

*Д. Усманова, д-р экономики, доцент
Ж. Цауркубуле, д-р инж. наук, ас. проф.
М. Фельк, БМА, Рига (Латвия)*

ПРОДВИЖЕНИЕ БРЕНДА ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА «ФК БАВАРИЯ МЮНХЕН» В СРЕДЕ СЛАВЯНОЯЗЫЧНЫХ БОЛЕЛЬЩИКОВ

Высокая конкурентоспособность спортивной организации во многом определяется ее репутацией, имиджем, отношением к ней атлетов, тренеров, болельщиков, широких кругов общественности. Слава, влияние, авторитет организации имеют хотя и нематериальное выражение, но отражаются весьма реально на всей ее спортивной и коммерческой деятельности, играют первостепенную роль практически во всех бизнес-процессах. Важнейшей задачей менеджеров клубов является привлечение новых болельщиков и удержание уже имеющихся путем постоянной поддержки их лояльности. Но как решить эту весьма непростую задачу, когда практически все пространство зрительских симпатий давно поделено, а клубы-конкуренты ведут бескомпромиссную борьбу за «свои» и «чужие» контингенты болельщиков? Кроме того, давно известно, что болельщики – народ консервативный, выбирают «свой» клуб с детства и очень неохотно меняют его на другой. Переход под знамена другого клуба расценивается зачастую как измена прошлым симпатиям и жизненному кредо, как акт, сопоставимый по своему психологическому значению с заменой фамилии или семьи.

Все это так. В деле выбора «своей» команды или клуба консерватизм и традиции очень сильны. Но это совсем не означает, что у вновь образовавшихся клубов нет шансов стать новыми звездами на спортивном небосклоне. Привлечь к себе поклонников, зрителей и почитателей всегда возможно. Для этого нужно хорошее знание дела и понимание запросов потребителей.

Для шоу-бизнеса вообще, и спортивных зрелищ в частности, главными движущими силами в привлечении болельщиков являются такие ощущения и эмоции, как сопричастность, принадлежность, интерес, ожидание, надежда. В зависимости от зрительской аудитории одни эмоции имеют доминирующее значение, другие уходят на задний план. Выявить потребительские предпочтения, понять скрытые желания болельщиков – большой шаг в сторону увеличения конкурентоспособности спортивного клуба.

Необходима объемная исследовательская и аналитическая работа, результаты которой станут отправным моментом для выстраивания клубной стратегии взаимодействия со своими традиционными и иностранными болельщиками.

На первом этапе маркетингологи и спортивные менеджеры выстраивают теоретические модели поведения болельщиков и зрительской аудитории, пытаются понять, что в настоящий момент востребовано потребителями, какие еще запросы следует удовлетворить. В подобной клиентоориентированной стратегии, получившей образное название «вылизывания болельщиков», основной упор делается на выявлении усредненного психологического и эмоционального портретов людей из основных зрительских сегментов.

Наблюдая за зрителями в моменты проведения соревнований, а также в предматчевые и послематчевые периоды, психологи и маркетингологи анализируют выражение лиц людей, их жестикуляцию и мимику, способы коммуникаций, проявления позитив-

ных эмоций, досады и агрессии. После этого специалистами проводятся опросы болельщиков по заранее составленному перечню вопросов для установления количественных (балльных) оценок по каждому оцениваемому параметру.

Нередко в практике выявления зрительских предпочтений используются не выборочные опросы болельщиков, а так называемые фокус-группы. Данная методика заключается в том, что небольшая группа людей в 7-10 человек, представляющая различные сегменты болельщиков, приглашается на собеседование, которое проводит специальный ведущий – модератор. Направляя беседу в нужное русло и отрабатывая заранее подготовленные вопросы и темы, модератор стремится выявить потребительские предпочтения и мотивы поведения болельщиков. Чаще всего фокус-группы проводятся в специальном помещении, оборудованном видео и звукозаписывающим оборудованием. Анализируя мимику, интонации, жестикуляцию и прочие аспекты беседы, маркетологи делают выводы о нарастании значимости одних стимулов и угасании других.

Но каким образом могут инвестиции в создание сильного бренда и его продвижение помочь в решении задачи укрепления своей позиции на рынке? С помощью сильных брендов, широко известных своими отличительными позитивными атрибутами, можно обеспечить основные в большой степени независимые от кратковременного спортивного успеха источники доходов. Таким образом, можно понизить до минимума зависимость финансовой мощи клуба от естественной изменчивости спортивного успеха. Давайте рассмотрим, каким образом сильные бренды влияют на экономический успех футбольных клубов:

- более крепкие узы лояльности к клубам, особенно в периоды отсутствия успеха и с ней связанной стабильности доходов от продажи сувенирных изделий и билетов на матчи;
- облегченное расширение базы болельщиков; повышенная лояльность спонсоров, которые надеются на повышение известности от распространения позитивных ассоциаций, связанных с брендом клуба, на собственные бренды;
- улучшенные возможности для продажи лицензий на использование прав трансляций матчей.

На фоне выше перечисленных возможностей стабилизировать источники собственных доходов, клубам стоит инвестировать в создание и продвижение собственного бренда. Существенным для каждого бренда по определению Келлера (1993) является его уникальность, которую можно создать с помощью как осязаемых, так и неосязаемых, эмоциональных и символических характеристик. Важно понимать, что отличие бренда должно быть осознано потребителем. Понимание содержания и структуры знаний о брендах является основой для выбора стратегий управления ими.

Применяя это для профессионального футбола, можно найти и для брендов футбольных клубов рычаги, влияющие на силу бренда.

Название, логотип и эмблема клуба как атрибуты бренда и способствуют обозначению и его узнаваемости. Далее элементы бренда могут быть использованы для создания определенных ассоциаций. С помощью дифференцированного оформления цветов клуба (черно-желтые Боруссия Дортмунд), животных изображенных на гербах (Хеннес ФК Кельн) или запоминающихся девизов («Мы есть мы»), можно эффективно транспортировать ассоциации с брендом. В процессе маркетинга можно, помимо определяющих факторов как услуги, ценовая политика и коммуникации, целенаправленно использовать знакомых игроков, которые символизируют клуб (Томас Мюллер).

Еще одним рычагом влияния на силу бренда является использование второстепенных ассоциаций в брендкоммуникациях. Например, часто для эмоционального насыщения бренда клубами используется их региональная принадлежность. Похожие возможности для передачи второстепенных ассоциаций предоставляют связи с сильными брендами спонсоров, таких как стратегическое партнерство ФК Бавария Мюнхен с Ауди и Адидас.

Повышение силы, позитивности и уникальности ассоциаций. Для клубов, бренд которых уже обладает большой известностью, должны быть на первом плане меры, которые способствуют прибавлению силы, позитивности и уникальности ассоциаций. Целенаправленными здесь являются следующие стороны подхода: развитие и поддержание отличительных ассоциаций.

Клубам, которые обладают отличительными ассоциациями, рекомендуется прикладывать усилия к увеличению количества отличий от конкурентов, по крайней мере, не давая ему стать меньше. Например, задачей бренд менеджмента ФК Санкт Паули является, оставаться в восприятии болельщиков уникальным клубом, не теряя при этом своих отличительных от конкурентов ассоциаций.

Поддержание убывающих ассоциаций. Для клубов, которые ранее в определенных ассоциациях позитивно отличались от конкурентов, может быть полезным напоминание о данных ассоциациях. Например, Айнтрахт Брауншвайг в современном восприятии считается только до определенной степени инновационным клубом. В брендкоммуникациях клуба можно, например, напомнить, что Айнтрахт Брауншвайг являлся первым клубом Бундеслиги получившим трикот-спонсоринг (в то время эта форма спонсоринга еще считалась революционной).

Нейтрализация негативных ассоциаций. Еще один важный момент для улучшения отношения потребителя к бренду – это нейтрализация негативных ассоциаций. Особенно для клубов, имеющих поддержку концернов, из-за которой их часто называют «корпоративными» или «реторт» клубами – существует возможность отвести общественное внимание от отсутствующей традиции и сделать шаг к бренду, который ассоциируется с инновациями и прогрессивностью.

Создание новых ассоциаций. Создание новых ассоциаций увеличивает потенциал для позитивного влияния на восприятие бренда. В ходе данной деятельности – с точки зрения клубов – важно целенаправленно создавать ассоциации с брендами, обладающими долговременным воздействием для дифференциации от других брендов. Например, в 1990-х годах СК Фрейбург путем создания футбольной школы сумел занять ведущее место в подготовке футболистов из числа молодежи в Германии.

Концерн ФК Бавария Мюнхен состоит из головного предприятия ФК Бавария Мюнхен и дочерних предприятий Аллианс Арена Мюнхен Стадион ГмбХ, Аллианс Арена Пеймент ГмбХ и Арена Стадион Капиталовложения ГмбХ&Ко.КГ. Деятельность головного предприятия заключается в управлении футбольным предприятием и в продвижении его на всех доступных рынках, торговле продуктами, которые входят в торговую марку ФК Бавария Мюнхен, включая все формы мерчандайзинга. Также в обязанности головного предприятия входит максимальное использование всех доступных каналов сбыта и информации. Дочерние предприятия ответственны за отдельную сферу деятельности Аллианс Арены как футбольных стадионов, и все с этим связанные обязанности (управление, сдача в аренду, кейтеринг, продвижение и др.).

Финансовая деятельность компании обусловлена принципом обеспечения достаточной ликвидности при максимально возможной независимости. Финансовая ситуа-

ция концерна абсолютно солидна. В национальном и международном масштабе клуб относится к меньшинству футбольных компаний, которые продолжительно профитабельные и успешны без средне- и долгосрочных кредитов.

Управление клуба осознает и указывает на тот факт, что экономический успех никогда не может быть отделен от спортивного. Таким образом, экономический успех полностью зависит от спортивных результатов. Поэтому состав команды клуба ориентирован на участие в международных соревнованиях, особенно на UEFA Champions League. Все затраты клуба направлены на максимизацию спортивного успеха.

Для всех футбольных компаний главный продукт – игра, соревнование с командами других клубов. Данный продукт предлагает потребителям развлечение, увлечение, эмоции и идентификацию. Особенность предложения клуба Баварии заключается в том, что клуб на основе своей истории успеха обещает спортивный успех.

Процесс проведения матча предстает перед потребителями в форме события и сопровождается разными дополнительными предложениями. Например, предложение билетов на матч, условия для болельщиков посетить игру на стадионе. Мерчендайзинг, кейтеринг и хоспитэлиты удовлетворяют дополнительные потребности болельщиков. С помощью домашней страницы, клубного TV, социальных сетей и СМИ удовлетворяется потребность заинтересованных в получении различной информации.

С постройкой «Аллиянс Арены» болельщикам клуба, была дана новая возможность. Посетители тысячами человек устремились на стадион для потребления главного продукта клуба – футбольной игры. Сама футбольная игра сопровождается предложением дополнительных продуктов и услуг. В интегрированных фан-шопах посетители покупают командную форму, одежду с эмблемой клуба и другие сувенирные изделия. Этот аспект деятельности в футбольной индустрии называется мерчендайзингом. Во время посещения стадиона они потребляют еду и напитки, места для парковки и другие услуги клуба (кейтеринг, хоспитэлиты). Мерчендайзинг, кейтеринг и хоспитэлиты нацелены на удовлетворение дополнительных потребностей болельщиков. Бавария даже предлагает своим болельщикам больше чем многие другие клубы. Так как посетители матчей Баварии часто становятся свидетелями её побед, клуб предлагает своим потребителям успехи в игре.

«Мы есть мы» – это слоган клуба, еще раз подчёркивающее девиз клуба, его корпоративную культуру, традицию и самовосприятие. Слоган, который вытекает из 16 ценностей клуба, является носителем определённого понятия о бренде, которое для болельщиков становится девизом и смыслом жизни, а для спонсоров – эффективным каналом для собственных коммуникаций. Клуб утверждает, что подбор спонсоров происходит на основе качественной оценки их брендов, чтобы партнеры соответствовали и содействовали статусу «ФК Баварии Мюнхен» как премиум бренду. Цель клуба во взаимодействии со спонсорами – это заключение долгосрочных партнерских отношений и создание синергий, от которых будут в выигрыше обе стороны. Таким образом, можно сказать, что выбор спонсоров определяется ценностью их торговой марки. Спонсорная структура состоит из главного спонсора, поставщика снаряжения, премиум-партнеров, классических партнеров и, так называемых, фуд-партнеров - партнеры из сферы гастрономии.

Как и любая другая спортивная организация, футбольный клуб Бавария находится в связи и во взаимодействии с широкой общественностью, имеет множество целевых и контактных аудиторий. Для успешной деятельности организации выделяется ряд целевых аудиторий, как например:

- конкуренты,
- спонсоры,
- футбольные союзы,
- государственные учреждения,
- акционеры,
- члены клуба,
- СМИ.

Со всеми ними организация коммуницирует посредством радио, прессы, телевидения, собственного веб-канала, Интернета. Проводятся пресс-конференции, ежегодные собрания членов клуба, конкурсы и другие PR-мероприятия. Но основной целевой аудиторией футбольного клуба Бавария являются потребители футбола.

До конца XX-го века футбол ограничивался для болельщиков в первую очередь посещением матчей или трансляций по национальному телевидению. Соответственно круг потребителей ограничивался региональной и национальной принадлежностью, так как у иностранных болельщиков почти не было возможности регулярно смотреть матчи зарубежных клубов.

С растущей глобализацией футбола изменился и профиль футбольного болельщика. Еще 25 лет назад симпатии болельщика чаще всего определялись его происхождением (региональным, национальным и др.) и социальной средой. Эта генерация являлась отъявленными фанатами, так как с детства впитывала любовь и лояльность к своему клубу: для них существовал только один единственный клуб. В последнее время наблюдается, что все чаще многие болельщики футбола дарят свои симпатии клубам, к которым не имеют никакого отношения в классическом смысле.

Помимо неуголемого интереса болельщиков к клубам своего предпочтения, главной причиной интернационализации футбола является учащенное присутствие зарубежных клубов в средствах массовой информации. Если раньше национальная пресса часто ограничивалась кратким освещением результатов зарубежных клубов и лиг, которые можно было быстро получить по телефону у своих корреспондентов на месте событий, то нынче предоставление подробной информации и освещение иностранных клубов входит в репертуар каждого серьезного средства массовой информации.

На этой основе образовалось новое поколение футбольных болельщиков, у которых либо помимо их главного фаворита есть любимые клубы в популярных иностранных чемпионатах, либо иностранные клубы и являются их главными фаворитами.

Данный фактор и огромный рыночный потенциал иностранных болельщиков заставил гигантов европейского футбола, как ФК Бавария, Манчестер Юнайтед, Реал Мадрид и др. не только пересмотреть, но и переориентировать свою маркетинговую политику в пользу последних.

Для того, чтобы оставаться конкурентоспособными в сегодняшних рыночных условиях, недостаточно сосредотачиваться на отечественных болельщиках. Чтобы укрепить или улучшить свою позицию на рынке необходимо исчерпывать все возможности привлечения иностранных болельщиков и способствовать их превращению в симпатизирующих, а далее в болельщиков и членов клуба.

Проведя ситуационный анализ футбольного клуба «ФК Бавария Мюнхен» и его коммуникаций, авторы решили провести исследование, с помощью которого можно было бы предвидеть реакцию целевой группы русскоязычных болельщиков на запланированные мероприятия по продвижению клуба. Главной целью проводимого пилотажного исследования являлся ответ на вопрос: какие факторы влияют на выбор предпочитаемого иностранного клуба?

Для получения наиболее достоверной картины результатов исследования, анкетирование было проведено в рамках уже сложившейся целевой группы (районированной выборки). Анкета была составлена в Интернет-версии и распространена среди группы людей, о которых авторы знали, что они заинтересованы в футболе, и русский язык для них – родной. Всего было разослано 150 анкет и получено 60 ответов.

Респондентам были предложены следующие варианты ответов: ФК Барселона, Реал Мадрид, ФК Бавария Мюнхен и Манчестер Юнайтед. Ответы распределились следующим образом: Реал Мадрид целых 35% (21 человек), ФК Барселона 30% (19 человек), ФК Бавария Мюнхен 28% (17 человек) – на третьем месте среди любимых клубов, Манчестер Юнайтед 5% (2 человека), ФК Челси Лондон (1 человек) из числа всех опрошенных. Еще один вопрос.

1. Какие критерии являются для Вас самыми важными при выборе иностранного клуба, которому вы симпатизируете?

Ответы респондентов расположились в следующем порядке. Финансовая устойчивость и благоразумное использование денежных ресурсов -3% - на последнем пятом месте (ФК Бавария Мюнхен), успех на спортивном уровне -35% - на первом месте (ФК Барселона), аттрактивная командная игра -32% - на втором месте (Реал Мадрид), количество «звезд» мирового футбола 17% - на третьем месте (Манчестер Юнайтед), большое количество игроков из собственной молодежи клуба -13% -на четвертом месте (ФК Челси Лондон).

Следует усилить управление брендом ФК Бавария Мюнхен с учетом выявленных предпочтений русскоязычных болельщиков, отдающих предпочтение аттрактивной игре на поле, успешности команды и большому количеству собственной молодежи из клуба. 3. Респондентам были предложены следующие варианты ответов на вопрос об источниках информации о футбольных клубах: газеты и журналы, радио и телевидение, интернет порталы, социальные сети, веб-сайты клубов. Ответы распределились следующим образом: газеты и журналы - 8,33%, радио и телевидение -13,33%, интернет порталы - 35%, социальные сети -30%, веб-сайты клубов - 13,33% опрошенных.

Следует отдавать предпочтение интернет коммуникациям в продвижении бренда ФК Бавария Мюнхен.

Первым мероприятием данного проекта будет увеличение собственного присутствия в русскоязычном интернет пространстве. Для этого клуб будет сотрудничать с интернет-порталом, вещающим об интернациональном футболе, и повышать собственный аутпут в социальных сетях на русском языке. Кооперация будет выглядеть таким образом, что ФК Бавария Мюнхен возьмет в сотрудники русскоязычного специалиста по связям с общественностью, задача которого будет предоставлять portalу эксклюзивные пресс-релизы, статьи, интервью, репортажи и другие информационные поводы. Повышение собственного аутпута будет основываться на данных материалах. Предусмотрена публикация (со ссылкой на портал с материалами) на страницах клуба в социальных сетях.

Авторы выбрали данное мероприятие, потому что оно позволяет добиться выполнения кратковременных подцелей: клуб может управлять своими коммуникациями – то есть сам решать, о чем будет писать источник информации.

Затраты на данное мероприятие ограничиваются зарплатой русскоязычного специалиста по связям с общественностью, так как фото и видеоматериалы он может черпать из собственной базы данных клуба, как обладатель прав. Не нужно разрабатывать каналы распространения, так как они уже существуют.

Сумма зарплаты, при учете налогов в Германии планируется ежемесячно в размере 4.500 € (брутто). Следовательно, на протяжении одного сезона - включая летние и зимние паузы в немецком чемпионате – клуб потратит $4.500 \text{ €} \times 12 = 54.000 \text{ €}$ на данное мероприятие.

Авторы предложили также свой сценарий документального фильма о клубе, а в долгосрочной перспективе – создание Молодежной академии для подготовки смены игроков ФК Бавария Мюнхен.

В результате реализации предложенных мероприятий ребрендинга ожидается увеличение популярности бренда, привлечение к клубу большего количества реальных и потенциальных рекламодателей, а также повышение лояльности к ФК Бавария Мюнхен целевой аудитории из числа славяноязычных болельщиков.

Список использованных источников

1. Aaker, David, Building Strong Brands, New York: The Free Press, 1996, - 400 с.
2. Bengtsson, A. Towards a Critique of Brand Relationships Advances in consumer research. 2003.- p.158.
3. Дж. ван ден Берг, М.Берер. «Крутые всегда остаются «крутыми». Брендинг для поколения Y.- Спб.: Питер, 2012.-240с.
4. ТраутДж. В поисках очевидного. Как избавиться от хаоса в маркетинге и бизнес-стратегии. -СПб.: Питер, 2010. – 272с.
5. Усманова Д. Повышение эффективности управления компанией на основе моделирования ее корпоративного имиджа.- В междун. сб. трудов «Актуальные проблемы психологии, бизнеса и соц. сферы общества: теория и практика».-Рига, 2012, с.222-231.
6. Пустотин В. Особенности создания брендов-лидеров//Бренд-менеджмент. 2002. №2.
7. https://www.fcbayern.de/media/native/pressefree/jahresabschluss_konzern_12_13.pdf.

*С.Л. Флерко, к. э. н., доцент
М.П. Прокопчик, магистрант*

*УО «Белорусский государственный экономический университет»
Минск (Беларусь)*

РАЗВИТИЕ ТОВАРОПРОВОДЯЩИХ СЕТЕЙ БЕЛОРУССКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

Эффективность функционирования экономики Республики Беларусь во многом определяется степенью ее интегрированности в мировую торговлю посредством экспортных операций. Поэтому одной из приоритетных задач на современном этапе развития Республики Беларусь как экспортно-ориентированного государства является развитие внешнеторговой деятельности. Данное утверждение неоднократно было озвучено в различных выступлениях в СМИ Главой государства и членами Правительства: «Цель национальной стратегии внешней торговли Республики Беларусь заключается в дальнейшем росте объемов экспортных поставок, повышении конкурентоспособности отечественных товаров и услуг за рубежом не только на основе более низких цен, но, в первую очередь, за счет совершенствования механизмов внедрения товаров на экспортные рынки, улучшения их качества и послепродажного обслуживания» [1].

В основе идеи товаропроводящей сети (далее ТПС) находится тот факт, что в современных условиях глобальной конкуренции источниками повышения эффектив-