

Deloitte.



Официальный партнёр по предоставлению
профессиональных услуг
на Олимпийских и Паралимпийских играх

Испанские мастера Рейтинг самых богатых футбольных клубов



«Реал Мадрид» стал
первой командой,
получившей выручку
более 400 млн евро

Содержание

4	Вступление
7	Как мы составляли Рейтинг
8	Взлёты и падения
9	Рейтинг самых богатых футбольных клубов «Делойт»
30	Золотые годы
34	Испания показывает пример
38	Рискованный бизнес?

Редактор

Дэн Джоунс

Авторы

Остин Хулихан, Рич Паркс, Адам Булл,
Мартин Хокинс, Саймон Херн и Каспар Шмик

Перевод

Николай Алтухов

Группа спортивного бизнеса «Делойт»

PO Box 500, 2 Hardman Street, Manchester,

UK M60 2AT

Тел.: +44 (0)161 455 8787

Факс: +44 (0)161 455 6013

E-mail: sportsteamuk@deloitte.co.uk

www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

Группа спортивного бизнеса «Делойт», СНГ

Деловой центр «Густаф»

Средний пр., д. 36/40, лит. К

Санкт-Петербург, 199004, Россия

Тел.: +7 (812) 703 71 06

Факс: +7 (812) 703 71 07

E-mail: sportgroup@deloitte.ru

www.deloitte.ru

Вступление

Мы рады представить вашему вниманию тринадцатый выпуск Рейтинга самых богатых футбольных клубов, составленного «Делойтом». В Рейтинге представлены крупнейшие клубы в этом популярнейшем виде спорта во всем мире. В связи с тем, что данный выпуск выходит в свет через девять месяцев после окончания сезона 2008/09 годов, можно сказать, что он представляет собой анализ финансовых результатов деятельности футбольных клубов, основанный на самой последней информации и являющийся наиболее достоверным.

Для определения статуса клуба может использоваться целый ряд методов, в т. ч. оценка численности болельщиков, количества зрителей на стадионах, размера зрительской аудитории и результатов игры. Однако в данном Рейтинге мы сравниваем клубы, исходя из объема выручки от их повседневной хозяйственной деятельности. На наш взгляд, это лучший способ проведения сравнительного анализа опубликованных финансовых результатов их деятельности.

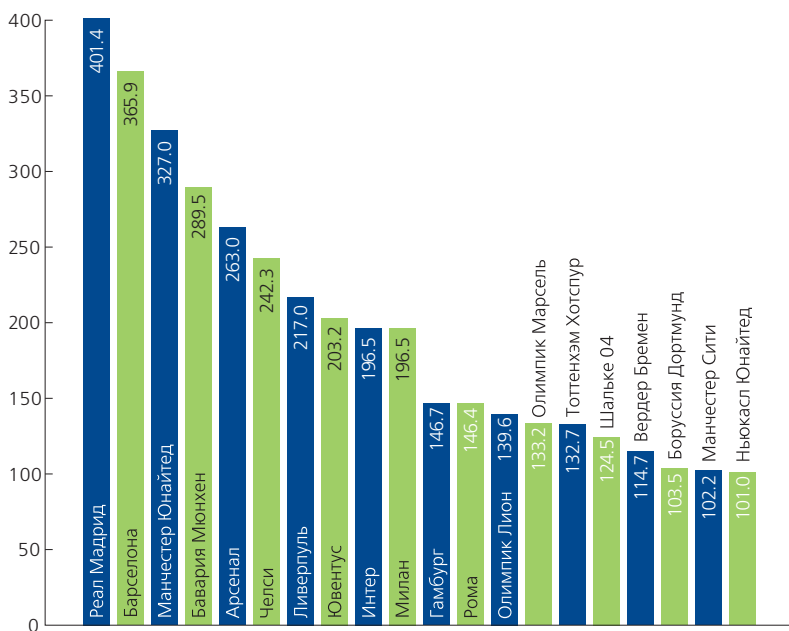
В прошлом году публикация нашего Рейтинга пришлось на разгар экономического кризиса, оказавшего влияние на большую часть отраслей экономики. Мы высказали предположение, что в сезоне 2008/09 годов уже можно будет наблюдать первые признаки устойчивости клубов к влиянию кризиса. Но нам было ясно, что только в текущем сезоне, т. е. в 2009/10 годах, в полной мере станет понятно, какое воздействие кризис оказал на объем выручки клубов.

Мы по-прежнему придерживаемся того мнения, что крупнейшие клубы имеют все шансы справиться со сложностями, вызванными ухудшением экономической ситуации. Наличие большого числа преданных болельщиков, способность привлекать к экранам огромное количество зрителей и притягательность для коммерческих партнеров обеспечат этим клубам стабильный приток выручки.

Это предположение подтверждается цифрами выручки клубов за сезон 2008/09 годов. Совокупная выручка ведущих двадцати клубов в сезоне 2008/09 годов составила свыше 3,9 млрд евро, что на 26 млн евро больше, чем в прошлом сезоне. Вместе с тем в пересчете на местную валюту у девяти из двадцати клубов в сезоне 2008/09 годов наблюдалось снижение выручки по сравнению с предшествующим сезоном. Впрочем, у двух из них сокращение объема выручки явилось результатом менее успешного участия в европейских турнирах и, как следствие, снижения поступлений от централизованной продажи прав на трансляцию матчей УЕФА.

У абсолютного большинства клубов Рейтинга средняя посещаемость матчей в сезоне 2008/09 годов осталась на уровне 2007/08 годов.

График 1. Общая выручка за сезон 2008/09 годов (млн евро)



Эта тенденция сохранилась и в сезоне 2009/10 годов (хотя ряду клубов в результате неудачной игры и проблем с реконструкцией стадионов оказалось сложно поддержать посещаемость на прежнем уровне). Тем не менее, в связи с изменением экономической ситуации еще большую важность приобрел выбор правильной стратегии ценообразования на билеты, так как клубы продолжают испытывать трудности с получением выручки от проведения матчей.

Мы поздравляем мадридский «Реал», который пятый сезон подряд занимает первую позицию в Рейтинге и стал первой спортивной командой, получившей выручку в размере свыше 400 млн. евро. «Барселона» исключительно успешно выступила в прошедшем сезоне, выиграв чемпионат и кубок страны, а также Лигу чемпионов УЕФА. Это позволило клубу добиться самого большого прироста (в абсолютных показателях) выручки за год среди всех клубов нашего Рейтинга. Выручка клуба увеличилась на 57 млн. евро и достигла 366 млн. евро, а клуб снова занял второе место в Рейтинге, в результате чего обе первые позиции оказались заняты испанскими клубами.

На положение английских клубов по-прежнему оказывает негативное воздействие продолжающееся снижение курса фунта стерлингов к евро. К примеру, если выручку «Манчестер Юнайтед» за сезон 2008/09 годов перевести в евро по курсу на лето 2007 года, клуб возглавил бы наш Рейтинг. Для целей нашего исследования мы используем обменный курс по состоянию на 30 июня соответствующего года.

Источник:
исследование «Делойта»

В период с 2007 по 2009 годы курс фунта стерлингов к евро упал на 21%, вследствие чего выручка «Манчестер Юнайтед» за сезон 2008/09 годов в пересчёте на евро оказалась на 74 млн меньше, чем у «Реала» и на 39 млн меньше, чем у «Барселоны», которая заняла второе место, обойдя чемпиона Англии.

Вместе с тем в двадцатке лучших клубов этого года по-прежнему остается семь команд из Англии, т. е. больше, чем у какой-либо другой страны. Это свидетельствует об устойчивости положения английских команд благодаря контрактам на централизованную трансляцию матчей Премьер-лиги и способности клубов получать сравнительно высокую выручку от проведения матчей.

В этом году двадцатка лучших команд полностью состоит из клубов «большой пятёрки» европейских стран, при этом из Германии в нее попали пять клубов, из Италии — четыре, из Франции и Испании — по два. Получается, что по сравнению с прошлым годом состав двадцатки изменился не слишком сильно: «Штутгарт» и турецкий «Фенербахче» сменили бременский «Вердер» и «Манчестер Сити». Незначительность изменений в составе участников нашего Рейтинга свидетельствует о том, что ведущие позиции будут занимать клубы, которые располагают самой широкой аудиторией болельщиков в наиболее экономически развитых странах, привлекательных для коммерческих партнеров, и постоянно участвуют в европейских турнирах.

Это лишний раз подтверждает и тот факт, что, как показывает приведенная ниже таблица, большая часть позиций, непосредственно следующих за двадцаткой, также занята клубами из «большой пятёрки» европейских стран.

Клуб	Опубликованная выручка, млн евро
Пари Сен-Жермен	100.8
Атлетико Мадрид	100.3
Бордо	99.8
Штутгарт	99.8
Астон Вилла	98.9
Фиорентина	94.1
Эвертон	93.5
Наполи	90.1
Вест Хэм Юнайтед	89.3
Фенербахче	87.0

Так что же будет дальше? Несмотря на незначительность изменений в составе участников нашей двадцатки, ключевыми критериями, определяющими положение клуба в нашем Рейтинге, остаются участие в розыгрыше Лиги чемпионов УЕФА и его относительная успешность.

Совокупная выручка ведущих 20 клубов в сезоне 2008/09 годов составила свыше 3,9 млрд евро

Из нашей двадцатки шесть команд не участвовали в розыгрыше Лиги чемпионов в сезоне 2008/09 годов, хотя только одна из них («Милан») входит в первую десятку. Из этой шестерки только «Ньюкасл Юнайтед» в сезоне 2008/09 годов не принимал участия в европейских турнирах.

В составе ведущей десятки имело место только одно изменение: «Ювентус», впервые после сезона 2005/06 годов вернувшийся в Лигу чемпионов, смог потеснить другой итальянский клуб — «Рому». В результате была восстановлена ситуация, существовавшая целых три сезона, до получившего широкую огласку скандала «Кальчополи». Вместе с тем участие в главном европейском турнире не всегда является единственным фактором, позволяющим клубу добиться существенного роста выручки. Занимающий одиннадцатое место «Гамбург», принимавший участие в розыгрыше Кубка УЕФА в сезоне 2008/09 годов, в этом году поднялся сразу на четыре позиции вверх — быстрее, чем любой другой клуб. Рост выручки в размере 19 млн евро (15%) ему в основном обеспечили выручка от проведения матчей и коммерческие доходы.

Хотя разница между выручкой клубов, занимающих десятое и одиннадцатое места, составляет 50 млн евро, «Гамбург» имеет возможность побороться за десятое место благодаря постоянному участию в розыгрыше Лиги чемпионов, а также снижению выручки ведущих итальянских клубов в результате возврата к коллективной продаже прав на трансляцию матчей Серии А. То же самое относится и к занимающему в нашем Рейтинге 15-е место клубу «Тоттенхэм Хотспур», для которого завершение строительства нового стадиона явится дополнительным источником получения выручки и возможностью занять более высокое положение в Рейтинге.

Чемпион Франции, лионский «Олимпик» также планирует строительство нового стадиона, который позволит ему побороться за место в ведущей десятке, в особенности, если клуб сможет на регулярной основе выходить в плей-офф Лиги чемпионов.

Несмотря на незначительность изменений в составе участников нашей двадцатки, ключевыми критериями, определяющими положение клуба в нашем Рейтинге, остаются участие в розыгрыше Лиги чемпионов УЕФА и его относительная успешность

«Ювентус», «Интер» и «Милан» занимают с восьмого по десятое места в нашей двадцатке. В последние годы итальянские клубы постепенно сдают свои позиции в Рейтинге. Это свидетельствует о том, что если они хотят сохранить свою конкурентоспособность по отношению к элите европейского футбола, им необходимо решить ряд специфических проблем итальянского футбола – в особенности, в части выручки от проведения матчей.

В связи с более благоприятными условиями контрактов на трансляцию матчей начиная с сезона 2010/11 годов и, в особенности, благодаря впечатляющему росту стоимости прав на трансляцию матчей за рубежом, которая, по неофициальным данным, увеличится до 1,2 млрд фунтов стерлингов (1,4 млрд евро), Англия, видимо, по-прежнему будет в большей степени представлена в ведущей двадцатке, чем другие страны.

За первые два места в ближайшем будущем, по всей вероятности, будут продолжать бороться мадридский «Реал» и «Барселона» – в особенности в случае сохранения низкого курса британской валюты, оказывающего негативное воздействие на положение английских клубов. Объем средств, потраченных «Реалом» на трансфер игроков летом 2009 года, показал, что президент клуба Флорентино Перес явно намерен добиваться сохранения за «Реалом» лидерства по размеру выручки.

Способность «Лос Бланкос» создать успешную команду с участием новичков будет иметь ключевое значение для сохранения «Реалом» звания самого прибыльного клуба в мире. Для «Барсы» способность продолжать успехи на игровом поле и зарабатывать на них станет залогом сокращения её отрыва от мощного конкурента и ведения борьбы за первое место.



В центре внимания в этом году

Помимо информации о двадцати лучших клубах и источниках их выручки в этом году в наш отчет включены три специальных статьи. В первой из них подчеркивается, что в финансовом отношении участие в розыгрыше Лиги чемпионов остается очень важным для ведущих европейских клубов, и приводится информация о том, какой абсолютный и относительный вклад в выручку клубов ведущей двадцатки вносит участие в этом ведущем европейском турнире. Кроме того, мы даем оценку тому потрясающему приросту выручки, которого мадридский «Реал» и «Барселона» достигли в последние годы и который дал возможность этим испанским суперклубам занять первые места в Рейтинге. Мы сравниваем структуру выручки этих двух клубов, выявляем их финансовые преимущества по отношению к европейским соперникам, а также оцениваем перспективы их развития. Наконец, мы приводим обновленную информацию о влиянии экономического кризиса на крупнейшие футбольные клубы мира, уделяя особое внимание трем источникам их выручки – проведение матчей, организация трансляций и коммерческая деятельность.

Рейтинг самых богатых футбольных клубов «Делойта» был составлен Дэном Джоунсом, Остином Хулиханом, Ричем Парксом, Адамом Буллом, Мартином Хоукинсом, Саймоном Херном и Каспаром Шмиком. Мы благодарим всех, кто оказал нам помощь – как в рамках международной сети компаний «Делойт», так и за её пределами. Мы надеемся, что вы получите удовольствие от чтения этого выпуска.

Дэн Джоунс

Партнёр

www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

Как мы составляли Рейтинг

По каждому клубу мы использовали данные о выручке за сезон 2008/09 годов, указанные в годовой финансовой отчетности клуба или в других открытых источниках. В случаях, когда годовая финансовая отчетность была составлена только за календарный год, а не за весь сезон, мы использовали последние по времени имеющиеся показатели за новый календарный год.

В размер выручки не включается выручка от трансферов, НДС и прочие налоги с оборота. В нескольких случаях в показатели валовой выручки вносились корректировки для того, чтобы сделать их более удобными 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 существующей в соответствующих странах практики ведения бухгалтерского учёта или Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО). В результате перехода на другие стандарты 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 в ходе своего анализа мы старались делить выручку на три категории в зависимости от её источника: проведение матчей, организация трансляций и коммерческая деятельность. Используемые разными клубами методы классификации выручки не всегда полностью совпадают. В некоторых случаях мы производили корректировки для реклассификации приведенных в отчетности данных, что, на наш взгляд, сделало финансовые результаты клубов более удобными для сравнения.

Большую часть выручки от проведения матчей составляет выручка от продажи билетов (включая абонементы и клубные карты). В выручку от трансляции матчей включаются выручка от участия в национальных и международных турнирах. В коммерческую выручку включаются спонсорские взносы и выручка от продажи атрибутики. Для более детального анализа сопоставимости выручки клубов потребовалось бы использование информации, отсутствующей в широком доступе. Некоторые различия между клубами или периодами могут возникнуть из-за различий в коммерческих соглашениях и способе отражения операций в финансовой отчетности. Также возможны различия в способах применения учётной политики, т. е. операции одного и того же типа могут быть учтены по-разному.

В данной публикации приведена информация самого разного рода. Она была получена из опубликованных материалов и других открытых источников, не являющихся финансовой отчетностью. При подготовке настоящей публикации мы не выполняли проверки или аудита данных, содержащихся в финансовой отчетности или других источниках по каждому клубу.

Все данные за сезон 2008/09 годов были пересчитаны по курсу на 30 июня 2009 года (1 фунт стерлингов = 1,1741 евро). Сравнительные показатели были взяты из предыдущих выпусков Рейтинга самых богатых футбольных клубов. Курс фунта стерлингов к евро в период с 30 июня 2008 года по 30 июня 2009 года снизился на 7%, а в период с 30 июня 2007 года по 30 июня 2008 года — на 15%. В приведенной ниже таблице отражено негативное влияние, которое это обстоятельство оказало на общую выручку британских клубов за сезон 2008/09 годов. С этой целью их объявленная выручка в фунтах стерлингов была пересчитана в евро по курсам на три даты окончания сезона. Ввиду того, что некоторые из клубов получают выручку из разных стран в отличных от фунта стерлингов валютах, данная модель приводит к некоторому упрощению реальной ситуации, но это не мешает ей служить источником полезной информации.

Клуб	Объявленная выручка (млн фунтов стерлингов)	Выручка по курсу на июнь 2007 года ¹ (млн евро)	Выручка по курсу на июнь 2008 года ² (млн евро)	Выручка по курсу на июнь 2009 года ³ (млн евро)
Манчестер Юнайтед	278,5	413,7	351,8	327,0
Арсенал	224,0	332,8	283,0	263,0
Челси	206,4	306,6	260,7	242,3
Ливерпуль	184,8	274,5	233,4	217,0
Тоттенхэм Хотспур	113,0	167,9	142,7	132,7
Манчестер Сити	87,0	129,2	109,9	102,2
Ньюкасл Юнайтед	86,0	127,8	108,6	101,0
Астон Вилла	84,2	125,1	106,4	98,9
Эвертон	79,7	118,4	100,7	93,5
Вест Хэм Юнайтед	76,1	113,1	96,1	89,3
Селтик	72,6	107,9	91,7	85,2

Существует много способов измерения относительного богатства и стоимости футбольных клубов. Для того чтобы помочь потенциальным инвесторам и продавцам провести такую оценку, «Делойт» разработал модели оценки предполагаемых денежных потоков. Вместе с тем для такой оценки недостаточно информации из открытых источников. В нашем Рейтинге самых богатых футбольных клубов в качестве самого общедоступного и поддающегося сравнительному анализу критерия финансового положения используется выручка.

¹ Курс на 30.06.2007 (1 фунт = 1,4856 евро)

² Курс на 30.06.2008 г. (1 фунт = 1,2632 евро)

³ Курс на 30.06.2009 г. (1 фунт = 1,1741 евро)

Источник: исследование «Делойта»

Взлёты и падения

Сезон 2008/09 годов

Выручка (млн евро)

1	↔	0	Реал Мадрид	401,4
2	↑	1	Барселона	365,9
3	↓	1	Манчестер Юнайтед	327,0
4	↔	0	Бавария Мюнхен	289,5
5	↑	1	Арсенал	263,0
6	↓	1	Челси	242,3
7	↑	1	Ливерпуль	217,0
8	↑	3	Ювентус	203,2
9	↑	1	Интер	196,5
10	↓	3	Милан	196,5
11	↑	4	Гамбург	146,7
12	↓	3	Рома	146,4
13	↓	1	Олимпик Лион	139,6
14	↑	2	Олимпик Марсель	133,2
15	↓	1	Тоттенхэм Хотспур	132,7
16	↓	3	Шальке 04	124,5
17	–	новый	Вердер Бремен	114,7
18	↑	2	Боруссия Дортмунд	103,5
19	–	новый	Манчестер Сити	102,2
20	↓	3	Ньюкасл Юнайтед	101,0

Сезон 2007/08 годов

Выручка (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	Милан	209,5
8	↔	0	Ливерпуль	207,4
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	–	новый	Штутгарт	111,5
19	–	новый	Фенербахче	111,3
20	–	новый	Боруссия Дортмунд	107,6

■ Позиция в Рейтинге самых богатых футбольных клубов

■ Изменение по сравнению с предыдущим годом

■ Величина изменения (позиций)

1. «Реал Мадрид»

**401,4
млн евро**

Выручка за 2008 г.: 365,8 млн евро
Положение в Рейтинге 2008 г.: 1

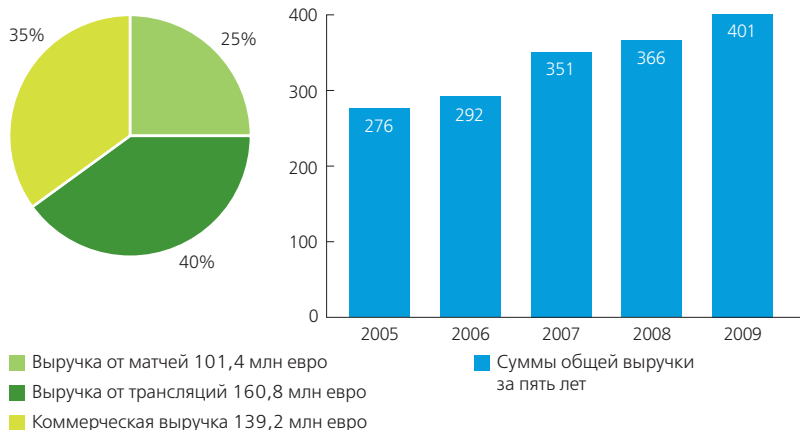
Мадридский «Реал» пятый сезон подряд сохраняет за собой первую позицию в Рейтинге самых богатых футбольных клубов и стал первой спортивной командой, получившей выручку в размере свыше 400 млн евро. Выручка клуба выросла на 35,6 млн евро (10%), достигнув 401,4 млн евро. Это произошло несмотря на относительно неудачную игру «сливочных» в прошедшем сезоне: «Реал» уступил звание чемпиона Испании «Барселоне» — своему давнему и снова набирающему силу сопернику — и выбыл из розыгрыша Лиги чемпионов УЕФА в 1/8 финала, в шестой раз подряд не сумев её выиграть.

Наибольший вклад в рост выручки «Реала» внесли поступления от трансляции матчей (25 млн евро, 18%); при этом основным источником выручки от трансляции матчей стал контракт с компанией Mediapro. Этот контракт, наряду с несколькими другими соглашениями, гарантирует «Реалу» получение более 1,1 млрд евро в течение семи сезонов вплоть до сезона 2013/14 годов. Возможность самостоятельно продавать права на трансляцию матчей дает испанским клубам существенное конкурентное преимущество перед их английскими, французскими, немецкими и (начиная с сезона 2010/11 годов) итальянскими соперниками. К примеру, «Манчестер Юнайтед» получил от трансляции матчей на 43,7 млн евро меньше «Реала», несмотря на выход в финал Лиги чемпионов (он получил на 18,1 млн евро больше средств от централизованной продажи прав на трансляцию матчей Лиги чемпионов).

Выручка «Реала» от трансляций составила 160,8 млн евро, что превышает совокупную выручку всех клубов Рейтинга без учёта ведущей десятки. Помимо поступлений по контракту с Mediapro в составе выручки от трансляций также отражены выплаты выручки от централизованной продажи прав на трансляцию матчей Лиги чемпионов, а также выручка от товарищеских матчей и вещания собственного телеканала клуба, Real Madrid TV.



«Реал Мадрид»: источники и структура выручки (млн евро)



Коммерческая выручка «Реала» выросла на 10,2 млн. евро (8%). У «Реала» заключен ряд долгосрочных спонсорских соглашений с титульным спонсором, интернет-букмекером Win, было продлено на три года до сезона 2012/13 годов. При этом сумма контракта, по сообщениям, составила от 15 до 20 млн евро за сезон. Долгосрочное сотрудничество клуба с компанией adidas, начатое еще в 1998 году, будет продолжаться до сезона 2011/12 годов.

Выручка от проведения матчей осталась на прежнем уровне. От проведения 25 домашних встреч «Реал» получил 101,4 млн евро. Таким образом, за один матч «Реал» получил в среднем более 4 млн евро и по этому показателю занял среди клубов нашего Рейтинга второе место, уступив только «Манчестер Юнайтед». В период с 2000 года клуб потратил на реконструкцию стадиона Santiago Bernabeu и строительство нового комплекса для тренировок La Ciudad свыше 300 млн евро. «Реал» планирует продолжить эти инвестиции — в частности, намечено строительство в La Ciudad парка отдыха с аттракционами.

В клубе надеются, что возвращение Флорентино Переса на пост президента и последующая покупка таких игроков, как Роналду, Кака, Бензема и Алонсо, ознаменует собой начало нового периода успехов на игровом поле, сопровождающегося дальнейшим увеличением выручки. В течение первого периода пребывания Переса на его должности в 2000-2006 годах выручка клуба выросла более чем вдвое. «Реал» объявил о том, что его бюджет на 2009/10 годы составит 422 млн евро, и если с новым составом игроков клубу удастся улучшить свою игру — в особенности в Лиге чемпионов — в ближайшие сезоны конкурентам будет очень непросто потеснить его с первого места в Рейтинге.

2. «Барселона»

**365,9
млн евро**

Выручка за 2008 г.: 308,8 млн евро
Положение в Рейтинге 2008 г.: 3

Сезон 2008/09 годов стал самым удачным в истории «Барселоны». Подопечные Гвардиолы выиграли Лигу чемпионов УЕФА, Кубок Испании и чемпионат Испании. Вдобавок к этому в сезоне 2009/10 годов клуб выиграл Суперкубок Испании, Суперкубок УЕФА и Клубный чемпионат мира ФИФА, то есть он выиграл все турниры, в которых участвовал, что стало примером беспрецедентного успеха.

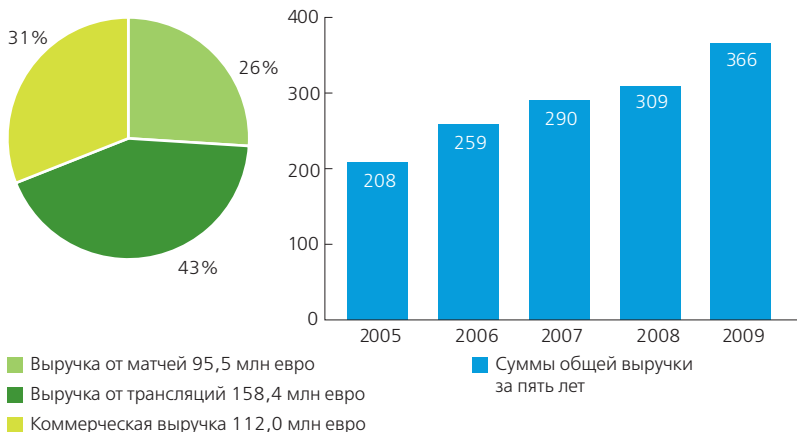
В результате спортивных успехов «Барселоны» и выгодного курса евро к фунту стерлингов клуб сумел обойти «Манчестер Юнайтед» и занять второе место в нашем Рейтинге. При этом его общая выручка выросла до 18% и достигла 365,9 млн евро. Таким образом, за последние пять лет общая выручка клуба увеличилась более чем вдвое (поскольку в сезоне 2003/04 годов, по сообщениям «Барселоны», её выручка составила 169 млн евро), и по этому показателю за указанный период клуб обошел всех конкурентов из нашего Рейтинга. Более того, выдающиеся успехи «сине-гранатовых» в прошедшем сезоне нашли выражение и в росте выручки клуба из всех трех основных источников. А чистая прибыль «Барселоны» составила 8,8 млн евро.

В результате перезаключения индивидуального соглашения о трансляции матчей с компанией Mediarpro до сезона 2012/13 годов «Барселона» получает теперь больше выручки от трансляций — контракт гарантирует клубу получение в среднем около 150 млн евро за сезон. За сезон 2008/09 годов «Барселона» получила от трансляций 158,4 млн евро, что составляет 43% от общей выручки, в т. ч. 31 млн евро от централизованного распространения прав на трансляцию матчей УЕФА.

Объём выручки «Барселоны» от проведения матчей в этом сезоне снова вырос — на 4 млн евро (4%) — и составил 95,5 млн евро. Таким образом, «Барселона» уже близка к тому, чтобы стать вторым клубом, чья выручка из всех трех источников превысит 100 млн евро. Однако ввиду переноса сроков завершения реконструкции стадиона Camp Nou (расширение стадиона и увеличение числа мест для корпоративных клиентов), изначально запланированного на 2011 год, клубу будет сложнее взять планку в 100 млн евро.

В области коммерческой деятельности «Барселона» в очередной раз добилась серьезных успехов. Согласно отчетности клуба, его коммерческая выручка увеличилась на 32% (27 млн евро), и по её величине «Барселона» заняла среди клубов нашего Рейтинга третье место. Как мы уже сообщали в прошлом выпуске Рейтинга, этот рост был во многом связан с перезаключением на более выгодных условиях

«Барселона»: источники и структура выручки (млн евро)



контракта с техническим спонсором «Барселоны», фирмой Nike, который гарантирует клубу получение как минимум 30 млн евро ежегодно. Кроме того, клуб заключил четырехлетнее соглашение с телекоммуникационной компанией Etisalat (ОАЭ) и двухлетнее соглашение с букмекерской фирмой Betfair, суммы которых, по сообщениям, составляют соответственно 3 и 2 млн евро в год.

После сезона 2008/09 годов каталонцы уже не смогут улучшить свои спортивные достижения. Вместе с тем «Барселона» может добиться устойчивого роста выручки в результате влияния других факторов — за счёт ежегодного улучшения условий медийного соглашения о трансляциях с компанией Mediarpro, всемирной популярности бренда клуба и его потенциального продвижения на рынке, а также (в долгосрочной перспективе) роста выручки от проведения матчей благодаря реконструкции стадиона.

«Барса» уже заняла второе место по объёму ежегодной выручки, когда-либо полученной футбольным клубом, несколько превысив даже размер выручки «Реала» за сезон 2007/08 годов. Вне зависимости от того, сможет ли «Барса» сравняться со своим главным соперником по объёму выручки, в ближайшие годы она должна сохранить за собой место в тройке лидеров нашего Рейтинга..

3. «Манчестер Юнайтед»

**327,0
млн евро**

**Выручка за 2008 г.: 324,8 млн евро
Положение в Рейтинге 2008 г.: 2**

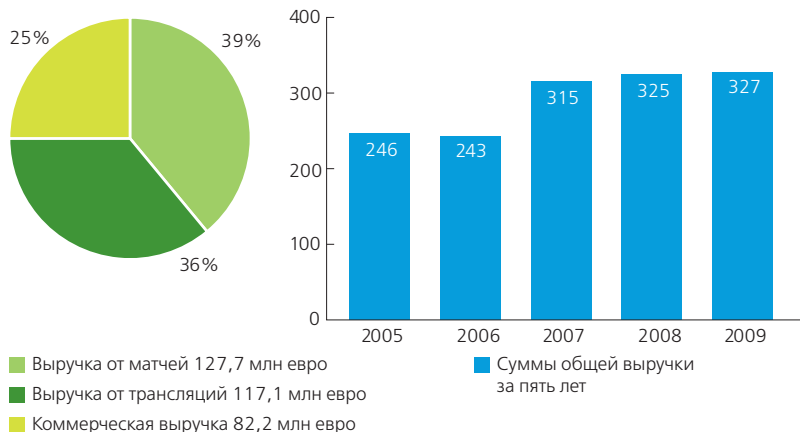
Несмотря на еще один в высшей степени успешный сезон, в котором «Манчестер Юнайтед» выиграл Клубный чемпионат мира ФИФА, Премьер-лигу и Кубок Английской лиги, в нашем Рейтинге клуб опустился до третьего места, а объём его выручки составил 327 млн евро. А в финале Лиги чемпионов УЕФА в Риме сильнее оказалась «Барселона».

Клубу удалось добиться существенного увеличения выручки в размере 7-9% по каждому источнику. Но даже этого оказалось недостаточно, чтобы «Манчестер» сохранил за собой второе место в Рейтинге — продолжение снижения курса фунта стерлингов усилило эффект более быстрого роста выручки у «Барселоны».

«Манчестеру» удалось успешно пережить начальный период кризиса — выручка клуба от проведения матчей за сезон 2008/09 годов увеличилась на 7,3 млн фунтов стерлингов (7%) и достигла 108,8 млн фунтов стерлингов, а количество сыгранных домашних матчей выросло с 29 до 30. «Манчестер» снова опередил всех остальных участников нашего Рейтинга по выручке от проведения матчей — этот показатель у него составил 4,3 млн евро. К некоторому росту выручки приведет увеличение цен на сезонные абонементы на сезон 2009/10 годов. Кроме того, рост выручки будет зависеть от того, сможет ли «Манчестер» повторить те успехи в европейских турнирах, которые были им достигнуты в предыдущие два сезона.

Выручка клуба от трансляций увеличилась на 8,1 млн фунтов стерлингов (9%) и достигла 99,7 млн фунтов стерлингов. В результате поражения «Манчестера» в финале Лиги чемпионов выручка от централизованного распространения прав на трансляцию составила 38,3 млн евро, т. е. на 4,6 млн евро меньше, чем в прошлом году. В связи с тем, что «Манчестер» в третьем сезоне подряд выиграл Премьер-лигу, его выручка от централизованного распространения прав на трансляцию матчей составила 60,4 млн евро — это на 2,2 млн фунтов стерлингов (4%) больше, чем в прошлом году. Этот рост был связан с ежегодным увеличением, предусмотренным моделью распределения выручки в Премьер-лиге. Выход в полуфинал

«Манчестер Юнайтед»: источники и структура выручки (млн. евро)



Кубка Англии и выигрыш Кубка Английской лиги также принесли клубу выручку от трансляций и призовые на сумму 1,8 млн евро. Выигрыш Клубного кубка мира принес «Манчестеру» призовые в размере 5 млн долларов США. Дополнительный рост выручки обеспечило участие клуба в розыгрыше Суперкубка УЕФА, владение контрольным пакетом акций в совместном предприятии MUTV, а также увеличение выручки от принадлежащих клубу СМИ.

Коммерческая выручка «Манчестера» в результате привлечения нескольких второстепенных спонсоров, в т. ч. компании Saudi Telecom и швейцарской марки часов Hublot, увеличилась на 6 млн фунтов стерлингов (9%) и достигла 70 млн фунтов стерлингов. «Манчестер» получал от американской страховой компании AIG 14,1 млн фунтов за сезон до окончания действия соглашения с этой компанией в сезоне 2009/10 годов. На смену AIG пришла компания Aon Corporation, с которой было заключено соглашение на четыре сезона начиная с 2010/11 годов на сумму, по сообщениям, составляющую 80 млн фунтов стерлингов, что значительно (примерно на 40%) больше, чем стоимость контракта с AIG. Долгосрочным техническим спонсором «Манчестера» до сезона 2014/15 годов будет оставаться фирма Nike.

Разрыв в выручке между «Манчестер Юнайтед» и его испанскими соперниками достиг такого размера, что он вряд ли может быть преодолен в ближайшем будущем — и это точно не произойдет без соответствующих изменений валютного курса. Вместе с тем, в недавно выпущенном проспекте эмиссии облигаций на сумму 500 млн фунтов стерлингов клуб ясно даёт понять, что он по-прежнему имеет амбициозные планы и сохраняет уверенность относительно роста выручки из всех трех источников — от проведения матчей, использования бренда и всемирной аудитории болельщиков. Для достижения запланированного объёма выручки «Манчестеру» еще более, чем раньше, потребуется устойчивый успех на игровом поле.



4. «Бавария Мюнхен»



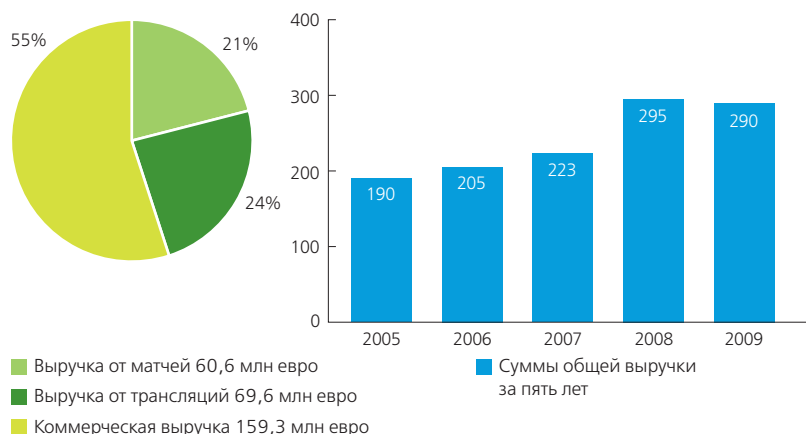
289,5 млн евро Выручка за 2008 г.: 295,3 млн евро
Положение в Рейтинге 2008 г.: 4

Несмотря на то, что выручка мюнхенской «Баварии» снизилась на 5,8 млн евро (2%), упав до 289,5 млн евро, клуб сохранил за собой четвертое место в нашем Рейтинге. В Германии «Бавария» продолжает быть ведущим в финансовом отношении клубом, а по выручке он почти вдвое превосходит ближайший к ней по Рейтингу немецкий «Гамбург».

В сезоне 2008/09 годов «Бавария» не выиграла ни одного турнира, но обеспечила себе прямой выход в розыгрыш Лиги чемпионов УЕФА в сезоне 2009/10 годов, заняв второе место после неожиданно ставшего чемпионом «Вольфсбурга». В результате поражений в четвертьфинале Кубка Германии и Лиги чемпионов на стадионе Allianz Arena было сыграно меньше домашних матчей (23 игры, в то время как в сезоне 2007/08 годов – 27 игр). Вследствие этого выручка «Баварии» от проведения матчей – несмотря на то, что клубу регулярно удавалось продавать все 69 тысяч билетов – упала на 8,8 млн евро (13%) и составила 60,6 млн евро, пятую часть общей выручки «Баварии».

Больше половины выручки «Баварии» является результатом её активной коммерческой деятельности. По этому показателю (159,3 млн евро) баварцы снова обошли остальные клубы Рейтинга, оставив на втором месте мадридский «Реал», чья выручка оказалась примерно на 20 млн евро меньше. Благодаря одному только коммерческому доходу «Бавария» могла бы занять 11-е место в Рейтинге этого года. Вместе с тем ухудшение экономической ситуации сказалось и на «Баварии», приведя к 10%-му снижению коммерческой выручки (17,2 млн евро) в части выручки от продаж атрибутики, спонсорских контрактов и прочей коммерческой деятельности.

«Бавария Мюнхен»: источники и структура выручки (млн евро)



Рост у «Баварии» в прошлом году наблюдался только по выручке от трансляций. В сезоне 2007/08 годов «Бавария» не попала в розыгрыш Лиги чемпионов, в прошлом же сезоне выход в четвертьфинал принес клубу выручку от централизованной реализации прав на трансляции в размере 34,6 млн евро (по этому параметру он занимает второе место в Рейтинге). В результате выручка от трансляций увеличилась на 20,2 млн евро (41%), достигнув 69,6 млн евро (59,3 млн фунтов стерлингов). Тем не менее, по этому показателю «Бавария» находится на последнем месте в лидирующей десятке нашего Рейтинга – это связано с тем, что немецкие клубы получают от централизованного распространения прав на трансляцию матчей национального чемпионата меньшие средства, чем клубы других стран.

Баварии удалось добиться заключения двух важных сделок с ключевыми спонсорами. Было продлено до конца сезона 2012/13 годов действие контракта с титульным спонсором клуба, компанией Deutsche Telekom. При этом сообщается, что гарантированная базовая величина вознаграждения увеличилась до 22-24 млн евро в год. С учётом бонусов по результатам выступления в различных турнирах клуб может зарабатывать благодаря этому контракту до 30 млн евро в год, в связи с чем он может стать самым дорогим контрактом с титульным спонсором в мировом футболе.

«Бавария» также активизировала сотрудничество с компанией Audi – помимо продления статуса премиум-партнера до 2019 года Audi за 90 млн евро приобрела 9,09% акций компании Bayern München AG. При этом сообщается, что за период до 2019 года Audi инвестирует в клуб в общей сложности 200 млн евро. Оставшиеся 110 млн евро представляют собой спонсорский взнос, перечисляемый в виде ежегодных платежей, составляющих, по сообщениям, около 10 млн евро в год. Таким образом, Audi становится вторым корпоративным акционером Баварии после фирмы adidas, которая в 2002 году приобрела 10% акций компании FC Bayern München AG. 81% акций по-прежнему остается у членов мюнхенской «Баварии».

В этом сезоне Франца Беккенбауэра на посту президента клуба сменил Ули Хенесс. С приходом нового тренера, Луи ван Гаала, «Бавария» в начале сезона испытывала определенные трудности, но в последнее время она повысила уровень игры и вышла в плей-офф Лиги чемпионов.

Если «Баварии» удастся улучшить свои результаты по сравнению с предыдущим сезоном, она должна в сезоне 2009/10 годов четвертой среди клубов Рейтинга преодолеть барьер в 300 млн евро.

5. «Арсенал»

**263,0
млн евро**

Выручка за 2008 г.: 264,4 млн евро
Положение в Рейтинге 2008 г.: 6

В сезоне 2008/09 годов выручка «Арсенала» от его основной деятельности в сфере проведения футбольных матчей выросла на 14,7 млн фунтов стерлингов (7%) и достигла 224 млн фунтов стерлингов (263 млн евро), что позволило ему обойти «Челси» и впервые с сезона 2002/03 годов занять второе место среди английских клубов, представленных в нашем Рейтинге. Кроме того, «Арсенал» после годичного перерыва снова вошел в ведущую пятёрку нашего Рейтинга.

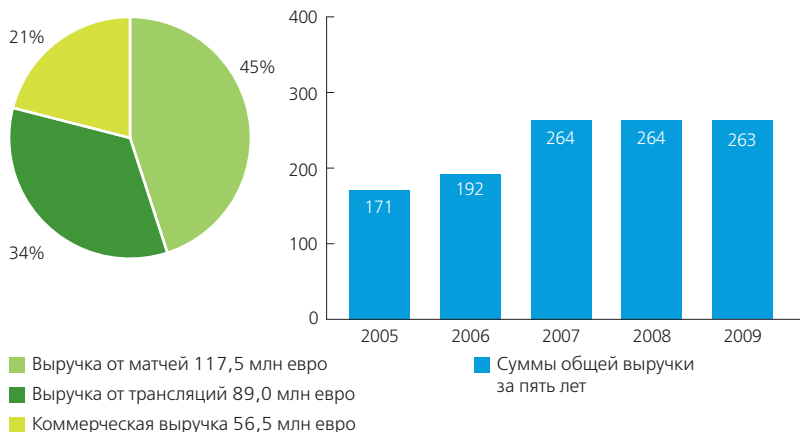
В выручку клуба не включены доходы от девелоперской деятельности, которые показали существенный рост — с 15 млн фунтов стерлингов (19 млн евро) до 88 млн фунтов стерлингов (104 млн евро) — в результате реализации частных квартир по завершении строительных работ на Хайбери.

Генеральный директор клуба Иван Газидис ставит целью обеспечение финансовой самостоятельности клуба. Достижению этой цели способствует стабильно полное заполнение всех 60 400 мест на стадионе Emirates. В связи с тем, что количество сыгранных домашних матчей в сезоне 2008/09 годов выросло с 28 до 32, выручка «Арсенала» от проведения матчей впервые превысила 100 млн фунтов стерлингов и составила 117,5 млн евро (100,1 млн фунтов стерлингов). По этому показателю «Арсенал» занял второе место среди футбольных клубов мира после «Манчестер Юнайтед». Учитывая приостановку практики повышения цен на сезонные абонементы, в сезоне 2009/10 годов клубу будет непросто получить столь же высокую выручку от проведения матчей.

Увеличение количества матчей, сыгранных дома, явилось следствием того, что клуб вышел в полуфинал розыгрыша как Лиги чемпионов УЕФА, так и Кубка Англии, в то время как в сезоне 2007/08 годов он выбыл из этих турниров соответственно на стадиях четвертьфинала и пятого раунда. Выручка от трансляции матчей еврокубков выросла на 3,6 млн. евро и составила 26,8 млн евро (22,8 млн фунтов стерлингов). В результате выручка от трансляции в целом увеличилась на 5,4 млн. фунтов стерлингов (7%) — с 70,4 млн фунтов стерлингов (88,8 млн евро) до 75,8 млн фунтов стерлингов (89 млн евро).



«Арсенал»: источники и структура выручки (млн евро)



В чемпионате Премьер-лиги клуб занял четвертое место, что принесло ему выручку от трансляций в размере 46,5 млн фунтов стерлингов (54,6 млн евро).

Коммерческая выручка «Арсенала» в сезоне 2008/09 годов выросла на 3,8 млн фунтов стерлингов и составила 48,1 млн фунтов стерлингов (56,5 млн евро). Вместе с тем по этому показателю «Арсенал» по-прежнему отстает от своих европейских соперников, и этой проблеме клуб продолжает уделять первостепенное внимание. Так, недавно была проведена существенная реорганизация его коммерческого отдела. У «Арсенала» заключен долгосрочный контракт с компанией Emirates, дающий ему право на упоминание в названии стадиона (сроком действия до сезона 2020/21 годов) и на титульное спонсорство (сроком действия до сезона 2013/14 годов). Сумма контракта, по некоторым данным, составляет 90 млн фунтов стерлингов (105,7 млн евро).

Семилетний контракт клуба с его техническим спонсором фирмой Nike будет действовать до конца сезона 2010/11 годов. Кроме того, «Арсенал» продлил еще на три года свое долгосрочное соглашение с компанией O2.

«Арсенал» может рассчитывать на то, что развитие деятельности за рубежом — в т. ч. открытие точек розничных продаж и футбольных школ на Ближнем и Дальнем Востоке и в США — обеспечит укрепление позиций его бренда на международной арене. В будущем это окажется довольно важным: хотя долгосрочные спонсорские контракты пока что обеспечили клубу частичную защиту от кризиса и послужили источником финансирования реконструкции стадиона, само наличие этих соглашений в краткосрочной перспективе ограничивает потенциал роста клуба. С особой очевидностью в этом можно убедиться, если сравнить условия нынешнего контракта «Арсенала» с его титульным спонсором с теми соглашениями, о которых объявили «Манчестер Юнайтед» и «Ливерпуль».

6. «Челси»



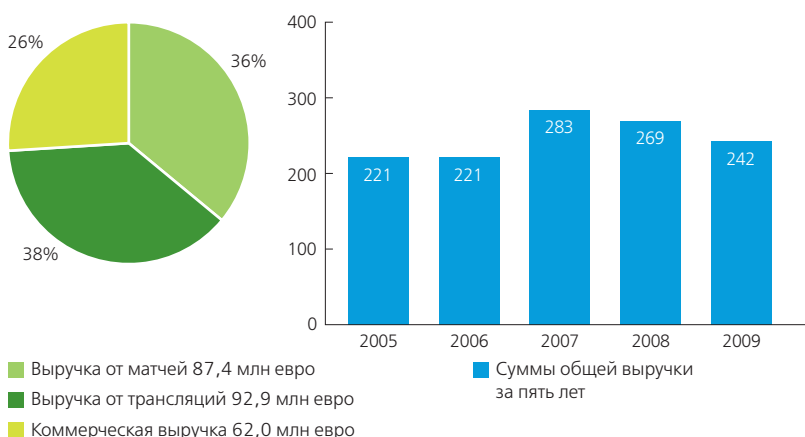
**242,3
млн евро**

**Выручка за 2008 г.: 268,9 млн евро
Положение в Рейтинге 2008 г.: 5**

На футбольном поле дела у «Челси» в сезоне 2008/09 годов шли с переменным успехом. На фоне перестановок в руководстве клуб занял неожиданно низкое третье место в Премьер-лиге. Досадный вылет из Кубка Английской лиги после поражения от «Бернли» клуб с лихвой компенсировал за счёт выигрыша Кубка Англии. Кроме того, клубу буквально нескольких секунд не хватило для того, чтобы во второй раз подряд выйти в финал Лиги чемпионов УЕФА.

В финансовом отношении «Челси» впервые с сезона 2002/03 годов выбыл из состава ведущей пятёрки нашего Рейтинга — его выручка снизилась на 6,5 млн фунтов стерлингов (3%) и составила 206,4 млн фунтов стерлингов (242,3 млн евро), в основном в результате снижения коммерческой выручки на 8,2 млн фунтов стерлингов. Последнее было главным образом вызвано реструктуризацией восьмилетнего контракта с его техническим спонсором, компанией adidas. В 2009 году Челси продлил еще на три года, до сезона 2012/13 годов, действие соглашения со своим титульным спонсором компанией Samsung. В настоящее время сумма контракта, по некоторым данным, составляет 10 млн фунтов стерлингов (11,7 млн евро) в год. Его соглашение с adidas (сумма которого, по некоторым данным, составляет в среднем 12 млн фунтов стерлингов (14 млн евро) в год будет действовать до сезона 2013/14 годов. Часть коммерческой выручки в сезоне 2008/09 годов также поступила от соглашений о партнерстве с компаниями Thomas Cook и Etihad Airways.

«Челси»: источники и структура выручки (млн евро)



В целом перед клубом будет стоять непростая задача — вернуть себе место в ведущей пятёрке Рейтинга

Выручка «Челси» от проведения матчей третий год подряд остается на уровне 74,5 млн фунтов стерлингов (87,4 млн евро), чему способствовало ежегодное проведение шести домашних матчей Лиги чемпионов. Повышение цен на сезонные абонементы на сезон 2008/09 годов было приостановлено, а средняя посещаемость матчей национального чемпионата продолжала соответствовать вместимости стадиона (41 600 человек). По выручке от проведения матчей «Челси» по-прежнему занимает пятое место, хотя ввиду ограниченной вместимости стадиона Stamford Bridge по средней посещаемости матчей он находится среди клубов нашего Рейтинга лишь на 15-м месте.

Выручка клуба от трансляций выросла на 1,7 млн фунтов стерлингов (2%) и составила 79,1 млн фунтов стерлингов (92,9 млн евро). В результате выхода в полуфинал Лиги чемпионов клуб получил выручку от трансляций в размере 26,3 млн фунтов стерлингов (30,9 млн евро), что оказалось на 5,5 млн фунтов стерлингов меньше, чем выручка, полученная от УЕФА в предшествующем сезоне, когда «Челси» вышел в финал. В то же время поступления от продажи прав на трансляцию матчей Премьер-лиги (в соответствии с уже второй год действующим соглашением с британским телевидением) увеличились на 1,6 млн фунтов стерлингов (4%) и достигли 47,7 млн фунтов стерлингов (56 млн евро), хотя клуб и не выиграл национального чемпионата. Завоевав Кубок Англии, «Челси» получил дополнительные призовые средства, а также специальные бонусы Премьер-лиги в виде дополнительных квот на появление в телеэфире.

В сезоне 2009/10 годов, как мы полагаем, клуб ждет лишь небольшое увеличение выручки от проведения матчей вследствие повышения цен на билеты — при условии, что стадион Stamford Bridge по-прежнему будет полностью заполняться зрителями. В целом же перед клубом будет стоять непростая задача — вернуть себе место в ведущей пятёрке Рейтинга.

7. «Ливерпуль»

**217,0
млн евро**

**Выручка за 2008 г.: 207,4 млн евро
Положение в Рейтинге 2008 г.: 8**

«Ливерпуль» снова оказался на четвертом месте среди английских клубов нашего Рейтинга. Его выручка увеличилась на 20,6 млн фунтов стерлингов (13%) и составила 184,8 млн фунтов стерлингов (217 млн евро), что позволило клубу подняться на одну позицию и занять седьмое место в Рейтинге.

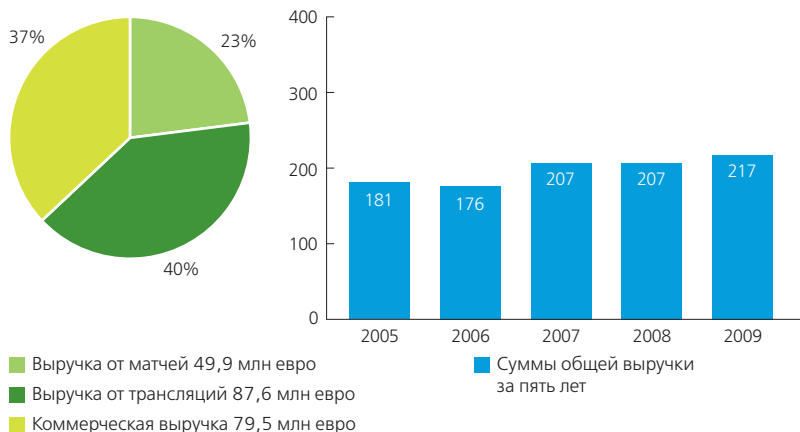
Выручка от трансляций составила 74,6 млн фунтов стерлингов (87,6 млн евро), увеличившись с сезона 2007/08 годов на 3,8 млн фунтов стерлингов (5%). Этот рост выручки был связан с тем, что клуб в сезоне 2008/09 годов занял второе место в Премьер-лиге, в результате чего получил выручку в размере 50,3 млн фунтов стерлингов — на 4,3 млн фунтов стерлингов (9%) больше, чем в предыдущем сезоне. От выхода в четвертьфинал Лиги чемпионов УЕФА в сезоне 2008/09 годов «Ливерпуль» получил 23,2 млн евро (19,7 млн фунтов стерлингов), на 3,6 млн евро меньше, чем средства, полученные от УЕФА за выход в полуфинал в предшествующем сезоне. В связи с тем, что в сезоне 2009/10 годов «Ливерпуль» не смог выйти в плей-офф Лиги чемпионов, клубу остается надеяться на то, что он сможет компенсировать более низкий, чем обычно, уровень выручки от европейских турниров за счёт очень успешного выступления в Лиге Европы УЕФА.

Несмотря на непростую ситуацию на рынке спонсорских контрактов, «Ливерпулю» удалось заключить четыре новых соглашения на сумму, которая, по некоторым данным, в общем сложности составляет 10 млн фунтов стерлингов (12 млн евро). В результате коммерческая выручка «Ливерпуля» выросла на 13,5 млн фунтов стерлингов (25%) и достигла 67,7 млн фунтов стерлингов (79,5 млн евро), что составляет 37% общей выручки клуба.

Свой вклад в обеспечение будущего роста выручки внес коммерческий отдел клуба, заключивший новое соглашение о титульном спонсорстве со Standard Chartered Bank. Сумма контракта, по некоторым данным, составляет 20 млн фунтов стерлингов за сезон. Контракт заключен на четыре года, начиная с сезона 2010/11 годов.



«Ливерпуль»: источники и структура выручки (млн. евро)



По сравнению с нынешним контрактом с титульным спонсором «Ливерпуля», компанией Carlsberg, новое соглашение принесет клубу значительно большую ежегодную выручку — на 12,5 млн. фунтов больше. Компания Carlsberg, которая уже 17 лет сотрудничает с Ливерпулем, останется одной из его основных партнерских организаций. Текущее соглашение о сотрудничестве с техническим спонсором, компанией adidas, будет действовать до конца сезона 2011/12 годов. На смену Paddy Power в качестве букмекерского партнера «Ливерпуля» пришла компания 188bet. Кроме того, ещё на четыре года было продлено соглашение о партнерстве с Bank of America.

Средняя посещаемость домашних матчей чемпионата составила 43 600 человек, в результате чего выручка от проведения матчей выросла на 8%, с 39,2 млн фунтов стерлингов (49,5 млн евро) до 42,5 млн фунтов стерлингов (49,9 млн. евро), несмотря на то что в результате несколько менее успешной игры в национальных и европейских турнирах количество сыгранных домашних матчей снизилось с 30 до 27. С учётом ограниченной вместимости стадиона Anfield такие результаты можно назвать впечатляющими. Отчасти их достижению способствовало повышение доходов от продажи билетов до начала сезона и иной набор кубковых матчей.

В течение всего 2009 года «Ливерпуль» вынужден был откладывать планы строительства в Стэнли Парке нового стадиона на 73 000 мест — владельцы клуба ждали удобного момента для привлечения финансирования. Новый стадион будет насчитывать 10 000 мест для корпоративных клиентов, что должно будет обеспечить клубу существенно большую выручку от проведения матчей и станет ключевым фактором, который может позволить «Ливерпулю» сократить отставание от своих соперников в нашем Рейтинге.

8. «Ювентус»



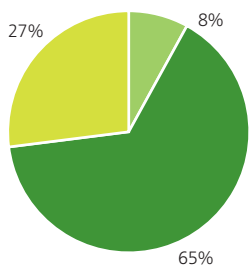
**203,2
млн евро**

**Выручка за 2008 г.: 167,5 млн евро
Положение в Рейтинге 2008 г.: 11**

«Ювентус» впервые после сезона 2005/06 годов принял участие в розыгрыше Лиги чемпионов УЕФА, в результате чего выручка «Старой сеньоры» выросла на 35,7 млн евро (21%) и составила 203,2 млн евро, а сам клуб вернулся на традиционно принадлежавшее ему место в ведущей десятке нашего Рейтинга, впереди других итальянских клубов.

В результате проведения дополнительных матчей в рамках участия в Лиге чемпионов выручка «черно-белых» выросла на 4,2 млн евро (34%) и составила 16,7 млн евро. Вместе с тем на её долю приходится всего 8% от общей выручки клуба, и по выручке от проведения матчей «Ювентус» занимает последнее место среди клубов нашего Рейтинга. К примеру, у «Ливерпуля», который по этому показателю среди неитальянских клубов ведущей десятки занимает последнее место, выручка от проведения матчей составила 49,9 млн евро, т. е. почти в три раза больше, чем у «Ювентуса». Это показывает, насколько велико его отставание по выручке от проведения матчей от футбольных клубов из других стран.

«Ювентус»: источники и структура выручки (млн евро)



■ Выручка от матчей 16,7 млн евро
■ Выручка от трансляций 132,2 млн евро
■ Коммерческая выручка 54,3 млн евро



В рамках реализации планов по строительству нового стадиона на 40 000 мест (открытие которого запланировано на июнь 2011 года) «Ювентус» в июне 2009 года завершил снос старого стадиона Stadio delle Alpi. Строительство будет профинансировано за счёт поступивших авансов по 12-летнему соглашению о предоставлении прав на упоминание в названии стадиона и VIP-мест с компанией Sportfive на сумму как минимум 75 млн евро, а также за счёт продажи под коммерческие объекты прилегающих к стадиону земельных участков.

Коммерческая выручка «Ювентуса» выросла на 5,9 млн евро (12%) и составила 54,3 млн евро, чему способствовало наличие выручки

Для того, чтобы не отстать от своих европейских соперников, «бьянконери» очень важно постоянно участвовать в розыгрыше Лиги чемпионов, а также добиться увеличения выручки от проведения матчей и коммерческой деятельности за счёт строительства нового стадиона

по действующему уже второй год трехлетнему соглашению с титульным спонсором клуба, компанией New Holland, на сумму как минимум 33 млн евро и долгосрочному контракту с техническим спонсором, компанией Nike, на сумму как минимум 12,4 млн евро за сезон сроком до сезона 2015/16 годов.

Примерно две трети своей выручки «черно-белые» по-прежнему получают от трансляций, при этом объём выручки из этого источника вырос на 25,6 млн евро (24%), главным образом за счёт 22,1 млн евро, полученных в результате выхода клуба в 1/8 Лиги чемпионов. Контракт на трансляцию с компанией Mediaset, действие которого заканчивалось в 2009 году, был продлен до конца сезона 2009/10 годов на сумму в 112 млн евро. После этого Серия А снова перейдет к распространению прав на трансляции на коллективной основе.

В Серии А «Ювентус» занял второе место, что вновь обеспечило ему участие в Лиге чемпионов в сезоне 2009/10 годов, хотя в групповом турнире клуб занял третье место и попал в Лигу Европы УЕФА. Для того чтобы не отстать от своих европейских соперников, «бьянконери» очень важно постоянно участвовать в розыгрыше Лиги чемпионов, а также добиться увеличения выручки от проведения матчей и ведения коммерческой деятельности за счёт строительства нового стадиона. Еще большее значение имеет тот факт, что «Ювентус» в краткосрочной перспективе столкнется с той же проблемой, что и его соперники, миланские «Интер» и «Милан»: с переходом на коллективную продажу прав на трансляции они вряд ли смогут обойти более успешные клубы нашего Рейтинга — напротив, это, скорее всего, приведет к тому, что их обойдут менее успешные соперники, сейчас не входящие в первую десятку.

9. «Интер»

**196,5
млн евро**

**Выручка за 2008 г.: 172,9 млн евро
Положение в Рейтинге 2008 г.: 10**

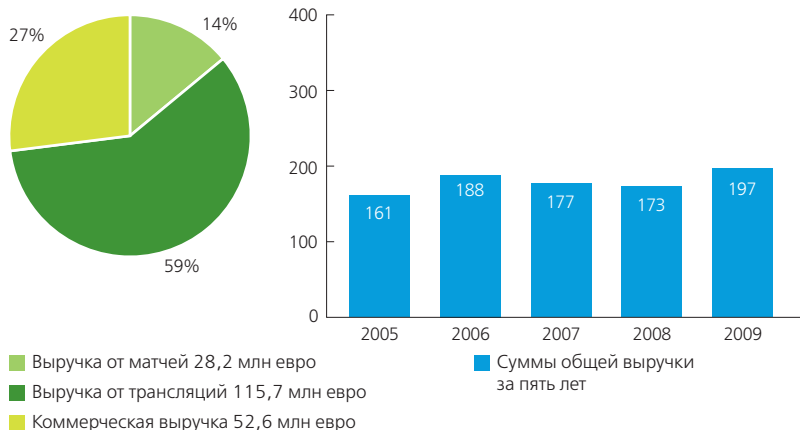
«Интер» поднялся в нашем Рейтинге на одну позицию, при этом его выручка выросла на 23,6 млн евро (14%) и составила 196,5 млн евро. В результате «Интер» впервые за все время составления нашего Рейтинга обогнал своего миланского соперника. В плане игры «черно-синие», ведущая команда Италии со времени скандала «Кальчополи» 2006 года, в четвертый раз подряд выиграла национальный чемпионат, но в третий раз подряд выбыли из розыгрыша Лиги чемпионов УЕФА на этапе 1/8 финала.

Как у других итальянских клубов, представленных в нашем Рейтинге, большая часть выручки «Интера» приходится на трансляции (59%). Из этого источника клуб получил 115,7 млн евро — на 8 млн евро (7%) больше, чем в 2007/08 годах — во многом благодаря тому, что его выручка от централизованной продажи прав на трансляцию матчей Лиги чемпионов выросла на 1,6 млн евро (6%) и составила 28,3 млн евро. Соглашение о трансляциях между «Интером» и компанией Mediaset, срок действия которого истек в 2009 году, было продлено на сезон 2009/10 годов — последний сезон индивидуальных продаж прав на трансляции для клубов Серии А. Начиная с сезона 2010/11 годов будет введена практика коллективных продаж прав на трансляции, что должно привести к снижению получаемой «Интером» выручки от трансляций. В связи с тем, что этот источник выручки является для «Интера» основным, это может ослабить его позиции перед конкурентами из числа ведущих клубов нашего Рейтинга.

Коммерческая выручка «Интера» выросла на 15,8 млн евро (43%) и составила 52,6 млн евро, главным образом за счёт увеличения стоимости спонсорских контрактов. При этом его



«Интер»: источники и структура выручки (млн евро)



От реконструкции San Siro будет напрямую зависеть способность «Интера» компенсировать потенциальное снижение выручки от трансляции матчей Серии А

ключевые партнёры — технический спонсор Nike и титульный спонсор Pirelli, выплачивают клубу соответственно 18,1 млн евро и 9,3 млн евро.

Выручка «Интера» от матчей составляет лишь 14% от общей выручки клуба и осталась на прежнем уровне — 28,2 млн евро. Несмотря на то что средняя посещаемость матчей «черно-синих» составила 55 300 человек, выручка от одного домашнего матча у «Интера» составила лишь 1,1 млн евро. Для сравнения: у каждого из первых шести клубов нашего Рейтинга выручка от одного домашнего матча составила как минимум 2,6 млн евро. Для решения этой проблемы «Интер» планирует провести реконструкцию стадиона San Siro в рамках поданной Италией заявки на проведение Чемпионата Европы УЕФА в 2016 году.

От того, позволит ли этот проект увеличить объём выручки от матчей и коммерческой выручки, будет напрямую зависеть способность «Интера» компенсировать потенциальное снижение выручки от трансляции матчей Серии А и сохранить конкурентоспособность по показателям выручки среди других клубов нашего Рейтинга. «Интеру» остается надеяться на то, что увеличению выручки будет способствовать его более успешное выступление в Лиге чемпионов — в последний раз клуб выигрывал главный европейский турнир в 1965 году.

10. «Милан»

**196,5
млн евро**

Выручка за 2008 г.: 209,5 млн евро
Положение в Рейтинге 2008 г.: 7

«Милан» в нашем Рейтинге опустился на три позиции до десятого места. Поскольку в сезоне 2008/09 годов «красно-черные» впервые с сезона 2001/02 годов не участвовали в розыгрыше Лиги чемпионов УЕФА, выручка клуба сократилась на 13 млн евро (6%) и составила 196,5 млн евро.

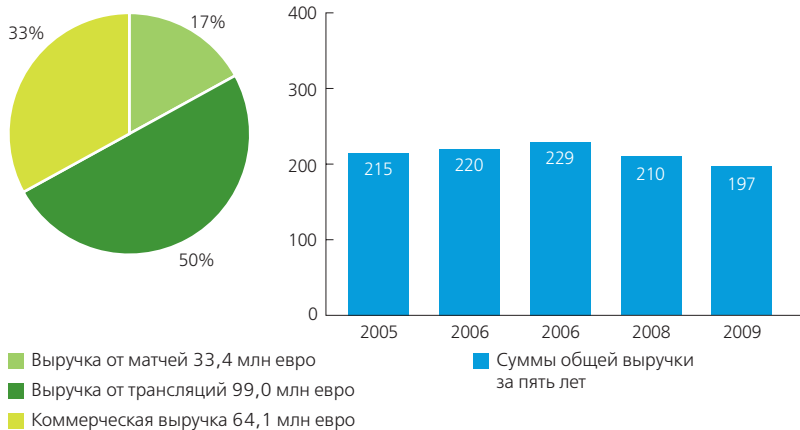
В сезоне 2007/08 годов «Милан» занял в Серии А пятое место, в результате чего в сезоне 2008/09 годов он смог принять участие в розыгрыше Кубка УЕФА, но не попал в Лигу чемпионов. Вследствие этого его выручка от централизованной продажи прав на трансляцию матчей УЕФА снизилась на 26,4 млн евро и составила 0,4 млн евро. При этом общая выручка клуба от трансляций снизилась на 23,5 млн евро (19%) и составила 99,0 млн евро.

Выручка от проведения матчей выросла на 6,7 млн евро (25%), главным образом за счёт 6,1 млн евро, полученных «Миланом» от товарищеских матчей, в т. ч. игр с катарским клубом «Аль-Садд» и с «Рейнджерс» из Глазго. Вызванное неучастием в розыгрыше Лиги чемпионов снижение выручки от матчей «Милан» компенсировал за счёт 5%-го увеличения средней посещаемости матчей в сезоне 2008/09 годов (которая составила 59 700 человек — самый высокий показатель в Серии А) и проведения четырех домашних матчей в рамках Кубка УЕФА.

Коммерческая выручка клуба увеличилась на 3,8 млн евро (6%) и составила 64,1 млн евро, при этом основная её доля была получена от титульного спонсора, компании Win, контракт с которой заключен на четыре года сроком до сезона 2009/10 годов на сумму, составляющую, по некоторым данным, 12 млн евро за сезон, и от компании adidas, контракт с которой будет действовать до сезона 2016/17 годов.



«Милан»: источники и структура выручки (млн евро)



Клуб объявил о заключении пятилетнего контракта с новым титульным спонсором, компанией Emirates, на сумму 60 млн евро. Действие контракта начнется в сезоне 2010/11 годов.

Благодаря участию в Лиге чемпионов в сезоне 2009/10 годов «Милан» в следующем выпуске нашего Рейтинга наверняка снова займет место в первой десятке и, вероятнее всего, снова обойдет своего миланского соперника — если не на футбольном поле, то по прибыльности. Вместе с тем перед клубом стоят две насущные проблемы, которые могут снизить его финансовую конкурентоспособность по отношению к другим европейским клубам.

Во-первых, в результате возврата к практике коллективной продажи прав на трансляции с сезона 2010/11 годов должна сократиться выручка «Милана» от продажи прав на трансляцию матчей Серии А. На поступлении по текущему контракту клуба с компанией Mediaset пришлось большая часть выручки из этого источника — 99 млн евро.

Во-вторых, «Милану» также необходимо решить вопрос со стадионом, ограничивающим его возможности по получению выручки от проведения матчей. В сезоне 2008/09 годов за один домашний матч, проведенный на стадионе San Siro, клуб получал в среднем 1,4 млн евро. Для сравнения: у каждого из первых шести клубов нашего Рейтинга выручка от одного домашнего матча составила как минимум 2,6 млн евро.

Представители обоих миланских клубов объявили о планах реконструкции стадиона San Siro в рамках поданной Италией заявки на проведение Чемпионата Европы УЕФА в 2016 году. От того, обеспечит ли этот проект получение дополнительной выручки от проведения матчей, будет напрямую зависеть способность «Милана» сохранить место в нашем Рейтинге в последующих годах.

11. «Гамбург»

**146,7
млн евро**

**Выручка за 2008 г.: 127,9 млн евро
Положение в Рейтинге 2008 г.: 15**

Несмотря на то что «Гамбург» в сезоне 2008/09 годов не попал в Лигу чемпионов УЕФА, отчетность клуба свидетельствует о росте выручки из всех источников, при этом его общая выручка достигла рекордно высокой отметки — 146,7 млн евро, что на целых 15% (18,8 млн евро) больше, чем в прошлом сезоне. В нашем Рейтинге «Гамбург» поднялся на четыре позиции и стал вторым немецким клубом по объёму выручки после мюнхенской «Баварии». За последние пять лет выручка «Гамбурга» выросла почти вдвое.

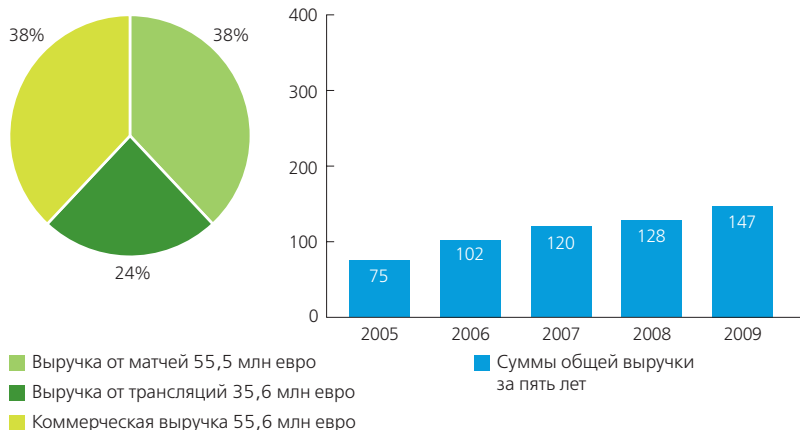
Выручка от матчей и коммерческая выручка составили по 38% от общей выручки клуба. Благодаря увеличению количества сыгранных домашних матчей на 3 единицы (27 в нынешнем сезоне против 24 в сезоне 2007/08 годов) и повышению цен на билеты (на 8%) «красноштанники» добились существенного роста выручки от матчей — на 10 млн евро (22%). За каждый домашний матч клуб получил 2,1 млн евро, в то время как в сезоне 2007/08 годов — 1,9 млн евро, и по уровню цен на билеты он находится на первом месте среди клубов Бундеслиги.

Выручка от трансляций выросла на 24% и достигла 35,6 млн евро, и по этому показателю «Гамбург» занимает третье место с конца в двадцатке клубов нашего Рейтинга. Это показывает, насколько велик разрыв между объёмом платежей, распределяемых по результатам участия в Лиге чемпионов, и выручкой от участия в турнире, до недавнего времени называвшемся Кубком УЕФА. Несмотря на то, что «Гамбург» дошел до полуфинала Кубка УЕФА, полученная им выручка от централизованной продажи прав на трансляцию матчей УЕФА составила всего лишь 3,7 млн евро.

Как и для большинства немецких клубов, самым важным источником выручки для «Гамбурга» является коммерческая деятельность. Выручка, полученная клубом из этого источника, выросла на 4% (1,9 млн евро) и составила 55,6 млн евро.



«Гамбург»: источники и структура выручки (млн евро)



Клуб прочно закрепил за собой место в нашем Рейтинге, и за последние пять лет его выручка выросла почти вдвое

Клуб продлил соглашение с титульным спонсором, компанией Emirates, до конца сезона 2011/12 годов. При этом базовый уровень вознаграждения был, по некоторым данным, увеличен на 1,5 млн евро и составил 7 млн евро за сезон. Кроме того, «Гамбург» заключил трехлетнее соглашение об официальном автомобильном спонсорстве с компанией Audi.

HSN Nordbank, купивший у клуба права на упоминание в названии стадиона, на фоне известных финансовых трудностей воспользовался правом на расторжение контракта, и после сезона 2009/10 годов его название больше не будет использоваться в наименовании стадиона. «Гамбург» уже нашёл нового партнера, готового приобрести право на упоминание в названии стадиона — Imtech, компанию по предоставлению технических услуг. С ней заключен шестилетний контракт на сумму 25 млн евро. Imtech станет третьим покупателем прав на упоминание в названии стадиона «Гамбурга» за четыре года.

Клуб прочно закрепил за собой место в нашем Рейтинге. Однако для того чтобы попадать в ведущую десятку нашего Рейтинга в будущем, ему необходимо будет получить право на участие в розыгрыше Лиги чемпионов.

12. «Рома»



**146,4
млн евро**

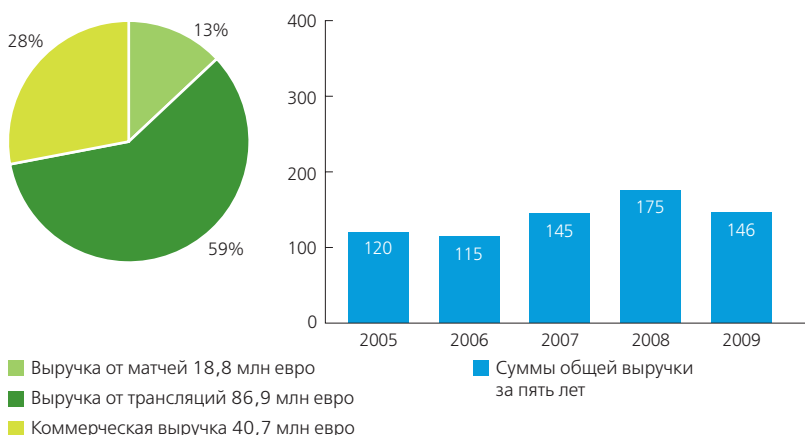
**Выручка за 2008 г.: 175,4 млн евро
Положение в Рейтинге 2008 г.: 9**

Как мы и предсказывали в предыдущем выпуске нашего Рейтинга, «Рома» не смогла сохранить за собой место в ведущей десятке и опустилась на три позиции, заняв 12-е место. Её выручка сократилась на 29 млн евро (17%), включая выручку из всех трех источников.

На футбольном поле этот сезон стал для «желто-красных» очень неудачным. Клуб занял шестое место в Серии А (его худший результат с сезона 2004/05 годов), а также выбыл из Лиги чемпионов УЕФА в 1/8 финала и из Кубка Италии в четвертьфинале.

В результате того, что клуб достаточно рано выбыл из кубковых турниров, он сыграл меньшее количество домашних матчей. Вследствие этого его выручка от проведения матчей снизилась на 4,6 млн евро (20%) и составила 18,8 млн евро. По этому показателю «Рома» занимает предпоследнее место в двадцатке клубов нашего Рейтинга. «Желто-красные» осознают, что невозможность получения достаточной выручки от матчей ставит их в невыгодное положение по сравнению с другими европейскими клубами, и, по некоторым данным, планируют построить собственный стадион на 55 тыс. мест. Как и у других крупных итальянских команд (за исключением «Ювентуса», который будет обладать правом собственности на строящийся в данный момент новый стадион), нынешний стадион «Ромы» находится в муниципальной собственности, а клубу принадлежит на праве аренды, что снижает способность клуба получать от него выручку.

«Рома»: источники и структура выручки (млн евро)



«Роме» остается надеяться, что продолжительная игра в Лиге Европы УЕФА в сезоне 2009/10 годов позволит ей компенсировать часть утерянной выручки от неучастия в Лиге чемпионов

Коммерческая выручка, послужившая основой для рекордно быстрых темпов роста выручки «Ромы» в сезоне 2007/08 годов, снизилась на 5,6 млн евро (12%) и составила 40,7 млн евро. Это связано с тем, что в результате прошлого года был включен единовременный платеж за опцион по трансляции матчей в размере 5,5 млн евро. Основная доля этой выручки пришлось на суммы, полученные от титульного спонсора, компании Wind, и технического спонсора, компании Карра — 6 и 5 млн евро соответственно.

Большая часть выручки «Ромы» (59%) пришлось на долю трансляций. Объем выручки из этого источника сократился на 18,8 млн евро (18%) и составил 86,9 млн евро, что главным образом явилось результатом снижения выручки, получаемой клубом от компании Mediaset за права на трансляцию матчей Серии А. От централизованной продажи прав на трансляцию матчей Лиги чемпионов «Рома» получила 26,1 млн евро. Однако в сезоне 2009/10 годов «Рома» не сможет воспользоваться выручкой из этого источника, поскольку клуб занял в Серии А шестое место и не вышел в розыгрыш Лиги чемпионов.

«Роме» остается надеяться, что продолжительная игра в Лиге Европы УЕФА в сезоне 2009/10 годов позволит ей компенсировать часть утерянной выручки от неучастия в Лиге чемпионов. Однако, вероятнее всего, «Рома» в следующем выпуске нашего Рейтинга опустится вниз на несколько позиций.

13. «Олимпик Лион»

**139,6
млн евро**

**Выручка за 2008 г.: 155,7 млн евро
Положение в Рейтинге 2008 г.: 12**

Сезон 2008/09 годов ознаменовался утерей лионским «Олимпиком» доминирующего положения в национальном первенстве. Клуб занял в Первой лиге третье место, в то время как до этого семь сезонов подряд завоёвывал титул чемпиона. Выручка клуба, в свою очередь, снизилась на 16,1 млн евро (10%) и составила 139,6 млн евро. При этом выручка от трансляций и коммерческая выручка сократились соответственно, на 7 и 10 млн евро. В результате «Лион» опустился в нашем Рейтинге на одну строчку вниз и занял 13-е место.

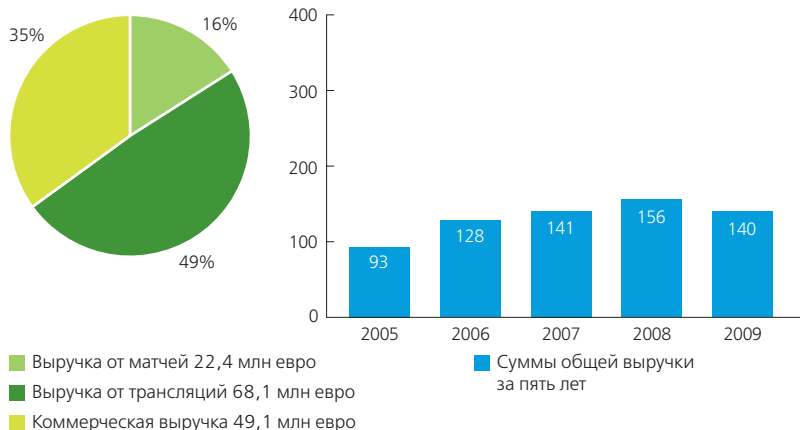
Выход в первый этап плей-офф Лиги чемпионов УЕФА принес «Лиону» 23,6 млн евро от централизованной продажи прав на трансляцию матчей УЕФА, на 3,7 млн евро (13%) меньше, чем в предыдущем году. В целом его выручка от трансляций сократилась на 9%, с 75 до 68,1 млн евро, т. к. клуб дошел лишь до четвертьфинала Кубка Франции, в то время как в 2008 году выиграл этот кубок.

Коммерческая выручка «Лиона» снизилась на 9,8 млн евро (17%) и составила 49,1 млн евро. Это снижение было главным образом вызвано падением выручки от продажи атрибутики. В клубе это связывают с ухудшением экономической ситуации и с тем, что в сезоне 2007/08 годов увеличение коммерческой выручки клуба произошло благодаря первоначальному взносу от его нового коммерческого партнера, компании Sodexho. В качестве замены текущего контракта о техническом спонсорстве с Umbro «Лион» подписал новое соглашение с adidas сроком на десять лет начиная с сезона 2010/11 годов.

Объём получаемой «Лионом» выручки от проведения матчей оказывается ограничен



«Олимпик Лион»: источники и структура выручки (млн евро)



Новый стадион должен обеспечить «Лиону» существенное увеличение выручки от матчей и коммерческой выручки, что позволит клубу сохранить за собой место в ведущей двадцатке

вместимостью его стадиона (40 500 зрителей), и по этому показателю «Лион» находится на четвертом с конца месте среди клубов Рейтинга. Благодаря тому, что в сезоне 2008/09 годов «Лион» провел на один домашний матч больше, чем в сезоне 2007/08 годов, выручка от матчей выросла на 0,6 млн евро (3%) и составила 22,4 млн евро. В настоящий момент разрабатывается проект строительства нового стадиона на 60 тыс. мест, открытие которого запланировано на 2013 год.

Как и в случае с несколькими другими клубами нашего Рейтинга, новый стадион должен обеспечить «Лиону» существенное увеличение выручки от проведения матчей и коммерческой выручки, что позволит клубу сохранить за собой место в ведущей двадцатке и, возможно, увеличить отрыв от его французского конкурента, «Марселя».

Как мы расскажем в комментариях к Рейтингу, пока идут «золотые годы» Лиги чемпионов, выручка от участия этом турнире очень важна для таких клубов, как «Лион». Пока у «Лиона» не появится новый стадион, основным способом занять более высокую позицию в Рейтинге для него будет более успешное участие в этом элитном европейском турнире.

14. «Олимпик Марсель»

**133,2
млн евро**

Выручка за 2008 г.: 126,8 млн евро
Положение в Рейтинге 2008 г.: 16

Марсельский «Олимпик» поднялся в нашем Рейтинге на две позиции и сократил отставание от своего французского конкурента, лионского «Олимпика», до 6,4 млн евро, в то время как в прошлом году разрыв между объёмами их выручки составлял 28,9 млн евро. Выручка «Марселя» увеличилась на 5% (6,4 млн евро) и составила 133,2 млн евро. Стабильный выход в Лигу чемпионов УЕФА позволил клубу за период с 2005 года удвоить свою выручку. Заняв второе место в Первой лиге, клуб смог обеспечить себе прямой выход в розыгрыш Лиги чемпионов в сезоне 2009/10 годов. Вместе с тем он не смог пройти дальше группового этапа и теперь примет участие в плей-офф Лиги Европы УЕФА. В сезоне 2008/09 годов выручка «Марселя» от проведения матчей увеличилась на 1,4 млн евро и составила 24,9 млн евро. С учётом того, что всего клуб провел 26 домашних матчей, в среднем за один матч «Марсель» получил чуть меньше 1 млн евро, и по этому показателю он находится среди клубов нашего Рейтинга этого года на одном из последних мест.

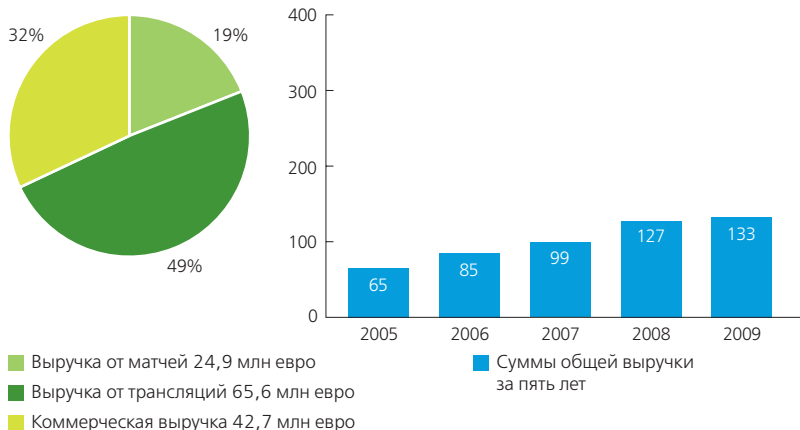
Для повышения выручки от матчей ключевое значение для «Марселя» имеют планы строительства нового стадиона, Nouveau Stade Vélodrome, предусматривающее увеличение вместимости и существенный рост числа мест для корпоративных клиентов. Однако этот стадион, как ожидается, откроется не ранее 2014 года.

Выручка от трансляций составила почти 50% от общей выручки клуба. По сравнению с предыдущим сезоном она сократилась на 3,8 млн евро. «Марсель» опять выбыл из Лиги чемпионов на этапе группового турнира и попал в розыгрыш Кубка УЕФА. В результате совокупный объём выплат, полученных им за трансляцию матчей УЕФА, составил 15,7 млн евро, в то время как в сезоне 2007/08 годов – 20,7 млн евро.

Коммерческая выручка «Марселя» выросла на 8,8 млн евро (26%) и составила 42,7 млн евро. Стабильность объёма коммерческой выручки обеспечит ему продление соглашения о титульном спонсорстве с энергетической компанией Direct Energie, которая, по некоторым данным, до конца сезона 2009/10 годов должна выплачивать клубу около 5 млн евро в год.

При новом тренере, Дидье Дешаме, «Марсель» перед началом сезона 2009/10 годов вложил в покупку новых игроков около 40 млн евро. В числе прочего «Марсель» купил у клуба «Порту» за рекордно большую для клуба сумму – 18 млн евро – Лучо Гонсалеса.

«Олимпик Марсель»: источники и структура выручки (млн евро)



Хотя положение в национальной лиге снова позволяет «Марселю» попасть в Лигу чемпионов, клуб уже в этом году выбыл из данного турнира и теперь будет участвовать в Лиге Европы, что должно сказаться на его выручке от трансляций. До завершения строительства нового стадиона «Олимпик Марсель» вряд ли улучшит свое положение в нашем Рейтинге.

По нашим ожиданиям, в обозримом будущем «Марсель» будет регулярно фигурировать в нашем Рейтинге – при условии участия в Лиге чемпионов – но лишь во второй его десятке.

15. «Тоттенхэм Хотспур»

**132,7
млн евро**

Выручка за 2008 г.: 145,0 млн евро
Положение в Рейтинге 2008 г.: 14

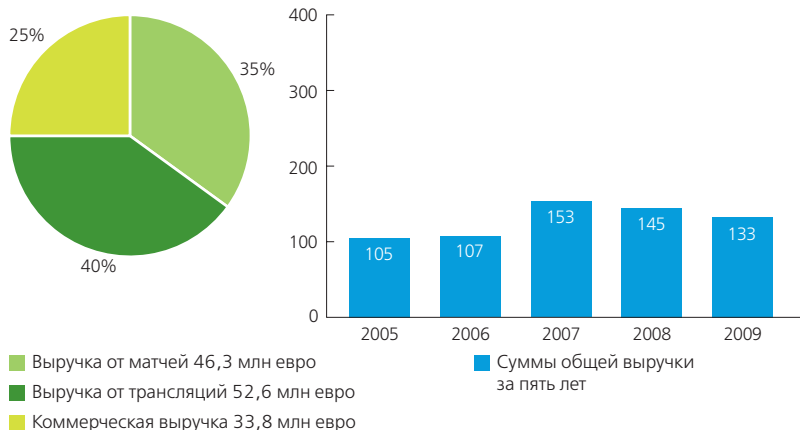
«Тоттенхэм Хотспур» в текущей версии нашего Рейтинга опустился на одну строчку. Его выручка составила 113 млн фунтов стерлингов (132,7 млн евро), т. е. всего на 2% меньше (в фунтах стерлингов), чем рекордно большая сумма, полученная клубом в сезоне 2007/08 годов. При этом увеличение выручки от трансляций на 4,5 млн фунтов стерлингов (5,3 млн евро) оказалось компенсировано снижением дохода от продажи атрибутики и участия в кубковых турнирах. Объём поступлений от продажи билетов на турнирные матчи и соответствующих призовых сумм снизился на 21% — с 10,3 до 8,1 млн фунтов стерлингов (9,5 млн евро).

Хотя «Тоттенхэму» не удалось повторить успех, достигнутый им в 2007/08 годах, и снова выиграть Кубок Английской лиги, клуб во втором сезоне подряд дошел до финала этого соревнования. В Премьер-лиге он в результате неудачного начала сезона занял восьмое место. Кроме того, клуб вышел в 1/16 финала Кубка УЕФА.

Поскольку в Премьер-лиге «Тоттенхэм» занял более высокое место (в предыдущем сезоне он финишировал лишь 11-м), он получил на 2,3 млн фунтов стерлингов (2,7 млн евро) больше премиальных. В результате его выручка от трансляций увеличилась на 11% и составила 44,8 млн фунтов стерлингов (52,6 млн евро). Как и в предыдущем сезоне, клуб выбыл из розыгрыша Кубка Англии в четвертом раунде.

Хотя количество сыгранных «Тоттенхэмом» домашних матчей снизилось с 28 до 26, его выручка от матчей сократилась незначительно, на 2% — с 40,4 до 39,5 млн фунтов стерлингов (46,3 млн евро), — а средняя выручка от одного матча выросла с 1,4 до 1,5 млн фунтов стерлингов (1,8 млн евро). Как это справедливо и для других клубов, экономический кризис сказался на выручке «Тоттенхэма» от предоставления VIP-мест и привел к снижению количества продленных абонементов на корпоративные ложи. Вместе с тем объём поступлений от продажи билетов вырос на 1,5 млн фунтов стерлингов (1,8 млн евро) и составил 19,8 млн фунтов стерлингов (23,2 млн евро), что явилось результатом повышения цен на

«Тоттенхэм Хотспур»: источники и структура выручки (млн евро)



сезонные абонементы и стабильно высокой посещаемостью проводимых дома турнирных матчей, составившей почти 36 тыс. человек.

Коммерческая выручка снизилась на 5,4 млн фунтов стерлингов (16%), с 34,1 до 28,7 млн фунтов стерлингов (33,8 млн евро). В основном это было связано с тем, что выручка от продажи атрибутики сократилась на 9,7 млн фунтов стерлингов и составила 7 млн фунтов стерлингов (8,2 млн евро) — «Тоттенхэму» не удалось сохранить продажи на уровне прошлого года, который прошел под знаком празднования 125-летия клуба и выпуска новых комплектов формы. Срок действия контракта «Тоттенхэма» с его титульным спонсором, компанией Mansion, истекает в конце сезона 2009/10 годов. С сезона 2006/07 годов клуб получал по этому соглашению 8,5 млн фунтов стерлингов за сезон. Срок действия пятилетнего контракта о техническом спонсорстве с компанией Puma на сумму, по некоторым данным, составляющую 5 млн фунтов стерлингов за сезон, истекает в сезоне 2010/11 годов. Соглашение клуба о партнерстве с MBNA недавно было продлено еще на пять лет.

Получили развитие планы «Тоттенхэма» по строительству нового стадиона на 56 тыс. мест в White Hart Lane. В октябре 2009 года на согласование властям был подан проект планировки территории. С учётом того, что в очереди на сезонные абонементы стоят 23 тыс. болельщиков, новый стадион, несомненно, позволит клубу существенно увеличить объём выручки от матчей, а также даст ему новые возможности для получения коммерческой выручки, что должно обеспечить «Тоттенхэму» более высокое положение в будущих выпусках нашего Рейтинга.

«Тоттенхэму» остается рассчитывать на то, что строительство нового стадиона при условии выхода клуба в Лигу чемпионов позволит ему вернуть себе место в ведущей десятке нашего Рейтинга.



16. «Шальке 04»

**124,5
млн евро**

**Выручка за 2008 г.: 148,4 млн евро
Положение в Рейтинге 2008 г.: 13**

Как мы и прогнозировали в прошлом выпуске нашего Рейтинга, в результате неучастия в групповом этапе Лиги чемпионов УЕФА в сезоне 2008/09 годов «Шальке» опустился в Рейтинге на три позиции, а его общая выручка сократилась на 23,9 млн евро (16%). В Бундеслиге «синие» заняли в сезоне 2008/09 годов лишь восьмое место, а в розыгрыше Кубка Германии дошли только до четвертьфинала. В результате в сезоне 2009/10 годов они не попали ни на один европейский турнир.

Главной причиной сокращения выручки «Шальке» стало его относительно неудачная игра в прошлом сезоне в еврокубках, особенно заметная на фоне лучшего выступления клуба в Лиге чемпионов в сезоне 2007/08 годов. В связи с тем, что в виде поступлений от централизованной продажи прав на трансляцию матчей УЕФА «Шальке» получил только 0,3 млн евро (в то время как в сезоне 2007/08 годов — 26,9 млн евро), выручка клуба от трансляций снизилась на 39% (21,8 млн евро) и составила 34,2 млн евро.

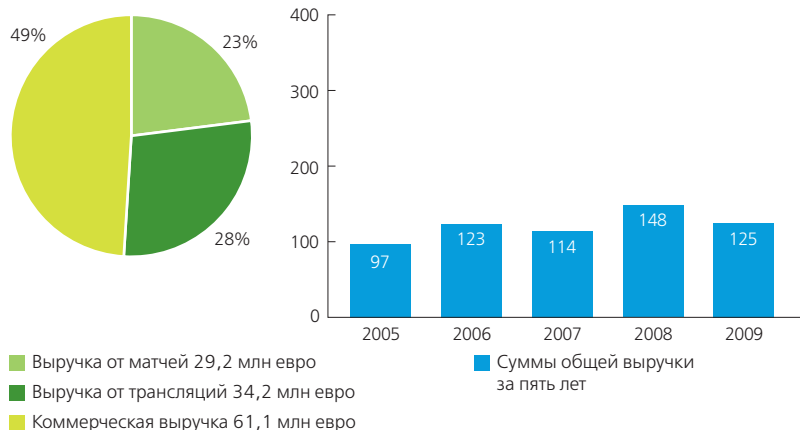
Несмотря то, что «Шальке» поднял цены на билеты на матчи Бундеслиги примерно на 4%, ему по-прежнему удается полностью распродавать билеты на свой стадион Veltins Arena. В связи с тем, что клуб участвовал в матчах Кубка УЕФА, а не Лиги чемпионов, его выручка от матчей по результатам 22 проведенных дома матчей сократилась на 3,1 млн евро и составила 29,2 млн евро.

Коммерческая выручка клуба несколько увеличилась — на 1 млн евро — и достигла 61,1 млн евро. До конца сезона 2017/18 годов будет продолжаться многостороннее сотрудничество «Шальке 04» с Infront Germany, агентством по продаже прав на трансляцию и спонсорскую поддержку спортивных мероприятий. Помимо продажи прав на размещение рекламы на футбольном поле теперь это агентство помогает клубу в рекламе его сверхсовременного стадиона Veltins Arena и организации проводимых на нём развлекательных мероприятий.

Вышеприведенные факторы, а также долгосрочные контракты с титульным спонсором, компанией «Газпром», и техническим спонсором, компанией adidas (оба контракта действуют до конца сезона 2011/12 годов), гарантируют клубу сохранение коммерческой выручки на стабильном уровне.

Тот факт, что «Шальке» не вышел ни в один европейский турнир, может привести к тому, что клуб в нашем Рейтинге опустится ещё ниже.

«Шальке 04»: источники и структура выручки (млн евро)



Вместе с тем при новом тренере и главном менеджере Феликсе Магате «Шальке» в начале сезона 2009/10 годов достиг довольно многообещающих успехов и, похоже, имеет шансы побороться за место в первой четверке Бундеслиги, что позволит ему выйти в Лигу чемпионов и, следовательно, добиться роста выручки, которая будет отражена в выпуске нашего Рейтинга за 2011 год.

Примечание: годовой отчётный период клуба «Шальке 04» соответствует не обычному футбольному сезону, а календарному году.

Тот факт, что «Шальке» не вышел ни в один европейский турнир, может привести к тому, что клуб в нашем Рейтинге опустится ещё ниже



17. «Вердер Бремен»

**114,7
млн евро**

Выручка за 2008 г.: 91,0 млн евро
Положение в Рейтинге 2008 г.: –

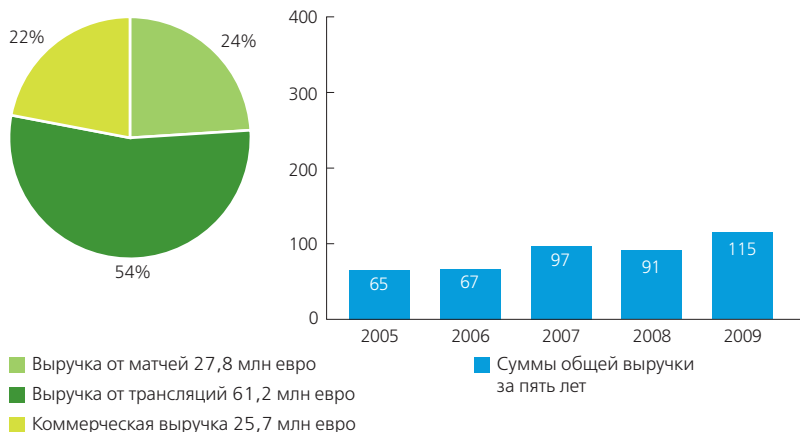
Бременский «Вердер» во второй раз попал в наш Рейтинг, сумев скомпенсировать неудачное выступление в Бундеслиге (десятое место) тем, что в шестой раз выиграл Кубок Германии и дошел до финала Кубка УЕФА, в котором в дополнительное время уступил донецкому «Шахтеру».

Выручка клуба выросла на 23,7 млн евро (26%) и составила рекордную сумму – 114,7 млн евро – главным образом за счёт существенного роста выручки от трансляций, которая увеличилась на 13,9 млн евро (29%) и составила 61,2 млн евро. Почти половина общей выручки от трансляций (29,3 млн евро) пришлось на поступления от централизованной продажи прав на трансляция матчей Лиги чемпионов УЕФА и Кубка УЕФА.

В отчетности «Вердера» отражен рост выручки из всех источников. В результате увеличения средней цены на билеты выручка от проведения матчей увеличилась на 37% и составила 27,8 млн евро, а коммерческая выручка увеличилась на 2,3 млн евро (10%) и составила 25,7 млн евро. В сезоне 2008/09 годов выручка «Вердера» в основном была получена от трансляций (54% от общей выручки), в то время как у остальных немецких клубов из нашего Рейтинга более значительную долю составила коммерческая выручка.

«Вердер» принял меры по обеспечению большей сбалансированности структуры выручки – клуб продлил до 2019 года свое соглашение с маркетинговой компанией Infront Sports & Media. Infront внесла первоначальный платеж, который, по некоторым данным, составил около 10 млн евро, а в сферу её сотрудничества с клубом теперь входит продажа прав на размещение рекламы не только на футбольном поле, но на футболках (чем ранее занималась фирма Sportfive). Фирма Infront уже добилась продления до конца сезона 2010/11 годов контракта с титульным спонсором «Вердера», банком Citibank (который работает на немецком рынке под брендом Targobank). Сумма контракта, по некоторым сведениям, будет составлять 8 млн евро в год, что на 0,5 млн евро больше, чем по предыдущему соглашению.

«Вердер Бремен»: источники и структура выручки (млн евро)



Благодаря увеличению средней цены на билеты и достижению более чем 95%-й заполняемости стадиона в ходе матчей Бундеслиги «Вердер» смог добиться существенного роста выручки от проведения матчей, и этот показатель, вероятнее всего, будет увеличиваться и дальше в связи с реконструкцией стадиона Weserstadion и увеличением числа VIP-мест.

В будущем «Вердер» может рассчитывать на получение большего объема выручки от матчей и коммерческой выручки и её более стабильный приток. Этому будут способствовать реконструкция стадиона, перезаключение на более выгодных условиях контракта с титульным спонсором и заключение пятилетнего контракта с новым техническим спонсором, фирмой Nike, пришедшей на смену фирме Карра. Действие контракта с Nike началось в сезоне 2009/10 годов, а его сумма, по некоторым данным, составляет 4 млн евро в сезон.

При условии стабильного участия в еврокубках «Вердер» в ближайшие годы имеет возможность более регулярно появляться в нашем Рейтинге.

Благодаря увеличению средней цены на билеты и достижению более чем 95%-й заполняемости стадиона в ходе матчей Бундеслиги «Вердер» смог добиться существенного роста выручки от проведения матчей



18. «Боруссия Дортмунд»

**103,5
млн евро**

**Выручка за 2008 г.: 107,6 млн евро
Положение в Рейтинге 2008 г.: 20**

«Боруссия Дортмунд», победитель Лиги чемпионов УЕФА в сезоне 1996/97 годов, в этом году заняла в нашем Рейтинге самое высокое место с сезона 2002/03 годов, когда она была на 11-й позиции. Под руководством главного тренера Юргена Клоппа клуб «вернулся к жизни» и занял шестое место в Бундеслиге.

Средняя посещаемость проводимых клубом домашних матчей Бундеслиги составила 74 800 человек, и по этому показателю клуб занял второе в Европе место после «Манчестер Юнайтед». Достаточно низкий уровень полученной «Боруссией» выручки от матчей (22,2 млн евро) отчасти связан с наличием большого количества «стоячих» мест (около 27 тыс.), билеты на которые продаются всего лишь за 12 евро.

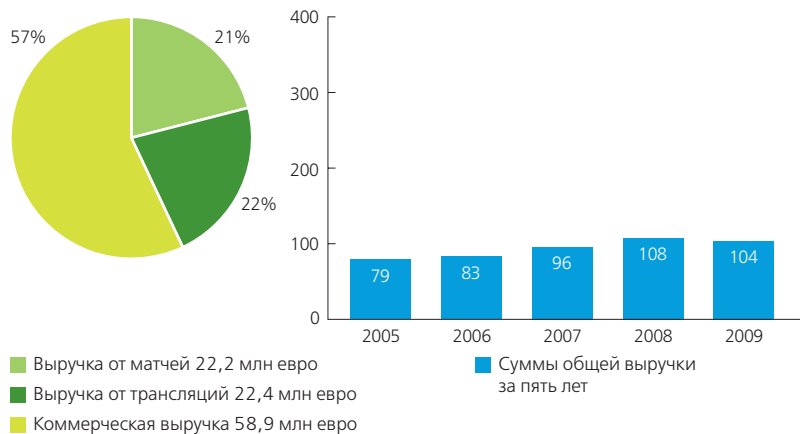
В связи с неучастием клуба в европейских турнирах его выручка от трансляций составила 22,4 млн евро, и по этому показателю «Боруссия» заняла в сезоне 2008/09 годов последнее место среди клубов нашего Рейтинга. Выручка от трансляций составила лишь 22% от общей выручки и снизилась по сравнению с сезоном 2007/08 годов на 3,6 млн евро (14%). Эти данные не претерпят значительных изменений, поскольку клуб уже выбыл из розыгрыша Кубка Германии, а по новому соглашению о трансляции матчей Бундеслиги (заключенному сроком на четыре года начиная с сезона 2009/10 годов) клуб получает более низкое базовое вознаграждение.

Вместе с тем «Боруссия» — единственный немецкий клуб, акции которого обращаются на бирже, — получил внушительную коммерческую выручку — 58,9 млн евро, — и по доле поступлений из этого источника в общем объеме выручки (57%) она опережает все остальные клубы нашего Рейтинга.

Своей солидной коммерческой выручкой «Боруссия» обязана действию ряда факторов, в т. ч. продлению еще на десять лет соглашения с маркетинговой компанией Sportfive. Контракт будет действовать до 2020 года, и к тому моменту клуб должен отметить двадцатилетие своего сотрудничества со Sportfive в области маркетинга.

Дополнительный рост выручки «Боруссии» обеспечило, по некоторым сведениям, продление до 2016 года соглашения о получении права на упоминание в названии стадиона на сумму 4 млн евро в год с фирмой Signal Iduna и продление до 2011 года соглашения с титульным спонсором, компанией Evonik (около 7 млн евро в год). В роли технического спонсора фирму Nike в сезоне 2009/10 годов сменила итальянская фирма-изготовитель спортивной одежды Карра, которая, по некоторым данным, подписала с

«Боруссия Дортмунд»: источники и структура выручки (млн евро)



клубом контракт на три года на сумму около 4 млн евро в год.

Для того чтобы в ближайшие годы обеспечить себе место в ведущей двадцатке, «Боруссии» нужно будет в дополнение к впечатляющей коммерческой выручке и посещаемости матчей обеспечить регулярное участие в Лиге чемпионов.

Средняя посещаемость проводимых «Боруссией» домашних матчей Бундеслиги составила 74 тысячи 800 человек, и по этому показателю клуб занял второе в Европе место после «Манчестер Юнайтед»



19. «Манчестер Сити»

**102,2
млн евро**

Выручка за 2008 г.: 104,0 млн евро
Положение в Рейтинге 2008 г.: –

Сезон 2008/09 годов был первым, который клуб провел, будучи в собственности группы Abu Dhabi United. Несмотря на значительные средства, вложенные в покупку игроков, «Манчестер Сити» занял в Премьер-лиге лишь десятое место, на одну позицию ниже, чем в сезоне 2007/08 годов.

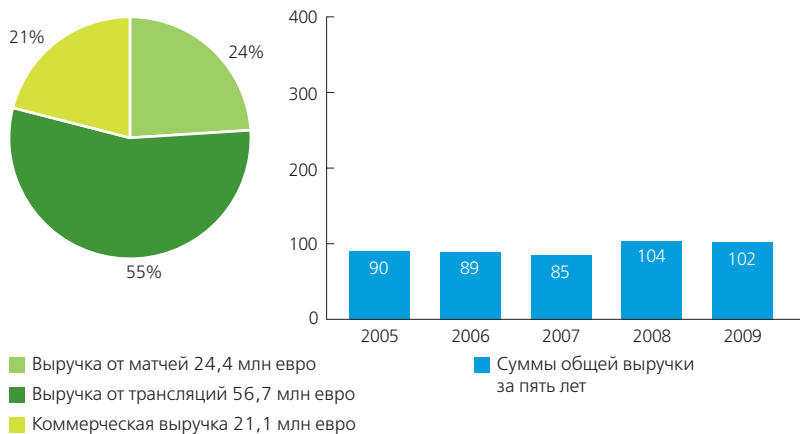
За счёт 4,6 млн фунтов стерлингов (5,4 млн евро), полученных «Манчестер Сити» от централизованной продажи прав на трансляцию матчей после выхода в четвертьфинал Кубка УЕФА, его выручка от трансляций увеличилась на 4,9 млн евро (11%). Еще одним важным источником выручки от трансляций стали поступления от централизованной продажи прав на трансляцию матчей Премьер-лиги в размере 40,1 млн фунтов стерлингов (47,1 млн евро).

Тот факт, что «Манчестер Сити» дошел до четвертьфинала Кубка УЕФА, позволил ему сыграть 28 домашних матчей (в сезоне 2007/08 годов – 22), благодаря чему выручка от проведения матчей выросла на 2,3 млн фунтов стерлингов (12%) и составила 20,8 млн фунтов стерлингов (24,4 млн евро). Общая сумма выручки от матчей у «Манчестер Сити» оказалась достаточно низкой – на 8,2 млн фунтов стерлингов (9,7 млн евро) меньше, чем у «Ньюкасл Юнайтед», хотя «Манчестер Сити» провел на семь матчей больше, и примерно вдвое меньше, чем у клуба «Тоттенхэм Хотспур», хотя средняя посещаемость домашних матчей у «Манчестер Сити» оказалась на 7 тыс. человек выше.

Коммерческая выручка клуба сократилась на 2,5 млн фунтов стерлингов (12%) и составила 18 млн фунтов стерлингов (21,1 млн евро) – поскольку в предыдущем сезоне клуб проводил на своем стадионе финальный матч Кубка УЕФА и организовал больше концертов. В сезоне 2008/09 годов завершилось сотрудничество «Манчестер Сити» с его титульным спонсором компанией Thomas Cook и техническим спонсором Le Coq Sportif.



«Манчестер Сити»: источники и структура выручки (млн евро)



«Манчестер Сити», вероятно, будет надеяться на то, что инвестиции владельцев клуба в приобретение новых игроков приведут к стабильному улучшению игры клуба и позволят ему после 34-летнего перерыва выиграть какой-либо турнир

Новые соглашения – с компаний Etihad, цена которого, как сообщается, составляет 25 млн фунтов стерлингов за три сезона до сезона 2011/12 годов, и фирмой Umbro, с которой у «Сити» заключено десятилетнее соглашение о стратегическом партнёрстве на сумму, по некоторым данным, составляющую более 50 млн фунтов стерлингов (59 млн евро), – должны обеспечить клубу значительное увеличение коммерческой выручки.

«Манчестер Сити» остается надеяться на то, что инвестиции владельцев клуба в приобретение новых игроков, составившие с момента приобретения ими клуба свыше 200 млн фунтов стерлингов (235 млн евро), приведут к стабильному улучшению его игры и позволят ему после 34-летнего перерыва выиграть какой-либо турнир. Регулярный выход в ведущую шестерку Премьер-лиги и участие в Лиге чемпионов УЕФА или Лиге Европы УЕФА, вероятнее всего, позволят клубу увеличить выручку из всех трех источников и в будущем занять более высокую позицию в нашем Рейтинге.

20. «Ньюкасл Юнайтед»

**101,0
млн евро**

Выручка за 2008 г.: 125,6 млн евро
Положение в Рейтинге 2008 г.: 17

Сезон 2008/09 годов стал одним из худших для «Ньюкасл Юнайтед», поскольку впервые за 16 лет клуб выбыл из Премьер-лиги, высшего дивизиона английского футбола. В результате снижения выручки из всех трех источников общая выручка клуба снизилась на 13,4 млн фунтов стерлингов (13%) и составила 86 млн фунтов стерлингов (101 млн евро).

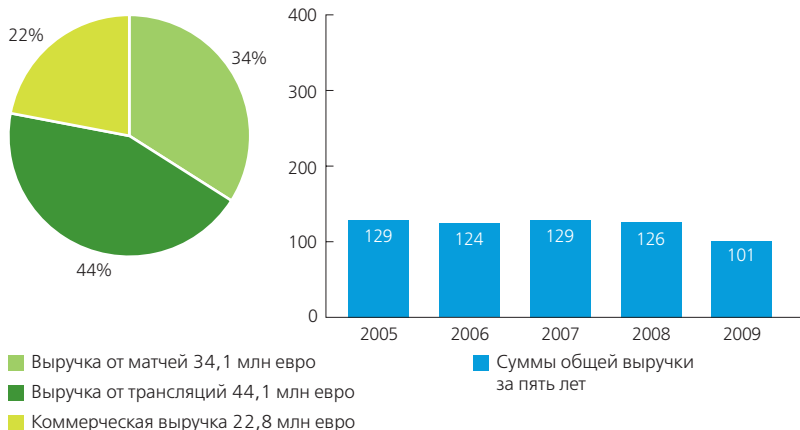
«Ньюкасл» стал единственным из клубов, вошедших в Рейтинг этого года, который в сезоне 2008/09 годов не принимал участия в еврокубках. Как ни странно, клуб, несмотря на это, смог занять среди клубов Рейтинга десятое место по выручке от проведения матчей, получив 29 млн фунтов стерлингов (34,1 млн евро). Несмотря на неразбериху в совете директоров, перестановки в руководстве и неудачную игру, средняя посещаемость матчей клуба все равно составила почти 49 тыс. человек — хотя при этом впервые за девять сезонов этот показатель оказался ниже 50 тыс. человек. Выручка «Ньюкасла» от матчей снизилась на 3,4 млн фунтов стерлингов (10%).

Коммерческая выручка клуба сократилась на 6,5 млн фунтов стерлингов (25%) и составила 19,4 млн фунтов стерлингов (22,8 млн евро). В январе 2010 года клуб объявил о продлении контракта с титульным спонсором, банком Northern Rock, — по некоторым данным, клуб получит до 10 млн фунтов за четыре года до сезона 2013/14 годов при условии участия в этот период в Премьер-лиге — и о заключении контракта с новым техническим спонсором, компанией Puma, которая придет на смену фирме adidas.

Хотя «Ньюкасл» занял в Премьер-лиге 18-е место, он сохранил большую притягательность для телеканалов. Из сыгранных им 38 матчей 20 транслировались в прямом эфире, и по этому показателю клуб занял третье место в высшем дивизионе. В результате «Ньюкасл» получил от централизованной продажи прав на трансляцию матчей Премьер-лиги 36,3 млн фунтов стерлингов (42,6 млн евро).

По некоторым данным, владелец клуба Майк Эшли не планирует его продавать, и болельщики могут рассчитывать на определенный период стабильности в организационных вопросах — с начала 2006 года у «Ньюкасла» сменилось семь главных тренеров. После многообещающего начала сезона 2009/10 годов клуб может надеяться с первой попытки вернуться в Премьер-лигу. Если эти надежды сбудутся, клуб, как мы полагаем, может в будущем вернуться в наш Рейтинг. Однако в следующем году «Ньюкасл» впервые с начала публикации Рейтинга не войдет в двадцатку самых богатых клубов мира.

«Ньюкасл Юнайтед»: источники и структура выручки (млн евро)



■ Выручка от матчей 34,1 млн евро
■ Выручка от трансляций 44,1 млн евро
■ Коммерческая выручка 22,8 млн евро

Несмотря на неразбериху в совете директоров, перестановки в руководстве и неудачную игру, средняя посещаемость матчей клуба все равно составила почти 49 тыс. человек



Мы по-прежнему
придерживаемся
того мнения,
что крупнейшие
клубы имеют
все шансы справиться
со сложностями,
вызванными
ухудшением
экономической
ситуации

Формат проведения Лиги чемпионов УЕФА претерпел самые значительные изменения с 2003 года. Как изменился турнир и насколько значительную выручку он дает клубам, представленным в нашем Рейтинге?

Лига чемпионов УЕФА — это ведущий международный турнир по футболу, а по объёму выручки она фактически представляет собой шестой по величине чемпионат Европы. Лига чемпионов была создана в сезоне 1992/93 годов в результате реорганизации Кубка чемпионов Европы. Если раньше в ней принимали участие 32 команды — по одной от каждой страны (победители национальных чемпионатов предшествующего сезона) — то в сезоне 2009/10 годов — 77 клуба из 52 стран, при этом от каждой страны могут участвовать до четырех представителей.

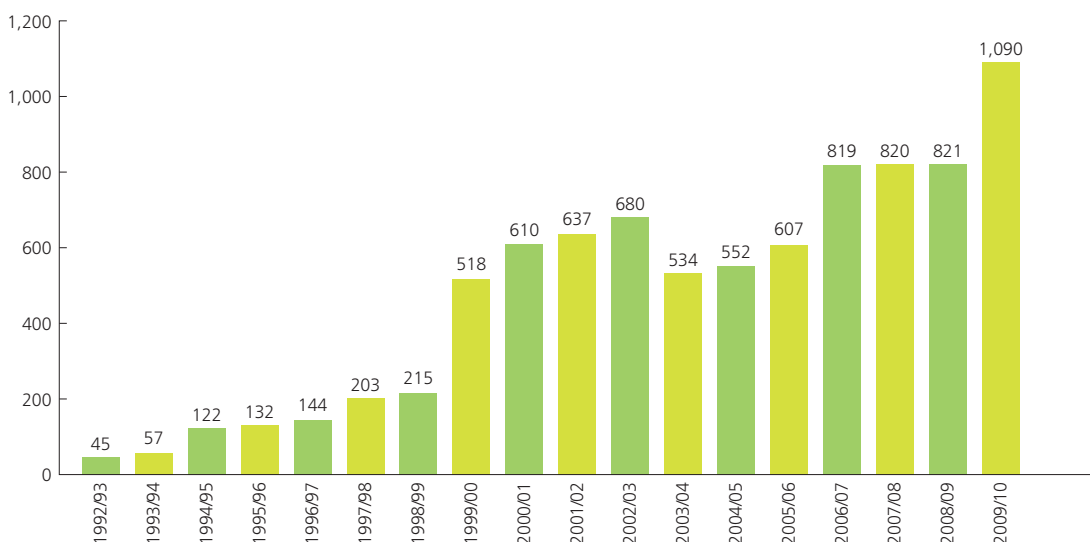
Изменения

УЕФА периодически вносит изменения в формат турнира. В сезоне 2009/10 годов изменения были самыми значительными со времени сезона 2002/03 годов, когда был упразднен второй групповой этап. В этом сезоне изменения были направлены на увеличение числа стран, представленных в групповом этапе, а также на увеличение числа участвующих в турнире чемпионов национальных лиг. Теперь в групповые этапы напрямую могут выйти 22 команды (а раньше — только 16), в т. ч. 12 чемпионов национальных первенств и победитель турнира предыдущего сезона. Кроме того, была проведена реорганизация квалификационных раундов, и теперь перед групповыми этапами выделено два отборочных турнира — в рамках

одного турнира разыгрываются пять мест между победителями 40 национальных чемпионатов, а в рамках другого — пять мест между 15 другими клубами. Более половины мест в групповом этапе теперь занимают чемпионы национальных лиг, в то время как ранее эта доля могла быть ниже 30%.

Свою коммерческую ценность турнир приобретает начиная с группового этапа. Участие в этом этапе гарантирует клубам участие в определенном минимальном количестве матчей (6), а также получение выручки от телеканалов и коммерческих партнеров (которые взамен получают желанный продукт, пользующийся большим спросом на рынке). Реализацией прав на трансляции и спонсорскую поддержку турнира занимается коммерческий партнер УЕФА, компания TEAM (начиная с сезона 2009/10 годов она занимается также и третьим квалификационным раундом). В коммерческом отношении турнир является одним из наиболее успешных проектов современного спорта. От первого розыгрыша Лиги чемпионов в сезоне 1992/93 годов УЕФА получила выручку от трансляций и спонсорской поддержки в размере 45 млн евро. В сезоне 2009/10 годов эта сумма выросла до 1,1 млрд евро. В текущем сезоне объём выплат ведущим клубам может превысить общий объём выручки, полученной УЕФА в первом сезоне Лиги чемпионов.

График 2. Централизованно полученная выручка УЕФА от Лиги чемпионов — 1992/93–2009/10 годов (млн евро)



Примечания:

Для каждого года указана валовая выручка от централизованной продажи прав на трансляцию и коммерческих контрактов.

Начиная с сезона 2009/10 годов система централизованной реализации прав на трансляцию распространена также и на третий квалификационный раунд.

С сезона 2006/07 годов суммы объявляются в евро (до этого суммы пересчитывались по курсам на 30 июня 2007 года).

Источник: УЕФА.



Таблица 1. Доля поступлений от участия в Лиге чемпионов УЕФА в приблизительном общем объёме выручки клубов

	Общая выручка в 2008/09 годах.	Централизованно полученная выручка от ЛЧ '000	Примерная выручка от матчей ЛЧ '000	Общая примерная выручка от ЛЧ '000	Примерная выручка от ЛЧ %
Вердер Бремен	114,700	22,300	4,300	26,600	23%
Арсенал	263,000	26,800	25,700	52,200	20%
Челси	242,300	30,900	17,900	48,800	20%
Рома	146,400	26,100	3,300	29,400	20%
Олимпик Лион	139,600	23,600	3,900	27,500	20%
Интер	196,500	28,300	3,800	32,100	16%
Бавария Мюнхен	289,500	34,600	12,600	47,200	16%
Манчестер Юнайтед	327,000	38,300	15,400	53,700	16%
Ливерпуль	217,000	23,200	11,000	34,200	16%
Барселона	365,900	31,000	20,900	51,900	14%
Олимпик Марсель	133,200	14,300	4,000	18,300	14%
Ювентус	203,200	22,100	3,100	25,200	12%
Реал Мадрид	401,400	20,200	14,400	34,600	9%
Итого	3,039,700	341,700	140,300	482,000	16%
Среднее	233,823	26,285	10,792	37,077	16%

Если примерная выручка от участия в ЛЧ явным образом не указана в форме конкретной статьи в отчетности клуба или иных официальных документах, она получена путем умножения средней выручки от одного матча в расчёте на зрительское место на общую посещаемость матчей Лиги чемпионов в сезоне 2008/09 годов, в т.ч. матчей отборочного турнира ЛЧ.

Распределение централизованно полученной УЕФА выручки от Лиги чемпионов производится в евро.

Источник: анализ «Делойта».

Аудио и видео

Большая часть выручки от трансляций и спонсорской поддержки матчей Лиги чемпионов распределяется между 32 клубами, принимающими участие в групповом турнире и далнейших играх. В сезоне 2008/09 годов эта сумма превысила 580 млн евро. 50% от общего объёма этой выручки было распределено в соответствии с успешностью выступления клубов в розыгрыше Лиги чемпионов данного сезона, а 50% – в соответствии с относительным объёмом рынка прав на трансляции в каждой из стран и с результатами игры каждого клуба по сравнению с другими клубами национального чемпионата. В сезоне 2008/09 годов клубами были получены суммы самого различного порядка – от 6 млн евро, полученных борисовским «БАТЭ», до 38 млн евро, полученных «Манчестер Юнайтед».

Вместе с тем круг получателей этих выплат не сводится к участникам соревнования. Выручка от проведения розыгрыша Лиги чемпионов также является основным инструментом реализации проводимой УЕФА политики солидарности. В результате между национальными ассоциациями, клубами и лигами было распределено 96 млн евро, ставших существенным источником дохода для широкого круга футбольных организаций, в особенности в малых странах.

Как и всегда, в нашем Рейтинге преобладают клубы, принимавшие участие в розыгрыше Лиги чемпионов. Из 20 клубов в сезоне 2008/09 годов 13 приняли участие в групповых этапах Лиги чемпионов, а 11 вышли в плей-офф. 12 из клубов, представленных в Рейтинге этого года также приняли участие в этом турнире в сезоне

2009/10 годов, а девять прошли групповые этапы.

Вдобавок к централизованно распределяемой выручке клубы напрямую получают выручку от проведения матчей, а косвенным образом их участие в Лиге чемпионов приводит к увеличению спонсорской и прочей коммерческой выручки – как в краткосрочной перспективе (за счёт получения бонусов по контрактам), так и в долгосрочной (благодаря повышению привлекательности их бренда за счёт большей известности и внимания со стороны прессы). Успешному клубу из страны с развитым футбольным рынком эти факторы могут принести очень весомую выручку. По нашей оценке, 13 клубов нашего Рейтинга в общей сложности получили от участия в Лиге чемпионов почти 500 млн евро, что равняется 16% совокупного оборота этих клубов. Общая выручка «Манчестер Юнайтед» в результате выхода в финал Лиги чемпионов в сезоне 2008/09 годов составила 54 млн евро, т. е. 16% от его общей выручки. Бременский «Вердер» получил от участия в Лиге чемпионов почти четверть своей выручки. В то же время у «Реал Мадрид» непосредственная выручка от участия в Лиге чемпионов составила в сезоне 2008/09 годов менее 10% от его общей выручки.

В то время как некогда выход на европейскую арену считался наградой за проведение успешного сезона в национальном чемпионате, а выручка от него – неожиданным дополнительным бонусом, теперь многие клубы рассматривают выход в Лигу чемпионов как минимально приемлемый уровень успеха на игровом поле, поскольку получаемая от участия в Лиге чемпионов выручка является необходимой частью используемой ими бизнес-модели.



В стрессовой ситуации

Если учесть, какие потенциальные выгоды сулит участие в Лиге чемпионов, неудивительна готовность некоторых клубов понести определенные затраты (главным образом на зарплаты игрокам) в надежде и расчёте на участие в Лиге чемпионов и получение соответствующей дополнительной выручки. Однако такие планы могут потерпеть неудачу — выход в Лигу чемпионов нельзя считать чем-то само собой разумеющимся. Бременский «Вердер», у которого непосредственная выручка от участия в Лиге чемпионов составляет наибольшую долю от общей выручки, в сезоне 2009/10 годов в этот турнир не попал. Данный факт должен столь негативно сказаться на выручке «Вердера», что в следующем году клуб вряд ли попадет в двадцатку нашего Рейтинга.

Уже имели место случаи, когда клубы упорно продолжали делать ставку на выход в Лигу чемпионов, но терпели неудачу. Наиболее примечателен пример клуба «Лидс Юнайтед». В сезоне 2000/01 годов он попал в полуфинал Лиги чемпионов и занял пятое место в нашем Рейтинге, однако его неудачная попытка выйти в Лигу чемпионов в сезоне 2002/03 годов, как известно, привела к таким финансовым сложностям, с которыми клуб не может справиться до сих пор, хотя его недавняя победа над «Манчестер Юнайтед» в Кубке футбольной ассоциации напомнила нам о его былой славе.

Некоторые клубы принимают запоздалые меры, чтобы «застраховаться» от таких ситуаций путем введения систем оплаты труда игроков по результатам игры (при этом за выход в Лигу чемпионов выплачиваются бонусы, а не гарантированная заработная плата). Эта тенденция представляет собой позитивное явление, и хотелось бы, чтобы она получила более широкое распространение.

Хотя участие в Лиге чемпионов приносит клубам существенную долю выручки, необходимой для получения места в нашем Рейтинге, успешная игра в этом турнире попадания в Рейтинг не гарантирует. Примечательно, что большая часть участников розыгрыша Лиги чемпионов — начиная с групповых этапов — не входит в двадцатку нашего Рейтинга, а некоторые клубы, регулярно представленные в нашем Рейтинге, не участвуют в Лиге чемпионов — к примеру, клуб «Тоттенхэм Хотспур», который всегда фигурировал в нашей двадцатке ведущих клубов, но ни разу не появлялся в Лиге чемпионов.

По нашей оценке, 13 клубов нашего Рейтинга в общей сложности получили от участия в Лиге чемпионов почти 500 млн евро, что равняется 16% от совокупного оборота этих клубов

Всё в ажуре

С учётом значительного (на 33%) роста выручки, централизованно получаемой УЕФА от проведения Лиги чемпионов, перед сезоном 2009/10 годов были сделаны и другие изменения в системе распределения выплат. Общая сумма, предназначенная для распределения между 32 клубами, увеличилась до 751 млн евро. Эта сумма должна быть поделена в пропорции 55:45 между фондом фиксированных выплат и фондом рыночных выплат. В фонде фиксированных выплат теперь оказалось 413 млн евро, что привело к значительному росту призовых выплат за успешную игру. В результате максимальная сумма, которая может быть выплачена из фонда фиксированных выплат, равняется 31,2 млн евро, что на 7,5 млн евро (32%) больше, чем в прошлом году. Фонд рыночных выплат также увеличился на 22% и составил 338 млн евро. С учётом того, что из Фонда рыночных выплат в сезоне 2008/09 годов семь команд получили выплаты свыше 15 млн евро, общая сумма денежных средств, уплаченных УЕФА некоторым клубам в сезоне 2009/10 годов, может достичь 50 млн евро.

С учётом того, какой потенциальный доход сулит выход в каждый последующий раунд турнира — в форме поступлений от централизованной продажи прав на трансляцию матчей и выручки, напрямую получаемой клубом, — можно сказать, что в розыгрыше плей-офф на карту поставлена не только футбольная слава команд. В ходе розыгрыша Лиги чемпионов (его кульминацией стал финал, который прошел в первые выходные мая 2010 года в Мадриде) на основе результатов сыгранных матчей можно будет сделать более точный прогноз того, какие команды и в каком порядке будут представлены в нашем Рейтинге за сезон 2009/10 годов.

Испания показывает пример

«Реал Мадрид» и «Барселона» уже давно стали культовыми брендами мирового футбола и непримиримыми соперниками на игровом поле. В рамках «Эль Класико», соперничества между двумя крупнейшими клубами Испании, сталкиваются между собой не только два самых успешных футбольных клуба, но и в целом две самые богатые спортивные организации

Хотя в последние десять лет у многих клубов нашего Рейтинга наблюдался мощный рост выручки, впереди всех оказались два испанских суперклуба. Далее мы проводим сравнение между структурой выручки этих двух клубов, выявляем их отличия от их европейских соперников, а также оцениваем перспективы их развития.

Президент

Оба клуба организованы на кооперативных началах. При этом президент клуба избирается его участниками и подотчетен им. И для «Реала», и для «Барсы» именно выбор президента сыграл ключевую роль в том, что клубы достигли столь впечатляющих успехов — как на игровом поле, так и в финансовом отношении.

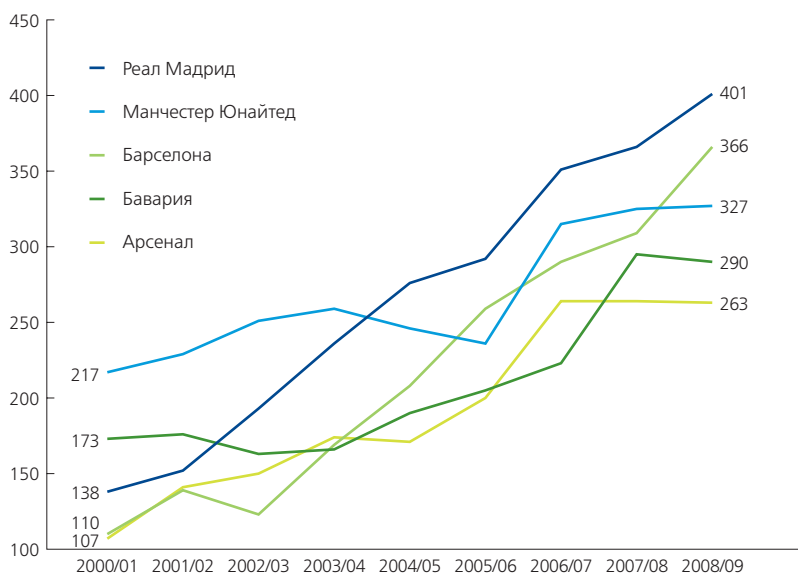
В течение первого периода пребывания Флорентино Переса на посту президента «Лос Бланкос» клубом была начата политика найма футболистов-суперзвезд, т. е. приобретения лучших и наиболее популярных игроков мира, с целью повышения успешности клуба как на игровом поле, так и в финансовом отношении. В конце сезона 2000/01 годов, в котором Перес впервые стал президентом «Реала», клуб занимал в нашем Рейтинге шестое место, а его выручка составила 138 млн евро. Четыре года спустя выручка «Реала» выросла вдвое, а клуб в результате этого поднялся на вершину нашего Рейтинга.

Избрание Хуана Лапорты президентом «Барселоны» в июне 2003 года привело к столь же впечатляющему росту выручки. До его прихода финансовое положение «Барселоны» было критическим, в нашем Рейтинге клуб занимал 13-е место, а выручка «Барсы» за сезон 2002/03 годов составила 123 млн евро. За первые шесть лет президентства Хуана Лапорты выручка «Барсы» выросла почти втрое, более чем на 240 млн евро, а её среднегодовые темпы роста составили свыше 40 млн евро.

Переизбрание Переса после трехлетнего перерыва президентом летом 2009 года и исход выборов президента «Барсы» в июне этого года должны оказать серьезное воздействие на стратегию обоих клубов в области достижения дальнейших успехов как на игровом поле, так и в финансовых вопросах.

В приведенной ниже таблице показан рост выручки пяти ведущих клубов, представленных в нашем Рейтинге в этом году, за период с сезона 2000/01 годов до сезона 2008/09 годов

График 3. Рост выручки пяти ведущих клубов Рейтинга самых богатых футбольных клубов за период с сезона 2000/01 годов до сезона 2008/09 годов (млн евро)



Культовые телегерои

В финансовом отношении основное преимущество испанских суперклубов перед другими клубами нашего Рейтинга заключается в их доходах от трансляций. «Реал» в сезоне 2008/09 годов получил из этого источника 160,8 млн евро, а «Барса» — всего на 2,4 млн евро меньше. Для сравнения можно сказать, что получаемая и «Реалом», и «Барсой» выручка от трансляций превышает совокупную выручку всех клубов, представленных во второй десятке нашего Рейтинга. Общая выручка «Барсы» от трансляций на 26 млн евро превышает выручку «Ювентуса», занимающего второе место по поступлениям из этого источника, и на 41 млн евро превышает выручку «Манчестер Юнайтед», занимающего третье место в Рейтинге этого года.

Примечание: выручка «Манчестер Юнайтед» и «Арсенала» пересчитана в евро по курсу на 30 июня соответствующего года (например, выручка за сезон 2008/09 годов была пересчитана по курсу на 30 июня 2009 года). Следовательно, динамика выручки этих клубов выглядит по-разному — в зависимости от того, выражена ли выручка в евро или в фунтах стерлингов. К примеру, выручка «Манчестер Юнайтед» в фунтах стерлингов увеличивалась каждый год, за исключением сезона 2004/05 годов. Источник: отчетность клубов, заявления клубов.



В ближайшем будущем помимо соперничества на игровом поле «Реал» и «Барса», вероятнее всего, будут также бороться за первое место в Рейтинге самых богатых футбольных клубов.

В финансовом отношении основное преимущество двух испанских суперклубов перед другими клубами нашего Рейтинга кроется в их доходах от трансляций. «Реал» в сезоне 2008/09 годов получил из этого источника 160,8 млн евро, а «Барса» — всего на 2,4 млн евро меньше.

У обоих клубов заключены долгосрочные соглашения с компанией Mediarpro сроком как минимум до сезона 2012/13 годов, что обеспечивает им получение выручки от трансляций в размере в среднем 150 млн евро в год. Тот факт, что испанские клубы сумели заключить для трансляции своих домашних матчей индивидуальные контракты, а также наличие высокой конкуренции за право транслировать их игры позволили «Реалу» и «Барсе» добиться существенного увеличения поступлений из этого источника. Кроме того, имеющиеся контракты служат основой для дальнейшего роста выручки.

В настоящее время идут разговоры о том, что испанские клубы должны перейти к коллективной реализации прав на трансляцию, в особенности с учётом того, что начиная с сезона 2010/11 годов из стран «большой пятёрки» только Испания сохранит индивидуальную систему продажи прав на трансляцию. Приведут ли эти разговоры к реальным требованиям, покажет время. Однако два испанских суперклуба, как нам представляется, наверняка будут противиться таким изменениям.

Полностью экипированы

В первой половине 2000-х годов знаменитая стратегия Переса по найму игроков-суперзвезд явилась для «Реала» основой его бизнес-модели и причиной радикального изменения его финансового положения. Способность клуба заработать деньги за счёт найма всемирно популярных игроков позволила ему добиться огромного роста выручки.

За четыре года — с сезона 2000/01 годов (начала «правления» Переса) до сезона 2004/05 годов — общая выручка «Реала» увеличилась вдвое, с 138 до 276 млн евро, при этом 85 млн евро (62%) от этого прироста пришлось на долю коммерческой выручки.

При этом выручка от продаж атрибутики увеличилась с 12 до 54 млн евро, ведь каждое лето клуб приобретал все новых звезд: Фигу, Зидана, Роналду и Бекхэма. Выручка от спонсоров увеличилась с 23 до 46 млн евро. В сезоне 2008/09 годов от этих двух видов коммерческой деятельности клуб получил соответственно 61 и 40 млн евро.

Именно в области коммерческой выручки кроется ключевое преимущество «Лос Бланкос» перед каталонцами. Коммерческая выручка «Реала» в сезоне 2008/09 годов составила 139 млн евро, на 27 млн евро больше, чем у Барсы, что составляет более 75% от общей разницы в выручке двух клубов.

Тем не менее, «Барса» также получает впечатляющий доход от коммерческой деятельности. При Лапорте выручка «Барсы» из этого источника выросла на 73 млн евро — с 39 млн евро в сезоне 2002/03 годов до 112 млн евро в сезоне 2008/09 годов. Больше от этой деятельности зарабатывают только «Реал» и мюнхенская «Бавария».

Есть вероятность того, что если бы «Барса» решила привлечь титульного спонсора, она могла бы полностью или частично сократить отрыв от «Реала» в области коммерческой выручки (27 млн евро). На протяжении последнего года такие клубы, как «Ливерпуль», «Манчестер Юнайтед» и «Бавария» заключили новые соглашения на суммы, по некоторым данным, составляющие более 20 млн евро в сезон, а «Реал» продлил еще на три сезона до 2012/13 годов контракт с фирмой Wwin на сумму, по различным сведениям составляющую от 15 до 20 млн евро в год. Однако каталонцы всегда отказывались от размещения на футболках рекламы коммерческих спонсоров. Более того, в рамках сотрудничества с ЮНИСЕФ клуб осуществляет финансовый вклад в деятельность этой юношеской организации.

Лишним свидетельством соперничества между двумя клубами являются заключенные ими соглашения с техническими спонсорами. «Барса» сотрудничает с фирмой Nike, по контракту с которой клуб в течение пяти сезонов до 2012/13 годов будет получать как минимум 30 млн евро за сезон (с возможностью продления контракта еще на пять сезонов), партнером же «Реала» является конкурент фирмы Nike, фирма adidas, с которой у клуба заключен контракт сроком до сезона 2011/12 годов.



Назад в будущее

Так что же готовит нам будущее? После своего переизбрания президентом «Реала» летом 2009 года Перес начал программу активной покупки новых игроков, вложив в приобретение футбольных звезд огромную сумму — 219 млн евро. По словам представителей клуба, эта сумма соответствует средним затратам клуба на трансферы за трехлетний период (исходя из расходов за период с сезона 2000/01 годов по сезон 2007/08 годов).

Недостатки, изначально присущие принципу покупки игроков-суперзвезд, стали проявляться тогда, когда он переставал обеспечивать стабильный успех на футбольном поле. Кое-кто стал называть команду «зиданы и павоны», поскольку в её составе оказались как горстка международных суперзвезд, так и игроки, вышедшие из «Кантеры» — молодежной команды «Реала». И действительно, хотя после ухода Переса клубу удалось в сезонах 2006/07 и 2007/08 годов выиграть испанский чемпионат «Ла Лига», попытки «Реала» прибавить к своему рекордному количеству европейских кубков еще один постоянно оканчивались неудачей. На момент подготовки настоящего отчета «Реал» шесть раз подряд не мог выиграть Лигу чемпионов.

Ключевое значение для клуба сейчас имеет возврат превосходства над соперниками на игровом поле, и представители клуба сами заявляют, что увеличение объемов инвестиций является одной из мер по достижению приоритетной задачи «Реала» — в кратчайшие сроки снова стать образцовой командой и лидером мирового футбола.

Вместе с тем в недавних действиях Переса по найму новых игроков можно заметить некоторое смещение акцентов. Хотя летом 2009 года «Реал» «поймал в свои сети» двух мировых суперзвезд — Кака и Криштиану Роналду — были куплены и ведущие игроки испанской национальной сборной — Алонсо, Альбиоль и Арбелоа. «Реалу» остается надеяться, что из вновь купленных футболистов в сочетании с воспитанниками клуба, такими как Касильяс и — условно — Рауль, получится сбалансированная команда, способная обеспечить успешную игру.

Очевидно, что в этом отношении «Реал» бросает вызов «Барселоне». Хотя оба клуба за последние четыре года по два раза выигрывали национальный чемпионат, каталонцы в данный момент безусловно обладают превосходством на поле, поскольку за это время дважды выиграла

Лигу чемпионов, а сезоне 2008/09 годов добились беспрецедентного успеха, выиграв три турнира (Лигу чемпионов УЕФА, Кубок Испании и чемпионат Испании), а затем — Клубный чемпионат мира ФИФА и Суперкубок УЕФА.

Краеугольным камнем успешной игры «Барселоны» является её знаменитая Академия. Семь игроков из стартового состава команды, участвовавшего в прошлом сезоне в победном матче против «Манчестер Юнайтед» в финале Лиги чемпионов — Вальдес, Пуйоль, Пике, Серхио Бускетс, Хави, Иньеста и Месси, — вышли из юношеской организации клуба. Со многими из этих игроков у клуба заключены долгосрочные контракты, и нынешний главный тренер клуба Пеп Гвардиола сам прошел обучение в Академии. Поэтому в «Барселоне» полагают, что её воспитанники станут основой для дальнейших успехов клуба.

Перспективы развития

В сезоне 2008/09 годов «Реал» по размеру выручки на 35 млн евро опережал «Барсу», которая, в свою очередь, более чем на 39 млн евро опережала занявший третье место «Манчестер Юнайтед». Хотя выручка «красных дьяволов» начиная с сезона 2010/11 годов должна увеличиться (благодаря росту объёма выплат за трансляцию матчей Премьер-лиги и новому соглашению с титульным спонсором), «Манчестер», вероятнее всего, останется позади двух испанских суперклубов — если только не произойдет повышения курса фунта к евро. Таким образом, в ближайшем будущем, помимо соперничества на игровом поле «Реал» и «Барса», вероятнее всего, будут также бороться за первое место в Рейтинге самых богатых клубов.

«Барса» объявила о том, что её выручка за второе полугодие 2009 года выросла на 36 млн евро по сравнению с аналогичным периодом 2008 года, и в сезоне 2009/10 годов клуб стремится получить выручку в размере свыше 400 млн евро. В то же время «Реал» пытается опередить «Барсу» по объёму выручки за один год, и в бюджете на 2009/10 годы он заявил выручку 422 млн евро.

Победа в борьбе за титул наиболее прибыльного спортивного клуба будет зависеть от того, сможет ли «Реал» создать из вновь приобретенных дорогостоящих легионеров успешную команду, которая одержит победу над его давним соперником «Барселоной» и таким образом обеспечит возможность для дальнейшего роста выручки клуба, и сможет ли «Барса», как и раньше, зарабатывать на мастерстве воспитанных ею игроков и успешных выступлениях в турнирах.

Рискованный бизнес?

Ненастное время

В предыдущем выпуске нашего Рейтинга, составленном в тот период, когда мировой экономический кризис находился на еще достаточно ранней стадии, мы рассказывали о том, насколько футбол и, в частности, ведущие футбольные клубы, по нашему мнению, смогут справиться с грядущими экономическими трудностями. Мы прогнозировали, что представленные в нашем Рейтинге клубы будут иметь относительно неплохие шансы справиться с кризисом с учётом наличия у них большого количества преданных болельщиков и налаженных отношений с коммерческими спонсорами и партнерами по трансляции матчей. Теперь, год спустя, можно с осторожностью говорить о том, что большинство крупнейших экономических держав мира вышли из кризиса. Как же его пережили клубы нашего Рейтинга и что ждет их в будущем?

Как показывает график 4, темпы роста выручки клубов нашего Рейтинга значительно превысили темпы экономического роста «большой пятёрки» европейских футбольных супердержав за период с 1997 года. Причем выросла выручка из всех трех основных источников — от проведения матчей, от коммерческой деятельности и более всего от трансляций. При этом клубы нашего Рейтинга превратились в развитые коммерческие организации.

В последнее время высказывается множество предположений относительно последствий экономического кризиса в футболе, в особенности в связи с рекордно низким уровнем расходов клубов Премьер-лиги на трансфер игроков в период «трансферного» окна в январе 2010 года.

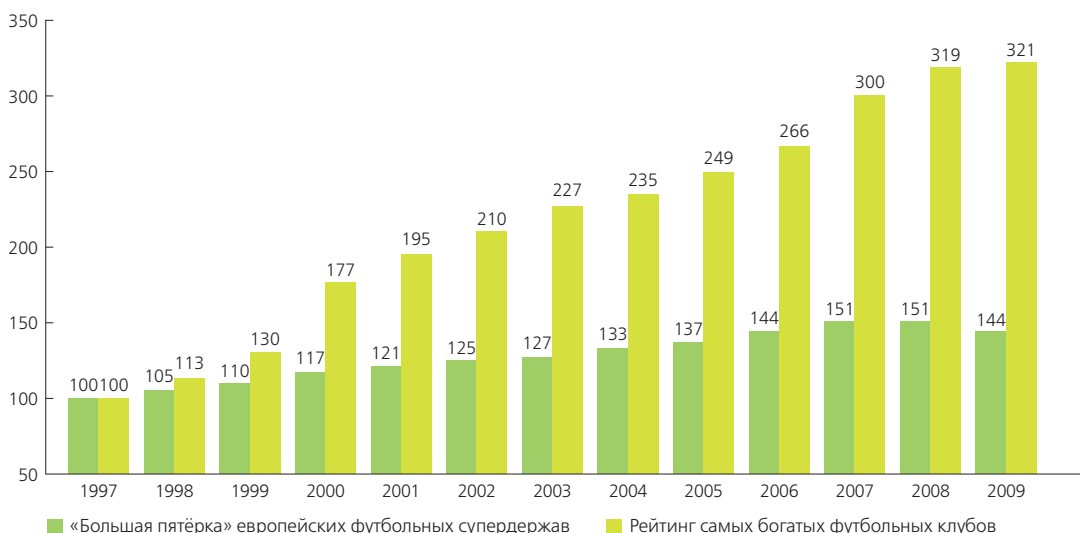
Данные о выручке ведущих футбольных клубов не подтверждают этой теории, хотя клубы, без сомнения, вынуждены были приспосабливаться к изменению экономической ситуации. Экономика «большой пятёрки» европейских футбольных супердержав с момента достижения ею в 2007 году максимальной степени развития сократилась на 5% и вернулась к уровню 2006 года. Совокупная выручка двадцати клубов нашего Рейтинга за период с 2006 года, напротив, выросла в общей сложности на 21% (673 млн евро) и в 2009 году увеличилась почти на 1%, продолжая тенденцию стабильного ежегодного роста.

Далее в настоящей статье мы по очереди рассматриваем воздействие кризиса на каждую из трех составляющих выручки клубов Рейтинга — выручку от трансляций, от проведения матчей и от коммерческой деятельности.

Цвет денег

Выручка от трансляций являлась основным фактором, способствовавшим росту выручки клубов с момента начала публикации нашего Рейтинга в сезоне 1996/97 годов. В сезоне 2008/09 годов полученная 20 ведущими клубами выручка от трансляций составила 42% (1,6 млрд евро) от общей выручки, составившей 3,9 млрд евро, и для 14 клубов явилась важнейшим источником выручки. Для большей части клубов нашего Рейтинга выручка от трансляций является также и наиболее надежным источником получения выручки, поскольку при наличии средне- и долгосрочных контрактов клубы при условии относительно успешной игры могут достаточно точно предсказать уровень своей выручки на несколько сезонов вперед.

График 4. Индексированный рост номинального ВВП «большой пятёрки» европейских футбольных супердержав и выручки клубов нашего Рейтинга — 1997–2009



Источник: исследования «Делойта» и Eurostat



Из «большой пятёрки» европейских чемпионатов только Премьер-лига заключила соглашение о предоставлении прав на трансляции после начала экономического кризиса. Соглашение было продлено на три года начиная с сезона 2010/11 годов, а сумма контракта увеличилась на 4% и достигла 1,8 млрд фунтов

Чаще всего в «большой пятёрке» европейских чемпионатов контракты на трансляцию матчей заключались до начала мирового экономического кризиса. Были заключены централизованные соглашения о трансляции матчей французской Первой лиги и немецкой Бундеслиги, гарантировавшие клубам определенный уровень выручки на период до сезонов 2011/12 2012/13 годов соответственно. Между тем «Барселона» и мадридский «Реал», единственные из испанских клубов, представленных в нашей двадцатке лидеров, пользуются преимуществами индивидуальных соглашений. У них обоих заключены контракты с компанией Mediapro сроком до сезонов 2012/13 и 2013/14 годов соответственно.

Итальянский чемпионат Серии А возобновляет коллективную продажу прав на трансляции с сезона 2010/11 годов, и основную угрозу это представляет для выручки от трансляций ведущих итальянских клубов. Эксклюзивные права на трансляцию матчей Серий А и Б предоставлены фирме Infront Sports. По некоторым данным, контракт с ней будет приносить лиге 900 млн евро за сезон, что превышает общую сумму выручки от трансляций (в т. ч. Лиги чемпионов УЕФА), полученную всеми клубами Серии А в сезоне 2007/08 годов. Вместе с тем объём выручки, получаемой ведущими клубами, как ожидается, сократится в результате более равномерного распределения выручки между клубами. В долгосрочной перспективе это должно принести пользу итальянскому футболу, но в краткосрочной перспективе болезненно скажется на положении ведущих клубов.

Из «большой пятёрки» европейских чемпионатов только Премьер-лига заключила соглашение о предоставлении прав на трансляции после начала экономического кризиса. В феврале 2009 года Лига объявила о заключении соглашения на три года начиная с сезона 2010/11 годов и увеличении суммы контракта на 4% до 1,8 млрд фунтов стерлингов. Эта сумма не претерпела изменений даже после того, как в компании Setanta, владевшей частью прав на прямые трансляции, был назначен конкурсный управляющий, а принадлежавшие ей права перешли к фирме ESPN. Больше всего впечатляет



тот факт, что соглашение о предоставлении прав на трансляцию матчей Премьер-лиги за рубежом, по некоторым сведениям, будет продлено на три года с увеличением суммы контракта примерно на 1,2 млрд фунтов стерлингов, т. е. почти на 70%. При этом матчи Премьер-лиги являются основной эфирной составляющей для платных телеканалов BSkyB и ESPN (американской телекомпании, купившей по той же стоимости права на трансляции, ранее принадлежавшие фирме Setanta), что наглядно свидетельствует о том, сколь велика коммерческая стоимость турнира.

Стабильно успешная работа телекомпании BSkyB на протяжении всего периода кризиса стала одним из наиболее ярких примеров феномена «интертейнмент»: в результате снижения уровня доходов население стало проводить больше времени дома за просмотром развлекательных передач. В период с 30 июня 2007 года по 31 декабря 2009 года число зрителей канала увеличилось на 13% и достигло 9,7 млн человек. Кроме того, зрители стали подключаться к услугам более высокого качества (Sky+ и high definition). Неудивительно, что трансляция матчей Премьер-лиги является одним из важнейших элементов в планах BSkyB по повсеместному распространению телевидения 3D.

Ключевым фактором, способствовавшим росту выручки ведущих европейских клубов за период с начала проведения Лиги чемпионов в 1992/93 годах, стало расширение этого турнира. Хотя в зависимости от конкретной страны динамика стоимости контрактов на право проведения трансляции была в последнее время очень неравномерной — в Великобритании, Испании и Германии было достигнуто увеличение цены контракта, в то время как в Италии и Франции она снизилась — в целом валовая выручка выросла, причем, по прогнозам УЕФА, объём выплат клубам, вышедшим в групповой этап и далее, в сезоне 2009/10 годов должен вырасти на 29% (168 млн евро) и составить 751 млн евро. Насколько большую выгоду это принесёт для каждого конкретного клуба, будет зависеть от результатов его выступления в турнире и стоимости прав на трансляцию на рынке соответствующей страны.

Таблица 3. Посещаемость матчей Рейтинга 2007/08, 2008/09 и 2009/10 годов (с начала сезона по текущую дату)

Клуб	Средняя посещаемость			Увеличение/ (уменьшение) 2007/08 к 2009/10	Изменение в % 2007/08 к 2009/10	Число мест 2009/10 годы	Доля занятых, мест, % 2009/10 годы
	¹ 2009/10 годы	2008/09 годы	2007/08 годы				
Реал Мадрид	64,300	64,300	67,600	(3,300)	(5%)	76,400	84%
Барселона	76,000	66,800	64,300	11,700	18%	98,800	77%
Манчестер Юнайтед	74,800	75,300	75,700	(900)	(1%)	75,800	99%
Бавария Мюнхен	69,000	69,000	69,000	–	–	69,000	100%
Арсенал	59,800	60,000	60,100	(300)	(1%)	60,400	99%
Челси	41,400	41,600	41,400	–	–	41,800	99%
Ливерпуль	43,300	43,600	43,500	(200)	(1%)	45,500	95%
Ювентус	23,900	22,400	21,800	2,100	10%	28,000	85%
Интер	52,500	55,300	51,400	1,100	2%	80,000	66%
Милан	41,600	59,700	55,900	(14,300)	(26%)	80,000	52%
Гамбург	55,100	54,800	54,800	300	1%	57,000	97%
Рома	36,600	39,400	36,200	400	1%	72,700	50%
Олимпик Лион	35,800	37,400	37,300	(1,500)	(4%)	40,500	88%
Олимпик Марсель	48,400	52,300	52,600	(4,200)	(8%)	57,300	84%
Тоттенхэм Хотспур	35,800	35,900	36,000	(200)	(1%)	36,500	98%
Шальке 04	61,100	61,400	61,300	(200)	(1%)	61,800	99%
Вердер Бремен ²	34,800	40,400	40,300	(5,500)	(14%)	37,000	94%
Боруссия Дортмунд	76,800	74,800	72,500	4,300	6%	80,700	95%
Манчестер Сити	45,400	42,900	42,100	3,300	8%	47,700	95%
Ньюкасл Юнайтед	42,300	48,800	51,300	(9,000)	(18%)	52,400	81%
Среднее	50,900	52,300	51,800	(900)	(2%)	60,000	85%

Бесконечная любовь

По нашим ожиданиям, выручка от матчей в сезоне 2008/09 годов должна была остаться на прежнем уровне — отчасти потому, что приобретение и продление сезонных абонементов происходило летом 2008 года, еще до того, как стало в полной мере ощущаться воздействие кризиса. В полной мере влияние кризиса, как ожидается, проявится в сезоне 2009/10 годов.

На первый взгляд, логично было бы предположить, что выручка от проведения матчей серьезно пострадает от кризиса в связи с сокращением «свободных» доходов населения. Кроме того, логично было бы предположить, что в трудной экономической ситуации корпоративные клиенты урежут объём средств, выделяемых на развлечения. Но подтверждаются ли эти предположения на практике? В приведенной выше таблице указана посещаемость домашних турнирных матчей клубов нашего Рейтинга за сезон 2007/08 годов, предшествовавший наступлению кризиса, сезон 2008/09 годов и сезон 2009/10 годов (до января 2010 года).

Кризис практически не оказал влияния на посещаемость матчей ни у одного клуба Премьер-лиги, представленных в нашем Рейтинге, за исключением «Ньюкасл Юнайтед».

Общая посещаемость матчей Премьер-лиги в сезоне 2009/10 годов по сравнению с сезоном 2007/08 годов даже выросла на 1%, что явилось результатом 8%-го роста средней посещаемости матчей клуба «Манчестер Сити». Уровень заполняемости стадионов клубов Премьер-лиги составил 98%, что свидетельствует о том, что болельщики сохраняют верность своим клубам, а турнир не теряет своей привлекательности. У «Ньюкасла», вышедшего в сезоне 2008/09 годов из Высшей лиги, в сезоне 2009/10 годов (по январю) посещаемость матчей составила 42 300 человек — впечатляющий успех для клуба, участвующего в Лиге чемпионов.

Представленные в нашем Рейтинге немецкие клубы по-прежнему получают выгоду от проведенных для Чемпионата мира 2006 года работ по строительству новых и реконструкции существующих стадионов. В этот непростой период обеспечение заполняемости стадионов на уровне 97% является огромным достижением. Существенное снижение посещаемости наблюдалось только у бременского «Вердера» в связи с проводимой им реконструкцией стадиона.

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

Внимание:

¹ Данные по средней посещаемости приведены за период до 31 января 2010 года. Информация по итальянским клубам приведена за период до 20 января 2010 года.

² Бременский «Вердер» в данный момент проводит реконструкцию своего стадиона и в сезоне 2009/10 гг. число доступных мест на их матчах все время меняется.

Источник: исследования «Делойта», Sky Sports Football Yearbook, Премьер лига, Немецкий футбольный союз, www.kicker.de, Лига Кальчо, Лига профессионального футбола (Франция), и сайты отдельных клубов.

Основой коммерческой выручки клубов Рейтинга являются их соглашения со спонсорами (в первую очередь с титульными и техническими спонсорами), а также выручка от продаж атрибутики. Входящие в наш Рейтинг клубы в глазах потенциальных деловых партнеров являются привлекательным каналом обращения к целевой аудитории

Клубы нашего Рейтинга в период кризиса сумели сохранить достаточно высокий уровень посещаемости матчей. Некоторым клубам это удалось в меньшей степени, чем другим, но обычно помимо кризиса это являлось результатом действия и других факторов — к примеру, у «Ньюкасл Юнайтед» причиной тому послужил его вылет из Премьер-лиги в сезоне 2008/09 годов.

В период с начала 1990-х годов многие футбольные клубы с исключительным успехом провели реконструкцию своих стадионов и стали помимо прочего на выгодной основе предоставлять VIP-места и организовывать мероприятия, не связанные с проведением матчей. На многих новых стадионах до 10-15% мест может быть отведено для корпоративных клиентов. Клубам Премьер-лиги, у которых практика предоставления мест для корпоративных клиентов получила наибольшее развитие, VIP-места приносят до 40% выручки от проведения матчей.

В связи с этим вызванное кризисом сокращение спроса представляет собой серьезную проблему. То, как это отражается на выручке, зависит от конкретного клуба. К примеру, у «Арсенала» количество продленных сезонных абонементов и клубных карт достигло максимума. «Манчестер Юнайтед» — клуб, который занимает первое место в мире по объёму выручки от проведения матчей — напротив, объявил о снижении спроса на VIP-места и ложи, в результате чего на 30 сентября 2009 года 16% (по стоимости) этих мест остались непроданными, в то время как в предыдущем сезоне этот показатель составил 12%. Нефутбольные мероприятия — даже самые популярные, такие как Кубок Райдера (один из самых престижных турниров по гольфу) — страдают от сокращения предприятиями затрат на развлечения для клиентов.

В сезоне 2008/09 годов двадцать клубов, представленных в нашем Рейтинге за этот год, получили солидный объём выручки от проведения матчей, в результате чего этот показатель у них остался на уровне прошлого

сезона и составил 1 млрд евро, т.е. 26% от общей выручки. Однако если не учитывать изменений обменных курсов валют, получится, что выручка от проведения матчей увеличилась примерно на 3,5%. В связи с тем, что предприятия (покупатели корпоративных билетов) в настоящее время пересматривают уровень затрат по всем статьям, клубы, без сомнения, находятся в затруднительном положении. Хотя в сезоне 2009/10 годов посещаемость вроде бы остается на прежнем уровне, клубы должны испытывать все большее ценовое давление со стороны как обычных, так и корпоративных зрителей. Мы с интересом будем отслеживать динамику средней выручки на одного зрителя при подготовке следующего выпуска нашего Рейтинга.

Фирма

Клубы, представленные в нашем Рейтинге, превратились в достаточно развитые коммерческие организации и с исключительным успехом развивают коммерческую деятельность, которая приносит им до трети от общей выручки. Германия, крупнейший рынок Европы, представлена в нашем Рейтинге пятью из двадцати клубов, для четырех из которых коммерческая выручка является важнейшим источником выручки.

Основой коммерческой выручки клубов Рейтинга являются их соглашения со спонсорами (в первую очередь с титульными и техническими спонсорами), а также выручка от продаж атрибутики. Входящие в Рейтинг клубы в глазах потенциальных партнеров являются привлекательным каналом обращения к целевой аудитории.



Таблица 4. Некоторые соглашения с титульными спонсорами, о которых было объявлено клубами Рейтинга

Клуб	Спонсор	¹ Сумма контракта за год (по сообщениям)	Увеличение суммы контракта (по сообщениям).
Реал Мадрид	Bwin	15-20 млн.	до 33%
Манчестер Юнайтед	Aon Corporation	23 млн.	42%
Бавария Мюнхен ²	Deutsche Telecom	24 млн.	10-20%
Ливерпуль	Standard Chartered Bank	23 млн.	167%
Милан	Emirates	12 млн.	–
Гамбург	Emirates	7 млн.	27%

В период экономической нестабильности первыми зачастую «страдают» необязательные расходы, что приводит к сокращению расходов на спонсорскую и маркетинговую деятельность, а также развлечения для клиентов. Существует риск, что многие компании могут в краткосрочной перспективе уйти с футбольного рынка, в результате чего некоторые клубы могут остаться без потенциальных партнеров. Вместе с тем, как мы видели, факты показывают, что для потенциальных спонсоров клубы нашего Рейтинга по-прежнему являются в высшей степени привлекательным партнером, и некоторые из крупнейших клубов, в т. ч. «Ливерпуль» и «Манчестер Юнайтед», недавно объявили о заключении новых крупных спонсорских контрактов на существенно более выгодных условиях. Крупные коммерческие соглашения зачастую оказываются чем-то большим, чем простое спонсорство, и перерастают в долгосрочное стратегическое партнерство. Как мы рассказывали в прошлом выпуске нашего Рейтинга, средний срок сотрудничества клубов с титульными спонсорами составляет шесть лет.

Если не учитывать партнерские организации самого высокого уровня (титульных и технических спонсоров), сохранение на прежнем уровне и увеличение объема прочей коммерческой выручки представляет для клубов значительную проблему. Выручка от продаж атрибутики зависит от уровня расходов, осуществляемых болельщиками за счёт «свободного» дохода, а сокращение корпоративных затрат сказывается на спонсорах второго эшелона. Эти негативные тенденции сказываются не только на небольших клубах — такие клубы, как мюнхенская «Бавария» и «Челси», входящие в шестерку ведущих команд нашего Рейтинга, объявили о снижении на 10% и более выручки от продаж атрибутики, спонсорской поддержки и прочей коммерческой выручки в сезоне 2008/09 годов.

Лучший стрелок

Наличие большого числа преданных болельщиков, налаженные отношения с телекомпаниями и взаимовыгодные коммерческие партнерства позволили клубам нашего Рейтинга, несмотря на сложную экономическую ситуацию, добиться неплохих финансовых результатов. В будущем клубам Рейтинга остается надеяться, что все эти факторы послужат надежной основой для выживания в сложном экономическом климате — ведь ведущие футбольные клубы, как и прежде, устойчивы, но отнюдь не неуязвимы для кризиса.

За пределами нашей двадцатки ситуация не столь очевидна. Небольшие клубы, которые пользуются меньшим вниманием прессы, имеют меньше болельщиков и не слишком успешно выступают на игровом поле, могут оказаться менее привлекательными для партнерских компаний, что, с учётом трудностей на рынке, ставит их в невыгодное положение при заключении контрактов. Вместе с тем возможность заключения выгодных сделок сохраняется. Как и в случае в ценами на билеты, клубам нужно будет потратить больше сил на обоснование необходимой им цены контракта или же соответствующим образом её скорректировать.

Однако в отношении ведущих клубов европейского футбола можно с определенностью сказать, что существующие финансовые и экономические трудности являются в большей степени результатом недостаточного контроля над затратами, неэффективного управления и сокращения доступа к заемным средствам, нежели следствием снижения способности клубов приносить выручку.

Примечание:

¹ Стоимость контракта приводится в соответствии с имеющимися сообщениями и в некоторых случаях определенным образом зависит от результатов игры клуба.

² Общая стоимость контракта может достичь 30 млн — при условии достижения соответствующих результатов.

Источник: исследование «Делойта», пресс-релизы и сообщения СМИ..

Контакты

Манчестер

Дэн Джоунс, Пол Ронли, Алан Свитцер

PO Box 500, 2 Hardman Street,
Manchester, UK M60 2AT
Тел.: +44 (0)161 455 8787
Факс: +44 (0)161 455 6013
E-mail: sportsteamuk@deloitte.co.uk
www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

Лондон

Марк Робертс

Hill House, 1 Little New Street,
London, UK EC4A 3TR
Тел.: +44 (0)20 7936 3000
Факс: +44 (0)20 7583 8517
E-mail: sportsteamuk@deloitte.co.uk
www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

Санкт-Петербург

Шариф Галеев

Деловой центр «Густаф»
Средний пр., д. 36/40, лит. К
Санкт-Петербург, 199004, Россия
Тел.: +7 (812) 703 71 06
Факс: +7 (812) 703 71 07
E-mail: sportgroup@deloitte.ru
www.deloitte.ru

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании; каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. Подробная информация о юридической структуре «Делойт Туш Томацу Лимитед» и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about. Подробная информация о юридической структуре «Делойта» в СНГ представлена на сайте www.deloitte.com/ru/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, 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 более чем 140 странах мира. 169 000 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.