СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....6

1.1. Стратегическое управление.....6

1.2. Типология конкурентов.....13

1.3. Понятие конкурентного преимущества.....16

1.4. Характеристика типовых конкурентных стратегий.....22

Глава 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород».....33

2.1. Общая характеристика ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород».....33

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород».....39

2.3. Оценка развития стратегии деятельности ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород».....50

Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород».....69

3.1. Определение приоритетных направлений развития стратегического управления ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород».....69

3.2. Внедрение конкурентных стратегий.....75

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....85

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....86

Приложение 1.....89

Приложение 2.....92

ВВЕДЕНИЕ

Значение стратегии, позволяющей организации выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. В современных условиях стратегическое управление играет значительную роль в связи с новыми потребностями покупателей, глобализации бизнеса, развития информационных технологий и других факторов.

Стратегическое управление в спортивной сфере ещё только начинает зарождаться и имеет некоторые специфичные черты, однако, в наибольшей степени соответствует общим подходам стратегического менеджмента. Профессиональные спортивные клубы стремительно развиваются и завоёвывают свою аудиторию, популяризируя разные виды спорта.

Стратегиям развития профессиональных спортивных клубов уделяется недостаточно большое внимание в российской научной сфере. Большая доля публикаций принадлежит авторам из США. Большой вклад в развитие стратегического управления в спортивной сфере внесли: Ансофф И., Левицкая Л, Хангер Дж., Долгов А., Набиев Р, Петросов А., Маленков Ю., Маркова В..Kenny G., Finlay P. Salonel G, Shepard A. Meyer R., Wit B.

В основном зарубежные статьи и часть российских научных материалов уделяет большое внимание изучению специфики проведения спортивных мероприятий, составляющих стратегии развития спортивной организации в качестве коммерческой и ключевым элементам получения дохода на примере спортивных клубов мировой величины. Авторами статей являются многие специалисты, имеющие опыт работы в спортивной сфере и обладающие необходимыми профессиональными знаниями.

К сожалению, в России теоретическим и практическим исследованиям уделяется недостаточное внимание. Руководители российских профессиональных спортивных клубов отмечают, что в стране не хватает специалистов в сфере стратегического управления в области спорта и найти

сотрудников, имеющих определённый набор навыков и опыта, представляет большую трудность. Каждая работа о развитии спортивного менеджмента, написанная российскими авторами, тщательно изучается и имеет большой вес. Стоит отметить работы Гуськова С., Галкина В., Мичуда И., Переверзина И., Шааф Ф., которые внесли большой вклад в развитие стратегического управления в области спорта. На данный момент необходимы дальнейшие исследования в этой области, которые можно применить в российской реальности.

Актуальной проблемой для российских профессиональных спортивных клубов является отсутствие грамотно подготовленных кадров в области стратегического планирования и управления, а так же отсутствие достаточного опыта у руководителей, поэтому менеджеры опираются лишь на опыт зарубежных клубов с популярным именем, которым удалось достигнуть мировых высот. Опыт зарубежных профессиональных спортивных клубов приводит к выводу, что стратегия развития необходима для создания эффективной работающей системы.

Цель данной работы состоит в том, чтобы изучить и найти направления совершенствования действующей стратегии ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород».

Предмет исследования: стратегии, применяемые на практике в ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород».

Объект исследования: ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород».

Для достижения поставленной цели в рамках данного исследования необходимо решить следующие задачи:

1.Систематизировать теоретические основы понятия стратегии, её виды, рост и развитие организации;

2.Изучить специфику менеджмента профессиональных спортивных клубов;

3.Проанализировать деятельность и существующую стратегию ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород»;

4.Провести анализ внутренней и внешней среды организации, выявить существующие проблемы;

5.Сформулировать ряд рекомендаций по повышению эффективности деятельности.

Гипотеза исследования заключается в том, что в существующих российских условиях получение прибыли профессионального спортивного клуба зависит, прежде всего, от высокой посещаемости матчей болельщиками.

При проведении исследования применяются следующие способы сборы эмпирических данных: Анализ отечественной и зарубежной литературы; Интервью с исполнительным директором и коммерческим директором; Наблюдение за рабочим процессом в офисе организации, присутствие на спортивных мероприятиях клуба; Проведение SWOT-анализа; Проведение анкетного опроса фанатов клуба и потенциальных болельщиков; Метод визуализации;

Научная новизна данной исследовательской работы заключается, в первую очередь, в раскрытии существующих проблем в ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород», посредством анализа существующей стратегии, а также в разработке ряда решений для их преодоления. Более того, был предложен ряд рекомендаций относительно улучшения стратегической политики клуба.

Практическая значимость данной работы заключается в применении предложенных рекомендаций в ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород» и повышении эффективности деятельности на их основе.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Стратегическое управление

В современном мире значение стратегического управления значительно возросло в условиях жёсткой конкуренции, глобализации бизнеса, информационных технологий и других факторов. Формирование самого понятия стратегии и стратегического управления пережило несколько этапов. Слово «стратегия» в переводе с греческого языка означает «искусство полководца». Изначально значение стратегии сформировалось в военной сфере при организации и ведении боев. Грамотное ведение войны подразумевает следование общему плану боевых операций, руководство военных действий основанных на долгосрочных прогнозах[1].

Позже понятие стратегии охватило религиозную, государственную сферы жизни общества. Период в конце XIX века - это время расцвета бизнеса, становления предприятий, многочисленное увеличение количества рабочих, в связи с которым значение стратегии появилось в странах Запада.

Истоки происхождения стратегического управления пришлись на 60-е годы, а точнее, как раз в это время термин начал использоваться. Весь смысл этого понятия заключался в представлении так называемых руководителей компаний (в то время цехов или предприятий), что предоставляемый ими товар или услуга будут действовать на рынке ещё долгое время, главное не останавливать производство и осуществлять поставки на рынок. Такое понимание стратегического управления охватывает лишь техническую сторону вопроса и не подразумевает оценку внешней среды и его уместность относительно изменений в окружающем мире.

---

[1] Степанова О.Н. Методика оценки конкурентоспособности физкультурно-спортивных услуг / О.Н. Степанова // Теория и практика физ. культуры. - 2012. - N 11. - С. 63.

Позже, в 70-е годы, упор компаний был сделан непосредственно на потребителя и изменения его приоритетов при выборе продукта. Так же целью компаний в это время было решение вопроса, как остаться на плаву и не потерять свою успешность. Данное понимание стратегического управления восполняет недостатки прошлых лет, но, тем не менее, далеко от истины. Это время сопровождалось выходом книг Р.Румелта «Стратегия, структура и результат»(1974) и М.Портера «Конкурентная стратегия»(1980), которые дали толчок к формированию стратегического управления как учебной дисциплины.

В 80-е суть стратегического управления сводилась от стратегического выполнения, как это было ранее, до незамедлительного ответа на вызов потребителя. Таким образом, выбором компаний становятся желания клиента и удовлетворения его потребностей в каком-либо продукте, но, тем не менее, это должно быть шагом к процветанию бизнеса и успешной реакции со стороны внешней среды[2].

Многие учёные выдвигали свои предположения и делали попытки сформулировать понятие «стратегия» в единый термин. Стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач компании и выработка направления действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Согласно Е. Кассельсу, стратегия — это модель поведения, которой следует организация для достижения своих долгосрочных целей. Майкл Армстронг, рассмотрев предыдущие высказывания авторов, выдвинул предложение о рассмотрении термина «стратегия» как «констатацию» того, какой организация хочет себя видеть в будущем, к чему она хочет стремиться и в целом как она планирует этого достичь. Коммерческой организации при разработке стратегии следует ответить на ряд вопросов связанных с тем, в какой сфере бизнеса она находится и какая информация о ней известна, каким образом компания

[2] Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. — 160 с

планирует получать в ней прибыль. По мнению Майкла Армстронга, стратегия - это также констатация намерения, определяющего бюджет для достижения ориентиров, связанного с распределением имеющихся ресурсов компании в долгосрочной перспективе так, чтобы эти ресурсы соответствовали особенностям внешней среды организации. Стратегию также можно рассматривать как перспективу в процессе определения ключевых стратегических вопросов и факторов успеха, при этом принимаемые стратегические решения должны быть направлены на создание значительного и долгосрочного влияния на поведение и эффективность компании[3].

В результате, реформирование российской экономики, ускорение ритма жизни, постоянно модернизирующегося современного общества, интеллектуальное и техническое совершенствование привели к тому, что на данный момент стратегическое управление имеет весьма многогранное определение и представляет собой комплексную систему знаний о ресурсах предприятия, постановку целей, необходимых задач для их успешного достижения, контроль за реализацией и результатами, а так же не только фокусировку на внешнюю среду и желание потребителя, но и прогнозирование среды, способы к адаптации и воздействия на неё в долгосрочной перспективе.

На сегодняшний день сфера применения стратегического управления крайне разнообразна. Стратегический менеджмент предоставляет возможность организациям быть впереди, осуществлять жизнедеятельность во всех областях современного общества путём грамотного использования ограниченных ресурсов и что важнее, времени. Более того, стратегическое управление играет роль мотиватора и вселяет чувство уверенности у работников в будущем компании, способствует претворению в жизнь

---

[3] Степанова О.Н. Методика оценки конкурентоспособности физкультурно-спортивных услуг / О.Н. Степанова // Теория и практика физ. культуры. - 2012. - N 11. - С. 63.

управленческих решений, ориентирует на устойчивое развитие в условиях рынка.

Стратегическое управление предприятием рассматривается как совокупность нескольких процессов[4]:

-обеспечение выполнения цели всей деятельности компании;

-учёт воздействия внешней среды;

-определение имеющихся ресурсов;

-определение новых шансов для развития организации и оценка угроз, от которых компания может пострадать;

-поиск альтернативных вариантов решений с минимальными затратами;

-формирование корпоративной среды, ориентированной на успешность в движении к общей цели, как у руководства, так и у сотрудников.

При достижении цели может быть выбрано несколько путей её достижения и наиболее подходящие выбираются на основе стратегического анализа. Нельзя предвидеть всё, поэтому стратегия может изменяться в зависимости от внешних или внутренних обстоятельств фирмы.Формирование стратегии это не способ конкурентной борьбы, а план достижения желанного положения организации, достижения цели. (Рис 1.1)

Основы подхода к понятию стратегия в современном обществе сформировал американский математик и экономист Игорь Ансофф. Учёный выделил отличительные особенности стратегии:

Процедура разработки стратегии - это планомерное действие, требующее временных ресурсов, а не завершённая операция, выполненная единожды. Необходимо грамотно выполнить все нужные работы для анализа внешней и внутренней среды. Как правило, он заканчивается установлением общих векторов развития, следование которым гарантирует развитие, укрепление позиций компании на рынке.

---

[4] Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 496 с.

Значимость стратегии состоит в том, чтобы компания нашла области работы, на которых следует сосредоточиться в первую очередь и использовала возможности, которые она имеет, согласно разработанному стратегическому плану, отметая остальные возможности, несовместимые со стратегией.

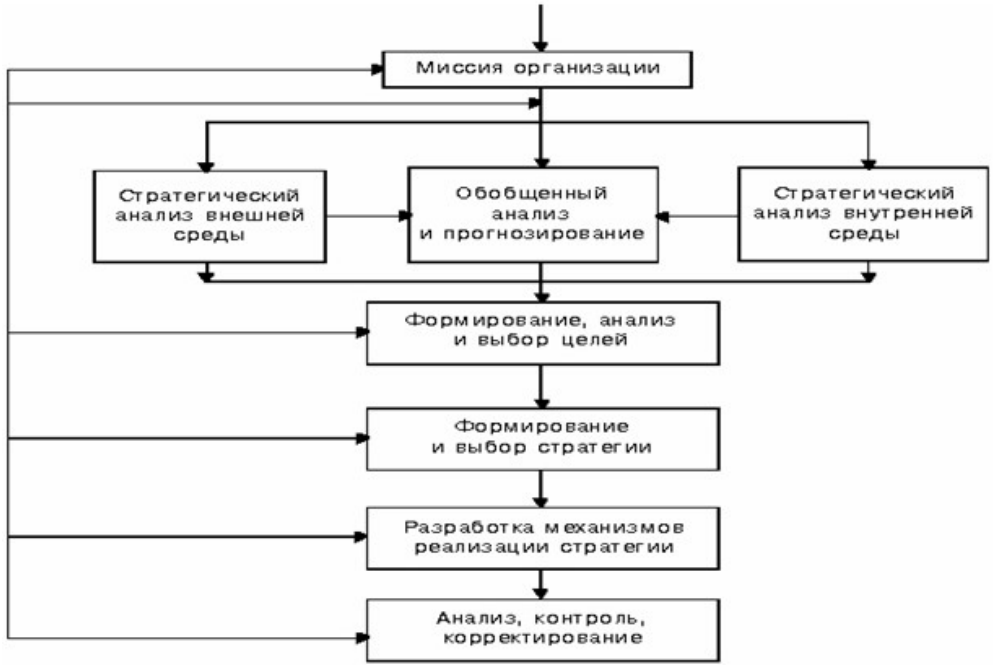


Рис 1.1.Схема процесса стратегического управления организацией

Необходимости в стратегии нет только в том случае, если реальный ход развития поможет компании выйти на желательные события.

При разработке стратегии невозможно предугадать все возможности заранее, поэтому необходимо быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Для разработки возможных альтернатив используется общая информация, зачастую не имеющая точных данных, поэтому в случае необходимости следует оперативно вносить коррективы в план развития.

Этапы стратегического менеджмента[5]:

Анализ текущей стратегии организации, проведение внешнего и внутреннего анализа компании.

[5] Полукаров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Л. Полукаров. – М.: Издательство: КНОРУС, 2014. – 240 с.

Данный этап служит фундаментом стратегического управления организации, поскольку он является отправной точкой для определения миссии, видения, целей организации и разработки стратегии компании. Понимание текущей стратегии предприятия поможет принимать эффективные решения по построению будущего организации. Таким образом, крайне важно понимать, как руководство воспринимает возможности рынка, потенциал своей организации, какие сильные стороны компании можно использовать и т.д.

Внешний анализ предполагает определение угроз и возможностей компании, факторов внешней среды (прим. конкуренты), не являющиеся в пределах контроля руководства организации, поддающиеся лишь долгосрочному планированию и контролю руководителей. Внутренний анализ компании включает выявление сильных и слабых сторон организации, факторы, которые руководители в состоянии проконтролировать и при необходимости внести свои коррективы в краткий срок.

Получить достоверные результаты по оценке деятельности предприятия можно с помощью инструментов стратегического менеджмента (прим. SWOT-анализ, PEST-анализ, 5 сил Портера).

Разработка стратегии

Формирование видения, миссии, целей и задач, а так же описание плана мероприятий для достижения целей организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

В стратегическом менеджменте существует три подхода к выработке стратегии организации на рынке, разработанных американским учёным Майклом Портером. Первый тип стратегий подразумевает минимизацию издержек производства. Как следствие, компания имеет возможность продавать свой товар по более низкой цене и за счёт этого выделяться на рынке, получить признание потребителей. Следует отметить, что при данном подходе у организации нет возможности соотносить свой товар цена-качество на приемлемом уровне, иначе она будет работать в убыль. Также

данная стратегия подразумевает, что необходимости в хорошем маркетинге нет, так как покупатель сам выберет продукт предпочтительнее другим из-за низкой цены. Следующий тип стратегии связан с дифференциацией продукции. При выборе данной стратегии компании необходимо выделяться на рынке за счёт уникальности продукта и осуществлять высокоспециализированное производство, что требует значительных затрат. Стратегия предполагает, что покупатель сделает выбор в пользу этого продукта, даже в том случае, если цена будет выше остальных товаров на рынке. Последний подход подразумевает сегментацию рынка. В этом случае компания тщательно выясняет потребности нужного рыночного сегмента определённого вида товаров. При данном подходе организация может совмещать предыдущие два подхода стратегии, но основополагающим моментом является то, что есть необходимость, в построении своей деятельности исходя из анализа потребностей конкретных покупателей конкретного рыночного сегмента.

На этапе разработки стратегии крайне важно разработать план мероприятий для достижения целей и закрепить за каждым сотрудником его зону ответственности. Все сотрудники организации должны осознавать своё место и предназначение на пути достижения результатов.

Реализация стратегии

Проведение ряда мероприятий на основе разработанного плана, с помощью которого стратегия претворяется в жизнь.

Оценка и контроль реализации стратегии.

Мероприятия по оценке и контролю реализации стратегии ориентированы, прежде всего, на то, чтобы отследить, как настоящие действия организации ведут к достижению поставленных целей. Таким образом, контроль выполнения позволяет отследить, насколько выбранная стратегия соответствует целям компании.

Таким образом, надо отметить, что выбор стратегии организации осуществляется руководителями компании на основе анализа главных

факторов состояния компании, её возможностях на рынке. Одной стратегии развития для всех фирм не бывает. По сути, можно утверждать, что, сколько существует организаций, столько и стратегий. Однако, существуют основные показатели, которые должны быть учтены руководителями в первую очередь: состояние отрасли и позиция компании в ней. В том случае, если отрасль идёт на убыль, то компании следует сделать акцент на стратегии расширении ассортимента выпускаемой продукции, если наоборот – отрасль активно развивается, то в таком случае компании следует прибегнуть к стратегии концентрации и выбрать конкретные сегменты товаров и потребителей.

1.2. Типология конкурентов

Чтобы определить понятие конкурентной стратегии компании, целесообразно рассмотреть в целом понятие стратегии компании. Несмотря на его распространенность, на сегодняшний день попросту не существует единого подхода к определению этого понятия. С одной стороны, существуют абстрактные понятия, отражающие компоненты стратегии как процесса. Так, стратегия компании – это паттерн, который интегрирует множество целей организации, её политики, принципы функционирования в единое и согласованное целое.

В целом, понятие стратегии характерно тем, что оно пытается объединить в себе как ожидаемые результаты деятельности компании и сами способы получения этих результатов. Однако в определении стратегии как процесса трудно выделить компоненту конкурентной стратегии. Другой подход к определению – это «5П стратегии», в которых выделяются такие компоненты, как план, приём, паттерн, позиция и перспектива. В данной концепции, Минцберг попытался объединить различные объекты стратегии в одном определении, где план, паттерн и перспектива – ориентированы на внутренних пользователей при принятии решений, а приём и позиция – ориентированы на «внешние» объекты: то, как компания намерена обойти

своих конкурентов и то, как компания намерена достичь конкурентного преимущества в своей отрасли. Лишь в определении «5П» можно выделить внешнюю ориентированность стратегии, однако внешний фокус – это не конкурентная стратегия.

Если подойти к определению стратегии с другой стороны, а именно – со стороны объектов, отраженных в ней, то стратегия может быть определена как «комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей». Данное определение имеет фокус именно на объекте стратегии, в отличии от определений Куинна и Минцберга. Соответственно, стратегия компании включает в себя два крупных взаимоисключающих и совместно исчерпывающих объекта: решения относительно рынка, на котором компания намерена работать, и методы конкуренции на данном рынке, которые позволят компании добиться успеха в конкурентной борьбе. Два этих объекта – есть ни что иное, как корпоративная и конкурентная стратегия соответственно.

Решения о рынке – это непосредственно выбор сферы бизнеса, который может быть органичен как спектром товаров, услуг, отраслей, так и конкурентами, с которыми намерена соперничать компания или клиентами, для которых компания намерена создавать ценностное предложение[6]. Сюда также относятся решения о портфеле бизнесов, перспективах и характере инвестиций: начиная от инвестиций в рост или укрепление позиций на рынке, заканчивая дивестициями и продажей бизнеса. Зоны влияния корпоративной стратегия нашли своё отражения в работах GE & McKinsey, BCG и Ансоффа, которые в разное время представляли свои инструменты для разработки корпоративной стратегии. Вопрос выбора рынка определяет базовые характеристики фирмы и экономические механизмы, заложенные в её основе.

---

[6] Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 496 с.

Методы конкурентной борьбы описывают то, как компания собирается работать в выбранной сфере бизнеса и это включают в себя такие элементы, как ценностное предложение, активы и компетенции и стратегии функциональных областей. Именно это и является конкурентной стратегией компании, так как благодаря этому фирма становится уникальной, и по большей части именно конкурентная стратегия компании определяет жизнеспособность фирмы и её прибыльность.

Традиционно, в литературе посвященной стратегическому менеджменту, выделяют два фактора формирования прибыли фирмы – это отрасль и специфичные для компании характеристики. Насколько важна конкурентная стратегия компании? Зачем иметь стратегию, если можно попросту выбрать наиболее прибыльную отрасль?

Одним из основных исследований, посвященных данной тематике, было рассмотрено влияние отрасли на формирование прибыли. В результате, исследователь обнаружил, что большая прибыли обусловлена не специфичными для индустрии или корпорации факторами, а специфичными факторами, присущими бизнес-единицам фирм. Следующее исследование определило, что 36% вариации прибылей приходится на отраслевые эффекты, 7% принадлежностью к определённой корпорации, в то время как 58% определяются бизнес-единицами компании. Это означает, что именно конкурентная стратегия является важнейшим фактором формирования прибыли, только благодаря способности создавать большую ценность, чем конкуренты, компания может получать большую прибыль, чем в среднем компании отрасли. Компания может создавать большую ценность благодаря наличию конкурентного преимущества

1.3. Понятие конкурентного преимущества

Основой конкурентных преимуществ, является преимущество в издержках и преимущество в выгодах. Данные источники конкурентного преимущества лежат в основе классификации конкурентных стратегий Майкла Портера. Подход, получивший название «эталонных стратегий» (generic strategies) представляет нам два основных типа стратегий – стратегию лидерства в издержках и стратегию дифференциации. Несмотря на то, что идея того, что стратегия может быть эталонной – шла нитью через всё развитие стратегического менеджмента, лишь Портеру в 1980 году удалось представить наиболее непротиворечивую концепцию, которая до сих пор остается основной.

В действительности, эталонные стратегии включают в себя три типа стратегий: лидерство в издержках (cost leadership), дифференциация (differentiation), описанные нами выше, а также частный случай – фокусированной стратегии лидерства в издержках или дифференциации. Как отмечает автор концепции, достичь одновременно оба преимущества, лежащих в основе данных стратегий – невозможно: фирма скорее окажется «застрявшей посреди» данных типов стратегий. Многие исследователи пытались оспорить данную идею невозможности достичь обеих преимуществ, однако, до сих пор нет ни одного исследования, которое могло бы опровергнуть логику взаимоисключения.

Лидерство в издержках – заключается в способности фирмы производить более дешевые блага, что даёт ей множество преимуществ – начиная от возможности быть более прибыльной (в абсолютном или относительном выражении) и менее уязвимой к действиям конкурентов. Жесткость конкуренции в отрасли ведёт к снижению цен и преимущество в издержках даёт возможность фирме быть менее уязвимой к конкурентным войнам – она продолжить зарабатывать даже тогда, когда другие не смогут. В целом, как отмечает Портер, данная стратегия предоставляет защиту от всех

сил, формирующих конкуренцию в отрасли, так как любое давление со стороны покупателей или поставщиков остановится на «следующей по эффективности фирме, после лидера в издержках»[7].

Дифференциация заключается в способности фирмы создать восприятие уникальности своего продукта. Портер выделяет множество способов дифференциации через дизайн, технологичность, сервисное обслуживание, дилерская сеть и множество других. Как отмечает автор, издержки не должны уходить из внимания у таких компаний, но ориентиром в деятельности всегда должно быть высокое качество. Равно как и лидерство в издержках, дифференциация позволяет «парировать» действие пяти сил, формирующих конкуренцию и сделать фирму менее уязвимой к действиям конкурентов. Особенно важно то, что стратегия дифференциации воспитывает лояльных клиентов, что повышает барьеры входа и снижает возможность давления со стороны потребителей.

Фокусировка в исходной трактовке Портера предполагает, что компания будет стремиться работать для нужд конкретного клиента – это может быть продукт, сегмент, география и т.д. Данная стратегия возлегает на допущении, что сфокусированная на конкретном клиенте фирма будет преуспевать, и, соответственно, её ценность будет выше, чем ценность «несфокусированной» фирмы за счёт того, что она более эффективна в производстве данных благ или лучше воспринимает нужды клиентов. Таким образом, Портер предполагает, что фокусировка – скорее источник для получения преимущества в выгодах или издержках. Однако, логично ограничение, которое накладывает стратегия фокусировки на долю рынка, тем самым, т.е. фирмы, эксплуатирующие данную стратегию будут более прибыльны в относительном выражении (маржинальность), нежели в абсолютном.

---

[7] Полукаров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Л. Полукаров. – М.: Издательство: КНОРУС, 2014. – 240 с.

Для получения конкурентного преимущества на основе ресурса или способности они должны соответствовать двум условиям:

1. Уникальность. Для достижения конкурентного преимущества ресурс должен представлять уникальную ценность за счет его редкости и низкой доступности внутри отрасли.

2. Уместность. Ресурс или способность должны уместны для использования в данной отрасли, относясь к ключевым факторам успеха на рынке.

Однако получение конкурентного преимущества – это лишь первый шаг к высокой прибыльности. Ресурсы и способности должны также обеспечить создание устойчивого конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество формируется в зависимости от следующих свойств ресурсов и способностей:

- *Долговечность.* Большая продолжительность существования ресурса обеспечивает крепкую основу для устойчивого конкурентного преимущества. Большинство материальных активов, как оборудование, имеют определенный срок жизни и требуют постоянной замены в связи с технологическими инновациями. Чем более нематериален ресурс, тем больше его долговечность как источника конкурентного преимущества. К таким ресурсам могут относиться патенты, коммерческие тайны, а также репутация и имидж компании.

- *Возможность передачи.* Наибольшее преимущество формируют ресурсы с очень низкой или отсутствием мобильности. Такие ресурсы сложно приобрести конкурентам, что осложняет для них процесс имитации стратегии успешной компании. В первую очередь отсутствием возможности передачи обладают нематериальные ресурсы, которые не могу быть куплены, а только воспроизведены. Также источниками отсутствия мобильности являются географическая неподвижность природных ресурсов, неполнота информации о ресурсе, что создает риски для компаний, стремящихся купить их, взаимодополняемость ресурсов, делающих невозможным их разделение.

- *Возможность воспроизводства.* В некоторых случаях компания может постараться воспроизвести ресурсы другой фирмы. Конкуренты могут легко скопировать различные материальные активы других компаний, технологии продаж и стратегии маркетинга. Намного сложнее воспроизвести различные организационные способности предприятия, например, его уникальную корпоративную культуру.

Важнейшим шагом является эффективное присвоение результатов конкурентного преимущества, сформированного на основе ресурсов или способностей организации. В первую очередь компания должна идентифицировать главные ресурсы и способности, которые позволяют реализовать ключевые факторы успеха в своей индустрии. Далее компания оценивает свои ресурсы и способности, определяя их важность для формулирования устойчивого конкурентного преимущества, а также их относительной силы по сравнению с конкурентами. Проведенный анализ позволяет выявить сильные и слабые ресурсы или способности предприятия. Таким образом компания формирует стратегию, гарантирующую наиболее эффективное использование ключевых ресурсов и восполняющую пробелы в слабых ресурсах.

Источником конкурентного преимущества стратегии диверсификации является, так называемый, эффект синергии. Он обозначает возрастание эффективности взаимодействия различных подразделений в рамках одного предприятия, приносящий больше эффекта, чем при деятельности по отдельности.

Благодаря эффекту синергии, обеспечивающим повышение производительности, расширение в родственные отрасли является привлекательной стратегией для большинства компаний. Связанная диверсификация выгодна в тех случаях, когда между цепочками ценности компаний существует стратегическое соответствие. Под стратегическим соответствием понимается совпадение звеньев цепочки ценности компаний, которые позволяют повышать благосостояние акционеров за счет:

- Обмена конкурентно ценным опытом и технологиями;
- Объединения родственных видов деятельности компании за счет использования общей ресурсной базы для снижения издержек;
- Совместного использования брендов на взаимовыгодной основе;
- Налаживание сотрудничества между компаниями для создания конкурентно ценных возможностей и преимуществ;

Такие процессы обмена технологиями и опытом, снижения издержек, использования одного бренда, возможности взаимовыгодного сотрудничества для создания новых конкурентно значимых ресурсов и возможностей дают компании конкурентное преимущество.

Участие бизнеса в спорте может происходить в различных формах. Одной из наиболее распространенных форм является спонсорство различных спортивных организаций и событий. Такие крупные компания, как Coca Cola, Nike, Visa и др., ежегодно инвестируют миллионы долларов в спорт для формирования и укрепления собственного бренда и имиджа. По оценкам агентства IEG, в 2014 году затраты на спонсирование спорта на северо-американском рынке составили 14,35 млрд. долл.. Более того, спорт являются основным направлениям затрат компаний в данной области, занимая 70% рынка спонсорства в Северной Америке. Также ассоциация со спортом пользуется спросом у рекламодателей, так как современный спорт становится эффективным каналом на рынке для продвижения своей продукции и бренда. Однако вовлеченность бизнеса в индустрию спорта не ограничена только временной и непостоянной поддержкой ассоциации со спортом по средством спонсорства и рекламных кампаний.

Роль, которую спорт играет в создании и поддержке имиджа и репутации компании, широка рассмотрена в научной литературе. В самом деле, одной из основных причин заключения спортивных спонсорских соглашений компания вместе с возможностью повышения узнаваемости бренда является развитие самого бренда, а также улучшение имиджа и репутации фирмы. В таком случае спонсорство выступает в роли ключевого

источника для создания устойчивого конкурентного преимущества на основе имиджа и репутации компании.

Однако вовлеченность бизнеса в индустрию спорта не ограничена только временной и непостоянной поддержкой ассоциации со спортом по средством спонсорства и рекламных кампаний. Процессы глобализации, протекающие в мировой экономике, оказали сильное влияние на изменение процессов потребления и управления спортом. Высокие темпы роста рынков различных видов спорта и наличие огромной потенциальной клиентской базой сделали индустрию спорта очень привлекательной для освоения данного бизнеса многими компаниями из других отраслей. Диверсификация в индустрию спорта становится очень перспективной стратегией развития многих предприятий.

Между спортивными организациями и компаниями из других сфер бизнеса имеются определенные различия в оценке своей деятельности. Принято считать, что частные и публичные предприятия существуют для получения прибыли и увеличения доходов стейкхолдеров или владельцев, в то же время в спорте такие цели, как выигрыш турнира, предоставление услуг для стейкхолдеров или выполнение социальных обязанностей перед обществом, например, в виде популяции здорового образа жизни, могут быть приоритетнее финансовых результатов.

Еще одной уникальной характеристикой деятельности спортивных организаций является конкурентное равновесие, заключающееся в конкуренции «на поле» и кооперации для поддержки долгосрочной жизнеспособности как самих команд, так и спортивных турниров, в которых они принимают участие. Во многих сферах бизнеса одной из основных целей является получение и сохранение наибольшей рыночной доли. В спортивной индустрии клубы и команды нуждаются в конкуренции для того, чтобы остаться в индустрии за счет сотрудничества при разделении доходов и обеспечении неопределенности в исходе противостояний для поддержки интереса у болельщиков.

Спортивный продукт, принимающий форму матча или соревнования, имеет неопределенный уровень качества. В то время как исход игры в большинстве случаях не может быть изначально известен, одна команда может доминировать над другой, что уменьшает привлекательность и качество предлагаемого продукта в глазах болельщика.

Более того, спорт предлагает высокий уровень лояльности продукту или бренду, так как существует маленькая вероятность, что болельщик изменит свои предпочтения из-за плохой игры или других факторов. В это же время, потребитель обычных продуктов имеет большой выбор и может переключиться с одного бренда на другой по причине цены или качества, а спортивные соревнования сложно заменить каким-либо другим продуктом. Данное преимущество имеет и негативную сторону, так как если спортивная организация хочет увеличить свою рыночную долю за счет привлечения большего количества новых болельщиков, то это сложно реализуемо вследствие их сильной привязанности к своим нынешним командам.

Таким образом, мировая индустрия спорта включает огромное количество процессов, требующих большого внимания от спортивных менеджеров для обеспечения наибольшее успешной деятельности их компаний. Особенности самой отрасли и ведения в ней деятельности вынуждает компании тщательно подходить к разработке стратегии диверсификации в спорт.

1.4. Характеристика типовых конкурентных стратегий

Сфера управления в области спорта ещё очень молода и это понятие появилось спонтанно, так как весьма долгое время считалось, что спорт – некоммерческая сфера и законы рынка на неё не распространяются. Однако, стратегия развития спортивного клуба в наибольшей степени соответствует общим подходам стратегического менеджмента, но имеет ряд специфичных черт.

Клиентом спортивного клуба является болельщик, зритель, который приобрёл продукт (билет на матч), предлагаемый клубом. Работа с болельщиками, отношение к ним играет огромную роль в развитии клуба, являясь важным звеном в цепочке доходов спортивных организаций. У клуба стоит задача предоставить клиенту шоу, богатое на эмоции событие в его жизни, которое он захочет пережить вновь, вернувшись на матч, то есть, купив билет снова. В российской действительности люди в небольшом количестве являются фанатами спорта. Существует малое количество команд клубов, которые собирают стадионы, за исключением нескольких клубов премьер лиги по футболу. По этой причине необходимо вовлечь потенциального зрителя в мир спортивных перипетий, заинтересовать его в развитии событий и заставить сопереживать команде посредством не только фактов спортивных достижениях команды.

При проведении матча клубам стоит учитывать, что во время игр, клиент потребляет много аспектов, к спорту не имеющих никакого отношения и не имеющих материального выражения. Описать атмосферу на арене, царящую на матчах и выразить её в денежном аналоге представляет большую трудность, однако, для болельщиков она имеет большое значение. Желающие поболеть за свою команду собираются на игровой арене примерно за 1 час – 1,5 часа до начала игры, чтобы вжиться в обстановку, наладить социальные контакты, насладиться музыкой и т.д. То есть, болельщики потребляют услуги, которые не связаны со спортом напрямую и являются дополнительной ценностью для него. Спортивное мероприятие, товар или услуга, не меняющие свою форму и содержание приведут к сокращению количества потребителей, поэтому спортивным организаторам следует обращать на это внимание для повышения привлекательности основного товара, а для этого необходимо прикладывать усилия[8].

[8] Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. — 160 с

На рисунке 2 жирным шрифтом представлены главные составляющие спортивной услуги и обычным шрифтом элементы спортивного товара, а также связь между ними.

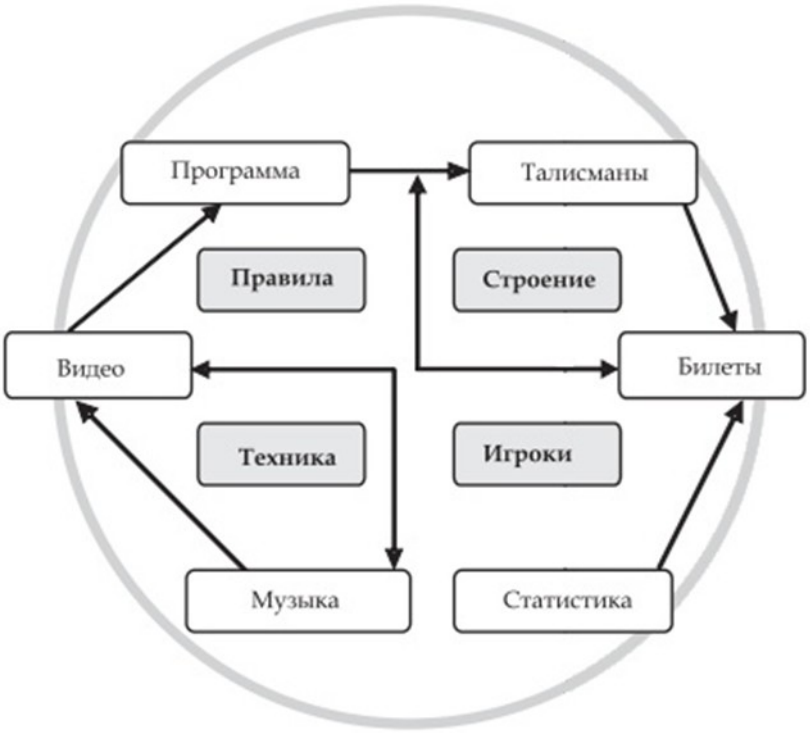


Рис. 1.2 Структура спортивных товаров и услуг

Значимость каждой составляющей зависит от конкретного спортивного товара или услуги, а также от среды их потребления. Музыкальное сопровождение и видео-контент - это те элементы, создающие атмосферу мероприятия. Музыкальный фон поможет настроить болельщиков на агрессивный или позитивный лад. Перед началом матча или во время перерыва могут транслироваться видео-ролики с участием игроков, несущие мотивационный, информирующий или развлекательный характер. Программа спортивного мероприятия подразумевает совокупность мероприятий, разработанных клубом на время проведения матча, включающих активности с болельщиками для получения ярких запоминающихся эмоций фанатов. На сегодняшний день множество российских и зарубежных команд имеют собственные талисманы в виде ростовых кукол, которые выполняют следующие коммерческие задачи:

- призывать фанатов создавать на арене обстановку доброжелательности и праздника;

- придавать команде неповторимость, отличительную особенность от других команд;

- создавать команде определенный имидж и привлекать новых болельщиков;

- изготавливать талисманы в виде сувениров, изображений, клубной символики в торговых целях;

- служить дополнительным элементом торговой марки клуба (а в случае формирования сборной команды – выполнять функцию «заменителя» брэнда).

Статистика каждого игрока играет большую роль в лояльности болельщиков к клубу. Можно привести множество примеров, когда главной составляющей при большой посещаемости матчей является наличие в команде успешного игрока, пользующегося популярностью у зрителей (Майкл Джордан или Шакил О'Нил из NBA). Многие спортивные клубы приглашают к сотрудничеству звёздных игроков и тем самым обеспечивают полный зал на весь сезон, так как от этого фактора зависит интерес болельщиков, телевидения, прессы, а как следствие – доходы клуба[9]. Однако, благодаря помощи спортивных менеджеров игроки научились продавать себя и своё имя, поэтому у спортсменов мировых масштабов гонорары достигают огромных высот и не каждый клуб может себе это позволить.

Деятельность организации зависит от внешней и внутренней среды. К внешней среде относятся факторы за пределами компании: демографические, географические, экономические, социальные факторы. К внутренней макросреде относят факторы: потребители (в данном случае болельщики, фанаты), конкуренты (спортивные клубы других команд в городе), товары-заменители (в данном случае другие виды проведения досуга). И к

[9] Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 496 с.

внутренней микросреде можно отнести всё, что происходит внутри компании. Для разработки стратегии профессиональный спортивный клуб использует целый комплекс методов и абсолютно различные факторы внешней и внутренней среды для разработки стратегии, оказания воздействия на целевую аудиторию.

Важную роль в разработке стратегии спортивной организации является разработка стратегического плана маркетинга. Менеджмент этой основополагающей части стратегического плана компании как маркетинговая деятельность требует детального планирования, специальных знаний, богатого опыта и эффективного контроля. На рисунке 2 представлена основная модель управления маркетинговой деятельности спортивных организаций.

Управление состоит из следующих основных этапов:

Анализ спортивной организации и рынка.

Включает разработку идеи, услуги, какой смысл она несёт, зачем нужна. В спортивном мире это образ команды: какие в ней игроки, тренерский штаб, их достижения.

Постановка миссии, видения, целей и задач спортивной организации.

Разработка задач, вектора развития, к чему клуб хочет прийти, какой образ сложится у аудитории в итоге.

Составление маркетингового плана.

Необходимо выяснить какой болельщик приходит на матч, на кого ориентирован клуб, кого хочет видеть на трибунах и какие конкретно услуги в сфере спорта могут его привлечь.

Соединение маркетингового плана со стратегическим планом организации в целом



Рис. 1.3 Модель управления маркетинговой деятельностью спортивных организаций

Контроль деятельности и оценка

В какой степени действительные итоги выполненных задач соответствуют желаемым результатам.

Обратная связь

Возможность пройти некоторые этапы заново с учётом ошибок предыдущих попыток для более эффективного достижения цели.

Спортивные клубы являются юридическими лицами, осуществляющими тренировочную, соревновательную, физкультурную и воспитательную деятельность и могут создаваться юридическими и физическими лицами. Стратегия развития спортивного клуба в наибольшей степени соответствует общим подходам стратегического менеджмента, но имеет ряд специфичных черт. Любая организация в качестве коммерческой

ставит перед собой цель – получение прибыли. У спортивных клубов существует целая система получения доходов[10].

К ключевым элементам, приносившим прибыль спортивным клубам, можно отнести:

-спонсорская поддержка

Доход, который клуб зарабатывает самостоятельно, является очень небольшой частью бюджета, большая часть - это вложения со стороны разных компаний, то есть спонсорство. В спортивном менеджменте существует замкнутый круг из определённой взаимосвязи спонсорской поддержки профессионального спортивного клуба от заполняемости арены во время игр. Всем известный факт, что жизнедеятельность профессиональных спортивных клубов не может долго продолжаться без помощи спонсоров и акционеров по той причине, что на развитие инфраструктуры, владение звёздными сильными игроками, помогающие клубу играть в высших лигах, требуются немалые финансовые затраты, которые требует профессиональный спорт.

Реальная отдача от получения спонсорства присутствует у очень небольшого количества компаний. Спонсорство - это специфический вид маркетинга, так как напрямую практически невозможно получать отдачу, измерить появилось ли у компании большое количество клиентов по причине того, что они увидели рекламу на майке игрока или по какой-то другой причине. Любой вид маркетинга позже можно измерить с помощью: количества просмотров, количества людей, которые обратились по той или иной рекламе, повышению узнаваемости и так далее. В России этот аспект пока не очень хорошо развит. На текущий момент спортивные клубы имеют спонсорство по большей части за счет административного ресурса либо личной инициативе людей, любящих этот вид спорта. В качестве примера можно привести «Баскетбольный клуб «ЦСКА», фанатом которого

[10] Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 496 с.

является российский политик и предприниматель – Михаил Прохоров, очень любящий баскетбол и вкладывающий деньги своей компании в развитие клуба. В итоге получается, что спорт - это игрушка для богатых заинтересованных людей. Также в качестве примера можно привести руководителя администрации президента, которому интересен баскетбол, он продвигает единую лигу ВТБ, однако, как только для него это перестанет представлять интерес, финансирование закончится[11].

В итоге, спонсирование клуба поможет добиваться высоких спортивных достижений за счёт качественного состава игроков. Более того, за счёт дополнительных финансовых средств, клуб способен разнообразить развлекательную программу матчей для болельщиков, что также увеличит их приток, а чем больше болельщиков, тем больше вероятность, что в спонсировании клуба и оказанию ему финансовой поддержки заинтересуется крупная компания. Деятельность спортивной организации, как и любой другой компании по большей части зависит от финансового и материального ресурса, которым она имеет возможность распоряжаться. Для поддержания своей жизнедеятельности спортивным клубам следует постоянно искать возможности для увеличения финансового притока. В российских реалиях спортивный клуб не может приносить огромную прибыль и получить коммерческую эффективность представляет большую сложность. Рынок российского профессионального спорта сильно отличается от европейского и американского. В России любой спортивный клуб - это расходная часть одной или нескольких компаний или целой области.

У спортивного менеджмента также есть важная отличительная черта: спортивные клубы имеют большую зависимость от административного ресурса. Органы исполнительной власти и местного самоуправления оказывают содействие клубам при строительстве и ремонте спортивных сооружений. Более того, администрация оказывает поддержку при

[11] Полукаров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Л. Полукаров. – М.: Издательство: КНОРУС, 2014. – 240 с.

обеспечении специальным спортивным оборудованием, если это необходимо и предоставляет в пользование помещения для тренировок и проведения спортивных мероприятий.

-продажа прав телетрансляций и рекламных мест

Если рассмотреть спортивные организации в качестве коммерческих, то в этом принципиальное отличие клубов в России и за рубежом[12]. За рубежом достаточно большое количество денег поступает в клубы за счет продажи прав на трансляцию телевизионных матчей. Например, чтобы показать матч НБА и игры Барселоны и Реала компании платят огромные деньги клубу, чтобы им предоставили возможность транслировать матчи, соответственно, телекомпании продают рекламное время, то есть время этих матчей. В России этот аспект не представляет интереса, по причине того, что спорт недостаточно популярен, и выкупать права на трансляцию за малозначимые деньги телекомпании не готовы. Компании не борются за трансляцию того или иного матча, а если борьба и происходит, то только по каким-либо политическим причинам. В итоге, прямой связи, что телекомпания рассчитывает выкупить это время, продать за большие деньги туда рекламу и получить мотивацию в России на данный момент нет. Если клуб популярен, он продаёт права на трансляцию, а если он популярен, соответственно, компании заинтересованы в том, чтобы продать рекламу. Так как клуб имеет высокую заинтересованность среди болельщиков, матч с его участием будут смотреть по телевизору большое количество людей, поэтому спонсоры заинтересованы в том, чтобы получить свой логотип или получить какую-то рекламную кампанию, связанную с клубом, так как его популярность представляет для них интерес.

-продажа товаров с символикой клуба

Большую роль в продаже атрибутики и спортивных услуг (билетов на посещение матча) играет сегментация рынка. Спортивная организация

---

[12] Полукаров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Л. Полукаров. – М.: Издательство: КНОРУС, 2014. – 240 с.

должна иметь чёткое представление, на какого клиента ориентирован её продукт, какие потребности и желания она нацелена удовлетворять. Таким образом, сегментация рынка позволяет понять, кто является конечным потребителем конкретной продукции и услуги, следовательно, продажа будет осуществляться более грамотно и продуктивно. Если компания имеет представление, кто основной потребитель товаров и услуг, то при разработке рекламной компании, продукта и цены, есть возможность точнее предугадывать их желания и нужды[13].

К признакам потребителей, которые следует проанализировать, можно отнести:

- демографические и географические признаки
- психологические показатели
- доходы
- возраст и пол
- желания, связанные с товаром или услугой
- получаемая от потребления польза.

-предпринимательской деятельности: проведение лекций, выставок, курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки

Многие клубы практикуют проведение мастер-классов для тренеров спортивных школ, организуют проекты повышения квалификации для преподавателей физкультуры общеобразовательных школ.

- сдача в аренду рекламных площадей в спортивных строениях (холлы, стадионы)

В том случае, если спортивная организация имеет в своём распоряжении рекламные площади, то в таком случае, она имеет возможность продавать место и время показа рекламы различных компаний во время матча. Таким образом, рекламные ролики этих компаний попадут в

[13] Лебедев О.Т. Основы менеджмента. – СПб.: Издательский дом «МиМ», 2013. – 318 с.

телевизионные трансляции матча и будут доступны огромному количеству зрителей, увеличивая свою лояльность.

- продажа или аренда команды или спортсмена

В зависимости от характера сотрудничества профессиональных спортивных клубов, организации могут договориться о продаже или аренде игрока или целой команды в пользование другому клубу. Аренда в спорте – это договор, по условиям которого спортивный клуб разрешает спортсмену играть за другой клуб на правах аренды, срок которой устанавливается индивидуально, а выплата заработной платы может выплачиваться как клубом арендодателем, так и клубом, взявшим спортсмена в аренду в зависимости от договора. Чаще всего такие сделки заключаются в том случае, если у какого-либо клуба возникают проблемы с финансовым положением и есть необходимость уменьшить расходную часть за счёт сдачи в аренду игрока другому клубу.

-продажа или сдача в аренду спортивного сооружения

Если клуб имеет в своей собственности место проведения матчей, то в то время, когда там не проводятся спортивные мероприятия, он имеет возможность сдавать помещения в аренду для проведения концертов музыкальных групп, спортивных мероприятий и т.д. и получать с этого дополнительную прибыль.

Таким образом, эти вложения помогут держаться клубу на самом высоком уровне и зарабатывать необходимый финансовый ресурс для дальнейшего лидерства команды, участия в прибыльных спортивных мероприятиях и развитие игроков по отдельности.

Глава 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород»

2.1. Общая характеристика ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород»

«Баскетбольный клуб «Нижний Новгород» сегодня является единственной профессиональной мужской баскетбольной командой в Нижнем Новгороде и Нижегородской области, основанной в 2000 году.

Клуб выступает в Единой лиге ВТБ и Евролиге. Один из лучших клубов России. Команда сформирована в 2000 году на базе баскетбольной команды Волжского инженерного педагогического института (ВИПИ). Команду, вышедшую в Высшую лигу, тогда возглавил Александр Хайретдинов, взявший на себя функции генерального директора, главного тренера и врача. В сезоне 2001-2002 клуб получил название «Нижегородская баскетбольная академия», или просто – «НБА».

С момента основания клуб сменил несколько названий: «НБА» (2001/02), «НБА-Сети-НН» (2002-2004), «НБА-ТЭЛМА» (2004-2006). По итогам сезона 2005-2006 гг. нижегородская команда вышла в Суперлигу Б и стала называться «НБА-Нижний Новгород»[14].

В октябре 2008 года в кадровом составе клуба произошли существенные перемены. Поменялся тренерский и управляющий состав клуба. Президентом баскетбольного клуба «Нижний Новгород» стал министр инвестиционной политики Нижегородской области, олимпийский чемпион - Дмитрий Сватковский. Пост генерального менеджера занял 12-кратный чемпион России по баскетболу чемпион Евролиги, серебряный призер Чемпионата мира по баскетболу Сергей Панов, тренером в течение 6 лет являлся сербский специалист Зоран Лукич, позднее сменившийся на тренера

---

[14] Российский батскетбольный клуб из Нижнего Новгорода. Выступает в Единой лиге ВТБ и Еврокубке

из Латвии – Айнарсом Багасткисом . Генеральным директором клуба остался Александр Хайретдинов.

Накануне игрового сезона 2009-2010 Нижегородский клуб сменил свое название на БК «Нижний Новгород» (БК «НН»). Это название остается у клуба вплоть до настоящего времени.

В сезоне 2009-2010 гг. руководящим звеном клуба была проделана серьезная селекционная работа и практически полностью обновлен игровой состав. Команда пополнилась как опытными профессионалами, так и молодыми и перспективными игроками. По итогам сезона, завершившегося в мае 2010 года, нижегородцы добились наилучшего результата с момента создания клуба – заняли первое место среди команд суперлиги и получили право представлять регион в элитном дивизионе российского баскетбола. Именно эту цель в начале сезона поставил перед клубом губернатор Нижегородской области Валерий Шанцев. Ещё раньше её поставило перед собой новое руководство клуба.

Начиная с этого времени клуб, значительно вырос и стал узнаваемым среди других российский баскетбольных клубов. Ниже приведены его достижения.

2010 – 2011 г.

- 5 место чемпионата России БЕКО ПБЛ;
- серебряный призер Кубка России;
- участник первого группового этапа Кубка Вызова (Eurochallenge).

2011 – 2012 г.

- 9 место чемпионата России БЕКО ПБЛ;
- участник Last 16 Кубка Вызова (Eurochallenge);
- участник 1/8 финала Единой Лиги ВТБ.

2012 –2013 г.

- участник финала Единой Лиги ВТБ;
- 5 место в подгруппе Единой Лиги ВТБ в регулярном сезоне.

2013 – 2014 г.

- 1/2 финала Еврокубка;
- серебряный призер Единой Лиги ВТБ.

2015 г.– дебютант Turkish Airlines Euroleague и участник Топ-16 турнира.

2016 г. –1/4 Еврокубка, выход в плей-офф Единой Лиги ВТБ.

В 2014 году главным тренером клуба становится латвиец Айнарс Багатскис, который приходит на замену сербу - Зорану Лукичу. За историю клуба главные тренеры менялись 2 раза.

Домашней площадкой с 2010 года является – «Нижегородский Дворец спорта профсоюзов» вместимостью 5600 человек. Тренировки баскетболистов проходят в физкультурно-оздоровительном комплексе «Мещерский», где также находится офис менеджмента клуба.

С 2013 года «БК «Нижний Новгород» проводит товарищеский баскетбольный турнир под названием «Кубок Нестерова». Турнир посвящён выдающемуся нижегородцу-пилоту, авиаконструктору, основоположнику мирового высшего пилотажа Нестерову П.Н.

Административная структура клуба представляет собой иерархическую структуру, где президентом баскетбольного клуба «Нижний Новгород» является Сватковский Дмитрий Валерьевич, председателем правления баскетбольного клуба «Нижний Новгород» является Панов Сергей Юрьевич – министр спорта Нижегородской области, генеральный директор клуба – Хайретдинов Александр Валерьевич, исполнительный директор клуба – Вельмужов Михаил Дмитриевич. В подчинении исполнительного директора находятся четыре направления деятельности:

- коммерческое управление;

-административно-хозяйственное управление;

-управление бухгалтерии и финансов;

-управление по связям с общественностью.

По степени важности наряду с выполнением обязанностей исполнительного директора существует спортивно-международное

управление, отвечающее за спортивные достижения клуба. Главной составляющей этого направления является работа тренерского штаба и основного состава команды. Тренерский штаб возглавляет тренер команды из Латвии - Айнарс Багатскис, в его подчинении два ассистента: Артурс Шталбергс и Андрей Лобанов. Помимо этого в штабе состоят два тренера по физической подготовке, два врача, массажист, тренер-скаут, администратор команды. В основном составе команды 14 профессиональных баскетболистов, из них 3 человека – легионеры. Капитаном команды является Семён Антонов. В тоже время клубом воспитывается молодежный состав из 14 человек.

По мнению руководителей организации, административная структура клуба должна базироваться на обеспечении трех главных направлений:

Первое направление – повышение спортивного мастерства команды в целях успешного выступления в главных клубных турнирах. Это направление обеспечивается работой спортивно-международного управления. Главные задачи первого направления работы:

- комплектование команды, которое проводится за счет подписания контрактов с сильнейшими зарубежными игроками, поиском таких же квалифицированных российских спортсменов для успешного выступления на чемпионатах России и Европы, следовательно, для достижения высоких спортивных результатов и увеличения популярности клуба в целом;
- развитие своей молодежной команды, подготовка молодых спортсменов на перспективу, что в последующем снизит финансовые затраты на покупку иностранных спортсменов.

Второе направление работы заключается в повышении экономической эффективности деятельности клуба и обеспечивается работой двух подразделений: коммерческим управлением и отделом по связям с общественностью. Их работа направлена как на перспективу, так и на текущую деятельность. Главная задача - это обеспечение доходов

профессионального клуба за счет привлечения новых спонсоров, обеспечение полных трибун зрителей, маркетинга, продажи билетов, рекламных услуг, доходов от проведения спортивных мероприятий и праздников, получение субсидий от государственных организаций, продажи игроков, сдачи в аренду инфраструктуры клуба.

Третье направление обеспечивает текущую и оперативную деятельность «Баскетбольного клуба «Нижний Новгород». Эти работы выполняют два отдела: управление бухгалтерии и финансов и административно-хозяйственный отдел. Отдел по управлению бухгалтерии и финансов обеспечивает текущее финансирование деятельности всех подразделений клуба, выплату зарплаты и премиальных, ведет расчеты с различными организациями, со счетами в банке и выполняет другие работы в соответствии с положением «О бухгалтерском учете в государственных и общественных организациях». Административно-хозяйственное управление обеспечивает совершенствование административно-хозяйственной деятельности клуба, отвечает за сохранность инфраструктуры клуба, его транспортных и других активов, руководство службой безопасности и делопроизводства в секретариате клуба, а юридический отдел ведет дела в арбитраже, судах, занимается юридической оценкой договоров и других документов, принимаемых менеджментом профессионального клуба.

Административная структура «БК «Нижний Новгород» представлена в виде схемы в рисунок 2.1.

В организации хорошо развита корпоративная культура. Клуб имеет свой логотип, на котором две буквы «Н» держат баскетбольный мяч, гимн, слоган: «Твоя вера – наша сила». Помимо этого регулярно проводятся товарищеские матчи по баскетболу между врачами команды и коммерческим отделом клуба, корпоративные ужины в лучших заведениях города, каждый работник ежегодно получает фирменный пакет брендовой спортивной одежды и атрибутики с символикой клуба.

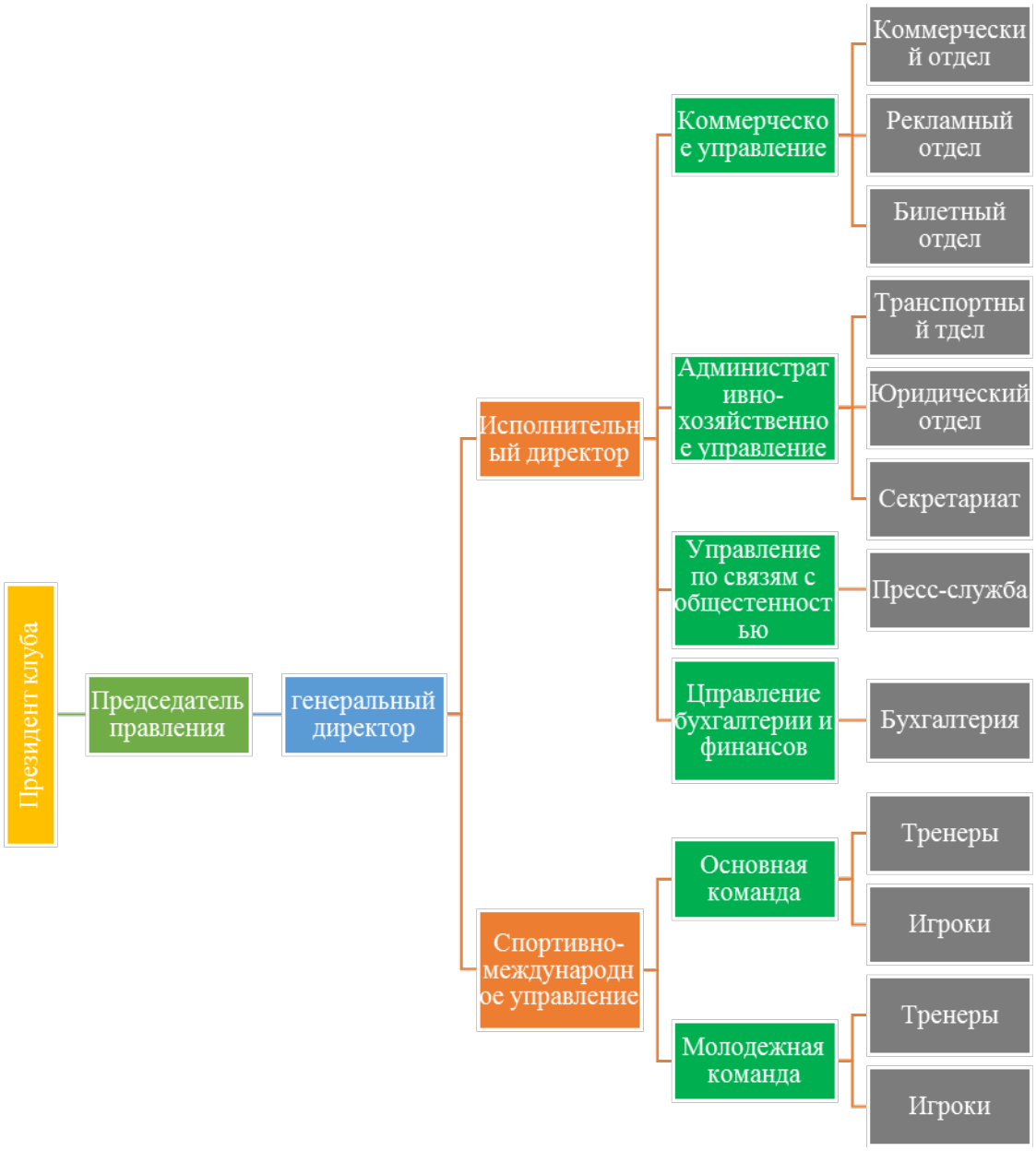


Рисунок 2.1 организационная структура ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород»

Более того, корпоративная культура предполагает, что каждый сотрудник клуба должен посещать спортивный зал для занятий не менее одного раза в неделю.

Таким образом, «Баскетбольный Клуб «Нижний Новгород» молодой, но активно развивающийся профессиональный спортивный клуб, который уже имеет свою историю развития спортивных достижений и имеет тенденцию развития в качестве коммерческой организации.

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород»

Рассмотрим показатели экономической деятельности ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород» в динамике за 3 года (2014-2016гг.). В таблице 2.1 обобщены основные финансовые результаты деятельности ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород» .

Таблица 2.1 - Основные финансовые результаты деятельности ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород»

Показатель	Значение, тыс. руб.			Изменение	
	На 2016 г.	На 2015 г.	На 2014 г.	тыс. руб.	± %
1	2	3	4	5	6
1. Выручка	2808261	2419032	2499249	309012	12,3
2. Расходы по обычн. видам деятельн.	1747989	1552988	1507552	240437	15,9
3. Прибыль от продаж	542753	319102	301843	240910	79,8
4. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов)	556087	325056	299978	256109	85,3
5. Проценты к уплате	23	22	0	23	-
6. Изм. налоговых активов и обязательств	821	858	0	821	-
7. Чистая прибыль	440536	261759	225427	215109	95,4

За последний год годовая выручка составила 2808261 тыс. руб. За 3 года годовая выручка незначительно увеличилась, на 12,3% (309012тыс. руб.). Изменение выручки наглядно представлено ниже на графике (см. рис. 2.2).

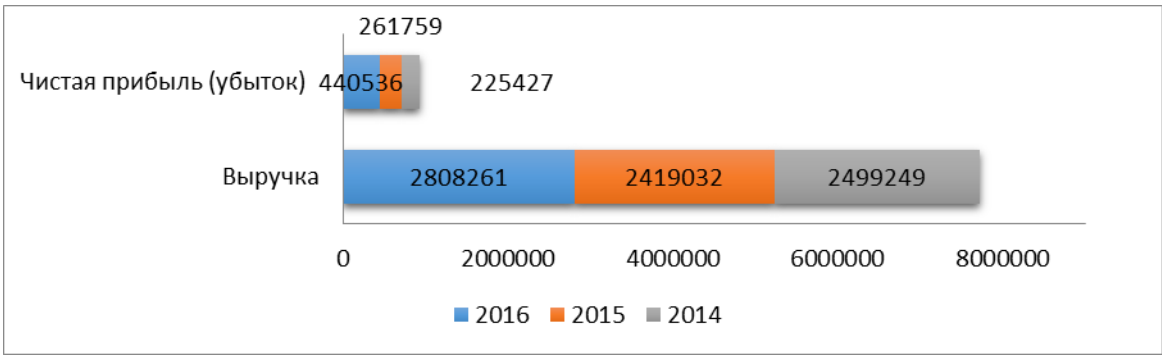


Рисунок 2.2 - Динамика выручки и чистой прибыли ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород» 2014-2016гг.

За 2016 год значение прибыли от продаж составило 542753 тыс. руб. В течение анализируемого периода (с 31 декабря 2014 г. по 31 декабря 2016 г.) наблюдалось явное увеличение результата от продаж, составившее +240910 тыс. руб.

При изучении расходов по обычным видам деятельности, необходимо сказать о том, что предприятие учитывает управленческий расход в виде условно-постоянного, и относит его по итогам отчетного года на счета по реализации.

Взаимоувязка показателя формы №1 и формы №2 за исследуемый период подтверждает формальность и корректность отражений в отчетах отложенного налогового актива и обязательств.

В таблице 2.2 представлены показатели рентабельности ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород» .

Таблица 2.2 - Рентабельность деятельности ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород»

Показатели	Значения (в %, или в копейках с рубля)			Изменение	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	коп., (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)
1	2	3	4	5	6
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки).	8	11	8,4	+0,4	+4,3
2. Рентабельность продаж по EBIT	10,7	15,2	14,9	+4,2	+39,2
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли	8	10,7	10,8	+2,8	+35,4

Показатели таблицы 2.2 указывают на рентабельность за 2016 год и имеют положительное значения показателя как показатель прибыльности деятельности ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород» .

Показатель прибыли от продаж в исследуемом периоде имеет значение 8,4 процентных пункта от полученной выручки. Помимо этого имеется положительное изменение рентабельности по обычным видам деятельности в

сравнении с даннымм показателями за период 2014 по 2016, изменение составлет +0,4 процентных пункта.

По показателю рентабельности, который рассчитан как отношения по прибыли до процентов к уплате и по налогообложению EBIT к выручке предприятия, за 2016 год данный показатель составляет 14,9 процентных пункта. Что говорит о том, что в каждый рубль выручки предприятия содержится 14,9 коп. по прибыли до налогообложения и %-ов к уплате.

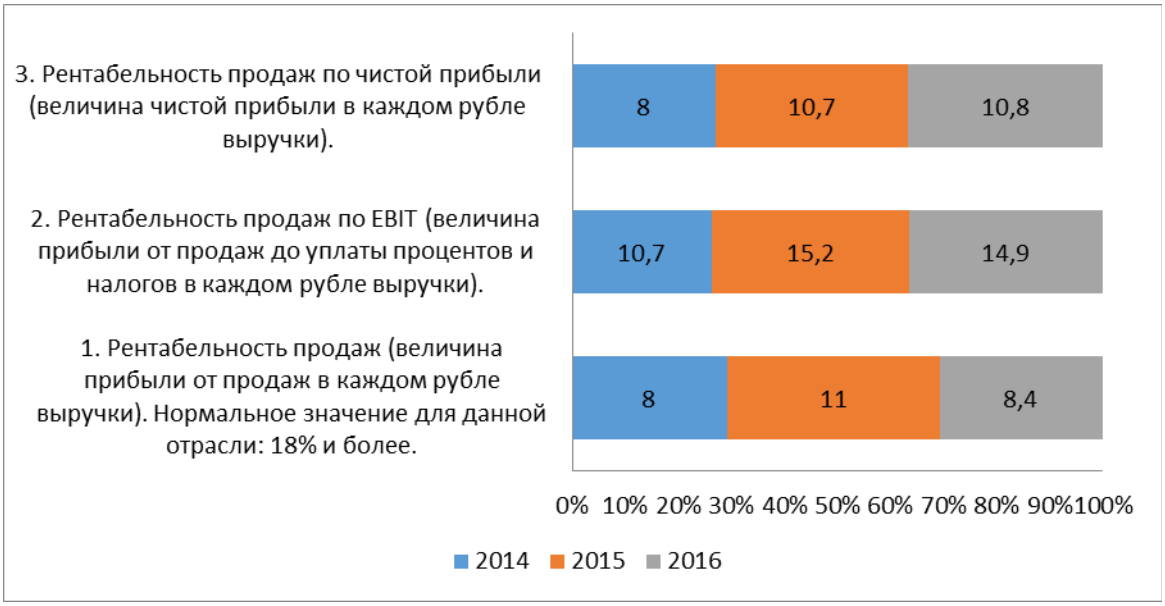


Рисунок 2.3 - Динамика показателей рентабельности продаж

Дальше в таблице 2.3 представляются 3 основных показателя, которые характеризуют рентабельность по использованию вложенного в предпринимательскую деятельность капитала.

Таблица 2.3 - Рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала

Показатель	Значение, %			Изменение (гр.4 - гр.2)	Расчет
	2014 г.	2015 г.	2016 г.		
1	2	3	4	5	6
Рентабельность собств. капитала (ROE)	22	23,2	21,4	-0,6	Отнош. чистой приб. к средней велич. Собств. капитала. Нормальн. Знач. для данной отрасли: 14% и более.
Рентабельность активов (ROA)	12,6	11,4	10,5	-2,1	Отнош. чистой приб. к средней стоимости

					активов. Норм. Знач. для данной отрасли: 9% и более.
Прибыль на инвестированный капитал (ROCE)	24,4	25,5	25,1	+0,7	Отнош.е приб. до уплаты процентов и налогов (EBIT) к собств. капиталу и долгосроч.обяз-вам.
Рентабельность производственных фондов	558,7	1 125,6	1 554,5	+995,8	Отнош. Приб. от продаж к средней стоимости основных средств и материально-производств. запасов.

За 2015 год каждый рубль по собственному капиталу ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород» приносит по чистой прибыли 0,214 руб. За анализируемый период наблюдается незначительное снижение показателя рентабельности по собственному капиталу, и составляет -0,6% процентных пункта. За 2016 год показатель рентабельности по собственному капиталу можно назвать полностью соответствующем норме.

За 2014-2016гг. по рентабельности активов наблюдается снижение, до значения 10,5процентных, то есть минус 2,1%. Рентабельность активов укладывается в нормальные значения за весь всего исследуемый период.

Анализ финансового состояния предполагает проведения анализа финансовой устойчивости и платежеспособности предприяти.

В таблице 2.4 приведены основные показатели финансовой устойчивости ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород» .

Таблица 2.4 - Показатели финансовой устойчивости ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород» [15]

Показатель	Значение показателя			Изм.	Описание показателя и его нормативное значение
	2014	2015	2016		
1	3	4	5	6	7
Коэфф-ент автономии	0,51	0,48	0,5	-0,16	Отношение собственного капитала к общей сумме капитала.

[15] Рассчитано по данным бухгалтерской отчетности ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород»»

Коэфф-ент обеспеченности собств. оборотн. сред-вами	-0,3	-0,58	-1,13	-1,41	Отношение собственных оборотных средств к оборотным активам.
Индекс постоянного актива	1,22	1,4	1,53	+0,74	Отношение стоимости внеоборотных активов к величине собственного капитала организации.
Коэффициент покрытия инвестиций	0,67	0,61	0,54	-0,19	Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала..
Коэфф-ент маневренности собственного капитала	-0,22	-0,4	-0,53	-0,74	Отношение собственных оборотных средств к источникам собственных средств.
Коэфф-ент обеспеченности запасов	-11,7	-1568,99	-3171,06	-3181,39	Отношение собственных оборотных средств к стоимости запасов.
Коэфф-иент краткосроч.задолж.	0,67	0,74	0,92	+0,12	Отношение краткосрочной задолженности к общей задолж.

Показатель коэффициента автономии ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород» в 2016 году составил 0,5 пункта. Данный показатель указывает на то, что из-за недостатка собственного капитала, который составил 50% от общего капитала компании, предприятие находится в сильной зависимости от кредиторов. За анализируемы промежуток выявлено значительное уменьшение коэффициента автономии, – на 0,16. На рис. 2.4 графически представлена структура капитала компании:

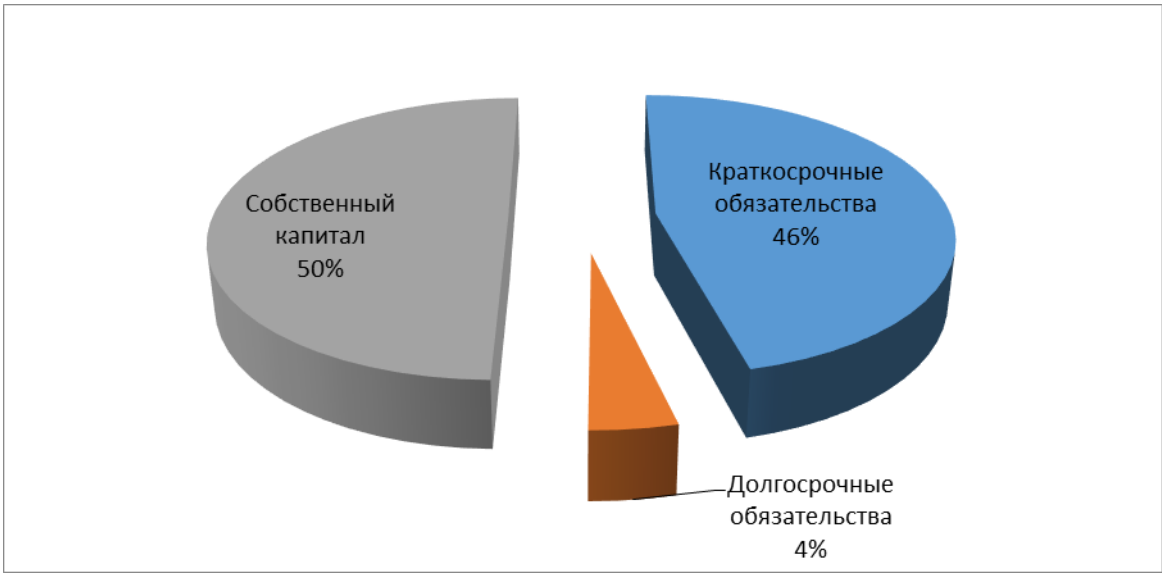


Рисунок 2.4 - Структура капитала ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород»

За анализируемый период коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил -1,13 пункта. Произошло ощутимое снижение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами за исследуемый период, который составил на 1,41 пункта, также, тенденция на сниженик коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами может подтверждать линейный тренд. В 2016 году показатель коэффициента не соответствует нормальному значению и находится на критическом значений. В 2014 году показатель данного коэффициента по обеспеченности собственными оборотными средствами находился на нормативном значении, но позднее ситуация изменилась и произошло снижение.

Уменьшился коэффициент покрытия инвестиций с 0,73 по 0,54 пункта за исследуемый прериод с 2014 по 2016 годы. Показатель коэффициента на 2016 нод значительно меньше норматива. В течение всего периода наблюдалось снижение коэффициента покрытия инвестиций.

Коэффициент обеспеченности материальными запасами за 2016 год составил 3171,06, что значительно, на 3181,39 ниже значения за 2014 год. В начале исследуемого периода коэффициент находился в норме, но позднее началось снижение и отклонениие от нормы. Коэффициент обеспеченности материальных запасов в 2016 годы показал достаточно низкое значение.

По коэффициенту краткосрочной задолженности можно сказать, что величина краткосрочной кредиторской задолженности предприятия намного больше величины долгосрочной задолженности, а именно 92% и 8% соответственно. При том за анализируемый период доля долгосрочной задолженности снизилась на 12 процентных пункта.

Динамика основных показателей финансовой устойчивости организации представлена на рис. 2.5:

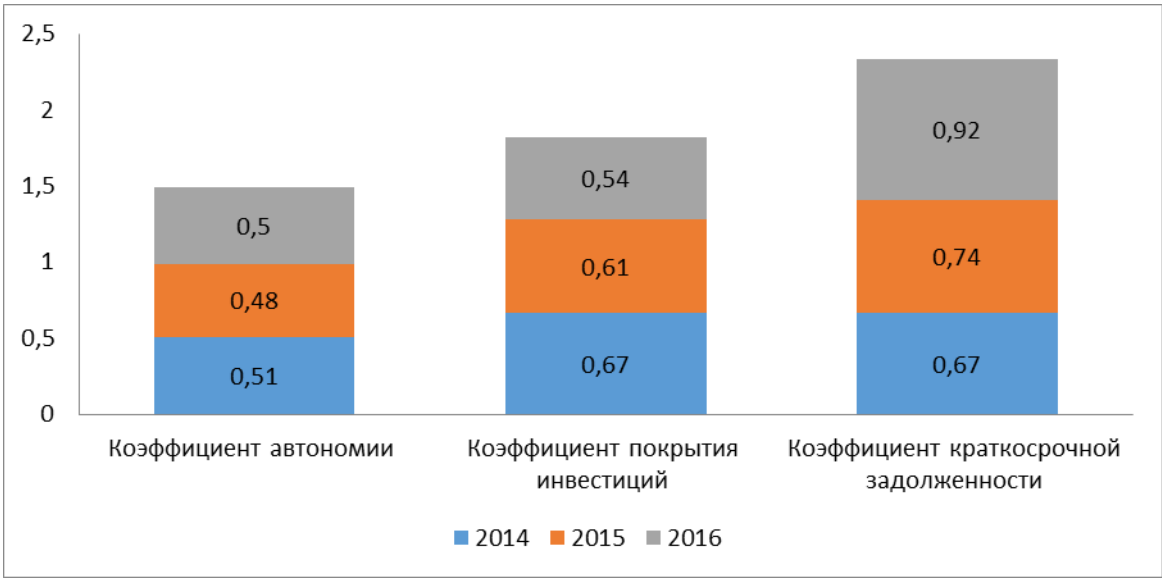


Рисунок 2.5 - Показателей финансовой устойчивости

Далее в таблице 2.10 рассчитаны показатели финансовой устойчивости ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород» по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств.

Таблица 2.5 - Показатели финансовой устойчивости ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород»

Показатель собственных оборотных средств	Значение		Излишек (недостаток)		
	на 2014 год	на 2016 год	2014г	2015г	2016г
СОС1	49267119	-174922119	-63309033	-119668126	-174977281
СОС2	74082095	-148474624	+18990165	-34615238	-148529786
СОС3	100522489	113692142	+120770239	+108000285	+113636980

Так как из 3-х вариантов расчета показателя покрытия запаса собственными оборотными средствами на 2016 год положительное значение лишь тот, который рассчитан по варианту $СОС_3$ то, финансовое положение предприятия по данному показателю характеризуется как неустойчивое. Также необходимо обращать внимание на то, что 2 из 3 показателей покрытия собственными оборотными средствами запаса за исследуемый период ухудшили свои показатели.

В таблице 2.6 произведен расчет показателей, содержащихся в методике Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) (Распоряжение N 31-р от 12.08.1994).

Таблица 2.6 - Показатели состоятельности ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород»

Показатель	Значение		Изм.	Норматив.	Соотв. фактического значения нормативному на конец периода
	на 2015 год	на. 2016 год			
1	2	3	4	5	6
1. Коэфф-ент текущ. ликвидности	0,86	0,51	-0,35	не менее 2	не соотв.
2. Коэфф-ент обеспеч. Собств.сред-ми	-0,58	-1,13	-0,55	не менее 0,1	не соотв.
3. Коэфф-ент восстанов. Платежеспособ.	х	0,17	х	не менее 1	не соотв.

В силу того, что оба коэффициента на 2016 год оказались менее нормативного, в качестве 3-го показателя рассчитан коэффициент восстановления платежеспособности. Указанный коэффициент необходим для оценки перспектив по восстановлению предприятием нормативной структуры баланса, его платежеспособности, на протяжении 6 месяцев при неизменной тенденции динамики текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами. Показатель коэффициента восстановления платежеспособности, составляет 0,17, что указывает на отсутствие в настоящее время реальных возможностей восстановления нормтивной платежеспособности. По-мимо этого нужно отметить, что данные значения неудовлетворительной структуры баланса представляются очень строгими, в силу чего вывод на их основе необходимо делать только в совокупности с другими значениями финансового положения предприятия. Помимо этого, в расчетах не учитываются отраслевые специфики.

Проведем анализ платежеспособности ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород» , для начала проанализируем показатели ликвидности

предприятия. В таблице 2.7 проведен анализ ликвидности ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород» .

Таблица 2.7 - Анализ ликвидности

Показатель ликвидности	Значение			Изм	Расчет, рекомендованное значение
	2014	2015	2016		
1. Коэффи-нт текущ-ликвидности	1,14	0,86	0,51	-1,24	Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: не менее 2.
2. Коэфф-нт быстрой промежуточ. Ликвидн.	1,04	0,84	0,51	-1,02	Отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: не менее 1.
3. Коэфф-ент абсолютн. ликвидн.	0,16	0,12	0,21	-0,02	Отношение высоколиквидных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 0,2 и более.

В 2016 году показатель коэффициента текущей ликвидности имеет показатель ниже нормы, и имеет 0,51 вместо норматива значения 2. Помимо этого необходи отмечать отрицательные изменения показателя за исследуемый период коэффициент уменьшился на -1,24. В анализируемый период коэффициент текущей ликвидности значительно снижался.

Показатель коэффициента промежуточной ликвидности не соответствует нормативному и составляет 0,51 при нормативном 1. Что говорит о недостатках ликвидных активов, то есть наличных и других активов, которые можно было бы безболезненно перевести в денежные средства, с целью погашения краткосрочный кредиторских задолженностей. На начало исследуемого периода показатель коэффициента промежуточной ликвидности соответствовует нормативному, но позднее ситуация меняется.

Показатель третьего коэффициента, характеризуется способностью предприятия погашать всю или частично краткосрочною задолженность за краткосрочных финансовых вложений и денежных средств, и имеет значение, которое соответствует нормативному, т.е. 0,21. Однако нужно сказать о том, что за 2015-2016гг. коэффициент уменьшился на -0,02.

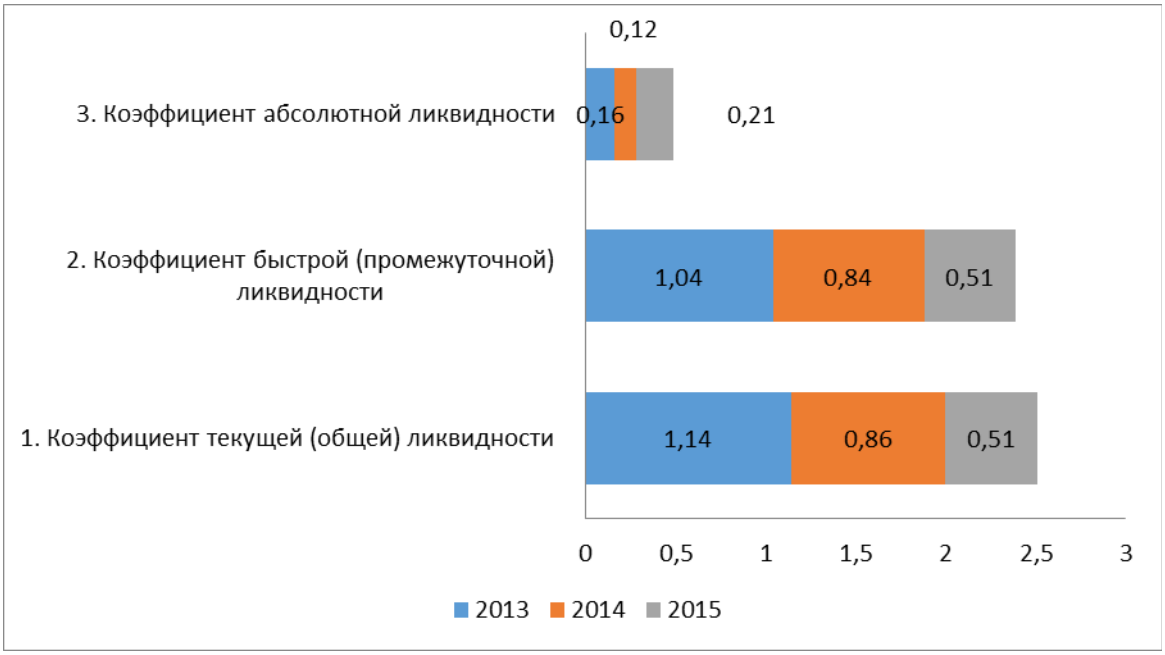


Рисунок 2.6- Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород»

В таблице 2.8 представлены показатели, характеризующие соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения.

Таблица 2.8 - Показатели, характеризующие соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост , %	Норм.	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост, %	Излишек/ недостаток платеж. средств тыс. руб., (гр.2 - гр.6)
А1. Высоколиквидные активы (ден. ср-ва + краткосроч.фин. влож.)	345509	+119,1	≥	П1. Наиболее срочн.обяз. (привлечен. средства) (текущ. кред. задолж.)	136253	-25,2	+209256
А2. Быстрореализ. активы (краткосрочн.деб. задолж.)	269975	5,13	≥	П2. Среднесроч. обяза-тва (краткосроч. Обяз-ва кроме текущ. кредит. задолж.)	366	100	+269609
А3. Медленно реализуемые	1046	100	≥	П3. Долгосроч.е обяз-ва	4510	+100	-3464

активы (прочие оборот. активы)							
А4. Труднореализуемые активы (внеоборот.активы)	2731	+28	≤	П4. Постоянные пассивы (собственный капитал)	535716	+24,8	-532985

По 4-м соотношениям, которые характеризуют соотношения актива по степени ликвидности и обязательств по срокам погашения, не соответствует лишь 1-ноПредприятие не имеет высоколиквидных активов чтобы погасить самые срочные обязательства. По принципам оптимальности структуры актива и по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности необходимо достаточность с целью покрытия среднесрочного обязательства, то есть краткосрочная задолженность минус текущая кредиторская задолженность. Краткосрочная дебиторская задолженность покрывает среднесрочные обязательства организации.

Дальше в таблице 2.9 рассчитываются показатели по оборачиваемости ряда активов, которые характеризуют скорости возврата вложенных в денежных средств в предпринимателскую деятельность, а также показывают оборачиваемость по кредиторской задолженности при расчете с подрядчиками и поставщиками.

Таблица 2.9 - Показатели оборачиваемости активов

Показатель	Значение в днях			Коэфф. 2014 г.	Коэфф. 2015 г.	Изм., дн. (гр.4 - гр.2)
	2014 г.	2015 г.	2016 г.			
1	2	3	4	5	6	7
Оборачиваемость оборотн. средств (отнош.средней величины оборотн. активов к среднед. выручке; норма. значение для данной отрасли: 146 и менее дн.)	96	119	106	3,8	3,4	+10
Оборачиваемость запасов (отнош. Сред. стоимости запасов к среднедневной выручке; норм. значение для данной отрасли: не более 32 дн.)	3	2	<1	142,1	9 472,6	-3
Оборачиваемость дебит. Задолж. (отнош.средней величины дебит. Задолж. к среднедневной выручке;	73	97	78	5	4,7	+5

норм.значение для данной отрасли: 68 и менее дн.)						
Оборачиваемость кредит.задолж. (отношение средней величины кредит. Задолж. к среднедневной выручке)	36	49	40	10,2	9,1	+4
Оборачиваемость активов (отнош. средней стоимости активов к среднедневной выручке)	230	340	376	1,6	1	+146
Оборачиваемость собственного капитала (отнош. средней величины собств. капитала к среднедневной выручке)	132	168	183	2,8	2	+51

Показатели по оборачиваемости актива в среднем за анализируемый период говорят о том, что предприятие получало выручку, которая равна сумме всех активов предприятия на 316 календарных дней. Для получения выручки равной среднегодовым остаткам материально-производственного запаса в среднем необходим 1 день.

Таким образом, рассмотрев особенности и показатели деятельности ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород» , можно сделать следующие выводы:

За 2016 год значение прибыли от продаж составило 542753 тыс. руб. В течение анализируемого периода (с 31 декабря 2014 г. по 31 декабря 2016 г.) наблюдалось явное увеличение результата от продаж, составившее +240910 тыс. руб. Показатели рентабельности за 2016 год и имеют положительное значения показателя как показатель прибыльности деятельности ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород».

2.3. Оценка развития стратегии деятельности ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород»

Данные полученные для анализа стратегии клуба были взяты на основе проведения интервью с исполнительным директором клуба - Вельмужовым Михаилом Дмитриевичем (17.04.2016) и коммерческим директором клуба –

Земсковым Александром (05.04.2016). Также был проведен анкетированный опрос фанатов клуба, с целью выяснения качества продаваемого товара и услуги. Опрос для потенциальных фанатов клуба помог выяснить интересы людей, которые могли бы посещать матчи на регулярной основе, а так же причины, по которым они не делают это на данный момент.

Анализ действующей стратегии клуба включает изучение и диагностику внешней и внутренней среды предприятия. «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород» ставит перед собой ряд задач, решение которых приведёт к грамотному продвижению клуба и развитию спортивной индустрии в целом. Для понимания общего стратегического плана клуба для начала следует рассмотреть наиболее важные направления работы организации.

В качестве коммерческой организации «Баскетбольный Клуб «Нижний Новгород» ставит перед собой конкретную задачу – обеспечить такое количество доходов, чтобы покрыть часть расходов. Для того, чтобы выполнить эту задачу клуб концентрируется на следующих аспектах:

1. Компании-спонсоры

Изучая рынок спортивных организаций, можно сделать вывод, что в российских реалиях спортивный клуб не может приносить огромную прибыль и получить коммерческую эффективность представляет большую сложность. Рынок российского профессионального спорта сильно отличается от европейского и американского. В России любой спортивный клуб - это расходная часть одной или нескольких компаний или целой области, как в случае с «Баскетбольным Клубом «Нижний Новгород». То, что клуб зарабатывает - это очень небольшая часть бюджета, большая часть - это вложения со стороны разных компаний, то есть спонсорство. Прибыль клуба состоит из 90% спонсорства.

Реальная отдача от получения спонсорства присутствует у очень небольшого количества компаний. Спонсорство - это специфический вид маркетинга, так как напрямую практически невозможно получать отдачу,

измерить появилось ли у компании большое количество клиентов по причине того, что они увидели рекламу на майке игрока или по какой-то другой причине. Любой вид маркетинга позже можно измерить с помощью ряда показателей: количества просмотров, количества людей, обратившихся по той или иной рекламе, повышению узнаваемости и так далее. В России этот аспект пока не очень хорошо развит.

Официальными спонсорами клуба на данный момент являются: группа компаний «Ренова», ПАО «Ростелеком», международный аэропорт «Стригино».

2. Компании-партнёры

Благодаря тому, что "БК "НН" имеет множество рекламных возможностей, клуб постоянно занимается поиском компаний, которых можно привлечь к сотрудничеству, предлагая различным организациям заключение рекламных контрактов.

Рекламные возможности клуба на игровой площадке:

-медиакуб

Во время матчей команды, с помощью медиакуба компании имеют возможность демонстрировать полноценные рекламные ролики, которые привлекают внимание «скучающих» болельщиков на трибунах, ожидающих начала игры, и в большом перерыве.

-LED-борты

Светодиодные панели по периметру площадки гарантируют частое попадание рекламных роликов, логотипа в кадр телевизионных и онлайн трансляций. Рекламные ролики могут показываться до 10 секунд более 15 повторений за матч.

-баннерная сетка

Самая большая рекламная поверхность на арене, недоступная на других спортивных мероприятиях.

-выставочная зона

Место, где можно продемонстрировать рекламную продукцию болельщикам, купившим билеты на vip-места у паркета.

-баскетбольная стойка

Нанесение логотипа на передней части опоры стойки баскетбольного кольца обеспечивает попадание логотипа крупным планом при забивании мяча в кольцо.

-борта хоккейной площадки

Так как арена, где проводятся матчи баскетбольного клуба, прежде всего, предназначена для хоккейных игр, то борта площадки становятся частью поверхностей, где есть возможность поместить рекламу. Борта хоккейной площадки являются самой длинной статичной рекламной поверхностью и постоянно находятся в зоне видимости болельщиков.

-паркет

Обеспечивает стопроцентное попадание логотипа в кадр телевизионных и онлайн трансляций, постоянно находится в поле зрения болельщиков на экране.

-игровая форма

На форме игроков используются нашивки в виде логотипов компаний, которые становятся её неотъемлемым элементом.

Более того, в качестве рекламной поверхности можно использовать дельтаплан - необычный летательный аппарат, перемещающийся над поверхностью площадки и над трибунами, привлекая внимание болельщиков в зале и попадая в кадр, как фото, так и видео репортажей.

Схему расположения рекламных поверхностей можно рассмотреть в приложении 2.

Также компании имеют возможность провести рекламные презентации за пределами игровой площадки:

-реклама в фойе

Перед началом матча и в большом перерыве проведение промо-акций в фойе «Дворца Спорта» - отличная возможность напрямую пообщаться с

потенциальным клиентом. Непосредственный контакт с людьми, где промоутеры информируют людей об акциях, специальных предложениях, знакомят с компанией, организовывая для болельщиков конкурсы, демонстрации образцов продукции.

-интернет-ресурсы клуба

С помощью социальных сетей и официального сайта клуб предлагает продвижение партнёров, включающее в себя нанесение логотипов на афиши, баннеры и видеоролики, также назначение «номинаций» болельщиков от партнёра, проведение конкурсов, розыгрыши призов.

-использование образов игроков в рекламе

Появление в рекламной компании любимого игрока привлечёт дополнительный интерес к компании со стороны болельщиков.

На данный момент официальными партнёрами клуба являются: компания «STADA», жилой комплекс «Окский берег», ОАО «Сибур Холдинг».

3. Маркетинг и реклама

Основные аспекты, которые использует клуб для своего продвижения:

- SMM-продвижение

«БК «НН» имеет большое преимущество в плане продвижения в социальных сетях и вкладывает в это большое количество времени. Создание сообщества позволяет собрать целевую аудиторию на одной площадке, что дает возможность продвигать компанию и оказывать влияние на ее репутацию. Корпоративная страница обеспечивает постоянную связь с клиентами и повышает имидж компании. У клуба существует официальный сайт www.nn–basket.ru, на котором размещена основная информация о клубе, его играх, интервью с игроками, реклама будущих пиар акций и т.д. Так же клуб имеет свои официальные страницы в социальных сетях, таких как: «Вконтакте» (более 40 000 подписчиков), «Instagram» (более 6000), «Facebook», «Twitter» и «Youtube».

На рисунке 2.7 можно увидеть изменение количества подписчиков за 1 год.

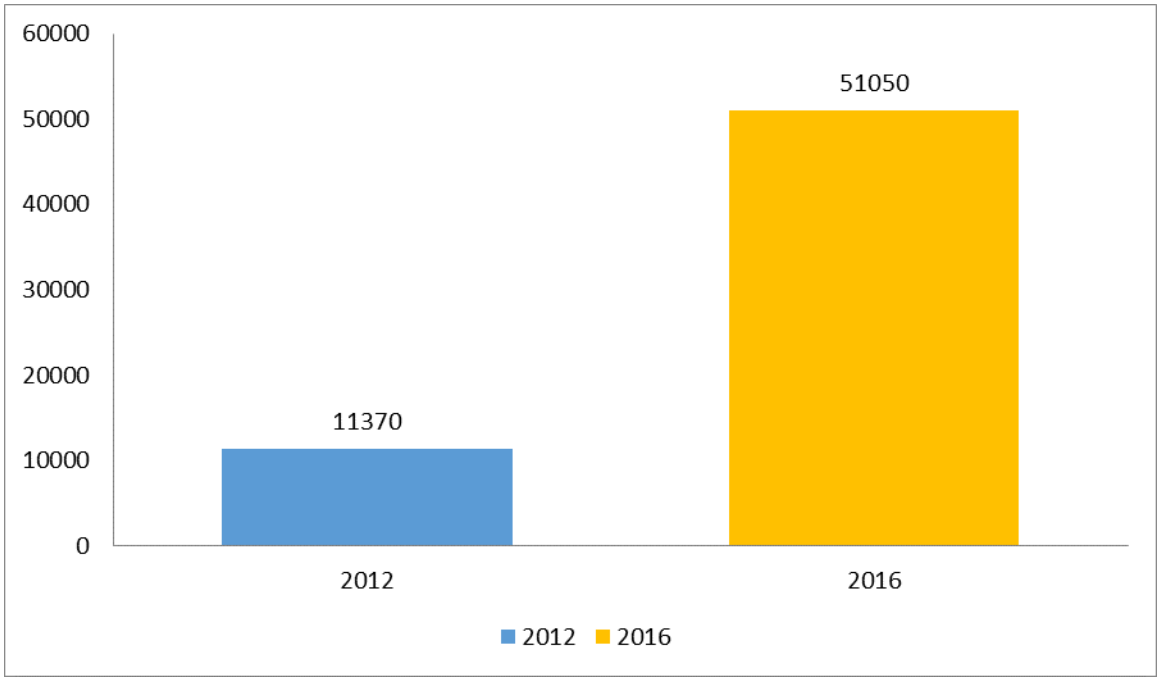


Рисунок 2.7 – Изменение количества подписчиков за год

Таким образом, всего за один год суммарное количество подписчиков возросло в 5 раз. На сегодняшний день социальные сети представляют собой большой широчайший канал, важный и мощный инструмент продвижения, который сейчас игнорировать просто нельзя. За короткий промежуток времени количество подписчиков возросло в несколько раз за полтора сезона. Данные говорят о хорошо подобранном контенте и общей заинтересованности людей миром баскетбола, поэтому клуб делает на этом упор.

- реклама в СМИ

Большая часть маркетинговой поддержки клуба осуществляется за счёт бартера. Тем самым клуб старается вкладывать наименьшее количество средств в рекламу для экономии бюджета, а в идеале не вкладывать вообще ничего. Все средства СМИ, которые имеет Нижний Новгород: радио, журналы, газеты, баннеры на популярных сайтах клуб использует за счёт взаимной рекламы, что экономит большое количество денег. Ни один матч не

обходится без журналистов, фотографов и телевидения. Сотрудничество специализированных СМИ со спортивными организациями имеют взаимовыгодный характер: без СМИ невозможно привлечь болельщиков на стадион, а без информации о спортивной организации, интересующей широкую общественность, падает тираж газеты. Клуб работает как с печатными СМИ (газеты, журналы, интернет-сайты), так и с электронными (радио, телевидение). На играх присутствует множество журналистов из различных изданий. В прямом эфире на телеканале «Россия 2» или «Спорт» ведутся трансляции игр. После каждый игры проходит пресс-конференция, где журналисты берут интервью у игроков и тренера. Помимо этого, клуб активно использует рекламу на радио «Хит FM», «NN – Радио», «ЕвропаПлюс», так как их целевая аудитория схожа с целевой аудиторией баскетбольного клуба. Так же реклама размещается в печатных СМИ города: «Город и горожане», «ProGorod», глянцевых журналах «Vip-shopping», «Собака.ru», «Belissimo» и др. К наружной рекламе можно отнести рекламные щиты, билборды, баннеры на городских сайтах и порталах.

4. Участие в социальных проектах

В нынешнем сезоне «БК «Нижний Новгород» продолжает успешно участвовать в проектах социальной ответственности, организовывая развлекательные программы в детских домах и осуществляя программы взаимодействия с местным населением, который имел бы реальный положительный эффект на социальную жизнь подопечных. Также организовывая спортивно-образовательные уроки для детей школьного возраста на баскетбольной площадке, проводимые на добровольной основе, а также благотворительные развлекательные мероприятия спортивной направленности для детей, находящихся под социальной опекой. Баскетбольный клуб «Нижний Новгород» уделяет много внимания работе с детьми и подростками, а также принимает активное участие в социальных акциях и проектах Нижегородской области. Клубом были разработаны социальные программы, которые успешно реализуются на протяжении

последних лет. Также игроки, тренерский штаб и администрация клуба «Нижний Новгород» – принимает активное участие в жизни города и области. Представители клуба участвуют в социально-значимых акциях, будь то открытие новой спортивной площадки, детские праздники, городские мероприятия, благотворительные акции. Например: ежегодный пробег, посвященный Великой Отечественной войне, или встреча олимпийского огня в Нижнем Новгороде.

5. Проведение баскетбольных мероприятий

Совместно с администрацией города и правительством Нижегородской области клуб выступает стратегическим спонсором «StreetBallGorky», который занимается развитием уличного баскетбола в Нижнем Новгороде. В рамках этого проекта проходит множество турниров: школьная лига «КЭС-баскет», студенческая лига «АСБ», кубок «В.С.Парахина», матчи всех звезд, чемпионаты города и области по баскетболу. Игроки и руководство клуба бывают частыми гостями этих мероприятиях.

6. Поддержка команды

Гордостью и поддержкой баскетбольного клуба являются фанаты. Фанатское движение насчитывает около 100 болельщиков, заряда и энергии которых хватает, чтобы завести всю баскетбольную площадку. В их арсенале имеются различные речёвки, фанат с барабаном, организовывающий музыкальное сопровождение. Более того, фанаты организуют флэш-мобы, посещая матчи в бело-черной одежде в цвета клуба, мастерят плакаты в поддержку команды. Также клуб организует для них выезды в другие города России, чтобы команда чувствовала поддержку, как на домашних играх.

Помимо этого, у клуба есть своя группа поддержки «NN-girls» численностью 14 человек, организовывающая зажигательные танцы во время тайм-аутов.

7. Продажа атрибутики с символикой клуба

Клуб также стремится к увеличению процента прибыли со стороны продажи атрибутики. «БК «НН» столкнулся с финансовой проблемой со

стороны некомпетентных решений некоторых кадров клуба, а именно крупная закупка дорогостоящей неправильной атрибутики, вследствие чего организация не имела возможности обновить ассортимент в течение двух лет. По этой причине процент с продажи атрибутики в бюджете клуба составляет не более одного процента. Наличие атрибутики у баскетбольного клуба играет важную часть в его продвижении. Человек, который носит футболку или бейсболку с логотипом команды играет роль передвижного рекламного баннера. Ребрендинг, смена имиджа, корректировка внешнего облика организации необходима клубу для повышения интереса людей. Таким образом, атрибутика является рекламой, за которую клиент при этом заплатил, поэтому клуб также намерен тщательно развиваться в этом направлении. Также это будет служить хорошей поддержкой перед началом сезона. На данный момент стоит задача проведения ребрендинга, расширения ассортимента и максимального распространения этого явления в массы, чтобы как можно большим количеством людей это было увидено и услышано. Таким образом, этот жест будет служить рекламным всплеском, который впоследствии необходимо будет поддержать. Как известно, спрос рождает предложение, поэтому коммерческий отдел старается следить за ним и за веяниями моды. Стоит отметить, что на данный момент постоянными покупателями атрибутики клуба являются всего 2% фанатов, исходя из данных опроса. А 57% фанатов не устраивают цены на атрибутику.

Однако, «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород» имеет ряд существенных проблем, борьба с которыми поможет развитию клуба в долгосрочной перспективе[20,21]. Основные из них представлены ниже**:**

8. Отсутствие собственной арены

В случае с "БК "НН" также большую часть расходов представляет проведение матчей по причине того, что клуб не имеет своей арены и каждое проведение матчей выходит в очень круглую сумму (порядка 1 млн рублей). Клуб изо всех сил старается окупиться, однако, на данный момент не окупается ни одна игра. Даже при полном зале выходит в итоге около 800

тысяч рублей. Это одна из проблем, возникающая у некоторых баскетбольных клубов, не имеющих свои залы и арены для проведения матчей. В итоге клуб находится в таком положении, что было бы дешевле играть на арене в Москве, чем в родном городе с учётом переездов, перелетов, аренды зала и т.д. В качестве альтернативного варианта клуб имеет возможность проводить матчи в ФОКе "Мещерский", однако, у каждой лиги, в которой играет клуб, есть свои требования к проведению игр. Например, в этом сезоне было проведено беспрецедентное количество матчей - 6 шт., которые прошли в фоке, чего быть не может и это доставило большие неудобства и непонимания со стороны организаторов (например, на матчах единой лиги ВТБ вместительности арены должна быть не менее 3000 человек, еврокубок и евролига - не менее 5000 человек). Это необходимость, на которую вынужден пойти клуб ради экономии средств. Так как клуб не имеет своей арены, то в случае, если матч "Хоккейного Клуба "Торпедо" проводится в одно и то же время с "Баскетбольным Клубом "Нижний Новгород", то "БК "НН" вынужден уступить главному клубу региона арену во «Дворце Спорта "Нагорный", в ином случае, матч проводится на арене в Москве, где берет на себя всю расходную часть.

9. Изменение курса валют

В статье расходов большую часть представляет зарплата игроков, перелеты и гостиницы, цены на которые увеличились в два раза, что отразилось на бюджете организации. Зарплата иностранных игроков исчисляется в долларах или евро. По причине того, что курс за последние полтора года увеличился больше, чем в два раза. При этом бюджет клуба остался примерно на том же уровне, что и в прошлом году. А так как в следующем сезоне больших изменений в этом аспекте не планируется, то клуб старается либо вообще уйти от иностранцев, либо закреплением в договоре фиксированного курса (например, евро - не более 75 рублей). Подобный опыт клуб имел в прошлом сезоне, однако, агенты игроков прекрасно понимают, что курс в России плавающий, а так как в обязанности

агента входит защищать интересы своего клиента, то есть своего игрока, то на такие условия идут далеко не все.

На данный момент в клубе играет 3 иностранца и есть вероятность, что в следующем сезоне их будет еще меньше. Главная проблема в том, что практически невозможно предугадать расходы. Например, сейчас клуб прогнозирует одну цифру, через два месяца бюджет может не сойтись на несколько миллионов рублей. Так же данная проблема отразилась на бюджете клуба тем, что все закупочные материалы (атрибутика, полиграфические материалы: печать, типография) доставляются из заграницы и напрямую связаны с долларами, евро - цены увеличились в разы.

10. Зависимость от руководства области

Руководство области напрямую курирует работу клуба. С данной проблемой сталкиваются все региональные клубы. Их существование зависит либо от правительства, либо от крупных структур (Локомотив - 70-80% финансирования от основного спонсора - РЖД и в случае, если изменится политическая ситуация и компания прекратит финансирование, то работа клуба просто прекратится). На текущий момент клуб имеет спонсорство по большей части за счет административного ресурса, либо личной инициативе людей, любящих этот вид спорта.

Таким образом, в плане финансирования «Баскетбольный Клуб «Нижний Новгород» имеет некую зависимость от административного ресурса, и большая часть бюджета будет всегда обеспечена благодаря администрации Нижегородской области.

Крупное спонсорство клуба - в основном политическое решение. Например, ранее у «БК «НН» спонсором выступала компания "Сибур", выступавшая исключительно из политических интересов. Компания строила завод и получила определенные льготы, её ответным жестом было спонсорство спортивного клуба, то есть взаимный интерес. Прямой заинтересованности от спонсорства в привычном понимании маркетинга, продвижения за счет известных людей или известного спортивного бренда у

них не было. Компания "Сибур" имела другие экономические интересы, которые могла реализовать за счет сотрудничества.

11. Низкая посещаемость фанатов на трибунах

Баскетбол – очень молодой вид спорта в Нижнем Новгороде. Ещё пару сезонов назад почти все билеты раздавались спортивным секциям, клуб мог заполнить стадион исключительно за счёт раздачи билетов и искусственным заполнением зала. В прошлом сезоне количество людей на матчах сократилось примерно в два раза, но при этом вместо 100% розданных билетов 70-80% продавали, и клуб заполнял до 4000 человек в основном проданными билетами. Это был большой прогресс в истории клуба.

В этом сезоне 2015-2016 ситуация с посещаемостью немного изменилась, поток людей снизился. Существует несколько причин этому явлению. Во-первых, большинство людей баскетбольно безграмотны. Основная цель посещения матча данного типа людей не только получение эмоций, переживание за свою команду, а «выход в свет». Им неинтересна стратегия тренера, тактические ходы и прочие баскетбольные махинации, поэтому основной интерес для них представляет статус лиги, звёздное имя команды или игрока. «Реал», «Барселона», «Маккаби» всегда на слуху любого спортивного болельщика и для данного типа людей не имеет значения, что так плохо, как в этом сезоне команда «Маккаби» не играла никогда за всю историю клуба. Или, например, на матчах с командой «ЦСКА» присутствует рекордное количество болельщиков, хотя вероятность того, что «БК «НН» одержит победу в лучшем случае 1 к 10.

Однако если вести статистику и сравнить посещаемость болельщиков одних и тех же матчей только в лиге ВТБ в прошлом и настоящем сезоне, то можно утверждать, что количество проданных билетов увеличилось на 20%, а выручка на 30%. В процентном соотношении это очень хороший результат для клуба, не смотря на сложности, с которыми он сталкивается по ходу сезона. Во-первых, в этом году болельщиков ограничили в использовании парковкой из-за политической ситуации, а именно пропаганды

террористических актов в общественных местах. Во-вторых, был период, когда на посещаемость влияет объявление в городе карантина, которое активно пропагандирует СМИ, призывая жителей города быть предельно внимательными к состоянию своего здоровья и ограничить выходы из дома без особой необходимости. Такие неудобства определенно оказывают негативное влияние на работу клуба. Однако, даже не смотря на это, клуб имеет рост. В цифрах он не такой большой, учитывая, что в прошлом году на небольшие матчи с аутсайдерами клуб продавал в среднем 250-300 билетов, на данный момент их количество достигает 500 стабильно по всем матчам, что в процентном соотношении является достаточно хорошим приростом.

На рисунке 2.8 продемонстрировано изменение количества купленных билетов за последние два сезона.

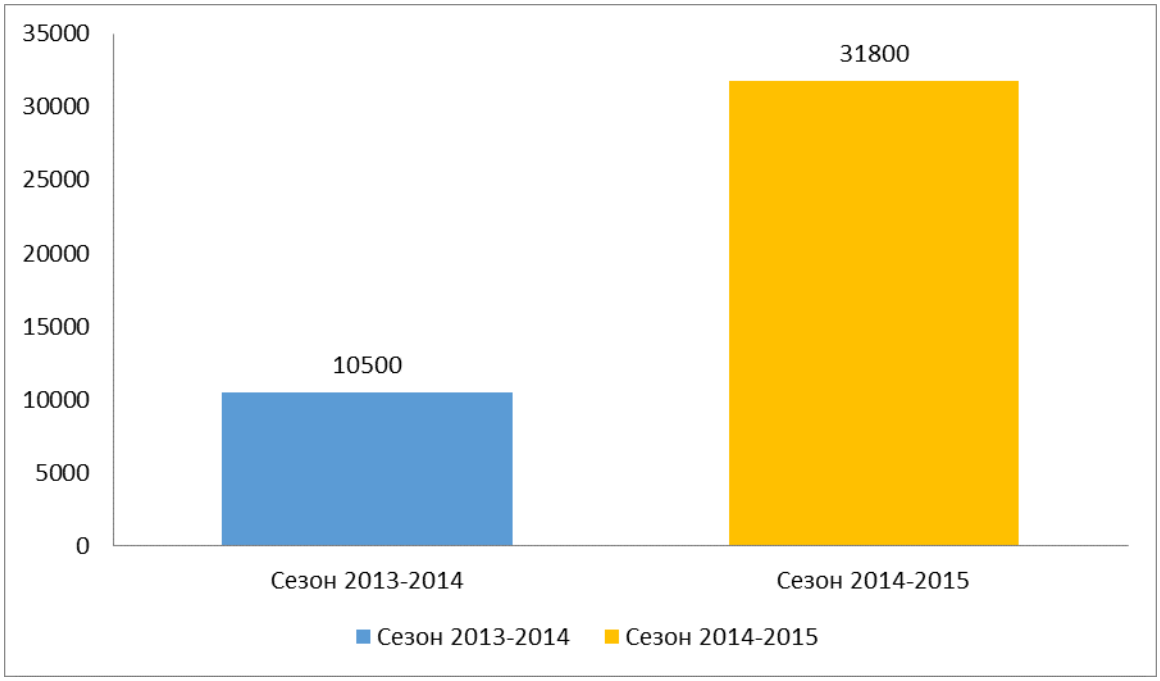


Рисунок 2.9 Изменение количества купленных билетов

Таким образом, можно увидеть, что за последний сезон количество купленных билетов выросло в три раза. Средняя посещаемость на матче составила 2850 человек. Стоит понимать, что увеличение числа болельщиков – это довольно планомерный поступательный путь, по которому идёт клуб, тщательно исправляя эту ситуацию. На данный момент существует явный прогресс по сравнению с прошлыми сезонами.

Для того, чтобы понять на какой стадии находится организация среди ее конкурентов и каков её потенциал, необходимо провести исследование. Для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз фирмы проводится SWOT-анализ. Это является одним из важнейших этапов стратегического плана[47]. Сильные и слабые стороны фиксируют элементы внутренней среды предприятия. Возможности и угрозы иллюстрируют элементы внешней среды. Для того чтобы провести подробный и качественный SWOT-анализ для организации, необходимо досконально изучить её возможных конкурентов.

Конкуренции между баскетбольными клубами разных городов не существует, так как клубы других городов не переманивают болельщиков других клубов. Весьма невелика вероятность того, что болельщики будут приезжать на матчи в разные города или примут решение остаться дома для просмотра матча другой команды, если игры проходят одновременно. Все клубы заинтересованы в том, чтобы работать продуктивно, помогать друг другу, делиться опытом, знаниями, чтобы повышать популярность баскетбола и в целом спорта в стране[16]. Однако, в одном городе существует определенная конкуренция между клубами разных видов спорта. Например, у «БК «НН» существует мощный конкурент в городе - ХК «Торпедо». Во-первых, если матчи команд проходят в одно и то же время болельщик выбирает, на какой матч ему пойти предпочтительнее. Во-вторых, в отличие от «БК «НН» хоккейный клуб не нуждается в проведении специальных маркетинговых компаний для увеличения посещаемости болельщиков на матчах и поддерживает свою социальную активность лишь в рамках приличия. Это обусловлено тем, что хоккей в Нижнем Новгороде существует уже более 70 лет, достиг больших успехов и зарекомендовал себя в сердцах болельщиков со времён СССР.

16

Таким образом, главными конкурентами являются хоккейный клуб «Торпедо», футбольный клуб «Волга». Основополагающим критерием при выборе именно этих конкурентов стало то, что они так же ориентированы на нашу целевую аудиторию. В таблице 2.10 приведены сравнительные преимущества организации.

Таблица 2.10 – Анализ сравнительных преимуществ организации «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород»

Критерии оценки	Баскетбольный клуб «Нижний Новгород»	Футбольный клуб «Волга»	Хоккейный клуб «Торпедо»
Год основания	2000 г.	1998 г.	1946 г.
Рейтинг в российской турнирной таблице	4 место в лиге ВТБ	Премьер лига – 12 место	Континентальная хоккейная лига – 5 место
Финансовая поддержка	Правительство Нижегородской области	Правительство Нижегородской области	Правительство Нижегородской области Группа ГАЗ – Генеральный спонсор, Лукойл, ОАО «Нижегородская сбытовая компания»
Фан-зона, болельщики	150-200 человек	50-70 человек	Около 300 человек
Кол-во зрителей	2,5 тыс. зрителей	4 тыс. зрителей	5 тыс. зрителей
Цена билета на игру	250-300 рублей	От 100 до 1000 рублей в зависимости от сектора и соперника	От 300 до 1400 рублей, в зависимости от сектора
Наличие группы поддержки	«NN-girls» 14 девочек, дата создания 2011г.	Нет группы поддержки	6 девочек, дата создания 2011г.
Место проведения игр	Нагорный дворец спорта	Стадион Локомотив	Нагорный дворец спорта
Маркетинговая политика	Наружная реклама, Продажа атрибутики, Промо–ролики в социальных сетях, особая билетная программа, присутствие в	Продажа атрибутики, Реклама на ТВ, приложение на телефоне, присутствие в социальных сетях	Продажа атрибутики, Торпедо–ТВ, особая билетная программа, присутствие в социальных сетях

	социальных сетях		
Официальные партнеры	Ростелеком, Благотворительный фонд «улыбка ребенка», спорт-бар «Шайба», Ренова группа компаний, Росгосстрах, вода «Сарова»	Сбербанк, Worldclass, вода «Шишкин лес», СОГАЗ, МТС и другие	Компания Фишер, Компания Континентсервис, АРР Продакшн, ЗАО «Волго-Окская инвестиционная компания»; Сибур,
Информационные партнеры	Радио Европаplus, Рен Сети НН	Журнал «Спортсмен», Русское радио, Дорожное радио, Авторадио, Хит FM, Радио Нижний Новгород,	Хит FM, Радио Нижний Новгород,
Наличие музея	нет	Музей Нижегородского футбола	Музей ХК «Торпедо»

На основе проведенных исследований можно сделать следующие выводы:

На Нижегородском спортивном рынке в настоящее время лидирующие позиции занимает ХК «Торпедо» (постоянные зрители, хорошее финансирование, профессиональная и зрелищная игра, «звёздный» игровой состав). Среднюю ступень занимает БК «Нижний Новгород», находящийся в стадии активного развития. К сожалению, ФК «Волга» на данный момент претерпевает финансовые трудности, из-за чего был вызван спад интереса к данной команде.

Исходя из сравнительного анализа, основным конкурентом является ХК «Торпедо», который имеет собственную долгую историю, хорошую результативность в турнирах, хорошее финансирование, и, как следствие, использующий активную рекламу для привлечения зрителей. Также важным конкурентом является ФК «Волга», несмотря на то, находится в кризисной ситуации, до нее клуб занимал одно из лидирующих мест, поэтому грамотная и четкая политика клуба, может выправить эту ситуацию.

В Таблице 2.11 приведён SWOT-анализ «Баскетбольного Клуба «Нижний Новгород».

Таблица 2.11 Анализ внутренней и внешней среды организации

SWOT-анализ «БК «НН».

Сильные стороны (S)	Слабые стороны(W)
➢ Богатый человеческий ресурс ➢ Узнаваемый бренд ➢ Умеренная ценовая политика ➢ Образ руководителя организации ➢ Традиция в виде переклички игроков с болельщиками после победы ➢ Наличие собственного тренажёрного зала, массажного кабинета в ФОКе «Мещерский» ➢ Качественный медийный контент ➢ Своевременное обновление информации на интернет-ресурсах ➢ Билетная программа ➢ Участие в социальных проектах	➢ Отсутствие собственной арены ➢ Отсутствие знаний по глобальному продвижению ➢ Недостаточное финансирование ➢ Низкая посещаемость матчей ➢ Некомфортные условия посещения матчей
Возможности (O)	**Угрозы (T)**
➢ Привлечение новых спонсоров и партнёров ➢ Организация ряда мероприятий по сплочению команды с болельщиками, увеличению лояльности фанатов ➢ Разработка проектов, чтобы растить свою аудиторию, знакомя с баскетбольной культурой и баскетбольными терминами ➢ Увеличение активностей с болельщиками на матчах	➢ Уменьшение объёма и без того небольшого бюджетного финансирования «БК «НН» ➢ Ведущие игроки или тренерский штаб команды могут покинуть клуб, соглашаясь на работу в другой спортивной организации ➢ Увеличение конкуренции между спортивными клубами Нижнего Новгорода

Исходя из представленного выше SWOT-анализа, можно сделать следующие выводы и предложить мероприятия для улучшения работы БК «Нижний Новгород»:

Организация хорошо зарекомендовала себя на нижегородском и российском спортивных рынках. Она имеет свою историю и свои особенности. Главной проблемой организации на данный момент является малочисленность зрительской аудитории и фанатов, а также недостаточное финансирование. Финансирование и спонсорская помощь во многом будет

зависеть от количества болельщиков. Для этого необходимо разработать и внедрить стратегическую программу по повышению посещаемости матчей, а именно:

- реклама и пропаганда посещения матчей (медиа активности в городе);
- регулярные встречи с болельщиками баскетбола;
- регулярное проведение открытых тренировок команды не только для прессы, но и для болельщиков;
- увеличение числа мест продажи билетов и абонементов (в целом по городу);
- проведение системы мероприятий, направленных на повышение общей культуры поддержки команды;
- централизованная организация посещений матчей для болельщиков «БК «Нижний Новгород» из других городов;
- повышение сервиса для болельщиков на стадионе (например, возможность посмотреть пресс-конференцию после матча на стадионе, основные моменты прошедшего матча, опрятные места и т.д.);
- введение системы обратной связи с болельщиками для оперативного исправления проблемных участков системы сервиса;
- разработка и внедрение стратегии развития официального фан-клуба.

В качестве предварительного итога можно отметить, что руководством «Баскетбольного клуба «Нижний Новгород» многое из существующих способов продвижения не используется. По этой причине, если рассматривать рынок спортивной индустрии в масштабе страны, то в Нижнем Новгороде данная сфера развита на уровне среднего. Необходимо внедрять различные методы продвижения для организации досуга граждан.

Клуб ставит перед собой следующие задачи:

1. Поддержание баскетбола на достаточно высоком профессиональном уровне за счёт достижений основной команды.

В целом в рамках Единой Лиги ВТБ клуб находится в середине таблицы по бюджету, соответственно, полагаясь на этот бюджет, клуб пытается оставаться в середине турнирной таблицы, что в прочем так и есть. Деньги решают многое и 4 или 5 место вполне приемлемо. Можно выстрелить в какой-то момент, но постоянно поддерживать результат на таком уровне, не имея ресурсов, невозможно. Таким образом, в профессиональном спорте необходимо держать планку.

2. Получить существенный прогресс от молодёжного проекта «Поколение НН»

3. Увеличить посещаемость матчей путём увеличения лояльности фанатов, улучшения проведения досуга людей на играх

4. Увеличение количества компаний-спонсоров, компаний-партнёров

Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород»

3.1. Определение приоритетных направлений развития стратегического управления ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород»

В ходе исследования анализа организации «Баскетбольный Клуб «Нижний Новгород» было выяснено, что главная цель клуба в качестве коммерческой организации является обеспечение полной заполняемости зала во время матчей. Таким образом, стратегия организации должна быть построена исходя из данного ориентира.

Стратегия по повышению посещаемости матчей будет разработана с учётом двух категорий людей:

1. Болельщики, которые посещают матчи и поддерживают команду
2. Потенциальные болельщики, которых клуб хотел бы видеть в качестве своей аудитории

Таким образом, клуб должен удержать существующих фанатов и призвать новых.

Для исследования первой категории людей, то есть существующей аудитории, был проведён опрос среди болельщиков, в котором приняло участие 410 человек (68% мужчин и 32% женщин). Опросный лист представлен в приложении.

Из них только 14% человек посещают все домашние матчи и 46% посещают большинство домашних матчей, но не на регулярной основе, что является низким показателем по меркам клуба. Больше всего болельщиков, посещающих матчи, это люди от 22 до 30 лет. Это количество людей, клуб нацелен, не только увеличить, но и повысить лояльность этих болельщиков к клубу, чтобы создать целую нацию, семью, которых объединяет главный интерес – «Баскетбольный Клуб «Нижний Новгород». Большинство людей приходят на матч, чтобы получить дополнительные эмоции, хорошо провести время из-за симпатии к команде. Однако этим людям необходимо

предоставить хорошие условия, чтобы вызвать желание вернуться снова, а также создать целое шоу вне спортивных факторов.

Направления для развития и улучшения стратегии клуба для данной категории клиентов:

1) Провести работу с группой поддержки команды

Известно, что черлидерши клуба задают настроение на площадке, управляют эмоциями фанатов своей танцевальной программой и привлекают зрителей громче болеть за любимую команду.

Основываясь на опыте других баскетбольных клубов и результатам опроса работы с болельщиками можно предложить следующие направления для улучшения работы и дальнейшего развития:

- увеличить состав группы участниками мужского пола

-разнообразить танцевальную программу, добавив экстремальные трюки

-управление эмоциями фанатов

Болельщики подметили, что существует необходимость в более задорной группе поддержки, привлекающих фанатов активнее болеть за команду во время штрафных и нападения соперника, на данный момент коллектив имеет статус лишь танцевального.

2) Увеличение спектра услуг на матчах

Для болельщиков, посещающих матчи после работы, представляет большое значение качество и разнообразие мест общепита, где есть возможность перекусить после трудового дня. Основываясь на предпочтениях клиентов, необходимо разнообразить выбор кафе в холле игровой арены и главное, внедрить услугу по доставке еды прямо на место. Известно, что данная услуга завоевала популярность среди болельщиков на матчах команды «ЦСКА» и получила ряд положительных отзывов. Более того, её внедрение не требует больших финансовых затрат. Болельщик имеет возможность совершить заказ лично в кафе, позвонив по телефону или через

интернет, оставив заказ и свои координаты о местоположении на арене (сектор и место).

3) Улучшение медиа-контента

В России баскетбол развит на недостаточном уровне, ажиотаж и заинтересованность болельщиков отсутствует. Существует некоторый сегмент людей, который приходит на матчи с целью развлечения и приятного проведения досуга, но они не разбираются в тактиках тренера и качественных характеристиках игрока, оценка игры осуществляется лишь через результат – выигрыш/проигрыш. Подобную тактику просмотра выбирает и маленький болельщик, не разбирающийся в правилах, ориентированный на эмоции от действия. По этой причине «Баскетбольный Клуб «Нижний Новгород» приходит к выводу, что существует необходимость в том, чтобы растить не только своих игроков, но и своих болельщиков. Для борьбы с баскетбольной неграмотностью следует ввести серию видео-уроков не более 1-2 мин, где игроки главного состава клуба объясняют основные термины, использующиеся при игре в баскетбол, и показывают моменты из реальных игр, где они были применены. Ролики, размещенные в социальных сетях и на официальном сайте клуба, нацелены на увеличение грамотности в правилах игры, повышение уровня заинтересованности баскетболом, как видом спорта, следствие чего, увеличится посещаемость фанатов на матчах.

Молодые спортсмены (10-15 лет), тренирующиеся в спортивных баскетбольных школах, ставят игроков профессионального клуба в ранг звёзд, добившихся успеха, поэтому им важно знать, как можно больше о жизни профессионального спортсмена и как стать на него похожим. Для таких болельщиков профессиональный игрок – пример для подражания. Поэтому для такого сегмента болельщиков в социальных сетях клуб может организовать рубрику, где один день будет посвящён какому-либо игроку или тренеру, рассказывающему о том, как проходит день спортсмена, чем он занимается, на что тратит свободное время. Более того, он также может

мотивировать и давать советы молодым спортсменам, начинающим свою карьеру. Эта рубрика помимо мотивационного и информационного характера несёт ещё и ознакомительную функцию.

Итак, приведённые выше предложения в большей степени ориентированы на поддержание и увеличение лояльности фанатов клуба, посещающих матчи и следящих за событиями в жизни клуба на данный момент.

Для второй категории людей, потенциальных болельщиков, клубу необходимо было выяснить портрет болельщика, то есть человека, которого он хотел бы видеть на своих матчах. В ходе исследования было выяснено, что клуб в большей степени ориентирован на такую категорию людей, как семьи. По той причине, что семейные походы никогда не ограничиваются походом в 1 или даже 2 человека. Семейный поход подразумевает, что на матче будет присутствовать как минимум 3 человека – родители и ребёнок.

Таким образом, клубу необходимо обеспечить досуг на каждого члена семьи. Мужчинам будет важно вкусно поесть, поэтому в холле арены организованы несколько точек питания. Развитие данной отрасли уже описано выше.

В ходе опроса потенциальных болельщиков было выяснено, что многие болельщики предпочтут поход на матч, чтобы сводить куда-то жену и детей в качестве развлекательного мероприятия. Для маленьких болельщиков большой интерес представляет талисман команды – лось Трюльник. Для клуба талисман стал своим героем, который развлекает и подбадривает не только детей, но и их родителей. Для привлечения новых болельщиков клубу следует развить талисман команды, как отдельный медиа-персонаж. Для этого необходимо снять серию роликов о жизни талисмана команды – Трюльника вне жизни на арене, которые будут размещаться на медиа-порталах и популярных видео-хостингах. Также создать талисмана команды в виде мультипликационного персонажа. Этот стратегический ход поможет развить маркетинговую составляющую клуба, повысит популярность,

узнаваемость клуба, а так же привлечёт самых маленьких болельщиков на матч. Известно, что ни у одного российского профессионального клуба нет ничего подобного. Подразумевается, что увидев видеоролики о новом персонаже и узнав что-то о его жизни, он станет кумиром для детей, которые захотят увидеть его вживую и попросят родителей сходить на матч. А известно, что родители сделают многое для счастья своих детей, поэтому придя на матч, не откажут им и во вкусной еде и в приобретении сувенирной продукции, что положительно скажется на доходах клуба. Реализацию данного хода лучше всего произвести летом 2016 года до начала следующего сезона, чтобы вызвать и подогреть интерес болельщиков.

Также в ходе опроса, было выяснено, что основным конкурентом в проведении досуга является поход в кино. Для мотивации потенциальных клиентов клуба необходимо ввести ряд акций, где в качестве приза будет два билета на премьеру фильма. Акции могут проводиться в социальных сетях на лучшую фотографию на баскетбольную тематику, например.

Для усовершенствования стратегии развития клуба в целом необходимо провести работу со следующими направлениями:

- Работа с персоналом

Важную составляющую в работе спортивного профессионального клуба является командный дух, который должен присутствовать не только среди игроков состава команды, но и среди менеджмента клуба. Лучший способ побудить людей работать в компании это заставить их самих хотеть этого, это основной принцип командного духа, необходимый для эффективного достижения целей. Сотрудники клуба утверждают, что этого аспекта очень не хватает корпоративной культуре организации.

- Своя школа танцев

Такой аспект, как развитие своей школы танцев, где участники группы поддержки «БК «НН» выступают в качестве преподавателей, поможет сформировать целое направление развития клуба, привлекая молодое поколение к здоровому образу жизни, физическому и духовному развитию,

глобально – увеличению узнаваемости клуба, поддержки репутации и, как следствие, увеличению заинтересованности со стороны потенциальных болельщиков.

- Встречи игроков с болельщиками

Организация таких мероприятий как открытые тренировки команды, онлайн конференции с ответами на вопросы от болельщиков, пикники с фанатами сближают игроков и болельщиков команды, помогая узнать больше о своих кумирах и, тем самым увеличится лояльность болельщиков к команде. Этот способ отлично подойдёт, чтобы познакомиться поближе. Многие фанаты утверждают, что им было бы интереснее следить за успехами команды, при условии, что они знают игрока лично.

- Создание культурной ценности

Для клуба ценность представляет история клуба, знаменательные даты, сближающие, как сотрудников, так и болельщиков. Есть необходимость в организации такого события, как «День БК НН», праздник, ознаменовывающий день открытия клуба. Основываясь на опыте лидирующих профессиональных спортивных клубов в России, можно утверждать, что это поможет не только сближению фанатов и всех сотрудников, но и популяризации клуба в целом, освещая событие в СМИ.

Таким образом, стоит понимать, что увеличение посещаемости болельщиков на матчах это долгий поступательный процесс, который не решается сиюминутно, однако, благодаря реализации вышеперечисленных направлений совершенствования работы клуба, можно утверждать, что приток болельщиков в течение следующего сезона увеличится минимум на 30%. Главное, что эффективная работа клуба повысит интерес населения к баскетболу, как виду спорта, привлечёт молодое поколение к духовному и спортивному развитию, расширит возможности при выборе дальнейшего будущего и создаст благоприятные возможности для раскрытия творческого потенциала и достижения успеха. В свою очередь увеличение интереса у болельщиков позволит привлечь новых спонсоров клуба.

3.2. Внедрение конкурентных стратегий

Одной из конкурентных стратегий, помимо предложенных в пункте 3.1 стратегий привлечения большего числа болельщиков, может быть предложение более выгодного спонсорского пакета потенциальным инвесторам.

Вид спонсорского пакет зависит от того, на какой статус рассчитывает спонсор: генеральный спонсор, официальный спонсор, спонсор, информационный спонсор.

В обозначении статуса единого мнения нет. Особенно когда речь идет о главном спонсоре, берущем на себя до 100% финансирования проекта. Такого спонсора именуют по-разному: патроном, эксклюзивным, титульным, основным, официальным. Но чаще всего в реальных проектах, одна из задач которых - быть абсолютно понятными не только будущему финансовому источнику, но и зрителям, такой спонсор называется генеральным или главным[17].

Следующий по статусу - официальный спонсор (до 50% финансирования). Далее - специальный (около 25%) и спонсор-участник (до 10%). Названия могут быть иными, проценты также достаточно условны, но немногочисленные российские статьи о спонсорстве и многочисленные спонсорские проекты эти процентные соотношения, в общем-то, подтверждают.

Еще одну категорию составляют информационные спонсоры (как правило, средства массовой информации) и бартерные спонсоры, оказывающие помощь товарами или услугами.

---

[17] Управление физкультурным движением и спортивный менеджмент. Библиография 2012г. 112 с.



Рис. 3.1 Действующие спонсоры ООО «Баскетбольный клуб «Нижний Новгород»



Рис. 3.2 Схема рекламных поверхностей для спонсоров

Ниже приведены примеры 4-х видов спонсорских пакетов, по которым можно понять какими видами услуг пользуется спонсор в соответствии с выбранным статусом.

1. Основные направления реализации спонсорского пакета а (генеральный спонсор).

Учреждение статуса "Генерального Спонсора" мероприятий и упоминание во всех рекламно-информационных материалах конференции в этом качестве.

Включение 2-х представителей Генерального Спонсора в Оргкомитет конференции. Размещение информации о Генеральном Спонсоре в рамках сопутствующих мероприятий:

- Оформление площадок презентации и пресс-конференции, посвященных конференции, фирменной символикой Генерального Спонсора.
- Участие представителей Генерального Спонсора в презентации и пресс-конференции, посвященных конференции.

- Присутствие Генерального Спонсора в материалах о семинаре в масс-медиа (в печатных СМИ, на сайтах информационных партнеров конференции).

- Упоминание Генерального Спонсора в пресс-релизах оргкомитета конференции.

- Размещение упоминания Генерального Спонсора с формулировкой "Генеральный спонсор" в сообщениях информационных спонсоров мероприятий, посвященных данным мероприятиям.

- Размещение на площадках мероприятий рекламного баннера Генерального Спонсора.

- Размещение логотипа Генерального Спонсора на приглашениях и буклетах мероприятий.

- Публичное выражение благодарности Генеральному Спонсору за оказанную поддержку и упоминание Генерального Спонсора в текстах ведущих мероприятий.

- Предоставление приветственного слова представителю Генерального Спонсора на открытии мероприятий. Презентационные возможности Генерального Спонсора:

- Размещение презентационных материалов Генерального Спонсора в месте проведения фуршета, фойе залов во время проведения конференции.

- Вложение рекламно-сувенирной продукции Генерального Спонсора в пакеты для участников конференции.

2. Основные направления реализации спонсорского пакета в (официальный спонсор).

Учреждение статуса "Официального Спонсора" мероприятий и упоминание во всех рекламно-информационных материалах конференции.

Включение представителя Официального Спонсора в Оргкомитет конференции. Размещение информации об Официальном Спонсоре в рамках сопутствующих мероприятий:

- Оформление площадок презентации и пресс-конференции, посвященных семинару, фирменной символикой Официального Спонсора.

- Участие представителей Спонсора в презентации, посвященной конференции.

- Присутствие Официального Спонсора в материалах о конференции (в печатных СМИ, на сайтах информационных партнеров конференции).

- Упоминание Официального Спонсора в пресс-релизах оргкомитета конференции.

- Размещение на площадках мероприятий конференции рекламного баннера Официального Спонсора.

- Размещение логотипа Официального Спонсора на приглашениях и буклетах конференции.

- Публичное выражение благодарности Официальному Спонсору за оказанную поддержку.

- Презентационные возможности Официального Спонсора:

- Размещение презентационных материалов Официального Спонсора в месте проведения фуршета, фойе зала проведения конференции.

- Вложение рекламно-сувенирной продукции Официального Спонсора в пакеты для участников конференции.

3. Основные направления реализации спонсорского пакета (спонсор)

Учреждение статуса "Спонсора" мероприятий и упоминание во всех рекламно- информационных материалах конференции. Размещение информации о Спонсоре в рамках сопутствующих мероприятий:

- Оформление площадок презентации и пресс-конференции, посвященных конференции, фирменной символикой Спонсора.

- Присутствие Спонсора в материалах о семинаре в масс-медиа (в печатных СМИ, на сайтах информационных партнеров конференции).

- Упоминание Спонсора в пресс-релизах оргкомитета конференции.

- Размещение упоминания Спонсора с формулировкой "Спонсор" в сообщениях информационных спонсоров мероприятий, посвященных конференции
- Размещение на площадках мероприятий конференции баннера Спонсора.
- Упоминание Спонсора на приглашениях и буклетах конференции.
- Публичное выражение благодарности Спонсору за оказанную поддержку. Презентационные возможности Спонсора:
- Участие в мероприятиях, посвященных конференции.
- Предоставление Спонсору 3 пригласительных билетов на мероприятие.
- Размещение презентационных материалов Спонсора в месте проведения фуршета, фойе зала проведения конференции.
- Вложение рекламно-сувенирной продукции Спонсора в пакеты для участников мероприятий.

4. Основные направления реализации спонсорского пакета е (информационный спонсор):

- Предоставление статуса Информационный спонсор конференции.
- При освещении мероприятия в СМИ: размещение анонсов, обязательное упоминание Информационного спонсора.
- Размещение рекламного баннера Информационного спонсора в месте проведения конференции.
- Распространение печатной продукции Информационного спонсора (газет, журналов и т.д.) на презентации, посвященной конференции.
- Вложение рекламно-сувенирной продукции Спонсора в пакеты для участников мероприятий.

Спонсорский пакет на начальном этапе является базовым, то есть утверждённым организаторами спонсируемого мероприятия, но имеет

свойство изменяться в зависимости от пожеланий потенциального спонсора, в соответствии с этим могут изменяться как его стоимость, так и содержание.

В наше время спонсорство стало ярким и эффективным инструментом PR и рекламы. Любая уважающая себя крупная компания обязательно занимается спонсорством и/или благотворительностью. Но именно в спонсорстве, а не в благотворительности коммерческие организации видят гораздо больше выгоде в плане отдачи.

Во-первых, при выборе компании-спонсора нужно очертить реальный круг претендентов. Для этого необходимо понять цели и задачи компании-спонсора, познакомиться с ее рекламной кампанией, составить спонсорское предложение, отражающее рекламные предпочтения этой компании.

На этапе реализации специалист по спонсорингу обязан строго контролировать исполнение всех пунктов, оговоренных в контракте, спонсорских пакетах, чтобы по ходу дела и не было никаких нарушений, а при его завершении не возникало взаимных обвинений. Ведь спонсор должен захотеть продолжить сотрудничество и в дальнейшем.

Рассмотрим пример спонсорского пакета спортивного клуба «Нижний Новгород» для проведения спортивного турнира.

Таблица 3.1

Спонсорский пакет клуба «Нижний Новгород»

Мероприятие	Генеральный спонсор (200. 000 рублей)	Официальный спонсор (150 000 рублей)	Спонсор (100 000 рублей)	Партнер (до 50. 000 рублей)	Партнер (до 50. 000 рублей)
1	Участие представителя компании в Церемонии торжественного открытия Турнира с приветственной речью	●	*	*	
2	Официальный сертификат/ грамота на имя компании спонсора за подписью президента Российской национальной Федерации баскетбола	●	●	●	
3	Размещение двустороннего баннера /щита (предоставляется компанией спонсором) в зале проведения Турнира	● (3 баннера)	● (2 баннера)	● (1 баннер)	● (1 баннер)
4	Размещение других видов наглядной рекламы,			*	

	предоставленных спонсором, в зале проведения Турнира (флаги, щиты, баннеры, композиции из шаров и др.) по согласованию с Оргкомитетом Турнира	●	●		
5	Размещение логотипа компании спонсора на форме участников турнира	●	●	●	
6	Прокрутка рекламного аудио-ролика (предоставляется спонсором) в зале проведения Турнира	●	●	●	●
7	Устная благодарность в адрес компании спонсора зачитывается ведущими Турнира	●	●	●	●
8	Право учреждения и вручения дополнительных призов в разных номинациях (церемония награждения)	●	●	●	
9	Размещение логотипа компании в рекламном анонсирующем видеоролике с формулировкой статуса спонсора	● (+ упоминание с формулировкой статуса спонсора)	●	●	
10	Упоминание в рекламном анонсирующем радио-ролике с формулировкой статуса спонсора	●	●		
11	Информационные сюжеты о Турнире по телевидению с упоминанием спонсора в новостных выпусках	●			
12	Размещение логотипа спонсора в модульном рекламно-информационном анонсе в печатных изданиях	●	●	●	
13	Модульный/ текстовый рекламно-информационный анонс в Интернете с упоминанием и ссылкой на сайт спонсора Турнира	●	●	●	
14	Материалы постфактум: статьи, фото отчеты в печатных изданиях с упоминанием спонсора Турнира	●	●		
15	Материалы постфактум: пресс-релизы в Интернете с упоминанием и ссылкой на сайт спонсора Турнира	●	●	●	
16	Участие представителя компании спонсора в пресс-конференции, посвященной открытию Турнира, вложение рекламных материалов компании в пресс-пакеты, размещение рекламного щита компании в зале проведения пресс-конференции	●			
17	Размещение логотипа компании на пригласительных билетах (тираж 300 шт.), в буклете Турнира (тираж 5000 шт.) и на анонсирующих афишах (тираж 500 шт.) с формулировкой статуса спонсора	● (+ приветственное слово представителя спонсора в буклете турнира)	●	●	●
18	Размещение логотипа компании на номерных табличках участников Турнира	●			
19	Предоставление мест за сервированными VIP столиками	● (8 мест)	● (4 места)	● (2 места)	
20	Предоставление пригласительных билетов на Турнир	● (30 и более)	● (20 билетов)	● (20 билетов)	● (15 билетов)

21	Информация о спонсорах на Интернет-сайте Турнира (до конца 2012 года)	•	•	•	•

Стандартные рекламные возможности любого спортивного клуба:

- Использование бренда клуба.

Со стороны спонсора - использование логотипа, названия клуба в собственных рекламных кампаниях по продвижению продукции: аудио и видеоролики, билборды, полиграфическая продукция и т.п.

Со стороны клуба - упоминание официального спонсора во всех мероприятиях клуба: дополнительные акции, встречи с болельщиками и т.д.

Использование бренда клуба в образе конкретного игрока в рекламной продукции спонсора (полиграфия, видеоролик, билборд).

Стратегия развития профессионального спортивного клуба в качестве коммерческой организации должна соотноситься с приведёнными выше путями получения финансовой прибыли.

Если клуб ставит перед собой цель: получение финансовой прибыли в долгосрочной перспективе, то любой профессиональный клуб должен в первую очередь рекламировать вид спорта, в контексте которого он способен предложить увлекательное драматичное зрелище.

Задачи, которые должны быть выполнены в ходе реализации стратегии:

- впечатлить зрителя, болельщика, предоставить ему драматическое зрелище, спровоцировать на эмоциональное сопереживание, заставить выбрать чью-то сторону, заинтересовать в развитии событий;

- вовлечь в процесс спонсора, воспитать в нем лояльность, приверженность клубу, показать болельщику, что он, спонсор, «свой», создать ассоциативную связь между брендом профессионального клуба и брендом производителя;

- создавать новостные поводы, не только информируя СМИ, но и провоцируя их принять сторону клуба, либо противников их действий, решений, вовлечь определенные СМИ в драматичный диалог;

- извлечь из спортивного события прибыль для спонсора, для клуба и проконтролировать зрительские впечатления;

- акцентировано взаимодействовать с различными культурными организациями, создавая иллюзию «эффекта присутствия».

Таким образом, способ, с помощью которого из разных компонентов можно разработать подходящую для спортивной организации стратегию, зависит как от краткосрочных, долгосрочных и стратегических целей организации, так и от возможностей и ресурсов. К примеру, если профессиональный спортивный клуб только начал свою деятельность, то скорее всего основной его деятельностью на первом этапе будет создание клиентской базы, то есть армии болельщиков, активно болеющих за свою команду. Спортивным клубам, берущим в аренду спортивные строения для проведения тренировок у местного самоуправления, следует вести переговоры с администраций города. Но независимо от формы спортивной организации, разработка стратегии - это долгий тщательный процесс, требующий большого внимания со стороны руководителей и тотального контроля.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной дипломной работе рассмотрены теоретические основы стратегии развития организации и специфика стратегического управления спортивных организаций.

Результаты, полученные в рамках практического исследования, подтвердили гипотезу о том, что в существующих российских условиях получение прибыли профессионального спортивного клуба зависит, прежде всего, от высокой посещаемости матчей болельщиками.

Перечислим достигнутые результаты практического исследования.

В первую очередь, была проанализирована стратегия развития «Баскетбольного Клуба «Нижний Новгород» и выявлены самые слабые места.

Во-вторых, был проведён анализ существующей аудитории клуба и выявлены главные аспекты по работе с болельщиками.

В-третьих, был сформирован портрет потенциального болельщика и разработаны мероприятия по увеличению посещаемости фанатов на матчах.

В-четвёртых, были проанализированы главные аспекты деятельности клуба и мероприятия по их улучшению для эффективной работы организации.

Выполнение перечисленных выше действий позволило сформулировать ряд рекомендаций, которые описаны в третьей главе работы.

«Баскетбольный Клуб «Нижний Новгород» имеет тенденцию к развитию и при эффективном управлении, нацеленном на долгосрочный результат, достигнет своих целей в качестве коммерческой организации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. — 160 с.

2. Виссема Х. Основы стратегического менеджмента и предпринимательства. – М.: Инфра – М, 2014. – 347 с.

3. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2014. – 569 с.

4. Волков О.И. Экономика предприятия: Учебник для вузов. — 2-е изд, испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 416 с.

5. Глухов В. В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. — СПб.: Спец. лит., 2014. — 327 с.

6. Горбунов С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород: НГаС, 2014. – 286 с.

7. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 496 с.

8. Долбунов А. А. Маркетинговая концепция управления предприятием // Маркетинг в России и за рубежом. — 2014. — №2. — С.25-37.

9. Забелин П.В. Основы стратегического управления. — М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2014. — 451 с.

10. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп Бизнес, 2015. – 278 с.

11. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. – СПб.: Издательский дом «МиМ», 2013. – 318 с.

12. Линдерс М. Управление закупками и поставками / М. Линдерс. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 723 с.

13. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций. - Москва-Новосибирск: ИНФРА-М – Сибирское соглашение, 2014. – 345 с.

14. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой. – М.: Лига, 2015. – 377 с.

15. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт – Издат, 2014. – 591 с.

16. Менеджмент: Учебник / Под ред. П.А. Кохно, В.А. Микрюкова, С.Е. Коморова. - М.: Финансы и статистика, 2015. – 373 с.

17. Ноздрева Р.Б. Как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева. - М.: Финансы и статистика, 2016. – 435 с.

18. Панкрухин А.П. Маркетинг : учеб. для студентов, обучающихся по специальности «Маркетинг»/ А.П. Панкрухин // Гильдия маркетологов. - 3-е изд. - М.: Омега-Л, 2014. - С. 442-466.

19. Полукаров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Л. Полукаров. – М.: Издательство: КНОРУС, 2014. – 240 с.

20. Попов А. Блоги. Новая сфера влияния / А. Попов. -М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2012. -336 с.

21. Попов С.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2013. – 345 с.

22. Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Бизнес-бук, 2013. – 301 с.

23. Райт Дж., Блог-маркетинг. Новый революционный путь увеличения продаж, усиления потенциала бренда и достижения выдающихся результатов в бизнесе /Дж. Райт.- М.: Эксмо – 2012. – 272с.

24. Рейнголд Г., Умная толпа: новая социальная революция / Г. Рейнголд. - М.: ФАИР-ПРЕСС. - 2012. – 416 с.

25. Степанова О.Н. Методика оценки конкурентоспособности физкультурно-спортивных услуг / О.Н. Степанова // Теория и практика физ. культуры. - 2012. - N 11. - С. 63.

26. Степанова О.Н. Принципы маркетинга и управления маркетинговой деятельностью в системе физической культуры и спорта / О. Н. Степанова // Теория и практика физической культуры. – 2014

27. Степанова О.Н. Принципы маркетинга и управления маркетинговой деятельностью в системе физической культуры и спорта / Степанова О.Н. // Теория и практика физ. культуры. - 2013. - N 6. - С. 26,39-40.

28. Степанова О.Н. Управление маркетинговой деятельностью в физкультурно-спортивной организации: концептуальный подход и элементы технологии / О.Н. Степанова // Теория и практика физ. культуры. - 2014. - N 2. - С. 42-46.

29. Титовец А.В. Массовый спорт как объект маркетинга / Титовец А.В. // Научное обоснование физического воспитания, спортивной тренировки и подготовки кадров по физической культуре и спорту: материалы 7 Междунар. науч. сес. БГУФК и НИИФК и СРБ по итогам науч.-исслед. работы на 2013 г., Минск, 6-8 апр. 2004 г. / Белорус. гос. ун-т физ. культуры. - Минск, 2013. - С. 314-315.

30. Томич М. Маркетинг в спорте. Рынок и спортивные продукты / М. Томич. - М.: МАФСИ, 2012.

31. Управление физкультурным движением и спортивный менедж-мент. Библиография 2012г. 112 с.

32. Чумиков А.Н. Связи с общественностью. – М, Изд-во «Дело» - 2012.

33. Шитова Н.А. Экономические законы и категории рыночных отношений в сфере физической культуры и спорта / Шитова Н.А. // Материалы научной конференции по итогам работы за 1990-91 годы/ОГИФК. - Омск, 2014. - С. 7-11.

34. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.

35. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2012. - 320 с.

36. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.

Приложение 1

Вопросы для интервью

Сильные стороны

1. Какими навыками обладает клуб, которые позволяют быть конкурентоспособным?

2. В каких областях клуб достаточно защищен от негативного воздействия острой конкурентной среды?

3. В чем рекламная кампания клуба выстроена лучше, чем у конкурентов?

4. В чем преимущество менеджмента?

5. В каких областях у нас безусловное технологическое превосходство/высокая техническая вооруженность?

6. В каких областях клуб находится в наиболее выгодном положении с точки зрения ценообразования/управления затратами?

7. Что можно назвать ключевым фактором успеха клуба на данный момент?

Слабые стороны

1. В каких областях у клуба нет четкой стратегии?

2. Есть ли области, в которых клубу не достает ряда ключевых знаний или не хватает квалификации? Если да, то какие?

3. Какие характеристики имиджа клуба являются слабыми?

- Образ руководителя организации (его способности, установки, ценностные ориентации, социально-психологические характеристики, внешние данные)

- Образ персонала (физические, психофизиологические и социальные данные, культура, профессиональная компетентность, личностные характеристики)

- Социальный имидж организации (представления общественности и разных социальных групп об организации, ее роли в политической, экономической и культурной жизни общества)

- Имидж продукции или услуг, предлагаемых организацией своим потребителям и клиентам (цена и качество, уникальность)

- Деловая культура организации и ее стиль (социально-психологический климат, представление персонала о комфортности и надежности своей организации)

- Внешняя атрибутика (корпоративный дизайн, фирменный стиль, визуальный имидж организации: оформление помещений, транспорта, фирменная символика)

- Бизнес-имидж как характеристика деловой активности организации (деловая репутация, конкурентоспособность, инновационный потенциал, стабильность, надежность для потребителей и партнеров)

4. Какие необходимые стратегические изменения клуб не способен профинансировать на данный момент? Каким образом этого избежать? 5. В каких областях по сравнению с другими клубами совокупные издержки выше?

Возможности

1. В каких областях клуб развивается более динамично, чем раньше?

2. В условиях всеобщего нестабильного экономического положения каковы приоритеты клуба?

3. Есть ли план развития клуба на ближайшие 5-10 лет, если есть, то какой?

4. Каким **к**онкретно образом планируется повышать популярность клуба, сделать его привлекательным для инвестиций?

5. Какие действия предпринимаются клубом, чтобы достичь финансовой независимости?

6. Как клуб решает вопрос с посещаемостью зрителей на баскетбольных матчах?

7. Как бы сформулировали показатели эффективности работы БК НН?

Угрозы

1. В каких областях клуб развивается менее динамично, чем ожидалось?

2. Какие существуют негативные изменения с точки зрения обменного курса и торговой политики?

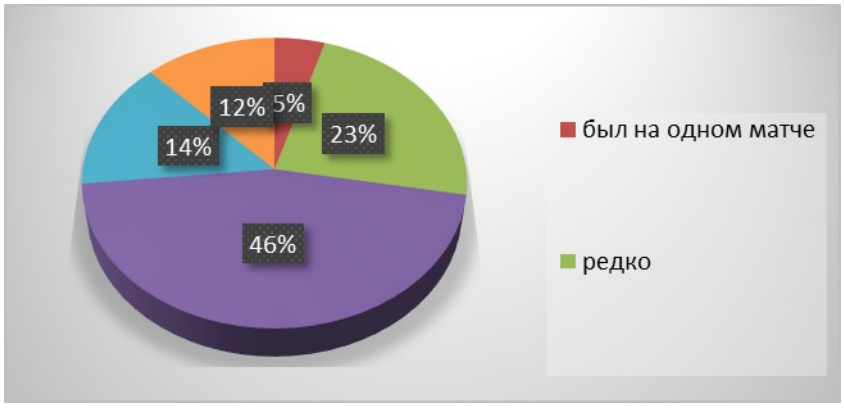
3. Какие требования со стороны регулирующих органов становятся более обременительными для клуба?

4. В чем клуб подвержен негативному влиянию экономического

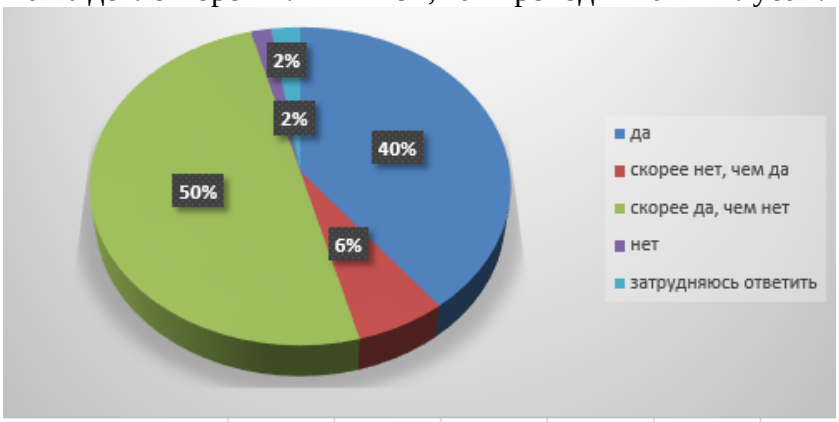
Приложение 2

Анкетированный опрос для фанатов клуба.

1. Как часто Вы посещаете матчи БК «Нижний Новгород»?
- редко (1 матч из 5)
-посещаю только гостевые матчи
- был на одном матче
- посещаю большинство домашних матчей (более 60% матчей)
- посещаю домашние матчи, иногда выезжаю в другие города
-посещаю все матчи любимой команды
-другое



3. Удовлетворены ли вы тем, как проходят матчи клуба?
-да
-скорее нет, чем да
-скорее да, чем нет
-нет
-затрудняюсь ответить
Диаграмма «Удовлетворены ли Вы тем, как проходят матчи клуба»?



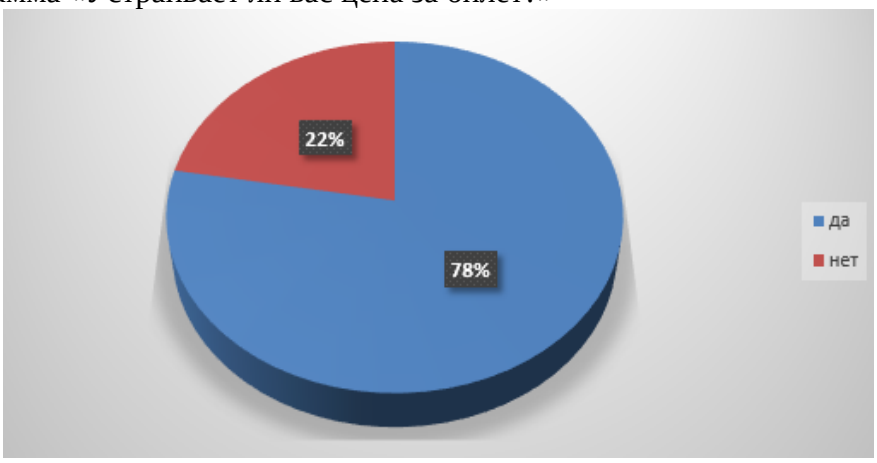
4. Что бы вы хотели изменить и/или привнести в деятельность БК "НН"? (открытый вопрос)

5. Что, на ваш взгляд, влияет на стремление болельщиков прийти на матч?
-любовь к спорту
-Симпатия к команде в целом
-стремление получить дополнительные эмоции
-возможность провести время в приятной, большой компании, разделяющей твои взгляды и ценности
-другое

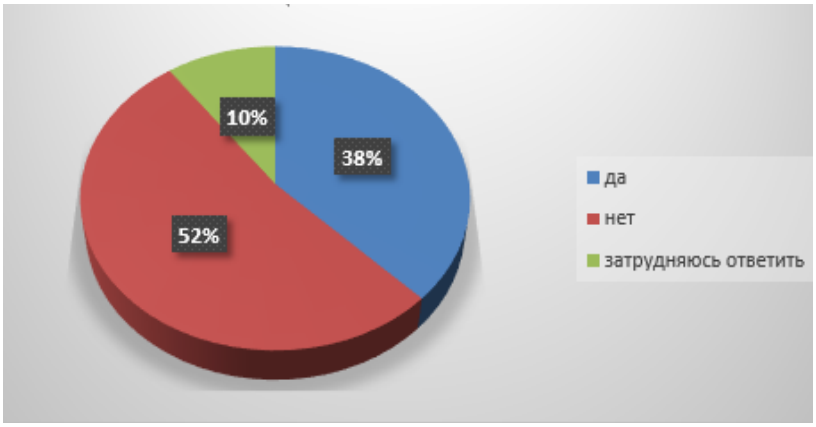
Диаграмма «Что, на ваш взгляд, влияет на стремление болельщиков прийти на матч?»



6. Устраивает ли вас цена за билет?
-да
-нет
Диаграмма «Устраивает ли вас цена за билет?»



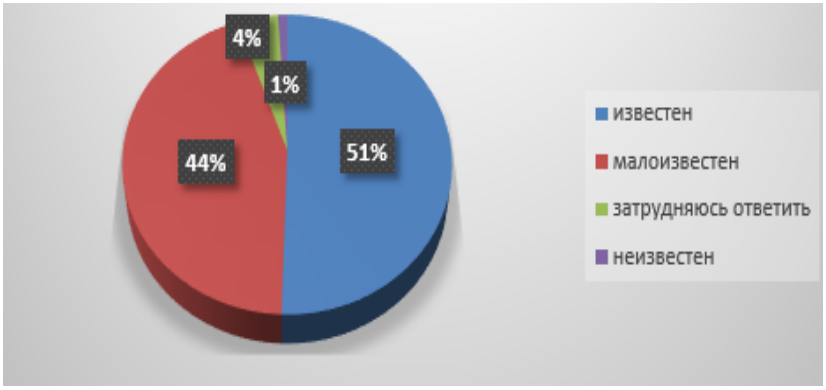
7. Влияет ли цена за билет на посещение вами матчей?
-да
-нет
-затрудняюсь ответить
Диаграмма «Влияет ли цена за билет на посещение вами матчей?»



8. Насколько известен, на ваш взгляд, БК «НН» среди жителей Нижнего Новгорода?

-скорее нет, чем да
-известен
-малоизвестен
-затрудняюсь ответить
- неизвестен

Диаграмма «Насколько известен, на ваш взгляд, БК «НН» среди жителей Нижнего Новгорода?»



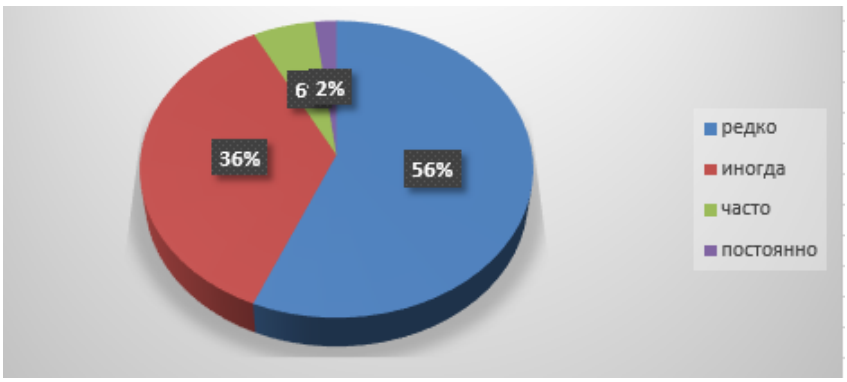
9. Что, на ваш взгляд, стоило изменить в продвижении клуба?
(открытый вопрос)

10. Насколько вам интересны материалы, размещенные на …?». При оценке пользуйтесь пятибалльной шкалой, где 1- неинтересны, 2 – скорее нет, чем да, 3 – частично интересны, 4 – скорее да, чем нет, 5 - очень интересны.

-youtube
-vkontakte
-instagram
-Twitter
-Facebook
-Реклама на билбордах
-Видеореклама по городу
-Радио
-Телевидение

11. Как часто вы покупаете сувенирную продукцию БК «НН»?
-редко
-иногда
-часто
-постоянно

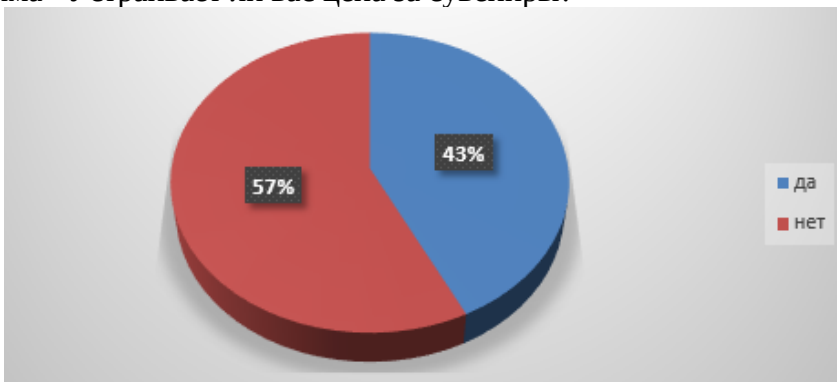
Диаграмма «Как часто вы покупаете сувенирную продукцию БК «НН»?»



12. Устраивает ли вас цена за сувениры?
-да

-нет

Диаграмма «Устраивает ли вас цена за сувениры?»



13. Сфера Вашей занятости:

-органы гос. и муниципальной власти

-коммерческая организация

-Студент

-на дому, фрилансер

-бюджетная организация

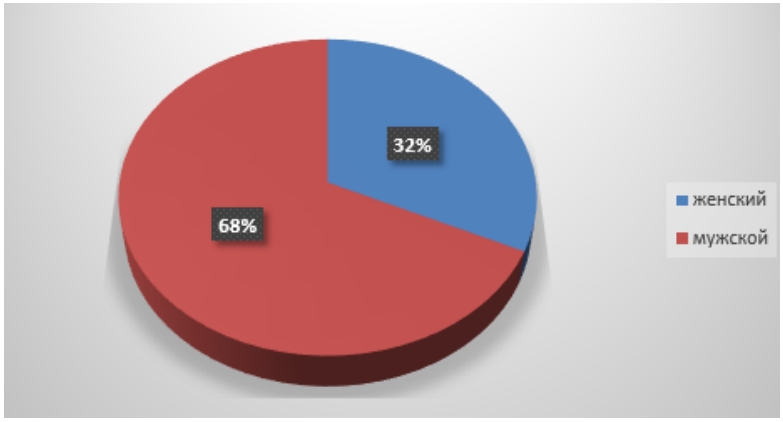
-индивидуальная трудовая деятельность, предпринимательство

-другое

14. Ваш пол:

-муж

-жен



21. Укажите Ваш возраст.

(открытый вопрос)

Приложение 5. Анкетированный опрос потенциальных болельщиков.

1. Отдаёте ли Вы предпочтение какому-либо виду спорта?

-да

-нет

2. Какой вид спорта для Вас представляет самый большой интерес?

-футбол

-баскетбол

-хоккей

-волейбол

-регби

-американский футбол

-художественная гимнастика

-другое

3. Вы предпочитаете сам участвовать в спортивных соревнованиях или в роли наблюдателя?

–сам принимать участие
- в качестве наблюдателя

4. Какие клубы нижегородских команд Вам известны?
-Баскетбольный Клуб "Нижний Новгород"
-Хоккейный Клуб "Торпедо"
-Футбольный Клуб "Волга"
-Волейбольный Клуб "Нижний Новгород"
-Волейбольный Клуб "Спарта"
-все
-ни об одном не слышал
-другое

5. На матчах каких нижегородских команд Вам удалось побывать?
-Баскетбольный Клуб "Нижний Новгород"
-Хоккейный Клуб "Торпедо"
-Футбольный Клуб "Волга"
-Волейбольный Клуб "Нижний Новгород"
-Волейбольный Клуб "Спарта"
-на всех
-ни на одном
-другое

6. Что стало бы для Вас главным стимулом посетить матч Баскетбольного Клуба "Нижний Новгород"?
-друзьям понравилось, советовали сходить
-если бы в команде играл кто-то, кого я знаю
-если бы в помещении было комфортно находиться
-приехала звёздная команда игроков
-хороший выбор еды в холле
-интересная развлекательная программа в перерыве
-это модно
-на матче присутствовала звезда
-детей надо было куда-то вывести
-другое

7. В компании кого Вы предпочли бы пойти на матч?
-всей семьёй (женой/мужем, детьми)
-с друзьями
-с девушкой/парнем
-коллег/одногруппников
-один
-другое

8. Почему Вы не посещаете матчи Баскетбольного Клуба "Нижний Новгород"?
-не интересует баскетбол как вид спорта
-был один раз, не понравилось
-люблю сам играть, а не смотреть
-не успеваю после работы
-высокая цена билетов
-другое

9. У вас есть 500 рублей, на что бы Вы предпочли их потратить?
-поход в кино
-театр
-концерт
-боулинг
-покупка новой видеоигры

-цирк
-настольные игры в антикафе
-кафе/ресторан
-поход на спортивное мероприятие (матч)
-кальянная
-другое

10. Укажите, пожалуйста, Ваш пол

-муж
-жен

11. Ваш возраст (открытый вопрос)
12. Сфера занятости

-органы гос. и муниципальной власти
-коммерческая организация
-Студент
-на дому, фрилансер
-бюджетная организация
-индивидуальная трудовая деятельность, предпринимательство
-другое