этой книге и какова ее структура.

### Краткое содержание главы

В начале дается краткий обзор рассматриваемых в ней вопросов и содержания книги в целом. Далее анализируется сущность *маркетинга в спорте*. Особое внимание уделяется предлагаемому здесь же новому определению данного вида маркетинга. На основе этого определения на примере клуба Real Madrid будет показано, как спортивные организации используют маркетинг. Учитывая, что в центре нашего внимания находятся последние тенденции в области маркетинга в спорте, неоднозначно воспринимаемые как учеными, так и практиками, мы остановимся в первую очередь на двух ключевых вопросах. Во-первых, мы постараемся разрушить некоторые устоявшиеся представления о роли маркетинга в спорте и, во-вторых, рассмотрим его главные особенности. В главе также представлены два кейса. В первом речь идет о невероятной массовой популярности Бекхэма («бекхэмании») в Японии, во втором – о плачевном положении футбола в США.

## Введение

Откройте любую газету или журнал, посмотрите любую спортивную программу по телевизору, пройдитесь по улице любого города мира, и вы скорее всего столкнетесь с каким-либо аспектом спортивного маркетинга. Бекхэм, Шумахер, Курникова, Nike, Ferrari, Vodafone и Manchester United – эти имена и названия вызывают к потребителям с рекламных щитов, экранов теле визоров и страниц журналов и газет. Звездные имена и огромные деньги, с которыми они ассоциируются, стали синонимами спортивного маркетинга. Поэтому многие представители делового мира рассуждают так: «Если спорт и спортивных звезд можно упаковывать и продавать, то почему же этого не делать?» Но это только одна сторона маркетинга в спорте, потому что на каждого Бекхэма приходятся сотни других спортсменов, команд, клубов, пред-

приятий и организаций, которые пытаются наскрести хотя бы немного денег, чтобы сохранить конкурентоспособность или просто выжить.

Поэтому в книге рассматриваются, с одной стороны, дорогой сектор спортивного рынка и проблемы, связанные с брендингом, поиском спонсоров и умением «продавать» суперзвезд и популярные виды спорта. С другой стороны, в ней анализируется роль маркетинга в решении проблем, стоящих перед мелкими спортивными клубами, конкурирующими с другими местными поставщиками услуг в сфере отдыха и развлечений, и трудности, которые испытывают менее популярные виды спорта в области привлечения новых участников и зрителей. Таким образом, главная цель этой главы и книги в целом заключается в том, чтобы рассмотреть роль маркетинга в решении главных задач спортивной организации – получения прибыли или выживания.

## **Что такое маркетинг спорта?**

Возьмите любую книгу по маркетингу – например, работы Котлера, Саундерса и Армстронга (Kotler, Saunders and Armstrong, 2004) или Брассингтона и Петтита (Brassington and Pettit, 2002), и вы увидите, что авторы рассматривают маркетинг как процесс обмена, в рамках которого организация работает ради удовлетворения потребностей и ожиданий клиентов. В этих определениях обычно подчеркивается значимость маркетинга для прибыльности и эффективности организации. Другие определения маркетинга – такие, например, как в работе Гронруса (Gronroos, 1994), – гораздо глубже, так как подчеркивают значение долговременных и прочных отношений с клиентами. Но и они не учитывают особенностей спорта и отличий спортивного продукта от других продуктов и услуг. Для маркетологов, работающих в области спорта, да и для самого маркетинга эти определения вряд ли будут полезны, так как по большей части (см., например, Mullin, Hardy and Sutton, 2000; Pitts and Stotlar, 1996; Shank, 2005) это определения традиционного маркетинга, к которому механически добавлено слово «спортивный». Однако заставить потребителя приобрести билет на спортивное мероприятие, платить за услуги спортивного сайта в Интернете или купить сувенир со спортивной символикой – далеко не то же самое, что продать пачку стирального порошка.

В этой главе подробно рассматриваются факторы, делающие спорт и спортивный маркетинг совершенно особыми явлениями. Это позволяет дать следующее определение спортивного маркетинга.

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».

Что стоит за этим определением и для кого оно предназначено? Прежде всего следует обратить внимание на то, что в нем используется понятие «непредсказуемость среды». Специалисты по экономике спорта считают, что именно непредсказуемость результатов делает спорт таким привлекательным (Dobson and Goddard, 2001). Люди идут на скачки или теннисный матч, потому что никто не знает, кто выиграет. Это возбуждает и доставляет удовольствие, вряд ли сравнимое с удовольствием от какого-либо другого времяпрепровождения. Английский футболист Крис Уодл как-то заметил, что футбол возбуждает сильнее секса. Не исключено, что многие футбольные болельщики согласятся с ним. Если спорт лишится присущего ему напряжения и драматизма, люди утратят к нему интерес. За примером далеко ходить не надо: достаточно вспомнить «Формулу-1», когда Михаэль Шумахер был бесспорным лидером. На непредсказуемость спорта люди реагируют по-разному. Одни ходят на стадионы, смотрят спортивные передачи по телевизору и читают спортивные разделы в газетах и журналах просто

ради удовольствия. Другим спорт дает возможность пережить ощущение успеха или, наоборот, поражения. Кто-то считает «свой» вид спорта предлогом для того, чтобы побыть на людях и пообщаться с себе подобными – соседями и т. д. А для кого-то спорт – отражение главных ценностей («Я люблю их за стиль игры»).

Но спорт – это не только болельщики. Это еще команды и клубы – ведь именно они «делают» спорт. В пользу того, что данное определение маркетинга в спорте важно и для них, говорят два главных аргумента. Спортивным клубам и командам нужны зрители, потому что они создают атмосферу возбуждения и напряжения, ради которой, собственно, многие и смотрят спортивные соревнования. Без этого фанаты не будут болеть за клубы и поддерживать их, и посещаемость спортивных мероприятий снизится. Например, относительно недавно вследствие упадка интереса британских болельщиков к американскому футболу прекратила свое существование команда Scottish Claymores. Спортивным организациям также нужно собрать достаточное количество зрителей, чтобы получить деньги если не для процветания, то хотя бы для выживания. Спортивные соревнования иногда проводятся и в чисто благотворительных целях, но даже в этом случае маркетинг помогает сделать их захватывающим зрелищем и одновременно информировать о них большое количество людей и дать им возможность посмотреть состязания. И пускай «Тур де Франс» для французов – событие национального масштаба, именно благодаря тонко продуманному маркетингу это мероприятие ежедневно собирает около миллиона зрителей, наблюдающих за гонкой по обе стороны трассы.

Для тех, кто следит за «Тур де Франс», главным событием каждого дня соревнований является распределение участников в пелетоне на каждом этапе велогонки. Официальные спонсоры и поставщики дарят зрителям памятные подарки, благодаря которым их компании прочно ассоциируются с соревнованиями. Многие этапы гонки абсолютно непредсказуемы, поэтому вокруг этих компаний создается такая же атмосфера всеобщего возбуждения, как на соревнованиях. Ассоциации со спортом позволяют спонсорам, помимо всего прочего, рекламировать свои продукты, услуги и бренды, а также заниматься пиаром. Они получают и другие преимущества от такого «перенесения образа». В список организаций, использующих ассоциации со спортом, можно включить газеты и телевизионные компании (благодаря спорту люди больше читают и чаще смотрят телевизор); компании, обеспечивающие проведение соревнований; местные и центральные органы власти; производителей спортивного снаряжения и книгоиздателей. Этот список дает представление о том, каковы сегодня истинные масштабы влияния спорта на экономику. Спорт с его непредсказуемостью и маркетинг позволяют решать целый ряд задач огромному множеству самых разных людей и организаций.

Маркетинг в спорте – процесс постоянный. Независимо от того, продолжаются ли соревнования в течение всего года (например, чемпионат футбольной лиги), представляют собой выдающееся событие (например, Олимпийские игры) или «разовое» мероприятие (финал Кубка по футболу), маркетологам постоянно приходится планировать свою деятельность, выполнять поставленные задачи и оценивать свою работу. Кроме того, огромное значение имеет поддержание отношений с болельщиками и клиентами. И наконец, если спортивные мероприятия проходят, скажем, раз в четыре года, главная проблема заключается в том, чтобы постоянно напоминать людям о них. Маркетологам, работающим, например, на Олимпиаде, приходится решать еще более сложные и масштабные задачи. Прежде чем развернуть маркетинговую кампанию среди населения, они вынуждены «продавать» свои предложения соответствующим структурам и организациям, чтобы получить право на проведение Игр.

В большинстве других определений маркетинга в спорте акцент делается на коммерческой деятельности спортивных организаций. Разумеется, наше определение никоим образом не преуменьшает ее значения. Но мелкие и некоммерческие организации только выиграют, если тоже будут заниматься маркетингом профессионально. Так, государственное предприятие или организация волонтеров должны знать, для кого конкретно они работают. Спорт может

помочь в реализации программ, нацеленных, например, на помощь представителям социально ущемленных слоев населения. Он поможет узнать, кто нуждается в помощи, где эти люди проживают, каковы их ожидания и как установить с ними контакт и т. д.

В заключение отметим, что приведенное определение маркетинга в спорте относится не только к организациям, имеющим непосредственное отношение к полям и аренам стадионов, на которых разворачиваются спортивные состязания. Спортивный маркетинг могут использовать самые разные организации, так или иначе связанные со спортом. Всем известно, что после успеха британской команды велосипедистов на Олимпийских играх в Афинах продажи велосипедов в течение нескольких месяцев быстро росли. Чтобы убедиться в том, что спортивный маркетинг нужен не только спортивным организациям, достаточно вспомнить, как яростно страны борются за право принять у себя Олимпийские игры. Эта борьба сама по себе является захватывающим состязанием. Победа в нем повышает престиж страны, способствует развитию туризма, росту доходов местного бизнеса и занятости населения.

Таким образом, спортивный маркетинг может использоваться самыми разными организациями для развития различных направлений деятельности (табл. 1.1).

Таблица 1.1

**Маркетинг в спорте: направления и участники (на примере клуба Real Madrid)**

| <i>Прямые</i>   | <i>Косвенные</i>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Болельщики<br/>(например, люди, покупающие билеты в кассе стадиона в день игры);</li> <li>■ физические лица<br/>(например, Дэвид Бекхэм);</li> <li>■ команды<br/>(например, клуб Real Madrid);</li> <li>■ лиги (например, La Liga);</li> <li>■ соревнования<br/>(например, Лига чемпионов);</li> <li>■ мероприятия (например, турне клуба Real Madrid по Китаю);</li> <li>■ торговые партнеры<br/>(например, Siemens, Adidas);</li> <li>■ телевидение (например, TVE);</li> <li>■ органы управления<br/>(например, Профессиональная футбольная лига, ЛПФ)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Локальный маркетинг<br/>(например, в Мадриде);</li> <li>■ местная экономическая и социальная инфраструктура<br/>(например, бары и кафе, расположенные возле стадиона Bernabau);</li> <li>■ журналы и газеты<br/>(например, Don Balon);</li> <li>■ спортивный тотализатор<br/>(например, Betandwin.com);</li> <li>■ производители спортивной экипировки (например, футбольных бутс, даже если никто из игроков команды не носит или не любит их)</li> </ul> |

## **Зачем спортивным организациям нужен маркетинг?**

Многие считают, что хорошо представляют себе, что такое маркетинг в спорте, но чаще всего совершенно не понимают его сути. Бытует пять наиболее распространенных мифов о спортивном маркетинге (возможно, их больше, но с этими мы сталкиваемся чаще всего). Рассмотрим их в произвольном порядке.

## **Миф первый: маркетинг в спорте – всего лишь умение продать товар**

Допустим, что правительственная организация Sport England намерена осуществить комплекс инициатив, нацеленных на развитие спорта, включая, возможно, организацию мероприятий социального характера. Для этого необходимо ясное понимание того, чего Sport England хочет достичь; что для этого нужно; на кого направлены инициативы; и как информировать о них целевую аудиторию. Нужно подумать и о том, как правильно «подать» проект. Организация ничего не продает, ни один товар не переходит из рук в руки. Вложенные средства не всегда приносят осязаемую прибыль. Некоторые спортивные организации могут связывать маркетинг исключительно с коммерческой деятельностью, но его функции гораздо шире.

## **Миф второй: маркетинг в спорте – всего лишь инструмент для торговли спортивными товарами**

Не секрет, что все любят спорт и что спорт – наиболее популярный вид досуга. Кроме того, по мере роста доходов населения вести борьбу за карман потребителя приходится также с продавцами других товаров и услуг (производителями стиральных машин и мебели, поставщиками финансовых услуг). Рынки переполнены товарами, и чрезвычайно важно убедить потребителя в том, что спортивные продукты если не лучше продуктов других отраслей, то по крайней мере как-то отличаются от них. Маркетинг в спорте обеспечивает платформу для реализации конкурентного преимущества (особый продукт), подчеркивая привлекательность спортивного продукта как такового и привлекая внимание потребителя к его отличительным особенностям. И пускай кто-то считает, что он просто маскирует коммерческую составляющую спорта – на самом деле маркетинг в спорте помогает поддерживать его привлекательность и популярность.

## **Миф третий: маркетинг в спорте – всего лишь инструмент дальнейшего обогащения бизнесменов-«толстосумов»**

Цель любого бизнеса – получение прибыли. Если бизнес не приносит прибыли, он рано или поздно приходит к банкротству. В экономике в целом немало прекрасных примеров рентабельных предприятий, и спорт в этом смысле не является исключением (вспомните, например, о команде Arrows «Формулы-1»). Таким образом, маркетинг способствует развитию многих направлений спортивного бизнеса, помогая организациям максимизировать прибыль, получаемую от реализации своей продукции. Бытует мнение, что источником прибыли является своеобразная «эксплуатация» потребителей, навязывание им продуктов и услуг. Однако сегодня наблюдается обратный процесс: спортивные организации сегодня все сильнее зависят от потребителей. Например, футбольный клуб Manchester United разместил на своем сайте в Интернете правила и стандарты обслуживания клиентов. В то же время во многих странах органы государственного регулирования разрабатывают меры, направленные на предотвращение «эксплуатации» потребителей. Примером может служить Специальная комиссия Ассоциации футбола Англии (England's Football Task Force). Но помимо всего прочего маркетинг – не просто инструмент, при помощи которого людей заставляют покупать то, что им совсем не нужно. Маркетинг – это процесс постижения нужд и чаяний рынка для последующего производства товаров и услуг, удовлетворяющих или существующий, или скрытый спрос.

### **Миф четвертый: спортивный маркетинг – всего лишь умение обманывать потребителя**

Есть люди, готовые зимой, в холод и дождь тащиться, например, на матч по регби. Наивный человек может спросить: а зачем тогда нужен маркетинг? Ведь, как ни крути, любитель регби все равно вымокнет и замерзнет. Но нельзя забывать о том, что всегда найдутся фанаты, которым нравится находиться на стадионе в любую погоду. Это и позволяет поддерживать и развивать данный вид спорта. Задача спортивного маркетинга заключается в том, чтобы определить, существуют ли такие болельщики. Если людям не нравится товар, предлагаемый здесь и сейчас, пытаться убедить их купить его будет непросто. В этом случае роль маркетинга должна сводиться к развитию существующего продукта, например к усовершенствованию спортивных сооружений. Иными словами, задача маркетолога – кардинально изменить продукт и предложить, например проводить игры в более удобном месте и в более удобное время, чтобы создать более комфортные условия для болельщиков и увеличить количество зрителей.

### **Миф пятый: спортивный маркетинг оскверняет спорт**

Если что и поддерживает чистоту спорта, то это именно спортивный маркетинг. Сегодня, когда структура потребительских расходов меняется, спортивным организациям важно сохранить значимость спорта в жизни людей. Доходы потребителей растут, выбор товаров и услуг в сфере досуга и развлечений становится все шире. Если мы хотим, чтобы спорт сохранил свою привлекательность, важнейшая задача спортивного маркетинга – добиться, чтобы в сознании потребителей спорт сохранял свою значимость и они были бы готовы тратить на него существенную часть своих средств.

### **Отличительные особенности маркетинга в спорте**

Главная задача нашей книги – анализ отличительных особенностей маркетинга в спорте. Для этого следует прежде всего проанализировать различия между спортивными организациями и продуктами и организациями и продуктами других отраслей экономики. Приведенное выше определение маркетинга в спорте отражает сущность этих различий. Особая природа спорта и спортивных организаций обуславливает тот факт, что «спортивным» маркетологам приходится решать целый ряд специфических проблем. Рассмотрим эти проблемы.

### **Главное в спорте – продукт**

Сегодня спортивные организации зависят от продукта. Это означает, что задачи, стоящие перед маркетологами, и эффективность их работы за пределами игрового поля в значительной степени зависят от того, что происходит на нем. Следовательно, главную роль в жизни спортивных организаций часто играют не болельщики и потребители, а игроки и спортивные команды, которые, соответственно, оказывают определяющее воздействие и на маркетинг.

### **Спорт – это непредсказуемость результатов**

Непредсказуемость результатов спортивных соревнований – определяющая особенность спортивного продукта и одна из главных причин огромной популярности спорта.

Непредсказуемость результатов генерирует радостное возбуждение, напряженность и эмоциональный накал зрителей. Эти эмоции редко (если вообще когда-либо) вызывает регу-



лярное потребление других продуктов. Именно продажа непредсказуемости результатов и связанных с ней ощущений – главная задача, стоящая перед маркетологом, работающим в области спорта. Из нее вытекают и другие стоящие перед ним задачи – продажа непосредственно спортивных товаров, а также связанных и потенциально спортивных продуктов (подробно об этом см. в главе 9).

### **Потребители участвуют в производстве спортивного продукта**

Когда вы заходите в супермаркет, обращаетесь в банк или вызываете специалиста установить компьютер, вам совершенно не важно, обращаются ли за этими услугами другие потребители; как выглядят те, кто вас обслуживает, и т. д. То ли дело спорт. Футбол – великая игра, и некоторые способны получить удовольствие от матча, даже если на трибунах никого, кроме них, нет. Но для большинства главное в спорте – это атмосфера всеобщего радостного возбуждения, создаваемая окружающими людьми. Прекрасно, если ваша любимая команда выигрывает, но еще лучше, если вы смотрите игру с друзьями, членами семьи или другими болельщиками. Поэтому маркетинг в спорте уникален в том смысле, что присутствие других потребителей является жизненно важным элементом продукта и потребительского опыта. Таким образом, в спортивном маркетинге важен каждый отдельный человек. Он одновременно является и объектом, и основополагающим элементом спортивного маркетинга.

### **Спортивные организации не всегда правильно используют маркетинг**

Каждые выходные во всем мире тысячи, а может быть, миллионы спортивных состязаний проходят при очень небольшом количестве зрителей на полупустых стадионах. Почему? В большинстве видов спорта львиную долю прибыли приносит продажа билетов. Казалось бы, очевидно, что для того, чтобы добиться рентабельности, клубы и команды должны активно заниматься маркетингом и стараться привлечь как можно больше зрителей, продав как можно больше билетов. К сожалению, во многих видах спорта этого не происходит. Например, не всегда применяются скидки на билеты, не проводится работа с отдельными группами потребителей и не размещается реклама на телевидении. Маркетинг в спорте – не панацея от всех трудностей, но он может хотя бы отчасти помочь в их преодолении. В то же время во многих видах спорта популярен подход «зарабатывайте продажей рекламных мест на стадионе». Из года в год происходит погоня за прибылью. От ее исхода зависит, останется ли маркетолог работать на своем месте или контракт с ним будет расторгнут. Это говорит о том, что в некоторых спортивных организациях маркетинг сводится к продажам рекламных площадей. Но такое положение вещей мало способствует получению стабильной прибыли и укреплению отношений с партнерами. Вместо того чтобы продавать высококачественный продукт на корпоративном рынке, работать с клиентами, стараться понять их потребности и предлагать привлекательные продукты, отдельные спортивные организации продают места на стадионе просто потому, что «он не должен пустовать». Любой опытный маркетолог согласится с тем, что такие спортивные организации упускают хорошие возможности.

### **На спортивные продукты влияют социокультурные факторы**

В отличие от других продуктов спорт – источник острых ощущений. Говорят, что один спортивный комментатор как-то заметил, что клиенты Tesco (крупная британская розничная сеть) никогда не указывают в своем завещании, что их прах должен быть развеян по залам местного супермаркета. Он имел в виду, что такую услугу – возможность договориться о том, чтобы после смерти прах усопшего был развеян по полю любимой команды, – сегодня пред-

лагают болельщикам английские футбольные клубы. Зависимость большинства видов спорта от социокультурных факторов проявляется в том, что маркетологам приходится сталкиваться со многими специфическими проблемами, которые не стоят перед маркетологами, продвигающими другие продукты. Среди этих проблем – воздействие на потребление таких факторов, как глубокая преданность болельщиков своим командам и клубам; влияние родителей, друзей и знакомых; и, наконец, географическое положение. Поэтому потребление в спорте, в отличие от потребления в других отраслях, часто имеет скорее иррациональный, чем рациональный и экономически обоснованный характер. Как правило, люди перестают покупать продукт, если на протяжении длительного времени он не оправдывает их ожиданий. В спорте эта логика работает не всегда.

### **Спортивные бизнесы не могут полностью контролировать продукт**

Поскольку главная особенность спорта – непредсказуемость результатов, задачей спортивных маркетологов является ее культивирование и правильная подача. Однако, как показывает пример экстремального футбольного шоу (Willoughby, 2003), спортивные болельщики ценят следование спортивным правилам и соблюдение установленного формата соревнований. Когда власти США во время проведения чемпионата мира по футболу 1994 года заявили о своем намерении изменить некоторые правила для того, чтобы большее число голов засчитывалось (с целью увеличить популярность футбола на американском рынке), это вызвало бурный протест во многих странах мира. Таким образом, возможности спортивных маркетологов в области упрощения или изменения правил спортивных состязаний весьма ограничены. Кроме того, помимо законодательства, которое обязаны соблюдать предприятия всех отраслей экономики, деятельность спортивных организаций регламентируется особыми правилами, касающимися порядка перехода команд в более высокий или низкий дивизион, покупки игроков и формата игры или матча. Если, например, команда выбывает из лиги, буквально в тот же день ее подход к маркетингу может кардинально измениться, что редко случается на предприятиях других отраслей экономики.

### **Особые критерии эффективности в спорте**

Как правило, главным критерием эффективности маркетологов, работающих в большинстве коммерческих организаций, служит увеличение доли на рынке или рост объема продаж. Для маркетологов, работающих в некоммерческом секторе, важны такие показатели, как количество людей, охваченных благотворительными акциями, или благотворителей. Но в большинстве спортивных организаций главным критерием эффективности является ответ на вопрос типа: «А выиграли ли мы первенство лиги?» В какой-то степени такой подход объясняется особенностями спортивного продукта, но в сущности свидетельствует о недооценке традиционных критериев эффективности маркетинга. Но разве болельщиков интересует доля на рынке Китая, если их команда только что выиграла финальную игру в плей-офф? С одной стороны, это затрудняет работу маркетологов. Но с другой стороны, одна из задач нашей книги как раз и состоит в том, чтобы помочь спортивным организациям, а также потребителям установить связь между достижениями в соревнованиях и эффективностью работы вне соревнований.

### **Спорт – это особые отношения с телевидением, радиовещанием и прессой**

В каком-то смысле спортивные организации не нуждаются в том, чтобы «продавать» себя. Достаточно разрешить другим делать это за них. К сожалению, некоторые спортивные организации именно так и считают. Зачем, думают они, тратить деньги на рекламу, если теле-

видение, газеты и Интернет все сделают за вас? Откройте любую ежедневную газету, и вы скорее всего увидите великое множество очерков, новостей и сплетен о спорте. Значит, нельзя недооценивать роль и значение СМИ – ведь они помогают создавать атмосферу напряженности и радостного возбуждения вокруг спортивного продукта. Более того, СМИ открывают спортивным организациям целый ряд дополнительных возможностей, связанных, в частности, с поиском спонсоров и эндорсментом. Этим спорт отличается от любой другой отрасли экономики (за исключением, пожалуй, кино и музыки). Тем не менее, маркетологи, работающие в области спорта, должны понимать, что, предоставляя СМИ возможность заниматься маркетингом вместо них, они лишаются возможности следить за тем, как продукт подается на корпоративном рынке (а ведь некоторые компании-клиенты находятся за тысячи километров от них). Стараться активно развивать отношения с СМИ и в то же время контролировать их, а также «продавать» спорт за рамками этих отношений – вот важнейшие задачи, стоящие перед спортивными маркетологами.

### **Болельщики всегда верны своим клубам**

Если спросить болельщика футбольной команды Воса Juniors, купит ли он футболку с эмблемой River Plate и будет ли пользоваться кредитной картой этого клуба, нетрудно угадать, что он ответит. Если вы не прекратите приставать к нему с подобными вопросами, дело может кончиться для вас плохо. Все знают, что когда Кевин Киган (в то время менеджер футбольной команды Newcastle United) снялся на английском телевидении в рекламном ролике хлопьев для завтрака, продажи этого продукта в городе Сандерленд, где базируется одноименный футбольный клуб, главный конкурент клуба Newcastle (их стадионы расположены примерно в 15 километрах друг от друга) резко упали. Что это говорит о спортивном маркетинге и проблемах, с которыми он сталкивается? Очевидно, продавая продукты, ассоциирующиеся с тем или иным клубом или командой, следует отдавать себе отчет в том, что их вряд ли будут покупать фанаты конкурирующего клуба или команды. Значит, многим спортивным организациям обычно приходится работать на замкнутых рынках, имеющих четкие географические очертания. Это может помешать развитию некоторых из них. Некоторые организации могут решить проблему, если маркетологи обеспечат выход на мировой рынок, или использовать название и имидж бренда, кардинально отличающиеся от названия и имиджа бренда «материнской» компании. Это также объясняет отличие спортивных продуктов и маркетинга в спорте от продуктов и маркетинга в других отраслях экономики. Исключение составляют, пожалуй, лишь продукты, покупаемые из чисто патриотических побуждений (под лозунгом «Поддержим отечественного производителя!»).

### **Организации сами мешают маркетологам**

Спорт – это соревнующиеся между собой конкретные люди и команды, а вовсе не внутренняя структура и компетенции организаций, занимающихся производством спортивных продуктов, и уж, конечно, не болельщики и другие потребители. Беда в том, что некоторые работающие в спорте люди именно так и думают. Поэтому в отдельных видах спорта маркетингу не уделяется достаточного внимания, вследствие чего уровень квалификации отдельных маркетологов остается невысоким. В роли маркетологов нередко выступают бывшие спортсмены. Само по себе это не страшно, но иногда приводит к тому, что организации «замыкаются» на себе. Клубы и команды начинают заботиться не о потребителях, а о спортсменах и исполнителях. Поэтому многим спортивным организациям следует сделать шаг вперед и постараться глубже осознать значение спортивного маркетинга и всех его составляющих.

## **Спортивные организации недооценивают силу и ценность брендов**

Поезжайте в Барселону и спросите у любого болельщика, что для него значит его футбольный клуб. Возможно, он расскажет вам, что это символ независимости Каталонии и движения сопротивления против центрального правительства в Мадриде, символ его образа жизни. Но он вряд ли упомянет в своем ответе, что бренд футбольного клуба Barcelona пользуется широкой известностью, имеет хорошую репутацию и вызывает доверие как символ высококачественного спортивного продукта. Хотя некоторым не нравится, когда «их» команду пытаются низвести до уровня бренда, то есть товара, который можно выгодно продать, вряд ли можно сомневаться в том, что такие названия, как команда All Blacks и McLaren «Формулы-1» – это сила. Они вызывают у потребителей такие эмоции и ассоциации, какие другие бренды вызвать не могут (вопрос о том, может ли покупка пачки мыльного порошка по эмоциональному накалу сравниться с созерцанием любимой команды, забивающей гол, даже не обсуждается). Поэтому осознание высокой ценности спортивных брендов и их способности приносить спортивным клубам огромную прибыль становится все глубже. Даже если организация может позволить себе не думать о получении прибыли от бренда, не следует забывать о том, что спорт связан с определенными затратами (например, вознаграждение спортсменов), которых нет в других отраслях. Затраты эти надо как-то покрывать. Причем делать это приходится в особых условиях – ведь болельщики часто с подозрением относятся к коммерческому использованию спортивных брендов. Поддержание баланса различных интересов – важнейшая проблема, стоящая перед маркетологами, особенно в условиях, когда преданные своим брендам болельщики предъявляют к ним высокие этические требования.

## **Спортивные организации иногда страдают маркетинговой близорукостью**

Именно красота и привлекательность спортивных состязаний в первую очередь привлекают и тех, кто работает в спортивных организациях, и зрителей. Однако это нередко приводит к тому, что и те, и другие перестают замечать проблемы и недостатки товаров и услуг, с которыми им приходится иметь дело. Кроме того, иногда не принимается во внимание особая природа спортивного продукта. Все это осложняется глубокой преданностью многих болельщиков своим командам или видам спорта. Поэтому спортивные маркетологи иногда проявляют излишнюю самоуверенность, недооценивая масштаб стоящих перед ними проблем. Но хуже всего то, что маркетологи иногда страдают близорукостью и не способны предвидеть последствия изменений в индустрии досуга и развлечений и, соответственно, динамики рынка в целом. Как мы уже писали, спорт – это борьба за каждый фунт, доллар, евро и т. д., расходующиеся потребителями на досуг, и маркетологам, работающим в спорте, нельзя забывать об этом – если они, конечно, хотят, чтобы спорт сохранил свою привлекательность.

## **У спортивных организаций складываются непростые отношения с другими организациями**

Спортивные состязания прочно ассоциируются с культом агрессии, силы, противостояния и борьбы. Без этого спорт не был бы столь интересен. Вспомните классические примеры «соперничества на все времена»: Ален Прост и Айртон Сenna, Мохаммед Али и Джо Фрейзер, Мартина Навратилова и Крис Эверт. Проблема, с которой в настоящее время сталкивается маркетинг в спорте, заключается в том, что многие спортивные организации переносят дух соперничества за пределы стадиона. Культура таких организаций отличается закрытостью, конкуренцией и агрессивностью. Разумеется, все это есть и в других секторах экономики, осо-

бенно если речь идет о деньгах и/или о политике. Однако в спорте эти качества особенно остро проявляются в сфере отношений с партнерами, то есть там, где важно не соперничать, а сотрудничать. Часто стороны заботятся не о развитии партнерских отношений, а о получении односторонних преимуществ. Хорошим примером могут служить отношения, иногда складывающиеся между организацией и спонсором. Например, последний предлагает организации деньги и оговаривает условия сделки. Организация соглашается. Спонсор наносит название своей компании, скажем, на форму команды, и сотрудничество заканчивается. Спонсор недоволен, потому что вряд ли такое партнерство может принести серьезную выгоду, а организация оказывается в порочном круге: снова и снова она вступает в «случайные связи», бросается от одного спонсора к другому, даже не задумываясь о том, зачем это делает. И исследователи, и практики признают, что для того, чтобы добиться успеха, организации XXI века должны «сотрудничать, чтобы соперничать». Многим спортивным организациям еще только предстоит полностью осознать, как это важно.

## **Какова обратная сторона спортивного маркетинга?**

Некоторые люди, по всей видимости, полагают, что спортивного маркетинга или не существует в природе; или что это просто излишество, причуда или каприз; или что это занятие для «акул капитализма», которых интересует не спорт, а деньги. Подумайте о вашем любимом чемпионате или о радости, которую вы испытываете, когда видите, что ваша команда побеждает сильного соперника! Неужели спорту действительно нужен маркетинг? Разве он не «продает» себя сам? Или, наоборот, вспомните об НБА, команде Ferrari «Формулы-1» или о клубе Real Madrid. Разве эти организации имеют какое-либо отношение к спорту? Да это же просто машины для делания денег! В результате таких высказываний некоторые люди начинают думать, что спорт не сталкивается с проблемами, стоящими перед другими организациями; что маркетинг ведет к разобщенности и поляризации спортивных организаций; что это просто пустая потеря времени и денег; что это эксплуатация клубов, игроков и болельщиков; и вообще осквернение спорта. Подобного рода суждения оторваны от жизни, ошибочны и в конечном итоге никак не способствуют развитию маркетинга. Более того, они укрепляют порочные представления о маркетинге в спорте, зачастую основанные не столько на реальности, сколько на мифах. Задача этой книги – изменить эти представления. Приемы маркетинга в спорте могут использовать и крупнейшие мировые компании, и обычные спортивные организации, и правительственные органы, и приверженцы не слишком популярных видов спорта, и простые любители. Кому-то из них маркетинг поможет расти и процветать, а кому-то – просто выжить. Иными словами, маркетинг в спорте – это не только инструмент для получения прибыли, но и средство сохранения популярности и массовой привлекательности спорта.

## **Краткое содержание книги**

В книге шесть частей, в которых рассматриваются шесть блоков вопросов. Каждому вопросу посвящена отдельная глава. В первой части (главы 1–3) анализируется сущность спортивного маркетинга; основные факторы, влияющие на подход различных организаций к маркетингу; их влияние на работу маркетологов. Во второй части (главы 4–10) речь идет о проблемах, связанных с воздействием внешней среды, а также о рынках и потребителях. Эти проблемы маркетологи должны решать, чтобы организация работала профессионально и эффективно. В третьей части (главы 11–14) описаны различные стратегии и приемы, которые маркетологи могут использовать для укрепления отношений с организациями и физическими лицами (о них рассказывается во второй части книги). В четвертой части (главы 15–17) содержится анализ ценообразования на спортивные продукты и их дистрибуции на рынке

спортивных товаров. Пятая часть (главы 18–22) посвящена менеджменту. В ней рассматриваются некоторые тактические, стратегические и глобальные задачи, которые приходится решать маркетологам, работающим в спорте. Наконец, в шестой части (главы 23–24) речь идет о будущем спортивного маркетинга. Там же представлены точки зрения специалистов в области маркетинга на сегодняшнее состояние и перспективы маркетинга в спорте.

Глава 1 играет роль введения к книге. Далее, в главе 2, мы сравним подходы к маркетингу, используемые коммерческими (такими как Adidas) и некоммерческими организациями (например, UK Sport). В главе 3 мы проанализируем теоретические взгляды на маркетинг в спорте, в том числе различные подходы к его изучению. Это, в частности, понимание маркетинга как системы взаимоотношений (такой подход используется в том числе для разработки мер, направленных на поощрение лояльных болельщиков).

Глава 4 посвящена анализу внешней среды, в которой приходится работать маркетологам в спорте, и ее элементам, включая Интернет, государственную политику и социальные тенденции. Деятельность любой спортивной организации нацелена прежде всего на болельщиков, покупающих билеты на спортивные мероприятия; потребителей спортивных товаров, а также на участников соревнований и членов спортивных клубов. В главе 5 рассматривается мотивация и поведение этих людей. Далее, в главе 6, мы поговорим об особенностях поведения и мотивации корпоративных партнеров, которых связывают со спортом деловые отношения (поставщики, спонсоры, СМИ). Телевизионщик и заядлый коллекционер спортивных сувениров ведут себя на стадионе совершенно по-разному. Точно так же различается и поведение и ожидания других людей. В главе 7 подчеркивается значимость стратегий сегментации для маркетологов, работающих в спорте, и рассказывается, как позиционировать товары и услуги для привлечения различных групп покупателей. Узнать, каковы ожидания покупателей, где они живут и сколько готовы заплатить за товар, поможет информация, собранная спортивной организацией. Необходимости сбора информации и способам ее получения посвящена глава 8. Как только информация собрана (например, при помощи опросов или анализа статистики посещения популярных спортивных веб-сайтов), ключевым вопросом становится разработка товаров и услуг, отвечающих потребностям и пожеланиям различных групп потребителей. В главе 9 анализируется процесс управления продуктом. Глава 10 посвящена запуску существующих спортивных брендов на новые рынки и их использованию для разработки новых продуктов.

Привлечение спонсоров и эндорсмент – традиционные инструменты маркетинга в спорте. Но это только два из огромного множества инструментов и методов маркетинга, которые специалисты могут использовать в качестве коммуникаций на различных рынках и связей с контрагентами. В главе 11 рассматривается набор маркетинговых коммуникаций, причем особое внимание уделяется пиару. О еще одном инструменте коммуникаций – директ-маркетинге – мы поговорим в главе 12. Его использование напрямую связано с работой маркетологов со спортивными веб-сайтами и сбором информации о болельщиках. Будь то участие в рекламе звезды спорта, присвоение стадиону названия компании или размещение логотипа спонсора на форме игроков – спонсорство, эндорсмент и нейминг способствуют привлечению внимания к спорту и притоку денежных средств. В главе 13 мы обсудим проблемы мотивации, управления и оценки эффективности работы в этой области. О ряде других инструментов коммуникаций (публикации в прессе, пресс-конференции и создание публичного имиджа организации), речь пойдет в главе 14, посвященной пиару, маркетингу и работе со СМИ.

Цена на билеты на спортивные соревнования, как правило, варьируется в зависимости от места продажи, удобства места на трибуне и ожиданий болельщиков, связанных с посещением стадиона. Эти вопросы, а также другие проблемы, связанные с ценообразованием, рассматриваются в главе 15. Глава 16 посвящена дистрибуции и логистике (продвижение товаров и услуг на рынок при помощи электронной службы информации, привлечение команды автогонщиков

для продажи спортивных курток и т. д.). Эти вопросы тесно связаны с анализом розничной торговли спортивными товарами и работы розничной сети (глава 17).

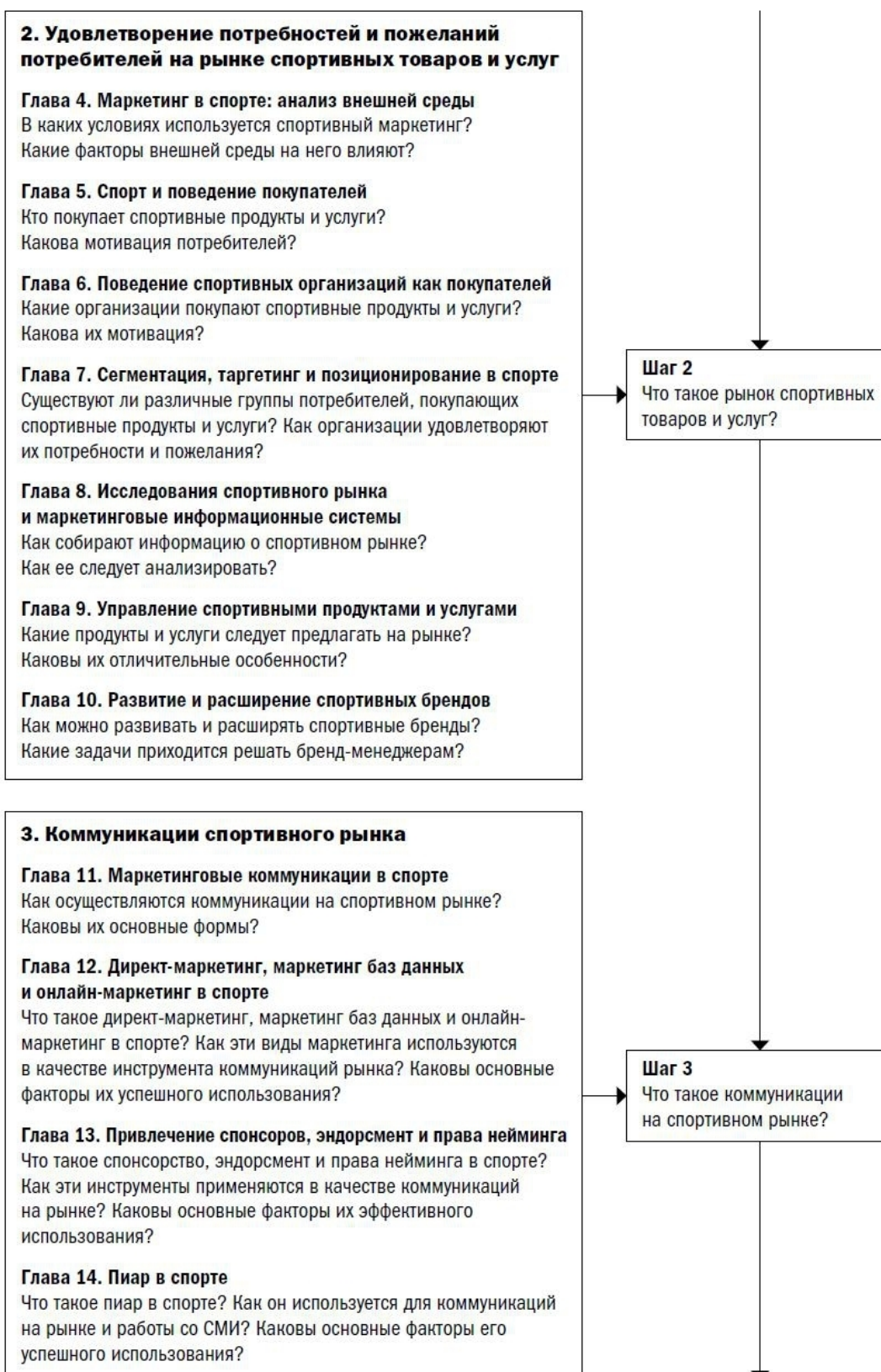
Разработка долгосрочных направлений развития маркетинга, в рамках которой организации определяют, в каком направлении они будут развивать свои товары и услуги, связана с принятием стратегических решений всеми заинтересованными сторонами. Сущность стратегического маркетинга рассматривается в главе 18. Далее, в главе 19, показано, как маркетинг в спорте может способствовать получению конкурентного преимущества и инициировать стратегические изменения внутри организации. Многие возникающие сегодня сложные стратегические проблемы в основном (если не полностью) обусловлены ситуацией на планете. Поэтому в главе 20 мы обсудим глобальные проблемы, с которыми приходится сталкиваться маркетологам в спорте. Плодотворные идеи в области, например, брендинга или ценообразования, можно использовать как на национальном, так и на международном уровне. В главе 21 речь пойдет о разработке и реализации стратегии и тактики, а также об управлении и контроле. В этой связи акцентируется важность такого фактора, как необходимость поддержания и повышения качества товаров и услуг. В главе 22 подчеркивается значение управления качеством услуг во взаимосвязи с процессом инноваций.

В заключительной, шестой части, в главе 23 мы вернемся к основным вопросам, рассматриваемым в книге, и попытаемся сделать некоторые выводы. Кроме того, мы проанализируем перспективы развития спортивного маркетинга в будущем. Вопросы, затрагиваемые в этой главе, перекликаются с содержанием главы 24, в которой ведущие специалисты-практики анализируют реалии, с которыми приходится сталкиваться маркетологам в спорте.

Полная структура книги, включая основные блоки вопросов и главы, представлена на рис. 1.1.









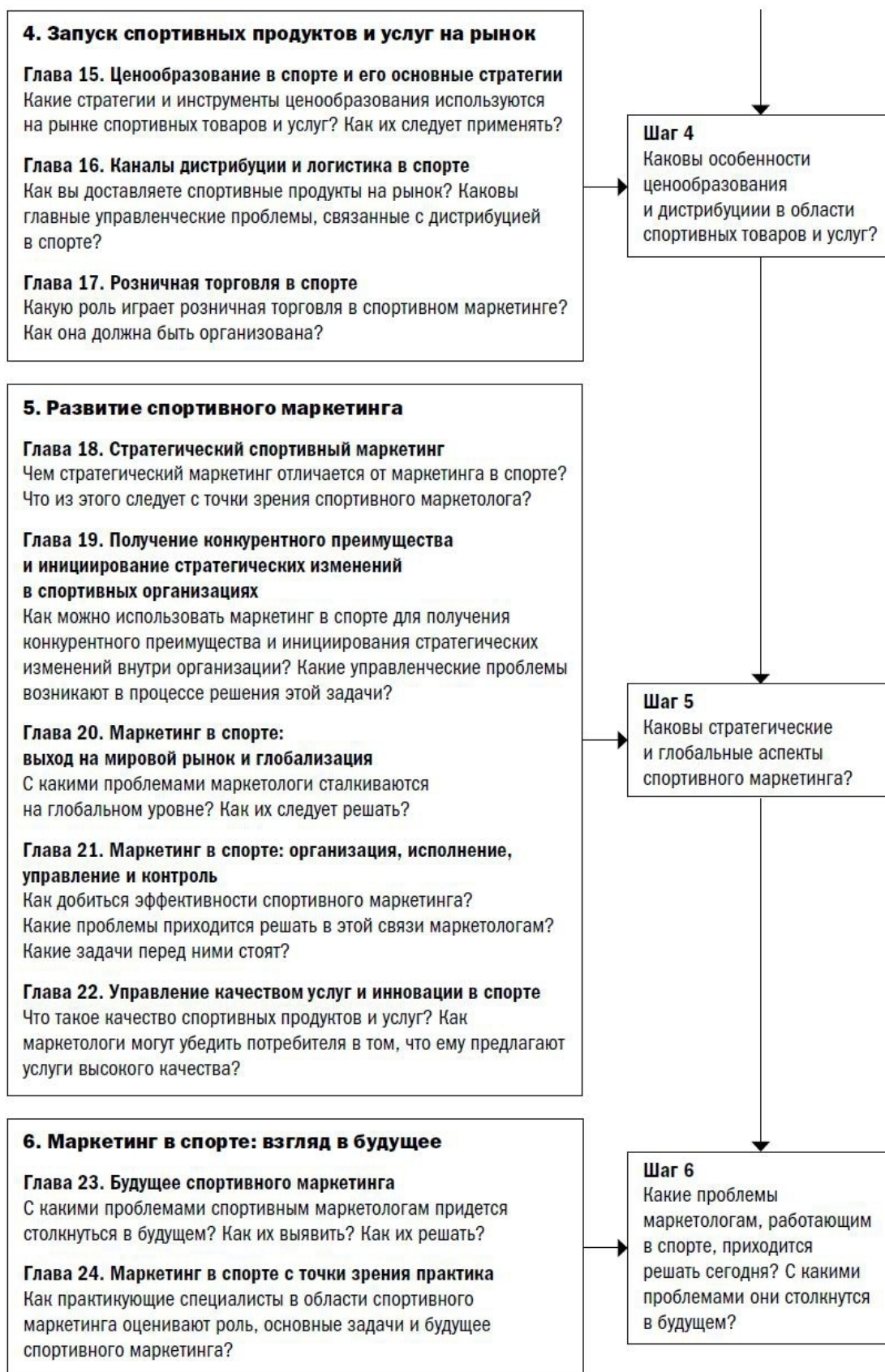


Рис. 1.1. Структура книги «Маркетинг спорта»

### **Кейс 1.1. Японцы обожают Бекаму Сама и в красной футболке, и в белой**

Юные пилигримы женского пола несколько месяцев молились перед трехметровой шоколадной фигурой Дэвида Бекхэма в модном токийском районе Хибия. Вчера они наконец смогли увидеть своего кумира вживую. Сотни болельщиков, уже успевших натянуть футболки клуба Real Madrid, приветствовали звездную пару – Викторию и Дэвида Бекхэмов – в токийском аэропорту Narita. Дэвид, которого в Японии уважительно называют Бекама Сама, начал промотур по Стране восходящего солнца.

Бекхэм сел в самолет как игрок клуба Manchester United, а покинул его уже как звезда команды Real Madrid. Следующие три дня он проведет, снимаясь в рекламе и общаясь с прессой. В Японии новость о том, что футбольная звезда, постоянно меняющая прически, теперь сменила и клуб, вызвала не такую бурную реакцию, как его успешное выступление на Кубке мира, к которому отнеслись почти как ко Второму пришествию. Переезд из Манчестера в Мадрид важен для Европы, но в Японии слава Бекхэма затмевает славу обоих клубов вместе взятых. За несколько месяцев ему удалось практически в одиночку осуществить ребрендинг компании J-Phone (теперь она называется Vodafone).

Но Бекхэм не только рекламировал телефоны. Он стал «японским» лицом компании TBS – производителе свадебных нарядов. Он также спонсировал кондитера Мейдзи Сейка, соорудившего шоколадную фигуру футболиста в рамках маркетинговой кампании Almond Choco.

Бекхэм стал героем в Японии с тех пор, как после прошлогоднего кубка заставил толпы футбольных фанаток болеть за успех английской команды (которую вскоре покинул). Кроме того, тысячи болельщиков бросились в парикмахерские, чтобы сделать себе такую же «могиканскую» прическу, как у него.

По данным сети розничных магазинов World Sports Plaza, продажи футболок с символикой Manchester United начали резко расти и достигли пика в преддверии недельного тура звезды. Сегодня сотрудники компании уверены в том, что продажи белых футболок Real Madrid резко возрастут, а красные футболки Manchester United останутся пылиться на полках. Футбольный болельщик Масанори Окутоми, работающий в рекламном агентстве, утверждает, что образ Бекхэма словно создан для Японии. «В нем нет ни одной отрицательной черты, – уверяет он. – Он отличный игрок, хороший семьянин и пользуется репутацией прекрасного отца и мужа. Что может быть лучше для маркетинга?». Йоши Изуми, сотрудница телекомпании, говорит: «Я увидела, как он играет, и подумала: “Да он просто прелесть!”. Я поместила его фотку в плавках на монитор своего компьютера». Ее не волнует его испанская одиссея: «Какая разница, где он играет – в Манчестере или Мадриде? Ведь он такой красавчик!»

*Источник: D. Pilling and B. Rahman, Financial Times, 19.06.2003*

## Вопросы

1. Как можно объяснить феномен Бекхэма в свете определения спортивного маркетинга, представленного в этой главе?
2. В чем секрет известности Бекхэма? Является ли она результатом усилий маркетологов или продавцов спортивных товаров? Может быть, она объясняется другими причинами?
3. Как еще спортивные маркетологи могут использовать Бекхэма и других звезд спорта первой величины для продвижения продуктов и услуг?

### **Кейс 1.2. Американская Высшая футбольная лига (MLS) пытается избавиться от имиджа второстепенной лиги**

Так уж вышло (разумеется, по чистой случайности), что, в то время как в субботу в Нью-Йорке Manchester United сражался с Milan, в Вашингтоне проходил ежегодный матч всех звезд MLS.

Показательно, что предсезонный товарищеский матч между двумя блистательными европейскими клубными командами проходил на территории США именно в тот момент, когда лучшие игроки главной американской лиги соревновались в показательном шоу в разгар сезона. Дело в том, что европейские команды все чаще с завистью смотрят за океан: они охотятся за талантливыми игроками еще не оперившейся американской лиги. Руководство MLS уверяет, что не испытывает тревоги по этому поводу. У него есть основания для того, чтобы сохранять спокойствие (как, впрочем, и причины для беспокойства).

Наиболее заметная потеря на сегодняшний день – Тим Ховард, забивший гол за Manchester United в матче, завершившемся поражением англичан. Ховард присоединился к команде Red Devils в 2003 году после пятилетнего пребывания в нью-йоркской команде MetriStars. За последние годы многие хорошо проявившие себя в MLS игроки перешли в европейские футбольные клубы.

Только на прошлой неделе Демаркус Бисли из Chicsgo Fire и Бобби Конви из DC United (оба, как и Ховард, игроки национальной сборной США), подписали контракты, соответственно, с клубами PSV Eindhoven и Reading.

Нынешний сезон также может оказаться последним в MLS для одаренного 22-летнего полузащитника команды San Jose Earthquakers Лондона Донована. Этот игрок, уже имеющий в своем активе 51 игру за национальную сборную США и два сезона в MLS, всего три года назад был отдан леверкузенским Bayer в аренду клубу из Сан-Хосе. Это было сделано для того, чтобы он мог набраться опыта и попрактиковаться в игре. Очевидно, руководство немецкого клуба полагает, что игрок уже созрел для Бундеслиги, и хочет вернуть его обратно.

Тот факт, что сегодня MLS считается настоящей кузницей кадров, – безусловно, момент положительный, однако это не совсем та роль, которая отводилась лиге, образованной девять лет назад. Ее создание было условием проведения в США Кубка мира 1994 года. Из-за ограниченного бюджета (игроки получают деньги от лиги, а не от отдельных клубов) и относительно

низкого уровня подготовки MLS неизбежно должна была начать борьбу за то, чтобы получать как можно большие деньги за лучших игроков. Тем не менее ее основатели имели на нее гораздо более серьезные виды, считая ее не просто базой для подготовки кадров для высших европейских лиг.

MLS приходится вести войну на два фронта. Футбол по-прежнему плохо продается в США – большинство американцев просто не интересуются этим видом спорта, и такая ситуация, по всей видимости, никогда не изменится. Сегодня игры чемпионата MLS в среднем посещают около 16 000 зрителей, что можно считать достижением по сравнению с первыми сезонами, однако здесь нечем гордиться. Но не только футболофобия большинства населения страны отрицательно сказывается на статистике посещаемости. Вполне возможно, что американцам, по-настоящему любящим этот вид спорта, надоело смотреть тот футбол, который им предлагают. Они не верят, что игры MLS стоят того, чтобы тратить на них время и деньги.

За минувшее после проведенного в США Кубка мира десятилетие Америка получила возможность наслаждаться футболом самого высокого уровня. Сегодня транслируется каждая игра Кубка мира, регулярно показываются игры Лиги чемпионов, а домоседы за дополнительную плату могут смотреть матчи английской премьер-лиги. Кроме того, каждый год в страну приезжают великие европейские клубы – Milan, Barcelona, Juventus и Manchester United, мюнхенская Bavaria и Celtic.

Совершенно очевидно, что американские любители футбола стали более разборчивыми. Матч всех звезд MLS собрал только 21 000 зрителей, в то время как на матче Manchester United – Milan на трибунах было 74 000 болельщиков.

Нельзя забывать и о феномене Фредди Эду. Этот 15-летний вундеркинд сейчас проводит свой дебютный сезон в DC United. И хотя пока Эду значительную часть времени проводит на скамейке запасных, в среде болельщиков бытует четкое ощущение того, что он сделан из другого теста, чем остальные игроки MLS, и его ждет великое будущее. Поэтому благодаря ему невероятно повысилась посещаемость домашних матчей United – на 40 %, а телевизионный рейтинг команды поднялся примерно на 50 %.

Эду подписал четырехлетний контракт, согласно которому будет ежегодно получать \$500 000 (£274 000). Это самый выгодный контракт в Лиге. Раскошелившись на такой контракт, руководство лиги признало, что просто не могло позволить себе не воспользоваться услугами самого разрекламированного «футбольного чуда» в истории США. Но даже заполучив Эду, MLS считается второсортной лигой, а потеря таких игроков, как Ховард, Бисли и Конви, только усиливает это впечатление. Более того, в MLS, объединяющую сегодня десять команд, в ближайшие два года вольется еще четыре клуба, что еще более «разбавит» оставшиеся таланты. Учитывая, с какими трудом футбол завоевывал признание в США, это не самое страшное из того, чего могла опасаться MLS.

*Источник: M. Steindenger, Financial Times, 3.08.2004*

## **Вопросы**

1. С какими проблемами сталкиваются маркетологи футбола в США?

2. В какой степени спортивный маркетинг может способствовать повышению популярности футбола в Северной Америке?

3. Какие практические меры можно порекомендовать для привлечения интереса к футболу в Соединенных Штатах?

## Выводы

Спортивные организации XXI века очень разнообразны. На одном конце спектра – спортивные компании, больше похожие не на баскетбольные команды или футбольные клубы, а на мультипродуктовые глобальные бренды индустрии развлечений. Ими движут коммерческие соображения, а работают они на глобальном уровне. На другом конце спектра – мелкие и некоммерческие спортивные организации, тесно связанные с местными сообществами. Их нельзя назвать коммерческими в строгом смысле слова, однако им также приходится прибегать к коммерческим приемам, открыто используемым в высших эшелонах спорта. И те, и другие объединяет одно: необходимость эффективно «продавать» себя. Чем бы ни занималась организация – развивала профессиональную велосипедную команду в Бельгии, команду регбистов в Новой Зеландии или баскетбольный клуб в Китае, – ей обязательно придется учитывать потребности рынка. Мир становится все сложнее, а потребители – все капризнее. И хотя романтика спорта сохраняет свою привлекательность, реальность такова, что спортивным организациям все чаще приходится сталкиваться с проблемами, в том числе с конкуренцией со стороны других продуктов индустрии развлечений (кинематограф, тематические парки и даже шопинг). Маркетинг в спорте может быть нацелен на получение прибыли (вспомните, например, Dallas Cowboys и Manchester United), но его задачей также является и то, чтобы продукты, предлагаемые всеми спортивными организациями, были заметны на рынке, нравились потребителям и хорошо продавались. Спорт – особая отрасль, и если маркетингологи осознают ее особенности, он еще долго будет оставаться привлекательным. В этом и состоит основное предназначение спортивного маркетинга.

## Вопросы для обсуждения

1. «Спортивный маркетинг – неизбежное зло». Прокомментируйте это утверждение, используя примеры правильного и неправильного использования маркетинга в спорте.

2. Выберите любой спортивный бизнес и набросайте основные направления маркетинга на последние 25 лет. Прокомментируйте изменение стратегий и приемов маркетинга, используемых этим бизнесом, на протяжении этого периода.

3. В какой степени, по вашему мнению, маркетинг в спорте отличается от маркетинга в сфере искусства и благотворительности? С какими проблемами сталкиваются те, кто занимается маркетингом в спорте?

4. Выберите спортивную звезду мировой величины, спортивную команду или спортивный бизнес и критически оцените вклад маркетинга в их успех как на игровом поле, так и за его пределами.

## Рекомендованная литература

Прежде всего мы рекомендуем обратиться к книге под редакцией Бича и Чедвика «Спортивный менеджмент как бизнес» (*The Business of Sport Management*, 2004). В ней есть главы, посвященные маркетингу, привлечению спонсоров, эндорсменту и управлению отношениями с клиентами при помощи электронных средств связи в спорте. Дополнительный материал, в том числе свежая информация и примеры, представлен на сайте книги и одноименном блоге.

Кроме того, мы рекомендуем три журнала. В каждом из них есть раздел, посвященный маркетингу в спорте. Это *International Journal of Sport Marketing, and Sponsorship*, *Sport Marketing Quarterly* и *International Journal of Sport Management and Marketing*. Наконец, можно использовать обзоры литературы, выполненные Шенноном (Shannon, 1999), Питтсом (Pitts, 2002) и Чедвиком (Chadwick, 2003). В них подробно излагаются результаты исследований в области маркетинга в спорте. Полезные ссылки и примеры можно найти на сайте этой книги.

## Ключевые термины

Аудитория; бренды; директ-маркетинг; дистрибуция; доля рынка; заинтересованные лица; зрители; коммерческий (характер); конкурентное преимущество; контекст; логистика; маркетинг в спорте; маркетинг отношений; мотивация; мотивы; некоммерческий (характер); непредсказуемость результатов; основные направления маркетинга в спорте; пиар; преданность (болельщиков); продукты; розничная торговля; сегментация; сотрудничество; спонсорство; маркетинг; спортивный продукт; стратегии; стратегические изменения; управление продуктом; услуги; фанаты (болельщики); цели; цена; ценность бренда; ценообразование.

## Библиография

- Beech, J. and Chadwick, S. (2004) *The Business of Sport Management*, Harlow: FT Prentice Hall.
- Brassington, F. and Pettitt, S. (2002) *Principles of Marketing*, Harlow: FT Prentice Hall.
- Chadwick, S. (2003) Whither sport marketing? Establishing the need for a European research focus, *Proceedings of the 16th Services Marketing Workshop*, Liverpool: Liverpool University Management School, pp. 45–50.
- Dobson, S. and Goddard, J. (2001) *The Economics of Football*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Gronroos, C. (1994) From marketing mix to relationship marketing. Towards a paradigm shift in marketing, *Management Decision* 32 (2): 4–20.
- Kotler, P., Saunders, J. and Armstrong, G. (2004) *Principles of Marketing: European Edition*, Harlow: FT Prentice Hall.
- Mullin, B., Hardy, S. and Sutton, W. A. (2000) *Sport Marketing*, Leeds: Human Kinetics Europe.
- Pickering, D. (2002) *Cassell's Sports Quotations*, London: Cassel and Co.
- Pitts, B. (2002) Examining sport management scholarship: An historical review of the *Sport Marketing Quarterly*, *Sport Marketing Quarterly* 11 (2): 84–92.
- Pitts, B. G. and Stotlar, D. K. (1996) *Fundamentals of Sport Marketing*, Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Shank, M. D. (2005) *Sports Marketing – A Strategic Perspective*, Upper Saddle River, NJ: FT Prentice Hall.
- Shannon, J. R. (1999) Sports marketing: An examination of academic marketing publications, *Journal of Services Marketing* 13 (6): 517–35.
- Willoughby, K. (2003) The inaugural (and only) season of the Xtreme Football League: A case study in sports entertainment, *International Journal of Sport Marketing and Sponsorship*, October: 227–35.

## Рекомендованные веб-сайты

Business of Sport Management Blog

<http://businessofsportmanagement.blogspot.com/>

Business of Sport Management Companion site

<http://www.booksites.net/download/chadwickbeech/index.html>

International Journal of Sport Management and Marketing

<https://www.inderscience.com/browse/index.php?journalID=102>

International Journal of Sport Marketing and Sponsorship

<http://www.imr-info.com?#goIJS>

Sport Marketing Quarterly

<http://www.smqonline.com/>

Sport Marketing Special Interest Group

<http://sportmarketingsig.blogspot.com/>

## Глава 2

# Маркетинг в коммерческих и некоммерческих спортивных организациях

*Пол Тернер, Дикинский университет*

### **Что нового вы узнаете, прочитав эту главу?**

Прочитав эту главу, вы получите представление:

- о различных аспектах маркетинга в коммерческих и некоммерческих спортивных организациях;
- о работе мелких, средних и крупных спортивных организаций;
- о механизмах получения прибыли и использования ресурсов в коммерческих и некоммерческих организациях;
- о методах оценки различных аспектов деятельности коммерческих и некоммерческих организаций;
- об основных особенностях коммерческих и некоммерческих организаций;
- обо всех задачах коммерческих и некоммерческих спортивных организаций, решаемых при помощи маркетинга;
- о важнейших проблемах, связанных с маркетингом в коммерческих и некоммерческих спортивных организациях.

## **Краткое содержание главы**

В этой главе содержатся основные понятия, необходимые для анализа деятельности трех основных типов спортивных организаций: 1) мелких и средних некоммерческих предприятий; 2) крупных некоммерческих спортивных организаций, приносящих прибыль или располагающих значительными ресурсами; 3) частных и государственных коммерческих спортивных организаций. Далее рассматриваются факторы, влияющие на деятельность этих организаций, включая различные составляющие и приемы маркетинга. Эффективность стратегии маркетинга зависит от внешних условий, исследований и сегментации рынка, а также от подхода к выявлению целевой аудитории. Анализ маркетинга включает рассмотрение характерных приемов, используемых спортивными организациями каждого из трех типов. Дается определение и раскрывается смысл понятий «коммерческая организация» и «некоммерческая организация», в том числе применительно к маркетингу. Методы маркетинговых кампаний спортивных организаций различаются в зависимости от объема получаемой прибыли и используемых ресурсов. Различия между организациями показаны через особенности маркетинговых приемов, характерных для организаций каждого типа.

## **Введение**

В этой главе показано, чем некоммерческие организации отличаются от коммерческих. Многие инструменты и методы маркетинга, обычно используемые коммерческими организациями, могут брать на вооружение и некоммерческие, однако цели их применения могут быть совершенно разными (Sargeant, 2005). Базовые представления о маркетинге, определяющие подход организации к нему, рассматриваются с точки зрения его использования в некоммерческой организации. Важнейший вопрос: должны ли менеджеры, принимающие решения в области маркетинга, исходить из одних и тех же соображений, независимо от конкретных условий? Подход к маркетингу в спортивных организациях, ориентированных на привлечение волонте-



ров, кардинально отличается от подхода в организациях, живущих за счет фандрайзинга, спонсорской помощи и государственной поддержки. Менеджер, работающий в спортивной организации, должен учитывать все эти и множество других факторов.

Хотя в целом при выборе маркетинговой стратегии следует принимать во внимание конкретную ситуацию в организации и секторе, возникает вопрос: должны ли коммерческие спортивные организации использовать такой же подход, как и некоммерческие? Этот вопрос рассматривается в данной главе.

Теоретики часто спорят о том, какие организации следует относить к коммерческим и некоммерческим. Некоммерческие организации обычно описывают с помощью таких понятий, как «третий сектор», «некоммерческий сектор», «неприбыльный сектор», «благотворительность» и «организации волонтеров» (Sargeant, 2005). При таком определении некоммерческих организаций возникает проблема, связанная с тем, что в разных странах эти организации называются по-разному. Первый сектор, который выделяет Саржент (Sargeant, 2005), включает частные компании. Это коммерческий сектор, где все определяет спрос и предложение на товары и услуги. Второй сектор представлен государственными организациями. Ответственность за их деятельность несет государство. Они работают в рамках соответствующего законодательства и пользуются государственной поддержкой. В рыночном пространстве за рамками частного и государственного секторов товары и услуги поставляют организации третьего сектора. Важнейшей их особенностью является использование труда волонтеров – людей, добровольно выполняющих какую-либо работу. Эти структуры не рассчитывают на поддержку государства. Многие государственные учреждения делегируют свои полномочия организациям третьего сектора и предоставляют им правительственные гранты, обеспечивая тем самым предоставление обществу необходимых услуг.

Прежде всего необходимо понять, чем коммерческие спортивные организации отличаются от некоммерческих. Затем следует сформулировать роль маркетинга в организациях обоих типов. Главный вопрос, на который придется ответить: почему некоммерческие организации становятся все более похожими на частные (коммерческие) компании (Clarke and Mount, 2001)? Означает ли это, что все организации стремятся к отказу от финансовой зависимости и переходу на рыночные рельсы? Соответственно, возникает еще один вопрос: отличается ли маркетинг в некоммерческой организации от маркетинга в компании, главная цель которой – получение прибыли?

Что касается коммерческого сектора и прежде всего спортивных организаций, то речь пойдет о предприятиях (частных и акционерных), в той или иной форме приносящих дивиденды владельцам и акционерам. Эти спортивные организации, как правило, получают высокие доходы и располагают значительными ресурсами, поскольку работают профессионально, а их деятельность широко освещается в СМИ.

Некоммерческие спортивные организации иногда называют *профессиональными, генерирующими прибыль и располагающими значительными ресурсами*. Понятие «профессиональная организация» может вводить в заблуждение, поскольку в него вкладывают разный смысл. В данном контексте оно употребляется только по отношению к использованию ресурсов и получению прибыли. Хотя некоммерческая спортивная организация может работать профессионально, она обычно действует в интересах конкретной группы людей и поэтому не может рассчитывать на большую прибыль. Однако на самом деле некоммерческие спортивные организации могут получать значительные доходы, располагать колоссальными ресурсами и быть широко представленными в СМИ. Просто устав этих организаций не позволяет распределять прибыль так, как это делается в коммерческих организациях. Маркетинг в некоммерческих организациях, генерирующих прибыль и не испытывающих нехватки ресурсов, существенно отличается от маркетинга в некоммерческих организациях, не приносящих большой прибыли и не имеющих необходимых ресурсов. В этой главе рассматриваются важнейшие проблемы, с

которыми сталкиваются эти организации. Сначала речь пойдет о коммерческом секторе, затем будут сформулированы основные различия между организациями некоммерческого сектора.

## **Коммерческая спортивная организация**

В коммерческом секторе маркетинг в основном нацелен на продвижение товаров и услуг потребителю. Продажи по идее должны обеспечивать прибыль, которая может быть использована для закупки сырья, необходимого для дальнейшего производства товаров и услуг (Sargeant, 2005).

Несмотря на то что маркетинг в коммерческих организациях ориентирован на наращивание продаж определенным группам потребителей, не все так просто, как может показаться. Существует мнение, что многие коммерческие организации получают доход из множества самых разных источников, а не только за счет продаж базовым потребителям. Это в полной мере относится к коммерческим спортивным организациям. Они имеют возможность привлекать значительные государственные ресурсы и заключать контракты с крупными спонсорами. Баснословные доходы иногда приносит и трансляция спортивных мероприятий СМИ. Чтобы успешно работать и процветать, коммерческие спортивные организации должны нацеливать маркетинговые усилия и на этих потенциальных «клиентов».

Коммерческие спортивные организации обычно формируются вокруг крупнейших спортивных клубов. Во всем мире многие такие клубы принадлежат владельцам контрольного пакета акций или, в случае европейских футбольных клубов, их акции свободно продаются на национальных фондовых рынках. Это ставит их на одну доску с любой компанией (строгая отчетность, финансовая дисциплина, подробно расписанные процедуры управления активами и т. д.), а в ряде случаев создает серьезные проблемы (например, приходится делать выбор между желанием купить дорогого игрока и получением большой прибыли). В результате некоторые клубы европейских футбольных лиг остро нуждаются в финансировании.

### **Кейс 2.1. Спорткомплекс TelstraDome**

TelstraDome – огромный спортивный комплекс в центре Мельбурна – был открыт в марте 2000 года. Он работает под эгидой крупнейшей Австралийской футбольной лиги (AFL). С момента открытия футбольные матчи здесь смогли посмотреть 8,2 млн болельщиков. Внутренняя арена стадиона служит площадкой для различных мероприятий, в том числе для выступлений известных исполнителей – Роби Вильямса, Bon Jovi, Барбары Стрейзанд, Рики Мартина, Брюса Спрингстина и группы KISS.

При поддержке государственных и частных инвесторов организация предлагает приобрести годовое членство в клубе TelstraDome Medallion Club заинтересованным частным лицам и корпорациям. Членство позволяет посещать крупные спортивные и развлекательные мероприятия, а также пользоваться удобной подземной парковкой и персональным местом на трибуне. Прибыль от клуба распределяется между сотрудниками, клиентами и членами их семей. Эти люди также могут стать членами клуба.

Члены Medallion Club имеют отдельные места на подземной парковке. Они могут вкусно пообедать и посмотреть матч, удобно устроившись на трибуне. Им гарантирован доступ на все открытые спортивные мероприятия, в том числе на 40 игр AFL в течение сезона и финальные матчи, а также право купить билет на суперфинал по номинальной цене. Кроме того, они получают ежемесячные обзоры новостей и информационные бюллетени.

Члены клуба также имеют право отказаться от членства или не продлевать его. Эти преимущества широко рекламируются посредством прямой рассылки, массовой рекламы и индивидуальной работы с клиентами.

*Источник:* материалы сайтов <http://www.telstradome.com.au> и <http://www.medallionclub.com.au>.

## Вопросы

1. Существуют ли какие-либо различия между маркетингом коммерческих и некоммерческих организаций?
2. Простейшая маркетинговая стратегия, которую организация использует для работы с клиентами, – предоставление им возможности участвовать в мероприятиях. Какие еще методы может использовать организация?
3. С какими партнерами важно наладить сотрудничество такой организации, как спорткомплекс TelstraDome? Какие приемы маркетинга следует применять по отношению к этим людям и организациям?

## Некоммерческие спортивные организации

Впервые концепция использования маркетинга в некоммерческом секторе была представлена в работе Котлера и Леви (Kotler and Levy, 1969). Они указывали, что традиционный подход коммерческих организаций к маркетингу может успешно применяться и некоммерческими организациями. Задача заключалась в том, чтобы понять, как именно эти организации смогли бы эффективно заниматься маркетингом. Поскольку в основе маркетинга лежат процессы обмена и отношения между людьми, его равным образом могут применять как коммерческие, так и некоммерческие организации.

Маркетинг, используемый некоммерческими организациями, часто называют *социальным маркетингом* (Kotler, 1997). Деятельность таких организаций обычно нацелена на социальные изменения (улучшение качества здравоохранения и образования, развитие возможностей для отдыха и фитнеса). Эти организации могут использовать приемы маркетинга для стимулирования активности населения и повышения эффективности своей работы. Как правило, инструменты маркетинга, используемые некоммерческими организациями, отличаются от инструментов, применяемых другими типами организаций. Специалисты в области маркетинга часто сталкиваются с ситуацией, когда спрос (повышенный или неограниченный) значительно превышает предложение. При этом некоммерческие организации редко начинают конкурировать друг с другом, ограничивая тем самым возможность выбора для потребителя. Коммерческие организации сталкиваются с проблемами совсем другого рода.

Некоммерческие организации, и прежде всего спортивные, появились раньше коммерческих. Так, Киннел и Макдугал (Kinnell and MacDougall, 1997) относят к некоммерческому сектору такие организации, в которых запрещено распределение прибыли (дохода за вычетом заработной платы и других затрат) между менеджерами и «хозяевами» (например, членами правления). Иными словами, контроль над деятельностью некоммерческой организации не должен быть связан с распределением прибыли.

Некоммерческий сектор включает огромное множество организаций, работающих в самых разных отраслях экономики. Их деятельность может быть связана с искусством, здравоохранением, благотворительностью, религией, организацией досуга. Спортивные организации обычно относят к особой категории, учитывая их разнообразие и тот факт, что большинство из них работает в некоммерческом секторе.

Классификация некоммерческих организаций – нелегкое дело. Хансман (Hansmann, 1980) считает, что некоммерческие организации следует классифицировать по источникам доходов и методам контроля над их деятельностью. При этом организации, получающие большую часть дохода в форме добровольных взносов, он относит к категории неприбыльных (существующих за счет пожертвований), а организации, получающие доход от продажи товаров и услуг, – к категории прибыльных некоммерческих организаций. Он высказывает мысль, что такая классификация некоммерческих организаций крайне полезна для разработки правильного подхода к маркетингу, который эти организации могут взять на вооружение.

Международный классификатор некоммерческих организаций (ICNPO) был разработан для того, чтобы можно было сравнивать некоммерческие организации разных стран и выработать общие критерии, позволяющие относить организации к некоммерческому сектору. Классификатор содержит 12 категорий (групп) некоммерческих организаций. Спортивные организации некоммерческого сектора (группа 1) входят в число организаций сферы культуры и отдыха, в том числе организаций общей направленности и специализирующихся на конкретных областях этой сферы. В целях более подробной классификации в группе 1 выделены три вида организаций: учреждения культуры (подгруппа 1.100); организаций индустрии отдыха, включая спортивные клубы, оздоровительные учреждения и клубы по интересам (подгруппа 1.200); клубы по интересам (подгруппа 1.300). Другие 11 групп включают некоммерческие организации, работающие в области образования, здравоохранения, социальных услуг, охраны окружающей среды, строительства жилья, юриспруденции, благотворительности, международных отношений, религии, коммерческой деятельности и прочие. В таблице 2.1 представлены основные категории (группы) некоммерческих организаций согласно ICNPO.

**Таблица 2.1.** Основные категории (группы) некоммерческих организаций

|   |   |
|---|---|
| 1. Культура и отдых   | СМИ и коммуникации; изобразительное искусство, архитектура, гончарное дело; театральное искусство; исторические, литературные и гуманитарные общества; музеи; общества любителей аквариумных рыбок; спорт; развлекательные клубы и клубы по интересам; специализированные клубы   |
| 2. Образование и наука  | Дошкольное, начальное и среднее образование; высшее образование; профессиональное и техническое образование; образование для взрослых и повышение квалификации; медицинские исследования; наука и технология; общественные науки, политологические исследования   |
| 3. Здорово-<br>охранение  | Больницы; реабилитационные центры; дома престарелых и инвалидов; психиатрические лечебницы; лечение психических больных; помощь в кризисных ситуациях; образование в области здравоохранения и здорового образа жизни; профилактика и амбулаторное лечение; реабилитационная медицина; медицинская помощь в чрезвычайных ситуациях  |
| 4. Социальная<br>сфера  | Забота о детях, услуги для детей, детские сады; молодежное здравоохранение и услуги; забота о семье; забота об инвалидах; забота о пожилых людях; самопомощь и другие индивидуальные социальные услуги; предотвращение и контроль катастроф и чрезвычайных ситуаций; предоставление временного жилья; помощь беженцам; финансовая помощь и поддержка; гуманитарная помощь |
| 5. Охрана<br>окружающей<br>среды                                      | Предотвращение и контроль загрязнения окружающей среды; охрана и защита природных ресурсов; сохранение ландшафта и ландшафтный дизайн; охрана и защита животных; охрана и защита дикой природы; ветеринарные услуги   |
| 6. Строительство<br>и жилье   | Общины и объединения соседей; экономическое развитие (например, развитие инфраструктуры); социальное развитие   |
| 7. Юридические<br>услуги, защита<br>прав потреби-<br>телей и политика | Правозащитные организации (организации, защищающие права отдельных групп населения, например женщин или детей); гражданские правозащитные организации; этнические объединения; общественные объединения; юридические услуги; профилактика преступности и государственная  |

|  |  |
|--|--|
|  | политика; реабилитация преступников; поддержка жертв преступлений; защита прав потребителей; политические партии и организации   |
| 8. Благотворительность и волонтеры               | Фонды, предоставляющие гранты; продвижение и поддержка волонтеров; фандрайзинг   |
| 9. Международные связи                           | Программы по обмену и установлению дружеских связей с представителями других народов, культурные программы; ассоциации содействия развитию; организации по борьбе с последствиями глобальных катастроф; международные правозащитные и миротворческие организации |
| 10. Религия                                      | Религиозные организации (например, церкви, синагоги) и конфессиональные организации (организации, пропагандирующие религиозные верования)  |
| 11. Бизнес, профессиональные объединения и союзы | Объединения предпринимателей (например, фермерские ассоциации); профессиональные объединения (например, медицинских работников); профсоюзы   |
| 12. Прочие                                       | Организации, не упомянутые выше  |

*Источник:* Международный классификатор некоммерческих организаций.

Некоммерческий сектор непрерывно меняется. Вследствие сдвигов в области экономики, политики и экологии количество некоммерческих организаций во всем мире растет. Чтобы выжить в этих условиях, руководители некоммерческих организаций вынуждены принимать на вооружение бизнес-практики, используемые в коммерческом секторе. Глобальный доступ к организациям, развитие культуры контрактных отношений, требования отчетности и необходимость завоевывать доверие общества требуют от некоммерческих организаций здорового делового подхода.

Спортивные организации, традиционно занимающиеся деятельностью, которая относится к сфере некоммерческого сектора, несут все более строгую ответственность за расходование денег налогоплательщиков, членских взносов и средств акционеров. В результате они вынуждены становиться все более профессиональными. В частности, этот процесс затрагивает профессиональные спортивные лиги и клубы, все чаще использующие инструменты из арсенала коммерческих компаний (например, назначение профессиональных советов управляющих). Акции клубов продаются на фондовых биржах или переходят в частные руки, что в свою очередь усиливает ответственность клубов и заставляет их отказываться от подходов, характерных для некоммерческих организаций. Таким образом, маркетинг становится все более востребованным.

Внутри некоммерческого сектора следует различать государственные и частные некоммерческие предприятия (O'Hagan and Purdy, 1993). Если частные некоммерческие организации живут главным образом за счет доходов от продаж, пожертвований, грантов и использования труда волонтеров, то государственные организации в основном получают бюджетные средства (за счет местных и федеральных налогов и поступлений из других государственных источников финансирования). Тем не менее некоммерческие организации (работающие, например, в сферах образования и здравоохранения) предоставляют свои товары и услуги как государству, так и обществу в целом.

Спортивные организации – особая разновидность некоммерческих организаций. Чаще всего они стремятся получать хотя бы небольшой доход, чтобы к концу года свести концы с

концами. Однако эти организации используют свои доходы и для развития. Например, местный клуб любителей нетбола может продавать абонементы на матчи и членские билеты, привлекать спонсоров, взимать плату за вход и заниматься фандрайзингом для покрытия расходов. Такой клуб, будучи некоммерческой организацией, может из года в год оставаться рентабельным, получая значительный доход (прибыль). На первый взгляд это противоречит принципам работы некоммерческих организаций. Но дело в том, что эта прибыль не распределяется в виде выплат членам клуба, а аккумулируется и направляется на развитие инфраструктуры или на наем работников для выполнения работы, которую обычно выполняют волонтеры. Члены клуба могут получать эти деньги в форме скидок на членские взносы или клубные услуги, но прямые денежные выплаты отдельным лицам, владельцам клуба или его членам не производятся.

## **Кейс 2.2. Обязательный конкурсный отбор менеджеров**

Изменила ли практика обязательного конкурсного отбора (ОКО) менеджеров для организаций индустрии досуга и развлечений некоммерческий профиль этих организаций?

До 1990-х годов большинство государственных учреждений сферы досуга и развлечений, таких как гимнастические залы и плавательные бассейны, предоставляли населению услуги, мало заботясь или вовсе не думая о том, как именно это делать. Это относилось даже к тем организациям, которые должны были работать на принципах самоокупаемости (или – какой ужас! – получать прибыль). В таких странах, как Австралия, Канада и Великобритания, многие такие учреждения работали под эгидой местных органов власти. В конце 1980-х годов одной из мер, предпринятых местными органами власти в целях ужесточения конкуренции (и, следовательно, повышения качества услуг) в этой сфере, стало введение процедуры обязательного конкурсного отбора (ОКО) менеджеров – в частности, на предприятиях сферы досуга и развлечений и в органах социального обеспечения.

Целью введения ОКО было повышение качества и объема предоставляемых услуг и учет потребностей и пожеланий клиентов, которых эти организации хотели привлечь. Чтобы покрыть затраты, связанные с ростом количества менеджеров и развитием маркетинга, объемы финансирования некоторых услуг были увеличены. Другие услуги были выставлены на тендер с целью максимального удовлетворения потребностей потребителей.

Введение ОКО было призвано помочь, во-первых, в создании организаций сферы досуга и развлечений, использующих бизнес-подход, и, во-вторых, в совершенствовании системы финансирования в каждой конкретной области. Важнейшим элементом бизнес-планов стал эффективный маркетинг. Зарплата менеджеров некоммерческих организаций почти сравнялась с зарплатой управляющих частных компаний. Теперь, чтобы привлечь клиентов и увеличить доходы организаций, они обязаны эффективно ими управлять. Раньше они, как правило, пассивно ждали, пока клиенты сами к ним придут. Но с введением ОКО пришлось учиться по-новому представлять организацию на рынке и продавать услуги клиентам.

На смену традиционному подходу («был бы стадион, а клиент найдется») пришел новый подход, ориентированный на активное привлечение

потребителей. Он подразумевает усовершенствование и усиление внешней привлекательности спортивных сооружений (место); пересмотр стратегий ценообразования, связанных с продвижением программ (цена); предложение новых услуг и повышение их качества, в том числе обслуживание клиентов в удобное для них время (продукт); а также затраты времени и денег на предоставление клиентам информации об этих услугах (продвижение).

### **Вопросы**

1. Как новые условия ведения бизнеса повлияли на ситуацию на сфере досуга и развлечений?
2. Одно из главных следствий перехода на профессиональное обслуживание клиентов – необходимость контроля качества. Почему этот фактор в последние годы играет столь важную роль в области предоставления услуг?
3. Какую роль маркетинг играет в реализации концепции постоянного повышения качества (услуг)?
4. Как введение ОКО менеджеров повлияло на качество услуг? Каково воздействие последних тенденций в сфере предоставления услуг (выше качество – выше прибыль)?

### **Маркетинг в коммерческих и некоммерческих спортивных организациях: есть ли разница?**

Маркетинг можно рассматривать как концепцию и как функцию. На концептуальном уровне маркетинг представляет собой совокупность взглядов и подходов, которые ставят потребителя во главу угла работы организации. Маркетинг как функция – это исследование, разработка продукта (услуги), ценообразование, дистрибуция и продвижение продукта (Sargeant, 2005).

Управляя взаимодействием между организацией и ее клиентами крайне важно правильно определить ключевые группы потребителей. Коммерческая организация всегда знает, кто ее ключевые клиенты. Для некоммерческой организации это не столь очевидно, и она не всегда понимает, с представителями каких групп населения должна работать.

Кроме того, маркетинг способствует повышению удовлетворенности потребителей. Хотя большинство спортивных организаций не может влиять на «производство» базового продукта (соревнования или игры), но, несомненно, может добиться его расширения за счет предоставления дополнительных услуг (Mullin, Hardy and Sutton, 2000). Разработка программы для табло, на котором высвечиваются имена и номера игроков, не требует больших усилий от клубов, но обеспечивает неоценимые удобства зрителям. В то время как профессиональный коммерческий клуб предоставляет эту услугу как нечто само собой разумеющееся, некоммерческий клуб может счесть это нововведение слишком дорогим и требующим неоправданных затрат. В то же время маленький любительский клуб может с самого начала предоставлять эту услугу, причем давать на отдельной странице табло информацию о каждом игроке команды. Болельщики будут благодарны за информацию о ключевых игроках, спонсоры оценят рекламные возможности, а клуб сможет продвигать запланированные мероприятия, подогревая интерес публики к ним. Масштабы маркетинговых инициатив будут зависеть от конкретного продукта, но конечный результат в любом случае будет позитивным.



Преимущества приемов маркетинга, подобных описанному, открывают некоммерческой организации широкие перспективы для привлечения ресурсов. Большинству некоммерческих организаций приходится искать деньги. Инструменты маркетинга облегчают работу фандрайзеров и позволяют организации эффективнее выполнять свою миссию. Профессиональный подход к маркетингу помогает организации выявить свои базовые компетенции или, иначе говоря, определить, что она может сделать для того, чтобы увеличить добавленную стоимость и, следовательно, объем предлагаемых услуг. Эффективность такого подхода можно повысить за счет системного подхода к формулированию целей организации и контролю над деятельностью.

Как правило, некоммерческие организации не производят материальные продукты, а предоставляют услуги. Это применимо к большинству спортивных организаций, независимо от того, коммерческие они или некоммерческие. Так, Саргент (Sargeant, 2005) указывает, что именно «нематериальность» продукта затрудняет маркетинг в некоммерческих организациях. Можно выделить четыре таких основных различия.

**1. Нематериальный характер.** Невозможно наблюдать физический результат потребления услуги. Спортивные услуги нельзя хранить или накапливать.

**2. Неотделимость процесса производства от процесса потребления.** Материальные блага сначала покупаются, а потом потребляются. Услуги сначала продаются, а потом потребляются (то есть производство неотделимо от потребления). Не известно, насколько качество потребляемой услуги соответствует ожидаемому.

**3. Неопределенность.** Почти невозможно заранее проконтролировать качество услуги. Особенно трудно проконтролировать качество спортивных продуктов, само понятие «качества» мероприятия или результата соревнований лишено определенности.

**4. Невозможность хранения.** В отличие от материальных продуктов услуги нельзя хранить и воспроизводить. Кроме того, предложение спортивных услуг ограничено. Команда может сыграть лишь определенное количество игр. Услуги разнятся по качеству (результату), их нельзя вернуть продавцу и снова продать.

Хотя эти особенности характерны для продуктов многих некоммерческих предприятий, больше всего они присущи спортивным продуктам, непосредственно связанным с предоставлением услуг потребителям. Положение осложняется тем, что спорт, как правило, является объектом пристального внимания общественности, которое может проявляться как через СМИ, так и непосредственно в процессе потребления услуг.

### **Кейс 2.3. Некоммерческие спортивные организации: плюсы и минусы**

Австралийская футбольная лига (AFL) – некоммерческая спортивная организация, обладающая значительными финансовыми ресурсами. В нее входят 16 клубов по всей стране. В течение сезона 2003 года матчи лиги посмотрели 6,4 млн человек. В пяти крупнейших городах страны по телевизору игры увидели около 3,8 млн человек. Численность официально зарегистрированных членов лиги составила 440 000 человек. Доход организации – 114,7 млн австралийских долларов, в том числе чистая распределяемая прибыль – 4,7 млн австралийских долларов. Клубам AFL было переведено 79,6 млн, в том числе двум клубам – по 1 млн австралийских долларов. Почти 8 млн австралийских долларов было передано Ассоциации игроков AFL (в фонд ветеранов спорта и на финансирование программ

социального обеспечения игроков). На улучшение организации игр было выделено 16,5 млн австралийских долларов. Около 6 млн австралийских долларов было израсходовано на реконструкцию игровых полей.

Прочное финансовое положение AFL обусловлено тем, что ее доходы всегда превышают расходы и свободные средства она направляет на целевые программы. Возможность поддерживать игроков и совершенствовать организацию игр – результат регулярного получения прибыли.

Австралийская федерация бейсбола (ABF) признает, что у нее нет эффективной бизнес-стратегии. По ее мнению, причины этого многочисленны и разнообразны, но главная из них (что характерно и для других национальных спортивных организаций) в том, что основное внимание уделяется администрированию спорта, разработке политики, организации команд, проведению спортивных соревнований и мероприятий, а также обеспечению соблюдения всех соответствующих правил и процедур.

ABF отмечает, что ее деятельность носит чисто спортивный характер и сконцентрирована на развитии целевых программ. По меркам австралийских спортивных организаций, ABF – некоммерческая организация среднего масштаба. В период с 2000 года по 2005 год ее среднегодовой доход не превышал 2,8 млн австралийских долларов. В прошлом около половины общего объема финансовых ресурсов ABF получала из бюджетных источников.

Зависимость ABF от финансовой поддержки государства отражает ситуацию в австралийском спорте в целом. Финансовые органы государства фактически диктуют ABF, как и на какие цели расходовать средства. Естественно, государство не может не влиять на штатное расписание и деятельность национальной спортивной организации. Главная проблема в том, что спорт становится зависимым от государственного финансирования, причем изменить такое положение чрезвычайно трудно. Перед советом директоров ABF – небольшой, ограниченной в средствах национальной спортивной организации – стоит задача: разорвать порочный круг, разработав и воплотив на практике такую стратегию развития бизнеса, которая позволит увеличить приток выручки и объем продаж, а также расширить возможности маркетинга применительно к бейсболу.

ABF серьезно пересмотрела свою деятельность и разработала стратегические направления развития бейсбола. Цель ассоциации – обеспечить прибыльность бизнеса в рамках данного вида спорта без снижения качества спортивного продукта и ущерба программам подготовки спортсменов.

*Источник:* Australian Baseball (2003), The Sport of Baseball in Australia National Business Plan: AFL (2003); 107<sup>th</sup> Annual Report 2003.

## **Вопросы**

1. Можно ли спортивную организацию с оборотом свыше 100 млн австралийских долларов, отнести к числу некоммерческих?
2. Как спортивная организация, борющаяся за выживание и возможность предоставлять услуги населению, может использовать маркетинг?

3. Если бы вы были управляющим AFL, как бы вы вели бизнес? А если бы вы были управляющим ABF?

## **Маркетинг в коммерческих и некоммерческих организациях**

Подход к маркетингу зачастую сводится к тому, что выявление потребностей клиентов и контроль над их удовлетворением целиком возлагается на отдел продаж. В результате маркетинг из инструмента удовлетворения потребностей клиентов превращается в средство облегчения титанических усилий, направленных на продажу товаров и услуг, не пользующихся спросом (Sargeant, 2005). Профессиональный подход к маркетингу помогает организации понять, каковы ее главные компетенции. Грамотный маркетинг дает ответ на вопрос, какое уникальное предложение организация может сделать своим клиентам. Если организация в состоянии понять, в чем ее ценность и отличие от конкурентов, она должна оттачивать свои ключевые компетенции и использовать их для предложения услуг. Первый шаг на этом пути – разработка стратегии маркетинга.

### **Стратегия маркетинга**

Краеугольным камнем стратегии маркетинга как в коммерческих, так и в некоммерческих организациях является решение общих проблем и анализ текущей ситуации. Любая организация должна прежде всего ответить на три вопроса: каково ее сегодняшнее положение; каких целей она хочет достичь; как она может достичь этих целей? (Sargeant, 2005).

**1. Каково сегодняшнее положение организации?** Ответ на этот вопрос требует анализа всех элементов внешней среды, в которой работает организация, а также показателей эффективности ее работы в прошлом и перспектив развития. Понимание того, какую стратегическую позицию организация занимает по отношению к клиентам, поможет разработать значимые цели и направления развития организации.

**2. Каких целей хочет достичь организация?** Организации необходимо определить и спланировать свои задачи. Для того чтобы добиться успеха, нужно наметить цели, создать себе привлекательный имидж и установить желательный объем продаж.

**3. Как организация может достичь этих целей?** На этом этапе для достижения поставленных целей используется стратегия и тактика. Для получения намеченных результатов формулируется базовый подход к маркетингу.

Разработка основных направлений маркетинга включает формулирование миссии и целей организации, а также анализ внешней среды и ее влияния на организацию. Далее разрабатываются стратегия и тактика маркетинга применительно к исследованиям рынка, позиционированию, сегментации и таргетингу, а также различным инструментам маркетинга (ценообразование, дистрибуция, продвижение продукта, кадры, процессы и внешняя привлекательность продукта). В этой главе мы вкратце расскажем о каждом из этих аспектов. Особое внимание уделяется их особенностям в коммерческом и некоммерческом секторах.

Хотя на первый взгляд все просто, на практике некоммерческим организациям использовать эти подходы гораздо сложнее, чем коммерческим. Причина – нехватка финансовых ресурсов. Некоммерческие организации часто не располагают средствами, необходимыми для реализации стратегии маркетинга.

## **Внешняя среда**

В современных условиях организации вынуждены работать, ориентируясь на потребности рынка. Сегодня во многих государственных учреждениях, работающих в таких сферах, как здравоохранение, образование и местное самоуправление, используются такие же подходы к управлению, как на предприятиях частного сектора. Это вызвано тем, что зарабатывать деньги можно только в условиях свободной конкуренции, позволяющей выявить неэффективные методы работы и процессы. Некоторые государственные учреждения и раньше использовали маркетинг и предоставляли качественные услуги населению, но только такие меры, как введение обязательного конкурсного отбора (ОКО) менеджеров и стратегия увеличения ценности продукта, позволили им стать заметно более конкурентноспособными.

Чтобы понять, какие элементы внешней среды можно или, наоборот, трудно использовать, организация должна проанализировать политические, экономические, экологические, социокультурные и технологические условия, в которых она работает. Например, спортивная организация может обнаружить, что Интернет (технология) позволяет без особых затрат регулярно получать нужную информацию. Однако такой процесс сложно организовать, если клиенты компании находятся на низших ступенях социальноэкономической лестницы (экономические и социокультурные условия) и не имеют доступа к Интернету.

## **Исследования рынка**

Разработка комплексного подхода к маркетингу требует исследований рынка и изучения общественных потребностей. Несмотря на жесткую конкуренцию, большинство спортивных организаций обычно сотрудничают, чтобы довести свои продукты до потребителя. Большая часть конкурирующих клубов соперничают между собой, но в то же время помогают друг другу, чтобы обеспечить «доставку» продукта потребителю. На поле всегда играют две команды. Государственные учреждения также вынуждены сотрудничать друг с другом, чтобы обеспечить, например, проведение мирового спортивного чемпионата.

Всесторонний анализ рынков, на которых работает организация, – важнейший фактор успеха как коммерческих, так и некоммерческих организаций. Чрезвычайно важно, как организация воспринимает себя, но еще важнее, как ее воспринимают участники рынка. Некоммерческая спортивная организация должна понимать, кто заинтересован в поддержке ее деятельности в области фандрайзинга (спонсоры продуктов, которые она продвигает; волонтеры, распространяющие и продающие билеты, и т. д.). Многие некоммерческие организации пользуются услугами профессиональных фандрайзинговых организаций, на платной основе распространяющих билеты, а также аккумулирующих и распределяющих собранные средства. Профессиональные фандрайзинговые организации имеют доступ к крупным базам данных потенциальных продавцов и клиентов. Менее крупным некоммерческим организациям необходимо определить важнейшие потребности, связанные с исследованиями, так как они не имеют возможности заказать их и не располагают достаточными внутренними ресурсами для того, чтобы вести их самостоятельно. Возможный выход – сотрудничество с университетами и другими учебными заведениями. Студенты могут собрать необходимую информацию бесплатно в рамках учебных программ.

Чтобы выявить потребителей, чьи потенциальные или реальные нужды спортивная организация может удовлетворить, необходимо определить все группы людей, заинтересованных в спортивном продукте или услугах. К их числу могут относиться болельщики, члены клубов, СМИ, спонсоры, обслуживающий персонал, технический персонал, координаторы мероприятий и волонтеры. Спортивная организация должна знать их нужды и потребительские предпочтения.

## Сегментация, таргетинг и позиционирование

У разных людей могут быть самые разнообразные интересы и мотивации в области спорта (участие в спортивных мероприятиях, присутствие на них, просмотр передач по телевидению, чтение спортивных разделов в газетах и журналах). Вот почему необходимы маркетинговые стратегии, позволяющие удовлетворять специфические потребности различных категорий и групп населения. Эти стратегии должны быть нацелены на конкретные группы потребителей (сегменты рынка). И прежде всего организации нужно определить основные направления работы и понять, чего, собственно, она хочет достичь.

Сформулировав основные направления деятельности, следует очертить круг существующих и потенциальных клиентов – то есть сегментировать рынок. Сегментация – это разделение рынка на сегменты или группы потребителей, имеющих общие характеристики (Kotler, 1997). Базовые стратегии сегментации включают выявление таких групп потребителей на основе демографических, географических, политических и психометрических параметров.

Для некоммерческих спортивных организаций большое значение имеет таргетинг. Стратегии маркетинга, используемые большинством организаций, относительно просты. Чаще всего они базируются на программах, ориентированных на массовую аудиторию (как правило, обслуживание сообщества и благотворительность). Развитие технологий ведет к появлению новых каналов и возможностей коммуникации. Эти возможности требуют особых подходов к маркетингу (Saxton, 2001). Интернет и множество других электронных средств связи открывают новые медиаканалы, через которые потребители получают информацию. Так, молодежь демонстрирует растущий спрос на информацию, получаемую по мобильным телефонам (текстовые сообщения). И организация, удовлетворяющая этот спрос, оказывается в более выигрышной позиции, чем та, которая эти потребности игнорирует. Хотя текстовые сообщения в настоящее время не всегда дешевы (их стоимость зависит от провайдера), возможность подключать мобильники к Интернету и другим средствам связи (подкастинг) открывает новые перспективы спортивным организациям всех типов.

Позиционирование организации требует глубокого понимания рынка, на котором она работает, и, как следствие, усиления влияния на него. Организации важно знать, как различные группы потребителей воспринимают ее по сравнению с другими поставщиками (Sargeant, 2005). Она может обозначить свою позицию на рынке, подчеркнув свои отличительные характеристики или противопоставив себя по ряду преимуществ другим организациям.

## Брендинг

Некоммерческие организации обычно не думают о своем «лице», бросая все силы на выживание в сложных условиях растущей конкуренции (Goerke, 2003). Но конкуренция в сфере здравоохранения и обеспечения здорового образа жизни становится все острее, роль частных компаний усиливается, и такой инструмент повышения конкурентоспособности, как имидж, приобретает все более серьезное значение. Организациям приходится заботиться об известности бренда и его репутации. Этого можно добиться, в частности, за счет подчеркивания индивидуальности бренда и его визуального воплощения (логотип и т. д.) на всех продуктах организации.

Бренд – это имя, слово, знак, символ и дизайн, предназначенные того, чтобы товар или услуга компании выделялась на рынке и отличалась от товаров и услуг других компаний (Shimp, 2000). Бренд – это инструмент, с помощью которого потребители «узнают в лицо» конкретную организацию (по форме торгового знака, названию, логотипу или как-то иначе). Во многих промышленно развитых странах бренды охраняются законом. Государство защищает их как интеллектуальную собственность. Примером может служить требование к Всемирной

федерации рестлинга (World Wrestling Foundation, WWF) изменить название на новое (Всемирная корпорация армрестлинга (World Wrestling Entertainment, WWE), чтобы аббревиатура не совпадала с аббревиатурой названия Всемирного фонда дикой природы (WWF), который пользуется гораздо большей известностью во всем мире, чем торговая марка рестлеров. Разработка торговых названий и логотипов имеет огромное значение для создания «лица» спортивной организации. Такие некоммерческие спортивные организации, как, например, Международный олимпийский комитет (МОК) или Международная федерация футбольных ассоциаций (ФИФА), добились мировой известности и широкого признания. Логотип МОК (пять разноцветных колец) – один из самых узнаваемых символов в мире. Брендинг играет важнейшую роль для выживания и процветания организации.

### **Кейс 2.4. Крикет в Австралии: ребрендинг**

В 2002–2003 годах организация любителей крикета – Cricket Australia – осуществила ребрендинг. Она хотела объединить и защитить интересы множества любителей всех разновидностей этой игры – от так называемого дворового крикета (уличного, пляжного и т. д.) до традиционного. Первым делом было изменено название организации, которая раньше называлась Австралийский совет по крикету (Australian Cricket Board). Новое название было частью пересмотра структуры бренда. Он был разработан таким образом, чтобы визуально объединить всех австралийских любителей крикета.

На следующем этапе были разработаны символика и логотип организации. Новый логотип был размещен на спортивной форме и инвентаре элитных команд и использовался во всех рекламных и лицензионных материалах, а также в программах развития этого вида спорта. Единственный элемент брендинга Cricket Australia, оставшийся неизменным, – знаменитый зеленый головной убор. Проконсультировавшись с игроками и другими заинтересованными лицами, организация решила, что нельзя покушаться на святое – бесформенную зеленую кепку с эмблемой клуба.

На новом товарном знаке бренда изображены кенгуру и эму с традиционного «крикетного» герба, созвездие Южного Креста и солнце с лучами – символ крикета как традиционно летнего вида спорта в Австралии. Цвета бренда – это цвета Австралии (зеленый и золотой). Дизайн бренда был утвержден после многочисленных согласований со всеми заинтересованными лицами, включая игроков, бывших капитанов австралийских команд, администраторов, представителей местных и территориальных ассоциаций, деловых партнеров, лицензиатов и журналистов. Бренд Cricket Australia удачно вписался в логотип организации, а также логотипы команд и соревнований. Все эти изменения были приняты на национальном уровне, но представители штатов сохранили собственные логотипы и бренды.

### **Вопросы**

1. Почему спортивной организации важно иметь узнаваемый бренд?
2. Должна ли некоммерческая спортивная организация, возможно, располагающая ограниченными ресурсами, осуществлять ребрендинг, как это сделала, например, организация Cricket Australia?

3. Как спортивная организация, вынужденная бороться за выживание, должна относиться к брендингу? Что если результаты работы в этой области не будут соответствовать ожиданиям?

## **Маркетинг-микс**

Традиционный набор инструментов маркетинга (маркетинг-микс) – стратегическое сочетание четырех важнейших факторов: продукта, цены, дистрибуции и продвижения продукта. По-английски этот набор еще называют «четыре Р» (product, price, place, promotion). В сфере услуг к этим факторам добавляются еще три – процессы, кадры и внешний вид (упаковка) продукта, или еще «три Р» (process, people, packaging). Необходимо понимать, каков оптимальный баланс между этими факторами по отношению к конкретному продукту или организации в целом, независимо от того, коммерческая это организация или некоммерческая. Организация должна определить для себя оптимальное сочетание характеристик продукта, его цены, методов дистрибуции, способов продвижения продукта, организации процессов, внешней привлекательности продукта и элементов кадровой политики, а затем рассмотреть их с точки зрения характера своей деятельности (коммерческого или некоммерческого).

## **Продукт**

Анализ маркетинг-микса начинается с определения потребностей конкретного целевого рынка (и возможностей их удовлетворения). Далее, маркетологи должны убедиться в том, что продукты и услуги организации удовлетворяют эти потребности.

Элементы продукта или услуги широко обсуждаются в литературе по проблемам маркетинга. Например, Котлер (Kotler, 1997) различает базовые, материальные и дополнительные элементы товара/услуги. В спорте базовый элемент услуги – это спортивные мероприятия (игры, соревнования и т. д.). Материальная составляющая – это то, что потребитель может «унести с собой», побывав на мероприятии. Посетив спортивное мероприятие, болельщик может унести с собой входной билет на стадион, программу соревнований или сувенир. Важнейшая составляющая услуги (и прежде всего спортивной) – это дополнительный или «расширенный» продукт, его «добавленная стоимость». Это важнейший фактор, позволяющий потребителю углубить взаимоотношения с компанией или продуктом.

В литературе по маркетингу в спорте много внимания уделяется различиям между базовым продуктом и его «расширениями» (Mullin et al., 2000; Pitts and Stotlar, 2002; Shilbury, Quick and Westerbeek, 2003). Отмечается, что в спорте базовый элемент (то есть собственно соревнования) контролировать чрезвычайно сложно, в то время как дополнительные услуги позволяют сильнейшим образом воздействовать на потребителя и его впечатления от спортивного мероприятия. Очень трудно оценить качество игры на турнире Большого шлема – например, на Открытом чемпионате Австралии. Нельзя предсказать, кто выиграет, сколько сетов будет сыграно и т. д. Зрители покупают билеты на матч, надеясь, что игра будет интересной. Однако ход игры никак не зависит от организаторов соревнований. А вот что в значительной степени поддается контролю, так это дополнительные услуги, предоставляемые зрителям. Еда, которую они могут купить; комфорт и хороший обзор с трибуны; сувениры; чистые туалеты и т. д. – все это повышает степень удовлетворенности клиента. Поскольку результат состязаний непредсказуем, дополнительные услуги приобретают в глазах потребителей огромное значение.

Описанные составляющие товара/услуги чрезвычайно важны для любой спортивной организации. Качество услуги – важнейший фактор, позволяющий организации реализовать свою миссию. Обеспечение высокого качества услуг помогает организации привлекать и удерживать потребителей. Спортивные организации, прежде всего некоммерческие, всегда должны

иметь горячих сторонников и преданных потребителей. Базовый продукт может удовлетворить потребителей на короткий срок, но в долгосрочной перспективе устойчивость организации невозможна без обеспечения высокого качества дополнительных услуг, причем необходимо их постоянно обновлять и усовершенствовать. Только такой подход обеспечивает возможности для дальнейшего развития организации. Проблема, с которой сталкивается большинство некоммерческих спортивных организаций, – это серьезная нехватка финансовых и трудовых ресурсов. Вот почему они должны сосредоточиться на совершенствовании продукта.

**Цена.** В деятельности любой организации независимо от ее статуса важнейшую роль играет цена товара/услуги. В некоммерческой организации она может принимать форму входной платы, членских взносов, платы за инвентарь и сувениры, субсидий, спонсорских взносов и т. д. И в коммерческом, и в некоммерческом секторе используется примерно одинаковый подход к ценообразованию. Различие в том, что главная цель большинства коммерческих организаций, в отличие от некоммерческих, – получение прибыли. Некоторые коммерческие организации для увеличения доли на рынке в краткосрочной перспективе снижают цены, но они не могут позволить себе делать это в средне– и долгосрочной перспективе, если хотят выжить. Некоммерческой организации достаточно установить такой уровень цен, чтобы покрывать затраты, потому что получение высокой прибыли для них не так важно. Они могут стараться получить дополнительную прибыль, чтобы вкладывать ее в новые программы, но им не нужно заботиться о распределении прибыли между акционерами.

Спортивной организации чрезвычайно важно понимать все аспекты, которые влияют на ценообразование. Для потребителя стоимость посещения спортивного мероприятия не сводится к стоимости входного билета. В нее входят транспортные расходы (стоимость бензина или проезда общественным транспортом), плата за парковку, программки, еду и напитки. Кроме того, он может купить сувенир или билет в секторе, выделенном для болельщиков его команды и таким образом поддержать свой клуб. Чтобы иметь возможность присутствовать на мероприятии, некоторым болельщикам приходится оплачивать услуги няни и т. д. Таким образом, в стоимость посещения спортивного мероприятия входят все затраты, а не только плата за входной билет, и некоммерческим спортивным организациям следует учитывать это, предоставляя услуги потребителям или занимаясь сбором средств в рамках фандрайзинга.

Клиенты некоммерческих спортивных организаций должны знать, за что с них берут деньги. Они должны ощущать, что потратили их не зря и купили, помимо входного билета, дополнительные товары и услуги.

**Дистрибуция/местоположение.** От эффективной дистрибуции зависит доступность товаров и услуг. В некоммерческом секторе дистрибуция связана с рядом трудностей. Часто, предлагая продукт или услугу, приходится делать выбор в пользу определенных сегментов рынка и время от времени идти на компромиссы. Многие некоммерческие организации пользуются услугами волонтеров и, соответственно, должны учитывать географические факторы и психологические особенности этих людей. Местоположение конкретной спортивной организации также влияет на объемы субсидий и на интерес к ней. Следует четко определять каналы дистрибуции и контролировать их, используя прежде всего электронные средства связи.

**Продвижение продукта.** Продвижение продукта включает предоставление потребителю необходимой информации о товаре или услуге, убеждение его в необходимости совершить покупку и постоянное напоминание о товарах/услугах. Кроме того, в сознании потенциальных клиентов продукт должен быть дифференцирован, то есть не смешиваться с предложениями конкурентов. Набор инструментов продвижения товара, таких как реклама, продвижение продаж, директ-маркетинг и PR, – неотъемлемый элемент коммуникаций всех спортивных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих. Главное различие между ними заключается в том, что коммерческая (или богатая некоммерческая) организация обычно находится в выигрышной позиции, поскольку располагает необходимыми ресурсами для рекламы. Бедной



некоммерческой организации для продвижения продукта, привлечения к себе интереса и публичности приходится идти на хитрости.

К числу важнейших инструментов продвижения продукта в спорте относятся PR и публичности. В работе Муллена (Mullin at al., 2000) PR назван важнейшим средством продвижения продукта для любой спортивной организации. Авторы даже называют его «пятым “Р”» маркетинга (от public relations). Как бы там ни было, но большинство профессиональных видов спорта широко освещается в СМИ, и поэтому к PR следует относиться со всей серьезностью.

Профессиональные спортивные организации должны грамотно использовать PR, а некоммерческие спортивные организации – искать нетрадиционные пути для обеспечения широкого освещения СМИ своих мероприятий. Этого можно добиться, организуя необычные мероприятия, приглашая звезд спорта, поддерживая наиболее значимые спортивные события. Все эти приемы помогут организациям СМИ донести свое послание до потребителей.

### **Кейс 2.5. Женский спорт: некоммерческие организации и продвижение продукта**

Сегодня спортсменки выступают чаще, играют лучше и демонстрируют больше профессионализма, чем когда-либо. Они ставят мировые рекорды, но, несмотря на это, им по-прежнему приходится бороться за постоянное внимание прессы (Phillips, 1997). Спортом занимаются все больше женщин, но слабое освещение в СМИ и неэффективное позиционирование женского спорта остается главным препятствием для его развития.

Мало того, что СМИ недостаточно освещают женский спорт и не проявляют к нему интереса, но, рассказывая о спортсменках, они подчеркивают недостаток у них физической силы, пассивность и незначительность достижений. Женщин обычно называют «девочками» независимо от возраста (Phillips, 1997).

Постоянное освещение создает и поддерживает имидж вида спорта, повышает его привлекательность, стимулирует рост интереса к нему и помогает привлекать спонсоров. Уважение к тому или иному спортсмену или виду спорта, которое в немалой степени зависит от того, как их изображают СМИ, дает спортивным организациям огромное преимущество.

### **Вопросы**

1. С какими трудностями сталкивается бедная некоммерческая организация, продвигая свои услуги через СМИ? Если бы вы представляли женскую спортивную организацию, как бы вы добивались хорошего освещения в СМИ?

2. Многие женские спортивные организации и спортсменки для продвижения своих видов спорта использовали свою внешнюю привлекательность или спекулировали на принадлежности к прекрасному полу. Можно ли считать такой подход оправданным и эффективным?

**Внешний вид продукта.** Внешний вид (упаковка) как инструмент маркетинга должен отражать привлекательность продукта или услуги (то есть делать их привлекательными в глазах потребителей). Этот инструмент может в корне изменить сложившиеся представления о продукте. Внешняя привлекательность организации, ее продуктов и услуг проявляется во всем, что видит потребитель с первой секунды, то есть с момента покупки. А он видит не только

продукт как таковой. Он замечает все элементы организации и обращает внимание и на то, как упакован и представлен продукт, и на то, как одеты и как ведут себя сотрудники. Все эти факторы влияют на впечатления потребителя от организации.

С точки зрения внешней привлекательности продукта главное различие между коммерческими и некоммерческими спортивными организациями заключается в том, что первые располагают гораздо более значительными ресурсами для обеспечения этой привлекательности. Мелким некоммерческим спортивным организациям часто не хватает денег даже на то, чтобы напечатать на хорошей бумаге цветную программку мероприятия. Это, несомненно, влияет на восприятие потребителями самого мероприятия.

**Процессы.** В сфере услуг организационные процессы – важнейший фактор успеха. Они помогают предоставить потребителям именно те услуги, которые им нужны. Разработка процессов, систем и услуг (в том числе внедрение новых систем и технологий), облегчающих взаимодействие потребителей с организацией, дают последней ощутимое конкурентное преимущество.

Часто различие между некоммерческой и коммерческой спортивной организацией заключается в масштабе процессов. Важнейшая проблема для любой организации – умение организовать процессы с учетом ресурсных ограничений.

**Кадры.** Для организации, предоставляющей услуги потребителям, крайне важно грамотно подобрать персонал. Независимо от того, использует ли организация наемных работников или приглашает волонтеров, работающих бесплатно, от кадров часто полностью зависит то, какой опыт (положительный или отрицательный) получит потребитель. В большинстве спортивных организаций работают люди особого склада, и это может стать проблемой. Организации приходится нанимать людей, имеющих отношение к спорту, в том числе бывших спортсменов. С одной стороны, это хорошо, но с другой – создает организации множество трудностей. В результате в некоммерческой спортивной организации основная нагрузка, в том числе связанная с проведением спортивных мероприятий, ложится на плечи волонтеров.

Нельзя представить себе некоммерческую организацию без волонтеров, ведь от них полностью зависит успех спортивных мероприятий. Поиск новых сотрудников – дело дорогое и хлопотное. Попытаться удержать уже работающих волонтеров гораздо проще и дешевле, чем набирать новых. Для удержания работников необходимо знать их мотивацию. Дайте им возможность учиться, расти, хвалите и поддерживайте их, и вы можете быть уверены, что эти люди не покинут организацию.

**Фандрайзинг.** Последний вопрос, который следует рассмотреть, – это вопрос о фандрайзинге. Многим некоммерческим спортивным организациям, чтобы выжить, приходится собирать деньги. Хотя благотворительные организации пользуются поддержкой государства (налоговые льготы и т. д.), к большинству спортивных организаций это не относится. Им приходится как-то искать деньги – в частности, реализуя фандрайзинговые программы. Разработка эффективной стратегии фандрайзинга – важнейший фактор успеха организации.

Средства, полученные за счет фандрайзинга, включают пожертвования частных лиц, выручку от продажи товаров и услуг, инвестиции, налоговые льготы и правительственные гранты (Sargeant, 2005). Разработка плана фандрайзинговой программы – первый шаг в решении финансовых проблем организации. Для сбора средств организация может использовать рассмотренные выше инструменты и приемы маркетинга – позиционирование, сегментацию рынка и таргетинг (работа с потенциальными спонсорами). С точки зрения тактики для привлечения, удержания и поиска новых спонсоров могут использоваться те же инструменты маркетинга, что и для привлечения, удержания и поиска новых клиентов.

## **Выводы**

В этой главе рассматривался маркетинг в коммерческих и некоммерческих спортивных организациях, отличия коммерческих спортивных организаций от некоммерческих, особенности маркетинга в организациях разного типа и возможности его эффективного использования.

Особый характер спортивных организаций не позволяет включить многие из них в категорию чисто коммерческих или некоммерческих организаций. Большую часть спортивных организаций, работающих на профессиональном спортивном рынке, по существу, можно считать прибыльными. Хотя они работают как некоммерческие и считаются таковыми (в соответствии с их целями и задачами), в действительности они получают значительный доход (прибыль) от своей деятельности. Эти богатые спортивные организации могут позволить себе серьезно заниматься маркетингом. Они имеют возможность не только финансировать маркетинговую деятельность, но и добиваться серьезной поддержки СМИ, что обеспечивает им хорошее публичное присутствие, помогает продвигать услуги и способствует успеху.

В то же время менее крупные, часто любительские (небогатые) спортивные организации вынуждены использовать совершенно другие инструменты маркетинга. Им приходится разрабатывать маркетинговую стратегию, включающую создание надежной клиентской базы, привлечение необходимых средств и работников при помощи как хорошо известных, так и новаторских инструментов, и расширять свои возможности за счет строгой экономии и планирования. На самом деле маркетинг и процессы в коммерческих, богатых некоммерческих и бедных некоммерческих спортивных организациях не всегда существенно различаются. Главное различие заключается в объеме ресурсов, необходимых для разработки эффективной маркетинговой программы, и усилиях, которые организация прилагает для ее реализации.

## **Вопросы для обсуждения**

1. Примерами спортивных организаций трех разных типов могут служить клуб профессиональной лиги регби Sydney Roosters, стадион TelstraDome и небольшая спортивная организация Victorian Little Athletics Association, работающая в австралийском штате Виктория. Какие из этих организаций можно отнести к категории коммерческих и некоммерческих спортивных организаций? Какие маркетинговые подходы каждая из этих организаций могла бы использовать для привлечения участников?

2. Как некоммерческая спортивная организация может получить доступ к новым медиа-технологиям (Интернет, мобильная телефония, подкастинг) и использовать их в маркетинге?

3. Чем коммерческая спортивная организация отличается от некоммерческой? Как некоммерческая спортивная организация может провести исследования рынка для целей маркетинга?

4. Вспомните какую-нибудь небогатую спортивную организацию, с которой вам приходилось сталкиваться. Почему вы считаете, что она не располагает достаточными ресурсами, и как мог бы помочь маркетинг ее работе?

## **Рекомендованная литература**

Дополнительную информацию по различным аспектам маркетинга в некоммерческих организациях можно найти в работе Саржента «Управление маркетингом в некоммерческих организациях» (Marketing Management for Nonprofit Organizations, 2005). В этой книге подробно анализируется некоммерческий сектор и применяемые в нем подходы к маркетингу.

Ключевые понятия Базы данных; бедная (организация); богатая (организация); каналы дистрибуции; известность бренда (осведомленность о бренде); компромисс; контроль; маркетинг-микс; невозможность хранения; нематериальный характер продукта; неоднородность (продукта); неотделимость процесса производства от процесса потребления; позиционирование; политические условия; публика; рыночные исследования; сегменты рынка; социокультурные условия; стратегия маркетинга; таргетинг; технологические условия; удовлетворение потребностей клиентов; упаковка; компромиссы; целевой рынок; экономические условия.

## Библиография

Australian Baseball (2203) *The Sport of Baseball in Australia National Business Development Plan*, Sydney: Australian Baseball.

AFL (2204) *107-th Annual Report 2003*, Melbourne: AFL.

Clarke, P. and Mount, P. (2001) Nonprofit marketing: The key to marketing's «midlife crisis»? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 6 (1): 78–91.

Goerke, J. (2003) Taking the quantum leap: Nonprofits are now in business. An Australian perspective, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 8 (4): 317–327.

Hansmann, H. (1980) The role of the nonprofit enterprise, *Yale Law Review* 89 (April): 835–899.

International Classification of Nonprofit Organizations (2005) Retrieved April 13, 2005, адрес в Интернете: <http://www.statcan.ca/english/freepub/13-015XIE/2004000/icnpo.htm>

Kinnell, M. and MacDougall, J. (1997) *Marketing in the Not-for-Profit Sector*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Kotler, P. (1997) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9th edn, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Kotler, P. and Levy, S. J. (1969) Broadening the concept of marketing, *Journal of Marketing* 33 (1), 10–15.

Mullin, B. J., Hardy, S. and Sutton, W. A. (2000) *Sport Marketing*, 2nd edn, Champaign, IL: Human Kinetics.

O'Hagan, J. and Purdy, M. (1993) The theory of non-profit organizations: An application to a performing arts enterprise, *The Economic and Social Review* 24 (2): 155–167.

Phillips, M. (1997) *An Illusory Image. A Report on the Media Coverage and Portrayal of Women's Sport in Australia 1996*, Canberra: Australian Sports Commission.

Pitts, B. G. and Stotlar, D. K. (2002) *Fundamentals of Sport Marketing*, 2nd edn, Morgantown: Fitness Information Technology.

Sargeant, A. (2005) *Marketing Management for Nonprofit Organizations*, Oxford: Oxford University Press.

Saxton, J. (2001) New media: The growth of the Internet, digital television and mobile telephony and the implications for not-for-profit marketing, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Marketing* 6 (4): 347–363.

Shimp, T. (2000) *Advertising Promotion Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, 5th edn, Fort Worth, TX: Dryden.

Shilbury, D., Quick, S. and Westerbeek, H. (2003) *Strategic Sport Marketing*, 2nd edn, Crows Nest NSW: Allen & Unwin.

## Рекомендованные веб-сайты

Baggy Green

<http://www.baggygreen.com.au>

Cricket Australia

<http://www.cricket.com.au>

Medallion Club

<http://www.medallionclub.com.au>

Statcan

<http://www.statcan.ca/english/freepub/13-015-XIE/2004000/icnpo.htm>

TelstraDome

<http://www.telstradome.com.au>

## Глава 3

### Различные подходы к маркетингу в спорте

*Сьюзен Бриджсуотер, Уорвикский университет*

#### Что нового вы узнаете, прочитав эту главу?

Прочитав эту главу, вы получите представление:

- о двух подходах к маркетингу (маркетинг как строительство отношений с клиентами и маркетинг как процесс заключения сделок);
- о ключевых проблемах спортивного маркетинга, связанных с использованием этих подходов;
- об основных видах отношений между участниками спортивного рынка;
- о факторах, обуславливающих преданность болельщиков спортивным брендам.

### Краткое содержание главы

Эта глава посвящена анализу главных особенностей маркетинга как строительства отношений с клиентами (маркетингу отношений) и их влияния на наши представления о маркетинге в спорте. В рамках традиционного, «делового» подхода маркетинг рассматривается как процесс заключения сделок (маркетинг сделок), где потребителям отводится пассивная роль. В рамках маркетинга отношений они (как и другие участники рынка), напротив, выступают активными участниками процесса. При этом акцент делается на систему взаимосвязей между различными группами (кластерами) потребителей и организацией, которая располагается в центре «сети». Далее в главе рассматриваются основные группы участников такого маркетинга и важнейшие характеристики отношений некоторых из них (например, болельщиков) с организацией. Эти отношения носят ярко выраженную эмоциональную окраску, но существует и ряд других факторов, обуславливающих преданность болельщиков своим клубам. Динамические аспекты маркетинга отношений включают использование опыта бренда с целью постепенного строительства отношений взаимодействия между брендом и потребителями. В главе также анализируются отношения между организацией и другими участниками рынка в сфере совместного брендинга, в рамках которых спонсоры, например, связывают свою деятельность с тем или иным спортивным брендом. Наконец, мы поговорим о взаимовлиянии партнеров – ведь организации все сильнее зависят и друг от друга, и от других контрагентов.

### Введение

Во введении к книге «Последствия культуры» (Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations) Хофстед (Hofstede, 1980) пишет:

«Обществоведы представляют себе [...] общественные отношения так, как два слепца из индийской сказки – слона: тот, кто дотрагивается до его ноги, думает, что это дерево; тот, кто берет его за хвост, считает, что это веревка; но оба не понимают, кто в действительности перед ними. Пытаясь увидеть “слона” общественных отношений, мы ведем себя как эти слепцы. Но чем больше будет слепцов, старающихся общими усилиями представить себе этого зверя, ощупывая его с разных сторон, тем больше мы узнаем о нем. Вместе мы сможем понять больше, чем поодиночке».

В 1990-е годы исследования в области маркетинга были именно такими попытками представить себе «слона», ощупывая его с разных сторон, то есть используя разные подходы. Например, Гаммесон (Gummesson, 1999) считает, что маркетинг отношений – это своего рода очки, помогающие «читать книгу маркетинга». Как только читатель надевает эти очки, он начинает видеть проблемы маркетинга в новом свете. Они позволяют ему взглянуть на маркетинг под другим углом зрения, ответить на многие вопросы и сделать интересные выводы. Такой взгляд на маркетинг в спорте позволяет высветить различные аспекты проблем, связанных с традиционным маркетингом. Поэтому мы попытаемся анализировать маркетинг, опираясь не на традиционные представления о нем, принятые в рамках сложившейся парадигмы, а на новый подход, то есть с точки зрения отношений и взаимосвязей (сетей).

### **Традиционный маркетинг, маркетинг отношений и маркетинг взаимосвязей**

В связи с постоянной потребностью в новых заказах маркетологи, заказывая маркетинговые исследования, хотят получить ответ на главный вопрос: как сформировать устойчивую клиентскую базу? Несмотря на значимость прочных и долгосрочных отношений с клиентами с точки зрения получения прибыли, в большинстве изданий, посвященных маркетингу, основное внимание уделяется анализу ситуации в этой области без учета динамики (Johanson and Mattsson, 1997). Как правило, маркетинг анализируется не как динамический процесс, а как совокупность разрозненных массивов данных, например по разным сегментам рынка или по поведению различных групп покупателей. Концепция маркетинга отношений, напротив, подразумевает динамический процесс, в котором решающая роль принадлежит созданию, развитию и поддержанию отношений между компаниями, клиентами и другими участниками рынка.

В литературе по маркетингу, в которой он рассматривается с точки зрения отношений между участниками рынка и формирования системы взаимосвязей между ними, можно выделить несколько школ или направлений. Ниже приводятся основные положения, содержащиеся в работах представителей этих направлений.

В основе концепции маркетинга отношений лежат работы двух научных направлений. Первое из них представлено, в частности, исследованиями организации European Industrial Marketing and Purchasing (IMP) (Hakansson and Ostberg, 1975; Hakansson and Wootz, 1975). Сотрудники этой организации и их сторонники внесли большой вклад в изучение маркетинга (Axelsson and Easton, 1992; Hakansson, 1982; Turnball and Valla, 1986). Всю совокупность отношений, складывающихся вокруг компании, они разбивают на мельчайшие звенья (отношения между двумя людьми, или диады). Такое упрощение облегчает изучение субъектов отношений и взаимодействие между ними.

Другие авторы анализируют систему прямых и косвенных связей и отношений в комплексе. Они считают, что такой подход позволяет исследовать всю совокупность отношений между участниками рынка и ее воздействие на маркетинг. Здесь и далее мы будем называть этот подход *комплексным*

## **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.