



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Re(IN)novating Marketing Strategy Across Semi-professional
Female Teams

**Доклад за засилване на компетенциите на
мениджърите на полу-професионални женски
спортни отбори**



Автори:

Фондация на университета в Сан Антонио (Испания)

НПО NEST Берлин (Германия)

MV International (Италия)

Sassari Torres Femminile (Италия)

Асоциация за развитие на българския спорт (България)

Спортна асоциация в Риека (Хърватия)

Програма: Еразъм+

Ключова дейност: Спорт

Вид дейност: Съвместно партньорство

Номер на проекта: 612986-EPP-1-2019-1-DE-SPO-SCP



СЪДЪРЖАНИЕ

РЕЗЮМЕ	5
1. ВЪВЕДЕНИЕ	7
1.1 НАЦИОНАЛНИ СПОРТНИ СИСТЕМИ И ТЕХНИТЕ ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕРИ.	7
1.2 СПОРТЕН МАРКЕТИНГ: СТРАТЕГИИ И КОНТЕКСТУАЛИЗАЦИЯ.....	29
1.3 ЦЕЛИ НА ПРОЕКТ RINMSASFT:.....	67
2. МЕТОД	69
3. РЕЗУЛТАТИ	78
4. ДИСКУСИЯ И ЗАКЛЮЧЕНИЯ	140
5. ПРЕПРАТКИ	145
6. ПРИЛОЖЕНИЯ	153



РЕЗЮМЕ

Проект „Re(IN)novating Marketing Strategy Across Semi-professional Female Teams“ (RINMSASFT) цели засилване на компетенциите на мениджърите на полу-професионални женски спортни отбори чрез процес на повишаване на уменията, свързан с маркетингови, комуникационни и видими стратегии. Проектът следва специфичния приоритет за съвместно партньорство по програма Еразъм+, свързан с насърчаване и подкрепа на доброто управление в спорта с конкретен акцент върху основния приоритет за насърчаване и засилване на равенството между половете в спорта. RINMSASFT цели да се справи с предизвикателството, свързано с известните съществуващи спонсорски и финансови различия между спортните отбори от мъжки и женски пол на полу-професионално ниво.

Настоящият документ представя комбинирано изследване, насочено към идентифициране на потребностите от повишаване на компетенциите на мениджърите на полу-професионални женски отбори в областта на спортния мениджмънт, идентифицирането на заинтересовани страни в сектора, като женски спортни клубове, национални женски спортни федерации и спонсори, както и съществуващите най-добри практики в областта на маркетинга, комуникацията и стратегиите за популяризиране. Проведено е изследване в различни държави, за да се определи съществуващия пейзаж от професионални профили на маркетингови мениджъри в областта на спорта, с резултати от Испания, Италия, Германия, България и Хърватия. Резултатите от изследването ще бъдат подложени на оценка на потенциалната интеграция, подобренията и модификацията на уменията, знанията и методите с оглед на особеностите и нуждите на целевите женски отбори.

Ключови думи: Жени, управление, спорт, маркетинг.



1. ВЪВЕДЕНИЕ

1.1 НАЦИОНАЛНИ СПОРТНИ СИСТЕМИ И ТЕХНИТЕ ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕРИ.

Целта на този раздел е да представи настоящите спортни системи в партньорските страни (България, Хърватия, Италия, Германия и Испания) и техните основни характеристики.

България

Спортният сектор в Република България се управлява от Министерството на младежта и спорта. Няма други организации, които да обхващат всички дейности на сектора. Българският олимпийски комитет обаче има значително влияние върху спорта за високи постижения. Основните задължения на министъра на спорта са прилагането на държавната политика, разработването на Националната програма за развитие на физическата активност, физическото възпитание, спорта и спортно-туристическите дейности, съответната програма към тази стратегия, както и средствата за популяризиране на приоритетните спортни дейности. Структурата на министерството е разделена на главна и специална администрация. Първата включва дирекциите за финанси, правни и административни функции, връзки с обществеността и протокол. Втората включва дирекциите за инвестиции и обществени поръчки, спорт за всички и ученически спорт, спорт за високи постижения, координация на спортната подготовка, младежки дейности и др. Функциите на министерството са да наблюдава дейността на спортните организации и спазването от тяхна страна на Закона за физическото възпитание и спорта, приет от Народното събрание. Министерството издава лицензи на националните органи за управление на спорта и осигурява финансирането на федерациите и клубовете. Заедно с Българския олимпийски комитет и националните федерации, финансира подготовката на българските спортисти за Олимпийските игри. Тези финанси се осигуряват чрез програмите „Развитие на спорта за високи постижения“, „Олимпийска



подготовка“ и „Развитие на спортните клубове“. Министерството предоставя редица програми, които са отворени за проектни предложения от училища, спортни клубове, федерации и други организации, за целево финансиране, като например „Развитие на училището за учениците“, „Спорт за деца в риск“, „Научи се да плуваш“, „Децата и спортният клуб“, „Развиване на спорта за хора с увреждания“, „Развиване на спорта за всички“, „Спорт за деца в свободното време“.

Както вече бе споменато, основната правна рамка, определяща функциите на спортните организации в България е Законът за физическото възпитание и спорта и съответният Правилник за прилагане на Закона за физическото възпитание и спорта. Той предоставя конкретна информация за видовете спортни организации, тяхната структура, функции и задължения. Занимава се също така със спортните съоръжения и предоставя рамка за експлоатацията на обществените съоръжения от спортните организации, както и на съоръженията, изградени от други организации върху земя, която е публична собственост. Глава шеста предоставя рамка за прилагане на политиката за спорта за високи постижения, включително регламентирането на спортистите – аматьори и професионалисти, като делегира на съответната национална федерация разработването на критерии за статута на спортистите. По същия начин обучението, лицензирането и квалификацията на спортните служители също са задължение на съответната федерация. Глава девета от закона се отнася до спортно-педагогическите кадри, която гласи, че треньори и спортно-педагогически специалисти са лица, завършили специалност в областта „Спорт“ или „Физическо възпитание“, или са получили квалификация в професионалното направление „Спорт“. Всички такива специалисти трябва да бъдат вписани в Националния регистър на спортно-педагогическите кадри и са единствените лица, които могат да бъдат наемани като треньори или да предоставят спортни услуги. Допълнителна регламентация на изискванията за придобиване на треньорска квалификация се съдържа в Наредба 1/04.02.2019 г. на Министерството на младежта и спорта. Тя регламентира професиите „инструктор“, „помощник треньор“,



„треньор“, „старши треньор“ и „главен треньор“. Изискванията за първите две са средно образование и допълнителна професионална подготовка, а за последните три професии – университетска бакалавърска степен и изисквания за опит. Съществува обаче възможност за алтернативни методи за квалификация, както е предвидено в член 11 от наредбата, според който притежаването на международно призната квалификация в съответния спорт, която е установена от международна спортна организация и се използва в поне 5 други държави, заедно с определен опит като спортист, инструктор или треньор, може да позволи на лицето да бъде вписано в националния регистър на треньорите. Националната класификация на професиите и длъжностите предоставя по-подробна информация за видовете признати професии и изискваното образователно ниво. Освен гореспоменатите, други важни закони, които оказват влияние върху спортния сектор, са Законът за юридическите лица с нестопанска цел, като законът, по който работят повечето спортни организации, Търговският закон за частните организации от спортния сектор и Кодексът на труда, който регулира взаимодействието между работодатели и работници.

Що се отнася до организацията на спортния сектор в България, той се състои от три основни групи организации: държавни организации и институции; обществени организации с нестопанска цел; частни търговски организации. Има някои организации, които се считат за организации със специален статут поради важната им роля в сектора, но те са регистрирани като организации с нестопанска цел. На национално ниво, правителствените организации включват гореспоменатото Министерство на младежта и спорта. Неговата роля и дейности вече са разгледани. Други национални правителствени организации, които се занимават със спортния сектор в изпълнителната власт, са няколко други министерства, като например Министерството на вътрешните работи и Министерството на отбраната, които отговарят за приложната спортна подготовка на полицаите, военните и пожарникарите. Тези министерства предоставят подкрепа за спортни участия и състезания за хората, които са част от тези професии. Същото се отнася и за Министерството



на труда и социалната политика и спорта за работещите. В структурите на законодателната власт има парламентарна комисия, която се занимава със спортния сектор, както и с въпросите на децата и младежта. Тя се състои от 19 членове на парламента. Нейните отговорности са да преразглежда и предлага промени в Закона за физическото възпитание и спорта, за да се осигури по-ясна и структурирана рамка на взаимодействие между организациите. В съдебната система няма специален орган, който да се занимава със спортни въпроси. Съществува Български спортен арбитражен съд, но той е част от структурата на Българския олимпийски комитет. На местно ниво, общините развиват спорта в съответствие с решенията на своите съвети и управляват и поддържат местните клубове, спортните съоръжения и дейностите за местното население. Те се осъществяват от собствена спортна дирекция. Големите общини имат по-целенасочени дирекции, обикновено свързани с туризма, интеграцията и младежта. По-малките имат само един експерт, който се занимава с тези въпроси. Общините предоставят подкрепа на местните клубове с нестопанска цел, както и на управлението на местните спортни съоръжения. По-голямата част от организирания спорт се ръководи от организациите с нестопанска цел. Понастоящем съществуват около 5200 спортни клуба с нестопанска цел, които членуват в една от над 100-те спортни федерации, които са регистрирани и като обществени организации с нестопанска цел. Организациите с нестопанска цел изискват най-малко трима членове, които да управляват организацията, но в по-голямата си част спортните клубове са регистрирани като организации с нестопанска цел в обществена полза, които изискват най-малко 7 учредители от гледна точка на физическите лица. В по-голямата си част, клубовете са доставчици на спортни услуги както за елитните спортисти, така и за аматьорите, като се наблюдава тенденция за преориентиране към младежкия спорт и спорта за деца, тъй като това осигурява по-лесен достъп до финансиране от такси за членство, за разлика от ограниченото и обременено с администрация публично финансиране чрез министерството и федерациите. За да бъде лицензирана една федерация и да има право на публично финансиране, тя трябва да има



поне 7 спортни клуба в поне 3 от административните области на страната. Освен това, тя трябва да е член на международната федерация, наред с други административни изисквания. Федерациите отговарят основно за администрирането на регистрираните спортисти, организирането на събития, управлението на съоръжения, обучението и подкрепата на техническите служители и др. Най-трудно се анализира частният сектор. Няма официална информация за общия брой на частните фитнес клубове и спортни центрове. Чрез контакт с различни доставчици на хранителни продукти и фитнес оборудване изчислихме, че минималният брой е около 600 частни фитнес центрове и клубове. Този брой би могъл да се удвои, ако включим сивия сектор и други доставчици на спортни услуги, които са регистрирани като други видове бизнес, като например доставчици на туристически услуги и настаняване, които понякога включват спортни услуги като вторичен продукт. Повечето от тях са бъдат концентрирани в най-големите градове и туристически центрове на страната. Няма статистически данни за регистрираните членове на фитнес и спортни клубове.

Що се отнася до финансирането в България, основният източник на средства за професионалния спорт и спорта за всички идва от националния бюджет и се разпределя от Министерството на младежта и спорта. Бюджетът на министерството за 2018 г. е 75 732 000 лева (38.69 млн. евро) и до голяма степен се осигурява от приходите на Българския спортен тотализатор, който е държавен хазартен оператор. На спорта за високи постижения е предоставена най-голямата сума – 67% от целия бюджет. Училищният спорт и спортът за всички са финансирани с 22% от бюджета, или 8 361 667 евро. За спортни съоръжения са предвидени само 1 682 048 евро. Те обаче са насочени главно към съоръженията, които са собственост на националното правителство. За много обществени спортни организации и съоръжения, основен източник на финансиране са местните власти. Всяка община разполага със собствен бюджет за развитие на спорта и за подпомагане на съоръженията, които са общинска собственост. Сумите, процентите и структурата на разходите обаче са различни, тъй като се определят от местните съвети. Другите източници на



финансиране на спорта са регламентирани в Закона за физическото възпитание и спорта и са изброени в Стратегията. Те включват средства от собствени дейности, като например участие в събития, трансфер на спортисти, предоставяне на спортни услуги и др., както и финансиране от частния сектор чрез спонсорство, рекламни права и др.

Настоящата Национална стратегия за развитие на физическото възпитание и спорта в Република България 2012-2022 г. е приета от Народното събрание през ноември 2011 г. Основната стратегическа цел на документа е утвърждаването на физическото възпитание, спорта и социалния туризъм като средства за подобряване на здравето и физическата дееспособност на населението, максималното включване на населението от различните социални групи в организиран спорт за всички, както и увеличаването на спортния престиж на нацията на световно ниво. Стратегията предвижда две подцели: модернизация на спортната инфраструктура и усъвършенстване на Националната система за физическо възпитание и спорт. По отношение на финансите, стратегията предвижда до 2022 г. спортът да представлява 0.5% от БВП. Заедно със стратегията в момента действа и Националната програма за развитие на физическото възпитание и спорта 2018-2020 г. Нейната визия е изграждане на функционираща система за физическо възпитание и спорт в Република България, за насърчаване на двигателната активност и практикуването на спорт и спортно-туристически дейности от гражданите като фактор за постигане на значителен социален ефект и имаща за цел да подкрепи развитието на спорта за високи постижения за издигане спортния престиж на нацията.

Оперативните цели на програмата са:

- Развитие на детско-юношеския спорт и двигателната активност и спорта в системата на предучилищното, училищното и висшето образование;
- Утвърждаване на спортните училища като институции за подготовка на резерв за спорта за високи постижения;
- Научно и медицинско осигуряване на спортната подготовка;



- Развитие на спорта за високи постижения;
- Развитие на спорта за всички;
- Подобряване на спортната база в българските училища и на многофункционални спортни обекти и съоръжения;
- Борба срещу употребата на допинг.

Значението на спортния сектор е признато и в Националната стратегия „Здраве 2020“, където спортът е посочен като важна част от здравословното и пълноценно възпитание на децата, благотворното му въздействие върху рехабилитацията и необходимостта от него за превенция на заболяванията и подобряване на благосъстоянието на населението.

Що се отнася до спортното участие в България, освен изследванията на Евростат, няма представителни изследвания, които да разкриват нивата на физическа активност на българското население. Според специалното изследване на Евробарометър 472 от 2017 г. на спорта и физическата активност, 68% от българите не спортуват и не се занимават с физическа активност. Това обаче е с 10% по-малко от изследването от 2013 г. и се наблюдава положителна тенденция в участието в спортни дейности. От активното население, само 2% тренират редовно, 14% декларират, че спортуват от време на време, а 15% рядко се занимават със спорт и физическа активност. Данните за други физически активности, като колоездене, танци, градинарство и др. показват, че с тях редовно се занимават 7% от българите, 20% от време на време, 26% – рядко, а 45% не се занимават с такива дейности. Отново се наблюдава положителна тенденция при активното население, тъй като в последната група има спад с 6 пункта от 51% през 2013 г. до 45% през 2017 г. По отношение на редовността 9% от активното население декларира, че спортува от 4 до 7 дни в седмицата, а 22% – от 1 до 3 дни в седмицата.

Респондентите, които са заявили, че редовно са били активни през последната седмица, са съобщили и продължителността на активността. Най-голямата част от анкетираните, 38%, спортуват между 31 и 60 минути. Като



цяло, 51% от хората спортуват по-малко от един час, а 45% – над 60 минути. Липсващите 4% са хората, които не спортуват (1%) или не са отговорили. Повечето от анкетираните българи заявяват, че предпочитат да спортуват у дома (49%). На второ място, с 26%, се нареждат местата на открито, парковете и др. Други 20% са физически активни по пътя между дома, работата или магазините, 15% – на работното място, а 14% – в здравен или фитнес център. Само 4% спортуват в спортни центрове, а 5% – в спортни клубове. Като предпочитано място за членство за българите се посочват здравните и фитнес центрове, в които членуват 5% от анкетираните. В спортните клубове членуват 2%, както и в социално-културните клубове, в които членува същият процент от изследваните лица. Масово (84%) респондентите декларират, че не членуват никъде, а спортните им дейности са неорганизирани. Клубовете за уелнес и фитнес представят увеличение с 3 процентни пункта спрямо последното специално изследване на Евробарометър през 2013 г. По отношение на мотивацията, повечето от българските респонденти посочват ползите за здравето – 31%. Следващите 24% посочват релаксацията, а 22% – за подобряване на физиката и контрол на теглото. Процентите на социалните взаимодействия, като създаване на нови познанства, по-добра социална интеграция и запознаване с нови хора от други култури, са най-ниски. По отношение на бариерите, респондентите от целия ЕС посочват липсата на време, което важи и за 41% от българските респонденти. Други 28% нямат мотивация или интерес, а 19% нямат възможност поради заболяване или увреждане. По отношение на достъпа до спорт, само 30% от българските респонденти казват, че районът, в който живеят, предлага много възможности за физическа активност. Подобно е положението и с местните спортни клубове – само 33% от българите смятат, че възможностите, които те предлагат са достатъчни. Що се отнася до оценката на политиката, 44% от анкетираните смятат, че местните власти не правят достатъчно, за да популяризират физическата активност сред населението.

Във връзка с професионалния спорт в България, съгласно Закона за физическото възпитание и спорта, професионален спортист е този, чиято



тренировъчна и състезателна дейност е негова основна професия и получава възнаграждение в замяна. Такъв професионален статут следва да бъде определен със специална наредба на всяка федерация. Понастоящем, спортовете с най-голям дял професионални спортисти са футбол, волейбол и баскетбол. Спортистите от други спортове, които имат високи постижения, също се третираат като професионалисти и се подпомагат от държавата. Такива спортове са борбата, боксът, художествената гимнастика и др. Има и редки случаи на спортисти с граждански договори или полу-професионален статут в клубове с нестопанска цел от всички спортове.

Накрая, що се отнася до спортните съоръжения в България, в Регистъра на спортните съоръжения на Министерството на младежта и спорта са вписани 1000 различни съоръжения. Тази информация обаче е само приблизителна, тъй като регистърът не е пълен и включва и административни сгради. Съществуват три основни вида собственост на спортните съоръжения в България. Националните спортни съоръжения са държавна собственост и се управляват от две държавни търговски дружества – Национална спортна база и дружество „Академика 2011“. По-голямата част от спортните съоръжения са собственост на общините и се експлоатират чрез концесионни договори или се отдават под наем на местните спортни клубове. Някои по-големи общини са създали търговски дружества, които контролират някои от техните спортни съоръжения, напр. дружеството „Спортна София 2000“, което е собственост на Столична община и управлява спортните съоръжения в обществените паркове и зони за отдих в столицата. Като наследство от социалистическото управление преди 1989 г., в почти всеки град и голямо село в България има стадион, но за повечето от тях не се полагат грижи и много от тях са неизползваеми и опасни. Съществуват и редица частни съоръжения, които се състоят основно от фитнес зали, плувни басейни, футболни и тенис игрища, които се отдават под наем на аматьорски отбори и спортисти за развлекателен спорт. Те обаче се намират само в големите градове, където биха могли да привлекат клиенти.



Хърватия

В Хърватия спортът винаги е бил съревнование между физическите способности и уменията на хората, но днес той има много по-широка и по-сложна роля, отколкото преди, превръщайки се в начин на ежедневие и култура, източник на положителна енергия, форма на икономическа дейност на обществото и в крайна сметка – в бизнес. Освен това, спортът има важно въздействие върху обществото като цяло и днес е немислимо дадена спортна организация да се управлява без познания по икономика на спорта, мениджмънт и маркетинг. В ситуация, в която повечето спортни организации в Хърватия се финансират от държавния бюджет, с пари, които са недостатъчни за ежедневното им функциониране, е неизбежно, всяка спортна организация, която иска просперитет, да реализира бизнес, с цел приходи. Мениджърите, които управляват спортните организации в Хърватия, по правило не са официално обучени да управляват специфичните бизнес процеси в спорта. Целта на всяка организация, включително спортните, е да работи успешно и да има печалба, така че икономическите ефекти да бъдат по-големи от инвестициите. Ясно е, че без обучение на персонала, относно специфичните бизнес процеси в спорта, е невъзможно да се постигне дългосрочен успех, за което свидетелства настоящото състояние на хърватския спорт. Много клубове на световно и местно ниво, са неликвидни и в рецесия. Когато се закриват работни места и хората губят работата си, е трудно да се очаква по-голямо спонсорство от страна на икономиката. Освен това обществените дружества, като безспорни покровители на хърватския спорт, вече не са в състояние да финансират спортните организации, причина за което са големите загуби в бизнеса.

За да обясним какво представлява процесът на управление и какво включва организацията на труда, е необходимо, преди всичко, да определим системата, в която се извършват тези процеси, които наричаме организации. В този смисъл терминът организация означава „съзнателно обединяване на хора, с цел използване на средства за изпълнението на определени задачи с



възможно най-малко усилия във всяка област на обществения живот“ (Сикавица и Новак, 1999 г., с. 13), а след това и в областта на спорта. По подобен начин, спортните организации съществуват, за да „предоставят продукти и услуги, които отделните лица не могат да осигурят самостоятелно“ (Ковел и др., 2002 г., с. 5). Под тези организации, по смисъла на Закона за спорта (Държавен вестник на Република Хърватия, 71/06), се разбират юридически лица в областта на спорта, а именно асоциации, дружества и институции.

Съвременният спорт може да бъде дефиниран по различни начини. От многото определения, приемливо изглежда това на Международната асоциация за спортни науки и физическо възпитание (МАСНФВ), според което спортът е „всяка физическа дейност или игра и умението да се състезаваш със себе си или с други хора. Ако става въпрос за състезание с други хора, то трябва да се запази спортменският дух. Няма спорт без честна игра“ (Бартолучи и Шкорич, 2009 г., с. 15). Съвременният спорт обаче има още по-широко измерение, за което свидетелстват многобройните му области.

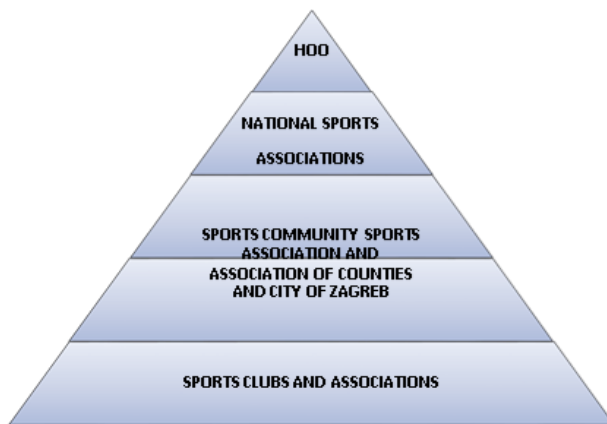
В Хърватия е приета класификацията на спортните области, съгласно Закона за спорта (Държавен вестник на Република Хърватия 60/92; 25/93; 11/94; 71/06), която включва физическата и здравната култура, състезателния спорт, спорта за всички, кинезитерапията и спорта за хора с увреждания.

Всяка област на спортната дейност има специфична организационна структура, както и отделно управление, което организира и управлява спортните организации. В почти всички области на спорта се прилага т.нар. линейна система на организация и управление (Сикавица и Новак, 1999 г.). Пример за такава система на организация и управление се открива и в цялостната организация на хърватския спорт (Фигура 1).



Фигура 1

Организация на хърватския спорт



Забележка. Изготвена според Бартолучи и Шкорич (2009 г., с. 72)

Линейната система на организацията функционира от най-високата до най-ниската линия. На върха на пирамидата се намира Хърватският олимпийски комитет – ХОК (на хърватски Hrvatski Olimpijski Odbor – НОО), който е централният организационен и ръководен орган, задължен да обединява националните спортни федерации, окръжните асоциации и спортните асоциации на градовете и общините във вертикална система. В тази система на организация на спорта, задължително или доброволно, са включени всички области на спортната дейност, с изключение на областите на физическата и здравната култура, които участват в организацията на образованието. Въпреки това, някои сегменти в тази област също са включени в организацията на ХОК, като например училищните спортни асоциации и студентския спорт. Линейната система за управление на спортните клубове се осъществява по подобен модел. Решенията се вземат и налагат по линия от висшите ръководители до организаторите и лицата, вземащи решения в спортната организация.

Що се отнася до спортната структура и нивата на управление в Хърватия, на първо място е добре да се спомене какво представлява управлението: „процесът на съвместна работа и подпомагане, с цел постигане на организационни цели в променяща се среда, с ефективно и ефикасно



приложение на ограничени ресурси“. Това определение всъщност подчертава няколко важни характеристики на управлението, като съвместната работа и подпомагане, целите на организацията, ефективността и ефикасността, ограничените ресурси и променящата се среда (Бубле, 2006 г., с. 3-4). В зависимост от вида на организационната структура, но и от степента на централизация или децентрализация в организацията, или от нейната „дълбочина“ или „височина“ (Сикавица и Новак, 1999 г.), управлението се прилага на няколко нива. Най-общо става дума за три нива на управление: най-високо ниво на управление (Top Level Management), средно ниво на управление (Middle Level Management) и първо ниво на управление (First Level Management), т.е. висше и средно управление и управленски персонал (Сикавица и Бахтияревич-Сибер, 2004 г.). Ръководството на всяко от тези нива изпълнява всички функции на управлението, но те не са еднакво представени на всички нива.

Спортният мениджмънт означава „процес на организиране или управление на даден спорт или спортна организация, с цел постигане на спортни и други цели с рационално използване на ограничени ресурси“. (Бартолучи, 2002 г., цитат в Бартолучи, 2003 г., с. 154). С други думи, „мениджмънтът обединява ресурсите – хора, пари и оборудване, необходими за повишаване на производителността на труда и работниците“. Мениджмънта създава задачи и организира работата, която трябва да бъде свършена. Той предоставя уменията и координацията, необходими за съвместната работа в ядрото на спортната организация. В крайна сметка, той насочва и придава смисъл, който позволява свързването на различни хора в продуктивно цяло (Ковел и др., 2002 г., с. 6). В основата на спортния мениджмънт е постигането на спортни цели (резултати), но също така и на бизнес цели – генериране на приходи, покриване на разходи, инвестиции, осигуряване на играчи, треньори и т.н. (Бартолучи, 2003 г.). За да осъществим този процес в спортните организации, се нуждаем и от ръководители или мениджъри, които могат да бъдат определени като „организатори, мениджъри на спортна бизнес



организация, насочена към постигането на определени спортни и бизнес резултати“ (Бартолучи, 2003 г., с. 155).

Предвид широкия обхват на спорта в Хърватия, спортните мениджъри могат да бъдат много различни и най-често са: генерален мениджър – директор, спортен директор, директор на различни сектори на спортната организация, директор на националния отбор, директор на спортно училище, секретар, бизнес секретар, треньор-мениджър и държавни спортни служители (Бартолучи и Шкорич, 2009 г.). Успехът на спортните организации, а именно постигането на поставените цели, зависи не само от тях, но и от съвместната работа на всички останали служители. Условието на труд в спорта, които откриваме днес, са много по-различни от условията преди 50 години. Спортните организации, които са следвали развитието на спортната индустрия, са се увеличили и са оказали ефективно и положително въздействие върху всички области на спорта. Основният ангажимент, който спортните организации имат е да следят глобалните промени и да предоставят на спортистите условия, с които да достигнат пълния си потенциал. В Хърватия има финансиране за спортните организации, което се осъществява основно с бюджетни средства, т.е. чрез облагане на гражданите с данъци и именно поради този вид финансиране спортните организации в Хърватия имат отговорността и задължението постоянно да подобряват дейността си по начин, който да достига оптимално съотношение между вложените средства и постигнатите цели.

За да бъде разбрана по-добре организацията на спорта в Хърватия, е необходимо първо да се обясни нейната структура. Спортът в Хърватия се състои от (Бартолучи и Шкорич, 2009 г., с.72):

- Физическата и здравната култура на децата и младежите;
- Състезателни спортове;
- Спортен отдих на гражданите;
- Кинезитерапия и спорт за хора с увреждания.



Физическата и здравната култура на децата и младежите се състои от спортни и развлекателни дейности на деца в предучилищна, начална, средна и гимназиална възраст. Ролята на ръководители в областта на физическата и здравната култура имат директори, учители и преподаватели по кинезитерапия. Състезателният спорт е най-многобройната и сложна система от спортни дейности в Хърватия. Тя включва спортисти, клубове, дружества и асоциации на различни нива. Най-висшият национален спортен орган в Хърватия е Хърватският олимпийски комитет, в рамките на който съществуват националните спортни федерации, организациите в Загреб, областните и обществените спортни асоциации, а също и други асоциации и организации, които имат за цел да насърчават спорта в Хърватия. В Хърватия функционират 7185 спортни клуба, включително олимпийски и неолимпийски клубове, клубове на Хърватския параолимпийски комитет и Хърватската спортна асоциация на хората с увреден слух, 164 асоциации на Хърватската федерация за спорт и отдих, 39 асоциации на Хърватската федерация за академичен спорт и Хърватската федерация за училищен спорт. (Национална спортна програма 2019-2026 г.; Република Хърватия – Централна национална спортна служба). Ролята на управлението е специфична при определени видове спорт, спортни федерации и асоциации, но въпреки това съществуват някои общи характеристики. Например, ръководният орган на всички спортни организации е асамблеята, съставена от избрани представители на членовете. Асамблеята управлява националните и окръжните спортни федерации, общността на спортните и окръжните асоциации и градските асоциации. Органите на управление се състоят от управителни, надзорни, изпълнителни съвети и др. Организацията на спорта се извършва от мениджъри със специален профил, които са различни за всеки вид спорт, ранга на състезанията и др. В хърватския спорт, ролята на мениджъра се изпълнява от експерти от всички профили, в професионален или доброволен контекст. Развлекателният спорт, кинезитерапията, спорта за хора с увреждания и състезателният спорт имат сходна организационна структура. Те се организират на национално, областно, градско и общинско ниво.



Програмите се осъществяват в съюзи, асоциации и дружества. Секретарите, организаторите, ръководителите на професионално или аматьорско ниво играят ролята на мениджъри в тези организации.

И накрая, що се отнася до мениджърите на хърватския спорт, служителите в хърватските спортни организации „е повечето случаи идват от сферата на политиката, икономиката и др., и често нямат спортна квалификация“. (Бартолучи и Шкорич, 2009 г., с. 127). В хърватския спорт, за разлика от западноевропейските страни, треньорът обикновено играе ролята на мениджър. Основната причина, поради която мениджърите в хърватския спорт идват от други области и професии, е липсата на адекватна система за обучение и образование на спортни мениджъри. Мениджърската функция най-често се изпълнява от президентите на клубовете и федерациите, директорите на клубовете, председателите на борда на директорите и др. Тяхната роля е да управляват спортната организация, да набират средства, да извършват финансовите операции на клуба, да купуват и продават играчи, треньори и др. Най-големият недостатък на тези мениджърски профили е липсата на спортен опит. Оказва се, че само лицата, преминали специфично обучение могат да управляват качествено спортния сектор, както и че не може да се очаква напредък в хърватския спорт, ако не се създаде качествена образователна система за спортни мениджъри. Във Факултета по кинезитерапия в Загреб има факултативен модул за спортен мениджмънт, както и във висшето училище за обучение на спортни мениджъри в Сплит, а в частните бизнес училища в Загреб стартира подобна програма. Според изследване, проведено от генералните секретари на спортните общности в Хърватия (Папич, 2008 г.), традиционният генерален секретар има само висше образование. Изследването показва, че само 18% от анкетираните имат някакво образование, свързано с мениджмънт – предимно завършилите четиригодишно университетско обучение, по време на което са имали подобни дисциплини в продължение на един или два семестъра, а 90% от тях за завършили преди 1991 г. Спортните организации в Хърватия се финансират предимно от държавния бюджет. Получените средства често не са достатъчни



за спортна организация, чиито изисквания са високи, особено ако става въпрос за професионален. Съвременните спортове изискват все повече знания и умения на спортните мениджъри. Всяка спортна организация, която иска да се развива, трябва да проектира бизнеса си на база приходи. Ако определим спортния мениджмънт като „процес на организиране или управление на даден спорт или спортна организация, с цел постигане на спортни и други цели с рационално използване на ограничени ресурси“ (Бартолучи, 2002 г., цитиран от Бартолучи и Шкорич, 2009 г., с. 75), то това означава, че трябва да имаме мениджъри, които могат да набират средства за качествена работа и развитие на клуба чрез различни дейности.

Италия

Общият брой на спортистите, официално акредитирани от националните федерации (НФ) и асоциираните спортни дисциплини (АСД), в Италия през 2017 г. е 4 милиона и 703 хиляди. Това е най-високият брой в историята. Участието на жените е около 28.2 %, а участието на младежите под 18 години е около 56.7%. Спортните оператори са над 1 млн., а асоциираните спортни клубове са 63 517 (www.coni.it).

Това са няколко цифри и мнения, които илюстрират настоящата спортна ситуация Италия.

Спортната индустрия се развива и променя постоянно, за да се адаптира към новата социална реалност, в която интернет, феноменът на маркетинга в социалните мрежи и виртуалните общности, са се превърнали в много важни канали за комуникация и инструменти за маркетинг. Все по-малко хора и спортисти се интересуват от по-традиционните медии.

От гледна точка на маркетинга, спортът е нещо много сложно за изследване и анализ. Познанията за референтния пазар трябва да бъдат приложени към резултатите, получени чрез провеждането на редица опити. Във все по-конкурентната среда, диференциацията се превръща в императив за оцеляване и придобиване на предимства. Днес потребителите и спортните спонсори вече не търсят само възможности за изгодно и приятно пазаруване,



а различно преживяване, което да споделят в общността, оживена от спортните ценности.

Пътят на развитие на спортната индустрия преминава към нови аудитории (от бебетата до четвъртата възраст), приложения (по-специално с цел здраве), географски региони и технологии (например големи бази данни и социални мрежи) и се превръща в един от най-важните промишлени сектори.

Непрекъснатото развитие на спорта, също и от икономическа гледна точка, винаги привлича нови участници (включително и чужденци), които се изправят пред световната конкуренция, което увеличава предизвикателствата. На тази интензивна конкуренция може да се отговори само чрез пропорционално увеличаване на управленския капацитет и промяна на 360 градуса (от пазара за спортисти до спонсорството, имиджа и правата за трансфер, мърчандайзинга и лицензирането, управлението на недвижими имоти и инфраструктурата, туризма, спортните училища и т.н.). Въпроси като управление на марки и събития, управление на взаимоотношенията с клиенти, съвместен маркетинг, маркетинг на наследството и други аспекти стават все по-голяма част от истинския професионализъм на спортния мениджмънт.

Германия

В Германия, спортните клубове с нестопанска цел играят важна роля за спортното участие на населението. Общо в страната има над 90 000 спортни клуба с над 27 милиона членове (Германска конфедерация за олимпийски спорт, 2010 г.). Това означава, че всеки трети германец членува в спортен клуб – действителният брой вероятно е по-нисък, тъй като някои хора членуват в няколко спортни клуба. Въпреки голямата популярност, спортните клубове са изправени пред много финансови предизвикателства в днешната икономическа среда.

Резултатите от изследването на спортните клубове в Германия показват, че финансовото състояние на много от тях е проблемно, като 3.6% от клубовете изпитват сериозни финансови затруднения (Брюер и Уикър, 2009 г.).



Съществуват няколко причини, поради които германските спортни клубове могат да имат финансови проблеми. Една от тях е намаляването на публичните субсидии. Спортните клубове с нестопанска цел получават различни видове публични субсидии, например преки субсидии, данъчни облекчения или ползване на обществени спортни съоръжения срещу малки или никакви такси (Хорч, 1992 г.). Доброволният спортен сектор в Германия (напр. спортни конфедерации и спортни клубове с нестопанска цел) получава няколко милиона евро годишно от обществени лотарии. Този публичен монопол върху средствата от хазартни игри обаче е несигурен. Напоследък, федералните провинции и общините са намалили публичните субсидии за доброволния спортен сектор (Федерална статистическа служба, 2007 г.). Допълнителни предизвикателства (напр. демографски промени, промени в търсенето на спортни услуги и засилващата се конкуренция от доставчици на спортни услуги с цел печалба, като например фитнес центрове) могат да окажат отрицателно въздействие върху финансовото състояние на спортните клубове, тъй като това може да доведе до намаляване на броя на членовете – което от своя страна може да доведе до намаляване на приходите от членски внос. Освен намаляването на приходите трябва да се вземат предвид и нарастващите разходи (напр. увеличаването на данъка върху добавената стойност през 2007 г. и нарастващите разходи за енергия в Германия). Вследствие на отбелязаните предизвикателства възниква въпросът дали намаляващите приходи, съчетани с нарастващите разходи, могат да бъдат компенсирани чрез прилагането на маркетингови стратегии, използващи спорта като основен инструмент.

Преди няколко десетилетия, много спортни клубове и асоциации работеха с доброволци на непрофесионално ниво. Основните източници на приходи бяха приходите от такси за вход и членски внос. В днешно време, спортните организации могат да се сравняват със средните предприятия по отношение на годишния оборот и броя на служителите. Въпреки че зрителските такси и таксите за членство или участие все още са значителен



източник на приходи за професионалните спортни организации, те стават по-маловажни в сравнение с другите източници на приходи.

Друг важен аспект, който отразява развитието на спорта в посока към сериозния бизнес, е качеството на работниците. Ключовите лица, които вземат решения в спортните организации, са предимно професионалисти в областта на управлението, които разбират от работата си. Например: Ервин Щауд, президент на германския клуб от Бундеслигата ФФБ Щутгарт, някога е бил главен изпълнителен директор на IBM Германия. Когато идва на власт, той почти веднага прилага различни управленски техники и инструменти (напр. балансираната система от показатели за ефективност), за да управлява по-ефективно своя футболен клуб.

Испания

Дейността на спортните асоциации в Испания се урежда със Закона за спорта от 15 октомври 10/1990. В съответствие с този закон, понастоящем съществува първо ниво на спортно сдружаване (традиционни спортни клубове, спортни клубове на юридически лица и спортни корпорации) и второ ниво на сдружаване (спортни федерации, групи от клубове на национално ниво, органи за популяризиране на спорта и професионални лиги) (Марин-Барнуево, 2006 г.). Органът, отговорен за националната публична организация на спорта, е „Висшият спортен съвет“ (на испански Consejo Superior de Deportes), който е автономен орган на Главната национална администрация в рамките на Министерството на културата и спорта.

В рамките на второто ниво на спортното сдружаване, спортните федерации играят основна роля за развитието на всички спортни дисциплини, признати от Закона за спорта. Те се считат за частни субекти със собствена правосубектност, чийто обхват на действие се простира върху цялата национална територия и развиват компетенции, интегрирани от регионални спортни федерации, спортни клубове, спортисти, треньори, съдии и рефери, професионални лиги, ако има такива, и други заинтересовани страни, които насърчават, практикуват или допринасят за развитието на спорта.



Испанските спортни федерации, в допълнение към собствените си правомощия, се занимават, чрез делегиране публични функции от административен характер, с подготовката на професионални спортисти, обучението на спортни специалисти, предотвратяването и контрола на допинга, организирането на официални състезания от международен характер, които се провеждат на испанска територия и изпълняват дейности за защита, контрол и надзор, признати от спортната правна система.

За всяка спортна дисциплина може да има само една испанска спортна федерация, с изключение на националните мултиспортни федерации, които са посветени на развитието и организацията на различни спортни дисциплини, в които са интегрирани спортисти с физически, интелектуални, сензорни и смесени увреждания.

Що се отнася до размера и характеристиките на федеративната спортна дейност в Испания, Годишната спортна статистика (ГСС, 2019 г.) показва, че броят на спортните лицензи в Испания през 2018 г. е бил 3 866 867, от които 2 978 250 са съответствали на мъжките лицензи (77%) и 888 617 на женските (23%), които са претърпели увеличение спрямо предходната година, когато са били 839 985 (22.3%). Съществуват и разлики между лицата, които понастоящем се считат за професионални спортисти в Испания: 3 114 мъже (62.8%) и 1 848 жени (37.2%).

Що се отнася до участието в национални и международни състезания, според последните налични данни, през 2018 г. общо 2999 спортисти са участвали в национални състезания и 3111 в международни, като испанския рекорд са счутили 231 мъже и 242 жени.

Дейностите на федерациите не биха могли да се осъществяват успешно без спортните клубове. Това са частни асоциации, основани от физически или юридически лица, чиято цел е да популяризират една или повече спортни дейности, нейните членове да практикуват тези дейности и да участват в спортни събития и състезания. Всички клубове трябва да бъдат регистрирани в съответния регистър на спортните сдружения. Що се отнася до



броя на федеративните клубове, през 2018 г. в Испания те са били 67 512, като средният брой на лицензите е 57.3.

Понякога някои спортни клубове организират спортни дейности в дисциплини, които не се поддържат от испанските спортни федерации, така че те са склонни да се обединяват в групи – групи от клубове – с единствената цел да извършват тези дейности на национално ниво, без да бъдат ограничавани от липсата на федерация, която да ги подкрепя и защитава.

Въз основа на горепосочените данни, съществуват различия в практикуването на спорт при мъжете и жените, въпреки че през последните няколко години разликата става все по-малка, като постепенно се увеличава присъствието на женския спорт в живота на гражданите. В тази връзка изследване, проведено през 2018 г. от компанията „Нилсън Спортс“, дава гласност на популярността и глобалното влияние, което достига женският спорт. Изследването е фокусирано върху осем държави (САЩ, Обединеното кралство, Франция, Германия, Италия, Испания, Австралия и Нова Зеландия), като предоставя някои доста окуражаващи данни – 84% от потребителите на спортни услуги се интересуват от женския спорт, а 51% от тях са мъже.

Според резултатите от изследването на Барловенто (Барловенто Комюникейшън, 2019 г.) на присъствието на женския спорт по телевизията, от 1992 г. насам са регистрирани 10 086 излъчвания на женски спорт, както по безплатни (85%), така и по абонаментни канали (15%). Данните показват, че 83% от населението на Испания над 4-годишна възраст е гледало поне една минута от някакво предаване за женски спорт, достигайки аудитория от 36 495 000 зрители, от които 68.1% са мъже, на възраст между 45 и 64 години (37.7%). 2017 г. е годината с най-голямо присъствие на женски спорт по телевизията с 1 436 излъчвания, мотивирани от отбелязването на Европейското първенство по футбол, Световното първенство по хандбал и Евробаскет, наред с други спортни събития.

Тази ситуация е отразена и в испанския женски спорт, който влезе в историята на 17 март 2019 г. на Ванда Метрополитано, стадиона на Атлетико



Мадрид, с присъствието на 60 739 фенове, което е световно постижение на ниво спортен клуб. В баскетбола, женски отбор спечели Евробаскет, а женският отбор по водна топка спечели сребърен медал на Световното първенство.

През същата година, Она Карбонел става жената с най-голям брой медали (23) в историята на Световното първенство по плуване, Сандра Санчес става европейска шампионка по карате, а Лидия Валентин печели сребърен медал на Световното първенство по вдигане на тежести.

Това са само няколко примера за това как испанският женски спорт увеличава своята популярност и присъствие в национален и международен контекст, засилва интереса на спонсорите и професионализацията си, поради което трябва да усвои нови начини на управление и популяризиране, които да му позволят да се адаптира към новата ситуация, да засили своята видимост и присъствие в спортните сфери и обществото като цяло.

1.2 СПОРТЕН МАРКЕТИНГ: СТРАТЕГИИ И КОНТЕКСТУАЛИЗАЦИЯ.

В този раздел ще бъде представено състоянието на спортния маркетинг в партньорските страни (България, Хърватия, Италия, Германия и Испания), както и основните прилагани стратегии.

България

За да бъде представено състоянието на спортния маркетинг в България, нека първо разгледаме какво означава спортът за широката общественост и каква е неговата същност. Спортът е социално явление. Той е едно от най-значимите социални движения, които обединяват хората, допринасят за тяхното развитие и мирно съжителство. Спортът е спътник на човека в стремежа му към красота – физическа и духовна – здраве, благородство и толерантност и се разглежда като средство за изразяване на националната идентичност в този силно глобализиран свят. Имайки предвид това обяснение на спорта, нека да го свържем с маркетинга. Спортът е единственото развлекателно събитие, което колкото и пъти да посетите винаги



има различен финал. Премахнете напрежението и драматизма на даден спорт и веднага ще изгубите 2/3 от интереса към него. Това напрежение е причината потребителите да не искат да бъдат само зрители. Те искат да бъдат преки участници в процеса. Ето тук маркетингът идва на помощ. Маркетингът може да се определи като социален и управленски процес на създаване, комуникиране и обмен на ползи от продукти, услуги и идеи, чрез които индивидите и групите удовлетворяват своите нужди, желаниа и потребности по взаимноизгоден за страните начин, в условията на специфична социална и конкурентна среда. Може да има маркетинг на конкретен спортен продукт или услуга или маркетинг чрез спорт (използване на спорта като база и средство за продажба на неспортни стоки и услуги). Спортният маркетинг в частност обхваща специфичното прилагане на принципите на маркетинга към определен спортен продукт. Класическото приложение на маркетинговата концепция се основава на идеята за размяна. Това означава, че маркетингът се осъществява всеки път, когато социален участник (индивид или организация) разменя нещо ценно (продукт, услуга или идея) с друг социален участник. В България, разбира се, има възможности за изучаване на спортен маркетинг, но нека видим как той се прилага в света на спорта. Например, в българския футбол, спортният маркетинг липсва или е недостатъчен. Защото без маркетинг няма пари, а без пари няма професионално развитие. През последните две десетилетия пластовете в световния футбол претърпяват промени. Най-добрите отбори са тези, които печелят най-много пари и с тях разполагат най-добрите играчи, треньори и други специалисти. За да може един клуб да се конкурира с най-добрите на терена, той трябва първо да го направи на полето на маркетинга. Ако не разполагате с пари ще гледате големите мачове само по телевизията. Най-добрите отбори са се научили да правят маркетинг и да се възползват от огромната си популярност и многобройните си фенове. Основната цел на маркетинга е масовата продажба на продуктите/услугите, предлагани от дадена компания. Това е и целта на спортния маркетинг – да се печелят пари за футболния клуб. Разликата е, че във футболния клуб можете да печелите от продукти и услуги: тениски,



продукти и аксесоари за феновете, сезонни билети, билети, продажба на играчи, приходи от турнири, спонсорство, реклама, имиджови права, телевизионни права и др.

Живеем в ерата на интернета и социалните мрежи. Ето защо всичко започва от уебсайта. Той е най-важният елемент на спортния маркетинг и основата, върху която се гради целият успех. Той е витрината, магазинът, мястото за новини и мястото за комуникация с феновете. Преди появата на интернет, феновете научаваха най-актуалните новини от вестниците, но нещата се промениха. Благодарение на интернет, клубовете могат да общуват директно със своите фенове. Сайтът трябва да е богат на новини, снимки, истории за клуба, интервюта с играчи, ръководство, интересна информация и т.н. Сайтът трябва да задоволява жаждата на феновете за информация за техния клуб, която за щастие никога не стихва.

Новините трябва да се публикуват първо на уебсайта, а след това в медиите. Само по този начин феновете ще бъдат привлечени да посещават уебсайта на клуба. А това е изключително важно за спонсорството и продажбата на билети и стоки. Уебсайтът трябва да е много богат на новини за отбора. Когато фен на даден клуб иска да научи какво се случва в клуба, той трябва да посети уебсайта на отбора, а не да се обърне към спортните медии. По този начин се намаляват спекулациите с новините. Ако нещо го няма на сайта, значи не е вярно! Социалните мрежи са втората маркетингова революция на нашето време. Те дават възможност за много по-близки отношения и комуникация с феновете. Можем да видим точно кои са нашите фенове, как изглеждат, с какво се занимават, какво друго харесват и т.н. Маркетингът е по-ефективен, ако познаваме феновете си. Отборът съществува заради тях, за да ги прави щастливи, за да идват на стадиона, за да купуват фенски артикули и др. Социалните мрежи ни дават точно това – възможност да изградим близки отношения с феновете. Феновете са най-важното нещо за един отбор, колкото повече фенове има един отбор, толкова по-силен е той. Феновете са сериозен източник на приходи и са основен обект на маркетинга. Феновете трябва да бъдат обгрижвани и да се общува с тях.



Борусия Дортмунд е отборът с най-висока средна посещаемост с почти 100% от капацитета на своя стадион (100 000 души). Интересно е, че град Дортмунд има население от 580 000 души и феновете на отбора са не само жителите на града, но и цялата област. Градът се намира в Рурската област и е дом на типичната работническа класа, която не е от най-богатите. Но въпреки това, отборът има едни най-верните фенове в света. Жителите на района се идентифицират с отбора, той е част от тяхната култура, живот, радост, гордост, успех и щастие. Клубът е много повече от отбор, той е символ на принадлежност към нещо голямо и велико, те го възпяват, живеят с него. Всеки клуб трябва да се поучи от този успешен модел.

България е родина на много страстни спортисти, не само от футбола, но и от много други спортове, но за съжаление, не ги популяризираме достатъчно добре.

Хърватия

За да представим спортния маркетинг в Хърватия, е важно да подчертаем какво се разбира под спортен маркетинг. Маркетингът в спорта, или спортният маркетинг, е социален процес, който включва и обществото като цяло. Това е своеобразен подход на прилагане на маркетингови концепции във всички части на спортната среда, с помощта на които се обменят спортни продукти и услуги (Бартолучи, 1997 г.).

От гледна точка на бизнеса, спортният маркетинг, представлява систематичен подход, целящ идентифициране и предвиждане на търсенето и дефиниране и търсене на удовлетворение от спортните продукти и услуги. Спортният маркетинг, като научна дисциплина, изучава най-ефективните процедури и дейности, както и самата им подготовка и развитие (Бартолучи, 1997 г.). Спортният маркетинг, като бизнес стратегия, се основава на концепцията за търсенето на спортни продукти или услуги и задоволяването им, с оглед на концепциите на спортния пазар. Накратко, спортният маркетинг свързва производството на спортни стоки и услуги с тяхното търсене и потребление, включвайки почти всички от спортната сфера (Новак, 2006 г.).



Грижата за отношенията с клиентите, т.е. спортните фенове, и спортсменството са най-важните фактори за успех в спорта. За съжаление в Хърватия случаят не е такъв. Ниската посещаемост на спортни събития, измамите при финансирането на спортните клубове, липсата на конкурентоспособност в лигата и други фактори влияят върху информираността на феновете. Разбира се, ако няма фенове по стадионите, спонсорите също няма да имат желание да инвестират в спорта, което затруднява приложението на концепциите за спортен маркетинг. Теоретичното приложение на спортния маркетинг, разбира се, е различно от практическото.

Все пак спортният маркетинг трябва да познава своята мрежа и да избере подходящите концепции. Клубовете трудно намират спонсори и това затруднява финансирането им. Именно това е един от най-големите проблеми на хърватския спорт, който е най-важният популяризатор на Хърватия в света. Хърватското футболно първенство от много години показва много слаби резултати, що се отнася до рейтинга. Стадионите, или по-скоро инфраструктурата, са остарели, а като участници във финалите на Световното първенство по футбол все още нямат национален стадион. Проблемите с финансирането, промените в настоящите политически структури, а оттам и приемането на Закон за спорта от всяко ново правителство, правят това невъзможно. Според предишните, спортните клубове трудно се изравняват с тези в ЕС, а познанията за прилагането на спортния маркетинг не са на европейско ниво. Причината за това може би е липсата на познания и финанси, отделени за маркетинг или неправилното прилагане и функциониране на спортния маркетинг в Хърватия.

Италия

„Спортът е индустрия, следователно се нуждае от стратегия, маркетинг и ресурси“ (Джанмарио Верона, ректор на университет „Бокони“ в Милано, www.coni.it).

„Маркетингът е стратегия, валоризация на продукта, реализация, но за хората работещи в спорта, той се превръща в емоция. Емоцията ни кара да



търсим и мечтаем за бъдещето“; „Днес маркетингът се развива непрекъснато, а хората ориентират основните си избори спрямо опита си“ (Диего Непи Молинерис, маркетинг директор на Италианския олимпийски комитет, www.coni.it).

Съществуват различни видове спортен маркетинг, в зависимост от средата и от референтните обекти.

Спортният маркетинг е елемент от популяризирането на спорта, който включва голямо разнообразие от сектори на спортната индустрия – излъчване, реклама, социални мрежи, дигитални платформи, продажба на билети и връзки с обществеността.

Двете дефиниции по-горе ни помагат да разберем, че говорим за два напълно различни аспекта, още от самото начало. От една страна, имаме „спортен маркетинг“, т.е. съвкупност от дейности и компетенции, които имат за цел да насърчат и подобрят удоволствието от спорта и потреблението. От друга страна, имаме „маркетинг чрез спорт“ – спортът се използва като ефективен комуникационен инструмент на бизнеса. Това са т.нар. първични видове спортен маркетинг, които формират първата голяма категория на спортния маркетинг.

Всички инициативи, целящи да доближат даден спортен продукт до крайните потребители, са свързани със „спортния маркетинг“. С него се занимават маркетинговите специалисти на спортните предприятия и организаторите на събития, лиги и първенства. Когато откриете предложение, даващо ви възможност отидете на футболен мач с приятел безплатно, вие сте изложени на „спортен маркетинг“.

„Маркетингът чрез спорт“, от друга страна, включва дейности, които използват спорта като инструмент за развитие на бизнес, който не е пряко свързан със спорта. Организациите, които използват маркетинг чрез спорт, включват агенции за спортен маркетинг, марки и др.

Както можем да видим, разликите между тези две категории маркетинг и особено произтичащите от тях професионални профили са съществени и



представяват много важен кръстопът за новопоявилите се в този сектор. Двата типа професионалисти, свързани с тези категории, са различни, но често трябва да се допълват, за да бъде успешно спонсорството и спортна комуникация.

Светът на спорта е разрастващ се пазар. Конкурентен и креативен, той се подкрепя целия спектър от маркетингови дейности: популяризира дадена марка, променя нейния профил, придава на видимост на марката/продукта, създава на глобална разпознаваемост, привлича на нови пазари, разширява на дистрибуцията.

Днес спортният феномен е един от най-важните аспекти на социалния живот както в развитите, така и в развиващите се страни. Предвид тази социална значимост обаче трябва да има адекватно икономическо и организационно развитие, за да се управлява адекватно индустрия от такъв калибър. Серджо Черубини, в книгата си *„Спортен маркетинг. Анализ, стратегии и инструменти“*, описва систематичния и практически подход към спортния маркетинг чрез фазите на аналитичния, стратегическия и оперативния маркетинг.

Целта на този литературен обзор е да се анализира развитието на маркетинговите модели и практики в света на спортните клубове, да се сравнят различните стратегии, въведени в спортните клубове на различни нива, да се идентифицират най-добрите маркетингови практики и техният успех и да се проучи дали в италианския спорт съществуват експерименти с иновативни решения.

Само преди 20 години бе странно да се говори за маркетинг в контекста на спорта. В днешно време, спортните мениджъри и академичните среди прилагат маркетингови концепции, методологии и инструменти.

При определянето на спортния маркетинг е необходимо да се разгледа маркетинговата концепция. Според Котлър и Армстронг (2006 г.), терминът идентифицира *една функция, насочена към установяването на връзка с потребителя, идентифициране на неговите нужди/желания и предприемане*



на конкретни действия, насочени към тяхното удовлетворяване. Друга дефиниция на маркетинга е тази, предоставена от Колеси (2000 г., с. 14), която гласи следното:

„Съвкупност от икономически дейности, извършвани с цел задоволяване на потребностите на потребителите чрез продажба на стоки и услуги“.

Спортният маркетинг има за цел да задоволи и специфичните нужди на потребителите, за които спортът е доминираща пазарна тема, като предоставя всичко това на различни лица – зрители, спортисти и спонсори (Шанк, 2005 г.).

В тази връзка Уейкфийлд (2007 г.) изтъква някои аспекти, които според него разграничават спортния маркетинг от по-общото му значение:

В спорта можем да видим как съществуването на психологически и социологически фактори, които карат потребителя да се идентифицира с определен спортист/отбор, прави промяната на предпочитанията му почти невъзможна. Например, един фен на футболния отбор Ювентус едва ли ще смени любимия си отбор с течение на времето и в повечето случаи ще му остане верен до края на живота си. Този аспект има значителни последици от гледна точка на маркетинга, тъй като може да се разбере как марката/образът на даден спортист/отбор има доминираща роля при разработването на пазарни стратегии. Друг важен момент е въпросът, че спортът се разглежда като ефективен инструмент за популяризация, тъй като предприятията плащат на спортистите/отборите като техни посланици, а в замяна те рекламират тяхната марка или продукти; от друга страна, спортните организации също се радват на тези отношения (било то и единствено заради финансовия аспект), като популяризират собствения си имидж сред широката общественост, така че и двете страни имат полза от гледна точка на комуникацията.

Към днешна дата, спортният пазар се характеризира и с висока степен на структурна сложност и има голям брой участници (както беше отбелязано в



предходната глава), всеки от които има специфични интереси и е свързан с отношения от различен характер.

С цел по-задълбочено разбиране на явлениято, спортният маркетинг може да бъде разделен на редица подгрупи, всяка от които е свързана със специфичен контекст (Херубини, 1997 г.):

- Маркетинг на спортни събития;
- Маркетинг на спортни клубове;
- Маркетинг на федерации;
- Смесен маркетинг;
- Маркетинг на индивидуални спортисти;
- Маркетинг на спортно оборудване и облекло;
- Маркетинг на спортни продукти и услуги;
- Маркетинг на компании, които използват спорта като средство за комуникация.

По-конкретно, ядрото на целия спортен маркетинг е събитието, което е двигател на цялата система, която на свой ред включва отборите/спортистите. Така че, вече разполагайки с тази информация, можем да кажем, че маркетингът на спортните събития, федерациите, отборите и спортистите е гръбнакът на цялата система: спортното събитие наистина е мястото, на което могат да се наблюдават резултатите, постигнати от другите елементи на системата.

Спортното събитие трябва да се разглежда като централна точка на цялата система на спортния маркетинг, тъй като неговото провеждане поражда цяла поредица от действия и взаимодействия, включващи участниците на спортния пазар.

Спортното събитие, в най-простото си определение, все още има сходни черти с тези на услугата, тъй като няма конкретен резултат за



потребителя, а е форма на развлечение, въпреки, че е организирано с помощта на материални стоки. Всъщност, за да се определи една услуга като такава, тя трябва да има редица изисквания с по-голяма или по-малка интензивност (Палмър, 1994 г.):

- Неосезаемост;
- Неразделност;
- Променливост;
- Нетрайност;
- Собственост.

Когато става въпрос за ключовите елементи в маркетинговия микс на спортните събития, трябва да се вземат предвид три точки. На първо място, продуктът, замислен като вид организирана спортна дейност, участващите спортисти и атмосферата, която всичко това създава. Действително, в Италия например има спортове, при които зрителите също участват (тези събития често имат пропорционална тенденция), което ги прави по-привлекателни сред населението. Помислете само за футбола, който в някои отношения е почти като религия, с множество участници, които не се състезават, и силно медийно въздействие.

Вторият фактор е мястото, на провеждане на събитието, което чрез архитектурната си структура може да увеличи присъстващата публика: капацитет, достъпност, удобство на местата, близост на трибуните до терена, акустика, осветление и др. Също така, историята на определена сграда/стадион (в повечето случаи свързана с конкретен отбор) може да създаде особено въздействие сред обществеността, да насърчи потока от зрители и да предизвика определени настроения у феновете.

Последната от трите точки, които трябва да се вземат под внимание, е тази, свързана с връзките с обществеността – може би най-интересният и вдъхновяващ аспект на маркетинга на спортни събития.



Той включва всички онези форми на комуникация, които съществуват между различните субекти, участващи в дадено събитие, които могат да имат различни функции и цели. Целта на всичко това е общуване, разбиране и сътрудничество. Някои от маркетинговите инструменти на връзките с обществеността могат да бъдат (Хойл, 2002 г.):

- Рекламни съобщения във вестниците, по радиото, телевизията и в интернет;
- Радио/телевизионни/интернет програми;
- Новини във вестниците/по телевизията/ в интернет;
- Хартиени материали (флаери, плакати).

Изброените инструменти са масови и основната им цел е да информират обществеността за събитието. Друга част от връзките с обществеността е реалната интеракция със зрителя, а именно една не едностранна, а двустранна комуникация чрез управление на действията с клиентите (Управление на взаимоотношенията с клиентите – УВК). В областта на спорта, и по-конкретно на спортното събитие, управлението на клиентът е сложна задача. Чрез инструментите, които позволяват да се разбере какви фактори влияят върху удовлетвореността на публиката, е възможно организаторите да направят ориентирани към клиента подобрения, които имат стойност за зрителите, като например структурни промени на стадиона или да променят определена услуга.

Във връзка с формите на комуникация и маркетинг в спортния сектор, много важен е изборът на канал, по който посланието ще бъде предадено и разкрито на потребителя, следователно в зависимост от това какво искате да разкриете и да получите трябва да се избере най-подходящата форма на комуникация.

Съвместен маркетинг

Непрекъснато нарастващият интерес към спорта в световен мащаб прави все по-привлекателна идеята за сътрудничество на различните бизнеси



със спортните организации. „Все по-интересно е приложението на маркетинга чрез спорт, независимо дали става въпрос за професионална спортна компания, производител на спортна екипировка и облекло, издател на печатна хартия, радио и телевизия или обикновен производител на стоки и услуги. Възщност се откриват нови възможности за тези, които искат да свържат своя имидж и дейност с ценностите на спорта, като съчетаят целите и интересите на компаниите си. Сътрудничеството между компании, които са различни само на пръв поглед, става все по-интересно и внася иновации в областта на маркетинга, където изглежда, че вече всичко е измислено и изпробвано. Напротив, все още се появяват забележителни възможности, само че трябва да имате смелостта и способността да експериментирате с нови методи, какъвто е и съвместният спортен маркетинг (Херубини и Каниджани, 2000 г.).

Андреа Карлучи, от Toyota Motor Италия, отговаря за разработването на хибридни автомобили. „Днес 11 милиона клиенти по света карат хибридни автомобили, които са значителен дял от италианския пазар. Днес партньорството с Олимпийските игри е глобален избор, направен от президента на Toyota. Избрахме е спортът, защото той възобновява духът на Toyota. В спорта виждаме една мечта, а ние мечтаем мащабно и винаги гледаме към бъдещето, за да бъде марката такава, каквато я познаваме. Маркетингът не изобретява нищо, той ви прави известни. Спортът е огромна лост. В CONI намерих някои изключителни партньори, с които успяхме да интерпретираме и съчетаем италианската концепцията с концепцията на Toyota, в опит да представим спорта като нещо, което надхвърля бариерите. Една марка може да печели доверие и репутация чрез спорта. В този смисъл. индустрията и спортът могат да вървят ръка за ръка” (www.coni.it).

Съвместната спортна маркетингова стратегия е свързана с процес, при който има 2 или повече публични или частни оператори, като поне единият от тях е строго идентифициран като спортна организация/клуб. Те прилагат съвместно маркетингови инициативи за постигане на маркетинговите цели. Опитът в тази област става все по-голям.



Дигитален маркетинг

Дигиталната комуникация има много широк обхват на действие. Спортът е една от областите, които са най-силно въввлечени в обмена на информация, която преминава през мрежата и социалните мрежи.

Светът на спорта, неизбежно, използва потенциала на средствата за комуникация и макар да не пренебрегва традиционните медии, вече се е присъединил изцяло към идеята на дигиталните медии, по-специално на социалните мрежи – както от гледна точка на самите спортисти, така и от гледна точка на феновете.

Присъствието в социалните мрежи дава възможности и предимства на спортните организации/клубове. На първо място, това е пряко взаимодействие с аудиторията. Пряката комуникация позволява да се разпространява всякакъв вид съдържание, новини и др.

Социалните мрежи позволяват да се достигне до много широка аудитория, дори на международно ниво.

Трябва да се подчертае, че чрез социалните мрежи комуникацията протича в реално време, но в случая може да има негативен смисъл. И затова е важно да се разчита на експерти в областта, като се избягва импровизацията, както във всеки друг сектор, и се обръщаме към специализирани професионалисти, като например мениджър на социални мрежи, специалист по социални мрежи, анализатор на социални мрежи, в конкретния случай на управлението на социалните мрежи.

Ето защо настоящият сборник има за цел да изясни кои са най-подходящите методологии за достигане до голяма спортна аудитория и обяснява как трябва да действат специалистите, които участват в създаването на ад хок съдържание за всички спортни фенове.



Документът се фокусира върху спортните журналисти и журналистите, работещи с брандове на отбори, и се превръща в необходим инструмент за управление на новите методи за дигитална комуникация. Авторът е подпомогнат от различни експерти в областта и предоставя практически упражнения за създаване на съдържание.

Накрая текстът е обогатен с раздел, посветен на спортните фотографии – професия, която не може да бъде отделна част от журналистиката и обяснява по много ясен начин разликата между спортния журналист и журналиста на определен отбор, като и двете фигури се разглеждат от гледна точка на комуникацията и дигиталния маркетинг.

Спонсорство

Тази област е подобна на рекламата, която се определя като средство, способно да генерира образи, чувства и емоции в спортната аудитория, които от своя страна благоприятстват разпознаваемостта на компаниите, които избират да се обвържат с даден отбор или спортист.

Спонсорството може да се определи като маркетингова техника, чрез която дадена компания получава възможност нейната марка да бъде рекламирана от лице или организация, които извършват дейности, които са силно следени от обществеността, в замяна на парична инвестиция. Това позволява на компанията да достигне до голям брой контакти и най-вече да свърже имиджа си с ценностите, които подкрепя спортистът или отборът (Херубини, 2015 г.).

Съществуват няколко категории спонсорство:

- *Финансово спонсорство*: то е подобно на бизнес и е под формата на пари, тъй като дадена страна трябва да заплати определена сума, в замяна на популяризирането ѝ; не трябва да се пренебрегва възможността компанията, която спонсорира, да получи достъп до списъците на спортните и/или абонаментните организации, за да се обърне към тях по по-пряк начин; спонсорството има по-голям успех, ако



има реципрочност между спонсора и клуба, ако и двамата могат да популяризират съответните си дейности, като предложат набор от оферти на потребителите;

- *Технологично спонсорство*: това е една техника която се изразява в това, когато дадена компания предоставя своя технологичен опит на отбор или спортист, обвързвайки ги с употребата на спортно облекло, което рекламира продукти; качеството на продукта се подчертава, когато спортиста го носи, което също е много важно; поставянето на търговската марка на спонсора върху фланелките (заедно с тази на всяка друга компания) е разрешено за първи път от FIGC, след футболния сезон 1981/1982 г.; целта, която компанията спонсор иска да постигне, за разлика от другите видове спонсорство, със сигурност е по-тясно свързана със спортистите, а факторите, които най-добре описват връзката между спонсора и клуба, са въображение, качество и ориентация към световния пазар;
- *Спонсорство в натура*: компанията предоставя екипировка, но не от спортен тип (не непременно обувки или дрехи), а различни предмети, които могат да бъдат полезни по различен начин (например напитки и хранителни добавки);

В конкретния случай на футбола можем да разграничим:

- Спонсорство на клуба, при което, подписвайки договор, той, без да променя името на фирмата, разкрива договорено рекламно послание, като поставя надписи или символи върху облеклото на спортистите и разрешава на спонсора да използва изображенията за своите рекламни нужди. Те попадат в следните категории:

а) *Основен спонсор* или *главен спонсор*, обикновено представляван от промишлено, търговско предприятие или предприятие за услуги, което популяризира своята марка, като сключва сделка със спонсора и излага логото/посланието си върху облеклото и техническите материали на отборите; клубът трябва да постави логото на спонсора върху облеклото на треньорите на отборите, екипите, билетите за мачовете,



да подреди рекламни банери отстрани, да разпространява рекламни и промоционални материали на спонсора, да участва заедно с отборите в обществени инициативи, организирани от спонсора в рамките на спортното събитие;

б) *Технически спонсор* означава партньор, който произвежда екипировка и спортно облекло, необходими за изпълнението на състезателната дейност;

в) *Доставчик и/или официален партньор* е този, който придобива правото да предоставя своя продукт или услуга на клуба;

- Спонсорство на отделния спортист, което се осъществява или чрез безплатни стоки, или на специални цени на продуктите на фирмата-спонсор, или със закупуване на правото за поставяне на логото върху облеклото на определен футболист по време на мач.

Следователно спонсорството се развива чрез комуникационен план, формулиран от компанията, която ще ви позволи да получите икономическо предимство и ще популяризира вашите ценности на пазара. Когато връзката между спонсора и отбора се консолидира с течение на времето, двете марки ще се подобрят сътрудничеството си и могат да бъдат продължат съвместната си дейност.

Във всички случаи е ясно, че спонсорите искат да бъдат разпознати, когато феновете купуват спортни стоки, както и че искат да увеличат репутацията и признанието си. Когато решите да свържете името и марката си с тази на даден отбор, винаги имайте предвид съответствието между ценностите на клуба и образа, който компанията иска да предаде. Както виждате, става дума за имидж на марката, осведоменост, позиция, лоялност, за която споменахме по-рано, и капитал – концепция, която ще обсъдим по-късно.

По-конкретно, ползите, които търсят спонсорските компании, са тясно свързани с техните цели, които могат да бъдат:

- Подобряване и усъвършенстване на корпоративния имидж;



- Повишаване на популярността на продуктите и услугите;
- Поставяне или препозициониране на даден продукт/услуга в определен пазарен сегмент;
- Повишаване на разпознаваемостта в даден географски район;
- Създаване, поддържане или подобряване на отношенията с местната общност и вътрешния персонал;
- Придобиване на нови бизнес контакти;
- Промяна на общественото мнение за компанията;
- Спонсорска подкрепа;
- Увеличаване на продажбите.

Разбира се, концепциите за репутация, признание, лоялност и стойност имат по-голяма тежест, когато спонсорът е извършил количествен анализ въз основа на съотношението разходи/ползи, което позволява да се оцени икономическото предимство на възвръщаемостта.

Спонсорството е част от дългосрочно планиране, чрез което компанията иска да постигне определени цели. За целта, преди да се заеме с него, клубът трябва да създаде проект и екип за проекта. Той ще избере и потърси спонсора, ще преговаря с него и ще управлява взаимоотношенията.

Спонсорството днес представлява основен източник на препитание на спортните клубове, които – особено многобройните аматьорски организации – продължават да играят важна роля в популяризирането на спорта.

Освен това не бива да се пренебрегват данъчните предимства за спонсорските организации, тъй като приспадането на документираните разходи за спонсорство носи значителни приходи.



Германия

Поради все голямото пренасищане и фрагментацията на пазарите през последните години, маркетинговите специалисти се сблъскват със значително променящ се пейзаж на маркетинговите комуникации. Тук марките вече не могат да бъдат разграничавани само въз основа на тяхното качество и функционални предимства (Крьобер-Риел, 1984 г.; Вайнберг, 1993 г.), а ефективността на класическите маркетингови комуникации непрекъснато намалява в резултат на силната конкуренция (Леверман, 1998 г.; Волфейл и Уелан, 2005 г.). Всъщност, тъй като класическите маркетингови комуникации се основават единствено на стратегията „push“, при която посланията на марката се налагат на потребителите чрез различни медии, потребителите реагират на пренаситения информационен поток с ниска степен на медийна ангажираност и се включват активно в различни стратегии, с които да ги избягват (Крьобер-Риел, 1987 г.; Румбо, 2002 г.; Це и Лий, 2001 г.). По този начин се появяват нови маркетингови комуникационни стратегии с комуникационна структура, която в много случаи се различава от тази на вече утвърдените, като например рекламата или насърчаването на продажбите, чрез интерактивни диалози между маркетинговите специалисти и клиентите, вместо обичайните монолози (Систенич, 1999 г.). Впоследствие маркетингът на събития се превръща в популярна алтернатива за специалистите в Континентална Европа и през 2000 г. вече представлява 22% от общия бюджет за маркетингови комуникации на немските компании (Дренгнер, 2003 г.; Ласлоп, 2003 г.).

През XX и XXI век спортът се превърнал в значителен икономически фактор в световен мащаб. Поради нарастващата му комерсиализация, ноу-хауто в областта на бизнес маркетинга става все по-важно. Икономиката на спорта е сравнително нова дисциплина, която се развива с бързи темпове през последните години. Не на последно място сред причините, поради които икономиката на спорта и спортният мениджмънт са вълнуващи изследователски области, е фактът, че тук се срещат разнообразните подходи към подходяща комбинация от методи, свързани със същността и проблема.



Някои специалисти дори говорят за нова научна поддисциплина или по-скоро за самостоятелен клон на науката. В рамките на спортния мениджмънт, най-големите специалисти по отношение на управлението на бизнеса идват от сферата на спортния маркетинг.

Потребителите обичат събитията, а корпорациите обичат потребителите. Като се има предвид тази „магическа формула“, компаниите, които тези с международна дейност, са в търсене на атрактивни спортни събития, които са привлекателни за по-широка публика. Ето защо не е изненадващо, че многобройни компании използват предимно международните спортни събития, за да интегрират посланията си, насочени към целевите групи. Съществуват много причини, поради които маркетингът по време на спортни събития е толкова популярен сред компаниите. Целта е спортното събитие да улесни положителния трансфер на имиджа на марката или компанията. Посланието се предава в контекста на атрактивна спортна среда. Може да се постигне голям (международен) обхват. Мултиплициращият ефект на средствата за масова комуникация може да се използва пълноценно.

Спортните мегасъбития успяват да привлекат вниманието на милиарди хора по целия свят и следователно са идеална платформа за представяне на страната домакин, нейната култура и имидж (Потър, 2009 г., цитиран в Лин и др., 2008 г., с. 28). Това се счита за необходимо, тъй като непрекъснатата глобализация и информационната революция, задвижвана от технологиите, са причината държавите да искат да се отличават от останалите все повече (ван Хам, 2001 г.; Най, 2008 г.), дори ако по ирония на съдбата използват стратегии, които си приличат все повече и повече (например членство в международни организации и участие и провеждане на Олимпийските игри и Световното първенство по футбол), за да демонстрират своята индивидуалност. Полученото международно признание от успешното домакинство на такова събитие или от доброто представяне на националния отбор (или за предпочитане и двете) може да се превърне в предимство, което да направи държавата, нейната култура и политически ценности по-привлекателни за другите.



Германия играе особено важна роля в политическото приложение на спорта от държавите като част от техните стратегии за публична дипломация. Централната роля на държавата, в манипулирането на спорта за постигане на неспортни цели, е много очевидна в германския контекст. През 2006 г. светът стана свидетел на спонтанен изблик на (спортен) патриотизъм, който бе в контраст с начина, по който преди това в Германия се гледаше на националните чувства (Керстинг, 2007 г.). Това ново утвърждаване на националната гордост се опираше на изпитаните стари инструменти: знамената и цветовете на нацията. Световното първенство по футбол, на което станаха свидетели над 26 милиарда зрители по света (ФИФА, 2011 г.), привлече два милиона чуждестранни посетители в Германия (Германски туристически борд, 2007 г.). Общата посещаемост на мачовете бе 98% от капацитета на залата – средно около 52 500 души (ФИФА, 2012 г.), а над 20 милиона души се включиха в празненствата, наподобяващи партита, около уникалните публични „Фен фестове“ с големи зрителски екрани, разположени в 12-те домакински града (Флорек и др., 2008 г.; Германски туристически съвет, 2007 г.). Това спортно мегасъбитие предостави огромна платформа за представяне на германския народ и култура.

Имайки предвид, че повечето прогнози относно ползите от спортните мегасъбития обикновено са преувеличени (Хорн и Манзенрайтер, 2006 г.), определянето на валидни показатели за успех е важно. Въпреки трудностите при дефинирането на понятието „мека сила“ и измерването на неговото въздействие, съществуват някои данни, които показват, че провеждането на Световното първенство по футбол в Германия през 2006 г. е било успешно. На първо място, туризмът бе – и шест години след събитието продължава да бъде – един от най-големите бенефициенти на Световната купа, заедно с авиокомпаниите, хранително-вкусовата, филмовата и медийната индустрия през 2006 г. (Сайт на федералното правителство, 2006 г.). Над два милиона чуждестранни посетители пристигат в Германия за футболното първенство през 2006 г. (много от тях остават, за да посетят туристически забележителности), а Бордът отбелязва рекорден брой нощувки на



чуждестранни посетители, които се увеличават с още 3.5 % през 2007 г. (до 55 милиона нощувки), въпреки че през тази година в Германия не се провежда голямо събитие (Германски туристически борд, 2007 г.). Интересно е, че Великобритания, където негативната представа за Германия е най-силно застъпена, отбелязва най-голямо увеличение на посетителите от всички страни (с 5 % от 2005 г. до 2007 г., общо 4.4 милиона нощувки (Германски туристически борд, 2007 г.). Друг показател за ефекта на събитието от 2006 г. е са данни от „Anholt-GfK Roper Nation Brands Index“, който измерва авторитета на дадена нация сред хората по света чрез провеждане на изследване сред граждани на други държави. Германия се изкачва от седмо място през 2004 г. на първо през 2007 г. в този списък и остава на второ място през 2011 г. И накрая, партньорите в интервютата говорят за нова „лекота“ (на немски *Leichtigkeit*), с която германците се справят със своята идентичност – чувство, което не е било наблюдавано в следвоенна Германия (напр. интервюта 3 и 5). Мнозинството от интервюирани смята, че ефектът от Световната купа върху германската самооценка продължава и до днес, чието значение е разгледано в следващия раздел.

Изследването показва, че зад успеха на Германия стоят редица фактори, само някои от които могат да бъдат контролирани, което ограничава възможностите за прехвърляне на методи към бъдещи спортни мегасъбития. Тези фактори включват координирани кампании за повишаване на осведомеността за Германия и спортното мегасъбитие, възприетия от германците подход, насочен към феновете, и необичайно доброто време през четирите седмици на турнира. Факторите, върху които домакините имаха по-голям контрол, са разгледани по-долу.

Част от така наречената „Стратегия за домакинство на Световната купа“ (Федерално правителство, 2006 г.) бе дългосрочна и внимателно планирана кампания за подобряване на имиджа на Германия в чужбина. Ако избликът на патриотизъм сред развяващите знамена германци по време на Световното първенство по футбол през 2006 г. бе спонтанен, то стратегията за подобряване на имиджа на Германия свърши останалата работа. Обстойно



планираната, координирана и осъществена стратегия за промяна на националния имидж на Германия сред чуждестранните зрители започна много преди самото събитие и продължи през цялото време и след това. Бе проведена добре организирана и ресурсно обезпечена национална и международна кампания, финансирана основно от федералното правителство, но разработена съвместно с партньори от бизнеса (озаглавена „Добре дошли в Германия: страната на идеите“), ФИФА и Германската футболна асоциация (озаглавена „Време за създаване на приятелства“). Редица кампании бяха специално разработени, за да подготвят Германия и германците да бъдат гостоприемни към тълпите чуждестранни посетители, които се очакваха за състезанието (Брауер & Брауер, 2008 г.; Керстинг, 2007 г.).

Взети заедно, тези кампании представляват съгласувано усилие за използване на предимствата на спортното мегасъбитие по отношение на националния имидж и икономиката: поотделно обаче те представляват малко по-различни послания, насочени към различни аудитории (FMI, 2006 г.). Например към сектора на услугите е насочена „Националната кампания за обслужване и гостоприемство“ (Федерално правителство, 2006 г.), в рамките на която се публикуват брошури с насоки за работа с чуждестранни посетители и се провеждат семинари в цялата страна за обучение и консултиране на „посланици на услуги“ по въпросите на межкултурните отношения, толерантността и чуждите езици (Флорек и др. 2008 г.). Кампанията „Добре дошли в Германия: страната на идеите“, която има за цел да подобри националния имидж на Германия, като я представи и привлече туристи и чуждестранни инвестиции, бе толкова успешна, че продължава и до днес. Тя обединява ключови участници от бизнеса, науката и културата и улеснява популяризирането на имиджа на Германия в чужбина. Такъв имидж се състои от голямо разнообразие от фактори, които са умело обединени под простичкия слоган „Страната на идеите“ – фраза, изтъкната от бъдещия федерален президент Хорст Кьолер през 2004 г., който предложи Германия да стане нещо повече от страна на „поети и мислители“ и нещо повече от „произведено в



Германия“ (Колер, 2004 г.). Част от успеха на тази кампания е, че тя е надпартийна и не принадлежи на определена компания; тя надхвърля партийните политически граници и се обръща както към участниците в бизнеса, така и към науката и културата. Основната цел на кампанията е да направи Германия привлекателна за чужденците. Според изпълнителния директор на „Страната на идеите“ Ариане Деркс кампанията е:

... много глобална цел: нашата цел е да се погрижим за положителния вътрешен и международен имидж на Германия, за да се превърне тя в привлекателно икономическо местоположение (на немски Standort), с добри политически отношения и стане (да се надяваме) по-привлекателна за хората, които биха искали да работят в Германия.

Терминът „атрактивен“ се повтаря в интервютата както с г-жа Деркс, така и със служители на германското външно министерство. Ясно е, че „езикът“ на Джоузеф Най е добре познат и активно използван: Световното първенство по футбол се разглежда като катализатор, който обединява усилията и популяризира „меката сила“ на Германия.

Основните стратегии за маркетинг, комуникация и видимост са следните:

Маркетинг от засада

Маркетингът от засада се определя като метод, използван от компании, които всъщност не притежават маркетингови права за дадено събитие, но все пак използват маркетинговите си стратегии по различни начини, за да установят връзка с него. Идеята на маркетинга от засада е да се извлече полза от успеха на спортното събитие, без да се поемат присъщите задължения на официален спонсор. Следователно целите на този маркетинг до голяма степен са идентични с тези на спонсорите, но трябва да бъдат постигнати с намалени финансови разходи (Волфейл и Уилън, 2007 г.). По този начин целите на маркетинга от засада могат да бъдат изведени от целите на



спонсорството. Тяхната основна функция е постигането на психологически и/или комуникационни цели.

Поради високата цена на официалното спонсорство и гарантирането на изключителност на отрасъла от страна на организаторите, все по-малък брой компании са в състояние да участват като официални спонсори на мегаспортни събития. Маркетингът от засада съответства на конкурентната идея да не се оставят неизползвани възможностите за печалба и продажби. Липсата на собствено представяне на компанията в подкрепа на дадено спортно събитие и целта все пак да се възползва от маркетинговия му потенциал не е неетична сама по себе си. Едно спортно събитие не трябва да бъде „частно“ само за организаторите и участващите спонсори.

Маркетинг на взаимоотношенията

Маркетингът на взаимоотношенията е важен въпрос във всеки бизнес. Познаването на клиентите и установяването, поддържането и укрепването на дългосрочни взаимоотношения с тях е ключов компонент на дългосрочния бизнес успех. Като се има предвид, че днес спортът е толкова голям бизнес, е изненадващо, че този ключов подход към маркетинга все още не е напълно признат нито в литературата, нито в самия спортен бизнес.

През последните години маркетингът на взаимоотношенията се превърна в ключова тема и в спортния сектор. Докато концепцията за управление на взаимоотношенията с клиентите отдавна е утвърдена в сектора на спортните стоки, спортните организации (т.е. клубове и асоциации) едва сега започнаха да използват тази концепция със своите спонсори. Фактът, че много спортни организации днес действат като търговски предприятия, оказва силно влияние върху възприемането на маркетинга на взаимоотношенията, най-вече на професионално ниво.

Според Андре Бюлер – ръководител на отдел „Пазарни проучвания“ във водещата световна консултантска компания за спортни проучвания IFM Sports – „Маркетингът на взаимоотношенията в спорта“ има за цел да запълни



тази празнота, като преформулира принципите на маркетинга на взаимоотношенията и като покаже как той може да бъде успешно приложен на практика в спортния контекст.

Медия

Взаимоотношенията между професионалните/полупрофесионалните спортни организации и медиите са двустранен процес, тъй като и двете страни се нуждаят и възползват една от друга. Телевизионните канали, вестниците, радиостанциите, уебсайтовете, издателствата и всички други видове медии търсят съдържание за своите клиенти. Спортните организации, от друга страна, се нуждаят от публичност, за да развият своята марка и да станат по-известни.

За цялостна маркетингова стратегия и за създаване на уникални преживявания за зрителите е важно да се познават сегментите на спортната аудитория и начините на комуникация с тях. Никълс (2014 г.), заявява, че организациите могат да подобрят маркетинговия си успех с около 10-30%, когато познават ефективните дейности и стратегии. Познаването тези дейности и стратегии отново зависи от потребителя. Какво означава за специалистите, когато целевата група са спортни фенове? Как би изглеждал подходът за по-успешен и целенасочен маркетинг? Кои групи спортни фенове са най-подходящи за маркетинг в социалните мрежи?

Дигиталният маркетинг (включително маркетингът в социалните мрежи) е важна и ефективна част от съвременните маркетингови стратегии (Никълс, 2014 г.; Педерсен 2010 г.). Приложението на социалните мрежи като маркетингов инструмент се увеличава (Педерсен и др., 2010 г.). Социалните мрежи са съвременен маркетингов метод и спортните организации и спортистите се обръщат все повече към него (Педерсен и др., 2010 г.). Никълс (2014 г.) подчертава големия ефект на маркетинга в социалните мрежи, в сравнение с традиционните методи. Най-често срещаните социални мрежи, използвани като маркетингови инструменти, са Twitter, YouTube и Facebook (Виткемпер, 2012 г.). Instagram също може да бъде бърз източник на



информация, който не изисква много усилия. Чрез YouTube могат да се споделят видеоклипове с феновете, а Facebook се използва за предоставяне на информация, публикуване на снимки и видеоклипове и популяризиране на предстоящи събития. Въпреки това, само няколко изследвания разглеждат ролята на маркетинга в социалните мрежи в спортната индустрия.

Испания

В наши дни е трудно да се намери компания, която да не използва една или няколко маркетингови стратегии за подобряване на комуникацията с потенциалните си клиенти, за създаване на имидж на марката, за увеличаване на видимостта си или за генериране на приходи. В много случаи обаче мениджърите на спортни клубове са разочаровани, тъй като прилагането на най-известните и популярни маркетингови техники не дава очакваните резултати в техния сектор. В този случай трябва да изясним разликата между възприемане и адаптиране. В много случаи се цели да се възприемат техники от други сектори, различни от спортния, което прави необходимо познаването на характеристиките и особеностите на всяка от тях, тъй като спортният маркетинг е различен и специфичен (Фернандес, 2013 г.; Ногалес-Гонсалес, 2006 г.).

От приложението на маркетинга, като инструмент, чрез който се вземат решения и се извършват дейности, насочени към подобряване и поддържане на взаимоотношенията между бизнес организацията и спорта, възниква „спортният маркетинг“, който се дефинира като съвкупност от стратегии, насочени към маркетинга и дистрибуцията на продукти, марки и услуги, в областта на спорта. В този контекст обаче е необходимо да се разграничи популяризирането на спортни събития и организации и разпространението на марки и продукти (Гюлен и др., 2018 г.).

Както и при маркетинга, съществуват много различни определения, приложения и значения, които се приписват на понятието „спортен маркетинг“. Риал (2007 г.) показва голямата динамика, която съществува около подхода и техниките, които са част от спортния маркетинг. От материалните елементи



той е преминал към използването на нематериалните ценности, свързани със спорта. Спортният маркетинг е поел и задачата да управлява, наред с други неща, емоционалната връзка, афинитета или идентификацията със спортните клубове, спортистите или самия спорт. Чувствата, които спортът поражда, и възможностите, които той има при продажбата на продукти и свързаните с тях услуги, подчертават огромния потенциал на спортния феномен в бизнес и търговската сфера. За Шмит (2000 г.) основното значение на маркетинга като социална дисциплина е „генерирането на сетивни преживявания (сензации), афективни преживявания (чувства), творческо-когнитивни преживявания (мисли), физически преживявания, преживявания, свързани с начина на живот (изпълнения), и преживявания, свързани със социалната идентичност, които са резултат от взаимодействието с референтна група или култура (отношения) (с. 53).

Благодарение на гореизложеното, спортните институции, посветени на маркетинга, са се превърнали в икономически групи с голямо социално влияние. Висококонкурентните клубове се управляват като всяка друга компания, следвайки маркетингова динамика; играчите са се превърнали в продукти и рекламни модели, а феновете са предпочитани потребителски аудитории от компаниите (Молина, 2007 г.).

Спортният маркетинг набра сила през последните десетилетия поради разрастването на спортната индустрия в световен мащаб и неудържимата комерсиализация на спорта и организирането на различни спортни събития по света, които са важни за хиляди хора. В рамките на тази нова тенденция в спортните клубове, където спортният директор е ключова фигура, трябва да подчертаем една от неговите функции – маркетингът, неговият контекст и всичко, което е свързано с него (Кантуа и др., 2018 г.).

Сферата на спортния маркетинг е много широка и когато става въпрос за него, говорим както за местни спортни зали и дейности, така и за големи професионални спортни клубове, частни клубове и спортни зали, продажба на спортно оборудване, спонсориране на отделни играчи от определена



търговска компания или организиране на спортни събития. Вярно е, че във всички тези случаи можем да приложим концепциите и техниките на спортния маркетинг, но подходът трябва да бъде специфичен за всяка ситуация. Първото нещо, което трябва да се направи, е да се провери характерът на спорните клубове, за да се приложат по-късно най-добрите маркетингови стратегии (Фернандес, 2013 г.).

Във връзка с темата, Гилибетс (2013 г.) твърди, че съществуват три вида спортен маркетинг:

- *Маркетинг на спортни събития:* чрез него се разработват стратегии, които имат за цел да въздействат, да подобрят и да изградят лоялност към марката у потребителите. Този вид маркетинг зависи до голяма степен от спонсорството или спонсорите и от самия рекламен маркетинг. Следва да се отбележи, че този вид е свързан с физическо лице или дружество, чиято цел е получаването на облаги чрез реклама, средства за финансиране на дадено събитие или партньорство;
- *Маркетинг на спортни продукти или услуги:* фокусира се върху продажбата на продукти и/или услуги, използвайки спорта или определен спортист, с цел привличане на целева аудитория и увеличаване на ангажираността. В този случай е необходим маркетингов опит и история с марката;
- *Маркетинг на юридически лица или спортисти:* при този вид маркетинг юридическите лица или маркетинговите екипи на спортистите са отговорни за популяризирането на техните дейности и резултати сред обществеността.

Спортният маркетинг се утвърждава като концепция, благодарение на непрекъснатата дейности на много компании, които използват контекста на спортната индустрия, за да популяризират своите продукти, марки и услуги чрез иновативни стратегии, които целят да подобрят корпоративния им имидж на пазара (Пурнтес, 2015 г.). Корпоративната идентичност на компанията се изгражда чрез нейната история и разпознаваеми ценности. Имиджът, от друга



страна, е пряко свързан със съществуването на самата марка (Коста, 2003 г.). Ако марката не съществува, развиването на нейния имидж е невъзможно.

Вилафане (2004 г.) определя корпоративния имидж като постоянен интерес от страна на аудиторията. Когато говорим за корпоративен имидж имаме предвид начинът, по който обществото гледа на организацията, като социален субект – цялостната представа за нейните продукти, дейности и поведение (Каприоти, 2005 г.).

Имиджът, подобно на самата корпорация и нейната марка, непрекъснато се развива (Коста, 2005 г.). Тази динамика означава, че имиджът на марката трябва да се планира и управлява стратегически, за да се види дали всички елементи, които са част от него, създават уникално, съгласувано и разпознаваемо значение. Всички елементи (име, лого, комуникация, корпоративна социална отговорност и т.н.) се интегрират и образуват едно цяло, което наричаме „марка“. Въпреки факта, че марката се състои от няколко части, това, което потребителят в крайна сметка възприема (имидж на марката), е сборът от всички тях, създаващ синергия в полза на продажбите и в крайна сметка на лоялността (Оле и Рю, 2009 г.).

Наред с многобройните елементи, които съставляват марката, брандингът се явява като цялостен и мултидисциплинарен процес, който чрез стратегическо планиране и управление отговаря за изграждането на нейния имидж (Майорга, 2014 г.). Брандингът не е свързан само с повсеместното присъствие, видимостта и функциите на даден продукт или марка. Той е свързан с емоционалната връзка с хората в тяхното ежедневие. Един продукт или услуга може да се счита за марка само когато предизвиква емоционален диалог с потребителя. Това понятие за марка е хетерогенно и има мултидисциплинарен характер на стратегическо управление. Програмите за корпоративна идентичност, основани на емоции, трябва да бъдат визионерски, интегрирани, висцерални и да отразяват автентичната воля на компаниите да споделят своите ценности с потребителите (Гобе, 2005 г.).



В Испания, където професионалният футбол се счита за бизнес, въпреки че е мощен икономически сектор и силно професионализиран в някои от специфичните си области, той не инвестира в стратегическо планиране и управление на марката. В изследване, проведено от Майорга (2014 г.), се наблюдава, че повече от 25% от клубовете в испанската професионална футболна лига нямат комуникационен план. Корпоративните уебсайтове отразяват светлините и сенките на техните комуникационни области. Те са много ефикасни в информационната си работа (96% от клубовете актуализират новините си в реално време), но изискват много повече корпоративно изпълнение и дигитално брендиране. Процентът на клубовете, които нямат специални раздели в своите уебсайтове за пряк диалог между марката и нейната публика (повече от 58%), е тревожен (налице е много добра работа по отношение на пресата и информацията, но липсва корпоративна и стратегическа работа с марката). Процентът на клубовете, които не извършват никакви изследвания или анализи на собствената си марка, е повече от 30%.

Въпреки това, кампании като тази, осъществена от агенция „Mrs. Rushmore“ (г-н Ръшмор) за Атлетико Мадрид, са много успешни благодарение на креативното и стратегическо отношение към ценностите и имиджа на клуба. Тя се стреми да предаде спортната идентичност, като не говори за футбол и продажба на сезонни билети, а цели да спечели симпатии (емоционалност) (Марс, 2013 г.).

Ето защо големите индустрии използват спортния маркетинг, като инструмент, който популяризира всяко тяхно събитие, чрез разпознаваемостта на марката, продуктите и услугите. В съответствие с това, потребителите изразяват своята идентичност чрез продуктите и се чувстват част от цялото (Гюлен и др., 2018 г.).

В допълнение към брендинга, комуникацията и маркетинга са две явления, характерни за обществата на нашето време, които се развиват заедно. Въпреки че маркетингът е техника с по-голям обхват от комуникацията, няма съмнение, че много съвременни маркетингови стратегии се основават на



комуникационни стратегии. Следователно маркетингът прави всичко възможно, за да може даден продукт, идея или услуга да достигне до своя купувач или потребител (Кантуа и др., 2018 г.).

Ето защо всеки добре разработен маркетингов план трябва да бъде подкрепен от комуникационен план, съобразен с това, което искаме да предложим, което ще ни помогне на популяризиране нашия продукт или услуга. Комуникационната стратегия бележи бъдещето на нашите действия. Ето защо е много важно тя да бъде перфектно разработена, което ще ни помогне да разрешим евентуалните проблеми, които могат да възникнат (Бласкес, 2012 г.). Този процес може да бъде осъществен чрез четири елемента:

- Насърчаване на продажбите: начин на комуникация, който се развива чрез краткосрочни стимули за насърчаване на покупката на даден продукт или услуга;
- Продажби: вербална комуникация на търговската мрежа с клиентите, за да се осъществи покупката или придобиването на услуга;
- Директен маркетинг: комуникация на предлагането на стоки и услуги директно към потенциалния потребител без посредници;
- Връзки с обществеността: съвкупност от действия, целящи да подобрят, поддържат или защитят имиджа на дадена компания или продукт, за да улеснят отношенията с различните групи в средата, с която компанията се свързва, както и да повлияят на мнението и отношението, което тези групи могат да формират към компанията.

Една от най-широкообхватните комуникационни стратегии днес е дигиталният маркетинг, който може да се определи като прилагане на маркетингови стратегии чрез дигитални медии, което води до революция в маркетинговата дейност в световен мащаб. Всички техники от реалния свят се имитират и пренасят в един нов свят. В дигиталния свят се появяват нови инструменти като непосредственост, нови мрежи, които възникват всеки ден,



и възможност за реално измерване на всяка от използваните стратегии (Кантуа и др., 2018 г.).

Като отправна точка за изпълнение на плана за дигитален маркетинг Редондо и Рохас (2013 г.) се позовават на предложение, разработено от Idris Mootee, което издига теорията за „4P“ (4П) на дигиталния маркетинг:

- *Персонализация* (от английски „personalization“): при този принцип става дума за проектиране на продукти или услуги според потребителя. За целта е важно да анализираме целевата аудитория;
- *Участие* (от английски „participation“): този принцип се основава на интеграцията на нашите клиенти с цел създаване на общности, като им се дава възможност да взаимодействат и да генерират съдържание, свързано с нашата марка;
- *Peer to peer* (между потребители): този принцип се основава на взаимодействието между потребителите и се изразява в това да се доверим на препоръките, които потребителите правят за нашия продукт или услуга, като използваме това като реклама. За това от основно значение е мнението на потребителя за продукта или услугата да бъде добро, тъй като винаги когато клиентът не е доволен, може значително да повлияе на други потребители на база същия принцип, така че интегрирането на традиционните маркетингови инструменти придобива голямо значение, тъй като те са тези, които в крайна сметка осъществяват връзката клиент–продукт/услуга;
- *Прогнози* (от английски „predictions“): тази концепция се изразява в използването на данните, предоставени от нашите клиенти чрез различните онлайн платформи, за да разполагаме с важен източник на информация и да можем да анализираме поведението на целевата аудитория.

Сред основните инструменти за подобряване на видимостта чрез дигитален маркетинг, са уебсайтът, имейл маркетингът, управлението на

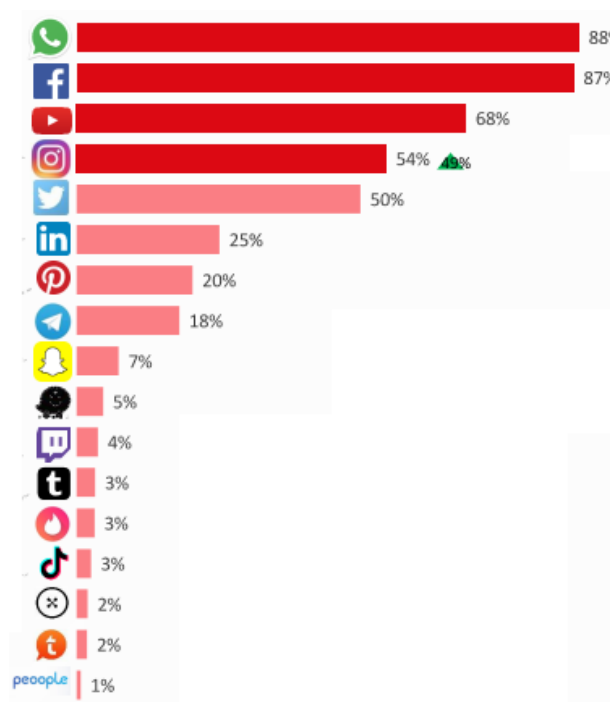


мултимедии, корпоративният блог и др. През последните години обаче има един инструмент за онлайн маркетинг, който се използва широко и придобива все по-голямо значение: социалните мрежи.

Според Годишното изследване на социалните мрежи (IAB Испания, 2019 г.), те стават все по-популярни сред испанското интернет население – информация от тях черпят 85% от интернет потребителите на възраст между 16 и 65 години, което представлява повече от 25.5 милиона потребители в нашата страна, от които 51% са жени и 49% мъже. Фигура 2 представя най-популярните социални мрежи, както и процента на потребителите:

Фигура 2

Социални мрежи в Испания



Източник: IAB Испания (2019 г.)

Що се отнася до основните дейности, за които потребителите използват мрежите, 31% от тях следват акаунти, свързани с медиите, политическите партии и т.н., а 23% са фенове или следват определена търговска марка. По същия начин, 26% от анкетираните заявяват, че марките, които имат профил в социалните мрежи, им вдъхват повече доверие. Що се



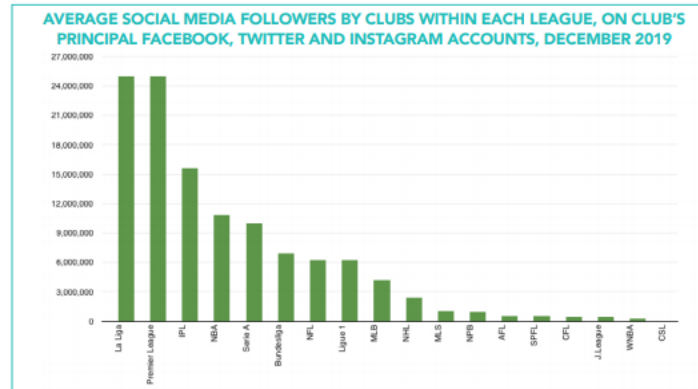
отнася до използването на социалните мрежи от професионалистите, те ги използват в 51% от случаите за набиране на популярност, а 47% за създаване на марка, наред с други цели.

Според гореизложеното, днес е невъзможно да се говори за комуникационен план, който да не включва елементи от дигиталния маркетинг, тъй като с влиянието, което той оказва върху обществото, присъствието в тези платформи става задължително. Въпреки това, не трябва да пренебрегваме традиционния маркетинг, а да го интегрираме по начин, който да ни позволи да укрепим връзката си с потребителя и да подобрим имиджа на компанията си, позиционирайки се в съзнанието на потребителя в пространството, което ние като компания искаме да изградим (Гойкоехея, 2015 г.).

Дигиталният маркетинг е много важен и за областта на спорта, не само защото популяризира продукти и услуги, но и защото е средство за подобряване на комуникацията и видимостта на спортните отбори. Например футболният клуб Реал Мадрид се отличава с голяма популярност, както в интернет като цяло, но и в социалните мрежи. Уебсайтът на Реал Мадрид е достъпен на 8 различни езика, половината от които са азиатски, а другата половина европейски. Клубът успява да достигне до целия свят по дигитален път, увеличава броя на последователите си и предлага продуктите си на евентуални нови клиенти, като се позиционира като клуба с най-голям брой последователи в социалните мрежи (Фигура 3):

Фигура 3

Брой последователи в социалните медии по клубове



RANK TEAM	SPORT	LEAGUE	RANK TEAM	SPORT	LEAGUE
1	Real Madrid	La Liga	11	Los Angeles Lakers	NBA
2	Barcelona	La Liga	12	Milan	Serie A
3	Man Utd	Premier League	13	Golden State Warriors	NBA
4	Chelsea	Premier League	14	Borussia Dortmund	Bundesliga
5	Juventus	Serie A	15	Atlético Madrid	La Liga
6	Bayern Munich	Bundesliga	16	Chicago Bulls	NBA
7	PSG	Ligue 1	17	Internazionale	Serie A
8	Liverpool	Premier League	18	Miami Heat	NBA
9	Arsenal	Premier League	19	Tottenham	Premier League
10	Man City	Premier League	20	Mumbai Indians	IPL

Източник: Sporting Intellingence (2019 г.)

В допълнение към маркетинговите стратегии, описани по-горе, в областта на спорта, спонсорството се явява една от най-важните неконвенционални комуникационни техники. В Испания Общият закон за рекламата от 11 ноември 34/1988 г. определя договора за реклама в член 24 като „договор, с който спонсорираната страна, в замяна на икономическа подкрепа, осъществява спортна, благотворителна, културна, научна или друга дейност и се задължава да си сътрудничи със спонсора“.

Ногалес-Гонсалес (2006 г.) уточнява, че спонсорството се е превърнало в инструмент за търговска комуникация, който е придобил голяма популярност в спортния маркетинг, при който спонсорираният субект взаимодейства със спонсорските компании, които използват неговата слава, за да популяризират имиджа и да задоволят интересите на потребителите, използвайки техниката на непрякото действие, тъй като компанията спонсор не обявява директно своето предложение, а използва посредник, който чрез дейности предава посланието.

В тази връзка Бласкес (2012 г.) заявява, че компаниите трябва да се разграничат от конкуренцията, като осигурят по-голям престиж, доверие и



лидерство в своя сектор. Спортното спонсорство засилва популярността на компанията и разпространява нейните ценности. Накратко, то се опитва да използва емоционалната връзка между спортът и неговите фенове.

Концепцията за спонсорство се откроява, ако спонсорираната страна е успешна и има добри резултати, които за предпочитане трябва да бъдат придружени от добър, важен и положителен имидж, съвместим с марката. В този момент е важно светът на бизнеса да възприеме концепциите за корпоративна социална отговорност, които гарантират социалната устойчивост на спортните организации. В този контекст, отговорността се разглежда като акт на познаване и приемане на последствията от едно обмислено действие, както и като причинно-следствена връзка, която обединява лицето с действието, което то извършва (Солано Сантос, 2013 г.).

Противоречиво е, че основната цел на много от компаниите, които се управляват с помощта на спортни маркетингови стратегии, е печалбата на пари, а на второ място е задоволяването на нуждите и желанията на спортуващите или феновете. Важно е да се подчертае, че правилното проектиране предполага „социална отговорност“ от страна на лицата, отговарящи за прилагането на маркетинговите планове и рекламни кампании; което прави ангажимента за корпоративна социална отговорност от първостепенно значение, за да се постигне положително въздействие върху социалното благосъстояние на общността и целевата аудитория (Гюлен и др., 2018 г.).

Според резултатите от Първото изследване на спортното спонсорство в Испания (Asociación de Directivos de Comunicación [DIRCOM], 2015 г.), 53% от компаниите заявяват, че основната им мотивация да избират спортно спонсорство е, защото виждат възможност за укрепване на своята идентичност и корпоративни ценности, като 28% избират спортни събития, 21% спортни състезания, а 20 % спортни клубове. По същия начин, 71% от тях уточняват, че спонсорират както женски така и мъжки спортове. Следователно, мнозинството се стреми да укрепи имиджа на компанията и да я свърже с



редица положителни ценности, което прави спонсорирането на женски спортове една чудесна възможност.

Една от най-ангажираните с женски спорт компании, на национално ниво, е Iberdrola. Тя работи в сферата на енергийния бизнес и се характеризира с това, че равенството е важен стълб в нейните институционални политики. В тази връзка, между 2007 и 2018 г. те са въвели повече от 70 мерки за подобряване на политиката си за равенство (Мататорос, 2018 г.), което ги е накарало да съсредоточат стратегията си за спонсорство върху жените – например испанския женски футболен отбор и женската първа дивизия. Компанията провежда и други програми, които не са насочени към състезателния спорт, като например „Women's Universe Tour“ (Околосветско пътешествие за жени) – роудшоу, което има за цел да популяризира и развива женския спорт на национално ниво.

Що се отнася до обучението и уменията в областта на спортния маркетинг, трябва да се има предвид, че спортният сектор и всичко, което го заобикаля е претърпял голяма промяна през последните десетилетия в Испания. Тази промяна се дължи на икономическите промени и развитието на обществото. Доброволният характер на миналото се откроява пред настоящата необходимост от генериране на политики и проекти, които имат положително въздействие върху населението (Галардо и Хименес, 2004 г.).

В този смисъл, повишеният интерес към спортния мениджмънт не е съпроводен от еволюция и консолидация на професионализацията на сектора. Установени са някои значителни недостатъци в концептуален и терминологичен аспект. Както обяснява Гамбау (2016 г.), не съществува единство при идентифицирането на професиите от спортния сектор, а понятието за професионална дейност се смесва с това за професия.

Дейността на хората в спортните организации – публична администрация, клубове, федерации, частни спортни зали и др. – оказва значително влияние върху качеството на спортните дейности, върху



обслужването на гражданите, участващи в тях и върху работата на останалите работници и сътрудници (Гимено и Парис, 2000 г.).

Това, което се е смятало за дейност, чието преподаване, обучение, техническо ръководство и управление и организация са били почти изцяло доброволни, днес се е превърнало в професионализирана, високотехнологична дейност, която като такава изисква специфична подготовка, знания, опит и умения у хората, които я извършват (Гимено и Парис, 2000 г.). Понастоящем спортният мениджмънт има тенденция да бъде по-професионално ориентиран към хората, които го ръководят (мениджърите) с характеристиките, които тази професия предполага. Една от темите, които експертите смятат за важни, от гледна точка на търсенето, е маркетингът и комуникацията.

Организациите се нуждаят от работници и корпоративни политики, които са специализирани, многофункционални, иновативни, креативни и ангажирани, за които предоставянето на отлично обслужване и комуникация с потребителите е много важно (Дорадо, 2005 г.). Въпреки че дефиницията на компетенциите и уменията е широко проучена в бизнес и корпоративната сфера, тя не е специално изследвана за областта на спорта.

Управленските компетентности са от съществено значение за добрата бизнес практика, причина за което е силната и понякога неблагоприятна конкурентна среда, в която предприятията трябва да съществуват. Спортните мениджъри, поради сериозните ограничения и липсата на ресурси, трябва да разчитат в голяма степен на развиването на подходящи и адекватни маркетингови компетенции (Карсън и Гилмор, 2000 г.).

Основата на компетенциите за вземане на решения в областта на маркетинговия мениджмънт е експерименталното обучение (знания + опит + преценка + комуникация) (Карсън и Хил, 1992 г.). Друго умение, което се откроява в изследваната литература, е креативността (Рамирес, 2006 г.), поради необходимостта от разграничаване от конкуренцията и спечелване на лоялността на публиката, което е необходимо, за да могат спортните



асоциации и клубове да се задържат на този много конкурентен пазар. Като важни характеристики се споменават и уменията за комуникация, връзките с обществеността, както и търговските умения (Рамирес, 2006 г.).

Спортният мениджмънт се прилага в различни сфери, което налага специализация, разработване на адаптирани учебни профили и установяването на възможните начини на обучение. Не е необходима една и съща квалификация, за да се разработи и координира развитието на спортна програма, както и за управлението на спортна корпорация. Компетентността на лицата, отговорни за ръководството и управлението на спорта, прави възможен успешния спортен мениджмънт, който ще допринесе за по-доброто развитие на спорта във всичките му проявления (Бланко, 2016 г.).

1.3 ЦЕЛИ НА ПРОЕКТ RINMSASFT:

Засилване на компетенциите на мениджърите на полу-професионални женски спортни отбори чрез процес на повишаване на уменията, свързан с маркетингови, комуникационни и видими стратегии.

Преодоляване на предизвикателството, свързано с известните съществуващи спонсорски и финансови различия между спортните отбори от мъжки и женски пол на полу-професионално ниво.



2. МЕТОД

За определяне на нуждите от обучение на мениджърите на полу-професионални женски спортни отбори, във всяка страна бяха използвани два метода – един количествен (въпросник) и един качествен (фокус група).

2.1. Количествен метод, извадка и процедури (Въпросник):

Извадката се състои от 209 лица, от които 121 са жени и 88 са мъже. Всички участници са мениджъри на клуб или спортна федерация, с висше образование и на възраст между 30 и 60 години. Всички участници имат подписан формуляр за съгласие преди началото на изследването.

Въпросникът е много валиден инструмент, който ни позволява да добием представа, за това какви са необходимите умения, за да могат спортните мениджъри, успешно да управляват женски отбори. Въпросникът е разделен на две основни части:

- Първата част са демографските данни (възраст, държава, спортна организация...).

Демографски данни.

1. Пол: _____
2. Възраст: _____
3. Спортна организация: _____
4. Настояща позиция: _____
5. Професионален опит: _____
6. Ниво на образование: _____

- Втората, по-обширна част, е посветена на различните компетенции на спортните мениджъри. Разделена на 25 раздела с по 4 въпроса (общо 100 въпроса).

1. Управленско мислене;



2. Ефективна комуникация;
3. Лидерство;
4. Управление на финанси;
5. Управление на човешки ресурси;
6. Маркетинг;
7. Управление;
8. Правни основи;
9. Управление на събития;
10. Управление на риска;
11. Управление на спортни съоръжения;
12. Управление на времето;
13. Компютърни умения;
14. Информационни технологии;
15. Вземане на решения;
16. Философия и етика;
17. Изследвания;
18. Основи на спорта;
19. Управление на контрола;
20. Ориентираност към резултатите;
21. Връзки с обществеността;
22. Управление на проекти;
23. Стратегическо управление;
24. Социални умения;
25. Управление на конфликти.



- Въпросите от първата част на въпросника са с отворени отговори, докато във втората част отговорите варират от 1 (не е необходимо) до 7 (изключително важно) в зависимост от нивото на съгласие/несъгласие.

Статистическият анализ е извършен със софтуера IBM statistics SPSS v20.0 (SPSS Inc., Чикаго, Илинойс, САЩ) и е анализиран с помощта на описателна статистика и несдвоени t-тестове. Стойностите са изразени като средна стойност \pm SD и нивото на значимост е отчетено при $p < 0,05$.

2.2. Качествен метод, извадка и процедури (Фокус група):

Общата информация за фокус-групите, които са проведени от всяка партньорска организация, е представена подробно по-долу (Таблица 1):

Таблица 1

Основна информация за фокус групата

ОРГАНИЗАЦИЯ	ДАТА	МЯСТО	НАЧАЛО И КРАЙ	ЕКИП НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ
UCAM	23.07.20	Онлайн	11:00 – 13:00	Лусия Абенза Кано, Хосе Макиа Андреу, Ана Галардо Гереро, Хуан Антонио Санчес Саес
MV International	13.07.20	Онлайн	17:00 – 18:30	Деница Андонова
Sassari Torres Femminile	29.07.20	Онлайн	17:30 – 19:00	Фабрицио Контини
Асоциация за развитие на българския спорт	23.07.20	София, България	13:15 – 14:30	Ивайло Здравков



Спортна	30.06.20	Rijeka,	09:00 – 13:00	Тара Павич
асоциация	в	Croatia		
Риека				

2.3. Социо-демографски данни на участниците

В този раздел е представена основната информация на участниците.

Фокус групата, проведена от **UCAM**, се състои от 8 спортни мениджъри, специалисти в различни спортни дисциплини (7 мъже, 1 жена), със средно 17.6 години професионален опит (мин. 7, макс. 30).

Що се отнася до длъжността, която заемат в момента, някои от тях управляват или ръководят полу-професионален женски спортен клуб (3) или изпълняват административни функции (2). Има и двама президенти на спортни федерации (2) и един директор на университетски спортен отбор (1), който има полу-професионални женски отбори в няколко спортни дисциплини.

Фокус групата се проведе на испански език, а след това информацията бе преведена на английски език за целите на проекта.

Що се отнася до фокус групата, проведена от **MV International**, тя бе проведена с 6 участници на възраст между 25 и 60 години. Всички те имат значителен опит в областта на спорта като бивши спортисти и спортни треньори, като някои от тях имат и опит в управлението на спортни отбори. Групата се състоеше от 2 мъже и 4 жени.

Фокус група се проведе на италиански език, а след това информацията бе преведена на английски език за целите на проекта.

Информация за професионалния опит и до очакванията на всички участници във фокус групата:

- **Участник 1:** представлява L'ORMA Милано – спортна асоциация, която използва спорта като образователен инструмент. Организацията изпълнява широк спектър от европейски проекти, посветени основно на популяризирането на спорта сред местната общност в Ломбардия. Участникът е председател на организацията



и работи на длъжност мениджър/спортен мениджър. Той се нуждае от повече компетенции по отношение на маркетинга и управлението, за да постигне по-добри резултати в своята организация. Ето защо той решава да се включи в проекта;

- **Участник 2:** работи в спортен клуб по художествена гимнастика от много години. Клубът е основан в началото на миналия век и е бил част от Серия А, след което е бил закрит, а след това отворен отново. Що се отнася до съвременната история на клуба, той е започнал дейността си преди 20 години, основно в аматьорския сектор. През последните години, от аматьорски клуб той се е превърнал в клуб с 500 състезатели. Клубът е част от Серия А и ето защо фокус групата е интересна за членовете му, които искат да получат повече информация и да споделят опит с други свои колеги. Участникът не е част от управителния съвет, но е много близък до него. За клуба тя провежда обучения и има много активно участие. Поради това тя следи дейността на проекта до момента и иска да получи повече информация в рамките на фокус групата;
- **Участник 3:** тя си сътрудничи с различни други спортни асоциации в областта на танците, както и с Dance Ability – дейност, която използва танца, като инструмент за включване на хора с различни способности. Този член на групата има и двата опыта – както като учител и спортен треньор, така и практическия опит в управлението на проекти като координатор на няколко европейски инициативи;
- **Участник 4:** тя има значителен опит на волейболното поле. В миналото е била състезателка по волейбол и е играла в няколко отбора. След това, след различни контузии, е минала от другата страна и е станала треньор. Тя помага за управлението на отбора, особено за управлението на спонсорите, тъй като следването ѝ е довело до задълбочаване на знанията ѝ в областта на спортния мениджмънт и маркетинга. В настоящия момент участникът отговаря



за спонсорството и взаимоотношенията с фирми на волейболен отбор в група Б1;

- **Участник 5:** дамата е част от спортна асоциация за хора с интелектуални затруднения. Тя участва във фокус групата поради желанието си да се запознае по-добре с някои аспекти на маркетинга и видимостта, тъй като според нея е доста важно да имаш такива, когато се занимаваш с подобни дейности. В момента тя работи на доброволни начала в асоциацията, в която членува, тъй като структурата е доста малка и не разполага с достатъчно бюджет и финансови възможности, за да плаща на персонал.
- **Участник 6:** Последният участник е с най-голям опит от всички в настоящата фокус група. Той е основател на Санга Милано, която е в Серия А2 на женския баскетбол в Милано, но няма серия А1, така че можем да кажем, че Санга Милано е в Серия А. Този участник работи в сферата на женския спорт от 1999 г., грижейки се за всичко в отбора, като се започне от намирането на спонсори или играчи и се стигне до създаването на младежки секции в отбора. Той смята, че в рамките на своя повече от 20-годишен опит е наясно с това как трябва да се управлява един женски клуб (баскетболен). Това е дванадесетата поредна година, в която споменатият отбор Санга е в Серия А2. Очевидно това е италиански рекорд, защото обикновено женските спортни клубове или отиват в А1, или се връщат в Серия Ц или Б, след което се провалят, а после в случай, че намерят спонсори, продължават напред. Ето защо този отбор и неговият ръководител се гордеят, че вече 12 години стоят са на върха. Освен това, клубът се грижи и за хората с увреждания. Много момичета играят играта „Баскетбол IN“, която е много приобщаваща. Тя е създадена с цел играчите, хората с увреждания и обикновените хора да играят заедно с шампионите. И като говорим за включване, клубът е създаден във Виа Падова, което е мултиетническият район на Милано, така че клубът осъществява и редица културни концепции и действия срещу



всякаква дискриминация. Поради тази причина клубът се грижи за децата чужденци, арабските момичета и, разбира се, захората с увреждания.

Последният участник участва във фокус групата, защото е любопитен и иска да види какви са другите подходи към света на женския спорт, защото вече е открил редица проблеми, по които трябва да се работи. Няколко от тях са:

- а. Проблемът с намирането на спонсори, особено за женските спортни клубове, въпреки че пазарът е насочен предимно към женски целеви групи (60-70%). Въпросът тук е защо спонсорите не оценяват женските отбори, когато женският свят е един от най-големите купувачи?;
- б. Съществуват и редица предразсъдъци, свързани с пола и при мъжките и при женските спортове. В Италия много пъти се случва майките да насочват дъщерите си към танци или волейбол, тъй като това са спортове с малко физически контакт, освен че са много красиви. От друга страна, момичетата почти не играят ръग्би футбол или баскетбол. Идеята тук е и момичетата да започнат да се занимават със спортове, които насърчават ценностите на общността и преодоляването на трудностите, за да поискат някой ден да станат мениджъри или да израснат в кариерата си.

Важно е да се отбележи, че участниците във фокус групата са доста разнообразни, с различен опит, от различни области и на различни професионални позиции, а фасилитаторът оцени началото на дискусиата като много ценно, тъй като вече бяха повдигнати няколко въпроса. Разговорът продължава, благодарение на основните въпроси за обсъждане, които са подготвени и са зададени на групата.

Фокус групата на **Sassari Torres Femminile** се проведе с 5 участници на възраст между 25 и 60 години. Всички те имат значителен опит в областта на спорта, било то като бивши спортисти или спортни треньори. Някои от тях



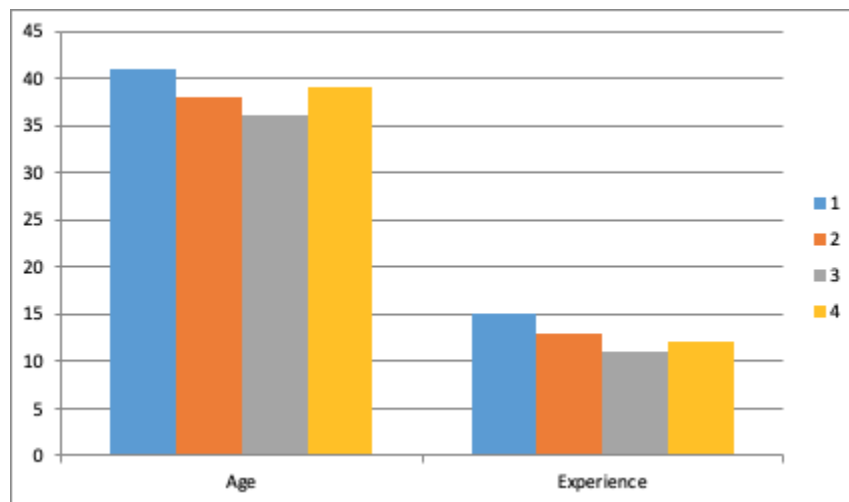
имат и опит в мениджмънта на спортни отбори. Групата се състои от 4 мъже и 1 жена.

Фокус групата се проведе на италиански език, а след това информацията бе преведена на английски език за целите на проекта.

Фокус групата, проведена от **Асоциация за развитие на българския спорт**, включва 4 жени на възраст между 36 и 40 години. Две от участничките са президенти на спортни клубове, едната е спортен директор, а другата е спортен мениджър. Всички те имат повече от 10 години опит в работата си (Фигура 1).

Фигура 1

Асоциация за развитие на българския спорт. Възраст и професионален опит на участниците



Фокус групата се проведе на български език, а за целите на изследването информацията бе преведена на английски език.

Първият етап на фокус групата включваше следната обратна връзка от страна на участниците:

- **Модератор:** Здравейте, днес съм тук, за да проведе фокус група в рамките на проект „Re(IN)novating Marketing Strategy Across Semi-professional Female Teams“. Първо, бихте ли се представили и споделили информация относно това кои спортни клубове или спортни организации представлявате?

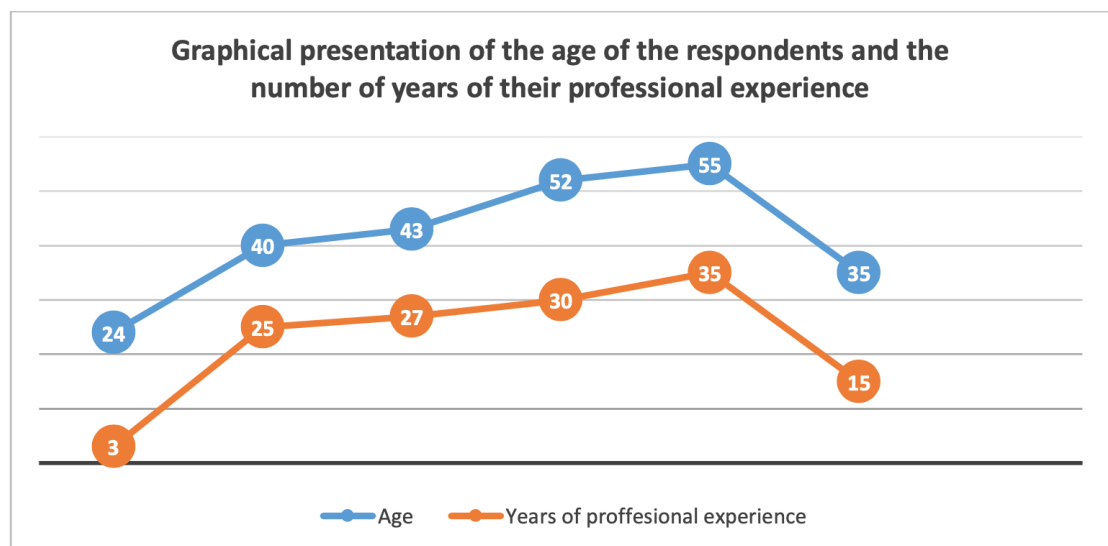


- **Участник 1:** Аз съм технически директор футболния клуб на Национална спортна академия;
- **Участник 2:** Добър ден! Аз съм управител на спортен клуб „Гранд хотел Варна“;
- **Участник 3:** Добър ден! Аз съм президент на спортен клуб „Енко“, Пловдив.
- **Участник 4:** Добър ден! Аз съм председател на футболен клуб „Света София“.

И накрая, фокус групата, проведена от **Спортната асоциация в Риека**, се състои от шестима души – пет жени и един мъж. Възрастовата група на фокусната група варира от 24 до 56 години (Фигура 2). Всички лица имат дългогодишен богат спортен опит – било то като състезатели или мениджъри на клубове. Респондентите са президент на клуб по гмуркане, президент на клуб по синхронно плуване, президент на спортна федерация, президент на клуб по джудо, също така генерален секретар на спортна федерация, ръководител на обществените нужди на местните спортни клубове, експерт по маркетинг и президент на клуб по уиндсърф, световен шампион в дисциплините на уиндсърфинга.

Фигура 2

Спортна асоциация в Риека. Възраст и професионален опит на участниците





Фокус групата се проведе на български език, а за целите на изследването информацията бе преведена на английски език.

Въпросите, зададени на участниците, бяха следните:

1. Какви ползи, според Вас, могат да бъдат постигнати чрез подобряване на стратегиите за маркетинг, комуникация и видимост?
2. Какво значение отдавате на маркетинга, комуникацията и видимостта във Вашата структура?
3. Какви стратегии прилагате?
4. Какви стратегии смятате, че могат да бъдат приложени за подобряване на ...?
5. Какви умения или компетенции, според Вас, трябва да притежава един спортен мениджър, за да прилага стратегии за маркетинг, комуникация и популяризиране?
6. Какви са ползите или причините за спонсорство на полу-професионален женски спортен отбор?
7. Какви, според Вас, са основните изисквания, които един спонсор търси в организацията, с която иска да работи?
8. С какви пречки обикновено се сблъсквате, когато се опитвате да приложите стратегии за маркетинг, комуникация и видимост?

Анализът на резултатите от фокус групите бе направен с помощта на качествен подход чрез видеозаписи, с цел да се получи възможно най-много информация от дискусиите на участниците.

3. РЕЗУЛТАТИ

3.1. Количествени резултати: Въпросник:

След извършване на описателната статистика, забелязахме, че средната стойност на отговорите на 25-те раздела, включени във въпросника,



е >5, следователно и мъжете и жените, както и всички участващи страни, смятат, че 25-те раздела на въпросника са изключително важни, за добрия спортен мениджър.

След анализа на отговорите на мъжете и жените от петте държави, забелязахме статистически значимите разлики в някои от разделите (* $p < 0,05$). Виждаме, че жените дават по-високи оценки от мъжете, вероятно отдавайки по-голямо значение на спортния мениджмънт.

Таблица 2.

Раздели на въпросника по държави

РАЗДЕЛИ НА ВЪПРОСНИКА	ИСПАНИЯ (N=44)	ИТАЛИЯ (N=40)	ХЪРВАТИЯ (N=40)	БЪЛГАРИЯ (N=44)	ГЕРМАНИЯ (N=41)
V1_УПРАВЛЕНСКО_МИСЛЕНЕ	5.23 ± 1.02	6.6 ± 0.52	6.05 ± 0.81	5.68 ± 1.08	6.42 ± 0.58
V2_ЕФЕКТИВНА_КОМУНИКАЦИЯ	5.52 ± 0.69	6.53 ± 0.62	6 ± 0.75	5.89 ± 0.85	6.29 ± 0.72
V3_ЛИДЕРСТВО	5.59 ± 0.72	6.49 ± 0.55	5.73 ± 0.79	5.95 ± 0.8	6.19 ± 0.89
V4_УПРАВЛЕНИЕ_НА_ФИНАНСИ	5.76 ± 0.77	6.07 ± 1.12	5.88 ± 0.83	6.15 ± 0.66	6.21 ± 0.72
V5_ЧОВЕШКИ_РЕСУРСИ	5.23 ± 0.91	6.35 ± 0.77	5.91 ± 0.81	5.67 ± 1.08	6.28 ± 0.72
V6_МАРКЕТИНГ	6.21 ± 0.72	6.26 ± 0.87	6.16 ± 0.93	6.53 ± 0.49	6.25 ± 0.7
V7_УПРАВЛЕНИЕ	6.21 ± 0.7	6.32 ± 0.67	6.17 ± 0.79	6.64 ± 0.44	6.23 ± 0.89
V8_ПРАВНИ_ОСНОВИ	6.09 ± 0.84	6.26 ± 0.72	6.22 ± 0.86	6.67 ± 0.45	6.29 ± 0.9
V9_УПРАВЛЕНИЕ_НА_СЪБИТИЯ	5.49 ± 0.79	6.52 ± 0.67	5.89 ± 0.82	5.8 ± 0.97	6.39 ± 0.71
V10_УПРАВЛЕНИЕ_НА_РИСКА	6.23 ± 0.67	6.55 ± 0.59	6.28 ± 0.73	6.65 ± 0.45	6.38 ± 0.77
V11_СПОРТНИ_СЪОРЪЖЕНИЯ	5.71 ± 0.66	6.24 ± 0.93	6.05 ± 0.67	6.12 ± 0.77	6.19 ± 0.91
V12_УПРАВЛЕНИЕ_НА_ВРЕМЕТО	5.92 ± 0.67	6.49 ± 0.67	6.16 ± 0.56	6.44 ± 0.48	6.18 ± 0.82
V13_КОМПЮТЪРНИ_УМЕНИЯ	5.13 ± 1.02	6.34 ± 0.81	5.66 ± 0.93	5.47 ± 1.18	6.28 ± 0.72
V14_ИНФОРМАЦИОННИ_ТЕХНОЛОГИИ	5.19 ± 0.9	6.4 ± 0.79	5.74 ± 0.87	5.53 ± 1.23	6.22 ± 0.86
V15_ВЗЕМАНЕ_НЕ_РЕШЕНИЯ	5.76 ± 0.73	6.43 ± 0.79	6.2 ± 0.72	6.38 ± 0.6	6.28 ± 0.77
V16_ФИЛОСОФИЯ_И_ЕТИКА	5.75 ± 0.72	6.55 ± 0.65	6.22 ± 0.66	6.26 ± 0.68	6.35 ± 0.72
V17_ИЗСЛЕДВАНИЯ	5.36 ± 0.86	6.36 ± 0.82	5.85 ± 0.95	5.82 ± 0.98	6.25 ± 0.8
V18_ОСНОВИ_НА_СПОРТА	5.77 ± 1.01	6.51 ± 0.65	6.14 ± 0.75	6.43 ± 0.59	6.25 ± 0.9
V19_УПРАВЛЕНИЕ_НА_КОНТРОЛА	5.48 ± 0.75	6.41 ± 0.71	5.98 ± 0.66	6.1 ± 0.8	6.23 ± 0.94
V20_ОРИЕНТИРАНост_КЪМ_РЕЗУЛТАТИТЕ	5.6 ± 0.64	6.55 ± 0.6	5.9 ± 0.75	6.17 ± 0.79	6.24 ± 0.89
V21_ВРЪЗКИ_С_ОБЩЕСТВЕННОСТТА	5.88 ± 0.72	6.45 ± 0.7	5.98 ± 0.86	6.42 ± 0.6	6.36 ± 0.78
V22_УПРАВЛЕНИЕ_НА_ПРОЕКТИ	5.68 ± 0.64	6.43 ± 0.78	6.01 ± 0.73	6.07 ± 0.82	6.28 ± 0.75
V23_СТРАТЕГИЧЕСКО_УПРАВЛЕНИЕ	5.67 ± 0.6	6.47 ± 0.72	5.96 ± 0.67	6.11 ± 0.79	6.28 ± 0.74
V24_СОЦИАЛНИ_УМЕНИЯ	5.85 ± 0.53	6.58 ± 0.59	5.98 ± 0.65	6.36 ± 0.48	6.4 ± 0.67
V25_УПРАВЛЕНИЕ_НА_КОНФЛИКТИ	6.55 ± 0.64	6.65 ± 0.59	6.53 ± 0.62	6.94 ± 0.21	6.46 ± 0.67

Някои от разделите, които са получили по-високи оценки и поради това се считат за по-важни, са: маркетинг, управление, правни основи, управление на риска и конфликти.

Жените отдават по-малко значение на раздели като: човешки ресурси, компютърни умения и умения в областта на информационните технологии,



докато мъжете считат за по-малко важни раздели като: управленско мислене, лидерство, финанси, управление на съоръжения и събития.

Таблица 3

Раздели на въпросника по пол

ПРОМЕНЛИВИ (ВСИЧКИ ДЪРЖАВИ)	ЖЕНИ (N=121)	МЪЖЕ (N=88)
V1_УПРАВЛЕНСКО_МИСЛЕНЕ	6.03 ± 1.01	5.91 ± 0.93
V2_ЕФЕКТИВНА_КОМУНИКАЦИЯ	6.05 ± 0.83	6.01 ± 0.75
V3_ЛИДЕРСТВО	6.03 ± 0.84	5.92 ± 0.79
V4_УПРАВЛЕНИЕ_НА_ФИНАНСИ	6.05 ± 0.93	5.96 ± 0.7
V5_ЧОВЕШКИ_РЕСУРСИ	5.94 ± 1	5.78 ± 0.88
V6_МАРКЕТИНГ	6.3 ± 0.75	6.26 ± 0.77
V7_УПРАВЛЕНИЕ	6.28 ± 0.76	6.37 ± 0.67
V8_ПРАВНИ_ОСНОВИ	6.3 ± 0.83	6.32 ± 0.71
V9_УПРАВЛЕНИЕ_НА_СЪБИТИЯ	6.09 ± 0.9	5.9 ± 0.86
V10_УПРАВЛЕНИЕ_НА_РИСКА	6.45 ± 0.62	6.38 ± 0.72
V11_СПОРТНИ_СЪОРЪЖЕНИЯ	6.12 ± 0.8	5.97 ± 0.82
V12_УПРАВЛЕНИЕ_НА_ВРЕМЕТО	6.27 ± 0.69	6.2 ± 0.66
V13_КОМПЮТЪРНИ_УМЕНИЯ	5.78 ± 1.1	5.73 ± 0.99
V14_ИНФОРМАЦИОННИ_ТЕХНОЛОГИИ	5.84 ± 1.08	5.74 ± 0.98
V15_ВЗЕМАНЕ_НЕ_РЕШЕНИЯ	6.24 ± 0.75	6.15 ± 0.76
V16_ФИЛОСОФИЯ_И_ЕТИКА	6.25 ± 0.75	6.17 ± 0.71
V17_ИЗСЛЕДВАНИЯ	5.95 ± 0.99	5.87 ± 0.89
V18_ОСНОВИ_НА_СПОРТА	6.24 ± 0.83	6.18 ± 0.84
V19_УПРАВЛЕНИЕ_НА_КОНТРОЛА	6.04 ± 0.85	6.02 ± 0.81
V20_ОРИЕНТИРАНост_КЪМ_РЕЗУЛТАТИТЕ	6.11 ± 0.81	6.04 ± 0.8
V21_ВРЪЗКИ_С_ОБЩЕСТВЕННОСТТА	6.25 ± 0.8	6.17 ± 0.72
V22_УПРАВЛЕНИЕ_НА_ПРОЕКТИ	6.1 ± 0.82	6.06 ± 0.73
V23_СТРАТЕГИЧЕСКО_УПРАВЛЕНИЕ	6.15 ± 0.78	6.02 ± 0.72
V24_СОЦИАЛНИ_УМЕНИЯ	6.28 ± 0.64	6.15 ± 0.63
V25_УПРАВЛЕНИЕ_НА_КОНФЛИКТИ	6.69 ± 0.57	6.55 ± 0.6

3.2. Качествени резултати: Фокус група

Във връзка с въпросите, зададени по време на фокус групата, най-важните коментари по време на срещата са представени по-долу:

1. Какви ползи, според Вас, могат да бъдат постигнати чрез подобряване на стратегиите за маркетинг, комуникация и видимост?

UCAM

Преди 2008 г. спортните клубове в Испания са били финансирани в 80-90% от регионални и общински публични субсидии. По-късно тези суми на практика изчезват, което е повратна точка, в която спортистите и клубовете



трябва да започнат да променят стратегията си, за да намерят ресурси. Тези, които искат да оцелеят, трябва да започнат да провеждат кампании и да планират стратегии за маркетинг, комуникация и видимост, с цел не само да привлекат спонсори, но и да ги накарат да видят, че инвестират в нещо, което има разпространение и което ще генерира възвръщаемост, убеждавайки ги да инвестират в спортен отбор, а не в реклама в пресата или в банер.

Тези три стълба (маркетинг, комуникация и видимост) вървят ръка за ръка и ако вашият спорт не присъства в социалните мрежи или по телевизията, колкото и добра комуникация да имате, маркетинговият ви инструмент остава невалиден. Прилагането на тези стратегии е от съществено значение, за да може клубът да продължи да съществува и да бъде конкурентоспособен, което позволява неговото развитие на спортно, икономическо и социално ниво. Отборът може да има много добри спортни резултати, но ако не е в състояние да покаже своята идентичност и да стане известен сред обществото и фирмите, все едно не съществува.

В това отношение, присъствието в социалните мрежи в наши дни е от голямо значение, тъй като те променят значението на традиционния маркетинг. Социалните мрежи, чрез т.нар. *инфлуенсъри*, не търсят традиционна реклама, а хора, които привличат целева аудитория и са генератори на продукти. Следователно преминаваме към личните отношения между приятели и познати, в опита си да популяризираме клуба, дейността или спортното събитие. Не бива обаче да се забравят и по-традиционните медии като радиото, местната телевизия и писмената или дигиталната преса.

Ето защо, е от съществено значение да се създаде организационна структура в тази област, която постепенно да се професионализира, тъй като днес комуникацията, маркетингът и видимостта са от решаващо значение за един средно голям клуб. Могат да се изготвят стратегии, които да предизвикат интереса на компаниите както в спортния сектор, така и извън него, и да се вземе предвид фактът, че спортът е свързан с емоции и следователно се различава от другите продукти.



MV International

В началото, участниците във фокус групата, не разбираха много добре точното значение или смисъл на въпроса. След още няколко обяснения дискусиата се ориентира в няколко посоки:

- **Атрактивност на отбора, с цел привличане на младежкия сектор.**

Наличието на добра маркетингова стратегия може да бъде предимство за даден клуб и да привлече младежкия сектор или млади спортисти. Социалните мрежи и добрия и привлекателен маркетинг биха привлекли много млади хора, които да се присъединят към тези клубове.

„Със сигурност, привлекателността сред младежкия сектор е много важна, тъй като добър маркетинг обикновено имат най-добрите отбори и спортистите, които вече имат определена видимост, особено в района. Така че за да бъдат привлечени младежите би било добра идея да се приложат някои стратегии за комуникация и маркетинг“.

Един от повдигнатите въпроси бе дали по този начин се увеличава броят на членовете на клуба, но един от участниците поясни, че по принцип това създава добра основа за подбор, защото един спортист, който е наистина талантлив, може да има различни предложения от различни клубове и следователно ще избере този, който има по-силни маркетингови и комуникационни стратегии и по-добра видимост.

„Въпросът не е в намирането на членове, а в наличието на добра основа за извършване на подбора, защото в крайна сметка може да се окаже, че спортистът има предложения от два еднакво силни клуба“.

„Ако клубът има разработена добра комуникационна стратегия, може би ще отида в него, защото моята популярност ще се увеличи и ще имам повече предимства“.

- **Увеличаване на броя на членовете на клуба.**



Друга гледна точка е, че наличието на добра маркетингова стратегия увеличава броя на членовете на клуба. Това носи и добри ползи за клуба, тъй като той се разраства по-бързо.

- **Популяризиране на спортните ценности, особено в по-малките градове.**

Когато говорим за малки градове или населени места, там винаги има голямо предлагане на спортни дейности. Ето защо клубът, който има добър маркетинг и популяризира ценностите на самия спорт е предпочитан, именно заради тези ценности.

„Аз се занимавам с гимнастика, но това какъв спорт ще тренираш зависи и от района в който живееш, въпреки че в малките градове също има много спортни възможности. Има много предложения, достъпът до които е много лесен, защото придвижването на хората е много по-лесно отколкото в големия град. Това, което понякога липсва, но в момента се подобрява, е да разбереш какво можеш да правиш с този спорт. Така че видимостта е много важна, за да разберат останалите какво всъщност означава да се занимаваш с гимнастика и какви са ценностите ѝ, защото в много случаи някои спортове изглеждат сякаш са предназначени само за привилегировани хора. В действителност добрите резултати се постигат с много труд. Добра идея е да се изготвят стратегии, които да популяризират определен спорт. Ако това не е така, защо тези, които ходят на фитнес, го правят наистина? Защото това правят техните връстници и идолите им. В противен случай никой или малцина биха го практикували. Така, че вместо „Майка ми ме изпрати, защото клубът е близо да нас“, обърнете внимание на „Избрах този спорт, защото неговите ценности ми харесват““.

По принцип увеличаването на видимостта на самия спорт го прави по-известен сред хората и най-вече предава ценностите му. По време на дискусиата този аспект се оказва доста важен, особено за спортове, които не са



толкова известни и които се стремят да запознаят населението с ценностите, които носят.

- **Икономически причини и намирането на спонсори.**

Намирането на финансиране и спонсори чрез прилагането на стратегии за маркетинг и видимост е от основно значение за всички спортни клубове, особено за тези, които са големи и имат много членове. Правилната комуникация осигурява не само икономически ресурси, но и добър имидж, който привлича повече спонсори и членове.

„Ясно е, че за да намерим икономически ресурси в Серия А, се нуждаем от много пари, така че е очевидно, че трябва да търсим икономически ресурси и да изградим добър имидж. Първият аспект върху, който трябва да работи всяка спортна асоциация обаче е как изглежда тя в обществото. Разказването на истории е първото нещо, което идва на ум, но за да се достигне до хората, трябва да има и емоционална страна, както и спортна история, за да покажем колко сме добри и компетентни. Първата концепция, която всички спортни клубове използват е тази на семейството – „Елате при нас, защото ще намерите приятели и ще се забавлявате!“. Друг подход, който може да бъде ефективен е „Ние също сме компетентни и добри, затова елате при нас“. Но това са само малка част от нещата, които могат да бъдат ефективни“.

Sassari Torres Femminile

В момента, в който зададохме въпросът, участниците започнаха да изсипват предложенията си въз основа на собствения си опит. Дискусията пое в няколко посоки, изброени по-долу:

- **Привличане на голям брой нови членове.**

Тук се казва: от опита от последните няколко дни една от целите, които обикновено се опитваме да постигнем, е да популяризираме женския футбол на регионално ниво и да се опитаем да привлечем все повече нови момичета, които искат да се запознаят с този свят, който все още е малко познат.



Всъщност по тази причина, в допълнение към различните комуникации в социалните медии, пресата пуска различни симпатични графики, които можем да използваме.

Това, което се прави на маркетингово ниво, са например дните на отворените врати и наскоро организирахме един такъв. Имаше достатъчно въздействие, а това е много важно на този етап от сезона, защото увеличава нашата популярност.

- **Разширяване на материалната база на отбора.**

Смятам, че има голям спад в броя на членовете на женските отбори, особено във фазата на прием, но след това и в ежедневието. Все още имаме бройки, които статистически намаляват. Така че целта със сигурност е разширяване на базата. При развитите отбори комуникацията е полезна за намирането на ресурси и спонсорство, защото видимостта увеличава желанието.

- **Увеличаване на членовете и създаване на продължаващо поколение.**

За съжаление имаме този проблем, при който 15/16-годишните решават да напуснат. Би трябвало да има по-малки деца, за да има вид наследственост в отбора, но при нас това не е толкова популярно. Това, което правя, е непрекъснато да разпространявам информация, че сме тук и сме готови да посрещнем новите момичета..

- **По-добро познаване на дисциплината.**

Трябва да информираме хората, че този спорт съществува, че е добър и че могат да го практикуват. Срещали сме се с много хора, които не знаят, че той съществува.

- **Предаване на ясното послание, че женския футбол е равен на мъжкия.**

С ясното послание, че „женския футбол е равен на мъжкия“ отидохме в Сан Джиминяно. Решихме да направим експеримент на площада на



Валделса (100 000 души), тъй като това е най-популярната локация на града, в който опитахме да интерпретираме сцена от женската серия А. В публиката имаше и мъже. Какво се случва с една общност, когато най-известният отбор в региона е женски? Можем да кажем, че това бе първата стратегическа маркетингова операция. Това ни накара да се прехвърлим в Сан Джиминяно, Флоренция. Оттам нататък, последователно проведохме поредица от инициативи, които очевидно много се различават от тези, които провеждахме във Флоренция преди, където проблемът бе популяризирането на женския футбол, приемствеността между поколенията и предаването на послания в училищата. Стана нормално момичетата да се занимават с футбол, което прави този вид подход количествен, отколкото качествен.

Асоциация за развитие на българския спорт

Според участниците, добрата маркетингова стратегия може да увеличи броя на членовете в техните спортни клубове, да доведе до по-голяма видимост, по-добро разбиране на техните цели и намерения като спортни организации, популяризиране на техните задачи, повече рекламодатели и спонсори.

В хода на дискусиата бе получена следната информация:

Модератор: Благодаря ви. Какви ползи според Вас могат да бъдат постигнати чрез подобряване на вашите стратегии за маркетинг, комуникация и видимост?

Участник 1: Подобряване на работната среда в клуба, чрез нови възможности, инвестиции, реклама, спонсорство.

Модератор: В резултат на това ще получите повече информация за възможностите за развитие на бизнеса: Други мнения?

Участник 1: Популяризиране на спортния клуб и повече членове.

Участник 3: Повече реклама, повече посещения, повече публични изяви.



Участник 2: Популяризиране на женския спорт, като цяло в град Варна и в целия регион.

Модератор: А можем ли да кажем, че бихте искали да се позиционирате по-добре на пазара, да получите по-голяма видимост и повече посещения на вашите сайтове и спортни събития?

Участник 2: Да, разбира се.

Участник 1: Като цяло разработването на маркетингови стратегии не е водещо в спорта, особено в женския спорт, в България. По-скоро търсим популярност.

Участник 2: Популярност сред момичетата и жените.

Модератор: В момента се работи по темата за спортните постижения на младите хора: Вашата цел е да достигнете до максимален брой млади дами, момичета и жени.

Участник 2: Да.

Спортна асоциация в Риека

На първия въпрос относно ползите, които според анкетираните могат да бъдат постигнати чрез подобряване на стратегиите за маркетинг, комуникация и видимост, участниците посочват, че това са: повишаване на осведомеността за марката – повишава осведомеността и помага за създаването на положителен имидж на марката; подобряване на сегментацията – помага за идентифицирането на различни пазарни сегменти и насочването към правилните потребители; увеличаване на броя на клиентите – помага за запознаването на клиентите с марката и по този начин увеличава броя на потребителите, продажбите и печалбите. Популярността в крайна сметка цели да увеличи продажбите на продуктите или марките (спортове). Един от респондентите заявява, че стратегията определя маркетинговия подход, който ще се използва, главно въз основа на данните, събрани от пазарното проучване. Разработването на стратегия и съставянето на успешен маркетингов план е невъзможно без проучване на пазара.



Респондентът заявява, че има няколко причини за това – пазарът е жива маса, чиито навици и потребности непрекъснато се променят, той обикновено е наситен със сходни продукти и е свикнал с постоянна маркетингова анимация. Изключително важно е да се постигне качествено сегментиране на пазара. Респондентите също така заявиха, че наличието на качествено съдържание, популяризирано в подходящите канали на социалните мрежи, представя марката ви на тези, които може би търсят решение на своя проблем. Малките предприятия се сблъскват с предизвикателството да представят своята марка пред целевата си аудитория. Създаването на съдържание, което е лесно за откриване, когато някой го търси, може да повлияе на репутацията на вашата марка. Предлагането на съдържание, което предоставя съвети, обучение и полезни решения свободно и без търговска насоченост, изгражда доверие у вашите потенциални клиенти и потребители. Взаимоотношенията, изградени на базата на доверие, е по-вероятно да се превърнат в печеливши бизнес отношения.

2. Какво значение отдавате на маркетинга, комуникацията и видимостта във Вашата структура?

UCAM

Маркетингът, комуникацията и видимостта са много важни за спортните отбори, защото укрепват тяхната структура, привличат обикновени хора и създават социална маса, чрез разпространяване на ценностите на спорта, дейностите и същността на организацията, тъй като ако нещо не е известно, то значи то не съществува. По същия начин, икономическата стабилност зависи от добрата работа на маркетинговия отдел, тъй като е много важен за клуба, защото ако няма достатъчно икономически ресурси, играчите, независимо колко сме привлекателни, няма да имат възможността или желанието да се присъединят към нас.

Ето защо тези стратегии са основно поле на работа, не само за спонсорите, но и за полу-професионалните клубове, защото те имат важна роля при набирането и привличането както на играчите, така и на техните



семейства, които допринасят със средства, за да могат дъщерите им да играят и да разраснат клуба (например, ако сестра ми играе, аз също искам да играя или да посещавам мачовете).

В това отношение, добрата стратегия за видимост е от съществено значение за подобряването на спортните резултати, което ще улесни постигането на социалните и икономическите цели. Тази двукомпонентна стратегия – маркетинг, комуникация и видимост – е неделима; ако не прилагам добри стратегии, няма да имам икономически ресурси, което затруднява добрите спортни резултати. От друга страна, ако имам добри спортни резултати и не ги разпространявам правилно, не мога да се възползвам от тях. Понякога обаче, прилагането на тези стратегии, е преди всичко, с цел разрастване на клуба, а не толкова за получаване на спонсорство, поради голямата конкуренция между играчите и различните видове ресурси.

MV International

Участниците, които работят в много различни по големина структури, а също и в областта на спорта, не обсъдиха точно този въпрос, а по-скоро представиха своите различни гледни точки за това какво е общото значение или елементите, които трябва да бъдат включени в комуникационната стратегия на един клуб.

Интересна гледна точка се появи от това, което вече бе споменато за художествената гимнастика.

„Гимнастиката може би не е толкова известна, за разлика от танците. Те са добре познати и много популярни като спорт, особено за децата, но за съжаление само за момичетата. Ето защо ние се опитваме да наблегнем на оригиналността, защото конкуренцията в комуникационните стратегии е много голяма. Затова се стремим да използваме маркетинга по оригинален начин, и на покажем нещо, което не е виждано до момента, особено в малките градове, в които възможностите не са малко. Аз идвам от град Александрия, който има 90 хил. жители, и имаме 20 танцови школи. Това, което не може да се определи според мен е



качеството, може би защото няма много регулации относно сертифицирането и затова за един родител, или за някой който иска да се занимава с танци, е много трудно да разбере какво е качеството на преподаване и каква е целта на дадена школа, клуб или др.“

В този смисъл се оказва, че комуникационната стратегия зависи и от съгласуваността в рамките на спортното предлагане и клубовете, предлагащи един и същи спорт, за да се създаде по-добър имидж и да се съберат повече членове. От друга страна, колкото по-голям е клубът, толкова по-добра и по-важна е стратегията, която той прилага, поради причините, посочени по-рано, като икономически нужди и т.н. В този смисъл, клуб Санга Милано и още един волейболен клуб имат разработена стратегия, защото те са единствените участници в днешната фокус група, които работят със спонсори.

Друго интересно наблюдение е свързано с емоционалната страна на комуникацията или с това, което провокира кампанията и спонсорите да търсят нови начини и способности за комуникация. Добър начин за комуникация на спортните клубове е обединяването на определен спортен клуб с определена компания, за да докоснат обществеността по емоционален начин.

„Гласът на компаниите е начинът те да бъдат забелязани от новите спонсори. Така че търсенето на нови начини на комуникация е от съществено значение както за клубовете, така и за спонсорите. И така, спортът се превръща в средство, както вече казахме, което използва емоциите на човека, за да изгради по-голяма ангажираност и да намери нов начин да се доближи до него. Компаниите се опитват да бъдат гъвкави в намирането на нови начини за комуникация, като например използването на социалните мрежи за предаване на послания, ценности. По този начин информацията достига до целевата аудитория, клубът може да открие нови спонсори или да поддържа комуникацията си тях. Това което ми идва на ум са примерите на волейболните и баскетболните федерации, чиито резултати на федерално ниво виждаме чак сега. Те се опитаха да направят спорта малко по-зрелищен, като промениха правилата на играта. Ако преди



имаше смяна на топката, то сега такава смяна няма. За да стане спортът по-красив и вълнуващ, той трябва да бъде следен от повече хора. Ако отидете да гледате техен волейболен мач на живо, ще станете свидетели на спектакъл от типа на NBA – американският стил, който цели развлечение за публиката. Ето защо федерацията се опитва да работи върху уравнението – силната връзка и емоциите са резултат от стойностната комуникация и разпространението. Това са неща, които вървят ръка за ръка, защото едното би било невъзможно без другото. И светът на волейбола, върви в тази посока.“

Ясно е, че големите спортни организации, като федерациите (за които комуникацията очевидно е много важна), търсят ефектни начини да привлекат вниманието на публиката. От друга страна, изглежда, че малките организации отделят много повече внимание на ценностите, които спортът предоставя, и както беше посочено по-рано, се фокусират върху разказването на истории и емоциите, тъй като те влияят на целевата група и е по-подходящ начин спортният клуб да предаде посланието си на своята публика.

Филмът „Били Елиът“ бе споменат по време на дискусиата, за да се обсъди ролята на пола и как той е подпомогнал увеличаването на мъжкото участие в клубовете по танци, тъй като филмът показва емоционалната страна на разделението между половете в спорта. Бяха обяснени емоционалните аспекти на създаването на маркетингова стратегия в спорта. Създаването на емоция е доста важно, за да се достигне до по-широк кръг от населението и за да се провокира ангажираност в спорта.

Асоциация за развитие на българския спорт

Всички участници подчертаха голямото значение на маркетинга, комуникацията и видимостта. Те разбират, че комуникацията и видимостта им позволяват да станат по-компетентни в сферата на пазара на спортни продукти.



Модератор: Разбирам. А какво значение отдавате на маркетинга, комуникацията и видимостта във Вашата спортна организация/спортен клуб? Смятате ли, че маркетинговата комуникация е важна?

Участник 1: Всъщност не можем да търсим популярност, ако не сме известни на пазара на спортни продукти. Тези неща са свързани. Нормално е да се отдава голямо значение на тези неща.

Модератор: Това е много важно, разбирам. А вие? Всички ли придаваме на това голямо значение?

Всички: Да.

Спортна асоциация в Риека

На втория въпрос за това какво значение отдават на маркетинга, комуникацията и видимостта в своята организация респондентите заявяват, че маркетингът е съществена и незаменима част от съвременния спорт, която изисква системното му управление и изучаване чрез систематизиране на знанията. Въпреки че в Хърватия може би все още няма достатъчно място за развитие на маркетинга в спорта, клубовете трябва да следват световните тенденции и да инвестират усилията си в него, тъй като това е единственият начин да оцелеят в днешната бизнес среда. Промотирането, като елемент на маркетинговия микс, е съвкупност от различни дейности и усилия, чрез които дадена организация или фирма запознава потенциалните и реалните потребители със своите продукти, които трябва да станат и да останат известни. Още нещо – използването на различни медии подобрява продажбите и осигуряват постоянно търсене.

3. Какви стратегии прилагате?

UCAM

Що се отнася до стратегиите, които участниците във фокус групата прилагат, те се различават в зависимост от спортната дисциплина и от вида на организацията.



Един от участващите полу-професионални женски спортни клубове е решил да създаде специален маркетингов отдел преди пет години, за да започне да планира конкретни стратегии, учейки се малко по малко и без помощта на външен професионален персонал (само няколко случайни сътрудници). Този отдел, заедно с усилията в областта на икономическите инвестиции за осигуряване на видимост на спонсорите, се е превърнал в основен стълб, който е помогнал на отборът да не изчезне.

Друга стратегия, прилагана в женските отбори, е използването на социалните мрежи за разпространяване на всички дейности (турнири, методи на обучение, видеоклипове в канала в YouTube и др. платформи). По този начин се цели оптимизиране на дейностите, привличане на играчи и увеличаване на участието на сътрудници и спонсори чрез социален подход. Следователно продуктът не се продава, а се показва и популяризира, като целевата група са играчите, а не компаниите. Въпреки това, социалните мрежи се използват и за осигуряване на видимост на спонсорите. Провеждат се презентации в организациите, за да се почувстват част от проекта, тъй като виждат неговото въздействие, като по този начин се генерират новини, които се изпращат като прессъобщение (дигитално или писмено). Тази пряка и постоянна комуникация със спонсорите чрез непрекъснато докладване на извършените дейности се приема много добре.

По подобен начин се изтъква голямото значение на излъчването на футболните мачове по регионалната телевизия. Има случаи когато един от женските мачове е постигнал дял от 10.2%, изпреварен само от един мъжки мач, който също е имал дял от 10%. Друга свързана с това стратегия е правилното използване на времевите интервали, от които другите спортове не се интересуват, като например неделния следобед, което също е начин спортният клуб да увеличи видимостта си.

Един от участниците заявява, че прилага стратегии в две различни насоки: от една страна, пряко спонсориране на играчи и отбори от предприятието, а от друга – разработване и прилагане на „бизнес клуб“, като



структура, насочена към спонсорите на отборите (повече спонсорирани непрофесионалисти). В миналото бе обичайно спонсорът да даде определена сума и следователно да постави образа си на билборд, на фланелките на играчите и т.н. Това се е променило, тъй като целта е спонсорът да възстанови инвестицията си за възможно най-кратко време, чрез продажба на продукта директно от клуба (например чрез публикуване в социалните мрежи на отбора). За фирмите спонсори, които са част от този бизнес клуб, и не са от един и същи сектор, се провеждат ежемесечни срещи, за да се насърчи сътрудничеството и синергията между тях. Тази стратегия работи много добре и те обикновено подновяват ангажимента си към клуба, тъй като всеки участва с каквото може, а клубът се опитва да върне този принос според отпуснатата сума.

Друга стратегия е създаването на мрежа в квартала и съседните райони, за да се променят предпочитанията на обикновените хора, така че те да изберат да практикуват точно определен спорт, а не някой друг, да се мотивират да прекарват свободното си време в клуба и да се подобри комуникацията и видимостта, не само чрез мачовете. В тези стратегии се правят опити да се включат и самите играчи. Един от клубовете споделя, че всеки четвъртък и петък някой от членовете обикаля училищата, клас по клас, като раздава покани на учениците да дойдат и да гледат мача в спортната зала или по телевизията. Това позволява на децата да се запознаят с играчите, които се появяват по телевизията през уикенда. Освен това, провеждането на състезания в по-малките категории, презентациите, събитията за популяризиране и адаптираните спортни дейности за начинаещи, които улесняват прехода към спорта, са други подходящи действия, подробно описани в тази област.

Един от важните аспекти, които трябва да бъдат подчертани, е все още ниското участие на жените на ръководни длъжности. Една от прилаганите стратегии е увеличаването на тяхното присъствие в процеса на вземане на решения, за да се разберат тяхното виждане и перспектива. Резултатите показват увеличение на броя на жените, притежаващи спортни лицензи



(приблизително 40%), което е резултат от демократизирането на спортната практика, следвайки хедонистичен и здравословен подход, а не задължителните високи спортни резултати. Въпреки това е видимо, че жените предимно участват в спортни прояви, предназначени специално за тях и по-рядко в такива, отворени за смесени категории, където процентът на участие на жените е сведен до 10-15%, така че стереотипите все още са очевидни и трябва да се работи повече в тази насока.

Накрая, друга от прилаганите стратегии е привеждането в съответствие с новите технологии чрез използването на всички налични инструменти и приложения за управление. Например, на клубовете се предоставя инструмент, който им позволява да имат контрол върху социалната маса, да подобрят комуникацията и т.н., което им дава възможност да увеличат видимостта си. Някои от тях инсталират стационарни видеокамери в спортните съоръжения, където отборите играят и тренират, за да могат дистанционно да записват и/или да излъчват наживо всяка тренировка или мач чрез социалните мрежи или други медии. Тези устройства са на разумна цена или се спонсорират. По същия начин, неотдавнашното въвеждане на онлайн обучението на спортни специалисти и треньори, осигурява големи икономически ресурси, за да може да се инвестира в маркетинг, комуникация и видимост, като значително увеличава броя на студентите, записани в тези курсове, за разлика от присъствената форма.

MV International

Що се отнася до това какви стратегии се прилагат, предоставените примери бяха от баскетбола и волейбола. Участниците обясниха, че волейболният сектор има много по-добър маркетинг в сравнение с този на другите спортове, което е довело до значителни резултати, а баскетболният сектор не е успял да привлече нови членове (на ниво федерация).

„...Волейболът е с десет години напред в сравнение с баскетбола, който някога беше втория национален спорт. Ние бяхме олимпийски шампиони, но не успяхме да поддържаме това ниво. Много целенасочено



баскетболът се фокусира върху себе си, което е абсурдно. Това е причината волейболът да бъде много по-добър, а клубовете много по-умни... Не съм единственият, който мисли така, но всички основни спортни клубове в баскетбола смятат, че нашата федерация не е успяла да се възползва от успеха, за разлика волейболът... Ние пропуснахме някои големи възможности от миналото, а волейболът направи точно обратното.“

Запитани как може да се промени и подобри тази ситуация, участниците разсъждават върху факта, че баскетболната федерация и няколко други организации трябва да работят съвместно с училищата, за да поддържат нивото и способността си да привличат добри спортисти. Това е нещо, с което очевидно италианската федерация по волейбол се е справила много по-добре, в сравнение с всички останали спортове.

Освен това, малко по-нататък в дискусиата участниците споделят, че разработването на стратегия (или липсата на такава) зависи и от размера на организацията и винаги, когато организацията е малка, тя не мисли за маркетинг, но когато се разрасне, не разполага със стратегия, а с действия, предприети, с цел увеличаване на видимостта ѝ чрез видеоклипове и социалните мрежи. Липсата на правилно разработени стратегии обаче се отразява на спортните клубове, които губят членове и не откриват достатъчно таланти.

„...въпреки това, клубът става динамичен и се доближава по-скоро до спортния клуб, отколкото до организацията. Така че това е по-скоро организация, която е започнала да прави маркетинг, но според мен липсва реална стратегия, т.е. разбирането, че ако не действаш няма да успееш или по-скоро няма да постигнеш резултатите, които искаш. За да не се губят членове, за да се открият нови таланти, за да се привлекат момичета и за да се поддържа конкурентоспособността, социалните мрежи трябва да се използват, като се споделят видеоклипове и информация, свързана с дейността.“



Проблемът, който всички участници изтъкват, е липсата на реални стратегии с цели и резултати, които да бъдат постигнати в средносрочен или дългосрочен план. Всички участници потвърждават, че всекидневната визуализация чрез социалните мрежи е изключително важна, но тези действия не са достатъчни, ако не са част от истинска стратегия. Участниците твърдят, че в много случаи управителните съвети не разбират значението на изготвянето на стратегия и просто „се носят по течението“.

Участниците са на мнение, че тези аспекти определено трябва да бъдат променени, тъй като в днешно време маркетингът се е превърнал в неразделна част живота на спортните клубове и затова неправилното му управление изглежда непрофесионално или аматьорско. В дългосрочен план се смята, че това оказва негативно влияние на клубовете.

Sassari Torres Femminile

- **Безплатни лагери.**

Смятам, че това е печелившо за силните дисциплини. Вярвам, че това ще даде резултат, заради уважението към културата, което имаме в Италия. Също така смятам, че това е спорт, в който трябва да инвестираме социалност, за да постигнем резултати. Родени сме, за да спортуваме.

- **Безплатно популяризиране (чрез дейности).**
- **Комуникация в социалните медии.**

Да ги наречем безплатни дейности за популяризиране и инструменти, които социалните мрежи предоставят. През последните 4 години, с Female Torres създадохме няколко от нови проекта, които наричаме „засада“, която всяка година е нова и актуална тема. Например миналата година това бе тормоза. И така чрез тази „засада“ посещаваме различни училища в провинцията и провеждаме дискусии с психолози по темата. Винаги има начин да се говори на деликатни теми. Един от тях е образованието. Освен това ние представяме женския ни отбор в училищата, за да дадем гласност на такива



теми. Изпращаме и „засади“ за благотворителни мачове. Това е добър начин да популяризираме дейността си и да засегнем тези толкова важни теми.

- **Социални проекти.**

Спонсорите биха инвестирали в клуб с корпоративна социална отговорност.

Асоциация за развитие на българския спорт

Всички използват социалните медии като основен метод за реклама. Някои от участниците използват флаери, брошури и плакати, но рядко поради две причини – слаб ефект и липса на бюджет за печатна реклама. Нито един от тези спортни клубове няма платена медийна реклама в обществените/частните радио и телевизионни медии. Те редовно изпращат прессъобщения до спортни уебсайтове и списания, но според тях няма интерес от страна на медиите към женския спорт в България.

Модератор: Да разбирам ли, че маркетинга и комуникацията са много важни за всеки един от участващите спортни клубове? А какви стратегии за маркетинг и комуникация прилагате Вие?

Участник 1: В момента търсим безплатни възможности. По-скоро във Facebook, Instagram и други социални мрежи и лични контакти. Просто в момента нямаме ...

Модератор: Не разполагате с бюджет. А изпращате ли редовно имейли за предстоящите или миналите спортни събития до спортни ежедневници, спортни сайтове и т.н.?

Участник 1: По принцип да.

Участник 3: Те публикуват статии.

Участник 1: Интересът е слаб.

Модератор: Липсва ли интерес към женския спорт? Какво мислите?

Участник 1: Вероятно. Всъщност от четири дни чакаме статия в един от водещите спортни сайтове за края на женското футболно първенство и



обявяването на шампиона. То приключи в събота, преди няколко дни, и все още няма нищо. Така че, според мен, медиите не се интересуват. Това не е нещо, което продава.

Модератор: Това е жалко. Да, разбирам Ви. А вие използвате ли флаери?

Участник 1: Да. Флаери, листовки.

Модератор: Предполагам, че по време на спортни събития, или?

Участник 2: В самия клуб.

4. Какви стратегии според Вас могат да бъдат приложени за подобряване на ...?

- **Маркетинга;**
- **Комуникацията;**
- **И видимостта.**

UCAM

В допълнение към стратегиите, описани подробно в предходния въпрос, се предлага възможността за специална реклама за популяризиране на спортния клуб, въпреки че някои участници подчертават сложността на този инструмент поради факта, че едва ли клубовете разполагат с достатъчно средства, както и че намирането на режисьор и персонал за заснемането е трудно, тъй като това е сектор, в който все още преобладава алтруизмът.

Важно е да се обърне внимание и на близкото обкръжение на жените спортисти (напр. семейството), за да се потърси помощ и сътрудничество. Освен това, насочването на усилията към корпоративната социална отговорност на компаниите, като популяризиране на ценности, свързани с женския спорт, може да бъде добър вариант, въпреки че се подчертава необходимостта от професионален съвет по този въпрос, за да се прилага и разпространява правилно.



MV International

Когато бе зададен въпросът за подобряването на стратегиите, първо всички участници разсъждаваха по съвсем различен начин. Основният въпрос, който бе повдигнат, е свързан с липсата на компетентност на всички спортни мениджъри/треньори или фигури, които заемат важни позиции в спортните клубове, организации или отбори. На първо място бе отбелязано, че, когато дадено лице постъпва на маркетингова длъжност и трябва да разработи маркетингова/комуникационна стратегия или стратегия за видимост, то винаги взема под внимание дейността на другите организации. С увеличаването на популярността на тази практика, все повече служители забелязват, че не всяка стратегия може да бъде адаптирана и трябва да бъде измислена изцяло нова такава, но за съжаление повечето от тях не разполагат с необходимите компетенции. Ето защо са необходими обученията и курсовете по мениджмънт, насочени към членовете на персонала на спортните клубове и организации, за да се подобрят уменията им за планиране на комуникационни стратегии.

Друг аспект, който очевидно се среща в много спортни клубове, особено в малките, е фактът, че има разделение между външните комуникации и отношенията със спонсорите. Обикновено президентът на организацията е този, който се занимава с отношенията със спонсорите, както е било в продължение на много години, и обикновено някой много млад човек е този, който всички задачи, свързани със социалните мрежи. Участниците във фокус групата обаче смятат, че това би могло да се случва по различен начин, за да се подобрят резултатите. Според гледната точка на участниците и двете страни трябва да се разглеждат като част от една стратегия и да се работи заедно в обща посока.

Важно е да се подчертае, че участниците са забелязали, че много спортове и клубове нямат стратегия за външна комуникация и за това какво точно да се съобщава. Значението на комуникацията в много случаи сякаш се поставя само върху спонсорите. Също така, доста често не се отчитат нуждите,



дадена стратегия да бъде изготвена или адаптирана, с цел да се достигне до правилните хора и да се постигнат ползотворни резултати.

„Културата на маркетинга надхвърля простото желание за спонсорство. Все още е трудно и наистина малко клубове си дават ясна сметка, че при всички случаи посланието на спортния клуб може да надхвърли дори самата спортна дейност и желанията на спонсорите.“

Проблемът идва и от факта, че в много клубове, освен че липсват компетенции за създаването на такива стратегии, липсва и разбиране на факта, че е изключително важно да се наеме компетентно лице за изготвянето на такива стратегии, за да се допринесе за постигането на качествени резултати. В много клубове липсват и финансови средства за целта. Най-големият проблем обаче си остава неразбирането, че подобни действия могат да бъдат изключително полезни, за да се насочи посланието към правилните целеви групи и спонсори, като по този начин се постигнат по-добри резултати и потенциално се осигуряват и повече финансови ресурси.

„Според мен, както вече казах, идеята, че е необходимо отделно компетентно лице, което да се заеме с изпълнението на тази задача, все още е трудна за приемане ... Хората все още не разбират нуждата от наемането на човек, който да прави само това. Присъствието на такъв кадър изисква и финансови средства и това е причината този аспект често да бъде пренебрегван.“

Всички участници се съгласиха, че федерациите, особено тези с много членове, като баскетбола, трябва да подпомагат посланията на тези спортове и следователно да допринасят за въвеждането на стратегии за подкрепа на клубовете. В този смисъл бяха дадени два много различни примера, представени от федерациите по баскетбол и волейбол.

Оказва се, че Италианската федерация по волейбол е имала наистина силна комуникационна стратегия през годините, която се е състояла в интегрирането ѝ в училищата и се е изразявала в предоставянето на безплатни материали. Тази практика е помогнала на много клубове да се



развиват, като просто са се присъединили (придържали) към общата стратегия на федерацията. Разбира се, всеки клуб е използвал стратегията самостоятелно и според собствените си нужди, но в действителност за много клубове това е било полезен ресурс, който им е донесъл видимост, без да са необходими допълнителни ресурси и само са следвали вече изградения модел. По този начин стратегията също придобива по-голяма стойност.

„Що се отнася до волейбола, федерацията изготви наистина силна стратегия и за всеки клуб бе удобно да се присъедини към нея, за да влезе в училищата. Точно както казах преди, те взеха Лукета, който е много известен бивш волейболист, изградиха анимационен персонаж, промениха всички правила и измислиха нов спорт.... На практика те дадоха възможност на всички клубове да влязат в училищата с безплатните си материали и да се възползват от влиянието на федерацията. В противен случай, подобна инвестиция би била непосилна за отделните спортни клубове и организации, затова можем да кажем, че федерацията свърши добра работа.“

От друга страна, историята на федерацията по баскетбол е съвсем различна, което показва колко е важно федерацията да държи на своите членове.

„...наистина, когато федерациите се движат в синергия, те са много успешни. Ние сме свободни в общуването си, само че тази свобода малко ме плаши, защото нещата се отпускат. Волейболната федерация помогна на своите членове, като само им „подаваше топката“. Баскетболната федерация харчеше пари излишно, така че това означава, че маркетинговият отдел на волейболната федерация е в пъти по-добър.“

Участниците се съгласиха, че в случай, че федерацията има водеща роля в рамките на маркетинговите стратегии за самия спорт, това би могло да помогне на организациите, особено на по-малките да се развиват.

Говорейки за подобрения, участниците споделиха и някои добри практики, които използват не само по отношение на стратегиите за



комуникация и видимост, но и за намиране на ресурси като цяло, като тази информация се оказва много интересна за всички участници и за цялата фокус група.

Има пример за добра практика, споделена от клуб Санга, която включва родителите на младите членове на клуба в някои важни дейности, с цел по-добро развитие. В този смисъл се стимулира доброволчеството, а включването на хора с различни компетенции допринася за постигането на отлични резултати. Доброволците са поканени на всички мачове и навсякъде е създадена приятелска атмосфера, така че всеки да се чувства добре дошъл и наистина ангажиран. От една страна, клубът използва компетенциите на широк кръг от хора, а от друга, подобен подход демонстрира ценностите на семейството и солидарността пред спонсорите на всеки от мачовете и по този начин клубът демонстрира, че е добър пример на доброволческо участие и солидарност. Оказва се, че подобни действия (въпреки че изглеждат стратегически) привличат голям интерес, а също и много спонсори, тъй като колкото повече клубът показва своите ценности като солидарност, доброволчество или емпатия, толкова по-добре се разпознават спонсорите.

Подобен пример може да се определи като чудесна практика, която да се прилага от други клубове, особено на местно ниво, тъй като участието на много хора от една и съща общност дава усещането за принадлежност, а получените резултати мотивират допълнително доброволците и привличат и други доброволци да се включат. В края на веригата ще могат да бъдат привлечени още спонсори и клубът ще продължи да расте и да се развива.

Ето защо човекът, който е споделил това, набляга на резултатите на своята организация и е предложил на всички останали да се опитат да се огледат около себе си, за да разберат как биха могли да стимулират доброволчеството, за да стартират своите маркетингови или комуникационни стратегии за видимост. Щом се появят доброволци, това означава, че комуникацията работи добре. Освен това ще се демонстрира и това, което



беше посочено по-рано по отношение на ценностите, които клубът и самият спорт носят в общността.

За много неформални или неправителствени организации подобни действия играят важна роля, а според много официални статистики спортният сектор силно разчита на доброволците. Ето защо тази идея би могла да бъде взета под сериозно внимание, особено от малките организации, за да се насърчи по-нататъшното им развитие и да се изгради малко по малко тяхната компетентност за разработване на стратегии, насочени в по-голяма степен към корпоративния маркетинг, комуникацията или видимостта.

Последната част от разговора бе насочена по-скоро към спонсорството и компетенциите, които трябва да притежават мениджърите на отбори/спортове, за да изготвят качествени маркетингови и комуникационни стратегии. Всъщност, част от участниците споделиха, че техният опит в търсенето на спонсори никога не е завършвал по желанието или положителен начин, така че много от тях искаха да се поучат от положителния опит на колегите си.

Асоциация за развитие на българския спорт

Основните стратегии, посочени от участниците в дискусиата, са:

- Маркетингови – социални мрежи, флаери, брошури и плакати;
- Комуникационни – прессъобщения до спортни уебсайтове и списания;
- За видимост – реклама в национални и местни медии, спортни уебсайтове и печатни медии.

Модератор: Какви стратегии според Вас могат да се приложат за подобряване на маркетинга и комуникацията или за насърчаване на позицията и видимостта на пазара?

Участник 1: Може би една по-агресивна, но не знам доколко е възможно. Може би чрез някои лични контакти.



Модератор: Или, например, в момента си мисля – ако има евентуално финансиране на вашия спортен клуб, с някаква целенасочена реклама в социалните мрежи или в ежедневници и спортни сайтове. Това също може да ви помогне.

Участник 1: Факт е, че в момента социалните мрежи ни помагат най-много в тази област.

Модератор: В момента социалните мрежи са най-подходящи за това. Социалните мрежи са ефективни за вас. А за останалите членове на групата?

Участник 2: Да, като цяло най-вече чрез социалните мрежи, познати, лични контакти.

Модератор: Всъщност, те са много важни. А при Вас и Вашия спортен клуб? Каква е ситуацията? Вие също ли разчитате предимно на социалните мрежи?

Участник 4: Да, и на лични контакти. Обикаляме училищата, за да разговаряме с директори и учители.

Говорител 3: Да, при мен ситуацията е същата като при останалите.

Модератор: А в Пловдив разчитате ли на социалните мрежи и на контактите?

Участник 3: Да.

Спортна асоциация в Риека

На въпроса какви стратегии прилагат и смятат, че могат да бъдат приложени за подобряване на маркетинга, комуникацията и видимостта на спортните организации, респондентите посочват няколко. Бе споменат директният маркетинг, който може да включва телемаркетинг, имейл маркетинг, каталози, телевизионни и радиореклами, печатни материали (различни видове флаери), интернет реклама – реклами, които се появяват в различни уебсайтове (под формата на банери и изскачащи реклами) и уебмагазини. Споменати бяха още продажба на билети и регистрация за спортни събития, продажба на спортни или маркови продукти, представяне на спортисти, излъчване на спортни събития и представяне на цялата тази



информация на преподаватели и студенти в аудиториите и университетите. Някои от предложенията включват и програми за членство, които позволяват на феновете и спортните организации да укрепят връзката си. Те най-често са насочени към възрастните фенове, но могат да бъдат насочени и към деца (например някои клубни продукти се дават на децата като подарък срещу определен членски внос). Стратегия за създаване на вълнение и интерес - използване на специални промоции, конкурси, игри с награди, даване на награди за конкретни постижения, специални събития, привличане на вниманието на медиите и по този начин получаване на безплатна реклама. Печалба от други стопански организации – предлагане на услуги на организации с друга дейност на техните клиенти, съвместни рекламни дейности за организации с различни дейности, създаване на мрежа от контакти и сътрудничество, което ще намали разходите в бъдеще. Стратегия за увеличаване на приходите от съществуващи дейности – необходимо е да се документират успешните взаимодействия с феновете и да се споделят тези методи с други представители на спортната организация, да се разработят свързани пакети от услуги, да се предложат специфични предимства на клиентите по време на съществуващите точки на взаимодействие. Също така, стратегията за сключване на договори за спонсорство е споменава от повечето респонденти. Спонсорство в спорта се появява, когато спортната организация или спортистът имат някаква подкрепа от трети лица. И двете страни се възползват от тези взаимоотношения: спортната организация получава пари или продукти, а спонсорът получава ползи от положителната връзка с успешен спортен отбор или спортист.

5. Какви умения или компетенции според Вас трябва да притежава един спортен мениджър, за да може да прилага стратегии за маркетинг, комуникация и видимост?

UCAM

Традиционно в полу-професионалните спортни отбори мениджърът е алтруист, така че намирането на квалифициран човек за тези функции е



въпрос на късмет. Съществува тенденция да се търси харизматичен, ангажиран, комерсиален човек и т.н., който е душата на отбора и ако мениджърът изчезне, обикновено изчезват и спонсорите, а оттам и клубът. Въпреки това, в момента асоциациите от сектора провеждат редица курсове за обучение, които предоставят инструменти, като по този начин секторът се професионализира, въпреки сложността на процеса.

Други желани умения или компетенции са проактивност, способност за изследване, познаване на сектора (какво работи и какво не), креативност, стратегическа визия и способност за адаптиране към промените, които настъпват в тази бързо променяща се индустрия.

MV International

Този въпрос, вместо да бъде поставен в средата, бе повдигнат в края на фокус групата, за да се преосмисли всичко казано до момента.

Най-големият въпрос, по който участниците постигната единство, е фактът, че когато човек започне обучението си в спортните науки, за да започне да преподава дадена спортна дисциплина, той мисли само за този аспект, но по време на всички проучвания изобщо не се споменава, че работата в спортен клуб може да включва много други компоненти. За да се подготвят по-добре треньорите, участниците смятат, че е добре хората, които изучават спортни дисциплини, да притежават абсолютно всички знания и да осъзнават, че управлението на спортен клуб не е само преподаване на определен състезателен спорт.

„Аз израснах благодарение на обучителен курс, който преминах, завърших също специалност „двигателни науки“ и следователно идвам от света на спорта. Всеки път, когато през последните години чуя да се говори за маркетинг и комуникация и продажби, в мен се задействат негативни механизми, защото маркетингът е тази част от пазара, в която хора от кол център ви се обаждат, за да опитате определено нещо. Телефонните компании и комуникационните агенции и т.н. са много далеч от моето ежедневие и не бяха част от обучителния курс и ето защо винаги



съм мислел за маркетинга по негативен начин, защото не бих желал да се занимавам с неща, които са далеч от мен. Но в действителност това не е вярно, защото един инструктор, който ръководи волейболен отбор от 6-годишни, би било важно да знае основите на тези неща, защото ще знае какво прави, т.е. не само ще преподава спорт, но и ще го прави по ефективен начин. Ето защо според мен маркетингът е важен за дейността на всеки спортен клуб, както и за кариерата на неговите инструктори треньори.“

„Това според мен помага и на треньора да осъзнае, че той допринася за развитието на отбора и затова трябва да предприеме действия, които ще бъдат от полза за самия него.“

Следователно, осъзнаването на необходимостта от обучение е един от най-обсъжданите моменти. Използването на всички възможни вътрешни компетентности също е изтъкнато като задължително условие за мениджъра, за да се увери, че е наясно с всички възможности на своя отбор и, че тези компетентности се използват в правилната посока и по подходящ начин.

Много е важно мениджърът да споделя ценностите на клуба. Без еднакви ценности адаптацията би била невъзможна. Важно е всички клубове, които популяризират не само спорта, но и определени ценности да имат екип, който също да ги подкрепя.

Асоциация за развитие на българския спорт

Според участниците във фокус групата, спортният мениджър трябва да притежава следните умения и качества:

- Отлични лидерски и комуникационни умения;
- Креативност;
- Умения за ефективен маркетинг в социалните мрежи (дигитален маркетинг);
- Амбициозност;



- Отдаденост;
- Упоритост;
- Желание и мотивация за работа;
- Грамотност;
- Необходимото спортно образование.

В самата дискусия бяха изтъкнати следните подробности:

Модератор: А какви умения и компетенции според Вас трябва да притежава един спортен мениджър на женски спортен клуб или дори на обикновен спортен клуб, за да прилага стратегии за маркетинг, комуникация и по-голяма видимост?

Участник 1: Креативност, визия, умения за работа в екип, финансова грамотност, може би.

Участник 2: Работа в екип.

Модератор: А когато се работи със социалните мрежи? Може би умения за работа с технологии, или?

Участник 2: Да.

Модератор: Какво ще кажете за Пловдив?

Участник 3: За мен е важно да имаш добро образование по темата и да си компетентен в спорта, който популяризираш.

Модератор: А Вие какво мислите?

Участник 2: Преди всичко трябва да си човек, който иска да постигне нещо и да преследва целите си, да си комуникативен, да не се отказваш независимо от всичко, да си трудолюбив, амбициозен и да имаш добри финанси.

Модератор: И още нещо, според Вас, дали един спортен директор трябва да бъде мъж или жена, или това зависи от човека?

Участник 3: Стига той/тя да си върши работата.



Водещ: А Вие какво мислите?

Участник 1: Мисля, че в спорта в повечето случаи този човек в мъж. Трудно е жена да бъде на такава позиция, особено в мъжки клуб. Но не е невъзможно.

Модератор: Като мъж ми е малко неудобно да го чуя и мисля, че за Вас ще е по-лесно и удобно да бъдете представлявани от жена спортен мениджър. Не знам, надявам се да има все повече жени мениджъри на високи позиции, защото мисля, че те разбират спорта повече, но честно казано, не знам нищо за женския спорт.

Участник 2: Точно това се случва в Благоевград – мениджърът е жена.

Модератор: Поздравления за дамата. Какви според Вас са ползите или причините даден спонсор да работи с женски отбор?

Участник 1: Може би рекламата в женските спортове е по-привлекателна. Ако приемем, че спортът е мъжка професия, колкото и странно да звучи в XXI-ви век, по-добре е в рекламата да участват жени. Така че от тази гледна точка може би...

Участник 4: В крайна сметка женският спорт е неразвита област, всичко е неизвестно.

Участник 3: Според мен конкуренцията в женския спорт е по-малка и е по-лесно да се постигнат високи постижения.

Модератор: Да разбирам, че женският спорт може да създаде спортни звезди в момента, така ли? Въпреки че в българския спорт жените имат високи успехи от мъжете.

Участник 1: ФИФА и УЕФА например имат стратегии за следващите 5 или 10 години за развитие на женския футбол, а мъжкият футбол е оставен на заден план, защото те вече са достигнали тавана.



Спортна асоциация в Риека

На въпроса какви умения или компетенции според тях трябва да притежава един спортен мениджър, за да прилага стратегии за маркетинг, комуникация и видимост, респондентите заявяват, че спортните мениджъри трябва да управляват процесите на успешно планиране, организиране и прилагане на спортни проекти. Мениджърите трябва да управляват маркетинговите парадигми в спорта и да разработват маркетингов план. Респондентите заявяват, че спортните мениджъри трябва да умеят да идентифицират критичните характеристики на мотивацията, да създават отборна идентичност и да развиват марката, също така да управляват финансовите процеси в спорта. Спортните мениджъри трябва да използват вербални и невербални комуникационни умения с елементи на ясна комуникация, да имат презентационни и организационни умения. Те трябва да управляват и рисковете в организацията, както и различни спортни събития.

6. Какви са ползите или причините за спонсорство полу-професионален женски спортен отбор?

UCAM

В момента се забелязва промяна в причините за спонсориране на полу-професионални женски спортни отбори, но въпросът е сложен. Най-често се прави заради въздействието и видимостта, които компанията може да има в социалните мрежи.

Друг аспект би бил популяризирането на града, в който се намира отборът, поради тенденцията за интернационализация на клубовете, които не само играят мачове в различни части на Испания или извън нея, но и приемат чуждестранни отбори по време на събития, организирани в града, като увеличават неговата видимост и го свързват с положителните ценности на спорта.

Ролята на жените в спорта също се свързва с редица ценности като постоянство, приятелство и положителни емоции, които са причина



нарастващата тенденция за спонсориране на женски отбори да се свързва с корпоративната социална отговорност.

MV International

В рамките на дискусиата бяха изтъкнати много интересни аспекти на този въпрос. Първият аспект е, че много местни, особено малките компании, спонсорират малки отбори не заради ценностите или за по-добрата видимост, а само за да получат данъчни облекчения от държавата. Това се е развило като практика от дълго време и за съжаление участниците все повече констатират този факт.

Друг пример бе, че много често спортните отбори и клубове получават помощи в натура от различни компании, които получават видимост и споделят някои общи ценности. Такъв е примерът с предоставянето на бутилки за вода за многократна употреба от някоя компания, за да се замени използването на пластмаса.

„Друго нещо е непрекъснатото желание да се развиваме и да даваме положителна обратна връзка, следователно да бъдем полезни за клуба, а не да очакваме спонсорство, чиято единствена цел са личните облаги. Могат да се организират много инициативи в областта на благотворителността и доброволчеството. Очевидно е, че се говори и за видимост на самата компания, но според мен ще бъде добре тя да спонсорира целия отбор по плуване например, като раздаде безплатни бутилки за многократна употреба на всички играчи, а не само на един, защото по този начин ще увеличи видимостта си по тази така важна тема, свързана с опазването на околната среда. По този начин, компаниите също се обвързват с актуалните въпроси, а на ползите се радват както самите те, така и отборите.“

За стратегически действия се смятат и усилията на спонсорите да намерят решение на някои актуални проблеми, защото по този начин ще получат видимост. В края на краищата това е ситуация, в която всички печелят.



Участниците коментираха и факта, че през последните години спортните клубове все повече губят спонсори. Анализирайки всичко, което бе обсъдено преди това, може да се заключи, че спонсорите могат да бъдат загубени поради липсата на реални маркетингови стратегии в полу-професионалните спортни отбори като цяло или поради липсата на ресурси или компетентност на ръководните органи.

Асоциация за развитие на българския спорт

Според участниците основните ползи или причини за спонсориране на полу-професионален женски спортен отбор са:

- По-слаба конкуренция между рекламодателите и спонсорите на женски спортове в България;
- Повече спортни звезди от женски пол в България;
- По-добри условия за рекламодателите;
- По-лесно достигане до желаната целева група.

Транскрипцията на отговорите е представена по-долу:

Модератор: Как мислите, защо един спонсор трябва да се фокусира върху женския спортен отбор?

Участник 4: От любов към спорта или просто за да популяризира марката, която представлява.

Модератор: А какви според Вас са основните изисквания, които един спонсор търси в една организация?

Участник 2: Като начало добри постижения. Колкото по-високи са постиженията, толкова по-голяма е популярността.

Модератор: Повече успехи в спорта, така ли?

Участник 2: Да.

Участник 1: А може би и връзката на постиженията с имиджа на компанията.



Спортна асоциация в Риека

Респондентите заявиха, че ползите или причините да се спонсорират полу-професионални женски спортни отбори са по-ниските разходи за самото спонсорство – някои марки може и да не могат да спонсорират популярен мъжки спортен отбор, но могат да имат бюджет за някой женски. Спонсорирането на женски отбори също така открива възможности за пазар, който не биха били успешни при мъжете, защото нямат целева аудитория – например козметичните марки, които реализират огромни печалби. Организациите могат да създават партньорства с много по-малко инвестиции, отколкото в мъжкия спорт, тъй като в миналото е липсвала инвестиция в женския спорт. Друго икономическо предимство на спонсорирането на женски спортни отбори е фактът, че жените са по-склонни да харчат парите си. Един от анкетиранията споменава и факта, че жените са най-значимият източник на нови фенове, което може да бъде особено подчертано във футбола, тъй като няма друга демографска група, която да създаде повече нови фенове от жените. Един от респондентите заяви, че за популяризирането и спонсорирането на женски спортни отбори могат да се използват същите медийни канали, защото жените използват същите медии като мъжете, така че не е необходимо да се измисля нов подход към маркетинга в тази област. Спонсорството е от съществено значение за женския спорт, за да се подходи към начин на финансиране, който подпомага единствено провеждането на спортни дейности, за да се стигне до увеличаване на участието в спорта и разширяване на въздействието му върху ежедневието на жените.

7. Какви, според Вас, са основните изисквания, които един спонсор търси в организацията, с която иска да работи?

UCAM

Въпреки че изискванията на спонсорите на женски спортни отбори се променят, няколко участници споделят, че са се сблъскали с неудобни ситуации, като например предложения за снимане на играчи с цел изложба, разпоредби на федерацията, които изискват неподходящо облекло на



играчите, което привлича вниманието върху техните тела, вместо върху спортните им постижения, или предложения играчите да се преобличат в екипите си на терена вместо в съблекалнята. В тази връзка, участниците смятат, че това е престъпление, и се опитват да избягат от онези компании, които се стремят към този вид търговски действия, които използват женските тела с цел повече продажби, независимо дали го смятат за етично или не.

По подобен начин, спонсорите обикновено избират спортни отбори, с които имат нещо общо. Важно е да се определи и подходящата целева група, което не се случва с обикаляне от врата на врата.

Друго изискване, което обикновено се изисква от спонсора, са данъчните облекчения. Това е сложен въпрос в Испания, тъй като няма актуален закон за спонсорството. От една страна, би било необходимо да се преразгледа и развие действащият закон, за да се улесни данъчното облекчение на икономическия принос към спорта, а от друга – да се търсят други начини за насърчаването му. Един от вариантите би могъл да бъде създаването на фондация, в която всички сътрудничаещи си дружества да правят вноски и чрез която да се спонсорират всички спортове и всички дисциплини, като по този начин се даде възможност за данъчни облекчения и по-добро разпределение на средствата. Въпреки това, в някои случаи опитите за прилагане на тази стратегия са незадоволителни, тъй като дружествата са се противопоставяли на тази стратегия, а в други случаи, когато тя е била прилагана, не е имала очакваните резултати, поради изискванията за членство. Освен това, някои спортни мениджъри отказват да приемат онези дружества, които търсят само тези ползи, тъй като те не са профил, който насърчава ценностите на спорта, нито са устойчиви – когато престанат да се интересуват от това данъчно облекчение, те ще спрат да спонсорират.

Следователно, традиционният модел на главния спонсор, който подкрепя отбора, е остарял. Понастоящем асоциативността (или подобни структури, които обединяват няколко отбора или спортни модалности) е все по-разпространена възможност. Фактът, че даден спортен клуб има



подкрепата на определена компания, е положителен, като това не само улеснява достъпът до спонсори, но и осигурява възможност за по-добри спортни съоръжения и увеличаване на социалната маса.

Ето защо, въпреки че бизнесменът все още се нуждае от непосредствеността на очакваните печалби, той търси рентабилност и по отношение на възвръщаемостта и привличането на потенциални клиенти, свързвайки имиджа на компанията си с положителните ценности и социални ползи на спорта.

MV International

Като цяло участниците забелязаха, че в малките градове или местните райони, в които спортните възможности са много по-ограничени, компаниите, които предоставят спонсорство или ползи в натура, са много по-склонни да даряват или спонсорират в сравнение с големите градове и т.н.

„Това, което Сара каза е вярно. Спортът в провинцията е много достъпен. От една страна, възможността твоите родители да притежават компания, която да те спонсорира е много по-голяма, а от друга – чувството за принадлежност в малките градове е много по-голямо.“

Конкретното обяснение на подобни изказвания би могъл да бъде фактът, че фирмите са по-известни на територията на общността, а също така, че бордовете на директорите на фирмите се идентифицират по някакъв начин с тези спортове, поради чувството си за принадлежност или емоционалната си връзка с региона.

Друг важен въпрос, който се отразява на тази ситуация и който участниците изтъкнаха е, че има някои спортни отбори, които са световноизвестни и следователно всяка компания, която би искала да увеличи своята видимост, финансови приходи и комуникация, спонсорира точно тях, тъй като е сигурна във възвръщаемостта на инвестицията. Става дума най-вече за високопрофесионални спортни клубове, които показват отлични резултати в национални и международни състезания.



По тази причина полу-професионалните отбори на участниците от фокус групата, смятат, че не е необходимо да се акцентира върху спортните резултати на техните клубове, а по-скоро върху социалната част, за да се привлекат спонсори, и някои от тях го правят много успешно.

Чудесен пример за това дава клуб „Санга“, който събира 150 000-200 000 евро годишно от различни компании. Ръководният екип на клуба търси спонсори и въпреки че не е лесно, благодарение на социалните си ценности, постига много добри резултати.

В този смисъл, първото нещо, което „Санга“ показва на потенциалните си спонсори, освен че предава посланието, че женски баскетболен отбор може да играе на високо ниво, е, че клубът е много повече от това – той е пазител на образованието, интеграцията и социалното включване. Клубът насочва ангажимента си към компании, които търсят ценности, по-далечни от спортното състезание, и затова си сътрудничи много повече с образователната и възпитателната сфера. Организацията работи и с младежи с увреждания, а отборът е бил шампион на Италия няколко пъти, така че освен ангажимента към спорта и самото състезание, и факта, че има добри резултати, отборът се бори за своите приобщаващи и интеграционни ценности.

В допълнение към това, клубът включва няколко училища в своите проекти, занимава се с мултиетнически ценности и представя на потенциалните спонсори както спортните, така и тези свои постижения. Обещанието, което Sanga дава на потенциалните си спонсори, е да увеличи репутацията на марката им, като ги ангажира с важните ценности на отбора по отношение на позиционирането, емоционалната осъзнатост и ангажираност и по този начин да повлияе на имиджа на компанията и КСО.

При това положение е изключително важно да се „продадат“ на спонсорите не самите спортни постижения, а всичко, което стои зад тях. Освен това клубът има тесни връзки и работи много добре с местните власти благодарение на приобщаващия си подход и следователно спонсорите са привлечени от идеята да бъдат видими на високо административно ниво



благодарение на тази комуникация. Високопоставени местни политически фигури съчетават ценностите на „Санга“ и следователно тези аспекти представляват различно, но много ангажирано позициониране за компаниите, които решават да се ангажират и да се свържат с отбора.

„Можем да завършим с парижката фраза „Бъдете последователни и не забравяйте детето, което сте“. С работата си в социалната сфера печелите симпатиите на зрителя, а също така и на компаниите. Ето защо исках да покажа тази презентация. Идеята е, че трябва да се съсредоточим върху социалните ценности. Днес компаниите се разпознават с това.“

Идеята да се използва подходът на КСО е, не за да се увеличи оборотът или да се получат по-добри контакти, а защото е добре компанията да бъде представена като корпоративно отговорна, с определен набор от ценности в обществото, без да има значение нейният размер или дейността, която извършва.

„Защото в случая на Ямамай, волейболът е причината отборът, да влезе в Б група и да спечели Евролигата, но Ямамай се насочи в тази посока не заради волейбола, а заради ползите, които може да получи в следствие на ценностите на клуба. Не знам дали се изразих правилно.“

Асоциация за развитие на българския спорт

Според участниците във фокус-групата, основните изисквания, които спонсорът търси в спортния клуб, който ще спонсорира са:

- Успехът на даден спортен клуб или спортист води до по-голямо желание за спонсорство;
- Общественото мнение за даден спортист или спортен клуб;
- Видимостта (популярността) на спортния клуб или спортиста в обществото.

Модератор: Значи смятате, че спонсорите търсят успешни спортни отбори.



Участник 2: Да, за съжаление. Ако има други спонсори, то те са изключения.

Участник 1: В края на краищата, вече бизнесът управлява спорта, а той вече не следва правилата на спорта и олимпизма, тъй че това е нормално.

Модератор: Спортът се е превърнал в продукт. А каква е ситуацията в Пловдив?

Участник 3: В Пловдив ситуацията е същата. Акцентът е върху спортистите, които вече имат постижения, а целта е реклама – рекламират продукта, логото на марката и по този начин тя достига до повече потребители.

Спортна асоциация в Риека

На въпроса кои според тях са основните изисквания, които спонсорът търси в дадена организация, респондентите заявиха, че спортните организации се конкурират за дял от ограничените бюджети за спонсорство и спонсорите, които ги финансират, очакват някакво възнаграждение в замяна на вложените средства. Компаниите, които инвестират в спорта, намират за най-привлекателна възможността за по-добро определяне на целевите групи по най-приемлив начин от гледна точка на разходите. На самите спортни организации или спортисти не им се налага да имат твърде много мотиви при намирането на спонсор, защото знаят какво очакват от него – финансова подкрепа, с което е наясно и самия спонсор. Когато компанията се двоуми между няколко спортни организации, асоциации или физически лица, тя обръща внимание на няколко елемента, сред които са риска от провал и нивото на популярност. Спортът, като цяло, е отлична платформа за засилване на разпознаваемостта на марката сред потребителите. При отлични резултати в спорта дадена компания и дори държава може да се възползва от тях по различни начини. Спонсорите са привлечени от онези клубове с голям брой последователи в социалните мрежи, които чрез влиянието си в обществото допринасят за популяризирането на продуктите и услугите на компанията. За разлика от тях, по-малко популярните нямат допълнителни приходи. Спортната организация може и да навреди на репутацията на



компанията със своето поведение, с представянето си на терена или с неочакваните си изблици в медиите, което носи със себе си и значителни последици.

8. С какви пречки обикновено се сблъскват, когато се опитват да приложат стратегии за маркетинг, комуникация и видимост?

UCAM

Що се отнася до пречките пред прилагането на стратегии за маркетинг, комуникация и видимост в полу-професионалните женски спортни отбори, се подчертава, че е необходим подходящ професионален профил, за да се овладеят и развият тези въпроси по ефективен начин. Въпреки това, съществуват професионални профили като социални мениджъри, които управляват социалните мрежи на клуба. Подобни кадри има в някои региони като Каталуния, макар и обикновено да имат несигурни заплати или да бъдат наемани като стажанти. Ето защо въпросът е следният – да се намерят ресурси, за да се наемат най-добрите професионалисти, или да се намерят работници на процент, вместо фиксирана заплата.

Друга установена пречка е бизнес културата. Компаниите трябва да станат по-ангажирани и по-дейни, тъй като това може да им донесе ползи в краткосрочен и дългосрочен план. Това е и начин да се свържат с обществото, да се изявят. В по-ниските категории обикновено са компаниите на родителите на децата, които спонсорират отбора, но участието трябва да се засили, като се демонстрират ползите от спонсорството и се даде информация относно състоянието и положението на женския спорт.

И накрая, нежеланието за промяна на ръководния екип и на играчите е друга пречка, която трябва да се вземе предвид. Като цяло е трудно ръководството да се убеди в необходимостта от провеждането и прилагането на този вид стратегия и икономическите разходи, които тя налага. От друга страна, убеждаването на спортистките, че трябва да бъдат на разположение за интервюта, снимки, събития и т.н., за да се укрепят имиджът на женския



спорт, е трудна задача, тъй като обикновено те нямат желание, защото това не е свързано с подобряването на спортните им резултати.

MV International

Участниците изтъкнаха няколко пречки, за които смятат, че е важно да бъдат разгледани, за да се подобрят стратегиите в техните структури и да продължат да се развиват. Някои от тях са изброени по-долу:

1. Липса на квалифицирано лице или липса на компетенции за разработване, подготовка и развитие на маркетингова стратегия.

Това се дължи на факта, че малките компании често не разполагат с достатъчно финансови ресурси, за да предоставят необходимата сума. След този проблем идва следващият.

2. Човешките ресурси в малките компании, обикновено или много често заемат няколко длъжности.

Много често хора, които нямат никаква компетентност или професионален опит в изготвянето на маркетингови или комуникационни стратегии, все пак го правят, благодарение на позицията, която заемат в клуба. Преди малко изтъкнахме съображението, че много пъти малките спортни клубове и асоциации не разполагат с достатъчно финансови и икономически ресурси и това е причината малкото служители да заемат по няколко длъжности. Лице, което работи в такава структура, със сигурност ще има няколко различни задачи на ден и ще му се налага да се справя със задачи, за които няма достатъчно компетенции или професионален опит. Със сигурност подобни практики водят до по-ниски резултати или до неудовлетвореност на ангажираните лица.

3. Липса на възможности за обучение.

Липсата на възможности за обучение в тази област бе неколккратно спомената като много необходима, особено за малките организации.

Бяха предложени и някои решения на тези проблеми и бяха споделени някои добри практики.



На първо място, **доброволчеството бе споменато като много силен ресурс**, който може да се използва в случай, че няма достатъчно хора, компетентни във всяка необходима област. Най-опитният участник отново изтъкна ролята на родителите в младежката секция и начините за тяхното привличане. В този случай в помощ на клуба могат да се съберат голям брой хора с различни компетенции.

Друго решение е непрекъснатото обучение в рамките на организацията, предаването на уменията, неформалните подходи на обучение и ученето един от друг. Липсата на официални обучения в този случай е заменена с местно обучение на място от хората, които имат какво да предложат, така че процесът на учене е непрекъснат.

Много интересен момент, който излезе наяве, бе фактът, че управителният съвет не може да приеме, че спортната организация се разраства и се нуждае от ясно разработена стратегия. В много клубове някак си липсва съзнанието, че трябва да се превърнат във важен участник в областта. Участниците споменават, че независимо от необходимото обучение, компетентност или финансови ресурси, ако липсва разбиране, че организацията се нуждае от такава стратегия, за да покаже повече социални ценности или конкурентост е голяма пречка.

„Аз притежавам имот, аз съм всеотранно развит и нямам нужда от друго, защото имам пари ... След като това е така не би било проблем да се намери човек и да му се плати. Никой не иска да признае, че едно малко момиче може да промени цялата компания. Ние се стремим към серия А и се фокусираме върху социалните ценности. Ние искаме да привлечем нови деца и да им покажем, че ценностите, особено тези които гимнастиката носи, са най-важното нещо.“

Sassari Torres Femminile

Освен финансовите/икономическите бариери, с които може да се сблъска прилагането на маркетинговите стратегии, могат да възникнат и други препятствия като:



1. Подкрепата от медиите/пресата.

Важен момент е, че в много случаи медиите не подкрепят женския спорт. Винаги е много трудно да се осигури място, както в радиостанциите, така и в местни вестници. Ето защо много чудесни проекти могат да се възползват от помощта на медиите. За съжаление те никога не отделят място, за да разпространят значението на тези проекти. Давам пример със случая с Динамо от баскетболната серия А. Те се радват на много страници в Сардиния, а за разлика от тях ние не получаваме дори 3-4 страници, които са абсолютно заслужени в този исторически момент. Обичаме ви, казват те, но много пъти оставят малкото място на нас. Това е една от основните пречки.

2. На женските отбори им липсват спонсори, а големите компании изчакват да видят окончателния баланс и след това решават дали да инвестират в клуба.

За пример можем да дадем икономическите бариери по отношение на спонсорството. Женският спорт все още не е достатъчно привлекателен и вероятно малко следен. Имахме медиен бум след Световното първенство по футбол през 2019 г. и си мислехме, че това ще доведе повече спонсори, но заради COVID-19 това не се случи. Малките и средни компании трудно вземат решение за спонсорство, а големите чакат окончателния бюджет и колко пари могат да инвестират. Футболните отбори се превръщат в техен инструмент за маркетингова комуникация и затова това е проблем, защото тогава те не винаги започват с допълнителен минус отпред. Женските отбори нямат истински бизнес, свързан с мърчандайзинг. За сметка на това, зрителите на стадиона носят приходи всяка седмица. Следователно, спонсорите стават основополагащи на икономическо ниво.

3. Намиране на човешки ресурси, които да се посветят на проектите.

Липсата на ресурси, като тук не става въпрос само за финансови ресурси. Говорим за напълно различни ресурси, като например доброволци. Това е свързано и с културата на много жители на Италия и Сардиния.



Намирането на човешки ресурси, които да отделят време за осъществяването на даден проект, винаги трябва да бъде съпроводено с паралелна спортна дисциплина.

4. Нагласата на някои играчи, че не могат да станат шампиони, въпреки че имат потенциал.

През последните години имах няколко момичета, които можеха да стигнат много по-далеч, но те не разбираха, че могат да станат шампиони или че това може да бъде техният път.

Асоциация за развитие на българския спорт

Основните пречки, с които обикновено се сблъскваме, когато се опитваме да прилагаме стратегии за маркетинг, комуникация и видимост, са:

- Липса на финансови средства;
- Липса на внимание и отразяване от страна на печатните медии и уебсайтовете;
- Липса на внимание от страна на публични и частни организации на местно, регионално и национално равнище.

Модератор: Според Вас спонсорът търси успешен спортен клуб или успешен продукт? А колко пари са Ви необходими, когато се опитвате да създадете маркетингова комуникация или стратегии за видимост? Какви са проблемите, с които се сблъсквате?

Участник 1: Проблемът в комуникацията всъщност е самата комуникация. Много е трудно да изградим цялостна маркетингова стратегия, без да имаме изграден продукт и съответно ако нямаме комуникация с рекламодателите и потребителите на продукта. Това е ситуацията при нас – за нас спортът си остава спорт, а бизнесът и маркетингът остават на заден план. Колегата току-що спомена „Пирин“ Благоевград, те се опитват да приложат вече разработен английски маркетингов модел. Те ще покажат дали този модел работи и дали може да оцелее в България.



Модератор: Аз стискам палци всеки проект да успее, стига да е в полза на българския спорт. Бихте ли искали да добавите нещо?

Участник 4: Все още няма достатъчно популярност при женския спорт и липсва интерес от страна на бизнеса и хората, които евентуално биха дали някакви пари, защото нищо не се случва само с говорене.

Модератор: Днес, на регионално и местно ниво, смятате ли, че има еднакъв интерес към женските и мъжките спортни клубове?

Участник 1: Зависи от вида на спорта, особено в по-малките градове. Ако трябва да говорим за волейбола – той може да се счита за женски спорт. И хандбалът. Но футболът? Трябва ли момичетата да ритат топка?

Модератор: Нямам представа, затова Ви питам, Вие сте представителна извадка за женския спорт, защото сте от четири различни места в България и ми беше интересно да разбера дали на местно и регионално ниво общините или областните управители и Министерството на младежта и спорта по някакъв начин пренебрегват проблемите на женския спорт за сметка на мъжкия. Или например, както аз лично се надявам, всичко се основава на успеха на спортния клуб и успеха на спортиста. Каква според вас е ситуацията?

Участник 4: Не съм наясно как стоят нещата извън София на общинско ниво.

Участник 1: Всъщност на общинско ниво този, който взема решенията е кметът и неговият мироглед.

Модератор: Значи според Вас, или няма, или не сте забелязали дискриминация по тази тема, или аз греша.

Участник 2: Не, има дискриминация в женския спорт, но тя зависи и от спорта. Доста често се пренебрегва самия спорт, независимо дали е мъжки или женски.

Модератор: А каква е ситуацията в Пловдив?



Участник 3: Там се обръща повече внимание на мъжкия спорт, защото момчетата и мъжете имат по-голямо желание да тренират, отколкото момичета. Създаването на нови клубове, особено женски, е по-трудно поради липсата на кандидати.

Спортна асоциация в Риека

На последния въпрос за това какви пречки срещат обикновено, когато се опитват да прилагат стратегии за маркетинг, комуникация и видимост, респондентите споделят, че компаниите (спонсорите) ще изберат клуб, който има много повече медийно внимание и постига само добри резултати, което има обратен ефект при „по-слабите“ спортни клубове, които след това нямат шанс за допълнително финансиране и следователно им е много трудно да постигнат по-добри резултати. По този начин слабите клубове си остават на едно ниво в дългосрочен план. Респондентите посочват и високите цени; счита се за проблем неоправданото увеличение на цените поради високите разходи за дистрибуция, реклама и популяризиране, както и прекомерното увеличаване на основната цена на продукта или услугата. Те дават за пример и по-лошото обслужване на потребителите с по-ниски доходи – поради фокусирането на маркетинга върху потребителите с по-високи доходи, потребителите с по-ниски доходи стават пренебрегван пазарен сегмент. В същото време, многонационалните компании са критикувани, че не правят достатъчно за подобряване на качеството и условията на живот на местните общности, от които зависи бизнесът им.

Коментари и съображения.

MV International

В края на разговора всички участници споделиха, че са наистина доволни от наученото и, че то е отговорило напълно на очакванията им, включително и по отношение на това как трябва да се проведе една фокус група. Участниците бяха щастливи да научат, че тази фокус група е част от изследователския процес и ще помогне за разработването на формат за



обучение и следователно те почувстваха, че са допринесли значително за подобряване на ситуацията в техния сектор.

Всички участници изглеждаха много доволни от участието си и от приноса си към проекта на този етап.

Sassari Torres Femminile

Участниците смятат, че качеството на маркетинговите планове могат да бъдат причина и следствие от липсата на ресурси. Те смятат, че това е по-скоро причина, отколкото следствие, но може да се счита за следствие в момента, в който с изпълнението им се занимават непрофесионалисти.

В началото някои участници са го смятали за ефект, тъй като в оперативен план има напрежение. Няколко инструмента, като страница във Facebook и акаунт в Instagram не са достатъчни.

След това един участник заяви, че това е по-скоро кауза: „Виждам по-скоро кауза, защото женският футбол е движение, което се разраства едва през последните години, а преди дори не се е нуждаело от много ресурси. Затова се издържахме от регионалните вноски, които ни позволяваха да оцеляваме и да се справяме. Футболът наистина има много разходи, които при нас доста често не се възстановяваха. Момичетата играеха заради страстта си към спорта. През последните години това ни тласка и към борбата за равенство между половете и професионализма. Очевидно е, че имаме нужда от финансови средства. Затова са необходими и професионалисти от съответните области. Стратегиите ще бъдат ефективни, ако се правят от хора, които разбират от работата си“.

Когато нивото е полу-професионално има автентичност. Ако стратегиите се изготвят от експерт, то ситуацията ще се промени. Стратегията може да се сблъска с идеята на президента или на марката на компанията, която понякога е архаична.

Един участник заключава: „Бих заключил мигновеното решение на проблема не е възможно“.



Асоциация за развитие на българския спорт

Женският спорт и женските спортни клубове (с изключение на спорта на национално равнище) са в лошо състояние, въпреки постигнатите успехи. Проблемите се пренебрегват както от държавата, така и от местните и регионалните власти, отговорни за развитието на спорта. Все още има какво да се направи, но развитието на женския спорт в България зависи от нас.

Модератор: Разбрах, имате ли други коментари по темата? Какво бихте казали? Какво е Вашето мнение за развитието на женския спорт в България?

Участник 4: Все още има много какво да се направи.

Участник 1: И то не само за женския спорт, но и за спорта като цяло.

Участник 3: Все още сме в началото.

Участник 1: Резултатите ни показват къде се намира спортът в България.

Модератор: За съжаление, може да има регрес. Аз лично се надявам, че Вие, като представители на женския спорт в България, наистина ще успеете и ще вдигнете нивото още повече, не само на местно и регионално ниво, но и на национално и международно. И аз, като мъж, с гордост бих казал, че в момента най-високите ни спортни успехи на международно ниво принадлежат на дамите. Няма да ги изброявам, но е вярно – на Олимпийските игри в момента нашите дами носят медали и затова пожелавам на Вас и на Вашите спортни клубове да носите все повече радост на хората на регионално, национално и международно ниво. Благодаря Ви за отделеното време. Пожелавам Ви приятен и успешен ден!

Финални заключения

UCAM

В наши дни, разработването и прилагането на подходящи стратегии за маркетинг, комуникация и видимост е от съществено значение за оцеляването и подобряването на полу-професионалните женски спортни отбори. Това се



дължи, наред с всичко друго, на факта, че значителното намаляване на публичните субсидии, които финансово подпомагат клубовете, както и промяната в парадигмата по отношение на женския спорт, налагат намирането на нови решения и финансови модели за получаване на средства.

За да могат тези стратегии да бъдат ефективни и да постигнат предложените цели, те трябва да бъдат разработени от професионалисти в областта и включени в организационната структура на спорта чрез постепенна професионализация, която позволява адаптацията към тази променяща се и конкурентна среда. Понастоящем обаче това все още е алтруистичен сектор и клубовете изпитват трудности с намирането на такива професионалисти и специален отдел, поради липсата на обучение на кадри, които да осигурят необходимите ресурси, факт, който се утежнява от липсата на адекватно национално законодателство.

Тези стратегии трябва да бъдат съобразени с новите тенденции, изисквани от сектора, най-вече с разпространението в социалните мрежи и използването на новите технологии за улесняване на комуникацията и видимостта на спортните отбори, без да се забравят традиционните медии и тяхното адаптиране към спорта по определен начин. Що се отнася до насоката на тези действия, въпреки че компаниите спонсори са основен стълб за получаване на средства, не трябва да се забравя същността на самия спорт и вниманието трябва да се насочи и към масовите спортни отбори и тяхната среда и обществото като цяло, за да се гарантира бъдещото практикуване на спорта и намирането на играчи и треньори, като се подобрят позиционирането и имиджът им.

И накрая, що се отнася до действията, които се извършват в момента, се открива висока степен на интерес и ангажираност от страна на участниците по отношение на маркетинга, комуникацията и видимостта на спортните отбори, които управляват, както и голямо желание да бъдат обучавани и да продължат да се усъвършенстват в тази област, която смятат за съществена. Дискусията между професионалистите относно стратегиите, които са



приложили успешно, както и дебатът относно въпросите, които представляват интерес в този сектор, бе голяма инициатива за създаване на синергия и запознаване от първа ръка с възможностите.

MV International

Окончателните изводи, които могат да бъдат направени, са свързани главно със съображенията, разработването и прилагането на стратегии и спонсорството и начините за неговото привличане.

На първо място участниците смятат, че чрез подобряване на маркетинговите стратегии, техните отбори биха могли да се възползват от привлекателността на членовете, както и от добрия имидж в младежкия сектор. Освен това участниците смятат, че спортът би могъл да бъде много по-добре оценен благодарение на правилната маркетингова стратегия и особено чрез ценностите, които ще се популяризират и ще засегнат по-голям брой хора.

Чрез подобряването на различните аспекти на маркетинговите стратегии и най-вече на уменията на отборите, клубовете ще се възползват от подобрения имидж на предлагания спорт и ценностите, които той носи.

Разбира се, подобряването на маркетинговите стратегии на полу-професионалните спортни клубове би подобрило икономическите ресурси и спонсорството в отбора и следователно това би повлияло и на по-добрите резултати или висококачествените ресурси.

Значението на стратегията се подчертава от съгласуваността на офертата, както и от емоционалната страна на практикувания спорт. Един от най-важните аспекти изглежда е разработването на стратегия от федерациите на всеки спорт и тяхната подкрепа в комуникацията. Досега беше забелязано, че баскетболните и волейболните федерации са разработили стратегии, които са много различни една от друга. Според мнението на участниците тази на волейболната федерация е оценена като по-успешна. В този смисъл бихме могли отново да подчертаем необходимостта от стратегия и факта, че клубовете очакват тя да дойде отгоре, така че федерацията трябва да започне



процеса, за да помогне на тези малки структури, които нямат ресурсите да я приложат на практика и да я разработят.

Липсата на правилно разработена стратегия изглежда е един от най-трудните моменти за полу-професионалните женски клубове. По принцип липсата на умения и липсата на възможности за обучение са причината за това. Участниците обаче потвърдиха, че това трябва да бъде абсолютно променено и стратегиите за маркетинг, видимост и комуникация да се разглеждат като цялостна част от ежедневието на спортните клубове.

По отношение на подобряването на всички аспекти на спортния сектор участниците смятат, че обучението в областта на маркетинга и мениджмънта е абсолютно задължително, за да се постигнат добри резултати. Също така, други съображения включват съгласуването на спонсорството и външната комуникация като начин за подобряване на стратегическите действия в рамките на спорта. Стойността на комуникацията също е разгледана с необходимостта от подобрене, за да бъде коригирана и да бъде съобщена правилната информация на правилните целеви групи.

Накрая, фокус групата показва, че е много необходимо в спортния сектор да работят компетентни хора, които имат задълбочено разбиране за нуждите на спортния клуб и сектора. Също така се очаква по-добра подкрепа от страна на федерациите по отношение на въвеждането на глобална стратегия, с която клубовете и организациите да се съобразят, както и стимулиране на доброволчеството.

Разсъжденията на фокус групата по въпроса за спонсорството бяха насочени в три основни направления – ползи, изисквания и пречки. Оказва се, че сред основните ползи са намаляването на данъците, ангажирането с добра кауза и повишаването на видимостта на компанията. Освен това много пъти спонсорството се появява под формата на ползи в натура.

В днешно време намирането на спонсори е доста трудно и особено голяма е разликата между малките и големите градове по отношение на спортното предлагане, а също и по отношение на спонсорството. В малките



населени места спонсорите изглеждат по-ангажирани, вероятно поради чувството за принадлежност. След това се оказва, че компаниите, които искат да увеличат своята видимост и финансови приходи, се ангажират с известни отбори.

Въпреки това, анализът на ситуацията във фокус групата показва, че ако компаниите се ангажират със спонсорство заради социални ценности, това дава чудесни резултати.

Докато говорим за бариерите, ограниченията могат да се обобщят по следния начин:

- Липса на квалифицирано лице или липса на компетентност за разработване, подготовка и развитие на маркетингова стратегия;
- Човешките ресурси в малките организации обикновено или много често изпълняват няколко роли;
- Липса на възможности за обучение.

Бяха предложени някои решения на тези проблеми и бяха споделени някои добри практики:

1. На първо място, доброволчеството бе споменато като много силен ресурс;
2. Непрекъснатото обучение в рамките на организацията и предаването на уменията от едни на други, неформалните подходи на обучение и ученето един от друг също се считат за подходящо решение;
3. По-добра осведоменост относно растежа и развитието на клуба, както и за неговите нужди.

В този смисъл най-важните компетенции на един спортен мениджър са или да е наясно със спортните аспекти и да ги владее много добре, или да има познания и ноу-хау в областта на маркетинга и продажбите, както и всички видове организационни и структурни компетенции, които са наистина необходими.



В този смисъл всички участници във фокус групата смятат проекта за много актуален и се надяват, че той ще доведе до значителни резултати, особено по отношение на маркетинговото обучение на мениджърите и служителите на спортните клубове. Всички участници се радват, че са имали възможността да допринесат за подобно развитие и намиране на решения за подобрене в сектора.

Sassari Torres Femminile

По време на тази фокус група бе обсъдено значението на маркетинга на женския футбол и участниците смятат, че ползите, които могат да бъдат постигнати чрез подобряване на маркетинговата комуникация и стратегиите за видимост, са:

- Привличане на голям брой нови членове;
- Разширяване на материалната база;
- Увеличаване на броя на членове и създаване на поколения;
- По-добро познаване на дисциплината;
- Предаване на ясно послание, че женския футбол е равен на мъжкия;
- Обединяване на хората – деца и възрастни;
- По-голяма видимост на женския футбол.

За да се постигне това, според тях могат да се прилагат редица стратегии, като например:

- Безплатни дневни лагери;
- Безплатни дейности за популяризиране;
- Комуникация в социалните мрежи;
- Изпълнение на социални проекти, с цел постигане на целта.

Въпреки това съществуват и някои предизвикателства. Освен финансовите, те са:

- Липсата на интерес от страна на медиите/пресата;



- Липса на спонсорство, защото големите компании изчакват да видят окончателния баланс и след това решават дали да инвестират в даден клуб или не;
- Намиране на човешки ресурси, които да се посветят на проектите;
- Нагласата на някои играчи, които смятат, че не могат да станат шампиони, въпреки че имат потенциал.

Накрая те подчертаха, че маркетинговите планове могат да бъдат причина и следствие от липсата на ресурси. Те смятат, че това е по-скоро причина, отколкото следствие, но може да се счита и за следствие в момента, в който с изпълнението им се занимават непрофесионалисти.

Асоциация за развитие на българския спoет

Реализираната в България фокус група по проект RINMSASFT включваше президенти, спортни директори и мениджъри на спортни организации, като всички участници бяха жени на възраст между 36 и 40 години. Проведена на български език, фокус групата позволи на представителите на спортни организации, всички с над 10-годишен опит в областта на спорта, да споделят своите гледни точки, идеи и разсъждения по въпросите на проекта.

Участниците във фокус групата бяха силно мотивирани, амбициозни и готови за разговори и дискусии, с голямо желание да допринесат за резултатите от проекта, тъй като неговата тема е изключително важна за тях.

Според участниците, добрата маркетингова стратегия може да доведе до по-голямо участие в техните спортни клубове, по-голяма видимост, по-добро разбиране на техните цели и намерения като спортни организации, популяризиране на техните задачи, повече рекламодатели и спонсори. Всички участници отдадоха голямо значение на маркетинга, комуникацията и видимостта.

Всички използват социалните мрежи като основен източник на реклама. Някои от тях използват флаери, брошури и плакати, но рядко поради



две причини – слаб ефект и липса на бюджет за печатна реклама. Нито един от спортните клубове никога не е плащал за медийна реклама в обществени/частни медии за излъчване. Анализираните спортни организации редовно изпращат прессъобщения до спортни сайтове и списания, но според тях липсва интерес от страна на медиите към женския спорт в България.

По време на дискусиата участниците посочиха основните стратегии, които прилагат:

- Маркетингова – социални мрежи, флаери, брошури и плакати;
- Комуникационна – прессъобщения до спортни уебсайтове и списания;
- За видимост – реклама в национални и местни медии, спортни уебсайтове и печатни медии.

Задълбочаването в темата и анализът на уменията и знанията, които спортните мениджъри трябва да развиват и усъвършенстват, са свързани главно със способностите за ръководство и различните аспекти на управлението, като например:

- Отлични лидерски и комуникационни умения;
- Креативност;
- Ефективен маркетинг в социалните мрежи (дигитален маркетинг);
- Амбиция;
- Отдаденост;
- Упоритост;
- Желание и мотивация за работа;
- Грамотност;
- Необходимото спортно образование.

В рамките на дискусиата, посветена на основните ползи или причините за спонсориране на полу-професионален женски спортен отбор, участниците съобщиха, че въз основа на опита им до момента основните моменти са:



- По-малка конкуренция между рекламоделите и спонсорите на женския спорт в България;
- Повече женски спортни звезди в България;
- По-добри условия за рекламоделите;
- По-лесно достигане до желаната целева група (жени и момичета).

При анализа на темата за начините на привличане на рекламоделители и финансови приходи към спортния сектор, участниците в дискусиата предоставиха ценна информация, относно това че възможността за привличане на спонсори зависи до голяма степен от успеха на спортната и обществената структура. Според участниците във фокус групата основните изисквания, които спонсорът търси в структурата, за да я спонсорира, са:

- Успехът на даден спортен клуб или спортист води до по-голямо желание за спонсорство;
- Общественото мнение за даден спортист или спортен клуб;
- Видимостта (популярността) на спортния клуб или спортиста в обществото.

Всички спортни клубове се сблъскват с различни предизвикателства при работата си в областта на видимостта и маркетинга. Липсват и специфични формални или неформални образователни възможности в областта на мениджмънта в спорта, насочени към спортните администратори. Основните бариери, с които обикновено се сблъскват, когато се опитват да прилагат стратегии за маркетинг, комуникация и видимост, са:

- Липса на финансови ресурси;
- Липса на внимание и отразяване от страна на печатните медии и уебсайтовете;
- Липса на внимание от страна на публични и частни организации на местно, регионално и национално равнище.



Женският спорт и женските спортни клубове (с изключение на спорта на национално ниво) са в сложно състояние въпреки успехите, които постигат. Проблемите се пренебрегват както от държавата, така и от местните и регионалните отговорници за развитието на спорта. Все още има какво да се направи, но участниците във фокус групата смятат, че развитието на женския спорт в България зависи единствено от самите нас.

Спортна асоциация в Риека

Ползите, които могат да бъдат постигнати чрез подобряване на стратегиите за маркетинг, комуникация и видимост, са: повишаване на осведомеността за марката – повишава осведомеността и помага за създаването на положителен имидж на марката; подобряване на сегментацията – помага за идентифицирането на различни пазарни сегменти и насочването към правилните потребители; увеличаване на броя на клиентите – помага за запознаването на клиентите с марката и по този начин увеличава броя на потребителите, продажбите и печалбите. Популярността в крайна сметка цели да увеличи продажбите на продуктите или марките (спортове).

Създаването на съдържание, което е лесно за откриване, когато някой го търси, може да повлияе на репутацията на вашата марка. Предлагането на съдържание, което предоставя съвети, обучение и полезни решения свободно и без търговска насоченост, изгражда доверие у вашите потенциални клиенти и потребители. Значението на маркетинга, комуникацията и видимостта в спортните субекти са съществена и незаменима част от днешния спорт, което изисква неговото системно управление и изучаване чрез систематизиране на знанията за маркетинга в спорта.

Въпреки че в Хърватия може би все още няма достатъчно място за развитие на спортния маркетинг, клубовете трябва да следват световните тенденции и да инвестират усилията си в него, тъй като това е единственият начин да оцелеят в днешната бизнес среда. Стратегиите, които могат да се прилагат за подобряване на маркетинга, комуникацията и видимостта на



спортните организации, са директният маркетинг, който може да включва телемаркетинг, имейл маркетинг, каталози, телевизионни и радиореклами, печатни материали (различни видове флаери), интернет реклама – реклами, които се появяват в различни уебсайтове (под формата на банери и изскачащи реклами) и уебмагазини. Споменати бяха още продажба на билети и регистрация за спортни събития, продажба на спортни или маркови продукти, представяне на спортисти, излъчване на спортни събития и представяне на цялата тази информация на преподаватели и студенти в аудиториите и университетите. Някои от предложенията включват и програми за членство, които позволяват на феновете и спортните организации да укрепят връзката си. Спортно спонсорство възниква, когато спортната организация или спортистът имат някаква подкрепа от трета компания. И двете страни се възползват от отношенията на спонсорство: спортната организация получава пари или продукти, а спонсорът получава ползите от положителната връзка с успешен спортен отбор или спортисти. Умения или компетенции, които един спортен мениджър трябва да притежава, за да прилага стратегии за маркетинг, комуникация и видимост – мениджърите трябва да управляват процесите на планиране на проекти, да организират проекти в спорта и успешно да управляват плана на проекта на спортната организация.

Мениджърите трябва да управляват маркетинговите парадигми в спорта и да разработват маркетингов план. Спортните мениджъри трябва да знаят как да идентифицират критичните характеристики на мотивацията, да създават отборна идентичност и да развият марката. Те трябва да умеят да управляват финансите в спорта, т.е. да управляват процесите на финансово управление. Предимствата или причините да се спонсорират полу-професионални женски спортни отбори са по-ниските разходи за самото спонсорство – някои марки може и да не могат да спонсорират популярен мъжки спортен отбор, но могат да имат бюджет за някой женски. Спонсорирането на женски отбори също така открива възможности за пазар, който не биха били успешни при мъжете, защото нямат целева аудитория – например козметичните марки, които реализират огромни печалби.



Организациите могат да създават партньорства с много по-малко инвестиции, отколкото в мъжкия спорт, тъй като в миналото е липсвала инвестиция в женския спорт. Основните изисквания, които спонсорът търси в дадена организация, респондентите заявиха, че спортните организации се конкурират за дял от ограничените бюджети за спонсорство и спонсорите, които ги финансират, очакват някакво възнаграждение в замяна на вложените средства. Компаниите, които инвестират в спорта, намират за най-привлекателна възможността за по-добро определяне на целевите групи по най-приемлив начин от гледна точка на разходите. На самите спортни организации или спортисти не им се налага да имат твърде много мотиви при намирането на спонсор, защото знаят какво очакват от него – финансова подкрепа, с което е наясно и самия спонсор. Когато компанията се двоуми между няколко спортни организации, асоциации или физически лица, тя обръща внимание на няколко елемента, сред които са риска от провал и нивото на популярност.

Предизвикателствата, които се срещат обикновено при прилагането на стратегии за маркетинг, комуникация и видимост, е фактът, че компаниите (спонсорите) ще изберат клуб, който има много повече медийно внимание и постига само добри резултати, което има обратен ефект при „по-слабите“ спортни клубове, които след това нямат шанс за допълнително финансиране и следователно им е много трудно да постигнат по-добри резултати. По този начин слабите клубове си остават на едно ниво в дългосрочен план.



4. ДИСКУСИЯ И ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Спортът се развива интензивно във всички свои области, особено в икономическата. В съответствие с развитието на спорта се развиват и изискванията и особеностите на неговото управление. Днес, като самостоятелен отрасъл, спортът е възприел всички бизнес характеристики на другите отрасли. Само мениджъри, които имат специфични познания в областта на спорта и мениджмънта, могат да управляват днешния спорт.

В началото на работата си поставихме две цели – от една страна, да укрепим компетенциите на мениджърите на полу-професионалните женски спортни отбори чрез стратегии за маркетинг, комуникация и видимост, а от друга страна, да се справим с предизвикателството, свързано с добре известните съществуващи различия в спонсорството и финансирането между мъжките и женските спортни отбори на полу-професионално ниво. След прегледа на литературата и анализа на резултатите можем да видим, че адаптивността на маркетинговите мениджъри на женските отбори се оценява като едно от най-важните умения за подобряване на комуникацията и видимостта. Ако има нещо, което характеризира спортната индустрия, то това е нейната голяма разнородност между отделните услуги. Следвайки Фернандес (2013 г.) и Ногалес (2006 г.), тази хетерогенност може да се разглежда и при мъжкия и женския спорт от гледна точка на това кои маркетингови стратегии са по-ефективни за постигане на предложените цели и подобряване на възвръщаемостта на инвестициите. Само маркетинговото изследване и способно да намали несигурността на решенията и да коригира максимално търсенето и предлагането, като по този начин, както твърди Фернандес (2013 г.), ще можем да контекстуализираме маркетинговите стратегии в максимална степен в контекста на пазара на женския спорт.

Тази идея се сблъсква с възприеманата липса на професионализация на маркетинговите мениджъри на тези отбори; маркетинговите действия трябва да се характеризират с многоизмерност и адаптивност, което изисква



специфично обучение и знания за спортния маркетинг и конкретно за женския спорт. Логично е да се мисли, както твърди Дорадо (2005 г.), че това не е нищо повече от последица от липсата на изследвания и работа, от която страда женската спортна индустрия (Карсън и Гилмор, 2000 г.).

Уменията и компетенциите, които един спортен мениджър трябва да притежава, за да прилага стратегии за маркетинг, комуникация и видимост са уменията за планиране и организиране на спортните проекти на дадена организация.

Концепцията за маркетинга, а оттам и разработването на стратегии, е динамична и променяща се, както твърди Риал (2007 г.). Преминехме от концепция, съсредоточена върху материалните елементи на продукта, към друга концепция, която е по-скоро съсредоточена върху нематериалните. Както посочва Шмит (2000 г.), маркетингът днес трябва да дава възможност за генериране на многоизмерни преживявания, сред които се откроява афективният компонент. Всъщност интервюираните смятат, че за да се подобрят маркетинговите стратегии в областта на комуникацията, емоционалният компонент трябва да бъде подчертан във всички действия, като се даде гласност и стойност на всички ценности, които женският спорт има. По този начин могат да се преодолеят основните бариери, които възпрепятстват комуникационните стратегии.

За мнозинството от анкетираните всички маркетингови действия, насочени към подобряване на комуникацията и видимостта на клуба, трябва да се основават на използването на новите технологии, по-конкретно на социалните мрежи и корпоративната социална отговорност. Както посочват Кантуа и др. (2018 г.) и Рохас (2013 г.), в настоящата дигитална ера, спортният маркетинг трябва да се развива в посока на по-широко прилагане на новите технологии и най-вече на използването на социалните мрежи като основен канал за комуникация, популяризиране и подобряване на видимостта на спортната индустрия. Тази значимост на социалните мрежи, според респондентите, позволява на компаниите да достигнат до целевата аудитория,



което позволява по-голяма персонализация на продукта (Гойкоечя, 2016 г.; Редондо и Рохас, 2013 г.). Действията на спортния маркетинг, трябва да бъдат отразени в документ или маркетингов план; дизайнът на този план еволюира от класическите „4P“ към други, където ролята на потребителя се е превърнала от пасивен в активен агент на целия процес. В този смисъл, взаимодействието „Peer to Peer“ между потребителите достига максимална значимост благодарение на социалните мрежи, поради което респондентите ги смятат за един от стълбовете, които трябва да подкрепят маркетинга на женския спорт (Редондо и Рохас, 2013 г.). За участниците във фокус групата, социалните мрежи увеличават видимостта на компанията и разширяват пазара.

Според респондентите, използването на социалните мрежи трябва да има ясна социална ориентация по отношение на ролята на женския спорт в обществото и да демонстрират корпоративната социална отговорност като една от основните стратегии, на които се основават маркетингът и комуникацията на тяхната спортна организация. Това съвпада с мнението на Солано (2013 г.), който смята, че един от основните рекламни инструменти, които подобряват имиджа на компанията, е ясният ангажимент към търсенето на по-справедливо и по-егалитарно общество; както заявяват респондентите, една от силните страни на женския спорт е, че той въплъщава много от ценностите на корпоративната социална отговорност, като се стреми към равенство между половете, наред с други фактори. Следователно, според респондентите, по този начин се добавят социално отговорните ценности, които спортът притежава по своята същност, като например усилията или развитието на положителни емоции и общуване. Последното може да провокира у потенциалните потребители по-голямо чувство за това, което Шмит (2000 г.) нарича групов идентичност, което допълнително засилва ефекта от комуникационните и промоционалните действия. При това винаги се има предвид, че за да бъдат ефективни тези действия, те трябва да се съдържат в маркетинговия план (Гуилен и др., 2018 г.; Солано, 2013 г.). Всъщност, според интервюираните, наличието на корпоративна социална отговорност може да улесни намирането на спонсори за отборите. В този



смиъл компаниите могат да сметнат спонсорството на женски спортове за нова възможност, според Бласкес (2012 г.), да подобрят престижа си, доверието и лидерството си.

Що се отнася до пречките, с които се сблъскват при опитите за прилагане на стратегии за маркетинг, комуникация и видимост, освен очевидните финансови/икономически проблеми, бяха изброени следните:

а) Нивото на подкрепа от медиите/пресата (много слабо в случая на малките организации);

б) Проблеми при получаването на подкрепа/спонсорство както от малки, така и от големи компании;

в) Проблеми с намирането на човешки ресурси, които са готови да се посветят на организацията;

г) Липса на възможности за обучение (липса на квалифицирано лице или липса на компетенции в областта на разработването, подготовката и развитието на маркетингови стратегии. Липсват също и неформалните методи за обучение и ученето един от друг);

д) Припокриване на длъжности, особено в малките организации.

Можем да заключим, че все още липсва обучение и професионализация на маркетинговите мениджъри в областта на женските спортове – област, която се характеризира с голяма хетерогенност и следователно с необходимост от непрекъснато адаптиране на маркетинговите и комуникационните стратегии. Тези стратегии трябва да се основават на няколко стълба:

- Употребата на социалните мрежи като основен канал за комуникация;
- Корпоративната социална отговорност като инструмент за изразяване на смисъла на съществуването на женския спорт в обществото;
- Организиране на специфични обучения или курсове за мениджърите на спортни клубове/организации;



- Наемане на компетентно, експертно лице за разработване на стратегии за маркетинг, комуникация и видимост, за да се допринесе за постигането на качествени резултати;
- Засилване на присъствието на спортните клубове/организации в училищата;
- Повишаване на осведомеността относно необходимостта от квалифицирани кадри с комуникационни/маркетингови умения;
- Цялостна комуникационна стратегия, която да застане зад спонсорите и да обхване както вътрешната, така и външната комуникация;
- Насърчаване на участието на доброволци с различни компетенции, които могат да допринесат за стратегията за видимост, като същевременно не използват ограничените финансови ресурси.

Въз основа на тези заключения и като се има предвид, че повечето от участниците във фокус групата и проучената литература посочват ролята, която женският спорт трябва да играе за постигането на по-справедливо общество, предлагаме като бъдещи насоки за изследване да се анализира кои социални мрежи са най-ефективни за предаване на рекламни и комуникационни послания и, от друга страна, да се анализира и опише възприятието, което другите заинтересовани страни имат за ролята на женския спорт и как обществото трябва да се отнася към женския спорт.



5. ПРЕПРАТКИ

Асоциация на мениджърите по комуникация (DIRCOM) (2015 г.). Първично изследване на състоянието на спортното спонсорство в Испания.
<https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/03/primer-estudio-estado-patrocinio-deportivo-espana.pdf>

Бартолучи, М. (1997 г.). Икономика и управление на спорта. Факултет по физическо възпитание, Загребски университет.

Бартолучи, М. (2003 г.). *Икономика и управление на спорта*. Информатор.

Бартолучи, М. и Шкорич, С. (2009 г.). *Управление в спорта*. Катедра „Обучение на треньори“ към Загребския политехнически университет, Факултет по кинезитерапия.

Бланко, Е. (2016 г.). Тенденции в спортния мениджмънт. Испанско списание за физическо възпитание и спорт (*бр. 414*), с. 13-16.

Бласкес, А. (2012 г.). *Маркетинг на спортните стоки: 13 истории*. Барселона: Издание INDE.

Брауер, Ц. и Брауер, Г. (2008 г.). *Какво не е наред с германския спорт и националната репутация?. Световната купа по футбол през 2006 г. и имиджът на Германия по света*.
<http://www.fifa.com/search/index.html?q=Brauer>

Брауер, Ц. и Уикър П. (2009 г.). Спортните клубове в Германия. Ц. Брауер (из.), *Развитие на спорта*.

Buble, M. (2006). *Fundamentals of Management. Synergy*.

Кантуа, Дж., Еспиноза, Ф., Флорес, Дж., Ромеро, М., Руис, Дж., и Андрад, П. (2018 г.). Спортният маркетинг и дигиталните медии – стратегия за насърчаване на физическата активност и намаляване на разпространението на хронични заболявания. *Вестник за академични*



изследвания без граници, (бр. 27), с. 1-16.

<https://doi.org/10.46589/rdiasf.v0i27.196>

Каприоти, П. (2005 г.). *Стратегическо планиране на корпоративния имидж*.
Ариел.

Карсън Д и Гилмор, А. (2000 г.). Компетенции за управление на маркетинга на
МСП. *Международен преглед на бизнеса, 9(3), с. 363-382.*

[https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00006-8](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00006-8)

Карсън, Д. и Хил, Дж. (1992 г.). Маркетингово обучение за предприемачи.
*Доклади от 37-та световна конференция на Международния съвет на
малкия бизнес, Торонто, юни, с. 607–631.*

Керубини, С. (1997 г.). *Спортен маркетинг*. Франко Анджели.

Керубини, С. (2015 ф.). *Маркетинг и мениджмънт в спорта*. Франко
Анджели.

Керубини, С. и Канигиани, М. (2000 г.). *Маркетинг за сътрудничество в
спорта. Стратегии за сътрудничество на спортния пазар*. Франко
Анджели.

Колесей, У. (2000 г.). *Маркетинг (3 изд.)*. Цедам.

Висш спортен съвет (ВСС) (2019 г.). *Годишник на спортната статистика
2019 г.* Генерален технически секретариат.

Коста, Дж. (2003 г.). *Корпоративен имидж през XXI век*. Крухия.

Коста, Дж. (2005 г.). *Имиджът на марката, социален феномен*.

Ковел, Д., Уолкър, Ш., Сицилиано, Дж. И Хес, П. В. (2002 г.). *Управление на
спортни организации: Отговорност за представянето*.
Северозападен Томсън.

Дорадо, А. (2005 г.). *Управленски стратегии за напредък към
съвършенство*. Мадрид: Общност на спортните мениджъри на Мадрид,
Организация и насърчаване на спортни дейности.



- Дрегнер, Дж. (2003 г.). *Въздействие на маркетинга на събития върху имиджа: разработване на цялостен подход за измерване*. DUV.
- Федералното правителство онлайн (Германия) (2006 г.). *ж Туризм в Германия: очакванията са надхвърлени*.
<http://www.hotelier.de/news/hotellerie/18214/FIFA-Fussball-Weltmeisterschaft-2006-Erwartungen-fr-den-Deutschland-Tourismus-weit-betroffen>
- Федерална статистическа служба (2007 г.). *Федерални и държавни разходи за спорт от 1975 г. до 2004 г.* Федерална статистическа служба.
- Фернандес, Е. (2013 г.). Маркетинг. Ключът към успеха в спортните клубове. *Дигитално списание EFDeportes.com*, с. 180.
<https://www.efdeportes.com/efd180/marketing-en-los-clubes-deportivos.htm>
- ФИФА (2011 г.). *Телевизионни данни*. <http://www.fifa.com/>
- ФИФА (2012 г.). Данни за Световното първенство през 2006 г.
<http://www.fifa.com/worldcup/archive/germany2006/index.html>
- Флорек, М., Брайтбарт, Т. и Конехо, Ф. (2008 г.). Мега-събитие = мега въздействие? Опитът и възприятията на пътуващите фенове за страната домакин на Световното първенство по футбол през 2006 г. *Вестник за спорт и туризъм*, бр. 13(3), с. 199–219. <https://doi.org/10.1080/14775080802310231>
- Галардо, Л. и Хименес, А. (2004 г.). *Управление на общинските спортни услуги INDE*.
- Гамбау, В. (2016 г.). Професионална идентификация в областта на спортния мениджмънт. Ен Гарсия-Тасон, М., Прадас, М. и Тореро, Р., *Спортният мениджър. Организацията на спорта в съвременното общество* (с. 57-92). Редакция Уансулен.
- Спортна конфедерация на немската олимпиада (2010 г.). *Инвентарна книга 2009 г.*



http://www.dosb.de/fileadmin/fmdosb/downloads/bestandserhebung/2009_Heft_Aktualisierung_vom_15.04.2010.pdf

Германски туристически борд (2007 г.). *Световното първенство по футбол през 2006 г. и ефектът му върху имиджа и икономиката на Германия.*
http://www.germany.travel/media/en/pdf/dzt_marktforschung/Fazit_der_FIFA_WM_2006_PDF.pdf

Германски туристически борд (2007 г.). *Значението на туризма.*
<http://www.germanytourism.de>

Гилибец, Л. (2013 г.). *Спортен маркетинг: маркетинг в полза на спорта.*
<https://blogmarketingdeportivo.com/2013/12/03/marketing-deportivo/>

Химено, Ф. и Парис, Ф. (2000 г.). *Продължително обучение на мениджърите в спортните организации: откриване на нуждите и алтернативи за психологическо обучение.* *Наука и психология*, бр. 7(1), с. 49-63.

Гобе, М. (2005 г.). *Емоционално брендиране. Новата парадигма за емоционалната връзка между марките и хората.* Divine Egg.

Гойкоеча Бадиола, Дж. М. (2016 г.). *Маркетингът в социалните медии като инструмент в комуникационния микс.* Факултет по икономика и бизнес науки. Университет на Страната на баските.

Гилен, Л., Мартинес, Л., и Монтано, Ф. (2018 г.). *Социална отговорност в спортния маркетинг.* *Университет и общество*, бр. 10(2), с. 175-180.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200175

Хорч, Х. Д. (1992 г.). *Пари, власт и участие в доброволни асоциации. Основи на икономическата социология на нестопански организации.* Дънкър & Хъмбло.

Хорн, Й. и Манзенрайтер, У. (2006 г.). *Спортни мега-събития: Социално-научни анализи на глобалния феномен.* Блекуел.



- IAВ Испания (2019 г.). Годишно проучване в социалните медии.
<https://iabspain.es/estudio/estudio-anual-de-redes-sociales-2019/>
- Керстинг , Н. (2007 г.). Спорт и национална идентичност: Сравнение на Световните първенства по футбол през 2006 г. и 2010 г. (ТМ).
Политикон, бр. 34(3), с. 277–293. <https://doi.org/10.1080/02589340801962551>
- Кьолер, Х. (2004 г.). *Пълен текст на встъпителното слово на президента на Германия.*
<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,301109,00.html>
- Крьобер-Риел, У. (1987 г.), Информационно претоварване чрез средствата за масова комуникация и реклама в Германия. *Бизнес администрация*, бр. 47(3), с. 257-264.
- Ласоп, И. (2003 г.), *Ефективност и ефикасност на маркетинговите събития: анализ на теорията на ефекта и емпирични резултати.* Габлер.
- Леверман, Т. (1998 г.) Пазарни и комуникационни условия за прилагане на иновативни маркетингови мерки. Б. О. Никел (изд.) *Маркетинг на събития: основи и примери за успех.*, (с .15-24). Вален.
- Лин, С-И., Лий, П-К. & Най, Н-Ф. (2008 г.). Теоретизиране на ролята на спорта в държавната политика. *Международно списание за спорт и физическа активност*, бр. 1(1), с. 23–32.
- Марин-Барнуево , Д. (2006 г.). Правната система на спорта. Ен. Л. Галардо и Й. Лозано (Дирс), *Бъдещите ключови моменти в управлението на спортните организации* (с. 17-32). Издание на Университета на Кастилия-Ла Манча.
- Марс, А. (2013 г.). *Защо сме спортисти?*
http://economia.elpais.com/economia/2013/05/actualidad/1370022428_146046.html. 31/



- Мататорос, С. (2018 г.). *Iberdrola, силата на испанския женския спорт*.
<http://www.expansion.com/directivos/deportenegocio/2018/05/03/5aea0bad468ae b81248b45b8.html>
- Майорга, С. (2014 г.). Планиране и стратегическо управление в процеса на изграждане на марката на клубовете от LFP в Испания. *Куадернос, бр. (34)*, с. 93-102. <https://doi.org/10.7764/cdi.34.580>
- Никълс, В. (2014 г.). Ефективната реклама. *Бизнес мениджър на Харвард*, 1(6- 15).
- Ногалес-Гонсалес, Дж. (2006 г.). Маркетингови стратегии в спортните клубове. *E-balonmano.com: Спортен научен вестник, бр. 2(3)*, с. 45-52.
- Новак, И. (2006 г.). *Спортен маркетинг и спортна индустрия*. Загреб
- Най, Дж. (1990 г.). Мека сила. *Външна политика, 80*, с.153–171.
- Оле, Р. и Рю, Д. (2009 г.) *Новото управление на марката*. Управление.
- Палмър, А. (1994 г.). *Принципи на маркетинга на услугите*. Макгро-Хил.
- Папич, А. (2008 г.). *Рамка за стратегически образователен план за спортни мениджъри на местно и регионално ниво в Хърватия*. ХУУ.
- Педерсен, П., Паркс, Дж., Куотърман, Дж., и Тибо, Л. (2010 г.). *Съвременен спортен мениджмънт (4 изд.)*. Човешка кинетика.
- Пуентес, Л. (2015 г.). *Спортен маркетинг. Отлична маркетингова стратегия, при която страстта генерира потребители*.
<http://info.netcommerce.mx/blog/marketing-deportivo-una-excelente-estrategia-de-mercado-donde-la-pasion-genera-consumidores/>
- Рамирес, Дж. (2006 г.). Иновации и спортен маркетинг: креативност. *ICONO 14, Списание за комуникации и нови технологии, 3(2)*.
<https://doi.org/10.7195/ri14.v3i2.422>
- Редондо, М. и Рохас, П. (2013 г.). *Как да изготвим маркетингов план за социалните мрежи, в свят, който вече е 2.0. Управление 2000*.



- Риал, Дж. (2007 г.). *Оценка на качеството като инструмент за управление на спортните услуги* (докторска дисертация). Университет Сантяго де Компостела.
- Румбо, Дж. (2002 г.). Потребителска съпротива в света на рекламния безпорядък: Гледната точка на рекламодателите . *Психология и маркетинг*, бр. 19, 19(2), с.127-148. <https://doi.org/10.1002/mar.10006>
- Шмит, В. Н. (2000 г.). *Маркетинг от реалния живот*. Деусто.
- Шанк, М. Д. (2005). *Спортен маркетинг: стратегическа перспектива* (3 изд.). Пиърсън.
- Сикавица , П. и Бахтияревич - Шибер , Ф. (2004 г.). *Управление. Теория на управлението и обширни емпирични изследвания в Хърватия*. Масмедия.
- Сикавица , П. и Новак, М. (1999 г.). *Организация на бизнеса*. Информатор.
- Систенич, Ф. (1999 г.). *Маркетинг на събития: иновативен инструмент за метакомуникация в предприятията*. DUV.
- Солано Сантос, Л. Ф. (2013 г.) Корпоративна социална отговорност в спортното спонсорство. *История и социална комуникация*, бр. 18, с. 255-265. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.43960
- Це, АЦБ и Лий, РПВ. (2001 г.). Прекъсването за реклами, *Списание за реклама и изследване*, бр. 41(3), с. 25-29.
- Ван Хам, П. (2001 г.). Възходът на марката. Постмодерната политика за имидж и репутация. *Външни работи*, 80(5).
http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/fora80&div=73&g_sent=1&collection=journals#772
- Вилафане, Дж. (2004 г.). *Професионално управление на корпоративния имидж*. Пирамида.
- Уейкфийлд, К. Л. (2007 г.). *Маркетинг на отборните спортове*. Elsevier



Вайнберг, П. (1993 г.), Межкултурни аспекти на стратегиите за изграждане на емоционални връзки. *Европейски напредък в изследванията на потребителите*, 1, д. 84-86.

Виткемпер, Ц., Лим, Ч., и Валдбургер, А. (2012 г.). Социални медии и спортен маркетинг: Изследване на мотивите и ограниченията на потребителите на Twitter. *Тримесечие*, 21, с. 170-183.

Волфейл, М. и Уелан, С. (2005 г.). Маркетингът на събития като иновативна маркетингова комуникация: преглед на германския опит. *Списание за поведението на потребителите*, 4(2), с. 181-207. <https://doi.org/10.1362/147539205479721>

Волфейл & Уилън (2006 г.). Мотивацията на потребителите да участват в маркетингови стратегии. *Списание за управление на маркетинга*, 22(5-6), с. 643-669, <https://doi.org/10.1362/026725706777978677>



6. ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ИЗСЛЕДВАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИТЕ УМЕНИЯ

- Пол
- Възраст
- Държава
- Спортна организация
- Настояща позиция
- Работен опит
- Ниво на образование

Компетентностите на спортните мениджъри

Инструкции: Оценете важността на всяка компетентност, като изберете само едно число от следната скала: 1= изобщо не е важна (ненужна), 2= много маловажна, 3= малко маловажна, 4= неутрална, 5= важна, 6= много важна, 7= изключително важна (ключова).

Управленско мислене

1. Развиване на нови идеи, с цел подобряване на ефективността на организацията.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

2. Генериране на конструктивна критика, с цел подобряване на ключови аспекти.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

3. Анализиране и решаване на организационни проблеми.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

4. Разбиране на функционирането на организацията и прилагане на ефективно управление.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна



Ефективна комуникация

5. Активно и внимателно изслушване на другите.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

6. Изготвяне на писмени и устни презентации.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

7. Разбиране и зачитане на чувствата и идеите на другите.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

8. Ясно и артикулирано говорене.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

Лидерство

9. Насърчаване на конструктивната работа при стрес и напрежение.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

10. Оказване на влияние върху хората, с цел постигане на целите на организацията.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

11. Предоставяне на правомощия на други хора, с цел постигане на целите на организацията.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

12. Мотивиране на работните екипи, с цел постигане на цели, съобразени с организационната стратегия.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна



Управление на финансите

13. Прилагане на счетоводни принципи в организацията и изготвяне на финансов план.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

14. Изготвяне и защита на бюджетни предложения.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

15. Изготвяне на финансови отчети.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

16. Анализ на финансовите отчети за вземане на решения.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

Управление на човешки ресурси

17. Насърчаване на развитието на служителите, с цел постигане на целите на организацията.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

18. Оценяване на представянето на служителите.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

19. Определяне и въвеждане на стандарти за качество за служителите.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

20. Съответствие с разпоредбите за справедлив труд.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна



Маркетинг

21. Разработване и прилагане на маркетингови планове.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

22. Използване на спонсорство, с цел подпомагане на спортни дейности.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

23. Изготвяне и защита на предложения за спонсорство.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

24. Прилагане на стратегии, с цел подобряване имиджа на организацията.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

Управление

25. Разработване на политики, с цел гладкото функциониране на организацията.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

26. Полагане на усилия за добра отчетност.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

27. Полагане на усилия за повишаване на прозрачността на организацията.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

28. Социално-отговорни дейности.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна



Правни основи

29. Разбиране на общите правни аспекти, свързани с организацията и нейното функциониране.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

30. Прилагане на правна рамка за фискално управление.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

31. Познаване на националните закони и действие в съответствие с тях.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

32. Разбиране при искане на съвет и подкрепа по правни въпроси.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

Управление на събития

33. Планиране на спортни дейности (състезания, клиники, конференции, семинари и др.).

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

34. Извършване на оценка на нуждите от събития.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

35. Координиране на звената на събитието, като планиране, комуникация, резервации и др.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна



36. Участие в дейности, свързани с награди и признания.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

Управление на риска

37. Предвиждане на препятствията и разработване на планове за действие при непредвидени обстоятелства.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

38. Извършване на рутинни проверки на съоръженията и оборудването.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

39. Предприемане на действия за предотвратяване на инциденти и злополуки.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

40. Разработване на стратегии за минимизиране на въздействието на потенциалните рискове.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

Управление на спортни съоръжения

41. Употреба на подходящи средства за съхранение на оборудване и консумативи.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

42. Разработване на действия за предотвратяване на неправомерното използване на съоръженията.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна



43. Прилагане на подходящ план за опазване на оборудването.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

44. Поддържка и ремонт на съоръжения.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

Управление на времето

45. Определяне на приоритети в дейностите и задачите.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

46. Делегиране на задължения и отговорности, с цел постигане на максимална ефективност.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

47. Прилагане на процедури за анализ на времето.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

48. Спазване на график и изпълнение на задачите навреме.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

Компютърни умения

49. Използване на компютърни технологии, с цел опростяване на основните задачи.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

50. Овладяване на офис пакета за изготвяне на офис документи.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна



51. Използване на персонализиран компютърен софтуер за изпълнението на определени дейности в организацията.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

52. Работа със статистически данни и електронни таблици.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

Информационни технологии

53. Периодично създаване на резервни копия на информацията.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

54. Управление на комуникацията чрез електронни средства, вътрешни мрежи и интернет.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

55. Достъп до актуална информация, с цел подобряване на организационната ефективност.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

56. Достъп до необходимите технологични елементи, за да се гарантира ефективността.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

Вземане на решения

57. Използване на обективни критерии при вземането на решения.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна



58. Предоставяне на творчески алтернативи и избор на най-добрия вариант сред тях.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

59. Обмисляне на етичните последици преди предприемане на действия.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

60. Вземане предвид на основните заинтересовани страни при вземането на решения.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

Философия и етика

61. Стремех към непрекъснато обучение и развитие в рамките на организацията.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

62. Насърчаване на принципите и ценностите на организацията.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

63. Да бъде модел за подражание при прилагането на етичните принципи.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

64. Полагане на усилия, с цел постигане на организационната визия.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна



Изследване

65. Подкрепа на изследователски проекти в областта на спорта.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

66. Насърчаване на обмена на знания с други спортни организации и/или професионалисти.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

67. Основаване на стратегически съюзи с университети.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

68. Насърчаване на анализа на данни, с изследователски цели.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

Основи на спорта

69. Разбиране на нормите и правилата, свързани със спорта.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

70. Познаване на научно-техническите елементи на спорта.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

71. Разбиране на организационната структура на спорта.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

72. Разбиране на особеностите на определен спорт.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна



Управление на контрола

73. Изготвяне на система за оценка за контрол на организационното представяне.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

74. Предоставяне на система за обратна връзка, с цел по-голяма организационна гъвкавост.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

75. Контрол на индивидуалното представяне на персонала.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

76. Гарантиране на изпълнението на целите, задачите и стандартите.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

Ориентираност към резултатите

77. Полагане на усилия, с цел постигане на целите на организацията.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

78. Прилагане на действия за повишаване на ефективността на резултатите.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

79. Насърчаване на система от стимули, основана на резултатите.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна



80. Непрекъснато измерване на организационното представяне.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

Връзки с обществеността

81. Установяване и поддържане на отношения със спортни треньори и спортисти.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

82. Създаване и поддържане на работни взаимоотношения с основните медии.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

83. Създаване и поддържане на работни взаимоотношения с основните спонсори.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

84. Създаване и поддържане на взаимоотношения с властите.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

Управление на проекти

85. Планиране, изпълнение и оценка на проекти.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

86. Разработване на варианти за финансиране на проекти.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна



87. Управление на изпълнението и организацията на проектни дейности.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

88. Управление на работни екипи за ефективно изпълнение на целите на проекта.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

Стратегическо управление

89. Анализ на организацията с оглед на нейните силни и слаби страни.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

90. Прилагане на стратегии за подобряване на позицията на организацията.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

91. Превръщане на стратегиите в ясни цели и тактики.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

92. Използване на показатели за измерване на напредъка на стратегиите и подпомагане на вземането на решения.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

Социални умения

93. Изразяване на чувства и мисли с умение за справяне с критиката.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна



94. Наличие на мрежа от контакти извън организацията за улесняване на дейностите по обработване.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

95. Управление на групови процеси и използване на уменията на всички участници.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

96. Насърчаване на взаимодействието с други мениджъри от външни социални организации.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

Управление на конфликти

97. Разрешаване на конфликти по справедлив и ефективен начин.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

98. Демонстриране на умения за водене на преговори и правилно поведение в силно стресови ситуации.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

99. Насърчаване на уважението към многообразието и индивидуалните различия.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна

100. Адаптиране към ситуацията и ефикасно реагиране в процеса на вземане на решения.

Ненужна 1 2 3 4 5 6 7 Изключително важна



ПРИЛОЖЕНИЕ 2. КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА МЕНИДЖЪРИТЕ, ФОКУС ГРУПА

1. Какви ползи, според Вас, могат да бъдат постигнати чрез подобряване на стратегиите за маркетинг, комуникация и видимост?

2. Какво значение отдавате на маркетинга, комуникацията и видимостта във Вашата структура?

3. Какви стратегии прилагате?

4. Какви стратегии според Вас могат да бъдат приложени за подобряване на ...?

- Маркетинга;
- Комуникацията;
- И видимостта.

5. Какви умения или компетенции според Вас трябва да притежава един спортен мениджър, за да може да прилага стратегии за маркетинг, комуникация и видимост?

6. Какви са ползите или причините за спонсорство полу-професионален женски спортен отбор?

7. Какви, според Вас, са основните изисквания, които един спонсор търси в организацията, с която иска да работи?

8. С какви пречки обикновено се сблъсквате, когато се опитвате да приложите стратегии за маркетинг, комуникация и видимост?

9. Коментари и съображения.



Отказ от отговорност

Подкрепата на Европейската комисия за изготвянето на тази публикация не представлява одобрение на съдържанието, което отразява единствено възгледите на авторите, и Комисията не носи отговорност за използването на съдържащата се в нея информация.

