

Основные направления интеграции профессионального футбола Германии в современный рынок

Штольце Петер

Национальный университет физического воспитания и спорта Украины

Аннотации:

Рассмотрены изменения в системе управления профессиональным футболом в Германии, обусловленные влиянием современного рынка. Определены основные направления и средства маркетинга. Установлено, что основными направлениями интеграции в современный рынок являются профессионализация управления футболом и использование маркетинга. Акцентируется внимание на изменениях в структуре управления, создании отделов маркетинга, укомплектование клубов специалистами в области рыночного управления, внедрение корпоративных начал в деятельность клубов, использование услуг рыночных посредников, учреждение дочерних коммерческих фирм. Отмечается, что маркетинг предполагает деятельность футбольных организаций по таким основным направлениям: работа со зрителями; продажа медиа-прав; работа со спонсорами и рекламодателями; мерчендайзинг. Установлено, что к слабым позициям маркетинга следует отнести низкую экономическую эффективность делового партнерства с представителями средств массовой информации, недостаточную отдачу от мерчендайзинга.

Штольце Петер. Основні напрями інтеграції професійного футболу Німеччини у сучасний ринок. Розглянуті зміни в системі управління професійним футболом у Німеччині, обумовлені впливом сучасного ринку. Визначені основні напрямки й засоби маркетингу. Установлено, що основними напрямками інтеграції в сучасний ринок є професіоналізація управління футболом і використання маркетингу. Акцентується увага на змінах у структурі управління, створенні відділів маркетингу, укомплектування клубів фахівцями в області ринкового управління, впровадження корпоративних початків у діяльність клубів, використання послуг ринкових посередників, установа дочірніх комерційних фірм. Відзначається, що маркетинг припускає діяльність футбольних організацій за такими основними напрямками: робота із глядачами; продаж медіа-прав; робота зі спонсорами й рекламодавцями; мерчендайзинг. Установлено, що до слабких позицій маркетингу слід віднести низьку економічну ефективність ділового партнерства із представниками засобів масової інформації, недостатню віддачу від мерчендайзинга.

Shtolze Peter. The basic direction of integration of professional football of Germany in modern market. Considered change in control the system by professional football in Germany, conditioned influencing of modern market. Basic directions and marketing facilities are certain. It is set that basic directions integration in a modern market are professionalism of management football and use of marketing. Attention is accented on changes in the structure of management, creation of marketing departments, making up of the staff of clubs specialists in area of market management, introduction of the corporate beginnings in activity of clubs, use of services of market mediators, establishment of daughter's commercial firms. It is marked that marketing is supposed by activity of soccer organizations on such basic directions: work with an audience; sale of mediarights; work with sponsors and advertisers; merchandising. It is set that to weak positions of marketing it is necessary to take low economic efficiency of business partnership with the representatives of mass medias, insufficient return from merchandising.

Ключевые слова:

профессиональный, футбол, Германия, Бундеслига, клуб, рынок, маркетинг.

професійний, футбол, Німеччина, Бундеслига, клуб, ринок, маркетинг.

professional, football, Germany, Bundesliga, club, market, marketing.

Введение.

В начале столетия профессиональный футбол в Германии оказался перед лицом новых вызовов. Его стабильное и динамичное развитие в течение последних лет, позволившее вплотную приблизиться к показателям лидеров европейского футбола – профессиональных лиг Англии, Испании и Италии – может быть прервано под воздействием продолжающегося мирового кризиса [Джексон Д. Как Бундеслига заставила стыдиться Премьер-лигу / Д. Джексон [Электронный ресурс] // Режим доступа к ист.: // <http://www.chelsea.com.ua>]. В таких условиях возникает необходимость поиска новых нестандартных подходов к управлению профессиональными футбольными клубами, которые гарантировали бы привлечение дополнительных источников их ресурсного обеспечения.

Исследователи профессионального футбола сходятся на том, что в современных условиях источники стабилизации и улучшения ресурсной базы клубов следует искать, прежде всего, в рыночной среде. Исходя из этой посылки, рекомендуется использовать соответствующие управленческие инструменты, основным среди которых является маркетинг [4-6]. В то же время эта общетеоретическая позиция нуждается в конкретизации с учетом реальных условий функционирования профессионального футбола в Германии, которые по многим параметрам существенно отлича-

ются от других стран.

Цель, задачи работы, материал и методы.

Цель исследования – обосновать основные направления интеграции профессионального футбола Германии в современный рынок.

Методы исследования: анализ специальной литературы, сравнительный анализ, системный анализ, методы статистики.

Результаты исследования и обсуждение.

Анализ специальной литературы показал, что проблема влияния рынка на деятельность профессиональных футбольных клубов различных стран, в том числе и Германии, является объектом многочисленных научных исследований. Исследователи сходятся на том, что с конца XX века профессиональный футбол подвергся активной коммерциализации, что привело к существенным изменениям в различных аспектах деятельности футбольных клубов. Наиболее отчетливо это проявилось в организационно-управленческих и ресурсных аспектах. Клубы профессиональных лиг ведущих стран Европы (Англии, Италии, Испании, Франции) трансформировали систему внутреннего менеджмента в направлении использования рыночных технологий управления – маркетинга, брендинга и др., перехода к организационно-правовым формам рыночного типа, широкого использования рыночных посредников.

Профессиональный футбол Германии также предпринимает шаги, обеспечивающие повышение кон-

курентоспособности ее клубов на континентальном рынке зрелищных услуг. Первым из таких шагов стала профессионализация управления клубами и Бундеслигой в целом. Она проявилась в ряде моментов кадрового, организационного и правового характера. В клубах на смену руководителям-добровольцам пришли профессиональные менеджеры, были созданы отделы маркетинга, рекламы, внешних коммуникаций.

Профессионализация систем управления ряда клубов Бундеслиги, позволила им сделать новый шаг в сторону рынка – учредить акционерные общества. В настоящее время клубы наращивают свои успехи в укреплении корпоративных начал своего развития. С этой целью они используют такую форму деловых отношений с представителями бизнеса, как стратегическое партнерство. Примером может служить акционерное общество «FC Bayern München AG», которое стало пионером в этом виде сотрудничества. В 2002 году клуб принял в свой состав финансово сильного партнера – компанию «Adidas-Salomon». За сумму в 75 миллионов Евро предприниматели приобрели 10% акций «FC Bayern München AG». С капиталовложениями «Adidas-Salomon» «FC Bayern» стал самым дорогим клубом мира. Его общая стоимость оценивалась в три четверти миллиарда Евро [1]. Участие в стратегическом партнерстве уменьшило зависимость от институтов кредитования и вместе с тем способствовало накоплению собственного капитала.

Важным фактором профессионализации управления футболом является использование клубами услуг рыночных посредников. Сегодня практически все клубы Бундеслиги имеют маркетинговых партнеров. Сегодня маркетинговыми партнерами клубов Бундеслиги являются четыре компании: «Sportfive», DSM, «TrippleDoubleU», «Infront Sports & Media» [4].

Маркетинговые партнеры немецких клубов обеспечивают реализацию ключевых направлений их маркетинговой деятельности, среди которых: заключение договоров с немецкими телевизионными компаниями на предмет продажи прав на телетрансляции игр; поиск и работа с рекламодателями; обслуживание трансферных операций клубов; обеспечение медицинского обслуживания клубов; организация продажи билетов на игры; обслуживание вебсайтов клубов.

Профессионализация управленческой деятельности не ограничилась рамками профессиональных клубов. С учетом новых требований рынка УПФ произошли организационные изменения и внутри самой Бундеслиги. Первое десятилетие нового столетия ознаменовалось созданием трех дочерних предприятий, которые призваны обеспечить эффективную реализацию функций Бундеслиги.

В 2002 году было учреждено первое предприятие – «LigaTravel». Она отвечает за продажу билетов, а также предоставляет услуги по перевозкам и размещению команд. В 2006 году появилась вторая компа-

ния – «SportCast». С ней подписан договор на производство и сохранение телесигнала. Наконец, в 2008 году была создана фирма «Sports Enterprises», которая продает международные коммерческие и телеправа. Об эффективности ее деятельности свидетельствует, в частности, тот факт, что на сезон 2010-2011 годов подписан договор с международной телекорпорацией «Sky TV» на 400 миллионов Евро. Согласно договору в прямом эфире Бундеслигу показывают в 199 странах, в пакете международных прав — 30 тысяч часов трансляций, включая 3D, плюс нарезки лучших моментов [Новые аспекты в трансляции матчей Бундеслиги: футбол становится дороже // Режим доступа к ист.: // <http://www.broadbandtvnews.com/2009/06/16/premieresky-defends-bundesliga-pricing>].

Национальный рынок УПФ в Германии является составной частью континентального футбольного рынка. В силу этого клубы Бундеслиги интегрируются в рынок с учетом общих закономерностей его функционирования. Это, в свою очередь, отражается и в том, какие рыночные технологии управления они используют.

Проведенные исследования показали, что клубами Бундеслиги в настоящее время используются рыночные технологии в рамках такого испытанного в течение уже длительного времени направления управленческой деятельности, каким является маркетинг.

Как и в профессиональном футболе других стран, в Германии маркетинг предполагает деятельность футбольных организаций по таким направлениям:

- работа со зрителями;
- работа со спонсорами и рекламодателями;
- другая коммерческая деятельность (проведение лотереи, тотализатор и так далее).

Работа со зрителями. Комплекс маркетинга по отношению к зрителям направлен на создание условий, которые стимулировали бы их, с одной стороны регулярно посещать игры, а с другой стороны – оставлять во время пребывания на стадионе как можно больше средств, потратив их на покупку сопутствующих товаров.

С целью более эффективной реализации маркетинговых программ по работе со зрителями клубами Бундеслиги проводятся мероприятия под названием «Поход на футбол». Отличные стадионы, многие из которых стали суперсовременными благодаря чемпионату мира 2006 года, безопасность на трибунах, безупречный сервис на самих аренах, привели к явлению, которое называют сейчас в Германии не иначе, как «демографический футбольный сдвиг». Речь идет о возросшей численности семейных походов на стадион и значительно увеличившемся количестве представительниц прекрасной половины человечества на его трибунах. Этого не встречалось раньше в Германии, и даже близко не наблюдается сейчас, к примеру, в такой футбольной стране как Италия.

Стимулированию зрителей со стороны клубов Бундеслиги способствует их ценовая политика. В Бундес-

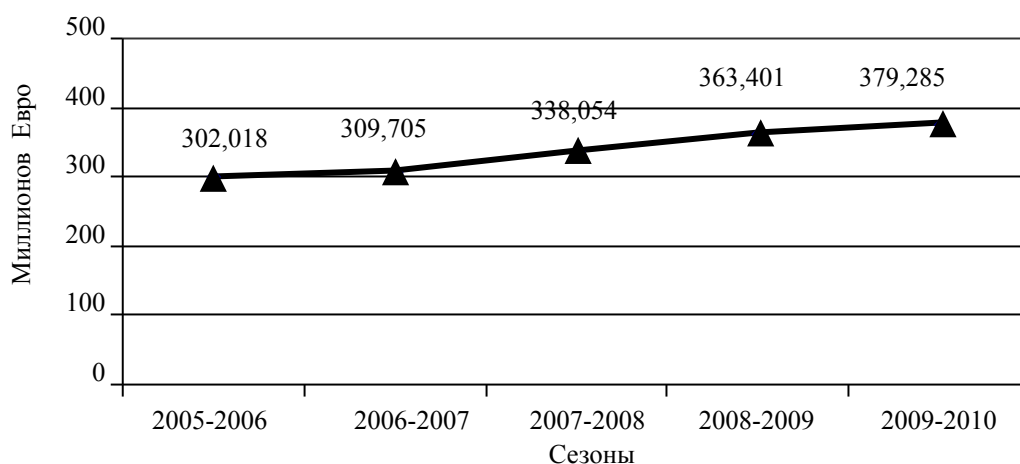


Рис. 1. Динамика доходов клубов Бундеслиги от посещения зрителями игр («matchday»)

лиге самые низкие цены на билеты и самая высокая средняя посещаемость среди пяти главных Европейских лиг. Клубы ограничивают количество сезонных абонементов для того, чтобы дать возможность всем остальным желающим посмотреть матч. При этом команда гостей имеет право на 10% от всего количества мест на стадионе.

Маркетинговые программы по работе со зрителями приносят клубам Бундеслиги прогнозируемый экономический эффект. Так, общие расходы зрителей во время посещения игр команд Бундеслиги в течение четырех сезонов (с 2005 года по 2009 год) выросли с 302 миллионов Евро до 363,4 миллионов Евро или на 20,3%. Несмотря на экономический кризис, который захватил и Германию, зрители не только не отвернулись от футбола, но и увеличили свои «футбольные» расходы. В разгар кризиса, в сезоне 2008-2009 годов расходы зрителей увеличились на 25,3 миллиона Евро или на 7,5%. Тенденция роста данного показателя сохранилась и в следующем сезоне (рис. 1) [3].

Работа со спонсорами и рекламодателями. Среди спонсоров преобладают представители четырех видов экономической деятельности – предоставление финансовых услуг, энергетика, производство продовольствия и напитков, производство текстильных изделий и обуви. Эта группа составляет почти половину всех спонсоров клубов Бундеслиги.

Лидерами среди титульных спонсоров клубов Бундеслиги являются представители энергетического сектора экономики. За ними следуют коммуникационные, а также транспортные компании. Уступают им компании, представляющие такие достаточно доходные сферы экономики Германии, как торговля и

финансы, а также автомобилестроение, что следует отнести к последствиям экономического кризиса.

Данные, полученные в результате социологического опроса, дают основание положительно охарактеризовать спонсоров клубов Бундеслиги. Большинство из них (86%) имеют отделы маркетинга, то есть имеют возможность хорошо ориентироваться на рынке и принимать обоснованные решения относительно выбора деловых партнеров

Мерчендайзинг. До начала 1990-х годов мерчендайзинг не играл заметную роль как источник доходов футбольных клубов Бундеслиги. Толчком к активизации деятельности клубов в этом направлении маркетинга стал позитивный пример «FC Bayern», который без особых усилий и больших рисков стал получать миллионные суммы доходов. При этом быстрый рост доходов обеспечивался за счет успешной продажи спортивной формы с логотипом клуба. Опираясь на опыт «FC Bayern», другие клубы развернули данный вид коммерческой деятельности, создав в срочном порядке собственные отделы мерчендайзинга и магазины по продаже товаров для своих поклонников.

К началу нового века профессионализация управления клубами Бундеслиги положительно отразилась и на их мерчендайзинге. В настоящее время футбольные клубы последовательно наращивают объемы доходов от мерчендайзинга. Так, если в сезоне 2004-2005 годов эта статья доходов составила 56,8 миллиона Евро, то в сезоне 2009-2010 годов 73,9 миллиона Евро. Показатель увеличился на 30% [2].

В то же время уровень доходов клубов Бундеслиги от мерчендайзинга не устраивает ни их руководителей, ни специалистов в области маркетинга. Сегодня удельный вес доходов клубов от мерчендайзинга не-

многим более четырех процентов от доходной части их бюджетов.

Сегодня по объему доходов от мерчендайзинга клубы Бундеслиги занимают третье место среди сильнейших клубов Европейских стран, значительно уступая лидеру этого направления маркетинга – английской Премьер-лиге, а также проигрывая высшему футбольному дивизиону Испании.

Анализ результатов маркетинговой деятельности Бундеслиги в целом дает основание оценить ее как хорошо организованную и сбалансированную. В отличие от маркетинговой деятельности субъектов профессионального футбола других Европейских стран она не имеет ярко выраженных перекосов в сторону одного направления, к примеру, программ продажи медиа-прав (Италия, Испания). Все основные направления маркетинга развиваются в равной степени динамично, что отражается в последовательном увеличении соответствующих статей доходов. Это позволило Бундеслиге по общему объему доходов клубов опередить лидера профессионального футбола в Европе – английскую Премьер-лигу.

Дальнейшая интеграция немецкого профессионального футбола в систему рыночных отношений в начале нового века требует от менеджеров клубов выработки новых решений в использовании рыночных технологий управления. Проведенный анализ практики клубного менеджмента позволяет сделать вывод о том, что к настоящему времени ведется соответствующая работа по таким направлениям: формирование новых целевых групп потребителей УПФ; перекрестные продажи; диверсификация коммерческой деятельности; модернизация системы маркетинга.

Выводы.

В процессе исследования было установлено, что на рубеже XX и XXI столетий Бундеслигой и ее членами-футбольными клубами были предприняты шаги в направлении реальной интеграции в современный рынок. Основными из них являются профессионализация управления футболом и использование маркетинга. В течение последнего десятилетия многими клубами проделана значительная работа, направленная на повышение уровня профессионализации управления. Основными результатами такой работы стали изменения в структуре управления, создание отделов маркетинга, укомплектование клубов специалистами в области рыночного управления, внедрение корпоративных начал в деятельность клубов, широкое использование услуг рыночных посредников, учреждение Бундеслигой дочерних коммерческих фирм.

Как и в профессиональном футболе других стран, в Германии маркетинг предполагает деятельность футбольных организаций по таким основным направлениям: работа со зрителями; продажа медиа-прав; работа со спонсорами и рекламодателями; мерчендайзинг. Благодаря его позитивным отличительным чертам (реальной ориентации на первоочередное удовлетворение потребностей зрителей; сбалансированности направлений маркетинга и источников доходов) Бундеслига и ее клубы сохраняют финансовую стабильность, обеспечивают безубыточность коммерческой деятельности, эффективно противостоят кризисным явлениям в национальной и мировой экономике. К слабым позициям маркетинга следует отнести низкую экономическую эффективность делового партнерства с представителями СМИ, а также недостаточную отдачу от мерчендайзинга.

Литература:

1. Adidas plant weitere Marktverkaufe // Sportshop. – 2004. – Н.9. – S.11.
2. Bundesliga report 2009. – Frankfurt am Main: DFL, 2010. – 189 p.
3. Bundesliga 2010. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball. – Frankfurt am Main: DFL, 2010. – 53 p.
4. Fußball und Finanzen. – WGZ-Bank – 4. Auflage, 2004. – 100 p.
5. Marketing and Football. An international perspective / Edited by Michel Desbordes. – Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2007. – 545 c.
6. Schmen Klaus. Titel, Tore, Transaktionen. Ein Blick hinter die Kulissen des Fußball-Business / Klaus Schmen. – Heidelberg, Redline Wirtschaft, 2005. – 264 p.

Информация об авторе:

Штольце Петер
yrmichuda@mail.ru
Национальный университет физического воспитания и спорта Украины
ул. Физкультуры 1, г.Киев-150, 01680, Украина.
Поступила в редакцию 10.11.2011 г.

References:

1. Adidas plant weitere Marktverkaufe [Adidas plans to further market sale], *Sportshop*, 2004, vol.9, p. 11.
2. *Bundesliga report 2009*, Frankfurt am Main, DFL, 2010, 189 p.
3. *Bundesliga 2010. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball* [Bundesliga 2010. The economic situation in football license.], Frankfurt am Main, DFL, 2010, 53 p.
4. *Fußball und Finanzen* [Football and finance], WGZ-Bank – 4, Edition, 2004, 100 p.
5. Desbordes Michel. *Marketing and Football. An international perspective*. Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2007, 545 p.
6. Schmen Klaus, Titel Tore. *Transaktionen. Ein Blick hinter die Kulissen des Fußball-Business* [Transactions. A look behind the scenes of football business], Heidelberg, Redline Wirtschaft, 2005, 264 p.

Information about the author:

Shtolze Peter
National University of Physical Education and Sport of Ukraine
Physical Education str. 1, Kiev-150, 01680, Ukraine.
Came to edition 10.11.2011