

# Метаорганизационный подход к стимулированию инноваций в профессиональных спортивных организациях

Н.А. Осокин<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

## АННОТАЦИЯ

В рамках исследования поставлена цель изучения целесообразности метаорганизационного подхода к стимулированию и внедрению инноваций на примере профессиональных спортивных организаций.

Автором использован кейс-метод, для сбора данных были проведены полуструктурированные интервью с представителями российских профессиональных спортивных организаций, результаты интервью кодифицированы вручную с использованием контент-анализа.

Рассмотрен кейс формирования «Единой базы болельщиков» в Континентальной хоккейной лиге за счет партнерства с компаний SAP. Проект осуществлялся в пять фаз. Подобный подход позволил обеспечить поэтапную реализацию метаорганизационной инновации. Среди ключевых факторов успеха проекта автором выделяются высокая актуальность использованного инновационного решения в контексте деятельности членов спортивной метаорганизации, а также формирование стимулов для нивелирования рисков ресурсных барьеров к инновациям.

Впервые в отечественной научной литературе предпринимается попытка провести эмпирическое исследование в области инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций; теория метаорганизаций ранее также никогда не рассматривалась в плоскости инновационной деятельности.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

инновационный процесс, метаорганизации, инновации в спорте, Континентальная хоккейная лига, инновационный процесс спортивных организаций, спортивный менеджмент.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Осокин Н.А. (2021). Метаорганизационный подход к стимулированию инноваций в профессиональных спортивных организациях // Стратегические решения и риск-менеджмент. Т. 12. № 1. С. 58–67. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-1-58-67.

Автор выражает глубокую признательность за участие в проведении исследования А. Лаптеву, К. Шоркину и Ю. Мамбетову.

# A meta-organizational approach to facilitating innovations in professional sports organizations

N.A. Osokin<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Financial University under the Government of the Russian Federation

## ABSTRACT

This paper aims to assess the feasibility of a meta-organizational approach to implementing and incentivizing innovations in professional sports organizations.

The author adopts a case study method approach. Data collection was conducted via semi-structured interviews with representatives of Russian professional sports organizations. The results of the interviews were codified using a manual content analysis framework.

This study reviews the case of creating a 'Unified supporter base' in the Kontinental Hockey League in partnership with SAP. The project was implemented in five phases. This approach helped ensure a gradual innovation adoption process within the meta-organization. Among the key success factors the author highlights the high relevance of the proposed innovative solution as well the league's role in minimizing resource barriers by implementing a financial incentive scheme.

This is the first attempt in the Russian academic literature to conduct an empirical analysis on innovation in professional sports organizations. The author also proposes a novel approach to studying innovation using meta-organization theory.

## KEYWORDS:

innovation process, meta-organization, innovation in sports, Continental Hockey League, innovation process of sports organizations, sports management.

## FOR CITATION:

Osokin N.A. (2021). A meta-organizational approach to facilitating innovations in professional sports organizations. *Strategic Decisions and Risk Management*, 12(1), 58-67. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-1-58-67.

## 1. ВВЕДЕНИЕ

В России сегодня коммерциализация профессионального спорта находится на низком уровне: отсутствует конкурентоспособный рынок спортивных телетрансляций [Солнцев, 2020], спонсорские сделки заключаются на квазирыночных условиях [Осокин, 2017], потребление товаров и услуг в игровые дни находится на низком уровне [Солнцев, 2020]. В российском профессиональном спорте не сформировались механизмы стимулирования разработки и внедрения инновационных продуктов и бизнес-процессов, которые могли бы формировать новые и развивать текущие конкурентные преимущества. Ряд исследователей связывают это с доминированием бюджетных источников в финансировании деятельности российских профессиональных спортивных организаций [Поротькин, 2017]. Данный тренд приводит к нестабильности деятельности спортивных организаций в России, которая может усугубляться в период кризисов. Одним из недавних примеров можно назвать расформирование по решению правительства Приморского края основных профессиональных клубов в регионе – хоккейного клуба (ХК) «Адмирал» и футбольного клуба (ФК) «Луч-Энергия». Ввиду необходимости поддержки системы здравоохранения в период коронавирусной пандемии бюджетное финансирование клуба было прекращено, вскоре после чего было объявлено о ликвидации организаций, представлявших регион в ведущих спортивных соревнованиях России.

За последние несколько лет можно наблюдать переориентацию государственных приоритетов в области развития спорта в России: все большую значимость и поддержку приобретает массовый спорт. С 2018 по 2020 год объемы бюджетных ассигнований федерального бюджета и консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации на развитие массового спорта выросли в два раза: в 2020 году они составили 166,1 млрд руб.<sup>1</sup> Постепенное снижение доли участия государства в финансировании профессионального спорта в России ставит существенные вызовы перед отраслью. Одним из потенциальных решений задачи снижения зависимости профессиональных спортивных организаций от государственного и квазигосударственного финансирования может стать стимулирование инновационной деятельности.

В данной статье автором будет предпринята попытка проанализировать, какой подход к стимулированию и внедрению инноваций в профессиональных спортивных организациях может позволить максимизировать эффективность и результативность инновационной деятельности.

## 2. ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Инновационная деятельность спортивных организаций стала рассматриваться в научных трудах относительно недавно. Среди первых работ в данной области можно отметить статьи [Shah, 2000; Desbordes, 2001; Hillariet et al.,

2009], написанные в начале XXI века. Однако в этих статьях изучались особенности формирования продуктовых и сервисных инноваций в компаниях, производящих спортивный инвентарь и экипировку. Как было замечено в работе [Fulconis et al., 2018], стратегия реализации спортивного инвентаря принципиально не будет отличаться от подходов к продаже товаров и услуг на иных – неспортивных – продуктовых рынках, поскольку что на этих рынках хозяйствующие субъекты напрямую не связаны с экономическими особенностями спорта.

Одной из ключевых особенностей спорта, которая может отражаться на инновационной деятельности организаций, является необходимость поддержания так называемого конкурентного (соревновательного) баланса. В научных работах по тематике экономики спорта данный тезис приводят в контексте гипотезы неопределенности результата, которая была сформулирована в статье С. Роттенберга [Rottenberg, 1956]. Гипотеза неопределенности результата гласит, что чем менее предсказуем спортивный результат очного турнирного противостояния, тем выше к нему зрительский интерес. В 1964 году еще один американский экономист – У. Нил [Neale, 1964] привел схожий экономический феномен спорта – парадокс Луиса – Шмелинга, который указывает, что в профессиональном спорте выгодно иметь сильных конкурентов и экономически нецелесообразна монополизация рынка. Обостренная конкуренция максимизирует зрительский интерес и, как следствие, максимизирует финансовый результат спортивных организаций. В рамках настоящего исследования как спортивные предлагается рассматриваться те организации, деятельность которых напрямую сопряжена с неопределенностью спортивного результата.

В работе [Осокин, 2021] выделены две ключевые особенности спортивных организаций:

- дихотомический характер целей внедрения инноваций (баланс между спортивными и экономическими целями);
- инновационная деятельность может быть источником конфликтов между спортивными организациями и их так называемыми метаорганизациями.

Первое упоминание теории метаорганизаций в контексте спорта было сделано в работе [Solntsev, Osokin, 2018], где авторы предложили рассматривать спортивные лиги и федерации как спортивные метаорганизации (СМО). Сам термин «метаорганизация» впервые был введен шведскими учеными Г. Арне и Н. Брунссоном [Ahrne, Brunsson, 2005]. Метаорганизации представляют собой стратегический альянс из нескольких организаций с целью выработки общих решений для задач на уровне рынков, отраслей, географических территорий и др. В случае СМО может формироваться управленческая дилемма с точки зрения распределения средств на развитие. С одной стороны, целесообразно обеспечивать ресурсами те организации, которые имеют возможность ими эффективно воспользоваться. С другой – СМО не могут игнорировать потребности организаций-членов (например, региональных федераций), которые действуют на менее привлекательных рынках или не имеют необходимого организационного опыта.

<sup>1</sup> Физкультурно-оздоровительные услуги не доступны для большинства населения // Счетная палата Российской Федерации. URL: <https://ach.gov.ru/checks/schetnaya-palata-fizkulturno-ozdorovitelnye-uslugi-ne-dostupny-dlya-bolshinstva-naseleniya>.

В статье [Тимофеева, 2012] изучается отечественный рынок спортивно-оздоровительных услуг в контексте теории конкурентного сотрудничества. Автором отмечено, что организациям, оказывающим спортивно-оздоровительные услуги, имеет смысл формировать стратегические партнерства с целью:

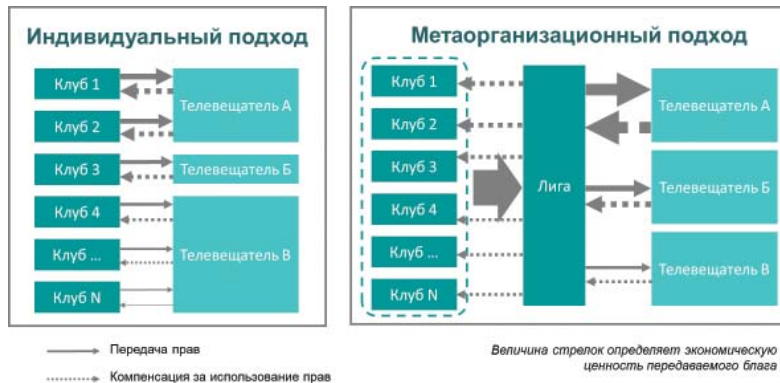
- создания отраслевых ассоциаций для коллективного продвижения интересов и консолидации усилий при реализации ресурсоемких проектов;
- создания отраслевых документов, регулирующих действия участников рынка в рамках конкурентной борьбы;
- формирования совместных продуктов с учетом текущих инфраструктурных возможностей участников рынка.

Стоит отметить, что предложенные в [Тимофеева, 2012] меры могут быть актуальны также для профессиональных спортивных организаций. Ярким примером в данном контексте является кейс высшего футбольного дивизиона Испании. До 2016 года права на показ матчей с участием испанских футбольных команд реализовывались клубами самостоятельно. С сезона 2016/17 испанская лига перешла на коллективную модель реализации прав, когда телеведущие получают в рамках одной сделки доступ к матчам с участием всех команд в турнире [Carreras, Garcia, 2018] (рис. 1).

Наибольшее сопротивление испанская лига получала со стороны ведущих клубов: «Барселона» и «Реал Мадрид». При прошлом механизме чемпион сезона 2013/14 в Испании – «Атлетико Мадрид» получил в рамках собственного индивидуального ТВ-контракта 42 млн евро, тогда как упомянутые «Барселона» и «Реал Мадрид», завершившие тот же сезон на втором и третьем местах соответственно, вместе извлекли 280 млн евро благодаря собственным телевизионным контрактам (более 50% всей ТВ-выручки всех испанских клубов). Представленный лигой в 2019 году отчет показал, что благодаря введению системы коллективной реализации ТВ-прав удельный вес футбольных клубов «Реал Мадрид» и «Барселона» в общей ТВ-выручке лиги снизился, при этом в абсолютном выражении все клубы наблюдали прирост поступлений<sup>2</sup>. Согласно отчету Союза европейских футбольных ассоциаций УЕФА, использование коллективной модели реализации ТВ-права позволяет нивелировать неравномерность ресурсного обеспечения клубов и поддерживать конкурентную среду. Единственной европейской лигой, где данная модель не используется, является португальская премьер-лига, где разница в выручке между ведущим и медианным клубами по финансовому результату составляет более 10 раз, тогда как среднее значение по Европе равно 2,3 (рис. 2).

Высокий соревновательный баланс является конкурентным преимуществом СМО, которое необходимо развивать. Однако именно в данной ситуации возникает конфликт интересов, например между клубами и лигой. Первые заинтересованы преследовать

Рис. 1. Сравнение метаорганизационного и индивидуального подходов к инновациям на примере реализации телевизионных прав в профессиональном спорте



Источник: подготовлено автором на основе [Gratton, Solberg, 2007; Carreras, Garcia, 2018].

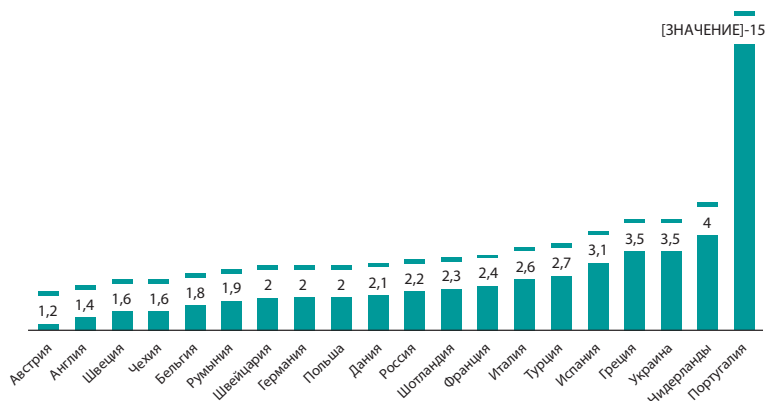
собственные индивидуальные цели, тогда как лига должна защищать коллективные интересы, которые зачастую могут противоречить задачам отдельных клубов/спортсменов.

С учетом изложенного предлагается сформулировать исследовательский вопрос настоящего исследования: «Какой подход более эффективен в контексте инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций: индивидуальный или метаорганизационный?»

### 3. МЕТОДИКА

В рамках поставленного исследовательского вопроса предлагается использовать качественный подход к анализу – кейс-метод, поскольку он является одним из наиболее популярных качественных подходов к осуществлению менеджериальных исследований [Baškarada, 2014] и позволяет также учитывать различные особенности отраслевого или иного контекста, влияющие на исследуемый объект [Kaarbo,

Рис. 2. Соотношение лучшего и медианного клубов по выручке от реализации телевизионных прав в лучших футбольных лигах УЕФА (разы), 2018 год



Источник: Club licensing benchmarking report financial year 2018 // Официальный сайт УЕФА. URL: [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/63/79/75/2637975\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/63/79/75/2637975_DOWNLOAD.pdf).

<sup>2</sup> La Liga eyes €2 bn in TV revenues // Sports Pro Media. URL: <https://www.sportspromedia.com/news/la-liga-spanish-soccer-international-tv-revenues-growth>.

Beasley, 1999]. Как отмечается в [Трачук, 2014], кейс-метод является удобным подходом для анализа комплексных процессов, позволяющим «учитывать динамику в различных функциональных областях деятельности организации, а также взаимосвязи и перекрестный характер изменений в деятельности организаций». Кейс-метод также позволяет совмещать использование качественных оценок и количественных (первичных и/или вторичных) данных. Авторы [Järvensivu, Tönnroos, 2010] указывают, что кейс-метод особенно уместен в контексте анализа межорганизационных отношений и межорганизационных сетей.

Предлагается рассмотреть особенности реализации метаорганизационного подхода к инновационной деятельности в профессиональном спорте на примере внедрения продуктов SAP в Континентальной хоккейной лиге (далее – кейс SAP и КХЛ) для формирования «Единой базы болельщиков» клубов и лиги. На основе подхода, описанного в [Rashid et al., 2019], предлагается структурировать осуществление кейс-метода следующим образом:

- 1) концептуальная основа;
- 2) предполевая стадия;
- 3) полевая стадия;
- 4) отчетная стадия.

Концептуальная основа кейса предполагает определение онтологических и эпистемологических границ анализа. С позиции онтологии был принят релятивистский подход к анализу, который особенно актуален при проведении исследований в практических областях, где отсутствует существенный исследовательский задел.

Эпистемологической основой кейс-метода служит конструктивистская парадигма. Использование логики конструктивизма позволяет учесть уровень субъективизма человеческих суждений, не отрицая при этом наличия объективного понимания феномена за счет коллективного формирования знания [Van Den Belt, 2003]. Среди преимуществ этого подхода выделяют тесное взаимодействие исследователя и участников исследования, которое позволяет более точно оценить действия субъектов анализа.

Предполевая стадия требует описания основного исследовательского вопроса, метода сбора данных, формирования процесса интерпретации и критериев оценки. Основной исследовательский вопрос исследования уже был сформулирован в рамках предыдущего раздела настоящей статьи. Автором будет использован метод разведочного (exploratory) кейса [Baxter, 2008]. Основным объектом анализа стал кейс КХЛ по внедрению цифровых решений для совершенствования маркетинговых процессов клубов и лиги в целом, объединенных в комплексный проект «Единая база болельщиков». В качестве метода были использованы полуструктурированные интервью как один из наиболее распространенных методов сбора данных в менеджерских исследованиях [Van den Berg, Struwig, 2017].

Ключевым источником данных в рамках кейса являются полуструктурированные интервью, проведенные с представителями профессиональных хоккейных клубов, входящих в состав КХЛ: «Спартак» (Москва), «АК Барс» (Казань) и «Салават Юлаев» (Уфа)<sup>3</sup>. Подобный состав клубов для прове-

дения анализа был определен с учетом специфики реализации кейса: рассмотрены клубы, участвовавшие на пилотной стадии проекта, и клуб, отказавшийся от участия в ней. Для уточнения результатов интервью были анализированы открытые источники, а также аналитические материалы, предоставленные респондентами после проведения интервью, в частности презентационные материалы с описанием используемых цифровых решений в ХК «Салават Юлаев» и материалы, использованные в рамках презентации проекта для клубов КХЛ. Для представителей клубов был подготовлен единый перечень вопросов, который мог корректироваться в процессе интервьюирования в зависимости от ответов респондентов. На основе результатов интервью и анализа вспомогательных материалов автором проведена ручная кодификация основных элементов текстовых данных. Оценка надежности результатов интервью проводилась путем сопоставления ответов респондентов на аналогичные вопросы применительно к кейсу.

Полевая стадия состояла из проведения трех полуструктурированных интервью. Перечень вопросов был предварительно направлен респондентам для согласования. Каждое интервью было запланировано не менее чем через три дня после направления вопросов на согласование. Все интервью были проведены с использованием платформы для видеоконференц-связи Zoom. Для дальнейшей расшифровки проводилась запись всех интервью, о чем перед началом каждого интервью были уведомлены все респонденты. Вспомогательные презентационные материалы были предоставлены респондентами в электронном виде.

Расшифровка интервью проводилась автором вручную, после чего текстовые документы были направлены респондентам на согласование. В случае необходимости формулировки корректировались после дополнительного обсуждения с респондентами. Согласованные текстовые расшифровки были кодифицированы автором для дальнейшего обобщения и описания кейса. Презентационные материалы дополнительно использовались для анализа количественных данных и детализации ответов респондентов.

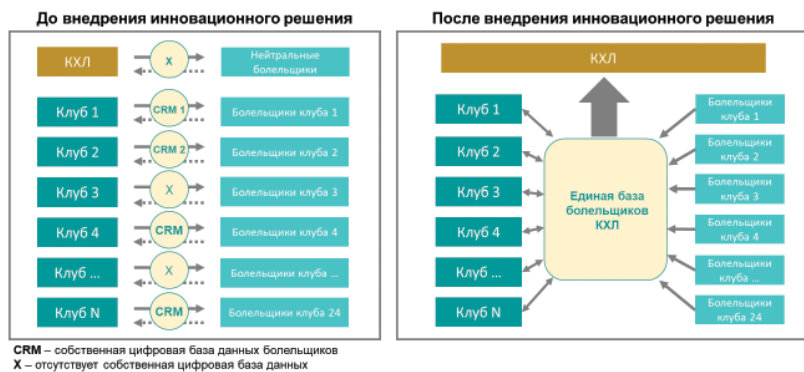
## 4. ОПИСАНИЕ КЕЙСА

Суть проекта заключалась в том, что КХЛ планировала сформировать «Единую базу болельщиков» всех клубов в рамках одной облачной системы, которой бы могли пользоваться и лига, и клубы (рис. 3). Таким образом, клубы КХЛ получали более совершенный инструмент для развития взаимоотношений с болельщиками (CRM), а лига – доступ к болельщикам всех клубов. Возможность прямого контакта лиги с болельщиками крайне актуальна. Большинство потребителей продукта являются болельщиками конкретного клуба, а не фанатами самой лиги, либо нейтральными поклонниками вида спорта. Таким образом, КХЛ не имеет возможности оценивать потребительское поведение болельщиков. В контексте отечественных профессиональных спортивных организаций данный аспект особенно важен с учетом необходимости максимизации выручки от реализации прав на показ матчей по телевидению или на цифровых платфор-

<sup>3</sup> Представитель ХК «Салават Юлаев» во время проведения исследования уже сменил место работы, однако на момент реализации анализируемого кейса являлся ключевым специалистом клуба по актуальному функциональному направлению.



Рис. 3. Изменение порядка формирования базы данных болельщиков в КХЛ за счет инновационного решения на базе SAP



Источник: подготовлено автором на основе интервью с представителями хоккейных клубов.

мах [Осокин, Риит, 2019]. Дифференциация финансовых потоков является важным аспектом обеспечения устойчивости деятельности профессиональных лиг, особенно в периоды экономических кризисов [Алтухов, 2015]. Наличие единой базы болельщиков позволит КХЛ системно продвигать телевизионный продукт собственных турниров, ввиду того что лига использует распространенный коллективный подход к реализации ТВ-прав.

Реализацию кейса можно разделить на пять фаз (рис. 4). Первый контакт КХЛ с потенциальными клубами для осуществления пилотного внедрения был произведен в марте 2018 года. Для пилотного внедрения были выбраны три хоккейных клуба: «Спартак» (Москва), «АК Барс» (Казань) и «Металлург» (Магнитогорск). Принцип выбора пилотных клубов был основан в первую очередь на готовности самих клубов использовать решение SAP и самостоятельно компенсировать ряд затрат на интеграцию системы.

В рамках второй фазы, которая началась осенью 2018 года, КХЛ проинформировала клубы о том, что проект с SAP состоится и что начало непосредственной работы по внедрению намечено на весну 2019 года. Весной 2019-го началась работа с консультантами SAP и проведение методологических семинаров для представителей пилотных клубов. Четвертая стадия предполагала тестирование продуктов SAP уже в рамках полноценного соревновательного сезона и проведение соответствующих корректировок. Финальная стадия подразумевает тиражирование технологии на основе результатов пилотного внедрения для всех клубов лиги. На момент проведения исследования эта фаза была еще в активной стадии реализации. Представители клубов отметили, что лигой был выбран максимально комфортный период для третьей фазы, которая требовала задействования человеческих и финансовых ресурсов для внедрения инно-

вации. Проработка основных бизнес-процессов к концу сезона 2018/19 позволила сформировать приемлемые сроки для подготовки технологии к полноценному использованию в рамках соревновательного сезона 2019/20.

Лига не использовала напрямую регламентные нормы или иные инструменты для установления требований к обязательному внедрению решений SAP. При этом подобные меры на практике уже были реализованы, в том числе в российских лигах. Например, в регламенте Чемпионата Единой лиги ВТБ (Чемпионат России по баскетболу) на сезон 2019/20<sup>4</sup> было прописано обязательство, что каждый клуб должен использовать CRM-систему (систему управления взаимоотношениями с клиентами), которая, в частности, позволяет вести базу данных клиентов, интегрироваться с процессами продажи билетов и атрибутики, а также включает историю потребительского поведения. При этом нельзя сказать, что КХЛ вовсе не использует регламентные нормы для стимулирования инновационной деятельности клубов. С 2017 года в лиге действует рейтинговая оценка клубов<sup>5</sup>, которая предусматривает и оценку деятельности клубов по коммерциализации своих продуктов.

интегрироваться с процессами продажи билетов и атрибутики, а также включает историю потребительского поведения. При этом нельзя сказать, что КХЛ вовсе не использует регламентные нормы для стимулирования инновационной деятельности клубов. С 2017 года в лиге действует рейтинговая оценка клубов<sup>5</sup>, которая предусматривает и оценку деятельности клубов по коммерциализации своих продуктов.

Рис. 4. График реализации кейса SAP и КХЛ



Источник: подготовлено автором на основе интервью с представителями хоккейных клубов.

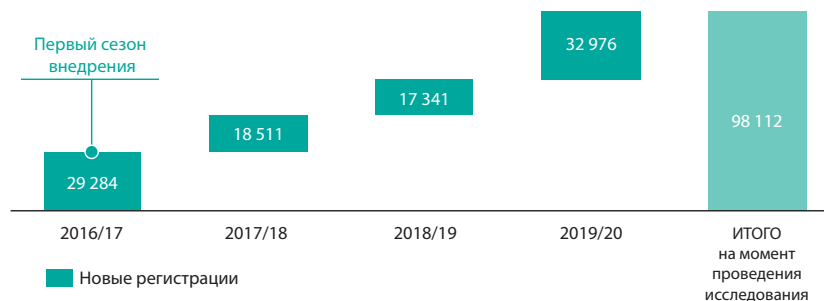
В момент внедрения (третья фаза) клубы находились на различном уровне цифровой зрелости. В ряде клубов уже использовались отдельные программные продукты для управления взаимоотношениями с потребителями, онлайн-продаж билетов и фирменной атрибутики. Лига ежегодно проводит мониторинг организационной зрелости клубов на основе анкетирования. В рамках анкеты у клубов запрашивается информация об используемых технологиях, в том числе в рамках маркетинговой функции. Структура затрат в период внедрения для всех клубов также была различной. В первую очередь это определил уже упомянутый уровень цифровой зрелости. В ХК «АК Барс» на момент внедрения уже действовало собственное CRM-решение, при этом его функциональные возможности были существенно ниже продуктов SAP. В ХК «Спартак» никакие собственные цифровые продукты не использовались, более того, на протяжении двух лет клубом осуществлялась самостоятельная проработка проекта по внедрению соответствующего решения. Клубы отметили следующие положительные аспекты кейса внедрения SAP:

<sup>4</sup> Регламент Чемпионата Единой лиги ВТБ на сезон 2019/20 // Официальный сайт Единой лиги ВТБ. URL: <https://vtb-league.com/docs/2019-2020/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%95%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B8%CC%86%20%D0%9B%D0%B8%D0%B3%D0%B8%20%D0%92%D0%A2%D0%91%202019-2020.pdf>.

<sup>5</sup> Бюджет всех клубов КХЛ превышает 50 млрд рублей. А окупаются они всего на 10% // Бизнес онлайн. URL: <https://sport.business-gazeta.ru/article/227825>.

- предлагаемый продукт был исключительно актуален для решения текущих задач в области развития маркетинговых процессов и коммерциализации деятельности;
- самостоятельно у клубов не хватило бы ресурсов для решения задачи при помощи столь продвинутого продукта, как SAP Marketing Cloud;
- за счет действий КХЛ удалось ускорить совершенствование маркетингового инструментария и компетенций клубов.

Рис. 5. Число зарегистрированных потребителей в корпоративной CRM-базе ХК «Салават Юлаев» (чел.)



Источник: подготовлено автором на основе интервью.

## 5. БАРЬЕРЫ РЕАЛИЗАЦИИ КЕЙСА

Все респонденты отметили, что ресурсные ограничения являются ключевым внутриорганизационным барьером для инновационной деятельности. Для минимизации влияния этого барьера в КХЛ было принято решение учредить систему финансовых стимулов для клубов, которые будут использовать продукты SAP, причем данные стимулы было решено распространить как на пилотные клубы, так и на клубы, которые бы интегрировались в проект в пятой фазе. Размер финансовых стимулов основывался на объеме затрат, которые были понесены пилотными клубами на стадии пусконаладки технологии.

В ходе реализации третьей и четвертой фаз проекта пилотные клубы регулярно контактировали как с КХЛ, так и с другими клубами. Лига ежегодно проводит образовательные семинары по различным функциональным направлениям. В рамках маркетинговых семинаров пилотные клубы делились опытом и первыми результатами использования продуктов SAP в своей деятельности с другими представителями КХЛ. В этой инициативе в первую очередь была заинтересована лига, чтобы максимально снизить потенциальный скепсис других клубов перед фазой тиражирования.

Одним из клубов, который отказался от использования продуктов SAP в пилотной фазе, стал ХК «Салават Юлаев». Подобное решение в первую очередь было обусловлено ранее предпринятыми усилиями клуба по внедрению инноваций в области управления взаимоотношениями и лояльностью потребителей. При внедрении продуктов SAP КХЛ также предоставляла доступ к собственной базе болельщиков, которая была сформирована лигой. В базе CRM-реше-

ния ХК «Салават Юлаев» было на момент предложения внедрения SAP почти 100 тыс. активных болельщиков (рис. 5), тогда как в базе КХЛ – примерно 5 тыс. болельщиков клуба. Функциональные аспекты цифрового решения SAP в большей степени дублировали то решение, которое использует ХК «Салават Юлаев», – Manzano. Клуб принял решение отказаться от интеграции систем SAP и Manzano, поскольку в 2020 году (на момент обсуждения с КХЛ) не обладал достаточными ресурсами для ее осуществления. На тот момент КХЛ еще не уведомила клубы о формировании системы финансовых стимулов для внедрения продуктов SAP.

Таким образом, внедрение решений SAP разделило клубы КХЛ на три группы: «новички», «прогрессивные» и «самостоятельные инноваторы»<sup>6</sup> (табл. 6). В данном случае самостоятельные инноваторы являются той группой, которая не склонна к использованию метаорганизационной инновации, а готова принимать созидательную роль шумпетеровского предпринимателя, тогда как новички и прогрессивные готовы принимать роль кирцнеровского предпринимателя, который в большей степени осуществляет поиск уже состоявшихся потенциально актуальных инноваций и их пассивно использует. В [Юданов, 2012] отмечается, что внедрение инноваций по принципу заимствования более характерно для низкотехнологичных отраслей, к которым можно отнести и профессиональный спорт. При этом автор также указывает, что роли шумпетеровского и кирцнеровского предпринимателей не должны быть взаимоисключающими, а наоборот – взаимодополняющими. Таким образом, с учетом специфики анализируемого кейса подход самостоятельных инноваторов нельзя назвать оправданным для профессиональных спортивных организаций.

Таблица 6  
Разделение клубов КХЛ по уровню готовности принимать программные продукты SAP

Группа	Опыт использования инновационных маркетинговых продуктов	Уровень интеграции решений SAP
Новички	Ранее не использовались специализированные IT-решения для управления маркетинговыми процессами	Стали использовать продукты SAP
Прогрессивные	Ранее использовали отдельные IT-решения для управления одним или несколькими маркетинговыми процессами	Используют продукты SAP как надстройку и/или дополнительный инструмент
Самостоятельные инноваторы	Используют несколько IT-решений для управления маркетинговыми процессами на протяжении нескольких лет	Не заинтересованы в интеграции

Источник: составлено автором.

<sup>6</sup> Наименования групп клубов предложены автором.

Еще одной причиной, почему ХК «Салават Юлаев» отказался от использования решений SAP, стала неопределенность в части модели взаимодействия с подрядчиками и интеллектуальной собственности в долгосрочной перспективе. Соглашение между КХЛ и SAP действует до 2024 года, при этом в рамках договорных отношений клубы не получают индивидуальной лицензии на использование программных продуктов, а также прав на базу данных болельщиков. Эти риски были неоправданными для таких клубов, как «Салават Юлаев», которые уже на момент внедрения в лиге SAP имели собственную базу данных и набор программных продуктов по ее монетизации. Представители пилотных клубов при этом отметили, что эти риски были изначально обозначены на предпроектной фазе. У всех клубов есть возможность получения архивных копий всех баз данных, накопленных в ходе эксплуатации технологий SAP. Более того, ряд клубов установил внутренние процессы по регулярному обновлению резервных копий баз данных болельщиков.

Ключевыми факторами успеха для данного кейса можно назвать:

- методологическое сопровождение: на ежемесячной основе с клубами проводятся консультации по работе с программными продуктами;
- поэтапное внедрение: в первом сезоне были отработаны бизнес-процессы по внедрению программных продуктов SAP Marketing на базе трех клубов, в следующем сезоне КХЛ перешла к полноценному внедрению для всех клубов;
- стимулирование клубов для принятия инновации: КХЛ приняла решение компенсировать затраты клубов, связанные с внедрением продуктов SAP (обучение персонала, наем новых сотрудников), и поощрять за подключение дополнительных модулей программного обеспечения (продажи билетов, онлайн-магазин и др.).

## 6. РЕКОМЕНДАЦИИ И ЗАКЛЮЧЕНИЯ

На примере кейса внедрения программного обеспечения SAP КХЛ продемонстрировала возможность реализации метаорганизационного подхода к стимулированию и внедрению инноваций. С учетом результатов проведенного исследования для повышения эффективности и результативности деятельности по стимулированию и внедрению инноваций в интересах своих участников метаорганизациям рекомендуется:

- регулярно проводить оценку потребностей участников;
- осуществлять анализ актуальности предлагаемой инновации с учетом технологической и процессной зрелости участников;
- разрабатывать стимулы для участников с целью нивелирования ресурсных барьеров к инновациям;
- формировать карты рисков внедрения инновации для участников и подходов к минимизации вероятности и масштаба наступления этих рисков.

В контексте исследовательского вопроса, сформулированного в статье, рассмотренный кейс дает возможность частично подтвердить, что метаорганизационный подход

является более эффективным способом внедрения инноваций для профессиональных спортивных организаций. При этом дополнительная верификация результатов настоящего исследования потребует за счет исследования аналогичных кейсов в других отечественных и зарубежных спортивных организациях, а также использования количественных методов исследования для изучения масштаба эффектов от реализации метаорганизационного подхода. Особенный интерес представляет изучение метаорганизационного подхода к стимулированию инноваций вне рамок спортивных организаций.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Алтухов С.В. (2015). Особенности управления бизнес-процессами в условиях экономического кризиса (на примере Национальной хоккейной лиги) // Вестник спортивной науки. № 1. С. 38–40.
2. Осокин Н.А. (2017). Детерминанты организационной эффективности и результативности футбольных клубов // Стратегические решения и риск-менеджмент. № 3(102). С. 98–109.
3. Осокин Н.А. (2021). Инновационная деятельность спортивных организаций // Менеджмент и бизнес-администрирование. № 1. С. 128–135.
4. Осокин Н.А., Ритт Д. ван (2019). Телевизионные трансляции крупных футбольных турниров в России: экономические аспекты и потребительские предпочтения // Журнал Новой экономической ассоциации. № 1(41). С. 159–185.
5. Поротькин Е.С. (2017). Профессиональные футбольные клубы: кто эффективнее тратит деньги? // Наука. Бизнес. Образование. С. 43–47.
6. Солнцев И.В. (2020). Повышение финансовой устойчивости российских футбольных клубов // Экономический журнал Высшей школы экономики. Т. 24. № 1. С. 117–145.
7. Тимофеева Ф.Р. (2012). Конкурентное сотрудничество на рынке спортивно-оздоровительных услуг как инструмент повышения эффективности деятельности компании // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер. «Экономика и экологический менеджмент». № 2. С. 498–502.
8. Трачук А.В. (2014). Концепция динамических способностей: в поиске микрооснований // Экономическая наука современной России. № 4(67). С. 39–48.
9. Юданов А.Ю. (2012). Что такое инновационная фирма // Вопросы экономики. № 7. С. 30–46.
10. Ahrne G., Brunsson N. (2005). Organizations and meta-organizations // Scandinavian Journal of Management. Vol. 21. No. 4. P. 429–449.
11. Baškarada S. (2014). Qualitative case study guidelines // Qualitative Case Studies Guidelines. The Qualitative Report. Vol. 19. No. 40. P. 1–25.
12. Baxter P., Jacket S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers // The Qualitative Report. Vol. 13. No. 4. P. 544–559.
13. Carreras M., Garcia J. (2018). TV rights, financial inequality, and competitive balance in European football:



- Evidence from the English Premier League and the Spanish LaLiga // *International Journal of Sport Finance*. Vol. 13. No. 3. P. 201–224.
14. Desbordes M. (2001). Innovation management in the sports industry: Lessons from the Salomon case // *European Sport Management Quarterly*. Vol. 1.2. P. 124–149.
  15. Fulconis F., Nollet J., Paché G. (2018). Competitive vs cooperative strategies: Lessons from professional sport leagues // *Journal of Business Strategy*. Vol. 39. No. 2. P. 12–21.
  16. Gratton C., Solberg H.A. (2007). *The economics of sports broadcasting*. Routledge.
  17. Hillairet D., Guillaume R., Bouchet P. (2009). The dual management of innovation by the Decathlon group. A distinctive strategic system on the sport goods market // *Journal of Innovation Economics & Management*. No. 1. P. 189–210.
  18. Järvensivu T., Törnroos J.Å. (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration // *Industrial Marketing Management*. Vol. 39. No. 1. P. 100–108.
  19. Kaarbo J., Beasley R.K. (1999). A practical guide to the comparative case study method in political psychology // *Political Psychology*. Vol. 20. No. 2. P. 369–391.
  20. Neale W.C. (1964). The peculiar economics of professional sports // *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 78. No. 1. P. 1–14.
  21. Rashid Y., Rashid A., Warraich M.A., Sabir S., Waseem A. (2019). Case study method: A step-by-step guide for business researchers // *International Journal of Qualitative Methods*. Vol. 18. P. 1–13.
  22. Rottenberg S. (1956). The baseball players' labor market // *Journal of Political Economy*. Vol. 64. No. 3. P. 242–258.
  23. Shah S. (2000). Sources and patterns of innovation in a consumer products field: Innovations in sporting equipment. Cambridge: Sloan Working Paper. Vol. 4105.
  24. Solntsev I., Osokin N. (2018). Designing a performance measurement framework for regional networks of national sports organizations: Evidence from Russian football // *Managing Sport and Leisure*. Vol. 23. No. 1–2. P. 7–27.
  25. Van Den Belt H. (2003). How to engage with experimental practices? Moderate versus radical constructivism // *Journal for General Philosophy of Science*. Vol. 34. No. 2. P. 201–219.
  26. Van den Berg A., Struwig M. (2017). Guidelines for researchers using an adapted consensual qualitative research approach in management research // *Electronic Journal of Business Research Methods*. Vol. 15. No. 2. P. 109–119.
- [Determinants of organizational performance of football clubs]. *Strategicheskiye resheniya i risk-menedzhment [Strategic Decision and Risk Management]*, 3(102), 98-109.
3. Osokin N.A. (2021). Innovatsionnaya deyatel'nost' sportivnykh organizatsiy [Innovation in sports organizations]. *Menedzhment i biznes-administrirvaniye [Management and Business-Administration]*, 1, 128-135.
  4. Osokin N.A., Riit D. van (2019). Televizionnye translyatsii krupnykh futbol'nykh turnirov v Rossii: ekonomicheskiye aspekty i potrebitel'skiye predpochteniya [TV broadcasting of major football tournaments in Russia: Economic context and consumer preferences]. *Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii [Journal of the New Economic Association]*, 1(41), 159-185.
  5. Porotkin Y.S. (2017). Professional'nye futbol'nye kluby: kto effektivnee tratit den'gi? [Professional football clubs: Who spends money better?]. *Nauka. Biznes. Obrazovanie [Science. Business. Education]*, 43-47.
  6. Solntsev I.V. (2020). Povysheniye finansovoy ustoychivosti rossiyskikh futbol'nykh klubov [Improving the financial sustainability of Russian football clubs]. *Ekonomicheskiy zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki [HSE Economic Journal]*, 24(1), 117-145.
  7. Timofeeva F.R. (2012). Konkurentnoe sotrudnichestvo na rynke sportivno-ozdorovitel'nykh uslug kak instrument povysheniya effektivnosti deyatel'nosti kompanii [Cooperation in the sports service market as a measure for increasing corporate efficiency]. *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO. Ser. "Ekonomika i ekologicheskiy menedzhment" [Scientific Journal NRU ITMO. Ser. "Economics and Environmental Management"]*, 2, 498-502.
  8. Trachuk A.V. (2014). Kontseptsiya dinamicheskikh sposobnostey: v poiske mikroosnovaniy [The concept of dynamic capabilities: In search of microfoundations]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii [Economics of Contemporary Russia]*, 4(67), 39-48.
  9. Yudanov A.Yu. (2012). Chto takoe innovatsionnaya firma [What is an innovative firm?]. *Voprosy ekonomiki*, 7, 30-46.
  10. Ahrne G., Brunsson N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429-449.
  11. Baškarada S. (2014). Qualitative case study guidelines. *Qualitative Case Studies Guidelines. The Qualitative Report*, 19(40), 1-25.
  12. Baxter P., Jacket S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
  13. Carreras M., Garcia J. (2018). TV rights, financial inequality, and competitive balance in European football: Evidence from the English Premier League and the Spanish LaLiga. *International Journal of Sport Finance*, 13(3), 201-224.
  14. Desbordes M. (2001). Innovation management in the sports industry: Lessons from the Salomon case. *European Sport Management Quarterly*, 1.2, 124-149.
  15. Fulconis F., Nollet J., Paché G. (2018). Competitive vs cooperative strategies: Lessons from professional sport leagues. *Journal of Business Strategy*, 39(2), 12-21.
  16. Gratton C., Solberg H.A. (2007). *The economics of sports broadcasting*. Routledge.

## REFERENCES

1. Altukhov S.V. (2015). Osobennosti upravleniya biznes-protsessami v usloviyakh ekonomicheskogo krizisa (na primere Natsional'noy khokkeynoy ligi) [Business process management during economic crisis (the case of the National hockey league)]. *Vestnik sportivnoy nauki [Sports Science Bulletin]*, 1, 38-40.
2. Osokin N.A. (2017). Determinanty organizatsionnoy effektivnosti i rezul'tativnosti futbol'nykh klubov

17. Hillairet D., Guillaume R., Bouchet P. (2009). The dual management of innovation by the Decathlon group. A distinctive strategic system on the sport goods market. *Journal of Innovation Economics & Management*, 1, 189-210.
18. Järvensivu T., Törnroos J.Å. (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 100-108.
19. Kaarbo J., Beasley R.K. (1999). A practical guide to the comparative case study method in political psychology. *Political Psychology*, 20(2), 369-391.
20. Neale W.C. (1964). The peculiar economics of professional sports. *The Quarterly Journal of Economics*, 78(1) 1-14.
21. Rashid Y., Rashid A., Warraich M.A., Sabir S., Waseem A. (2019). Case study method: A step-by-step guide for business researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1-13.
22. Rottenberg S. (1956). The baseball players' labor market. *Journal of Political Economy*, 64(3), 242-258.
23. Shah S. (2000). *Sources and patterns of innovation in a consumer products field: Innovations in sporting equipment*. Cambridge, Sloan Working Paper, 4105.
24. Solntsev I., Osokin N. (2018). Designing a performance measurement framework for regional networks of national sports organizations: Evidence from Russian football. *Managing Sport and Leisure*, 23(1-2), 7-27.
25. Van Den Belt H. (2003). How to engage with experimental practices? Moderate versus radical constructivism. *Journal for General Philosophy of Science*, 34(2), 201-219.
26. Van den Berg A., Struwig M. (2017). Guidelines for researchers using an adapted consensual qualitative research approach in management research. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 15(2), 109-119.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

### Никита Андреевич Осокин

Аспирант департамента менеджмента и инноваций факультета «Высшая школа управления», заместитель директора, Центр отраслевых исследований и консалтинга, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации».

Область научных интересов: управление эффективностью и результативностью, экономика спорта, инновационный процесс, экономика промышленности.

## ABOUT THE AUTHOR

### Nikita A. Osokin

Graduate student of the department of management and innovation, faculty "Higher school of management", deputy director at the Center of Sectoral Research and Consulting, Financial University under the Government of the Russian Federation.

Research interests: performance management, sports economics, innovation process, industry economics.