



*Андрей Малыгин,
заведующий кафедрой спортивного маркетинга
университета «Синергия», директор Sport
Marketing School, к. э. н.*

Спортивные лиги как субъект маркетинга: специфика и характеристики

СПОРТИВНЫЕ ЛИГИ ПРЕДСТАВЛЯЮТ СОБОЙ ОСОБЫЙ ТИП СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ИЗМЕНИВШИХ ОБЛИК СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ. ЗА ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ В МИРЕ ВОЗНИКЛО МНОЖЕСТВО ЛИГ, ТРЕБУЮТСЯ ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ И ТЩАТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ЭФФЕКТИВНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ.

В большинстве публикаций по тематике спортивного маркетинга (M. Shank, S. Chadwick, J. Beech, M. Desbordes, L. Swayne, B. Mullin, S. Hardy, W. Sutton и др.) спортивные лиги рассматриваются как важные компоненты спортивной индустрии, как весьма значимые факторы маркетинговой среды для спортсменов, клубов и партнеров. В то же время сами лиги как субъекты маркетинга, их маркетинговые стратегии и тактика остаются недостаточно раскрытыми.

Более подробно роль американских лиг в отношениях с болельщиками и спонсорами рассмотрел Фил Шааф¹, но для европейских, а особенно постсоветских, стран этот опыт может быть применим лишь в качестве общего ориентира. Кроме того, за 20 лет

произошли серьезные изменения как в спорте, так и в спортивном маркетинге. Более глубокий анализ маркетинговых продуктов спортивных лиг был проведен Даниэлем Мэнсоном². Но его работа затрагивает в основном маркетинговую деятельность только профессиональных лиг, что ограничивает возможности практического использования ее результатов и выводов применительно к лигам другого типа.

Спортивная лига как субъект маркетинга

Спортивные лиги занимают ключевое место в современном спорте, именно они проводят наиболее успешные соревнования, популярны среди болельщиков, телеканалов и спонсоров. Абсолютным



АКТЕР И РЕЖИССЕР
ФЕДОР БОНДАРЧУК
и актриса,
телеведущая
Алла Михеева
на церемонии
закрытия
девятого сезона
Континентальной
хоккейной лиги (КХЛ).
Фото: Виталий Белогородов /
МИА «Россия сегодня»

мировым лидером по уровню доходов долгие годы остается американская National Football League (NFL), в сезоне 2014/15 года она заработала почти \$12 млрд. Примерно столько же принесли организаторам Олимпийские игры в Лондоне в 2012 году. Среди европейских лиг самой успешной является английская футбольная Premier League, доходы которой в сезоне 2014/15 составили 4,84 млрд евро (рис. 1).

Эти результаты показывают, насколько успешной оказалась лига как модель организации спортивных соревнований, используемая сегодня как в профессиональном, так и в любительском спорте.

Появление первых спортивных лиг было вызвано объективными причинами. Все популярные виды спорта (прежде всего бейсбол, бокс, футбол, позже – баскетбол, хоккей) требовали больших усилий по координации процесса соревнований между участниками, обеспечения равных условий для состязаний. Кроме того, появившиеся в середине XIX века первые спортивные клубы нуждались в хорошо организованных турнирах, способных привлекать внимание зрителей. В те времена команды должны были самостоятельно договариваться о правилах игры, времени и месте проведения матчей, о том, кто будет осуществлять контроль

РИСУНОК 1

Доходы профессиональных спортивных лиг, млн евро (млн долл.), 2014/15



Источники: Statista.com, Deloitte Annual Review of Football Finance 2016.

¹ Phil Schaaf. *Sports marketing: it's not just a game anymore*, amherst, N.Y.: Prometheus Books, 1995.

² Daniel S. Mason. *What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues* European Journal of Marketing. 1999. Vol. 33. Issue: 3/4, pp. 402–419.

ТАБЛИЦА 1

Характеристики спортивных федераций и лиг

	Спортивная федерация	Профессиональная лига	Любительская лига
Миссия	<ul style="list-style-type: none"> - Всестороннее развитие вида спорта - Селекция атлетов по спортивным результатам - Поддержание международного престижа страны 	<ul style="list-style-type: none"> - Получение доходов от продажи спортивных зрелищ и других продуктов 	<ul style="list-style-type: none"> - Проведение спортивных соревнований для участия спортсменов-любителей
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка правил и регламентов вида спорта - Популяризация вида спорта и ЗОЖ - Проведение национальных чемпионатов и других соревнований - Противодействие допингу - Формирование национальной сборной и ее участие в международных соревнованиях - Подготовка спортивного резерва 	<ul style="list-style-type: none"> - Создание эффективных рыночных продуктов - Популяризация лиги и ее продуктов - Популяризация вида спорта - Разработка регламентов соревнований - Организация соревнований - Координация клубов и спортсменов - Построение отношений со спонсорами и партнерами 	<ul style="list-style-type: none"> - Организация соревнований - Разработка регламентов соревнований - Популяризация лиги и ее продуктов - Построение отношений со спонсорами и партнерами - Популяризация вида спорта
Сегменты индустрии спорта	<ul style="list-style-type: none"> - Спорт высших достижений - Массовый спорт 	<ul style="list-style-type: none"> - Профессиональный спорт 	<ul style="list-style-type: none"> - Любительский спорт
Источники финансирования	<ul style="list-style-type: none"> - Членские взносы - Бюджетные средства - Спонсорство - Продажа прав - Продажа продуктов - Меценатство 	<ul style="list-style-type: none"> - Продажа продуктов - Спонсорство - Продажа прав - Взносы клубов 	<ul style="list-style-type: none"> - Членские взносы - Краудфандинг - Спонсорство - Продажа продуктов
Маркетинговые продукты	<ul style="list-style-type: none"> - Национальный чемпионат (кубок) - Медиаправа - Атрибутика - Деловые события 	<ul style="list-style-type: none"> - Соревнования лиги как шоу для зрителей - Медиаправа - Атрибутика - Деловые события 	<ul style="list-style-type: none"> - Соревнования лиги для участников - Атрибутика

РИСУНОК 2

Взаимоотношения Российского футбольного союза и футбольных лиг



за соблюдением правил, вести счет, определять победителей, распределять выручку от проданных билетов и т. п. Эти задачи решались зачастую непосредственно перед игрой.

Но по мере роста зрительского внимания к спортивным зрелищам и увеличения числа участников потребовалось радикально изменить отношение к проведению состязаний. Возникла объективная потребность в выделении самостоятельной функции организатора соревнований.

Ее осуществление взяли на себя объединения спортсменов и клубов – ассоциации, федерации и лиги. Благодаря им были разработаны единые правила и регламенты проведения турниров, расписания матчей, появились спортивные и коммерческие стимулы для участников. В результате произошли серьезные изменения в спорте: соревнования постепенно преврати-

лись в полноценные событийные продукты (регулярные чемпионаты, турниры, матчи и т. п.), пользующиеся спросом у зрителей, телекомпаний и спонсоров.

Со временем роли спортивных федераций и лиг заметно изменились. Теперь это совершенно разные типы спортивных организаций (см. таблицу 1). Так, основной приоритет в деятельности спортивных федераций – всестороннее развитие своих видов спорта, представление интересов стран на международной арене. Проводимые ими соревнования (национальные чемпионаты и кубки) решают задачи по выявлению наиболее сильных атлетов, которые затем включаются в состав сборных команд. К тому же такие соревнования являются лучшим инструментом пропаганды своего вида спорта.

Несколько иные приоритеты у профессиональных и любительских лиг. Их миссия в пер-

вую очередь связана с проведением соревнований как самодостаточных рыночных продуктов, способных приносить доходы.

Так, основные доходы профессиональных лиг формируются за счет продаж медийных прав и коммуникационных возможностей (рекламы, спонсорства, лицензий), что объясняется их способностью притягивать и удерживать внимание больших зрительских аудиторий.

А доходы любительских лиг формируются прежде всего за счет продажи самим участникам возможности соревноваться между собой в благоприятных условиях. Это осуществляется, например, в форме оплаты членских взносов клубами и спортсменами. Таким образом сами участники берут на себя часть затрат на организацию соревнований. Кроме того, любительские лиги могут заключать контракты

**ОСНОВНЫЕ ДОХОДЫ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЛИГ
ФОРМИРУЮТСЯ ЗА СЧЕТ
ПРОДАЖ МЕДИЙНЫХ ПРАВ
И КОММУНИКАЦИОННЫХ
ВОЗМОЖНОСТЕЙ (РЕКЛАМЫ,
СПОНСОРСТВА, ЛИЦЕНЗИЙ)**

со спонсорами и рекламодателями, продавать атрибутику и т. п.

Соревнования любительских лиг, как маркетинговые события, принципиально отличаются от турниров профессиональных лиг. В первом случае событийный продукт представляет собой скорее особую услугу, суть которой – создание условий для проведения досуга спортсменами-любителями. Суть событийного продукта профессиональной лиги – арена для болельщиков.

Как мы видим, важнейшая маркетинговая задача лиги – создание, продвижение и продажа эффективных событийных продуктов. Участники соревнований (спортсмены, клубы и команды) добровольно делегируют лигам многие свои организационные, коммуникационные и коммерческие функции, тем самым концентрируя в них мощный маркетинговый потенциал. Такая модель позволяет создавать уникальные возможности для продажи спортивных событий, атрибутики, телевизионных,

лицензионных и имиджевых прав, спонсорских коммуникаций. Кроме того, чтобы соревнования были привлекательными для зрителей, лиги стимулируют участие лучших клубов и спортсменов.

За многие годы сложилось два подхода к трактовке понятия «спортивная лига». Во-первых, под лигой понимают структурированные по уровням мастерства турниры. Например, те, что проводят Суперлига и Высшая лига Ассоциации мини-футбола России. Обе лиги не зарегистрированы как юридические лица и не ведут самостоятельную хозяйственную деятельность.

Во-вторых, лигами являются спортивные организации, создаваемые для проведения эффективных соревнований. Примеры – NFL, NBA, NHL, РФПЛ, КХЛ, английская Premier League, Bundesliga и т. п.

Во многих случаях эти организации получают от национальных спортивных федераций права на определение чемпионов своих стран. Так, Российский футбольный союз поручает РФПЛ, ФНЛ и ПФЛ проведение всероссийских клубных соревнований. А Ассоциация мини-футбола России проводит по поручению РФС всероссийские клубные соревнования по мини-футболу. В эту структуру вписываются и любительские лиги (рис. 2).

Особняком стоят североамериканские профессиональные спортивные лиги, ставшие неотъемлемой частью индустрии развлечений и настоящими символами США и Канады. Национальные чемпионаты этих стран в наиболее популярных игровых видах спорта полностью замещают соревнования клубов национальных лиг – NFL, NBA, MLB, NHL, MLS.

Следует выделить три ключевые функции спортивных лиг.

- 1) **Организационная.** Лига организует и координирует участников соревнований, создавая для них оптимальные условия.
- 2) **Маркетинговая.** Сильной стороной лиг является возможность концентрировать и эффективно использовать маркетинговые возможности клубов и отдельных спортсменов.
- 3) **Финансовая.** Кроме того, лига финансирует затраты на проведение соревнований и стимулирует к участию сильнейшие клубы.

ТАБЛИЦА 2

Структура доходов клубов профессиональных спортивных лиг Германии, млн евро, 2011/12

Лиги	Кол-во матчей	TV	Спонсоры	Мерчандайзинг	Другое	Всего
Bundesliga (футбол)	440,8	546,2	553,2	93,8	237,7	,7
Bundesliga 2 (футбол)	84,5	107,7	109,5	10,4	49,6	361,7
3 Liga (футбол)	17,6	15,8	46,5	2	22,5	104,4
BBL (баскетбол)	17,7	0,2	52,7	1,4	4,9	76,9
DEL (хоккей)	31	–	40,4	3	11,8	86,2
HBL (гандбол)	18,1	2,6	59,8	1,3	4,3	86,1

Источник: Statista.com.

В процессе реализации указанных функций лигами решаются следующие задачи:

- разработка правил и регламентов проведения соревнований;
- организация и проведение соревнований;
- создание эффективных маркетинговых продуктов лиги, их продвижение и продажа;
- взаимодействие со зрителями, спонсорами, телекомпаниями, лицензиатами и т. п.;
- привлечение ресурсов, необходимых для функционирования лиги;
- распределение ресурсов между участниками лиги.

Конкретное содержание задач, а также инструменты их решения во многом зависят от того, к какому типу относится лига. В современном спорте существует несколько их разновидностей (см. таблицу 3 на следующей странице).

По уровню профессионализма участников выделяют профессиональные и любительские лиги, имеющие различные цели, задачи и модели финансирования. Главная цель маркетинга профессиональных лиг – создание зрелища, привлекающего внимание болельщиков, спонсоров и бродкастеров. В отличие от них любительские лиги определяют своей главной целью предоставление услуг по организации соревнований для самих участников, готовых за это платить.

Лиги корпоративного типа (студенческие, школьные/детские и собственно корпоративные) организуют соревнования для команд и атлетов, объединенных формой профессиональной занятости – обучением в вузах и школах, работой в банке или на железной дороге. Их цели помимо организации соревнований всегда связаны с продвижением здорового образа жизни, а также с повышением лояльности к своей корпорации.

По принципам участия выделяют открытые и закрытые лиги. Первые проводят соревнования с ротацией участников по спортивному признаку (смена аутсайдеров победителями нижней лиги), а вторые – соревнования между постоянными участниками, соблюдающими соответствующие требования и регламенты. Закрытые лиги имеют различные фильтры для потенциальных участников. Например, хоккейные клубы, претендующие на вступление в КХЛ, должны предоставить финансовые гарантии, обеспечить соблюдение требований к спортивным сооружениям, безопасности, работе с болельщиками. Впрочем, можно встретить и иной подход к трактовке принципа открытости, когда, например, Континентальную хоккейную лигу называют не закрытой, а открытой.

Формат лиги стал настолько популярным, что охватил практически все уровни современного спорта. По масштабам участия можно выделить международные, национальные, региональные и местные лиги. В зависимости от масштабов и размеров целевых аудиторий они обладают разным маркетинговым потенциалом. Так, местные лиги ориентированы преимущественно на болельщиков, проживающих в одном городе, и на местные компании, заинтересованные в коммуникациях с ними. Стоимость партнерства с местными лигами позволяет привлекать к сотрудничеству предприятия малого и среднего бизнеса. Международные лиги предлагают свои маркетинговые продукты и возможности в гораздо больших масштабах. Например, самый популярный клубный футбольный турнир в мире проводится Лигой чемпионов УЕФА на территории Европы, а его матчи с удовольствием смотрят на всех континентах сотни миллионов телезрителей.

ТАБЛИЦА 3

Классификация спортивных лиг

	Тип лиги	Характеристики	Примеры
По уровню профессионализма			
1	Профессиональные	Цель: создание спортивного зрелища, востребованного зрителями, спонсорами, бродкастерами и т. п. Доминируют рыночные источники финансирования.	КХЛ
2	Любительские	Цели: создание возможностей соревноваться спортсменам-любителям. Популяризация ЗОЖ. Финансирование бюджета в основном за счет взносов участников.	Ночная хоккейная лига, Любительская футбольная лига
По корпоративному признаку			
3	Студенческие	Цель: вовлечение студентов в занятия спортом, популяризация ЗОЖ. Проведение соревнований. Используются смешанные системы финансирования, включающие средства инвесторов, госбюджета, поступления от спонсоров, меценатов и краудфандинга.	Национальная студенческая футбольная лига, Студенческая волейбольная лига
4	Школьные/детские	Цели: вовлечение детей в занятия спортом, популяризация ЗОЖ. Проведение соревнований. Используются смешанные системы финансирования, включающие средства госбюджета, поступления от спонсоров, меценатов и краудфандинга.	ШЛ «Локобаскет», Единая школьная мини-футбольная лига
5	Корпоративные	Цель: проведение соревнований, способствующих повышению лояльности сотрудников и партнеров. Финансирование за счет средств корпораций и участников.	Банковская лига, Лига чемпионов бизнеса
По принципам участия			
6	Открытые	Цель: проведение соревнований, основанных на ротации участников по спортивному принципу. Как правило, связаны вышестоящими и нижестоящими лигами.	РФПЛ, ФНЛ, Bundesliga, La Liga, Premier League
7	Закрытые	Цель: проведение соревнований без ротации участников. Участники таких лиг – клубы, соответствующие их требованиям.	NFL, NBA, MLS, NHL, КХЛ

	Тип лиги	Характеристики	Примеры
По масштабам			
8	Международные	Цель: проведение международных соревнований. Участники представляют различные страны.	КХЛ, Лига чемпионов УЕФА, Евролига ВТБ
9	Национальные	Цель: проведение соревнований национального масштаба (чемпионатов, кубков и т. п.). Участники представляют страну.	РФПЛ, ФНЛ
10	Региональные	Цель: проведение региональных соревнований. Участники представляют регион страны (стран региона).	Лига ВИБЛ, ЛФЛ Урала
11	Местные	Цель: проведение соревнований местного уровня. Участники – местные любительские клубы.	Казанская ФЛЛ, АКХЛ, Невская баскетбольная лига
По видам спорта			
12	Игровые виды	Цель: проведение соревнований по игровым видам. Наиболее популярные и успешные лиги.	NBA, Bundesliga, КХЛ, НБЛ
13	Циклические виды	Цель: проведение соревнований по циклическим видам спорта. Могут объединять несколько этапов.	Diamond League
14	Единоборства	Цель: проведение соревнований по единоборствам. Существуют в форме бойцовских промоушенов.	UFC, Bellator, Fight Nights
15	Автоспорт	Цель: проведение соревнований по автоспорту. Участники – гоночные команды.	Formula 1, NASCAR
16	Киберспорт	Цель: проведение соревнований по киберспорту. Участники – профессионалы и любители.	Континентальная лига League of Legends
По гендерному принципу			
17	Мужские лиги	Цели определяются спецификой лиги.	Большинство лиг
18	Женские лиги	Цель: проведение соревнований среди женщин.	BWBL, LFL, ЖХЛ

ТАБЛИЦА 4

Группы клиентов спортивных лиг

	Группы клиентов	Предоставляемые лигой выгоды	Характеристики обмена
1	Участники лиги (клубы, команды, спортсмены)	Возможность регулярно соревноваться с другими участниками лиги	Оплачивают право участия в соревнованиях лиги (взносы). Стимулирование участников (выплаты за результаты и т. п.)
2	Зрители (болельщики)	Возможность смотреть медиатрансляции соревнований лиги	Оплачивают просмотр медиатрансляции соревнований лиги (деньги и время)
3	Покупатели атрибутики лиги	Возможность продемонстрировать принадлежность к сообществу или сделать подарок кому-то	Покупка атрибутики лиги
4	Спонсоры, партнеры, рекламодатели, лицензиаты, бродкастеры	Использование возможностей доступа к зрителям и участникам соревнований лиги	Приобретают спонсорские пакеты, рекламные места, лицензии, права на трансляции

Спонсорские возможности Лиги чемпионов, стоимость которых составляет десятки миллионов евро, доступны лишь крупнейшим мировым брендам.

В последнее время мы наблюдаем расширение границ влияния национальных лиг. Американские NBA, NHL и NFL сейчас рассматривают в качестве важных рынков страны Европы и Китая. Их примеру следуют английская Premier League и испанская La Liga. А стратегия развития КХЛ превратила ее всего за несколько лет из национальной лиги в международную. В сезоне 2016/17 года к 28 клубам из семи европейских стран присоединился хоккейный клуб из Китая.

Но экспансия главных профессиональных лиг не ограничивается расширением географии их присутствия. Совместный проект NBA и студии Take-Two Interactive – киберспортивная лига NBA 2K eLeague – может стать важной ступенью

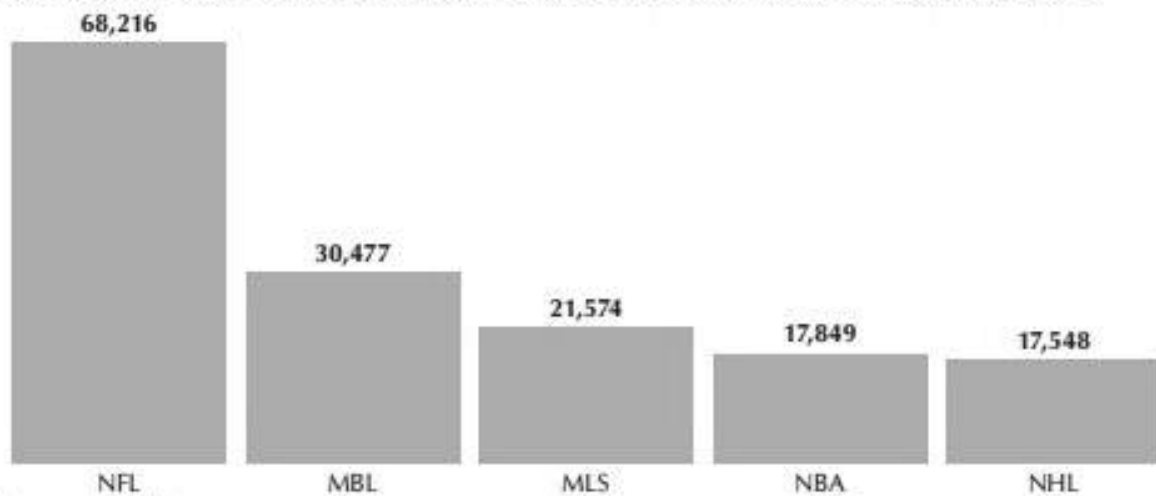
в процессе неизбежного развития традиционных форматов организации спорта в условиях глобальных технологических изменений. Новая лига предполагает создание профессиональных киберспортивных команд в каждом из 30 баскетбольных клубов NBA, проведение регулярного турнира между ними, продажу медийных прав и атрибутики. Таким образом одна из крупнейших спортивных лиг в мире отреагировала на серьезный вызов со стороны набирающего популярность сегмента индустрии развлечений.

Распространение своего влияния на новое направление

Лига, как модель управления соревнованием, сосредоточенная на создании востребованного рыночного событийного продукта, дала новый импульс для развития многих видов спорта. Ее эффективность способствовала лавинообразному росту их количества не только в игровых видах спорта, но и в единоборствах, автоспорте, киберспорте, легкой атлетике и т. п. Будучи по сути лигами, в некоторых случаях они могут называться промоутерской компанией (UFC), чемпионатом (Formula 1), мировой серией (World Series by Renault) и т. п. Появление в 2017 году Super League Triathlon –

НАЛИЦО РАСШИРЕНИЕ ГРАНИЦ ВЛИЯНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЛИГ. ТАК, СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КХЛ ПРЕВРАТИЛА ЕЕ ВСЕГО ЗА НЕСКОЛЬКО ЛЕТ ИЗ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЛИГИ В МЕЖДУНАРОДНУЮ

Средняя посещаемость матчей американских профессиональных лиг, тыс. чел., 2015/16



Источник: Statista.com.

пример эволюции популярного вида спорта от отдельных стартов к сериям турниров и созданию международной лиги.

Отметим, что существует еще один признак, по которому можно классифицировать лиги, – гендерный. Участие женщин в спортивных соревнованиях ведет свою историю еще с античных времен. Современное олимпийское движение базируется на принципе равенства полов. Но первый опыт создания профессиональных женских спортивных лиг в первой половине XX века оказался неудачным, болельщики не проявили к ним интереса. Но сегодня женский профессиональный спорт переживает новый этап, развиваясь в двух направлениях. Во-первых, профессиональные лиги изначально создаются в традиционном формате центров спортивно-зрелищных развлечений. Именно так появилась в США Lingerie Football League (теперь Legends Football League), где ставка сделана на привлекательность полуобнаженных спортсменок, играющих в американский футбол. Вторым направлением можно считать более привычную для европейского спорта эволюцию профессиональных и любительских женских турниров в формат профессиональной лиги. Примерами таких лиг являются Baltic Women's Basketball League (BWBL) и Женская хоккейная лига (ЖХЛ). Иногда встречаются лиги, в которых проводятся соревнования и для мужчин, и для женщин. Здесь в качестве примера можно привести бойцовские промоушены UFC и Bellator.

В зависимости от популярности того или иного вида спорта объем и величина доходов

лиг могут заметно различаться. Так, среди немецких лиг абсолютным лидером являются футбольные Bundesliga и Bundesliga 2, оставляющие далеко позади по объему годовой выручки все остальные профессиональные лиги – хоккейную DEL (€86,2 млн), гандбольную HBL и баскетбольную BBL (см. таблицу 2).

Подчеркнем, что все лиги могут быть классифицированы одновременно по нескольким признакам. Так, например, корпоративная Лига чемпионов бизнеса является любительской и включает соревнования сразу по нескольким игровым видам спорта – футболу, баскетболу, волейболу, хоккею и боулингу.

Сегодня в мире существуют тысячи спортивных лиг. Например, в Ирландии насчитывается 96 футбольных лиг, а в состав российской Любительской футбольной лиги в 2016 году входило 126 региональных лиг. Популярность такой модели спортивной организации подтверждает ее эффективность.

Объекты маркетинга спортивных лиг

Анализируя лиги как субъекты маркетинга, важно четко представлять, что именно лига предлагает своим клиентам. Речь идет об объектах маркетинга, которыми могут быть:

- типовые спортивные продукты лиг (события, услуги, товары, информация) для конечных потребителей;
- коммуникационные возможности для рекламодателей и спонсоров;
- медийные (вещательные) права для бродкастеров;

- персоны (спортсмены и тренеры) для болельщиков, рекламодателей и спонсоров;
- деловые события (конференции, форумы и т. п.) для специалистов.

Большая часть этих объектов маркетинга создается в тесном взаимодействии с клубами (командами), входящими в спортивные лиги. Например, чемпионат КХЛ является главным объектом маркетинга лиги, состоящим из десятков отдельных матчей, в свою очередь, являющихся объектами маркетинга хоккейных клубов. Болельщики могут приобрести атрибутику КХЛ в клубных магазинах, что позволяет не только популяризировать турнир лиги, но и повышать ее общие доходы. Кроме того, очень важными объектами маркетинга лиг являются их рекламные и медийные (вещательные) возможности. Их востребованность спонсорами и бродкастерами зависит от количественных и качественных характеристик лояльных болельщиков лиги.

В ИГРОВЫХ ВИДАХ СПОРТА ЛИГИ РАСПРЕДЕЛЕНЫ ПО ИЕРАРХИИ: НА ВЕРШИНЕ — ОСНОВНАЯ ТОП-ЛИГА, НИЖЕ — ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ЛЮБИТЕЛЬСКИЕ ЛИГИ

Наличие большого количества объектов маркетинга, с которыми приходится иметь дело менеджменту лиг, ставит сложную задачу по согласованию и взаимодействию сразу в нескольких измерениях: между собственными объектами маркетинга разных видов; между собственными объектами маркетинга лиги и объектами маркетинга клубов; между собственными объектами маркетинга лиги и объектами маркетинга партнеров.

Для эффективных согласованных действий лига разрабатывает соответствующие регламенты², обязательные для исполнения всеми участниками маркетинговых отношений.

В качестве отдельного и весьма важного объекта маркетинга следует выделить бренд лиги. Он выполняет роль своеобразного системного интегратора ее маркетинговых возможностей, символа маркетингового потенциала, хотя и требует значительных комплексных действий по созданию и продвижению. Наличие сильного бренда лиги способствует более

эффективному маркетингу всех остальных ее продуктов.

Маркетинговая среда спортивной лиги

Наиболее специфичными факторами внешней среды любой спортивной организации всегда являются компоненты их непосредственного рыночного окружения (микросреды).

Так, среди клиентов спортивных лиг особое место занимают сами участники – клубы, команды или отдельные спортсмены. В большинстве случаев они оплачивают свое право на участие в соревнованиях взносами и платежами (а также штрафами и т. п.).

В то же время профессиональные лиги заинтересованы в том, чтобы среди их участников были успешные, яркие и самобытные клубы, звездные спортсмены, способные демонстрировать высокое спортивное мастерство, создавать интригу, тем самым делая соревнования привле-

кательными для болельщиков. Для решения этой задачи лиги используют экономические стимулы: призовые фонды, выплаты участникам за достижение определенных результатов, распределяют средства, полученные от телетрансляций, и т. п.

Роль и место лиг в спортивной индустрии определяют и их специфические отношения с болельщиками. Лига, как организатор

соревнований, может пользоваться большой популярностью у болельщиков, но истинная фанатская преданность может возникнуть лишь по отношению к непосредственным участникам состязаний – клубам, командам и спортсменам, поскольку в основе феномена спортивного болельщика лежат переживания за «своих» в процессе противостояния соревнующихся сторон и восхищение необыкновенными возможностями атлетов. Соответствующие условия для этого могут возникать лишь во время матчей, боев, гонок и т. п. – спортивных событий, которые создаются в результате совместных действий спортсменов и клубов. Отчаянная поддержка болельщиков формирует фанатскую среду, характерную для клубов, в то время как у лиг не появляется таких же ярых приверженцев.

Лиги, прежде всего профессиональные, тем не менее являются мощными центрами притяжения болельщиков, что позволяет им не только успешно продавать свою атрибутику, но и монетизировать отношения с фанатами че-



ИГРОК КОМАНДЫ «ЗВЕЗДЫ РОССИИ»
и приз (автомобиль УАЗ «Патриот») —
лучшему игроку баскетбольного
Матча звезд вручен Единой лигой
ВТБ после окончания
этого матча в Сочи.

Фото: Анна Золкина / МИА «Россия сегодня»

рез продажи лицензионных и медийных прав, рекламы и спонсорских пакетов.

Конкуренты лиги также заслуживают пристального внимания в ходе анализа среды.

В игровых видах спорта лиги распределены в иерархические структуры, на вершине которой основная топ-лига, ниже могут располагаться профессиональные и любительские лиги. В такой системе между ними нет конкуренции за зрителя или за спонсоров, поскольку каждая лига занимает свое четко определенное место. Хотя встречаются и исключения, характерные для этапа становления профессиональной модели вида спорта или при появлении желающих произвести революцию. Так, в 1972–1979 годах в Северной Америке существовал прямой конкурент NHL – Всемирная хоккейная ассоциация (World Hockey Association). А в 2011–2013 годах российские баскетбольные клубы и их болельщики вынуждены были выбирать между двумя лигами – Единой лигой ВТБ и Профессиональной баскетбольной лигой.

Между топовыми национальными лигами может быть весьма острая конкуренция на международном уровне, поскольку их целевые аудитории находятся не только в границах стран. Во многих странах большим спросом

пользуются трансляции матчей английской Premier League, испанской La Liga, немецкой Bundesliga, североамериканских NBA и NHL.

Главные акценты в международной конкуренции лиг – борьба за спонсоров и бродкастеров. Есть и более агрессивные формы соперничества, целью которого может стать завоевание новых территорий. Такой стратегии придерживается Континентальная хоккейная лига, шаг за шагом осваивая сопредельные территории, создавая конкуренцию достаточно сильной финской Liiga, словацкой Extraliga, белорусской Экстралиге и Латвийской хоккейной лиге.

Кроме прямой конкуренции внутри своих видов спорта лиги соперничают и на межвидовом уровне. В России такими конкурентами являются КХЛ, РФПЛ, Единая лига ВТБ, волейбольная Суперлига. Все они стремятся увеличить аудиторию болельщиков, получить ресурсы от инвесторов, спонсоров и бродкастеров.

Завершая обзор специфики маркетинга спортивных лиг, еще раз подчеркнем, что в современной спортивной индустрии лиги играют системообразующую роль, оказывая серьезное воздействие на маркетинг клубов, федераций, агентств и т. п.



³ Регламент по маркетингу и коммуникациям КХЛ // Электронный ресурс http://www.khl.ru/documents/KHL_marketing_and_media_regulations_2011-2014_revised.pdf