

# САНКТ-ПЕТЕРБУРГ ИНДУСТРИЯ ФУТБОЛА



# BUSINESS GUIDE

Вторник, 26 ноября 2013 №217  
(№5248 с момента возобновления издания)  
Цветные тематические страницы №17-36  
являются составной частью газеты «Коммерсантъ»  
Рег. №01243 22 декабря 1997 года  
**Коммерсантъ**  
в Санкт-Петербурге

Audi  
Vorsprung durch Technik



**Ваша команда. Ваш Audi.**

**Ауди Центр Петербург**

Официальный дилер Audi

Санкт-Петербург,  
пр. Стачек, 106  
(812) 600 0 106  
[www.audi-centre.ru](http://www.audi-centre.ru)



**Ауди Центр Петербург**

Официальный сервисный центр ФК «Зенит»



**АНДРЕЙ ЕРШОВ,**  
РЕДАКТОР BUSINESS GUIDE  
«ИНДУСТРИЯ ФУТБОЛА»

## ФИНАНСОВЫЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ

Мы представляем вашему вниманию новый совместный проект петербургского отделения газеты «Коммерсантъ» и футбольного клуба «Зенит». В данном выпуске мы не занимаемся разбором спортивных результатов команды. Акцент сделан на футболе как бизнесе. Из обстоятельного интервью генерального директора ФК «Зенит» вы сможете узнать о финансовых результатах клуба, о том, как формируется структура доходов и расходов и насколько эта структура вписывается в европейскую футбольную модель. Не могли мы обойти и «горячую» тему введения финансового fair play, который активно внедряет UEFA. В России тестовую процедуру проверки на соответствие этим требованиям прошли только «Зенит» и ЦСКА. Естественно, было выявлено много «шероховатостей», которые ставят европейские клубы в более выгодное положение по сравнению с российскими. Одной из таких проблем является ситуация с медиаправами на трансляцию матчей российской премьер-лиги. Этой теме также посвящен материал в данном выпуске.

В этом году ФК «Зенит» провел рестайлинг своего логотипа. Инициатива получила прекрасные отзывы в среде болельщиков. Даже было организовано специальное шествие, приуроченное к данному событию, и на трибуне в первом матче сезона было развернуто полотнище с видом обновленной «стрелки». Вы также сможете узнать о развитии мерчандайзинга футбольного клуба и о том, как повлияла прошлогодняя покупка Халка на продажи фирменных футболок. Отдельно рассмотрены взаимоотношения «Зенита» со спонсорами и лицензиатами. Немало усилий руководства ФК «Зенит» отдает вопросу монетизации брендов игроков. В России рекламный потенциал этого направления, по оценке специалистов, реализован на 10%. Для усиления работы по этой части «Зенит» заключил в нынешнем году контракт с компанией Wasserman Media Group, которая специализируется на управлении образами игроков и их коммерциализации. Являясь одним из главных символов Санкт-Петербурга, «Зенит» большую роль уделяет социальной ответственности. У клуба разработана целая программа поддержки. Сюда входит взаимодействие с фондом «Адвита», который помогает найти средства для лечения онкобольных. Также клуб финансирует собственную Академию, в которой бесплатно занимаются футболом около 900 мальчишек.

## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

# ИМЯ «ЗЕНИТ» И ВЕСЬ МИР

«ЗЕНИТ» ОЧИСТИЛ СВОЮ ЭМБЛЕМУ ОТ ФУТБОЛЬНОГО МЯЧА И ГЕОГРАФИИ. УЙДЯ ОТ УНИВЕРСАЛЬНОЙ КРУГЛОЙ ФОРМЫ К ОСТРОЙ СТРЕЛКЕ, ЗАДАЮЩЕЙ НАПРАВЛЕНИЕ ВПЕРЕД, «ЗЕНИТ» УВЕРЕННО ДВИЖЕТСЯ ЗА ПРЕДЕЛЫ ПЕТЕРБУРГА. ОПЕРАЦИЮ ПО ОБНОВЛЕНИЮ ЭМБЛЕМЫ ГОТОВИЛИ ДВА ГОДА. ИЛЬЯ ДЕСЯТЕРИК

«Стрелку» решили обновить и заново отточить по примеру лондонского «Арсенала»: в 2006 английский клуб переехал со старого стадиона на новый, а к моменту переезда на эмблеме развернули в сторону будущего главный графический знак «Арсенала» — пушку. У «Зенита» появление новой эмблемы на новом стадионе стало бы не только двойным шагом вперед, но и двойным возвращением к истокам: «Зенит» долгое время проводил домашние матчи именно на Крестовском острове — новая арена строится на месте стадиона имени С. М. Кирова, бывшего в советский период основным домашним стадионом клуба. «Стрелка» без каких-либо дополнений была эмблемой клуба в эти же времена.

Возможно, именно поэтому новый логотип был принят болельщиками не просто благожелательно, а с энтузиазмом. Его появлению фанаты посвятили целое шествие перед первым домашним матчем сезона. Акция получила название «От стрелки к стрелке». Более четырех тысяч человек с факелами и сине-бело-голубыми флагами прошли от стрелки Васильевского острова к стадиону «Петровский», а на трибунах было развернуто полотнище с новой эмблемой.

Такого одобрения добиться трудно. Например, руководство другого российского клуба — «Рубина» из Казани, а также английского «Эвертона» и французского «ПСЖ», также изменивших эмблемы в 2013 году, столкнулось при рестайлинге с резким недовольством болельщиков. Фанаты этих клубов выступали с протестами, грозясь бойкотировать клубную продукцию с новой символикой. Изменение логотипов московских «Спартака» и «Локомотива», приуроченное просто к началу футбольного сезона, прошло спокойно. Коррекция в обоих случаях получилась почти косметическая. Железнодорожники просто подчистили графические ошибки. «Краснобелые» добавили себе на эмблему четыре звезды — в честь 21 победы в чемпионатах СССР и России, одержанных в прошлом, и избавились в цветах клубного логотипа от черного. Футбольный мяч, вписанный в литеру «С» стал красно-белым. Эти «изменения» вызвали насмешки в среде болельщиков других клубов и футбольной общественности, но вполне лояльно были восприняты самими спартаковцами.

Если Москва и Казань пошли по пути «обогащения» логотипа новыми элементами, то «Зенит» ушел в сторону модного ныне графического минимализма. В Петербурге убрали все дополнения к «стрелке» и имени «Зенит» — даже футбольный мяч, расставшись с которым до сих пор не может большинство клубов на постсоветском пространстве. Основанием для такого смелого решения, в частности, стали результаты исследований, кото-



НОВЫЙ ЛОГОТИП «ЗЕНИТА» УШЕЛ В СТОРОНУ ПОПУЛЯРНОГО НЫНЕ ГРАФИЧЕСКОГО МИНИМАЛИЗМА

рые показали, что большинство жителей России и без уточнений связывают слово «зенит» прежде всего с названием футбольного клуба. Гораздо меньше людей вспоминают о том, что в стране есть еще одноименный банк и мужской волейбольный (весьма титулованный, кстати) клуб из Казани. В 2006 году такое же «очищение» прошел «Тоттенхэм»: с герба клуба убрали элементы, составлявшие когда-то герб: львов, держащих щит, ленту с девизом. Остался только петушок, изящный, дерзкий и запоминающийся.

Специалисты видят в этом общую тенденцию — клубы с амбициями, желающие войти в элиту мирового футбола, не могут больше ориентироваться только на аудиторию своих регионов, но должны стремиться к глобальной узнаваемости.

«По мере вовлечения в футбол миллионов новых болельщиков, например через интернет, становится очевидно, что футбол перестал быть локальным, — говорит заместитель генерального директора ФК «Зенит» по связям с общественностью Жанна Дембо. — По мнению большинства экспертов, основные составляющие стоимости клуба и генераторы дохода — аудитория и география его популярности. Активное развитие digital-коммуникаций также привносит свои требования к визуальной идентификации клуба».

Среди основных требований, предъявляемых современными информационными технологиями к визуализации бренда, — читаемость при демонстрации на экранах любых мобильных устройств. Например, при просмотре новостей специализированных интернет-порталов эмблема клуба не должна теряться среди множества сходных по назначению изображений.

«Для нас самих, в принципе, нет большой разницы, с какой эмблемой клуба работать — старой или новой, — говорит Александр Кобеляцкий, заместитель главного редактора интернет-портала sportbox.ru. — Мы сами не проводим специальных исследований, чтобы выяснить, нравятся ли нашим посетителям обновления брендов тех или иных клубов. Но о новой эмблеме „Зенита“ можно точно сказать, что она стала динамичнее, современнее, и при этом она воспринимается символом того же „Зенита“. Отмечу также, что в техническом смысле новый логотип стал полегче. Это имеет некоторое значение для мобильной версии. Например, карточка клуба, где эмблема точно используется, загружается теперь быстрее. Как известно, ребрендинг перед нынешним сезоном сделали несколько клубов. Не сравнивая их между собой, скажу, что опыт „Зенита“ можно признать вполне удачным». ■

## РЕСТАЙЛИНГ

# «СТАТЬЯ РАСХОДОВ ЛЮБОГО ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА ЗАВИСИТ ОТ ТОГО, НАСКОЛЬКО ВЫСОКИЕ СПОРТИВНЫЕ ЗАДАЧИ ОН ПЕРЕД СОБОЙ СТАВИТ»

В СТРУКТУРЕ ДОХОДОВ ФК «ЗЕНИТ» САМОСТОЯТЕЛЬНО ЗАРАБОТАННЫЕ ДЕНЬГИ ЗАНИМАЮТ 65–70%. УВЕЛИЧЕНИЕ ЭТОЙ ЦИФРЫ ЯВЛЯЕТСЯ ОДНОЙ ИЗ ПРИОРИТЕТНЫХ ЗАДАЧ КЛУБА. В ИНТЕРВЬЮ ВЪГ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ФК «ЗЕНИТ» МАКСИМ МИТРОФАНОВ РАССКАЗАЛ О «ТОЧКАХ РОСТА», ОДНА ИЗ КОТОРЫХ НЕПОСРЕДСТВЕННО СВЯЗАНА СО СТРОИТЕЛЬСТВОМ НОВОГО СТАДИОНА, И О ТОМ, КАК ДОХОДНАЯ И РАСХОДНАЯ ЧАСТИ ВПИСЫВАЮТСЯ В КОНЦЕПЦИЮ ФИНАНСОВОГО FAIR PLAY, КОТОРУЮ ВВОДИТ УЕФА. БЕСЕДОВАЛИ АНДРЕЙ ЕРШОВ И БОРИС ГОРЛИН

**BUSINESS GUIDE:** Максим Львович, каковы ожидаемые финансовые результаты деятельности ФК «Зенит» по итогам 2013 года?

**МАКСИМ МИТРОФАНОВ:** Уже не первый год мы закрываем баланс в ноль. У нас есть небольшая чистая прибыль, она нужна для того, чтобы показывать нормальное финансовое состояние и нормальную отчетность перед контролирующими органами. Но на сегодня основной задачей любого футбольного клуба, и «Зенита» в том числе, является принесение не столько материальных дивидендов своим собственникам, сколько минимизация финансовых объемов, которые собственнику необходимо вкладывать для осуществления основной деятельности клуба. Статья расходов любого футбольного клуба зависит от того, насколько высокие спортивные задачи он перед собой ставит. К сожалению, ценообразование на трансферном рынке и на рынке заработных плат футболистов — по сути, «черный ящик». Не существует единой международной биржи игроков, а правила торгов опять же закрыты, нет никакой публичной оферты, поэтому каждый случай индивидуален. Игрок стоит столько, сколько за него заплатили или за сколько его продали. Поэтому если у вас большие задачи и вы наращиваете объем трансферных сделок, покупаете большее количество игроков более высокого уровня, то ваша прибыль будет съедена.

**ВГ:** А каковы основные финансовые показатели ФК «Зенит» в абсолютных цифрах?

**М. М.:** Бюджет клуба на настоящий момент составляет в зависимости от сезона \$130–150 млн. Соответственно, эта цифра плюс-минус является и суммой доходов и расходов. Клуб не направляет даже небольшую норму прибыли на выплату дивидендов, оставляет ее для совершения дальнейшей операционной деятельности.

**ВГ:** Как показатели «Зенита» вписываются в систему финансового fair play, которую постепенно вводит УЕФА?

**М. М.:** Финансовый fair play позволит разорваться в футбольном бизнесе каждого клуба, привести его к определенным стандартам. Поскольку мы и ЦСКА участвовали в экспериментальном первом этапе, мы проходили аудит. Вот в части, например, доходов от стадиона у нас есть заключение от УЕФА о том, что мы делаем все правильно, у нас очень хороший, выше среднего доход, но объективно вместимость стадиона не позволяет получить цифры, соответствующие



европейским стандартам. С этой точки зрения мы обладаем большим потенциалом. Когда в 2010 году мы рисовали графики и создавали стратегию развития футбольного клуба, то в качестве горизонта обозначали 2014–2015 годы. Тогда предполагалось, что как раз к 2013 году новый стадион будет сдан, а на 2014–2015 годы планировали получение некоей нормативной прибыли и выход на уровень крупнейших европейских команд. По этому показателю мы попали бы в топ-10 Европы. В настоящий момент с точки зрения планирования клуб находится в 2006 году. То есть в той точке, когда новый стадион только начинали строить. И мы, к сожалению, не много можем сделать в этом направлении.

Что касается телевизионных прав, то в этом сегменте доходов катастрофически сложная ситуация, потому что рынок телевизионных прав в России совершенно неразвит. Если говорить о третьем блоке — коммерческих правах, то мы их делим на две составляющие. Это доходы, которые мы зарабатываем полностью самостоятельно, и доходы, которые мы получаем дополнительно от газовой группы, компании

«Газпром», нашего спонсора. Разделение необходимо для оценки работы клуба, чтобы понимать, насколько он стал интересен рекламодателям.

**ВГ:** А можете назвать абсолютные цифры?

**М. М.:** Вы знаете, абсолютные цифры мы называть не будем, но я скажу так. Сейчас полномочная УЕФА компания проводит анализ релевантности наших доходов. И получается, что в настоящий момент около 80% тех услуг, которые оформлены в наших контрактах и оценены соответствующим образом европейскими специалистами, признаны релевантными, то есть не просто компания «Газпром» заплатила, а это действительно столько стоит, сколько она заплатила. Оставшиеся 20% являются не столько переплатой, сколько следствием того, что во многих контрактах не нашли отражения те реальные услуги, которые клуб дополнительно оказывает спонсору, но не прописывает в контракте. По ряду вопросов в том числе по налоговому законодательству России, невозможно прописать предоставление билетов на футбольный матч, лож и каких-то нематериальных благ, таких, например, как участие игроков в кор-

поративных мероприятиях, неформальные встречи со спонсорами и рекламодателями. На самом же деле в Европе за все это берут деньги. И немаленькие. Просто их налоговое законодательство позволяет это оформлять как сделку, а наше не позволяет и не понимает даже, что это за продукт — общение со звездами, почему за это нужно брать деньги, тем более такие большие. Но поскольку существуют подобные виды услуг, то они соответствующим образом могут приниматься УЕФА в качестве обоснования релевантности.

Помимо прочего, европейские специалисты обратили внимание на то, что у нас есть огромная проблема в России, связанная с пиратским телевидением. Это то телевидение, которое официально не существует, но оно есть. Соответственно, следует считать количество пиратских показов, трансляций и объем наших неучтенных контактов с аудиторией.

**ВГ:** В структуре доходов какой процент клуб зарабатывает самостоятельно?

**М. М.:** Если брать все контракты, то получается, что мы самостоятельно зарабатываем где-то 65–70 %.

**В.Г.:** Какова структура расходов компании и какой процент в ней занимает зарплата и премиальные игроков?

**М.М.:** Структура очень простая. 80% — это расходы исключительно на спортивную составляющую под названием «команда профессионалов». То есть это основной состав, туда бы я включил еще «Зенит-2» и молодежную команду. В эти 80% входит заработная плата, премиальные, перелеты, вся инфраструктурная составляющая, без учета трансферных операций. Еще 10% — это инфраструктура, а оставшиеся 10% — это Академия «Зенита».

**В.Г.:** Одним из финансово емких приобретений прошлого года стала покупка Халка и Витселя. «Зенит» уже рассчитался за этих игроков?

**М.М.:** По этим контрактам мы рассчитались только с «Бенфикой», за которую ранее выступал Витсель. Чтобы рассчитаться с «Порто», по условиям контракта у нас еще есть более года.

**В.Г.:** В «Зените» выступает много игроков, которые играют за национальные сборные своих стран. В связи с этим не поступали ли вам спонсорские предложения от иностранных компаний?

**М.М.:** Пока спонсоры выбирают в качестве рекламных партнеров или просто партнеров не столько по принципу, какое количество игроков и из какой страны здесь играет, сколько из наличия заинтересованности у партнера в рынке той или иной страны. У нас есть, например, партнер Audi, который выбирает лишь топовые команды. Их решение не связано с тем, что в «Зените» играет какой-то немецкий игрок.

Однако после того, как «Зенит» приобрел итальянского тренера, пакет на трансляцию чемпионата России купило итальянское телевидение. В этом пакете из двух матчей

всегда один с участием «Зенита». Итальянцем интересно — как их соотечественник управляет футбольным клубом за рубежом. То же самое происходит и с другими странами. Зачем смотреть чемпионат России, если вашу страну с ним ничего не связывает?

**В.Г.:** Какие потери несет клуб от поведения фанатов?

**М.М.:** Они растут каждый сезон. Резкий скачок произошел в 2010 году. Но, правда, это случилось не столько из-за того, что фанаты стали себя хуже вести, сколько из-за того, что штрафы за их поведение сильно выросли. Видимо, кто-то стал расценивать штрафы как дополнительный источник дохода, и с нас стали брать по верхней границе. В 2009 году мы заплатили 2,5–3 млн рублей штрафов, в 2010 году — 4,5–5 млн рублей, примерно столько же и в 2011-м. В сезоне 2012/13 мы заплатили 8–9 млн рублей. Эта ситуация нас не устраивает по многим соображениям. Во-первых, многим фанатам кажется, что футбольный клуб — это очень богатая организация, которая может заплатить любые деньги. Во-вторых, количество правонарушений и их серьезность влияют на имидж клуба и могут привести к спортивным санкциям. И, в конце концов, недостойное поведение болельщиков негативно влияет на привлекательность футбола в целом и интерес к нему как к зрелищу.

Нам удалось убедить РФС, что зарабатывать на штрафах — это неправильная позиция. Размер штрафов должен зависеть от того, как вел себя клуб в той или иной ситуации. Вспомним матч Лиги чемпионов с «Апозлем» в ноябре 2011 года, который останавливался два раза из-за задымления на стадионе. Остановка матча — серьезное правонарушение. Штраф мог быть огромным. Однако УЕФА выбрала фактически низшую границу возможного наказания. Во

многом потому, что делегат матча и дисциплинарный комитет, изучив все материалы, пришли к выводу об адекватной и грамотной реакции клуба на происходящее. По мнению УЕФА, клуб в этой ситуации отработал на отлично, применял все превентивные меры. Поэтому штраф был минимальный.

**В.Г.:** Можно ли современный футбол рассматривать как самостоятельный бизнес или без спонсорской поддержки он существовать не может?

**М.М.:** Футбол можно рассматривать как бизнес. Все зависит от целей и задач конкретного футбольного клуба. Если у футбольного клуба нет цели быть постоянным чемпионом на территории своей страны и на европейской арене, он может делать ставку исключительно на бизнес-составляющую — находиться в середине турнирной таблицы и получать доходы от трансферных операций. Такой клуб покупает молодых игроков, обыгрывает их, доводит до определенного уровня и продает. Это проверенная на практике бизнес-модель. Классический пример — итальянский футбольный клуб «Удинезе». Иногда в зависимости от сезона, когда у «Удинезе» есть потребность продать игроков подороже, их оставляют себе на год дольше, выходят в Лигу чемпионов или в Лигу Европы, где игроки продолжают привлекать всеобщее внимание и дорожать. На одной продаже Алексиса Санчеса в «Барселону» в 2011 году клуб заработал €28 млн, а у них весь годовой бюджет может быть всего €50 млн. И они, помимо Алексиса Санчеса, продали еще немало игроков. Но как только вы в таком футбольном клубе ставите задачу постоянно находиться в Лиге чемпионов, постоянно играть в группе или тем более выходить из группы и доходить до одной четвертой, то у вас начинается резкий рост расходов. Если у вас игро-

ки постоянно играют на высоком уровне, к ним начинают поступать предложения с высокими заработными платами, с лучшими условиями. Как тут быть? Приходится увеличивать их заработную плату, но как только увеличиваете одному, к вам приходят оставшиеся 15. Поэтому владельцы топовых европейских клубов не ставят перед собой задачу по извлечению максимальной прибыли. Например, «Барселона» хочет в следующем году сократить свой долг до €250 млн, а «Реал» — до €530 млн. И это мы говорим о долгах!

**В.Г.:** Недавно владелец «Спартак» Леонид Федун говорил о возможности выхода клуба на IPO. Вы такие варианты не рассматриваете?

**М.М.:** Мы такой вариант рассматривали чисто теоретически в 2010 году. Это было связано с возможностью привлечения дополнительного финансирования. В нынешней ситуации для размещения на IPO мы пока не готовы. «Спартак» уже построил собственный стадион — базовый элемент любого футбольного клуба. Без наличия таких инфраструктурных объектов выход на IPO не имеет смысла. Если говорить об IPO как о возможности для болельщиков поучаствовать в управлении клубом и поддержать его, то для этого есть такой инструмент, как клубное членство со своим набором привилегий. Пока первый футбольный клуб, который разместился на IPO, — это «Манчестер Юнайтед». Он прошел через огромное количество проблем, чтобы сделать это. Надо вообще посмотреть, к чему это приведет, стоит ли игра свеч. На сегодняшний момент нам нужно как минимум дождаться окончания строительства стадиона, который серьезно увеличит инвестиционную привлекательность футбольного клуба и наш самостоятельный доход. ■

**Зенит**

- Самый ценный спортивный бренд РФ (The BrandFinance®Sporting Brands, 2012)
- Самый популярный футбольный клуб Восточной Европы (The BrandFinance®Football 50, 2012)
- Обладатель всех высших наград СССР и России, а также Кубка и Суперкубка УЕФА

Приобретая лицензию ФК «Зенит» для производства вашей продукции, вы получаете лояльность многомиллионной армии болельщиков и приобретаетесь к одному из символов Санкт-Петербурга.

**ФК «Зенит»**  
 Пр. Добролюбова,  
 д. 16, лит. А, корп. 2  
 licensing@fc-zenit.ru  
 тел./факс: (812) 244 88 88

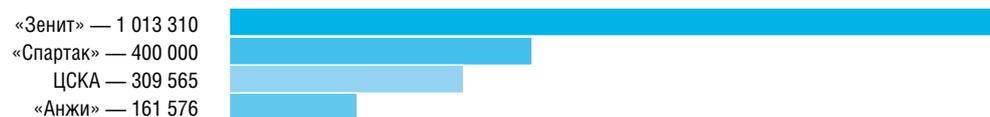
реклама

# АУДИТОРИЯ «ЗЕНИТА» В ЦИФРАХ

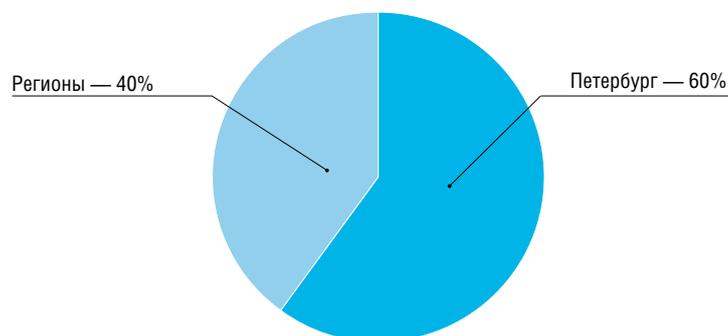
## КОЛИЧЕСТВО ПОДПИСЧИКОВ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ



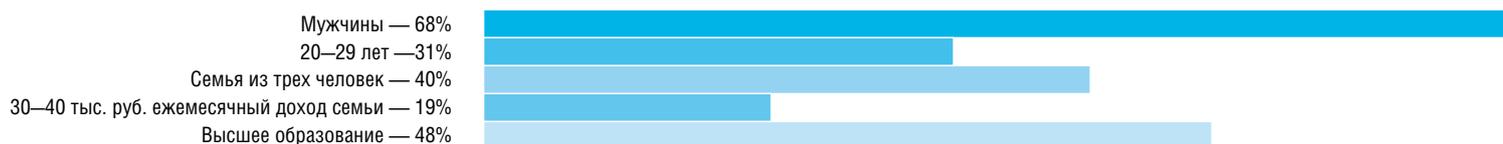
## КОЛИЧЕСТВО УНИКАЛЬНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ОФИЦИАЛЬНЫХ САЙТОВ В ОКТЯБРЕ 2013 ГОДА



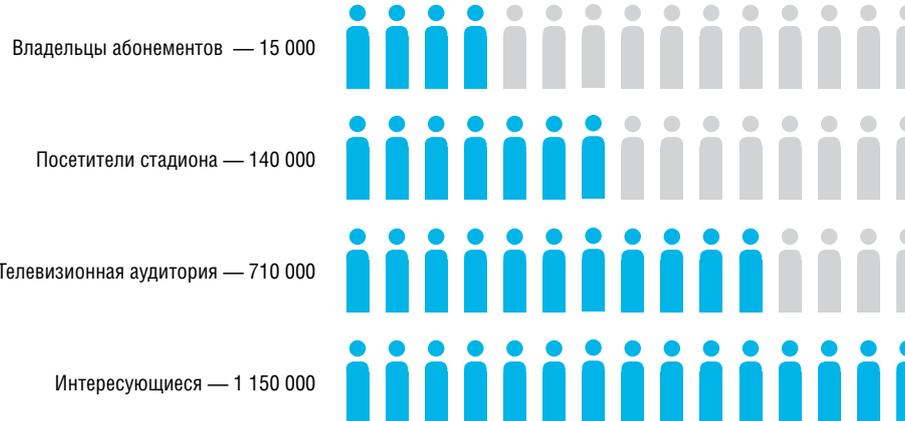
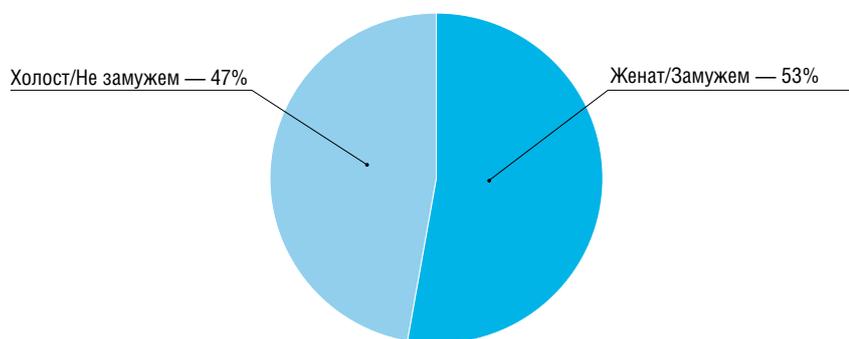
## АУДИТОРИЯ САЙТА «ЗЕНИТА»



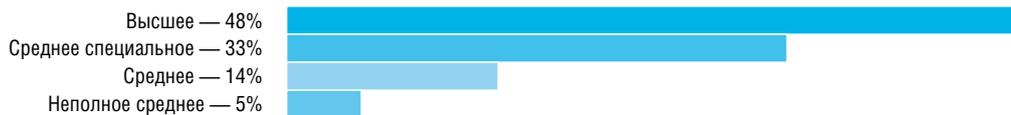
## БОЛЕЛЬЩИКИ «ЗЕНИТА» В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ



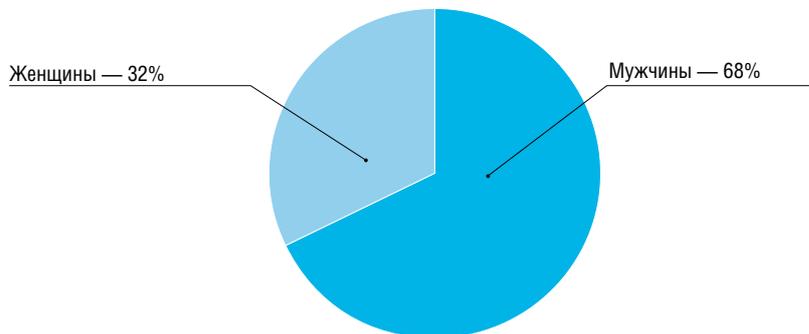
## СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ



## ОБРАЗОВАНИЕ



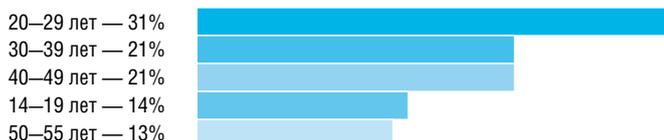
## ПОЛ



## КОЛИЧЕСТВО ЧЕЛОВЕК В СЕМЬЕ



## ВОЗРАСТ



ИСТОЧНИКИ: TOP.MAIL.RU, LIVEINTERNET.RU, SPARTAK AC NIELSEN. ФЕДЕРАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АУДИТОРИИ, РОССИЯ

# ПРОДАВЕЦ ЭМОЦИЙ

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СПОНСОРАМИ В «ЗЕНИТЕ» НЕ ОГРАНИЧИВАЕТСЯ СУХОЙ ПРОДАЖЕЙ РЕКЛАМЫ — ОНО ОЧЕНЬ МНОГОГРАННО. СОТРУДНИЧЕСТВО С ОДНИМ ИЗ САМЫХ ТИТУЛОВАННЫХ КЛУБОВ СТРАНЫ — ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИОБРЕСТИ ТО, ЧТО ОБЫЧНО ЗА ДЕНЬГИ НЕ ПРОДАЕТСЯ. ПАВЕЛ ГИНЕВ

Работать со спонсорами петербургский клуб начал ровно 20 лет назад. В 1993 году было образовано ЗАО «ФК „Зенит“», 80% акций которого поначалу принадлежали строительной корпорации «ХХ трест». Ее логотип тогда же появился на игровой форме — впервые за всю историю существования клуба. Правда, принципов спортивного спонсорства строители так и не поняли, выйдя в 1995 году из состава акционеров. Титульным спонсором стала пивоваренная компания «Балтика». А в 1997 году на футболках со стрелкой появилось теперь уже привычное название «Газпром».

Впрочем, еще десять лет назад ни о какой планомерной работе с бизнесом говорить не приходилось. Клуб просто продавал рекламу, а покупали ее в основном компании локального масштаба. Достаточно сказать, что партнерами клуба в конце 1990-х и начале «нулевых» были небольшие заводы по производству линолеума и сейфов, а цена сотрудничества подчас измерялась несколькими тысячами долларов. Доходы клуба по этой статье в то время составляли лишь 3–4% всего бюджета.

Ситуация резко изменилась в 2006 году, когда «Газпром» из титульного спонсора превратился во владельца контрольного пакета акций ФК «Зенит». Со временем появилось все больше спонсоров и партнеров, к газовому гиганту уже никакого отношения не имеющих, и сейчас таких более десятка.

Разумеется, рост интереса бизнес-структур к петербургскому клубу прямо пропорционален успехам команды на футбольных полях, в том числе и европейских. Это в клубе и не скрывают и, напротив, стараются максимально использовать. «Партнерство с таким титулованным клубом позволяет лишний раз подчеркнуть лидерские качества бренда, выделить его из общего ряда», — говорит руководитель службы по работе с корпоративными клиентами ФК «Зенит» Алексей Пак.

Вообще существует несколько базовых задач, которые может решить бизнес, спонсируя спорт или футбольные клубы. Одна из главных — через поддержку футбольного клуба, спортсмена или турнира компании получают возможность благодаря эмоциональности и вовлеченности зрителя в те или иные события лучше наладить контакт с покупателями или пользователями услуг. Спонсорство воздействует на подсознание потенциального потребителя, способствует повышению узнаваемости и формированию положительного имиджа среди болельщиков. «Я

могу привести сразу два наглядных примера. В сети „М.Видео“ полтора года назад разыгрывались не обычные дисконтные карты, а два билета на футбол. И так вышло (специально не планировалось), что этим матчем стал „Зенит“ — „Ростов“, в котором наша команда оформила чемпионство. Представьте себе бурю восторга, послематчевое шоу, салют... Такие впечатления остаются очень надолго, вряд ли их стоит сравнивать с подарочными картами. Другой пример — наша недавняя совместная акция с магазином OBI, когда мы раздавали куски газона стадиона „Петровский“. Вы ведь ни за какие деньги не сможете купить такое, да и на сам газон вас вряд ли пустят. А потому глаза у победителей этой акции после той игры были совершенно по-хорошему сумасшедшие, люди даже дождь не замечали», — рассказывает Алексей Пак.

Другое преимущество партнеров футбольного клуба — уникальная возможность эффективно донести свои сообщения до аудитории, которая не всегда доступна при использовании стандартных рекламных носителей. Доподлинно известно, что рекламодатель с самой низкой стоимостью контакта — это реклама на бортах вдоль кромки футбольного поля. Эта реклама интегрирована в саму ткань трансляции, за 90 минут футбольного матча несколько миллионов зрителей многократно ее видят. Это один из немногих способов достаточно быстро создать высокую узнаваемость бренда на федеральном уровне. Для брендов с уже и так высокой узнаваемостью это очень рациональный способ быть, что называется, top of mind (наивысшая степень узнаваемости бренда).

Каких-то особенных критериев отбора компаний-партнеров у клуба нет. Разумеется, спонсорами не смогут стать производители алкоголя и табака — их реклама запрещена законодательно. Для остальных двери открыты.

Компанию, обратившуюся в клуб с коммерческим предложением, изучают на предмет каких-то темных пятен на репутации. Правда, цена вопроса сегодня настолько велика, что потянуть сотрудничество с «Зенитом» могут только самые крупные игроки рынка, которые за своим имиджем следят очень тщательно.

Причиной отказа со стороны коммерческой службы ФК «Зенит» может стать то, что от контрагента никак не зависит, а именно — уже имеющееся соглашение клуба с прямым конкурентом. Например, имея в числе спонсоров сеть «М.Видео», клуб никак не сможет подписать контракт с условным «Техношоком» или «Эльдора-



ФК «ЗЕНИТ»  
**ЧЕРЕЗ ПОДДЕРЖКУ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА БЛАГОДАРЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОСТИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ ЗРИТЕЛЯ В ТЕ ИЛИ ИНЫЕ СОБЫТИЯ СПОНСОРЫ ПОЛУЧАЮТ ВОЗМОЖНОСТЬ ЛУЧШЕ НАЛАДИТЬ КОНТАКТ С ПОКУПАТЕЛЯМИ ИЛИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМИ УСЛУГ. НА СНИМКЕ — СОВМЕСТНАЯ АКЦИЯ «ЗЕНИТА» И OBI ПО РАЗДАЧЕ ФУТБОЛЬНОГО ГАЗОНА**

до» — партнерские отношения эксклюзивны в рамках категории.

Своим контрагентам «Зенит», прежде всего, предлагает себя в качестве рекламной площадки. И это не только место на рекламных щитах, попадающих во время матчей в поле зрения телекамер. Продаются также и оборотные стороны тех же щитов, рекламные ролики крутятся на стадионных табло, в том числе и тогда, когда никаких игр на «Петровском» нет. Табло просто разворачиваются в сторону Тучкова моста и Ждановской набережной — благо местоположение стадиона с этой точки зрения очень выгодно, и грех было бы не использовать такую возможность. Реклама помещается на билетах, програмках, кассовых чеках, которые выдаются при покупке товаров возле арены. Логотипы спонсоров можно увидеть и на клубном сайте (с посещаемостью более 1 млн уникальных пользователей в месяц) или услышать их название в эфире клубного радио «Зенит».

Спонсорские контракты подписываются как минимум на два-три сезона, поскольку именно на таком временном отрезке уже можно ощутить реальную отдачу от сотрудничества (это касается, разумеется, компании-спонсора). При этом замеряет эту отдачу сам клуб вне зависимости от того, делает ли то же самое контрагент.

По количеству спонсорских контрактов и соответствующих поступлений в бюджет с «Зенитом» могут поспорить разве что столичные «Спартак» и ЦСКА (оба, впрочем, петербуржцам уступают). У «Спартака» 12 спонсоров, в том числе компания PepsiCo, которая временно сотрудничает и с «Зенитом». Титульным спонсором является ЛУКОЙЛ (вице-президент нефтяного холдинга Леонид Федун владеет клубом), а среди остальных выделяется небезызвестный в России Herbalife.

Сравнивать прибыли европейских грандов с российскими вряд ли уместно. Достаточно сказать, что знаменитый мадридский «Реал» за прошлый сезон заработал €650 млн, в том числе более €200 млн пришло от бизнес-партнеров. Одна только букмекерская контора Bwin.party (бывший титульный спонсор) приносила королевскому клубу ежегодно по €30 млн. Для сравнения: «Зенит» заработал за счет всех спонсоров только €21 млн. Сравнимые с «Реалом» (хотя и чуть меньшие) заработки у «Барселоны», «Манчестер Юнайтед», «Милана» и «Баварии».

Однако доходы клубов «второго эшелона» в ведущих футбольных лигах заметно скромнее, хотя все равно больше, чем у «Зенита» или «Спартака». Такие команды, как «Шальке», «Марсель», «Атлетик» (Бильбао) или «Валенсия», получают от спонсоров ежегодно от €25 до €40 млн. Особняком стоит английская премьер-лига: там много зарабатывают даже аутсайдеры за счет того, что часть общего дохода распределяет между клубами сама лига.

Во всем мире работа со спонсорами — отдельное направление, которому посвящаются академические труды. Лидеры спортивной индустрии ежегодно собираются на конференции для обсуждения успешного опыта в этой области.

«Мы готовы формировать культуру спонсорства вместе с нашими партнерами, — рассказывает Алексей Пак. — Потенциал футбольного спонсорства очень велик и явно недостаточно используется сегодня в России. Работа с эмоционально вовлеченной аудиторией болельщиков дает огромные возможности для продвижения и даже репозиционирования бренда. Компании, которые умеют пользоваться этим инструментом сегодня, получают самые высокие дивиденды завтра». ■

# ГЛАВНЫЙ СОПЕРНИК «ЗЕНИТА» В ПЕТЕРБУРГЕ — ДАЧНЫЙ СЕЗОН

В ПЕТЕРБУРГЕ ПРИМЕРНО ПЯТНАДЦАТЬ КОМАНД МАСТЕРОВ ПО ИГРОВЫМ ВИДАМ СПОРТА. НО НИ ОДНА ИЗ НИХ ДАЖЕ СРАВНИТЬСЯ НЕ МОЖЕТ ПО ПОПУЛЯРНОСТИ С «ЗЕНИТОМ». ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ МОЖНО СЧИТАТЬ И САМЫМ ТИТУЛОВАННЫМ. ВО ВСЯКОМ СЛУЧАЕ, НИ ОДНА ИЗ ПЕТЕРБУРГСКИХ КОМАНД НЕ ВЫИГРЫВАЛА ВСЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ТИТУЛЫ, СУЩЕСТВУЮЩИЕ В ТОМ ИЛИ ИНОМ ВИДЕ СПОРТА, ЧЕМ МОЖЕТ ПОХВАСТАТЬСЯ «ЗЕНИТ», СОБРАВШИЙ ПОЛНУЮ КОЛЛЕКЦИЮ НАГРАД, СОВЕТСКИХ И РОССИЙСКИХ. А ВЕДЬ СИНЕ-БЕЛО-ГОЛУБЫЕ БРАЛИ ЕЩЕ КУБОК УЕФА И СУПЕРКУБОК ЕВРОПЫ. КОНКУРИРОВАТЬ С «ЗЕНИТОМ» ТРУДНО НЕ ТОЛЬКО ДРУГИМ КОМАНДАМ, НО И ВСЕМУ ТОМУ, ЧТО СОСТАВЛЯЕТ ДОСУГ ЖИТЕЛЯ ПЕТЕРБУРГА, ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ, В ОБЛАСТИ РАЗВЛЕЧЕНИЙ. И ТОЛЬКО КОГДА ОТКРЫТ ДАЧНЫЙ СЕЗОН, СТАДИОН И ТЕЛЕАУДИТОРИЯ МОГУТ НЕДОСЧИТАТЬСЯ ПРЕДАННЫХ ПОКЛОННИКОВ. ЮРИЙ БАЛЕТОВ

Исследования показывают, что за «Зенит» в городе активно болеют примерно 2 млн человек. Из них 1,15 млн — так называемые «интересующиеся», 710 тыс. — телевизионная аудитория, 140 тыс. — посетители стадиона, 12 тыс. — владельцы абонементов (в сезоне 2013/14 клуб принял решение о выпуске ограниченного количества абонементов для увеличения числа болельщиков, посещающих стадион в течение сезона).

Большую часть болельщиков составляют мужчины — их 68%. Самый активный возраст — 20–29 лет (31%). В 40% случаев за «Зенит» переживают те, кого можно назвать «семьей из трех человек». Как правило (19%), это семьи, имеющие ежемесячный доход в 30–40 тыс. рублей. 72% болельщиков «Зенита» работают. Уровень людей, имеющих высшее образование, тоже высок — 52%.

Ни у одной из петербургских команд мастеров нет такой массовой армии болельщиков. Причем старожилы говорят, что подобная картина в городе была всегда. Даже в те времена, когда довольно высоко котировались такие клубы, как баскетбольный «Спартак» и волейбольный «Автомобилист», а трибуны на матчах с их участием заполнялись совсем не так, как сейчас. Тому же «Спартаку» удалось бросить перчатку конкурентам по союзному первенству раньше, чем это сделал «Зенит». Это было связано с работой выдающегося баскетбольного тренера Владимира Кондрашина, под руководством которого «Спартак» брал золото в 1975 и 1992 годах. «Зенит» выиграл первые медали в 1980-м (бронза), а впервые стал чемпионом страны по футболу в 1984-м.

Кондрашин, впрочем, выигрывал титулы не только внутри страны, но и за ее пределами — чего стоит только победа сборной СССР на Олимпийских играх 1972 года в Мюнхене, когда наши на последних секундах обыграли американцев. Имя и авторитет Владимира Кондрашина способствовали тому, что в Ленинграде всегда была сильная баскетбольная команда, за которую играли лучшие игроки. Такая же ситуация была в волейболе, где на первый план среди тренеров в 1970–80-х вышел Вячеслав Платонов. Он совмещал работу в «Автомобилисте» и в сборной СССР, из-за чего во внутреннем первенстве петербургская команда недобирала очков и ни разу так и не стала при



ИГРЫ «ЗЕНИТА» И ЕГО ОСНОВНОГО КОНКУРЕНТА (ПО ЗРИТЕЛЬСКОМУ ВНИМАНИЮ) ХОККЕЙНОГО КЛУБА СКА ПРОВОДЯТСЯ В ПИТЕРЕ В ОДНО И ТО ЖЕ ВРЕМЯ ТАК РЕДКО, ЧТО ЭТО ПОЧТИ НЕ СКАЗЫВАЕТСЯ НА ЗАПОЛНЯЕМОСТИ «ПЕТРОВСКОГО» (ВМЕСТИМОСТЬ 20,5 ТЫС. ЗРИТЕЛЕЙ) И ЛЕДОВОГО ДВОРЦА (12 ТЫС. ЗРИТЕЛЕЙ)

Платонове чемпионом, хотя регулярно выигрывала медали разного достоинства. Зато игроки, выступавшие за «Автомобилист», были под своеобразной защитой тренера сборной — их не могли забрать в ЦСКА «для прохождения службы в армии» или другие более обеспеченные клубы. «Зенит» же вынужден был частенько отдавать своих воспитанников в московские клубы — особенно после выигранного чемпионства. Так же, как и хоккейный СКА, который вообще считался «младшим братом» ЦСКА.

Тем не менее ни одна местная арена во второй половине XX века не могла сравниться с «битком» на стадионе имени Кирова, который мог собрать на любом матче 75 тыс. человек. «Зенит» был настоящей народной любовью. Команду обожали — как могут обожать только футбольную команду,

поскольку ни один вид спорта не обладает такой магией, как футбол.

Охлаждение к «Зениту» наблюдалось в конце 1980-х, когда команда стала показывать откровенно плохие результаты. Стадион имени Кирова все чаще зиял пустотами. Особенно по чувствам болельщиков ударил распад СССР и союзного чемпионата, одного из самых сильных в Европе. Благодаря реформе, проведенной футбольными властями, «Зенит» был возвращен в «высший свет» из «небытия», где оказался по итогам чемпионата СССР 1991 года (вылет во второй союзный дивизион). Но первый чемпионат России собрал такой странный состав участников (камышинский «Текстильщик», екатеринбургский «Уралмаш», нижегородский «Локомотив» вместо киевского, минского, тбилисского «Динамо», бакинского «Нефтчи», вильнюсского «Жальгириса») и проходил в такое тяжелое для страны время, что стадион на Крестовском пустовал едва ли не чаще.

Когда же «Зенит» вылетел по итогам чемпионата в первую лигу, для команды начались настоящие мытарства. Она не имела возможности не только удерживать лучших игроков, стабильно вести борьбу за высокие места, но и играть на привычных стадионах. И стадион имени Кирова, и стадион «Петровский» (бывший имени Ленина) реконструировались в те времена к Играм доброй воли, которые проходили в городе в 1994-м. «Зенит» вынужден был в буквальном смысле слова «скитаться» по заводским аренам, проводя свои матчи на «Обуховце», «Кировце», «Турбостроителе». Это была, наверное, низшая точка падения и самого «Зенита», и интереса к нему. Но даже в те времена команду не забывали. Переживали за нее, наблюдая за редкими телетрансляциями и изучая газетные отчеты.

«Зенит» снова начала собирать аншлаги, когда в него вернулся тренер Павел Садырин и вывел команду в высшую лигу (1995 год). В 1999 году сине-бело-голубые выиграла Кубок России, словно заявив о том, что они вернулись (до этого подвигом считалась победа над московским «Спартаком»), а когда под руководством тренера Юрия Морозова были выиграны в 2001-м первые медали чемпионата страны (бронзовые), в Петербурге снова начался футбольный бум. Который продолжается и по сей день.

Большинство других городских команд сегодня переживают кризис или только пытаются встать на ноги. Сравнить «Зенит» с ФК «Русь» и петербургским «Динамо», выступающими соответственно во втором и первом дивизионах российского футбола, не имеет смысла. Аудитория у этих команд — микроскопическая. К радости фанатов «Зенита» пока побеждает лозунг «Один город — одна команда!», подразумевающий монополию сине-бело-голубых, хотя для развития футбола это не очень хорошо. «Автомобилист» обретаются на задворках российского волейбола, «Спартак» — среди аутсайдеров российского баскетбола. Так что из конкурентов у «Зенита» — только хоккейный СКА, руководители которого в последние годы делают многое для популяризации клуба. Они начертали на своих знаменах лозунг «Питер — это не только футбол!» и смогли воплотить его в жизнь, обеспечив регулярную заполняемость Ледового дворца, где проводит домашние матчи СКА. Дворец вмещает более 12 тыс. зрителей. «Петровский», где принимает соперников «Зенит», — 20,5 тыс. Правда, опрошенные ВГ эксперты склонны считать, что интересы футбольных и хоккейных болельщиков города на Неве не пересекаются. Есть

такие, кто переживает и за «Зенит», и за СКА. Но матчи обеих команд проводятся в Питере в одно и то же время так редко, что это почти не сказывается на заполняемости арен.

Игорь Смирнов, руководитель службы ФК «Зенит» по работе с розничными клиентами, считает, что главный враг футбольного клуба в плане посещаемости — плохие погодные условия поздней осени, а главный конкурент в сфере досуга — дача, на которую с весны по осень выбираются петербуржцы.

«Футбол — событие, к которому надо готовиться, — говорит он. — Поход на стадион требует и времени, и эмоциональных затрат. К тому же «Зенит» проводит свои домашние матчи, как правило, в выходные дни, когда петербуржцы не могут отказать себе в удовольствии выбраться на дачу или вообще больше уделить внимания своим семьям. Многим проще посмотреть футбол по телевизору, чем сходить на стадион. Мы надеемся на новую арену, которая возводится на Крестовском острове. Новый стадион и зимой, и летом — и круглый год — будет способен предлагать совсем другой уровень комфорта за счет современных технологических решений. Это позволит значительно расширить наши возможности в плане увеличения аудитории и организации настоящего семейного отдыха».

В пользу огромной популярности «Зенита» в городе говорит и количество известных в разных областях людей, переживающих за футбольную команду. Михаил Боярский, Сергей Мигицко, Валерий Гергиев, Николай Валуев, Семен Альтов, Александр Розенбаум, Андрей Заблудовский, Михаил Шац — список можно продолжать долго. Но представителям других команд и их поклонникам не стоит завидовать «Зени-

ту». Понятно, что с популярностью, которая достается футбольной команде, не сравнится никакая другая, это доказывают примеры таких команд, как «Реал», «Барселона», «Манчестер Юнайтед», «Бавария».

К тому же «Зенит» сегодня № 1 не только в Петербурге, но и в России. Об этом, в частности, свидетельствует последний опрос «Левада-Центра», который задавал гражданам вопрос, за какую футбольную команду они переживают. Выяснилось, что сине-бело-голубым симпатизируют одиннадцать процентов ответивших, московскому «Спартаку» — восемь, ЦСКА и московскому «Динамо» — по семь. Аудитория болельщиков «Зенита» в России составляет примерно 12,5 млн человек. Предпочтение петербургской команде отдают в таких крупных городах, как Екатеринбург (20% поклонников), Омск (27%), Челябинск (25%), Ростов-на-Дону (23%), Уфа (21%).

Этому не стоит удивляться. В последние годы «Зенит» выдвинулся в лидеры отечественного футбола, выиграв чемпионат России (2007, 2010, 2012), Кубок России (1999, 2010), Суперкубок России (2008, 2011). В итоге клуб собрал всю «линейку» наград отечественного футбола, в которую также входят трофеи времен СССР. Для сравнения: московский «Спартак», чья гегемония не подвергалась сомнению в 1990-х, когда российский футбол только вставал на ноги (девять титулов), с 2001 года не выиграл ни одного чемпионства. Не в последнюю очередь симпатии поклонников завоевала игра петербургской команды: дерзкая, стремительная, вдохновенная. Такой ее делают не только российские футболисты, но и приглашенные звезды: португалец Данни, бразилец Халк, бельгиец Витсель. Конкурировать с «Зенитом» трудно не только в Петербурге, но и в России. ■



# ОТ ЛАРЬКОВ К ГИПЕРМАРКЕТУ

**ГОДОВОЙ ОБОРОТ В ПОЛМИЛЛИАРДА РУБЛЕЙ, ПРОДАЖА ЕЖЕГОДНО 50 ТЫСЯЧ ИГРОВЫХ ФУТБОЛОК, ПЛАНЫ ПО ОТКРЫТИЮ СОБСТВЕННОГО ГИПЕРМАРКЕТА — О ТАКИХ ДОСТИЖЕНИЯХ ОСТАЛЬНЫЕ РОССИЙСКИЕ КЛУБЫ МОГУТ ТОЛЬКО МЕЧТАТЬ. ПО ДОХОДАМ ОТ ПРОДАЖ ТОВАРОВ С СИМВОЛИКОЙ КЛУБА «ЗЕНИТ» ЯВЛЯЕТСЯ АБСОЛЮТНЫМ ЛИДЕРОМ В РОССИИ С БОЛЬШИМ ОТРЫВОМ ОТ КОНКУРЕНТОВ.** ПАВЕЛ ГИНЕВ

Болельщики других российских клубов частенько пеняют поклонникам сине-бело-голубых на большой — по сравнению с конкурентами — бюджет клуба, который позволяет покупать мировых звезд вроде Халка. Однако недоброжелатели частенько «забывают» о том, что «Зенит» не только много тратит, но и больше всех в России зарабатывает. Одной из наиболее важных статей доходов является мерчандайзинг, то есть продажа различных товаров с символикой клуба.

Заниматься этим в «Зените» начали чуть более десяти лет назад. Хотя торговать символикой клуба активно стали в середине 1990-х (в советское время официально приобрести можно было разве что значки и вымпелы). В основном это были шарфы и различная полиграфия, но ассортимент был вообще-то довольно скуден. Изготавливалась такая продукция, как правило, в Турции, зачастую была невысокого качества и продавалась на рынках и в нескольких спортивных магазинах. Клуб же на этом не зарабатывал практически ничего.

Ситуация изменилась в феврале 2003 года, когда на Суворовском проспекте был открыт первый фирменный клубный магазин с ассортиментом в более чем тысячу наименований. Позднее был открыт и магазин-склад для оптовых покупателей. Тогда же клуб начал активно бороться с контрафактной продукцией, в итоге (хотя и далеко не сразу) вытеснил ее с городских рынков.

В 2012 году выручка ФК «Зенит» по направлению «мерчандайзинг» составила 500 млн рублей, причем за последние три года она выросла втрое. И дело здесь не только в том, что у «Зенита» постоянно растет число поклонников. Свои результаты дает грамотно выстроенная политика управления мерчандайзингом.

В клубе этим направлением занимается отдельное юридическое лицо — ЗАО «Зенит-Трейд». Четыре года назад, проанализировав европейский опыт, компания решила кардинально поменять стратегию продаж. Вместо трех десятков небольших магазинов,

павильонов и даже ларьков (площадью несколько квадратных метров) решено было сделать ставку на торговые точки большей площади и проходимости. В результате сейчас у «Зенита» в Петербурге осталось только шесть магазинов и два павильона. Закрыли, в том числе, и зенитовского «первенца» на Суворовском. Сейчас флагманом считается крупнейший клубный магазин на Невском проспекте — «Зенит-Арена». В 2009 году также открылся официальный интернет-магазин.

Изменения коснулись не только количества торговых точек. «Мы поменяли и ассортимент. Основная ставка была сделана не на мелкие сувениры, а на игровые футболки и одежду в стиле casual, то есть то, что ближе, к примеру, туристам. Как следствие — за четыре года мы увеличили объем продаж втрое, причем по сравнению с уровнем продаж 2007–2008 годов, то есть периода максимального ажиотажного спроса на продукцию после победы в кубке УЕФА», — рассказывает генеральный директор ЗАО «Зенит-Трейд» Эдуард Синельников.

По его словам, количество магазинов в Петербурге в ближайшие годы вряд ли изменится, возможна лишь смена их местоположения. Зато новые точки будут открываться методом франчайзинга в других городах страны, в том числе и в Москве. Конечно, уровень «Барселоны» с ее самым настоящим гипермаркетом рядом со стадионом «Нью Камп» еще не достигнут, но это лишь дело времени. «Не забывайте, что у «Барселоны» есть стадион соответствующей вместимости. Нам подобный магазин имеет смысл открывать уже на новом стадионе, и, кстати, проектирование так называемого Megastore ФК «Зенит» уже началось», — подчеркивает Эдуард Синельников.

На сегодня ассортимент в клубных магазинах составляет около тысячи наименований, но постепенно он сокращается с целью повышения оборачиваемости продукции и уменьшения неликвида. Существует четыре основных вида товара: клубная игровая и тренировочная коллекция (футболки и форма целиком),



ПОЛОВИНА ФУТБОЛОК, КОТОРЫЕ ПРОДАЮТСЯ С НАНЕСЕНИЕМ НА НИХ ФАМИЛИЙ КОНКРЕТНЫХ ИГРОКОВ, ПРИХОДИТСЯ НА ЗЕНИТОВСКУЮ ЗВЕЗДУ — ХАЛКА

сувениры, атрибутика (в том числе шарфы) и повседневная одежда.

Отметим, что в России за 20 лет уже сформировалась культура ношения клубных шарфов — их носят до 90% болельщиков, посещающих стадионы. По количеству продаваемых шарфов Россия уже давно обгоняет любую европейскую страну. А вот с клубными футболками такой же истории пока не произошло. Отчасти из-за более холодного климата у нас и более комфортабельных стадионов за рубежом. «Кроме того, культура ношения клубных футболок там создавалась десятилетиями. Мы, можно сказать, едва вступили на этот путь», — говорит господин Синельников.

Тем не менее «Зенит» ежегодно продает более 50 тыс. футболок, и этот сувенир стал почти столь же популярен у иностранцев, как магниты с видами города. Особенно после того, как «Зенит» стал хорошо известен в Европе благодаря своим успехам на международной арене. При этом 30% футболок продаются с нанесением на них фамилий конкретных игроков. Половина покупателей выбирают зенитовскую звезду — Халка.

Доля игровых футболок в общем обороте составляет около 25%. То есть лично бразилец формирует не такую уж большую долю прибыли — не больше 5–6%. Конечно, с успехами мадридского «Реала», который заработал только на продаже футболок с именем Криштиану Роналду за два года €100 млн (и практически окупил его рекордный на тот момент 94-миллионный трансфер из «Манчестер Юнайтед»), не сравнить. Но в России даже традиционно популярный московский «Спартак» продает футболок меньше, чем «Зенит» с одним только Халком. У «Спартака» в столице работает лишь один фан-шоп (правда, в планах есть открытие еще одного на новой арене в Тушино, которая должна заработать в будущем году). Два клубных магазина есть у «Локомотива», по одному — у ЦСКА и «Динамо». Свой клубный фан-шоп вообще есть у каждой команды РФПЛ, кроме «Краснодара», а также у половины команд ФНЛ.

Особую ставку «Зенит» делает на интернет-магазин, особенно сейчас, пока еще не открылись торговые точки в других городах. Ведь 80% болельщиков команды живет за пределами Петербурга. Интернет-продажи в силу своей специфики (товар нельзя потрогать руками и примерить) не могут быть слишком большими по объему, но у «Зенита» это достаточно серьезная цифра — до 15% в объеме продаж приходится на интернет (еще 5% — это лоточная торговля в дни матчей, 10% — дилерские продажи и 70% — собственная розничная сеть). При этом лишь каждую пятую покупку совершают петербуржцы, а 80% — покупатели из регионов. В том числе и иностранцы (от Германии до Японии) — на них приходится 13% заказов.

В клубе рассчитывают на дальнейший рост доходов клубной атрибутики, впрочем, на довольно плавный. Этому должен способствовать и франчайзинг (открытие магазинов в других городах), и грамотная работа с ассортиментом, и его разработке в клубе придерживаются принципа коллекционности. В ассортименте есть сезонные коллекции, например, игровая и тренировочная форма меняется раз в год, коллекции одежды, бейсболок, шапок — два раза в год. Также имеются событийные коллекции — товар выпускается к определенным событиям — важным матчам (желательно с еврограндом), 23 февраля, Новому году, началу чемпионата или игр в Лиге чемпионов. Отдельный случай — переход известного игрока. Здесь «Зенит» от Европы не отстает — футболки с именами Халка и Витсея появились в витринах клубных магазинов уже на следующий день после подписания контрактов.

Еще раз повторимся: с Европой петербуржцам пока соперничать рано. Те же «Барселона», «Манчестер Юнайтед» или дортмундская «Боруссия» только футболки в год продают более миллиона штук. Однако внутрироссийские успехи — налицо. И есть резерв для роста. Особенно если «Зенит» в ближайшие годы завоюет еще какой-нибудь престижный трофей. ■

# ПЛОХА ТА ФАМИЛИЯ, КОТОРАЯ НЕ МЕЧТАЕТ СТАТЬ БРЕНДОМ

РАССМАТРИВАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИГЛАШЕНИЯ В КОМАНДУ ДОРОГОСТОЯЩЕГО ИГРОКА, ФУТБОЛЬНЫЕ КЛУБЫ ПИШУТ ПОД НЕГО БИЗНЕС-ПЛАН. ВОПРОС ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ В ДАННОМ СЛУЧАЕ СТОИТ ОЧЕНЬ ОСТРО, И ОДИН ИЗ ВАЖНЫХ ПУНКТОВ ЭТИХ РАСЧЕТОВ — ВОЗМОЖНОСТЬ РОСТА КОММЕРЧЕСКИХ ДОХОДОВ. В РОССИИ РЕКЛАМНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ФУТБОЛИСТОВ РЕАЛИЗОВАН ПРОЦЕНТОВ НА 10%, НО РОССИЙСКИЕ КЛУБЫ, В ТОМ ЧИСЛЕ ПЕТЕРБУРГСКИЙ «ЗЕНИТ», ПОДОБНЫЕ БИЗНЕС-ПЛАНЫ СОСТАВЛЯЮТ И НАДЕЮТСЯ, ЧТО ЗАЛОЖЕННЫЕ В НИХ ДОХОДЫ БУДУТ ПОЛУЧЕНЫ. ПАВЕЛ АСТАФЬЕВ

«Очевидно, что появление в команде известного игрока увеличивает спонсорский потенциал футбольного клуба, — говорит директор Центра международного спортивного бизнеса и профессор Университета Ковентри Саймон Чедвик. — Совсем недавно компания Kansai Paint подписала спонсорский контракт с клубом „Манчестер Юнайтед“, и тут не может быть сомнений в том, что они надеются, что игрок Синдзи Кагава будет участвовать в маркетинговых акциях компании. Это пример того, как приглашение релевантного игрока может иметь большое влияние на возможности работать с потенциальными спонсорами. Не стоит сомневаться, что и спонсоры отмечают рост продаж в результате подобного сотрудничества».

Специалисты и руководство российских клубов отмечают, что отечественный футбольный рынок еще находится в стадии роста, и касается это не только продажи медиаправ и мерчандайзинга, но и коммерческих доходов в виде спонсорских контрактов.

«В России рекламный потенциал игроков реализован очень слабо, в том числе игроков „Зенита“, — говорит коммерческий директор «Зенита» Дмитрий Манкин. — Думаю, пока можно говорить о 10 процентах от того, что должно быть. Во многом это связано с тем, что ни клубы, ни рекламодатели пока не умеют этого делать, нет практики подобной работы на рынке. Мы это тоже понимаем и заключили в нынешнем году контракт с компанией Wasserman Media Group, которая специализируется на управлении образами игроков и их коммерциализации. Они разработали для нас стратегию, к реализации которой мы уже приступили, продолжая консультироваться со специалистами из Европы. Думаю, важно пользоваться такими компетенциями и не пытаться изобрести велосипед. В этой части мы только в начале пути».

Вариантов работы с футбольными клубами в области привлечения к спонсорским активациям игроков у брендов достаточно. «Для большинства болельщиков игроки „Зенита“ или любимый игрок команды — это кумир, мнение которого им важно, — продолжает Дмитрий Манкин. — Поэтому нашим партнерам важно использовать визуальный образ игрока в рекламе или в интегрированной кампании, в которой футболист пользуется продуктом, носит его, упоминает о нем. Audi, к примеру, является спонсором клуба, и наши игроки на все официальные мероприятия должны приезжать на их машинах, что они и делают. То же самое с часами Corum. До этого их носил Лучано Спаллетти, сейчас — Роман Широков».

«Зенит» предлагает различные варианты коллективного и индивидуального уча-



ПАРТНЕРСТВО «ЗЕНИТА» С AUDI ОБЯЗЫВАЕТ ИГРОКОВ КЛУБА ПРИЕЗЖАТЬ НА ВСЕ ОФИЦИАЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ТОЛЬКО НА МАШИНАХ ЭТОЙ МАРКИ

стия футболистов в рекламной кампании партнера: использование имиджа игроков в рекламных материалах (наружная реклама, онлайн, POS, видеоролики для размещения на ТВ, вирусные ролики), появления игроков на публичных мероприятиях спонсоров (награждения, автограф- и фотосессии наиболее релевантны для b2c-рынка), приглашение футболистов на корпоративные и VIP-мероприятия (b2b), использование игроками продукции спонсора (наиболее актуально для автомобильной индустрии, одежды, часов и аксессуаров), размещение рекламных сообщений на личных страницах футболистов в социальных сетях. Индивидуальный контракт с футболистом может быть заключен не только как с игроком ФК «Зенит» или национальной сборной России. Работать с отдельно взятым игроком, используя его образ вне клубного контекста, рекламодатель может и напрямую, минуя футбольный клуб, однако эффективность такого сотрудничества едва ли будет оправдывать финансовые инвестиции бренда.

«У всех спонсоров есть свои собственные нужды, свои ожидания от сотрудничества и свои мысли о возможных затратах, — говорит Саймон Чедвик. — Эти факторы и будут диктовать то, с кем они хотят работать и почему. Очевидно, что большинству будет интересен „лучший“ или „самый привлекательный“ игрок. В этом случае, без сомнения, спонсору или партнеру придется заплатить дополнительные деньги. Но не всем хочется ассоциировать себя с клубом. И вот тут нужно понимать, что при индивидуальном контракте речь идет о человеке (а

не футболисте), и у него есть свои особенности, свой характер, и спонсор должен в полной мере это осознать».

Бренду интереснее не просто использовать образ игрока, но и получить каналы коммуникации с аудиторией. Понятно, что можно общаться и с теми, кто не болеет за конкретного футболиста, но это не будет иметь большого смысла, эффекта эти коммуникации никакого не дадут, и деньги будут потрачены впустую. Используя же клубные каналы, нацеленность на аудиторию, аффиинитивность получается максимальной. Все деньги, которые потрачены, идут на то, чтобы донести информацию до нужной аудитории. Есть и правовой аспект вопроса. Игрок, как и любой человек, имеет права на свое изображение, но при этом есть права на изображение игрока «Зенита», которое для аудитории более ценно и понятно. Игрок с логотипом «Зенита» или в футбольной форме команды — это права, которые принадлежат клубу в соответствии с трудовым соглашением. По аналогии с лучшей европейской практикой стороны также оговаривают, что любые личные рекламные контракты игрок обязан согласовывать с руководством клуба. Данная структура взаимоотношений позволяет максимально эффективно реализовывать имиджевые права игрока, выбирая наиболее выгодные контракты для обеих сторон в той или иной категории.

Футболистов, которых можно было бы использовать для передачи своего сообщения самому широкому кругу болельщиков по всему миру, по мнению Саймона Чедвика, не так много. При этом образ атлета, сфор-

мированный в глазах общественности, и ценности, ассоциируемые с футболистом, должны быть близки аудитории, которую пытается охватить бренд. Хавьер Дзанетти, к примеру, знаменит своим интересом к политике и к благотворительности; Дэвид Бекхэм — известный во всем мире космополит; Стивен Джеррард — преданный родному клубу футболист. В «Зените» игроки с четко выраженным амплуа тоже есть. Скажем, Сергей Семак, чья приверженность семейным ценностям известна всем российским футбольным болельщикам. Привлекательность для рекламодателей, к примеру, Александра Кержакова, чей образ ассоциируется с победами, рекордами, преданностью родной команде и родному городу стремительно растет благодаря его выдающимся результатам на поле. Здесь стоит отметить, что спортивные успехи команды и игрока всегда будут оставаться для рекламодателей важнейшим фактором в выборе объекта для спонсорства. Появление в команде игроков высокого уровня влияет не только на возможность «продавать» образы этих футболистов. Более сильная команда автоматически вызывает больший интерес у местных рекламодателей и повышает узнаваемость у транснациональных компаний, открывает новые региональные рынки для клуба и его спонсоров, в том числе благодаря приглашениям на товарищеские турниры в период предсезонной подготовки. Так, совсем недавно «Зенит» подписал контракт с «Симпсонами» американской компании Twentieth Century Fox. Партнерство с последними поставило «Зенит» в один ряд с испанской «Барселоной», аргентинским «Бока Хуниорс» и бразильским «Коринтиансом», которые также сотрудничают с американским мультсериалом. Возможно, одним из ключевых моментов сотрудничества станет «симпсонизация» игроков петербургской команды, что позволит генерировать дополнительную выручку от реализации лицензионной продукции и использования образов в рекламе как это, к примеру, было сделано с нападающим мадридского «Реала» Криштиану Роналду. Также этим летом «Зенит» получил много предложений по участию в европейских и азиатских товарищеских турнирах, в том числе стал первым российским клубом, приглашенным в знаменитый Audi Cup наряду с такими грандами, как «Бавария», «Милан» и «Манчестер Сити». Однако перерывы в российском чемпионате, не совпадающие с графиком предсезонной подготовки клубов ведущих европейских лиг, не позволяют на сегодняшний день значительно увеличивать коммерческие доходы за счет участия в подобных форумах. → 35

# НОВЫЕ ПРАВИЛА ИГРЫ ДЛЯ ФИНАНСОВ

ФИНАНСОВЫЙ FAIR PLAY (FFP), ВВЕДЕНИЕ КОТОРОГО ОКОНЧАТЕЛЬНО БЫЛО ЗАФИКСИРОВАНО В «ПРАВИЛАХ УЕФА ПО ЛИЦЕНЗИРОВАНИЮ КЛУБОВ И ФИНАНСОВОМУ FAIR PLAY» 2010 ГОДА, ВЫНУЖДАЕТ ФУТБОЛЬНЫЕ КЛУБЫ ЖИТЬ ПО СРЕДСТВАМ. ПРИНЦИПАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ О ВВЕДЕНИИ FFP БЫЛО ПРИНЯТО УЕФА В СЕНТЯБРЕ 2009 ГОДА, КОГДА БЫЛИ ПОЛУЧЕНЫ ДАННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, ПОКАЗАВШЕГО, ЧТО БОЛЕЕ ПОЛОВИНЫ ИЗ 655 ЕВРОПЕЙСКИХ КЛУБОВ ПО ИТОГАМ ПРЕДЫДУЩЕГО СЕЗОНА ОКАЗАЛИСЬ УБЫТОЧНЫМИ, А КАЖДЫЙ ПЯТЫЙ НАХОДИЛСЯ НА ГРАНИ БАНКРОТСТВА. ПАВЕЛ АСТАФЬЕВ

«По опыту можно сказать, что большинство руководителей склонны к тому, чтобы действовать рискованно, и к переоценке своих шансов на победу в чемпионате, — высказал свое мнение об управлении современным футбольным клубом финансовый директор бундеслиги Кристиан Мюллер. — Это может приводить к диспропорции между тратами клуба и доходами, который он может получить. Руководители клубов должны быть каким-то образом защищены от самих себя».

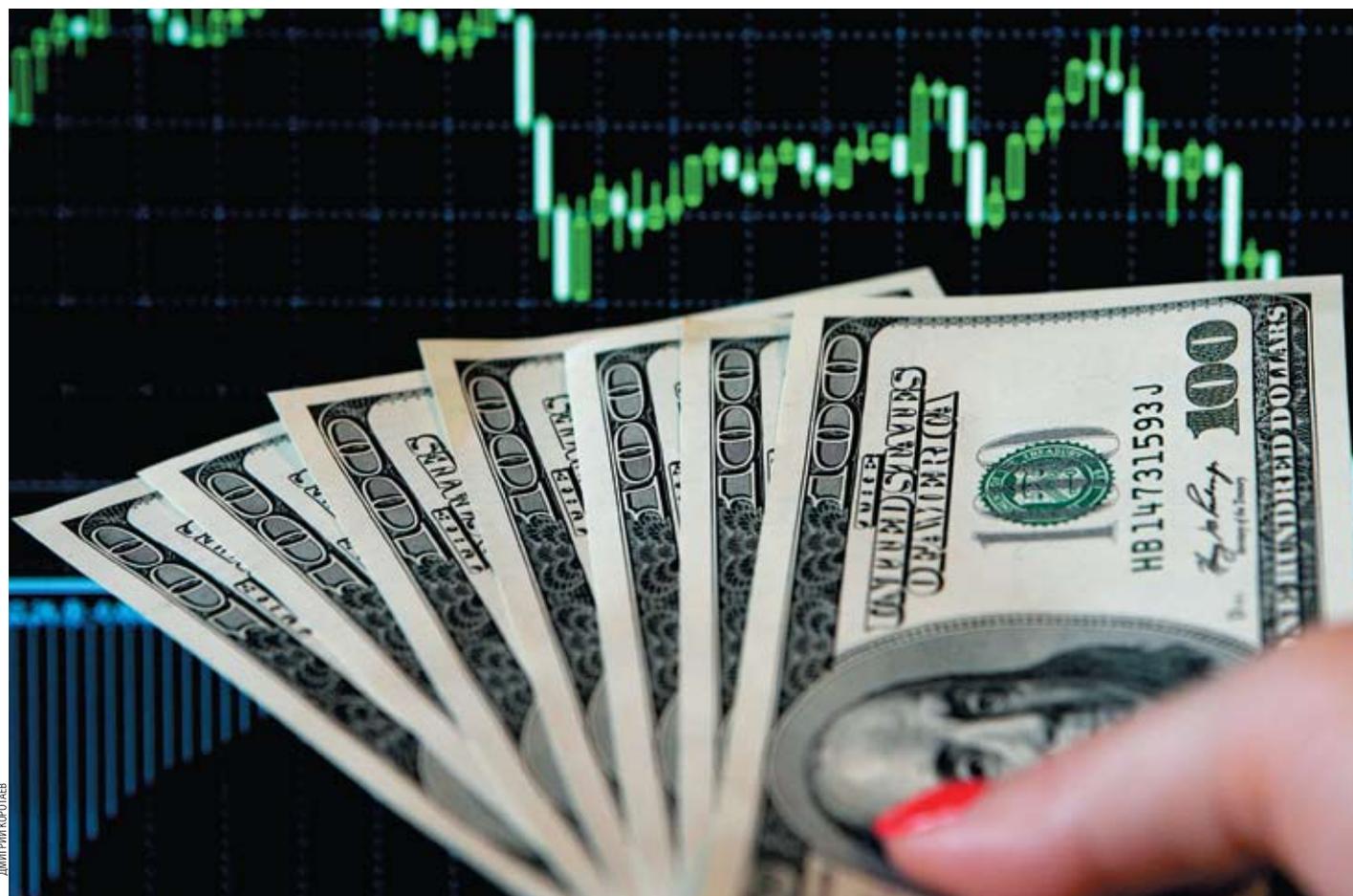
Мешкать с внедрением механизма «защиты от самих себя» было уже некогда, и весной 2010 был подготовлен первый регламент лицензирования футбольных клубов, учитывавший новые требования, а в конце 2012 года были показательно наказаны первые команды. Предполагалось, что УЕФА начнет карать провинившиеся клубы полноценно уже с 2012 года, но по требованию Ассоциации европейских клубов (ECA) адаптационный период был продлен еще на три года — до 2015-го.

Впрочем, не для всех клубов подобное продление имеет реальное значение. Целый ряд футбольных лиг пока не в состоянии соответствовать требованиям FFP в полной мере. Касается это и клубов Российской футбольной премьер-лиги (РФПЛ).

**СТАРТОВЫЕ ПОЗИЦИИ** Россия — футбольная страна, по характеру и относительной интенсивности интереса к футболу не отличающаяся от ведущих европейских футбольных держав, а в абсолютном значении в два-три раза превосходящая их. Однако коммерческая успешность российской высшей футбольной лиги на порядок хуже, чем у стран — лидеров европейского футбола из-за целого ряда внешних неконтролируемых факторов. Это и низкие доходы населения, и состояние спортивной инфраструктуры, и невысокая культура пользования платным цифровым телевидением, и масштабы пиратства. Кроме того, на состояние дел влияют различного рода законодательные ограничения.

Доходы населения России по сравнению с доходами в топ-5 европейских футбольных стран в два-три раза ниже, что тоже не вызывает у населения желания лишней раз тратить на футбол.

Российские клубы зарабатывают на стадионах не более 6% своих доходов. Столь плачевная ситуация обусловлена состоянием спортивной инфраструктуры — старыми, некомфортными и невместительными и, увы, небезопасными стадионами. Текущая суммарная вместимость стадионов команд высшей



ДМИТРИЙ КОРОТКОВ

ГЛАВНЫМ КРИТЕРИЕМ, КОТОРЫМ УЕФА РУКОВОДСТВУЕТСЯ В ОПРЕДЕЛЕНИИ ФИНАНСОВОЙ СОСТОЯТЕЛЬНОСТИ КЛУБА, ЯВЛЯЕТСЯ КРИТЕРИЙ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ

лиги — 435 тыс. мест, что в полтора-два раза меньше аналогичного показателя во всех европейских лигах. А заполняемость стадионов РФПЛ на протяжении десяти лет не превышает 60%.

И если ситуация с вместимостью стадионов должна будет немного исправиться к чемпионату мира 2018 года, когда будут введены в строй 12 стадионов средней вместительностью 45 тыс. мест, то для того чтобы привлечь людей на стадионы, РФПЛ предстоит всерьез поработать над обеспечением безопасности на трибунах, над пресечением агрессивного поведения радикальных болельщиков и в целом над улучшением имиджа спортивного состязания под названием «футбольный матч».

По уровню дохода от продажи медиаправ на чемпионат страны Россия не идет ни в какое сравнение не только со странами первой пятерки, но и серьезно отстает от других европейских стран: Турции, Голландии, Португалии. Причина такого положения — долгое время существовавшая модель реализации телевизионных прав на российский чемпионат.

Ранее трансляция игр российского чемпионата осуществлялась на бесплатных федеральных каналах, а РФПЛ коммерциализировала свои права через рекламу во время трансляции.

Последнее направление — спонсорские доходы. И здесь для целей FFP сумма спонсорских вложений большинства российских клубов будет, скорее всего, скорректирована «вниз» также благодаря состоянию рынка.

## КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ДЛЯ ЕВРОПЫ

Методика оценки, которая будет применяться УЕФА для расчета рыночной стоимости спонсорских соглашений клубов, основывается на подсчете количества контактов каждого спонсора с аудиторией клуба и их стоимости (CPT — cost per thousand). Величина CPT определяется уровнем развития рекламного рынка в стране. По данным различных исследований, CPT в России по состоянию на 2012 год в два-четыре раза

## ПРЯМАЯ РЕЧЬ

**Максим Митрофанов, генеральный директор ФК «Зенит»:**

— Можно говорить, что система доходов клуба строится следующим образом. У любого клуба есть три-четыре основных источника доходов. Это рекламные доходы и доходы от спонсорства — собственно реклама на стадионе, реклама с использованием бренда клуба. Это доходы от реализации билетов, мерчандайзинг, доходы от продажи телевизионных прав. Уже как отдельную категорию доходов или расходов можно рассматривать поступления от совершения трансферных операций. Это очень сложная тема, поэтому ее обычно всегда выносят за скобки. Сезон на сезон не приходится, динамики какой-то в этом нет. Доходы от рекламы при этом почти во всех европейских чемпионатах составляют плюс-минус 30%. Стадион — 30% и, соответственно, телевизионные права — 30%. Ни «Зенит», ни другие футбольные клубы России в эту структуру категорически не вписываются. Мы соответствуем европейским стандартам в части коммерческих доходов от рекламы и не соответствуем категорически по доходам от телевизионных прав и доходам от стадиона.

ниже, чем в странах топ-5 европейских чемпионатов. Таким образом, даже если бы какой-либо российский клуб обладал вдвое большим количеством контактов чем, к примеру, «Барселона», то адекватная рыночная стоимость его контракта с титульным спонсором была бы в два раза меньше.

В итоге получается, что европейские клубы получают уникальное конкурентное преимущество с точки зрения оценки рыночной стоимости их спонсорских контрактов за счет того, что они просто являются участниками более развитого рынка рекламы.

«Стартовые позиции у разных европейских клубов, мягко говоря, неодинаковы, — говорит финансовый директор «Зенита» Вахтанг Варданян. — Те клубы, структура доходов которых ни по качеству, ни по объему не позволяет в заданные сроки соответствовать требованиям FFP, могут остаться за рамками борьбы за европейские футбольные кубки. Им дорога к победам может быть если не закрыта, то существенно осложнена».

По словам генерального директора ЦСКА Романа Бабаева, сравнивать российский футбольный рынок с английским или испанским некорректно. Это, по мнению топ-менеджера армейцев, «подобно поединку боксера из детско-юношеской школы с Кличко», и приблизиться хотя бы наполовину к Европе Россия сможет лишь через два-три года.

«Ситуация ведь складывается так, что в расходной части — по трансферам и зарплатам — мы идем почти вровень с ведущими европейскими чемпионатами, — говорит Роман Бабаев. — Доходы же, как бы мы ни старались, отстают очень сильно. В связи с этим мы обратились

к УЕФА, чтобы нас не мерили по европейским меркам. Если ввести жесткие ограничения, то мы просто станем неконкурентоспособны. Но ведь УЕФА использует рейтинговую таблицу стран, можно что-то подобное ввести и в вопросе FFP. Надеемся, что удастся договориться». Вместе с ЦСКА тестовую процедуру проверки на соответствие требованиям FFP проходил и «Зенит».

**КРИТЕРИЙ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ** Главным критерием, которым УЕФА руководствуется в определении финансовой состоятельности клуба, является критерий безубыточности. За три отчетных периода (календарный год, когда начинается клубный турнир УЕФА, и два ему предшествующие) футбольный клуб обязан показать совокупный профицит безубыточности или дефицит с приемлемым отклонением в €5 млн. Причем речь идет, как постоянно подчеркивается в «Правилах УЕФА по лицензированию клубов и финансовому fair play», о соотношении релевантных доходов и релевантных расходов. Прописана, правда, и допустимая величина покрытия дефицита за счет денежных средств акционеров и связанных сторон, но только для сезонов 2013/14 и 2014/15 — €40 млн за контрольный период, а для сезонов 2015/16, 2016/17 и 2017/18 — €25 млн.

Есть в правилах и другие критерии оценки состояния клуба: «отсутствие просроченной задолженности перед футбольными клубами» и «отсутствие просроченной задолженности перед сотрудниками, социальными фондами и налоговыми органами».

Подготовлен УЕФА и свод наказаний: предупреждение, штраф, снятие очков,

удержание призовых от участия в еврокубках, запрет на регистрацию новых игроков для участия в еврокубках, ограничение возможного количества футболистов, которых клуб может зарегистрировать для участия в соревнованиях УЕФА, дисквалификация по ходу турнира и запрет на участие в еврокубках следующего сезона. Последними, самыми суровыми мерами воздействия УЕФА пришлось действовать в отношении, например, румынского «Рапида» («Малага» избежала наказания). Казанскому «Рубину» у которого, к слову, накопилась просроченная задолженность, избежать наказания удалось, хотя им грозило удержание призовых.

**ПОМОГИ СЕБЕ САМ** В начале июля 2013 года РФПЛ сообщила, что ею будет создана рабочая группа, в которую войдут представители всех клубов лиги. По словам исполнительного директора организации Сергея Чебана, рабочая группа «разработает долгосрочную стратегию развития лиги с конкретными шагами, временными рамками, инвестициями и прочими условиями, необходимыми для ее реализации, которая должна привести российские клубы к полному соответствию требованиям FFP в перспективе». В ноябре рабочая группа трансформировалась в отдел РФПЛ по разработке стратегии Лиги. Весной следующего года программа развития всего отечественного футбола должна быть представлена в УЕФА. Только наделение РФПЛ реальными полномочиями по управлению российским футболом может изменить ситуацию.

В то же время, пока российские клубы работают над созданием новой стратегии развития отечественного футбола, ряд

европейских команд продолжает жить по каким-то своим законам. По крайней мере, так кажется сторонним наблюдателям. Сложно понять, как вписывается в FFP покупка испанским «Реалом» Гарета Бейла за €100 млн или летняя трансферная кампания французского «Монако» на сумму более €160 млн.

Но есть клубы, всерьез отнесшиеся к новым требованиям. Это прежде всего «Интер», который снизил в сезоне 2012/13 операционные издержки более чем на €40 млн (15%) по сравнению с предыдущим сезоном. Этого удалось добиться путем создания эффективной стратегии по формированию команды: были проданы или отданы в аренду игроки, имеющие большие личные контракты. Например, Снейдер, Жулио Сезар, Майкон, Лусио, Коутиньо, Пандев, Мунтари, Кордоба. Был введен на уровне клуба «потолок зарплат». В довершение ко всему Массимо Моратти продал 70% акций клуба индонезийскому бизнесмену Эрику Тохиру. Известно, что Массимо Моратти является аффилированным лицом по отношению к двум крупнейшим спонсорам «Интера» — Pirelli (титularный спонсор) и TIM. Продажа клуба может служить иллюстрацией того, как клуб уходит от связанности сторон и необходимости переоценки своих спонсорских контрактов. Правда, стоит отметить, что обратной стороной попытки соответствовать требованиям FFP у «Интера» стало значимое ухудшение спортивных результатов. Так, в сезоне 2011/12 «Интер» занял шестое место. Команда чудом попала в Лигу Европы, за счет выигрыша Кубка Италии. А в сезоне 2012/13 «Интер» и вовсе опустился на девятое место, не попав в еврокубки. ■



# ГАЗПРОМБАНК

## Карта Ваших путешествий

Пользуясь банковской картой «Газпромбанк — Travel Miles», Вы можете накапливать бонусы на едином мильном счете для дальнейшей оплаты различных услуг, представленных на сайте [iglobe.ru](http://iglobe.ru).

ГПБ (ОАО). Генеральная лицензия Банка России № 354. Реклама

8-800-100-00-89  
[www.gazprombank.ru](http://www.gazprombank.ru)

**«ГАЗПРОМБАНК» —  
ОФИЦИАЛЬНЫЙ БАНК  
ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА «ЗЕНИТ»**

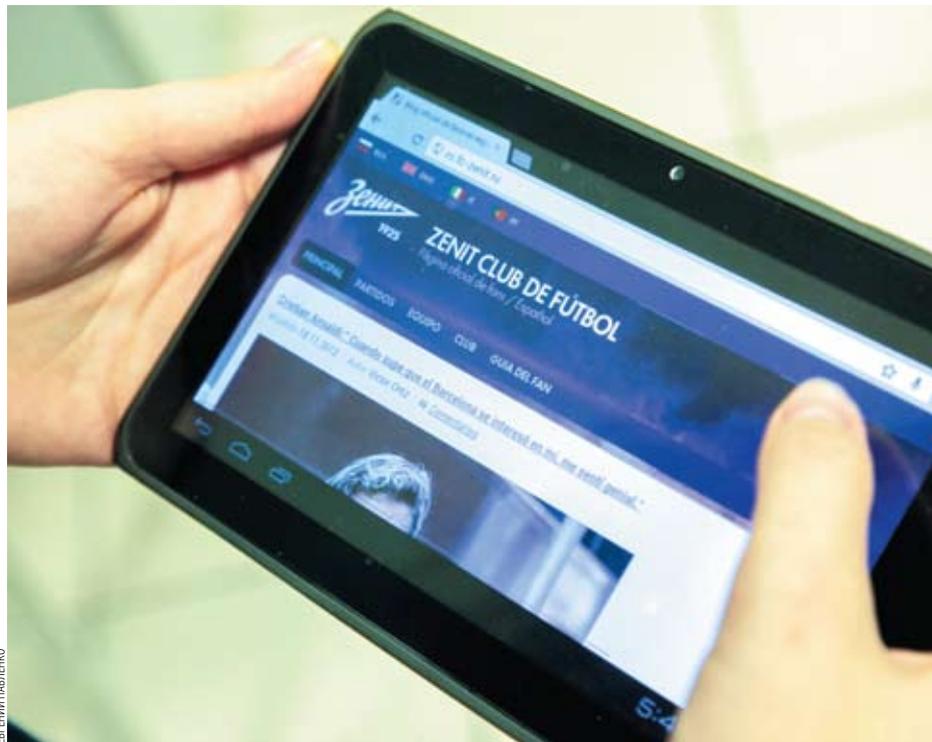
# КЛУБ, КОТОРЫЙ ВСЕГДА С ТОБОЙ

ОФИЦИАЛЬНЫЙ САЙТ КОМАНДЫ ПОСЕЩАЕТ МИЛЛИОН УНИКАЛЬНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ В МЕСЯЦ. В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ НА ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА СИНЕ-БЕЛО-ГОЛУБЫХ ПОДПИСАНЫ ПОЧТИ ПОЛТОРА МИЛЛИОНА БОЛЕЛЬЩИКОВ, КЛУБНЫЙ ЖУРНАЛ ЧИТАЮТ ПОСТОЯННЫЕ ПОСЕТИТЕЛИ «ПЕТРОВСКОГО» И ГОСТИ ГОРОДА. АУДИТОРИЯ КЛУБНЫХ СМИ ПОСТОЯННО УВЕЛИЧИВАЕТСЯ, А САМИ ОНИ ПРЕВРАЩАЮТСЯ В СЕРЬЕЗНУЮ ПЛОЩАДКУ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ КЛУБНЫХ ЦЕННОСТЕЙ И АКТИВАЦИИ РЕКЛАМНЫХ И СПОНСОРСКИХ КОНТРАКТОВ. АРТЕМ ПЕТРОВ

«Для чего клубу собственные СМИ? Казалось бы, это непрофильная для спортивного общества деятельность. Но все серьезные европейские клубы занимаются развитием своих медийных активов, формируя тем самым адресные каналы коммуникации с аудиторией, — говорит заместитель генерального директора ФК «Зенит» по связям с общественностью Жанна Дембо. — Делается это потому, что руководство большинства клубов понимает: аудитория болельщиков — основной клубный капитал. Интерес и внимание спонсоров, партнеров, рекламодателей и транслирующих компаний основан на оценке объемов аудитории, которую клуб способен привлечь. „Зенит“ исторически обладает серьезной и обширной аудиторией прежде всего в Петербурге. Спортивные достижения последних лет позволили ему значительно расширить географию и стать популярным — без преувеличения — по всей России. Сейчас клубные СМИ (сайт, социальные медиа и мобильные приложения) позволяют клубу в буквальном смысле доходить до каждого болельщика, вовлекая его в ежедневную жизнь сине-бело-голубых».

Главная информационная площадка «Зенита» — официальный сайт, который регулярно выпускает новости, интервью, фотографии, видео — в общем все то, что интересно болельщикам в первую очередь. Ежемесячная аудитория сайта fc-zenit.ru превышает миллион уникальных пользователей. Петербургская аудитория сайта, по оценкам специалистов, достигла сейчас своего максимума (по данным исследований, в родном городе за сине-бело-голубых болеет два миллиона человек и такая же аудитория в Петербурге у клубного сайта), поэтому клубная редакция ресурса в качестве основной задачи на ближайшее время поставила проникновение в регионы.

В дни матчей на сайте публикуются до 15 новостей — клуб оперативно сообщает, в каком составе футболисты выйдут на игру, какой по счету дубль оформил Халк, что думает о матче главный тренер и его подопечные. Послематчевая пресс-конференция и мнения игроков появляются на сайте раньше, чем в любых других СМИ. По ходу игры клубные фотографы фиксируют важные моменты поединка и практически в режиме реального времени публикуют снимки на сайте. «Зенит-ТВ», которое отвечает за видеоконтент, устраивает прямые предматчевые трансляции, публикует эксклюзивные интервью, яркие моменты из жизни команды, передавая внутреннюю атмосферу, делает обзоры матчей. С футболистами постоянно работают несколько редакторов, операторов и фотографов. Информация, которую они



РЕГУЛЯРНЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ «ЗЕНИТА» В ЕВРОПЕЙСКИХ ТУРНИРАХ ОБЕСПЕЧИЛИ КЛУБУ ИНТЕРЕС СО СТОРОНЫ ЗАРУБЕЖНЫХ БОЛЕЛЬЩИКОВ. ПОЭТОМУ К АНГЛИЙСКОЙ ВЕРСИИ САЙТА, КОТОРАЯ РАБОТАЕТ С ОКТЯБРЯ 2010 ГОДА, ПРИБАВИЛИСЬ ЕЩЕ ТРИ — ИТАЛЬЯНСКАЯ, ПОРТУГАЛЬСКАЯ И ИСПАНСКАЯ

создают, распространяется на многочисленных сайтах, федеральных каналах и в газетах.

«Все эксклюзивные новости с сайта уже через несколько секунд оказываются скопированными другими СМИ, — говорит главный редактор клубных СМИ Даниэль Лурье. — Цитируемость сайта и всех прочих клубных медиа очень высокая. Таким образом, мы влияем на информационное поле вокруг клуба и формируем информационную повестку дня. Но поскольку сайт является средством монетизации интереса болельщиков и главной точкой контакта клуба с этой аудиторией, нам все время приходится изобретать новые формы и форматы общения и подачи информации, чтобы люди задерживались у нас подольше и не теряли интерес. Ведь все новости о футбольном клубе можно прочесть и на других независимых спортивных ресурсах. По сути, мы — нишевое средство массовой информации, но конкурировать вынуждены в итоге с реальными спортивными СМИ».

На официальном сайте более десяти лет активно работает форум — его посещают до 16% всей аудитории ресурса. На нем общаются болельщики из всех регионов России. Самый пожилой участник недавно отметил 76-летие.

Последний продукт клуба, сделанный для консолидации сообщества, — «СБГ-Навигатор». С его помощью болельщики

со всего мира имеют возможность найти своих товарищей (таких же, как они, болельщиков «Зенита») в своем родном городе и определить место для коллективного просмотра ближайшего матча сине-бело-голубых. Для пользователей, которые предпочитают узнавать последние новости, смотреть видео и фотографии с помощью мобильных устройств, клуб выпустил приложение, доступное на платформах iOS и Android. В октябре 2013 года количество установок приложения перевалило за 190 тыс.

Регулярные выступления клуба в европейских турнирах не могли остаться незамеченными зарубежными зрителями. Клуб получил достаточное количество запросов, и к английской версии сайта, которая работает с октября 2010 года, прибавились еще три — итальянская, португальская и испанская. За наполнение страниц отвечают иностранные волонтеры из Италии, Португалии, Бразилии, США, Испании, Колумбии.

«Клуб открыл эти версии потому, что есть спрос, есть желание со стороны иностранцев следить за „Зенитом“, — рассказывает редактор английской версии сайта Кристофер Пасконе. — Мы старались пойти им навстречу, соответствовать их потребностям. Португальцам, бразильцам, итальянцам, перуанцам интереснее читать о нас на родном языке. Для них это подарок, и они это знают и ценят. Мы не

просто говорим, что у нас есть болельщики за границей. Мы своими новыми языковыми версиями сайта это доказали. Мы слышим их интерес и желание, не сидим на месте, а идем навстречу. Очень важно, что работу по созданию локальных версий, иностранные болельщики ведут бесплатно для клуба».

**НОВЫЕ МЕДИА** «Зенит» стремится быть вместе со своими болельщиками на всех основных площадках и не ограничивается сайтом. С 2011 года клуб начал успешную экспансию в социальных сетях и достиг почти полутора миллионов подписчиков. Формат общения с болельщиками на сайте «В контакте», в Twitter и Facebook, а также на других площадках напоминает реалити-шоу. Самый оперативный источник информации о клубе — это Twitter «Зенита», который читают более 200 тыс. пользователей. В нем клуб рассказывает о последних событиях, предматчевой атмосфере, ходе игры. Хэштеги матчей команды, например #ЗенитЦСКА, регулярно выходят в российские и иногда зарубежные тренды. Перед Лигой чемпионов УЕФА открылась английская версия самой лаконичной социальной сети — оттуда черпают информацию как иностранные болельщики, так и зарубежные журналисты. В самой популярной российской социальной сети — «В контакте» — клуб собрал почти 250 тыс. болельщиков из самых разных регионов страны. По итогам 2012 года зенитовская страница была признана лучшим официальным сообществом по версии пользователей социальной сети.

Крупнейшее представительство «Зенита» в новых медиа расположено на Facebook. Аудитория клуба составляет более 600 тыс. пользователей из самых разных стран, и сине-бело-голубые говорят с болельщиками не только на русском, но и на английском, португальском, итальянском, испанском языках. Благодаря огромной аудитории, ее лайкам и репостам, в дни матчей за успехами клуба следят до миллиона пользователей социальной сети.

Важна и обратная связь — существует часть болельщиков, которая может не только получать информацию, но и участвовать в ее создании. На официальном сайте успешно развивается блог «Instagram недели», где клубная редакция собирает самые интересные снимки фанатов, которые те делают на стадионе. В социальных сетях проводятся конкурсы предматчевых афиш, граффити, видеороликов, фотографий с игроками команды. Для соцсетей «В контакте» и Facebook выпущено приложение, где болельщики делятся своими историями любви к «Зениту».

Развитие «Зенит-ТВ» не ограничивается официальным сайтом. Клубная видеослужба размещает ролики на главном видеохостинге мира — YouTube. Суммарное количество просмотров всех роликов клуба превысило 5 млн. Главный хит прошлого года — встречу Николая Валуева и Халка в петербургском аэропорту Пулково — увидели полмиллиона зрителей.

«Зенит» не оставляет без внимания и другие социальные площадки — клуб наполняет страницу в «Одноклассниках», делает пробные шаги в Google+, ведет блог на Sports.ru, делится фотографиями в Instagram, оставляет «чекины» в Foursquare, заглядывает на зарубежные Renren и Orkut. В общем, стремится быть рядом со своими болельщиками, где бы они ни находились. Клуб не ставит основной целью монетизацию своих ресурсов в социальных сетях, но двигается и в этом направлении. Компания «Ауди» забрендировала представительство на площадках «В контакте», Facebook и Twitter и совместно с другими партнерами «Зенита» проводит конкурсы и разыгрывает призы, рекламирует собственный интернет-магазин.

**ЖУРНАЛ «НАШ „ЗЕНИТ“»** В 2012 году клуб начал создавать собственный журнал. Издание стало продолжением еже-

недельной газеты «Наш „Зенит“», которая выходила на протяжении 13 лет. По своей сути журнал является инсайдерским изданием. С помощью такого формата клуб получил возможность рассказывать вещи, которые недоступны широкой публике. Кроме того, журнал объединил существовавшие до этого момента форматы — одноименную газету и коммерческое издание с перечнем партнеров дисконтной системы.

Тираж журнала составляет около 15 тыс. экземпляров, иногда чуть больше, иногда чуть меньше. Это, в принципе, один из самых тиражных спортивных журналов в России. Издание в первую очередь является бонусом и привилегией для владельцев сезонных абонементов на «Петровском».

«Всегда очень важно, когда клуб имеет возможность прямого контакта с клиентом и не только в цифровой сфере, который происходит постоянно через сайт или социальные сети, а именно тактильного, когда болельщик получает что-то материальное, именно от клуба, — объясняет руководитель службы по работе с розничными клиентами Игорь Смирнов. — «Наш „Зенит“» приходит к каждому болельщику в дом».

Обладателям абонементов на домашние матчи ежемесячно приносят журнал в их почтовые ящики, либо они забирают

его на стадионе. Конечно, этим аудитория издания не ограничивается.

«Мы делали опрос. Журнал, во-первых, не выкидывают, а каждый выпуск читают по три-четыре человека, — говорит Даниэль Лурье. — Обычно в семьях, где кто-то болеет за „Зенит“ и ходит на стадион, сложно себе представить, что другие люди равнодушны к этому. Поэтому мы стараемся делать его семейным. Часто читают друзья, коллеги по работе. Получается, что каждый выпуск видят до 60 тыс. человек. Плюс ко всему мы выкладываем на сайте что-то в качестве „тизера“ к номеру, а центральный материал, большое интервью, мы ставим накануне выхода следующего номера. Его читают еще тысячу 60».

**«ЗЕНИТ-ФАН»** Основное сообщество для самых юных поклонников клуба «Зенит» запустил 1 июня 2012 года. По адресу kids.fc-zenit.ru маленьких фанатов ждут многочисленные конкурсы, фотографии, интересные истории, ответы на вопросы, видеоуроки и вообще все, что может понравиться ребятам от 8 до 16 лет.

«Детский сайт нужен клубу для того, чтобы, с одной стороны, говорить с нашими маленькими болельщиками на одном языке, чтобы они могли получать информацию о клубе в доступной и интересной форме, а с другой стороны — чтобы

воспитывать новое поколение болельщиков, создав для них специальную площадку для общения с клубом и между собой, — объясняет начальник PR-отдела Екатерина Булатова. — При этом не важно, откуда ребенок и его родители: из Петербурга, Барнаула или Екатеринбурга. Клуб общается с современным поколением интернет-детей в адекватной форме. Без назидания, формируя и развивая интерес, основанный на эмоциях и переживаниях, которые дарит футбол».

Каждый посетитель этого ресурса может оставить любой, казалось бы, очень простой вопрос и получить на него ответ. Юные поклонники команды интересуются, сколько выходных у игроков, всегда ли выдается новая форма, какие профессии есть в футболе. «Зенит» хочет показать, какое большое сообщество существует вокруг клуба и что это большая семья, в которой трудится много людей. На сайте можно посмотреть футбольные видеоуроки, поучаствовать в конкурсе афиш к ближайшему матчу, скачать картинку с любимым игроком. В ближайших планах клуба дальнейшее развитие ресурса, который уже посетили 420 тыс. ребят из разных регионов России и ближнего зарубежья. Детский сайт постепенно становится социальной сетью, где каждый является частью большой сине-белоголубой семьи. ■

## «СДЕЛАТЬ МЯСО» ПО ЛИЦЕНЗИИ

### РОСТ РОЯЛТИ НА 400% ЗА ПОЛТОРА ГОДА, РАСШИРЕНИЕ ПРОДУКТОВЫХ КАТЕГОРИЙ С ДВУХ-ТРЕХ ДО ДВУХ ДЕСЯТКОВ, ЭКСПАНСИЯ БРЕНДА НА ВОСТОК И НА ЗАПАД — ТАКОВЫ ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ИТОГИ ПЕРВОГО В РОССИИ ОПЫТА РАБОТЫ С ЛИЦЕНЗИАТАМИ, КОТОРЫЙ ПОЛУЧИЛ ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ «ЗЕНИТ». РОМАН БИЗЮКОВ

Работа клуба с лицензиатами — уникальный пример не только в российском футболе, но и вообще в отечественном спорте. «Сравнивать его можно лишь с сочинской Олимпиадой, а больше не с чем. Причина в низком уровне развития маркетинга в спорте», — полагает Илья Слуцкий, руководитель лицензионных проектов ЗАО «ФК „Зенит“».

Сейчас линейка товаров, продаваемых с логотипом «Зенита», составляет около 20 категорий: это одежда, продукты питания и напитки, алкоголь (коньяк и шампанское), мобильные аксессуары, мелкая электроника, товары для пикника и загородного отдыха, игрушки, мебель, посуда, компьютерные игры и мобильные приложения, фанатская атрибутика, сувениры, автоаксессуары, канцелярская продукция, товары для праздников. Канцелярия, хлеб, средства для розжига и уголь для шашлыков продаются уже несколько лет, а остальное — новинки: результат работы с лицензиатами.

Около 80% продукции расходуется в Северо-Западном регионе. Однако уже началась и экспансия: первые несколько лицензиатов появились в Сибири, на Урале, в Нижнем Новгороде, Ярославле, за рубежом — в Белоруссии. За пределы региона идут в основном игрушки с зе-

нитовской «стрелкой» и детские товары. Мотив — выделиться на фоне конкурентов, что оказывается проще всего в этих товарных группах: фон здесь, состоящий в основном из диснеевских персонажей, довольно однороден.

Статистики еще мало, однако первые признаки коммерческого успеха взаимопродвижения товара и «стрелки» появились. Компания «Биотрейд», начинавшая с угля для костра со «стрелкой» и задорным призывом «сделать мясо» на упаковке, теперь расширяет ассортимент, планирует вывести на рынок широкий перечень товаров для загородного отдыха. В этом году уже выпустили шампуры, мангалы, ольховую стружку, в следующем появится широкий перечень аксессуаров для кемпинга.

Илья Слуцкий говорит, что «Зенит» — единственный в России клуб, который имеет абсолютно прозрачную схему продажи лицензии. При этом с «фейком» борется специально нанятая юридическая компания «Викторов и партнеры». Они мониторят розницу, и когда возникают сомнения в происхождении продукции, делают в клуб запрос. Если «Зенит» подтверждает, что это подделка, юристы обращаются в суд.

Легальные товары с зенитовским логотипом поддерживаются клубной дистрибу-

цией: 13 фирменных магазинов, интернет-магазин, реклама в клубном журнале, который, в частности, распространяется бесплатно среди обладателей сезонных абонементов на футбол, то есть среди сформированной и понятной целевой аудитории. И помимо этого — целый спектр возможностей совместного продвижения. Это должно дать синергетический эффект, когда «стрелку» продвигает товар, а товар — бренд «Зенита». На сегодня этот эффект измеряется в четырехкратном увеличении выручки за полтора года работы с лицензиатами.

Кроме того, это еще и действенный способ работы с аудиторией, возможность формирования лояльности бренда у людей, даже далеких от футбола и спорта. Событие последних недель: ФК «Зенит» заключил контракт на три года с агентством по управлению правами «Мармелад Медиа». Совместный проект называется «„Смешарики“ и „Зенит“: теперь вместе». «Теперь вместе» они стали для того, чтобы привлечь детей и подростков: TNS Gallup оценивает узнаваемость «Смешариков» у детей от 4 до 14 лет на уровне 98%. Сотрудничество будет заключаться в совместном создании стиля, мультгерои начнут играть в футбол в форме «Зенита», появится линейка продуктов



**В ЕВРОПЕ БАРТ СИМПСОН БУДЕТ НОСИТЬ ФУТБОЛКИ ТОЛЬКО «ЗЕНИТА» И «БАРСЕЛОНЫ»**

в объединенном стиле (детская канцелярия, одежда, сладости).

Действуя в этом же ключе, в середине октября ФК «Зенит» объявил о сотрудничестве с компанией Twentieth Century Fox. Данная акция будет осуществляться в рамках глобальной кампании, приуроченной к 25-летию мультсериала «Симпсоны» и предстоящему чемпионату мира. Помимо «Зенита» в этом проекте участвуют «Барселона», «Коринтианс» и «Бока Хуниорс».

В краткосрочной перспективе «Зенит» намерен покрыть максимальное количество товарных категорий, заключив контракты с крупными компаниями в своих отраслях. В связи с этим увеличится и ассортимент зенитовских фирменных магазинов. А на дальнем горизонте планируются доходы от лицензирования составят уже значительную часть выручки от всей коммерческой деятельности, сравнимую с доходами от спонсорских контрактов. Наконец, это позволит увеличить число людей, лояльных к бренду, соответственно, больше станет и болельщиков. ■

# ОХОТА ЗА ТЕЛЕЗРИТЕЛЕМ

## НАКАНУНЕ ФУТБОЛЬНОГО СЕЗОНА 2013/14 СРАЗУ ДВА СИЛЬНЕЙШИХ ЧЕМПИОНАТА ЕВРОПЫ СОВЕРШИЛИ НАСТОЯЩИЙ ПРОРЫВ В ОБЛАСТИ ПРОДАЖИ ПРАВ НА ТРАНСЛЯЦИИ ФУТБОЛЬНЫХ МАТЧЕЙ. АНГЛИЙСКАЯ ПРЕМЬЕР-ЛИГА ЗАКЛЮЧИЛА РЕКОРДНЫЙ КОНТРАКТ С ТЕЛЕКОМПАНИЯМИ SKY И BT, СОГЛАСНО КОТОРОМУ В БЛИЖАЙШИЕ ТРИ СЕЗОНА НАМЕРЕНА ПОЛУЧИТЬ НЕ МЕНЕЕ 5 МЛРД ФУНТОВ СТЕРЛИНГОВ. ОКОЛО €700 МЛН ЗА СЕЗОН ЗАРАБОТАЕТ БУНДЕСЛИГА. В СЕЗОНЕ 2012/13 РОССИЙСКАЯ ФУТБОЛЬНАЯ ПРЕМЬЕР-ЛИГА ТОЖЕ НАКОНЕЦ-ТО ПРОВЕЛА СЕРЬЕЗНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В СИСТЕМЕ РАСПРОСТРАНЕНИЯ МЕДИАПРАВ, ОТПРАВИВШИСЬ ДОГОНЯТЬ ТОП-ЛИГИ И РАЗВИВАТЬ СОБСТВЕННЫЙ ПЛАТНЫЙ ТЕЛЕКАНАЛ, ПОСВЯЩЕННЫЙ РОССИЙСКОМУ ФУТБОЛУ.

КИРА ДОНСКАЯ

Дочерняя компания Российской футбольной премьер-лиги (РФПЛ) — «Лига-ТВ» (созданная специально для реализации медиаправ) заключила договоры со всеми операторами цифрового телевидения в стране. Телеканал «Наш футбол» стал широкодоступным, при этом стоимость подписки была снижена до 149 рублей в месяц.

Телекомпания «НТВ-Плюс» лишилась монополии на российский футбол, однако сохранила права на трансляции для своих подписчиков через спутник и интернет. Договор с «НТВ-Плюс» оценивается приблизительно в \$100 млн за три года, в него также вошли права на показ одного матча в туре на федеральном телеканале НТВ. При этом международные права впервые были выделены в отдельный пакет и проданы крупнейшему международному медиаагентству IMG на три года за \$15 млн.

На вопрос, почему российский футбол при всем своем прогрессе в последнее время все же зарабатывает намного меньше западных коллег от продажи прав на трансляции матчей, ответов множество. От объективной констатации зачаточного состояния платного телевидения в нашей стране до философской концепции нефутбольного менталитета россиян. Тем не менее руководители ведущих клубов РФПЛ уверены, что, следуя выбранной модели, смогут заработать в ближайшей перспективе \$150–200 млн. По словам президента ЦСКА Евгения Гинера, эта цифра взята не «с потолка», а основана на данных социологических исследований, согласно которым около 2 млн россиян готовы стать подписчиками футбольного телеканала. В ФК «Зенит» оперируют другой цифрой: согласно исследованиям, аудитория болельщиков петербургского клуба составляет примерно 12 млн человек. Немногим меньше зрителей способен собрать московский «Спартак». Если предположить, что хотя бы треть этой аудитории отдаст по доллару за телепросмотр одного футбольного матча с участием любимой команды, то доходы от ТВ-трансляций существенно увеличатся.

Расчет руководства премьер-лиги прост: при снижении количества прямых трансляций на федеральных телеканалах платный канал, посвященный только футболу, показывающий все матчи без исключения и большое количество футбольных передач, должен найти своего зрителя и превратить болельщиков в подписчиков телеканала, который будет ежемесячно приносить доход.

«Продажа прав бесплатному телевидению не имеет долгосрочной перспективы: сегод-



ПО ДАННЫМ СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ, ОКОЛО 2 МЛН РОССИЯН ГОТОВЫ СТАТЬ ПОДПИСЧИКАМИ ФУТБОЛЬНОГО ТЕЛЕКАНАЛА

ня тот или иной канал готов потратиться на футбол, а завтра, в зависимости от политической или экономической ситуации, — нет, — объясняет коммерческий директор «Зенита» Дмитрий Манкин. — Отношения с подписчиками строятся на другой основе, и уже первый опыт работы в этом направлении показывает, что именно за платными футбольными трансляциями будущее».

Действительно, канал «Наш футбол» всего за год увеличил количество своих абонентов с 30–40 тыс. до 450 тыс., что любят подчеркивать руководители РФПЛ и «Лиги ТВ». Подразумевается, что количество подписчиков канала ежегодно будет расти в геометрической прогрессии и в ближайшем будущем достигнет миллиона человек.

«Не стоит забывать, что помимо роста количества телевизионных подписчиков постепенно растет и количество digital-потребителей. Набирают популярность приложения для Smart TV, приложения для просмотра на планшетах и смартфонах, например, приложения мобильных операторов — «МТС ТВ», «Мегафон ТВ», появилась возможность купить подписку на телеканал «Наш футбол» в интернете на официальном сайте канала. Для нас все эти процессы имеют огромное значение, так как с увеличением совокупного охвата телеканала уве-

личивается и количество рекламных контактов для спонсоров «Зенита», при этом наши спонсоры могут получить доступ к целевой аудитории через все современные каналы коммуникации. Реклама на стадионе и на футболке команды доходит именно до максимально лояльной футбольной аудитории, осознанно заплатившей за просмотр», — добавляет господин Манкин.

Рынок онлайн-просмотра видео, по данным интернет-аналитиков, огромен, но пока

зарабатывают на нем в основном пиратские сайты и в основном от рекламы. Если РФПЛ удастся переориентировать интернет-аудиторию и убедить платить за трансляции, то клубы могут получить очень важный источник доходов от прав на трансляции и спонсоров.

**ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ** Любопытен в этой связи темп роста базы подписчиков платных каналов в Германии и Англии. → 35

### ПРЯМАЯ РЕЧЬ

**Максим Митрофанов, генеральный директор ФК «Зенит»:**

— На сегодняшний момент доходы от телевидения составляют приблизительно на всю Российскую футбольную премьер-лигу \$60 млн. Для сравнения: в Румынии около €160 млн, в Греции — €120 млн, в бундеслиге — €500 млн. Ну, а о доходах Английской футбольной премьер-лиги остается только мечтать. В итальянском чемпионате не так давно только такие футбольные клубы, как «Ювентус», «Милан», «Интер» и «Рома», стали зарабатывать на продаже телевизионных прав €70–100 млн. При этом аудитория и в процентном, и в абсолютном соотношении у нас одна из самых больших в Европе. В абсолютных величинах это больше, чем все население Германии. У нас футболом интересуется 40% населения страны, и учитывая, что наше население страны в два раза больше, чем население Германии, соответственно, абсолютные величины больше. Административным методом — сказав, что посоветовались и решили, что дешевле €300 млн на сезон мы свои телеправа не продадим, эту проблему не решить. Даже если кто-то заплатит, это не будет означать, что продукт стал столько стоить. Необходимо проводить огромное количество мероприятий, начиная с создания нормальной инфраструктуры и заканчивая законодательным регулированием вопросов, связанных с обеспечением безопасности и качественного проведения таких важных и сложных общественных массовых мероприятий, как футбольные матчи. Только в комплексе это может развить такую составляющую доходов, как телевизионные права.

# «ЗЕНИТ» ОТПРАВИЛ БИТВЫ У КАСС В ПРОШЛОЕ

В АПРЕЛЕ ЭТОГО ГОДА ПЕТЕРБУРГСКИЙ «ЗЕНИТ» ПЕРВЫМ ИЗ РОССИЙСКИХ КЛУБОВ ОТКРЫЛ КЛИЕНТСКИЙ ОФИС. ЗА ЭТИМ НЕ СОВСЕМ ПОНЯТНЫМ СЛОВСОЧЕТАНИЕМ СКРЫВАЕТСЯ МЕСТО, ГДЕ БОЛЕЛЬЩИКИ МОГУТ НЕ ТОЛЬКО КУПИТЬ БИЛЕТЫ И АБОНЕМЕНТЫ НА МАТЧИ, НО И РЕШИТЬ МАССУ СОПУТСТВУЮЩИХ ВОПРОСОВ — ОТ ПОКУПКИ КЛУБНОГО ЖУРНАЛА ДО ПРОВЕРКИ НАКОПЛЕНИЙ НА ДИСКОНТНОЙ КАРТЕ. СЕРГЕЙ ЯРЕМЕНКО



ЕВГЕНИЙ ПИВНЕКО

ОТКРЫВ ПЕРВЫЙ В РОССИИ КЛИЕНТСКИЙ ОФИС, «ЗЕНИТ» СДЕЛАЛ ЕЩЕ ОДИН СЕРЬЕЗНЫЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ ХОД

Любой, кто хотя бы раз покупал билеты на топовые матчи сине-бело-голубых в начале 2000-х, запомнил это приключение на всю жизнь. Мало того, что миниатюрный «Петровский» никак не мог вместить всех желающих увидеть битвы «Зенита» со «Спартаком» или «Локомотивом», так еще и порядка у касс «Петровского» не было и в помине. В дождь и снег болельщики с раннего утра (а иногда и с вечера) занимали очередь на мосту через Ждановку, но каждый раз перед самым открытием касс напивавшая сзади толпа неизменно превращала эту очередь в одну большую массу народа. В ней невозможно было определить, кто тут пришел первым, а кто — последним. В итоге билеты доставались либо самым сильным, либо самым пронырливым. Порой давка перед кассами была такой, что к «Петровскому» приезжал ОМОН и по обыкновению вносил в процесс еще большую сумятицу.

Постепенно «Зенит» решил эту проблему. Клуб установил специальные тер-

миналы по продаже заветных билетов в фирменных магазинах и других точках в разных районах города, а потом стал реализовывать их и прямо на своем сайте. А с мая этого года даже теоретическая возможность неприятного времяпрепровождения у касс исключена раз и навсегда. Совсем рядом с «Петровским» сине-бело-голубые открыли клиентский офис.

Просторный и светлый, оформленный в клубном стиле, он больше напоминает помещение современного банка, чем стадионные кассы. Отличие от офиса какого-нибудь «Бэнк оф Нью-Йорк» только в том, что там вряд ли увидишь на стенах перечень трофеев организации за все годы ее существования и красочные изображения ведущих сотрудников. В остальном совпадения почти до мелочей.

Первым делом посетителю предлагается определиться с целью визита и занять место в электронной очереди. Все это делается с помощью специального терминала. Он распечатывает билетик, на котором обозначен

номер клиента и примерное время ожидания. Над каждой из шести касс установлено табло, по которому можно отслеживать ваше продвижение в очереди. Стоять и дышать друг другу в спину при этом вовсе не требуется. Куда интереснее провести время в зале ожидания, где можно посмотреть передачи «Зенит-ТВ» или ознакомиться с новыми программами, которые клуб готов предложить болельщикам. Кстати, для VIP-персон создан отдельный зал.

В стадионных кассах было достаточно сложно выбрать себе место на стадионе. Приходилось верить на слово женщинам, продающим билеты, но и они не всегда могли понятно описать точное расположение того или иного места. Клиентский офис полностью решил эту проблему. Рядом с каждым из шести окошек есть специальное табло, на котором можно увидеть схему расположения места и буквально «ткнуть пальцем» в понравившееся.

При этом одной лишь продажей билетов на домашние матчи функции офиса не

ограничиваются. Любители путешествий могут заранее приобрести здесь билет на игру «Зенита» на выезде; те болельщики, что ходят на матчи постоянно, имеют возможность решить любой вопрос с картой абонемента — от продления до восстановления после потери, а любители почитать что-нибудь интересное могут заполучить свежий номер журнала «Наш „Зенит“». В будущем планируется даже продавать в клиентском офисе так называемый «стартовый набор» болельщика — простейшую атрибутику, которая может пригодиться человеку, решившему сходить на футбол в первый раз в жизни.

Открыв первый в России клиентский офис, петербуржцы сделали еще один серьезный маркетинговый ход. Теперь их болельщики получили комфортное место, где им помогут решить все вопросы, связанные с посещением матчей любимого клуба. А давки перед стадионными кассами теперь окончательно превратились в колоритное предание прошедших лет. ■

# «ЮНОСТЬ» «ЗЕНИТА» НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД НА ТЕРРИТОРИИ «ПЕТРОВСКОГО» ПОЯВИЛОСЬ НЕОБЫЧНОЕ ДЛЯ СТАДИОНА ЗАВЕДЕНИЕ — РЕСТОРАН «ЮНОСТЬ». ОТКРЫТЫЙ ФУТБОЛЬНЫМ КЛУБОМ «ЗЕНИТ», ОН БЫСТРО СТАЛ ПОПУЛЯРЕН ДАЖЕ У ЛЮДЕЙ, ДАЛЕКИХ ОТ СПОРТА. ЗАЛОГОМ ЭТОГО УСПЕХА СТАЛО НЕ ТОЛЬКО УДАЧНОЕ РАСПОЛОЖЕНИЕ РЕСТОРАНА, НО И ГРАМОТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. СЕРГЕЙ ЯРЕМЕНКО

Многие футбольные клубы открывают на территории своих стадионов различные кафе, фастфуды и бары. Чаще всего это заведения без особых изысков, ориентированные на самую широкую публику, желающую пропустить перед матчем по кружечке пива и поесть сэндвичей или сосисок. Петербургский «Зенит» не стал ограничиваться таким вариантом и в дополнение к многочисленным пунктам общепита предложил болельщикам ресторан с повышенным комфортом, качественным обслуживанием и отличной кухней. Сегодня заведение под названием «Юность», расположившееся на краю пруда у «Петровского», успело обзавестись массой поклонников, некоторые из них далеки от футбола, но любят провести несколько часов в полном спокойствии, наслаждаясь природой.

Загородный отдых в центре города — главная особенность «Юности». По словам

генерального директора ресторана Екатерины Тригорловой, самый большой наплыв посетителей в заведении бывает летом и зимой, когда на пруду у «Петровского» особенно красиво. В летние месяцы посетители могут пообедать на специально оборудованном открытом понтоне прямо посередине пруда и даже покататься на лодке, захватив с собой набор для пикника. Кстати, в самом водоеме водятся карпы, но ловить их строго запрещено. Зато всегда можно покормить, покротив в воду немного хлеба.

Еще один плюс ресторана — отсутствие проблем с парковкой. В дни, когда на «Петровском» нет игр, в распоряжении посетителей огромный паркинг на территории стадиона. Именно поэтому «Юность» так полюбили бизнесмены. Днем здесь можно провести деловую встречу в спокойной обстановке, а вечером отдохнуть с семьей в

загородной атмосфере. И для этого совершенно не нужно стоять в пробках на выезде из Петербурга, ведь ресторан находится в самом центре Северной столицы.

Благодаря особенностям расположения («Петровский» в обычные дни и в дни матчей «Зенита» — это два совершенно разных места) «Юность» привлекает совершенно разных людей. Когда на арену выходит его величество футбол, загородный ресторан мгновенно превращается в спортбар. Меняется даже меню — его «футбольный» вариант подобран специально под вкусы болельщиков. У них в почете простая и сытная еда: американский острый бифштекс с картофелем айдахо, острые крылья барбекю, лагман из баранины.

Но одной лишь территорией ресторана поле деятельности «Юности» во время матчей не ограничивается. Кейтеринг, то есть

приготовление и доставка еды, сервировка столов и обслуживание клиентов в многочисленных VIP-ложах и ложе прессы, также осуществляется с помощью сотрудников клубного ресторана. Таким образом, клуб прорабатывает варианты сервиса, которые пригодятся ему уже на новой арене, которая строится на Крестовском острове. Уже сейчас «Зенит» стремится к тому, чтобы на стадионе было комфортно всем категориям болельщиков.

Кроме того, в дни матчей Лиги чемпионов «Юность» превращается в совершенно особое заведение — Champions Club. Ресторан полностью переоборудовывается под стандарты самого популярного в мире турнира — там накрывается фуршетный стол и все гости, имеющие пригласительные билеты, получают возможность насладиться сервисом мирового класса. → 35

# БОЛЬШЕ ЧЕМ ФУТБОЛ

«ЗЕНИТ» ДАВНО ПЕРЕСТАЛ БЫТЬ ДЛЯ ПЕТЕРБУРЖЦЕВ ПРОСТО ФУТБОЛЬНОЙ КОМАНДОЙ. СИНЕ-БЕЛО-ГОЛУБЫЕ — ЭТО ЯВЛЕНИЕ, ЧАСТЬ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ. КЛУБ ПЫТАЕТСЯ АКТИВНО ВОВЛЕКАТЬ БОЛЕЛЬЩИКОВ В СОЦИАЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ДЕЛАЕТ ЭТО ПРОСТО ПОТОМУ, ЧТО ЧУВСТВУЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ТЕХ, КТО НАХОДИТСЯ РЯДОМ. АРТЕМ ПЕТРОВ

«Зенит» — в первую очередь футбольный клуб, поэтому сине-бело-голубые прививают молодым ребятам увлечение главным видом спорта с малых лет. Основной ресурс клуба в этом направлении — это Академия «Зенита», которая основана на базе легендарной школы «Смена». Ее выпускники выступают в составе «Зенита», тренируют клубные команды, играют в премьер-лиге. В 2009 году школа официально вошла в структуру «Зенита» и стала базой клубной Академии сине-бело-голубых. Академия открыла многочисленные филиалы в Петербурге, в Ленинградской и Псковской областях, а также в Башкирии. Таким образом, около 900 талантливых мальчиков получили возможность бесплатно заниматься футболом недалеко от своего дома в форме любимого клуба.

Основная философия Академии заключается в индивидуальной подготовке каждого футболиста и обучении ребят не только коллективной игре, но и индивидуальному мастерству. В отличие от советской школы, которая делала основной упор на создание команды под руководством одного тренера, работающего с детьми на протяжении всего периода обучения, Академия стремится вовлекать в процесс подготовки каждого футболиста разных профессионалов, которые заняты развитием личных навыков.

Тренерский штаб клубной Академии собран из лучших специалистов и бывших футболистов, таких как Тарасов, Зезин, Васильев, Кирсанов, Конолев, Радченко, — каждый из которых играл за «Зенит» и клубы российской премьер-лиги. В командах от U-6 (шестилетние ребята) и до U-17 (семнадцатилетние парни) за процесс обучения игре в футбол отвечают по два специалиста, один из которых выступал на профессиональном уровне и обладает большим опытом, другой — теоретик, обучавшийся тренерскому мастерству всю жизнь. «Зенит» понимает необходимость постоянного совершенствования тренеров. Клуб регулярно отправляет их на стажировки в зарубежные клубы, где те могут получить важный опыт и понаблюдать, как организованы занятия в других школах. Все коллективы Академии играют по одной тактической «голландской» схеме 4–3–3. Такую схему используют клубы, играющие в атакующий футбол. Внимание к зарубежному опыту этим не ограничивается — в Академии работают иностранные специалисты из английского «Фулхэма», голландского ПСВ и других европейских команд. К примеру, британский специалист Стивен Джонс впервые в России ввел использование передовой технологии скрининга игроков. Она позволяет выявить нарушения в механике движения спортсменов для предотвращения различного рода травм.

В 2013 году в основном составе «Зенита» дебютировали семь футболистов клубной молодежной команды. Она формируется из игроков Академии. Подопечные Дмитрия Черышева в нынешнем сезоне получили



ОСНОВНАЯ ФИЛОСОФИЯ АКАДЕМИИ «ЗЕНИТА» ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ОБУЧЕНИИ РЕБЯТ НЕ ТОЛЬКО КОЛЛЕКТИВНОЙ ИГРЕ, НО И ИНДИВИДУАЛЬНОМУ МАСТЕРСТВУ

возможность соревноваться не только со своими сверстниками из других клубов премьер-лиги. Осенью 2013 года стартовала Юношеская лига УЕФА — новый европейский турнир, где команда играет с молодежными составами клубов-соперников «Зенита» в Лиге чемпионов УЕФА. Еще одна команда Академии — «Зенит-2» — в текущем сезоне дебютировала во втором дивизионе. В нем выступают вполне состоявшиеся спортсмены. Матчи против опытных соперников позволяют получить важнейший опыт.

Развитие детского и юношеского спорта для «Зенита» — это важная социальная работа. Многочисленные филиалы Академии в районах города предоставляют мальчикам возможность заниматься спортом и просто проводить время с удовольствием. Обучение в Академии не ограничивается занятиями футболом. Не все в дальнейшем станут профессиональными спортсменами, поэтому «Зенит» уделяет внимание общеобразовательной части. Игроки Академии, как и их ровесники, учат уроки, делают домашние задания и получают знания. Это позволяет им в будущем получить специальность, даже не связанную с футболом.

**ФАН-СТУДЕНТ** В 2010 году «Зенит» начал открывать студенческие фан-клубы в петербургских вузах. Члены этих фан-клубов получают существенные привилегии и активно участвуют в проектах сине-бело-голубых. Студенты помогают клубу в социальных мероприятиях: посещают пожилых болельщиков команды и инвалидов, участвуют в днях донора, работают воспитателями в детском

клубе на «Петровском». «Зенит», в свою очередь, оказывает поддержку локальным футбольным турнирам, выделяет билеты на стадион, предоставляет возможность пройти практику в клубе или поработать в качестве стюардов на домашних матчах, устраивает экскурсии на базу в Удельном парке, приглашает на клубные мероприятия.

Сине-бело-голубые регулярно проводят в петербургских школах уроки толерантности по совместной программе с РГПУ имени Герцена. Главная цель состоит в донесении до учащихся проблем расизма в обществе и спорте, толерантности, ознакомлении с работой клуба в этом направлении. Помимо этого, сине-бело-голубые ежегодно проводят «Дни „Зенита“» в детских оздоровительных лагерях, зимой устраивают «Новогодний рейс» по социальным учреждениям. В 2012 году сине-бело-голубой Дед Мороз и талисман команды синегривый лев поздравили более 300 юных болельщиков из детских домов, больниц и школ.

Осенью 2013 года запущен Кубок «Зенита» между студенческими фан-клубами. Церемонии открытия посетил лично главный тренер Лучано Спаллетти. В рамках турнира 12 команд болельщиков будут играть на протяжении полугода. Финал состоится на Малой арене «Петровского». Победитель примет участие в ежегодном VIII Турнире болельщиков имени Садырина, который проводится ко дню рождения легендарного тренера петербуржцев.

**С ДЕТСТВА — ЗА «ЗЕНИТ»!** Три года назад клуб впервые в России открыл на домашнем стадионе сектор для тех, кто хочет

смотреть футбол вместе со своими детьми. Для самых маленьких поклонников футбола устроена своя игровая комната-кафе, которая находится прямо под «Семейным сектором». Перед матчем в нем начинаются веселые занятия: ребята узнают, как футболисты готовятся к игре, что они едят, как настраиваются, тренируются, готовят экипировку и в конце концов становятся чемпионами.

На «Петровском» существует приятная традиция — на поле футболистов выводят юные участники движения «Зенит-Фан». Присоединиться к маленьким фанатам может любой желающий — достаточно отправить историю о себе и фотографию в атрибутике в адрес редакции детского сайта команды kids.fc-zenit.ru. «Зенит» запустил этот проект 1 июня 2012 года. За это время на детском сайте побывали 420 тыс. уникальных посетителей, причем половина из них — жители регионов России, Украины, Казахстана, Белоруссии, Германии, Молдавии и других стран.

**СОСТРАДАНИЕ** За годы работы «Зенит» понял, что оказать помощь всем социальным учреждениям Петербурга и Ленинградской области просто невозможно. Клуб хотел системности и понятного партнера, через которого эти усилия можно было бы упорядочить, при этом решая проблемы большого количества людей. В 2012 году сине-бело-голубые начали сотрудничество с петербургским фондом «Адвита». Он помогает найти средства для больных с онкологическими заболеваниями. → 35

**34 →** «Зная этих людей, зная их ответственность, понимая, что эти деньги будут правильно распределены, понимая, что они решают жизненно важные проблемы конкретных людей, мы решили, что выбираем этот фонд в качестве партнера и будем через него осуществлять благотворительную деятельность с помощью игроков, сотрудников и болельщиков, — объясняет заместитель генерального директора ФК «Зенит» по связям с общественностью Жанна Дембо. — Смысл сотрудничества с «Адвитой» заключается в том, что, имея большую, активную аудиторию, мы можем дать «Адвите» возможность обратиться к ней с призывом о помощи для конкретного больного. Современный человек живет в потоке информационного шума, «Адвите» и подобным ей организациям очень сложно быть услышанными. К тому же в данном контексте важен вопрос доверия. Все, что связано с именем «Зенита», вызывает большой интерес и доверие. Поэтому у нас есть возможность предоставить партнеру площадку для того, чтобы докричаться и рассказать о конкретной беде, конкретной проблеме и о том, что люди, которым нужна помощь, существуют».

**32 →** В начале 2000-х платные каналы впервые начали борьбу за поклонников футбола, предлагая им смотреть матчи за деньги, однако почти десять лет не могли выйти на нулевой баланс и несли убытки. И лишь в 2011 компания Sky Deutschland (правопреемник базы подписчиков телекомпаний, сменившихся за это время) получила, наконец, воделенные 2,8 млн абонентов, позволившие каналу стать самоокупаемым. К началу сезона 2012/13 количество потребителей платных услуг компании перевалило за 3,2 млн, что отчасти и стало причиной солидной суммы, прописанной в новом контракте с бундеслигой.

В Англии в стартовых сезонах при продаже прав платному ТВ в 1992–1997 годах доход премьер-лиги составлял 41 млн фунтов, в 1997 году его удалось увеличить до 186 млн. Каждый последующий тендер (раз в три года) позволял увеличивать доходы примерно в два раза. При этом количество подписчиков спортивных пакетов Sky составляло в 1992 году около 400 тыс., а в 1997 году превысило миллион. Совершив затем еще два гигантских скачка в 2004 и 2007 годах, база подписчиков спортивных пакетов достигла текущей отметки в 7–8 млн подписчиков.

**ВМЕСТЕ ИЛИ ПОРОЗНЬ?** Российская лига по аналогии с английским, германским, итальянским опытом продает права централизованно. На Украине пошли другим путем: клубы получили возможность в течение восьми лет самостоятельно заключать сделки с телекомпаниями. При этом украинские зрители имеют возможность наблюдать футбол по четырем общедоступным каналам. По такому же принципу работает и испанская «Ла Лига», где самый солидный куш от телекомпаний получают клубы «Реал» (подсчитано, что королевский клуб каждую секунду зарабатывает пять евро на телепоказах своих игр) и «Барселона». Намного меньше достается мадридскому «Атлетико» и еще трем ведущим клубам испанского чемпионата, но эти суммы все равно в разы выше тех, что зарабатывают главные клубы России, хотя испанцы также

Сбор средств осуществляется адресно в соответствии с листом ожидания «Адвиты», у которой есть понимание времени очередности. «Зенит» выступает не в качестве благотворительной организации или спонсора. В данном случае клуб является партнером, который предоставляет площадку для «Адвиты» и размещает информацию на своих ресурсах. Клуб установил кэш-боксы для сбора средств в офисе, на базе, стадионе, в официальных магазинах. С их помощью каждый желающий, в том числе и футболисты команды, может направить свои средства на поддержку больных детей.

«Для «Зенита» это не вопрос пиара. Клуб помогает, потому что чувствует свою ответственность перед людьми. И знает о высоком доверии к своему бренду. Кто-то может сказать или подумать: «Вы — богатые, вы и помогайте». Мы и помогаем. Игроки помогают и жертвуют крупные суммы, сотрудники, но в том-то и дело, что помощи много не бывает, и «маленькой» помощи тоже не бывает. Ты либо пытаешься что-то сделать, либо нет. Футболисты не хотят афишировать свое спонсорское участие, что, возможно, объясняется свойством нашего менталитета, — говорит Жанна Дембо. — У нас не принято говорить, кто и сколько пожертво-

вал денег. Это личная, частная инициатива, которая такой и остается. Понятна позиция людей, которые хотят помочь, но не хотят использовать это для улучшения своего имиджа. Для этого и есть фонд, и есть наши с ним взаимоотношения. Да и наша аудитория в массе своей очень отзывчива, и люди, которые осознают себя как братство болельщиков «Зенита», легко откликаются на призывы о помощи».

Основной посыл «Адвиты» — «Помогать легко!», и клуб пытается доказать, что совершенно неважно, сколько именно средств — 50 или 500 тыс. рублей — перевел тот или иной болельщик больному ребенку.

Пожалуй, как раз в этом и состоит главная цель работы сине-бело-голубых в социальном направлении. Это клуб европейского уровня, который регулярно выступает в Лиге чемпионов и побеждает в чемпионате страны, является источником вдохновения, наполняет жизнь эмоциями, становится примером для подражания и, наконец, чувствует ответственность перед миллионами своих болельщиков. «Зенит» знает, как важно помогать друг другу, и стремится делать все, чтобы рядом с ними чувствовали комфорт и самые юные петербуржцы, и школьники, и взрослые, и ветераны. ■

Пожалуй, как раз в этом и состоит главная цель работы сине-бело-голубых в социальном направлении. Это клуб европейского уровня, который регулярно выступает в Лиге чемпионов и побеждает в чемпионате страны, является источником вдохновения, наполняет жизнь эмоциями, становится примером для подражания и, наконец, чувствует ответственность перед миллионами своих болельщиков. «Зенит» знает, как важно помогать друг другу, и стремится делать все, чтобы рядом с ними чувствовали комфорт и самые юные петербуржцы, и школьники, и взрослые, и ветераны. ■

человека коммерческого, вызывают симпатию, — говорит Дмитрий Манкин. — Там комментатор с самого начала рассказывает, в чем интрига действия, происходящего на экране, кто играет, во что играет, куда следует смотреть, на что обращать внимание. И это затягивает, даже если человек до этого ни разу не видел футбольных матчей. Конечно, для людей, которые разбираются в футболе не хуже, чем комментатор, такие трансляции не будут интересны, но если мы хотим увеличить зрительскую аудиторию, ориентироваться нужно не на них, а на массового потребителя».

Наше телевидение сейчас сделало большой шаг в сторону улучшения продукта — теперь все матчи чемпионата можно смотреть в HD (формате высокой четкости), на каждом матче используется большое количество камер. Но чтобы приблизиться к лучшим европейским и американским образцам, потребуется время. Впрочем, это не означает, что «Зенит» и другие российские топ-клубы должны сидеть и ждать, когда телерынок разовьется настолько, что вместо \$5 млн (доход петербуржцев от продажи телеправ в сезоне 2012/13. — **BG**) они будут получать хотя бы пару десятков миллионов.

«Сам клуб может и должен развивать клубное телевидение, — уверен господин Манкин. — Опыт европейских команд, той же «Баварии» или «Барселоны», показывает, что такой проект способен приносить прибыль. «Зенит» сегодня реализует аналогичный проект в пилотном варианте. «Зенит ТВ» — это пока не канал, а лишь некий контент, который мы пока не продаем ни спонсорам, ни подписчикам, но всерьез подумываем об этом».

Кстати, беглый опрос поклонников петербургского клуба, не претендующий, впрочем, на статистическую достоверность, показывает, что два из трех человек, регулярно следящих за «Зенитом», готовы стать подписчиками клубного канала. А это значит, что аудитория примерно в 100 тыс. зрителей такому проекту гарантирована. Причем данный канал будет интересен даже в том случае, если он не будет показывать игры команды в прямом эфире. ■

**27 →** Естественно, футбольные клубы стараются заранее оценить потенциал роста коммерческих доходов от заключения индивидуальных спонсорских контрактов с игроком, его участия в активации клубного спонсорства, увеличения продаж клубной атрибутики, роста базы болельщиков и популярности клуба на международном уровне. Помимо спортивной части, в которой соответствующий отдел просчитывает возможный рост премиальных от завоеванных трофеев и гипотетическую трансферную стоимость, за которую через несколько лет игрок может быть продан, есть в нем и «рекламная» составляющая. Коммерческий отдел «Зенита» готовил бизнес-планы перед приобретением двух нынешних футболистов команды — Акселя Витселя и Халка.

«На Халка и Витселя подобные бизнес-планы составлялись, но говорить о результате их выполнения сложно, ведь они находятся в процессе, — говорит Дмитрий Манкин. — По крайней мере, мы стараемся делать все от нас зависящее. На сегодняшний день половина проданных футболок с нанесением — футболки с именем Халка. Весь комплекс запланированных действий мы реализуем. При этом мы до сих пор не нашли какого-то варианта индивидуального контракта для Халка на хороших, подходящих для клуба и игрока условиях. Такого рекламодателя еще нет, ведь, к сожалению, учитывать приходится не только известность самого игрока, его рекламный и игровой потенциал, но также стремление брендов в нашей стране применять инновационный подход к маркетингу. Это, наверное, дело будущего». ■

**33 →** Такая метаморфоза «Юности» стала одной из фирменных «изюминок» Лиги чемпионов по-петербургски.

Довольно часто «Зенит» использует свой ресторан и как площадку для самых разных клубных мероприятий. Здесь проходила презентация совместного проекта Noize MC и сине-бело-голубых — песни против расизма «Пушкинский рэп». В «Юности» торжественно вручали ключи от новеньких Audi футболистам петербургской команды. Также тихий ресторан на стадионе часто используется как место для официальных встреч и переговоров.

Успели полюбить это заведение и многие зенитовцы. Руководители клуба давно стали постоянными гостями «Юности», часто здесь можно встретить и игроков: Вячеслава Малафеева, Александра Кержакова, Романа Широкова со всей семьей. Заглядывают сюда и Доменико Кришито с Мигелем Данни.

Недаром говорят, что название заведения накладывает отпечаток на всю его дальнейшую деятельность. Слово «юность» прямого отношения к футболу не имеет, но не будем забывать, что спорт — это дело совсем не старых людей. По мнению Екатерины Тригорловой, в названии ресторана соединена масса мотивов: стремление к жизни и активная позиция, с другой стороны — спокойствие, дружеские посиделки. А еще возвращение к чему-то хорошему, теплоте и приятному, с чем ассоциируются юношеские годы. Все это действительно можно найти в ресторане на «Петровском», где вы можете одинаково успешно спеть гимн клуба перед игрой и настроиться на важный матч или спокойно прокатиться на лодке и покормить карпов в один из тихих летних вечеров. ■

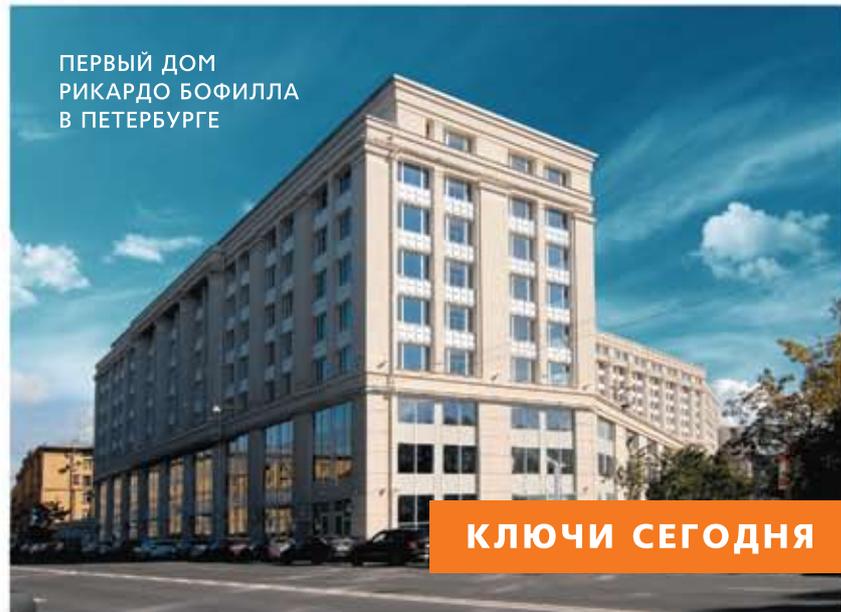
# КВАРТИРЫ В ИСТОРИЧЕСКОМ ЦЕНТРЕ В ГОТОВЫХ ДОМАХ



**АЛЕКСАНДРИЯ**  
ЭЛИТНЫЙ ЖИЛОЙ КОМПЛЕКС  
НОВГОРОДСКАЯ УЛ. 23



ПЕРВЫЙ ДОМ  
РИКАРДО БОФИЛЛА  
В ПЕТЕРБУРГЕ



**КЛЮЧИ СЕГОДНЯ**



входная зона

**6** скидка  
млн.  
руб.

для 4-х комнатных квартир

Дом «Александрия» сдан. Он разместился в удивительной исторической части Санкт-Петербурга. Уникальность местоположения элитного комплекса подчеркнута эксклюзивными видами, открывающимися из окон его квартир — Смольный собор, Нева, мост Петра Великого, Исаакиевский собор, Таврический сад отсюда видны, как на ладони. Близлежащие улицы наполнены историческим прошлым, окутаны духом самодержавной России. Все это является бесспорным подтверждением статуса людей, которые будут жить в новом комплексе.

**Рикардо Бофилл**, архитектор Taller de Architectura. Создал ряд знаковых объектов, среди которых аэропорт и здание Национального театра Каталонии в Барселоне, головные офисы компаний Cartier и Christian Dior в Париже, отель W Barcelona в Барселоне и др.



**КЛЮЧИ ЧЕРЕЗ ГОД**



входная зона

*Собрание*

ДОМ БЛАГОРОДНЫХ СЕМЕЙСТВ  
Большая Посадская, 12

**3** скидка  
млн.  
руб.

для 3-х комнатных квартир

Дом благородных семейств «Собрание» расположен на пересечении Большой Посадской и Малой Монетной улиц (5 минут ходьбы от метро «Горьковская»). Вобравший в себя историю места, дом призван стать прочным основанием петербургских семей. Выполненный в стилистике доходных домов, комплекс идеально вписан в общий контекст застройки и имеет все необходимое, чтобы подарить будущим жильцам комфорт, обеспеченный современной инфраструктурой и инженерными решениями: охраняемый внутренний двор, выполненный по эксклюзивному проекту, отапливаемый паркинг с лифтом, террасы на верхних этажах и пр.