

Российская Премьер-Лига

Комплексное
исследование
экономики
российского
футбола

Сезон-2019/2020



РОССИЙСКАЯ
ПРЕМЬЕР-
ЛИГА



Дорогие друзья!

Новый сезон Российской Премьер-Лиги является знаковым по количеству и качеству изменений, происходящих в отечественном профессиональном футболе.

Впервые был реализован новый принцип формирования календаря. Для составления расписания матчей Лиги Лаборатория исследований спорта НИУ ВШЭ разработала специальный алгоритм, учитывающий множество требований к календарю.

Премьер-Лига стала участвовать в процессе лицензирования клубов, реализуемом РФС, и разработала дополнительные инфраструктурные и административно-кадровые критерии, которым необходимо соответствовать для участия в РПЛ. Например, в командах появились матч-менеджеры и менеджеры по маркетингу, к стадионам стали предъявляться повышенные требования по безопасности и комфорту.

В этом сезоне при распределении доходов впервые учитывается коэффициент заполняемости трибун на домашних матчах. Клубы, добившиеся 50-процентной и более посещаемости в прошлом сезоне, теперь получают дополнительные средства от Премьер-Лиги. Это стимулирует команды уделять больше внимания работе с болельщиками.

Еще одним важным нововведением стало внедрение VAR, осуществленное в сотрудничестве с РФС. Пока получается использовать систему видеопомощи арбитрам не на всех матчах туров, но даже ее выборочная работа уже помогла избежать ошибок в принципиальных играх, добавив зрелищности и эмоциональности нашему турниру.

Самым главным итогом всех этих изменений является постоянно растущая посещаемость матчей РПЛ. Уже пятый сезон подряд на стадионы приходит все больше и больше зрителей. Увеличивается количество подписчиков социальных сетей Лиги и клубов. Растет число подписчиков телеканала «Матч Премьер». Это показывает, что мы на правильном пути!

Отдельно хочу поблагодарить нашего давнего стратегического партнера – компанию PwC – за очередное, уже третье по счету совместное комплексное исследование экономики российского футбола, которое, несомненно, будет полезно специалистам и интересно широкой аудитории.

Сергей Прядкин

Президент Российской Премьер-Лиги

Вице-президент Российского Футбольного Союза

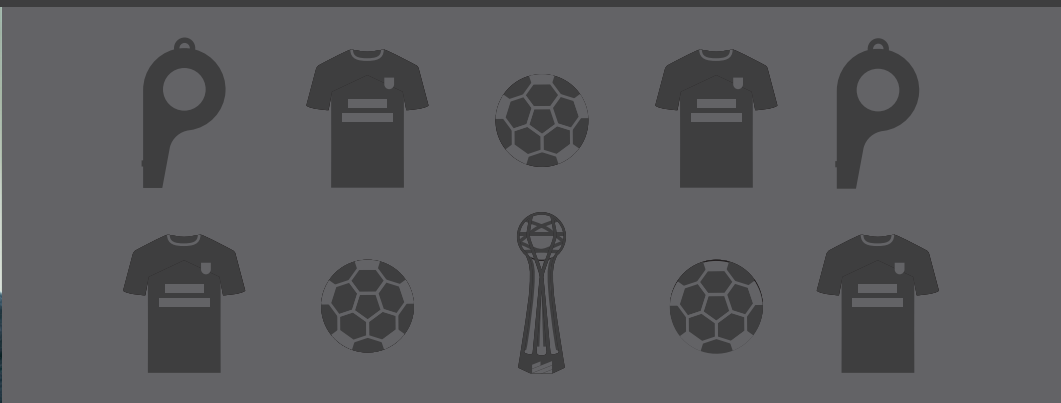
Первый Вице-Председатель Комитета УЕФА по соревнованиям для национальных сборных

Член Совета директоров Европейской ассоциации профессиональных футбольных лиг (Европейские Лиги)

Председатель комитета профессионального футбола РФС

Член Правления Форума мировых лиг

Член Стратегического совета УЕФА по профессиональному футболу



Уважаемые коллеги!

Рады вновь, уже в третий раз, представить вам ежегодное исследование экономики Российской Премьер-Лиги.

Возможно, кто-то из вас сейчас держит в руках бумажную копию документа, но, скорее всего, вы смотрите материалы с экранов ваших ноутбуков или даже телефонов. Думая об этом, мы выполнили дизайн документа в стиле популярных сегодня «темных» тем оформления социальных сетей.

Привычки потребления контента меняются, и это не может не отражаться на работе Лиги, вещателя, клубов. Растет число покупок трансляций матчей онлайн, растет аудитория в социальных сетях, в том числе в совершенно новых, таких как завораживающий современное поколение TikTok. Болельщики не просто привыкают к нововведениям, но ждут от клубов шагов в сторону использования технологий и повышения удобства посещения матчей. Так, ряд клубов внедрил возможность записи билетов и абонементов в электронный кошелек смартфона. А анализ данных из CRM-систем позволяет персонализировать предложения, например, предоставить дополнительную скидку тем зрителям, которые не пропустили в сезоне ни одного домашнего матча.

В этом выпуске исследования мы также подробно рассмотрели, как клубы развивают работу с инфраструктурой, стремясь сохранить высокий интерес к посещению матчей, возникший на волне Чемпионата мира по футболу. Какие мероприятия проводятся в матчевые дни, какие опции получают арендаторы клубных лож, как устроена работа с питанием и сколько сотрудников для этого необходимо – на все эти вопросы мы постарались найти ответы вместе с Премьер-Лигой и клубами.

Приятно, что клубы в течение напряженного сезона уделяют время и делятся подробной информацией о своей деятельности, делая все новые и новые шаги в сторону повышения открытости российского футбола. Благодарим Премьер-Лигу и представителей клубов за плодотворное сотрудничество и желаем новых деловых и спортивных успехов!

Олег Малышев

Партнер, руководитель практики оказания консультационных услуг компаниям спортивной индустрии, PwC в России

4 036 196 зрителей

Общая посещаемость
матчей РПЛ
в сезоне-2018/2019

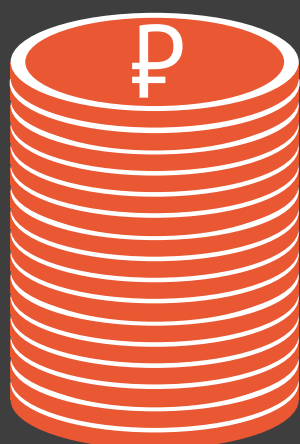
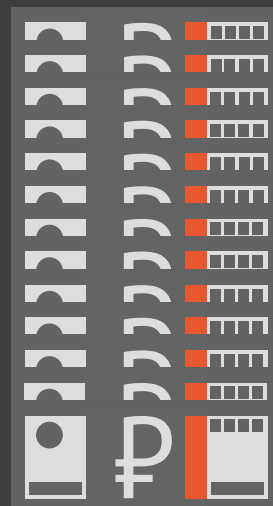


3 394 830 человек

Совокупная аудитория подписчиков
аккаунтов РПЛ в социальных сетях
на 1 декабря 2019 года

3,28 млрд руб.

Совокупная выручка клубов
РПЛ от продажи билетов
и абонементов в сезоне-2018/2019



59,4 млрд руб.

Совокупные доходы клубов
РПЛ в 2018 году

Содержание

Сезон-2019/2020: вызовы и достижения



Обзор инфраструктуры клубов РПЛ



Коммерческая деятельность клубов РПЛ



Финансовые аспекты деятельности клубов РПЛ



Посещаемость матчей РПЛ



Кадровый резерв клубов РПЛ



Развитие детского и юношеского футбола



Контакты



Сезон-2019/2020: ВЫЗОВЫ И ДОСТИЖЕНИЯ

Прошедший сезон Российской Премьер-Лиги ознаменовался новым рекордом посещаемости, чему способствовали обновление инфраструктуры и повышенный интерес к футболу в стране после проведения Чемпионата мира.

В сезоне-2019/2020 РПЛ и футбольные клубы стремятся развить успех за счет активной работы с аудиторией как на стадионах, так и за его пределами.

Российская Премьер-Лига продолжает реализовывать инициативы, направленные на оптимизацию внутренних бизнес-процессов и повышение коммерческого потенциала Лиги и клубов. Так, при составлении календаря на текущий сезон было использовано специализированное программное обеспечение на основе математических алгоритмов, что позволило упростить сам процесс и повысить сбалансированность календаря.

К критериям распределения призовых средств был добавлен новый показатель – заполняемость стадиона на домашних матчах. Теперь 8% доходов РПЛ от реализации медиаправ и коммерческих прав распределяется между клубами, чья заполняемость трибун в сезоне составляет более 50%, что дополнительно мотивирует клубы работать над посещаемостью.

Важным направлением деятельности для Лиги является расширение присутствия в онлайн-пространстве за счет внедрения нового подхода к коммуникации и выхода на новые платформы.

Футбольные клубы, в свою очередь, открывают новые для себя возможности повышения качества сервисов для болельщиков и увеличения коммерческих доходов на недавно построенных аренах. Футбольные матчи уже становятся не просто спортивным зрелищем, а полноценным развлекательным шоу, которое начинается задолго до стартового свистка.

Посещаемость игр ставит новые рекорды, что способствует дальнейшему росту доходов от продажи билетов и матчевых мероприятий.

Еще одним новшеством также является участие клубов РПЛ в межсезонном футбольном турнире Кубок «Матч Премьер», организованном основным вещателем Лиги. Первый розыгрыш состоялся в январе 2019 года в Катаре, второй прошел в Австрии перед началом текущего сезона РПЛ.

Итоговая турнирная таблица РПЛ в сезоне-2018/2019

Клуб	Год основания	Город	Результаты сезона	Сезонов в РПЛ
 «Зенит»	1925	Санкт-Петербург	1-е место (чемпион, выход в групповой этап Лиги чемпионов)	18
 «Локомотив»	1922	Москва	2-е место (выход в групповой этап Лиги чемпионов)	18
 «Краснодар»	2008	Краснодар	3-е место (выход в 3-й квалификационный раунд Лиги чемпионов)	9
 ЦСКА	1911	Москва	4-е место (выход в групповой этап Лиги Европы)	18
 «Спартак»	1922	Москва	5-е место (выход в 3-й квалификационный раунд Лиги Европы)	18
 «Арсенал»	1946	Тула	6-е место (выход во 2-й квалификационный раунд Лиги Европы)	5
 «Оренбург»	1976	Оренбург	7-е место	3
 «Ахмат»	1958	Грозный	8-е место	13
 «Ростов»	1930	Ростов-на-Дону	9-е место	17
 «Урал»	1930	Екатеринбург	10-е место	7
 «Рубин»	1958	Казань	11-е место	17
 «Динамо»	1923	Москва	12-е место	17
 «Крылья Советов»	1942	Самара	13-е место (стыковые матчи)	16
 «Уфа»	2010	Уфа	14-е место (стыковые матчи)	6
 «Анжи»	1991	Махачкала	15-е место (переход в ПФЛ по финансовым причинам)	9
 «Енисей»	1937	Красноярск	16-е место (переход в ФНЛ)	1
Клуб	Год основания	Город	Результаты сезона	Сезонов в РПЛ
 «Тамбов»	2013	Тамбов	1-е место в ФНЛ (прямой выход в РПЛ)	0
 «Сочи»	2018	Сочи	2-е место в ФНЛ (прямой выход в РПЛ)	0

Календарь

Перед началом сезона-2019/2020 Российская Премьер-Лига изменила подход к формированию календаря матчей на новый сезон с целью совершенствования ТВ-продукта и возможности учитывать разные ограничения, а также получения большей вариативности. Реализацией данной задачи РПЛ занималась совместно с научно-учебной лабораторией исследований спорта НИУ ВШЭ (далее – Лаборатория ВШЭ), созданной в июне 2018 года в структуре факультета экономических наук НИУ ВШЭ.

В предыдущие годы календарь сезона составлялся РПЛ на основе таблицы Бергера (вариант формирования календаря, при котором клубам присваивается случайный порядковый номер, после чего первая команда сначала играет с последней командой, затем – с предпоследней и так далее) и имел ряд существенных ограничений.

Задачей Лаборатории ВШЭ стало формирование потурового наполнения календаря сезона с учетом большого количества факторов и ограничений при соблюдении спортивного принципа, что каждый играет с каждым один матч дома и на выезде.

Для этих целей Лабораторией ВШЭ совместно с РПЛ было разработано специализированное программное обеспечение для формирования вариантов календаря с использованием математических алгоритмов.

В процессе разработки продукта были изучены и учтены лучшие практики составления календаря: опыт европейских и южноамериканских футбольных лиг, где при формировании календаря учитывается максимальное количество факторов и есть большое количество разных климатических зон.



На первом этапе работы над календарем был сформирован список внутренних и внешних ограничений, включающих климатические особенности регионов, календарь международных матчей клубов и сборной, график проведения концертов и городских праздников, пожелания клубов, вещателя и органов правопорядка. Кроме того, важнейшим параметром стала сбалансированность календаря со спортивной точки зрения. Далее с помощью алгоритма были разработаны несколько вариантов календаря, учитывающих большинство представленных ограничений. Один из вариантов был предложен и утвержден на Общем собрании клубов РПЛ.

В дальнейших планах РПЛ и Лаборатории ВШЭ – доработка полученного алгоритма, а также рассмотрение возможности использования автоматизированного алгоритма при составлении расписания матчей внутри туров (определение даты и времени начала матчей).

Лицензирование и распределение призовых средств

С прошлого сезона в обязательный процесс лицензирования футбольных клубов, организуемый РФС, для клубов, претендующих на участие в РПЛ (необходимый класс лицензии – РФС I), были внесены изменения, направленные на повышение качества продукта Премьер-Лиги. Специальная комиссия, состоящая из сотрудников Лиги и привлеченных экспертов, разработала набор дополнительных требований в части инфраструктуры и кадрового обеспечения.

В рамках Правил по лицензированию РФС для дополнительных критериев были разработаны новые разряды, определяющие приоритетность выполнения и возможные санкции: «D» (выполнение обязательно; в ином случае – отказ в лицензировании) и «E» (выполнение обязательно; в ином случае – применение штрафных санкций).

Разряд «D» был присвоен следующим инфраструктурным критериям:

- Критерий 01 – основной домашний стадион должен быть расположен в регионе регистрации футбольного клуба, иметь высшую или первую категорию РФС и соответствовать требованиям технического регламента РПЛ в части организации ТВ-трансляций. В текущем сезоне в случае невозможности выполнения данного критерия клуб имеет право заявить один из стадионов, задействованных на Чемпионате мира 2018 года;
- Критерий 02 – стадион не должен находиться на реконструкции или капитальном ремонте в течение сезона и на момент прохождения лицензирования.

Еще одним инфраструктурным критерием с разрядом «E» является уровень комфорта и сервисов на стадионе. Данный критерий включает в себя 14 пунктов, например, наличие детских комнат, семейного сектора или достаточного количества точек питания.

Для успешного выполнения критерия стадион должен соответствовать как минимум семи требованиям. В текущем сезоне средний уровень выполнения критерия составляет 12 пунктов из 14, при этом все клубы преодолели минимально необходимый порог.

Также под разрядом «E» был внесен ряд кадрово-административных критериев. Так, от клубов РПЛ требуется наличие в штате специалиста по организации матчей / матч-менеджера и сотрудника по вопросам маркетинга, а их должностные обязанности должны быть письменно зафиксированы. Таким образом Лига побуждает клубы обеспечивать высокий уровень организации матчевого дня и вести системную работу с болельщиками.

Кроме того, изменения коснулись и системы распределения призовых средств среди клубов РПЛ. Согласно старой схеме, 60% доходов от реализации медийных и коммерческих прав распределялись по спортивному принципу (в зависимости от занятого места), еще 40% – в равных долях между всеми клубами.

Начиная с сезона-2019/2020 при распределении учитывается новый маркетинговый критерий – заполняемость домашнего стадиона. Так, 8% средств (за счет сокращения денежного пула для равномерного распределения до 32%) выплачивается клубам, заполняемость стадионов которых по итогам прошлого сезона превысила 50%. Стоит отметить, что в сезоне-2018/2019 подобного результата смогли достичь 9 клубов.

Медиаслужба

Развитие новых медиа, где представлена значительная часть аудитории РПЛ, побуждает Лигу оптимизировать свой подход к коммуникации с болельщиками. Благодаря проведенному в 2018 году ребрендингу у аккаунтов Лиги в социальных сетях появился новый визуальный стиль, отвечающий современным требованиям. На основе брендбука были разработаны дополнительные графические элементы, которые используются для оперативного освещения событий в матчах.

Важным шагом также стал уход от образа Лиги как закрытой и консервативной организации: теперь ее язык коммуникации более живой, близкий и понятный молодежной аудитории. Работа с негативом осуществляется на принципах максимальной открытости, а в публикациях и комментариях зачастую используется самоирония. В части контент-менеджмента РПЛ уделяет все больше внимания развлекательному материалу, который может быть интересен широкой аудитории, а не только постоянным зрителям футбольных матчей.

Благодаря проведенным изменениям РПЛ удалось заметно увеличить свою аудиторию в социальных сетях и повысить ее вовлеченность, тем самым успешно решая задачу по формированию активного и лояльного онлайн-комьюнити.



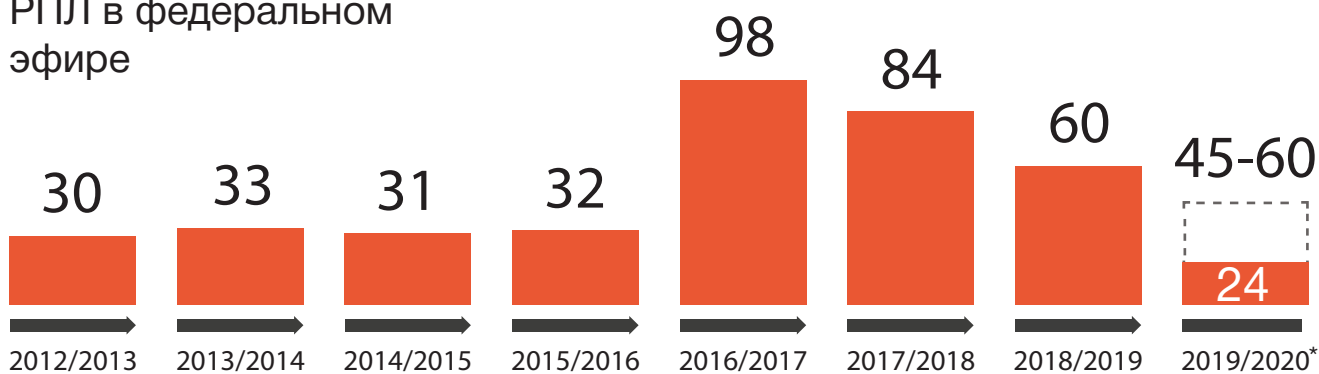
В целях расширения присутствия в онлайн-пространстве Лига также осваивает новые площадки. Так, РПЛ первой среди всех спортивных организаций России создала аккаунт в TikTok, социальной сети для обмена короткими видео, которая стремительно завоевывает популярность по всему миру. В профиле Лиги выкладываются наиболее яркие эпизоды матчей, которые имеют высокий «вирусный» потенциал. По состоянию на начало декабря 2019 года у аккаунта РПЛ более 120 тыс. подписчиков, а самое популярное видео набрало свыше 7,5 млн просмотров и 600 тыс. лайков.

Для повышения узнаваемости за рубежом РПЛ заключила партнерское соглашение с Dugout, специализированной футбольной видеоплатформой, где уже представлены свыше 80 футбольных клубов и лиг. Также Лига стала партнером медиа-агентства 433, которое специализируется на распространении футбольного контента в сетке аккаунтов в социальных сетях и собственном приложении с совокупной аудиторией свыше 37 млн человек. Кроме того, с марта 2019 года для зарубежной аудитории РПЛ доступен просмотр прямых трансляций избранных матчей в официальном аккаунте Лиги в YouTube. Количество подписчиков аккаунта уже превысило 100 тыс. человек, что было отмечено традиционной «серебряной кнопкой YouTube».

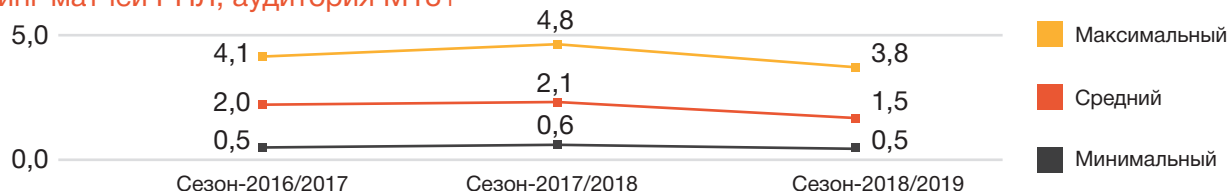
МАТЧ ПРЕМЬЕР

Количество матчей РПЛ в федеральном эфире

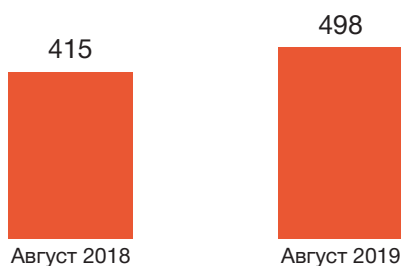
* По итогам 15 туров



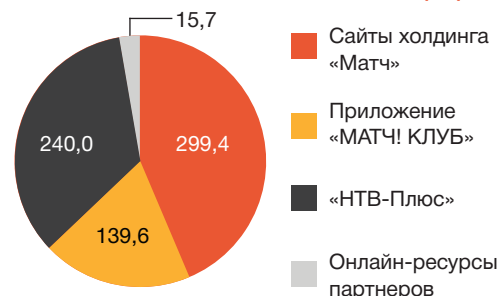
Рейтинг матчей РПЛ, аудитория M18+



Среднее количество абонентов «Матч Премьер», платное ТВ и digital, тыс. чел.



Количество разовых покупок трансляций РПЛ в сезоне-2018/2019 по платформам, тыс.



Происходящие на глобальном уровне изменения привычек аудитории в части способов и форматов потребления медиаконтента оказывают влияние и на подход РПЛ к трансляции собственных матчей.

Одним из приоритетных в ближайшей перспективе направлений для Лиги является развитие платного сегмента трансляций. Канал «Матч Премьер» доступен у всех кабельных и спутниковых операторов, на сайтах субхолдинга «Матч» и в приложении «Матч!». Кроме того, онлайн-плеер канала размещен на сайтах 9 информационных партнеров и 9 клубов РПЛ.

В связи с этим РПЛ и «Матч» как основной вещатель утвердили с сезона-2018/2019: все клубы РПЛ делятся на две категории («А» и «Б») и имеют определенные ограничения по количеству показов.

Так, на «Матч ТВ» транслируют 10 игр команд «А» между собой, 11 встреч «А» с «Б» и 39 встреч — «Б» с «Б».

При этом если один матч клубов категории «А» был показан на федеральном канале, то ответная игра этих команд на общедоступном канале уже не транслируется.

Согласно условиям соглашения, количество матчей в федеральном эфире в сезоне-2019/2020 может варьироваться от 45 до 60.

КИБЕРЛИГА



PES2019
PRO EVOLUTION SOCCER

Место проведения:

г. Москва, киберспортивная арена Cyberspace

Даты проведения:

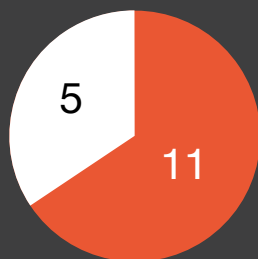
30 апреля – 31 мая 2019 года

Победитель:

ФК «Зенит» (Роман «Roma2rio» Шимаев и Макарбек «fatalyaaa» Маргасов)

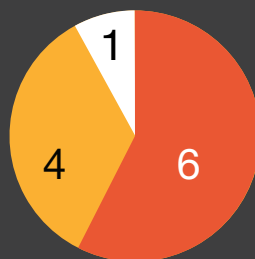


Наличие киберфутбольной команды в клубе, количество клубов



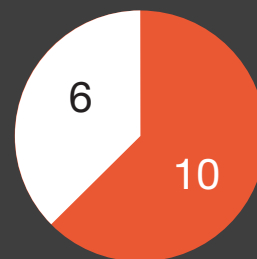
■ Есть ■ Отсутствует

Профиль киберфутболистов, количество клубов



■ FIFA + PES ■ FIFA ■ PES

Проведение киберспортивных турниров для болельщиков, количество клубов



■ Проводятся ■ Не проводятся

В апреле — мае 2019 года прошел розыгрыш Киберлиги Pro Evolution Soccer 2019 с призовым фондом в 1 млн рублей, организованный РПЛ и Konami. Турнир включал в себя два этапа: онлайн-отбор и гранд-финал.

В отборочном раунде в формате 1 на 1 могли принять участие болельщики клубов РПЛ, заполнив регистрационную форму на сайте. Победители отборочного этапа получали возможность войти в состав клубной команды, состоящей из двух киберфутболистов (второй участник определялся непосредственно клубом).

Всего для участия в квалификационном раунде было получено свыше 1 800 заявок; в итоге его участниками стали 737 игроков.

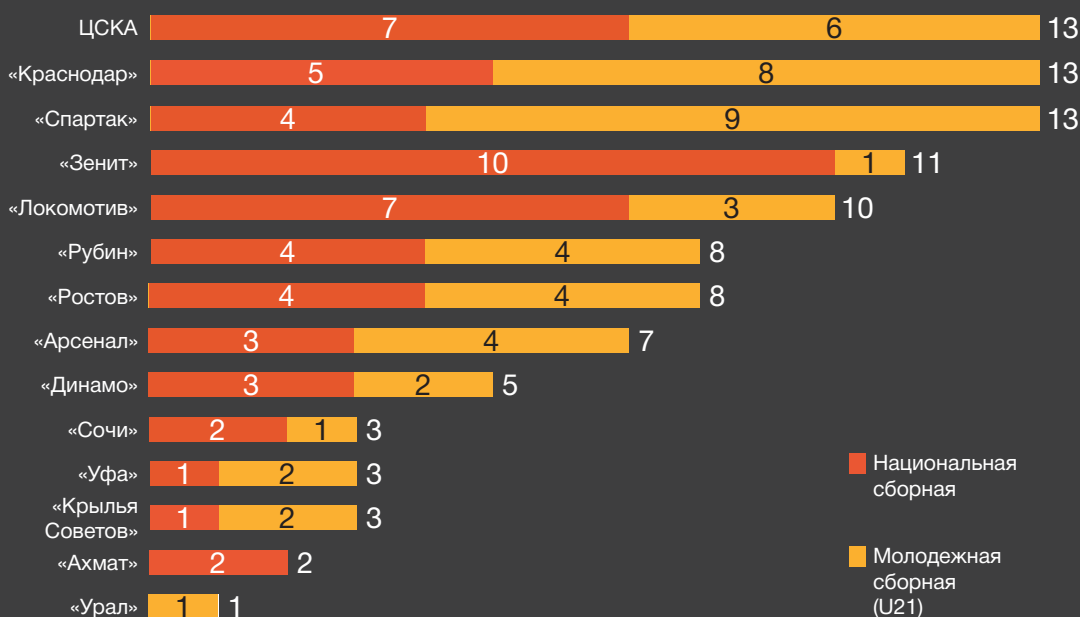
Наиболее представительными получились турниры за право стать частью команд ФК «Зенит» и ПФК ЦСКА – они собрали 96 и 75 кандидатов соответственно.

Эти же клубы сошлись между собой в решающем матче финального раунда, который проходил на киберспортивной арене Cyberspace в Москве. В серии до двух побед победу праздновали киберфутболисты питерского клуба со счетом 2:1.

Суммарное количество просмотров трансляций турнира в социальной сети «ВКонтакте» превысило 1 млн, а средняя аудитория одного матча составляла 3 800 зрителей. Общий же медийный охват Киберлиги в онлайн-пространстве составил свыше 3 млн человек.

Сборная России

Количество футболистов в составе сборной России по клубам РПЛ в период с сентября 2018 г. по ноябрь 2019 г.



Посещаемость домашних матчей сборной России по футболу в официальных международных турнирах в период с сентября 2018 г. по ноябрь 2019 г.

	Количество матчей	Общая посещаемость, чел.	Средняя посещаемость, чел.
Национальная сборная	8	343 093	42 887
Молодежная сборная (U21)	5	105 140	21 028

Во время проведения Чемпионата мира в 2018 году внимание десятков миллионов россиян было приковано к футболу. Для поддержания и развития данного интереса Российский футбольный союз (РФС) принял решение о проведении домашних матчей сборной России в различных регионах страны, в том числе на стадионах клубов РПЛ. Как показывает статистика посещаемости матчей, болельщики по всей стране с энтузиазмом восприняли данную инициативу, обеспечивая команде мощную эмоциональную поддержку на каждой игре.

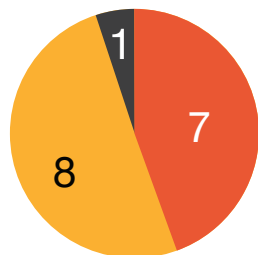


Обзор инфраструктуры клубов РПЛ



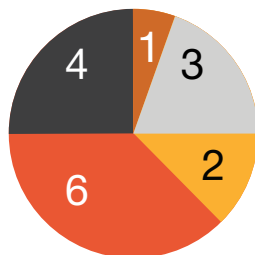
Классификация домашних арен клубов РПЛ

Домашние стадионы клубов РПЛ по категории, сезон-2019/2020



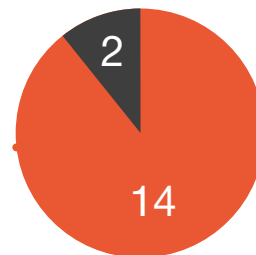
- Высшая
- Первая
- Вторая

Формат владения стадионом, сезон-2019/2020



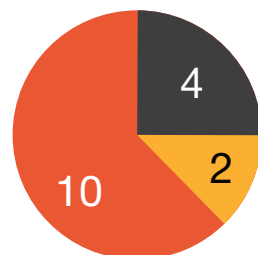
- Находится в собственности клуба
- Находится в собственности компаний, аффилированных с клубом
- Находится в государственной собственности, арендуется на долгосрочной основе с инвестиционными обязательствами
- Находится в государственной собственности, арендуется на краткосрочной основе
- Находится в собственности третьих сторон

Домашние стадионы клубов РПЛ по типу футбольного газона, сезон-2019/2020



- Газон натуральный
- Газон искусственный

Домашние стадионы клубов РПЛ по году ввода в эксплуатацию, сезон-2019/2020



- До 2000 года
- 2000—2009 гг.
- 2010—2018 гг.

Домашние стадионы клубов РПЛ по вместимости, сезон-2019/2020



- До 15 тыс. мест
- От 15 до 30 тыс. мест
- От 30 до 45 тыс. мест
- Свыше 45 тыс. мест



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.

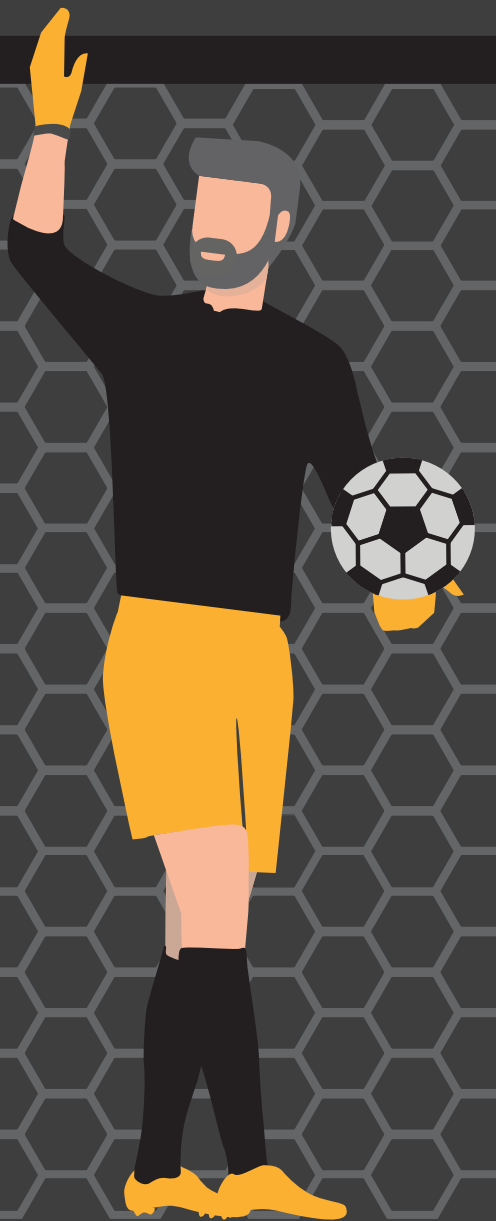
Для проведения матчей РПЛ требуется наличие высшей или первой категории; в исключительных случаях отдельным решением РФС к играм могут быть допущены стадионы второй категории.

ФК «Оренбург» продемонстрировал готовность к оперативной работе по исправлению недочетов, отмеченных по результатам лицензирования домашнего стадиона. Теперь арена клуба соответствует практически всем требованиям, необходимым для получения первой категории, кроме вместимости.

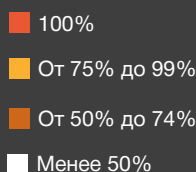
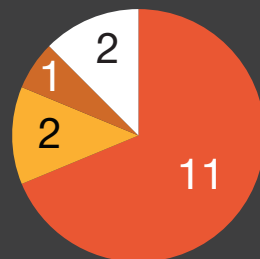
С учетом положительной динамики и открытости к сотрудничеству «Оренбург» получил разрешение на проведение домашних матчей на стадионе «Газовик», который является единственной ареной второй категории в РПЛ.

Важным нюансом, определяющим возможности использования стадиона футбольным клубом, является формат владения ареной. Так, половина стадионов клубов РПЛ находится в государственной собственности, из них шесть арендуется клубами на краткосрочной основе только для проведения матчей.

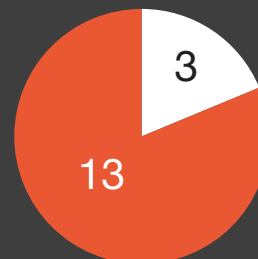
Классификация домашних арен клубов РПЛ



Доля крытых мест на стадионах клубов РПЛ, сезон-2019/2020



Наличие легкоатлетической дорожки на стадионе, количество клубов



Используемые элементы «зеленой» экономики, количество клубов

5



Организация
раздельного сбора
мусора

2



Использование
возобновляемых
источников энергии

Еще четыре стадиона находятся во владении третьих сторон, что требует от клубов выстраивания конструктивного взаимодействия с различными структурами. Таким образом, только четыре стадиона находятся непосредственно в собственности клуба или связанных с ним компаний.

В целом обновление инфраструктуры позволяет обеспечить комфортные условия для болельщиков на стадионе. Стадионы 11 клубов имеют полностью крытые трибуны, защищая посетителей в случае плохих погодных условий. Легкоатлетические беговые дорожки, которые отдаляют расположение трибун от самого футбольного поля, остаются лишь на трех стадионах.

На стадионах клубов РПЛ постепенно внедряются элементы «зеленой» экономики: например, на пяти аренах организован раздельный сбор мусора.

Еще два стадиона – «Газпром Арена» и «Казань Арена» – используют возобновляемые источники энергии. Например, лифты, установленные на стадионе в Санкт-Петербурге, оснащены специальным регенеративным приводом, который перенаправляет выработанную энергию обратно в электрическую сеть здания.

Использование инфраструктуры

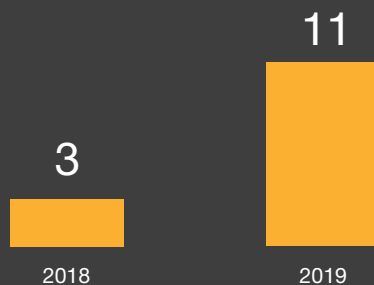
Дополнительные варианты использования инфраструктуры клубами РПЛ, количество клубов



Используемые варианты коммерческой загрузки домашнего стадиона в нематчевые дни клубами РПЛ, количество клубов



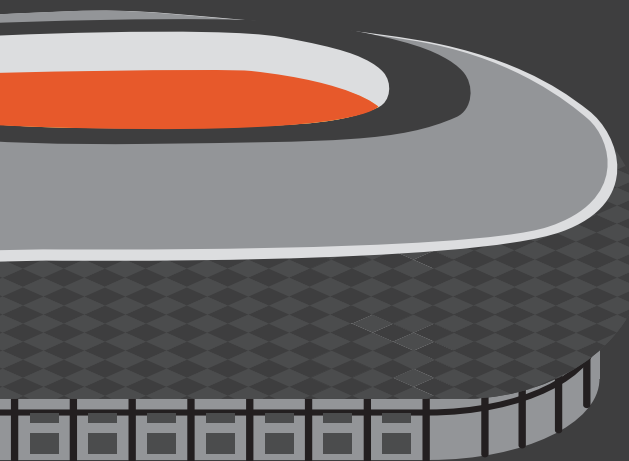
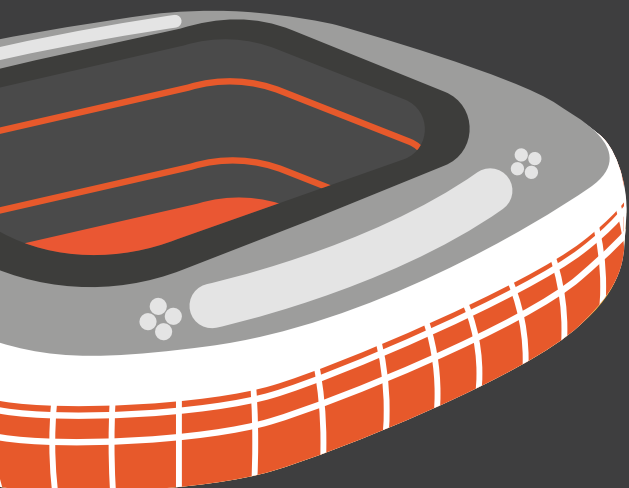
Количество концертов на стадионах клубов РПЛ



Клубы стремятся сделать свои стадионы точкой притяжения для болельщиков и в нематчевые дни. Так, более чем на половине арен работают клубные магазины атрибутики и проводятся экскурсии. Клубные музеи на стадионе на данный момент функционируют у двух клубов.

Строительство современных стадионов оказывает положительное влияние и на концертную индустрию. Так, в 2019 году крупные концерты прошли на стадионах 6 клубов РПЛ, а рекордсменами по их количеству стали «ВТБ Арена» и «Открытие Арена», которые приняли по 3 концерта.

Развитие инфраструктуры



«Мордовия Арена»

Город	Саранск
Клуб	ФК «Тамбов» (временно)
Год открытия	2018
Вместимость	43 958 мест
Авторы проекта	ФГУП «Спорт-Инжиниринг»

Центральный стадион «Динамо» имени Льва Яшина («ВТБ Арена»)

Город	Москва
Клуб	ФК «Динамо»
Год открытия	1928 (реконструирован в 2019 г.)
Вместимость	25 714 мест
Авторы проекта	Manica Architecture, SPEECH

В 30-м туре сезона-2018/2019 ФК «Динамо» провел первый матч на открытом после реконструкции Центральном стадионе «Динамо» имени Льва Яшина. В рамках уникальной концепции футбольный стадион находится под одной крышей с малой универсальной спортивной ареной и торговым центром. Сам спортивный комплекс является частью проекта «ВТБ Арена Парк», включающего также жилой комплекс, бизнес-центр и отель.

ФК «Тамбов» в своем дебютном сезоне в РПЛ временно принимает соперников на одном из стадионов, построенных к Чемпионату мира – «Мордовия Арена». Это связано с тем, что домашняя арена клуба находится в реконструкции.

Модернизация затронула и действующие стадионы клубов РПЛ. Например, ФК «Краснодар» во время зимнего перерыва сезона-2018/2019 установил дополнительные кресла на центральных секторах, а перед началом сезона-2019/2020 добавил еще 105 мест. Таким образом, текущая вместимость арены краснодарского клуба составляет 35 179 мест.

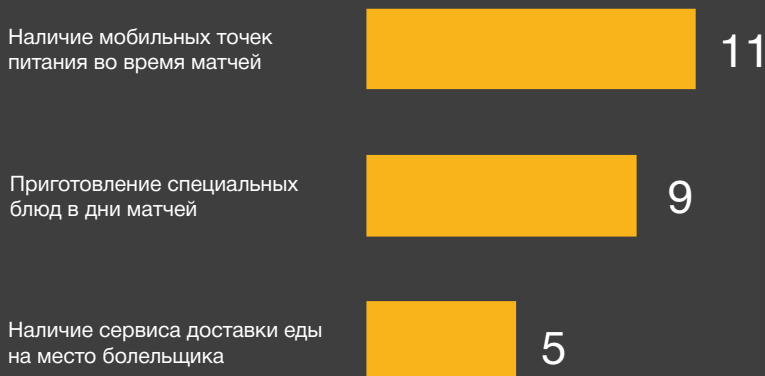
ФК «Зенит», в свою очередь, в мае 2019 года установил новое круговое табло по всему периметру чаши стадиона. Кроме того, на арене открылся новый клубный магазин и запущена программа «Болей налегке», в рамках которой несколько входов переоборудованы для быстрого прохода болельщиков без вещей.

Кейтеринг

Способы организации кейтеринга на стадионах клубов РПЛ в сезоне-2019/2020, количество клубов



Особенности организации кейтеринга на стадионах клубов РПЛ в сезоне-2019/2020, количество клубов



Вопросы организации питания на стадионах играют важную роль в обеспечении комфортного посещения матчей болельщиками.

Большинство клубов РПЛ в том или ином виде задействуют подрядчика для организации кейтеринга. Одним из форматов является выбор единого эксклюзивного поставщика, что позволяет эффективно контролировать его работу, а также обеспечить выгодные финансовые условия (за счет премии за эксклюзивность). Альтернативой выступает привлечение нескольких подрядчиков для обеспечения широкого разнообразия меню – например, на стадионе ФК «Зенит» работают шесть кейтеринговых операторов.

Мобильные точки питания присутствуют на матчах 11 клубов Лиги и позволяют предложить посетителям более быстрый и удобный сервис исходя из загруженности секторов стадиона.

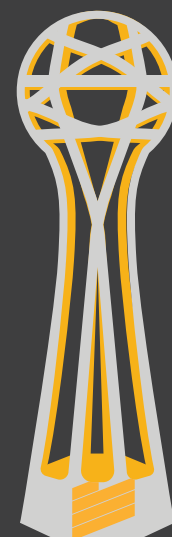
Приготовление специальных блюд, связанных с праздничными событиями или кулинарными традициями региона команды-соперника, способствует повышению разнообразия меню, а также работает в качестве маркетингового инструмента. В текущем сезоне подобной возможностью периодически пользуются 9 клубов.

Российские футбольные клубы продолжают внедрять сервис доставки еды на место болельщика – в текущем сезоне данную услугу предоставляют 5 клубов РПЛ, что на один больше показателя предыдущего сезона.

Премиальные места и VIP-ложи

923,7 млн руб.

совокупная выручка клубов РПЛ от реализации VIP-лож в сезоне-2018/2019*



Количество премиального билетного инвентаря на стадионах клубов РПЛ в сезоне-2019/2020, в среднем на один клуб

Количество мест в VIP-ложах

665

Количество мест повышенной комфортности

931

* Представлена совокупная выручка футбольных клубов «Динамо», «Краснодар», «Крылья Советов», «Ростов», «Рубин», «Спартак», «Урал», ЦСКА

Среднее количество VIP-лож на стадионах клубов РПЛ в сезоне-2019/2020 сохранилось на уровне 38, при этом суммарное количество мест как в VIP-ложах, так и на центральных VIP-секторах увеличивается.

Как показывают данные исследования, 13 клубов реализуют VIP-ложи на коммерческой основе, остальные же используют их для приглашения высокопоставленных гостей.

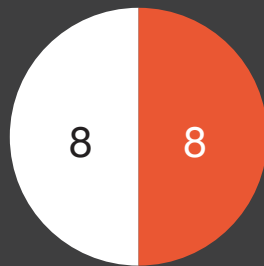
Большинство клубов занимаются реализацией VIP-лож самостоятельно, при этом в структуре 8 клубов функционирует специализированный отдел по работе с VIP-болельщиками, который решает целый ряд вопросов, от непосредственной продажи VIP-инвентаря до организации премиального сервиса внутри лож.

В большинстве случаев (9 клубов) ложи сдаются на целый сезон, иногда – на отдельные матчи или более длительный срок. Обязательной опцией при реализации лож является включенный в стоимость аренды кейтеринг, чуть реже клубы предлагают прочие услуги, например, доступ на закрытые мероприятия или посещение лож футболистами.

VIP-ложи также используются клубами в качестве инструмента повышения лояльности болельщиков. Так, три клуба РПЛ проводят специальные конкурсы среди болельщиков, победители которых получают возможность посещения VIP-лож по обычным билетам.

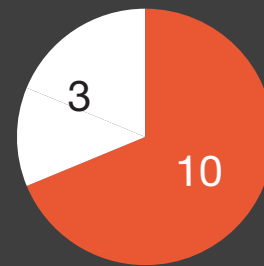
Источник: клубы РПЛ, анализ PwC

Наличие в структуре клуба отдельного департамента по работе с VIP-болельщиками, количество клубов



Да Нет

Способ реализации VIP-лож, количество клубов

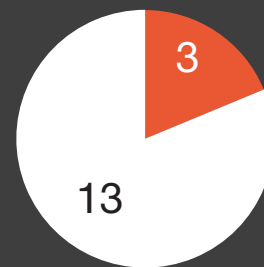


Самостоятельно Самостоятельно и через подрядчика

Опции, включенные в стоимость при аренде ложи



Возможность апгрейда обычных билетов до уровня VIP-лож в качестве промоакций



Да Нет



Коммерческая деятельность клубов РПЛ



Сервисы и услуги в день матча



Футбольные матчи становятся полноценным развлекательным шоу



Предлагаемые сервисы для болельщиков в день матча, количество клубов



Типы проводимых развлекательных мероприятий, количество клубов



* Исторические показатели отсутствуют

Одновременно с работой по повышению посещаемости клубы РПЛ продолжают совершенствовать организацию матчевого дня. Посещение матчей становится все более комфортным для семейной аудитории благодаря наличию специальных секторов и детских комнат, а также разнообразных развлекательных активностей. Так, для болельщиков до игры или в ее перерыве организуются конкурсы и викторины, музыкальные выступления, мастер-классы, выставки, зоны дополненной реальности, киберспортивные турниры и прочие мероприятия.

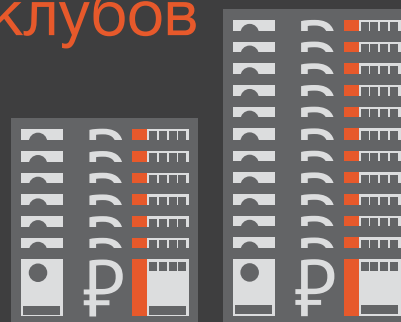
Одним из новшеств прошлого сезона стал регулярный просмотр выездных матчей на домашнем стадионе – начало положил ФК «Зенит», который совместно с одним из спонсоров организовывал фан-зону «Смотри+ Арена» с трансляциями некоторых гостевых игр. Также в течение сезона данную идею на прилегающей к стадионам территории реализовывали ФК «Локомотив» и ФК «Краснодар».

Абонементы и билетные программы

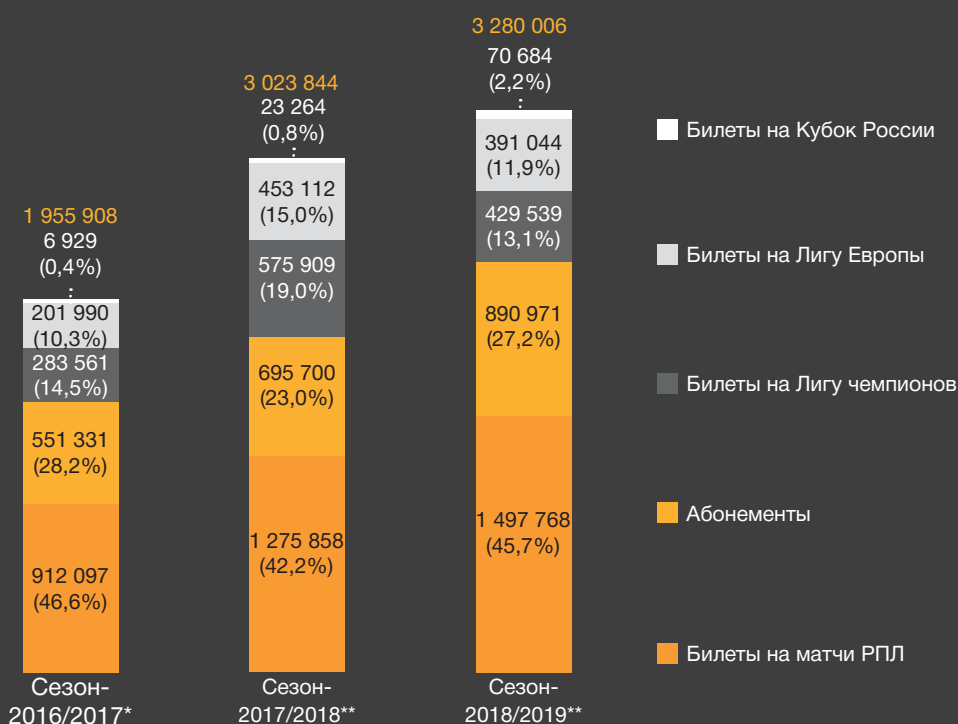
Суммарная выручка клубов

3,28

млрд руб.



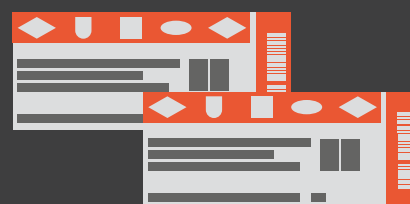
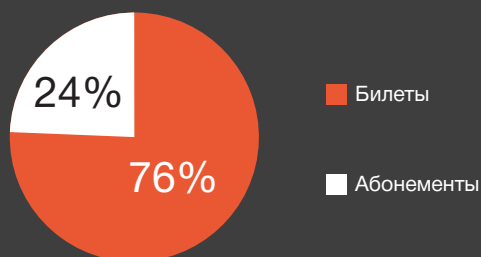
Структура билетной выручки клубов РПЛ во всех турнирах, %, тыс. руб.



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

** Без учета клубов, покинувших РПЛ по итогам сезона

Среднее соотношение выручки от продажи билетов и абонементов на матчи РПЛ в сезоне-2018/2019



Особенности билетных программ, количество клубов



Клубы стремятся задействовать все больше каналов для продажи билетов



■ Сезон-2018/2019 ■ Сезон-2019/2020

* Исторические показатели отсутствуют

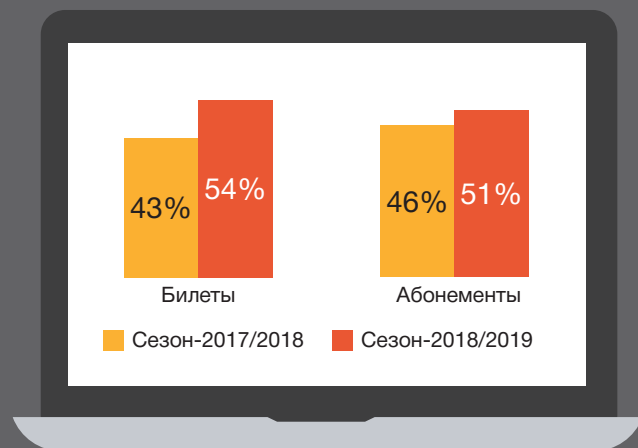
Каналы онлайн-продаж билетов, количество клубов



■ Сезон-2018/2019

■ Сезон-2019/2020

Доля онлайн-продаж по продуктам

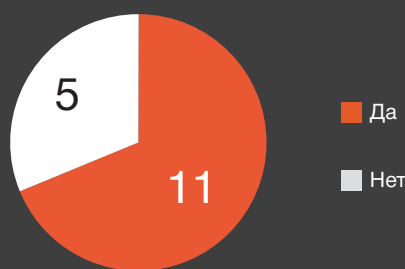


Совокупный объем билетной выручки клубов РПЛ продолжает увеличиваться – по итогам сезона-2018/2019 рост составил почти 9%. Наибольший рост в денежном выражении демонстрирует выручка от продажи билетов на матчи РПЛ и абонементов.

Цифровизация охватывает взаимодействие между клубами и болельщиками и в части билетных программ: доля онлайн-продаж неуклонно растет, у почти половины клубов доступна загрузка приобретенных билетов и абонементов в мобильные кошельки.

Работа с аудиторией

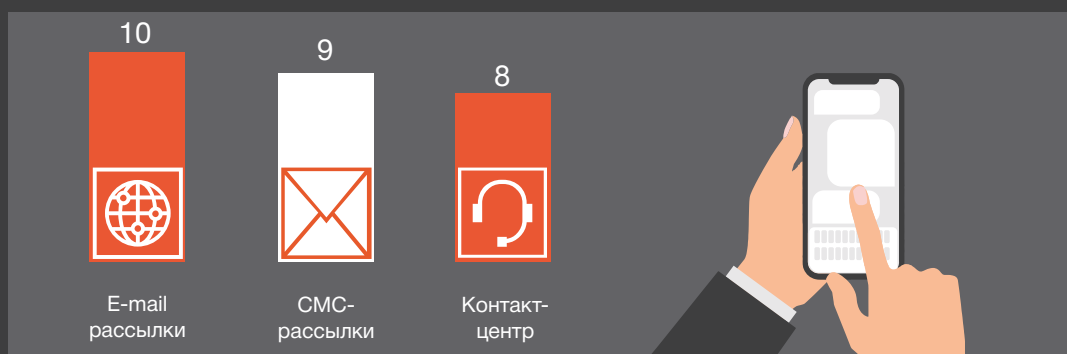
Проведение исследований болельщиков, количество клубов



Наличие CRM-системы, количество клубов



Использование внутриклубных инструментов коммуникации с болельщиками, количество клубов



Клубы РПЛ продолжают внедрять CRM-системы, предназначенные для сбора данных о болельщиках. В перспективе интеграция CRM-платформы с остальными IT-системами, например, билетным сайтом, кассами точек питания или системами контроля и управления доступом на стадион, позволяет клубам получать большой массив данных о каждом человеке и его поведении на стадионе и в digital-пространстве, формируя тем самым детальный профиль болельщика. Использование подобного профиля в коммуникации с аудиторией обеспечивает персонализированный подход, повышая эффективность предложений клуба и его партнеров, а также лояльность болельщиков.

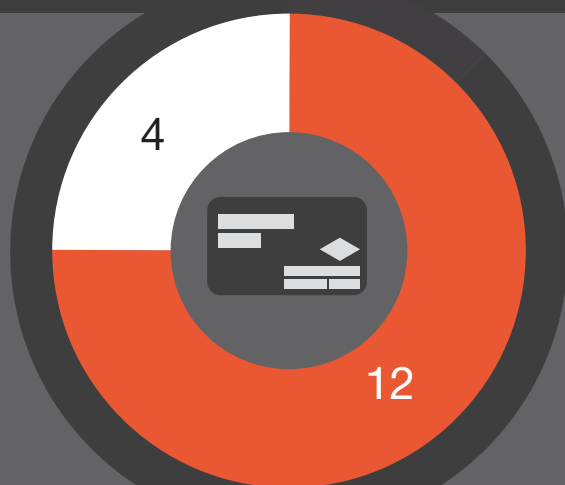
Клубы также проводят маркетинговые исследования болельщиков, которые позволяют выявлять и четче понимать особенности различных сегментов аудитории.

Например, интересным показателем, в первую очередь для рекламодателей, является доля женской и детской аудитории. Как показывают исследования клубов, основанные как на опросах, так и на анализе данных пользователей билетных систем, сайтов и приложений, доля женщин и детей до 18 лет среди болельщиков клуба может в некоторых случаях достигать 30–35%.

Важной для клуба может оказаться и информация о том, что данный человек уже поддерживает другой местный спортивный клуб. К примеру, 7 клубов РПЛ организуют совместные промокампании со спортивными клубами своего города для привлечения дополнительной аудитории.

Программы лояльности

Наличие программы лояльности для болельщиков, количество клубов



Сезон-2018/2019



Сезон-2019/2020

Программа лояльности как важный инструмент для удержания аудитории в долгосрочном периоде используется в большинстве клубов РПЛ. Наиболее популярными опциями, предоставляемыми участникам программ, являются скидки на товары и услуги клуба и его партнеров, а также различные бонусы вроде посещения закрытых клубных мероприятий и премиального сервиса, например, приоритетного права покупки билетов или бесплатной доставки из клубного магазина.

Опции, предлагаемые участникам программы лояльности, количество клубов



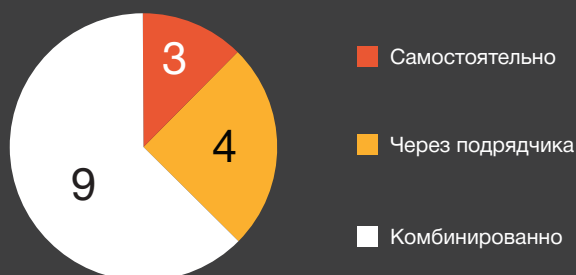
Клубная атрибутика

Особенности организации продаж клубной атрибутики, количество клубов



* Исторические показатели отсутствуют

Способ заказа клубной атрибутики, количество клубов

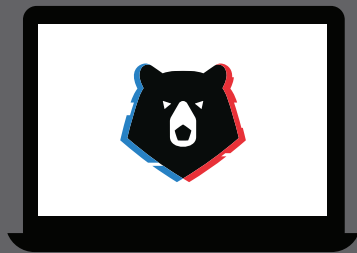


В текущем сезоне собственная линейка брендированной атрибутики представлена у всех клубов РПЛ. Кроме того, 13 клубов производят ситуационную атрибутику, связанную с праздниками или событиями из жизни клуба, региона или футбольной индустрии в целом. Производство подобной атрибутики требует оперативности и креативного подхода, однако значительно повышает лояльность болельщиков и также является маркетинговым инструментом.

Большая часть клубов задействует подрядчика при заказе атрибутики, лишь три клуба осуществляют данный процесс самостоятельно.

Кроме того, 9 клубов РПЛ работают с лицензионными партнерами, которые в рамках лицензионных соглашений самостоятельно занимаются изготовлением и реализацией брендированной продукции. Согласно данным, предоставленным клубами, наиболее популярными категориями лицензионных товаров, помимо непосредственно одежды, являются игрушки, канцелярские товары, часы и бижутерия.

Каналы онлайн-коммуникации



Сайты клубов РПЛ по мультиязычности

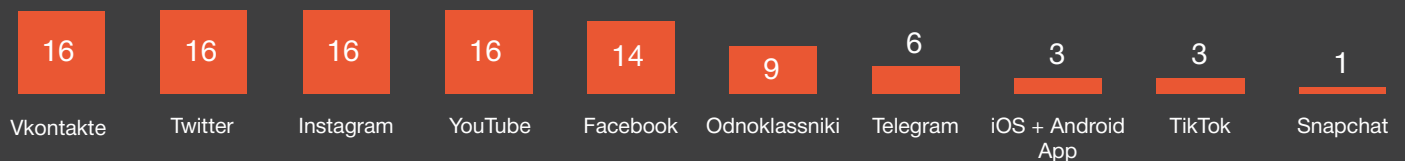


Совокупное количество подписчиков в социальных сетях по клубам, тыс. человек*

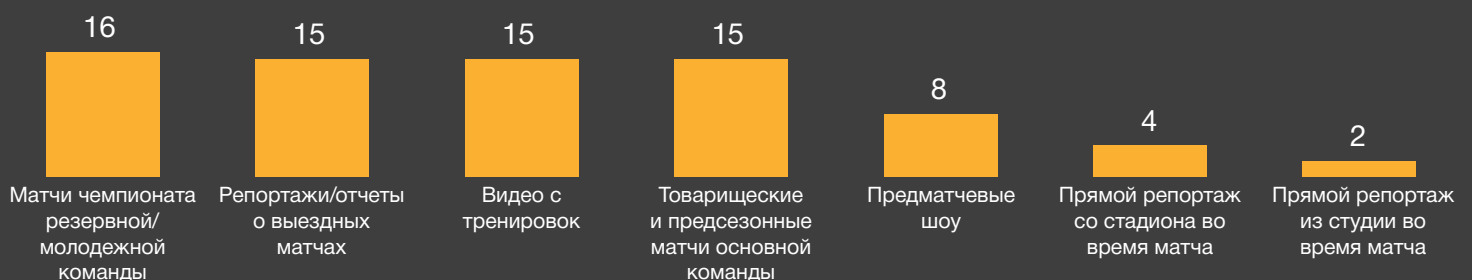


* По состоянию на 5 декабря 2019 года, учитываются аккаунты клубов в ВКонтакте, Instagram, Twitter, YouTube, Facebook

Использование digital-инструментов, количество клубов



Тип контента, транслируемого/публикуемого на клубном канале в YouTube, количество клубов

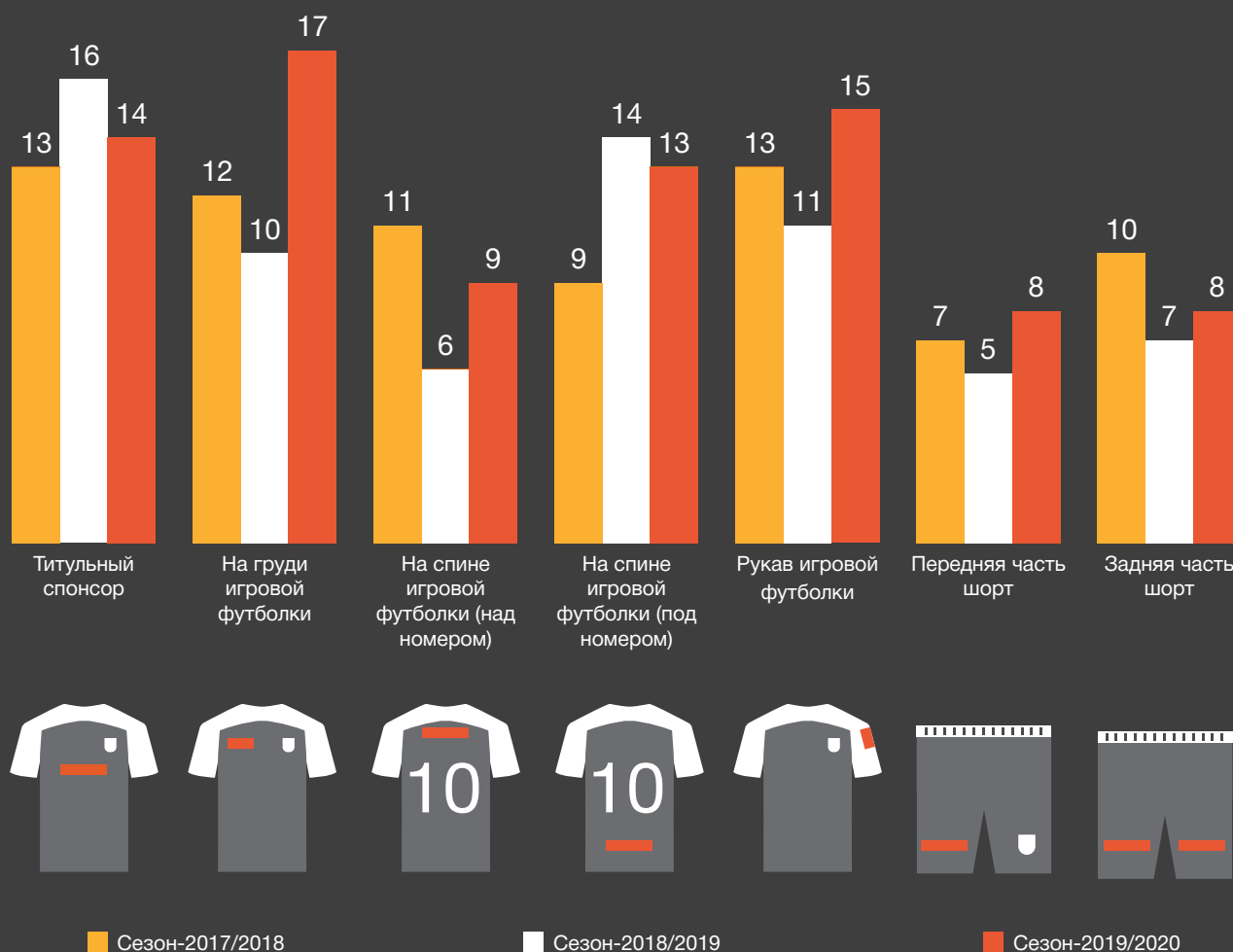


Взаимодействие со спонсорами

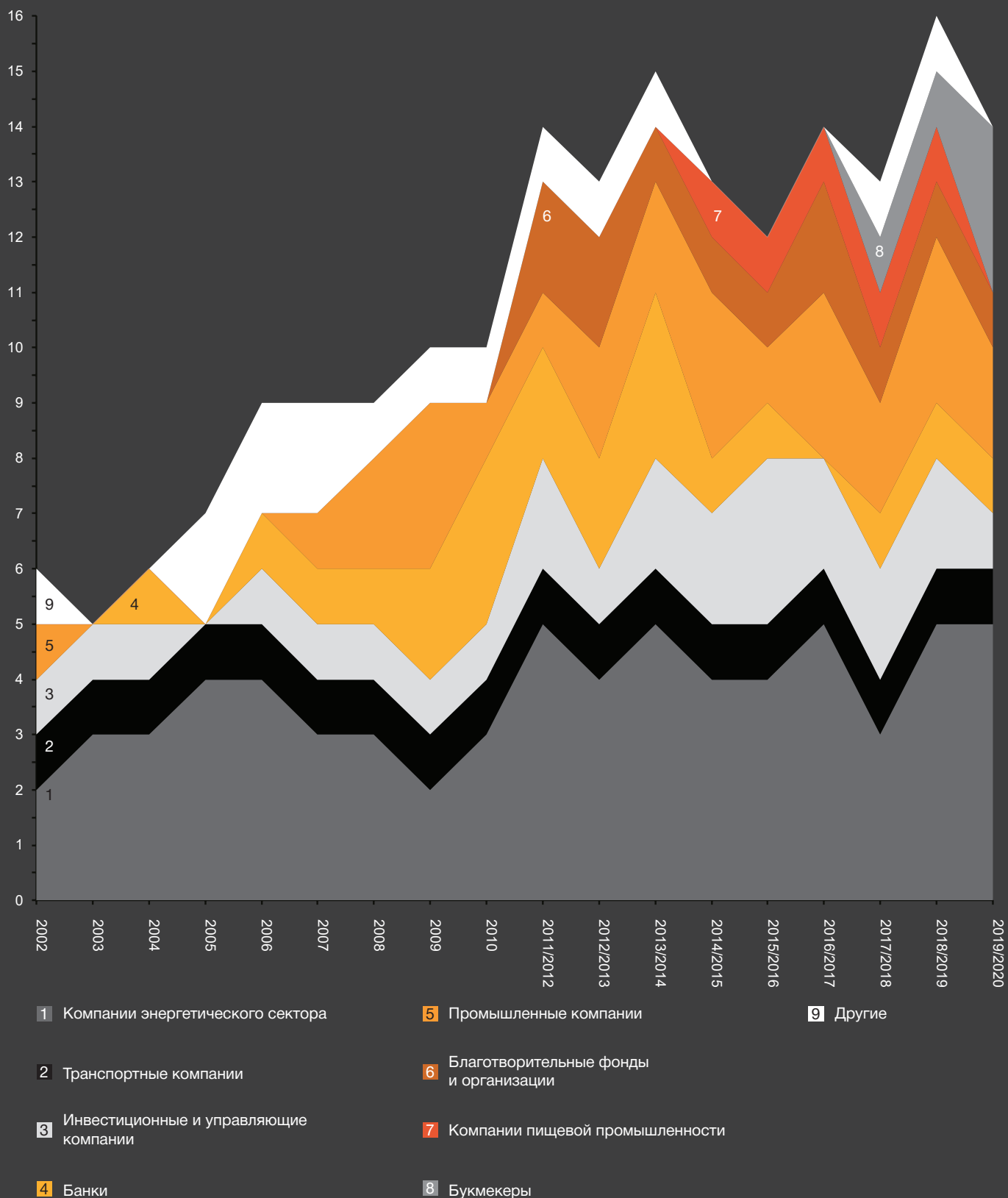
Топ-5 категорий спонсоров клубов РПЛ в сезоне-2019/2020 по профилю деятельности



Количество размещенных логотипов спонсоров на игровой форме клубов РПЛ



Количество титульных спонсоров клубов РПЛ в сезонах 2002–2019/2020 по категориям

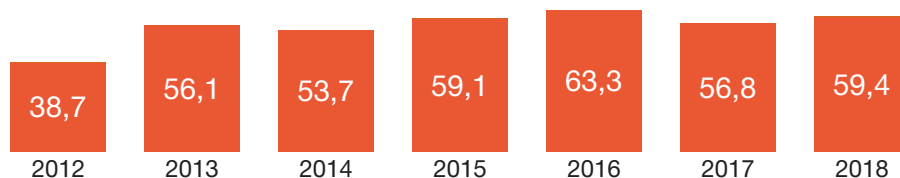


Финансовые аспекты деятельности клубов РПЛ

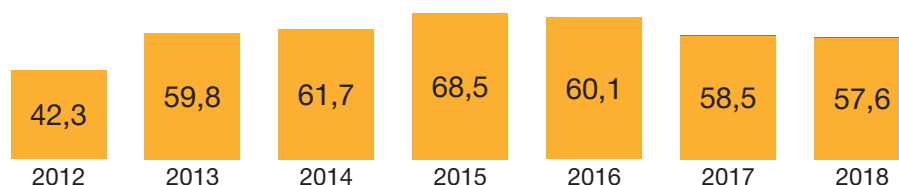


Финансовые результаты клубов

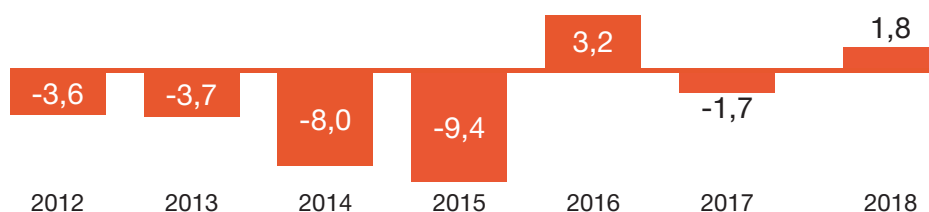
Доходы клубов РПЛ в 2012–2018 гг., млрд руб.



Расходы клубов РПЛ в 2012–2018 гг., млрд руб.



Финансовые результаты клубов РПЛ в 2012–2018 гг., млрд руб.



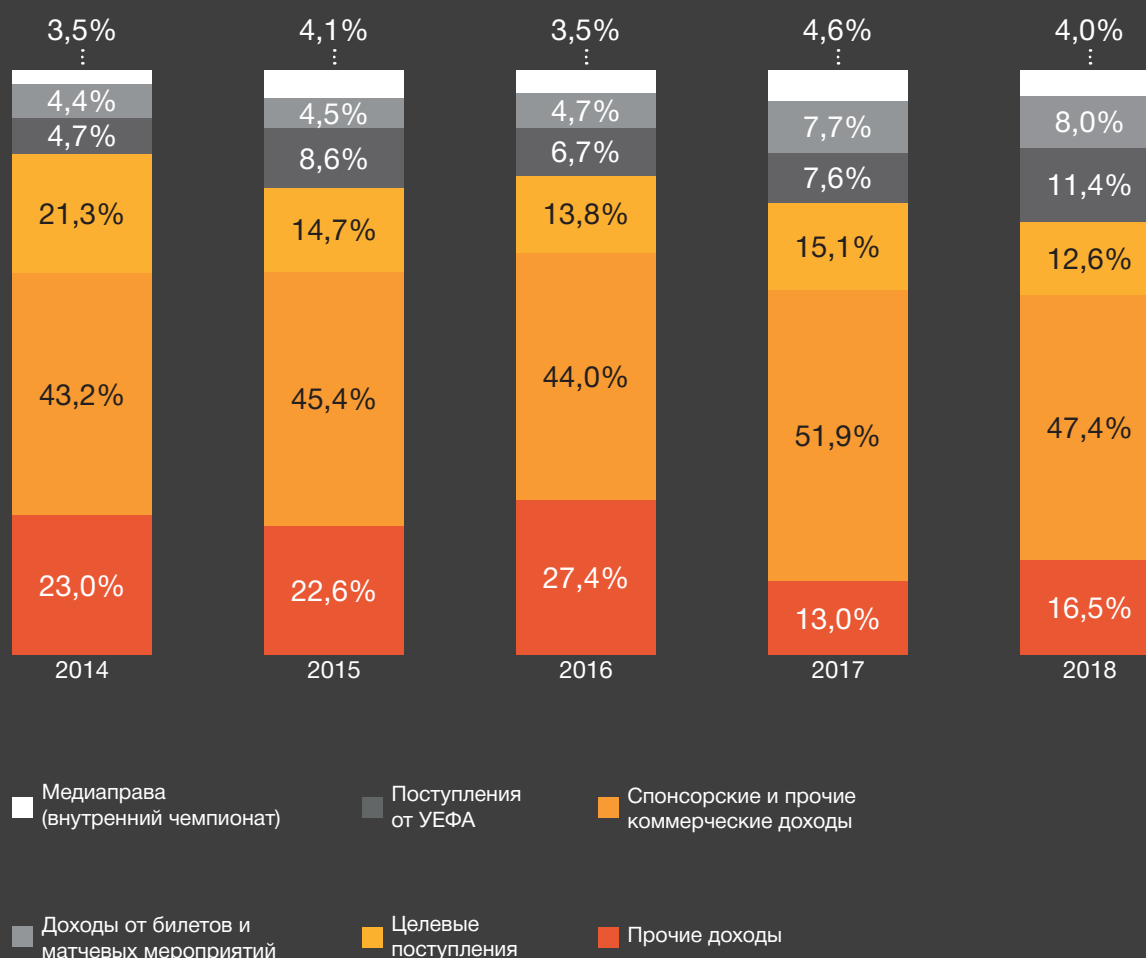
Доходы и расходы клубов РПЛ анализировались за каждый финансовый год. Совокупные значения расходов включают в себя все операционные и неоперационные затраты клубов, в том числе издержки по обслуживанию долга и прочие финансовые расходы, а также часть затрат, являющихся неденежными. К ним, например, относится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

Источник: клубы РПЛ, анализ PwC

В 2018 году совокупные доходы клубов увеличились на 4,6%, при этом расходы сократились, что позволило клубам продемонстрировать положительный финансовый результат.

Доходы клубов РПЛ

Структура общих доходов клубов РПЛ, % от общей суммы



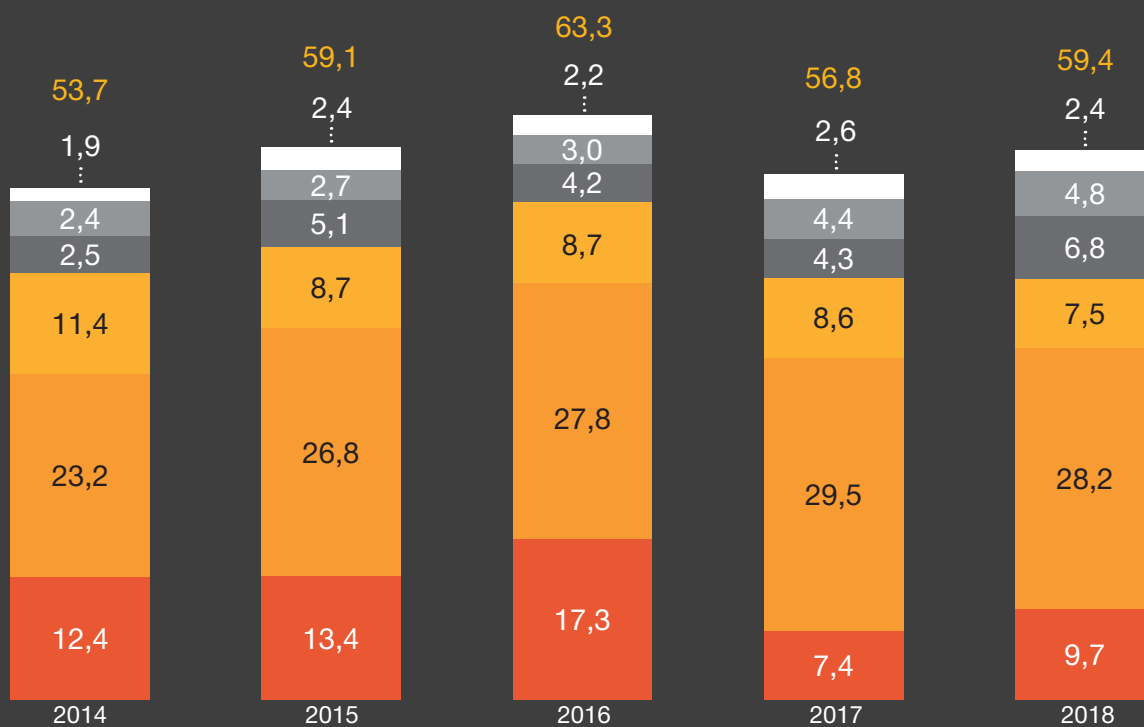
В 2018 году заметный рост в общих доходах клубов РПЛ продемонстрировали поступления от УЕФА и прочие доходы. В первом случае положительное влияние оказало как увеличение общего пула призовых для клубов, участвующих в еврокубках, так и более удачные выступления российских клубов в них.

Рост же суммы прочих доходов стал возможен, в первую очередь, благодаря успешной трансферной кампании клубов РПЛ летом 2018 года: согласно информации из открытых источников, за трансферы Александра Головина, Витиньо (оба – ПФК ЦСКА) и Квинси Промеса (ФК «Спартак») клубы получили свыше 60 млн евро, а общий трансферный баланс всех клубов составил около 22 млн евро.

Доходы от билетов и матчевых мероприятий также продолжают свой рост, что является положительной тенденцией с точки зрения диверсификации экономики клубов РПЛ.

Стоит отметить, что важным фактором, влияющим на изменение динамики доходов и расходов, является изменяющийся год от года состав участников первенства РПЛ.

Динамика общих доходов клубов РПЛ, млрд руб.



- Медиаправа (внутренний чемпионат)
- Поступления от УЕФА
- Спонсорские и прочие коммерческие доходы
- Доходы от билетов и матчевых мероприятий
- Целевые поступления
- Прочие доходы

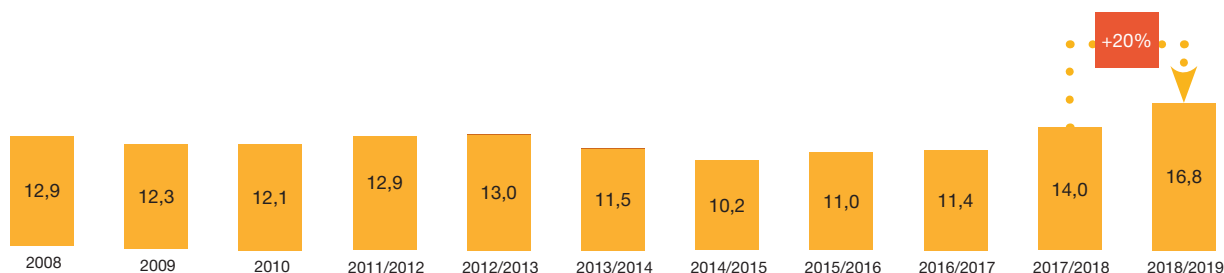


Посещаемость матчей РПЛ

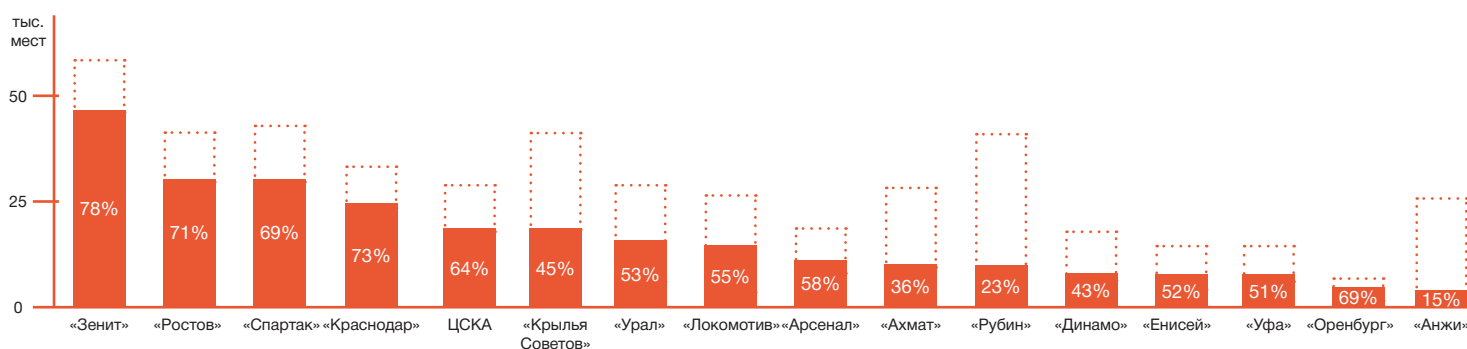


Статистика посещаемости

Средняя посещаемость одного матча РПЛ, тыс. чел.



Заполняемость арен клубов РПЛ в сезоне-2018/2019, % от общей вместимости



Примечание: расположены по показателю средней посещаемости в порядке убывания

Аудитория посетителей матчей РПЛ продолжает увеличиваться – средняя посещаемость в сезоне-2018/2019 составила 16,8 тыс. человек, что на 20% больше показателя предыдущего сезона.

Лидером как по средней посещаемости матчей, так и по заполняемости стадиона продолжает оставаться «Зенит» – на его домашние игры в прошлом сезоне ходило в среднем 48 244 чел., заполняя 78% свободных мест.

«Ростов» сохранил прежний уровень заполняемости стадиона после полноценного переезда на «Ростов Арена», вместимость которой почти в три раза больше вместимости «Олимпа-2». Соответствующим образом выросла и средняя посещаемость матчей – до 31 034 чел., что позволило клубу занять второе место в Лиге по данному показателю.

Другой стадион ЧМ-2018, «Самара Арена», заполнялся на матчах «Крыльев Советов» менее чем на половину, однако по средней посещаемости самарский клуб занял шестое место в Лиге.

Возможности нового стадиона позволили «Уралу» также увеличить посещаемость домашних матчей – она выросла почти в два раза, при этом уровень заполняемости оставляет потенциал для дальнейшего роста аудитории.

Стоит также отметить рост посещаемости матчей московских клубов (ЦСКА, «Динамо» и «Локомотив») – совокупное количество болельщиков на их домашних играх увеличилось на 22% по сравнению с предыдущим сезоном.

Кадровый резерв клубов РПЛ



229 человек

средняя численность сотрудников в штате клуба РПЛ



Средняя численность различных департаментов
в клубах РПЛ в сезоне-2019/2020, чел.



Средняя численность штата клубов РПЛ в текущем сезоне составляет 229 человек, включая спортсменов, тренерский штаб и административно-управленческий персонал. Таким образом, клубы-участники высшего дивизиона чемпионата России по футболу создают постоянные рабочие места для более чем 3,5 тыс. человек. Кроме того, в дни матчей клубы привлекают значительное количество временного персонала (стюарды, кейтеринговые и клининговые службы и т.д.).

Как показывают данные исследования, средняя численность персонала по основным блокам деятельности остается стабильной, в то время как верхний диапазон численности департаментов, за исключением коммерческого, сокращается.

Важной структурой для обеспечения максимально комфортных условий на футболе является служба безопасности, которая отвечает за взаимодействие с органами правопорядка, стюардами и болельщиками. Средняя численность данного отдела, который присутствует в структуре каждого клуба РПЛ, составляет 4 человека.

Развитие спортивной инфраструктуры приводит к потребности (в зависимости от модели владения стадионом) в наличии технических служб, отвечающих за эксплуатацию стадиона, в штате клубов. В текущем сезоне данный отдел присутствует у 5 клубов, а его средняя численность составляет 7 человек.

Источник: клубы РПЛ, анализ PwC

Развитие детского и юношеского футбола



Особенности организации и продвижения деятельности клубных спортшкол/академий в сезоне-2019/2020, количество клубов



Клубы РПЛ стремятся найти наиболее эффективный подход к поиску, привлечению и воспитанию юных футболистов.

Интересен пример ФК «Спартак», который в декабре 2018 года совместно с компанией-франчайзером «Лига Спорта» запустил проект по развитию сети детских футбольных школ «Спартак Юниор» в России и странах СНГ.

Франчайзи проекта получают право использования адаптированной тренировочной методики и бренда Академии «Спартак» имени Федора Черенкова, а также технологическую поддержку. Кроме того, региональные филиалы войдут в скаутскую сеть клуба, что позволит «Спартаку» существенно расширить ее охват.

Важным шагом для развития детско-юношеского футбола стал запуск Юношеской футбольной лиги (ЮФЛ), первый сезон которой стартовал в августе этого года. В турнире, организатором которого является Российский футбольный союз, могут принять участие команды U-17 (до 17 лет) академий профессиональных футбольных клубов, а его победитель получает путевку в Юношескую лигу УЕФА.

Состав участников первого сезона определялся экспертным советом РФС на основе сводного рейтинга российских футбольных школ, результатов финальных турниров юношеских первенств России и количества воспитанников клубов в сборных России разных возрастов. По совокупности данных факторов 7 из 12 приглашений к участию в экспериментальном сезоне ЮФЛ получили академии клубов РПЛ.

Контакты

Команда консультационных услуг для компаний спортивной индустрии, PwC в России



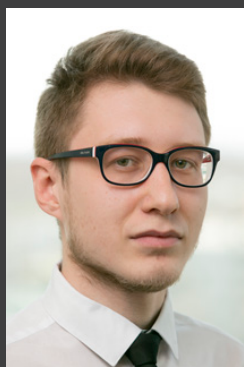
Олег Малышев
Партнер
oleg.malyshev@pwc.com



Александр Кардаш
Директор
aleksander.kardash@pwc.com



Анастасия Шалимова
Менеджер
anastasia.shalimova@pwc.com



Кирилл Тихонов
Старший консультант
kirill.tikhonov@pwc.com

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

www.pwc.ru



PwC в России (www.pwc.ru) предоставляет услуги в области аудита и бизнес-консультирования, а также налоговые и юридические услуги компаниям разных отраслей. В офисах PwC в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже, Владикавказе, Уфе, Нижнем Новгороде и Перми работают более 2 700 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса.

Под «PwC» понимается сеть PwC и/или одна или несколько фирм, входящих в нее, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом. Глобальная сеть PwC объединяет более 250 000 сотрудников в 158 странах. Более подробная информация представлена на сайте <http://www.pwc.ru/ru/about.html>