

Рейтинг
самых богатых
футбольных клубов



Благодаря уникальной
природе футбольной
индустрии ведущие
клубы окажутся
достаточно
устойчивыми перед
лицом кризиса

Содержание

-
- 4 Вступление
 - 8 Как мы это делали
 - 10 Взлеты и падения
 - 11 Рейтинг самых богатых футбольных клубов Deloitte
 - 33 Борьба с кризисом
-

Редактор

Шариф Галеев

Авторы

Остин Хулихан, Рич Паркс, Грант Инглес, Мартин Хокинс, Саймон Херн, Эмилия Аштон-Джоунс и Каспар Шмик

Перевод

Николай Алтухов

Верстка

Ольга Подорожная

Группа спортивного бизнеса

E-mail: sportgroup@deloitte.ru

Май 2009 года

Вступление

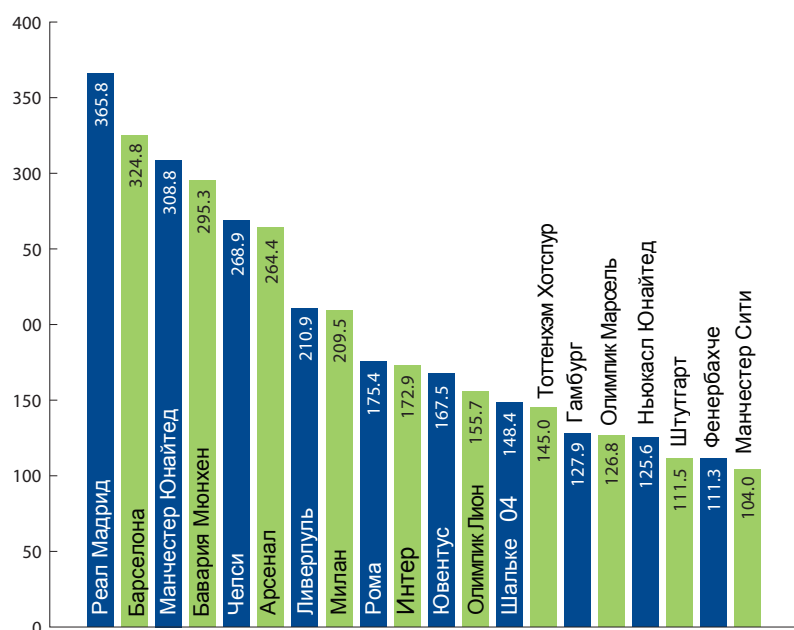
Я рад представить вашему вниманию двенадцатый выпуск составляемого компанией Deloitte «Рейтинга самых богатых футбольных клубов», где рассказывается о крупнейших клубах в этом самом популярном в мире виде спорта. В связи с тем, что этот выпуск выходит в свет менее чем через девять месяцев после окончания сезона 2007/08 гг., т.е. сразу после получения нами информации о выручке клубов, данный рейтинг можно назвать самым надежным сравнительным анализом финансовых результатов деятельности футбольных клубов, основанным на самой последней информации.

Для определения размера клуба может использоваться целый ряд методов, в т.ч. численность болельщиков, количество зрителей на стадионах, размер зрительской аудитории или успешность игры на поле. Однако в данном рейтинге мы сравниваем клубы, используя показатели выручки от их повседневной хозяйственной деятельности. На наш взгляд, наша методика, более подробно описанная в разделе «Как мы это делали», представляет собой лучший сравнительный анализ опубликованных финансовых результатов их деятельности.

Во всех предыдущих выпусках нашего рейтинга мы сообщали о поразительных темпах роста выручки наших лучших 20 клубов, и выпуск этого года не стал исключением. Совокупная выручка 20 лучших клубов выросла по сравнению с предшествующим годом на 220 млн. евро (6%) и достигла в сезоне 2007/08 гг. суммы в 3.9 млрд. евро, что более чем в три раза превышает общую выручку клубов, упоминавшихся в первом выпуске «Рейтинга самых богатых футбольных клубов» за 1996/97 гг. Как мы и предсказывали в прошлом году, для вхождения в нашу двадцатку лучших клубов необходима выручка в размере как минимум 100 млн. евро. Поздравляем Реал Мадрид, который четвертый сезон подряд занимает первую позицию в рейтинге, получив 366 млн. евро выручки.

Вместе с тем, в этом году публикация нашего рейтинга совпадает по времени с глобальным экономическим кризисом,

Рис. 1: Совокупная выручка в сезоне 2007/08 (млн. евро)



охватившим большую часть отраслей экономики. Для футбола эти экономические сложности не проходят бесследно. Тем не менее, нам представляется, что благодаря уникальной природе футбольной индустрии, в сочетании с наличием у клубов верных болельщиков и заранее заключенных долгосрочных рекламных и спонсорских контрактов, крупные клубы окажутся достаточно устойчивыми перед лицом экономического кризиса. Прочие отрасли экономики раньше и в большей степени столкнутся со сложностями. Это не означает, что футбольные клубы могут почивать на лаврах, отнюдь. Но у них в большей степени, чем у некоторых других компаний, есть время на выработку планов и приспособление к ситуации.

В данном выпуске представлена информация о сезоне 2007/08, последнем периоде, за который есть информация о выручке клубов. Понятно, что в этот период экономический кризис разразился еще не в полной мере и оказал лишь ограниченное воздействие на размер выручки двадцати лучших клубов. У всех клубов, кроме двух, в этот период наблюдался рост выручки (в валюте соответствующих стран).

Как мы предполагаем, выпуск следующего года, посвященный текущему сезону (2008/09), позволит сделать предварительные выводы о том, какое влияние общая экономическая ситуация оказывает на выручку лучших клубов в этом виде спорта – в особенности на выручку от проведения матчей, которая зависит от посещаемости матчей и цен на билеты, а также на коммерческую выручку. Вместе с тем, нам представляется, что только в последующем сезоне (2009/10 гг.) или даже еще позже мы сможем получить более полное представление о воздействии на клубы общей экономической ситуации. Именно в тот период в размере выручки клубов начнет находить отражение изменение ситуации с продлением индивидуальных и корпоративных абонементов, а несколько клубов, скорее всего, предпримут попытку продления существующих спонсорских контрактов или заключения новых.

Наиболее очевидным последствием изменения экономической ситуации для нашего рейтинга явилось то влияние, которое снижение курса фунта стерлингов по отношению к евро оказало на положение английских клубов в рейтинге

Пока что можно наблюдать кое-какие обнадеживающие симптомы. Хотя между клубами есть определенные различия, средняя посещаемость матчей чемпионатов стран «большой пятерки» – Англии, Германии, Испании, Италии и Франции – в первой половине сезона 2008/09 гг. в целом, по сравнению с предыдущими сезонами, осталась на высоком уровне. Интересно будет увидеть, как на выручке от проведения матчей отразится использование некоторыми клубами более

гибких систем установления цен на билеты. Более того, даже в последние шесть месяцев, когда в целом экономику охватил спад, несколько входящих в наш рейтинг клубов либо продлили существующие коммерческие контракты, либо заключили новые партнерские соглашения. Этот факт свидетельствует о сохранении интереса деловых партнеров к элите футбольных клубов, многие из которых имеют болельщиков по всему миру.

Наиболее очевидным последствием изменения экономической ситуации для нашего рейтинга явилось то влияние, которое снижение курса фунта стерлингов по отношению к евро оказало на положение английских клубов в рейтинге. В прошлом году мы предсказывали, что в сезоне 2007/08 гг., когда впервые вступят в силу в новом формате соглашения на трансляцию матчей Премьер-лиги, английские клубы могут занять до половины мест в рейтинге. На самом же деле в этом году в наш список вошли семь клубов – на один больше, чем в прошлом году, и на один меньше, чем в позапрошлом (когда в рейтинге оказалось рекордное число английских клубов – восемь).

Влияние валютного фактора наиболее отчетливо проявляется в верхней и в нижней части нашего рейтинга. Благодаря рекордным успехам Манчестер Юнайтед – выигрышу Премьер-лиги и Лиги чемпионов УЕФА – выручка клуба по сравнению с предыдущим годом увеличилась на 45 млн. фунтов и достигла 257 млн. фунтов.

При пересчете в евро по курсу, используемому в настоящем выпуске (по состоянию на 30 июня 2008 года) размер выручки клуба составил 325 млн. евро, что соответствует второму месту в рейтинге этого года – более чем на 40 млн. евро меньше, чем у клуба Реал Мадрид, и на 16 млн. евро больше, чем у занимающей третье место Барселоны. Если бы курс обмена валют остался на том уровне, который нами использовался при подготовке прошлогоднего выпуска (по состоянию на 30 июня 2007 года), размер выручки клуба вырос бы до 382 млн. евро и он занял бы первое место, обогнав Реал Мадрид. Тот факт, что если бы использовался сегодняшний обменный курс, Манчестер

Юнайтед уступил бы второе место Барселоне, подчеркивает важность влияния изменений обменного курса на положение английских клубов в рейтинге этого года. А вот клубам Астон Вилла, Эвертон и Вест Хэм Юнайтед не повезло, и они в двадцатку лучших клубов не попали.

В целом в последние четыре года в нашем рейтинге отчетливо выделась десятка лидеров, внутри которой вопрос идет не о составе, а лишь о порядке участников.

В нижней части рейтинга мы видим трех новичков, которых не было в рейтинге прошлого года, два из которых (Фенербахче и Штутгарт) впервые попали в ведущую двадцатку. Причиной этого стал рост выручки этих клубов в результате их успешного участия в Лиге чемпионов УЕФА, что подчеркивает влияние выступления клубов в самом престижном клубном турнире Европы на их положение в нашем рейтинге. Поздравляем Фенербахче с его впечатляющим успехом. Он первым из турецких клубов попал в наш рейтинг и в этом году оказался единственным клубом из страны, не входящей в «большую пятерку». Наконец, вступление в силу новых соглашений на трансляцию матчей Премьер-лиги помогло вернуться в ведущую двадцатку клубу Манчестер Сити, чьи новые владельцы из Абу Даби имеют далеко идущие планы по повышению эффективности деятельности клуба как на игровом поле, так и за его пределами.

Итак, насколько клубы готовы к решению проблем, возникающих в результате изменения экономической ситуации? В настоящем выпуске мы, помимо информации по двадцати лучшим клубам, даем наши комментарии по поводу возможных вариантов развития ситуации. Что касается выручки, с самого начала публикации наших рейтингов основным фактором роста клубов остается выручка от трансляции матчей. В нескольких национальных чемпионатах новые или уже заключенные контракты на трансляцию обеспечат клубам стабильный приток выручки на довольно многие годы.

Французской высшей лигой заключен четырехлетний контракт на трансляцию

по немного более высоким расценкам сроком действия до сезона 2011/12 гг., немецкой же Бундеслигой недавно заключены сделки на трансляцию на четырехлетний период начиная с сезона 2009/10 гг., условия которых в целом в выгодную сторону отличаются от текущих, хотя и уступают тем, на которых планировалось заключить предыдущую сделку (шестилетний контракт лиги с компанией Kirch не был заключен из-за обеспокоенности регулирующих органов).

Исход этих переговоров о заключении новых контрактов на трансляцию матчей Премьер-лиги и установленные в результате суммы контрактов, вероятнее всего, окажут ключевое влияние на положение английских клубов в нашем рейтинге в последующих сезонах

Испанские суперклубы Реал Мадрид и Барселона заключили отдельные контракты на трансляцию сроком действия до 2013/14 гг., причем в обоих случаях на более выгодных условиях, чем предыдущие договоры. Все эти контракты позволят клубам получать в следующих сезонах стабильный и в некоторых случаях даже более солидный приток выручки.

Премьер-лига – наиболее популярная и прибыльная национальная высшая лига мира – в настоящее время ведет переговоры о заключении новых контрактов на трансляцию на трехлетний период начиная с 2010/11 гг.



Исход этих переговоров, равно как и установленные в результате суммы контрактов, вероятнее всего, окажут ключевое воздействие на положение английских клубов в нашем рейтинге в последующих сезонах. Несмотря на осложнение макроэкономической ситуации трансляции матчей высшей футбольной лиги страны по-прежнему являются основным содержанием сетки вещания английских платных телеканалов и оказывают существенное влияние на количество их абонентов. Недавно были заключены контракты на право прямой трансляции (с компаниями BSkyB и Setanta), а также на право показа ключевых моментов (с BBC), суммы которых на 4% превышают аналогичные показатели текущих контрактов. Общемировая популярность Премьер-лиги способна и в дальнейшем приводить к увеличению выручки ее клубов. Снижение же курса фунта к другим важнейшим валютам оказывается потенциально выгодным для английских клубов в случае продажи прав на трансляцию за рубежом в валютах других стран.

Участие в Лиге чемпионов зачастую имело решающее значение в определении положения клубов, занимающих верхние позиции в двадцатке лучших клубов. Только шесть из представленных в этом году в ведущей двадцатке клубов не участвовали в групповом этапе розыгрыша Лиги чемпионов.

Решение УЕФА изменить начиная с 2009/10гг. процедуру квалификационного отбора для участия в турнире может потенциально оказать влияние на положение клубов в будущих выпусках нашего рейтинга. Автоматически процедура отбора для участия в групповом турнире пройдут по три ведущих клуба из трех ведущих чемпионатов европейских стран (в настоящее время – Англии, Испании и Италии) и по два – из четвертого и пятого по рейтингу чемпионатов (в настоящее время – Франции и Германии) – в то время как сейчас такое право предусмотрено для двух и одного клубов из соответствующих чемпионатов.

Желание УЕФА обеспечить участие в групповом этапе турнира команд из национальных чемпионатов с меньшим рейтингом означает, что команды, занимающие третьи места в трех ведущих чемпионатах, а также четвертые и пятые места в четвертом и пятом по рейтингу чемпионатах, встретятся с соперниками из чемпионатов с рейтингами от 7 до 15. В результате клубы из «большой пятерки» европейских чемпионатов могут теоретически столкнуться с более серьезными противниками, что может оказать решающее влияние на состав клубов, которые войдут в наш рейтинг в будущих сезонах.

В центре внимания в этом году

Помимо информации о двадцати лучших клубах и источниках их доходов в этом году в наш выпуск включена специальная статья, посвященная влиянию экономического кризиса на крупнейшие футбольные клубы мира в разрезе всех трех источников выручки (от проведения матчей, от трансляций и коммерческих источников), а также с точки зрения затрат на оплату труда и финансирования деятельности клубов. Особое внимание мы уделим тому, какое влияние кризис уже оказал на клубы, тем проблемам, с которыми клубы столкнутся в будущем, и возможным вариантам их приспособления к изменениям в макроэкономической ситуации.

«Рейтинг самых богатых футбольных клубов» Deloitte был составлен Дэном Джоунсом, Остином Хулиханом, Ричем Парксом, Грантом Инглсом, Мартином Хоукинсом, Саймоном Херном, Амелией Аштон-Джоунс и Каспаром Шмиком – сотрудниками Группы спортивного бизнеса Deloitte. Мы благодарим всех, кто оказал нам помощь – как в рамках международной сети компаний Deloitte, так и за ее пределами. Надеемся, что Вы получите удовольствие от чтения этого выпуска.

Дэн Джоунс, партнер

www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

Как мы это делали

По каждому клубу мы использовали данные о выручке за сезон 2007/08 гг., указанные в годовой финансовой отчетности клуба или других открытых источниках. В случаях, когда годовая финансовая отчетность составлена только за календарный год, а не за весь сезон, мы использовали последние по времени имеющиеся показатели за новый календарный год, если данные по сезону 2007/08 гг. получить было невозможно.

В размер выручки не включается плата за трансфер игроков, НДС и прочие налоги с продаж. В нескольких случаях в показатели валовой выручки были внесены определенные корректировки для того, чтобы сделать их более пригодными для сравнения футбольной деятельности клубов. Например, в случае наличия соответствующей информации мы исключали из выручки данные, отражающие существенные операции с капиталом или операции, не связанные с футболом.

Финансовая информация по каждому клубу подготовлена на основе принятой в соответствующих странах практики бухгалтерского учета или Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО). Некоторые клубы перешли к учету в соответствии с МСФО в течение сезона 2007/08 гг. Из-за этого финансовые показатели некоторых клубов изменились или могут измениться в будущем. В некоторых случаях такие изменения могут быть существенными.

На основании доступной информации по каждому клубу мы в ходе нашего анализа, по возможности, делили выручку на три категории – выручку от проведения матчей, выручку от трансляции матчей и выручку от коммерческих источников. Способы классификации выручки различными клубами не всегда полностью совпадают. В некоторых случаях мы произвели корректировку (реклассификацию) раскрытых в отчетности данных, что, на наш взгляд, сделало финансовые результаты клубов более пригодными для сравнения.

Большую часть выручки от проведения матчей составляет выручка от продажи билетов (включая абонементы и клубные карты). В выручку от трансляции включается выручка от проведения национальных и международных соревнований. В коммерческую выручку включаются доходы от спонсоров и выручка от торговли товарами. Более детального анализа сопоставимости выручки клубов не проводилось ввиду того, что соответствующая информация не публикуется. Некоторые различия между клубами или периодами могут возникнуть из-за различий в коммерческих соглашениях, способа отражения операций в финансовой отчетности или различий в способе применения учетной политики, т.е. операции одного и того же типа могут быть учтены по-разному.

В данной публикации приведена информация самого разного рода. Она получена из опубликованных материалов или других открытых источников, не являющихся финансовой отчетностью.

При подготовке этой публикации мы не выполняли никакой проверки или аудита данных, содержащихся в финансовой отчетности или других источниках по каждому клубу.

Для получения возможности сравнения показателей по клубам разных стран все данные за сезон 2007/08 гг. были пересчитаны по курсу на 30 июня 2008 года (1 фунт = 1,2632 евро). Сравнительные показатели были взяты из предыдущих выпусков «Рейтинга самых богатых футбольных клубов». Курс фунта стерлингов к евро в период с 30 июня 2007 года по 30 июня 2008 года снизился на 15%. В приведенной ниже таблице отражено то негативное влияние, которое это обстоятельство оказало на общую выручку британских клубов за сезон 2007/08 гг. в пересчете на евро.

Существует много способов измерения относительного богатства и стоимости футбольных клубов. В Deloitte для помощи потенциальным инвесторам или продавцам разработаны модели оценки предполагаемых денежных потоков. Вместе с тем, для такой оценки информации из открытых источников недостаточно. В настоящей публикации – в «Рейтинге самых богатых футбольных клубов» Deloitte – в качестве наиболее общедоступного и поддающегося сравнительному анализу критерия финансового богатства нами используется выручка.

Клуб	Объявленная выручка (в фунтах)	Выручка (в евро) по курсу на июнь 2007 года ¹	Выручка (в евро) по курсу на июнь 2008 года ²
Манчестер Юнайтед	257,1	381,9	324,8
Челси	212,9	316,3	268,9
Арсенал	209,3	310,9	264,4
Ливерпуль	167,0	248,1	210,9
Тоттенхэм Хотспур	114,8	170,5	145,0
Ньюкасл Юнайтед	99,4	147,7	125,6
Манчестер Сити	82,3	122,3	104,0
Вест Хэм Юнайтед	81,5	121,1	103,0
Эвертон	75,7	112,5	95,6
Астон Вилла	75,6	112,3	95,5
Селтик	73,0	108,4	92,2
Рэйнджерс	64,5	95,7	81,5

¹ Курс на 30 июня 2007 г. (1 фунт = 1,4856 евро)

² Курс на 30 июня 2008 года (1 фунт = 1,2632 евро)

Источник: исследование Делойт

Взлеты и падения

Выручка в 2007/08 (млн. евро)

1	↔	0	Реал Мадрид	365,8
2	↔	0	Манчестер Юнайтед	324,8
3	↔	0	Барселона	308,8
4	↑	3	Бавария Мюнхен	295,3
5	↓	1	Челси	268,9
6	↓	1	Арсенал	264,4
7	↑	1	Ливерпуль	210,9
8	↓	2	Милан	209,5
9	↑	2	Рома	175,4
10	↓	1	Интер	172,9
11	↑	1	Ювентус	167,5
12	↑	1	Олимпик Лион	155,7
13	↑	3	Шальке 04	148,4
14	↓	4	Тоттенхэм Хотспур	145,0
15	↔	0	Гамбург	127,9
16	↑	3	Олимпик Марсель	126,8
17	↓	3	Ньюкасл Юнайтед	125,6
18	нет	новый	Штутгарт	111,5
19	нет	новый	Фенербахче	111,3
20	нет	новый	Манчестер Сити	104,0

Выручка в 2006/07 (млн. евро)

1	↔	0	Реал Мадрид	351,0
2	↑	1	Манчестер Юнайтед	315,2
3	↑	1	Барселона	290,1
4	↑	1	Челси	283,0
5	↑	3	Арсенал	263,9
6	↔	0	Милан	228,7
7	↔	0	Бавария Мюнхен	223,3
8	↑	2	Ливерпуль	206,5
9	↔	0	Интер	176,7
10	↑	5	Тоттенхэм Хотспур	153,1
11	↑	3	Рома	145,2
12	↑	8	Ювентус	141,2
13	↑	2	Олимпик Лион	140,6
14	↓	2	Ньюкасл Юнайтед	129,4
15	↑	1	Гамбург	120,4
16	↑	3	Шальке 04	114,3
17	нет	новый	Сельтик	111,8
18	нет	новый	Валенсия	107,6
19	нет	новый	Олимпик Марсель	99,0
20	нет	новый	Вердер Бремен	97,3

- Позиция в «Рейтинге самых богатых футбольных клубов»
- Изменение по сравнению с предыдущим годом
- Величина изменения (позиций)

1. Реал Мадрид

€ 365,8 млн.

Выручка в 2007 г. – € 351,0 млн.
Позиция в 2007 г. – 1

Реал Мадрид четыре сезона подряд занимает первую позицию в «Рейтинге самых богатых футбольных клубов». Его выручка выросла на 14,8 млн. евро (4%) и достигла 365,8 млн. евро. Хотя темпы роста оказались более скромными, нежели в предшествующих сезонах, за период с 2002 года выручка клуба более чем удвоилась и на 41 млн. евро превышает соответствующий показатель клуба, занимающего в 2007/08 следующую позицию в рейтинге.

Основной причиной впечатляющего роста выручки Реала и его продвижения на первую позицию в нашем рейтинге стала способность клуба обеспечивать рост коммерческой выручки. Снижение этого показателя на 7,4 млн. евро (5%) в 2007/08 гг., явившееся следствием падения выручки от размещения спонсорской рекламы на футболках в результате банкротства BenQ Mobile, явилось для клуба существенной неудачей, хотя клуб по-прежнему получает из этого источника 129 млн. евро, что составляет 35% его совокупной выручки. Уменьшение коммерческой выручки совпало с уходом Дэвида Бекхема летом 2007 года. Будет интересно проследить за тем, как клуб справится с потерей возможности использовать брэнд Бекхема и грозящим клубам осложнением ситуации на рынке коммерческой рекламы (см. специальную статью «Борьба с кризисом»).

В сезоне 2007/08 компанию BenQ Mobile в роли спонсора по размещению рекламы на футболках, сменил интернет тотализатор Bwin.

Действие контракта с BenQ Mobile (его сумма, по сообщениям, составляла от 20 до 25 млн. евро) прекратилось в результате банкротства этой компании. Спонсорское соглашение на поставку комплекта формы с компанией Adidas, которая выступает в качестве спонсора клуба с 1998 года, будет действовать до сезона 2011/12.

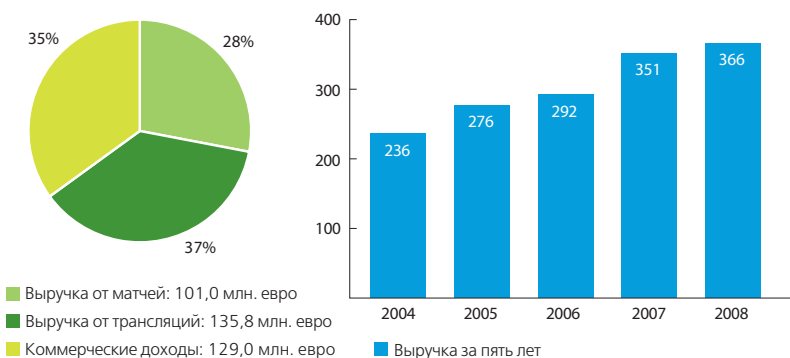
В сезоне 2007/08 Реал продолжил успешное выступление у себя в стране, в 31-й раз за свою историю и второй раз подряд одержав победу в испанской Ла Лига. Вместе с тем, клуб выбыл на первом раунде плей-офф Лиги чемпионов УЕФА и в течение пяти лет не мог завоевать место в плей-офф. В результате, размер выручки от централизованной продажи прав на трансляцию матчей Лиги Чемпионов остался на прежнем уровне и составил 21,1 млн. евро.

В сезоне 2007/08 выручка от трансляции матчей превысила коммерческую выручку и впервые с сезона 2003/04 гг. стала самым крупным источником выручки клуба. Ее размер составил 135,8 млн. евро, т.е. 37% от общей выручки. Второй сезон действия контракта на трансляцию с Mediarpro принес небольшое увеличение выручки на 3,4 млн. евро. По данному контракту клуб должен за время его действия – до сезона 2012/13 – получить более 1,1 млрд. евро.

Быстрее всего – на 18,8 млн. евро (23%) – в сезоне 2007/08 росла выручка клуба от проведения матчей, чему способствовала реконструкция некоторых секторов стадиона Bernabeu, позволившая увеличить число VIP-мест, и тем самым увеличить выручку. Размеры выручки клуба от проведения матчей достигли 101 млн. евро и составляют теперь 28% от его совокупной выручки. Тем самым структура выручки клуба становится более сбалансированной и включает все три источника.

По заявлениям клуба в его бюджете, на сезон 2008/09 заложена выручка в размере 400 млн. евро. Если Реал сумеет взять этот барьер, его соперникам будет непросто потеснить его с первого места в «Рейтинге самых богатых футбольных клубов».

«Реал Мадрид»: структура доходов



2. Манчестер Юнайтед

€ 324,8 млн.

Выручка в 2007 г. – € 315,2 млн.
Позиция в 2007 г. – 2

Сезон 2007/08 выдался для Манчестер Юнайтед исключительно удачным, поскольку команде удалось завоевать звание чемпиона как в розыгрыше Лиги Чемпионов УЕФА, так и в Премьер-лиге. Как и предполагалось, успех на игровом поле выразился в притоке финансовых средств. Выручка клуба выросла по всем статьям и в целом увеличилась на 21%, составив 324,8 млн. евро. И если бы не снижение курса фунта по отношению к евро, Манчестер обошел бы Реал Мадрид и снова, впервые с 2005 года, занял первое место в нашем рейтинге.

При проведении матчей клуба ему стабильно удавалось добиться полного заполнения стадиона Old Trafford, вмещающего 76 200 человек, что на 16 000 мест превышает вместимость следующего по величине клубного стадиона Англии – Emirates. Посещаемость матчей удалось удержать на уровне предыдущего сезона, что, вкупе с увеличением цен на билеты в сезоне 2007/08, привело к тому, что выручка клуба от проведения матчей выросла на 10% и достигла 128,2 млн. евро, т.е. 39% от общего размера выручки. По этому показателю Манчестер лидирует среди входящих в наш рейтинг клубов.

Выручка от трансляции матчей увеличилась на 44% и достигла 115,7 млн. евро. Победа в розыгрыше Лиги чемпионов УЕФА принесла клубу 42,9 млн. евро от трансляции матчей Премьер-лиги, а выигрыш Премьер-лиги – 62,3 млн. евро, что на 54% больше, чем в предыдущем году, и это явилось результатом вступления в силу в сезоне 2007/08 новых контрактов на трансляцию матчей Премьер-лиги.

Коммерческая выручка увеличилась на 14% и достигла 80,9 млн. евро. Коммерческое партнерство с фирмой Nike дало возможность увеличить размер выручки благодаря использованию в этом сезоне нового комплекта формы. Несмотря на то, что компания AIG оказалась в сентябре 2008 года на грани банкротства и была национализирована Федеральной резервной системой США, Манчестер по-прежнему пользуется плодами выгодного соглашения с AIG о размещении

рекламы на футболках на сумму 17,8 млн. евро за сезон (оно будет действовать до сезона 2009/10), а также соглашениями о предоставлении клубу финансовых услуг и продуктов. На период с 2010/11 клуб будет искать себе нового партнера по размещению рекламы на футболках, поскольку компания AIG заявила о намерении не продлевать контракт на период после 2009/10 гг.

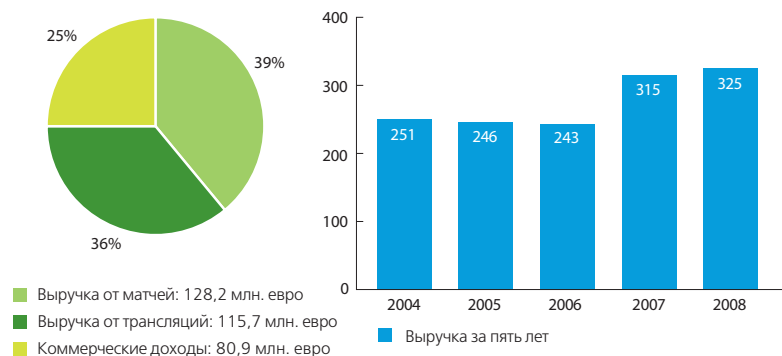
В сезоне 2008/09 можно ожидать увеличения коммерческой выручки клуба в результате подписания нескольких спонсорских контрактов, в т. ч. с компанией Saudi Telecom и швейцарским производителем часов Hublot. Действие спонсорского контракта с Budweiser было продлено до сезона 2009/10.

Манчестер не останется неуязвимым для последствий экономического кризиса последних месяцев, однако тот факт, что ему в эти месяцы удалось заключить новые партнерские соглашения, свидетельствует о том, что брэнд Манчестера, в т.ч. и благодаря недавним успехам клуба на игровом поле, по-прежнему способен привлекать коммерческих партнеров.

Это конкурентное преимущество, вкупе с успешной игрой и максимальным использованием выручки от проведения матчей за счет стабильно полного заполнения стадиона Old Trafford, в будущих сезонах поможет Манчестеру бороться с двумя испанскими суперклубами за первое место в нашем рейтинге.



«Манчестер Юнайтед»: структура доходов



3. Барселона



€ 308,8 млн.

Выручка в 2007 г. – € 290,1 млн.
Позиция в 2007 г. – 3

Барселона сохранила за собой третье место в рейтинге, а ее совокупная выручка в сезоне 2007/08 впервые превысила 300 млн. евро, увеличившись на 18,7 млн. евро и достигнув 308,8 млн. евро.

Сезон 2007/08 оказался для Барсы периодом перемен – как на игровом поле, так и за его пределами. Несмотря на то, что в розыгрыше Лиги чемпионов УЕФА и Кубка Короля клуб дошел до полуфинала, уступив в обоих случаях итоговому финалисту, в испанском чемпионате Барселона, вопреки ожиданиям, заняла лишь третье место. Впрочем, в сезоне 2008/09 клуб имеет все шансы вернуть себе титул чемпиона под руководством своего нового тренера Джозепа Гвардиола.

На доходы от трансляции матчей в сезоне 2007/08 по-прежнему приходится самая большая доля общей выручки – 38% от общей суммы или 116,2 млн. евро, что на 9,5 млн. евро (9%) больше, чем в предыдущем сезоне. Выручка от централизованной продажи прав на трансляцию матчей Лиги чемпионов составила 27,5 млн. евро, на 4,8 млн. евро (21%) больше, чем в прошлом сезоне (это объясняется тем, что клуб дошел до полуфинала). В соответствии с долгосрочным контрактом клуба с Mediarpro, который будет действовать до сезона 2012/13, клуб начиная с сезона 2008/09 будет получать больше выручки – по сообщениям, как минимум, 150 млн. евро в год.

Размер коммерческой выручки Барселоны в сезоне 2007/08 вырос на 6,3 млн. евро (7%) и достиг 101,1 млн. евро. Впервые от этого источника клуб получил 100 млн. евро – став третьим после

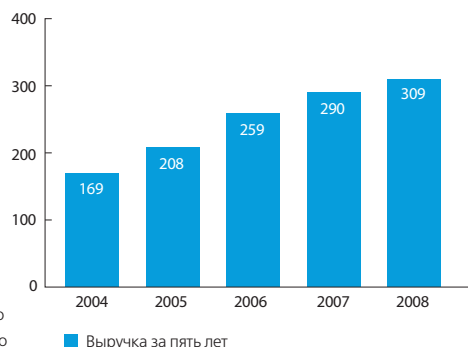
клубов Реал Мадрид и Бавария Мюнхен. Основная доля этой выручки приходится на коммерческий контракт с фирмой Nike, который будет действовать до 2013 года. По размеру коммерческой выручки Барселона оказалась на третьем месте среди клубов, входящих в наш рейтинг, хотя она единственной из всей двадцатки лучших клубов не получила никакой выручки от спонсорских контрактов на размещение рекламы на футболках. Также клубом заключено инновационное пятилетнее соглашение о партнерстве с ЮНИСЕФ, в ходе которого клуб спонсирует некоторые проекты этой организации, несмотря на то, что не получает взамен в прямой форме никаких доходов.

Кроме того, Барселона объявила о получении предложения об участии в качестве со-инвестора в проект заявки клуба Майами на вхождение в Высшую лигу футбола США. Эти планы свидетельствуют о желании Барселоны создать предпосылки для увеличения популярности в Северной Америке и для получения дополнительной коммерческой выручки.

Выручка от проведения матчей составила 1,5 млн. евро, на 2,9 млн. евро (3%) больше, чем в предыдущем сезоне. При этом увеличение числа сыгранных домашних матчей (29 против 27 в сезоне 2006/07) скомпенсировало снижение средней посещаемости (67 300 против 74 100 в 2006/07). В результате запланированной перестройки стадиона Camp Nou (она обойдется в 250 млн. евро и предусматривает размещение дополнительно 10 000 мест и улучшение услуг для корпоративных клиентов) общая сумма должна существенно измениться.

В бюджете клуба на сезон 2008/09 заложена выручка в размере 380 млн. евро, что отчасти связано с принципиальным изменением его контракта на трансляцию с Mediarpro и реструктуризацией коммерческого контракта с Nike, в результате которых гарантированная выручка клуба возрастет до 30 млн. евро за сезон. Если клубу удастся достичь такого уровня выручки, он сможет поспорить со своими соперниками – занимающими второе и первое места клубами Манчестер Юнайтед и Реал Мадрид – за первое место в нашем рейтинге.

«Барселона»: структура доходов



4. Бавария Мюнхен

€ 295,3 млн.

Выручка в 2007 г. – € 223,3 млн.
Позиция в 2007 г. – 7

Мюнхен после пятилетнего перерыва вернул себе место в пятерке лидеров нашего «Рейтинга самых богатых футбольных клубов». Выручка клуба выросла на 72 млн. евро (32%) и достигла 295,3 млн. евро, благодаря чему клуб смог подняться в рейтинге на три позиции вверх. Такой мощный рост выручки – по этому показателю Бавария обошла все остальные клубы нашего рейтинга – представляется тем более поразительным, что Бавария впервые с сезона 1996/97 не принимала участия в Лиге чемпионов УЕФА.

В розыгрыше Кубка УЕФА клуб дошел до полуфинала. Увеличению его рейтинга способствовал тот факт, что коммерческая выручка клуба выросла на 69,3 млн. евро (65%) и достигла внушительной цифры 176,5 млн. евро, составляя на данный момент 60% от общей выручки Баварии. По этому показателю клуб существенно обошел остальных участников нашего рейтинга и более чем на 45 млн. евро опережает Реал Мадрид, занимающий второе место по размеру выручки от этого источника.

Основная причина такого роста заключается в том, что Бавария довела до 100% находящийся у нее пакет акций компании, владеющей домашним стадионом клуба, Allianz Arena, путем выкупа 50%-го пакета акций этой компании у клуба TCB 1860 Мюнхен. При этом за последним сохранено право проведения на стадионе Allianz Arena своих домашних матчей. Общая выручка от стадиона достигла 41,6 млн. евро, включая такие статьи дохода как сдача в аренду, предоставление VIP-мест, услуги общественного питания, экскурсии по стадиону и права на название.

Согласно данным отчетности клуба, его выручка от продажи товаров в сезоне 2007/08 выросла на 8,8 млн. евро (27%) и составила 41,1 млн. евро, чему способствовала покупка таких известных игроков, как Франк Рибери и Лука Тони. Выручка от спонсоров выросла на 11,5 млн. евро и составила 74,3 млн. евро. В основном она была получена от контрактов на размещение рекламы на футболках с Deutsche Telekom и на поставку комплектов формы с фирмой adidas.

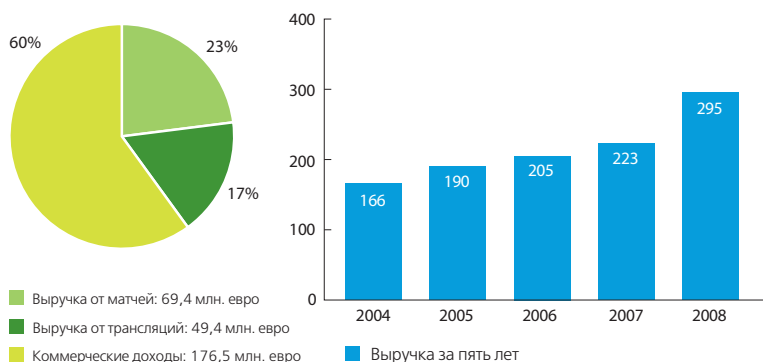
Средняя посещаемость проведенных клубом

матчей Бундеслиги составила 69 000 человек, а всего клубом во всех турнирах было сыграно 27 домашних матчей. В результате, выручка от проведения матчей достигла 69,4 млн. евро, и на ее долю пришлось 23% от общей выручки.

Из-за того, что Бавария не попала в розыгрыш Лиги чемпионов, ее выручка от трансляции упала на 19% и составила 49,4 млн. евро, что равняется всего 17% от общей выручки баварского клуба. По величине выручки от этого источника Бавария находится на последнем месте среди участников нашего рейтинга. Новые контракты на трансляцию матчей Бундеслиги, сумма которых, по сообщениям, составляет в среднем 412 млн. евро за сезон, вступят в действие в сезоне 2009/10 и на период до 2013 года позволят лишь слегка увеличить доход клуба от немецких СМИ, в результате чего по данному показателю Бавария останется далеко позади других европейских команд.

Возвращение в сезоне 2008/09 в Лигу чемпионов принесет клубу увеличение выручки от проведения и трансляции матчей – будучи одним из всего двух немецких клубов, попавших в групповой турнир, Бавария будет пользоваться повышенным вниманием со стороны немецких СМИ. Это обстоятельство, вкупе с высоким уровнем коммерческой выручки клуба, вероятнее всего, позволит самому популярному клубу Германии легко получить выручку свыше 300 млн. евро и сохранить за собой место в четверке ведущих команд нашего рейтинга.

«Бавария Мюнхен»: структура доходов



5. Челси



€ 268,9 млн.

Выручка в 2007 г. – € 283,2 млн.
Позиция в 2007 г. – 4

Поскольку в плане игры в сезоне 2007/08 гг. Челси как в Премьер-лиге, так и в Лиге чемпионов УЕФА занял второе место (уступив первое клубу Манчестер Юнайтед), Челси, вероятнее всего, рассматривает этот сезон как период нереализованных возможностей.

Выручка клуба выросла на 12% и достигла 268,9 млн., евро. Челси по-прежнему входит пятерку лидеров нашего рейтинга, опустившись, однако, с четвертого на пятое место в результате существенного роста выручки у клуба Бавария Мюнхен.

Основной причиной роста выручки Челси стало увеличение выручки от трансляции на 30% до 97,8 млн. евро. Заняв в Премьер-лиге второй сезон подряд второе место, клуб в результате вступления в силу новых централизованных контрактов на трансляцию матчей Премьер-лиги получил от этих контрактов выручку в размере 57,6 млн. евро, что на 48% больше, чем в сезоне 2006/07.

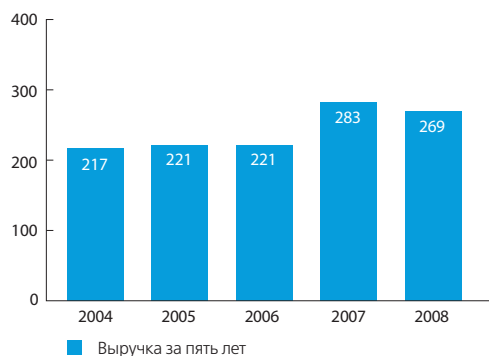
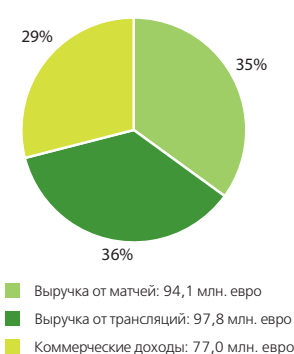
За четыре предшествующих сезона Челси трижды участвовал в розыгрыше полуфинала Лиги чемпионов. В сезоне же 2007/08 клуб сделал еще один шаг вперед и впервые в своей истории дошел до финала. В результате, клуб получил от централизованных контрактов на трансляцию матчей УЕФА выручку в размере 36,4 млн. евро.

Тот факт, что клуб дошел до финала Лиги Чемпионов и Кубка Премьер-лиги, а также до четверть финала Кубка Англии, позволил Челси получить выручку от проведения матчей в размере 94,1 млн. евро, в том же размере, что и в прошлом году (когда им было сыграно на один домашний матч меньше, но были выиграны как Кубок Премьер-лиги, так и Кубок Англии). В результате, клуб снова оказывается в числе лидеров нашего рейтинга по размеру выручки от проведения матчей. Это по-прежнему вызывает удивление, если учесть ограниченную вместимость стадиона клуба – средняя посещаемость проводимых на нем матчей Премьер-лиги составила всего лишь 41 400 человек. Причина заключается в том, что в Лондоне клуб имеет возможность продавать билеты по более высокой цене.

Коммерческая выручка Челси выросла на 8% и составила 77 млн. евро. В основном она пришла на спонсорские контракты с фирмами adidas и Samsung. По сообщениям, их стоимость составляет, соответственно, примерно 15,2 млн. евро и 12,6 млн. евро, а срок действия – соответственно, восемь лет до сезона 2013/14 и пять лет до сезона 2009/10. С момента заключения этих контрактов клуб заключил еще несколько новых партнерских соглашений, в том числе с фирмой Thomas Cook на сумму, по сообщениям, равную 1,9 млн. евро в год, и компанией Etihad Airways. Эти соглашения должны обеспечить клубу дальнейшее увеличение коммерческой выручки и в сезоне 2008/09.

Как уже отмечалось, рост выручки Челси в сезоне 2007/08 в основном явился результатом успешного выступления в Лиге чемпионов и вступления в силу новых централизованных контрактов на трансляцию матчей Премьер-лиги. В сезоне 2008/09 эти факторы обеспечат клубу в лучшем случае умеренный рост выручки. Успешная игра позволила Челси сохранить свои позиции в сравнении с лучшими европейскими клубами, но для обеспечения дальнейшего роста такими же темпами, как и у крупнейших соперников Челси на европейской арене, клубу потребуется дополнительное увеличение выручки от проведения матчей и коммерческой выручки.

«Челси»: структура доходов



6. Арсенал

€ 264,4 млн.

Выручка в 2007 г. – € 263,9 млн.
Позиция в 2007 г. – 5

В сезоне 2007/08, втором сезоне, проведенном Арсеналом на стадионе Emirates, выручка клуба впервые превысила цифру в 200 млн. фунтов и достигла 209,3 млн. фунтов (264,4 млн. евро), увеличившись на 31,7 млн. фунтов (18%). Эти данные приведены без учета доходов, не связанных с футболом (19,2 млн. евро от строительной деятельности).

Основной причиной роста выручки клуба явилось 55%-е увеличение выручки от трансляции, составившей 88,8 млн. евро. Вступление в силу новых контрактов на трансляцию матчей Премьер-лиги и третье место в Лиге привели к увеличению выручки от централизованных контрактов на трансляцию до 59,4 млн. евро. Клуб дошел до полуфинала Кубка Карлинг и четвертьфинала Лиги чемпионов УЕФА. В результате участия в последнем из этих двух турниров Арсенал получил выручку от централизованных контрактов на трансляцию в размере 23,2 млн. евро.

Клуб уже второй сезон проводит на стадионе Emirates. В условиях полного заполнения стадиона при проведении турнирных матчей и средней посещаемости в размере 60 100 человек выручка от проведения матчей выросла до 119,5 млн. евро и составила 45% от общей выручки клуба. В сезоне 2008/09 в случае небольшого увеличения цены на билеты выручка от проведения матчей должна сохраниться на прежнем уровне. При этом, по заявлениям клуба, в очереди на получение абонементов у него стоит почти 50 000 болельщиков.

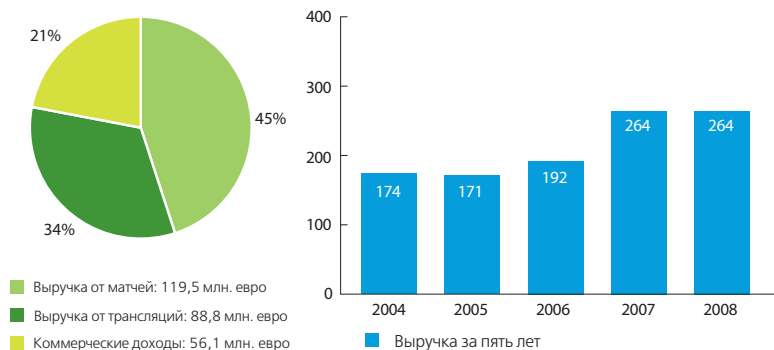
Коммерческая выручка клуба немного увеличилась (на 6%) и достигла 56,1 млн. евро. Выручка из этого источника главным образом приходится на поступления от долгосрочного контракта на права на название стадиона (сроком до сезона 2020/21) и от спонсорского контракта на рекламу на футболках с Emirates (сроком до сезона 2013/14). Сумма этих контрактов, по сообщениям, составляет 113,7 млн. евро. В сезоне 2007/08 в результате создания второго и третьего комплектов формы производства Nike доход от розничной торговли достиг рекордной цифры – 16,5 млн. евро.

Вместе с тем, несмотря на заключение второстепенных партнерских соглашений с компанией Citroën и швейцарским производителем часов Ebel, вступающих в силу в 2008/09, а также на расширение присутствия клуба в Юго-Восточной Азии, коммерческая выручка составляет только 21% от общей выручки клуба. По этому показателю Арсенал уступает большинству клубов нашего рейтинга. Для сравнения, коммерческая выручка Арсенала почти на 21 млн. евро ниже, чем у Челси, и на 24.8 млн. евро ниже, чем у Манчестер Юнайтед (это те два английских клуба, которые опережают Арсенал в рейтинге этого года).

Условиями дальнейшего роста выручки и появления у клуба шансов побороться за место в пятерке лидеров нашего рейтинга, вероятнее всего, станут рост коммерческой выручки, более успешная игра как в Премьер-лиге, так и в Лиге чемпионов, а также обеспечение стабильно полной заполняемости стадиона Emirates. Арсеналу остается надеяться, что недавно назначенный на пост генерального директора клуба Иван Газидис, вышедший заместителем уполномоченного по делам Высшей лиги футбола США, сможет обеспечить клубу дальнейший рост.



«Арсенал»: структура доходов



7. Ливерпуль

€ 210,9 млн.

Выручка в 2007 г. – € 206,5 млн.
Позиция в 2007 г. – 8

Среди английских клубов, входящих в десятку лидеров нашего рейтинга этого года, Ливерпуль находится на четвертом месте. В этом году он поднялся в рейтинге на одну позицию и занял седьмое место. Его выручка выросла на 20% и составила 210,9 млн. евро.

Наибольшую долю выручки (46%) клуб получает от трансляции матчей. Выручка от этого источника увеличилась на 33% и составила 96,4 млн. евро. Такой рост явился главным образом результатом увеличения выручки от централизованных контрактов на трансляцию матчей Премьер-лиги – она выросла на 17 млн. фунтов и составила 45,4 млн. фунтов (60 млн. евро). Участие в полуфинале Лиги чемпионов УЕФА принесло клубу 26,8 млн. евро – на 32,2 млн. евро меньше, чем в предыдущем году, когда Ливерпуль занял второе место, уступив первое Милану. Тот факт, что в финале встретились его английские конкуренты -Манчестер Юнайтед и Челси – привел к дополнительному уменьшению выручки в результате снижения интереса со стороны отечественных СМИ.

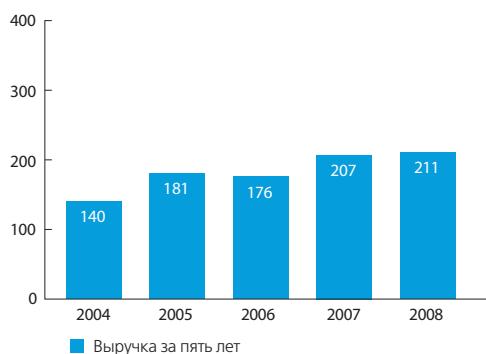
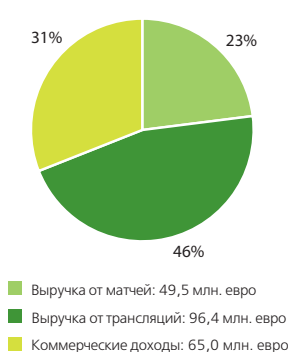
Коммерческая выручка клуба выросла на целых 19% и составила 65 млн. евро, 31% от общей выручки. Основной причиной стало продление еще на три года – до сезона 2009/10 – контракта на размещение рекламы на футболках с давним партнером клуба, фирмой Carlsberg. Сумма контракта увеличилась, по сообщениям, до 7,5 млн. фунтов в год. Кроме того, важным источником выручки продолжает оставаться договор с фирмой adidas на поставку комплектов

формы. В будущем выручка клуба из этого источника должна еще больше увеличиться в результате заключения четырех оглашений с второстепенными спонсорами на общую сумму, по сообщениям, равную как минимум 13 млн. евро. В число новых партнеров входят тотализатор Paddy Power и туроператор Thomas Cook.

Стадион Ливерпуля Anfield по-прежнему регулярно оказывался полностью заполненным, а средняя посещаемость матчей лиги составила в 2007/08 гг. 43 500 человек. Однако в результате меньшего количества сыгранных домашних матчей прирост выручки от проведения матчей оказался незначительным, а ее величина составила 49,5 млн. евро.

В сентябре 2008 года Ливерпуль объявил о том, что в связи с ухудшением мировой экономической ситуации откладывается строительство нового стадиона Stanley Park, открытие которого было намечено на 2011/12. Будущий стадион, как ожидается, поначалу сможет вместить 60 000 человек, включая 10 000 VIP-мест, а потенциально его вместимость может быть увеличена до 73 000. В этом случае Ливерпуль получит возможность существенно увеличить выручку от проведения матчей и занять более высокое место в нашем рейтинге.

«Ливерпуль»: структура доходов



8. Милан

€ 209,5 млн.

Выручка в 2007 г. – € 228,7 млн.
Позиция в 2007 г. – 6

Милан опустился в нашем рейтинге на две позиции, а его выручка упала на 19,2 млн. евро (8%). В этом сезоне клуб показал неожиданно слабую игру на поле по сравнению с сезоном 2006/07, когда он одержал победу в розыгрыше Лиги чемпионов УЕФА. В итальянском чемпионате Милан занял лишь пятое место, вследствие чего Россонери впервые с 2001/02 не смогут принять участие в наиболее престижном клубном турнире Европы.

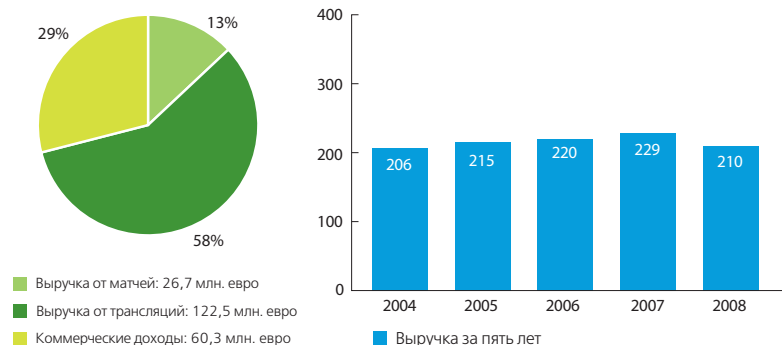
Наибольшая доля выручки Милана приходится на поступления от трансляции матчей, которые в 2007/08 составили 122,5 млн. евро, т.е. 58% от общей выручки. Выручка из данного источника по сравнению с сезоном 2006/07 снизилась на 14,2 млн. евро (10%), что главным образом обусловлено падением выручки от централизованных контрактов на трансляцию матчей Лиги чемпионов. В результате поражения Арсенала в первом раунде плей-офф выручка от этого источника снизилась на 13,2 млн. евро (33%) и составила 26,4 млн. евро.

Основная доля выручки от трансляции пришлась на вступивший в действие в этом сезоне двухлетний контракт клуба с итальянским телеканалом Mediaset на прямую трансляцию домашних матчей.

Коммерческая выручка в сезоне 2007/08 снизилась на 5,4 млн. евро (8%) и составила 60,3 млн. евро. Главным образом она была получена за счет четырехлетнего контракта на размещение рекламы на футболках с интернет-агрегатором Wwin (контракт действует до сезона 2009/10, а его сумма, по сообщениям составляет 12 млн. евро в сезон) и за счет продления на срок до 2016/17 гг. соглашения на поставку комплектов формы с фирмой adidas.

Увеличение средней посещаемости матчей с 9 000 до 55 900 человек скомпенсировало падение числа проведенных на стадионе San Siro домашних матчей (24 против 30 в сезоне

«Милан»: структура доходов



2006/07). В результате, выручка от проведения матчей выросла на 0,4 млн. евро (2%) и составила 26,7 млн. евро. Вместе с тем, по выручке от проведения матчей Милан, как и другой миланский клуб Интер, существенно уступает другим клубам из ведущей десятки нашего рейтинга. Оба клуба рассматривают возможность реконструкции стадиона в San Siro или же строительства стадиона в другом месте.

Для получения в будущем большей выручки от проведения матчей и более высокого места в нашем рейтинге Милану необходимо будет решить вопрос со стадионом, в особенности если учесть, что вследствие решения Серии А о возобновлении с 2010 года практики коллективной продажи прав на трансляцию клубу может оказаться трудно сохранить выручку от трансляции на прежнем уровне.



9. Рома

€ 175,4 млн.

Выручка в 2007 г. – € 145,2 млн.
Позиция в 2007 г. – 11



Как мы и предсказывали в прошлогоднем выпуске нашего рейтинга, в сезоне 2007/08 гг. в результате вступления в силу новых контрактов на трансляцию и коммерческих соглашений выручка клуба Рома значительно выросла (на 30,2 млн. евро, т.е. 21%) и составила 175,4 млн. евро, что дало клубу возможность в этом году войти в ведущую десятку.

В розыгрыше Серии А клуб занял второе место, а также выиграл Кубок Италии и второй год подряд дошел до четвертьфинала Лиги чемпионов УЕФА, что позволило ему получить выручку от централизованных контрактов на трансляцию матчей УЕФА в размере 28,9 млн. евро.

Выручка от трансляции выросла на 10,7 млн. евро (11%) и составила 105,7 млн. евро, т.е. 60% от общей выручки. Основной причиной этого роста стало вступление в силу в сезоне 2007/08 нового контракта на трансляцию с компанией Mediaset, последнего отдельно заключенного контракта до возобновления в 2010 году Серией А практики коллективной продажи прав на трансляцию.

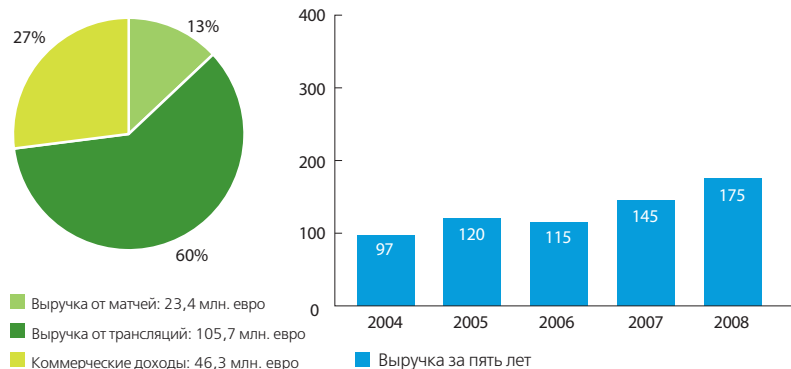
В плане коммерческой выручки этот год стал для Ромы очень успешным. Поступления от данного источника составили 46,3 млн. евро, на 17,2 млн. евро (59%) больше, чем в предыдущем сезоне. Главными основами этого роста стали новое соглашение с компанией Карра на поставку комплектов формы (в среднем на сумму 4,8 млн. евро за сезон) и контракт на размещение рекламы на футболках с телекоммуникационной компанией Wind (на сумму как минимум 7 млн. евро за сезон).

Средняя посещаемость проводимых клубом турнирных матчей осталась на прежнем уровне – 36 200. По данному показателю клуб оказался на третьем месте с конца среди клубов, входящих в наш рейтинг, хотя его стадион занимает пятое место по размеру. Этот факт свидетельствует о том, что Джиалоросси необходимо решить вопросы, связанные с получением выручки от проведения матчей на стадионе Stadio Olimpico, на котором пройдет финал розыгрыша Лиги чемпионов в 2009 году. Решение этой проблемы имеет ключевое значение для роста выручки от проведения матчей и коммерческой деятельности, а также для снижения зависимости клуба от выручки от трансляции. По сообщениям, клуб в настоящее время совместно с местными властями планирует строительство нового стадиона.

В результате проведения 27 домашних игр клуб получил выручку от проведения матчей в размере 23,4 млн. евро – на 11% больше, чем в прошлом сезоне. В будущем финансовые результаты Ромы будут зависеть от тех коммерческих возможностей, которые может дать строительство нового стадиона.

С возвратом Ювентуса в Лигу чемпионов в сезоне 2008/09 Рома может столкнуться с невозможностью удержаться на десятом месте в нашем рейтинге будущего года. Для того, чтобы не отставать от других европейских команд, Роме важно будет добиться более сбалансированного соотношения между источниками выручки.

«Рома»: структура доходов



В плане коммерческой выручки этот год стал для Ромы очень успешным – поступления от данного источника увеличились на 17,2 млн. евро (59%) и составили 46,3 млн. евро

10. Интер

€ 172,9 млн.

Выручка в 2007 г. – € 176,7 млн.
Позиция в 2007 г. – 9

Интер опустился в нашем рейтинге на одну позицию и стал десятым. Его выручка в сезоне 2007/08 составила 172,9 млн. евро, на 3,8 млн. евро (2%) меньше, чем в предшествующем году. В плане игры клуб сохранил за собой доминирующее положение в Серии А и третий раз подряд выиграл Скудетто. Кроме того, Интер занял второе место розыгрыше Кубка Италии, однако снова выбыл в первом раунде плей-офф Лиги чемпионов УЕФА.

Выручка от трансляции по-прежнему составляет большую часть (62%) общей выручки клуба и в сезоне 2007/08 – в котором вступил в силу двухлетний контракт на трансляции матчей в Италии с компанией Mediaset – составила 107,7 млн. евро. Выручка от централизованных контрактов на трансляцию матчей Лиги чемпионов снизилась на 2,9 млн. евро (10%) и составила 26,7 млн. евро.

Коммерческая выручка Нераццурри составила 36,8 млн. евро, из которых на долю долгосрочных контрактов о коммерческом партнерстве с компаниями Pirelli и Nike пришлось, соответственно, 8,4 млн. евро и 7,5 млн. евро.

Выручка Интера от проведения матчей составила 28,4 млн. евро. Это на 1,2 млн. евро (4%) больше, чем в прошлом сезоне, но, как и у других итальянских клубов нашего рейтинга, меньше, чем выручка от других источников (17%). По этому показателю Интер значительно отстает от своих соперников на европейской арене.

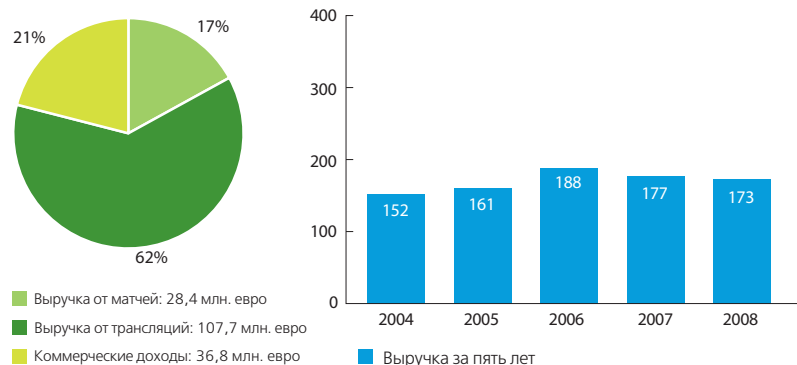
Если не рассматривать соперничающие с Интером итальянские клубы можно провести следующее сравнение: по выручке от проведения матчей Интер более чем на 20 млн. евро уступает Ливерпулю (занимающему по этому показателю следующее с конца место в ведущей десятке нашего рейтинга), более чем на 40 млн. евро – Баварии Мюнхен и более чем на 60 млн. евро – каждому из оставшихся клубов ведущей десятки.

Для решения вопроса с выручкой от проведения матчей президент клуба Массимо Моратти объявил о планах строительства к сезону 2012/13 нового стадиона. При этом, как предполагается, Интер перестанет пользоваться

своим нынешним стадионом San Siro и расторгнет соглашение о совместном использовании стадионом, заключенное Миланом.

Успешность реализации этого проекта станет ключевым условием для того, чтобы Интер в будущем смог добиться быстрого роста своей выручки, не отставать от других европейских клубов и бороться за место в десятке ведущих клубов нашего рейтинга. Клубу также остается надеяться, что его новый тренер Хосе Моуриньо поможет ему завоевать уже давно ускользающий от него титул победителя Лиги чемпионов – последний раз Интер выигрывал этот самый престижный европейский клубный турнир в 1965 году. В краткосрочной перспективе такая победа способствовала бы росту выручки.

«Интер»: структура доходов



11. Ювентус

€ 167,5 млн.

Выручка в 2007 г. – € 141,2 млн.
Позиция в 2007 г. – 12

В результате возвращения Ювентуса в Серию А после годовичного отсутствия его выручка в сезоне 2007/08 выросла на 26,3 млн. евро (19%) и достигла 167,5 млн. евро, а сам клуб поднялся в рейтинге на одну позицию и занял 11-е место. В этом сезоне клуб также показал удачную игру, заняв третье место в Серии А, что обеспечило ему возможность вернуться в сезоне 2008/09 в Лигу чемпионов УЕФА.

Выручка от трансляции по-прежнему является основным источником выручки клуба – на ее долю приходится 64%. В результате, среди всех клубов нашего рейтинга Ювентус в наибольшей степени зависит от одного источника выручки. В соответствии с отдельно заключенным контрактом клуба с компанией Mediaset партнер Ювентуса воспользовался опционом на продление контракта с Бьянконери на сумму 112 млн. евро еще на один год сроком до конца сезона 2009/10, последнего сезона до возобновления Серией А практики коллективной продажи прав на трансляцию.

Возврат Ювентуса в Серию А привел к тому, что его выручка от проведения матчей увеличилась на 5,7 млн. евро (84%) и достигла 12,5 млн. евро. Несмотря на существенное относительное увеличение выручки от проведения матчей она по-прежнему составляет лишь 7% от общей выручки клуба. По этому показателю клуб занимает последнее место в нашем рейтинге.

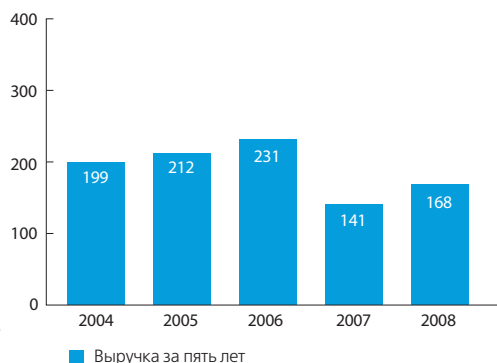
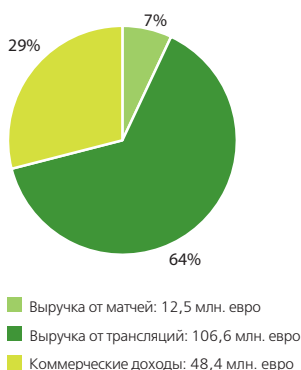
Планируемое клубом строительство к сезону 2011/12 нового стадиона на 40 000 мест должно

дать ему возможность увеличить выручку от проведения матчей и коммерческую выручку. Клубом подписано долгосрочное партнерское соглашение о правах на название стадиона и использовании некоторых VIP-лож с компанией Sportfive на сумму как минимум 75 млн. евро на срок 12 лет с момента открытия нового стадиона, и наличие такого соглашения приведет к увеличению стоимости стадиона.

Ювентусом используется видоизмененная коммерческая стратегия под лозунгом «Чем меньше, тем лучше», основой которой служит поддержание стабильных и долгосрочных отношений с небольшим количеством тщательно подобранных коммерческих партнеров. В сезоне 2007/08 коммерческая выручка составила 48,4 млн. евро, что явилось следствием вступления в силу трехлетнего контракта на размещение рекламы на футболках с компанией New Holland Group на сумму как минимум 33 млн. евро и долгосрочного контракта на поставку комплекта формы с фирмой Nike на сумму как минимум 12,4 млн. евро за сезон (сроком до сезона 2015/16).

Возврат Ювентуса в сезоне 2008/09 в Лигу чемпионов должен дать ему возможность при следующей публикации нашего рейтинга снова занять место в ведущей десятке. Для сохранения этого места в долгосрочной перспективе и дальнейшего роста решающее значение, вероятнее всего, будет иметь увеличение выручки от проведения матчей и коммерческой выручки в результате завершения строительства нового стадиона.

«Ювентус»: структура доходов



12. Олимпик Лион

€ 155,7 млн.

Выручка в 2007 г. – € 140,6 млн.
Позиция в 2007 г. – 13

В результате стабильно удачной игры на поле Олимпик Лион в этом выпуске нашего рейтинга поднялся на одну позицию вверх, а его выручка выросла на 15,1 млн. евро (11%) и достигла 155,7 млн. евро. Клуб выиграл чемпионат (седьмой раз подряд) и кубок страны, а в Лиге чемпионов УЕФА клуб дошел до первого раунда плей-офф.

Несмотря на то, что Лион достаточно рано выбыл из розыгрыша Лиги чемпионов, клуб получил от УЕФА выручку от централизованных контрактов на трансляцию в размере 27,3 млн. евро – на 4,7 млн. евро (21%) больше, чем в прошлом году, когда клуб выбыл на том же самом этапе. Кроме того, в результате вступления в силу новых контрактов на трансляцию во Франции выручка от трансляции достигла 75 млн. евро, составив 48% от общей выручки клуба.

Продолжился рост коммерческой выручки Лиона – она увеличилась на 9,7 млн. евро (20%) и достигла 58,9 млн. евро, что способствовало дальнейшему снижению зависимости клуба от доходов от трансляции. В попытке увеличения международной популярности своего брэнда и выручки от этого источника клуб строит амбициозные планы по созданию в ближайшие годы нескольких футбольных школ в Северной Африке, США и на Ближнем Востоке.

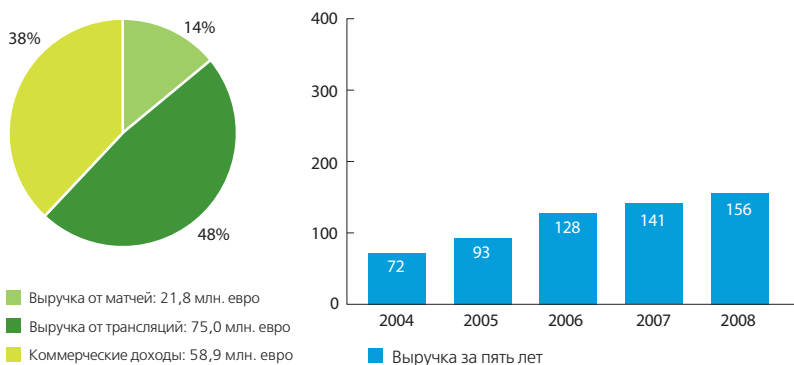
Выручка от проведения матчей Лиона по результатам проведения 26 домашних матчей составила 21,8 млн. евро. По этому показателю (в среднем 0,8 млн. евро за игру) клуб занимает одно из последних мест среди всех клубов нашего рейтинга. Выручка от этого источника составляет всего 14% от общего дохода клуба, что свидетельствует о том, что Лиону необходим более современный и коммерчески ориентированный стадион.

Планы по открытию нового стадиона на 60 000 мест были отложены до 2013 года. Вне зависимости от этой задержки, завершение строительства нового стадиона и существенное увеличение выручки от проведения матчей и коммерческой выручки (в особенности за счет увеличения количества VIP-мест и возможного привлечения партнера для передачи ему

прав на название стадиона), по-прежнему имеет ключевое значение для обеспечения долгосрочного роста выручки. С целью увеличения поступлений от этих источников клуб продлил еще на пять лет соглашение о сотрудничестве с маркетинговым спортивным агентством Sportfive, что гарантирует Лиону получение выручки в размере как минимум 28 млн. евро. Эта сумма должна быть уплачена авансом в период до 2011 года.

Хотя строительство нового стадиона жизненно необходимо Лиону для обеспечения долгосрочного роста выручки и может дать Лиону возможность попасть в десятку лидеров нашего рейтинга, в краткосрочной перспективе ключевыми условиями для сохранения Лионом его положения в рейтинге станут продолжение успешной игры на поле и более удачное участие в розыгрыше Лиги чемпионов.

«Олимпик Лион»: структура доходов



В попытке увеличения международной популярности своего брэнда и выручки от этого источника клуб строит амбициозные планы по созданию в ближайшие годы нескольких футбольных школ в Северной Африке, США и на Ближнем Востоке

13. Шальке 04

€ 148,4 млн.

Выручка в 2007 г. – € 114,3 млн.
Позиция в 2007 г. – 16

В сезоне 2007/08 Шальке 04 показал наиболее удачное за свою историю выступление в Лиге чемпионов УЕФА, едва не одержав победу над Барселоной в четвертьфинале. Это позволило клубу подняться в нашем рейтинге на три позиции, заняв более высокое, чем когда либо, место. У себя на родине Шальке занял в чемпионате Бундеслиги третье место.

Благодаря успехам в игре на поле выручка клуба достигла рекордного значения – 148,4 млн. евро, на 34,1 млн. евро (30%) больше, чем в прошлом сезоне.

Основными источниками выручки стали для Шальке коммерческая выручка и выручка от трансляции, на долю которых пришлось, соответственно, 40% и 38% от общей выручки. Коммерческая выручка составила 60,1 млн. евро, и основой ее явились спонсорские контракты – с основным спонсором, компанией Газпром, на срок с января 2007 года по сезон 2011/12

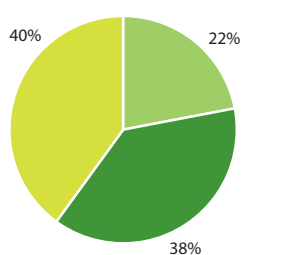
(по сообщениям, сумма контракта составляет от 100 до 125 млн. евро в зависимости от успешности игры), с фирмой adidas на поставку комплектов формы (на срок до сезона 2011/12) и с компанией Veltins на права на название стадиона (на срок до 2015 года).

Выручка от трансляции выросла на 22,1 млн. евро (65%) и составила 56 млн. евро – главным образом, за счет успехов Шальке в розыгрыше Лиги чемпионов. От централизованных контрактов на трансляцию гельзенкирхенский клуб получил выручку в размере 26,9 млн. евро.

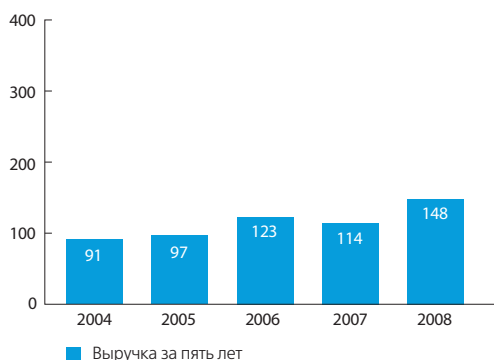
Матчи Шальке по-прежнему проходили перед полностью заполненными трибунами стадиона Veltins Arena, вмещающего 61 300 человек. Однако цены на билеты Шальке устанавливает традиционно более умеренные, чем некоторые из его европейских конкурентов. В результате, его выручка от проведения матчей увеличилась всего на 5 млн. евро (18%) и составила 32,3 млн. евро, хотя домашних матчей клуб сыграл на пять больше, чем в сезоне 2006/07.

В сезоне 2008/09 Шальке выбыл из Лиги чемпионов на квалификационном этапе, что лишило клуб возможности получить выручку от централизованных контрактов на трансляции. Вслед за этим Шальке на стадии группового турнира выбыл из розыгрыша Кубка УЕФА, что приведет к уменьшению выручки клуба от трансляции и проведения матчей. В результате в следующем выпуске нашего Рейтинга клуб, как мы полагаем, займет более низкое место, что свидетельствует о зависимости его выручки от успешной игры на поле.

«Шальке 04»: структура доходов



■ Выручка от матчей: 32,3 млн. евро
■ Выручка от трансляций: 56,0 млн. евро
■ Коммерческие доходы: 60,1 млн. евро



■ Выручка за пять лет

Матчи Шальке по-прежнему проходили перед полностью заполненными трибунами стадиона Veltins Arena, вмещающего 61 300 человек



14. Тоттенхэм Хотспур

€ 145,0 млн.

Выручка в 2007 г. – € 153,1 млн.
Позиция в 2007 г. – 10

Несмотря на то, что выручка клуба Тоттенхэм Хотспур увеличилась на (11%) и достигла 145 млн. евро, в этом выпуске нашего рейтинга клуб опустился на четыре позиции. В этом сезоне клуб после девятилетнего перерыва впервые одержал турнирную победу (он выиграл Кубок Карлинг), а затем второй раз подряд принял участие в розыгрыше Кубка УЕФА. Вместе с тем, в Премьер-лиге он не смог повторить свои достижения предыдущих двух лет (тогда он завоевывал пятое место) и оказался одиннадцатым.

Основной причиной роста выручки явилось увеличение на 20% выручки от трансляции, составившей 50,9 млн. евро, в результате вступления в силу в сезоне 2007/08 новых контрактов на трансляцию матчей Премьер-лиги, а также благодаря поступлениям от централизованных контрактов на трансляцию матчей Кубка Карлинг и Кубка УЕФА.

В результате того, что Тоттенхэм выиграл Кубок Карлинг, дошел до одной 16-й Кубка УЕФА и четвертого раунда Кубка Англии, клуб получил, согласно его отчетности, 13 млн. евро в форме выручки от продажи билетов и соответствующих призовых сумм.

Выручка от проведения матчей уменьшилась на 4% и составила 51 млн. евро. Причина этого в том, что клубом было сыграно меньше домашних матчей, чем в прошлом году (28 вместо 30), хотя на проводимых дома матчах Премьер-лиги стадион клуба, рассчитанный на 36 000 мест, был постоянно полностью заполнен.

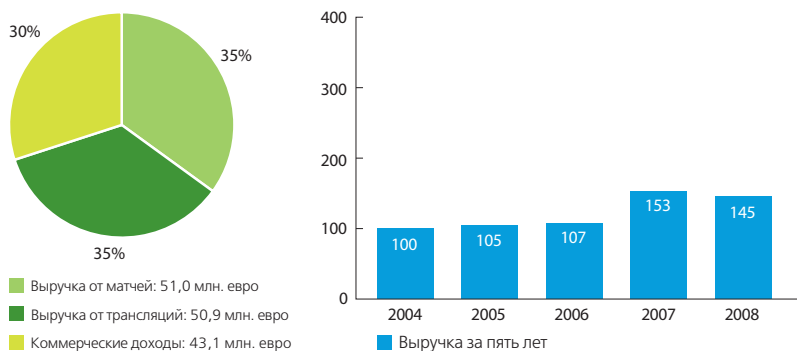
Наиболее заметный рост (на 24%) наблюдался в сфере коммерческой выручки клуба, которая составила 43,1 млн. евро. Основными источниками этой выручки стали контракт на размещение рекламы на футболках с игровой компанией Mansion на сумму, по сообщениям, равную 10,7 млн. евро за сезон, и соглашение о поставке комплектов формы с фирмой Puma. Кроме того, клуб отразил в отчетности увеличение на 3,3 млн. евро выручки от продажи товаров, составившей 12,3 млн. евро и объявил о заключении новых соглашений о партнерстве с компаниями British Telecom и Thomas Cook. Тоттенхэм объявил о планах по строительству

нового стадиона на 60 000 мест на существующей площадке White Hart Lane, и ему остается надеяться на то, что реализация этих планов приведет к такому же радикальному увеличению выручки от проведения матчей, как и у Арсенала (который, как и Тоттенхэм, базируется на севере Лондона).

Строительство нового стадиона, связанные с ним возможности увеличения выручки от проведения матчей и коммерческой деятельности, а также попадание в Лигу чемпионов могут дать Тоттенхэму шанс в будущем вернуться в состав ведущей десятки нашего рейтинга. Исходя из нынешней игры Тоттенхэма существует риск того, что в следующем выпуске нашего рейтинга клуб может занять более низкое место, чем занимаемая им сейчас четырнадцатая позиция.



«Тоттенхэм Хотспур»: структура доходов



В результате того, что Тоттенхэм выиграл Кубок Карлинг, дошел до одной 16-й Кубка УЕФА и четвертого раунда Кубка Англии, клуб получил, согласно его отчетности, 13 млн. евро в форме выручки от продажи билетов и соответствующих призовых сумм

15. Гамбург

€ 127,9 млн.

Выручка в 2007 г. – € 120,4 млн.
Позиция в 2007 г. – 15

В этом году Гамбург сохранил за собой 15-е место в нашем рейтинге, третий год подряд попадая в двадцатку ведущих команд. Его выручка увеличилась на 7,5 млн. евро (6%) и достигла 127,9 млн. евро.

Что касается игры на поле, клуб занял четвертое место в Бундеслиге, упустив возможность попасть в Лигу чемпионов УЕФА, и добрался до одной 16-й розыгрыша Кубка УЕФА.

Основой для роста выручки явилось увеличение на 12,9 млн. евро (32%) коммерческой выручки, достигшей 53,7 млн. евро, что свидетельствует о большой поддержке со стороны бизнес-сообщества г. Гамбург – второго по величине города Германии. Начиная с сезона 2007/08 компанию AOL в качестве владельца прав на название стадиона клуба сменил банк HSH Nordbank, с которым у клуба заключено более выгодное трехлетнее соглашение на сумму, по сообщениям, равную 4,5 млн. евро за сезон. Кроме того, клубом заключено соглашение о поставке комплектов формы с фирмой adidas, что гарантирует Гамбургу получение как минимум 2 млн. евро за сезон.

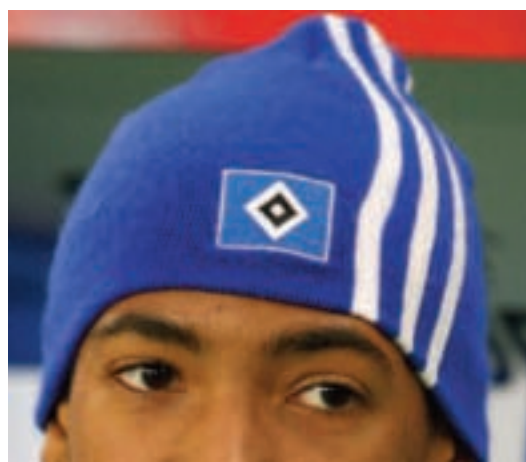
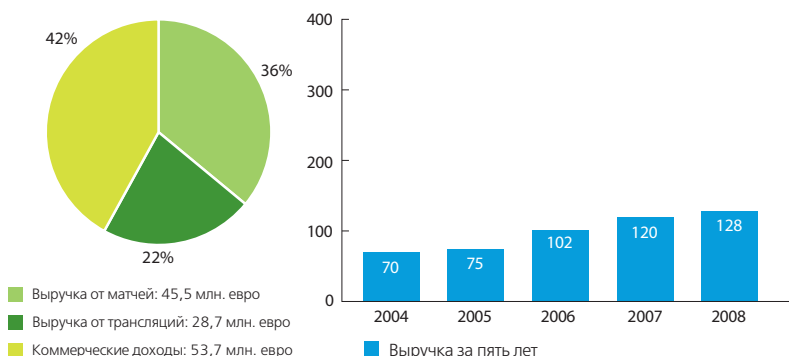
Более того, недавно клуб подписал с фирмой Emirates договор о продлении на три года (начиная с сезона 2009/10) соглашения на размещение рекламы на футболках на сумму, по сообщениям, составляющую как минимум 7 млн. евро за сезон. В результате, выручка Гамбурга от этого источника увеличится на 25%.

В результате того, что Гамбург не принял участия в Лиге чемпионов, его выручка от трансляции сократилась на 7,1 млн. евро (20%) и составила 28,7 млн. евро. Тем не менее, невозможность получить выручку от централизованных контрактов на трансляцию матчей УЕФА была отчасти компенсирована увеличением платежей по централизованному контракту на трансляцию матчей Бундеслиги и по отдельно заключенным договорам о продаже прав на трансляцию матчей Кубка УЕФА.

Выручка от проведения матчей слегка выросла (на 1,7 млн. евро, т. е. 4%) и достигла 45,5 млн. евро, что составило 36% от общей выручки. Таким образом, по выручке от проведения матчей Гамбург занимает второе место среди немецких клубов, представленных в нашем рейтинге. Уровень цен на билеты на матчи Гамбурга является одним из самых высоких в Бундеслиге. В сезоне 2007/08 стадион HSH Nordbank Arena в целом использовался на 97%, а средняя посещаемость турнирных матчей составила 54 800 человек.

У Гамбурга есть все шансы в будущем сохранить за собой нынешнюю позицию в нашем рейтинге, однако для борьбы за более высокое место исключительно важна успешная игра и регулярное участие в Лиге чемпионов.

«Гамбург»: структура доходов



16. Олимпик Марсель

€ 126,8 млн.

Выручка в 2007 г. – € 99,0 млн.
Позиция в 2007 г. – 19

Олимпик Марсель второй год подряд оказывается представлен в нашем рейтинге и в этом году благодаря увеличению выручки до 126,8 млн. евро поднялся на три позиции вверх.

Выручка от трансляции составляет свыше половины общей выручки клуба (55%) и выросла до 69,4 млн. евро, что явилось основной причиной роста выручки Марселя. Увеличению выручки способствовало участие клуба в Лиге чемпионов УЕФА. Благодаря тому, что Марсель дошел до Группового этапа, клуб смог получить выручку от централизованных контрактов на трансляцию матчей УЕФА в размере 20,7 млн. евро.

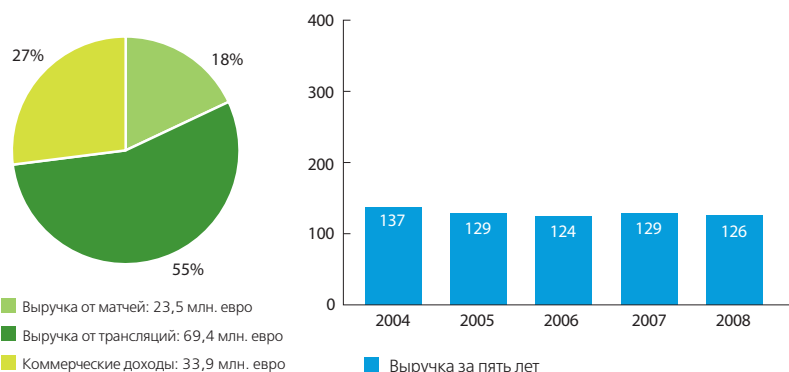
У Марселя достаточно большое количество болельщиков – средняя посещаемость турнирных матчей в сезоне 2007/08 составила 52 600 человек – более чем на 3 500 больше, чем в сезоне 2006/07. По этому показателю Марсель опережает все остальные клубы во Франции и занимает девятое место среди представленных в нашем рейтинге клубов. Выручка от проведения матчей выросла на 4,5 млн. евро (24%) и достигла 23,5 млн. евро. Всего клубом было сыграно 26 домашних матчей, в т.ч. три в рамках Лиги чемпионов и два – в рамках Кубка УЕФА, в то время как в сезоне 2006/07 – 24 матча.

Коммерческая выручка осталась на прежнем уровне и составила 33,9 млн. евро. Основными ее источниками стали соглашение о размещении рекламы на футболках с телекоммуникационной компанией Neuf и контракт на поставку комплектов формы с фирмой adidas.

Заняв третье место в Первой лиге, Марсель в сезоне 2008/09 снова попадет в Лигу чемпионов УЕФА и таким образом имеет все шансы на участие в нашем рейтинге в следующем году. В будущем основными условиями для роста выручки клуба и стабильного участия в наших рейтингах, вероятнее всего, будут являться постоянная игра в Лиге чемпионов УЕФА и попытка поспорить с Лионом за доминирующее положение в Первой лиге.



«Олимпик Марсель»: структура доходов



Заняв третье место в Первой лиге, Марсель в сезоне 2008/09 снова попадет в Лигу чемпионов УЕФА и таким образом имеет все шансы на участие в нашем рейтинге в следующем году

17. Ньюкасл Юнайтед

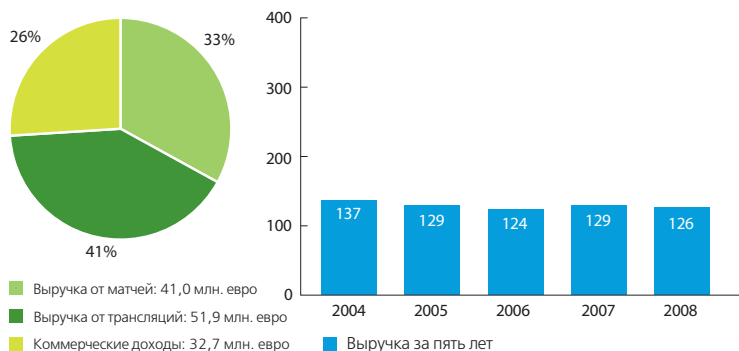
€ 125,6 млн.

Выручка в 2007 г. – € 129,4 млн.
Позиция в 2007 г. – 14

В этом году Ньюкасл опустился в нашем рейтинге до 17-й позиции, самого низкого для него места за последние восемь лет. Его выручка в сезоне 2007/08 выросла на 12,3 млн. фунтов (14%) и достигла 99,4 млн. фунтов, однако в результате изменения курсов валют в пересчете на евро выручка снизилась на 3,8 млн. евро и составила 125,6 млн. евро.

Ньюкасл – это один из всего лишь трех клубов, которые представлены в рейтинге этого года несмотря на то, что не принимали в сезоне 2007/08 участие в европейских турнирах. Тот факт, что Ньюкасл все-таки попал в наш рейтинг, красноречиво свидетельствует о том, что болельщики сохраняют верность клубу, а брэнд Ньюкасла продолжает приносить ему существенную выручку от проведения матчей и коммерческой деятельности.

«Ньюкасл Юнайтед»: структура доходов



Долгосрочный партнерский контракт Ньюкасла с фирмой adidas и соглашение о размещении рекламы на футболках с банком Northern Rock принесли клубу коммерческую выручку в размере 25,9 млн. евро

Вместе с тем, в сезоне 2006/07 эти факторы принесли клубу меньше выручки, и ее рост всецело объясняется увеличением поступлений от трансляции в результате вступления в силу новых контрактов Премьер-лиги – заняв 12-е место, Ньюкасл получил 49,5 млн. евро.

Ньюкасл достаточно рано выбыл из розыгрыша обоих национальных кубков, в обоих случаях потерпев поражение от Арсенала. В результате, клуб провел всего лишь 21 домашний матч, а выручка от проведения матчей немного снизилась и составила 41 млн. евро. В сезоне 2007/08 средняя посещаемость турнирных матчей продолжала превышать 50 000, но в первой половине сезона 2008/09 – ввиду неопределенности по поводу будущего собственника клуба и его неудачной игры на поле – уровень посещаемости оказался ниже 48 000 человек.

Долгосрочный партнерский контракт Ньюкасла с фирмой adidas и соглашение о размещении рекламы на футболках с банком Northern Rock принесли клубу коммерческую выручку в размере 32,7 млн. евро, что также меньше, чем в прошлом сезоне. В мае 2008 года Northern Rock объявил о том, что будет продолжать выполнять свои обязательства по контракту с клубом несмотря на переход банка в собственность государства.

В сезоне 2008/09 у Ньюкасла пятый раз подряд сменился тренер – после ухода в сентябре 2008 года Кевина Кигана его сменил Джо Киннеар. Клуб был куплен Майком Эшли, и остается надеяться, что стабильность – как на игровом поле, так и за его пределами – позволит улучшить игру и финансовые результаты деятельности клуба.

18. Штутгарт

€ 111,5 млн.

Выручка в 2007 г. – € 87,8 млн.
Позиция в 2007 г. – нет

Штутгарт впервые появился в нашем рейтинге. Это стало возможно благодаря первой после пятнадцатилетнего перерыва победе клуба в сезоне 2006/07 в чемпионате Бундеслиги и росту прибыли в результате участия в Лиге чемпионов УЕФА в сезоне 2007/08. Клуб получил рекордную для него выручку – 111,5 млн. евро, на 23,7 млн. евро (27%) больше, чем в предшествующем году.

Хотя Штутгарт не прошел групповой этап Лиги чемпионов, в виде выплат по централизованным контрактам на трансляцию клуб получил выручку в размере 19,4 млн. евро, в результате чего общая выручка от трансляции достигла 43,9 млн. евро, составив 39% от общей выручки. Другим важнейшим источником выручки от трансляции стали поступления по централизованным контрактам на трансляцию матчей Бундеслиги в размере 22,4 млн. евро.

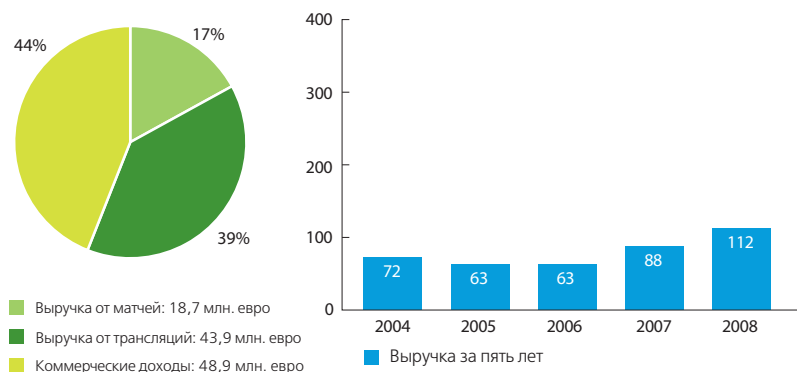
Как и у большинства других немецких клубов, у Штутгарта коммерческая выручка составляет наибольшую долю общей выручки (44%) – в стране существует большое количество компаний, готовых к сотрудничеству с футбольными клубами. От этого источника Штутгарт получил выручку в размере 48,9 млн. евро – в основном за счет контракта на размещение рекламы на футболках с энергетической компанией EnBW (по сообщениям, на сумму 6,5 млн. евро за сезон), а также долгосрочных контрактов с фирмой Mercedes-Benz (на права на название стадиона) и с фирмой Puma (на поставку комплектов формы). С первым из этих двух партнеров клуб заключил новый 30-летний контракт о присвоении стадиону названия Mercedes-Benz Arena. Контракт вступил в силу с начала сезона 2008/09.

В конце сезона 2008/09 должны начаться работы по реконструкции стадиона, в результате которых со стадиона исчезнет легкоатлетическая дорожка. В соответствии с бюджетом клуба, этот проект обойдется приблизительно в 60 млн. евро и должен быть завершен в 2011 году. Предполагается, что общая вместимость стадиона для проведения матчей Бундеслиги увеличится на 3 000 мест и составит 60 000 мест, включая стоячий сектор для 10 000 фанатов. Увеличение вместимости и техническое переоснащение стадиона могут позволить

Штутгарту добиться дальнейшего увеличения выручки от проведения матчей.

Несмотря на неудачную игру Штутгарта в сезоне 2007/08 у себя в стране, успех клуба в розыгрыше Кубка Интертото обеспечил ему место в розыгрыше Кубка УЕФА. Клуб дошел до финального этапа турнира, но для получения места в нашем рейтинге в 2009 году этого может оказаться недостаточно.

«Штутгарт»: структура доходов



Как и у большинства других немецких клубов, у Штутгарта коммерческая выручка составляет наибольшую долю общей выручки (44%)



19. Фенербахче

€ 111,3 млн.

Выручка в 2007 г. – € 87,2 млн.
Позиция в 2007 г. – нет

Фенербахче – это первый турецкий клуб, попавший с наш рейтинг и единственный клуб не из «большой пятерки» (Англии, Испании, Германии, Италии и Франции), представленный в ведущей двадцатке этого года. В результате лучшего за всю историю клуба выступления в Лиге чемпионов УЕФА его выручка выросла до 111,3 млн. евро.

Свой столетний юбилей клуб отпраздновал, завоевав в сезоне 2006/07 первое место в турецкой Супер лиге и продолжил успешную игру в сезоне 2007/08, впервые достигнув этапа плей-офф Лиги чемпионов и уступив в четвертьфинале будущему финалисту Челси. В сезоне 2007/08 в турецкой Супер лиге клуб занял второе место.

Свыше 50% своей выручки стамбульский Фенербахче получил от коммерческой деятельности, поступления от которой составили 56,7 млн. евро. Так спортивный клуб Фенербахче занимается помимо футбола еще целым рядом видов спорта. Он получает значительную выручку от продажи товаров и спонсорских контрактов,

в том числе от договора на размещение рекламы на футболках с оператором мобильной связи Avea и от контракта на поставку комплекта формы с фирмой adidas. Выпуск в сезоне 2007/08 нового комплекта основной и гостевой формы способствовал росту выручки.

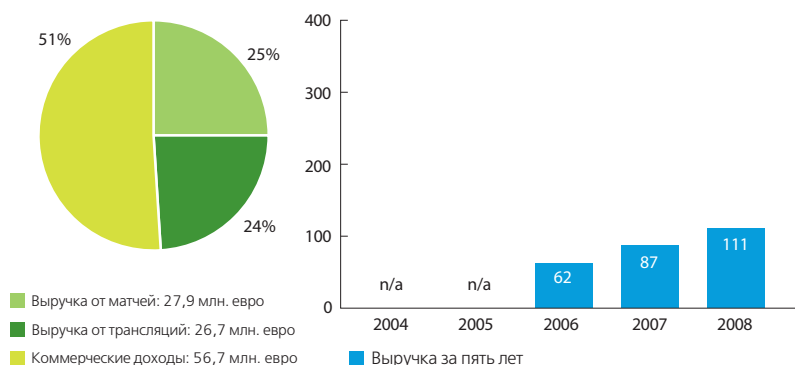
С момента завершения в 2006 году перестройки стадиона Sukru Saracoglu посещаемость турнирных матчей у Фенербахче стабильно держалась на уровне 42 500 человек, и по этому показателю Фенербахче опережает все остальные клубы турецкой Супер лиги. Благодаря такому большому количеству болельщиков и успешной игре выручка клуба от проведения матчей в сезоне 2007/08 составила 27,9 млн. евро.

Достижение клубом Фенербахче четвертьфинала Лиги чемпионов дало ему возможность получить выручку от централизованных контрактов на трансляцию в размере 17,3 млн. евро, в результате чего выручка от трансляции выросла до 26,7 млн. евро.

Поскольку Фенербахче в сезоне 2008/09 не удалось пройти групповой этап Лиги чемпионов, в следующем году клубу может оказаться сложно сохранить за собой место в нашем рейтинге. Вместе с тем, он по-прежнему остается наиболее успешным клубом Турции – к сезону 2007/08 он трижды за пять лет одерживал победу в турецкой Супер лиге и трижды за тот же период принимал участие в групповом этапе Лиги чемпионов. Для того, чтобы клуб и в будущем был представлен в нашем Рейтинге, ему исключительно важно получить право на участие в главном европейском клубном турнире и участвовать в нем.

Фенербахче – это первый турецкий клуб, попавший с наш рейтинг и единственный клуб не из «большой пятерки», представленный в ведущей двадцатке этого года

«Фенербахче»: структура доходов



20. Манчестер Сити

€ 104,0 млн.

Выручка в 2007 г. – € 84,5 млн.
Позиция в 2007 г. – нет

Благодаря тому, что выручка клуба Манчестер Сити выросла на 45% и составила 104 млн. евро, клуб после годичного отсутствия снова представлен в нашем рейтинге. После приобретения клуба инвесторами из Абу Даби, Манчестер Сити принято теперь именовать «богатейшим футбольным клубом мира». Владельцы клуба, по всей видимости, планируют превратить Манчестер Сити в команду международного уровня, вложив существенные средства в покупку игроков.

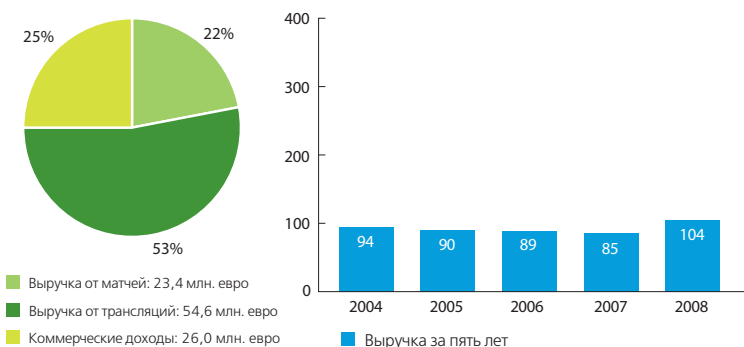
В Премьер-лиге клуб занял девятое место, в то время как в сезоне 2006/07 – четырнадцатое. Благодаря более успешной игре на поле, а также вступлению в силу новых контрактов на трансляцию матчей Премьер-лиги выручка Манчестер Сити от централизованных контрактов на трансляцию выросла на 23,6 млн. евро и составила 50,1 млн. евро, а общая выручка от трансляции увеличилась до 54,6 млн. евро. В результате используемой УЕФА системы поощрения за "фейр-плей" Манчестер Сити получил право на участие в сезоне 2008/09 в розыгрыше Кубка УЕФА. В связи с этим выручка клуба от трансляции в сезоне 2008/09, по нашим ожиданиям, сохранится на том же уровне – при условии, что клуб покажет такую же или более удачную игру в Премьер-лиге.

Более удачная игра в Премьер-лиге, а также изменение стратегии установления цен на билеты, предусматривающей, в числе прочего, установление скидок для детей, привели к тому, что посещаемость матчей Премьер-лиги с участием клуба выросла на более чем 2 000 (5%) и достигла 42 100 человек, а выручка от проведения матчей осталась на прежнем уровне и составила 23,4 млн. евро.

Коммерческая выручка выросла на 45% и достигла 26,0 млн. евро. В сезоне 2007/08 вступил в силу четырехлетний контракт на поставку комплекта формы с компанией le coq sportif, стоимость которого, по сообщениям, составляет 10 млн. фунтов. В 2008 году Манчестер Сити также продлил (до сезона 2008/09) свой контракт с компанией Thomas Cook, которая с 2004 года является спонсором клуба по размещению рекламы на футболках.

Стремясь стать одним из сильнейших клубов мира, Манчестер Сити в период зимнего трансферного окна в январе 2009 года лидировал по размеру расходов, в результате чего общий объем средств, вложенных в Манчестер Сити его новыми владельцами с момента приобретения ими контроля над клубом в августе 2008 года, достиг приблизительно 100 млн. фунтов. Новые хозяева клуба надеются на то, что приток талантливых игроков приведет к стабильному улучшению его игры. В случае реализации этой стратегии и увеличения выручки от всех трех источников Манчестер Сити в будущем может занять более высокое место в нашем рейтинге. Но ситуация не может улучшиться моментально, и новые инвестиции должны позитивным образом отражаться на игре клуба – сначала в Премьер-лиге, а затем в европейских турнирах.

«Манчестер Сити»: структура доходов



Более полное
представление
О ВЛИЯНИИ ИЗМЕНЕНИЙ
В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
СИТУАЦИИ НА ВЫРУЧКУ
КЛУБОВ МЫ ПОЛУЧИМ
В СЕЗОНЕ 2009/10 ГОДОВ



Борьба с кризисом

Введение

После того как кризис банковской системы в последние месяцы перекинулся на другие отрасли экономики, выражения «кредитный кризис» и «экономический спад» вошли в наш повседневный лексикон. В последние месяцы происходит резкий спад текущей и прогнозируемой экономической активности в США, Великобритании и странах еврозоны. По всей видимости, в 2009 и 2010 годах ситуация будет непростой – ожидается падение объема производства, рост безработицы и возможность дефляции. В данной статье мы вкратце охарактеризуем то воздействие, которое экономический кризис может оказать на футбол, и в частности, на клубы, представленные в нашем «Рейтинге самых богатых футбольных клубов».

Логично, однако, будет для начала поговорить о том, какие поразительные результаты показали представленные в нашем рейтинге клубы с момента его первой публикации в 1997 году.

Приведенный ниже график с очевидностью свидетельствует о том, что выручка представленных в нашем рейтинге клубов росла в прошедшие

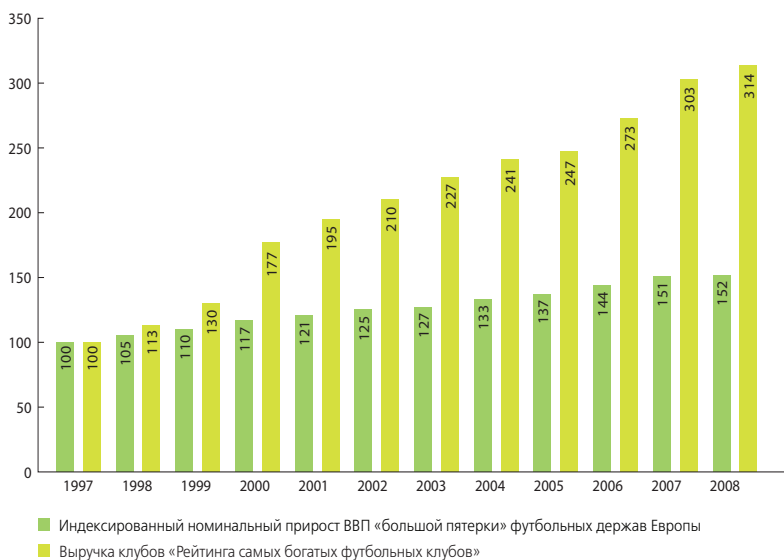
десять лет существенно быстрее, чем экономика «большой пятерки» ведущих футбольных держав Европы. Коммерческая сторона футбола также развивалась исключительно быстрыми темпами, и теперь она, в восприятии многих, является неотъемлемой частью футбола и его притягательности. Основной вопрос сейчас в том, каким образом футбол в экономическом отношении пострадает от неурядиц в экономике и насколько успешно клубы смогут пережить кризис.

С момента последнего экономического спада в Великобритании прошло почти 20 лет. В результате, сейчас исключительно сложно будет прогнозировать последствия текущего кризиса на основании прошлого опыта. Футбольная индустрия начала 1990-х годов очень сильно отличалась от нынешней – как по размеру выручки, так и в плане коммерческого развития. В сезоне 1991/92 годов, последнем сезоне до создания Премьер-лиги, совокупная выручка клубов тогдашнего Первого дивизиона составила 170 млн. фунтов. Для сравнения, выручка двадцати клубов Премьер-лиги за сезон 2007/08, по прогнозам, более чем в десять раз превысит эту сумму и достигнет 1,9 млрд. фунтов. Более того, совокупная выручка всех клубов Первого дивизиона за сезон 1991/92 оказалась меньше, чем годовая выручка шести в отдельности взятых клубов нашего рейтинга, в том числе трех клубов из Премьер-лиги.

Еще труднее сравнивать нынешнюю ситуацию с периодом конца 1970-х и начала 1980-х годов. В коммерческом отношении футбольный бизнес был тогда еще в зачаточном состоянии – первый крупный контракт на размещение рекламы на футболках (между клубом Ливерпуль и фирмой Hitachi) был подписан лишь в 1979 году.

Также стоит отметить, что многие из представленных в данном рейтинге клубов являются элитой мирового футбола и, тем самым, представляют собой культовые брэнды. В результате, они пользуются значительным спросом (во многих случаях превышающим предложение, если измерять его в количестве мест на стадионе), их игры зачастую проходят перед целиком заполненными трибунами,

График 2: Индексированный номинальный прирост ВВП «большой пятерки» футбольных держав Европы и выручка клубов «Рейтинга самых богатых футбольных клубов», 1997–2008 гг.



им удается заключать спонсорские контракты с крупнейшими компаниями, и за их матчами через самые различные СМИ следят болельщики всего мира. Вследствие этого подобные клубы могут более успешно пережить экономический спад, чем клубы, занимающие более низкие ступени футбольной пирамиды, которые в большей степени ориентируются на местных болельщиков, у которых количество мест на стадионах превышает спрос, и которым уже сейчас непросто найти спонсоров и варианты размещения рекламы.

Ввиду отсутствия возможности для проведения исторических параллелей, мы в нашем исследовании использовали информацию, полученную в результате серии консультаций с репрезентативной выборкой клубов из нашего рейтинга. В рамках наших бесед мы стремились получить представление об имеющемся у них на данный момент опыте, об их прогнозах и планах на будущее, а также о стратегии, используемой ими для смягчения предполагаемого воздействия кризиса.

Далее мы по очереди рассмотрим каждый из трех источников выручки (от проведения матчей, от СМИ и от коммерческой деятельности), а также вопросы управления затратами и финансированием.

Правильная цена

В период с начала 1990-х годов многие футбольные клубы с исключительным успехом провели реконструкцию своих стадионов и стали заниматься такими прибыльными вещами, как предоставление VIP-мест и деятельность, не связанная с проведением матчей. Только английские клубы в период с сезона 1992/93 по сезон 2006/07 вложили в реконструкцию стадионов 2,4 млрд. фунтов, что позволило им значительно увеличить уровень посещаемости матчей и поступлений от каждого болельщика и, тем самым, добиться роста выручки.

Успешному примеру британских клубов последовали многие ведущие клубы нашего рейтинга из других стран Европы. Теперь их игры проходят на стадионах, которые ничем не напоминают сооружения, существовавшие двадцать лет назад. Совсем недавно, в ходе

подготовки к проведению Кубка мира – 2006, на реконструкцию 12 немецких стадионов, на которых проводились матчи этого турнира, было потрачено почти 1,4 млрд. евро, что привело к значительному увеличению выручки клубов Бундеслиги от корпоративных клиентов. Несмотря на развитие рынка трансляции и коммерческих услуг, выручка от проведения матчей 20 клубов нашего рейтинга составляет 1 млрд. евро, т.е. 26% от общей выручки.

Многими высказывается предположение, что сохранение экономической нестабильности и ее негативное влияние на доходы физических лиц и предприятий могут привести к падению посещаемости матчей и, соответственно, выручки от проведения матчей. Вместе с тем, первоклассный футбол как коммерческий продукт имеет большую притягательность. Кроме того, он представляет собой важную часть жизни людей. Многие из представленных в нашем рейтинге клубов проводят матчи перед до отказа заполненными трибунами, а для приобретения абонементов и билетов на матчи приходится заранее занимать очередь. Люди по-прежнему стремятся увидеть футбол вживую, и многие сокращают другие статьи расходов – такие, как расходы на посещение ресторанов, отпуск или даже предметы повседневного обихода – для того, чтобы купить абонемент на футбол. Кроме того, посещение футбольных матчей зачастую входит в привычку, а также дает возможность для общения и отдыха, позволяя отвлечься от экономических перипетий повседневной жизни.

Итак, какое же влияние кризис пока что оказал на посещаемость матчей? В приведенной выше таблице показана посещаемость матчей клубов нашего рейтинга в сезоне 2008/09 в сравнении с предшествующим сезоном. В целом посещаемость слегка выросла, причем у некоторых клубов, в особенности у Ромы и Милана – существенно. Только у двух клубов – Реал Мадрид и Ньюкасл Юнайтед – посещаемость матчей в этом сезоне значительно (более чем на 5%) снизилась. Снижение это главным образом объясняется неудачной игрой данных клубов. Еще у восьми клубов посещаемость матчей в абсолютном выражении уменьшилась, но незначительно.

Таблица 1: Посещаемость матчей клубов «Рейтинга самых богатых футбольных клубов» в сезонах 2007/08 и 2008/09 годов (с начала сезона по текущую дату)

Клуб	Средняя посещаемость, сезон 2008/09 ¹	Средняя посещаемость, сезон 2007/08	Увеличение/ (уменьшение)	Изменение, %	Вместимость стадиона, сезон 2008/09	Доля занятых мест, сезон 2008/09
Реал Мадрид	71 800	76 200	(4 400)	(6%)	80 000	90%
Манчестер Юнайтед	75 400	75 700	(300)	(0%)	76 200	99%
Барселона	69 000	67 300	1 700	2%	98 800	70%
Бавария Мюнхен	69 000	69 000	-	-	69 000	100%
Челси	41 700	41 400	300	1%	41 800	100%
Арсенал	60 000	60 100	(100)	(0%)	60 400	99%
Ливерпуль	44 200	43 500	700	2%	45 400	97%
Милан	60 300	55 900	4 400	8%	80 100	75%
Рома	41 900	36 200	5 700	16%	72 700	58%
Интер	53 300	51 400	1 900	4%	80 100	67%
Ювентус	22 100	21 800	300	1%	25 400	87%
Олимпик Лион	37 100	37 300	(200)	(1%)	40 500	92%
Шальке 04	61 300	61 300	-	0%	61 500	100%
Тоттенхэм Хотспур	35 900	36 000	(100)	(0%)	36 300	99%
Гамбург	54 600	54 800	(200)	(0%)	55 000	99%
Ньюкасл Юнайтед	47 800	51 300	(3 500)	(7%)	52 400	91%
Олимпик Марсель	52 100	52 600	(500)	(1%)	60 000	87%
Штутгарт	51 100	51 200	(100)	(0%)	57 000	90%
Фенербахче	42 400	42 500	(100)	(0%)	52 000	82%
Манчестер Сити	43 700	42 100	1 600	4%	47 700	92%
Среднее значение	51 700	51 400	300	1%	59 600	87%

Примечание: средняя посещаемость указана только для матчей национального чемпионата. Посещаемость матчей и вместимость стадионов округлены до сотен человек.

Внимание:

¹ Данные по средней посещаемости приведены за период до 31 декабря 2008 года.

Информация по итальянским клубам приведена за период по 15-й раунд Серии А (7 декабря 2008 года).

Источник: анализ Deloitte; DFB; FA Premier League; Lega Calcio; LFP (Франция); European Football Statistics; Sky Sports Football Yearbook; и интернет-сайты отдельных клубов.

Более того, доля занятых мест на стадионах остается на высоком уровне, причем у восьми клубов этот показатель составляет 95%, что говорит о сохранении превышения спроса над предложением. Наличие такого количества болельщиков, вероятно, свидетельствует о том, что снижение посещаемости матчей со стороны одних болельщиков может быть компенсировано приходом тех, кто сейчас не имеет возможности посещать матчи из-за отсутствия мест.

Для многих клубов основным направлением развития явилось предоставление VIP-мест, и на стадионах современного класса 10-15% мест может быть сейчас отведено для корпоративных клиентов. Такие клиенты оплачивают посещение матчей по особой цене, получая взамен такие услуги, как эксклюзивная парковка, питание, общение с игроками и прочие дополнительные услуги. Некоторым клубам, представленным в нашем рейтинге, VIP-места приносят до 40% выручки от проведения матчей.

В течение последних десяти лет услуги для корпоративных клиентов успешно прошли проверку временем. Отчасти это связано с тем, что такая деятельность, по сравнению с другими одноразовыми мероприятиями, обходится относительно недорого. Кроме того, в рамках сезонного пакета услуг компании получают возможность регулярного посещения матчей, что обеспечивает различные варианты организации досуга сотрудников, в то время в других местах возможны лишь одноразовые индивидуальные договоренности, организуемые для высокопоставленных клиентов.

Вместе с тем, вопрос состоит не в том, насколько футбол привлекательнее других мероприятий, где также организуется обслуживание VIP-клиентов, а в том, насколько в результате кризиса снизится выручка от предоставления VIP-услуг в целом. По мнению многих, выручка от VIP-мест уменьшится у футбольных клубов сильнее, чем поступления денежных средств из других источников. Клубы уже признают, что ухудшение экономической ситуации привело к резкому падению выручки от маркетинга и предоставления VIP-мест. Летом 2008 года

По мнению многих, выручка от VIP-мест уменьшится у футбольных клубов сильнее, чем поступления денежных средств из других источников. Клубы уже признают, что ухудшение экономической ситуации привело к резкому падению выручка от маркетинга и предоставления VIP-мест

возникли трудности с продлением контрактов с клиентами из многих отраслей экономики. Некоторые клубы уже зафиксировали снижение поступлений от VIP-мест по мере проведения матчей, другие же отмечают стремление некоторых корпоративных клиентов с целью минимизации затрат уменьшить объем получаемых услуг.

Благоприятным для клубов фактором является то, что многие корпоративные клиенты – это малые предприятия, т.е. отдельные болельщики, которым удалось оплатить более широкий спектр услуг. Такие люди, вероятно, будут стремиться по возможности продолжить посещение футбольных матчей за счет сокращения прочих статей затрат или же, в крайнем случае, сократят объем предоставляемых им услуг до сезонного абонеента, не допуская при этом полного прекращения сотрудничества с клубом.

Футбол оказывается в определенной степени защищенным благодаря сезонному характеру многих билетов и клубных карт. Многие клубы продают большую часть мест на своих стадионах – как для обычных болельщиков, так и для корпоративных клиентов – на год вперед, причем основная доля продается в начале лета. Лишь небольшая часть мест продается ведущими клубами перед матчем. Хотя в некоторых отраслях экономики кризис ощущался уже шесть-девять месяцев назад (когда принимались решения о продлении корпоративных абонеентов), с того времени произошло заметное увеличение общей экономической нестабильности,

которое теперь приводит к росту безработицы и снижению экономической активности населения. Всем клубам понятно, что этим летом основная проблема будет связана с продлением абонементов – как физических лиц, так и для корпоративных клиентов.

В свете текущей экономической ситуации многие клубы наверняка тщательно продумывают свою маркетинговую и ценовую стратегию на сезон 2009/10. Уже есть основания говорить о выборочном предоставлении скидок на билеты для обычных болельщиков и для корпоративных клиентов, в особенности на матчи в рамках розыгрыша национальных кубков, а также на наименее популярные встречи в рамках чемпионатов. Больше, чем в предшествующие годы, клубам придется теперь принимать во внимание эластичность спроса по цене и находить компромисс между необходимостью обеспечить заполнение стадионов и избежать бесполезной траты денег путем предоставления скидок на те билеты и пакеты корпоративных услуг, которые все равно были бы проданы. Цена – это одна из тех немногих переменных, которая находится под полным контролем клубов, и в условиях неопределенности на рынке установление правильной цены приобретает важнейшее значение. Неоценимую информацию для руководства могут дать целевые и узконаправленные маркетинговые исследования, позволяющие определить основные ценовые параметры и сделать выводы об изменении объема спроса при изменении цены.

Хотя ключевое значение будет иметь летний период, в среднесрочной перспективе еще большее влияние на клубы может оказать общая ситуация в экономике. В течение последнего года происходит постоянное снижение прогнозируемых темпов экономического роста. Если текущий прогноз в отношении количества банкротств и роста безработицы также окажется слишком оптимистичным, в итоге может получиться так, что потребители будут принимать покупательские решения не самостоятельно, а под влиянием изменений в экономической ситуации, что может послужить толчком к фундаментальным изменениям в поведении людей.

Кинопроба

Основным фактором роста выручки клубов, представленных в нашем рейтинге – в течение всего времени начиная с публикации его первого выпуска за сезон 1996/97 – являются поступления от трансляции. В 2007/08 выручка от трансляции составила 1,6 млрд. евро, т.е. 41% от общей выручки, полученной двадцаткой ведущих клубов (3,9 млрд. евро). Для двенадцати клубов из этой двадцатки этот источник выручки остается самым существенным.

Грозит ли экономический кризис сокращением выручки от этого наиболее важного источника денежных поступлений? Масса данных свидетельствует о том, что многие клубы будут по-прежнему получать стабильную или даже более высокую выручку от этого источника. Причина этого в том, что у многих футбольных лиг и клубов заключены долгосрочные контракты. Более того, заключенные некоторыми лигами и клубами соглашения показывают, что матчи национальных футбольных чемпионатов продолжают быть важной составляющей в сетке вещания платных телеканалов.

В трех странах из «большой пятерки» европейских футбольных держав контракты на трансляцию матчей национального чемпионата заключаются централизованно от лица входящих в лигу клубов, в результате чего этот источник выручки находится за пределами контроля клубов. Начиная с 2010 года к числу этих лиг присоединится и Серия А. В сезоне 2008/09 вступают в силу новые контракты на трансляцию матчей французской Первой лиги, которые заключены на четырехлетний срок до сезона 2011/12. Их стоимость немного выросла, что должно обеспечить ведущим клубам Франции стабильный приток выручки. В ноябре 2008 года Немецкой футбольной лигой были заключены – также по несколько более высокой стоимости – новые контракты на трансляцию матчей Бундеслиги сроком на четыре года начиная с сезона 2009/10.

Премьер-лигой в настоящее время проводится тендер на продажу прав на трансляцию ее матчей на трехлетний срок начиная с сезона 2010/11. Исход этих переговоров и установленная стоимость контрактов окажут решающее влияние на число английских клубов, которые будут представлены в

нашем рейтинге начиная с сезона 2010/11, и их положения в рейтинге.

Права на прямую трансляцию матчей английского чемпионата для их текущих обладателей, компаний BSkyB и Setanta, являются ключевым элементом сетки вещания, что создало условия для высокой конкуренции при проведении нового тендера. Общая стоимость новых контрактов с BSkyB и Setanta, вступающих в силу в сезоне 2010/11, на 4% выше, чем по текущим договорам. Позитивное значение, по мнению многих, имело возобновление по аналогичной стоимости контракта на показ основных моментов матчей с BBC. Кроме того, на взгляд многих аналитиков, в т.ч. на наш взгляд, наиболее значительного роста выручки можно добиться при продаже прав на трансляцию матчей Премьер-лиги за пределами Великобритании. За текущий период их стоимость выросла более чем на 100 процентов и составила около 225 млн. фунтов за сезон. Снижение курса фунта к другим основным валютам также может оказаться потенциально выгодным для клубов Премьер-лиги. По курсу на май 2006 года, когда было объявлено о заключении некоторых из контрактов на международную трансляцию матчей, 50 млн. долл. США равнялись 27 млн. фунтов. Теперь, когда права на трансляцию снова выставлены на продажу, эта сумма равняется 35 млн. фунтов.

Испанские суперклубы Реал Мадрид и Барселона по-прежнему имеют индивидуальные контракты (в обоих случаях с Mediapro), которые будут действовать до сезона 2012/13, заключены по существенно более высокой стоимости, чем предыдущие соглашения, и в последние несколько лет являются основным фактором роста выручки этих клубов.

В свете решения о возобновлении практики централизованной продажи прав на трансляцию матчей итальянского чемпионата начиная с сезона 2010/11, наибольшей угрозе сокращения выручки от трансляции подвергаются ведущие клубы в Италии. Даже если стоимость централизованных контрактов превысит совокупную стоимость текущих индивидуальных договоров (в чем нельзя быть

уверенным, несмотря на то, что по соглашению с маркетинговой спортивной компанией Infront гарантирует клубам получение 900 млн. евро за сезон), можно ожидать, что в результате более равномерного распределения выручки между клубами выручка ведущих клубов снизится.

С момента создания Лиги чемпионов УЕФА (в сезоне 1992/93) развитие этого турнира играло решающую роль в росте выручки ведущих клубов Европы. В 2008 году в каждой из стран «большой пятерки» были заключены новые трехлетние контракты на период с сезона 2009/10. Во всех странах контракты были заключены на разных условиях.

Контракты на трансляцию матчей в Великобритании, Испании и Германии были заключены в первой половине 2008 года и на существенно более выгодных условиях, в то время как контракты в Италии и Франции были заключены во второй половине 2008 года, в условиях усиления экономического кризиса, и их стоимость несколько снизилась по сравнению с предыдущими соглашениями.

Конечно, стоимость заключенных контрактов не может полностью объясняться уровнем активности в экономике, поскольку существуют и другие важные факторы – такие как конкуренция на футбольном рынке соответствующих стран и характеристики продаваемых прав на трансляцию. Тем не менее, в будущих сезонах экономическая ситуация, вероятнее всего, будет оказывать значительное воздействие на выручку клубов, поскольку 50 процентов платежей, перечисляемых УЕФА в пользу 32 клубов, участвующих в турнире начиная с группового этапа, зависят от стоимости контрактов на трансляцию, заключенных у них в стране.

Да или нет?

Многие клубы, представленные в нашем рейтинге, добились настолько больших успехов в получении коммерческой выручки, что в целом поступления от этого источника составляют 33% от общей выручки клубов, представленных в нашем рейтинге. У пяти клубов коммерческая выручка от спонсорских и рекламных, контрактов,

лицензирования и продажи товаров занимает наибольшую долю в общей выручке.

Краеугольным камнем коммерческой выручки клубов, представленных в нашем рейтинге, являются их основные спонсорские контракты (на размещение рекламы на футболках и поставку комплектов формы), а также выручка от розничной торговли. Клубы, представленные в нашем рейтинге, дают спонсорам такие уникальные возможности, в том числе по охвату аудитории по всему миру, которые невозможно получить от большинства иных коммерческих организаций. Это обстоятельство пока что способствует стабильному росту стоимости контрактов. В условиях экономического кризиса сокращению зачастую в первую очередь подвергаются необязательные статьи затрат, при этом расходы на спонсорскую и маркетинговую деятельность урезаются до минимума. Существует риск того, что некоторые компании в краткосрочной перспективе уйдут с футбольного рынка, в результате чего некоторые клубы лишатся потенциальных партнеров.

Тем не менее, для международных компаний футбол по-прежнему сохраняет свою маркетинговую притягательность –

не в последнюю очередь потому, что в число футбольных болельщиков входят представители среднего класса, той целевой аудитории, которую непросто охватить рекламой. Некоторым клубам нашего рейтинга удастся, несмотря на экономическую ситуацию, по-прежнему заключать контракты с второстепенными партнерами. Вероятно, клубам в большей степени, чем прежде, придется наглядно демонстрировать потенциальным партнерам то, какие выгоды им сулит такое партнерство. Приведенная выше предварительная информация о динамике выручки от матчей и трансляции в условиях кризиса должна помочь клубам убедить корпоративных партнеров в том, что футбол обладает для людей устойчивой притягательностью.

Крупнейшие коммерческие контракты зачастую не сводятся к спонсорству ради рекламы, а служат базой для развития долгосрочных партнерских отношений. Как показано в приведенной выше таблице, партнеры по размещению рекламы на футболках в среднем сотрудничают с клубами уже в течение шести лет.

Несмотря на указанные положительные стороны, конечно, имеются уже и факты, свидетельствующие о влиянии кризиса. Компания AIG, спонсор по рекламе на футболках клуба Манчестер Юнайтед, лишь благодаря помощи Федеральной резервной системы была спасена от банкротства. Недавно AIG заявила о намерении не продлевать спонсорский контракт с клубом после окончания срока его действия в сезоне 2009/10. Клуб Вест Хэм Юнайтед (который последний раз появлялся в нашем рейтинге в сезоне 2005/06) после краха туристической компании XL почти три месяца провел без спонсора по рекламе на футболках. В то же самое время их сопернику по Премьер-лиге, клубу Вест Бромвич Альбион, вообще не удалось заключить на сезон 2008/09 года подходящий контракт на рекламу на футболках. В Испании шесть клубов высшей лиги начали сезон без спонсора по рекламе на футболках.

Многие уверены в том, что клубу Манчестер Юнайтед удастся сменить контракт с AIG и заключить не менее выгодное соглашение.

Таблица 2: Текущие и будущие контракты на трансляцию матчей Лиги чемпионов УЕФА в странах «большой пятерки»

Страна	Месяц, в котором было объявлено о заключении контракта	Текущие контракты (с 2006/07 по 2008/09), млн. евро в год	Новые контракты (с 2009/10 по 2011/12), млн. евро в год	Рост стоимости
Велико-британия	Март 2008 г.	107	179	67%
Германия	Июнь 2008 г.	65	85	35%
Испания	Июль 2008 г.	69	91	32%
Франция	Декабрь 2008 г.	63	52	(17%)
Италия	Декабрь 2008 г.	111	98	(12%)

Стоимость контрактов на трансляцию, заключенных в Великобритании, пересчитана в евро по курсу на 30 июня 2008 года (1 фунт = 1,2632 евро). По оценке, в пересчете на фунты стоимость контрактов на период с сезона 2006/07 по сезон 2008/09 составляет 85 млн. фунтов в год, а на период с сезона 2009/10 по сезон 2011/12 – 142 млн. фунтов в год.

Источник: УЕФА, сообщения СМИ, анализ Deloitte.

Таблица 3: Сводная информация о текущих партнерских контрактах клубов нашего рейтинга на размещение рекламы на футболках

Клуб	Партнер ¹	Отрасль	Начало сотрудничества	Окончание действия текущего контракта	Длительность сотрудничества, лет
Реал Мадрид	Bwin	тотализатор, азартные игры	2007/08	2009/10	3
Манчестер Юнайтед	AIГ	страхование и финансовые услуги	2006/07	2009/10	4
Барселона	Unicef ²	нет	2006/07	2010/11	5
Бавария Мюнхен	T-Home (Deutsche Telekom)	телекоммуникации	2002/03	2009/10	8
Челси	Samsung	электротовары	2005/06	2009/10	5
Арсенал	Emirates	туризм	2006/07	2013/14	8
Ливерпуль	Carlsberg	производство алкогольных напитков	1992/93	2009/10	18
Милан	Bwin	тотализатор, азартные игры	2006/07	2009/10	4
Рома	Wind	телекоммуникации	2007/08	2009/10	3
Интер	Pirelli	производство автокомплектующих	1995/96	не раскрывается	14
Ювентус	New Holland	сельское хозяйство	2007/08	2009/10	3
Олимпик Лион	Accor	туризм	2006/07	2010/11	5
Шальке 04	Gazprom	энергетика и коммунальные услуги	2007/08	2011/12	5
Тоттенхэм Хотспур	Mansion	тотализатор, азартные игры	2006/07	2009/10	4
Гамбург	Emirates	туризм	2006/07	2011/12	6
Ньюкасл Юнайтед	Northern Rock	банковские и прочие финансовые услуги	2003/04	2009/10	7
Олимпик Марсель	Neuf telecom	телекоммуникации	2003/04	не раскрывается	6
Штутгарт	EnBW	энергетика и коммунальные услуги	2005/06	2009/10	5
Фенербахче	Avea	телекоммуникации	2004/05	2008/09	5
Манчестер Сити	Thomas Cook	туризм	2003/04	2008/09	6
Средняя продолжительность сотрудничества					6

Внимание:

¹ У некоторых клубов на футболках основного, гостевого и третьего комплектов формы размещается реклама разных брендов.

В таблице указан основной партнер клуба по размещению рекламы на футболках.

² ЮНИСЕФ не платит Барселоне за размещение своего логотипа на футболках клуба. Напротив, Барселона каждый сезон перечисляет на цели деятельности ЮНИСЕФ 1,5 млн. евро.

Источник: анализ Deloitte; пресс-релизы и сообщения СМИ; Sportcal.

Начало производства новых комплектов формы и летний период продления контрактов покажут нам, в какой степени рынок продажи футбольных товаров может пострадать от кризиса

Если Манчестер добьется успеха, а другие нет, это лишний раз подтвердит еще одну проявившуюся в ходе кризиса тенденцию – тот факт, что спонсоры отдают предпочтение качеству игры, т.е. ведущие лиги и клубы страдают в меньшей степени, чем остальные.

Только у двух из 20 клубов, представленных в нашем рейтинге (Манчестер Сити и Фенербахче) срок действия контрактов на рекламу на футболках заканчивается в конце сезона 2008/09. На наш взгляд, эти клубы вряд ли не смогут заключить новый контракт на сезон 2009/10 – учитывая их уровень игры, амбиции и ту широту охвата аудитории, которую они могут обеспечить потенциальным партнерам. Вместе с тем, еще у десяти клубов срок действия контрактов на размещение рекламы на футболках истекает в конце сезона 2009/10, и эти клубы наверняка уже тщательно обдумывают план действий по продлению этих контрактов.

Перейдем теперь к контрактам на предоставление технических услуг и поставку комплектов формы. Представленные в нашем рейтинге клубы, учитывая число их болельщиков, дают спонсорам широкие возможности по продаже копий комплектов формы. У двух крупнейших производителей формы (фирм Nike и adidas) заключены контракты с шестнадцатью представленными в нашем рейтинге клубами (включая Олимпик Лион, поскольку поставляющая ему форму компания Umbro теперь находится в собственности компании Nike), и эти контракты приносят обеим сторонам реальную прибыль. На наш взгляд, этих два поставщика формы вряд ли уйдут с футбольного рынка.

Объем продаж товаров, как нам удалось выяснить в ходе общения с представителями ведущих клубов, в целом соответствует их ожиданиям. Как и в случае

с продажей сезонных абонементов, начало производства новых комплектов формы и летний период продления контрактов покажут нам, в какой степени рынок продажи футбольных товаров может пострадать от кризиса.

Менее ясна ситуация, в которой находятся клубы, не представленные в нашем рейтинге. Может оказаться так, что мелкие клубы, которые дают спонсорам меньший охват рекламной аудитории, имеют меньше болельщиков и показывают менее успешную игру, будут представлять для спонсоров меньший интерес и, с учетом ухудшения ситуации на рынке, окажутся в менее выгодном положении при проведении переговоров. Возможности для заключения соглашений сохраняются, но, как и в случае с ценой на билеты, клубам придется приложить больше усилий для обоснования предполагаемой цены контракта или же соответствующим образом скорректировать свои ценовые требования.

В погоне за золотом

Проанализировав данные «Ежегодного обзора футбольных финансов» (Annual Review of Football Finance), мы пришли к выводу, что большая часть клубов фактически являются «некоммерческими» предприятиями, а небольшая прибыль (если таковая вообще имеется) и большая часть выручки расходуются на заработную плату и трансферные платежи.

Поскольку бюджет клубов устанавливается на год вперед и бюджет на текущий сезон был составлен до того, как кризис ликвидности перекинулся на другие отрасли экономики, клубы вряд ли успели приступить к активному сокращению расходов. Более того, в результате смены собственников клуба Манчестер Сити на рынок трансфера поступил значительный объем капитала (большая часть которого останется в футбольном бизнесе), что способствовало сохранению общего объема расходов на трансферы на прежнем уровне.

Более того, предварительные данные о размере трансферных расходов в этом сезоне даже свидетельствуют о росте этих расходов. В течение летнего трансферного окна 2008 года только клубы Премьер-лиги потратили 500 млн. фунтов, а в январе 2009 года объем их расходов достиг

еще 170 млн. фунтов. Размер трансферных расходов клубов Премьер-лиги за последний год снова достиг рекордного уровня. В январе 2009 года в целом повторилась ситуация января 2008 года – ведущие клубы Англии потратили больше, чем высшие лиги остальных стран «большой пятерки» вместе взятые.

В целом уровень заработной платы, по нашим ожиданиям, скорее всего, будет расти теми же темпами, что и выручка. Основная задача для клубов будет заключаться в том, чтобы структура заработной платы оставалась гибкой и позволяла учесть потенциальное снижение объема выручки. Хотя данные по заработной плате за сезон 2007/08 на данный момент еще не опубликованы, целый ряд представленных в нашем рейтинге клубов, по всей видимости, переходят к более гибкой системе регулирования затрат, в соответствии с которой размер заработной платы ставится в зависимость от результатов работы и в случае успешной игры на поле игроки получают существенные бонусы. Проблема корректировки размера заработной платы в зависимости от уровня выручки по-прежнему остро стоит перед всеми клубами нашего рейтинга – в особенности перед клубами, занимающими места в средней части рейтинга.

Правильный ход

Первопричина нынешнего кризиса кроется в ситуации на финансовом рынке, в особенности в кредитной политике финансовых институтов. Разумеется, в этом отношении политика коренным образом изменилась, и в деловом мире все больше внимания уделяется качеству активов и затратам на обслуживание задолженности. Это относится как и к прочим отраслям экономики, так и к футбольному бизнесу. Какое же воздействие эти изменения могут оказать на футбольные клубы?

Для клубов задолженность не обязательно является негативным явлением – ее можно обслуживать и погасить, при условии что текущая деятельность клуба позволяет управлять такой задолженностью. Иногда мы проводим далеко идущее сравнение с жилищной ипотекой: в находящихся в ипотеке домах живет масса

людей, и трудности начинаются только тогда, когда исчезает возможность обслуживать такой ипотечный кредит. Как было показано выше, выручка футбольных клубов, по нашим ожиданиям, продемонстрирует значительную долю устойчивости. Кроме того, мы надеемся, что уровень затрат будет в большей степени определяться исходя из объема выручки. Таким образом, ведущие европейские клубы, как мы полагаем, будут иметь благоприятные условия для обслуживания своей задолженности.

Сравнивать задолженность конкретных клубов довольно сложно ввиду весьма существенных различий в структуре их заемного капитала. Дополнительные трудности возникают при сравнении клубов из разных стран ввиду специфики рынков этих стран. К примеру, у некоторых клубов стадионы находятся в собственности третьих лиц, которые самостоятельно вкладывают средства в развитие стадионов, в то время как другим клубам приходится привлекать заемное финансирование для инвестиций в реконструкцию стадиона.

Некоторыми клубами используется принцип привлечения покровителя – традиционный метод финансирования футбольных клубов. В рамках этой модели укладывается и участие Г-на Абрамовича в финансировании клуба Челси, пусть и в грандиозных масштабах. На возможностях клуба, прибегнувшего к поддержке покровителя может отрицательным образом сказаться общее состояние инвестиционного портфеля такого покровителя.

Другими клубами используется заемное финансирование – примерно в той же форме, что и на рынке кредита в целом. Это совершенно другая ситуация, и с ней могут быть связаны свои проблемы. На такие клубы кризис может оказать следующее воздействие:

- возникновение сложностей с пролонгацией или заменой существующих договоренностей о финансировании;
- у клубов, рассматривающих возможность инвестиций в реконструкцию стадионов – отсутствие финансирования;

- снижение размера имеющегося обеспечения по кредитам в результате сокращения стоимости объектов недвижимости;
- увеличение риска банкротства клиентов;
- возникновение сложностей с получением страховки по кредитам; и
- в результате – нехватка ликвидности, которая потенциально может привести к тому, что в отчетности клубов будет говориться о сомнениях по поводу реалистичности предположения о непрерывности деятельности соответствующих клубов.

Нестабильность общей ситуации в экономике и ограничение доступа к заемному финансированию привели к снижению числа и активности инвесторов, потенциально готовых вкладывать средства в футбольные клубы. Вместе с тем, даже с учетом воздействия кризиса на общую ситуацию на рынке кредита, активность в футбольном бизнесе может оказаться более высокой, чем в ряде других отраслей экономики. Футбол по-прежнему представляет для инвесторов огромный интерес и сохраняет для них свою притягательность, вне зависимости от того, в чем они заинтересованы – в создании инвестиционных фондов или схем финансирования для трансфера игроков, или же в приобретении контроля над клубами. Уже имеются факты, подтверждающие наличие подобного интереса к футбольному бизнесу – например, ситуация с приобретением контроля над Манчестер Сити.

А теперь о погоде

Как и все предприятия, футбольные клубы в настоящее время работают в ситуации крайней нестабильности в экономике. Сложно предсказать, насколько продолжительным и глубоким может оказаться текущий экономический спад и когда снова начнется подъем.

Вместе с тем, фундаментальные основы развития клубов, представленных в нашем рейтинге – наличие большого числа верных болельщиков, налаженных партнерских отношений со СМИ и притягательности для коммерческих партнеров – по всей видимости, сохранятся вне зависимости от экономического климата. Это обстоятельство должно обеспечить клубам, представленным в нашем рейтинге, надежную базу для преодоления кризиса. Это не означает, что футбольная индустрия окажется

совершенно неуязвима для экономических неурядиц. Ряд клубов, находящихся на более низких уровнях футбольной пирамиды, может столкнуться с трудностями, падением выручки от матчей, все большими сложностями в работе с корпоративными клиентами и, в особенности, с отсутствием достаточно гибкой системы управления затратами, которая позволяла бы корректировать их с учетом уменьшения выручки. Вполне вероятно, что некоторые клубы, как это всегда бывало в трудные периоды, окажутся неплатежеспособными. Даже ведущие клубы не могут почитать на лаврах. Футбол устойчив, но не неуязвим к воздействию неурядиц, царящих в экономике в целом.

Рейтинг самых богатых футбольных клубов 2009

Группа спортивного бизнеса

Контакты

Манчестер

Дэн Джоунс, Пол Ронсли, Алан Свитцер или Кэтрин Бэйли

PO Box 500, 2 Hardman Street, Manchester, UK M60 2AT

Телефон: +44 (0)161 455 8787

Факс: +44 (0)161 455 6013

E-mail: sportsteamuk@deloitte.co.uk

Лондон

Пит Хэклтон или Марк Робертс

Hill House, 1 Little New Street, London, UK EC4A 3TR

Телефон: +44 (0)20 7936 3000

Факс: +44 (0)20 7583 8517

E-mail: sportsteamuk@deloitte.co.uk

Санкт-Петербург

Шариф Галеев

ЗАО Делойт и Туш СНГ

Санкт-Петербургский филиал, Деловой центр «Густаф»,

Средний пр., д. 36/40, лит. К, Санкт-Петербург, 199004

Россия

Тел: +7 (812) 703 7106

Факс: +7 (812) 703 7107

E-mail: sportgroup@deloitte.ru

Дополнительную информацию Вы можете получить на нашем сайте по адресу: www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения и права, управленческого и финансового консультирования государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях промышленности. «Делойт» – международная сеть компаний, которые используют свои обширные отраслевые знания и многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности в 140 странах мира. 165 000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Сотрудники «Делойта» объединены особой культурой сотрудничества, которая в сочетании с преимуществами культурного разнообразия направлена на развитие высоких моральных качеств и командного духа и повышает ценность наших услуг для клиентов и рынков. Большое внимание «Делойт» уделяет постоянному обучению своих сотрудников, получению ими опыта практической работы и предоставлению возможностей карьерного роста. Специалисты «Делойта» способствуют укреплению корпоративной ответственности, повышению общественного доверия к компаниям объединения и созданию благоприятной атмосферы в обществе.

Название «Делойт» относится к «Делойт Туш Томацу», объединению фирм (Swiss Verein), зарегистрированному в соответствии со швейцарским законодательством, любой из фирм, входящих в его состав, каждая из которых является самостоятельным и независимым юридическим лицом. Подробное описание правовой структуры «Делойт Туш Томацу» и фирм, входящих в ее состав, представлено в сети Интернет по адресу www.deloitte.com/about.