



03 Декабрь 2008, Среда

[Свежий номер](#) • [Архивы](#) • [Рассылки](#) • [Карта сайта](#)

[Українською](#) [На русском](#)

<b>КОНТРАКТЫ UA</b>	<a href="#">Деловые новости</a>	<a href="#">Пресс-релизы</a>	<a href="#">Бизнес-события</a>	<a href="#">Форум</a>	<a href="#">Личный счет</a>	<a href="#">Авто</a>	<a href="#">Недвижимость</a>	<a href="#">Работа</a>
---------------------	---------------------------------	------------------------------	--------------------------------	-----------------------	-----------------------------	----------------------	------------------------------	------------------------

Украинский деловой еженедельник "Контракты" / № 46 от 17-11-2008

[РЕКЛАМА](#) [ПОДПИСКА 2009](#)

**ПОИСК**

**В этом номере:**

- ▶ [Тема номера](#)
- ▶ [Эпицентр](#)
- ▶ [Деньги](#)
- ▶ [Персона](#)
- ▶ [Рынки и Компании](#)
- ▶ [Секрет фирмы](#)
- ▶ [Маркетинг](#)
- ▶ [Содержание](#)

**В "Контрактах":**

- [Свежий номер](#)
- [Архивы](#)
- [Об издании](#)
- [Редакция](#)
- [Подписка 2008](#)
- [Подписка 2009](#)
- [Реклама в газете](#)
- ["Конкретно о..."](#)
- ["КАК КУПИТЬ"](#)
- ["Гвардия"](#)

**На сайте:**

- [Новости компаний](#)
- [Рассылки сайта](#)

**Маркетинг**

**Реальный бизнес**

*Алексей ГОШ, директор по коммуникациям Reputation Capital*



**Кризис, в котором оказался мадридский Real, помог руководству клуба сделать футбол выгодным бизнесом**

За последние 50 лет футбол подвергся активной коммерциализации. Даже средние европейские клубы приобрели очертания полноценных бизнес-проектов. А гранды мирового футбола давно напоминают крупные корпорации. В начале XX века, когда в Европе массово начали появляться футбольные клубы, мало кто мог предположить довольно быстрый переход этого вида спорта на коммерческую основу. Сегодня же стоимость крупнейших брендов исчисляется сотнями миллионов долларов.

Одним из наиболее показательных примеров в управлении футбольным хозяйством является самый богатый клуб в Европе — мадридский Real. Испанский клуб — самый титулованный клуб в мире. Real 9 раз побеждал в Лиге чемпионов (включая Кубок

**В рубрике ...**

- [Торговля с препятствиями](#)
- [Реальный бизнес](#)

**Реклама:**

- ▣ [Реклама на сайте](#)
- ▣ [Каталог ссылок](#)

- ▣ [Контакты](#)
- ▣ [Карта сайта](#)

 [Сделай стартовой](#)

 [Добавить в избранное](#)

 [RSS каналы](#)

**Реклама:**

Реклама от 

[клуб](#)

Рейтинг ночных клубов Выбери самый лучший [nightlife.ua](http://nightlife.ua)

[Бизнес-решения](#)

[IBM](#)

Доступные инновационные ИТ-решения для модернизации Вашего бизнеса [www.ibm.com](http://www.ibm.com)

**Издания "ГК":**

**Бухгалтерский еженедельник "ДЕБЕТ-КРЕДИТ"**

чемпионов) — рекорд среди европейских клубов, выигрывал Суперкубок УЕФА, дважды — Кубок УЕФА, трижды — Межконтинентальный кубок. За достижения на спортивной арене испанский гранд был назван лучшим футбольным клубом XX века. Кроме того, по данным консалтинговой компании Deloitte, Real является клубом с самым большим бюджетом в мире.

**Кризис не убил Real, а сделал его сильнее — клуб превратился в бизнес-империю**

Испанский клуб всегда отличал особый подход в подборе футболистов. Еще на заре своего становления его руководство покупало звездных игроков, невзирая на связанные с этим крупные расходы. Первой такой сделкой можно считать покупку в конце 1920-х вратаря Риккардо Заморы. Клубу данный переход обошелся в 2 тыс. песо — баснословную сумму по тем временам.

Участие звезд обеспечивало зрелищность матчей, а поддержка монархов потворствовала все новым тратам. Кроме того, в 1990-е в футбол хлынул поток телевизионных денег. Такие гиганты рынка, как B-Sky-B, Kirch Media и др., боролись между собой за право трансляции футбольных матчей. У руководства Real создалось иллюзорное впечатление, что телевидение обеспечит клубу долгое безбедное существование.

Но прогнозы рекламных аналитиков относительно перспектив цифрового телевидения вскоре были пересмотрены. В результате суммы ТВ-контрактов в целом по рынку заметно сократились. Многие клубы такой поворот событий застал врасплох, а долги Real в 2000 году достигли отметки в \$250 млн, поставив его на грань исчезновения.

**Преодоление кризиса**

Руководству клуба сложно было решиться на жесткие антикризисные меры, поскольку управление им осуществляется на демократических началах и многие решения принимаются



#### №46/2008

Регистрируемся  
плательщиком НДС... ::  
Сокращение штата -  
организация и учет ::  
Полезные советы по  
выходу предприятия из  
кризиса ...

#### Рейтинги "ГВАРДИЯ"



**Гвардия корпораций**  
- рейтинг самых  
дорогих компаний и  
корпораций Украины.

**Каталог**  
**"Конкретно о**  
**строительстве"**

коллегиально. В отличие от большинства футбольных клубов Real не имеет одного владельца. Зарегистрированный как некоммерческая организация, он не является акционерным обществом. Его управление всецело находится в руках 80 тыс. членов клуба, количество которых соответствует числу мест на родном стадионе мадридской команды. Раз в четыре года они избирают президента и в случае несогласия с политикой руководства могут его легко сменить. Президент в свою очередь формирует совет директоров, состоящий из глав всех 15 департаментов клуба.

В условиях кризиса особенно заметна слабая сторона такой схемы — отсутствие богатого владельца, который смог бы оказать финансовую поддержку в критической ситуации. Более того, согласно уставу Real его президент не имеет права взять кредит, не заручившись поддержкой большинства членов клуба.

Когда клуб оказался на грани исчезновения, президентом был избран строительный магнат Флорентино Перес, которому было доверено взять на себя всю ответственность за проведение антикризисных мер. Он сразу же принял неоднозначное решение о продаже тренировочной базы клуба — Ciudad Deportiva. Это позволило частично покрыть многомиллионные долги. Впоследствии эта непопулярная мера нашла поддержку у членов клуба — в 2004 году они проголосовали за переизбрание Переса. Для поддержания постоянного интереса фанов в условиях кризиса новый президент Real прежде всего обратил внимание на каналы коммуникации с целевой аудиторией: собственные СМИ, благотворительность, выездные матчи, музей. Подход Переса отличался тем, что он потребовал от подчиненных вывести эти мероприятия и проекты на самоокупаемость, а впоследствии сделать отдельным прибыльным бизнесом. В результате клуб не только выплатил долги, но и разросся в бизнес-империю.

## Медиаимперия

Среди печатных изданий клуба — журнал Hola Madrid и его аналог для молодых болельщиков Hola Madrid Junior. Ежемесячный тираж этой печатной продукции (с учетом приложений) вырос до 0,5 млн экземпляров. Руководство Real также уделило особое внимание



**"Конкретно о строительстве" №11-2008**

Строительство, ремонт, материалы, инструменты

**Каталог "Как купить ..."**



**"Как купить ..." №4-2008 АВТОМОБИЛЬ**

Реклама:

развитию клубного телеканала. Ежегодные инвестиции в размере EUR9 млн полностью оправдывали себя: в Испании канал Real Madrid TV популярнее, нежели Eurosport или MTV.

Ведущая роль в коммуникациях с болельщиками отводилась клубному сайту. Сегодня ежемесячно его посетителями становятся 37 млн человек, которые, помимо знакомства с новостями команды, также осуществляют покупки в фирменном интернет-магазине.

Одно из наиболее культовых мест, связанных с Real, — его музей. Он является третьим по посещаемости в испанской столице — 600 тыс. посетителей ежегодно приносят EUR10 млн дохода.



Участие клуба в коммерческих турнирах за пределами Испании помогает существенно увеличить доход, а также популярность Real среди зарубежных болельщиков. Активная социальная деятельность способствует поддержанию высокой репутации королевского клуба. Real работает с детскими домами и спонсирует школы в бедных странах Азии и Африки.

Если ранее к работе со спонсорами, рекламе, мерчандайзингу у руководства клуба было снисходительное отношение как к чему-то необязательному, то с 2000 года возникла необходимость максимально увеличить доходы от этой деятельности.

Все вышеперечисленные проекты позволили Real выйти сухим из воды и стать самым популярным среди болельщиков клубом и наиболее дорогим футбольным брендом в мире (данные исследований Гарвардского университета и агентства BBDO Consulting, 2007).

### **Кризис — время покупать кадры**

В свое время, несмотря на обострение финансовых проблем, королевский клуб не стал отказываться от практики покупки дорогих футболистов, считая, что именно их присутствие в команде позволяет постоянно увеличивать количество болельщиков. В начале нового века клуб заключил ряд контрактов, последовательно приобретя лидера Barcelona Луиша Фигу (\$56,1 млн) и полузащитника сборной Франции Зинедина Зидана (\$64,5 млн). Не менее затратными оказались последующие покупки Роналдо и звезды британского футбола Дэвида Бекхэма.

Данная тактика особенно остро обнажила всю подноготную борьбы противоположных подходов в ведении футбольного бизнеса, которые представляли члены клуба. Первый из них, традиционно называемый рискованным, Real исповедовал на протяжении всей своей истории, собирая едва ли не всех звезд футбольного мира. Благодаря этому королевский клуб увеличивает количество своих болельщиков, поступления от рекламных контрактов и массмедиа, продажи атрибутики.

В то же время у данного подхода существует и ряд весомых минусов. Главный из них — команда звезд хотя и добивается высоких результатов, но не так часто, как от нее этого ожидают руководство клуба и болельщики. Кроме того, Real традиционно выкладывал серьезные суммы за состоявшихся звезд, физический ресурс которых весьма ограничен. Следовательно, их стоимость на трансферном рынке стремительно снижается. Самой слабой стороной данной стратегии является сильная зависимость

финансовых поступлений от спортивных результатов. А череда неудач способствует появлению долговых обязательств.

### Дорогой и любимый

**Real Madrid остается самым популярным клубом и наиболее ценным футбольным брендом в мире**



[Нажмите, чтобы увеличить](#)

Несмотря на то что в последние годы клуб не отказался от стратегии приобретения звезд, она стала более взвешенной и обдуманной. Покупая нового игрока, руководство Real тщательно планирует, для какой победы, выигрыша какого титула он необходим. Существует строгая отчетность, при которой все ответственные лица теперь обязаны рапортовать об успехах или неудачах по каждому из трансферов.

Real начал твердо придерживаться распространенного в практике других клубов правила, в соответствии с которым на приобретение новых футболистов нельзя тратить более 70% заработанных средств. Введенный режим экономии сразу же дал о себе знать: за последние пять лет данный показатель в Real не превысил 50%.

С 2000 года особое значение в развитии Real приобрело воспитание молодых футболистов. Одной из важнейших психологических задач стало уменьшение негативных последствий недавнего доминирования так называемых галактикос. Теперь руководство Real все больше внимания уделяет собственным воспитанникам.

[Обсудить на форуме](#)

[Вверх](#) 