УДК 796.332 + 061.237 : 338.248

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА

Рідха ФАЛАХ

Національний університет фізичного виховання і спорту України

Анотація. У роботі розглянуто теоретичні аспекти формування системи управління маркетингом футбольних клубів. Визначено зміст маркетингової діяльності професійних футбольних клубів. Розглянуто головні компоненти процесу управління маркетингом футбольних клубів. Обґрунтовано зміст програми маркетингу клубів. Запропоновано показники ефективності управління маркетингом клубів.

Ключові слова: футбольний клуб, маркетинг, управління маркетингом, програма маркетингу.

Постановка проблеми. В сучасних умовах все більше футбольних клубів різних країн застосовують маркетинг. Маркетинг є ефективним інструментом адаптації футбольних клубів до вимог ринку. Застосування маркетингу дозволяє клубам вирішувати низку життєво важливих для них питань – задовольняти постійно зростаючі потреби у фінансових та матеріальних ресурсах, залучати висококваліфікованих гравців, активізувати відвідування матчів глядачами, налагоджувати сталі зв'язки із засобами масової інформації тощо. Водночас слід відзначити, що наведені питання можуть бути успішно вирішені лише за умов ефективного управління маркетинговою діяльністю клубів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми маркетингу, який здійснюється спортивними організаціями, у тому числі і футбольними клубами, знаходять усе більше місця у дослідженнях представників спортивної науки [2, 3, 7]. Водночас слід відзначити певну однобічність таких досліджень. Вони, як правило, торкаються питань, пов'язаних або з окремими компонентами маркетингу (спонсорством, ліцензуванням, продажем телевізійних прав тощо), або з результативністю маркетингової діяльності. Реальні ж потреби розвитку футбольних клубів в умовах ринку потребують наукового аналізу внутрішнього механізму їх маркетингової діяльності, системи управління маркетингом, оскільки без цього неможливо ефективно вирішувати часткові питання, у том числі і питання вдосконалення окремих компонентів клубного маркетингу.

В таких умовах, на нашу думку, слід звергнутися до робіт дослідників, у яких викладені принципові підходи до створення системи управління маркетингом спортивних організацій, наводиться детальна характеристика компонентів такої системи [5, 6].

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати необхідність формування системи управління маркетинговою діяльністю футбольних клубів, визначити головні компоненти управління маркетингом клубів.

Методи досліджень – аналіз монографічної та періодичної літератури, аналіз документальних джерел, системний аналіз управлінської діяльності в футболі

Результати дослідження та їх обговорення. Футбольні клуби, насамперед ті, що відносяться до сфери професійного спорту, є фірмами, що виробляють специфічний продукт – спортивно-видовищну послугу [4]. Їхнє головне завдання полягає у просуванні цього продукту на ринок. З огляду на це вони усе більшою мірою змушені узгоджувати свою діяльність з вимогами сучасного ринку. З цією метою вони вдаються до застосування маркетингу. В свою чергу, ведення регулярної маркетингової діяльності передбачає вирішення широкого кола питань.

До них фахівці відносять:

- роботу з глядачами як головними споживачами спортивно-видовищних послуг;

© Фалах Р., 2009

- встановлення ділових контактів з представниками засобів масової інформації, перш за все з телевізійними компаніями;
- залучення до фінансування клубів, зміцнення їх матеріальної бази представників ділового світу (рекламно-спонсорська і ліцензійна діяльність);
- реалізацію комерційних проектів, зв'язаних з використанням іміджу клубу і його окремих гравців [3].

Цілком зрозуміло, що ефективне вирішення наведених питань потребує відповідного управлінського механізму. Тобто обов'язковим компонентом систему менеджменту футбольного клубу має стати управління маркетингом.

Виходячи із загальнотеоретичних підходів, процес управління маркетингом футбольних клубів включає такі елементи:

- аналіз ринкових можливостей футбольного клубу;
- формулювання місії клубу;
- встановлення цілей маркетингової діяльності клубу;
- вироблення моделі ринкової поведінки клубу;
- розробка маркетингової стратегії (включаючи формування і відбір оптимальних варіантів стратегії);
- розробка програми і бюджету дій;
- втілення в життя маркетингових заходів;
- контроль результатів;
- корекція зроблених раніше дій і стратегії маркетингу клубу [6].

Аналіз ринкових можливостей футбольного клубу здійснюється у кілька етапів. На першому етапі здійснюється аналіз способу життя населення, вивчення потреб різних категорій і груп населення у спортивно-видовищних послугах клубу, виявлення реальних і потенційних глядачів. Це дозволяє здійснити сегментацію ринку, вибір ринкових сегментів, які клуб може обслужити найкраще і на яких він зосередить свої основні маркетингові зусилля.

Наступним етапом є аналіз внутрішнього середовища футбольного клубу. На цьому етапі здійснюється оцінка фінансових, матеріально-технічних, кадрових і інших можливостей, професійної готовності персоналу до роботи з цільовими групами клієнтів.

На третьому етапі вивчаються можливості залучення додаткових коштів за рахунок залучення різних джерел фінансування. При цьому опрацьовуються питання пошуку ділових партнерів клубу – компаній-спонсорів, рекламодавців, медіа-компаній, використання можливостей фондового ринку, запровадження додаткових та супутніх послуг тощо.

Здійснюючи аналіз ринкових можливостей клубу, його фахівці мають проводити власні соціологічні дослідження, або послуговуватись матеріалами досліджень, проведених спеціалізованими маркетинговими компаніями. Наприклад, англійська організація «Drivers Jonas» провела дослідження з метою оцінки можливостей провідних футбольних клубів Європи залучати додаткову кількість глядачів за рахунок підвищення комфорту стадіонів. Респондентами виступили 1100 глядачів-власників сезонних абонементів на матчі команд Прем'єр-ліги.

Як показали результати опитування, найкращою глядачі визнали загальну обстановку на стадіоні «Ліверпуля». Подальші місця у цій номінації посіли стадіони «Селтика», «Портсмута», «Барселони» та «Н'юкасла»). Найкомфортнішим (транспортні під'їзди, загальний вигляд) за підсумками опиту визнаний манчестерський «Олд Траффорд», що випередив лондонський «Емірейтс» і «Камп Ноу» у Барселоні. «Емірейтс» також став лауреатом: там особливо смачно годують, тоді як на «Олд Траффорд», навпаки, найгірше. Погана кухня також на стадіонах «Рейнджерса» та «Селтика» в Шотландії. У плані забезпечення безпеки найгірші справи у римського стадіону «Олімпійський» та на арені турецького «Галатасараю» [1].

Після того, як було проведено вивчення зовнішнього (в першу чергу ринкового) і внутрішнього середовища футбольного клубу, здійснюється оцінка ринкової ситуації і її перспектив, настає етап формулювання місії і маркетингових цілей клубу.

У формулюванні місії футбольного клубу має бути відображена його позиція стосовно зовнішнього середовища (глядачів, прихильників, футбольної громадськості, партнерів по лізі

та міжнародних змаганнях, федерації, ділових партнерів, держави, органів місцевої влади). Місія має містити також визначення цілей і завдань спортивної та ринкової діяльності клубу. Згідно з рекомендаціями дослідників маркетингу спортивних організацій футбольний клуб має керуватись комплексом цілей, серед яких: 1) цілі обсягу спортивно-видовищних, додаткових та супутніх послуг; 2) цілі підвищення конкурентоспроможності послуг на національному (континентальному, світовому) ринку; 3) цілі комунікацій – досягнення необхідної міри популярності клубу за рахунок реклами і формування (поліпшення) його іміджу та іміджу гравців; 4) цілі збуту – організації і вдосконалення поширення (продажів) послуг клубу; 5) досягнення (підвищення) рентабельності послуг; 6) кадровий розвиток організації; 7) цілі цінової політики [5].

Досягнення цілей футбольного клубу потребує розробки моделі його ринкової поведінки. Така модель формулюється з урахуванням рівня досягнень (спортивних та ринкових) та домагань футбольного клубу. Чим вищими є досягнення та амбіції клубу, тим більше у моделі його ринкової поведінки компонентів наступальності, ринкової агресивності, лідерства.

З урахуванням цього професійні європейські клуби, що відносяться до елітних ешелонів своїх країн, можуть послуговуватись трьома головними типами моделей ринкової поведінки. Перший тип являють собою моделі, головними компонентами яких є компоненти лідерства (спортивного та ринкового). На цьому типі моделі ґрунтують свою діяльність футбольні клуби, які протягом багатьох років посідають чільні місця у національних першостях, а також успішно виступають у європейських турнірах – Лізі чемпіонів УЄФА та Кубку УЄФА (італійські „Ювентус", „Інтер" та „Мілан", іспанські „Барселона" та „Реал", англійські „Манчестер Юнайтед", „Арсенала", „Челсі" та „Ліверпуль", німецькі „Баварія" та „Борусія" (Дортмунд), французькі „Ліон", „Марсель" та ПСЖ, португальський „Порту" та ін.). Моделі їхньої ринкової поведінки можуть містити позиції що віддзеркалюють декілька ринкових стратегій клубів (розширення сегментів ринків спортивно-видовищних, додаткових та супутніх послуг, суттєве посилення позицій у медіа-просторі з метою збільшення частки доходів від продажу телевізійних прав, посідання лідируючої позиції на світовому ринку праці гравців, отримання додаткових привілеїв від УЄФА).

Другий тип моделей може передбачати утримання позицій (спортивних та ринкових), що досягнуті клубом на певний період часу. Цей тип підходить для футбольних клубів, що посідають високі місця у національних першостях і періодично потрапляють до змагань Ліги чемпіонів УЄФА та Кубку УЄФА. Їхня ринкова поведінка теж базується на кількох стратегіях. Проте число таких стратегій значно менше, ніж у клубів-лідерів. Вони, як правило, носять оборонний характер. Враховуючи обмеженість своїх ресурсів, вони мають слідувати за ринковими лідерами за параметрами основних послуг і напрямах маркетингу. Вони, як правило, повинні концентрувати зусилля на утримання наявної ринкової частки, досягнення рентабельності, проявляючи найбільшу активність у напрямі забезпечення високої якості основних, додаткових та супутніх послуг, збереження стабільного складу команди.

Третій тип моделей розроблюється з метою „виживання" клубу, збереження його спортивного та ринкового статус-кво. Така модель може бути притаманна клубам, що посідають низькі позиції у національних чемпіонатах. Вони прагнуть зберегти свої позиції на всіх напрямах спортивної та ринкової діяльності і вчиняють активні дії лише відносно залучення нових споживачів спортивно-видовищних послуг і вдосконалення пропозиції послуг.

Важливим елементом управління маркетингом футбольного клубу – змістовне формування стратегії маркетингу, яке вимагає послідовного вирішення трьох питань: 1) встановлення спектру маркетингових проблем, з якими доводиться стикатися клубу, діючи в руслі вибраної моделі ринкової поведінки; 2) визначення конкретних способів вирішення даних проблем; 3) ухвалення рішення про способи (критерії) відбору варіантів, найбільш прийнятних для клубу та його клієнтів [8].

Розробка програми маркетингу виступає наступним важливим компонентом управління маркетингом футбольного клубу. Вона має містити ряд принципових позицій, які характеризують футбольний клуб як суб'єкт ринку. Перший розділ програми дає повне уявлення про

„продукт»- спортивно-видовищну послугу (гру), який клуб пропонуватиме глядачам, діловим партнерам та суспільству. Тут доцільно розмістити інформацію про різні аспекти, що впливають на якість послуг клубу та їхню привабливість для споживачів: історичні факти, спортивні досягнення клубу, інформація про гравців, інформація про спортивну інфраструктуру клубу, додаткові та супутні послуги.

Другий розділ програми доцільно присвятити питанням юридичного забезпечення прав власності футбольного клубу. У розділі має бути зафіксовано право власності на усі компоненти та результати діяльності клубу, які можуть виступати у якості товарів на ринку й забезпечувати відповідні доходи. Слід також навести детальний опис символіки та атрибутики клубу, яка може стати об'єктом ліцензування.

У третьому розділі програми слід зафіксувати комплекс питань, які регламентують відносини футбольного клубу з діловими партнерами: умови продажу телевізійним компаніям прав на показ матчів з участю клубу; спонсорські пропозиції; умови ухвалення ліцензійних угод; умови участі гравців у просуванні послуг на ринок; форми роботи із залучення глядачів тощо. Розділ має також давати уявлення про цінову політику футбольного клубу, систему стимулювання споживачів послуг та ділових партнерів.

Одним із вирішальних компонентів процесу управління маркетингом футбольного клубу є: практична реалізація маркетингових заходів і контроль їх результатів**.** Результативність маркетингових заходів оцінюється за фактом досягнення комплексу ефектів. Основними показниками ефективності тут можуть виступати: 1) успішна реалізація місії і досягнення цілей футбольного клубу; 2) Позитивна динаміка фінансування клубу, зростання частки доходів від неосновної діяльності; 3) вдосконалення спортивної інфраструктури, введення нових приміщень, споруд, устаткування, інвентарю, оптимізація завантаженості спортивних споруд; 4) позитивна динаміка доходів і психологічного комфорту персоналу клубу, зростання задоволеності умовами і характером роботи; 5) збільшення чисельності, стабілізація складу глядачів, стабільна відвідуваність ними матчів за участю клубу; 6) позитивне відношення до клубу глядачів та прихильників на вербальному і реальному рівнях.

Спираючись на наведені та інші індикатори ефективності, маркетологами клубу вносяться необхідні зміни до маркетингової програми з метою її оптимізації.

Висновок

Аналіз спеціальної літератури та практики діяльності провідних футбольних клубів засвідчив, що формування системи управління маркетингом клубів сьогодні є необхідною умовою їхнього успішного функціонування та розвитку як суб'єктів спортивної й ринкової діяльності. Система управління маркетингом клубу має відповідати принципам цілісності та функціональної повноти. Вона має передбачати наявність головних компонентів, які випливають із теорії класичної теорії маркетингу, і застосовуються клубами з урахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища їхнього функціонування.

Подальші дослідження проблеми можуть бути пов'язані з конкретизацією теоретичних позицій щодо формування системи управління маркетингом футбольних клубів. Напрацьовані теоретичні позиції можуть бути використані з метою розробки систем управління маркетингом для певних категорій футбольних клубів окремих країн, а також для конкретних футбольних клубів. Зокрема, існує нагальна необхідність вирішення таких питань стосовно футбольних клубів Іраку.

Список літератури

1. Английские болельщики отметили комфорт «Олд Траффорд» и кухню «Эмирэйтс» [Електронный ресурс]. – Режим доступу: http://www.manutd.az/2007/10/02/.html.

2. *Гуськов С. И.* Спортивный маркетинг / С. И. Гуськов. – Киев : Олимп. литература, 1996. – 295 с.

3. *Лисенчук С. Г.* Маркетинг в профессиональном футболе : дис. … канд. наук по физ. воспитанию и спорту : 24.00.01 / С. Г. Лисенчук. – К., 2002. – 204 с.

4. *Мічуда Ю. П.* Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку: закономірності функціонування та розвитку / Ю. П. Мічуда. – К. : Олімп. література, 2007. – 216 с.

5. *Степанова О. Н.* Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О. Н. Степанова. – М. : Сов. спорт, 2003. – 256 с.

6. *Степанова О. Н.* Управление маркетинговой деятельностью в физкультурно-спортивной организации: концептуальный поход и элементы технологии // Теория и практика физической культуры. – 2005. – № 2. – С. 38 – 43.

7. Fußball und Finanzen. – Auflage : WGZ-Bank – 4, 2004. – 100 p.

8. *Lettau H.-G.* Grundwissen Marketing // Marketforschung-Marketingplanung, Produkt-Preis, Verkauf-Vertrieb, Werbung - Publik Relations. – Munchen, 1989. – 204 s.

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ ФУТБОЛЬНЫХ КЛУБОВ КАК НАУЧНАЯ ПРОБЛЕМА

Ридха ФАЛАХ

Национальный университет физического воспитания и спорта Украины

Аннотация. В работе рассмотрены теоретические аспекты формирования системы управления маркетингом футбольных клубов. Определено содержание маркетинговой Деятельности профессиональных футбольных клубов. Рассмотрены главные компоненты процесса управления маркетингом футбольных клубов. Обоснованно содержание программы маркетинга клубов. Предложены показатели эффективности управления маркетингом клубов.

Ключевые слова: футбольный клуб, маркетинг, управление маркетингом, программа маркетинга.

MANAGEMENT MARKETING OF FOOTBALL CLUBS AS SCIENTIFIC PROBLEM

Ridkha FALAKH

National University of Physical Education and Sports of Ukraine

Abstract. The theoretical aspects of forming of management marketing system of football clubs are considered. Content of marketing activity of professional football clubs is determined. Main components of process of management marketing of football clubs are considered. The content of the program of marketing of clubs is proved. The indices of efficiency of management marketing of clubs are offered.

Key words: football club, marketing, management marketing, marketing program.