

Модуль 1. Управление спортивным брендом

Бренды спортивных организаций встречаются повсюду в мировой экономике. Считается, что основные спортивные бренды являются рыночными не только для того вида спорта, в котором они участвуют, но и для других отраслей промышленности. Nike, Football Club (FC) Barcelona и Olympics являются одними из самых известных брендов в мире. Крупные агентства, такие как Creative Artists Agency (CAA) и International Management Group (IMG), имеют подробную политику для сотрудничества с клиентами, некоторые из которых спортсмены, а также именами и логотипами клиентов для развития своего бренда. Даже некоммерческие организации, такие как межуниверситетские спортивные программы и государственные спортивные федерации, имеют экспертов по брендингу, которые отвечают за разработку и управление их брендом в глазах общественности. Разработка и поддержание успешного бренда является ключевым фактором финансового развития организации, а также ее успеха по сравнению с конкурентами. В данном модуле сначала рассматривается, почему бренд важен, как создать и поддерживать бренд, и как согласовать этот бренд с партнерами-организациями.

1.1 Товары первой необходимости

Какой у вас личный бренд? Насколько это важно для вас и для того, что вы делаете каждый день? Данные вопросы носят риторический характер, потому что нет такого твердого ответа, который мог бы дать сам человек в отношении своего собственного бренда. Причина в том, что можно пытаться управлять своим брендом, но решения принимает окружение, а не сама организация. Данный тезис также верен, когда речь идет о бренде спортивной организации. Бренд оформлен и построен организацией, но в итоге он определяется потребителем. Бренд является лишь мнением потребителя о продукте, услуге или организации. Далее происходит погружение в то, как построить и управлять брендом, но для руководителя всегда важно помнить, что бренд не то, что говорят представители организации, а то, что говорит потребитель.

Некоторые организации и спортивные руководители задаются вопросом, почему важно иметь бренд, или стоит ли тратить деньги на создание и управление брендом. Брендинг особенно важен в наши дни и в наше время вследствие очень важных социальных факторов. К числу подобных факторов относятся доступность, знакомство и конкуренция. Доступность имеет ключевое значение, поскольку потребители в настоящее время заняты больше, чем когда-либо ранее. Потребители окружены выбором, и у них нет времени с их насыщенным графиком для изучения каждого из вариантов. Обладая исключительным брендом в спортивной организации, можно сделать его доступным для потребителей. Знакомство является еще одним фактором,



который играет роль в успехе спортивных организаций, поскольку потребители - люди, привыкшие и склонные участвовать в обмене опыта бизнеса благодаря доверию. Они верят, что товары, которые они получают, являются желаниями из ранее приобретенного опыта относительно самого товара и/или организации. Третий фактор, обуславливающий столь важное значение брендинга, связан с конкуренцией внутри спортивной индустрии, а также за ее пределами с различными доходами потребителей. Многие спортивные организации обладают схожими качествами и особенностями на сегодняшнем рынке. Спортивный руководитель и брендинг организации часто определяют, куда потребитель пойдет за товаром.

1.2 Составные элементы бренда

Бренд может состоять из множества различных элементов. Важно отметить, что в спорте они часто определяются внутренними и внешними факторами. Бренд спортивной организации состоит из:

- Организаторы.
- Личности.
- Лозунги.
- Обещания/соглашения.
- Логотипы.
- Известные имена.

Учитывая указанные факторы, спортивная организация должна установить критерии для выбора своего бренда. Для установления надлежащего положения в сознании потребителя, а также для того, чтобы быть прогрессивными по своему характеру. Критерии выбора торговой марки должны отвечать на следующие вопросы.

Бренд:

- Служит какой-то цели?
- Нравится ли потребителю?
- Быстро запоминается потребителю?
- Адаптируется в обществе?
- Уникальный?
- Масштабируемый?

1.3 Преимущества бренда



Цель бренда - приносить пользу как потребителям, так и организациям. Данные цели особенно важны для спортивного руководства при управлении процессом брендинга, при создании бренда и при его сохранении в глазах потребителя. Первой целью бренда для потребителя является то, что он используется в качестве источника для обмена деловыми операциями. Как упоминалось выше, это позволяет потребителю легко принять решение о покупке, основанное на знании бренда, который наиболее легко удовлетворяет его/ее потребности и/или желания. Вторая цель - небольшой риск и предсказуемость, обеспечиваемые брендом. Благодаря доверию к бренду у потребителя меньше опасений при покупке товара. Третья цель заключается в уменьшении продолжительности поиска, который должен проводить потребитель при осуществлении покупки товара. Экономия времени и экономия денег — это то, что потребители желают получить каждый день. Бренд, который удовлетворяет оба эти желания в течение длительного времени, вызывает доверие. Четвертая цель торговой марки, которой пользуется потребитель, заключается в том, чтобы отождествлять себя с качеством и обслуживанием. Имея определенный торговый знак своего бренда, увеличивается ценность в глазах потребителя. Это особенно важно для спортивных организаций, поскольку облегчает доступ и передачу от одного потребителя к другому, если превосходство является частью их бренда в сознании потребителя.

Наряду с сопровождением потребителя, бренд приносит огромную пользу и спортивной организации. Первая цель организации заключается в том, чтобы она обеспечивала конкурентное преимущество в своей отрасли. В мире спорта это проявляется в концепции следования последним веяниям. Используя такую концепцию, организация привлекает новых потребителей, просто имея узнаваемый бренд. Вторая цель, которую бренд предлагает организации, - защита товаров или услуг, которые он предлагает. Хотя это часто считается авторским правом, спортивные организации должны осознавать ценность своих субъектов и, обладая брендом, они защищают свои индивидуальные активы. Он также обеспечивает защиту в рамках роста спортивной организации, поскольку все больше команд и спортсменов получают прибыль от авторских прав и товарных знаков, которые приобретают популярность среди потребителей. Третья цель бренда для организации заключается в том, чтобы он удовлетворял все запросы потребителя при его использовании. Таким образом формируется первоначальное мнение о бренде. Если товар полностью удовлетворяет нужды потребителя, в будущем он снова выберет данный бренд. В качестве примера можно привести случай, когда корпоративный спонсор с момента заключения первого соглашения добился увеличения объема своей деятельности, и сейчас у него появляется уверенность при обсуждении следующего соглашения о спонсорстве. Даже если что-то в рамках осуществления второй сделки не идет, как планировалось первоначально, организация (и ее бренд в сознании потребителя) уже имеет определенный банк доверия, который был создан ранее. Это позволяет ей сохранять уверенность. Последнее назначение бренда для организации, на котором мы сосредоточимся, -



использование бренда как способ монетизации бренда. Хотя это в некоторой степени является комбинацией первых трех целей, организация должна получать прибыль от бренда, чтобы быть успешной. Управляющий спортивным предприятием должен использовать все поступления для получения максимальной прибыли от своей организации. Правильное использование бренда может открыть неограниченные потоки доходов. Большинство спортивных организаций имеют схожие черты, и поэтому они имеют сходные источники дохода. Именно спортивные руководители и организации открывают дополнительные источники дохода, которые отделяют себя от конкурентов. Это позволяет руководителям и организациям в итоге стать настоящими отраслевыми лидерами.

1.4 Управление брендом

Управление брендом - процесс, который действительно никогда не заканчивается для организации. Как упоминалось выше, это то, что эволюционирует с течением времени и должно быть приспособлено к определенным событиям на стадии роста организации. Управление брендом состоит из определенных этапов, которые связаны с процессом общего брендинга организации. Будучи спортивным руководителем, необходимо помнить, что подобный процесс не заканчивается; процесс будет постоянно дорабатываться в отрасли и организации, в которых работает спортивный руководитель. Управление брендом является процессом создания, поддержания и максимизации последнего. Процесс управления брендом, осуществляемый организацией, может обеспечить создание и поддержание успешного бренда, не зависящего от одного единственного фактора брендинга. Даже в том случае, если один из действующих лиц в рамках организации изменится или произойдет изменение в самой отрасли, в рамках надежного процесса управления брендом организация не только выживет, но и будет процветать в течение своего жизненного цикла. Процесс управления брендом состоит из четырех этапов:

- Создание бренда.
- Вывод бренда на рынок.
- Измерение результативности бренда.
- Рост бренда.

Создание бренда

Как указывалось ранее, подлинно идентифицируемый и позитивно мыслящий бренд является одним из наиболее ценных активов, которыми может обладать спортивная организация. С точки зрения повседневного потребителя, гораздо проще покупать продукты бренда, с которым они знакомы. Это обеспечивает удобство для



потребителя, а не поиск вне круга знакомства для потребления похожих продуктов от другой марки. Подобный фактор может быть очень ценным для спортивного руководства, так как можно использовать эмоциональную связь и поведение, связанное с этой эмоциональной связью, чтобы получить преимущество на ранее не изученном рынке. Его также важно использовать спортивному руководству для увеличения своей доли на рынке, который и без того уже насыщен. Для создания успешного бренда спортивный директор должен учитывать многие внутренние и внешние факторы в спортивной индустрии, а также социально-экономические факторы, существующие в современном бизнесе. После перечисленных ниже шагов по созданию бренда или ребрендинга организация сделает свой первый шаг в достижении успеха. Вот шаги по созданию бренда:

- 1) Определить целевую аудиторию.
- 2) Создать план миссии бренда.
- 3) Исследовать конкурирующие бренды.
- 4) Определить, какие выгоды бренд обеспечит потребителю.
- 5) Разработать креативные аспекты бренда.
- 6) Создать своему бренду сообщение и позиционирование.
- 7) Выделить свой бренд.
- 8) Внедрить свой бренд в бизнес.
- 9) Быть последовательным и внимательным с брендом.

Определить целевую аудиторию - Определение целевой аудитории для некоторых организаций в спорте считается простым, потому что есть некоторые знакомые и местные связи со спортом. Например, Нью-Йорк Никс из Национальной баскетбольной ассоциации (НБА) могут легко сказать, что они нацелились на людей в радиусе 25 миль от Нью-Йорка, которые являются заядлыми спортивными фанатами. Это очень расплывчатый подход, когда речь идет о брендировании, поскольку он не служит цели создания по-настоящему бренда в глобальном масштабе. Каждый бренд должен создаваться с идеей о том, что может сработать на начальном этапе, а также быть устойчивым с течением времени, когда организация растет. Продолжая этот же пример, Нью-Йорк Никс могли бы создать бренд, который отлично работал бы в своем сегменте рынка заядлых болельщиков, которые живут в 25 милях от Нью-Йорка, но, возможно, бренд не работает за пределами Нью-Йорка. Между тем, Brooklyn Nets, также член НБА, создали более глобальный бренд, оставаясь при этом особенными. Целевой аудиторией Brooklyn Nets были мужчины от 25 до 55 лет, которые увлечены баскетболом как свободным видом спорта. Хотя рыночная аудитория Nets может показаться более конкретной, на самом деле она имеет более широкий охват. У нее нет местных ограничений, и, в свою очередь, организация может стать общемировым сообщением, которое передается одним потребителем другому. Определение целевой



аудитории для бренда должно рассматриваться иначе, чем целевая аудитория для маркетингового плана. Хотя они кажутся схожими по своему характеру, роль спортивного руководителя заключается в том, чтобы иметь глобальное представление о том, что может работать на более глобальном уровне.

Создание плана миссии бренда – Цель организации в спорте - больше, чем просто победа в нескольких матчах или чемпионатах. Кроме того, заявление об организационной задаче может рассматриваться в качестве причины, по которой организация осуществляет свою деятельность в отрасли, в которой она работает, а также причины ее существования. Цель бренда должна соответствовать цели организации. Она должна давать четкое представление о том, чего организация пытается добиться и каковы причины для взаимодействия с потребителем. Например, у Гарвард Атлетикс есть конкретная миссия, которая выходит далеко за рамки того, что разыгрывается на поле, корте или треке. Читая описание миссии ниже, можно увидеть, какой тип бренда построили Гарвард Атлетикс. Можно также увидеть, каким брендом они продолжают управлять в рамках своей программы легкой атлетики и организации в целом.

Миссия Гарвард Атлетикс

Образование с помощью легкой атлетики

Участие в спортивных соревнованиях помогает нашим студентам расти, учиться и получать удовольствие, пока они используют и развивают свои личные, физические и интеллектуальные навыки. Гарвард ценит уроки, которые уже давно преподаются спортом: стремление к совершенству посредством личного развития и коллективной работы, этичное и ответственное поведение на поле и вне его, приверженность духу правил, а также их букве, лидерство и сила характера, и спортивное мастерство - уважение к противникам, смиренное принятие победы и признание поражения с изяществом. Преподавая такие уроки своим студентам, Гарвард прививает им привычки, которые приведут их к лучшей и здоровой жизни. Хотя победа не является самой целью, мы считаем, что усилия спортсменов нашего университета, направленные на то, чтобы быть лучшими, приведут их к успеху на протяжении всей их жизни.

Создание сообщества и гордости в Гарварде



Легкая атлетика в Гарварде формирует сообщество за счет привлечения студентов, преподавателей, персонала и выпускников и создает портал, через который соседние сообщества могут наслаждаться Гарвардским опытом. Мы все гордимся тем, что наши тренеры - педагоги, а наши спортсмены - истинные представители студенческого сообщества Гарварда - спортсмены принимаются в Гарвард в рамках того же процесса, получают такую же академическую поддержку, и придерживаются тех же стандартов, что и все другие студенты Гарварда. Успешные спортивные команды создают уникальную атмосферу в кампусе и общине, помогают укрепить связи между различными ветвями нашего университета, воспитывают университетскую лояльность, и дать нашим членам сообщества еще одну причину гордиться, чтобы представлять Гарвард. Гарвард. (Гарвардский университет, 2014, <https://goo.gl/Brk0TA>).

Исследования конкурирующих брендов - При создании бренда для спортивной организации или при ребрендинге организации, следует знать, что делают конкурирующие организации вокруг вас, чтобы оценить чувства потребителя. Данный процесс очень похож на исследование внешних факторов в рамках SWOT-анализа (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) при разработке маркетингового плана. SWOT-анализ направлен на согласование сильных и слабых сторон организации по сравнению с другими отраслями промышленности, а также возможностей и рисков в этой отрасли. Это является широко используемым инструментом спортивными организациями для определения сильных сторон и возможностей, на которые можно было бы опереться, а также тех слабых сторон и рисков, которые необходимо контролировать или сдерживать. Разница между исследованиями бренда и маркетинговым планом заключается в том, что он более глобально сфокусирован на различных организациях. Примером может служить тот момент, когда НБА планирует расширить свою деятельность на международном уровне. НБА будет рассматривать брендинг международных спортивных организаций, которые конкурировали с зарубежными, а не с наиболее известной организацией - Национальной футбольной лигой (НФЛ), которая доминирует на рынке Соединенных Штатов Америки (США). Рассматривая спортивные организации, такие как Премьер-лига и Ла-Лига, НБА лучше понимала, какой бренд им нужен, и что работает для международного брендинга. Учитывать, кто настоящие конкуренты, важно для спортивного руководства при определении бренда и миссии.

Определите, какие выгоды ваш бренд будет предлагать потребителю - Установив план миссии бренда, спортивная организация определит, почему он существует. Определяя,



какие выгоды ваш бренд предложит потребителю, нужно понять, что является миссией, а также какие материальные или нематериальные выгоды связаны с ней. В рамках спортивной индустрии каждая из различных организаций имеет свой диапазон услуг и товаров, которые она может предложить. Определение конкретных масштабов деятельности организации, а также того, что может быть предоставлено, имеет ключевое значение для управления ожиданиями. Частью процесса является определение того, какие качества и преимущества делают организацию уникальной. В спорте это может показаться не столь простым, как в других отраслях, поскольку в командах, играющих в одной и той же лиге и/или одном и том же виде спорта, существует много сходств. При рассмотрении данного вопроса с большей целенаправленностью спортивное руководство может вернуться к тому процессу, в рамках которого она предоставляет услуги, а каналы, по которым эти услуги предлагаются, - к большей ясности. Поскольку целевая аудитория бренда уже определена, можно сосредоточиться конкретно на том, почему ваш потребитель должен выбрать организацию, а не конкурентов. Хорошим упражнением сейчас было бы остановиться и подумать о том, что именно делает организацию отличающейся в глазах потребителей, чем некоторые из конкурентов в вашей лиге, отделе, отрасли и т.д. Активы, о которых вы думаете, это способы, с помощью которых можно отстроиться себя от других.

Разработка креативных аспектов бренда - Креативные аспекты бренда обычно являются первыми аспектами, о которых думает потребитель, когда слышит слово «бренд». Обычно потребитель знает организацию по логотипу, ярлыку или креативным продуктам. Часто считается, что это является ключевым фактором в построении бренда, поскольку компании потратили миллионы на поиск логотипа Swoosh или слогана JUST DO IT, оба из которых принадлежат Nike. Правда, в том, что, хотя это ключевые элементы бренда Nike, они не являются ключевыми причинами успеха Nike на протяжении многих лет. С учетом этого творческий аспект бренда является чем-то исключительно важным на стадии первого впечатления от товара. Успешная спортивная организация должна быть готова вкладывать значительные средства в создание уникальной индивидуальности и дизайна бренда, но они должны понимать, что это только часть головоломки и это не единственная вещь.

Создание своему бренду сообщения и позиционирование - Ваше послание будет зависеть от цели, потребительского рынка и конкуренции в конкретной спортивной индустрии. Сообщение о вашем бренде может звучать по-разному в глазах потребителя и должно резонировать с ним как личное сообщение. Например, бренд НБА Премия за оказание помощи на уровне сообщества - «Оказание помощи в сообществе» (NBA Media Ventures, 2015), <https://goo.gl/OmxAQf>). Это то, что очень пригодится заядлым потребителям в НБА из-за ссылки на терминологию в игре в баскетбол: оказание



помощи, а также увязка с универсальным посланием «сообщества». В этом примере НБА продемонстрировало, что она связана со спортом, а также с глобальным охватом. Предложение, которое может сделать ваша спортивная организация, также называется подача в прыжке в мире бизнеса и некоммерческих организаций. Основная предпосылка заключается в том, чтобы определить очень краткое заявление, которое позволит объяснить вашу миссию и цели как организации в то время, которое требуется, чтобы ехать в лифте. Для описания бренда высшей лиги НБА «Оказание помощи в сообществе», позиционирование указано следующим образом.

Каждый месяц НБА выбирает одного игрока из всей лиги для вручения премии НБА «Оказание помощи в сообществе», вручаемой организацией Kaiser Permanente. Награда присуждается игроку НБА, который лучше всего отражает страсть к игре и лучше всего передает ее обществу. Этот игрок признан за его выдающиеся усилия в обществе и за его отзывчивость и благотворительную деятельность! (NBA Media Ventures, 2015), <https://goo.gl/OmxAQf>).

Имея как сообщение, так и позиционирование, НБА продемонстрировала, что она может адаптировать идею бренда и предлагать ее не только для своей организации в целом, но и для конкретных программ в рамках благотворительного подразделения своей организации. Хорошим упражнением для спортивного руководителя по отношению к его собственной компании является думать как о сообщении, так и о позиционировании, которые они могли бы доставить прямо сейчас в конечный промежуток времени, каковым будет поездка на лифте. Послание должно быть кратким и настолько интригующим, чтобы потребители/партнеры захотели потреблять больше.

Отстройка вашего бренда от конкурентов - Как только бренд будет установлен, необходимо, чтобы спортивная организация выделяла его при каждом удобном случае и была в состоянии показать свое влияние. Такой цели можно достичь с помощью простых упоминаний бренда в разговоре. Она также достигается путем его включения во все формы коммуникации и демонстрации его воздействия после осуществления. Обладание исключительным брендом - не только детали внутреннего создания чего-то исключительного, но и возможность поделиться им с миром в максимальных масштабах. Это реализуется путем демонстрации влияния в форме передачи вашей истории через традиционные и нетрадиционные каналы. Выделение бренда также демонстрируется посредством налаживания партнерских отношений при осуществлении совместных проектов, которые приносят взаимную пользу каждой организации. Как показано ниже давними партнерами, НФЛ и Pepsi Co, это может быть



сделано для нового совместного предприятия, в котором оба получают выгоду от создания нового бренда для новой инициативы:

Национальная Футбольная Лига, в партнерстве с Pepsico, Aramark, U.S. Bank Stadium и Minnesota Sports Facilities Authority, объявила Rush2recycle, план действий по восстановлению более 90% отходов со стадиона суперкубка LII в воскресенье, 4 февраля - более 40 тонн. После нескольких месяцев подготовки к уничтожению мусора со стадиона, цель игры на 90% с лишним увеличит утилизацию и компостирование.

Цель подобной деятельности по обеспечению нулевого уровня отходов, заключается в том, чтобы оставить положительное зеленое наследие на стадионе U.S. Bank и в городе проведения Суперкубка, а также создать наглядный пример для других лиг, команд, операторов площадок и болельщиков, чтобы разделять отходы в своем обществе.

В день игры, каждый шеф-повар, попечитель и фанат будет частью команды, работающей над восстановлением по крайней мере 90% отходов стадиона путем переработки бутылок и банок, компостирования органических материалов, таких как пищевые отходы и сервисные товары, и перепрофилирования таких предметов, как выброшенные сумочки, вывески и строительные материалы через организации местной общины. Персонал Rush2recycle будет побуждать фанатов стадиона перерабатывать и компостировать. Партнеры по стадиону внедрили систему сбора отходов в трех бункерах, инвестировали средства в специальный органический каток и внедрили детальную сортировку отходов, чтобы гарантировать чистоту отходов. Это оставит длительный эффект после финального свистка, так как инфраструктура по переработке отходов стадиона станет постоянной на стадионе Bank Stadium, помогая защитить окружающую среду и снизить расходы на транспортировку отходов.

«НФЛ является ответственным распорядителем окружающей среды во всех областях бизнеса», - сказал уполномоченный НФЛ Роджер Гуделл. «На протяжении 25 лет НФЛ стремится уменьшить влияние своей деятельности на окружающую среду и оставить положительное экологическое наследие в обществе. В рамках этого проекта лига и ее партнеры надеются установить новый стандарт экологической устойчивости на Суперкубке».



Усилия также вовлекут болельщиков по всей стране, пригласив их присоединиться к команде Rush2recycle и предоставляя советы по утилизации большего количества отходов на вечеринках и круглый год. Pepsico и посол Rush2recycle - Суперкубок XL MVP и Pittsburgh Steelers Legend Hines Ward - запускают социальную медиа-кампанию, чтобы показать вовлечение наиболее ценных игроков по всей стране, и вдохновить болельщиков на борьбу с отходами в своих сообществах. Ward поделится своим методом переработки с Rush2recycle Shuffle, который будет доступен на Rush2recycle.com, наряду с советами и другими ресурсами.

«В Pepsico мы знаем, что разработка более устойчивой упаковки, повторное использование и рециркуляция материалов являются ключом к поддержанию нашего успеха в долгосрочной перспективе, как компании, так и общества», - сказала Председатель Совета директоров Pepsico Индра Нуйи. «И мы очень рады присоединиться к этим новаторским усилиям. Нет более грандиозной сцены во всех американских видах спорта, чем Суперкубок, и мы надеемся работать с партнерами в НФЛ, Aramark и на стадионе U.S. Bank. В целях освещения критической важности переработки и сокращения отходов».

«Управление спортивных объектов штата Миннесота гордится напряженной работой и самоотверженностью всех партнеров по стадиону в деле создания устойчивой программы нулевых отходов для стадиона U.S. Bank. Мы надеемся, что вы сможете воспользоваться этой программой. Настоящее обращение отражает приверженность штата Миннесота сокращению выбросов углекислого газа и созданию условий, благоприятных для окружающей среды. »Мы рады работать с НФЛ и PepsiCo, чтобы официально запустить нашу инициативу по нулевым отходам, операционную программу, которая оставит длительное воздействие на наш объект на многие годы вперед».

«Aramark гордится тем, что пропагандирует инновации, которые позитивно влияют на общество, которым мы служим, в то же время вдохновляя других, чтобы изменить ситуацию», - сказал Эрик Дж. Фосс, председатель, президент и генеральный директор Aramark. «Как партнер стадиона U.S. Bank по производству еды и напитков, мы рады быть в авангарде сотрудничества с НФЛ и ее партнерами по реализации в нашей отрасли. Лидирующая практика минимизации отходов и создание



устойчивой игровой среды, которая также принесет пользу Миннеаполису далеко за пределами Суперкубка LII».

Этот проект объединил основные заинтересованные стороны в Миннеаполисе с целью резкого сокращения отходов до и после Суперкубка LII. Управление спортивных объектов штата Миннесота, операторы стадиона SMG и Aramark, прилагают постоянные усилия для разработки и осуществления инициатив по утилизации отходов, направленных на сокращение общего объема отходов, образующихся на свалках.

Кроме того, руководство Миннесоты Викингс, специалисты по утилизации отходов из округа Хеннепин, руководители предприятий по вывозу отходов, службы штата и сотрудники по работе с населением из Миннесотского комитета по приему Суперкубка LII оказали поддержку этой инициативе. С июня 2017 года партнеры стадиона U.S. Bank увеличили количество мероприятий на стадионе примерно на 55%, достигнув 83% к январю 2018 года. Достижение нулевого уровня отходов (90% утечки отходов) на Суперкубке LII будет достижением, ради которого все партнеры работали вместе.

В течение более 25 лет НФЛ была лидером по устойчивости спортивных мероприятий; создание первого значительного проекта утилизации твердых отходов стадиона в Америке на Суперкубке XXVIII в Атланте в 1994 году. НФЛ и Комитет по проведению Суперкубка штата Миннесота разработали ряд инициатив, направленных на уменьшение воздействия деятельности Суперкубка LII на окружающую среду и сохранение «зеленого» наследия во всем регионе.

В рамках Программы НФЛ по охране окружающей среды происходит рециркуляция твердых отходов, образующихся в результате проведения мероприятий в рамках Суперкубка, а остатки декора и строительных материалов будут безвозмездно переданы местным организациям для повторного использования и перепрофилирования. В местных приютах и общественных кухнях будут распределены десятки тысяч фунтов неиспользованной, приготовленной пищи с мероприятий Суперкубка.

Стадион U.S. Bank, место проведения Суперкубка LII и несколько других крупных мероприятий НФЛ будут питаться «зеленой энергией» для уменьшения воздействия на климат событий Суперкубка. В октябре



провели мероприятие «Отходы Суперкубка», на котором были перенаправлены на ответственную утилизацию 42081 фунт отходов со свалки.

В рамках программы Суперкубка НФЛ по лесному хозяйству в Миннесоте было посажено более 12000 деревьев, 4000 местных растений и 8 опылителей. В четверг, 18 января, более 100 местных школ присоединились к общественной инициативе «Супер Дети - Супер распределение», которая предоставила книги, спортивное оборудование и школьные принадлежности в руки нуждающихся детей. (Национальная футбольная лига, 2018, <https://bit.ly/2YuFVof>).

Другой важный фактор - жить своим брендом, особенно когда это относится к личному бренду в спортивной индустрии. Хотя данный шаг важен при создании бренда, он еще более важен при управлении брендом, которое более подробно рассматривается позднее в лекции.

Внедрить свой бренд в бизнес - При создании бренда или ребрендинге, есть желание, чтобы каждый его аспект касался каждого компонента организации. Это может проявляться как в осязаемых, так и в нематериальных сообщениях. Примером воспринимаемых способов внедрения бренда в каждую часть бизнеса является его приложение к каждому отправленному электронному письму, к каждому выпущенному продукту и отображение его на всех презентациях организации. Например, некоторые организации, занимающиеся вопросами спортивной одежды, имеют контракты, которые требуют, чтобы каждый сотрудник делового партнера присутствовал на публике только в том случае, если его продукция носит официальный характер. Это также очевидно, когда спортсмены делают персональный брендинг. Таким образом, спортивная организация не только ведет дела с другими спортивными организациями, но и следит за тем, чтобы они были представлены во всех аспектах своей совместной деятельности.

Будьте последовательны и внимательны со своим брендом - Этот фактор необходим при создании бренда, но он также играет ключевую роль в управлении брендом, которое будет рассмотрено далее. Что касается создания Вашего бренда, последовательность будет представлена так, как воспринимается потребителем. Включает в себя отказ от пассивных реакций на первоначальные реакции, если организация твердо верит в свой бренд. Одна из основных обязанностей руководителей спортивных организаций в целом заключается в том, чтобы быть в состоянии адаптироваться к меняющимся условиям маркетинга. Это крайне важно для успеха в сегодняшней постоянно меняющейся экономике. С учетом этого, если бренд



является прочным и плотно укоренился в качественных характеристиках, организация должна быть последовательной и прилежной с ним с самого начала.

Внедрение бренда – Создание ценностей бренда

Создание собственного бренда начинается в процессе создания вашего бренда, но продолжается на стадии реализации и на протяжении жизненного цикла бренда. После выбора элементов бренда и творческих аспектов они могут быть расширены в ходе дальнейшей реализации бренда. Принимая во внимание элементы бренда и критерии отбора, упомянутые ранее при выборе бренда, спортивный руководитель стратегически ставит организацию в правильное положение о мышлении потребителя о ценностях бренда.

После формирования такой позиции организация использует маркетинговые процессы для дальнейшего развития своей торговой марки. Эта связь будет соответствовать маркетинговой миссии компании и будет использовать стратегии продукта, ценообразования и размещение. Это компоненты маркетингового микса для спортивной организации, которая особенно важна при анализе ценностей бренда. Стратегия продукта явно подразумевается в брендинге, поскольку она гарантирует, что продукт обеспечивается самыми последними технологиями, улучшениями и предложениями других лиц в рамках отрасли. Для спортивной организации это может означать что угодно, от предложения новейшей технологии присутствия на стадионе для нетерпеливых фанатов, до обновления новейшей спортивной одежды, чтобы оставаться наравне с высокими показателями выносливости спортсменов. Следующий шаг в создании собственного бренда может быть сделан путем осуществления эффективной стратегии ценообразования. Решительное и прогрессивное ценообразование позволяет организации занять наилучшее место на рынке. Это также делается для того, чтобы привести бренд в соответствие с определенной демографической группой, которую идентифицировали в процессе создания бренда. Это можно наблюдать на многих различных этапах жизненного цикла спортивных организаций, поскольку они включают различные стратегии ценообразования для разных партнеров. Один из известных футбольных клубов предложит иную стратегию ценообразования для своей сделки по спонсорской поддержке, чем для общинного партнерства с местным фондом в интересах бедной молодежи. Последняя стратегия, которую спортивная организация может использовать при создании собственного бренда, - это стратегия размещения. Данный процесс маркетинга уходит своими корнями в разработку планов реализации на рынке и информирование администраторов различных рекламных каналов о предлагаемых продуктах или услугах. Правильное размещение и обучение этих партнеров в рамках указанной стратегии имеет важное значение для процесса согласования партнерских



отношений и будет наиболее эффективным при создании бренда. Каждый спортивный руководитель должен помнить о том, что, даже когда он имеет лучший продукт и цену, но не в состоянии достичь потребителя, он ничего не стоит. С учетом этого спортивный руководитель должен понимать, что наилучшие возможности в бизнесе - доступность. Большинство потребителей могут быть заинтересованы только при доступности и правильном размещении продукта.

Формирование ценностей бренда осуществляется **путем внедрения процессов, аналогичных упомянутым выше процессам** внутреннего маркетинга, но также путем использования ассоциаций вторичных торговых марок в рамках сети партнерских связей организации. Используя такие партнерские связи, руководитель спортивной организации должен понимать, что подобные связи могут быть установлены с партнерами, которые в настоящее время участвуют в деятельности организации, в деятельности общины, и с теми, кто участвует в деятельности данной отрасли. Организации могут использовать эти партнерские связи тремя различными способами: путем создания партнерств по брендингу, заключения соглашений об эксклюзивном лицензировании и использования поддержки, получаемой от брендов. Партнерские связи в области брендинга предусматривают объединение усилий многочисленных партнеров в рамках одного проекта или цикла маркетинга в целях получения взаимной выгоды. Это делается в рамках спортивной индустрии на всех уровнях. Такое объединение партнеров может стать отличным способом для спортивной организации расширить свой охват на собственном рынке, а также на рынке своих партнеров. Отличный пример этого приведен ниже, и это отличный способ мыслить нестандартно одним из отраслевых лидеров брендинга партнерства, НБА, с крупнейшим рынком в мире, Китай.

Национальная баскетбольная ассоциация (НБА) и Migu, дочерняя компания China Mobile, предоставляющая продукты и услуги цифрового контента, объявили сегодня о многолетнем партнерстве, которое будет поставлять обширное содержимое фанатам НБА в Китае, Гонконге и Макао через семьи медиа брендов Migu и China Mobile. Это партнерство делает Migu официальным партнером НБА в Китае и является первым партнерством Migu с североамериканской спортивной лигой.

Заявление было сделано сегодня в Гуанчжоу на конференции вице-президента Глобального мобильного партнера Китая 2018 China Mobile Communications Group Co., Лтд Цинь Цзяня, генерального директора Мигу Синь Лю, Генерального директора НБА в Китае Дерека Чанга и исполнительного вице-президента НБА по средствам массовой



информации и технологиям Стива Хеллута, с участием двух звезд НБА Стефона Марбери.

Как Официальная платформа для погружения в систему связи от НБА в Китае, Migu будет предоставлять фанатам в материковой части Китая ежедневные основные моменты игры НБА, бэкстейдж, оригинальные программы и классические игры НБА на различных активах Migu. Migu и НБА будут работать вместе над изучением новых технологий для улучшения просмотра, включая 4K разрешение и виртуальную реальность. Migu и НБА также будут работать вместе, чтобы вырастить Jr. NBA - глобальную молодежную баскетбольную программу лиги для мальчиков и девочек - в Китае.

В Гонконге и Макао Migu транслирует в прямом эфире игры НБА, в том числе Плей-офф НБА, Финал НБА, Матч всех звёзд НБА и драфт НБА, а также оригинальные программы НБА, включая Награды НБА, НБА Экшн и другие. На своих платформах Migu будет также вести специальный канал НБА 24/7, НБА ТВ.

«Мы рады начать наши отношения с China Mobile, Migu и их различных медиа-платформ», - сказал Чанг. «Это новое партнерство дает нам возможность использовать обширные возможности Migu и China Mobile и помочь нам продолжать развивать баскетбол в Китае».

«Сотрудничество между Migu и НБА является важным шагом China Mobile для расширения сотрудничества с ведущими международными компаниями по содержанию и совместному созданию высококачественной платформы контента с ними», - сказал Цинь Цзянь. «НБА является одной из самых популярных спортивных лиг в Китае и поддерживает связи с китайскими фанатами через баскетбол в течение 40 лет. Мы считаем, что можем использовать преимущества друг друга в производстве высококачественного контента и медиа-операциях, чтобы предоставить более качественный опыт миллионам отечественных пользователей».

Партнерство также позволяет Migu разрабатывать и продавать товары НБА и Migu совместного бренда, доступные фанатам на платформах China Mobile и Migu. Кроме того, Migu станет официальным маркетинговым



партнером китайских игр НБА. (НБА Медиа-предприятия, 2018, <https://on.nba.com/2YreknU>).

Соглашения об эксклюзивном лицензировании — второй способ использовать ассоциацию вторичных брендов. Можно реализовать на нескольких платформах, чтобы увеличить собственный бренд вашей организации, а также чтобы иметь прибыльный актив, оставаться на виду и в выгодном положении в уме потребителя. Эти лицензионные соглашения могут быть заключены внутри организации с помощью внутренних консультантов или агентов, или же они могут быть заключены с организациями третьих сторон для оказания своих услуг. Особенно для тех компаний, которые хотят расширить свой спортивный мир, это может быть большой точкой проникновения, за которую они будут платить по максимуму. Новая эпохальная лицензионная сделка, кажется, приходит еженедельно, но важно помнить, с какой компанией вы заключаете лицензионное соглашение, и ее способность выполнять условия сделки. Такие организации, как Nike, часто являются наиболее прибыльными, когда речь идет о крупных предприятиях, но они не единственные, которые можно использовать. В качестве примера лицензионной сделки, затрагивающей обе организации в спорте, полезно рассмотреть условия сделки между Nike и НБА ниже.

Nike и Премьер-лига объявили о продлении своего существующего партнерства на шесть лет, по крайней мере, до 2025 года.

Продление сделки, которое началось в 2000 году, закрепляет одно из самых длительных партнерств Nike в футболе, обеспечивая непрерывные инновации на поле и за его пределами.

За последние 18 лет произошли значительные изменения в самой популярной лиге мира, включая официальный мяч Премьер-лиги. Текущий мяч является 15-й итерацией, а 2018/19 является 19-м сезоном Премьер-лиги, для которого Nike разработала технологию.

Начиная с Nike Гео Мерлин в 2000/01 до Премьер-лиги Мерлин в 2018/19, Nike приносит инновации в игру, сезон за сезоном. Эволюция технологии мячей оказала большое влияние на игру.

«Два десятилетия партнерства Nike с Премьер-лигой продолжают нашу приверженность инновациям на поле и поддержке игроков от широких масс до элитных уровней игры. Мы рады расширить наше партнерство и вдохновить больше мужчин и женщин играть в футбол», - говорит Мартин Бакли, VP/GM Nike Global Football.



Ричард Скудамор, исполнительный председатель Премьер-лиги, добавляет: «Nike является отличным партнером для Премьер-лиги и, благодаря своему послужному списку инноваций, проделал большую работу, обеспечивая высококачественные матчи для соревнований на протяжении почти 20 лет. Мы очень рады тому, что наше партнерство продолжается до конца сезона 2024/25. Наша совместная работа выходит за рамки матча и включает в себя превосходную поддержку со стороны Nike схеме набора Премьер-лиги, которая приносит пользу школам по всей Англии и Уэльсу».

Важно отметить, что партнерство будет и впредь служить интересам следующего поколения спортсменов. Nike работает в тесном сотрудничестве с Премьер-лигой, чтобы поддержать ряд инициатив, включая проекты местных общин и схему набора игроков Премьер-лиги. Эта программа, действующая с 2011 года, поощряет молодежь к активному участию в ней путем предоставления школам и клубам комплектов для полноценной игры». (Nike,2018) <https://swoo.sh/2YwTDqC>.

Хотя эта лицензионная сделка осуществляется двумя промышленными титанами, принципы и практика могут применяться к самым маленьким спортивным организациям совместно с местными общинными партнерами. Роль исполнительного органа по вопросам спорта заключается в том, чтобы придерживаться добросовестного и реалистичного подхода к заключению соглашений, с учетом интересов организации.

Принимая во внимание интересы организации, это особенно важно при обсуждении третьего канала использования партнерств, культурных или спортивных символов. Поддержка в той или иной форме происходит с индустрией спорта и соревнований со времен первых Олимпийских игр в Древней Греции. Несмотря на то, что она уходит своими корнями в далекое прошлое, индустрия по-настоящему признала важность этого, когда отдельные спортсмены создают бренды для себя, наряду со знаменитостями в других известных отраслях. Главное, о чем должен знать спортивный руководитель, привязывая знак к своему бренду, это преимущества, которые можно получить по сравнению с негативными последствиями любых действий. Часто команды в лиге используют свои собственные знаки, такие как Лионель Месси для Барселоны или Криштиану Роналду для Ювентуса. С учетом этого другие спортивные организации или организации, активно участвующие в спортивном бизнесе, используют культурные символы, которые не имеют такой автоматической связи. Подобный баланс брендинга



также рассматривается с точки зрения символа. Следует иметь в виду, что они хотят, чтобы их личный бренд был привязан к образу в совершенстве. Бренд может быть еще более склонен к подписанию менее мотивированной сделки с компанией, которая считается более глубоко укоренившейся в совершенстве, если это поможет вырастить их личный бренд.

Измерение эффективности бренда

Оценка эффективности бренда должна разрабатываться каждой организацией в процессе определения ее целей и задач в рамках своей отрасли. Существует процесс разработки, который входит в измерение бренда и может быть определен спортивной организацией по ключевым показателям. Они должны разрабатываться в связи с процессом создания бренда и будут варьироваться в зависимости от размера и масштабов самой организации. Брендвые измерения будут разбиты на три различные категории, и к каждой категории могут быть привязаны различные показатели. В рамках этих различных категорий спортивный руководитель должен будет определить, какая из трех категорий является наиболее ценной для его бренда, но все три категории могут использоваться при определении эффективности бренда, чтобы позиционировать себя в голове конечного потребителя. Три категории разделены на показатели поведения, восприятия и производительности.

Поведенческие измерения - Показатели поведения касаются как внутренних, так и внешних факторов для организации. Внутренние факторы касаются руководства и сотрудников организации и могут быть в наибольшей степени затронуты брендингом организации с немедленным эффектом. Роль спортивного руководства и старшего руководства заключается в том, чтобы максимально повысить потенциал и настрой всех членов организации. Как обсуждалось в процессе создания бренда, это включает в себя всех в организации, живущих под брендом и соответствующих идее команды. Когда в спортивной организации все члены команды живут брендом, эффект распространяется на естественный рынок потребителя. Важно подумать о том, как много других потребителей один из членов вашей команды посещает в течение недели в кофейне, ресторане или на общем собрании. Теперь можно обратиться к количеству членов команды, которое у вас есть, и умножить это число на 365 дней в году. Если взять приведенный ниже пример, то организация, в которой занято 100 сотрудников, рассматривается более чем миллионом внешних потребителей в год, если не больше.

100 работников * 200 взаимодействий * 52 недели = 1040000 возможностей брендинга

Способы привлечения сотрудников и параметры их участия в жизни бренда очень важны для спортивной организации и спортивного руководства. Параметры внешнего брендинга также чрезвычайно важны, когда речь идет о поведении, поскольку они усиливают предложение бренда/стоимости на рынке. Сохраняя параметры измерения



внешнего поведения, эти данные являются ключевыми для оценки бренда и его эффективности.

Измерение восприятия - Глобальное восприятие и рынок, в котором находится ваша организация, становятся все более и более важными каждый день в условиях постоянно меняющегося рынка. С появлением социальных сетей бренды имеют обратную связь, которая является непосредственной и может быть рассмотрена глазами потребителя на многих различных платформах. Эта обратная связь иногда может быть ошеломляющей, особенно на спортивной арене, и может оказывать непосредственное воздействие на узнаваемость бренда, внимание и капитал, как это воспринимается глазами потребителя. Как старшему спортивному руководителю, трудная задача состоит в том, чтобы определить, что действительно важно в глазах общественности, а что связано с мгновенным удовольствием. Хотя адаптируемость и способность выслушивать отклики рынка имеют важное значение, изменение курса популярного бренда и/или организации не является обязательным из-за неправильной темы онлайн-рецензии или дискуссионного форума.

Показатели эффективности - Показатели эффективности необходимо измерять с точностью. Когда они измеряются, это происходит как с финансовой точки зрения, так и с точки зрения клиентов, связанных с доходом и вовлеченностью. Эти показатели также чрезвычайно важны при обсуждении процесса привлечения партнеров и спонсоров из внешних организаций. Причина заключается в том, что руководители других организаций хотят использовать свои собственные показатели результативности, чтобы определить, используют ли они вашу потребительскую базу. Они используют подобные показатели для определения того, насколько повысится эффективность их деятельности в их собственных организациях. Отслеживание и измерение ключевых показателей эффективности, которые являются отраслевыми стандартами, а также использование показателей, характерных для самой спортивной организации, являются необходимыми элементами управления брендом. Как и в случае других методов измерения, все собираемые данные должны выполняться в рамках стандартизированного и проверенного процесса, который осуществляется с высокой точностью. Только с этими характеристиками организация сможет реально измерить свой бренд.

Рост бренда

Последняя часть управления брендом, которая является проблемой, как для новых, так и для авторитетных спортивных организаций, попытка вырастить бренд. Рост бренда может быть организован по многим различным направлениям, но важно рассмотреть



три общих процесса, в рамках которых организации пытаются развивать свои бренды. Задача спортивного руководителя и менеджмента в целом заключается в том, чтобы решить, каким будет процесс развития их конкретной организации. Данный процесс часто включает в себя сочетание трех. В целом тремя способами роста бренда являются:

- Новые продукты на новых рынках.
- Новые расширения продуктовой линейки на текущем рынке.
- Совместные предприятия/приобретение существующих организаций.

Первый путь роста бренда - это предложение другого продукта на другом рынке. Диверсификация является тактикой, используемой в финансовом мире с самого начала накопления благосостояния, и она имеет свои преимущества, поскольку она обеспечивает гибкость и гарантии от чрезмерных вложений в один конкретный сегмент. Недостатком данного процесса является то, что организация, возможно, не располагает возможностями для работы в новой сфере. Может быть негативным, когда организации приходится вкладывать слишком много времени и денег для того, чтобы завоевать новый рынок, когда они не имеют твердой опоры на собственные силы. Диверсификация может быть успешной только в том случае, если организация способна поддерживать те же стандарты качества, которые она применяет к существующим продуктам, предлагаемым для новых продуктов. Даже некоторые из лучших компаний не преуспевают на новых рынках, с которыми они не знакомы. При этом некоторые из них способны обеспечить плавный переход и тем самым открыть для себя целый новый рынок.

Второй, и один из наиболее распространенных способов, который организации использовали для развития своего бренда, это расширенный выпуск продуктов на своем нынешнем рынке. Часто рассматривается некоторыми как желание доминировать на рынке. Это может быть сделано, но это особенно трудно в определенных спортивных рынках. Например, команде в лиге трудно предложить другой продукт на местах, поскольку она контролируется руководством и правилами в лиге, но с правильным творческим подходом и видением организации, команда или спортивная организация все еще могут преследовать спортивного потребителя по-разному. Проявляется в том, что организации собирают средства для фондов, вводят новые дополнения к продуктам, таким как игровой день, а также создают гибридную бизнес-модель, как это показывают недавно созданные образовательные центры. Некоторые спортивные организации исследуют мир определенных профессиональных услуг, к которым привязан их бренд. Это не только свидетельствует о расширении сферы охвата уже задействованных потребителей в спорте, но и может рассматриваться как выход на новый рынок, каковым является научное сообщество.



Третьей формой, в которой спортивная организация может развивать свой бренд, является концепция совместных предприятий и приобретения существующих организаций. Нередко организации, занимающиеся сбором доходов и добившиеся успеха, стремятся получить инвестиции для диверсификации своего собственного портфеля, о чем говорится в первом примере. Вместо создания нового продукта для нового рынка организация приобретет на этом рынке компанию и станет материнской компанией для этой организации. Это уже давно происходит в сфере венчурного капитала и бизнеса. Эта форма расширения приобрела в последнее время новый интерес и импульс, поскольку спортивные организации имеют более глубокие связи и как никогда сильны в современном деловом мире. Этот третий путь также можно рассматривать как партнерство, как упоминалось ранее, но вместо того, чтобы спортивная организация была партнером новой организации, она может иметь контрольный пакет и контролировать бренд другой организации.

Имея подобные расширения своего бренда, спортивная организация и ее руководители должны больше, чем когда бы то ни было, заботиться о том, чтобы быть готовыми к сотрудничеству с нужными партнерами. В целях согласования деятельности с этими правильными партнерами руководство по спорту отвечает за проведение надлежащих исследований и изысканий, связанных с процессом спонсорства. Для того чтобы сделать это эффективно, спортивное руководство должно осознать важность согласования бренда в обеих организациях, а затем предоставить необходимые инструменты для согласования спонсорства. В следующем модуле будет погружение в этот процесс поиска и разработаны следующие шаги, необходимые для успеха.



Ссылки

Гарвардский университет. (2019). Миссия Гарварда по легкой атлетике Заявление. Ссылка: http://w.gocrimson.com/mission_statement

Национальная футбольная лига. (2018, 22 января). НФЛ, Pepsico и стадион U.S. Bank Партнерская группа по оценке первого проекта нулевых отходов на Суперкубке LII. Проверено Апрель 2019, ссылка: <https://operations.nfl.com/updates/the-game/nfl-pepsico-and-usbank-stadium-partners-team-upto-score-first-zero-waste-legacy-project--super-bowl-lii/>

НБА Медиа-предприятия. (2015). Премия НБА за помощь на уровне общин 2014-15. Ссылка: <http://communityassist.nba.com/past-winners/nbacarescommunity-assist-award-2014-15/>

НБА Медиа-предприятия. (2018, Декабрь 07). NBA и Migu объявили о мультиплатформенном контенте и маркетинговом партнерстве в Китае. Проверено Апрель, 2019, ссылка: <https://pr.nba.com/nba-migu-china-partnership/>

Nike. (2018, 10 ноября). Партнерство Найк и Премьер-лиги. Проверено Апрель 2019, ссылка: <https://news.nike.com/news/nikeи-premier-league-extendpartnership>

