

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СПОРТИВНЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ: НА ПРИМЕРЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ФУТБОЛЬНОЙ ЛИГИ США

А. Н. Романова, Н. С. Швалёв

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина,
Российская Федерация, 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19

Для цитирования: Романова А. Н., Швалёв Н. С. 2023. Цифровая трансформация бизнес-модели профессиональных спортивных объединений: на примере Национальной футбольной лиги США. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 22 (1): 84–104.
<http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2023.105>

Цель исследования — представить и описать основные направления цифровой трансформации бизнес-модели профессиональных спортивных объединений на примере Национальной футбольной лиги как субъекта спортивной индустрии. Используя подход М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна к определению бизнес-модели компании, где выделяются четыре основных компонента, проанализированы бизнес-модель Национальной футбольной лиги и влияние цифровых технологий на ее компоненты. Опираясь на данные анализа, а также интервью и высказывания представителей спортивных организаций в зарубежных средствах массовой информации, выделены основные направления цифровой трансформации бизнес-модели профессиональных спортивных объединений — изменение ценностного предложения путем вовлечения болельщиков в цепочку создания добавленной стоимости и формирование дополнительных источников дохода посредством трансформации существующей бизнес-модели в направлении D2C (direct to customer). Результаты исследования могут быть использованы менеджерами профессиональных спортивных объединений при формировании цифровой стратегии организации и стратегии трансформации бизнес-модели.

Ключевые слова: бизнес-модель, профессиональные спортивные объединения, вовлеченность, цифровые технологии, фэнтези-спорт, массовые спортивные мероприятия, цифровая трансформация, Национальная футбольная лига.

ВВЕДЕНИЕ

Индустрия спорта — особая сфера экономических отношений. В ней осуществляется специфическая производственная деятельность, в результате которой создаются продукты индустрии спорта, при этом их основными производителями являются профессиональные спортсмены, тренеры, менеджеры и другие представители спортивных организаций [Леднев, 2005]. Одним из первых понятие «индустрия спорта» в своих исследованиях использовал Ф. Шааф при описании особенностей индустрии спорта, в которой производятся и потребляются спортивные продукты, имеющие специфическую товарную форму [Шааф, 1998].

В книге М. Томича спортивные события выделены как один из основных продуктов индустрии спорта, а в качестве субъекта индустрии назван рынок клиентов, состоящий из спортсменов, спортивных менеджеров, спортивной общественности, болельщиков, а также потребителей спортивных услуг, товаров, оборудования и реквизита [Томич, 2002].

В рамках исследования анализируются бизнес-модель профессионального спортивного объединения на примере Национальной футбольной лиги США (National Football League, далее — НФЛ) как субъекта индустрии спорта и объекта цифровой трансформации и те спортивные события/спортивные продукты, которые она предлагает своим болельщикам. Наряду с федерациями, спортивными ассоциациями и союзами, лига относится к типу спортивных организаций, чья основная задача — повышение эффективности деятельности, организационно-методическое или коммерческое руководство первичными спортивными единицами, в частности школами или клубами.

Цифровизация и кастомизация являются глобальными драйверами развития экономики и тесно связаны с цифровой трансформацией. Ключевой признак цифровой трансформации, отграничивающий ее от схожих понятий, в том числе и от цифровизации, — качественные изменения в бизнес-процессах и моделях деятельности, возникающие прежде всего в рамках цифровых платформ, и значительные социально-экономические эффекты от их реализации. Цифровая трансформация — это не только внедрение цифровых технологий, но и преобразование множества горизонтальных и вертикальных бизнес-процессов, оптимизация операционных процедур, изменение устоявшихся моделей и форматов взаимодействия между участниками цепочек создания добавленной стоимости [Гохберг и др., 2021].

Стратегия трансформации профессиональной спортивной организации должна учитывать как предлагаемую ценность, так и каналы коммуникаций, способы вовлечения потребителей и формирования программ лояльности, что приводит к изменению способов монетизации, организации бизнеса и принципов аллокации ресурсов. Авторы работы [Westerman, Bonnet, McAfee, 2014, p. 13] определяют цифровую трансформацию как «преобразование трех ключевых областей предприятия — клиентского опыта, операционных процессов и бизнес-моделей».

В спортивной индустрии в целях улучшения пользовательского опыта применяются спортивные игровые платформы. Согласно исследованиям, проведенным Американской игровой ассоциацией (American Gaming Association — AGA), и данным отчета PwC AGA, 39% взрослых американцев (около 100 млн человек) активно используют игровые платформы либо планируют это делать¹. Элемент азарта, который присутствует на таких платформах, укрепляет эмоциональную привязанность болельщиков к реальным событиям. В 2010 г. Ассоциация фэнтези-спорта и игровой индустрии (Fantasy Sports & Gaming Association — FSGA)

¹ Sports Industry Outlook 2022 From media rights to NFTs, PwC unpacks the hottest trends. PwC. 09.03.2022. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industries/tmt/library/sports-outlook-north-america.html> (дата обращения: 31.03.2022).

оценила объем рынка сектора услуг фэнтези-спорта в США в 4,48 млрд долл.², а в 2021 г., по данным аналитической компании Statista, специализирующейся на анализе рыночных и потребительских данных различных индустрий, включая спорт, этот показатель достиг уже 8,88 млрд долл.³ При этом более 54% участников фэнтезийных видов спорта в США играют именно в фэнтези-футбол⁴.

Что касается реальных видов спорта, то, согласно телевизионным рейтингам и мерчандайзингу, игры НФЛ являются самыми посещаемыми из национальных профессиональных лиг в мире и наиболее популярными в США⁵. НФЛ как профессиональное спортивное объединение — самая прибыльная профессиональная спортивная лига в мире. В 2020 г. ее совокупный доход составил 12,2 млрд долл.⁶ Поэтому анализ бизнес-модели профессиональных спортивных объединений и определение направлений цифровой трансформации бизнес-модели в настоящем исследовании выполнены на примере НФЛ.

Цель статьи — определить основные направления цифровой трансформации бизнес-модели профессиональных спортивных объединений. Это позволит организациям, продуктом которых выступает спортивное событие, найти дополнительные источники дохода, используя новые каналы коммуникации. Предлагаемые направления цифровой трансформации касаются перестройки способов взаимодействия спортивных организаций с болельщиками, медиакомпаниями, спортивными игровыми платформами, профессиональными спортивными командами, спонсорами, а также формирования новых каналов привлечения прибыли в долгосрочной перспективе.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе проведен краткий обзор исследований, посвященных цифровой трансформации в спортивной индустрии, изложены теоретические основы понятия «бизнес-модель» и методология исследования. Во втором описана современная бизнес-модель НФЛ по схеме Джонсона — Кристенсена — Кагерманна. В третьем разделе представлены результаты исследования о влиянии цифровизации на бизнес-модель НФЛ и сформулированы основные направления цифровой трансформации бизнес-модели профессиональных спортивных объединений. В заключении сделаны основные выводы и рассмотрены перспективы дальнейших исследований.

² Fantasy sports now a 7 billion industry. *Fantasy Sports & Gaming Association*. 20.06.2017. URL: <https://thefsga.org/press-release-fantasy-sports-now-a-7-billion-industry/> (дата обращения: 31.03.2022).

³ Market size of the fantasy sports sector in the United States from 2011 to 2021, with a forecast for 2022. *Statista*. 21.07.2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/1175890/fantasy-sports-service-industry-market-size-us/> (дата обращения: 26.08.2022).

⁴ Industry demographics. *Fantasy Sports & Gaming Association*. 25.11.2022. URL: <https://thefsga.org/industry-demographics> (дата обращения: 26.08.2022).

⁵ Average per game attendance of the five major sports leagues in North America in 2019. *Statista*. 27.07.2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/207458/per-game-attendance-of-major-us-sports-leagues/> (дата обращения: 26.08.2022).

⁶ Total revenue of all National Football League teams from 2001 to 2021. *Statista*. 20.08.2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/193457/total-league-revenue-of-the-nfl-since-2005/> (дата обращения: 18.09.2022).

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Обзор литературы. В исследованиях по спортивному менеджменту проблематике цифровой трансформации вплоть до настоящего времени уделялось меньше внимания, чем в других областях управления. В работах российских авторов, посвященных цифровой трансформации в спорте, рассматриваются в основном общие вопросы, даются прогнозы развития цифровизации индустрии спорта с учетом влияния пандемии COVID-19 или развития киберспорта [Леднев, 2020], а также анализируются перспективные направления цифровой трансформации и цифровые технологии в области физической культуры и спорта [Путилина и др., 2021; Егорова, 2022].

Зарубежные ученые описывают отдельные аспекты спортивного менеджмента, в частности социальные медиа или киберспорт. Исследования социальных медиа касаются их актуальности как инструмента маркетинговой коммуникации для спонсоров [Delia, 2017; Tsordia, Papadimitriou, Parganas, 2018]. В работах, посвященных изучению пользовательского опыта, анализируется использование платформ социальных сетей для улучшения опыта спортивных болельщиков [Yoshida, 2017; Wakefield, Bennett, 2018]. Кроме того, поднимаются вопросы влияния социальных медиа на цепочку создания ценности [Koenig-Lewis, Asaad, Palmer, 2018; Kolyperas, Maglaras, Sparks, 2018]. Публикации по киберспорту посвящаются прежде всего фундаментальному вопросу о том, правомерно ли рассматривать киберспорт как вид спорта [Funk, Pizzo, Baker, 2018; Heere, 2018].

В целом исследования в области спортивного менеджмента, как правило, сфокусированы на изучении коммуникационных технологий и киберспорта, в то время как цифровая трансформация оказывает существенное влияние на сферу спортивного менеджмента во многих областях. Профессиональные спортивные объединения (ПСО) как объекты цифровой трансформации сталкиваются с изменениями в цепочках создания стоимости (экономика платформ), сборе и хранении данных (аналитика, Интернет вещей) или персонализации предложений. Поэтому целостное понимание цифровой трансформации в спортивной индустрии требует комплексного подхода.

Цифровая трансформация связана в том числе с преобразованием бизнес-модели компании [Westerman, Bonnet, McAfee, 2014]. В отличие от понятия «бизнес-модель» количество и глубина исследований, посвященных бизнес-моделям в спортивной индустрии в целом и в ПСО в частности, остаются недостаточными. Например, в базе данных WoS, одной из крупнейших международных наукометрических платформ, по поисковому запросу “business model”/«бизнес-модель» в теме публикаций, т. е. среди ключевых слов, названий и аннотаций, обнаружена 8 571 научная статья, изданная в период с 1969 по 2021 г. Если к этому поисковому запросу добавить любые слова, содержащие слово «спорт» (“business model” and “sport*”), выборка ограничивается 63 публикациями, что составляет менее 1% от общего числа статей, посвященных различным аспектам бизнес-моделей. Основ-

ная их часть тематически относится к категориям «Отдых», «Гостеприимство», «Спорт и туризм», «Менеджмент» и «Экономика», что достигает 60,3% от общего числа публикаций в 28 категориях.

Ряд публикаций, в которых встречается понятие «бизнес-модель», имеет непосредственное отношение к профессиональным спортивным объединениям или организации массовых спортивных событий (см., напр.: [McNamara, Peck, Sasson, 2013; Peric, Wise, Dragicevic, 2017; Peric, Slavic, 2019]). В исследовании [McNamara, Peck, Sasson, 2013] проведен эмпирический анализ с целью выяснить, существуют ли устойчивые бизнес-модели для английской футбольной премьер-лиги, с помощью которых можно было бы одновременно создавать ценность для потребителей и обеспечивать соответствующий финансовый успех. Кроме того, интерес вызывает статья [Pittz et al., 2020], где на примере бизнес-модели американской футбольной команды Green Bay Packers рассматривается влияние различных бизнес-моделей и структуры собственности на ценность для стейкхолдеров. В работе [Buck, Ifland, 2022] описываются ключевые компоненты бизнес-моделей профессиональных европейских футбольных клубов и дается их авторская классификация, включающая 63 параметра.

Б. Виртц и соавторы [Wirtz et al., 2016] обобщили текущее состояние исследований бизнес-моделей, проанализировали определения бизнес-модели, ее компоненты, встречающиеся в научной литературе, и представили сводную таблицу бизнес-моделей и их компонентов, предлагаемых различными авторами. Комплексный подход к описанию сущности бизнес-модели подразумевает идентификацию ее компонентов. Большинство исследователей выделяет два основных — потребителей и предложение ценности. Реже упоминаются компоненты, связанные с монетизацией, организацией и ресурсами бизнеса, а также взаимодействием с рынком.

Методология исследования. В настоящем исследовании на примере Национальной футбольной лиги американского футбола проанализированы бизнес-модель профессионального спортивного объединения и влияние цифровизации на компоненты бизнес-модели, что позволит определить и описать направления цифровой трансформации профессионального спортивного объединения.

В основе анализа бизнес-модели и определения основных направлений цифровой трансформации бизнес-модели НФЛ лежит подход М. Джонсона, К. Клейтона и Х. Кагерманна [Johnson, Christensen, Kagermann, 2008]. Подход М. Джонсона соответствует вышеназванным критериям, поскольку в аспекте рыночного предложения им указывается ценностное предложение, а следовательно, выгода или ценность, которую получает потребитель при реализации бизнес-модели компании [Johnson, 2010]. Применение данного подхода позволяет комплексно проанализировать бизнес-модель профессионального спортивного объединения и рассмотреть влияние цифровизации на каждый из взаимосвязанных компонентов.

Схема бизнес-модели Джонсона—Кристенсена—Кажерманна [Johnson, Christensen, Kagermann, 2008] включает четыре основных компонента, которые

состоят из взаимосвязанных элементов, совместно создающих и доставляющих ценность. Поэтому для анализа бизнес-модели организации необходимо определить и описать каждый из них: 1) ценностное предложение, наилучшим образом удовлетворяющее потребности клиента, по сравнению с предложением конкурентов; 2) формулу прибыли, которая раскрывает то, как компания зарабатывает деньги для себя и стейкхолдеров, доставляя ценность до потребителя; 3) основные ресурсы; 4) ключевые процессы, используемые для реализации ценностного предложения компании.

Каждый из компонентов бизнес-модели состоит из нескольких элементов. Так, в ценностном предложении для потребителя выделяются три элемента: 1) целевая аудитория — реальный потребитель, получающий продукт или услугу компании; 2) конкретная задача потребителя, которая должна быть решена; 3) предложение [Johnson, Christensen, Kagermann, 2008].

Предложение отвечает на вопрос о том, как будет решена проблема или удовлетворена потребность, а конкретная задача помогает определить, какую главную потребность целевой аудитории удовлетворяет продукт или услуга, предоставляемая компанией. Определение задач и потребностей потребителя является приоритетным для формирования ценностного предложения для клиента.

Формула прибыли (profit formula) — это экономическая схема, которая устанавливает, как компания будет создавать ценность для себя и стейкхолдеров, и четко описывает имеющиеся активы, структуру затрат, а также модель валовой прибыли и скорость оборота ресурсов, требующихся для покрытия затрат. Формула прибыли состоит из четырех элементов [Johnson, 2010, p. 32]:

- 1) модель получения дохода (revenue model): сколько денег может получить компания по формуле «цена • количество» (price • quantity);
- 2) структура затрат (cost structure) — прямые и косвенные затраты с учетом экономии от масштаба;
- 3) целевая удельная маржа (target unit margin);
- 4) скорость оборота ресурсов (resource velocity), необходимая для использования имеющихся активов, чтобы поддерживать целевые объемы.

Следующий важный компонент бизнес-модели компании — основные ресурсы, среди которых Джонсон отмечает персонал, технологии, оборудование, бренд, партнерства, информацию и каналы распределения. Например, если речь идет о людях и персонале как основном ресурсе компании, то ключевым процессом можно назвать обучение и развитие персонала. Для компании, которая производит потребительские товары, сильный бренд и надежная сеть ретейлеров могут быть основными ресурсами, а связанные с этим процессы управления брендом и розничными сетями — ключевыми. К последним, по мнению Джонсона, также относятся правила и нормы, в частности принципы работы с потребителями.

Первые два компонента бизнес-модели определяют ценность для потребителей и компании, а два других — основные ресурсы и ключевые процессы — описывают механизм того, как эта ценность доставляется потребителям и компании.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ ФУТБОЛЬНОЙ ЛИГИ

Национальная футбольная лига: краткая характеристика. Национальная футбольная лига — организация, объединяющая профессиональные футбольные команды США. Наряду с MLB (бейсбол), НБА (баскетбол) и НХЛ (хоккей на льду) НФЛ входит в «большую четверку» наиболее популярных в США профессиональных спортивных лиг.

Национальная футбольная лига была образована в 1920 г. в Огайо под названием «Американская профессиональная футбольная конференция» (American Professional Football Conference — APFC). Тогда в лигу входило всего лишь четыре команды, две из которых — Chicago Bears и Arizona Cardinals — существуют и сегодня. Менее чем через месяц лига была переименована в «Профессиональную футбольную ассоциацию» (American Professional Football Association — APFA), а в 1922 г. получила современное название. В 1950 г. в НФЛ вошли команды «Всеамериканской футбольной конференции» (American Football Conference — AFC), а в 1970 г. НФЛ объединилась с Американской футбольной лигой (American Football League — AFL).

В современной НФЛ играют 32 команды, распределенные между Национальной и Американской футбольными конференциями. В свою очередь, каждая из конференций разделена на четыре дивизиона: Восток, Север, Юг и Запад. В конце футбольного сезона проводится Супербоул — финальная игра за звание чемпиона НФЛ. Это главное спортивное событие в США. Традиционно для каждого из финальных матчей сезона НФЛ используется порядковый номер, обозначаемый римскими цифрами (так, по окончании регулярного чемпионата 2017 г. в феврале 2018 г. был сыгран Супербоул LII). С каждым годом футбольные финалы собирают все больше и больше болельщиков: в 2022 г. в США за матчем наблюдали более 101,1 млн телезрителей⁷.

Американский футбол остается самым популярным видом спорта среди болельщиков в США. По данным исследований института Гэллага, проводившихся в 2017 г., 37% жителей страны предпочитают смотреть американский футбол, в то время как баскетбол и бейсбол в качестве любимого вида спорта выбирают лишь 11 и 9% американцев соответственно⁸.

На протяжении нескольких десятилетий НФЛ возглавляет рейтинги самых прибыльных мировых лиг и продолжает удерживать интерес миллионов потребителей. Игры НФЛ являются самыми посещаемыми из национальных профессиональных лиг и популярными в США согласно телевизионным рейтингам и мерчандайзингу⁹. За последние 50 лет НФЛ стала самой экономически мощной

⁷ Super Bowl LVI has estimated 101.1 million TV viewers, up from 2021. *ESPN*. 15.02.2022. URL: https://www.espn.com/nfl/story/_/id/33295986/super-bowl-lvi-estimated-1011-million-tv-viewers-2021 (дата обращения: 26.08.2022).

⁸ Football Still Americans' Favorite Sport to Watch. *Gallup*. 04.01.2018. URL: <https://news.gallup.com/poll/224864/football-americans-favorite-sport-watch.aspx> (дата обращения: 31.03.2022).

⁹ Average per game attendance of the five major sports leagues in North America in 2019. *Statista*. March 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/207458/per-game-attendance-of-major-us-sports-leagues/> (дата обращения: 31.03.2022).

спортивной лигой в мире. В 2010 г. клубы НФЛ объединили и разделили между 32 франшизами 2/3 доходов в размере более 8 млрд долл. [Vrooman, 2012], а в 2021 г. совокупный доход лиги превысил 17 млрд долл.¹⁰ Таким образом, бизнес-модель НФЛ с точки зрения основного способа получения прибыли и взаимодействия с внешней средой демонстрирует высокую степень устойчивости и позволяет стабильно генерировать высокий доход.

С учетом вышеизложенных факторов именно бизнес-модель НФЛ стала объектом исследования. Экономический успех, удерживаемая десятилетиями популярность и постоянные технологические инновации, применяемые НФЛ, позволяют экстраполировать результаты анализа на другие профессиональные спортивные объединения со схожими бизнес-моделями, основой ценностного предложения которых выступает спортивное мероприятие.

Особенности бизнес-модели Национальной футбольной лиги. НФЛ — это субъект спортивной индустрии, ключевым продуктом которой является спортивное событие, в данном случае — регулярные игры команд, которые признаны спортивными экспертами самыми популярными и посещаемыми играми спортивных лиг в мире. В создании этого продукта, составляющего основу ценностного предложения болельщикам, участвуют команды, входящие в лигу, и собственно лига. Ценностное предложение НФЛ как компонент бизнес-модели включает в себя основных потребителей — болельщиков, средства массовой информации и спонсоров, зрелищность и эмоции, за которые болельщики готовы платить, а также собственно организацию игр и трансляций.

Указанные группы потребителей являются взаимозависимыми участниками, поскольку чем больше лояльных болельщиков, тем больше спонсорская помощь, а также желание медиаресурсов демонстрировать ценностное предложение профессионального спортивного объединения. В свою очередь, качество контента, зависящее от спонсорских вливаний и работы медиа, обеспечивает дополнительный приток болельщиков.

Таким образом, особенностью бизнес-модели НФЛ является многоуровневое ценностное предложение, направленное на болельщиков, медиа и спонсоров, обуславливающее взаимозависимый характер источников монетизации. Все группы потребителей продуцируют финансовые потоки: зрители покупают билеты, атрибутику клубов и лиги, платят за парковку возле стадионов, оплачивают подписки на стриминговых платформах; СМИ покупают права на трансляцию игр; спонсоры финансируют размещение рекламы на стадионах, предоставляют игровую форму для команд, транспорт.

На рисунке приведена схема бизнес-модели Джонсона—Кристенсена—Кагерманна, адаптированная для НФЛ.

¹⁰ Total revenue of all National Football League teams from 2001 to 2021. *Statista*. 26.08.2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/193457/total-league-revenue-of-the-nfl-since-2005/> (дата обращения: 20.09.2022).

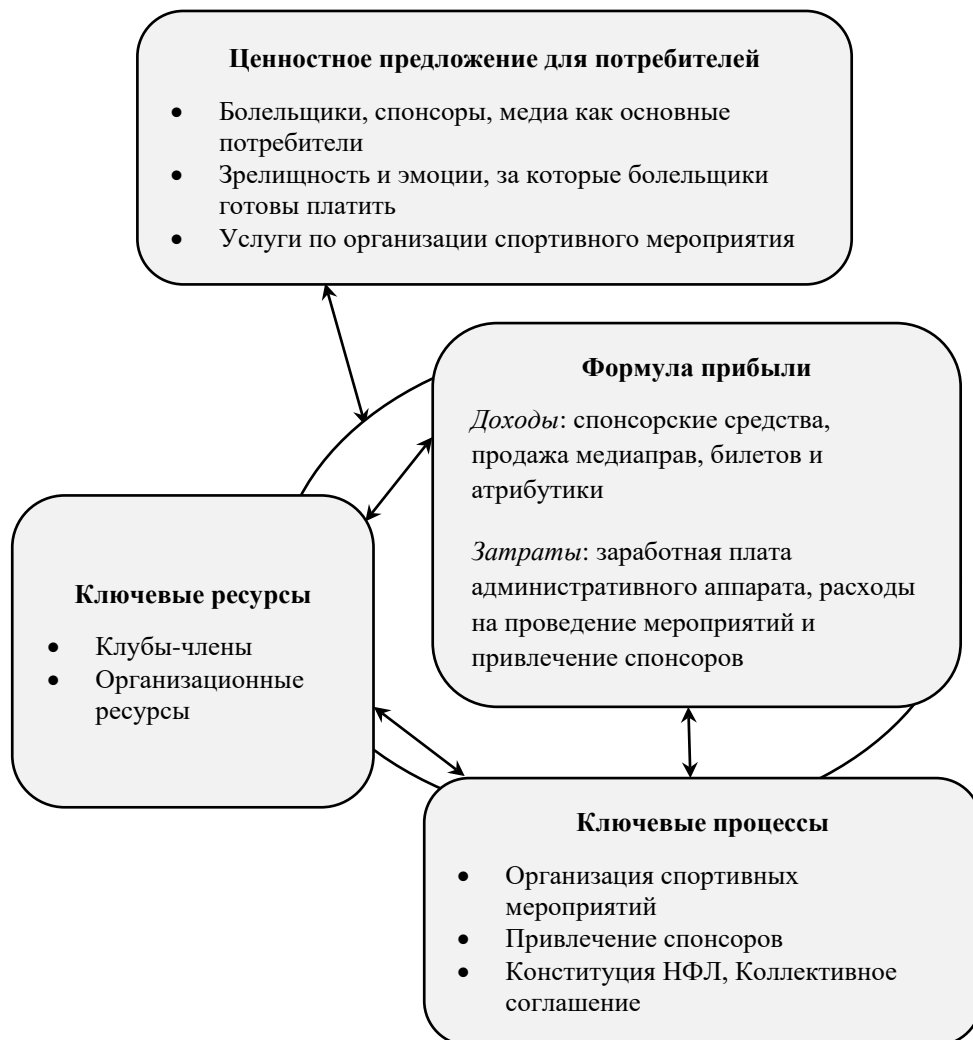


Рисунок. Бизнес-модель Национальной футбольной лиги

Адаптировано из: [Johnson, Christensen, Kagermann, 2008; Johnson, 2010].

В описаниях традиционных бизнес-моделей НФЛ¹¹ рассматриваются главным образом каналы доходов, получаемых лигой, причем с тем ограничением, что она имеет частную форму собственности и не обязана открыто публиковать коммерческие данные. Поэтому анализ формулы прибыли НФЛ проведен на основании информации, доступной в официальных отчетах, и статистических данных, собранных на специализированных платформах. Источниками дохода слу-

¹¹ См., напр.: Eckstein J. 2022. How the NFL makes money. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/062515/how-nfl-makes-money.asp> (дата обращения: 31.03.2022).

жат спонсорские средства, продажа медиаправ, которые включают в себя сделки с телевизионными каналами и стриминговыми платформами, продажа билетов и атрибутики и др.

В таблице представлены данные по структуре и динамике доходов НФЛ за пять лет — с 2016 по 2020 г.¹²

Таблица. Структура и динамика доходов НФЛ, 2016–2020 гг., млрд долл.

Статья дохода	2016	2017	2018	2019	2020	Изменение, %
<i>Национальный уровень</i>						
Продажа медиаправ	7,3*	9,9*	9,9*	9,9*	9,9*	0
<i>Местный уровень</i>						
Спонсорство	1,25	1,32	1,39	1,45	1,47	+1,3
Продажа билетов	2,23**	2,18**	2,20**	2,29**	0,09**	-89,5
Прочие доходы	2,38	0,28	0,99	1,62	0,74	-63,6
Итого	13,16	13,68	14,48	15,26	12,20	-20,0

Примечания: * — усредненные значения на основании данных по долгосрочным заключенным контрактам со стриминговыми платформами и компаниями телевидения; ** — сумма доходов от продажи билетов рассчитана на основе данных о доле доходов от продажи в общей сумме доходов лиги.

Составлено по: Gate receipts as percentage of total revenue in the National Football League from 2010 to 2019. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/193364/percentage-of-ticketing-revenue-in-the-nfl-since-2006/>; Total revenue of all National Football League teams from 2001 to 2021. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/193457/total-league-revenue-of-the-nfl-since-2005/#:~:text=In%202021%2C%20the%2032%20teams,of%2017.19%20billion%20U.S.%20dollars> (дата обращения: 31.03.2022).

Как видно из таблицы, на протяжении изучаемого периода структура доходов НФЛ не претерпела существенных изменений: основными каналами получения доходов лиги были продажи медиаправ, билетов и спонсорство, причем продажа медиаправ каждый год приносила более 50–60% от общей суммы доходов. До 2020 г. общие доходы лиги росли, и в 2019 г. рост доходов составил 15,9% относительно 2016 г.

Под влиянием пандемии COVID-19 в 2020 г. совокупный доход НФЛ по сравнению с 2019 г. существенно сократился. Самое значительное снижение (свыше

¹² На момент проведения исследования данные за 2021 г. на специализированных платформах отсутствовали.

90%) наблюдается по статье «продажа билетов»: в связи с поздним началом сезонов, а также сокращением числа зрителей или их полным отсутствием доля проданных билетов НФЛ не достигла и 2%. Бóльшую часть в структуре доходов составляли доходы от продажи медиаправ: на фоне снижения поступлений от продажи билетов в 2020 г. их доля достигла 81,1%. Контракты НФЛ, заключенные с медиакомпаниями, — долгосрочные, и, по оценкам экспертов, поступления от этих компаний продолжат расти.

Лига также получает доход от продажи компаниям прав реализовывать через свои каналы товары с символикой НФЛ. Например, в 2018 г. в партнерстве с компанией Nike был подписан 10-летний контракт с торговой площадкой Fantastic, согласно которому последняя стала эксклюзивным производителем линейки товаров с брендом Nike для взрослых, которые продаются через онлайн-магазин НФЛ¹³. Кроме того, с 2003 г. лига владеет собственной сетью платного телевидения NFL Network, где представлены игровые телетрансляции, а также контент, связанный с НФЛ, включая аналитические обзоры, специальные материалы и документальные фильмы.

В НФЛ все доходы делятся на доходы национального уровня, к которым относятся сделки с телевизионными каналами вещания, лицензирование и продажа товаров, и доходы местного уровня, включающие продажу билетов, а также роялти, выплачиваемые каждой командой за реализацию брендированной продукции по концессионному соглашению, и спонсорство. Национальные доходы, заработанные самой лигой, распределяются поровну между командами вне зависимости от их результативности. В марте 2022 г. — конце фискального периода — эти доходы составили 11,1 млрд долл. Следовательно, каждая команда получила в среднем около 345 млн долл.¹⁴ Доходы местного уровня — это то, что зарабатывают сами команды в ходе спортивного сезона. Продажа билетов представляет значительную часть доходов для отдельно взятой команды, но увеличение доходов лиги по этой статье ограничивается вместимостью стадионов, где проводятся игры.

Описывая каналы доходов лиги, необходимо обозначить ряд вопросов, которые возникают в отношении доходов местного уровня, которые не подлежат распределению и остаются у команд. Поскольку большинство источников местных доходов напрямую связано с владением командой стадионом и размером ее доли рынка, то система распределения доходов в НФЛ создала среду, в которой наиболее прибыльные команды имеют больше возможностей извлечь выгоду из неразделенных местных доходов, тем самым усугубляя разрыв в доходах между командами, находящимися на вершине и внизу рейтинга [Vrooman, 2012].

¹³ Eckstein J. How the NFL makes money. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/062515/how-nfl-makes-money.asp> (дата обращения: 31.03.2022).

¹⁴ Badenhause K. 2022. NFL National revenue totals a record \$11 billion for 2021. *Sportico, The business of sport*. 14.07.2022. URL: <https://www.sportico.com/leagues/football/2022/nfl-national-revenue-2021-1234682461/> (дата обращения: 26.08.2022).

В Коллективном договоре НФЛ (NFL Collective Bargaining Agreement) приведен список источников доходов, не подлежащих распределению: «Доходы, полученные от концессий, парковочных мест, местной рекламы и продвижения, вывесок, рекламы в журналах, местных спонсорских соглашений, клубов, доходы от сдачи в аренду элитных лож, за исключением доходов от продажи билетов, подлежащих распределению»¹⁵. Иными словами, между командами лиги распределяются доходы, поступающие от продажи билетов на места в элитных ложах во время игр, в то время как общие доходы от аренды таких лож на сезон в период проведения других мероприятий (концертов, иных спортивных мероприятий) распределению не подлежат [Mooghead, 2020, p. 660].

Статистические данные по структуре затрат НФЛ в свободном доступе отсутствуют, но, исходя из каналов получения доходов, можно предположить, что к расходам лиги как профессионального спортивного объединения относятся заработная плата административного аппарата, расходы на проведение мероприятий и привлечение спонсоров.

По источникам доходов бизнес-модель НФЛ является мультиформатной, т. е. в нее встроены узкоспециализированные сегменты, направленные на удовлетворение запросов различных групп потребителей, такие как:

- 1) продажа билетов. Целевой сегмент — зрители и болельщики. Его функциональность лимитирована количеством посадочных мест на стадионах. Суть монетизации — использование эффекта от масштаба;
- 2) продажа атрибутики. Целевой сегмент — зрители и болельщики. Функциональность лимитирована силой бренда клубов-членов. Монетизация заключается в использовании эффекта разнообразия и эффекта экономии от масштаба;
- 3) спонсорство. Целевой сегмент — коммерческие организации, заинтересованные в рекламе. Привлечение спонсоров прямо пропорционально заполняемости стадионов (количество купленных билетов), количеству просмотров на стриминговых платформах, объему телеаудитории. Эти показатели, в свою очередь, определяются спортивными успехами клубов-членов, наличием звездных спортсменов. Монетизация в данном сегменте бизнес-модели также ограничена эффектом экономии от масштаба;
- 4) продажа медиаправ. Целевой сегмент — теле- и радиокomпании, стриминговые платформы, сообщества в социальных сетях. Функциональность определяется уровнем лиги, силой бренда клубов-участников, зрелищностью состязаний. В основе монетизации лежат сетевые эффекты: чем больше компаний и платформ вовлечено в процесс трансляции, тем шире охват аудитории зрителей и болельщиков, тем привлекательнее спортивные мероприятия лиги для спонсоров, что позволяет ей приглашать в свой состав самые высокорейтинговые клубы.

¹⁵ NFL Collective Bargaining Agreement, article 12, section 1. *Overthecap*. URL: <https://overthecap.com/collective-bargaining-agreement/article/12/section/1> (дата обращения: 26.08.2022).

Основные ресурсы лиги представлены организационными ресурсами и 32 командами, из которых 31 — с частной формой владения и одна (Green Bay Packers) — некоммерческая спортивная организация с открытой формой собственности. К ключевым процессам НФЛ относятся организация спортивных мероприятий, привлечение спонсоров, а также Конституция НФЛ¹⁶ и Коллективный договор НФЛ, регламентирующие деятельность лиги и устанавливающие взаимоотношения лиги и команд, где определены правила распределения доходов, стандарты здоровья и безопасности для всех игроков. Именно описание ресурсов и процессов позволяет объяснить механизм передачи ценностного предложения потребителям и самой лиге.

Таким образом, в основе бизнес-модели НФЛ лежит многоуровневое ценностное предложение. Оно направлено на болельщиков, медиа и спонсоров и обуславливает взаимозависимый характер источников монетизации, а также мультиформатность бизнес-модели, в которую встроены узкоспециализированные сегменты, нацеленные на удовлетворение запросов различных групп потребителей.

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА БИЗНЕС-МОДЕЛЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ ФУТБОЛЬНОЙ ЛИГИ

Национальная футбольная лига постепенно, но активно внедряет цифровые технологии. Так, в 2020 г. руководство НФЛ объявило о продолжении сотрудничества с компанией Microsoft, которое началось еще в 2013 г. с заключения пятилетнего контракта на сотрудничество стоимостью 400 млн долл.¹⁷ Технологии Microsoft позволяют лиге оптимизировать административные и операционные процессы и одновременно работают на улучшение пользовательского опыта:

- 1) устанавливаются камеры Bud Light Showtime как новый способ общения игроков с виртуальными болельщиками, на светодиодных экранах отображается лента с виртуальными болельщиками Fan Mosaic;
- 2) Microsoft Teams позволяет операционной службе НФЛ сократить количество представителей на каждой игре, а также помогает в работе с документами, ведению отчетности и соблюдению протоколов лиги. В ходе встреч и мероприятий, в процессе общения в чате и совместной работы в Teams лига использовала потенциал виртуального рабочего места и, как результат, продемонстрировала новый захватывающий виртуальный игровой процесс и расширенные возможности вещания¹⁸;

¹⁶ Constitution and Bylaws of the National Football League. Effective February 1, 1970 (2006 Rev.). URL: https://www.onlabor.org/wp-content/uploads/2017/04/co_.pdf (дата обращения: 26.08.2022).

¹⁷ Surface saver: How Microsoft's deal with the NFL turned into a marketing boon for its tablet. *GeekWire*. 05.12.2021. URL: <https://www.geekwire.com/2021/surface-saver-how-microsofts-deal-with-the-nfl-turned-into-a-marketing-boon-for-its-tablet/> (дата обращения: 31.03.2022).

¹⁸ Teams empowers a virtual home-field advantage. *Microsoft*. 30.04.2021. URL: <https://customers.microsoft.com/en-us/story/1366224319253383435-nfl-media-and-entertainment-teams> (дата обращения: 31.03.2022).

- 3) при подготовке к матчам судьи применяют планшеты Surface, с помощью которых анализируют предыдущие игры и сотрудничают с судейской бригадой и офисом лиги до начала игры. На клубном уровне игроки и тренеры готовятся к игре, используя видеообзоры, плейбуки и планшеты Surface. Эти устройства стали основным средством на трибунах, главным стратегическим инструментом, который заменяет бумажные распечатки для просмотра прошедших игр.

В сотрудничестве с компаниями Zebra Technologies и Amazon Web Services НФЛ апробировала и начала применять технологии Digital Athlete (цифровой спортсмен) и Next Gen Stats (статистика следующего поколения). Цифровой спортсмен — это виртуальное изображение игрока НФЛ, которое разрабатывается для использования искусственного интеллекта и машинного обучения, чтобы лучше предсказывать и в итоге предотвращать травмы игроков.

Технология Next Gen Stats предоставляет клубам данные для анализа тенденций и показателей игроков, улучшая при этом впечатления болельщиков на стадионе, онлайн и во время трансляций игр¹⁹. Она развивалась с 2014 г., когда в НФЛ начали использовать радиочастотные идентификационные метки (Radio Frequency Identification — RFID-метки), установленные в наплечниках игроков на 17 игровых площадках, а в 2020 г. стали применяться новые усовершенствованные метрики посредством машинного обучения. Сейчас эта система слежения, которая состоит из 20–30 сверхширокополосных приемников, двух-трех RFID-меток в наплечниках игроков и на спортивном инвентаре, установлена на каждом стадионе НФЛ. Она фиксирует местоположение, скорость, пройденное расстояние и ускорение каждого игрока, а также отслеживает его индивидуальные перемещения. Исходные данные используются для автоматизации отчетов об эффективности игроков и получения расширенной статистики с помощью машинного обучения. RFID-метки являются результатом развития Интернета вещей, где датчики, встроенные в предметы, могут связываться друг с другом, собирать и отправлять данные о пользователях²⁰.

Кроме того, НФЛ активно инвестирует в аналитику данных, осознав ее огромные преимущества. В рамках инициативы Big Data Bowl («Кубок больших данных») она организует соревнования по спортивной аналитике, в которых принимают участие талантливые аналитики данных, интересующиеся спортом. Также большое внимание уделяется использованию данных и аналитики в процессе принятия решений. Именно поэтому лига применяет Big Data Bowl как способ привлечения интеллектуальных ресурсов, которые обеспечат ведущую роль аналитики данных в инновациях НФЛ²¹.

¹⁹ NFL Next Gen Stats. *Football Operations*. URL: <https://operations.nfl.com/gameday/technology/nfl-next-gen-stats/> (дата обращения: 31.03.2022).

²⁰ Chalk Talk Podcast #7. *Zebra*. 17.08.2022. URL: <https://www.zebra.com/gb/en/blog/posts/2022/chalk-talk-episode-7-nfl-troy-vincent-preseason-interview.html> (дата обращения: 26.08.2022).

²¹ Understanding the NFL's data and analytics process. *Analytics Insight*. 30.07.2022. URL: <https://www.analyticsinsight.net/understanding-the-nfls-data-and-analytics-process/> (дата обращения: 26.08.2022).

Описанные выше примеры технологий на основе Интернета вещей, искусственного интеллекта, дополненной и виртуальной реальности относятся к перспективным направлениям цифровой трансформации спортивных мероприятий лиги. Они позволяют оптимизировать затраты на содержание административного персонала, меняют характер ключевых процессов, среди которых — привлечение спонсоров и организация спортивных мероприятий. Цифровая аналитика позволяет лучше понять интересы болельщиков, поэтому с помощью цифровых инструментов лига может предоставить спонсорам больше информации о болельщиках, чтобы они добивались высокой эффективности при взаимодействии с ними посредством таргетированной рекламы.

Таким образом, воздействию цифровых технологий подвергаются все компоненты бизнес-модели, что объясняется взаимозависимым характером отношений между компонентами. Например, использование технологии Next Gen Stats, изначально направленное на оптимизацию коммуникационных и операционных процессов внутри лиги (работа тренеров, судей, взаимодействие команд), оказало влияние и на болельщиков как один из целевых сегментов ценностного предложения. НФЛ организывает и проводит массовые мероприятия, где главную роль играют болельщики, что подтверждается фактом резкого снижения совокупных доходов лиги в случае отсутствия возможности продажи билетов и очного посещения игр. С учетом взаимозависимости групп потребителей (болельщиков, СМИ, спонсоров) важно изучить влияние цифровых технологий на такой компонент бизнес-модели, как ценностное предложение.

В последнее время особую актуальность приобрел вопрос об изменении поведения потребителей и привычек потребления спортивного контента под влиянием цифровых технологий, к которым относятся в том числе социальные сети и мобильные приложения. Например, это касается феномена «второго экрана» (second screen) при просмотре спортивного контента и выявления причин перехода к потреблению контента через «второй экран» на примере болельщиков НФЛ [Galily, 2014; Billings et al., 2020], а также влияния информационных технологий на вовлечение болельщиков в процесс совместного создания ценности [Ruta, Imperatori, Cavenaghi, 2013].

По мере того как болельщики становятся все более прогрессивными и используют преимущества цифровизации и информационных технологий, подход, когда лига управляет командами, привлекает спонсоров, предлагая болельщикам возможность лишь посмотреть игру любимых команд, начинает утрачивать свои позиции. Современному болельщику уже недостаточно просто наблюдать за игрой со стороны, он стремится влиять на процесс и быть причастным к нему [Yuksel et al., 2017].

Согласно исследованиям [Nesbit, King, 2010; Yuksel et al., 2017; Billings et al., 2020], применение цифровых технологий меняет привычки болельщиков в части потребления спортивного контента, а следовательно, их ожидания и основную задачу, которую они решают при взаимодействии с лигой как поставщиком цен-

ностного предложения. Таким образом, одним из направлений цифровой трансформации профессионального спортивного объединения стало вовлечение болельщиков в процесс совместного создания ценности продукта, т. е. спортивного мероприятия, которое проводит лига. Оперативность реагирования на новые тренды и эффективность использования цифровых технологий определяет конкурентоспособность и финансовый успех профессионального спортивного объединения.

Примером изменения способов взаимодействия НФЛ с болельщиками под влиянием цифровых технологий может служить коллаборация НФЛ и детско-подросткового телевизионного канала Nickelodeon. В начале 2021 г. этот телеканал провел адаптированную для детей трансляцию игры между командами лиги НФЛ New Orleans и Chicago Bears, которая вышла под названием NFL Wild Card Game on Nickelodeon²². В данном случае дети становятся более вовлеченными в профессиональный спорт посредством технологий, которые обращены к ним напрямую. Руководство телеканала рассматривает такой подход исключительно как стратегию “win-win” и возможность уйти от скучных традиционных трансляций матчей и игр²³.

Несмотря на то что руководство лиги получило в целом положительные отзывы болельщиков, работа с детской аудиторией в части вовлечения ее в просмотр матчей профессиональных спортивных команд имеет свои ограничения. После первой трансляции некоторые представители американской общественности, так или иначе связанные со спортом, высказали опасения по поводу воздействия просмотра матчей с элементами жесткой игры на детскую психику²⁴. Тем не менее в полном объеме оценить эффективность и результаты работы лиги НФЛ в этом направлении можно будет только в долгосрочной перспективе.

В традиционной бизнес-модели НФЛ четко прослеживается стратегия, ориентированная на получение максимальной прибыли и учет интересов первичных стейкхолдеров (руководство, сотрудники, команды и игроки) [Pittz et al., 2020]. Проведенный обзор и анализ цифровых решений, используемых НФЛ, позволяет сделать вывод о необходимости для профессиональных спортивных объединений при разработке и реализации стратегии поставить на первое место именно болельщиков. Болельщики тесно связаны с другими группами потребителей в

²² NFL Wild Card Game on Nickelodeon set to return after Slime-filled, Emmy-winning debut last season. *CBS Sports*. 16.12.2021. URL: <https://www.cbssports.com/nfl/news/nfl-wild-card-game-on-nickelodeon-set-to-return-a-after-slime-filled-emmy-winning-debut-last-season/> (дата обращения: 31.03.2022).

²³ Nickelodeon broadcasts would improve every major sport. *SBNATION*. 11.01.2021. URL: <https://www.sbnation.com/2021/1/11/22224670/nickelodeon-nfl-broadcast-sports-nba-nhl-mlb> (дата обращения: 31.03.2022).

²⁴ Korman C. 2021. The Nickelodeon NFL broadcast was fun, but don't be slimed into missing the real point. *Forthewin*. 11.01.2021. URL: <https://ftw.usatoday.com/2021/01/saints-bears-nickelodeon-broadcast-nfl-playoffs-taysom-hill> (дата обращения: 31.03.2022); Sole E. 2021. The NFL and Nickelodeon made football kid-friendly. In light of concussions, is that wise? *Yahoo!Life*. 14.01.2021. URL: <https://www.yahoo.com/lifestyle/the-nfl-nickelodeon-football-kid-friendly-concussions-wise-200207800.html> (дата обращения: 31.03.2022).

бизнес-модели профессионального спортивного объединения — спонсорами и медиа. Данные группы потребителей взаимозависимы: чем больше лояльных болельщиков, тем выше спонсорская помощь и желание медиаресурсов демонстрировать ценностное предложение профессионального спортивного объединения. В свою очередь, качество контента, зависящее от спонсорских вливаний и работы медиа, обеспечивает дополнительный приток болельщиков. Кроме того, с учетом взаимосвязей компонентов бизнес-модели профессионального спортивного объединения изменение ценностного предложения бизнес-модели НФЛ будет влиять и на другие ее компоненты.

Таким образом, в качестве основных направлений цифровой трансформации бизнес-модели профессионального спортивного объединения можно выделить:

- 1) изменение компонента «ценностное предложение» путем включения болельщиков в цепочку создания добавленной стоимости, используя опыт фэнтези-лиг;
- 2) создание экосистемы платформенного типа, объединяющей болельщиков, спонсоров и СМИ через кастомизацию частей ценностного предложения для отдельных групп потребителей;
- 3) формирование дополнительных источников дохода путем трансформации существующей бизнес-модели в направлении D2C, включая: прямые продажи контента болельщикам через собственные мобильные потоковые сервисы; персонализированную рекламу через OTT-сервисы (over the top) и иные способы монетизации контента; продажу атрибутики напрямую потребителям посредством собственных сайтов или интернет-магазинов;
- 4) цифровизацию операционных и коммуникационных процессов внутри лиги, включая взаимодействие с командами, и внедрение цифровой аналитики данных.

Перечисленные направления цифровой трансформации требуют коренной перестройки бизнес-модели профессиональных спортивных объединений. Общим в обозначенных направлениях цифровой трансформации бизнес-модели профессиональных спортивных объединений является смещение фокуса внимания на болельщиков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимость цифровой трансформации бизнес-модели профессиональных спортивных объединений обусловлена развитием цифровых технологий, которые существенно влияют на изменение привычек, мотивации и поведения болельщиков как основной группы потребителей в бизнес-модели профессиональных спортивных объединений.

Для определения направлений цифровой трансформации бизнес-модели профессиональных спортивных объединений в исследовании проанализирована

бизнес-модель НФЛ как ведущей спортивной организации по уровню доходов в мире. Бизнес-модель лиги была описана по четырем компонентам, предлагаемым М. Джонсоном. Кроме того, изучены два компонента — ценностное предложение и формула прибыли — с учетом влияния на них цифровых технологий. Обзор основных трендов изменений поведения болельщиков, указанных в отчетах PwC, FSGA и AGA, позволил рассмотреть практические примеры взаимодействия спортивных организаций с болельщиками и прийти к выводу о том, что при сохранении текущей бизнес-модели без применения цифровой трансформации у профессиональных спортивных объединений практически нет вариантов существенного роста доходов по текущим статьям.

Опираясь на данные анализа бизнес-модели, а также информацию, опубликованную на сайтах НФЛ и зарубежных спортивных и аналитических изданий, выделены основные направления цифровой трансформации бизнес-модели профессиональных спортивных объединений. Среди них — изменение ценностного предложения путем вовлечения болельщиков в цепочку создания добавленной стоимости, формирование дополнительных источников дохода путем модификации имеющейся бизнес-модели в направлении D2C, цифровизация операционных процессов и использование цифровой аналитики.

На стыке традиционного американского футбола и фэнтези-футбола формируются продукты следующего поколения, например платформа Fan Controlled Football (FCF), посредством которой участники смогут управлять играми команд, но уже не фэнтезийной, а реально существующей футбольной лиги²⁵. На базе этой платформы также создаются новые продукты в других видах спорта — запущен экспериментальный сезон баскетбольной лиги, где игрой управляют болельщики²⁶.

Подробное рассмотрение FCF и аналогичных продуктов выходит за рамки настоящего исследования и будет детально описано в ходе дальнейшего анализа в привязке к роли цифровых технологий в изменении привычек болельщиков в части потребления контента. Также перспективным представляется продолжение работы в направлении изучения возможностей перехода спортивных организаций Северной Америки к бизнес-модели D2C.

Настоящее исследование имеет ряд ограничений. Предлагаемые направления цифровой трансформации бизнес-модели применимы для профессиональных спортивных объединений игровых видов спорта, когда ценностным предложением является массовое спортивное мероприятие, проводимое для большого числа болельщиков. Ограничения, связанные с этическими нормами и особенностями национального законодательства, например антимонопольное регулирование, также могут оказывать существенное влияние на возможность реализации указанных направлений цифровой трансформации бизнес-модели профессиональных спортивных объединений.

²⁵ FCF. How it works. FCF. URL: <https://www.fcf.io/how-it-works> (дата обращения: 31.03.2022).

²⁶ Save a tree, play on LED. Fan Controlled Hoops. 13.09.2022. URL: <https://news.fchoops.io/2022/announcement/> (дата обращения: 29.10.2022).

Литература на русском языке

- Гохберг Л. М., Рудник П. Б., Вишневецкий К. О., Зинина Т. С. (ред.). 2021. *Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: доклад к XXII Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апр. 2021 г.* М.: Изд. дом Высшей школы экономики. URL: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/463148459.pdf> (дата обращения: 03.12.2021).
- Егорова Н. М. 2022. Цифровизация российского спорта: проблемы и перспективы. *Известия Санкт-Петербургского экономического университета* (4): 102–106.
- Леднев В. А. 2005. *Развитие рыночных отношений в индустрии спорта России*: автореферат дис. ... доктора экономических наук: 08.00.01, 08.00.05. Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. Москва.
- Леднев В. А. 2020. Цифровизация индустрии спорта: объективная реальность и возможные прогнозы. *Вестник Российского Международного Олимпийского Университета* (3–4): 22–27.
- Путилина В. Ю., Шилова М. В., Петров М. А., Петрова Л. Ю. 2021. Основные направления цифровой трансформации физической культуры и спорта в России. *Известия ТулГУ. Физическая культура. Спорт* (9): 100–106.
- Томич М. 2002. *Маркетинг в спорте: Рынок и спортивные продукты*. М.: МАФСИ.
- Шааф Ф. 1998. *Спортивный маркетинг: теперь это не просто игра*. М.: Филинь.

References in Latin Alphabet

- Billings A., Lewis M., Brown K. A., Xu Q. R. 2020. Top rated on five networks-and nearly as many devices: The NFL, Social TV, Fantasy Sport, and the Ever-Present Second Screen. *International Journal of Sport Communication* **13** (1): 55–76. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2019-0049>
- Buck C., Ifland S. 2022. Toward an enduring football economy: A business model taxonomy for Europe's professional football clubs. *European Sport Management Quarterly*, early access. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2026448>
- Delia E. 2017. A digital ethnography of fan reaction to sponsorship termination. *European Sport Management Quarterly* **17** (3): 392–412.
- Funk D., Pizzo A., Baker B. 2018. eSport management: Embracing eSport education and research opportunities. *Sport Management Review* **21** (1): 7–13.
- Galily Y. 2014. When the medium becomes “Well Done”: Sport, television, and technology in the twenty-first century. *Television & New Media* **15** (8): 717–724. <https://doi.org/10.1177/1527476414532141>
- Heere B. 2018. Embracing the sportification of society: Defining e-sports through a polymorphic view on sport. *Sport Management Review* **21** (1): 21–24.
- Johnson M. 2010. *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Johnson M., Christensen M., Kagermann H. 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review* **86** (12): 50–59.
- Koenig-Lewis N., Asaad Y., Palmer A. 2018. Sports events and interaction among spectators: examining antecedents of spectators' value creation. *European Sport Management Quarterly* **18** (2): 193–215.
- Kolyperas D., Maglaras G., Sparks L. 2018. Sport fans' roles in value co-creation. *European Sport Management Quarterly* **18** (1): 1–20.
- McNamara P., Peck S., Sasson A. 2013. Competing business models, value creation and appropriation in English football. *Long Range Planning* **46** (6): 475–487. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2011.10.002>.
- Moorhead C. 2020. Revenue sharing and the salary cap in the NFL: Perfecting the balance between NFL socialism and unrestrained free-trade. *Vanderbilt Journal of Entertainment and Technology Law* **8** (3): 641–684.

- Nesbit T., King K. 2010. The impact of fantasy football participation on NFL attendance. *Atlantic Economic Journal* 38 (1): 95–108.
- Peric M., Wise N., Dragicevic D. 2017. Suggesting a service research agenda in sports tourism: Working experience(s) into business models. *Sport Business and Management International Journal* 7 (3): 58–76. <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2015-0031>
- Peric M., Slavic N. 2019. Event sport tourism business models: The case of trail running. *Sport Business and Management International Journal* 9 (2): 164–184. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2018-0039>
- Pittz T., Bendickson J., Cowden B. J., Davis P. 2020. Sport business models: A stakeholder optimization approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 28 (1): 134–147. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2019-0409>
- Ruta D., Imperatori B., Cavenaghi J. 2013. The effects of ICT on sports fan management. In: T. Torres-Coronas, M. Vidal-Blasco (eds). *Social E-Enterprise: Value Creation through ICT*. Hershey, PA: IGI Global; p. 243–262. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-2667-6.ch014>.
- Tsordia C., Papadimitriou D., Parganas P. 2018. The influence of sport sponsorship on brand equity and purchase behavior. *Journal of Strategic Marketing* 26 (1): 85–105.
- Vrooman J. 2012. The economic structure of the NFL. In: Quinn K. (ed.) *The Economics of the National Football League*. Sports Economics, Management and Policy, vol 2. New York, NY: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6290-4_2
- Wakefield L., Bennett G. 2018. Sports fan experience: Electronic word-of-mouth in ephemeral social media. *Sport Management Review* 21 (2): 147–159.
- Westerman G., Bonnet D., McAfee A. 2014. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Wirtz B., Pistoia A., Ullrich S., Göttel V. 2016. Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning* 49 (1): 36–54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Yoshida M. 2017. Consumer experience quality: A review and extension of the sport management literature. *Sport Management Review* 20 (5): 427–442.
- Yuksel M., Milne G. R., McDonald M. A., Darmody A. 2017. The paradoxical relationship between fantasy football and NFL consumption: Conflict development and consumer coping mechanisms. *Sport Management Review* 20 (2): 198–210. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.07.001>.

Russian Language References Translated into English

- Gohberg L., Rudnik P., Vishnevsky K., Zinina T. (eds). 2021. *Digital transformation of industries: report for XXII April International Academic Conference on Economic and Social Development, Moscow, 13–30 April, 2021*. Moscow: Izd. dom Vysshey shkoly ekonomiki; 239. URL: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/463148459.pdf> (accessed: 03.12.2021). (In Russian)
- Egorova N. 2022. Russian sport's digitalization: problems and prospects. *Izvestiya Sankt-Peterburskogo ekonomicheskogo universiteta* (4): 102–106. (In Russian)
- Lednev V. 2005. *Market relations development in Russian sports industry*: 08.00.01, 08.00.05. Moskovsky gosudarstvenny universitet ekonomiki, statistiki i informatiki. Moscow. (In Russian)
- Lednev V. 2020. Digitalization of sports industry: Reality and potential prospects. *Vestnik Rossiiskogo Mezhdunarodnogo Olimpiiskogo Universiteta* (3–4): 22–27 (In Russian)
- Putilina V., Shilova M., Petrov M., Petrova M. 2021. Main directions of digital transformation of Russian physical culture and sports. *Izvestiya TulGU, Phisicheskaya kultura. Sport* (9): 100–106. (In Russian)
- Tomich M. 2002. *Marketing in Sports: Market and Sport Products*. Moscow: MAFSI Publ. (In Russian)
- Schaaf Ph. *Sports Marketing: It's Not Just a Game Anymore*. Moscow: Filin Publ. (In Russian)

Статья поступила в редакцию 6 мая 2022 г.

Статья рекомендована к печати 20 декабря 2022 г.

Контактная информация

Романова Анастасия Николаевна — аспирант; a.n.romanova@urfu.ru
Швалёв Никита Сергеевич — nikita.shvaley@urfu.ru

DIGITAL TRANSFORMATION OF PROFESSIONAL SPORTS ORGANIZATIONS' BUSINESS MODEL: THE CASE OF THE US NATIONAL FOOTBALL LEAGUE

A. N. Romanova, N. S. Shvaley

Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin,
19, ul. Mira, Ekaterinburg, 620002, Russian Federation

For citation: Romanova A. N., Shvaley N. S. 2023. Digital transformation of professional sports organizations' business model: The case of the US National Football League. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* 22 (1): 84–104. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2023.105> (In Russian)

The study is an attempt to reveal and describe the main directions of digital transformation of business models of professional sports organizations through the example of the US National Football League. Based on the Johnson, Christensen and Kagermann's approach to describe four main components of a successful business model, the authors analyzed the National Football League business model and studied digital technologies impact on the business model components. With reference to the results of analysis as well as the available materials published in foreign mass media, the authors defined the main directions of digital transformation for business models of professional sports organizations. The first direction of transformation is to change the customer value proposition by means of fan engagement into value added chain. The second direction relates to the creation of new revenue channels through business model transformation into D2C type. The results of the current study contribute to the existing research on business models of sports organizations and can be applied by sports managers in building a digital marketing strategy and a strategy for business model transformation.

Keywords: business model, professional sports organizations, engagement, digital technologies, fantasy football, mass sports events, digital transformation, National Football League.

Received: May 6, 2022

Accepted: December 20, 2022

Contact information

Anastasia N. Romanova — Postgraduate Student; a.n.romanova@urfu.ru
Nikita S. Shvaley — nikita.shvaley@urfu.ru