



cutting through complexity

КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ
В ОБЛАСТИ СПОРТА

Европейские стадионы — 2011

Перспективы строительства
и эксплуатации футбольных
стадионов в Европе



Содержание

1.	Краткое описание европейской футбольной индустрии	6
2.	Европейские стадионы	10
2.1.	Информация о стадионах ведущих европейских клубов	10
2.2.	Как ведущие европейские клубы используют свои стадионы	12
2.3.	Социально-экономические факторы, влияющие на заполняемость стадионов	15
3.	Тенденции в сфере строительства и эксплуатации стадионов	18
3.1.	Типичный новый современный стадион и стоимость его строительства	18
3.2.	Финансирование строительства и эксплуатации стадионов	22
4.	Роль стадионов в обеспечении устойчивого развития футбольных клубов в будущем	26
4.1.	Строительство стадионов, удовлетворяющих требованиям рыночного спроса	26
4.2.	Роль стадионов в бизнес-стратегии и устойчивом финансовом развитии европейских футбольных клубов	30
5.	Заключение	33
6.	Информация о КПМГ	34

Уважаемые читатели!

За последние два десятилетия в Европе футбол стал одним из важнейших видов бизнеса. В течение сезонов 2009/2010 на европейском футбольном рынке наблюдался умеренный рост, при этом, несмотря на снижение прибыли, ведущие клубы получили выручку в размере более 11 млрд евро.

КПМГ провела исследование о влиянии стадионов на выручку клубов за игровые дни. В исследовании приводится краткое описание европейской футбольной индустрии, описываются результаты анализа тенденций в сфере строительства и эксплуатации стадионов и показателей разных клубов, а также имеющиеся у них коммерческие возможности.

В исследовании также раскрывается потенциал России с точки зрения подготовки футбольной инфраструктуры к чемпионату мира 2018 года. «Большая пятёрка» европейских футбольных лиг может расшириться за счет России, если страна возьмет на вооружение современные методы строительства и эксплуатации стадионов.

Футбольный рынок является высококонцентрированным: немногим более 10% клубов получают почти 70% совокупной выручки европейских команд, играющих в высших дивизионах. Кроме того, примерно 80% клубов, выручка которых составляет более 50 млн евро, играют в так называемой «Большой пятёрке» лиг Англии, Франции, Германии, Италии и Испании. И это неслучайно, ведь это пять крупнейших стран Европейского Союза, характеризующихся наиболее высокой платежеспособностью потребителей. Более пятой части выручки клубов из «Большой пятёрки» лиг — это выручка за игровые дни, а у западноевропейских клубов, не играющих в «Большой пятёрке» лиг, этот показатель еще выше. Однако выручка клубов из Восточной Европы распределяется по-другому. Из-за невысоких показателей посещаемости, нехватки современных стадионов и относительно недорогих билетов доля выручки за игровые дни в общем объеме выручки этих клубов зачастую намного ниже (менее 10%).

Анализ выручки, получаемой за один матч, показывает, что указанная разница в значительной мере объясняется формой собственности (государственная/муниципальная или частная) на стадион, различиями в международной популярности клубов и лиг, их спортивными результатами, а также размером, возрастом, дизайном и конструкцией стадиона и услугами, предлагаемыми на стадионе. Чтобы добиться значительного увеличения выручки за игровые дни, необходимо тщательно продумать размеры стадиона, его конструкцию и соотношение различных видов мест с учетом рыночных требований, а также разработать эффективную стратегию ценообразования. Хотя спортивные и финансовые результаты клубов неразрывно связаны, использование стадиона — это контролируемый фактор, который может изменить долгосрочную динамику и, соответственно, направление развития клуба.

В исследовании КПМГ были проанализированы результаты сравнения ведущих клубов с точки зрения показателя выручки за место. Этот показатель позволяет определить, сколько

денег клубам приносит одно место на стадионе за один день независимо от того, проходят ли в конкретный день какие-либо матчи. Подобная информация позволяет оценить эффективность стадиона с точки зрения получения выручки и наполняемости.

В исследовании говорится, что несмотря на то, что уровень ВВП на душу населения в России сравнительно невысок, страна демонстрирует высокий потенциал роста. В сочетании с несомненным преимуществом в виде большой численности населения это может позволить ей, наряду с Турцией, потеснить страны «Большой пятёрки» европейских футбольных лиг. Для того чтобы это произошло, обе страны должны взять на вооружение самые современные методы строительства и эксплуатации стадионов.

В России сейчас уже ведется строительство и реконструкция нескольких крупных стадионов в Москве, Санкт-Петербурге и Казани, однако при более внимательном изучении планов строительства остальных стадионов становится понятно, что все они проектируются и обустраиваются исходя из минимальных требований, предъявляемых ФИФА к стадионам стран — хозяек чемпионатов мира. Стандартные размеры проектируемых стадионов и одинаковое количество VIP-мест свидетельствуют о недостаточности усилий по созданию спортивных объектов с учетом специфики спроса на местах. Чтобы избежать большинства проблем с использованием спортивных объектов после проведения этого чемпионата, до начала строительства необходимо провести тщательное бизнес-планирование.

Кроме того, строительство крупных стадионов само по себе еще не гарантирует дальнейшего успешного роста и развития российского футбольного бизнеса. Общие экономические условия должны и далее стабилизироваться, а сами проекты строительства новых стадионов требуют тщательной доработки и адаптации к рыночным условиям конкретных регионов, а также должны учитывать демографическую ситуацию. При условии продуманного и грамотного управления строительством новых стадионов и их использованием после проведения спортивных соревнований Россия вполне может войти в состав ведущих европейских футбольных держав.

Надеемся, что это исследование окажется полезным для тех, кто работает в секторе недвижимости и строительства, в частности крупных спортивных сооружений, а также для тех, кто заинтересован в развитии футбольной индустрии.



Степан Светанков

Заместитель директора
Слияния и поглощения
и привлечение финансирования
КПМГ в России и СНГ

Т: +7 (495) 937 4477

Ф: +7 (495) 937 4400

Е.: ssvetankov@kpmg.ru



Аббревиатуры, используемые для обозначения клубов и стран

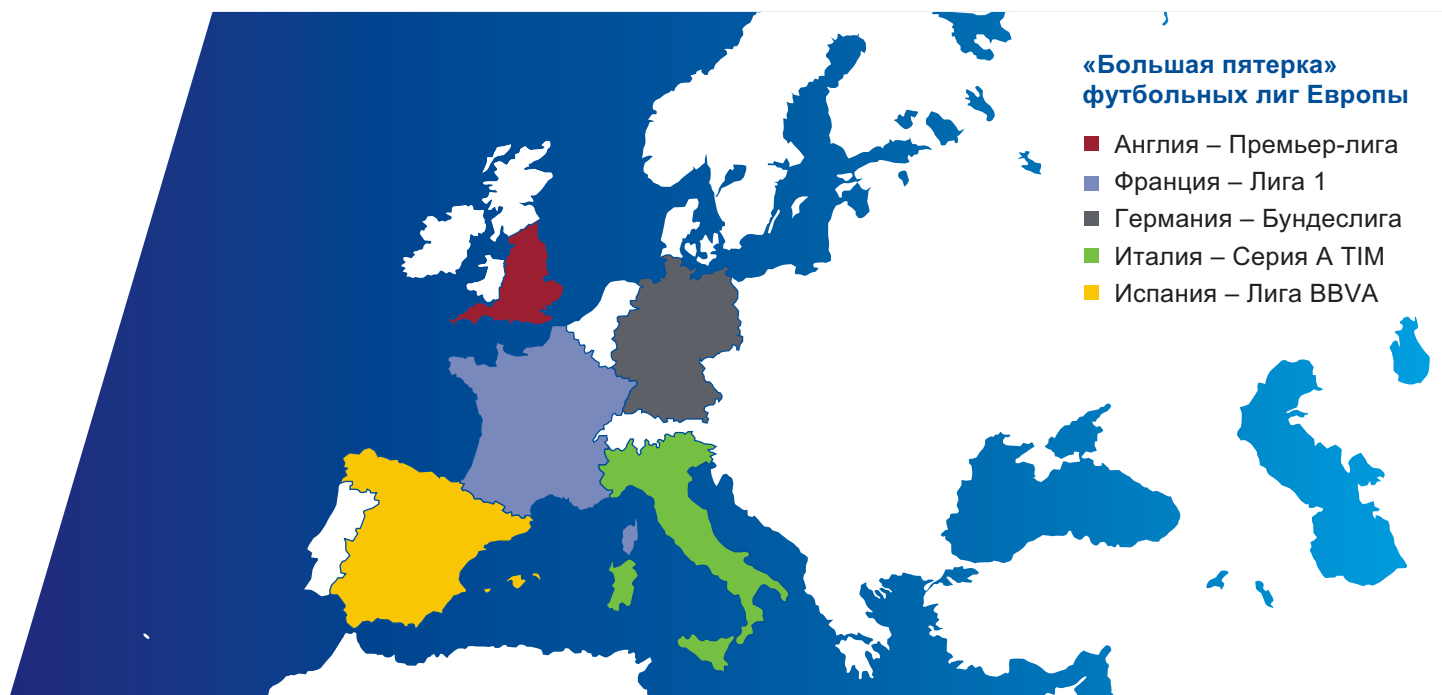
ARS	«Арсенал» (Arsenal)	AUT	Австрия		
ASV	«Астон Вилла» (Aston Villa)	BEL	Бельгия		
ATM	«Атлетико Мадрид» (Atlético Madrid)	BUL	Болгария		
BAR	«Барселона» (Barcelona)	CYP	Кипр		
BMU	«Бавария Мюнхен» (Bayern Munich)	CZE	Чехия		
CHE	«Челси» (Chelsea)	DEN	Дания		
HSV	«Гамбург» (Hamburger SV)	ENG	Англия		
INT	«Интер» (Internazionale)	ESP	Испания		
JUV	«Ювентус» (Juventus)	FRA	Франция		
LIV	«Ливерпуль» (Liverpool)	GER	Германия		
MCY	«Манчестер Сити» (Manchester City)	GRE	Греция		
MIL	«Милан» (AC Milan)	HUN	Венгрия		
MU	«Манчестер Юнайтед» (Manchester United)	IRL	Ирландия		
OLY	«Лион» (Olympique Lyonnais)	ITA	Италия		
OMA	«Олимпик» (Olympique de Marseille)	NED	Нидерланды		
RMA	«Реал Мадрид» (Real Madrid)	NOR	Норвегия	UKR	Украина
ROM	«Рома» (AS Roma)	POL	Польша	SCO	Шотландия
S 04	«Шальке 04» (Schalke 04)	POR	Португалия	SUI	Швейцария
TOT	«Тоттенхэм Хотспур» (Tottenham Hotspur)	ROM	Румыния	SWE	Швеция
VFB	«Штутгарт» (VfB Stuttgart)	RUS	Россия	TUR	Турция

1. Краткое описание европейской футбольной индустрии

Футбол — это, пожалуй, самый популярный вид спорта в мире. В XX веке он стал национальным видом спорта во многих странах по всему миру, а количество болельщиков, согласно оценкам, насчитывает более 3 млрд человек.

За последние два десятилетия в Европе футбол стал одним из важнейших видов бизнеса. В течение сезона 2009/2010 на европейском футбольном рынке наблюдался умеренный рост, при этом, несмотря на снижение прибыли, ведущие клубы получили выручку в размере более 11 млрд евро.

Футбольный рынок является концентрированным: немногим более 10% клубов получают почти 70% совокупной выручки европейских команд, играющих в высших дивизионах. Кроме того, примерно 80% клубов, выручка которых составляет более 50 млн евро, играют в так называемой «Большой пятёрке» лиг Англии, Франции, Германии, Италии и Испании. И это неслучайно, ведь это пять крупнейших стран Европейского Союза, характеризующихся наиболее высокой платежеспособностью потребителей.



Примечание: в сезоне 2011/12 в Премьер-лиге играет клуб из Уэльса под названием «Суонси Сити» (Swansea City).

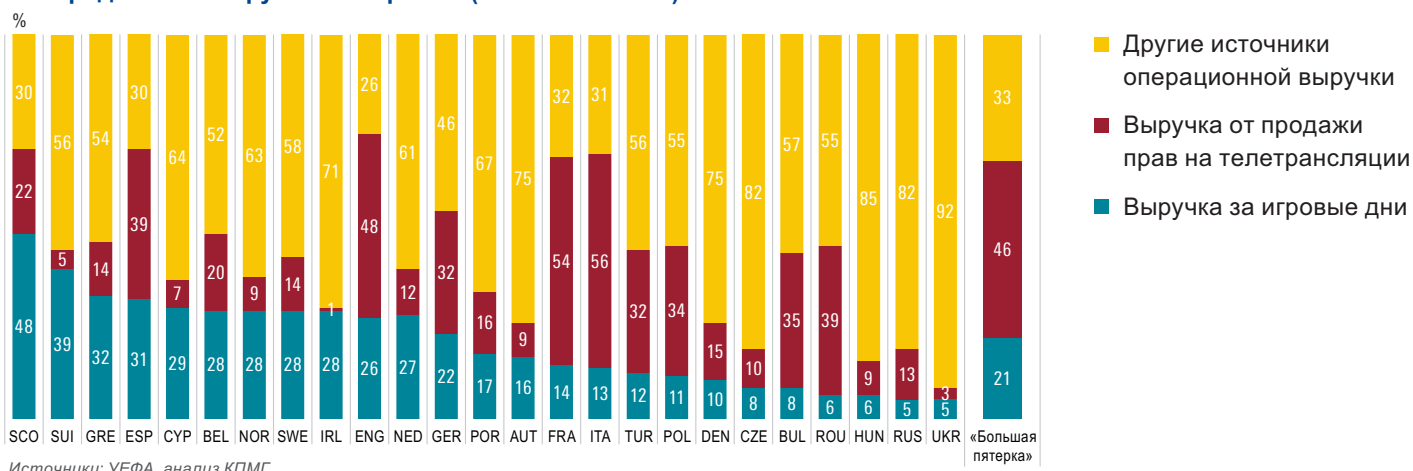
Футбольные клубы получают операционную выручку из трех основных источников:

- 1) выручка за игровые дни: билеты на домашние матчи, сезонные абонементы, места премиум-класса и т.п.;
- 2) выручка от продажи прав на телетрансляции: сделки по продаже прав на телетрансляции заключаются централизованно через УЕФА, по контрактам лиг, с принадлежащими клубам телеканалами и т.п.;
- 3) другие источники: спонсорство, торговля, лицензирование и т.п.

Максимальное увеличение выручки футбольных клубов необходимо для привлечения первоклассных игроков и финансирования программ обучения молодежи, которые могут способствовать достижению клубом новых успехов в будущем.

Клубы из английской Премьер-лиги в последние годы занимали первое место по размерам выручки в рейтингах УЕФА. В сезоне 2009/2010 средняя выручка этих клубов составила 122 млн евро, что на 40% больше средней выручки клубов из занявшей второе место немецкой Бундеслиги и на 63% больше выручки клубов из испанской Лиги BBVA. Для сравнения – выручка польской лиги Экстраклассы составила менее 6% выручки испанской высшей лиги, хотя население Польши по численности сопоставимо с населением Испании.

Распределение выручки по странам (сезон 2009/2010)



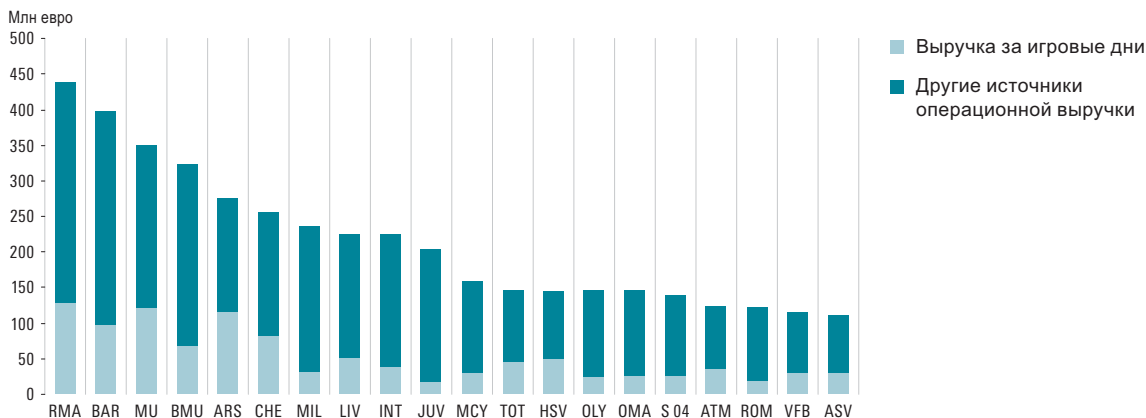
Более пятой части выручки клубов из «Большой пятерки» лиг — это выручка за игровые дни. Однако самую большую долю выручки (46%) эти клубы получали по договорам на продажу прав на телетрансляции и еще треть выручки — из других источников. Доля выручки от проведения матчей у западноевропейских клубов, не играющих в «Большой пятерке» лиг, еще выше, что говорит о большом значении и потенциале этого источника доходов. Однако выручка клубов из Восточной Европы распределяется по-другому. Из-за невысоких показателей посещаемости, нехватки современных стадионов и относительно недорогих билетов доля выручки за игровые дни в общем объеме выручки этих клубов зачастую намного ниже (менее 10%).

Чтобы добиться значительного увеличения выручки за игровые дни, необходимо тщательно продумать размеры стадиона, его конструкцию и соотношение различных видов мест с учетом рыночных требований, а также разработать эффективную стратегию ценообразования. Этим должна заниматься группа квалифицированных специалистов по управлению стадионами, поддерживающая тесное взаимодействие с болельщиками. Строительство и эксплуатация новых стадионов — это достаточно капиталоемкие процессы, поэтому эксплуатирующим организациям необходимо повышать эффективность использования уже находящихся в их распоряжении стадионов. Однако модели собственности и операционные модели в разных странах различаются,

и владельцы стадионов или эксплуатирующие их организации зачастую испытывают сложности с достижением уровня безубыточности.

Сравнение общих объемов выручки ведущих европейских футбольных клубов показывает, что даже внутри этой «элитной» группы есть существенные различия. Доля выручки за игровые дни в общем объеме выручки клубов в разных странах тоже различается. Английские клубы, например, обычно получают более высокую долю доходов от проведения матчей, а у итальянских клубов доля выручки за игровые дни в общем объеме выручки является самой низкой среди ведущих клубов. Это объясняется разными причинами, которые мы рассмотрим в последующих разделах нашего исследования.

Совокупная операционная выручка ведущих европейских клубов и доля в ней выручки за игровые дни (сезон 2009/2010)



Источник: исследование Deloitte Football Money League 2011, анализ КПМГ.



Signal Iduna Park, Дортмунд
© Copyright Borussia Dortmund

2. Европейские стадионы



Учитывая разнообразие моделей ведения футбольного бизнеса в Европе, неудивительно, что клубы из различных лиг по-разному используют стадионы. В этом разделе мы приводим некоторые основные факты и аналитические данные, которые позволят лучше понять вопросы, связанные со строительством стадионов.

2.1. Информация о стадионах ведущих европейских клубов

Хотя спортивные и финансовые результаты клубов неразрывно связаны, использование стадиона — это контролируемый фактор, который может изменить долгосрочную динамику и, соответственно, направление развития клуба.

Ведущие клубы используют большие стадионы: их средняя вместимость достигает примерно 60 тыс. человек и редко составляет менее 40 тыс. человек. Самые большие стадионы, вместимостью более 80 тыс. человек, находятся в Испании и Италии, хотя ведущие английские и немецкие клубы не сильно отстают от них. Однако большинство всех этих огромных стадионов были построены более 50 лет назад, поэтому их возможности с точки зрения доходности ограничиваются их исходной конструкцией, которая проектировалась без учета современных коммерческих реалий.

Основные данные о стадионах ведущих европейских клубов в порядке уменьшения их вместимости (сезон 2010/2011)

Клуб	Стадион	Вместимость стадиона (кол-во мест)	Год открытия	Владелец стадиона
«Барселона»	«Камп Ноу» (Camp Nou)	99 354	1957	ФК «Барселона»
«Реал Мадрид»	«Сантьяго Бернабеу» (Estadio Santiago Bernabéu)	80 354	1947	ФК «Реал Мадрид»
«Милан»	«Джузеппе Меацца» (Stadio Giuseppe Meazza)	80 018	1926	Муниципалитет Милана
«Интер»	«Джузеппе Меацца» (Stadio Giuseppe Meazza)	80 018	1926	Муниципалитет Милана
«Манчестер Юнайтед» ¹	«Олд Траффорд» (Old Trafford)	76 098	1949	«Манчестер Юнайтед»
«Рома»	Олимпийский стадион в Риме (Stadio Olimpico di Roma)	72 698	1932	Национальный олимпийский комитет Италии
«Бавария Мюнхен»	«Аллианц Арена» (Allianz Arena)	69 901	2005	Allianz Arena München Stadion GmbH
«Шальке 04»	«Фелтинс Арена» (Veltins Arena)	61 673	2001	«Шальке 04»
«Арсенал»	«Эмирейтс» (Emirates Stadium)	60 335	2006	ФК «Арсенал»
«Олимпик»	«Велодром» (Stade Vélodrome)	60 031	1937	Муниципалитет Марселя
«Гамбург» ²	«Имтех Арена» (Imtech Arena)	57 000	1998	Спортивное общество «Гамбург»
«Штутгарт»	«Мерседес-Бенц Арена» (Mercedes-Benz Arena)	55 896	1933	Муниципалитет Штутгарта
«Атлетико Мадрид»	«Висенте Кальдерон» (Estadio Vicente Calderón)	54 851	1966	«Атлетико Мадрид»
«Манчестер Сити»	«Сити оф Манчестер» (City of Manchester Stadium)	47 715	2002	Муниципалитет Манчестера
«Ливерпуль»	«Энфилд» (Anfield)	45 522	1884	ФК «Ливерпуль»
«Астон Вилла»	«Вилла Парк» (Villa Park)	42 786	1897	ФК «Астон Вилла»
«Челси»	«Стэмфорд Бридж» (Stamford Bridge)	41 841	1877	Chelsea Pitch Owners plc
«Лион»	«Стад де Жерлан» (Stade de Gerland)	40 494	1926	Муниципалитет Лиона
«Тоттенхэм Хотспур»	«Уайт Харт Лейн» (White Hart Lane)	36 240	1899	ФК «Тоттенхэм Хотспур»
«Ювентус» ³	Олимпийский стадион в Турине (Stadio Olimpico di Torino)	27 994	1933	Муниципалитет Турина
Среднее по 20 ведущим клубам	59 541	1945		

Источник: веб-сайты клубов, анализ КПМГ.

Примечание: (1) Стадион «Манчестер Юнайтед» был реконструирован после разрушения в результате бомбардировки в ходе Второй мировой войны.
(2) Стадион «Гамбурга» был построен в 1998 году на месте снесенного старого стадиона.
(3) В сезоне 2010/2011 «Ювентус» временно проводил матчи на Олимпийском стадионе до завершения строительства нового стадиона, вместимость которого будет составлять 41 тыс. человек.

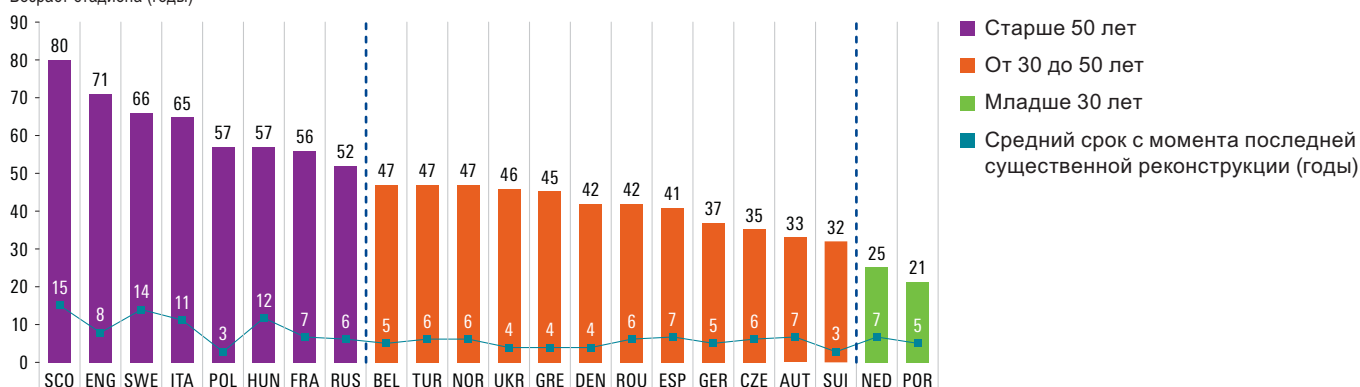
- Вместимость более 80 тыс. человек
- Вместимость от 60 тыс. до 80 тыс. человек
- Вместимость от 40 тыс. до 60 тыс. человек
- Вместимость менее 40 тыс. человек



Более крупные клубы стремятся усилить контроль за своими стадионами, ведь они входят в число основных активов, приносящих выручку.

Средний возраст стадионов в разных странах по состоянию на 2010 год

Возраст стадиона (годы)



Источник: УЕФА, анализ КПМГ.

Примечание: в выборку вошли стадионы европейских клубов из высших дивизионов.

Анализ среднего возраста стадионов команд, играющих в европейских лигах, показывает, что в основном самые старые стадионы Европы находятся в Шотландии, Англии, Швеции и Италии, и большинство из этих спортивных сооружений неоднократно подвергались реконструкции с момента их открытия. Однако строительство на месте старых стадионов новых спортивных сооружений с современным дизайном и оборудованием могло бы, вероятно, привести к увеличению выручки клубов. Еще один важный вывод по результатам нашего анализа заключается в том, что более современными стадионами, как правило, располагают лиги в тех странах, где недавно проходили крупные международные соревнования: в Австрии, Германии, Нидерландах, Португалии и Швейцарии. Такие мероприятия, как чемпионат мира и чемпионат Европы по футболу, стимулируют реализацию программ строительства новых стадионов для соблюдения требований ФИФА и УЕФА.

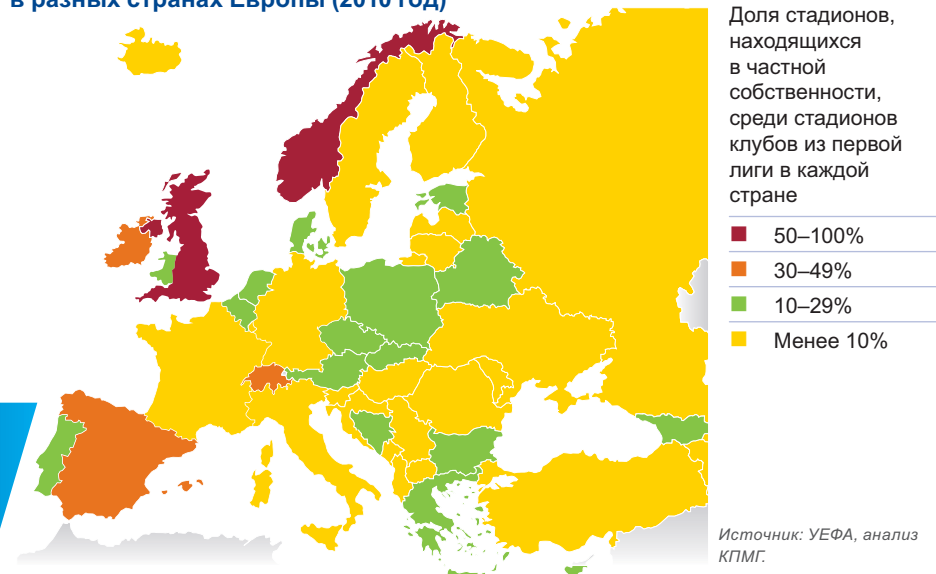
Многие большие стадионы были построены для проведения крупных соревнований без учета возможностей их последующего использования.

Согласно результатам анализа собственников стадионов клубов из ведущих лиг, большинство спортивных сооружений в Европе находятся в государственной или муниципальной собственности.

Однако в последнее время более крупные клубы стремятся усилить контроль за своими стадионами, ведь они входят в число основных активов, приносящих выручку. Эффективное управление стадионами может обеспечить прочную финансовую основу для успехов клуба.

В большинстве европейских стран основная часть футбольных стадионов находится в государственной или муниципальной собственности.

Доля стадионов, находящихся в частной собственности, в разных странах Европы (2010 год)



2.2. Как ведущие европейские клубы используют свои стадионы

У большинства ведущих европейских клубов есть свои собственные стадионы. Эти ведущие клубы получают непропорционально высокую долю выручки по сравнению с остальными клубами Европы. Отчасти это обусловлено тем, что управление принадлежащими им спортивными сооружениями осуществляется на профессиональной основе. То, как они используют свои стадионы, — это хороший пример для большинства клубов, стремящихся к росту.

Но даже среди ведущих клубов наблюдаются существенные различия в объемах и доле выручки, получаемой от услуг, связанных со стадионами. На это влияют такие факторы, как политика установления цен на билеты, размеры стадиона, зрелость рынка спортивного спонсорства, успехи клуба в национальных и международных соревнованиях, а также альтернативные способы распределения выручки от продажи прав на телетрансляции между клубами каждой лиги. В относительном выражении хорошим примером для других клубов является «Арсенал»: благодаря недавно построенному стадиону доходы за игровые дни составляют 42% от совокупной выручки этого клуба.

Выручка, получаемая ведущими европейскими клубами на стадионах (сезон 2009/2010, клубы перечислены в порядке уменьшения доли выручки за игровые дни)

Клуб	Страна	Совокупная операционная выручка (млн евро)	Выручка за игровые дни (млн евро)	Доля выручки за игровые дни в совокупной операционной выручке (%)
«Арсенал»	Англия	274	115	42
«Манчестер Юнайтед»	Англия	350	122	35
«Гамбург»	Германия	146	50	34
«Челси»	Англия	256	82	32
«Тоттенхэм Хотспур»	Англия	146	45	31
«Реал Мадрид»	Испания	439	129	30
«Атлетико Мадрид»	Испания	125	36	29
«Астон Вилла»	Англия	109	30	27
«Штутгарт»	Германия	115	30	26
«Барселона»	Испания	398	98	25
«Ливерпуль»	Англия	225	52	23
«Бавария Мюнхен»	Германия	323	67	21
«Манчестер Сити»	Англия	153	30	20
«Олимпик»	Франция	141	25	18
«Шальке 04»	Германия	140	25	18
«Интер»	Италия	225	39	17
«Лион»	Франция	146	25	17
«Рома»	Италия	123	19	16
«Милан»	Италия	236	31	13
«Ювентус»	Италия	205	17	8
Среднее значение		214	53	25

- Выручка за игровые дни составляет более 30% от совокупной выручки
- Выручка за игровые дни составляет от 20% до 30% от совокупной выручки
- Выручка за игровые дни составляет менее 20% от совокупной выручки

Источник: Исследование Deloitte Football Money League 2011, анализ КПМГ.

Выручка за зрителя	Результат деления совокупной выручки за игровые дни сезона на общее количество зрителей, присутствовавших на матчах (т.е. показатель средних расходов зрителей).
Выручка за место	Результат деления годовой выручки за игровые дни на количество имеющихся на стадионе мест, умноженное на 365 дней.
Выручка за матч	Результат деления выручки за игровые дни сезона на количество сыгранных матчей.

Выручка за матч, полученная ведущими европейскими клубами (сезон 2009/2010)



Источник: УЕФА, веб-сайты клубов, исследование Deloitte Football Money League 2011, анализ КПМГ.

Примечание: выручка за матч — результат деления выручки за игровые дни сезона на количество сыгранных матчей.

Анализ выручки, получаемой за один матч (далее — выручка за матч), показывает, что указанная разница в значительной мере объясняется формой собственности (государственная/муниципальная или частная) на стадион, различиями в международной популярности клубов и лиг, их спортивными результатами, а также размером, возрастом, дизайном и конструкцией стадиона и услугами, предлагаемыми на стадионе. Именно это и объясняет, почему у таких клубов, как «Реал Мадрид», «Манчестер Юнайтед» и «Барселона», наряду с «Арсеналом», показатель выручки за матч значительно выше среднего. Ситуация в итальянских и французских клубах разительно отличается: за игровые дни они получают менее 20% своей выручки. Их показатели выручки за матч лишний раз подтверждают, что основная причина этого — неэффективное использование стадионов.

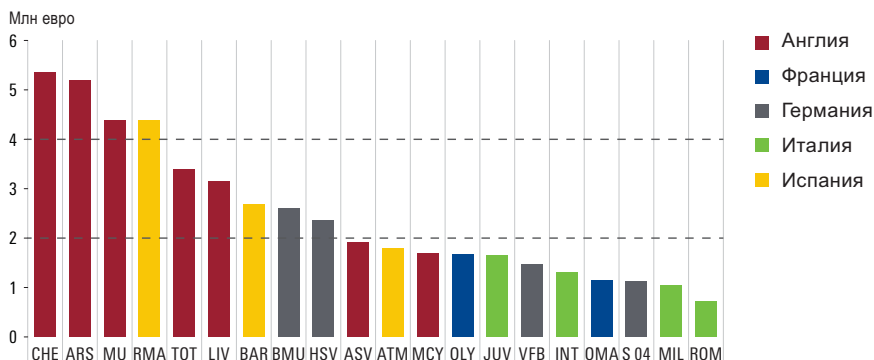
Сравнение выручки, получаемой ведущими европейскими клубами за игровые дни, показывает, что находящиеся в частной собственности стадионы по большей части опережают по этому показателю государственные или муниципальные стадионы. Отчасти это объясняется тем, что включенные в выборку стадионы, находящиеся в государственной или муниципальной собственности, как правило, были построены очень давно, тогда как некоторые из частных стадионов были открыты только недавно, и в ходе их проектирования и строительства большое значение придавалось именно получению выручки. Это наблюдение соответствует наметившейся тенденции — успешные клубы усиливают контроль за своими стадионами, что, в свою очередь, может положительно повлиять на выручку.

Также были проанализированы результаты сравнения ведущих клубов с точки зрения показателя выручки за место. Этот показатель позволяет определить, сколько денег клубам приносит одно место на стадионе за один день независимо от того, проходят ли в конкретный день какие-либо матчи. Подобная информация позволяет оценить эффективность стадиона с точки зрения получения выручки и заполняемости. Ранжирование ведущих клубов по этому показателю приводит практически к тем же результатам, что и стандартное ранжирование по годовой выручке за игровые дни, за несколькими примечательными исключениями. Так, «Челси» и «Ювентус» поднялись на несколько позиций вверх, что обусловлено относительно небольшими размерами их стадионов.

AFAS Stadium, Алкмар
© Copyright AZ Media / Ed van de Pol

**Новые стадионы
современного
уровня дают
возможность оказывать
дополнительные услуги,
приносящие выручку.**

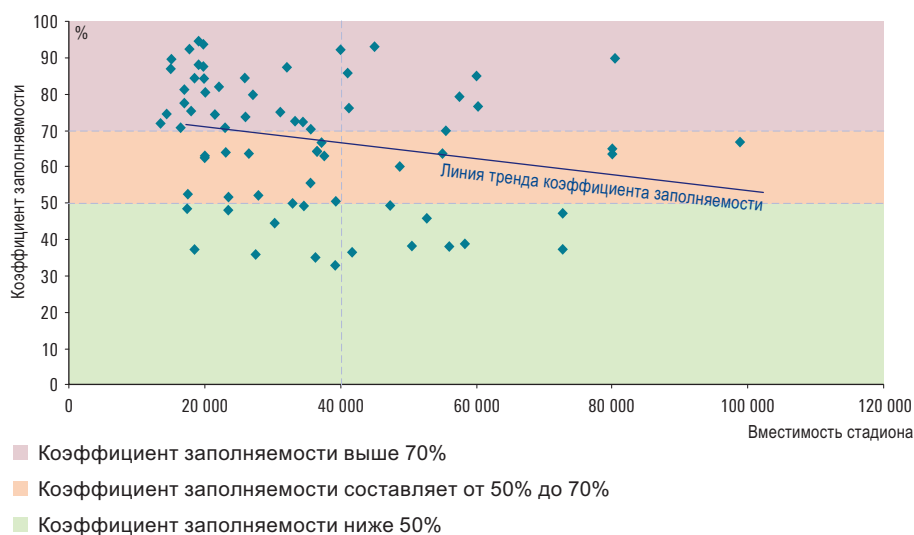
Дневная выручка за место, полученная ведущими европейскими клубами (сезон 2009/2010)



Источник: исследование Deloitte Football Money League 2011, веб-сайты клубов, анализ КПМГ.
Примечание: дневная выручка за место — результат деления годовой выручки за игровые дни на количество имеющихся на стадионе мест, умноженное на 365 дней.

Коэффициенты заполняемости стадионов разных европейских клубов, в том числе не входящих в число ведущих, существенно различаются. Анализ данных о вместимости и коэффициентах заполняемости стадионов показывает, что заполняемость более крупных спортивных сооружений, как правило, ниже по сравнению со стадионами меньших размеров. Это может объясняться тем, что некоторые большие стадионы были сооружены для проведения крупных мероприятий (например Олимпийский стадион в Риме был построен для проведения Олимпийских игр 1960 года) и впоследствии столкнулись с большими сложностями с точки зрения заполняемости, либо они просто были построены в период, когда характеристики спроса на футбольные матчи сильно отличались от современных.

Заполняемость более 50 европейских стадионов в период с 2003 по 2009 год во Франции, Италии, Испании и Турции



Источник: исследования и анализ КПМГ.

Новый стадион может послужить надежной опорой для стабильных успехов футбольного клуба.



Signal Iduna Park, Дортмунд
© Copyright Borussia Dortmund

2.3. Социально-экономические факторы, влияющие на заполняемость стадионов

Сравнение международных данных по вместимости, посещаемости и заполняемости стадионов позволяет выявить некоторые интересные факты, указывающие на проблемы и возможности, связанные с конструктивными особенностями стадионов.

Так, итальянские стадионы построены уже относительно давно и характеризуются большой вместимостью, поэтому их заполняемость составляет всего 61%, несмотря на высокое качество игры команд. В Германии, где есть несколько современных стадионов, построенных для проведения чемпионата мира 2006 года, наблюдается другая ситуация: стадионы немецкой Бундеслиги имеют самую высокую среднюю вместимость и посещаемость, а также третий по величине коэффициент заполняемости, составляющий 88% против 92% у английской Премьер-лиги, занимающей по этому показателю первое место. Это убедительно подчеркивает то, насколько важно качество стадиона для привлечения болельщиков при условии хорошей игры.

Более того, хотя для крупных мероприятий зачастую строятся более вместительные, чем необходимо, спортивные сооружения, организациям, осуществлявшим строительство стадионов в Германии для чемпионата мира по футболу 2006 года, удалось учесть потребности рынка и заложить основу для будущего роста выручки и улучшения показателей клубов.

Ключевые показатели деятельности футбольных стадионов и основные факторы, определяющие их динамику

Рейтинг УЕФА (2011 г.)	Средняя вместимость (2009/2010)	Средняя посещаемость (2009/2010)	Коэффициент заполняемости (2009/2010)	Суммарная посещаемость (2009/2010)	Выручка за игровые дни в расчете на клуб (2009/2010, млн евро)	ВВП на душу населения (2010 г., евро)	Общие располагаемые доходы населения (2010 г., млрд евро)
Премьер-лига Англия	Германия 48 295	Германия 42 500	Англия 92%	Германия 13 005 000	Англия 32,9	Норвегия 63 506	Германия 1 589
Первый дивизион	Италия 40 913	Англия 34 151	Нидерланды 90%	Англия 12 977 380	Испания 23,3	Швейцария 50 377	Франция 1 286
Бундеслига Германия	Испания 38 748	Испания 28 286	Германия 88%	Испания 10 748 680	Германия 19,8	Дания 42 121	Италия 998
Серия А Италия	Англия 37 121	Италия 24 957	Испания 73%	Италия 9 483 660	Италия 10,6	Швеция 36 683	Англия 904
Лига 1 Франция	Франция 29 114	Франция 20 089	Франция 69%	Франция 7 633 820	Франция 7,8	Нидерланды 35 651	Испания 736
Лига Зон Сагриш Португалия	Россия 25 034	Нидерланды 19 608	Бельгия 69%	Нидерланды 6 000 048	Шотландия 7,7	Австрия 33 702	Россия 646
Премьер-лига Россия	Португалия 24 224	Шотландия 13 920	Норвегия 67%	Бельгия 3 323 269	Нидерланды 6,5	Бельгия 33 063	Турция 416
Премьер-лига Украина	Шотландия 23 200	Россия 12 517	Австрия 63%	Шотландия 3 173 760	Швейцария 5,2	Франция 30 912	Нидерланды 272
Эредивизи Нидерланды	Украина 21 812	Бельгия 11 743	Италия 61%	Турция 3 058 776	Греция 4,2	Германия 30 137	Швейцария 257
Турецкая суперлига	Нидерланды 21 787	Швейцария 11 059	Шотландия 60%	Россия 3 004 080	Бельгия 3,6	Англия 27 218	Польша 227
Суперлига Греция	Греция 20 586	Португалия 10 901	Швейцария 58%	Португалия 2 616 240	Португалия 3,2	Шотландия 27 218	Бельгия 211
Лига SAS Дания	Турция 19 992	Турция 9 996	Дания 51%	Норвегия 2 149 440	Норвегия 2,8	Италия 25 728	Греция 175
Лига Жюпиле Бельгия	Швейцария 19 067	Норвегия 8 956	Россия 50%	Украина 2 146 320	Турция 2,5	Испания 23 136	Швеция 173
Лига I Румыния	Швеция 17 235	Украина 8 943	Турция 50%	Швейцария 1 990 620	Австрия 2,2	Греция 20 859	Австрия 168
Шотландская премьер-лига	Бельгия 17 019	Дания 8 313	Чехия 46%	Швеция 1 902 720	Швеция 1,7	Португалия 16 258	Норвегия 138
Суперлига Швейцария	Дания 16 300	Швеция 7 928	Польша 46%	Греция 1 828 080	Дания 1,3	Чехия 13 745	Португалия 116
Гамбринус Лига Чехия	Норвегия 13 367	Австрия 7 873	Швеция 46%	Дания 1 645 974	Россия 1,2	Венгрия 9 812	Дания 102
Бундеслига Австрия	Румыния 12 595	Греция 7 617	Португалия 45%	Румыния 1 500 012	Украина 0,5	Польша 9 239	Румыния 93
Экстракласа Польша	Австрия 12 497	Польша 5 247	Украина 41%	Австрия 1 417 140	Польша 0,4	Россия 7 792	Шотландия 87
Типпелига Норвегия	Польша 11 407	Румыния 4 902	Румыния 39%	Польша 1 259 280	Чехия 0,3	Турция 7 423	Украина 75
Аллсвенскан Швеция	Чехия 10 641	Чехия 4 895	Греция 37%	Чехия 1 174 800	Румыния 0,2	Румыния 5 682	Чехия 75
Высшая лига (NB I) Венгрия	Венгрия 9 733	Венгрия 2 920	Венгрия 30%	Венгрия 700 800	Венгрия 0,1	Украина 2 261	Венгрия 63

Источники: УЕФА, Economist Intelligence Unit (EIU), Государственное статистическое управление Великобритании, анализ КПМГ.

Примечания: (1) Данные о ВВП Великобритании на душу населения приводятся без разбивки на Англию и Шотландию.

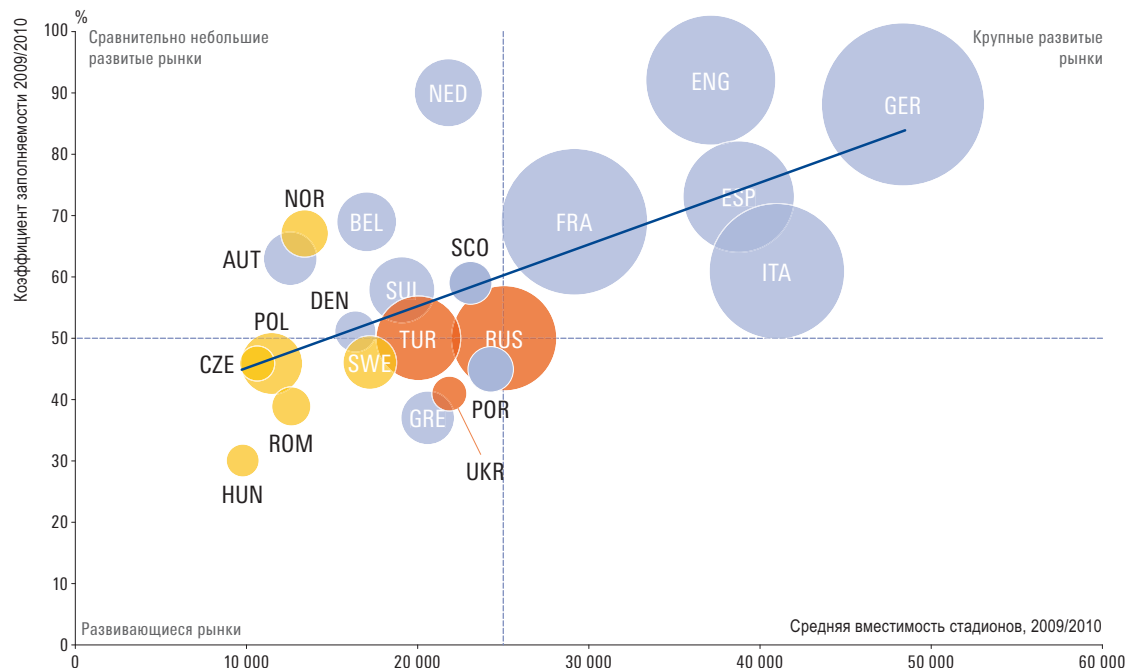
(2) Данные об общих располагаемых доходах населения Англии и Шотландии приводятся за 2009 год.

Сравнительный анализ данных об эксплуатации стадионов высшими футбольными лигами различных европейских стран дает любопытные результаты. Сразу следует оговориться, что лиги «Большой пятерки» стоят особняком, поскольку их стадионы, как правило, характеризуются большой вместимостью и коэффициентом заполняемости свыше 60%. Другую группу образуют лиги менее крупных развитых западноевропейских стран, где средняя вместимость стадионов составляет менее 25 тыс. человек, а коэффициент заполняемости превышает 55% (в частности, в Нидерландах в сезон 2009/2010 заполняемость стадионов составила 90%, в Австрии – 63%, в Швейцарии – 58%).

В третью группу входят лиги стран Центральной и Восточной Европы, а также некоторых «отстающих» западноевропейских стран (таких как Греция и Португалия), где средняя вместимость стадионов намного ниже, а коэффициент заполняемости составляет менее 50%. Данные факты свидетельствуют о социально-экономических ограничениях, с которыми сталкиваются футбольные лиги этих стран, где численность населения не столь высока, а уровень дискреционных доходов не позволяет людям тратить много средств на досуг и развлечения.

Сильный внутренний рынок и новейшая техническая оснащенность стадионов играют не меньшую роль в формировании выручки, чем спортивные достижения команд.

Коэффициент заполняемости стадионов в отдельных европейских футбольных лигах



Источники: УЕФА, Economist Intelligence Unit (EIU), Государственное статистическое управление Великобритании, анализ КПМГ.

Примечания: (1) Данные об общих располагаемых доходах населения даны в оценке EIU.

(2) Данные об общих располагаемых доходах населения Англии и Шотландии приводятся за 2009 год.

Россия и Турция – следующие претенденты на звание великой футбольной державы?

При условии конкурентоспособного качества игры и эффективного управления стадионами коэффициент заполняемости у лиг этой группы вполне может быть выше. Однако в существующих условиях ведения бизнеса в европейском футболе социально-экономические и демографические ограничения, характерные для этих стран, препятствуют возникновению в них крупных футбольных лиг общеевропейского масштаба.

Несмотря на то что уровень ВВП на душу населения в России и Турции сравнительно невелик, эти страны демонстрируют высокий потенциал роста. В сочетании

с несомненным преимуществом в виде большой численности населения это может позволить обеим странам потеснить страны «Большой пятерки» европейских футбольных лиг. Иными словами, если в ближайшем будущем «Большая пятерка» футбольных лиг превратится в «Большую шестерку» или «Большую семерку», скорее всего, это произойдет за счет присоединения России и (или) Турции. Для того чтобы это произошло, обе страны должны взять на вооружение самые современные методы строительства и эксплуатации стадионов.



3. Тенденции в сфере строительства и эксплуатации стадионов



В предыдущих разделах мы рассказали о том, почему стадионы играют ключевую роль в развитии футбольного бизнеса в Европе. В этой главе мы рассмотрим новейшие тенденции строительства и эксплуатации футбольных стадионов, а также прогноз дальнейшего направления их развития.

3.1. Типичный новый современный стадион и стоимость его строительства

Анализ последних тенденций в сфере строительства стадионов показывает, что современный стадион предлагает зрителю стандартный набор удобств и услуг. Некоторые из них руководство стадионов рассматривает как профилирующие, а другие – как источник дополнительной выручки при условии, что зрителю будет обеспечен повышенный уровень комфорта.

Корпоративные ложи	Предназначены для почетных гостей, обычно вмещают от 12 до 50 человек.
Ложи VIP	Полуоткрытые ложи вместимостью от 4 до 12 человек, по форме напоминающие балкон оперного театра.
Места премиум-класса	Места, обеспечивающие наилучший обзор игрового поля, с отдельным выходом к зонам отдыха и местам ресторанного обслуживания гостей корпоративных лож и лож VIP.
Эксклюзивный ярус	Ярус трибун по всему периметру стадиона, где располагаются только корпоративные ложи, ложи VIP и места премиум-класса.

Стандартные удобства, предоставляемые современными стадионами

Стадионы	Очень крупные	Крупные	Средние
Исключительно сидячие зрительские места			
75% крытых зрительских мест			
Рестораны, бары			
Конференц-залы			
Корпоративные ложи			
Ресторанное обслуживание			
Торговые точки			
10% мест премиум-класса			
Торгово-развлекательные зоны			
Музей			
Подземная автостоянка для гостей VIP			
Гостиница			
Ложи VIP			
Музыкальная арена			
Эксклюзивный ярус			
Раздвижная крыша			
Ночные клубы			
Офисы			

- Имеется почти на каждом современном стадионе
- Имеется во многих случаях
- Имеется в отдельных случаях

Источник: анализ КПМГ.

Примечание: очень крупные стадионы – 60–80 тыс. зрительских мест;
крупные стадионы – 40–60 тыс. зрительских мест;
средние стадионы – 20–40 тыс. зрительских мест.

То, насколько полно клубы могут использовать имеющиеся у них возможности, в огромной степени зависит от конструкции стадионов, порядка управления ими и комплекса предлагаемых услуг.



Стадион «Уэмбли», Лондон
© Copyright Wembley National Stadium Ltd

Все современные стадионы должны быть оборудованы исключительно сидячими зрительскими местами. Хотя в первую очередь это связано с требованиями техники безопасности, здесь играют роль и коммерческие соображения, поскольку билеты на такие стадионы стоят дороже. Наличие мест премиум-

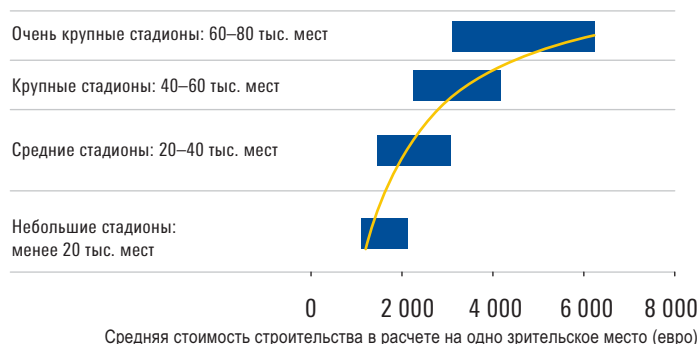
класса, предусматривающих ресторанное обслуживание и отдельный выход к зонам отдыха VIP, открывает дополнительные возможности оправданного существенного повышения цен на билеты и, как следствие, увеличения выручки.

Все более широкое распространение получает практика продажи прав на наименование как способа дальнейшей коммерциализации спортивных стадионов. Растущий рыночный спрос на права на наименование является достаточно точным индикатором степени коммерциализации стадионов.

Проекты строительства стадионов являются чрезвычайно капиталоемкими, поскольку даже небольшой стадион на 15–20 тысяч зрительских мест может стоить более 20 млн евро.

Затраты на строительство стадионов могут существенно различаться между собой в зависимости от размера и местоположения объекта, качества строительства и потребностей во вспомогательной инфраструктуре. Как показывают результаты нашего исследования, стоимость строительства в расчете на одно зрительское место обычно оказывается выше в случае больших стадионов. В первую очередь это связано с более высокой стоимостью опорных конструкций для большого верхнего яруса трибун, а также с затратами на вспомогательную инфраструктуру для обслуживания большого количества зрителей (лифты, лестницы, парковочные места и т.д.). Кроме того, для того чтобы приносить высокую прибыль, крупные стадионы должны предлагать зрителям большее количество мест премиум-класса с соответствующим уровнем комфорта (ресторанное обслуживание, высокое качество отделки всего эксклюзивного яруса трибун и т.д.).

Стоимость строительства новых стадионов в расчете на одно зрительское место (II)



Источник: Gardiner & Theobald.

- Примечания: (1) В ходе исследования был проведен анализ более 40 стадионов, которые были построены (не реконструированы) за период с 2005 года.
(2) Текущая стоимость строительных работ во II и III кварталах 2011 года указана без учета будущих изменений цен.
(3) Затраты на строительство преимущественно основаны на данных о многочисленных проектах постройки британских стадионов в 2005–2010 гг. и отражают средний уровень цен в Великобритании.
(4) При анализе только частично учитывались различия в сроках строительства, уровне инфляции, колебаниях валютных курсов и страновой специфике, которые влияют на стоимость строительства стадионов.
(5) Большинство данных о затратах на строительство относятся к периоду до финансового кризиса и экономического спада 2008 года.

(1) Несмотря на то, что клубы немецкой Бундеслиги по-прежнему проводят многие матчи национального чемпионата на стадионах со стоячими местами согласно требованиям УЕФА, все матчи международных состязаний должны проводиться клубами на стадионах, оборудованных исключительно сидячими местами.

Чем крупнее стадион, тем выше предельные издержки на его строительство.

Способность стадиона приносить доход и уровень эксплуатационных затрат преимущественно определяются размером стадиона и его конструкцией.

Стоимость строительства новых стадионов в расчете на одно зрительское место (II)

Стадион	Город	Вместимость стадиона (количество мест)	Затраты на строительство (млн евро)	Год открытия	Затраты на строительство в расчете на одно зрительское место (евро)
«Уэмбли» (Wembley Stadium)	Лондон	90 000	912	2007 г.	10 137
«Эмирейтс» (Emirates Stadium)	Лондон	60 335	440	2006 г.	7 292
«Гранд Стад Лилль Метрополь» (Grande Stade Lille Metropole)	Лилль	50 157	324	2012*	6 460
«Донбасс Арена»	Донецк	51 504	294	2009 г.	5 706
Олимпийский стадион в Лионе (Olympique Lyonnais Stadium)	Лион	60 000	320	2013*	5 333
«Альянц Арена» (Allianz Arena)	Мюнхен	69 901	340	2005 г.	4 864
«Сент-Якоб Парк» (St. Jakob Park)	Базель	38 512	173	2001 г.	4 492
Муниципальный стадион	Вроцлав	42 771	180	2011 г.	4 215
«Велтинс Арена» (Veltins Arena)	Гельзенкирхен	61 673	192	2001 г.	3 113
«Ювентус Арена» (Juventus Arena)	Турин	41 000	120	2011 г.	2 927
«РайнЭнерджи» (RheinEnergie Stadion)	Кельн	50 000	118	2004 г.	2 350
«АФАС» (AFAS Stadion)	Алкмар	17 023	38	2006 г.	2 232
Стадион «Жозе Аваладе» (Estádio José Alvalade)	Лиссабон	50 049	105	2003 г.	2 098
«Хипо-Арена» (Нуро Арена)	Клагенфурт	31 957	67	2007 г.	2 097
«Ред Булл Арена» (Red Bull Arena)	Лейпциг	44 345	91	2004 г.	2 052
«Стад де Женев» (Stade de Genève)	Женева	31 228	64	2003	2 049 г.
«Кофаце» (Coface Stadium)	Майнц	33 500	44	2011 г.	1 313

- Затраты на строительство в расчете на одно зрительское место превышают 6 000 евро
- Затраты на строительство в расчете на одно зрительское место составляют от 3 000 до 6 000 евро
- Затраты на строительство в расчете на одно зрительское место ниже 3 000 евро

Источник: УЕФА, SportBusiness Group, веб-сайты клубов, анализ КПМГ.
Примечание: *ожидаемый год открытия.

Чем больше размер стадиона, тем ниже оказывается средняя цена за билет (из-за ухудшения обзора игрового поля) и обычно тем выше затраты на строительство. Как правило, это служит сдерживающим фактором для девелоперских компаний в их стремлении строить крупные или гигантские стадионы. В то же время размер стадионов часто зависит от внеэкономических факторов, а также требований международных организаций, таких как УЕФА и ФИФА, предъявляемых к проведению международных состязаний. Поэтому для того чтобы оценить долгосрочные перспективы устойчивого развития стадионов, необходимо тщательно изучить спрос на внутреннем рынке, возможности строительства стадионов разного размера и потребности в различных видах услуг, предлагаемых стадионами.

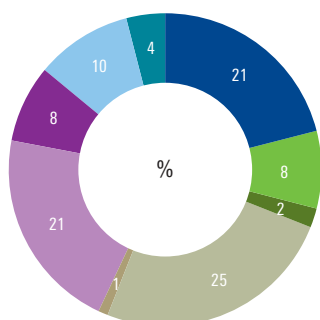
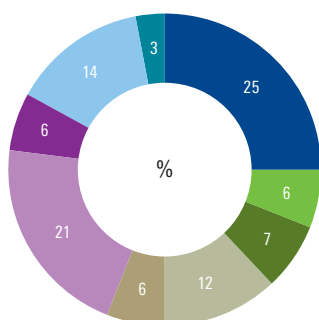
Как показывает мировой опыт, способность приносить доход и уровень операционных затрат стадиона в первую очередь зависят от его размера (количество мест) и конфигурации (количество мест премиум-класса и лож VIP, пунктов питания и т.д.). Соответственно, при проектировании стадиона крайне важно учитывать потребности компаний и конечных потребителей, чтобы стадион отвечал требованиям локального рынка с точки зрения размера, предлагал оптимальный набор услуг и имел соответствующую вспомогательную инфраструктуру, обеспечивающую стабильность и рентабельность его деятельности.

Анализ структуры затрат недавно построенных стадионов показывает, что в этом отношении не существует большой разницы между небольшими и очень крупными стадионами: 20–25% затрат на строительство относятся на конструкции и сооружения, примерно 20% – на машинные и электрические установки и еще 10–15% – на внутренние стены, двери и отделку. Единственное реальное отличие связано с существенными дополнительными затратами на сооружение большой крыши, особенно если она раздвижная. Вместе с тем стоимость игрового поля, зрительских сидений и турникетов при изменении размера существенно не меняется, поэтому с увеличением размера стадиона пропорциональная доля таких расходов в общей структуре затрат уменьшается.

Структура затрат вновь построенных стадионов

Небольшие стадионы
(менее 20 тыс. зрительских мест)

Очень крупные известные стадионы с раздвижной
крышей (более 60 тыс. зрительских мест)



- Конструкции и сооружения
- Подземная часть конструкций и сооружений
- Зрительские места, турникеты и т.д.
- Крыша
- Игровое поле
- Машинные и электрические установки
- Наружные стены, окна и двери
- Внутренние стены, двери и отделка
- Коммуникации

Источник: Gardiner & Theobald.

Примечания:

(1) В состав затрат не включены следующие статьи:

- расходы на приобретение земельных участков, различные переменные расходы (такие как стоимость профессиональных услуг, расходы на планирование и получение необходимых разрешений, финансовые расходы, расходы на рекламу, маркетинг и сбыт, обязательные отчисления, стоимость внутрифирменных разработок, расходы на уплату НДС и т.д.);
 - отдельные виды постоянных расходов, такие как затраты на сооружение объектов инфраструктуры за пределами участка земли, отведенного под строительство стадиона; затраты на снос зданий и сооружений, работы в особо сложных условиях строительной площадки (забивка свай, вывоз скального грунта или загрязненных материалов, переподключение объектов коммунального хозяйства и т.д.);
 - расходы на проведение внешних работ на территории земельного участка, отведенного под строительство стадиона, затраты на строительство автостоянки, отделочные работы, строительство гостиниц и торговых зон, приобретение мебели, инвентаря и оборудования, расходных материалов и т.д.
- (2) В ходе исследования был проведен анализ 40 с лишним стадионов, которые были построены (не реконструированы) за период с 2005 года.
- (3) Приведенные затраты на строительство преимущественно основаны на данных о многочисленных проектах постройки британских стадионов в 2005–2010 гг. и отражают средний уровень цен в Великобритании.



Стадион «Гранд Стад Лилль Метрополь», Лилль
© Copyright ELISA 2011

Многоцелевое использование стадионов и их строительство в составе многофункциональных комплексов

Некоторые клубы, обеспокоенные низким коэффициентом заполняемости своих футбольных стадионов, видят выход в их многоцелевом использовании. В то же время, хотя многоцелевое использование стадионов становится все более распространенным, это ведет к дальнейшему росту капитальных затрат, при том что значительную долю дополнительной выручки от нефутбольных мероприятий забирают себе их промоутеры. К тому же не следует забывать, что, хотя организация других спортивных и даже неспортивных мероприятий может принести дополнительную выручку, футбольные стадионы предназначены в первую очередь для проведения футбольных матчей. В связи с этим во многих случаях многоцелевое использование стадионов не оправдывает себя с коммерческой точки зрения, поэтому целесообразность такого варианта необходимо тщательно изучать.

С другой стороны, вновь строящиеся стадионы все чаще возводятся как часть многофункциональных комплексов. Наличие стадиона в составе такого комплекса, с его привлекательностью для футбольных болельщиков и любителей спорта, может быть выгодно застройщикам во многих отношениях (возможность перекрестных продаж пакетов корпоративного гостеприимства с учетом близости офис-

ных помещений, расширенные возможности для розничной торговли во время проведения матчей, повышенная привлекательность жилья на территории комплекса в глазах молодежи, для которых спорт и спортивные зрелища – это неотъемлемые признаки современного стиля жизни, и т.д.).

Более того, потенциально высокие доходы от использования земельного участка для жилищного строительства и других традиционных целей частично могут быть направлены на финансирование капитальных затрат на стадион, доходы от эксплуатации которого не всегда бывают стабильными.

Стадионы в составе многофункциональных комплексов приобретают все большую популярность, поскольку прилегающие территории могут использоваться для различных целей в те дни, когда не проводятся спортивные соревнования. Или же наоборот капиталоемкие многоцелевые стадионы простаивают тогда, когда на них не проводится никаких мероприятий.

Например, решение футбольного клуба «Арсенал» о строительстве нового стадиона в Эшбертон Гроув («Эмирейтс») дало импульс к проведению широкомасштабных преобразований в этом районе Лондона, включая строительство нового жилья и объектов социально-культурной сферы. На стадионе вместимостью 60 тыс. зрителей имеется 150 корпоративных лож, 250 точек питания и торговый центр площадью 1000 кв. м. Кроме того, «Эмирейтс» также используется для проведения различных конференций и концертных мероприятий.

3.2. Финансирование строительства и эксплуатации стадионов

Одна из сложнейших задач во всех проектах развития стадионов – это выбор схемы финансирования.

При решении данного вопроса необходимо опираться на обоснованный бизнес-план. Владельцы и операторы стадионов должны заранее просчитать предполагаемые доходы и расходы на весь планируемый период эксплуатации стадиона. Такой анализ позволит лучше понять потребности в финансировании и возможные изменения в схеме финансирования с течением времени. В частности, одним из источников финансирования может служить выручка по подрядным договорам. Успешное привлечение финансирования определяется такими факторами, как наличие широкого круга постоянных болельщиков, высокие объемы фактической и прогнозируемой выручки, профицит операционного бюджета и стабильная денежная позиция.

Хотя у каждого конкретного случая есть свои особенности, финансирование стадионов обычно осуществляется за счет как государственных, так и частных источников, при этом применяется доленое и долговое финансирование, а также некоторые специальные схемы.

Одна из форм долевого финансирования – выпуск акций (проведение IPO или, в случае если акции уже обращаются на фондовом рынке, дополнительный выпуск акций). Первоначальный оптимизм участников рынка в отношении IPO в последние годы стал ослабевать, и сегодня акции футболь-

ных клубов все чаще исключаются из биржевых котировальных списков.

Долговое финансирование обычно осуществляется путем привлечения банковских кредитов или проведения облигационных займов. Например, половина стоимости строительства нового стадиона «Ювентус» финансировалась за счет средств двух коммерческих ипотечных кредитов. В то же время при получении коммерческого кредита под залог стоимости стадиона необходимо по возможности точно оценить стоимость возможной реализации объекта. Здесь следует учитывать, что выручка от эксплуатации стадиона в большой мере зависит от спортивных достижений местной команды, которые могут быть разными, а возможностей для альтернативного использования стадиона обычно бывает не очень много.

Другим способом привлечения финансирования является облигационный заем. Такой путь в 2006 году выбрал «Арсенал», когда клуб осуществил первый выпуск обеспеченных облигаций, разместив их на открытом рынке, для рефинансирования банковских кредитов, привлеченных под строительство нового стадиона «Эмирейтс».

Растет популярность такого способа финансирования, как секьюритизация, когда клубы заранее продают часть своей будущей выручки и направляют средства на строительство стадионов. Типичные предметы секьюритиза-



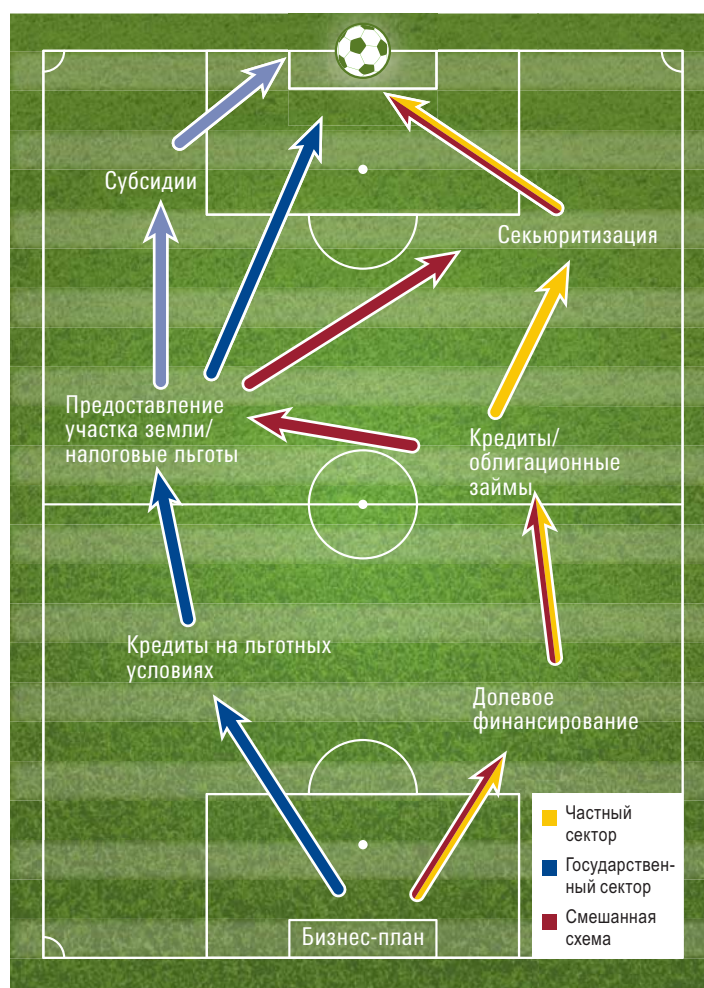
Grand Stade Lille Métropole, Лилль
© Copyright ELISA 2011

ции – выручка от продажи прав на наименование стадиона и спонсорскую рекламу на майках футболистов, выручка, получаемая точками общественного питания на стадионах, а также выручка от продажи лицензий на выкуп билетов на места премиум-класса. В последнее время к этому списку также добавилась выручка от продажи сезонных абонементов. Например, до открытия в 1997 году нового стадиона клуба «Сток Сити» право на наименование стадиона было продано компании сектора финансовых услуг Britannia, которая тем самым внесла свой вклад в финансирование проекта и его успешное завершение. Еще одним примером может служить договор между футбольным клубом «Арсенал» и компанией «Эмирейтс Эрлайн». Помимо продажи права на наименование, условия договора предусматривали продажу права на спонсорскую рекламу на майках футболистов в течение восьми лет в качестве инструмента финансирования нового стадиона. Кроме того, часть капитальных затрат на строительство стадиона «Эмирейтс» взяла на себя компания Delaware North, подписав эксклюзивный договор сроком на 20 лет на право организации точек общественного питания на стадионе.

Органы государственной власти могут принимать решение об участии в строительстве и эксплуатации стадионов в силу социально-экономических причин. Участие государственного сектора в финансировании стадионов осуществляется в форме субсидий из федерального, регионального и местного бюджетов, а также финансовой поддержки различных правительственных учреждений. Применяется и такая форма государственной поддержки, как налоговые льготы. Государство также может принимать участие в финансировании стадионов путем предоставления участков земли на льготных условиях, строительства подъездных путей и модернизации прилегающих объектов социально-культурного и бытового назначения.

Несмотря на массу примеров эффективных схем финансирования, которые с успехом применялись при строительстве самых известных европейских стадионов, при начале новых проектов строительства стадиона необходимо заранее проводить подробный анализ и планирование оптимальных схем финансирования. Каждый случай требует индивидуального подхода – здесь не существует готовых решений, гарантирующих быстрый результат, равно как и единственно правильного способа финансирования.

Альтернативные схемы финансирования строительства и эксплуатации стадионов



Сегодня, как и раньше, превалирует тенденция финансирования стадионов за счет средств как государственного, так и частного сектора.

Новый стадион «Ювентуса»

Летом 2003 года «Ювентус» купил стадион «Делле Альпи» (Delle Alpi) у муниципалитета города Турина примерно за 25 млн евро. В 2008 году на этом месте началось строительство нового стадиона, который стал первым новым стадионом в Италии, находящимся в частной собственности футбольного клуба. Общая стоимость проекта, согласно оценкам, составила 120 млн евро.

Вместимость стадиона составляет более 40 тыс. человек. Здесь расположены восемь ресторанов, 24 бара и 459 мест для прессы. Торжественное открытие стадиона состоялось в сентябре 2011 года.

Основная информация о строительстве стадиона «Ювентуса»

Вместимость	Год открытия	Владелец	Срок строительства	Закрытые ложи	Парковочные места	VIP-места
41 000	2011	ФК «Ювентус»	2008–2011	62	4 000	3 736

8 000 м²

выделено для коммерческого использования, отчасти связанного со спортом; для оздоровительного центра, магазина сувениров с символикой «Ювентуса», музея.

37 000 м²

занимают площади, предназначенные для приема пришедших на матч зрителей (корпоративных гостей и болельщиков), а также помещения, необходимые для организации матча.

45 000 м²

составляет внутренняя площадь стадиона.



Источник: веб-сайт ФК «Ювентус».

Распределение затрат на строительство

Вид затрат	Сумма (млн евро)
Расходы на строительство и оборудование	
Работы по сносу и строительные работы (включая электротехнические системы и игровое поле)	83,1
Оснащение, приборы и специальное оборудование	12,3
Промежуточный итог	95,4
Административно-проектные и непредвиденные расходы	
Технические расходы (инфраструктура по требованию властей города Турина, проектно-конструкторские работы, профессиональное техническое обслуживание и сертификация)	21,0
Непредвиденные расходы и дополнительные затраты на изменения в ходе строительных работ	3,6
Промежуточный итог	24,6
Итого капитальные затраты	120,0

Источник: веб-сайт ФК «Ювентус».

Примечание: эти данные не включают затраты на музей.

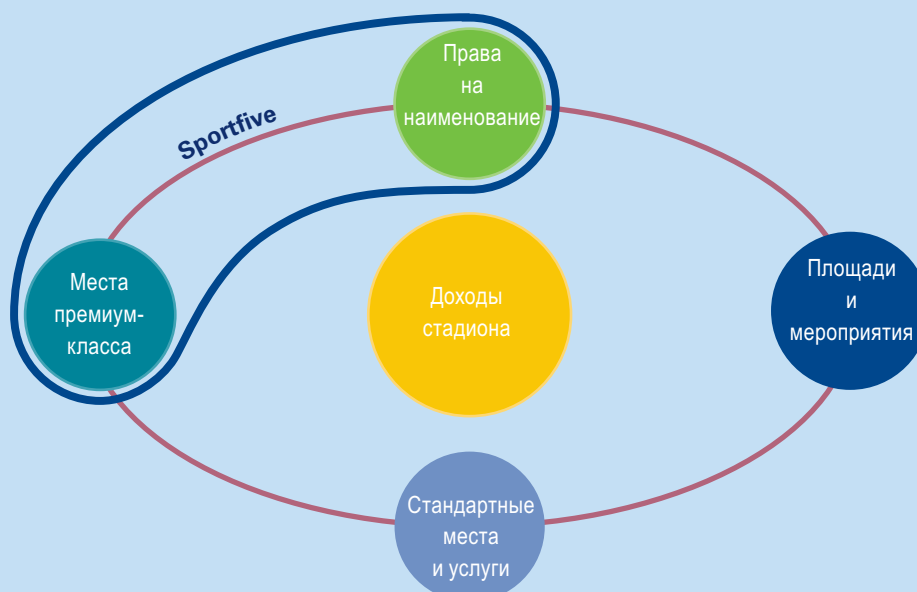
Финансирование нового стадиона осуществляется по сложной схеме. Примерно половина необходимых средств была получена по двум кредитным договорам. Еще один источник средств – продажа торгового центра, построенного рядом со стадионом. Кроме того, компания Sportfive Italia S.r.l. подписала с «Ювентусом» соглашение о долгосрочном партнерстве, предполагающее регулярные выплаты в адрес клуба в обмен на предоставление исключительного права на продажу прав на наименование стадиона и части мест премиум-класса. Это решение показывает, насколько сильно финансирование может быть связано с будущими возможностями современного стадиона как источника доходов.

Соглашение с компанией Sportfive также является примером весьма интересной возможности по привлечению финансирования для стадиона. Футбольный бизнес подвержен колебаниям, поскольку в разные годы клубы, естественно, добиваются разных спортивных результатов. Однако финансирующим организациям нужна предсказуемость, чтобы они могли использовать секьюритизацию будущей выручки в целях финансирования. Если футбольному клубу удастся подписать долгосрочный договор с агентом на продажу мест премиум-класса, значительная часть рисков, связанных с изменением спроса, переходит к агенту, что повышает надежность будущей выручки клуба. Агент может распределить эти риски, возникающие по заключенному на несколько лет договору, по своему портфелю аналогичных договоров с другими клубами. Таким образом, у агента больше возможностей для управления неотъемлемыми рисками, связанными со спортивными результатами клубов. Для клубов, насчитывающих большое количество болельщиков, такой вариант привлечения финансирования, похоже, становится все более привлекательным.

Структура финансирования строительства стадиона «Ювентуса»

Кредитные договоры	Продажа торгового центра	Соглашение с компанией Sportfive
В 2009 и 2010 году «Ювентус» заключил кредитные договоры на общую сумму 60 млн евро. Срок кредита составляет 12 лет, в течение которых «Ювентус» будет осуществлять ежегодные выплаты в счет погашения кредита из средств, получаемых от Sportfive и продажи билетов. Кредит обеспечен ипотекой и гарантией организации Istituto per il Credito Sportivo.	В 2008 году «Ювентус» и Nordiconad Soc. Coop. (один из ведущих итальянских кооперативов розничной торговли продовольственными товарами, входящий в национальный консорциум CONAD) заключили договор о строительстве группой Nordiconad современного торгового центра на территории, непосредственно прилегающей к стадиону. Стоимость договора составляет 20,25 млн евро. Кроме того, Nordiconad также согласилась оплатить затраты на инфраструктуру, которая должна быть обеспечена по требованию властей города Турина при строительстве торговых площадей.	18 апреля 2008 г. «Ювентус» и Sportfive Italia S.p.A. подписали соглашение о долгосрочном партнерстве. По этому соглашению Sportfive получила исключительное право на продажу прав на наименование нового стадиона и части закрытых лож и VIP-мест. Срок партнерства — 12 лет с момента окончания строительства нового стадиона. Минимальная сумма, которую получит «Ювентус» по этому соглашению, составляет 75 млн евро. Соглашение предусматривало существенные выплаты на этапе строительства нового стадиона, так что по состоянию на март 2011 года «Ювентус» уже получил 35 млн евро.

Источники доходов нового стадиона, на которые распространяется действие соглашения со Sportfive



4. Роль стадионов в обеспечении устойчивого развития футбольных клубов в будущем

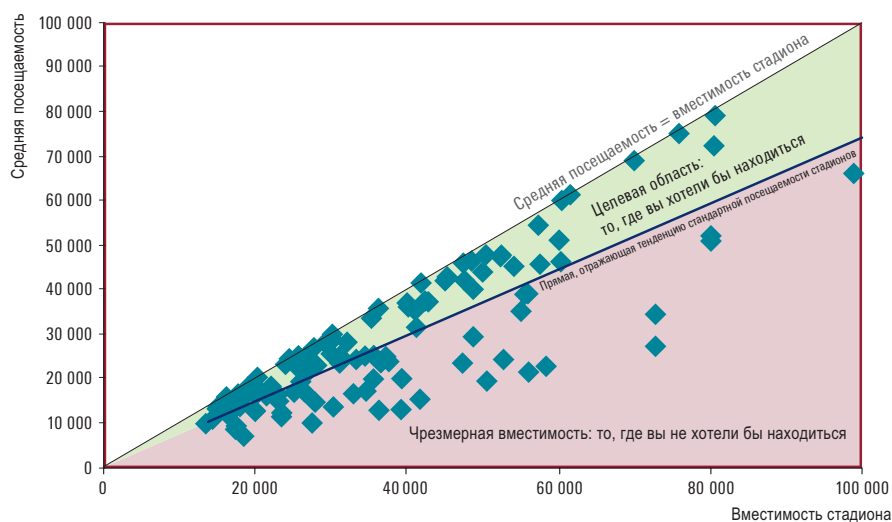


В настоящем разделе представлены общие рекомендации по вопросам строительства и устройства стадионов, которые смогут обеспечить устойчивое развитие футбольных клубов в будущем.

4.1. Строительство стадионов, удовлетворяющих требованиям рыночного спроса

Решение о количестве зрительских мест – важнейшее среди тех решений, которые необходимо принять в самом начале проектирования нового стадиона. Сравнительный анализ коэффициентов посещаемости стадионов в Европе показывает, насколько часто строительство стадионов проводилось без должной оценки специфических характеристик спроса, а при проектировании стадионов вместо среднего показателя спроса закладывался пиковый показатель. В результате предварительные капиталовложения и ежегодные операционные расходы зачастую являются слишком высокими, при том что в большинство игровых дней трибуны на стадионах характеризуются низким уровнем заполняемости. Более того, избыточная вместимость подрывает усилия по секьюритизации потоков выручки от продажи годовых абонементов или абонементов на несколько лет, потому что билеты на наиболее интересные матчи болельщики всегда могут купить в дни их проведения прямо у входа на стадион, а не приобретать заранее годовые абонементы. К тому

Соотношение вместимости стадиона и средней посещаемости матчей на некоторых европейских футбольных стадионах



Источник: анализ КПМГ.

Примечания: (1) Данные за 2003–2009 гг.

(2) В выборке представлены футбольные стадионы Англии, Франции, Германии, Италии, Испании и Турции.

же атмосфера матча, проходящего при полупустых трибунах, не вдохновляет болельщиков, количество которых от игры к игре снижается.

С точки зрения бизнеса при проектировании новых стадионов футбольные клубы должны планировать их вместимость в диапазоне, в котором приоритетное значение будет иметь показатель не пиковой, а именно средней посещаемости.

Понять базовые принципы формирования выручки можно, если изучить и сравнить следующие данные ведущих футбольных клубов: год открытия, общая вместимость стадионов и объем выручки, получаемой за матч. Во-первых, большая часть стадионов была построена в первой половине XX века, а за последние 20 лет были открыты лишь пять новых стадионов. Показатель генерируемой стадионам выручки, конечно, не находится в прямой зависимости от года его строительства, хотя стоит заметить, что самыми старыми стадионами владеют наиболее сильно отстающие в финансовом плане клубы. Несколько самых современных стадионов, принадлежащих ведущим европейским клубам, построены в Англии и Германии, футбольные лиги которых демонстрируют самые высокие экономические показатели. Стадионы, построенные с использованием последних разработок науки и техники, дают им возможность предоставлять дополнительные услуги, способствующие увеличению выручки, и представляют собой прочную платформу для устойчивого роста их бизнеса. Безусловно, стадионы должны проектироваться и строиться в расчете на долгосрочную перспективу, тем не менее, нельзя забывать о том, что существенными могут быть и прямые выгоды, получение которых возможно уже в самое ближайшее

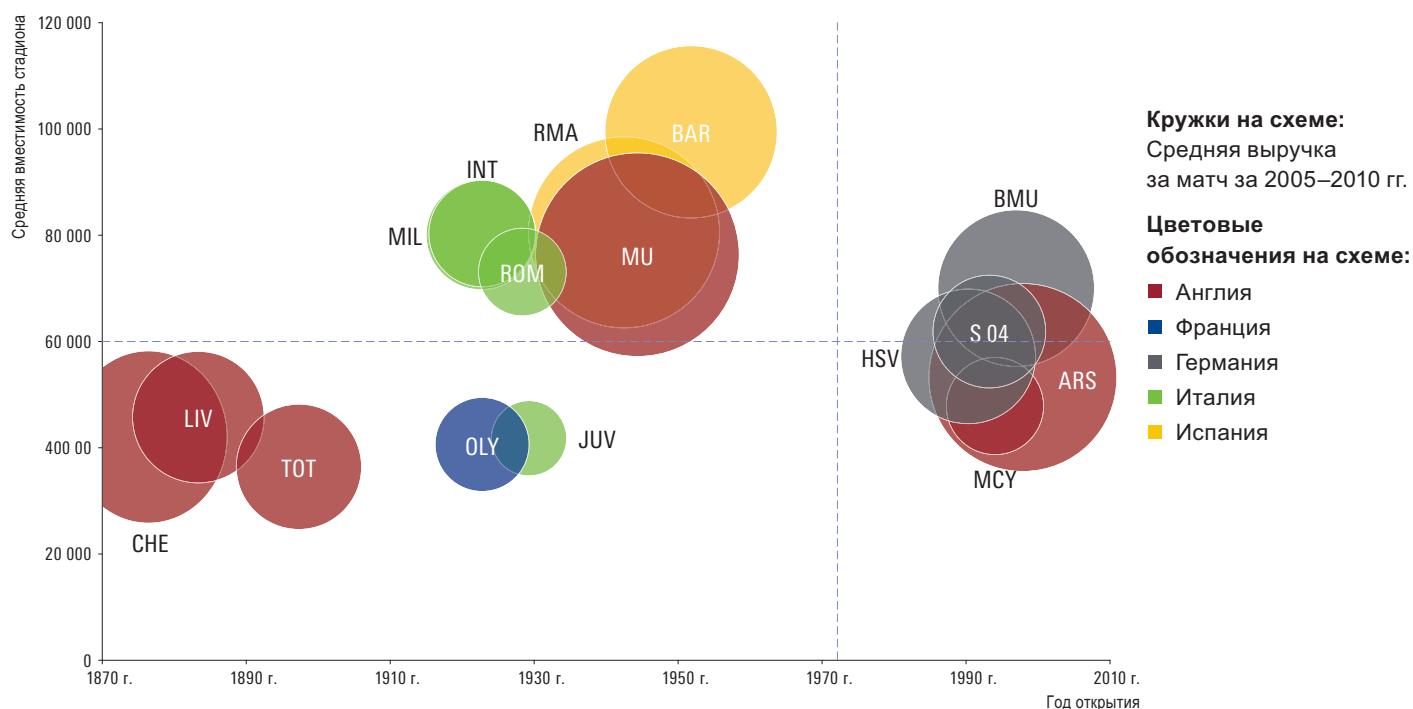


Крайне важно, чтобы стадион был обустроен с учетом требований представителей корпоративного и массового секторов.

время. При условии, что проектирование и исполнение проекта проведены на должном уровне, возникает «эффект нового стадиона», который проявляется в повышении посещаемости в первые несколько лет после введения стадиона в эксплуатацию. Так, например, «Ювентус» про-

дал 24 000 мест по сезонным абонементам еще до начала первого сезона игр на новом стадионе. Это уже на 5% выше среднего показателя посещаемости в последнем сезоне, когда «Ювентус» проводил матчи на Олимпийском стадионе в Турине.

Возможности стадионов ведущих европейских футбольных клубов генерировать выручку



Источник: УЕФА, веб-сайты клубов, исследование Deloitte Football Money League за 2006–2011 гг., анализ КПМГ.

Примечания:

(1) Выручка за матч – результат деления выручки за игровые дни сезона на количество сыгранных матчей, данные за 2005–2010 гг.

(2) В таблице представлены данные только тех 16 команд, которые постоянно входили в число ведущих европейских клубов на протяжении рассматриваемого периода.

(3) Данные по клубу «Манчестер Сити» за сезон 2006–2007 гг. отсутствуют.

(4) Стадион «Манчестер Юнайтед» был реконструирован после разрушения в результате бомбардировки во время Второй мировой войны.

(5) Стадион «Гамбурга» был построен в 1998 году на месте снесенного старого стадиона.

(6) Разница в финансовых показателях «Милана» и «Интера» составляет всего лишь 0,1 млн евро, в связи с чем кружки, обозначающие эти клубы на схеме, трудно различимы.

С общим показателем дохода за игровые дни в размере 42% от совокупной выручки «Арсенал» являет собой один из лучших примеров того, как клуб, владеющий современным стадионом, может извлекать максимальную выгоду из возможностей, открывающихся на местном рынке.

Аспекты последующего использования в программах развития стадионов для проведения крупных мероприятий: ЕВРО-2012 в Польше и на Украине, а также чемпионата мира 2018 года в России

Крупные спортивные мероприятия способствуют повышению интереса к спорту и привлечению новых зрителей. Вместе с тем, когда страна планирует принимать столь серьезные соревнования, необходимо тщательно изучить вопросы использования объектов после окончания таких соревнований, например вопрос использования вновь построенных объектов. Польша и Украина будут принимать ЕВРО-2012, с которым связана масштабная программа строительства и реконструкции футбольных стадионов в обеих странах.

Как показано в таблице, работы по строительству и реконструкции большей части таких объектов финансирует государство, которое фактически владеет ими.

От размера спортивного объекта зависит и размер инвестиций. Стадионы в Варшаве, Киеве, Донецке и во Львове представляют собой очень крупные проекты для строительства и реконструкции: затраты в расчете на одно зрительское место варьируются от 5700 до 6700 евро.

У России, которая будет принимать чемпионат мира 2018 г., в запасе есть еще достаточно много времени для подготовки. Благодаря проведению этого чемпионата у России появится прекрасный шанс модернизировать футбольные стадионы по всей стране. Для потенциального строительства и реконструкции заявлено 16 площадок, из которых в конечном итоге, по мнению ФИФА, должно быть отобрано 12.

Основные данные по стадионам, принимающим матчи ЕВРО-2012 в Польше и на Украине

Город	Численность населения города	Вместимость стадионов	Инвестиционный бюджет (млн евро)	Затраты на строительство из расчета на одно зрительское место (евро)	Количество VIP-мест	VIP-места, %	Владелец	Будет использоваться
Польша								
Варшава (новый стадион)	1 716 855	56 995	377	6 615	896	1,57	Государственное казначейство	-
Вроцлав (новый стадион)	632 561	42 771	180	4 215	1 623	3,79	Муниципалитет Вроцлава	«Шленск» (Вроцлав)
Гданьск (новый стадион)	456 874	42 000	155	3 692	1 383	3,29	Муниципалитет Гданьска	«Лехия» (Гданьск)
Познань (реконструкция стадиона)	552 735	41 018	163	3 985	480	1,17	Муниципалитет Познани	«Лех» (Познань)
Среднее значение	839 756	45 696	219	4 627	1 096	2,40		
Украина								
Киев (реконструкция стадиона)	2 785 131	68 050	404	5 936	4 001	5,88	Государственная собственность	-
Донецк (новый стадион)	968 250	51 504	294	5 706	2 799	5,43	Частная собственность	ФК «Шахтер»
Харьков (реконструкция стадиона)	1 452 256	38 633	55	1 424	506	1,31	Государственная/частная собственность	«Металлист» (Харьков)
Львов (новый стадион)	733 989	33 400	200	5 988	450	1,35	Государственная собственность	-
Среднее значение	1 484 907	47 897	238	4 764	1 939	4,05		

Источник: исследование КПМГ.

Примечания: (1) ФК «Динамо» (Киев) будет играть матчи Лиги чемпионов УЕФА на новом стадионе в Киеве, на котором также будут проводиться матчи национальной сборной.
(2) ФК «Карпаты» (Львов) может проводить домашние матчи на новом стадионе во Львове.

При более внимательном изучении планов строительства и реконструкции футбольных стадионов в России становится понятно, что все они проектируются и обустраиваются исходя из минимальных требований, предъявляемых ФИФА к стадионам стран – хозяек чемпионатов мира. Стандартные размеры проектируемых стадионов и одинаковое количество VIP-мест практически на всех заявленных площадках свидетельствуют о недостаточности усилий по созданию спортивных объектов с учетом специфики спроса на местах.

В рамках проведения чемпионата мира по футболу 2018 г. выделяется бюджет на строительство и реконструкцию соответствующих стадионов в размере 3 млрд евро. Здесь вновь наблюдается попытка уравнивать расходы по всем объектам без учета специфики конкретных площадок. Чтобы избежать большинства проблем с использованием спортивных объектов после проведения этого чемпионата, до начала строительства необходимо провести тщательное бизнес-планирование.



Основные данные по стадионам, рассматриваемым для проведения чемпионата мира по футболу 2018 г. в России

Город	Численность населения города	Вместимость стадионов	Инвестиционный бюджет (млн евро)	Затраты на строительство из расчета на одно зрительское место (евро)	Количество VIP-мест	VIP-места, %	Владелец	Будет использоваться
Москва (стадион «Лужники») (масштабная реконструкция)	11 514 300	89 318	189	2 116	1 440	1,61	Олимпийский комплекс «Лужники»	-
Санкт-Петербург (новый стадион)	4 848 700	69 501	316	4 547	1 360	1,96	Администрация Санкт-Петербурга	ФК «Зенит»
Краснодар (новый стадион)	744 900	50 015	205	4 099	640	1,28	Администрация Краснодарского края	ФК «Кубань»
Москва (стадион «Спартак») (новый стадион)	11 514 300	46 990	229	4 873	654	1,39	ФК «Спартак»	ФК «Спартак»
Казань (новый стадион)	1 143 600	45 105	197	4 368	837	1,86	Администрация Казани	ФК «Рубин»
Калининград (новый стадион)	431 500	45 015	166	3 688	640	1,42	Правительство Калининградской области	ФК «Балтика»
Саранск (новый стадион)	297 400	45 015	166	3 688	640	1,42	Правительство Мордовии	ФК «Мордовия»
Волгоград (новый стадион)	1 021 200	45 015	166	3 688	640	1,42	Администрация Волгоградской области	ФК «Ротор»
Москва (стадион «Динамо») (масштабная реконструкция)	11 514 300	44 920	221	4 920	630	1,40	ФК «Динамо» (Москва)	ФК «Динамо» (Москва)
Нижний Новгород (новый стадион)	1 250 600	44 899	189	4 209	600	1,34	Администрация Нижнего Новгорода	ФК «Волга»
Москва (Московская область) (новый стадион)	11 514 300	44 257	205	4 632	665	1,50	Правительство Москвы	ФК «Сатурн»
Самара (новый стадион)	1 164 900	44 918	142	3 151	683	1,52	Администрация г. о. Самара	ФК «Крылья Советов»
Екатеринбург (масштабная реконструкция)	1 350 100	44 130	126	2 855	600	1,36	Группа Синара	ФК «Урал»
Ярославль (новый стадион)	591 500	44 042	158	3 587	600	1,36	Мэрия Ярославля	ФК «Шинник»
Ростов-на-Дону (новый стадион)	1 089 900	43 702	174	3 982	754	1,73	Администрация Ростовской области	ФК «Ростов»
Сочи (новый стадион)	343 300	47 659	178	3 724	650	1,36	ГК «Олимпстрой»	ФК «Жемчужина»
Среднее значение	3 770 925	49 656	189	3 883	752	1,51		

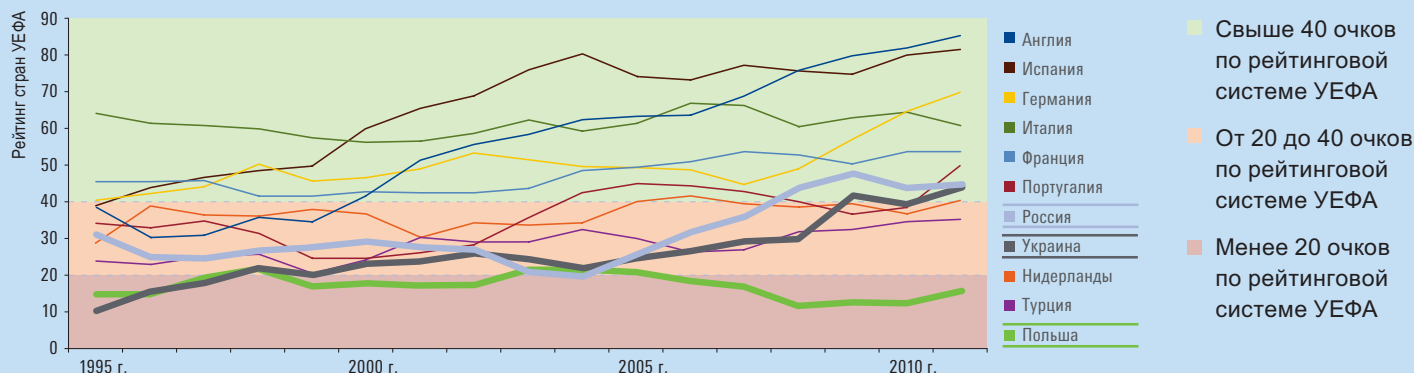
Источник: ФИФА, анализ КПМГ.

С точки зрения дальнейшего использования футбольных стадионов после окончания спортивных соревнований ситуация в упомянутых трех странах, учитывая серьезные различия в таких параметрах, как численность населения, площадь территории, потенциал экономического развития, успех клубных команд, а также национальных футбольных лиг будет развиваться по разным сценариям. По результатам анализа этих параметров можно сказать, что в Польше, например, возможны определенные проблемы с заполняемостью стадионов, особенно в свете неудовлетворительных результатов выступлений национальных команд на международных соревнованиях и рейтинга, присвоенного УЕФА польской «Экстракласе». В отличие от Польши и Украины, у России есть более веские основания для реализации масштабной программы строительства и реконструкции футбольных стадионов, поскольку более успешные результаты

игр, ожидаемый рост экономики и даже нынешний размер рынка, сопоставимые с аналогичными показателями «Большой пятерки», дают прекрасный повод для серьезных начинаний.

Однако строительство крупных стадионов само по себе еще не гарантирует дальнейшего успешного роста и развития российского футбольного бизнеса. Общие экономические условия должны в течение еще какого-то времени стабилизироваться, а сами проекты строительства новых стадионов требуют тщательной доработки и адаптации к рыночным условиям конкретных регионов и должны учитывать демографическую ситуацию в них. При условии продуманного и грамотного управления строительством новых стадионов и их использованием после проведения спортивных соревнований Россия вполне может войти в состав ведущих европейских футбольных держав.

Спортивные достижения прошлых лет некоторых европейских футбольных лиг



Источник: УЕФА, анализ КПМГ.

Примечание: рейтинг стран УЕФА рассчитывается путем скользящего суммирования очков, присвоенных УЕФА футбольным лигам, за 5-летний период.

4.2. Роль стадионов в бизнес-стратегии и устойчивом финансовом развитии европейских футбольных клубов

В процессе разработки бизнес-модели, которая обеспечивала бы устойчивую операционную деятельность клубов, футбольный бизнес в Европе сталкивается с серьезными проблемами. Учитывая его стремление к росту, для обеспечения устойчивого развития необходимо по максимуму использовать возможности по получению доходов, что позволит создать базу для дальнейших инвестиций и в игроков, и в спортивные объекты.

Способствовать росту бизнеса клуба либо, наоборот, ограничивать его могут социально-экономические факторы и фактор демографии в конкретной стране, однако не надо забывать, что на успешный рост также влияют качество и результативность игры футбольных команд. То, в какой степени клубы смогут использовать имеющиеся у них возможности, в огромной мере зависит от обустройства и эффективности управления стадионами, а также от комплекса предлагаемых зрителям услуг. Для футбольных клубов стадионы являются залогом устойчивого успеха в долгосрочной перспективе.

Стабильно успешные результаты – вот что может положительно повлиять на величину получаемого дохода. Если оценивать показатель выручки на место с точки зрения количества выигранных кубков, которые подтверждают спортивные достижения на национальных и международных клубных турнирах, то можно получить любопытные результаты.

Ключевые факторы роста и устойчивого развития футбольного бизнеса



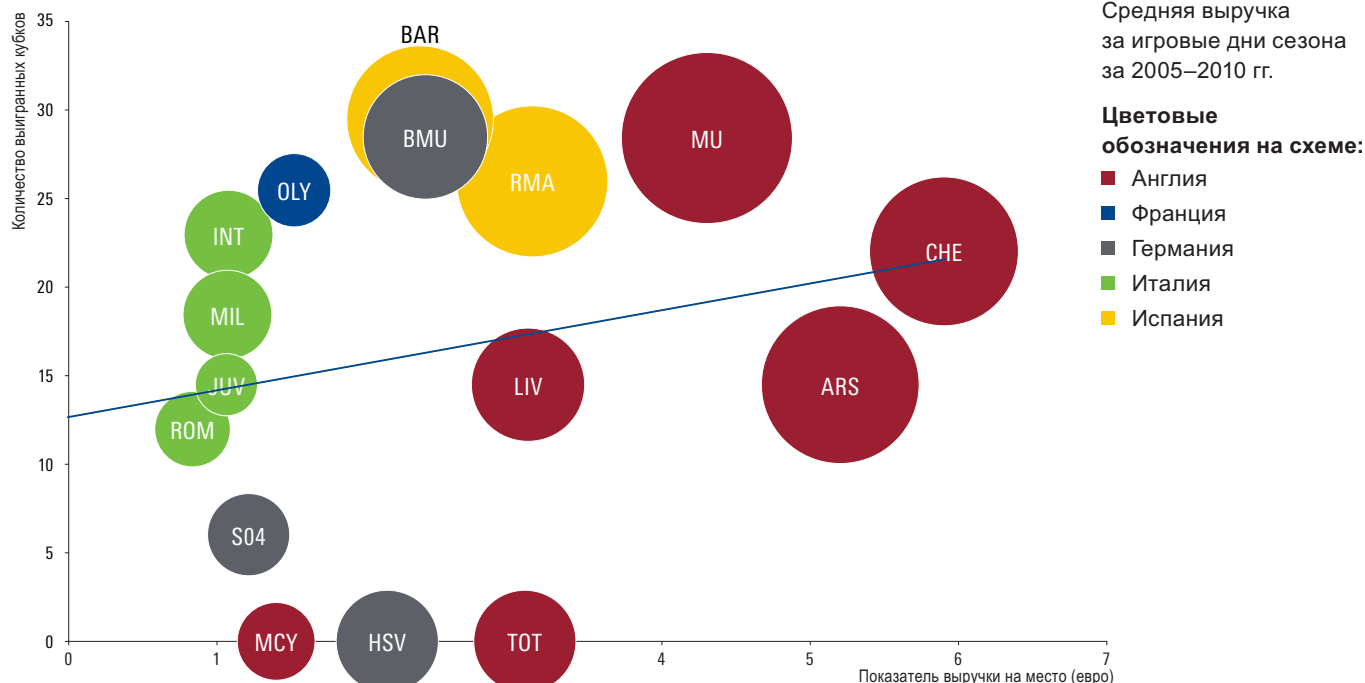
Итальянские клубы по показателю выручки на место находятся в нижнем сегменте шкалы – это указывает на то, что независимо от спортивных достижений результаты их финансовой деятельности с точки зрения доходов, получаемых стадионами, являются низкими. Это еще более очевидно, если сравнить показатель получаемых ими доходов с показателем доходов немецкого «Гамбурга» и английского «Тоттенхэм Хотспура», которые хотя в последнее время и не демонстрировали выдающихся результатов в спорте, но по показателю выручки на место заметно опережают любой итальянский клуб.

Лидируют английские футбольные клубы. Так, «Арсенал» является одним из наиболее успешных клубов, хотя на протяжении последних нескольких лет не завоевал ни одного трофея. Два испанских футбольных гранда, «Реал Мадрид» и «Барселона», несмотря на количество выигранных ими наград, по показателю выручки на место демонстрируют низкие финансовые показатели.

В футбольном бизнесе максимальная реализация возможностей как на поле, так и за его пределами требует четко сформулированной цели, ключевую роль в достижении которой играют именно стадионы.

Ведущим итальянским командам необходимы новые, современные арены.

Взаимосвязь между спортивными достижениями и величиной доходов за 2005–2010 гг.



Источник: УЕФА, исследование Deloitte Football Money League за 2006–2011 гг., анализ КПМГ.

Примечания:

(1) Количество выигранных кубков рассчитывается по результатам игр в Лиге чемпионов, Кубке УЕФА/Европейской лиге, национальных чемпионатах и национальных кубках за последние 10 лет.

(2) Выручка на место — результат деления годовой выручки за игровые дни на количество имеющихся на стадионе мест, умноженное на 365 дней; данные за 2005–2010 гг.

(3) В таблице представлены данные только тех 16 команд, которые постоянно входили в число ведущих европейских клубов на протяжении рассматриваемого периода.

(4) Данные по клубу «Манчестер Сити» за сезон 2006–2007 гг. отсутствуют.



Результаты анализа показывают, что устойчивый внутренний рынок и новейшая техническая оснащенность стадионов играют не меньшую, если не большую роль в формировании доходов, чем спортивные достижения команд.

Выделив основные факторы, лежащие в основе выручки за игровые дни, и сравнив их по всем ведущим европейским клубам, можно дать четкие рекомендации на предмет того, какие действия им следует предпринять, чтобы увеличить получаемые доходы. Ведущие европейские футбольные клубы можно разделить на четыре стратегические группы.

Есть три клуба, которые опережают все остальные европейские клубы по таким показателям, как посещаемость, количество проведенных игр (от которых частично зависит показатель спортивных достижений) и средняя сумма расходов одного зрителя (выручка на одного зрителя). Это «Арсенал», «Барселона» и «Манчестер Юнайтед». И хотя в плане развития бизнеса им еще есть куда развиваться, с точки зрения использования возможностей они лучшие по сравнению с конкурентами.

Некоторые клубы могли бы поправить свое финансовое положение за счет увеличения количества игр в году. В эту группу входят «Бавария Мюнхен», «Гамбург» и «Шальке». Отчасти это объясняется тем, что в состав немецкой Бундеслиги входит меньше команд, чем в любую другую из остальных че-

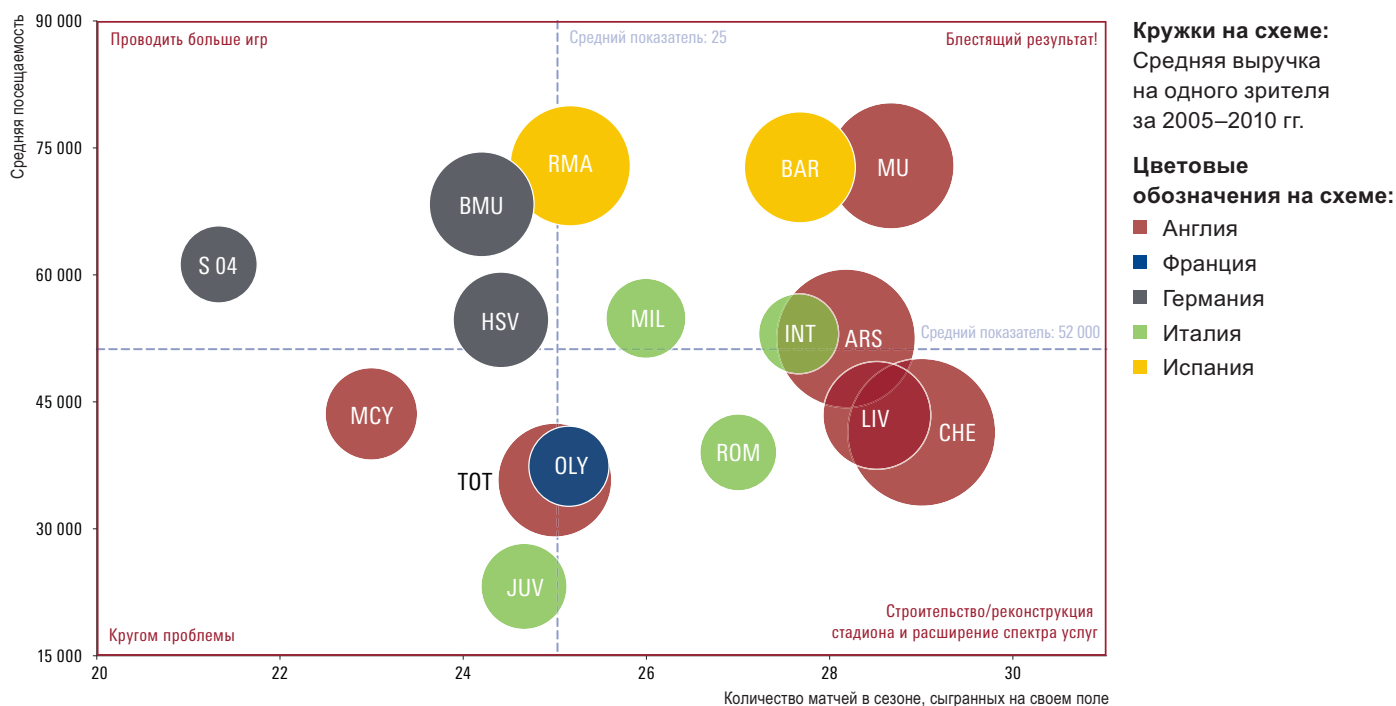
тырех лиг. Несколько неожиданно видеть в этой группе «Реал Мадрид», тем не менее, он входит в ее состав, поскольку на раннем этапе выбыл из игр национального кубка и на протяжении нескольких сезонов не играл в Лиге чемпионов УЕФА.

«Челси», «Ливерпуль» и «Рома» образуют другую стратегическую группу. Совершенно очевидно, что эти клубы могли бы улучшить свои показатели, если бы получили в свое распоряжение новые современные стадионы, при этом «Челси», например, помимо нового стадиона требуется еще и усиление игрового состава. Показатели выручки, полученной стадионами всех ведущих итальянских команд (за исключением «Ювентуса», который в сентябре 2011 года ввел в эксплуатацию новый стадион), свидетельствуют о том, что

им жизненно необходимы новые арены, построенные с учетом последних научных и технических разработок. Невысокий показатель выручки на одного зрителя — это прямое следствие устаревания и износа стадионов, а предоставляемые на них услуги сильно уступают по качеству тем услугам, которые предлагают новейшие европейские стадионы.

И, наконец, если наименее успешные английские клубы — «Манчестер Сити» и «Тоттенхэм Хотспур» — вместе с «Лионом», единственным французским клубом в выборке, хотят сократить разрыв с ведущими клубами Европы, то им жизненно необходимо превзойти их по всем показателям (т.е. улучшить спортивные достижения, реконструировать и (или) далее повышать коммерческую отдачу от стадионов).

Взаимосвязь между спортивными достижениями и величиной доходов за 2005–2010 гг.



Источник: УЕФА, исследование Deloitte Football Money League за 2006–2011 гг., европейская футбольная статистика, анализ КПМГ.

Примечания:

(1) Выручка на одного зрителя — результат деления общей выручки за игровые дни сезона на общее количество зрителей, данные за 2005–2010 гг.

(2) В таблице представлены данные только тех 16 команд, которые постоянно входили в число ведущих европейских клубов на протяжении рассматриваемого периода.

(3) Данные по клубу «Манчестер Сити» за сезон 2006–2007 гг. отсутствуют.



5. Заключение

Ключевые активы футбольных клубов, которые приносят им выручку, — это стадионы. Они же играют и важную роль в обеспечении устойчивого успеха в долгосрочной перспективе. Показатели выручки европейских футбольных клубов за игровые дни образуют довольно пеструю картину, которая отражает и возможности, не реализованные клубами многих стран, и разные бизнес-модели строительства, финансирования и коммерциализации стадионов.

С точки зрения доходов за игровые дни можно сказать, что стадионы, которые находятся в частной собственности, опережают по этому показателю стадионы, которыми владеет только государство. В основном это объясняется тем, что стадионы ведущих европейских футбольных клубов, принадлежащие государству, построены уже довольно давно, в то время как стадионы, находящиеся в частной собственности, были введены в эксплуатацию относительно недавно и с расчетом на увеличение выручки в перспективе. Успешные клубы стремятся к усилению степени контроля за своими стадионами, что является ключевым фактором их коммерциализации и может оказать положительное влияние на величину получаемых доходов.

Строительство стадионов является весьма капиталоемким, поскольку даже небольшой стадион на 15–20 тысяч мест может стоить свыше 20 млн евро. Для обеспечения долгосрочного устойчивого развития крайне важен тщательный анализ специфики рыночного спроса, определение и корректировка размеров стадиона, их состава, инфраструктурного наполнения и комфортабельности. Способность стадиона приносить доход и уровень опе-

рационных затрат определяются в основном размером стадиона и его инфраструктурой. Крайне важно, чтобы их устройство было организовано с учетом требований представителей корпоративного и массового секторов.

При решении этого вопроса необходимо опираться на обоснованный бизнес-план. Несмотря на массу удачных решений в сфере финансирования, которые были с успехом использованы при строительстве самых известных европейских стадионов, при начале работ по любому проекту строительства стадиона по-прежнему необходимы подробный анализ и планирование оптимальных схем финансирования.

Способствовать росту бизнеса клуба либо, наоборот, ограничивать его могут социально-экономические и демографические факторы рынка, на котором он присутствует, однако не надо забывать, что еще один ключевой фактор успешного роста — это качество и результативность игры футбольных команд. То, в какой степени клубы смогут использовать имеющиеся у них возможности, в огромной мере зависит от обустройства и эффективности управления стадионами, а также от комплекса предлагаемых зрителям услуг. Строительство и эксплуатация стадионов с четкой коммерческой направленностью и вниманием к долгосрочному устойчивому развитию может и в самом деле усилить способность футбольных клубов генерировать выручку за игровые дни, что создаст прочную основу для дальнейшего развития бизнеса.

Довольно старые стадионы в Италии, средняя вместимость которых хотя и высока, но ее фактический показатель не превышает 61%, даже несмотря на вполне конкурентоспособное качество игры, высокую численность населения и развитую экономику, обладают мощным потенциалом для создания в Италии новых спортивных объектов, владельцами которых выступают сами клубы. Хочется надеяться, что пример вновь построенного «Ювентусом» стадиона положит начало эпохе строительства стадионов, предлагающих более выгодные коммерческие возможности.

Учитывая прекрасные перспективы роста и связанные с ними возможности, которые дает высокая численность населения, если в ближайшем будущем «Большая пятёрка» футбольных лиг превратится в «Большую шестёрку» или «Большую семерку», это произойдет за счет присоединения, скорее всего, России и/или Турции. Для того чтобы это произошло, обе страны должны взять на вооружение самые современные методы развития и эксплуатации стадионов. Благодаря проведению чемпионата мира по футболу в 2018 году у России появится уникальный шанс модернизировать футбольные стадионы по всей стране.



Информация о КПМГ

КПМГ – это международная сеть фирм, предоставляющих аудиторские, налоговые и консультационные услуги. В офисах КПМГ в 152 странах мира работают 145 000 высококвалифицированных специалистов.

Специалисты Группы КПМГ по оказанию консультационных услуг в области спорта помогают клиентам, которые ведут свой бизнес в сфере спорта, находить подходы к решению различных вопросов. Понимание специфики рынка спорта и наличие команды опытных специалистов, работающих с представителями спортивного бизнеса, дают КПМГ уникальные преимущества в работе с клиентами.

Содействие со стороны КПМГ

Если вы намерены построить новый спортивный объект, расширить свой бизнес в сфере спорта или принять у себя спортивные соревнования, прежде всего вам необходимо четко понимать возможности и риски, связанные с вашими планами.

Далее мы приводим лишь некоторые из вопросов, в решении которых может помочь Группа КПМГ по оказанию консультационных услуг в области спорта:

- Возможно ли получить максимальную коммерческую отдачу от стадиона, если адаптировать предложение продуктов к требованиям местного рынка и предпочтениям местных зрителей?
- Какие факторы будут ключевыми для успешной реализации проекта строительства? Окупится ли планируемый спортивный объект в обозримом будущем и будет ли его финансовое развитие устойчивым в долгосрочной перспективе?
- Как подготовить конкурентоспособную заявку на проведение международного спортивного мероприятия и заручиться поддержкой основных заинтересованных лиц?
- Каким будет общее экономическое влияние и доходы/расходы, связанные с проведением серьезного спортивного мероприятия, если клиент выступает в качестве принимающей стороны? Какие схемы можно использовать для финансирования данного мероприятия?
- Каким образом компания-клиент сможет обеспечить ту степень прозрачности, которую требуют спонсоры и контролирующие органы?

Эти и другие вопросы возникают довольно часто, поэтому услуги Группы КПМГ по оказанию консультационных услуг в области спорта пользуются все большей популярностью среди спортивных организаций.

Стадионы и арены

- Исследование рынка
- Анализ и моделирование ценообразования
- Подготовка технико-экономического обоснования
- Поиск партнеров

Крупные спортивные мероприятия

- Прогноз и (или) оценка влияния на экономику
- Содействие в проведении тендеров
- Консультирование по стратегическим вопросам

Использование в составе многофункциональных комплексов

- Проработка концепции
- Подготовка технико-экономического обоснования
- Сопровождение корпоративных сделок



Контакты

Д-р Андреа Сартори

Партнер

**Консультационные услуги
в области спорта**

Т.: +36 1 887 7215

Ф.: +36 1 887 7407

Е.: andreasartori@kpmg.com

Степан Светанков

Заместитель директора

Слияния, поглощения

и привлечение финансирования

Т.: +7 495 937 4477

Ф.: +7 495 937 4499

Е.: ssvetankov@kpmg.ru

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2012 ЗАО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации и находящаяся под контролем KPMG Europe LLP; член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены. Напечатано в России.

KPMG, логотип KPMG и слоган "cutting through complexity" являются зарегистрированными товарными знаками ассоциации KPMG International.

Переведено с разрешения KPMG International.