

УДК 338.46

К.В. Туник

В.С. Устинов

ПРИОРИТЕТЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ

Аннотация. Обоснована необходимость внедрения инновационных методов взаимодействия организаций спортивной индустрии с их клиентами. Рассмотрены цели и методы выстраивания взаимоотношений в отрасли. Выделены наиболее перспективные методы выстраивания взаимоотношений на основе анализа работы иностранных организаций.

Ключевые слова: спортивная индустрия, инновации, CRM-система, программа лояльности, сегментация болельщиков, инструменты работы с болельщиками, финансовый «фэйр-плей».

Kirill Tunik

Vasily Ustinov

PRIORITIES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS OF SPORT INDUSTRY

Annotation. The necessity of innovative methods in interaction of the organizations of the sports industry with their customers is justified. The purposes and methods of forming of relationship in industry are considered. The most perspective methods of forming of relationship on the basis of the analysis of work of the foreign organizations are allocated.

Keywords: sport industry, innovations, CRM-system, loyalty program, segmentation of fans, instruments of work with fans, financial «fair-play».

В настоящее время индустрия спорта в нашей стране получает новый виток развития. В последние годы в России прошли: Универсиада в Казани, Чемпионат Мира по легкой атлетике, Кубок Мира по Регби-7 в Москве, Зимние Олимпийские Игры и Гран-при «Формулы-1» в Сочи, Чемпионат Мира по хоккею с шайбой в Москве и Санкт-Петербурге. Впереди нас ждет Чемпионат Мира по футболу в 2018 г. Жители любой страны были бы рады такой возможности увидеть своими глазами самые важные события в мире спорта, получить удовольствие от посещения данных мероприятий. Проведение крупных международных спортивных соревнований способствует развитию спортивной индустрии, популяризирует здоровый образ жизни и является одним из факторов развития спортивной, транспортной и туристической инфраструктуры регионов, то есть способствует росту инвестиционной активности в стране.

Интерес к спорту как к виду развлечений растет, однако спортивные организации должны активизировать борьбу за своего потребителя, поскольку их главные конкуренты – кинотеатры и организаторы концертов – имеют преимущество перед спортивной индустрией в плане привлечения, удержания и развития своих потребителей. В связи с этим очевидно, что организациям спортивной индустрии необходим инновационный подход к ведению своей деятельности, включая нововведения в области работы с болельщиками. Выделяются два принципиальных подхода к определению понятия «спортивная индустрия». Согласно первому подходу, «спортивная индустрия воспринимается исключительно как рынок спортивных товаров» [6, с. 111], то есть включает в себя производство спортивного инвентаря, одежды и обуви. Согласно второму, более широкому подходу, разделяемому многими специалистами в данной области, «спортивная индустрия включает в себя отношения, которые касаются проведения спортивно-массовых мероприятий, управления спортивными организациями, оказания спортивно-оздоровительных услуг населению, решения вопросов финансирования и спонсорства, проведения научной деятельности в области спорта, а также подготовки кадров в сфере физической культуры и спорта» [6, с. 111]. Рост объемов производства российских предприятий спортивной индустрии ... в части спортивного инвентаря, оборудования и экипировки за счет повышения интереса общества к стандартам здорового образа жизни, увеличения количества граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом отмечен в качестве одного из ос-

новых социально-экономических эффектов реализации Федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 гг.» [11].

Данный сектор экономики в настоящее время находится в стадии зрелости, поэтому основные инновации осуществляются в области маркетинга и организации управления. В работе [3] в качестве одного из важнейших факторов развития спортивной индустрии в РФ отмечена необходимость повышения качества спортивного менеджмента. Данная задача может быть решена на основе реализации организационно-управленческих нововведений.

Одним из самых популярных видов спорта в мире является футбол, в связи с чем футбольные клубы играют значимую роль в спортивной индустрии. Футбольные клубы в настоящее время должны рассматривать себя как компании, которые действуют на конкурентном рынке. Однако есть существенное отличие футбольных клубов от организаций, представляющих другие отрасли экономики: в то время как большинство предприятий стремятся снизить остроту конкурентной борьбы и превратиться в монополиста, футбольные клубы не будут преследовать подобные цели, т.к. футбол, в случае доминирования в чемпионате на протяжении долгих лет какой-либо одной команды, теряет свою зрелищность. Поэтому спортивное соревнование экономически более выгодно, чем спортивная монополия.

Исторически главным источником дохода футбольных клубов была продажа билетов в день матча. Эта тенденция изменилась в 1990-х гг.: доход клубов стал более разнообразным, увеличилась роль таких источников, как продажа телевизионных прав, атрибутики, спонсорство. В настоящее время в футбольном клубе можно выделить следующие источники доходов:

- «спонсорство, в том числе выплаты за то, чтобы та или иная продукция ассоциировалась с командой, лигой или спортивным соревнованием, а также права на фирменное наименование;
- доходы от продажи билетов на спортивные соревнования;
- доходы от продажи прав на трансляцию спортивных соревнований по вещательным и кабельным телевизионным сетям, с помощью телевизионных станций, наземных и спутниковых радиостанций, Интернета и мобильных устройств;
- мерчандайзинг, в том числе продажа лицензионных товаров с логотипами команды или лиги и изображениями игроков, а также других видов интеллектуальной собственности» [4, с. 2];

Многие ведущие европейские футбольные клубы в настоящее время получают больший доход от продажи прав на телевизионные трансляции, чем от продажи билетов. По итогам 2014 г., согласно данным Союза европейских футбольных ассоциаций (УЕФА), 51 % в структуре доходов итальянских футбольных клубов пришлось на продажу телевизионных прав (в Англии – 49 %, в Испании – 37 %, во Франции – 34 %, в Германии – 25 %, в то время как в России – только 3 %). Поступления от участия в соревнованиях, проводимых под эгидой УЕФА (Лига чемпионов, Лига Европы и Суперкубок УЕФА), включающие призовые и маркетинговые выплаты, варьировались в 2014 г. от 9 % до 42 % в структуре доходов европейских футбольных клубов (9 % в России и Англии, 11 % во Франции и Германии, 14 % в Испании и Италии, 42 % в Греции). Средства от продажи билетов на матчи и сезонных абонементов в ведущих европейских чемпионатах составляют от 11 % (Италия, Франция) до 21 % (Германия), в то время как в РФ на данный источник дохода приходится всего 3 % [8]. Соответственно, наблюдается принципиально разная ситуация со структурой доходов футбольных клубов в ведущих европейских чемпионатах и в России: в отечественных клубах только 6 % денежных поступлений приходится на продажу прав на телетрансляции и продажу билетов и абонементов, а основным источником дохода являются деньги спонсоров (около 60 %) [8]. Это определяет актуальность задачи диверсификации структуры доходов российских футбольных клубов.

Важность поиска новых стабильных источников дохода обусловлена, помимо всего прочего, необходимостью соблюдения требований финансового «фэйр-плей», концепцию которого Исполни-

тельный комитет УЕФА утвердил в 2009 г. Основными задачами этой концепции, нацеленной на долгосрочное развитие европейского футбола, является повышение рациональности и дисциплинированности финансовой политики клубов, сокращение затрат на заработную плату футболистов и трансферные расходы, поощрение здоровой конкуренции между клубами в финансовой области, содействие долгосрочным инвестициям в детско-юношеский футбол и развитие спортивной инфраструктуры [10]. Соответственно, здоровая конкуренция между клубами предполагает сокращение доли средств спонсоров в структуре их доходов. Непродуманная финансовая политика, влекущая за собой несоблюдение требований финансового «фэйр-плей», может привести к довольно существенным санкциям со стороны УЕФА. Так, например, в сезоне 2015/16 гг. российский футбольный клуб «Динамо» был отстранен от участия в Лиге Европы УЕФА за нарушение правил финансового «фэйр-плей». Суть нарушений состояла в том, что спонсорский контракт «Динамо» не соответствовал рыночным условиям, а доля затрат на заработную плату футболистов в клубном бюджете превышала максимально допустимое значение в 70 %. Банк «ВТБ» выплачивал клубу по спонсорскому контракту около 4 млрд руб. в год, притом, что, согласно оценке уполномоченной УЕФА консалтинговой компании Repusom, сумма контракта превышала его рыночную стоимость более чем в десять раз [9]. Таким образом, для сохранения конкурентоспособности при условии соблюдения требований финансового «фэйр-плей» отечественным футбольным клубам необходимо заботиться о росте доходов, полученных от продаж прав на телетрансляции и от взаимодействия с болельщиками (продажа билетов, абонементов, клубной атрибутики). Соответственно, для экономического развития российским клубам необходимы новые методы ведения бизнеса, организационные и маркетинговые инновации.

Важным этапом развития футбольных клубов может стать внедрение CRM-системы, способствующей укреплению связей с болельщиками и росту доходов клубов в перспективе. Под термином «CRM» (англ. Customer Relationship Management, что в переводе означает «управление взаимоотношениями с клиентами») понимается «целостный стратегический подход к управлению взаимоотношениями с клиентами, направленный на создание акционерной ценности» [6, с. 103]. Согласно другому определению, CRM представляет собой «постоянный процесс, который включает развитие и выгодное использование необходимых сведений с целью построения и поддержки набора взаимоотношений с клиентами, способствующий максимизации прибыли» [7]. В свою очередь, CRM-система – это «прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с клиентами, в частности, для повышения уровня продаж, улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними» [2, с. 120].

Специфика внедрения CRM-системы в футбольных клубах состоит в том, чтобы учесть уникальный характер футбола и в то же самое время использовать возможности традиционных CRM-систем. Футбольная индустрия отстает от других секторов экономики по масштабам использования CRM-систем, что дает ей возможность учиться на успехах и неудачах компаний других отраслей. Многие ведущие футбольные клубы Европы используют CRM-системы, включая «Манчестер Юнайтед», «Челси», «Бавария Мюнхен», «ПСЖ», «Милан» и многие другие. Успешным примером использования CRM в футбольном клубе является «ПСЖ». В результате внедрения CRM-системы увеличился доход клуба и количество болельщиков, несмотря на недостаточно высокие результаты команды на момент внедрения системы.

В первую очередь CRM-система должна обладать коммуникативными функциями, позволяющими выстраивать взаимоотношения внутри организации и за ее пределами, включая систему покупки билетов, продажу атрибутики, планирование операционной деятельности, e-mail и смс-рассылки, связь всех структурных подразделений клуба, единую базу данных болельщиков, подписанных на страницы клуба в социальных сетях, зарегистрированных на официальном сайте клуба и

владеющих картой болельщика. Реализация подобной CRM-системы – сложный процесс, который требует доработки системы под нужды конкретного футбольного клуба. Внедрение CRM-системы в футбольном клубе «ПСЖ» началось с поэтапного плана, состоящего из четырех шагов. 1. Упрощение, улучшение и расширение базы данных: введены стандартные процессы обслуживания клиентов. 2. Повышение потребительской лояльности: создана карта лояльности, названная "Клуб Esprit", с льготами для клиентов. 3. Расширение взаимоотношений с корпоративными клиентами, направленное на улучшение процессов продаж другим фирмам, например спонсорам. 4. Уменьшение затрат, связанных с каналами распределения: создана новая билетная система, интегрированная с финансовой системой [13]. Чтобы обеспечить более ясное понимание возможных результатов стратегии внедрения CRM-системы, стоит рассмотреть ее преимущества и риски (см. табл. 1) [13].

Таблица 1

Преимущества и риски, связанные с внедрением CRM-системы

Преимущества	Риски
Увеличение доходов	Финансовые результаты организации могут ухудшиться из-за неверной оценки затрат по внедрению CRM-системы
Уменьшение затрат на маркетинг	Перерасход бюджета и высокие эксплуатационные расходы
Более высокая производительность сотрудников	Недостаточное обучение сотрудников, использующих CRM-систему
Повышение лояльности и степени удовлетворенности потребителей	Сложности, возникающие при интеграции программного обеспечения
Повышение качества обслуживания клиентов за счет лучшего понимания их предпочтений	Трудности получения правильных данных о клиентах
Увеличение глубины и эффективности сегментации потребителей	Сложность проведения анализа полученных данных
Повышение точности планирования при работе с корпоративными клиентами	Рассмотрение CRM-системы как отдельного процесса внутри организации, способного в одиночку обеспечить необходимый результат

Можно сделать вывод, что наиболее важный фактор успеха футбольного клуба – это лояльные болельщики, поэтому CRM-система, внедренная в клубе, должна поддерживать функции, которые полностью удовлетворяют потребности болельщиков. Проведенное исследование «Маркетинговые стратегии футбольных клубов Европы» показывает, что CRM-система – самый действенный инструмент работы с болельщиками на данный момент (см. рис.). Это связано с тем, что персональное внимание со стороны клуба ценится болельщиками и является одним из факторов, побуждающих их прийти на стадион [1].

Прежде чем осуществить внедрение CRM-системы в футбольном клубе, необходимо проанализировать существующие бизнес-процессы и определить, в каких функциях системы он нуждается. Это обусловлено тем, что есть множество различных функций в предлагаемых разработчиками CRM-системах, и некоторые из них не являются обязательными для успешной работы, потому что замысловатые решения могут быть слишком сложными для пользователей. В футбольном клубе «ПСЖ» на первом этапе проекта внедрения CRM-системы была поставлена задача интеграции различных ка-

налов обслуживания клиентов для информирования о проводимых матчах и продажи билетов. Была реализована интеграция базы данных болельщиков с информационной системой колл-центра, что позволило получать всплывающее окно на мониторе с информацией о клиенте, когда он звонит, таким образом, сотрудники колл-центра могли обслужить клиента максимально эффективно. На втором этапе реализации проекта требовалось повысить лояльность потребителей, для чего была разработана карта лояльности. Данный инструмент является одним из лучших способов пополнения базы данных клуба подробной информацией о болельщиках. База данных должна выдавать всесторонние отчеты по каждому болельщику, а различные структурные подразделения клуба должны иметь доступ к базе данных для получения запрашиваемой информации. Программа лояльности – основной элемент системы CRM, но важно определиться, в какой конкретно информации нуждается футбольный клуб. «ПСЖ» использовал эту информацию для развития программы лояльности, предоставляя держателям клубных карт скидки и бонусы за посещение матчей с недостаточно именитыми соперниками (например, аутсайдеры национального чемпионата) и приобретение отдельных категорий клубной атрибутики и сувениров. На последней фазе проекта внедрения CRM-системы необходимо было организовать новые способы коммуникаций с болельщиками и при этом сократить затраты на коммуникации. Футбольный клуб «ПСЖ» создал новую систему подписки для своего информационного журнала, позволяющую автоматически рассылать новости о клубе и маркетинговых кампаниях тем болельщикам, которые подписались на определенную категорию новостей [13].

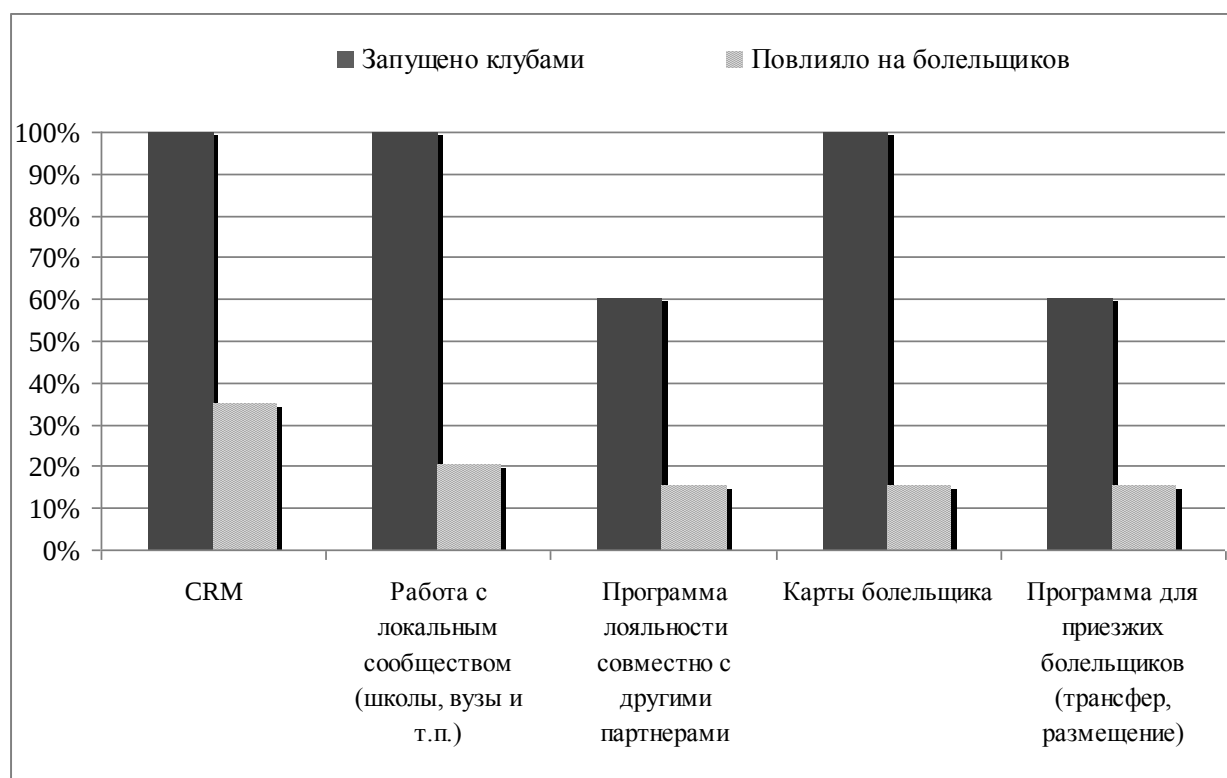


Рис. Инструменты работы с болельщиками (в процентах от общего числа клубов, рассмотренных в исследовании) [1]

Рассмотрим еще один пример внедрения CRM-системы в английском футбольном клубе «Эвертон». Клубу потребовалась система, которая организовала бы покупку билетов онлайн, автоматизировала продажи по телефону, маркетинг и обслуживание клиентов, взаимодействие с бизнес-партнерами и планирование. Использование программного обеспечения предоставило новые воз-

возможности для продажи билетов онлайн, позволяя клубу организовать приоритетную продажу билетов его самым преданным поклонникам [13].

В России первым футбольным клубом, где для организации работы с болельщиками начали использоваться современные информационные технологии, стал ФК «Локомотив». Проект по внедрению CRM-системы в этом клубе стартовал в 2009 г. Функциональные возможности используемой в клубе CRM-системы позволяют накапливать и анализировать информацию о предпочтениях и активности болельщиков, проводить их сегментацию, осуществлять автоматические рассылки по электронной почте и sms-рассылки, организовывать мероприятия для болельщиков, управлять программами лояльности, вести историю взаимоотношений с партнерами по бизнесу [12].

Однако следует понимать, что CRM-система – это всего лишь инструмент, позволяющий клубу взаимодействовать с потребителями, партнерами по бизнесу, спонсорами и рекламодателями. Необходимо, чтобы с этой системой работали квалифицированные сотрудники, только в этом случае можно добиться успеха. Требуется не только проводить сбор информации, но также эффективно воздействовать на клиента, используя полученную информацию, и анализировать результаты воздействия. Функционирование CRM-системы должно включать в себя несколько последовательных процессов: обращение клиента – фиксирование обращения – оповещение ответственных – решение проблемы – контроль сроков и качества обслуживания.

Для сегментации своих болельщиков клубу необходимо составить «воронку продаж», которая будет выглядеть следующим образом: население страны – любители спорта – любители футбола – симпатизируют клубу – следят за клубом в социальных сетях – посещают стадион – зарегистрированы в базе данных болельщиков клуба – члены VIP-клуба. В идеале каждый человек должен со временем переходить из одной категории болельщиков в другую, и количество людей в каждой категории должно увеличиваться. Российским клубам необходимо внедрение этого инструмента для выстраивания эффективных взаимоотношений со своими потребителями. Пока что отечественные организации спортивной индустрии не знают своего болельщика так же хорошо, как ведущие европейские футбольные клубы. CRM-система позволит собрать информацию о каждом болельщике, его вкусах и предпочтениях, манере поведения, максимально эффективно воздействовать на него, ориентируясь на его ценности, сегментировать свою аудиторию и анализировать результаты работы. Таким образом, CRM-система для российских организаций спортивной индустрии должна стать ключевым инновационным инструментом взаимоотношений с болельщиками, способным увеличить количество клиентов и принести дополнительный доход, создавая основу для долгосрочного устойчивого развития.

Библиографический список

1. Исследование «Маркетинговые стратегии футбольных клубов Европы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rma.ru/news/15903/> (дата обращения : 25.08.2015).
2. Казакова, А. Н. Концепция CRM и CRM системы на предприятиях / А. Н. Казакова, А. Г. Файзуллина // Символ науки. – 2016. – № 1-1(13). – С. 119–121.
3. Кокоулина, О. П. Менеджмент как важный фактор развития спортивной индустрии / О. П. Кокоулина, С. И. Емельянов // Актуальные вопросы экономических наук. – 2012. – № 25-1. – С. 124–126.
4. Меняем правила игры. Перспективы развития мировой индустрии спорта до 2015 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.pwc.ru/en_RU/ru/globalisation/assets/PwC-Global-Sports-Outlook-to-2015-ru.pdf (дата обращения : 25.08.2015).
5. Сафронова, А. В. Спортивный менеджмент как фактор развития индустрии спорта / А. В. Сафронова, С. А. Наумов, В. А. Кваша // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – №7-8. – С. 110–113.
6. Силенко, А. Н. Оптимизация деятельности предприятия на основе концепции CRM (управление взаимоотношениями с клиентом) / А. Н. Силенко // Экономические стратегии. – 2009. – Т.11. – № 2. – С. 102–109.

7. Стратегическое использование CRM в спорте: опыт ФК «Русенборг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.navicongroup.ru/sport/biblio/st20.php?sphrase_id=20015 (дата обращения : 24.06.2016).
8. Тяпков, М. Сколько зарабатывают и тратят клубы РФПЛ: факты и цифры УЕФА [Электронный ресурс] / М. Тяпков. – Режим доступа : <http://www.championat.com/business/article-233708-dannye-uefa-o-dokhodakh-i-raskhodov-rossijskikh-klubov-v-2014-godu.html> (дата обращения : 18.05.2016).
9. УЕФА отстранил московское «Динамо» от участия в Лиге Европы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://sport.rbc.ru/news/5754a7039a79470b8ba0ce4b> (дата обращения : 31.05.2016).
10. Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 гг.» (утверждена постановлением Правительства РФ от 21 января 2015 г. № 30). – Режим доступа : Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения : 28.05.2016).
11. Финансовый «фэйр-плей» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.uefa.org/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/index.html> (дата обращения : 30.06.2015).
12. Microsoft Dynamics CRM – Клиенты. Локомотив [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.microsoft.com/rus/dynamics/crm/client.aspx?id=931&tab=success> (дата обращения : 23.06.2016).
13. Solgen, S. Customer Relationship Management Strategy in Swedish Football Clubs [Electronic resource] / S. Solgen, D. Wiklund. – Mode of access : <http://mdh.diva-portal.org/smash/get/diva2:221781/FULLTEXT01> (access date : 05.09.2015).