Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Спортивные события и вообще спорт как таковой пользуются большим спросом. Сегодня это уже вполне стабильная и сильная с экономической точки зрения индустрия, в которую вовлечено огромное количество ресурсов, в том числе и человеческого капитала. И неудивительно, что спорт уже спокойно воспринимается как бизнес. Многие крупные компании инвестируют в спорт, потому что уровень отдачи и капитализации средств высок. Более того, на этот рынок активно входят даже букмекерские компании. Ставки на спорт являются основным источником прибыли для них. Вместе с этим, будучи тесно связанными с азартными играми, букмекерские компании через спонсирование спортивных мероприятий, благотворительность и финансовую поддержку любительского спорта создают положительный образ в глазах общественности (Thomas, Lewis, Duong and McLeod, 2012).

Считается, что факт коммерциализации спорта неприятен как для спортсменов-любителей, так и для зрителей. Однако даже для самых фанатичных болельщиков команд эта данность перестала быть раздражителем. Наоборот, многие смирились с этим и даже поддерживают поведение своих любимых команд как фирм, которые действуют согласно определенным бизнес-стратегиям (Abosag, Roper and Hind; 2012). Более того, разрабатываются модели, с помощью которых пытаются предугадать будущие результаты - так называемые симуляции “fantasy league” (Gillentine and Schulz, 2001).

Рынок спорта крайне обширен. Помимо профессионалов, есть очень много любителей. К примеру, в Англии команды могут попасть в главную лигу, начиная свой путь с низших региональных лиг, что справедливо почти для всех видов спорта в Европе (Noll, 2003). На английском они называются Amateur (в переводе любительские). Помимо всего прочего, в спорте много персонала, работающего как на клубы, так на спортсмена индивидуально (особенно это распространено в теннисе). В Германии функционирует похожая система, однако в низших лигах больше делений на региональные турниры.

Самый глобальный и распространенный вид спорта, поэтому к нему приковано много внимания. Почти в каждой стране мира есть своя футбольная сборная. Более

того, чтобы начать играть в футбол, требуются довольно небольшие затраты. И многих привлекает именно простота и доступность этого вида спорта. Футбол является массовым: по данным worldatlas.com в мире порядка 4 миллиардов людей следят за ним или как-то вовлечены в него [28]. Существуют очень много примеров того, как футболисты, будучи детьми, растут в нищете. Но имея футбольный талант и упорство, они добиваются профессиональных контрактов. То есть футбол может быть социальным лифтом и единственным шансом для людей из проблемных и депрессивных регионов вырваться из бедности. Тут можно вспомнить слова действующего аргентинского нападающего клуба Интер — Мауро Икарди. Он заявил, что достаточно безразличен к футболу и не особо следит за ним, при этом является одним из лучших игроков чемпионата Италии [26].

Масштаб интереса к этому спорту можно проследить и на конкретных цифрах. Рассмотрим, к примеру, аудиторию финала турнира FIFA World Cup[1] в разные годы [27]:

- ЧМ 2010 ЮАР — 910 миллионов человек,
- ЧМ 2014 Бразилия — 1,013 миллиарда человек,
- ЧМ 2018 Россия [29] — 1,12 миллиарда человек.

А согласно официальным данным ФИФА, чемпионат мира в России стал рекордным по количеству телезрителей за всю историю проведения мундиалей. Суммарная аудитория турнира составила чуть более 3,5 миллиарда человек. Интересно, что в мире нет ни одного события, и вовсе необязательно, чтобы это было спортивное, которое могло бы так же заинтересовать зрителей (речь здесь идет не о единичных событиях, а о турнирах в целом). Аудитория спортивного сегмента значительно превалирует над всеми другими видами медиа-контента, включая сериалы, фильмы, музыку. И даже показателям американского стримингового онлайн сервиса Netflix [24] (на момент 17/01/2019 аудитория составляет 130 миллионов), которые достаточно стремительно растут, еще далеко до показателей индустрии спорта. Тем не менее руководители футбольных клубов ощущают значительное нарастание конкуренции со стороны производителей развлекательного контента, а также хорошо осознают, что им следует существенно повышать свою узнаваемость и предоставлять уникальный продукт для расширения своей аудитории.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМ ВОЗНИКНОВЕНИЯ БРЕНДА В ИНДУСТРИИ СПОРТА

1.1 Маркетинг и брендинг в спорте

Исследования в области спорта вызывают большой интерес со стороны академической среды, поэтому к вопросу изучения данных дисциплин они относятся со всей ответственностью. Во многом потому, что в этом сегменте требуется особый подход. К примеру, те привычные методы, которые используются в рамках изучения Labor Economics, могут быть совершенно неуместны для исследований Sports Economics.

Из классической теории человеческого капитала Гэри Беккера (1962) следует, что чем больше инвестиций в труд, тем выше отдача и стоимость этого капитала (которая растёт со временем) в преклонном возрасте. Однако это правило не работает для футбола. Здесь все устроено несколько иначе.

Как видно на этом графике (Поляков и Жукова; 2013) возраст играет довольно значимую роль. И на основе этого отчасти подтверждается теория “пика карьеры” (Downward and Dawson, 2002). Из неё следует, что существует некая точка или период в карьере игрока, когда он максимально эффективен. И это несколько противоречит модели Беккера, в рамках которой утверждалось, что ценность капитала труда обладает накопительным эффектом, и чем старше человек, тем он ценнее как капитал. В футболе, да и в спорте в целом, после определенного момента наблюдается регресс.

Говоря же об актуальности темы маркетинга в футболе, необходимо упомянуть работу американского социолога Джорджа Ритцера (The McDonaldization of Society, 2013). Автор вводит понятие “макдональдизации”. Под этим подразумевается полная стандартизация и рационализация производства продукта, свойственная в основном ресторанам фаст-фуд, отсюда и название. В своем исследовании автор приходит к выводу, что макдональдизация проникает и в другие сферы жизни. Джордж Ритцер выделяет пять ключевых компонентов, которые характеризуют эту тенденцию:

- Эффективность — результат достигается наиболее оптимальным из доступных способов.

- Вычислимость (calculability) — акцент на количественные показатели, то есть качество можно выразить через числовые индикаторы.
- Предсказуемость — никакие сторонние факторы или экстерналии не могут повлиять на конечный результат.
- Замена людей на технологии — максимальная роботизация и машинальность производства.
- Контроль — вытекает из предыдущего пункта. Замена человеческого капитала и технологичность ведёт к лучшему координированию всего процесса производства.

Макдональдизация, что логично, началась в Соединённых Штатах, а впоследствии проникла и в другие общества. В этом же направлении двигается спор, в частности футбол. То есть происходит рационализация и стандартизация. Это касается не только того, как футбольные клубы предоставляют свои продукты на ранке, но непосредственно того, как эти продукты потребляются. В связи с этим появилось понятие “McDonaldisation of sport experience” (Chadwick and Holt; 2006). Для команд важна стабильность, они не могут полностью контролировать результат, но могут создать определенные условия, при которых результат матча, а иногда даже сезона, может быть предсказуем с высокой долей вероятности. Если взять все рассматриваемые в этой работе футбольные лиги с сезона 2010/2011 до 2017/2018, то можно увидеть, сколько команд становились чемпионами (частота смены победителя):

1. Испания - 3 команды (1 раз Атлетико Мадрид, остальные Барселона и Реал Мадрид)
2. Англия - 4 команды (1 раз взял Лестер Сити 15/16, причем ни до ни после команда не входила в топ-8)
3. Италия - 2 команды (1 раз Милан в сезоне 10/11; все остальное Ювентус)
4. Франция - 3 команды (1 раз Монако, Лилль и Монпелье; другие сезоны выиграл ПСЖ)
5. Германия - 2 команды (2 раза Боруссия Дортмунд в сезонах 10/11 и 11/12, а в остальном полное доминирование Баварии)

Таким образом, почти в каждой лиге где-то 2-3 постоянных победителя, хотя играют в турнире 20 команд. Это частично подтверждает гипотезу макдональдизации в спорте.

1.2 Спортивный бренд

Первой важной научной статьей будет Abosag, Roper and Hind (2012). В ней авторы используют два важных термина:

- brand extension (англ. расширение бренда) - под ним подразумеваются действия, направленные на повышение узнаваемости бренда путём создания и выстраивания особых характеристик (brand identity).
- brand identity (англ. идентичность или особенность) - здесь авторы ссылаются на Rein (2006). Они утверждают, что система идентификации бренда выстраивается с помощью характерных черт, которые появляются в сознании при упоминании названия бренда.

В статье авторы рассказывают о такой тенденции, как коммерциализация, об отношении болельщиков футбольных команд к этому явлению и об уникальности спортивного маркетинга. В спорте клубы не обладают контролем над core product (англ. основной продукт). Каждый матч проходит по-разному и не повторяется, однако следует отметить, такая непредсказуемость и привлекает потребителей (фанатов, зрителей). Также важными факторами являются эмоциональная связь болельщика с клубом, который тот поддерживает, что этот болельщик испытывает и что для него значит этот клуб. Сам бренд как таковой не столь важен, сколько важен смысл, который поклонники вкладывают в это.

Выводы и работа авторов получились интересными и весьма необычными. В футбольной среде весьма популярна история команды Football Club United of Manchester. Клуб был создан как реакция фанатов на смену владельцев клуба Manchester United и превращение его в бизнес-модель. Более того, в Европе с этим гораздо сложнее. Здесь традиции клуба гораздо более значимую роль, чем, к примеру, в Северной Америке. В США и Канаде понятия команды и бренда практически неотделимы. Там клубы склонны работать как франшизы (Beisner, 1988). Вспомнить хотя бы баскетбольную команду Brooklyn Nets, которая была основана в Нью Джерси в 1967 и спустя год переехала в Нью Йорк и стала называться New York Nets вплоть до 1977. Команда вернулась в Нью Джерси и стала называться New Jersey Nets до 2012 года, пока снова не переехала, на этот раз в Бруклин, сменив при этом традиционные цвета клуба. Такой ребрендинг будет сложно представить в футболе. Можно сказать, что это практически невозможно.

Однако в индустрии спорта слишком много заинтересованных сторон; помимо болельщиков это и телевизионные компании, и спонсоры, и местные сообщества и прочее. Поэтому брендирование клуба имеет важное значение для его стабильности, пусть и не столь радикальными способами. Более того, очень важно быть способным предложить особый, ни на что не похожий опыт, потому что футбольные команды, как и бизнес компании, находятся в высоко конкурентной среде. Бренд должен быть уникальным (Atkin, 2004).

В тексте статьи авторы указывают работу Apostolopoulou (2002), где как раз и говорится о неохотном принятии болельщиками их клуба в качества бренда. Однако Abosag, Roper и Hind пришли к тому, что это не совсем так. Они исследовали два клуба из Норвегии, а точнее проинтервьюировали болельщиков и работников из медиа и маркетингового отделов:

> Valerenga (норв. Волеренга, VIF) - довольно успешный футбольный клуб из столицы Норвегии.

> Troms0 (норв. Тромсё, TIL) - команда из одноименного провинциального города.

Авторы выдвинули две гипотезы, которые проверяли на основе интервью, разосланных анкет и метода snowball sampling (рассылали вопросы по электронной почте). Для наглядности они дали схему (Figure 1):

Имеется в виду, что чем сильнее эмоциональная связь болельщика с клубом, тем сильнее и устойчивее бренд, а значит - больший потенциал для его расширения. И с этим связаны гипотезы:

H1: Чем сильнее эмоциональная привязанность, тем сильнее восприятие клуба, как бренда.

H2: Положительное восприятие клуба как бренда может сделать отношение фанатов к brand extension более благосклонным.

В итоге, обе гипотезы подтвердились. Авторы, изучив все данные, в целом (так как все равно существует доля людей, не согласных с распространением данной политики в футболе, коих меньшинство) опровергли расхожее мнение о негативном отношении большинства болельщиков к расширению бренда (справедливо как для VIF, так и для скромного TIL). Но есть необходимое уточнение; безусловно фанаты хотят, чтобы их клуб был конкурентоспособен, но для них очень важно, чтобы этот бренд клуба отражал традиции и историческое наследие команды, поэтому руководителям, занимающимися популяризацей клуба, надо быть очень аккуратными в этом вопросе.

Более того, капитализация клуба может проносить и экономическую пользу. Крупные инвестиции предполагают высокую отдачу, и это касается не только конкретно футбольного клуба. Может быть положительный эффект и для общества (Ro§ca, 2010): создание благоприятной бизнес среды, новые рабочие места, прибыль с налогов, развитие туризма.

1.3 Сегментация и работа с болельщиками

Отсюда стоит перейти к важнейшей составляющей менеджмента футбольных клубов, а именно к сегментации. В этом контексте речь идёт о работе с болельщиками и их разделении на основе предпочтений (Tapp and Clowes, 2000). Учитывалось много факторов, некоторые из которых были взяты авторами из работы Mullin, Hardy and Sutton (2007), такие как lifestage (жизненный этап), социальный класс (долгое время на стадионы ходили только мужчины из рабочего класса, и лишь в 1980-ых, когда на стадионах безопасность повысили, матчи стали посещать и женщины, и дети) и другие факторы, а остальные дополнены самими авторами. Было выделено два ключевых параметра:

1. Гео-демографические (англ. geodemographic) - сюда включаются те самые lifestage, положение в обществе, возраст. В Британии на футбол ходили в основном рабочие и представители
2. Психографические (англ. psychographic) - здесь речь больше про предпочтения и уровень переживания за клуб, а также интересы, мнения, образ жизни

На основе этих переменных можно понять, почему человек болеет за тот или иной клуб или же вовсе не болеет. Если гео-демографические, то это больше связывается с местом проживания или рождения, а клуб является символом того места. А если речь идёт про психографические, то здесь фанаты делятся по

принципу эмоциональной привязанности к клубу (лояльности). Среди них есть такие элементы как:

o Зрители, приходящие на матч ради качественной игры и не выражающие клубных пристрастий.

o Искатели развлечения, для которых просмотр игры равен просмотру фильма, TV-шоу и прочее.

o Glory hunter - поддерживают успешные команды. Отношение к таким болельщикам неоднозначное со стороны более лояльных болельщиков, однако именно они являются самыми рациональными (с точки зрения маржиналистской экономической школы), так как максимизируют полезность. Здесь важным фактор - это отношение болельщика к победам; для кого-то они важнее лояльности (Quick and Van Leuwen, 1998)

o “Партизаны” - самые преданные болельщики, ассоциируют себя с командой и поддерживают её независимо от результатов.

Некоторые выбирают успешные клубы, так как будучи фанатами побеждающей команды они повышают свой статус и репутацию в обществе.

Исходя из этого, клубы работают на каждым типом заинтересованного зрителя. Делая тот или иной продукт, клубы стремятся удовлетворить запросы разной категории потребителей, основываясь на их готовности приобретать продукцию, связанную с этой командой, и степени интереса по отношению к клубу.

Целью авторов была идентификация фанатов. Они получили три основные группы (методология, к слову, имеет схожести с предыдущей работой, так же используется качественный анализ: глубокие интервью и подробные опросы). Было иденцифицировано три вида фанатов Casuals, Regulars и Fanatic, а вот результат их исследования (Figure 7).

Здесь видна взаимосвязь между уровнем обязательств перед клубом (то есть вовлеченность. Сюда входит посещение стадиона и/или просмотр по телевизору, частота просмотра матчей, насколько зритель заинтересован в получении актуальных новостей о клубе, покупка клубной продукции и многое другое) у индивида и уровнем побед или качества развлечения, в зависимости от предпочтений. Так авторы визуализировали сделанные ими выводы.

Ещё один текст, подтверждающий важность выстраивания связи между клубом и болельщиками, - это Moutinho, Dionisio and Leal (2008). Здесь фанаты также сегментируются, однако выделяются в основном только четыре типа. Авторы ссылаются на Percy and Taylor (1997). В их статье спорт сравнивается с религией, который обладает своими специфическими ритуалами и атрибутами, где существуют свои герои и традиции. Также Moutinho, Dionisio и Leal помимо сакрального значения клуба говорят о его социальных функциях, ведь это возможность быть частью сообщества, а иногда и социализироваться, особенно если команда обладает культурной ценностью для местного комьюнити.

Работа авторов направлена на понимание мотивов болельщиков. Методология схожа со многими работами данного типа. Опрашиваемым давали специальные тесты с фотографиями и шкалой от 1 до 10. На каждой фотографии были болельщики, а участники теста должны были оценить их уровень причастности. Помимо этого, анкетировали и самих болельщиков. У них спрашивалию, насколько значимую роль в их жизни играет спортивный клуб, который они поддерживают.

Одним из недостатков этой статьи является очень маленькая выборка. Опрос был проведён среди болельщиков одного клуба. Ограниченность может немного исказить реальную картину. Хоть и у команд во всем мире есть много общего касаемо наличия традиции, героев, своей истории, но транслируемые ими ценности и философия везде разная, даже у болельщиков команд из одного города могут быть диаметрально противоположное отношение к тому, как их команды должны развиваться.

1.4 Маркетинговый микс

В спорте, как и во многих других сферах, клубы комбинируют маркетинговые стратегии используя так называемый маркетинговый микс, который состоит из нескольких механизмов достижения цели (Kotler and Armstrong, 1991). Суммарно их 5 (Thrassou, Vrontis, Kartakoullis and Kriemadis, 2012):

1. Спортивный продукт
2. Цена - назначается исходя из оценки спроса (цены на билет, трансляции и прочее)
3. Место - где можно получить спортивный продукт
4. Продвижение (реклама, открытость, увеличение продаж)

Не менее важным является не только инструменты работы с болельщиками, но продукт, и то, каким образом он предоставляется. Продукт разделяется на две составляющие (Kriemadis & Kartakoullis, 2011):

1. Core elements - основные (“производится” клубом)
2. Extensions (англ. расширения) - эта те элементы, с которых реализуется прибыль.

Элементы из ядра относятся к тем факторам, которые причастны к созданию продукта: атлеты, правила, спортивное событие, место проведения (в зависимости от вида спорта) и прочее. Уже на их основе появляются сопутствующие атрибуты: билеты на спортивное событие, статистика игроков, телевизионное вещание многое другое. И от значимости и качества core elements зависит капитализация и качество extensions, которые клуб продает. На спортивные события идут не только ярые фанаты, но и нейтральные болельщики, которые рассматривают поход на стадион в качестве одного из способов проведения досуга. Привлечь их можно, предоставив качественный продукт, так чтобы человек, для которого поход кино и просмотр футбола на стадионе находятся на одной кривой безразличия, выбрал бы именно футбол.

Для этого необходимо правильное воздействие через каналы потребления. Продвигать мероприятие можно 3 способами, согласно авторам:

Как видно, все способы потребления связаны со спортивным событием, который создает инфоповод. Далее люди получают их:

- Напрямую со стадиона. Сюда включают и покупку атрибутики (это зрители)
- Через телевидение, Интернет, газеты и радио (это потребители)

o Онлайн - просмотр трансляции матчей

o Оффлайн - обзор и разборы матчей, новости, послематчевые интервью, статистика

Делая выводы, авторы подчеркивают, что их работа не является новой, с точки зрения внесения нового в теорию маркетинга в футболе, но довольно свежими являются их выводы. В первую очередь, это то, что клуб должен развиваться различные сегменты коммуникации, а не концентрироваться на одном. Во-вторых, рассчитывать на различные группы индивидов, исходя из их вовлеченности и финансового положения. В-третьих, дать уникальный опыт, который присущ

только спорту. Не менее важно заинтересовать тех, кто может выбрать другой тип времяпрепровождения, так как эти индивиды составляют значимую долю рынка. Помимо привлечения в спорт, клубу нужно доказать, почему их бренд лучше.

В частности, с помощью цифровых каналов связи. Аккаунты в социальных сетях есть у подавляющего большинства футбольных команд. Это самый легкий и простой способ поддерживать обратную связь с фанатами клуба. К тому же охват цифровой аудитории футбольных клубов в социальных сетях сильно коррелирует с рейтингом и доходом команды.

Correlation Revenue - Digital Reach

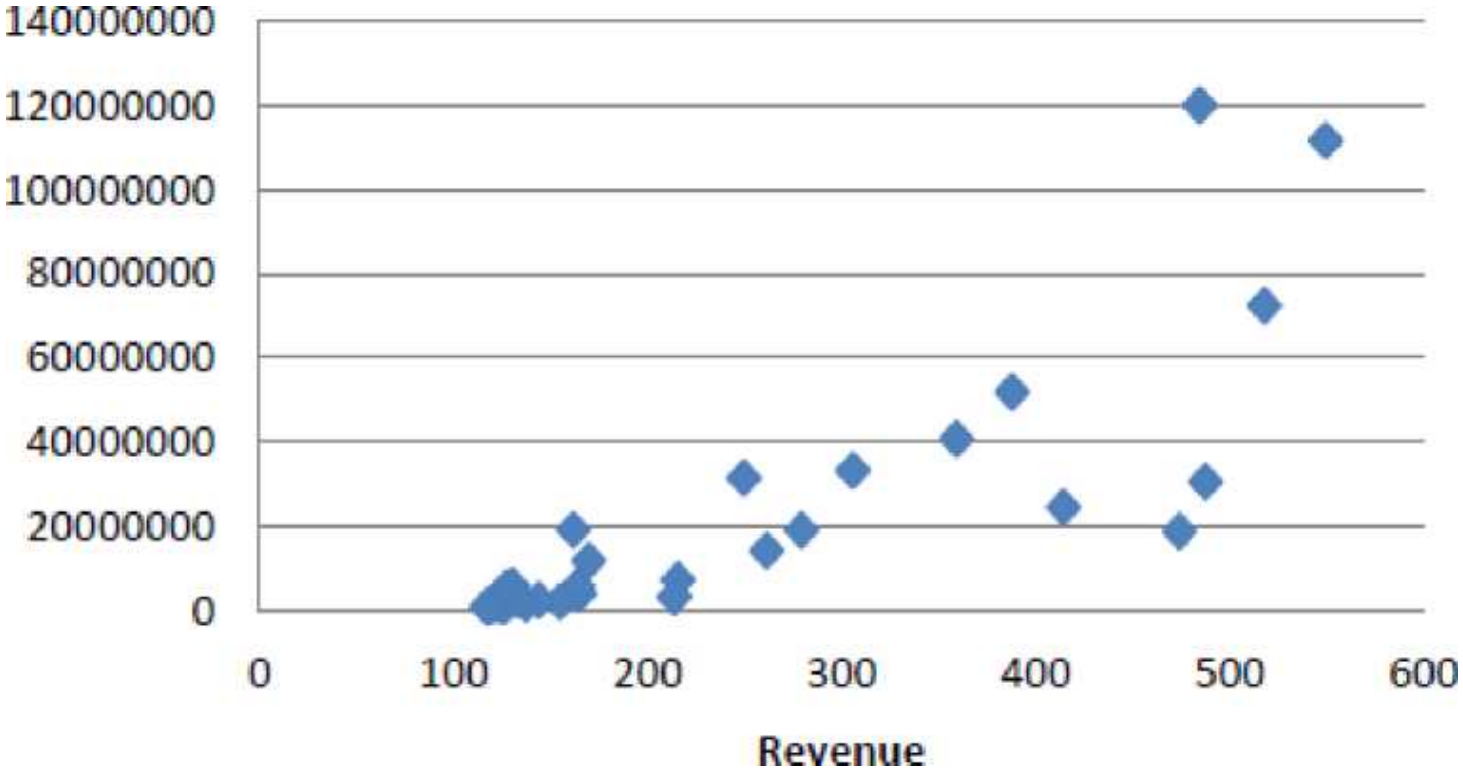


Рис 1. Корреляция между доходами команды и цифровым охватом аудитории

Продвигать свой бренд через социальные сети (в выборке учитывались Instagram, Facebook, Twitter) - это наиболее универсальный инструмент таргетирования. Через них можно охватывать местное население, а также таргетировать и рынки во всем мире, делая бренд популярнее. Все три переменные взаимосвязаны: доходы, популярность и спортивные достижения. Воздействие на один сегмент может изменить другой.

Заинтересовывая своим брендом, клубы открывают перспективы. Футбольные клубы все чаще выходят на китайский рынок. Позиции таких команд, как Манчестер Юнайтед и Реал Мадрид, очень крепкие.

Для вхождения в столь специфичный для Европы рынок клубам необходимо повышать осведомлённость населения об этой команде (Bodet and Chanavat, 2010). Здесь подчеркивается имидж бренда и ассоциации, связанные с ним. Люди в других странах, слыша название футбольного клуба, должны думать о высоком качестве.

ГЛАВА 2.АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ ПРОДВИЖЕНИЯ СПОРТИВНОГО БРЕНДА

2.1 Цель, задачи, методы исследования

Для того чтобы исследовать маркетинговые стратегии футбольных клубов, требуется собрать достаточно большой объём информации и данных касаемо этой темы и грамотно её обработать. В работе было приложено не мало усилий для этого, так как нахождение необходимых для исследования показателей является одной из ключевых составляющих этой работы. Весь процесс был проделан вручную, так как готовой информации в нужном формате не было.

Показателей очень много, поскольку в дипломной работе анализируется ценность бренда за семилетний период (8 сезонов). Ценность Бренда отражает эффективность менеджмента клуба и то, насколько бренд расширен (охват) и популярен. Все они найдены для временного отрезка с сезона 2010/2011 - 2017/2018. Выборка состоит из панельных данных и в ней представлены только команды, которые стабильно присутствую в рейтинге топ-50 лучших команд по версии brand finance. Если команда отсутствовала в этом рейтинге, то по ней не было данных. В таком случае при отсутствии данных на более чем 2 сезона клуб не включался в выборку. Таким образом, в собранной мною таблице представлено суммарно 29 команд из топ-5 европейских футбольных лиг (Приложение 2); рейтинг лиг приведён согласно официальным данным с сайта Европейской футбольной ассоциации UEFA[2].

Итак, ниже будет описание моей базы данных. Показатели, откуда они были найдены и для чего нужны:

1. Ценность бренда (англ. brand value) - данный параметр говорит о популярности и охвате футбольного клуба в мире. Источник Brand finance исследует показатели бренда клубов в течение сезона и публикует в мае, поэтому временной лаг учитывать не следует. Компания интерпретирует этот показатель, как ценность торговой марки, плюс интеллектуальная маркетинговая собственность команды. Считается он следующим образом: доходы от бренда после вычета налогов дисконтированные до чистой приведенной стоимости. Источник Brand finance, откуда были взяты показатели очень авторитетный. Помимо ежегодных отчётов 50 самых дорогих футбольных брендов, на Brand Finance публикуют очень много работ по оценке бренда в совершенно разных сферах.
2. Средняя стоимость одного игрока. Считается сумма стоимостей всех игроков в команде в течение сезона, поделённая на количество игроков в команде. Использование параметра средней стоимости целесообразнее, чем суммарная стоимость команды, так как количество игроков в заявке варьируется от клуба к клубу, поэтому у одной команды стоимость может быть выше лишь за счёт количества футболистов, в то время как качество этих игроков, отраженная в стоимости, может быть ниже. К слову, стоимость игроков учитывалась по оценке transfermarkt, а не фактическая цена перехода. Стоимость формируется исходя из таких факторов, как возраст, спортивные успехи, позиция на поле и так далее, и она может не совпадать с реальной суммой трансфера игрока.
3. Посещаемость и вместимость стадиона - посещаемость и вместимость стадиона. Одной важнейших составляющих для клуба являются лояльные болельщики. С точки зрения качества бренда и его перспектив к расширению. Клубы могут использовать это как маркетинговый инструмент, когда хотят привлечь инвесторов. Преданные болельщики - это отчасти отражение экономической стабильности клуба. Фанаты регулярно покупают билеты, а значит есть постоянный доход. Плюс ко всему, важна и вместимость стадиона: больше мест даёт большую прибыль (данные с transfermarkt).
4. Имя бренда в названии стадиона (в регрессии будет учитываться как дамми переменная) - за последние 10 лет продажа названия стадиона становится все более популярным. Есть несколько известных примеров: Боруссия Дортмунд, Баварии Мюнхен, Ювентус, Манчестер Сити, лондонский Арсенал и другие. Так команды повышают свою капитализацию. Более того, это сделка может как

пойти на пользу клубу как бренду, так и навредить ей. Однако, как я уже объясни в разделе “Обзор Литературы”, ссылаясь на различные работы, это уже не воспринимается так в штыки. Это ещё большая американизация европейского футбола, которая выражается в стремлении максимально коммерциализировать все возможные сегменты (Hoehn, Szymanski, Matutes and Seabright, 1999). Однако, традиции всё равно важны в европейском футболе и некоторые клубы не продают название стадиона принципиально, а голландский клуб Аякс и вовсе не продает больше 30% своих акций, поскольку не хотя становиться бизнес машиной. (информация собрана с официальных сайтов клубов).

5. Домашние и иностранные игроки - большое количество иностранных игроков могут вызывать интерес для тех стран, которые эти игроки представляют, и дать почву для вхождения на новые рынки. Если представитель одной из стран, где не так много футболистов играет сильной команде, переходит в топ-клуб - это повышает интерес. Для Манчестер Юнайтеда азиатский рынок жизненно важен и даже голливудские студии, снимая фильмы, сильно рассчитывают на него. В 2012 году команду покинул корейский игрок Пак Джи Сун, что могло негативно сказаться на бренде клуба в Азии, поэтому в тот же год был куплен японец Синдзи Кагава. Его трансфер с точки зрения футбола нельзя назвать провальным. Кагава был неплох. Однако бы трансфер, который был сделан сугубо из маркетинговых соображений. Манчестер Юнайтед купил в 2004 году китайца Дуна Фанчжо. За 4 года в клубе он лишь 1 раз сыграл за основную команду. С точки зрения футбола, его трансфер в сумму £3.5 считается провалом, однако коммерчески он был очень полезен для рекламной компании “красных дьяволов” в Азии [30]. Поэтому учитывать количество иностранных игроков необходимо. В выборке игроки поделены на home - домашние игроки (в случае с командами из Англии домашними игроками считались все британцы: шотландцы, ирландцы и валлийцы). Европейскими считаются все игроки из сборных, футбольные федерации которых имеют членство в UEFA.
6. Голы - сколько голов команда забила за сезон. Голы учитывались только в рамках национальной лиги команд, поскольку не все клубы играли в еврокубковых турнирах и не имеют одинаковое количество матчей. Параметр “голы” это способ отобразить зрелищность игры команды, поскольку других объективных параметров либо нет для всех клубов (как созданные моменты), либо отсутствуют. Болельщиков привлекает красивый и атакующий футбол; и одним из признаков такой игры - это обилие голов. Некоторые любители

футбола начинают следить за игрой конкретного клуба, потому что они получают шоу. А большое количество голов может обеспечить интерес, особенно если это нейтральные зрители, которые хотят приятно провести досуг и выбирают просмотр футбольного матча как один из вариантов.

Стоимость бренда отражает имеющийся нематериальный актив, из которого команды могут извлекать прибыль. И важно понять, с помощью каких параметров достигается его ценность. Маркетинговые стратегии футбольных клубов направлены именно на восприятие бренда, работу с болельщиками (в данном случае под этим подразумевается посещаемость), улучшение состава (стоимость команды). Поэтому после анализа этих показателей с помощью регрессии и дескриптивного анализа, можно будет сказать, какие из переменных играют существенную роль, а какие нет. В рамках дипломной работы выдвигаются 3 гипотезы:

H1: Большее количество иностранцев в команде положительно сказывается на бренде клуба.

H2: Зрелищность и атакующая манера игры команды, выражаемая в количестве забитых мячей за сезон является одним из факторов, влияющих на ценность бренда.

H3: Название стадиона (наличие имени бренда в названии) увеличивает ценность бренда самого клуба.

2.2. Анализ маркетинговой модели футбольных клубов на примере формирования ценности бренда

Для анализа данных я использовал регрессионный анализ, сделанный в программе STATA, а также дескриптивный анализ, визуализирующий часть исследования. Для регрессии была выбрана лог-линейная модель оценённая метод наименьших квадратов), поскольку этот метод удобен для описания данных. Сама регрессия выглядит следующим образом.

log(6реHgi) = ро + Pi (заполняемость) + P2 (голы) + Рз (стадион) + P4 (статус) +

P5 (европейцы) + Рб (свои) +e

- **ln(6peHdi)** - логарифм ценности бренда; зависимая переменная
- **заполняемость** - средняя заполняемость домашних матчей клуба в течение каждого сезона (средняя посещаемость/вместимость).
- **гол** - голы команды в каждом сезоне в рамках национальной лиги, поделённая на количество матчей в сезон (в Германии клубы играют на 4 матча меньше, так как в лиге 18 команд, а не 20).
- **стадион**-дамми переменная; есть ли имя бренда в названии стадиона.
- **статус** - дамми переменная; является ли клуб топовым (согласно спортивным достижениям в период выборки).
- **европейцы]** -иностранные игроки из Европы.
- **свои** - домашние игроки.

Исходной страной является Англия, а исходным годом -2011. Более того, была составлена корреляционная матрица, на основе которой пришлось убрать показатель team value (подробнее в разделе “Анализ данных”).

Взаимосвязь стоимости команды и ценности бренда будет рассмотрена в разделе дескриптивного анализа для некоторых команд из выборки.

Сперва будет рассмотрена корреляционная матрица[3].

Таблица 1 – Корреляция данных

	brand~ue	Market~v	Market~e	averag~e	capaci~m
brand_value	1.0000				
Market_val~v	0.8397*	1.0000			
Market_val~e	0.8162*	0.9595*	1.0000		
average_at~e	0.6328*	0.5922*	0.6254*	1.0000	
capacity_s~m	0.3781*	0.4332*	0.4318*	0.7127*	1.0000

Как видно, все параметры значимы на уровне p-value меньшем 0.01; А корреляция между стоимостью команды и объясняемой переменной “ценность бренда” очень высокая, что логично на уровне здравого смысла. Выше стоимость команды, значит в клубе более качественные и известные игроки, которые повышают престиж клубов и их медийность, поэтому этот параметр мы не вставляем в регрессию, поскольку наша цель как исследователя - найти новые потенциальные факторы,

влияющие на зависимую переменную. Плюс ко всему из регрессии убраны параметры вместимости и средней посещаемости из-за мультиколлениарности, так как корееляция этих объясняющих переменных высокая. Вместо этого будет параметр заполняемость, о котором было сказано в разделе методология.

В первых трёх столбцах: OLS, not top ols (для не топовых команд) и top ols (топовые команды), - представлены оценки МНК. Исходной страной, с которой сравниваются остальные 4 является Англия (9 команд), а далее:

- Франция - Лига 1 (3 команды)
- Германия - Бундеслига, (6 команд)
- Италия - Серия А, (6 команд)
- Испания - Ла Лига, (6 команд)

Вот какие результаты регрессии были получены (Приложение 1); суммарно количество наблюдений для столбца OLS 211. В первом столбце регрессия МНК для всех клубов. Как видно, на фоне Английских команд у клубов их других стран ниже ценность бренда. То есть фактор страны имеет значение. Это можно связать с тем, что английская Премьер-лига богаче[4][31]. Стоимость покупки трансляций этой лиги самые высокие и в целом доходы распределяются равномерно и справедливо, поэтому средние клубы могут позволить себе дорогостоящие покупки в отличие от команд такого же уровня из других лиг. Заметно также, что с 2014 года параметры значимы и наблюдается рост общий рост ценности бренда клубов из выборки. Регрессия значима, а R-squared равен 0,806.

Как и предполагалась, зрелищность игры, выраженная в забитых голах, также важно, поскольку это более привлекательно для зрителей. Значимо также и заполняемость стадиона, но она оказывает незначительный эффект.

Далее рассмотрим второй и третий столбцы с оценками МНК для топовых и не топовых команд. Значимые переменные для обоих категорий совпадают, кроме одной. Наличия имени бренда в названии команды. Для не топ команд она значима. Из чего можно сделать вывод, что такими контрактами они могут расширить свой бренд на новые аудитории, ведь узнаваемость топ команд выше в сравнении с ними.

Каждые клубы обладают своими особыми характеристиками и индивидуальными различиями, поэтому в 4 столбце рассмотрена модель с фиксированными эффектами, чтобы эти различия нивелировать. Но возникает проблема мультиколлениарности и гетероскедастичности и чтобы исключить эту проблему

используется ОМНК (GLS). Интересно заметить, что присутствует отрицательный эффект для бренда в названии клуба. Это может быть вызвано тем, что многим топовым командам нет финансовой необходимости продавать название стадиона и они могут выстраивать стратегию с точки зрения приверженности традициям.

В 6 и 7 столбцах рассмотрены 2 регрессионый модели ОМНК с фиксированными эффектами для клубов, разделенных по их статусу.

1. Фиксированный эффект для не топовых команд. В этой регрессии значимым является показатель средней заполняемости стадиона. Изменение данного параметра не оказывает не оказывает столь большого эффекта на ценность бренда (поскольку на стадионы ходя тысячи болельщиков и пропуск матча одним из них не столь существенно), но тем не менее глобально оно важно и клубы зависят от фанатов. Помимо этого, видна значимость европейских игроков в клубе. Их наличие позитивно влияет на бренд.
2. В случае с топовыми командами наблюдается схожая ситуация со значимыми переменными, но так как топовые команды могу позволить себе более качественных игроков, то и на бренд клуба оказывается большее воздействие, что важно положитеьное.

3.2.2 Дескриптивный анализ

В этом разделе я рассмотрю отдельные случаи взаимосвязи ценность бренда и стоимость команды. Рассмотрим команду из немецкого чемпионата Шальке 04. У этого наблюдается любопытное отклонение.

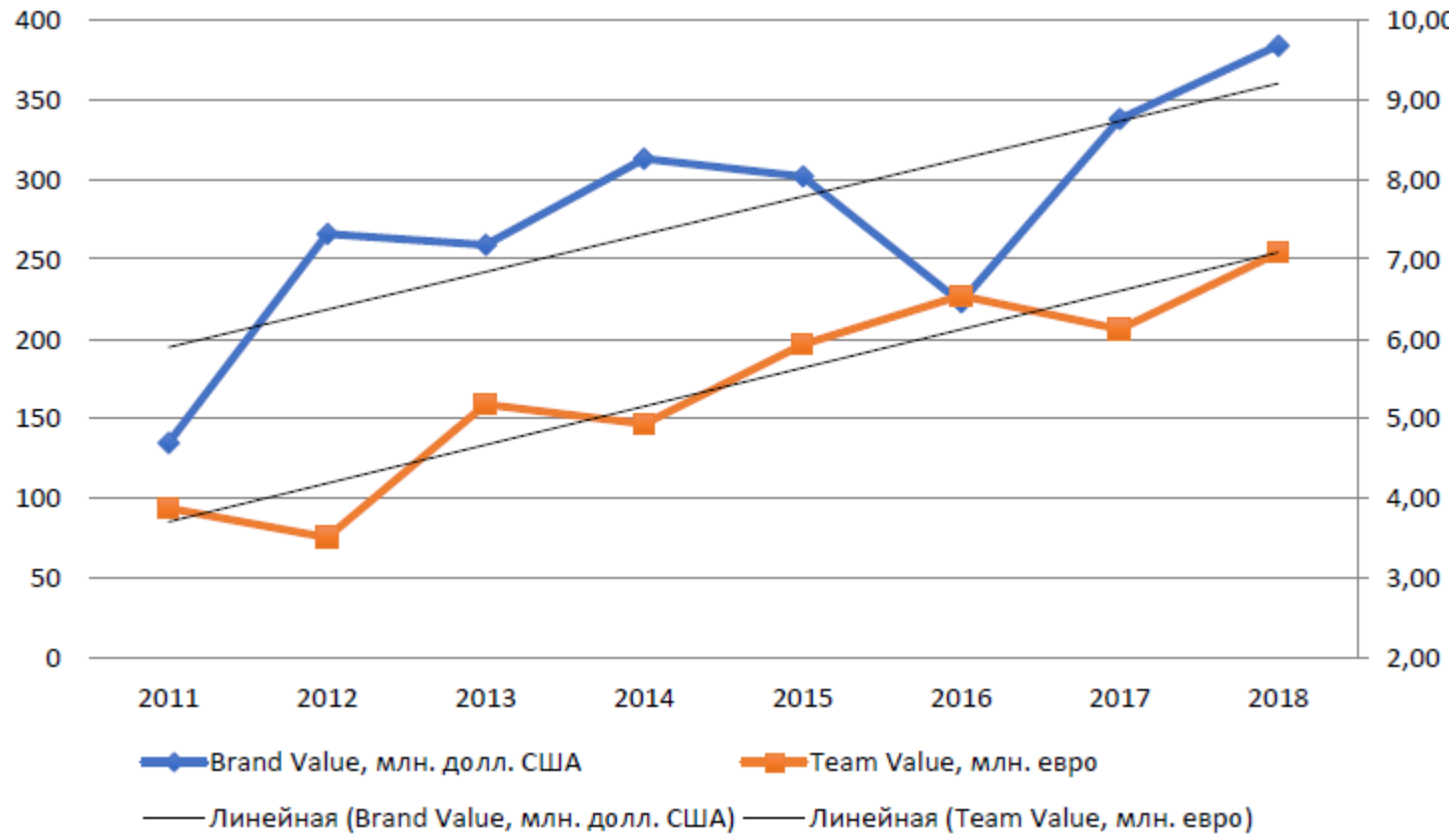


Рисунок 1 – Оценка клуба Гельзенкирхена

Почти в каждом временном отрезке у клуба из Гельзенкирхена взаимосвязь, как кажется, обратная. Лишь в сезоне 2017/2018 растут и стоимость бренда, и средняя стоимость одного игрока команды. Возможным объяснением этому может быть временной лаг. Цена игроков не успевает вырасти за успешный период, а при росте цен на игроков команда может показывать плохой футбол из-за чего страдает бренд. Более того, в моменты падений из команды уходили лучшие игроки Нойер (2011), Дракслер (2015), Сане (2016) и Керэр (2018) каждый из них стоил больше 35 миллионов, это дорогие игроки, а значит Шальке терял лидеров, что может быть одной из причин, так как это команды донор и за все время представленной в выборке команда не выиграли ни одного значимого трофея (Лига Чемпионов или Бундеслигу).

Рассмотрим же сейчас более успешную команду Реал Мадрид.

Рисунок 2 – Данные по Реал Мадрид

С 2015 года тренд на увеличение ценности бренда усиливается. Бренд становится все более ценным, в то время как средняя стоимость сначала сильно растёт, а потом падает. Здесь дело в спортивном успехе команды. В сезонах 2015/2016, 2016/2017 и 2017/2018 Реал Мадрид выиграл турнир Лиги Чемпионов - самый престижный клубный турнир в футболе. До этого ни одна команда не достигала подобного. В это же время в команду практически не приходили новые игроки, а те, кто являлись игроками основного состава, старели, что и сказывалось на падении цены. Тем не менее корреляция до 2015 года прослеживается и когда происходит падение в 2015 году это несколько замедлило рост ценности бренда.

Но с 2016 года это связь не прослеживается, поскольку коммерческий успех связан в большей степени со спортивными достижениями.

Существуют также случаи полного совпадения изменений, как с

итальянским клубом Интернационале:

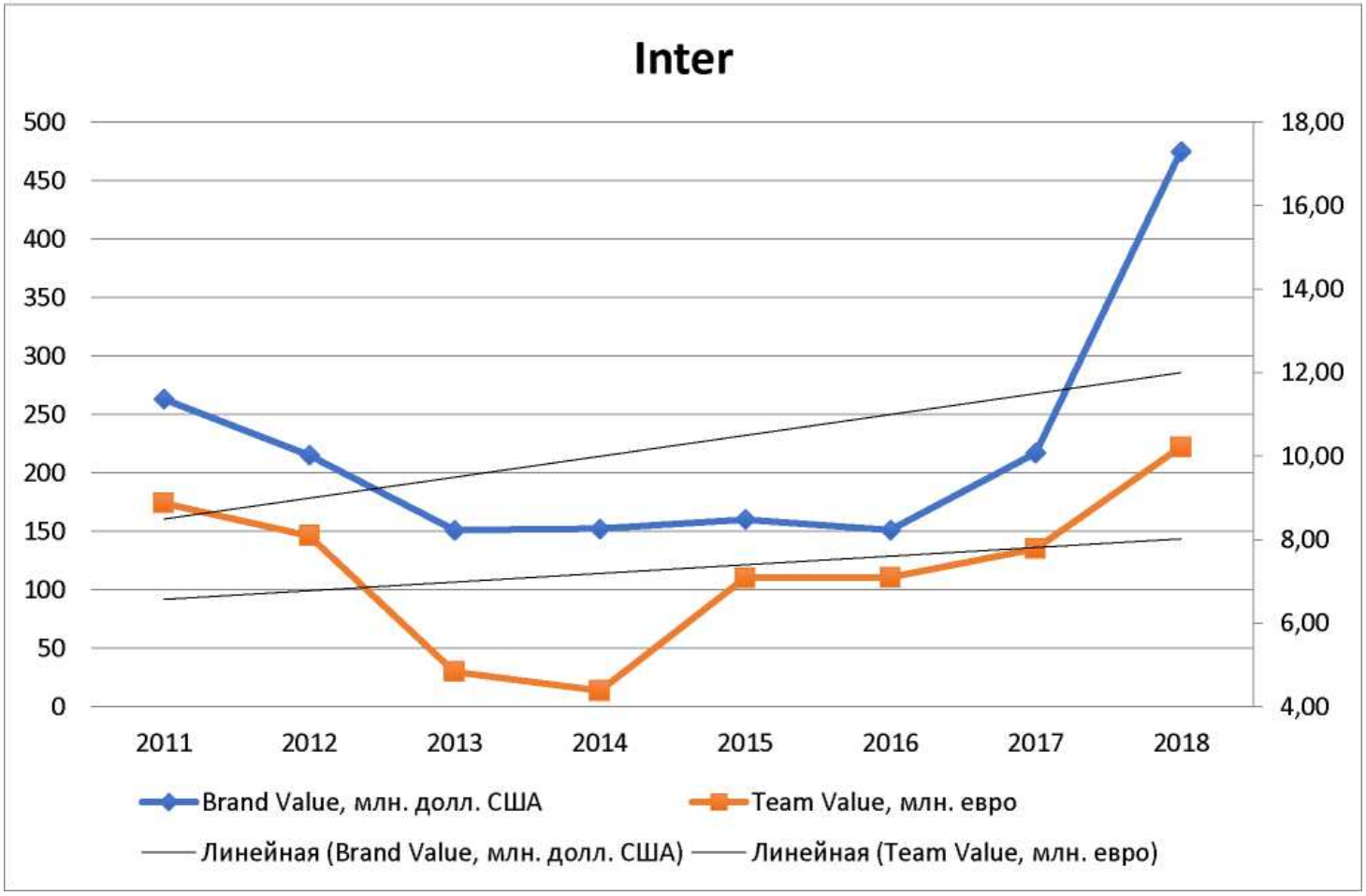


Рисунок 3 – Данные по Интер

Линии графиков совпадают. Исходя из него, можно сказать, что рыночная стоимость игроков у Интера существенно влияет на бренд. И покупка дорогих игроков важная часть маркетинговой стратегии итальянского клуба. При падении цены игроков, это может означать как уход сильных футболистов, так и падание цены тех, кто уже в команде. Резкий рост ценности бренда по итогам сезона 17/18 можно связать с одним фактом. До этого сезона самой высокая стоимость была в 2011 году. За год до этого, то есть в 2010 команда выиграла игу Чемпионов, а в сезоне 10/11 заняла второе место. После этого сезона вплоть до 17/18 Интер ни разу не попал в топ-4 в чемпионате Италии. Это значит, что команда не попадает в Лигу Чемпионов и лишь в сезоне 17/18 им удалось забраться на 4 место и попасть в этот турнир спустя 7 лет.

Гипотезы H1 и H2 не опровергнуты. То есть:

- H1: Большое количество иностранцев идёт клубу на пользу в рамках продвижения бренда
- H2: Атакующая игра более привлекательна большое количество голов повышает ценность бренда

Касаемо третьей гипотезы H3, то она конкретно в регрессии с фиксированными эффектами была опровергнута. Возможно, для проверки этой гипотезы требуется большая выборка. Как уже было сказано, некоторые клубы могут не продавать название стадиона принципиально, как признак приверженности традициям, что тоже маркетинговый ход.

Стоит заметить, что не всегда есть влияние стоимости команды на ценность бренда, как выяснилось из частных случаев дескриптивного анализа. Иногда это связано не со спортивными показателями, а заключением выгодных спонсорских контрактов [32]. Пример Манчестер Юнайтед (Приложение 3), который после 2013 года не становился чемпионом. В 2014 году стоимость упала, поскольку команду покинул тренер Алекс Фергюсон, успешно тренировавший команду на протяжении 27 лет. Но впоследствии, несмотря на отсутствие значимых спортивных успехов по меркам топ команды ценность клубного бренда только растёт.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В своей работе я попыталась объяснить, какие маркетинговые стратегии бывают у клубов, какие факторы и в какой степени влияют на ценность и восприятие бренда (поскольку действия, направленные на расширение бренда и повышение его узнаваемости и есть маркетинг). Новизна моей работы заключается в подходе к изучению этой темы, а также формировании модели анализа ценности бренда с точки зрения маркетинговых стратегий футбольных клубов. Подавляющее большинство научных статей исследуют проблему на основе качественных методов, с элементами количественного анализа. Самое распространённые - это интервью и анкетирование болельщиков. Я, в свою очередь, попытался понять, что именно влияет на бренд команды.

Безусловно, у работы есть ограничения. К примеру, не были включены подписчики в социальных сетях. Есть работы, которые исследуют эти данные, одна из таких работ указана в Главе 1. “Обзор литературы”, но её недостаток в том, что исследуется лишь один сезон, тогда как для полного анализа необходима выборка,

включающая в себя данные нескольких сезонов. В дальнейшем эту тему можно развивать, особенно при наличии доступа к таким данным, как динамика роста подписчиков на разных этапах сезона по разным странам за несколько сезонов и исследовать влияние большего количества факторов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Abosag I., Roper S. and Hind D. (2012). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. European Journal of Marketing. Vol. 46 No. 9, 2012 pp. 1233-1251
2. Atkin D. (2004), “New religion - the nature of cults and community marketing”, The Marketer, Vol. 5, p. 18.
3. Becker G. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. The Journal of Political Economy. Volume 70, Issue 5, Part 2: Investment in Human Beings, pp. 9-49
4. Beisner J. (1988). Sports Franchise Relocation: Competitive Markets and Taxpayer Protection. Yale Law & Policy Review, Vol. 6, No. 2, pp. 429-448
5. Bodet G. and Chanavat N. (2010). Building global football brand equity. Lessons from the Chinese market. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics. Vol. 22 No. 1, 2010 pp. 55-66
6. Chadwick S. and Holt M. (2006). “Building global sports brands: key success factors in the marketing of the UEFA Champions League”. Marketing and Football: An International Perspective, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 2250.
7. Dima T. (2015) Social Usage In European Clubs Football Industry. Is Digital Reach Better Correlate With Sports Or Financial Performance. The Romanian Economic Journal, pp.117-127
8. Downward P., Dawson A. (2002). The economics of professional team sports. Taylor & Francis e-Library.
9. Gillentine A. and Schulz J. (2001). Marketing the Fantasy Football League: Utilization of Simulation to Enhance Sport Marketing Concepts. Journal of Marketing Education, Vol. 23 No. 3, pp.178-186
10. Hoehn T., Szymanski S., Matutes C. and Seabright P. (1999). The Americanization of European Football. Oxford University Press on behalf of the Centre for Economic Policy Research, Center for Economic Studies, CESifo Group, and the Maison des Sciences de l'Homme. Economic Policy, Vol. 14, No. 28, pp. 203-240

11. Kotler P. and Armstrong G. (1991). Principles of marketing. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
12. Moutinho L., Dionisio P. and Leal C. (2008). Fandom affiliation and tribal behaviour: a sports marketing application. An International Journal Vol. 11 No. 1, pp. 17-39
13. Mullin B., Hardy S. and Sutton W. (2007). Sport Marketing, third edition.
14. Noll R. G. (2003), The Organization of Sports Leagues. Oxford Review of Economic Policy, Vol. 19, No. 4, The Economics of Sport, pp. 530-551
15. Percy M. and Taylor R. (1997). “Something for the weekend, sir? Leisure ecstasy and identity in football and contemporary religion”, Leisure Studies, Vol. 16 No. 1, pp. 37-49.
16. Quick, S. and Van Leuwen, L. (1998), ''Winning, is it the only thing? Contributing elements in a fan's decision to consume professional sport'', ANZSA Conference, Melbourne.
17. Rein I., Kotler P. and Ryan S.B. (2006). The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace, McGraw-Hill Higher Education, New York, NY
18. Ritzer G. (1993). The McDonaldization of Society
19. Ro§ca V. (2010). Sustainable Development of a City by Using a Football Club. Theoretical and Empirical Researches in Urban Management, Vol. 5, No. 7 (16), pp. 61-68
20. Tapp A. and J. Clowes J. (2000). From “carefree casuals” to “professional wanderers”. Segmentation possibilities for football supporters. European Journal of Marketing Vol. 36 No. 11/12, 2002, pp. 1248-1269
21. Thomas S., Lewis S., Duong J. and McLeod C. (2012). Sports betting marketing during sporting events: a stadium and broadcast census of Australian Football League matches. Australian and New Zealand Journal Of Public Health. 2012; 36:145-52
22. Thrassou A., Vrontis D., Kartakoullis N.L. & Kriemadis T. (2012). Contemporary marketing communications framework for football clubs, Journal of Promotion Management Journal of Promotion Management, 18:278-305
23. Поляков К.Л. и Жукова Л.В. (2013). Оценка человеческого капитала в профессиональном футболе. Applied Econometrics, № 29 (1), стр. 29-44

- Аудитория интернет стримингового сервиса Netflix на начало текущего года. 2019. - [Электронный ресурс] URL: https://www.recode.net/2019/1/17/18187234/netflix-views-numbers-first-time- bird-box-bodyguard-you-sex-education
- Годовой отчет по футбольным брендам за 2018 год. // Football 50, 2018. - 2018. [Электронный ресурс] URL:

https://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_football_50_report_2018. pdf

1. Заявление футболиста Мауро Икарди по поводу футбола. - 2015. - [Электронный ресурс] URL: https://www.express.co.uk/sport/football/556778/I-never-watch-games-Chelsea-target-Mauro-Icardi-not-interested-in-football
2. Количество зрителей Чемпионата Мира по футболу в 2010 и 2014 годах - 2018. - [Электронный ресурс] URL: https://www.statista.com/chart/14646/fifa- world-cup-final-tv-viewership/
3. Рейтинг самых популярных видов спорта по количеству болельщиков. - 2018. [Электронный ресурс] URL: https://www.worldatlas.com/articles/what-are-the-most-popular-sports-in-the-world.html
4. Суммарная аудитория Чемпионата Мира по футболу 2018 года в России. - 2018. - [Электронный ресурс] URL: https://www.fifa.com/worldcup/news/more- than-half-the-world-watched-record-breaking-2018-world-cup
5. Raj Mangat. Man United flops: Sir Alex Ferguson's Top 10 transfer failures. - 2015. - [Электронный ресурс] URL: https://talksport.com/football/240826/man- united-flops-sir-alex-fergusons-top-10-transfer-failures-150204135157/
6. Revenue of the biggest European soccer leagues from 1996/97 to 2018/19. - 2018.

- [Электронный ресурс] URL:https://www.statista.com/statistics/261218/big- five-european soccer-leagues-revenue/

1. Manchester United revenue from jersey sponsorship from 2009/10 to 2018/19 -

2018. - [Электронный ресурс] URL:

https://www.statista.com/statistics/254566/manchester-united-revenue-from-kit-sponsorship/

Приложение 1

VARIABLES	(1) OLS	(2) not top ols	(3) top ols	(4) fixed effects	(5) GLS	(6) fixed effects no top	(7) fixed effects top
Франция	-0.675***	-0.712***	-0.705***				

	(0.136)	(0.154)	(0.212)
Германия	-0.695***	-0.448***	-1.073***
	(0.110)	(0.128)	(0.110)
Италия	-0.629***	-0.180*	-0.995***
	(0.0968)	(0.110)	(0.155)
Испания	-0.759***	-0.585***	-0.853***
	(0.104)	(0.117)	(0.151)
2012	0.0358	0.0358	-0.031
	(0.120)	(0.134)	(0.170)
2013	0.0681	0.081	0.0031
	(0.120)	(0.132)	(0.170)
2014	0.251**	0.226*	0.258
	(0.120)	(0.132)	(0.173)
2015	0.517***	0.422***	0.732***

	(0.120)	(0.132)	(0.171)				
2016	0.627***	0.564***	0.779***				
	(0.120)	(0.134)	(0.171)				
2017	0.931***	0.921***	1.004***				
	(0.123)	(0.134)	(0.180)				
2018	0.982***	0.917***	1.066***				
	(0.125)	(0.140)	(0.177)				
Стадион	0.136	0.387***	0.106	0.233	-0.115*	-0.312	0.623
	(0.0842)	(0.115)	(0.118)	(0.329)	(0.0651)	(0.423)	(0.519)
Средняя заполняемость	2.37e-05***	0.000025***	0.000019***	2.44e-05***	3.22e-05***	1.91e-05**	3.29e-05***
	(2.58e-06)	(3.65e-06)	(4.12e-06)	(7.05e-06)	(2.53e-06)	(9.02e-06)	(1.13e-05)
Голы	0.497***	0.130	0.716***	0.191*	0.392***	0.105	0.270
	(0.0866)	(0.108)	(0.118)	(0.111)	(0.0739)	(0.149)	(0.164)

Статус (Топ)	0.364***						
	(0.0844)						
Европейцы	-0.00558	-0.013	-0.0019	0.0173***	0.0210***	0.0149**	0.0210***
	(0.00399)	(0.00046)	(0.0059)	(0.00481)	(0.00259)	(0.00679)	(0.00707)
Свои	-0.00191	-0.00191	-0.0075	-0.00773	0.00434*	-0.00394	-0.00732
	(0.00341)	(0.00341)	(0.00557)	(0.00473)	(0.00243)	(0.00638)	(0.00723)
Constant	3.573***	3.573***	3.177***	3.709***	2.541***	3.860***	3.038***
	(0.298)	(0.298)	(0.457)	(0.509)	(0.160)	(0.555)	(0.939)
Observations	221	110	111	221	221	110	111
R-squared	0.806	0.719	0.7735	0.296		0.219	0.380
Number of id				29	29	15	14

Standard errors in parentheses *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Приложение 2

Список топ-клубов:

- Англия - Manchester United, Manchester City, Chelsea, Arsenal, Liverpool, Tottenham,
- Франция - PSG
- Германия - Bayern Munich, Borussia Dortmund

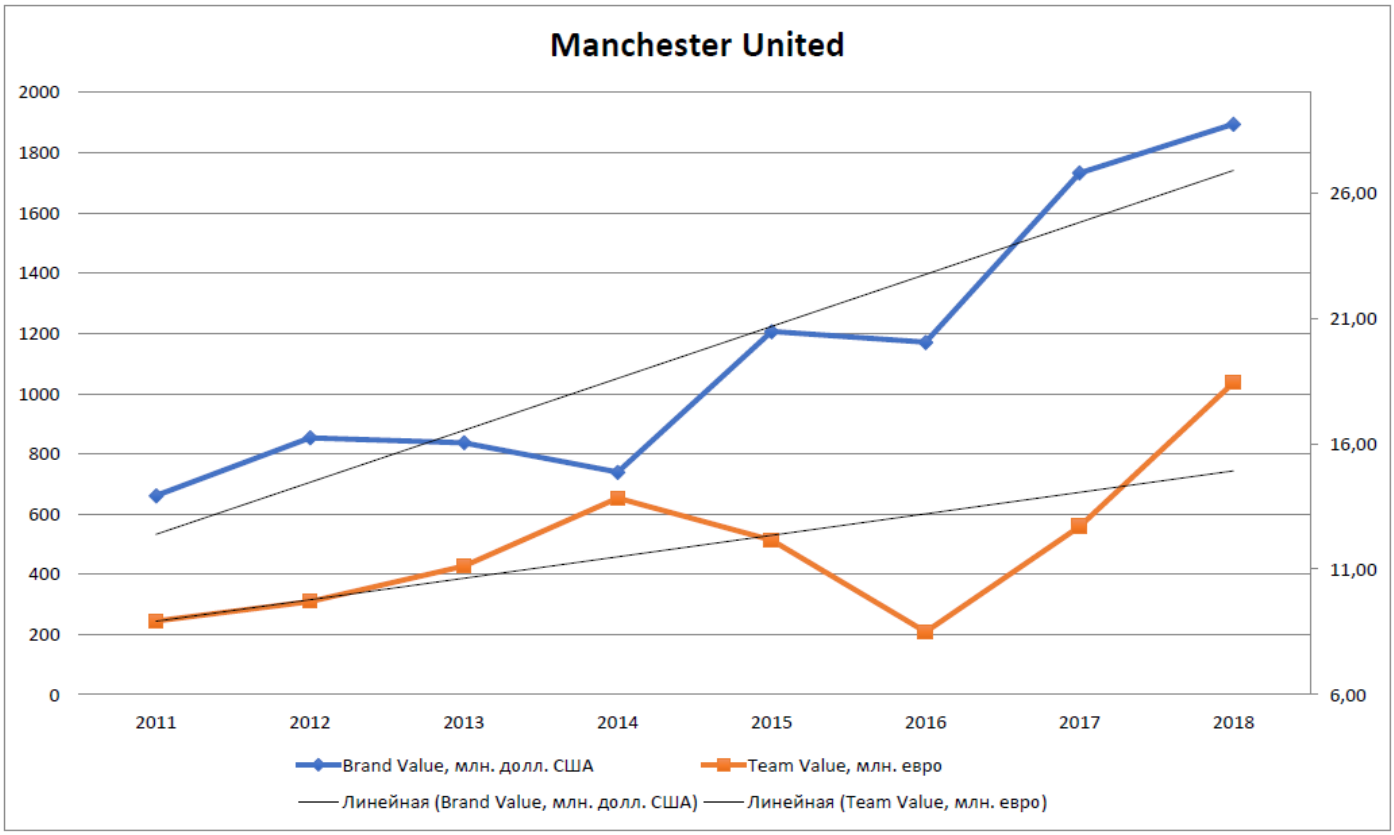
- Италия - Juventus, Roma

Испания - Real Madrid, Barcelona, Atletico Madrid

Список не топ-клубов:

- Англия - West Ham, Southampton, Everton
- Франция - Marseille, Lyon
- Германия - Schalke 04, Werder, Wolfsburg, Bayer Leverkusen
- Италия - Inter, Milan, Lazio, Napoli
- Испания - Sevilla, Valencia

Приложение 3



1. Финальная часть Чемпионата мира по футболу. Проводится раз в 4 года среди национальных сборных под эгидой FIFA (с фр. Federation Internationale de Football Association) ↑

2. UEFA - Union of European Football Associations ↑

3. **Market val~v - стоимость команды, Market val~e - средняя стоимость одного игрока, average at~e - средняя посещаемость, capacity s~m - вместимость** ↑

4. Statista.com ↑