

Российская футбольная Премьер-Лига

Комплексное исследование
экономики российского футбола





Дорогие друзья!

РОСГОССТРАХ Чемпионат России по футболу 2017/2018 гг., шестнадцатый с момента образования РФПЛ, является особенным. Он проходит накануне Чемпионата мира 2018 года. Вводятся в эксплуатацию новые стадионы, мы отмечаем увеличение количества болельщиков на трибунах, становится больше команд, показывающих качественный и зрелищный футбол, расширяется коммерческая деятельность клубов. Активно внедряются инновационные технологии, телетрансляции матчей отвечают самым современным мировым стандартам.

Эффективное использование наследия ЧМ-2018 – новых комфортных стадионов, современной спортивной инфраструктуры, постоянно растущего интереса к российскому футболу – является главной задачей ближайшего будущего.

Комплексное исследование экономики российского футбола, проведенное совместно с нашим давним партнером PwC, поможет лучше понять текущее экономическое состояние нашего Чемпионата и участвующих в нем клубов и определить цели для дальнейшего развития.

Сергей Прядкин

Президент Российской футбольной Премьер-Лиги,
вице-президент Российского Футбольного Союза

Член стратегического совета УЕФА по профессиональному футболу и Совета директоров Европейской ассоциации профессиональных футбольных лиг (ЕПФЛ)

Заместитель председателя комитета УЕФА по статусу и переходам футболистов, деятельности агентов и матч-агентов



Уважаемые коллеги!

В преддверии Чемпионата мира по футболу, который пройдет в России летом 2018 года, мы рады представить наше исследование, посвященное Российской футбольной Премьер-Лиге в сезоне-2017/2018.

Нами были исследованы вопросы инфраструктуры, экономической деятельности клубов, посещаемости и работы с болельщиками, а также проведено сравнение с клубами ведущих европейских лиг.

По итогам первого круга сезона можно говорить о росте посещаемости матчей РФПЛ, чему, безусловно, способствует строительство новых высококлассных стадионов и повышение популярности футбола в преддверии ЧМ-2018 в России.

Мы уверены, что результаты исследования будут интересны как представителям футбольной индустрии, так и обычным болельщикам.

Олег Малышев

Партнер, руководитель практики оказания консультационных услуг компаниям спортивной индустрии, PwC, Россия

Содержание

Сезон-2017/2018: вызовы и достижения	4
Обзор инфраструктуры клубов РФПЛ	8
Коммерческая деятельность клубов РФПЛ	18
Финансовые аспекты деятельности клубов РФПЛ	28
Посещаемость матчей РФПЛ	34
Кадровый резерв клубов РФПЛ	38
Развитие детского и юношеского футбола	40
Сравнение РФПЛ с ведущими европейскими лигами	42

Сезон-2017/2018: вызовы и достижения



Российская футбольная Премьер-Лига в этом году проводит шестнадцатый Чемпионат.

В соответствии со «Стратегией развития РФПЛ до 2020 года» одной из главных целей Лиги является максимизация ее коммерческих доходов. Для решения этой задачи было проведено исследование экономики российского футбола.

Текущий сезон станет дебютным для многих арен, построенных в преддверии Чемпионата мира. Так, на стадионе «Санкт-Петербург» уже выступает «Зенит», показывая рекордную за последние годы посещаемость игр. После зимней паузы свои двери для зрителей откроют новые арены в Ростове и Екатеринбурге. Также близится открытие стадиона «Динамо», на котором проходит масштабная реконструкция.

Основным вещателем РФПЛ на территории России является федеральный канал «Матч ТВ». Зарубежные телеправа на показ Чемпионата приобрели 20 компаний. Российский футбол смотрят более чем в 54-х странах Европы, Центральной и Южной Америки, Израиля, Китая и ОАЭ.

Титульным спонсором Лиги, как и в предыдущем сезоне, выступает компания «Росгосстрах». Спонсорами чемпионата России стали букмекерская компания «Лига Ставок» и производитель спортивной экипировки Nike.

Премьер-Лига активно внедряет инновационные технологии. Завершается ввод в эксплуатацию «Системы идентификации болельщиков» (СИБ). На стадионах начинается установка VAR (видеопомощник арбитра), в ближайшее время начнется её тестирование. Клубы осваивают новые каналы продвижения своих брендов, развивается направление киберфутбола.

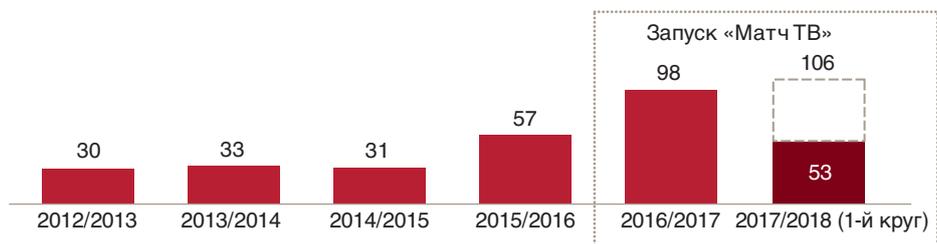
Клубы-участники РФПЛ в сезоне-2017/2018

Клуб	Год основания	Город	Результаты прошлого сезона	Сезонов в РФПЛ
 «Спартак»	1922	Москва	1-е место (чемпион, выход в Лигу чемпионов)	16
 ЦСКА	1911	Москва	2-е место (выход в Лигу чемпионов)	16
 «Зенит»	1925	Санкт-Петербург	3-е место (выход в Лигу Европы)	16
 «Краснодар»	2008	Краснодар	4-е место (выход в Лигу Европы)	7
 «Ахмат»	1958	Грозный	5-е место	11
 «Ростов»	1930	Ростов-на-Дону	6-е место	15
 «Уфа»	2010	Уфа	7-е место	4
 «Локомотив»	1922	Москва	8-е место (победитель Кубка России, выход в Лигу Европы)	16
 «Рубин»	1958	Казань	9-е место	15
 «Амкар»	1994	Пермь	10-е место	14
 «Урал»	1930	Екатеринбург	11-е место	5
 «Анжи»	1991	Махачкала	12-е место	9
 «Арсенал»	1946	Тула	14-е место (стыковые матчи)	3
 «Динамо»	1923	Москва	1-е место в ФНЛ	15
 «Тосно»	2013	Тосно	2-е место в ФНЛ	1
 «СКА-Хабаровск»	1946	Хабаровск	4-е место в ФНЛ (стыковые матчи)	1

Телеаудитория матчей РФПЛ

Телеаудитория матчей РФПЛ остается стабильной в последние два сезона со средним рейтингом 2,0 в аудитории M18+

Количество матчей РФПЛ в федеральном эфире



Рейтинг матчей РФПЛ, аудитория M18+



Источник: РФПЛ, анализ PwC



Киберфутбольные турниры РФПЛ

РФПЛ выходит на новую аудиторию с помощью проведения киберфутбольных турниров



**ОЛИМП
КУБОК РФПЛ
ПО КИБЕРФУТБОЛУ**
УФА • 2017

Место проведения: г. Уфа

Даты проведения:
24–26 февраля 2017 года

Победитель:
Андрей «Тимон» Гурьев (ПФК ЦСКА)



**РОСГОССТРАХ
ЧЕМПИОНАТ РФПЛ
ПО КИБЕРФУТБОЛУ**

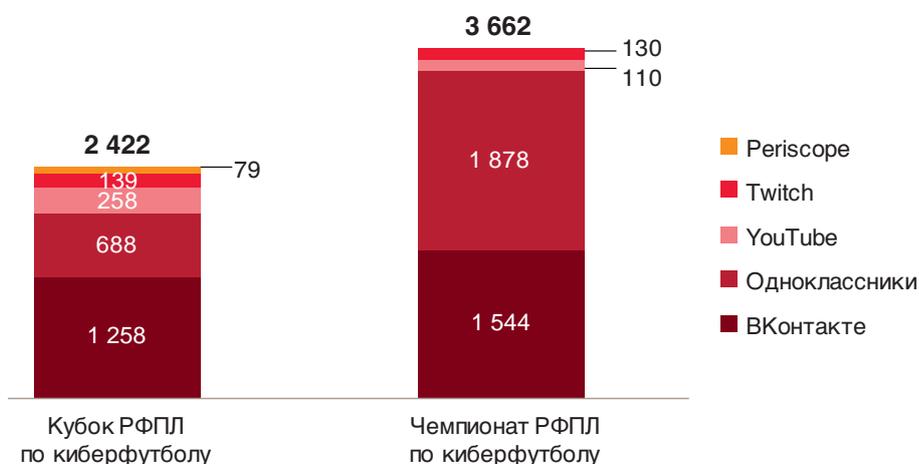
КАЗАНЬ • 2017

Место проведения: г. Казань

Даты проведения:
31 марта – 1 апреля 2017 года

Победитель:
Андрей «Тимон» Гурьев (ПФК ЦСКА)

Онлайн-аудитория турниров РФПЛ по киберфутболу в социальных сетях, тыс. человек



Источник: РФПЛ, анализ PwC

Первый в истории лиги киберспортивный турнир состоялся весной 2012 года: Виртуальный Чемпионат России по футболу был проведен в партнерстве с компанией Electronic Arts. А летом 2012 года в Самаре на стадионе «Металлург» был разыгран первый киберфутбольный Суперкубок страны, победителем которого стал Сергей «Kefir» Никифоров.

С 2016 года компьютерный спорт в России был официально признан

Министерством спорта РФ. РФПЛ первой среди российских спортивных лиг и федераций провела официальные соревнования: Кубок РФПЛ и Чемпионат РФПЛ по киберфутболу. Турниры транслировались в России и за рубежом: в Азии, Африке и Северной Америке, избранные матчи можно было посмотреть по телевидению, а все баталии турнира были доступны на интернет-платформах и в социальных сетях.

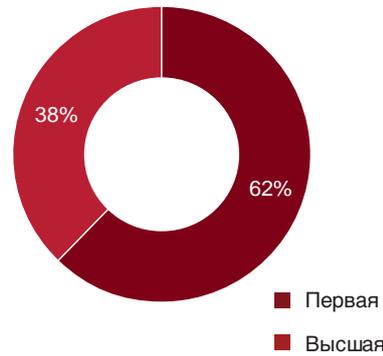
Обзор инфраструктуры клубов РФПЛ



Классификация домашних арен клубов РФПЛ

Большая часть клубов арендует стадионы для проведения матчей и тренировочные базы

Домашние стадионы клубов РФПЛ по категории, сезон-2017/2018



Домашние стадионы клубов РФПЛ по типу футбольного газона, сезон-2017/2018

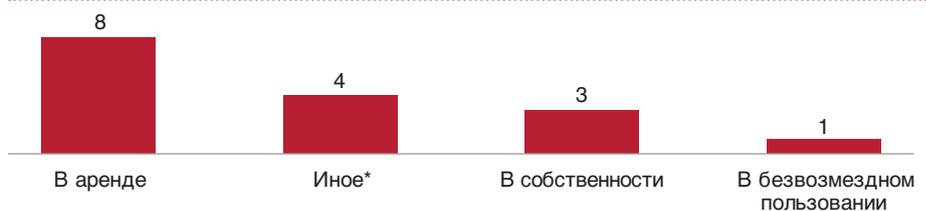


Источник: РФПЛ, анализ PwC

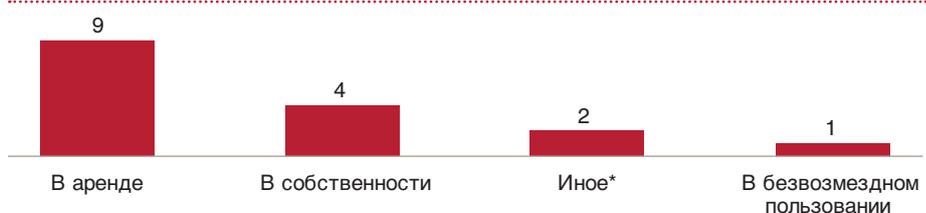
Стадионы клубов РФПЛ



Инфраструктура академий клубов РФПЛ



Тренировочные базы клубов РФПЛ



* Совмещение прав собственности и коммерческой аренды, договоры о сотрудничестве и т. д.

Источник: клубы РФПЛ, анализ PwC

В рамках прохождения клубами процедуры лицензирования для участия в соревнованиях под эгидой Российского футбольного союза производится в том числе сертификация стадионов и тренировочных полей с присвоением категории. Для проведения матчей РФПЛ требуется наличие высшей или первой категории; в исключительных случаях отдельным решением РФС к играм могут быть допущены стадионы второй категории.

Среди стадионов клубов сезона-2017/2018 менее половины

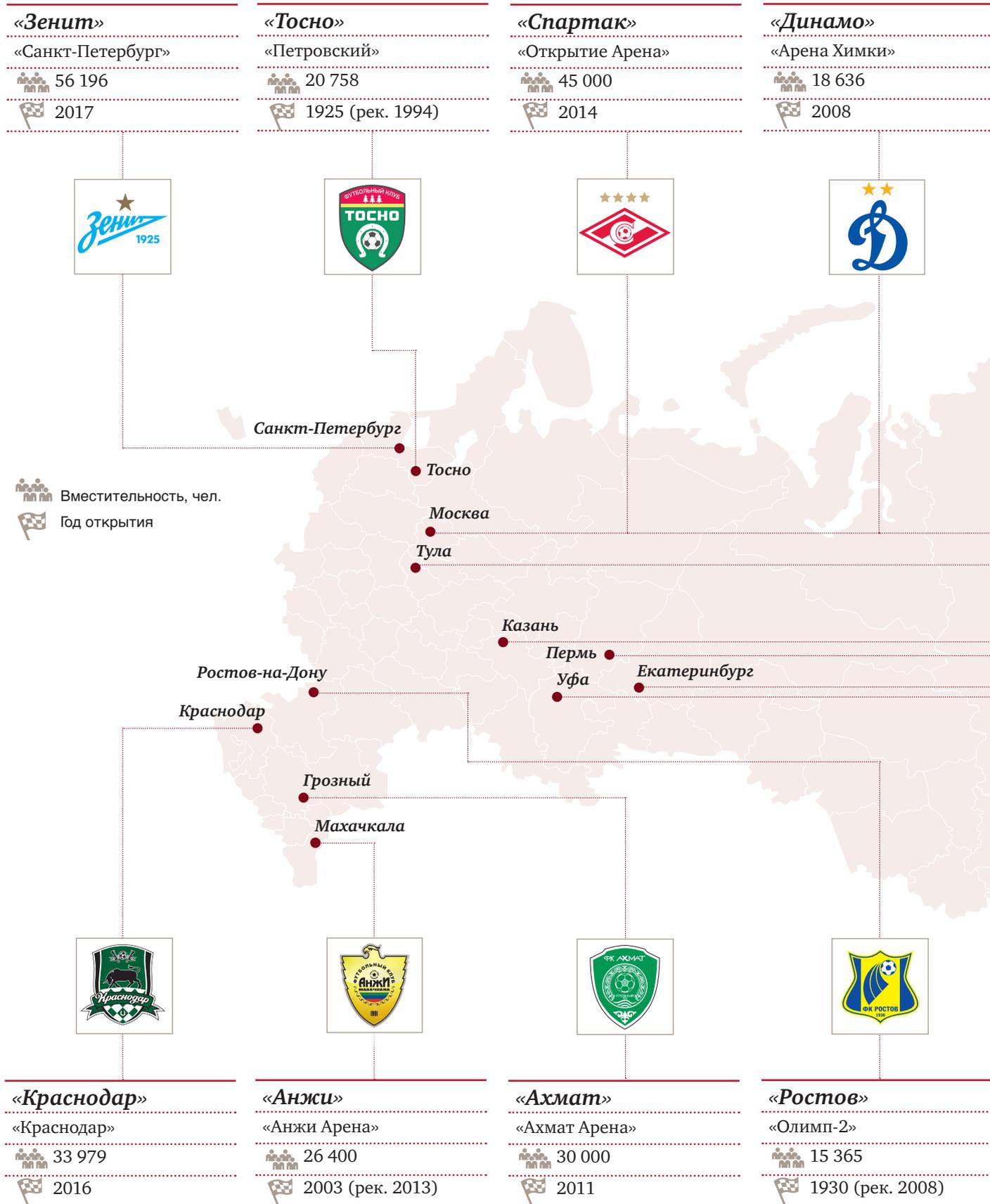
(38%) относятся к высшей категории, то есть соответствуют требованиям для проведения матчей высокого международного уровня. Остальным стадионам присвоена первая категория.

Стадионы большинства клубов РФПЛ оснащены натуральным газоном. Использование тремя клубами искусственного покрытия связано с их расположением на Урале и Дальнем Востоке и соответствующими климатическими условиями.

Большинство клубов РФПЛ используют спортивную инфраструктуру (стадионы, тренировочные базы, академии) на основании договора аренды.

Исключением является «СКА-Хабаровск», вся инфраструктура которого была передана клубу региональными властями в безвозмездное пользование. Также интересен пример «Рубина», которому принадлежит право собственности на тренировочную базу и академию, а стадион находится в аренде.

Стадионы клубов РФПЛ



ЦСКА

«ВЭБ Арена»

30 000

2016

**«Локомотив»**

«РЖД Арена»

27 320

2002

**«Арсенал»**

«Арсенал»

20 000

1959 (рек. 2014)

**«Рубин»**

«Казань Арена»

45 000

2013



Хабаровск

**«Уфа»**

«Нефтяник»

15 132

1968 (рек. 2015)

**«Урал»**

«СКБ-Банк Арена»

10 000

1936 (рек. 2015)

**«СКА-Хабаровск»**

«Стадион им. Ленина»

15 200

1956 (рек. 2017)

**«Амкар»**

«Звезда»

17 000

1969 (рек. 2009)

Строительство и реконструкция стадионов РФПЛ

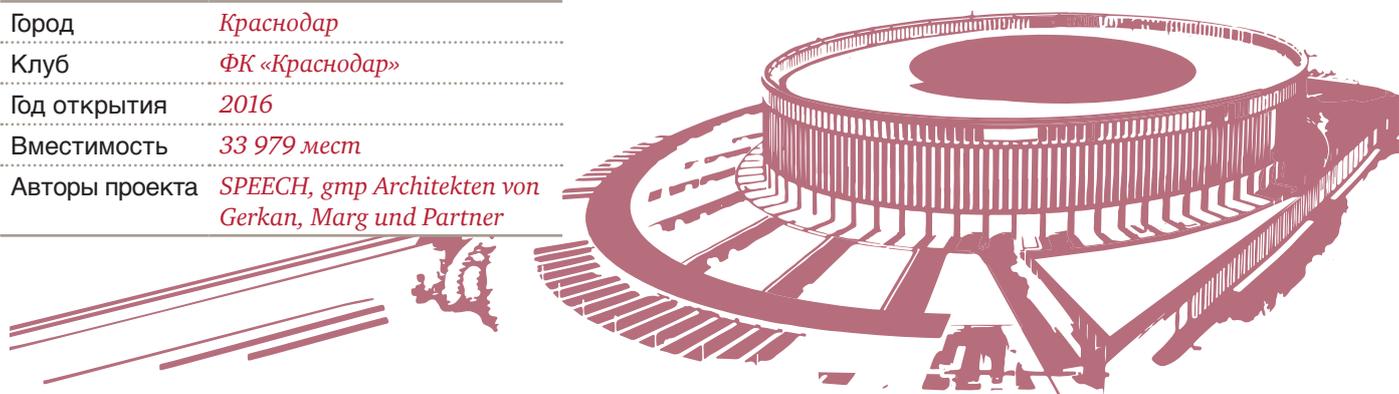
«ВЭБ Арена»

Город	Москва
Клуб	ПФК ЦСКА
Год открытия	2016
Вместимость	30 000 мест
Авторы проекта	«Моспроект-4»



Стадион «Краснодар»

Город	Краснодар
Клуб	ФК «Краснодар»
Год открытия	2016
Вместимость	33 979 мест
Авторы проекта	SPEECH, gmp Architekten von Gerkan, Marg und Partner



Сезон-2016/2017 стал дебютным для двух стадионов клубов РФПЛ

Кроме того, по ходу сезона реконструкции подверглись стадионы двух клубов РФПЛ:

- Стадион «Труд» (Томск) – были демонтированы беговые дорожки, увеличена освещенность стадиона, установлено новое видеотабло и уложено новое покрытие;
- Стадион «Газовик» (Оренбург) – были реконструированы все трибуны, что позволило увеличить вместимость арены, установлены навесы над зрительскими местами, демонтированы массивные ограждения гостевого сектора и внедрены турникетные системы контроля управления доступом.

Также два клуба в течение сезона использовали резервные арены:

- Стадион «Санкт-Петербург» принял два домашних матча «Зенита» перед проведением Кубка Конфедераций; заявлен в качестве домашнего стадиона клуба в сезоне-2017/2018;
- Стадион «Центральный» (Казань) принял несколько домашних матчей «Рубина» в качестве резервной арены; ранее – основной стадион казанского клуба.

«Санкт-Петербург»

Город	Санкт-Петербург
Клуб	ФК «Зенит»
Год открытия	2017
Вместимость	56 196 мест
Авторы проекта	Kisho Kurokawa architects & associates



Сезон-2017/2018 стал первым сезоном для стадиона «Санкт-Петербург» в качестве основного стадиона ФК «Зенит»

Помимо этого, в рамках подготовки к сезону-2017/2018 была реконструирована домашняя арена дебютанта РФПЛ «СКА-Хабаровск» – стадион имени В. И. Ленина. На стадионе, построенном в 1956 году, была установлена система контроля учета доступа зрителей, заменены лампы освещения, уложен новый искусственный газон, установлены новые скамейки запасных и футбольные ворота, а также произведен ремонт в подтрибунных помещениях.

Кроме того, была проведена модернизация домашнего стадиона «Локомотива», который также получил новое название – «РЖД Арена». На стадионе были установлены четыре новых табло и произведена замена кресел, в результате чего его вместимость сократилась с 28 800 мест до 27 320.

Два других дебютанта РФПЛ вынуждены играть на стадионах в соседних городах: «Динамо» в ожидании реконструкции собственного стадиона с 2009 года арендует для домашних матчей «Арену Химки», а «Тосно» по причине несоответствия городского стадиона требованиям РФПЛ проводит домашние игры на стадионе «Петровский» в Санкт-Петербурге.

В первом круге сезона-2017/2018 всего один клуб использовал резервную арену: в связи с техническими работами по восстановлению газона на «Ахмат Арене» матч «Ахмат» – «Рубин» был перенесен на стадион имени Султана Билимханова, который является основной ареной для молодежной команды клуба.

План ввода в эксплуатацию новых стадионов

Ввод новых стадионов в городах присутствия Премьер-Лиги позволит повысить комфортность посещения матчей для зрителей

60% новых арен к 2018 году



К Чемпионату мира 2018 года на территории России строятся современные арены. Новые стадионы уже появились или в ближайшее время появятся в городах базирования клубов РПЛ (Москва, Санкт-Петербург, Казань, Екатеринбург, Ростов), первого дивизиона (Самара, Калининград, Нижний Новгород, Волгоград), а также в Саранске и Сочи. Кроме того, в 2016 году новые стадионы появились в Москве («ВЭБ Арена») и Краснодаре. В 2018 году должен открыться еще один новый стадион в Москве («ВТБ Арена»).

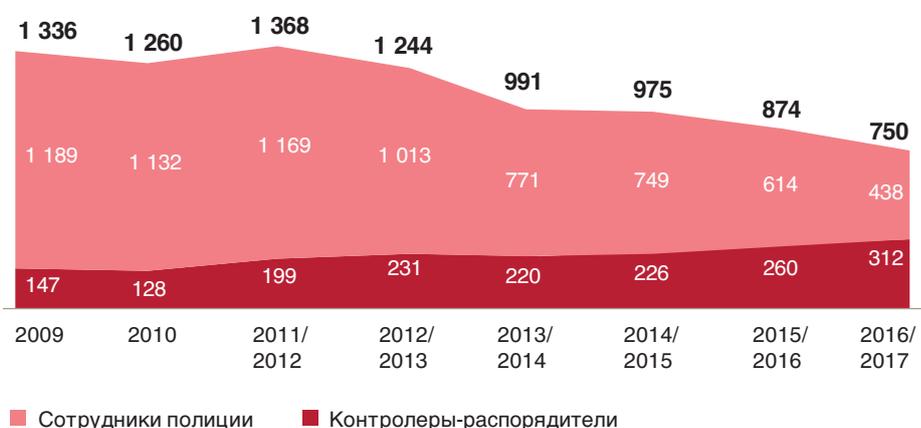
Таким образом, доля современных стадионов, построенных после 2010 года, у клубов РПЛ (при условии, что состав участников чемпионата будет таким же, как в сезоне-2017/2018) увеличится с 40% до 60%.

Существенное обновление инфраструктуры позволит клубам гораздо эффективнее работать с аудиторией и привлекать на комфортные арены новых зрителей.



Обеспечение безопасности на стадионах

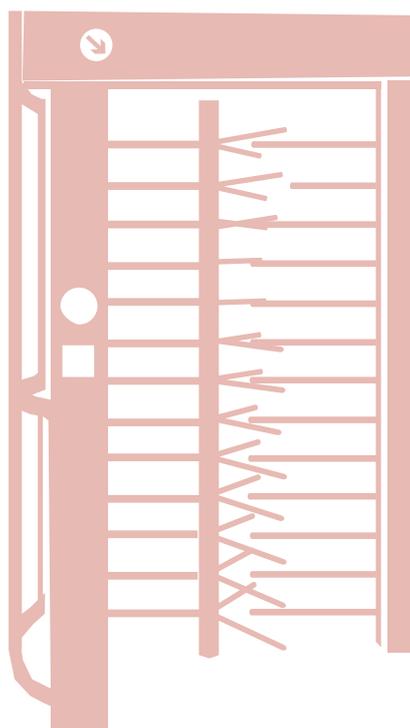
Количество сотрудников, обеспечивающих безопасность на матчах РФПЛ, в среднем за матч, чел.



Среднее число зрителей по отношению к числу сотрудников, обеспечивающих безопасность, по категориям, чел.



Источник: РФПЛ, анализ PwC

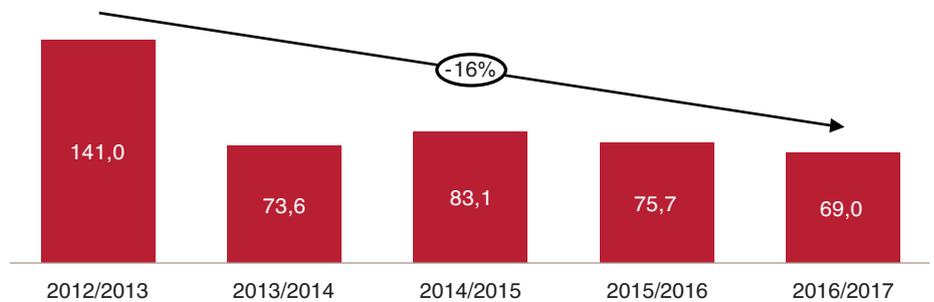


С вводом в эксплуатацию новых стадионов, оснащенных современными системами контроля управления доступом и обеспечения безопасности, сокращается количество сотрудников,

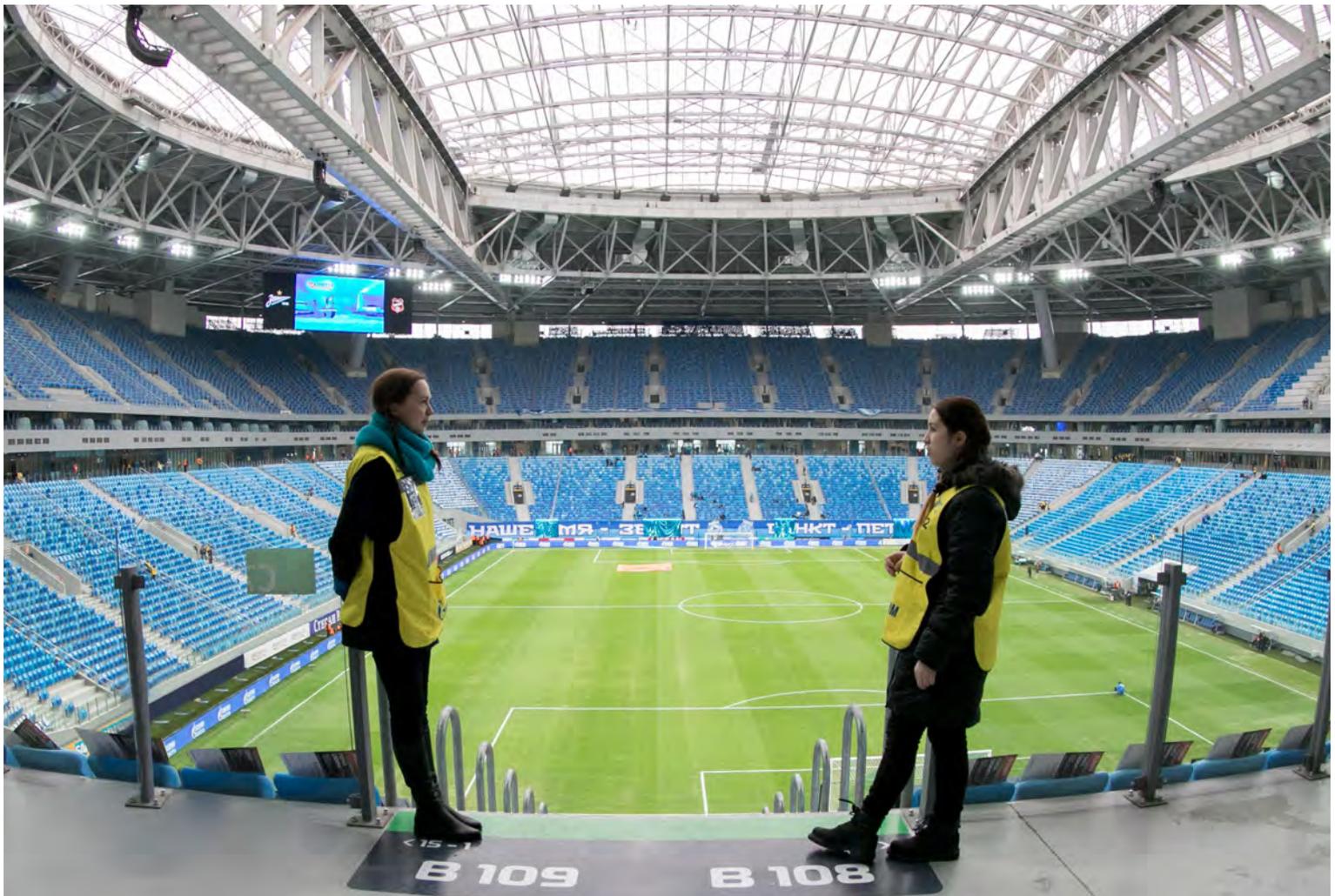
необходимых для поддержания порядка на матчах. В то же время все большую долю от общего числа данных сотрудников составляют контролеры-распорядители, постепенно заменяющие сотрудников полиции.

Развитие технологий позволяет клубам сокращать количество сотрудников, обеспечивающих правопорядок на стадионах, что также способствует привлекательности посещения матчей

Сумма штрафов, уплаченная клубами за нарушения болельщиков, в среднем за матч, тыс. руб.



Источник: РФПЛ, анализ PwC



Коммерческая деятельность клубов РФПЛ



Клубы стремятся улучшить впечатления болельщиков от посещения матчей, предлагая все больше удобств и сервисов

Наличие специальных зон размещения для зрителей на колясках является условием лицензирования стадионов, принимающих матчи чемпионата, а в сезоне-2016/2017 в регламенте Лиги появилось обязательное требование к клубам по наличию в штате сотрудника, отвечающего за работу с маломобильными болельщиками. Это позволило улучшить опыт посещения игр зрителями с ограниченными возможностями.

Также практически на всех стадионах предусмотрены детские или семейные сектора. Как правило, билеты в эти зоны стадиона реализуются со скидкой, а для юных посетителей предусмотрена развлекательная программа.

Чуть более половины клубов организуют развлекательные программы для всех болельщиков перед матчем или во время перерыва. Спонсоры клубов РФПЛ проявляют большую активность – партнеры почти 70% клубов размещают в дни матчей на территории стадионов собственные развлекательные площадки.

В рамках обеспечения транспортной доступности стадиона в дни проведения матчей почти 40% клубов удается договориться об особом режиме работы общественного транспорта для удобства болельщиков. В то же время только два клуба имеют партнерские отношения со службами такси, позволяющие болельщикам пользоваться скидками и преференциями в дни матчей.

Сервисы доставки еды прямо на зрительское место только начинают получать распространение в России и предоставляются только тремя клубами РФПЛ. В то же время представители двух клубов сообщили о введении подобного сервиса в ближайшее время.

В случае с организацией стационарного кейтеринга большинство клубов РФПЛ предпочитают пользоваться услугами стороннего подрядчика; лишь один клуб занимается обеспечением питания самостоятельно, а еще один – комбинирует использование внутренних и внешних ресурсов.

Доля клубов, предлагающих сервисы для болельщиков в день матча



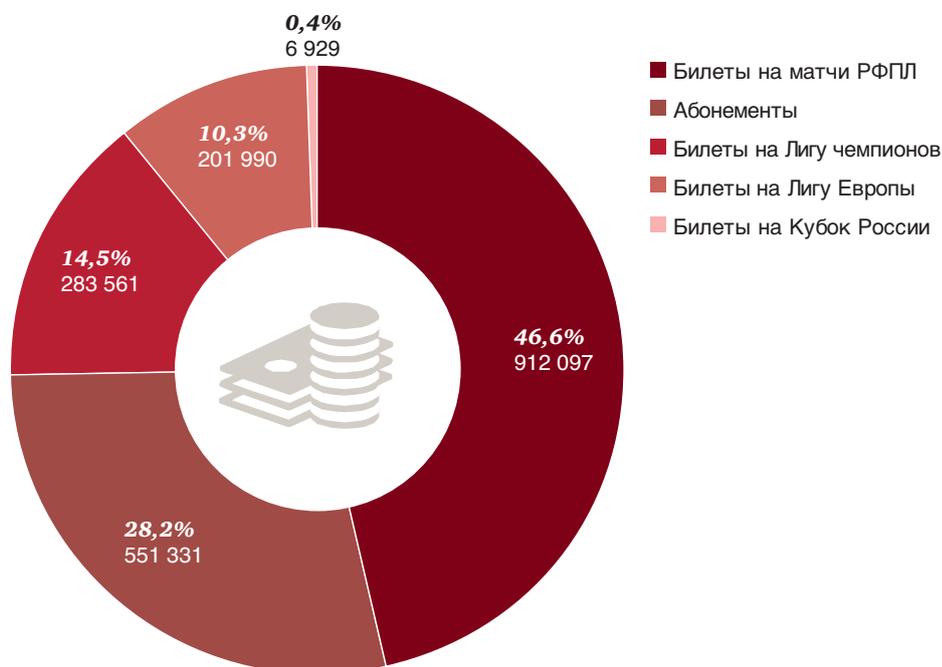
Источник: клубы РФПЛ, анализ PwC

Абонементы и билетные программы

Суммарная
выручка клубов

1,96
млрд руб.

Структура билетной выручки клубов РФПЛ во всех турнирах в сезоне-2016/2017, %, тыс. руб.*



* Без учета клубов, покинувших РФПЛ по итогам сезона-2016/2017, и ФК «Анжи»

Абонементы становятся более популярными среди болельщиков благодаря существенным скидкам от стоимости единоразового посещения матча и прочим преференциям

Среднее соотношение выручки от продажи билетов и абонементов в клубе РФПЛ



Средняя стоимость билета на 1 матч

РФПЛ	500 руб.
Кубок России	170 руб.
Лига чемпионов	2 280 руб.
Лига Европы	1 600 руб.
Абонемент*	5 700 руб.

* Может включать в том числе матчи Кубка России и Лиги Европы

Источник: клубы РФПЛ, анализ PwC

Особенности билетных программ, % от всех клубов РФПЛ



* в рамках промо-кампаний, мероприятий по социальной поддержке болельщиков и повышению посещаемости

Каналы онлайн-продаж билетов



Источник: клубы РФПЛ, анализ PwC

Доля онлайн-продаж по продуктам



Основная доля билетной выручки клубов РФПЛ в сезоне-2016/2017 приходилась на билеты на матчи РФПЛ. В среднем четверть выручки клуба РФПЛ от билетно-абонементной программы на матчи чемпионата приходится на абонементы.

Абонементы пользуются все большей популярностью среди болельщиков, учитывая выгоды и приоритеты, предлагаемые клубами. Большинство клубов включает в абонемент посещение домашних матчей Кубка России, при этом «Краснодар» учитывает также отборочные и групповые игры Лиги Европы, а абонемент «Зенита» позволяет посещать домашние матчи во всех турнирах.

Почти все клубы РФПЛ реализуют билеты онлайн, при этом в среднем доля подобных продаж не превышает 40%.

Половина клубов использует для онлайн-продаж только собственные ресурсы, остальные привлекают подрядчиков в качестве единственного или дополнительного канала продаж.

Только 5 клубов продают абонементы онлайн, при этом доля подобных продаж не превышает в среднем 30%.

Главным фактором, по мнению представителей клубов, влияющим на решение о покупке абонементов,

помимо его стоимости, являются спортивные результаты команды.

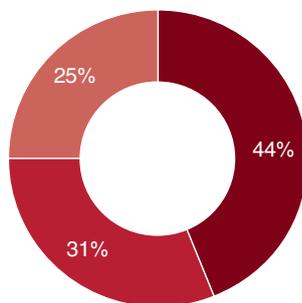
В качестве инструментов увеличения посещаемости большинство клубов (81%) использует бесплатное распространение билетов в рамках промокампаний, чуть меньше (63%) – систему скидок для различных социальных групп.

Также успехом пользуется реализация мини-абонементов – пакетов билетов сразу на несколько матчей.

CRM-системы

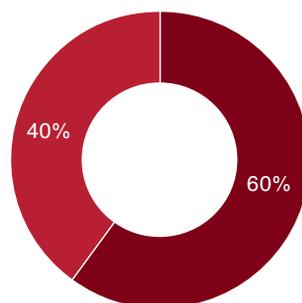
Все больше клубов внедряют CRM-решения для повышения лояльности болельщиков и персонализации предложений

Наличие CRM-системы



- Планируется внедрение в ближайшем сезоне
- Есть
- Отсутствует

CRM-системы в клубах РФПЛ по типу разработчику решения



- Рыночное решение
- Собственное решение

Источник: клубы РФПЛ, анализ PwC

CRM-системы (системы управления взаимоотношениями с клиентами) использует лишь треть клубов РФПЛ. При этом почти половина клубов планирует внедрить подобную систему в течение сезона.

Среди клубов, которые намерены или уже используют CRM-системы,

40% предпочитают собственные решения вместо стандартных рыночных.

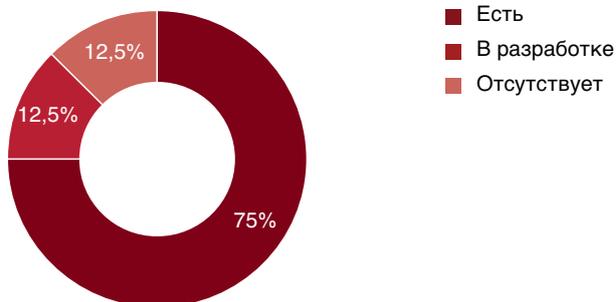
По словам представителей клубов, на сегодняшний день меньше половины клубных спонсоров заинтересованы в маркетинговых активациях с использованием CRM-систем.



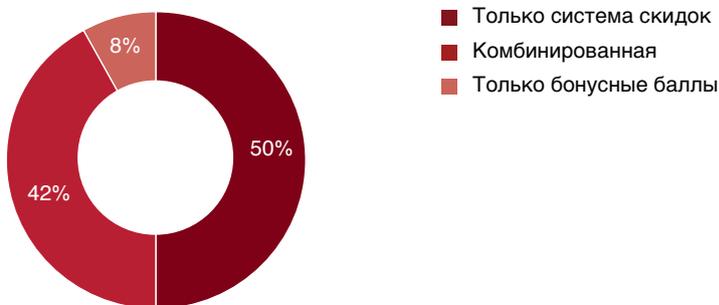
Программы лояльности

Программы лояльности использует большинство клубов РФПЛ, включая в них, в том числе, специальные предложения от спонсоров

Наличие программы лояльности для болельщиков



Программы лояльности клубов РФПЛ по механизму действия



Особенности программ лояльности, % от всех клубов РФПЛ



Источник: клубы РФПЛ, анализ PwC

Программы лояльности действуют в большинстве клубов (75%) и почти всегда включают в себя дополнительные привилегии для болельщиков и специальные предложения от партнеров клуба.

Половина клубов используют скидочную систему лояльности, которая является функционально наиболее простой. Большинство остальных клубов комбинируют

обе системы, и лишь 8% клубов используют основанную только на бонусных баллах программу лояльности.

Программы лояльности половины клубов предполагают градацию по уровням, обычно 2–3 категории, что позволяет сегментировать болельщиков и формировать персонализированные предложения.

Клубная атрибутика

У большинства клубов есть официальный магазин атрибутики, более половины также осуществляют продажи через интернет-магазин

Собственная линия клубной атрибутики есть у всех клубов РФПЛ, при этом большинство (81%) реализуют ее через официальный клубный магазин.

В среднем у клубов работают 2-3 точки продаж, в том числе один флагманский магазин. Чуть больше половины клубов (63%) также имеют официальный интернет-магазин.

Столько же клубов устанавливают партнерские отношения с магазинами для продаж собственной атрибутики,

а половина клубов имеет лицензионных партнеров, которые получают право на изготовление продукции под клубным брендом.

Клубная атрибутика четверти клубов РФПЛ также представлена в мультибрендовых интернет-магазинах.

Как отмечают представители коммерческих департаментов клубов, наиболее востребованным у болельщиков товаром являются клубные шарфы, а также игровые футболки и бейсболки.

Особенности организации продаж клубной атрибутики, % от всех клубов РФПЛ



Источник: клубы РФПЛ, анализ PwC



Каналы онлайн-коммуникации

Все клубы РФПЛ используют в качестве каналов коммуникации четыре основные digital-платформы: VKontakte, Twitter, Instagram и YouTube



Общий охват аудитории футбольных клубов РФПЛ в социальных сетях составляет почти 12 млн человек.

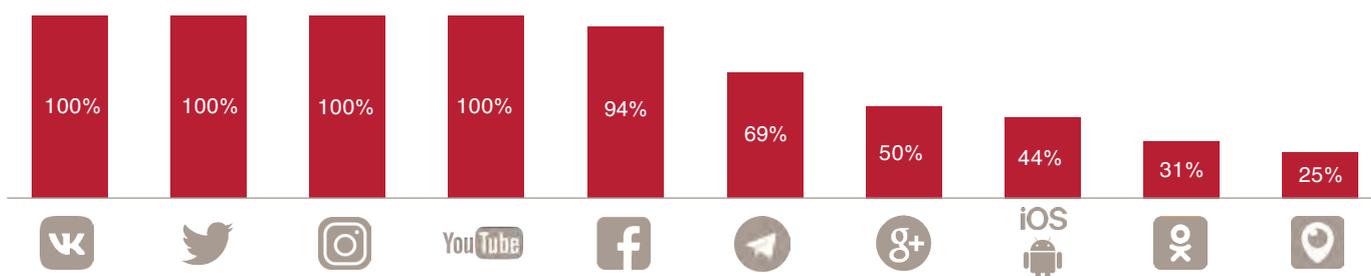
При этом на зарубежную аудиторию ориентируются меньше половины клубов – лишь у шести есть англоязычная версия сайта; в то же время сайт «Зенита» представлен на 12 языках.

Все клубы РФПЛ используют свои онлайн-площадки для спонсорских активаций, при этом все больше клубов заключают соглашения об инфопартнерстве с социальными сетями (64%).

Среди последних трендов – снижение популярности Periscope и увеличение присутствия клубов в Telegram.

Клубы также экспериментируют с иными digital-инструментами: «Зенит» ведет свою страницу в социальной сети с функцией геопозиционирования Foursquare, «Крылья Советов» представлены в сети микроблогов Weibo, ориентированной прежде всего на китайскую аудиторию, а «Локомотив» использует фотохостинг с функциями социальной сети Pinterest.

Использование digital-инструментов, % от всех клубов РФПЛ



Источник: клубы РФПЛ, анализ PwC

Использование рекламных инструментов

12 клубов РФПЛ располагают рекламным бюджетом для продвижения матчей. Основным каналом остается наружная реклама и бартерные соглашения с массмедиа

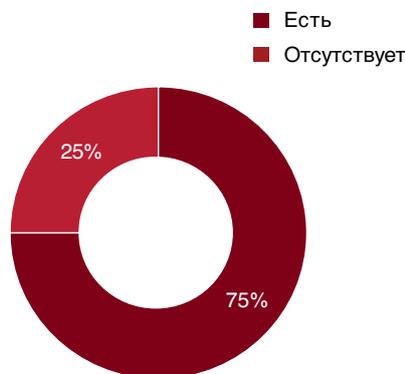
Использование внутриклубных инструментов коммуникации с болельщиками, % от всех клубов РФПЛ



Использование рекламных инструментов, % от всех клубов РФПЛ



Наличие у клубов РФПЛ рекламного бюджета на продвижение матчей



Источник: клубы РФПЛ, анализ PwC

В эпоху увеличения роли социальных сетей в повседневной жизни человека популярные ранее инструменты взаимодействия с болельщиками начинают уходить на второй план.

Рассылки по электронной почте теряют свою эффективность, но при этом почти 70% клубов пока не готовы отказаться от данного канала взаимодействия.

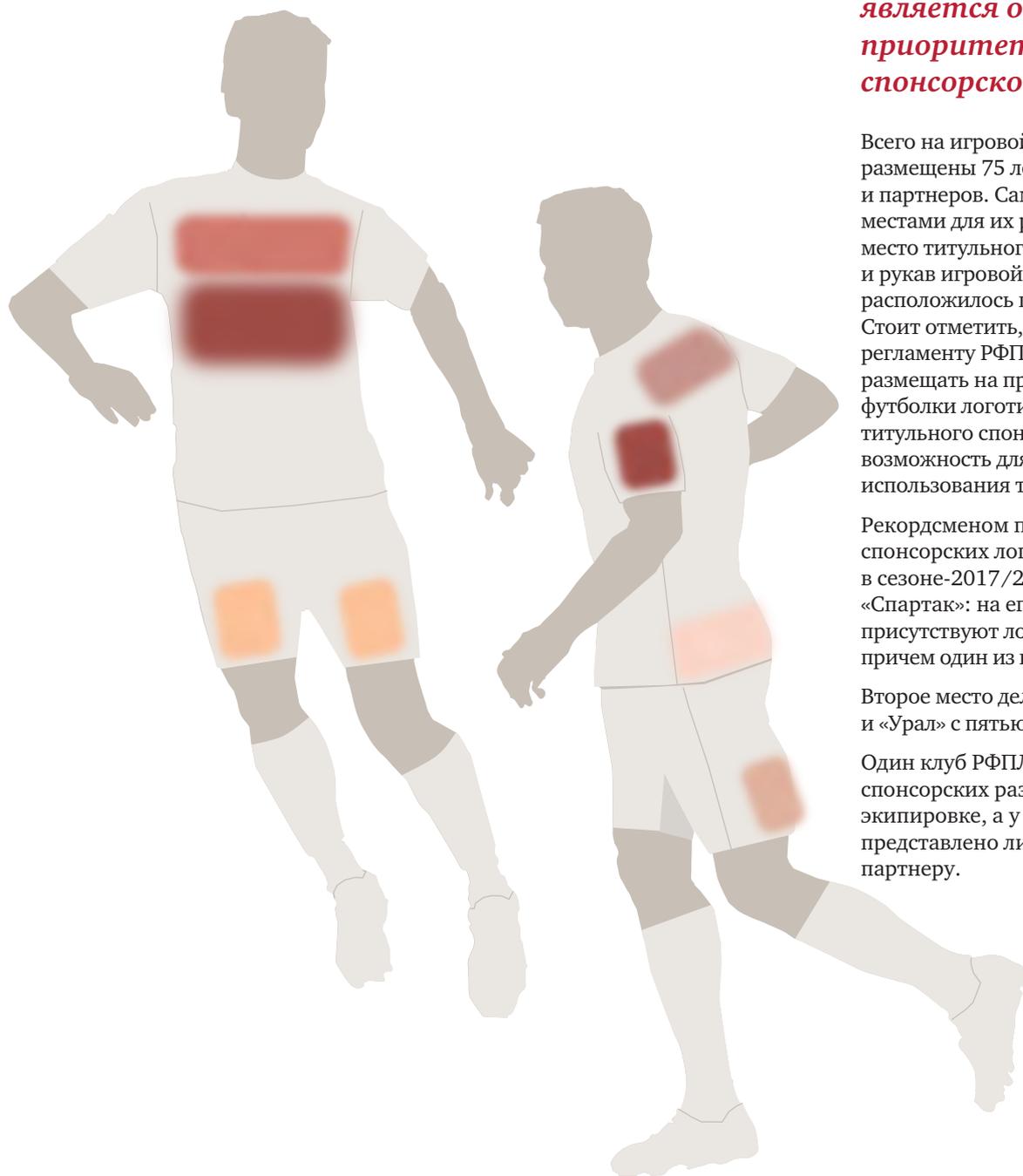
Всего чуть больше половины клубов (56%) регулярно проводят СМС-рассылки. Вместе с тем, меньше половины клубов (44%) предоставляют своим болельщикам консультации по телефону, что связано в высокими расходами на содержание колл-центра. В большинстве случаев в качестве подобного консультанта выступает свободный в данный момент сотрудник отдела по работе с болельщиками.

В то же время главным способом продвижения матчей и прочих мероприятий среди потенциальных зрителей остается наружная реклама, которой пользуются почти все клубы (94%). Чуть ниже процент проникновения у онлайн-СМИ (88%), остальными рекламными инструментами пользуется не более половины клубов.

Стоит отметить, что у четверти клубов отсутствует рекламный бюджет, и все взаимодействие с медиакомпаниями осуществляется на основе информационного партнерства.

Спонсоры клубов на игровой форме

Тепловая карта размещения логотипов спонсоров на игровой форме клубов РФПЛ*



Размещение логотипа на игровой форме является одним из приоритетных способов спонсорской активации

Всего на игровой форме клубов РФПЛ размещены 75 логотипов спонсоров и партнеров. Самыми популярными местами для их размещения являются место титульного спонсора на груди и рукав игровой футболки – на них расположилось по 13 спонсоров. Стоит отметить, что, согласно регламенту РФПЛ, клубы обязаны размещать на правом рукаве футболки логотип турнира и его титульного спонсора, что оставляет возможность для коммерческого использования только левого рукава.

Рекордсменом по количеству спонсорских логотипов в сезоне-2017/2018 является «Спартак»: на его игровой форме присутствуют логотипы 11 партнеров, причем один из них размещен дважды.

Второе место делят ЦСКА, «Рубин» и «Урал» с пятью спонсорами.

Один клуб РФПЛ не имеет спонсорских размещений на своей экипировке, а у трех клубов представлено лишь по одному партнеру.

Зоны игровой формы клубов по количеству спонсорских логотипов



* Цифры на графике отображают суммарное количество спонсорских логотипов на определенной зоне игровой формы всех клубов РФПЛ. Данные актуальны по состоянию на конец 1-го круга сезона-2017/2018.

Источник: клубы РФПЛ, анализ PwC

Финансовые аспекты деятельности клубов РФПЛ



Финансовые результаты клубов РФПЛ

В 2016 году клубы РФПЛ впервые за последние 5 лет продемонстрировали положительный финансовый результат

Доходы клубов РФПЛ в 2012–2016 гг., млрд руб.



Расходы клубов РФПЛ в 2012–2016 гг., млрд руб.



Финансовые результаты клубов РФПЛ в 2012–2016 гг., млрд руб.



Источник: клубы РФПЛ, СПАРК, анализ PwC

Доходы и расходы клубов РФПЛ анализировались за каждый финансовый год. Совокупные значения расходов включают в себя все операционные и неоперационные затраты клубов, в том числе издержки по обслуживанию долга и прочие финансовые расходы, а также часть затрат, являющихся неденежными. К ним, например, относится амортизация регистраций (трансферных контрактов) игроков.

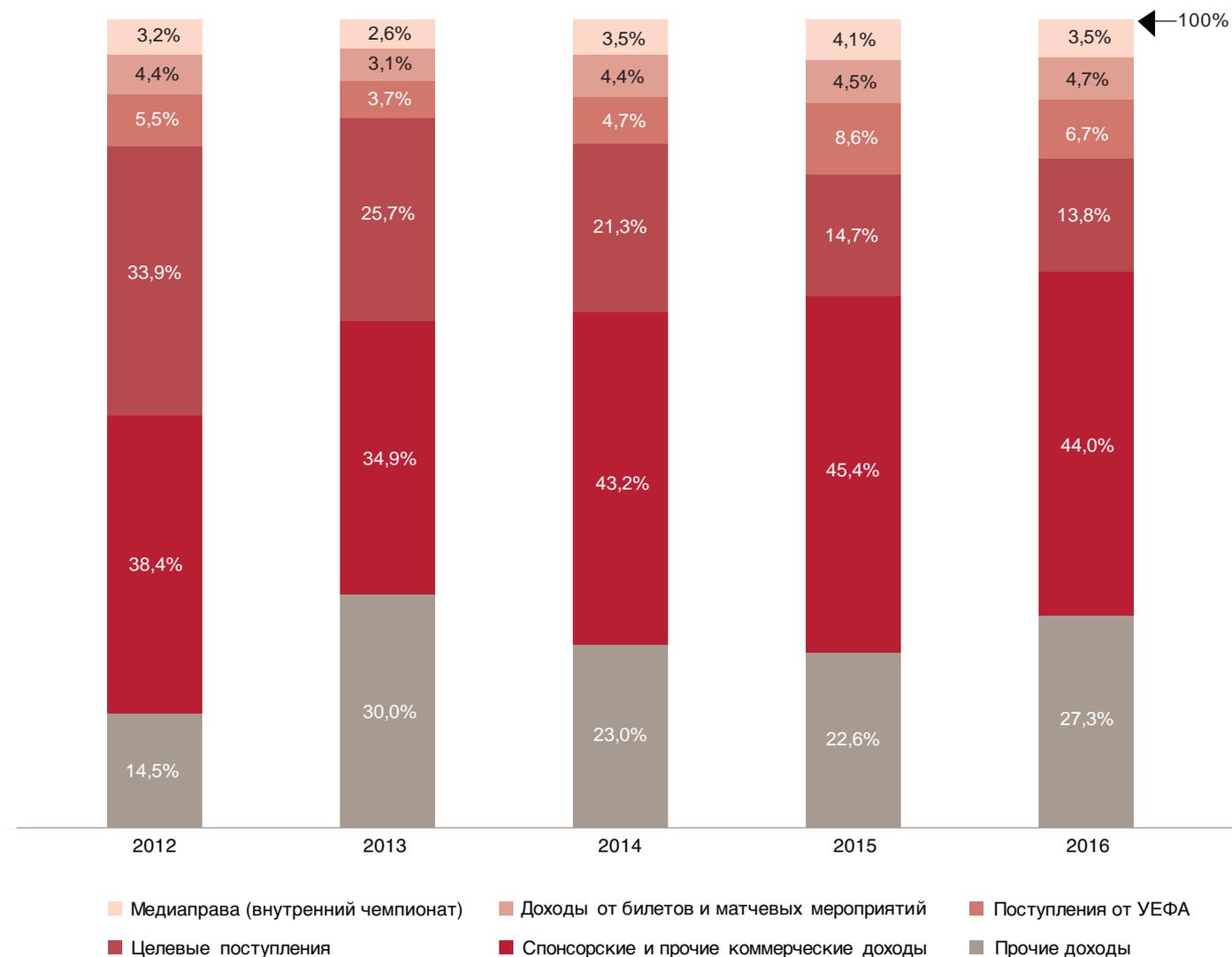
На протяжении рассматриваемого периода наблюдается тенденция

к росту как доходной, так и расходной части. Основным фактором роста доходной части стало повышение выручки от реализованных билетов и абонементов, а также от спонсорских и прочих коммерческих соглашений.

Важным фактором, влияющим на изменение динамики доходов и расходов, является изменяющийся год от года состав участников первенства РФПЛ.

Доходы клубов РФПЛ

Структура общих доходов клубов РФПЛ, % от общей суммы



Источник: клубы РФПЛ, СПАРК, анализ PwC

Билетные и рекламные доходы демонстрируют рост на фоне сокращения целевых поступлений

Основным драйвером изменения структуры доходов клубов РФПЛ стало появление новых стадионов, позволяющих существенно увеличить доходы от продажи билетов и матчевых мероприятий.

Одновременно рост показали поступления от УЕФА: как за счет успешных выступлений российских клубов в еврокубках, так и за счет общего роста средств, направляемых УЕФА на выплаты клубам.

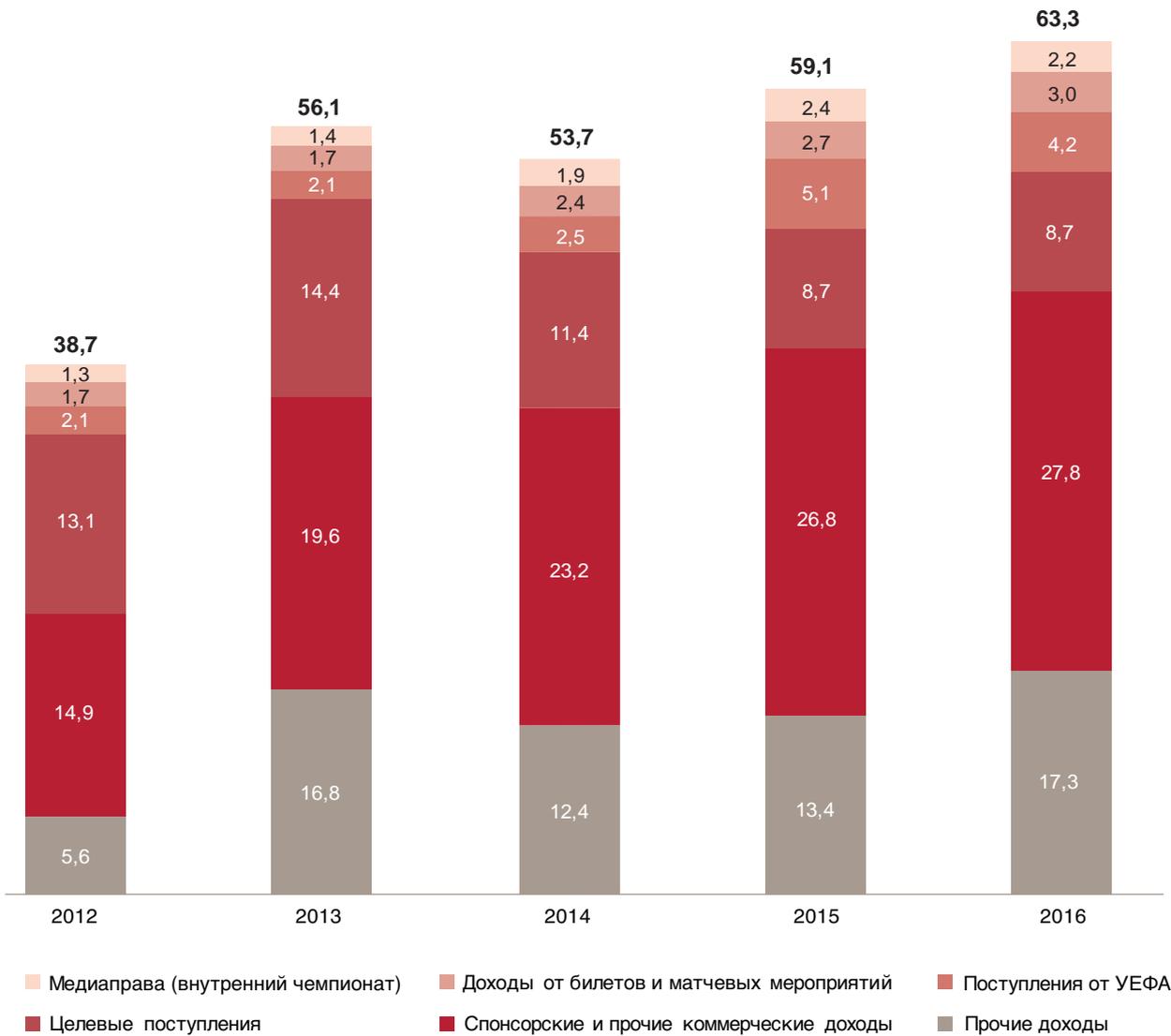
При этом следует учитывать, что данные о поступлениях от УЕФА представлены в соответствии

с отчетностью клубов РФПЛ и могут отличаться от данных УЕФА в связи с особенностями российской учетной политики и разницей в валютных курсах, использовавшихся при отражении соответствующих поступлений в отчетности.

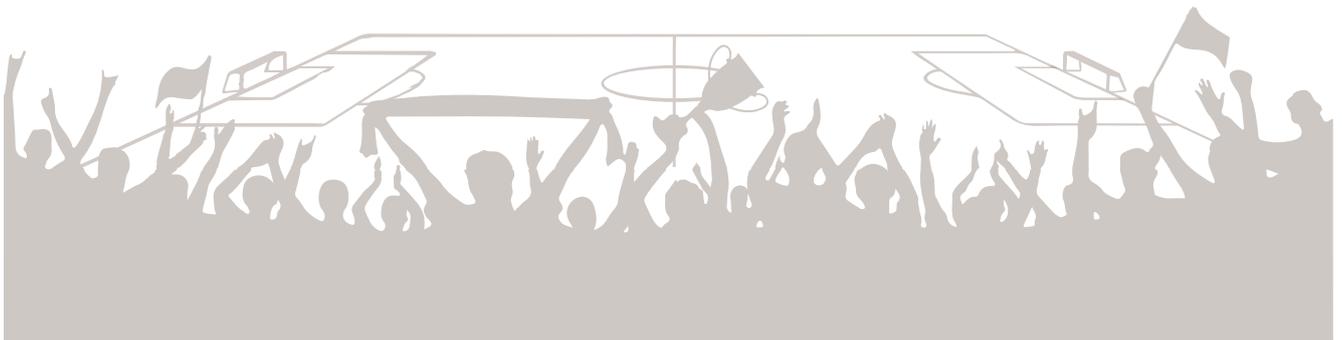
Клубы РФПЛ продолжают политику диверсификации источников финансирования: на протяжении рассматриваемого периода доля целевых поступлений сокращается в пользу спонсорских и прочих коммерческих доходов.

Скачок 2013 г. связан с изменением финансовой политики ФК «Анжи».

Динамика общих доходов клубов РФПЛ, млрд руб.



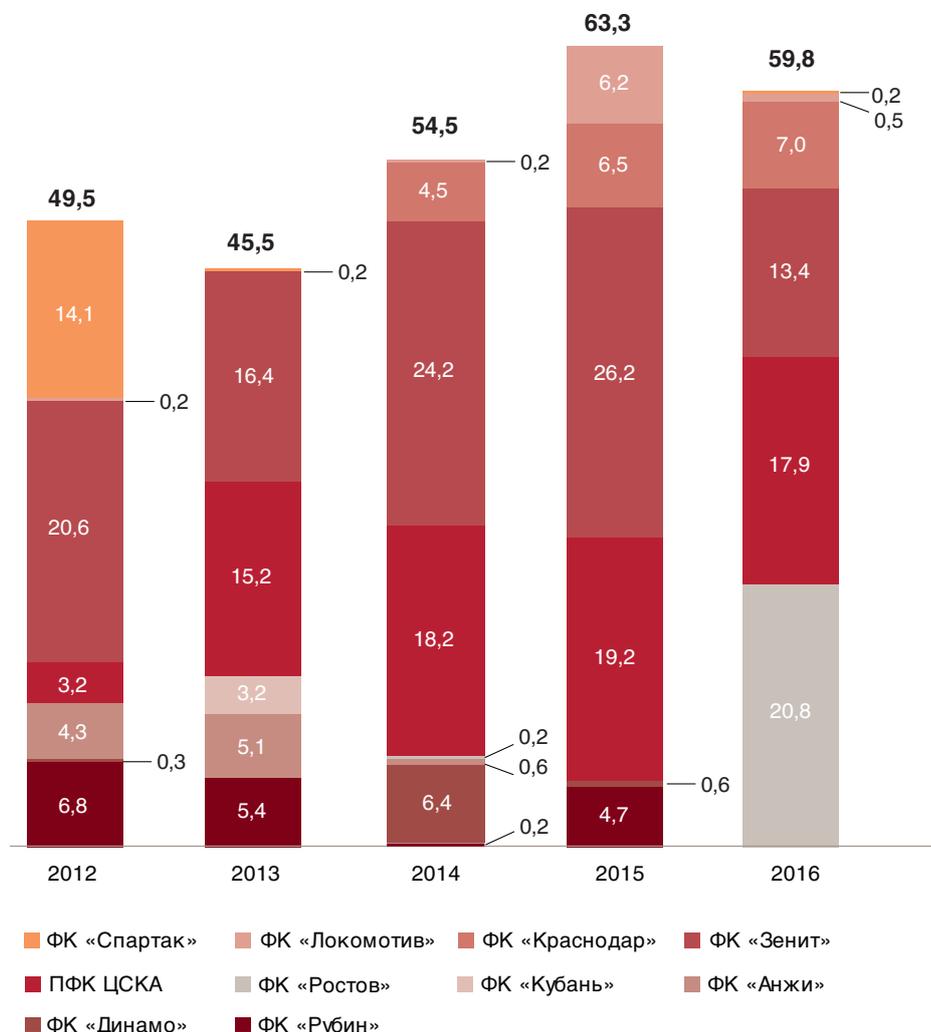
Источник: клубы РФПЛ, СПАРК, анализ PwC



Призовые от участия в соревнованиях УЕФА

Лидерами по объему полученных призовых выплат от участия в соревнованиях УЕФА за прошедшие пять лет являются ФК «Зенит» и ПФК ЦСКА

Совокупные призовые клубов РФПЛ от участия в соревнованиях УЕФА, млн евро



Источник: УЕФА, анализ PwC

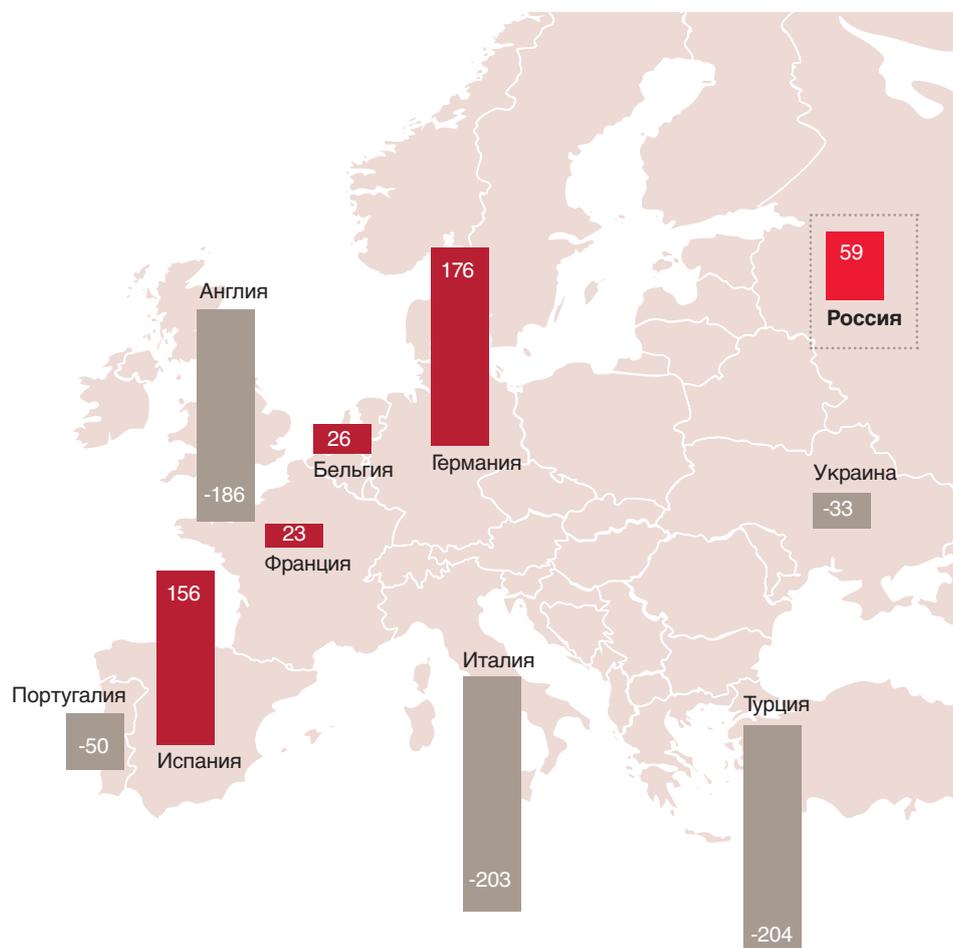
Для расчета призовых клубов РФПЛ от участия в соревнованиях УЕФА было сделано предположение, что клубы признают выручку от «рыночного пула» призовых, а также выручку от участия в групповом этапе турнира после его окончания в первой половине сезона (до Нового года), а выручку от стадии плей-офф – во второй половине сезона (после Нового года).

Благодаря постоянному участию в Лиге чемпионов ФК «Зенит» заработал за пять лет порядка 101 млн евро призовых, что является наивысшим показателем для российских клубов за указанный период. На втором месте находится ПФК ЦСКА с суммой в 74 млн евро за пять лет. Совокупные доходы остальных клубов от выплат призовых УЕФА за данный период составили 98 млн евро.

Финансовый «фэйр-плей» УЕФА

Клубы РФПЛ активно работают над соблюдением правил финансового «фэйр-плей» УЕФА

Сводный баланс доходов и расходов клубов европейских лиг в 2016 г., млн евро



Источник: УЕФА, анализ PwC

Требования финансового «фэйр-плей» (ФФП) были введены УЕФА в 2009 году и направлены на достижение баланса между доходами и расходами клубов и снижение дефицита их бюджета, что позволяет клубам быть финансово устойчивыми в долгосрочной перспективе.

В 2014 и 2015 годах несколько российских клубов превысили установленный УЕФА показатель дефицита безубыточности и были вынуждены заключить с УЕФА мировые соглашения, направленные

на приведение финансовых показателей клубов в соответствие с нормативами регулятора.

После выплат клубами соответствующих штрафов УЕФА в рамках действующих соглашений продолжает мониторинг финансовой деятельности футбольных клубов «Зенит», «Локомотив», «Рубин» и «Краснодар».

В течение сезона-2016/2017 ни один из российских клубов не был оштрафован за нарушения правил финансового «фэйр-плей».

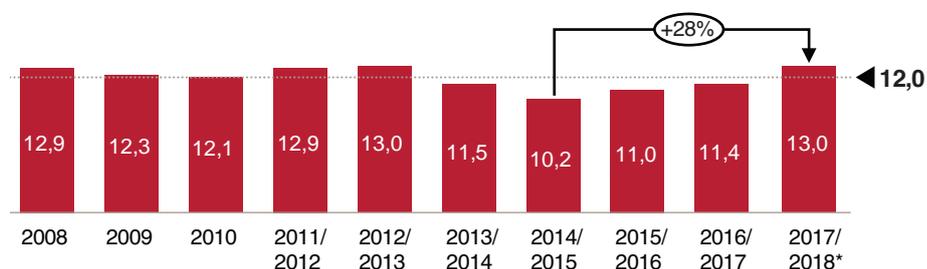
Посещаемость матчей РФПЛ



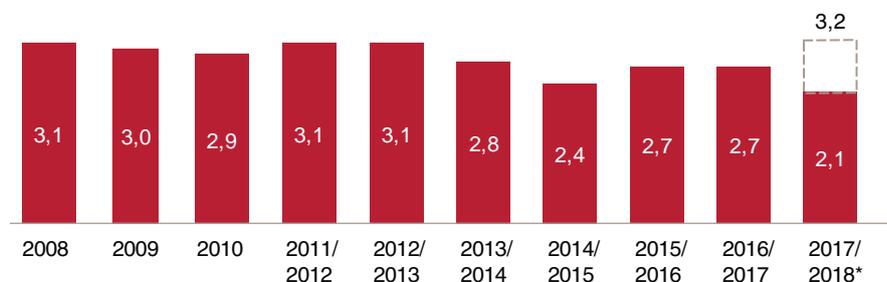
Динамика посещаемости клубов РФПЛ

РФПЛ обладает стабильной аудиторией на протяжении последних сезонов, которая составляет в среднем 12 тыс. зрителей на одном матче

Средняя посещаемость одного матча РФПЛ, тыс. чел.



Суммарная посещаемость матчей РФПЛ, млн чел.



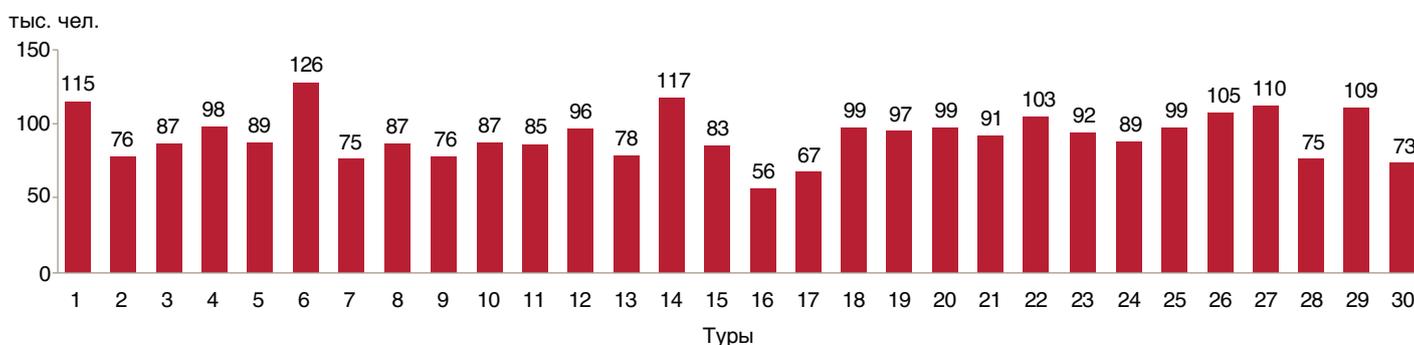
* По итогам 20-ти туров сезона РФПЛ
Источник: РФПЛ, анализ PwC

По итогам анализа посещаемости матчей РФПЛ за последние 10 сезонов можно сделать следующие выводы:

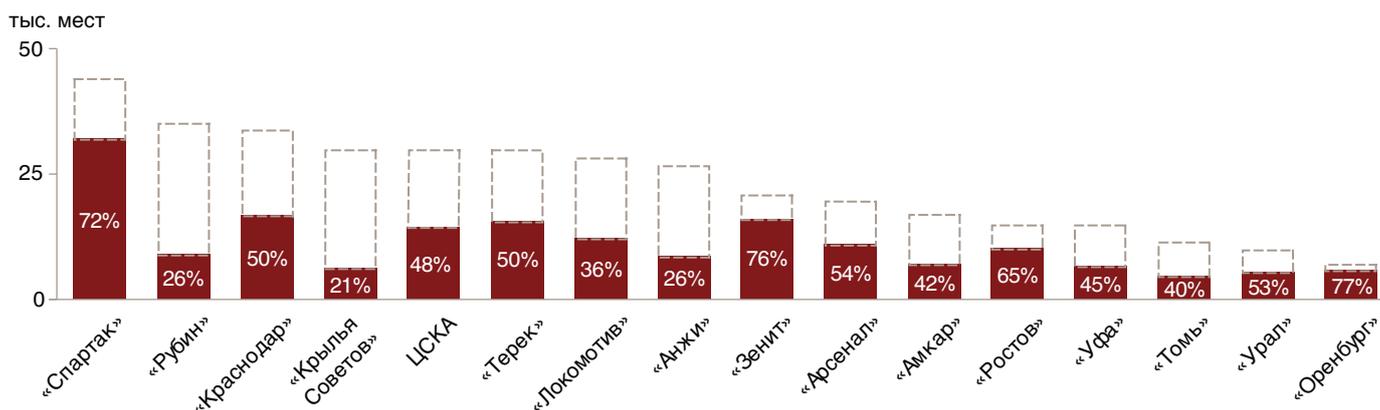
- РФПЛ на протяжении всего периода сохраняет стабильную аудиторию – в среднем 12 тысяч зрителей на одном матче;
- По итогам двадцати туров сезона-2017/2018 показатели посещаемости матчей находятся на рекордном уровне – в среднем 13 тысяч зрителей на одном матче;
- В случае сохранения подобной тенденции суммарная посещаемость матчей за сезон также может оказаться рекордной.

Статистика по заполняемости арен: сезон-2016/2017

Суммарная посещаемость матчей РФПЛ по турам в сезоне-2016/2017, тыс. чел.



Заполняемость арен клубов РФПЛ в сезоне-2016/2017, % от вместимости



Источник: РФПЛ, анализ PwC

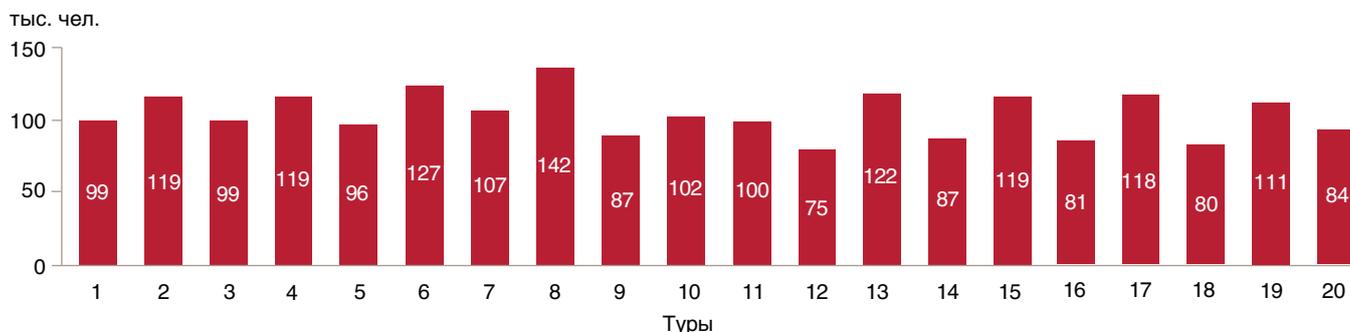
Лидерами по заполняемости стадионов в сезоне-2016/2017 стали футбольные клубы «Оренбург» и «Зенит» (77% и 76% соответственно). В случае оренбургского клуба существенную роль сыграли малая вместимость стадиона (7 500 мест) и дебют в РФПЛ.

На третьем месте расположился «Спартак», заполняемость нового стадиона которого растет из сезона в сезон (55%, 56% и 72% заполняемости за последние три сезона).

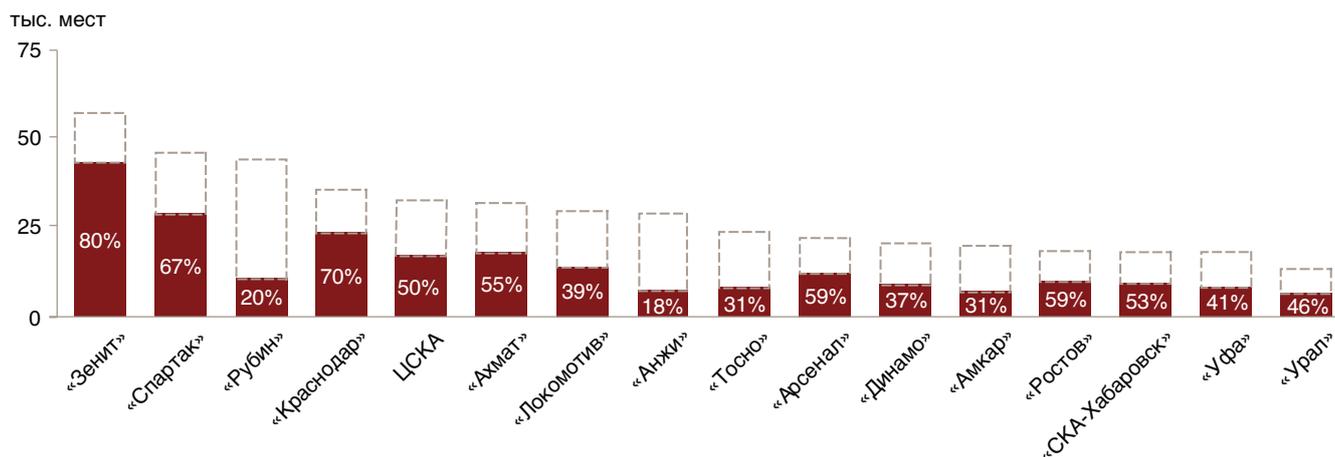
Спортивные результаты повлияли на посещаемость игр «Крыльев Советов»: заполняемость их домашнего стадиона по итогам сезона составила всего 21% при вместимости 30 000 человек, а сам клуб покинул РФПЛ.

Статистика по заполняемости арен: сезон-2017/2018

Суммарная посещаемость матчей РФПЛ по турам в сезоне-2017/2018, тыс. чел.



Заполняемость арен клубов РФПЛ в сезоне-2017/2018*, % от вместимости



* По итогам 20-ти туров сезона РФПЛ
Источник: РФПЛ, анализ PwC

В этом сезоне «Открытие Арена» уступила звание самого вместительного стадиона РФПЛ стадиону «Санкт-Петербург», который заявлен «Зенитом» в качестве основной арены. При этом петербургскому клубу удалось улучшить и показатель заполняемости, который теперь составляет 80%.

Клубы, выступающие на новых аренах второй сезон, «Краснодар» и ЦСКА, также продемонстрировали положительную динамику заполняемости.

У новичков РФПЛ наблюдается разная картина: «СКА-Хабаровск» в первом сезоне в Премьер-Лиге демонстрирует 53% заполняемости, в то время как «Динамо» и «Тосно», в контексте существующих проблем с собственными стадионами, – 37% и 31% соответственно.

Кадровый резерв клубов РФПЛ



В связи с вводом новых арен клубы ощущают дефицит специалистов в сфере управления спортивными объектами

Средняя численность различных департаментов* в клубах РФПЛ в сезоне-2017/2018, чел.



X Верхний диапазон численности

* Описание функций:
 Спортивный департамент – селекция, спортивная аналитика.
 Департамент коммуникаций – пресс-служба, PR, производство контента.
 Коммерческий департамент – отделы продаж, маркетинга, коммерческие службы клубов.

Источник: РФПЛ, анализ PwC

«Для работы с новым стадионом нужны как маркетологи, ивент-менеджеры и специалисты по работе с болельщиками, так и специалисты узкого профиля – например, агрономы».

«Существует нехватка программ подготовки профессиональных кадров для работы в детских академиях – тренеров, психологов, менеджеров».

Футбольные клубы объединяют в своем штате специалистов самых разных направлений. Средняя численность штата клубов РФПЛ в текущем сезоне составляет 242 человека, включая спортсменов, тренерский штаб и административно-управленческий персонал.

В рамках данного исследования мы попросили клубы предоставить более подробные данные о трех направлениях – селекции, коммуникациях и коммерции, а также в рамках открытого вопроса

поделиться, ощущают ли они дефицит кадров в каком-либо из направлений деятельности.

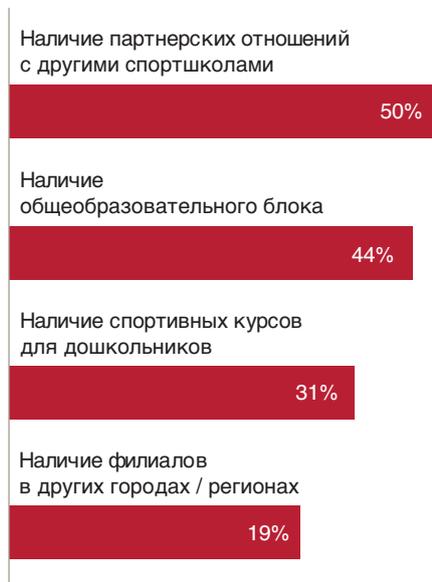
Представители клубов отметили нехватку специалистов по направлению организации мероприятий. Эта функция становится все более актуальной в связи с введением новых многофункциональных арен. Также специалисты назвали востребованной профессию детского тренера.

Развитие детского и юношеского футбола



В качестве наиболее эффективного стимула для увеличения клубами инвестиций в подготовку спортивного резерва респонденты отмечают предоставление налоговых льгот

Особенности клубных спортшкол/ академий, % от всех клубов РФПЛ



Источник: РФПЛ, анализ PwC

Уверенность клубов РФПЛ в защищенности инвестиций в подготовку футболистов



Собственные академии функционируют у всех клубов РФПЛ. При этом половина клубов также заключают партнерские соглашения с другими спортивными школами. Филиальная система в академиях пока развита слабо – всего три клубные школы имеют отделения в других городах или регионах.

Важную составляющую процесса подготовки футболистов – получение среднего общего образования – в структуре академии организуют менее половины клубов (44%). Лишь треть клубов вводит детей дошкольного возраста в свою систему через организацию специальных спортивных курсов.

Более половины клубов РФПЛ не считают свои инвестиции в подготовку футболистов достаточно защищенными в текущих условиях, что прямо влияет на объем подобных расходов. Одну из главных проблем представители клубов видят в недостаточной проработанности системы компенсационных и солидарных выплат при трансфере игроков, которая, по их мнению, не полностью учитывает расходы на подготовку футболиста. В качестве наиболее эффективного стимула для увеличения клубами инвестиций в подготовку спортивного резерва респонденты отмечают предоставление налоговых льгот.

Сравнение РФПЛ с ведущими европейскими лигами



Структура доходов клубов высших дивизионов топ-10 европейских чемпионатов в 2016 г., %



Источник: УЕФА, анализ PwC

Основными источниками доходов клубов высших дивизионов топ-10 европейских чемпионатов являются продажа медиаправ и спонсорские поступления

Структура доходов клубов РФПЛ значительно отличается от средней структуры доходов команд прочих ведущих европейских лиг. Средняя доля дохода команд сопоставимых лиг от медиаправ составляет 38,7% от совокупной выручки, в то время как в РФПЛ данный показатель равняется 4,1%.

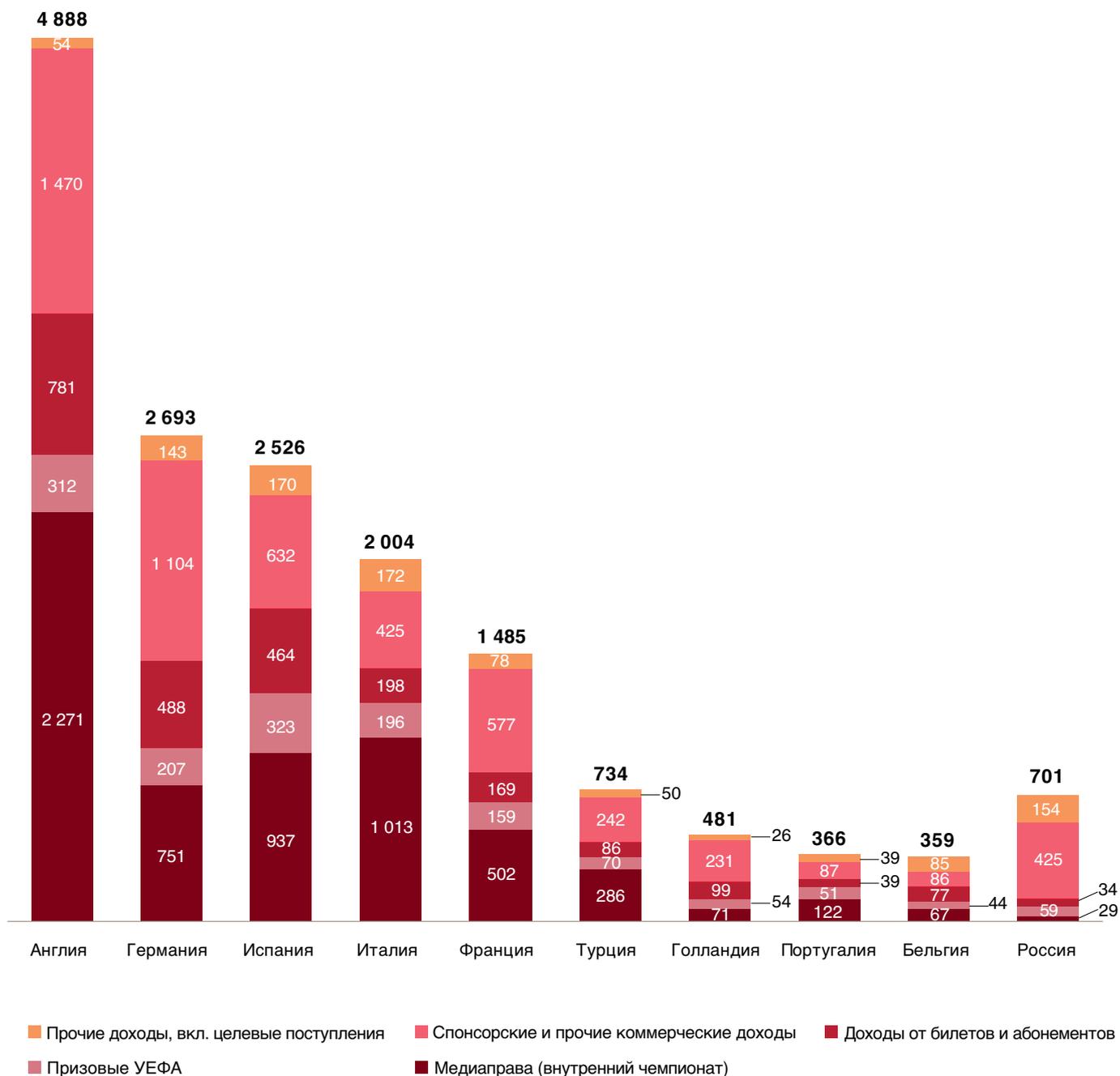
В силу относительно невысокой стоимости медиаправ чемпионата РФПЛ российские клубы вынуждены компенсировать это средствами спонсоров, а также целевыми

поступлениями. Доля спонсорских и прочих коммерческих доходов клубов РФПЛ составляет 60,6% от общих доходов клубов Лиги, что является наивысшим показателем среди топ-10 чемпионатов и превышает среднее значение по данным лигам (без учета РФПЛ) почти в 2 раза.

За счет целевых поступлений, относящихся к прочим доходам, доля доходов клубов РФПЛ по данной категории превышает среднее значение по сопоставимым лигам в 4 раза.

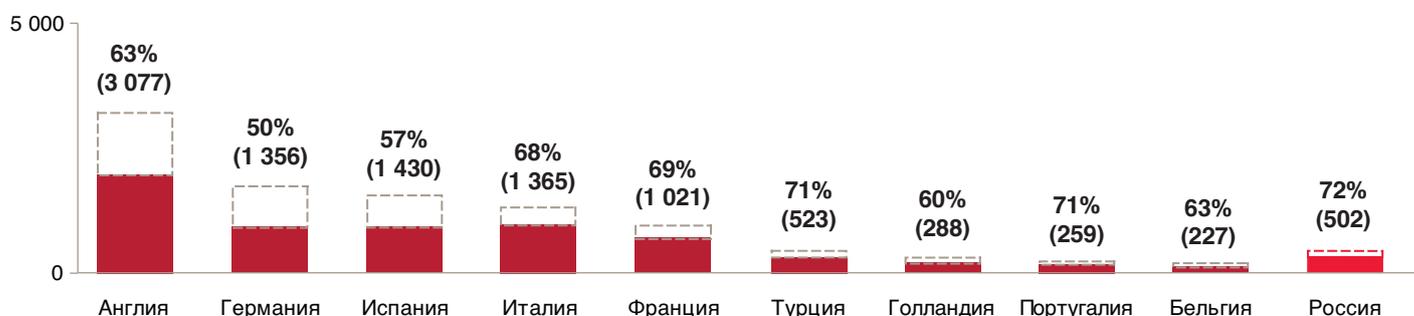
Совокупные доходы и расходы клубов европейских футбольных лиг

Совокупные доходы клубов высших дивизионов топ-10 европейских чемпионатов в 2016 г., млн евро



Источник: УЕФА, анализ PwC

Соотношение расходов на зарплаты к выручке в клубах топ-10 европейских чемпионатов в 2016 г., %, млн евро



Прочие расходы в клубах топ-10 европейских чемпионатов в 2016 г., млн евро



Источник: УЕФА, анализ PwC

РФПЛ делит 6–7 места с Турецкой Суперлигой по общей сумме расходов клубов без учета трансферов.

В этих же двух чемпионатах, а также в Португалии соотношение объема расходов на выплаты заработной платы сотрудникам к объему выручки является наиболее высоким (71–72%).

Данный факт говорит о несбалансированности бюджетов клубов; в случае с Россией одним

из факторов также являются договоры, заключенные в иностранной валюте, при нестабильности обменного курса.

К операционным расходам футбольных клубов относятся затраты на проведение матчей, содержание инфраструктуры, осуществление коммерческой деятельности и работы со спонсорами. Неоперационные расходы включают в себя выплату налогов и результаты финансовой деятельности.



Контакты

Команда консультационных услуг для компаний спортивной индустрии, PwC в России



Олег Малышев
Партнер
oleg.malyshev@pwc.com



Александр Кардаш
Старший менеджер
aleksander.kardash@pwc.com



Анастасия Шалимова
Младший менеджер
anastasia.shalimova@pwc.com

***Российская футбольная Премьер-Лига
(РФПЛ)***

Телефон: (499) 643-22-13
E-mail: info@rfpl.org

