



Спортивная

индустрия:

перезагрузка

## Вид сверху

Возвращение в строй

---

# 06

## Состояние спортивной индустрии

Влияние пандемии на развитие индустрии

Ожидания от сегмента ставок на спорт

Потенциал цифровых активов

Изменение горизонтов планирования в спорте

---

# 08

## Влияние COVID-19: ветер перемен

Развитие гибридной модели соревнований

Необходимость диверсификации источников доходов

Приток инвесторов в спортивную индустрию

Новые модели сотрудничества

---

# 20

Опрос, результаты которого представлены в данной публикации, проводился компанией PwC в июне – августе 2020 года посредством онлайн-анкетирования руководителей высшего звена, представляющих спортивную индустрию. Всего было получено 780 ответов на вопросы анкеты от экспертов из более чем 50 стран. При этом не все респонденты заполнили анкету целиком, поэтому далее на графиках будет приведено точное число ответов на каждый из вопросов.

На дату анкетирования все респонденты занимали управленческую должность в представляемой ими организации. Выводы данной публикации базируются в основном на результатах опроса респондентов. Отчет также дополнен данными, предоставленными компаниями Intelligent Research in Sponsorship и HORIZM.

## Спортивные медиа: изменения в эпоху неопределенности

Изменения в экосистеме спортивного контента

От обзоров матчей к коммуникациям вокруг бренда

По-прежнему ли важна эксклюзивность медиаправ?

Развитие OTT-решений

32

## Киберспорт: на пике популярности

Киберспорт вместо футбола на федеральных телеканалах – только на время локдауна?

Потенциальные выгоды и угрозы для новых игроков на рынке киберспорта

Развитие сегмента мобильного гейминга

46

## Источники и контакты

Список использованных источников

Контакты

60



Navigation

Профиль респондентов по типу организации, которую они представляют



Источник: анализ PwC, N=780

Профиль респондентов по географии







Дорогие друзья!

Рады представить вам очередной выпуск опроса лидеров спортивной индустрии. В этот непростой год нам удалось привлечь рекордное количество респондентов: в исследовании поучаствовало 780 представителей индустрии. Расширение выборки опроса позволяет нам глубже изучать и анализировать рынок. И я хочу выразить искреннюю благодарность всем, кто нашел время поделиться с нами своим ценным мнением.

Неудивительно, что одной из ключевых тем исследования стало влияние пандемии COVID-19. Мы рассмотрели краткосрочные и долгосрочные последствия этого беспрецедентного года, исследовали, как внешние обстоятельства повлияют на экосистему спортивных медиа и на рынок киберспорта, который пережил стремительный рост в этом году.

Результаты опроса отражают общий пессимизм, при этом мотивируют взглянуть на новые возможности, которые всегда были на радаре, но не хватало должного импульса для их реализации: новые модели управления, новые коллаборации и новые источники выручки.

В конце концов, интерес болельщиков к спорту не исчез вместе с приостановкой соревнований. Это означает, что у нашей отрасли есть все предпосылки для того, чтобы продолжать создавать устойчивую и процветающую экосистему спорта.

Искренне ваш,

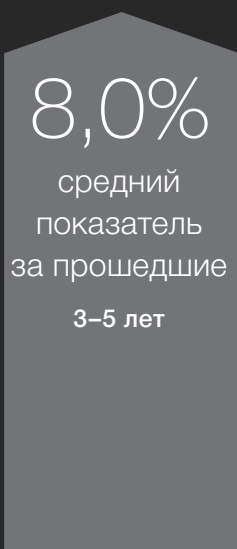
Дэвид Делли

Руководитель отдела  
консультирования компаний  
спортивной индустрии,  
PwC в Швейцарии

Вид сверху

# Возвращение в строй

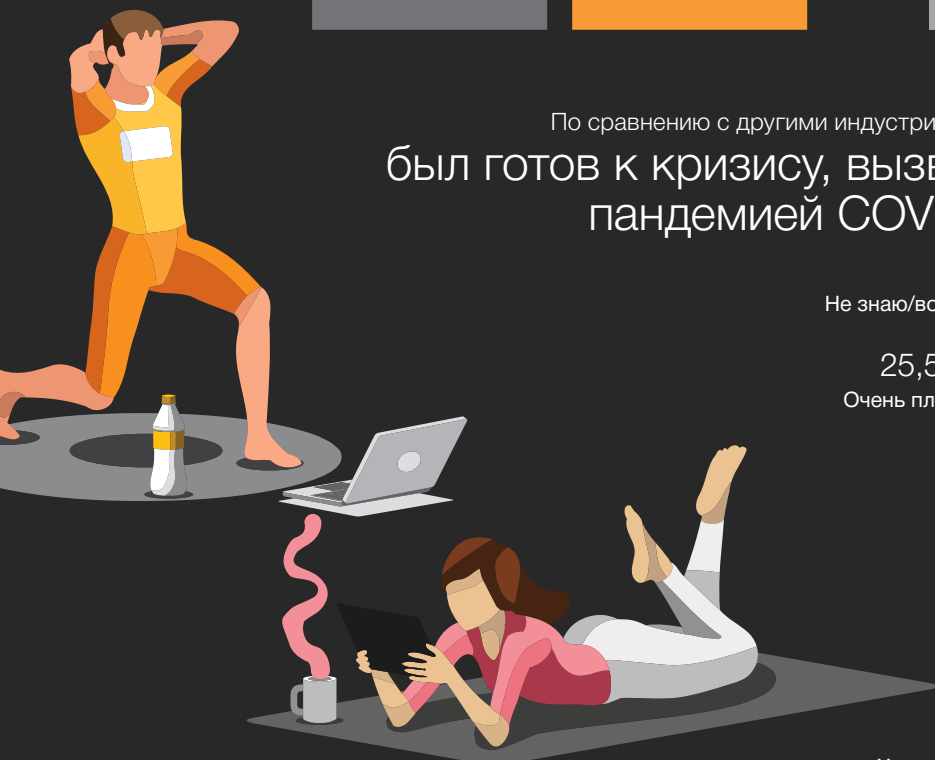
Настоящее vs будущее:  
темпы роста  
индустрии по мнению  
респондентов



Топ-10 видов спорта  
по темпам роста

1 Киберспорт		6 Гольф	
2 Футбол		7 Велоспорт	
3 Баскетбол		8 Автоспорт	
4 Уличный спорт		9 Регби	
5 Теннис		10 Американский футбол	

По сравнению с другими индустриями насколько хорошо спорт  
был готов к кризису, вызванному  
пандемией COVID-19?



## Главные ВЫГОДЫ И ВЫЗОВЫ

для правообладателей, планирующих реализацию инициатив

### в киберспорте

- 1 Вовлечение новой аудитории
- 2 Привлечение коммерческих партнеров и спонсоров
- 3 Развитие новых источников выручки



- 1 Создание вовлекающего контента
- 2 Разработка эффективной стратегии монетизации
- 3 Определение подходящего формата соревнований



Самые быстрорастущие

### ТИПЫ СПОРТИВНОГО КОНТЕНТА

Хайлайты/короткие формы контента	90,5%
Контент от команд/спортсменов	81,6%
Оригинальный контент/документальные фильмы	75,7%

Топ-3 возможностей и угроз

### спортивной индустрии

- 1 Улучшение пользовательского опыта в цифровых медиа
- 2 Создание и монетизация цифрового инвентаря
- 3 Инновации в области упаковки и дистрибуции медиаправ



Необходимые новые

### модели сотрудничества

с организациями в спортивной индустрии

70,2%

Совместные проекты со спонсорами

75,0%

Финансирование со стороны инвестиционных фондов и частного капитала



86%

респондентов считают, что трансляции соревнований станут более интерактивными и иммерсивными



- 1 Влияние текущей ситуации на здоровье и безопасность
- 2 Отсутствие ресурсов для инвестиций и инноваций
- 3 Доминирование IT-гигантов в распространении контента



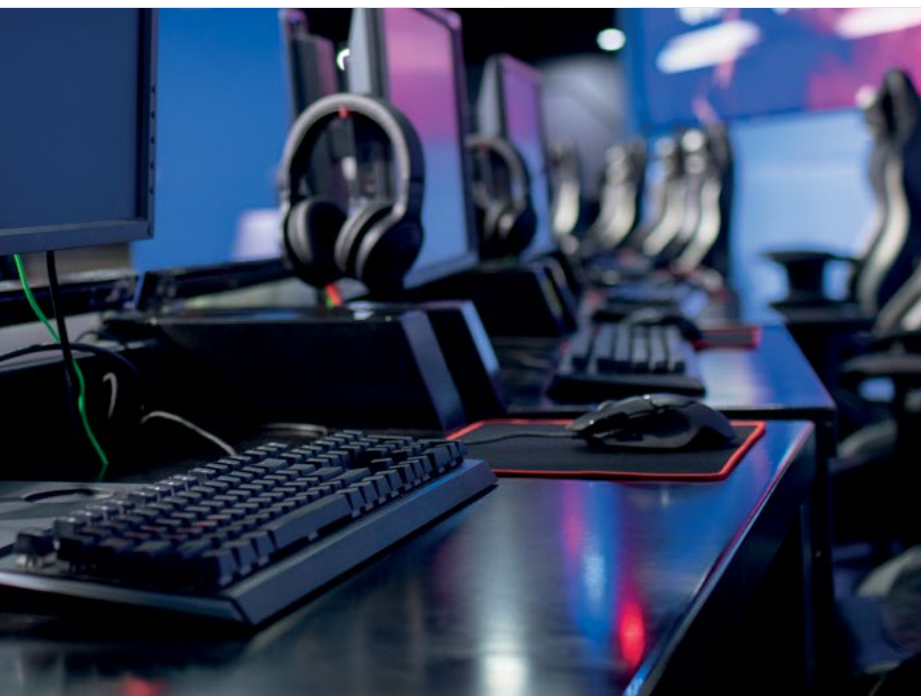
Состояние

СПОРТИВНОЙ

ИНДУСТРИИ

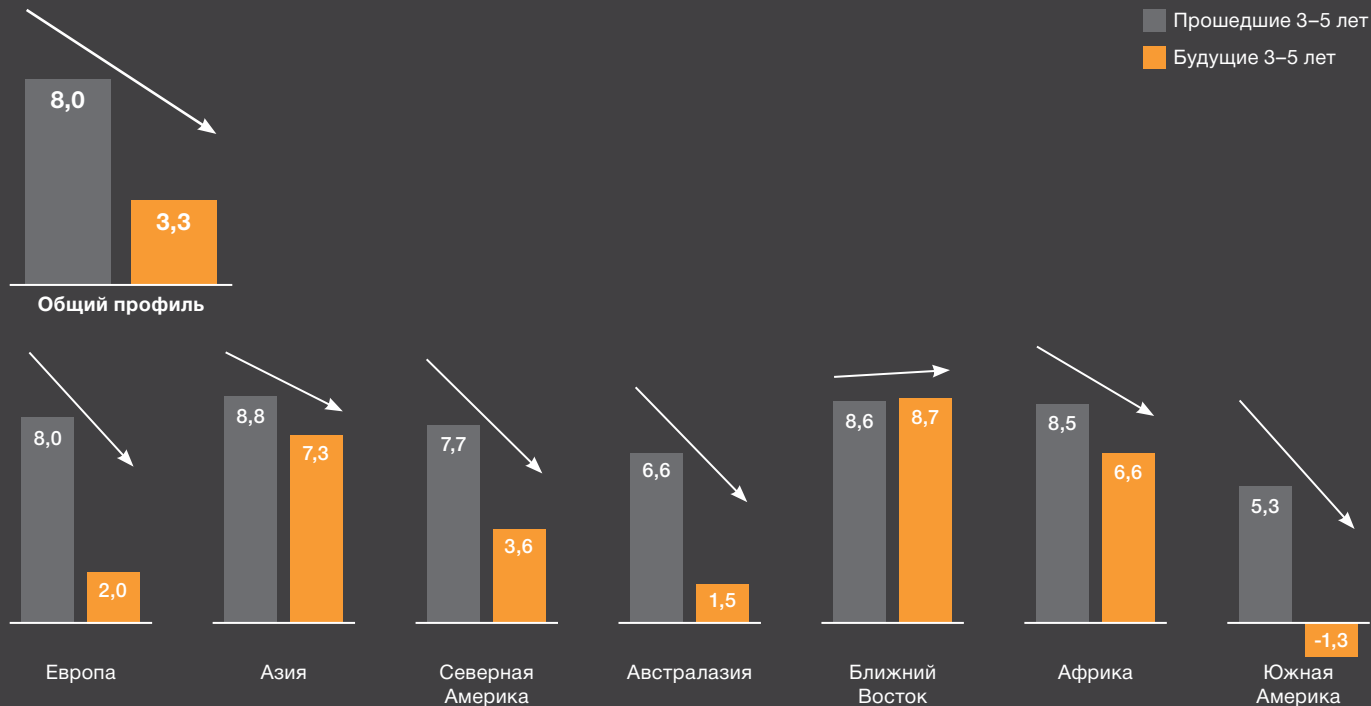
Ежегодно мы спрашиваем избранных экспертов, каково их восприятие индустрии, как они оценивают ее рост, какие виды спорта и сегменты доходов выделяются на фоне других, а также какие основные угрозы развитию спортивного рынка они отмечают. Таким образом, мы стремимся широко посмотреть на нашу индустрию и понять, как она будет развиваться в ближайшие годы. Далее на страницах отчета мы подробнее остановимся на ключевых аспектах, отмеченных респондентами, таких как влияние пандемии COVID-19 на спортивную индустрию, тренды на рынках медиаправ и киберспорта.





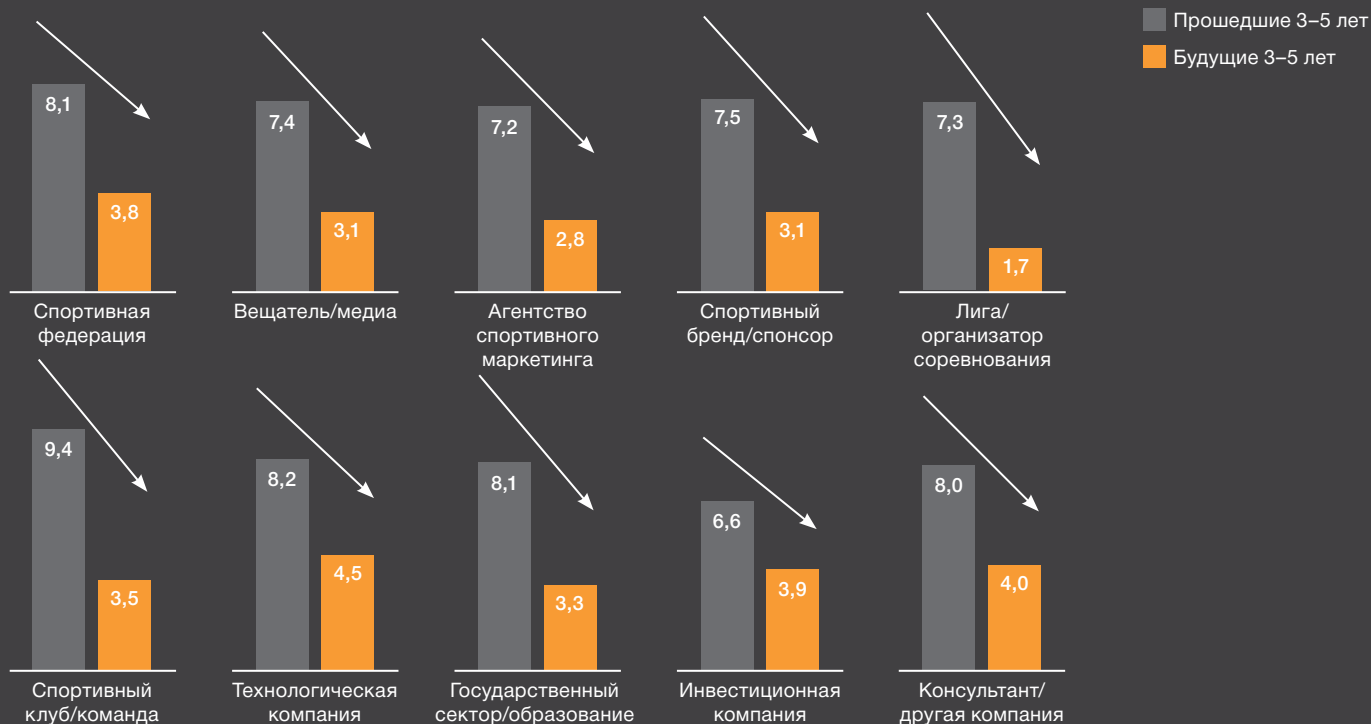
## Экспертная оценка респондентами роста рынка в их регионах

Годовой рост в процентах в прошедшие и будущие 3–5 лет



## Экспертная оценка роста рынка респондентами в зависимости от сферы деятельности

Годовой рост в процентах в прошедшие и будущие 3–5 лет



Источник: анализ PwC, N=771



## Инсайт 1: Пандемия COVID-19 заставила пересмотреть ожидания в отношении роста рынка

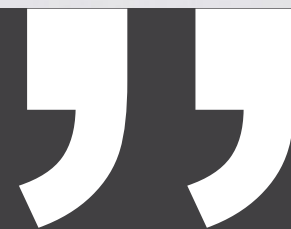
- Под влиянием пандемии коронавируса эксперты прогнозируют замедление среднегодовых темпов роста спортивной индустрии до 3,3% в следующие 3–5 лет (по сравнению с ежегодным ростом на 8% в прошедшие 3–5 лет). 30% респондентов прогнозируют нулевой или отрицательный рост.
- Эксперты из стран Ближнего Востока и Азии демонстрируют наибольший оптимизм, что объясняется высоким уровнем государственной поддержки, предстоящими мегасобытиями в этих регионах и развитием коммерческих инициатив. Стабильный рост ожидают и в Африке благодаря притоку инвестиций и новым партнерствам.
- В Европе, Австралазии, Северной и Южной Америке кризис существенно повлиял на уровень уверенности в рынке. Тем не менее, глядя на итоговый средний показатель, мы склонны считать, что «стакан наполовину полон».



### В новостях

Ассоциация европейских клубов прогнозирует, что команды высших дивизионов недосчитаются доходов в размере 3,6 млрд евро

Выручка NFL может упасть на 4 млрд долл. США в следующем сезоне



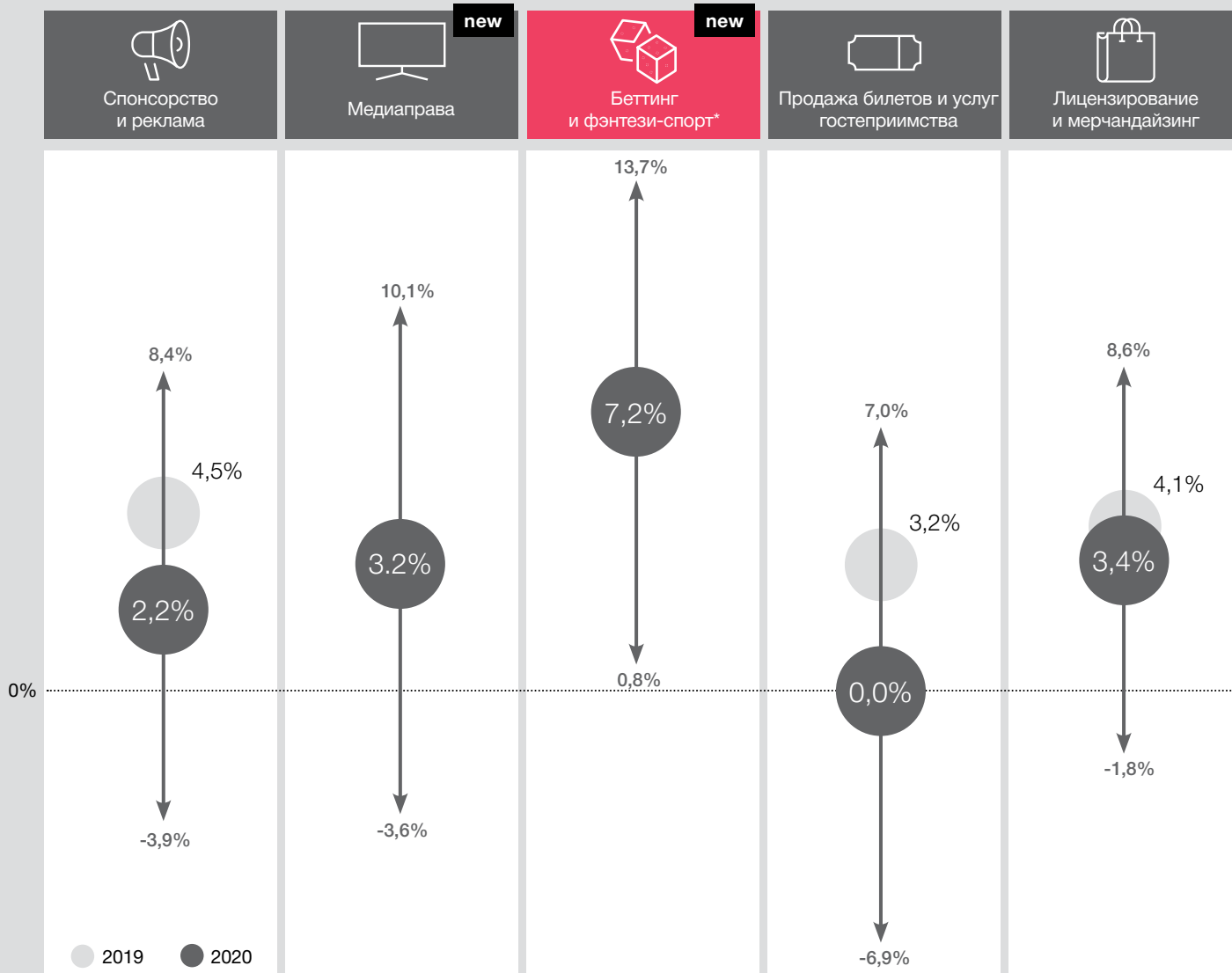
Любой кризис –  
это новые  
возможности

Уинстон Черчилль



## Ожидаемый среднегодовой темп роста спортивной индустрии в следующие 3–5 лет по сегментам

Стрелки указывают диапазон ответов



\*В данном разделе под фэнтези-спортом понимаются букмекерские проекты в формате Daily fantasy sports

Источник: анализ PwC, N=771



### Инсайт 2: Букмекеры помогут спортивным организациям пережить трудные времена

- Согласно прогнозу, ставки на спорт и фэнтези – основные драйверы рынка в будущем. Это обусловлено в основном легализацией ставок на спорт на федеральном уровне в США в 2018 году.
- Для правообладателей сотрудничество с букмекерами может иметь как прямой эффект (спонсорские проекты, доходы от лицензирования статистических данных), так и косвенный (интеграция букмекеров в трансляции).
- Традиционные источники выручки спортивных организаций – лицензирование и мерчандайзинг, спонсорство и реклама, медиаправа – продемонстрируют рост с умеренным темпом (в среднем 3% в год), в то время как выручка от билетов и программ гостеприимства будет оставаться на прежнем уровне.



### В новостях

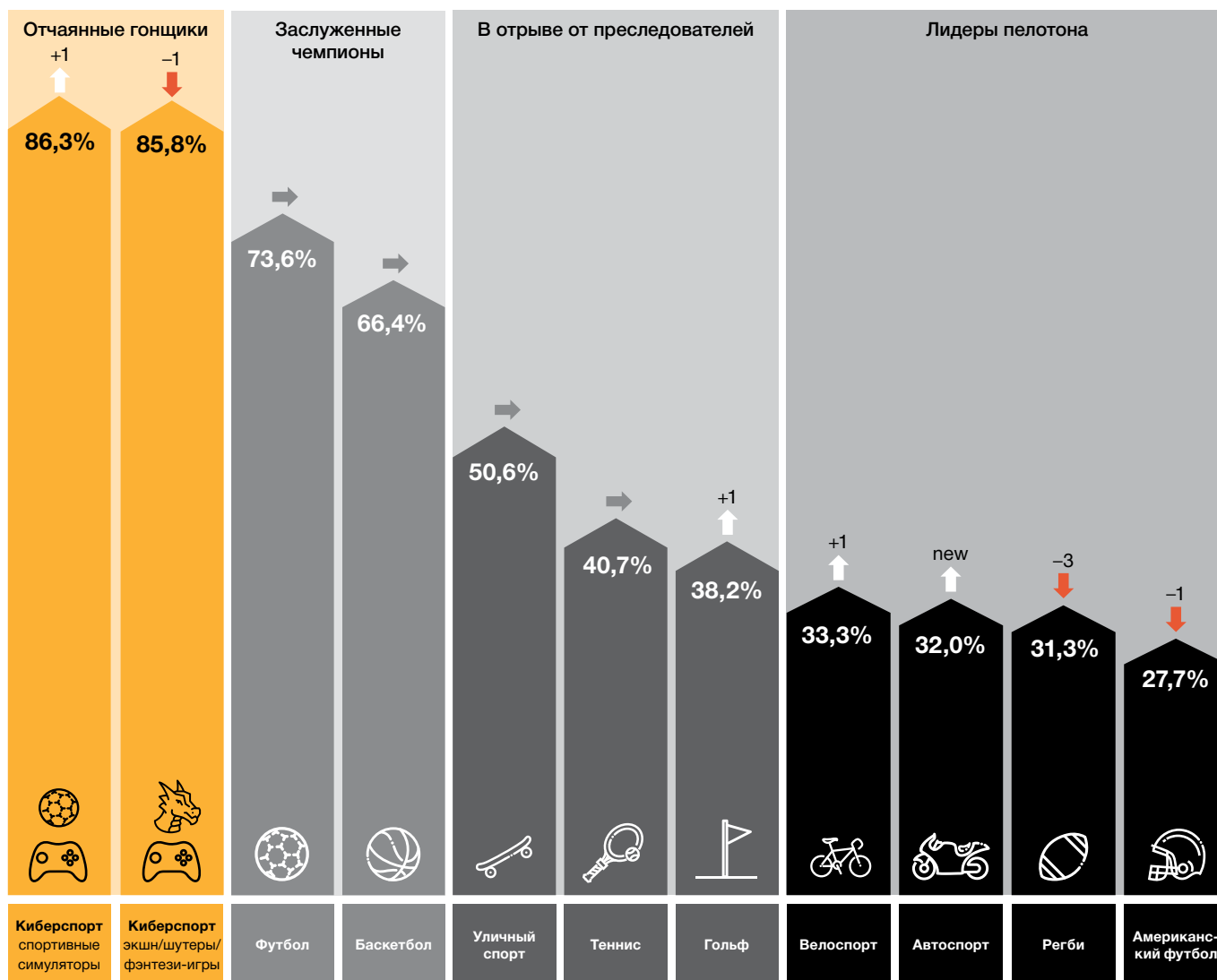
Легализация ставок на спорт стимулирует развитие рынка статистических данных

Рост компаний, связанных со ставками на спорт, опережает темпы роста других публичных компаний

### Самые перспективные виды спорта по потенциалу глобального роста выручки

Доля респондентов, ответивших «очень высокий» или «выше среднего»

На графике также показаны изменения по сравнению с прошлогодним рейтингом



Источник: анализ PwC, N = 702



### Инсайт 3. Киберспорт упрочил свои позиции за время карантина

- Благодаря широкому освещению в медиа киберспорт ожидаемо прибавил в популярности за время карантина. В частности, респонденты сочли жанр спортивных симуляторов самым перспективным видом спорта.
- Потенциал роста футбола и баскетбола остается стабильным, что подтверждается высокими рейтингами просмотра соревнований после рестарта.
- Автоспорт в этом году занял 9-е место, поднявшись на 5 строчек по сравнению с прошлым годом. Возможно, это связано с экспериментами главных правообладателей – «Формулы-1» и NASCAR, которые во время локдауна активно тестировали новые модели взаимодействия с болельщиками.



### В новостях

ФИФА анонсировала первый киберспортивный чемпионат среди национальных команд

Глобальная аудитория Ла Лиги выросла на 48% после рестарта



## Настала эпоха прямого взаимодействия с болельщиком.

Тимо Люмме, управляющий директор маркетинговой и телевизионной служб МОК

Возможности **71,7%** > 47,1% Угрозы

### Ключевые возможности увеличения выручки в спортивной индустрии

Доля респондентов, отметивших значимость возможности как «очень высокую» или «выше среднего»

Улучшение пользовательского опыта в цифровых медиа (UX, интерактивность)	89,3%
Создание и монетизация цифрового инвентаря	82,9%
Инновации в упаковке и дистрибуции медиаправ	72,2%
Инновации в упаковке и продаже спонсорских прав (гибкость предложений, новые возможности таргетинга)	70,4%
Монетизация прав в области видеоигр и киберспорта	69,9%
Улучшение опыта болельщика в матчевый день	62,6%
Монетизация прав в области фэнтези и беттинга	54,5%

Источник: анализ PwC, N=780

### Ключевые угрозы, негативно влияющие на выручку в спортивной индустрии

Доля респондентов, отметивших значимость угрозы как «очень высокую» или «выше среднего»

Влияние текущей ситуации на здоровье и безопасность	69,3%
Отсутствие ресурсов для инвестиций и инноваций	58,1%
Доминирование IT-гигантов в распространении контента	45,8%
Сохранение контакта с болельщиками в период изоляции	44,4%
Переизбыток спортивного контента после рестарта	41,0%
Пиратство	40,8%
Снижение интереса к прямым трансляциям	30,5%



### Инсайт 4. Цифровой инвентарь выходит на первый план

- Результаты опроса показывают, что опыт болельщика в цифровой среде является ведущим приоритетом для лидеров отрасли, однако в настоящий момент немногие организации управляют своими цифровыми активами эффективно.
- Пандемия COVID-19 ослабила позиции офлайн-мероприятий, усиливая значимость интерактивных и вовлекающих онлайн-технологий, компенсирующих отсутствие «живых» эмоций.
- Создание цифрового инвентаря, в частности набирающих популярность коротких форм контента, предоставляет большие возможности для роста спортивных организаций (подробнее см. стр. 16).



### В новостях

НБА активно экспериментирует с цифровым контентом после рестарта сезона

«Формула-1» планирует использовать свой цифровой рекламный инвентарь для партнерства с локальными букмекерами

**Инсайт 5.** Привычный подход к дистрибуции медиаправ оказался несостоятельным в период кризиса

- Приостановка большинства спортивных событий затронула, казалось бы, неизменный порядок реализации медиаправ. Вещатели наконец-то обрели право голоса в переговорном процессе. Эта смена парадигмы с большой долей вероятности повлияет на реализацию медиаправ в будущем.
- Медиакомпании, как и спорт, тоже существенно пострадали от кризиса. Поэтому в будущем прогнозируется рост сделок в формате взаимовыгодного партнерства, учитывающих разделение рисков между правообладателями и покупателями прав.
- Мы считаем, что новые модели дистрибуции спортивных прав с акцентом на сотрудничество, а не на эксклюзивность обладают большим потенциалом.

**Инсайт 6.** Кризис заставляет задуматься, во что действительно сейчас стоит инвестировать

- Респонденты назвали нехватку средств на инвестиции и реализацию инновационных программ одним из главных негативных последствий текущего кризиса.
- В то же время лидеры индустрии уверены, что спорт потерял способность увлекать зрителей, которые пока, правда, в большинстве случаев могут посещать стадион лишь виртуально.
- Несмотря на неопределенность текущей ситуации и сокращение бюджетов, спортивные организации не могут стоять на месте, поэтому необходимо грамотно расставить приоритеты.

**«Пандемия COVID-19 дала импульс переменам. Потребовался стратегический подход, чтобы обеспечить устойчивость нашего вида спорта. Мы в FIVB увидели в кризисе не угрозу, а возможность.»**

Гuido Бетти,  
директор по ТВ и маркетингу FIVB

**В новостях**

Л-лига заключила договор с DAZN о продаже медиаправ на условиях разделения прибыли

«Челси» начал реализацию краткосрочных спонсорских прав, первым партнером в таком формате стала компания Duracell

**В новостях**

Европейский футбол готовится к тому, что придется затянуть пояса

Пандемия COVID-19 заставляет правообладателей переосмыслить планы

# Монетизация цифрового инвентаря

Эксперты спортивной индустрии возлагают большие надежды на цифровой инвентарь, отмечая его высокий потенциал. Цифровое потребление активно растет и обгоняет аналоговое, аудитория проявляет все больше интереса к контенту pop-live. Это дает основание верить в перспективы монетизации цифровых активов, особенно в период запрета на посещение массовых мероприятий.

Чтобы в полной мере реализовать потенциал цифрового инвентаря, правообладателям необходимо перестать рассматривать цифровые форматы как бонусное дополнение к спонсорским соглашениям. Сейчас самое подходящее время, чтобы проанализировать, оценить и упаковать свои цифровые активы.

Вместе с испанской компанией HORIZM мы разработали фреймворк для руководителей (см. стр. 17). Ключевая идея сводится к тому, что для получения отдачи от цифрового

инвентаря его необходимо не просто создавать, но и встраивать в существующую стратегию и операционные процессы.

Для демонстрации нашего подхода компания HORIZM предоставила нам для анализа обезличенные данные некоторых своих клиентов (см. стр. 19). Примечательно, что рост доходов от работы с цифровым инвентарем не зависит от масштабов организации. И само по себе количество болельщиков в отрыве от показателей их вовлеченности не дает компаниям преимуществ. Таким образом, абсолютно каждая спортивная организация может найти для себя новые возможности в развитии цифровизации.

Данные предоставлены  
компанией Horizm

horizm





### Уровни коммерциализации цифрового инвентаря

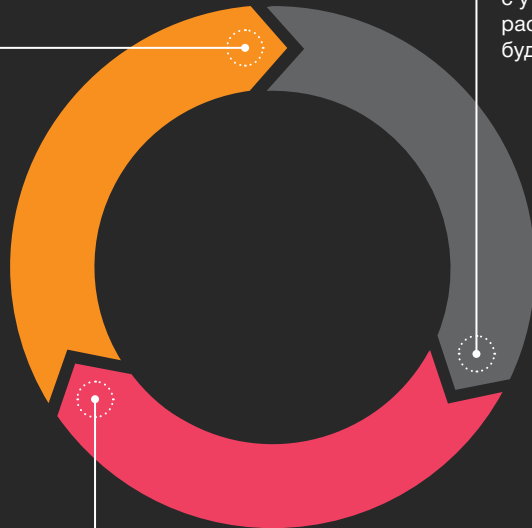
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4
Уровень коммерциализации цифрового инвентаря	Непрямая коммерциализация в рамках текущих контрактов	Отдельные элементы цифрового инвентаря коммерциализируются	Цифровой инвентарь запакетирован и реализован	Цифровой инвентарь полноценно встроен в коммерческую стратегию организации
Стратегия	Стратегия отсутствует	В наличии планы по отдельным направлениям	Целостное видение и стратегия цифровой трансформации	Бизнес-ориентированная стратегия и дорожная карта
Организационная структура	Компетенции в рамках организации отсутствуют	Ключевые компетенции сосредоточены у одного сотрудника отдела и подрядных организаций	Существует централизованный хаб, компетенции развиваются внутри организации	Компетенции децентрализованы, персонал регулярно повышает квалификацию
Руководство	Ограниченная вовлеченность	Формальная поддержка при отсутствии ресурсов на реализацию инициатив	Инвестиции в развитие направления	Обоснованные инвестиции и выделенные ресурсы
Оценка эффективности	КПЭ строятся на объеме выполненных работ	КПЭ строятся на качестве выполнения работ	КПЭ в зависимости от созданной ценности (краткосрочная перспектива)	КПЭ предусматривают влияние на развитие организации в долгосрочной перспективе
Аналитика	Инструменты аналитики, встроенные в платформы	Кастомизация стандартных показателей аналитики	Проведение исследований, анализ рынка	Собственная система аналитики с кастомизированными дэшбордами

### 3. Доля монетизируемого инвентаря

Использование доступных инструментов для интеграции брендов в контент позволит повысить коммерческую отдачу от цифровых активов.

### 1. Охват аудитории

По мере развития качества контента и повышения уровня его персонализации с учетом специфики каналов распространения непременно будет расти и аудитория.



### 2. Вовлеченность аудитории

Эффективная контент-стратегия позволит повысить мотивацию аудитории к взаимодействию с брендом правообладателя как на внешних платформах социальных медиа, так и в рамках внутренних контентных продуктов организации.

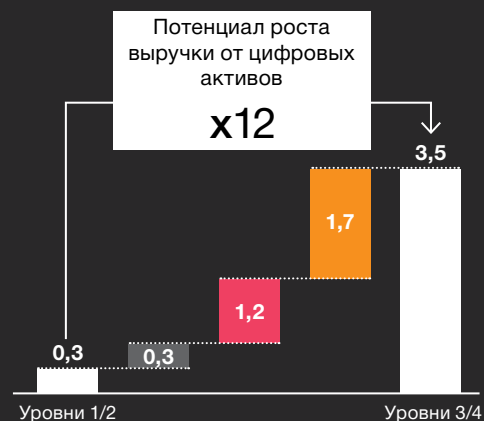
Источник: PwC Strategy&

Примеры из практики: монетизация цифрового инвентаря

**Кейс А**

Футбольный клуб среднего уровня, представляющий одну из топ-5 европейских лиг, преимущественно локальная аудитория

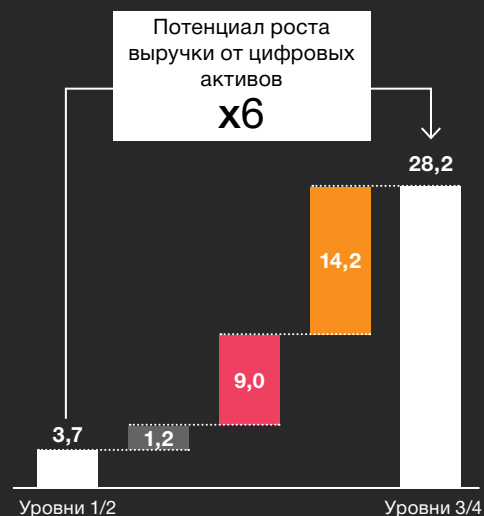
	Уровни 1-2	Уровни 3-4
% монетизируемого цифрового инвентаря	10%	60%
% эффективных контактов от вовлеченной аудитории	1,0%	2,5%
Охват аудитории	2 млн человек, из них 5% – зарубежная аудитория	2 млн человек, из них 5% – зарубежная аудитория



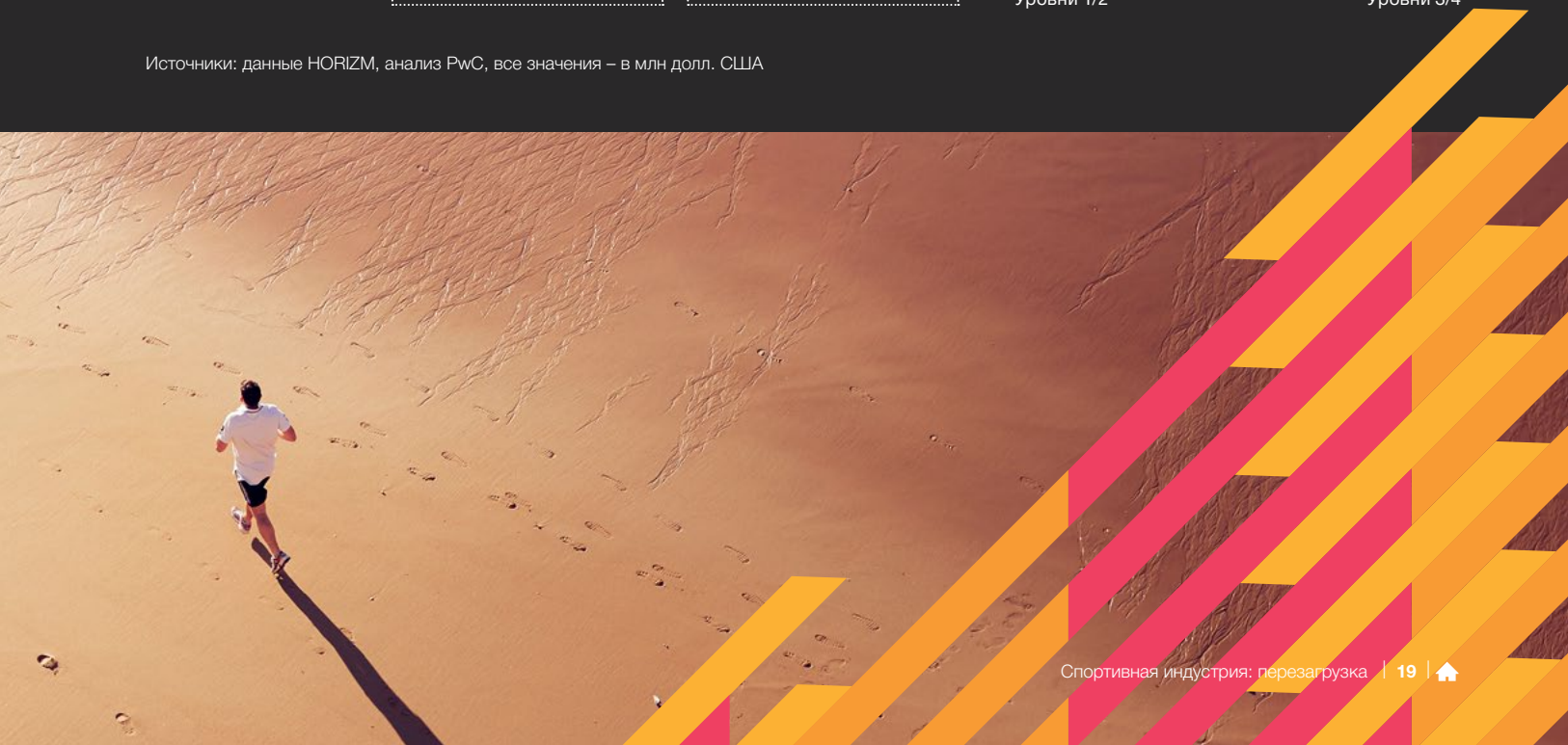
**Кейс Б**

Футбольный топ-клуб, представляющий одну из топ-5 европейских лиг, преимущественно международная аудитория

	Уровни 1-2	Уровни 3-4
% монетизируемого digital-инвентаря	10%	60%
% эффективных контактов от вовлеченной аудитории	2,5%	4,5%
Охват аудитории	32 млн человек, из них 60% – зарубежная аудитория	48 млн человек, из них 65% – зарубежная аудитория



Источники: данные HORIZM, анализ PwC, все значения – в млн долл. США





# Влияние

# COVID-19

## Ветер перемен

В этом году мы задали представителям индустрии вопросы о краткосрочном и долгосрочном влиянии кризиса, вызванного пандемией COVID-19. Результаты показали, что индустрия спорта была готова к кризису хуже, чем другие сектора экономики, а полное восстановление ожидается не раньше 2022-2023 года. Эксперты отметили, что вопросы цифровой трансформации, диверсификации выручки, привлечения инвестиций от внешних стейкхолдеров несмотря ни на что останутся на повестке дня. Мы уделили внимание стратегическому взаимодействию между спортивными организациями и его влиянию на ландшафт рынка.

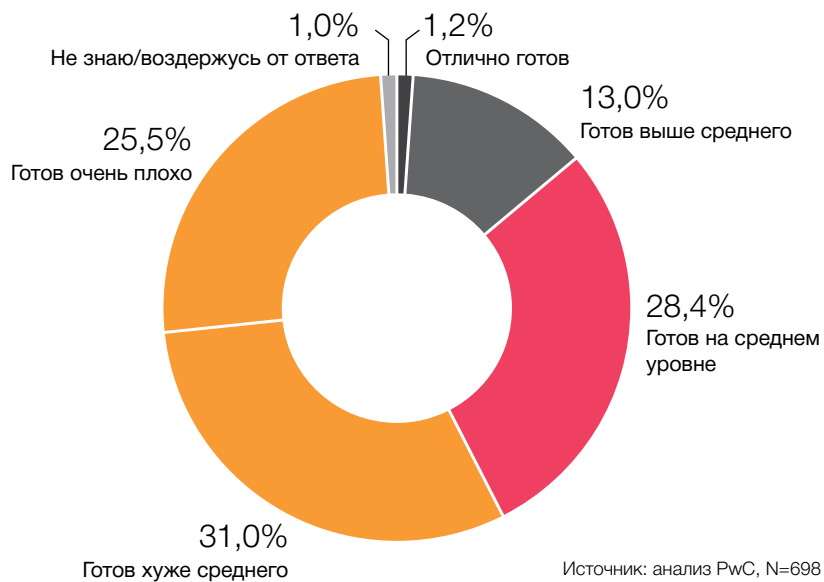


## Инсайт 7: Пандемия застала спорт врасплох

- Кризис, вызванный пандемией COVID-19, повлиял на самую основу спортивной индустрии – на проведение мероприятий и на посещение этих мероприятий болельщиками.
- Спорт не был ранее подвержен внешним кризисам, так как главные потрясения (такие как коррупционные или допинговые скандалы) исходили изнутри. Поэтому текущий кризис очень сильно встряхнул рынок, традиционно считавшийся очень стабильным.
- В большинстве случаев у спортивных организаций отсутствовали антикризисные программы и процедуры риск-менеджмента. Общепринятые практики краткосрочного бюджетирования и планирования оставили лиги и клубы беззащитными перед пандемией.

По сравнению с другими индустриями насколько хорошо спорт был готов к кризису, вызванному пандемией COVID-19?

Доля респондентов



### В новостях

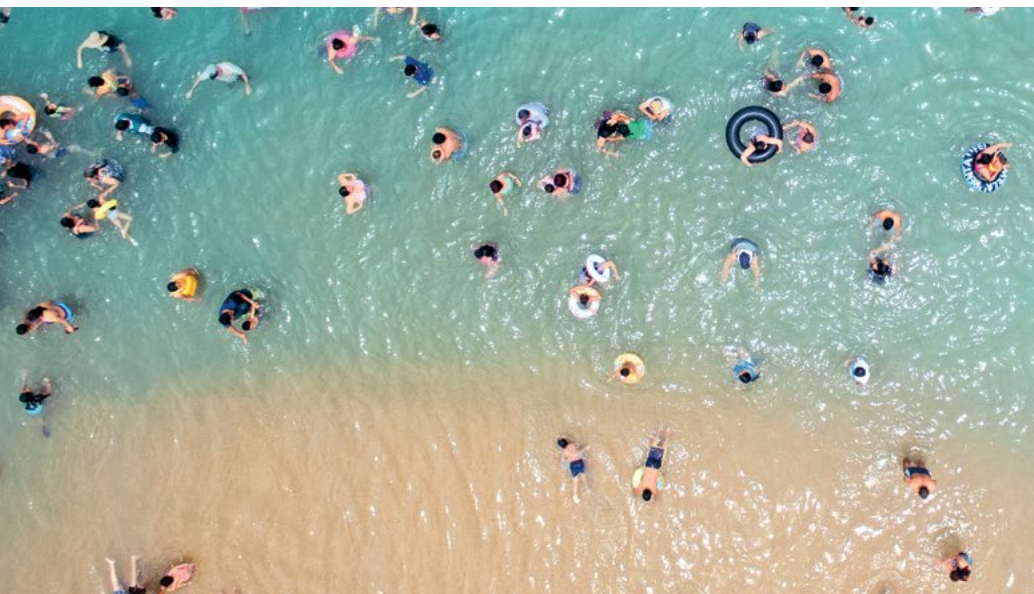
XFL (одна из низших лиг американского футбола) подала заявку на банкротство

В Великобритании потери спорта из-за пандемии составляют 700 млн фунтов



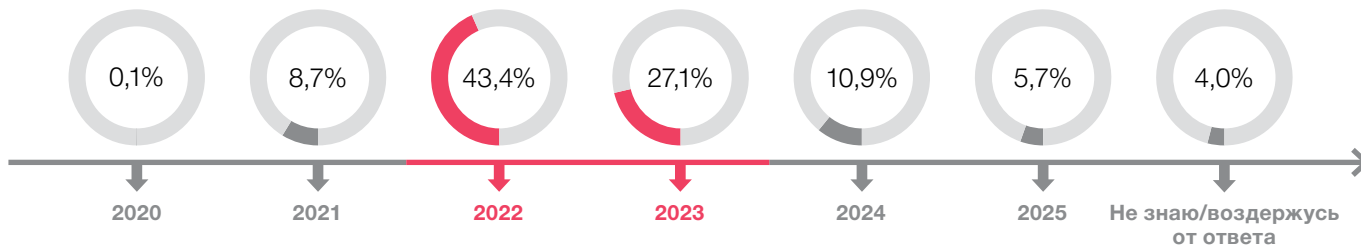
**Когда начинается отлив, становится видно, кто купался ГОЛЫМ.**

Уоррен Баффет



## Когда индустрия спорта вернется к докризисным показателям?

Доля респондентов

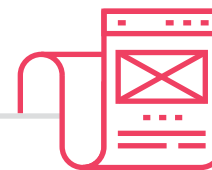


Источник: анализ PwC, N=698



### Инсайт 8. Кризис подрывает основы спортивной индустрии

- Пандемия выявила системные недостатки индустрии, что делает сценарий быстрого восстановления очень маловероятным. Спорту предстоит длительный период восстановления.
- Многие соревнования оказались отменены или надолго приостановлены. Организаторы турниров, которым удастся продолжить свой сезон, недополучают значительную часть матчей-выручки. Пострадали массовые любительские старты (подробнее о любительском спорте на стр. 23).
- Кризис также спровоцировал изменение календаря соревнований. Рестарты перенесенных и новых турниров и различные эксперименты с форматами уже сейчас провоцируют накладки.



#### В новостях

Международная федерация хоккея отменила чемпионат мира – 2020

МОК перенес Олимпийские игры в Токио с 2020 на 2021 год



# Есть ли будущее у гибридной модели соревнований?



Любительский спорт, в особенности бег, триатлон и велоспорт, сильно пострадал от кризиса. Эти дисциплины зависят от массового очного участия, которое стало невозможным. При этом медийные доходы в связи со спецификой формата соревнований никогда не были большими.

На фоне неопределенности стираются границы между реальным и виртуальным спортом. В результате появляется модель гибридного спорта, которая объединяет физические усилия и виртуальную графическую среду соревнований.

Мы считаем, что у гибридного спорта, когда к виртуальной трассе для соревнований подключены и атлеты, и зрители, есть будущее. Участники, использующие стационарные велотренажеры и беговые дорожки в своей подготовке, могут легко адаптироваться к новой модели стартов. Вложения в оборудование более или менее компенсируют затраты на дорогу к местам проведения мероприятий.

Международный союз велосипедистов уже запустил гибридные гонки вместе с компанией Zwift. Super League Triathlon работает с тем же подрядчиком для организации SLT Arena Games. Оба соревнования переносят реальные физические усилия в виртуальные гонки.

Состоялось уже несколько таких гибридных турниров: Digital Swiss 5, виртуальный Tour De France. С учетом того, что виртуальный формат не нарушает ограничения, действующие в разных странах и регионах, такая модель также может быть применена к массовым мероприятиям – так уже экспериментировали Asics и runDisney.

## Наиболее вероятные последствия кризиса COVID-19

Доля респондентов, обязательно выбрать один из двух вариантов



Источник: анализ PwC, N = 698



### Инсайт 9. Пандемия дала импульс цифровой трансформации индустрии

- Кризис существенно ускорил развитие всех основных тенденций, благодаря чему появилось множество новых продуктов и решений.
- Спортивные организации активно экспериментируют с виртуальными трибунами, гибридными форматами соревнований, цифровыми драфтами и пресс-конференциями, виртуальными промотурами. Следующий этап трансформации – на стадионах и других физических объектах, где технологии охраны здоровья должны полностью изменить опыт посещения матчей.
- Мы считаем, что спортивные организации должны применять комплексный подход к трансформации, балансируя между заметными для аудитории привлекательными нововведениями (например, иммерсивными форматами взаимодействия с болельщиками) и структурными изменениями во внутренних процессах (например, анализом данных и использованием возможностей облачных технологий).



#### В новостях

«Боруссия Дортмунд» организовала виртуальный тур по Азии

Realife Tech привлекла 7,2 млн долл. США на разработку решения для обеспечения безопасности мероприятий





### Инсайт 10. Возросшие риски мотивируют спортивные организации диверсифицировать источники доходов

- Спортивные организации традиционно находились в зависимости от нескольких крупных источников доходов. Кризис изменил баланс сил между правообладателями и контрагентами в пользу последних, тем самым оказав ощутимое давление на привычную модель бизнеса.
- Больше всего страдают организации с наименее диверсифицированной структурой выручки, более узким кругом коммерческих партнеров и отсутствием финансовой подпитки от состоятельных владельцев.
- Мы разделяем мнение о том, что спортивным организациям необходимо развивать новые источники доходов и расширять пул партнеров.



### Инсайт 11. Время коренных изменений настало

- Кризис увеличивает разрыв между более крупными и более мелкими спортивными организациями. При этом лиги и федерации зависимы от так называемого соревновательного баланса, позволяющего турнирам быть непредсказуемыми для зрителя. Сейчас настал «момент истины», который проверит состоятельность действующих механизмов солидарности.
- Пока еще нет уверенности в том, воспользуются ли руководящие органы моментом для решения системных проблем, в частности путем введения новых, более жестких правил и стандартов финансовой устойчивости спортивных организаций.
- Спорт в последнее время занял активную социальную позицию, выступая за справедливость и поддерживая общественные движения. И эта новая роль еще больше подталкивает к внутренним изменениям.



### Инсайт 12. Спортивная индустрия ищет инвесторов

- Финансовая модель спорта, характеризующаяся краткосрочным планированием и нестабильностью денежных потоков, подверглась серьезному испытанию пандемией COVID-19, которая заставила спортивные организации использовать все свои зачастую скудные финансовые резервы.
- Эта внутренняя уязвимость в сочетании со снизившимися финансовыми оценками спортивных организаций еще больше усилила интерес инвестиционных фондов к индустрии спорта. Они становятся все активнее и ищут возможности для вложений.
- Если сделки, о которых мы все чаще слышим в новостях, состоятся, то спорт в целом будет все больше переходить к североамериканской модели, где он развивается под крылом частных компаний, движимых прибыльностью спорта и окупаемостью своих инвестиций.



**Мы уже пересматриваем нашу бизнес-модель. Неизвестно, сколько времени продлятся ограничения на проведение мероприятий, поэтому нам необходимо развивать новые источники доходов.**

Роберт Фасуло, исполнительный директор, Международная федерация серфинга



**Заглядывая в будущее, мы понимаем, что новая молодая аудитория хочет видеть спорт инклюзивным, уважающим разнообразие и социально ответственным.**

Алан Гилпин, исполнительный директор, Международный совет регби



#### В новостях

Инвестиционные фонды хотят «перезапустить» Серию А

Инвестиционный фонд CVC приобрел 28% регбийной лиги PRO14

## Наиболее распространенные модели сотрудничества, ожидаемые в спортивной индустрии

Доля респондентов, top 2 box («распространена» и «сильно распространена»)

Финансирование со стороны инвестиционных фондов и частного капитала	75,0%
Совместные проекты со спонсорами	70,2%
Совместные проекты с агентствами спортивного маркетинга	57,8%
Объединение ресурсов в рамках лиг/федераций	51,8%
Корпорации – владельцы спортивных команд	44,5%
Создание мультиспортивных форматов мероприятий	44,5%
Сотрудничество государства и частного сектора	33,5%

Источник: анализ PwC, N=436



### Инсайт 13. Рост неопределенности способствует развитию сотрудничества

- Респонденты уверены, что текущий спад вызовет рост сотрудничества между стейкхолдерами в экосистеме спорта. Такие коллаборации могут улучшить финансовое состояние всех участников, обеспечивая синергетические эффекты от сотрудничества.
- Рост неопределенности во всех сферах бизнеса затронул и спортивную индустрию. Это усиливает актуальность обмена знаниями и экспертизой, а также объединения активов и разделения рисков.
- Хотя модели сотрудничества в индустрии уже достаточно развиты, мы считаем, что текущие проблемы еще сильнее подтолкнут спортивные организации к совместным инициативам в области как увеличения доходов, так и снижения затрат.



### В новостях

NBA использует партнерство с Microsoft для привлечения болельщиков на виртуальные трибуны

«Формула-1» сотрудничает с своими спонсорами – AWS и DHL – в области развития возможностей пилотов, а также в киберспортивном направлении

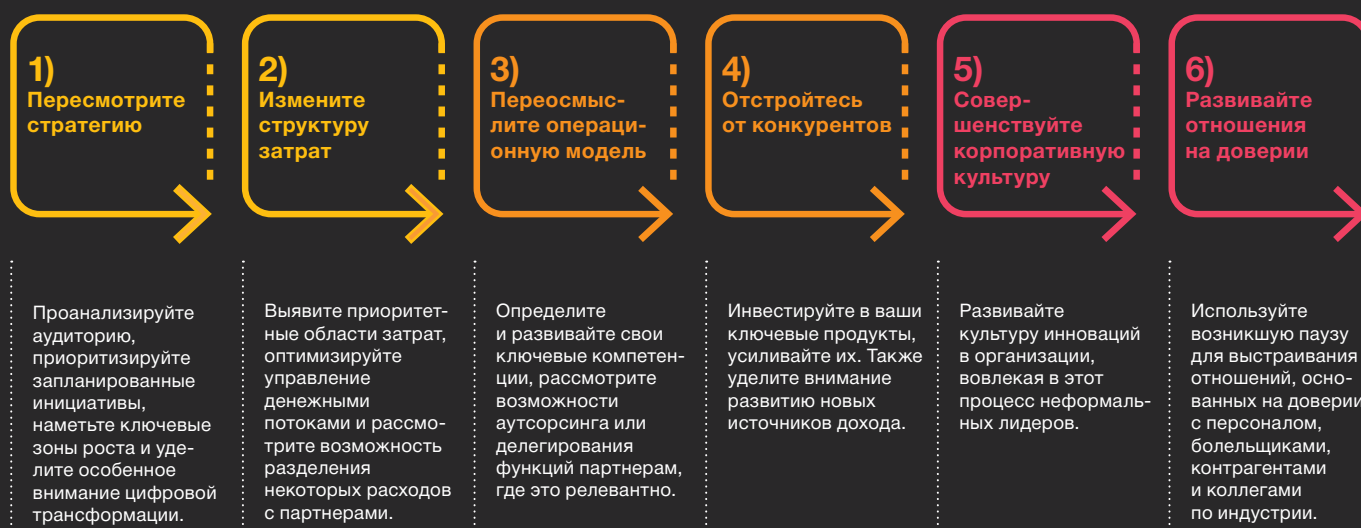


# Как подготовиться к выходу из кризиса?

Лидеры индустрии уверены, что влияние пандемии COVID-19 не ограничится краткосрочными последствиями: почти 44% респондентов ожидают возвращение индустрии к докризисному уровню не раньше 2023 года. Поэтому для спортивных организаций особенно важно иметь четкую дорожную карту по преодолению кризиса и использованию доступной помощи от инвесторов и государства, чтобы заложить основу для более устойчивого будущего.

Приведенная ниже методология от нашего подразделения Strategy& выделяет шесть ключевых элементов.

## Дорожная карта трансформации спортивных организаций



Источник: анализ PwC и Strategy&

# Слово эксперту



Кристиан Мюллер  
Вице-президент, Infront Sports & Media

## Нюансы работы правообладателей с частными инвесторами

“ В последние несколько лет мы увидели беспрецедентный рост частных инвестиций в спорт. Хотя это было обычным явлением в Северной Америке, кризис, вызванный пандемией COVID-19, ускорил эту тенденцию и в Европе. По данным Pitchbook, в Европе в 2019 году было заключено 10 сделок на сумму почти один миллиард долларов США. Один из недавних примеров – конкуренция нескольких фондов и агентств (включая Infront) за возможность стать инвестором итальянской Серии А.

На что следует обратить внимание правообладателям? Исходя из моего опыта, ключевым аспектом являются общие взгляды на развитие спортивного бизнеса. Инвесторы, в отличие от спортивных правообладателей, привыкли рассматривать проекты с точки зрения выгоды на короткой дистанции. При этом финансирование обычно привлекается с целью внедрения инициатив с длительным эффектом, например: расширение базы болельщиков, создание D2C-каналов продаж, цифровая трансформация.

Поэтому важно определить структуру управления организацией, которая будет учитывать интересы обеих сторон, сохраняя и предпринимательскую гибкость, и коммерческую устойчивость. Появление внешнего инвестора будет действительно полезным, если получится научиться у него нетрадиционным подходам к решению задач, открыть двери ярким идеям и новым талантам, создать принципиально иную атмосферу, отличную от той, что царит в традиционных спортивных организациях. ”

Кристиан на протяжении 20 лет работает с ведущими правообладателями, внедряя инновации и развивая стратегии монетизации.



# Футбол – благодатная среда для частных инвесторов

В последние годы фонды, венчурные инвесторы, а также специализированные спортивные инвестиционные фонды проявляют все больше интереса к спортивной индустрии. Как было сказано выше, этот тренд, скорее всего, продолжит развиваться.

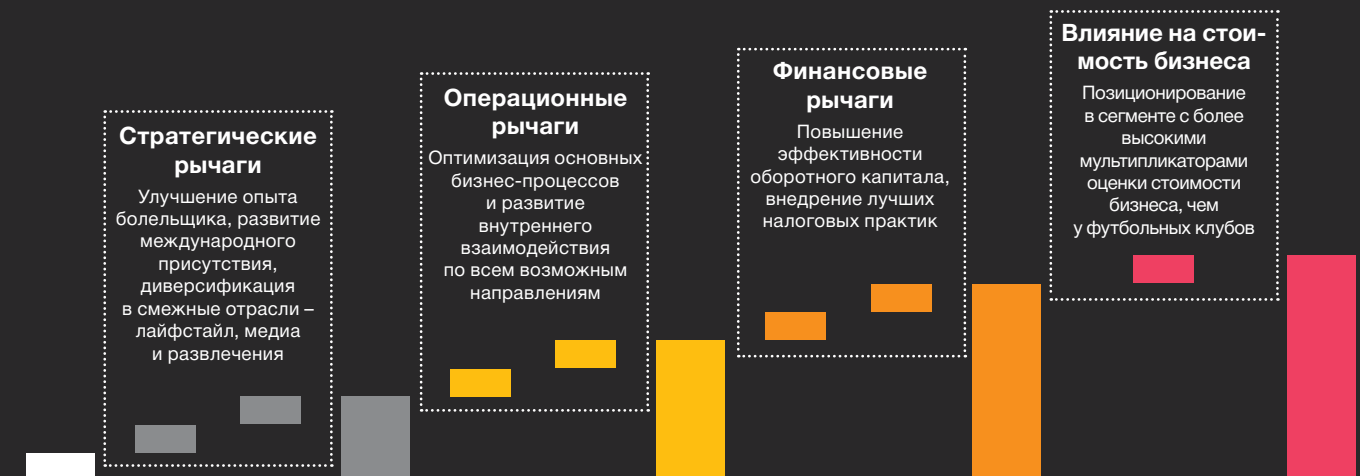
Приток прямых инвестиций больше всего заметен в футболе. Инвестиционные фонды приобретают команды в ведущих мировых лигах (например, Redbird Capital и «Тулуза», Elliott Management и «Милан»).

Многие клубы серьезно пострадали от пандемии COVID-19 и в настоящее время сталкиваются с экономическими проблемами. Открылось окно возможностей для инвесторов, поскольку команды все чаще ищут внешнюю финансовую поддержку.

Футбольный рынок представляет собой привлекательный актив из-за огромной глобальной аудитории, значительного роста выручки за последнее десятилетие, растущей стоимости клубов и внушительного потенциала. Лучшее всего это иллюстрирует пример клуба «Манчестер Сити», который был приобретен за 210 млн фунтов в 2008 году. В 2019 году Silver Lake приобрела миноритарный пакет акций City Football Group – компании – владельца «Манчестер Сити». Эта сделка была оценена в 4,8 млрд долл. США.

В иллюстрации ниже мы рассматриваем обоснование инвестиций в футбольные клубы через четыре уровня создания стоимости: стратегический, операционный, финансовый, а также через влияние на стоимость бизнеса.

## Основные уровни создания стоимости при инвестициях в футбол



Источник: анализ PwC

# Сокращение издержек и развитие партнерских отношений – как спорт будет выбираться из кризиса?

В результате пандемии спортивные организации, по разным оценкам, не досчитались от 30 до 40% выручки.

В связи с такими существенными потерями на повестке дня стоит вопрос о потенциальных изменениях в операционной деятельности спортивных организаций.

В первую очередь необходим деликатный подход к сокращению издержек. Некоторые компании могут решить проблему, заставив каждый из департаментов пропорционально урезать бюджет. Тем не менее, на наш взгляд, в спорте к такому вопросу нужно подходить стратегически.

Для этого в Strategy& (подразделение PwC) разработали модель

классификации издержек и план действий по каждой категории расходов (см. таблицу).

Еще один возможный антикризисный подход – использование стратегических партнерств, когда каждая компания специализируется на видах деятельности, которые может выполнять наиболее эффективно и прибыльно, тем самым принося пользу всем участникам альянса.

По нашему мнению, тренд на партнерства отразится на отрасли следующим образом:

- Операционные функции и расходы будут все чаще разделяться между организациями, особенно в рамках лиг. Эта модель будет

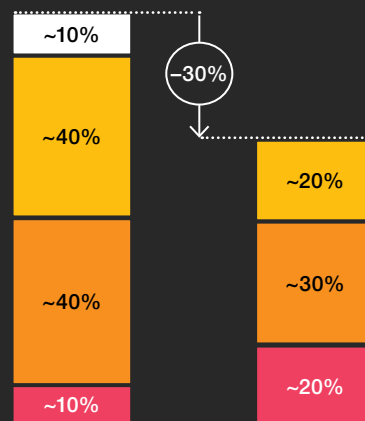
распространена при дистрибуции медиаправ, приобретении технологических решений, создании общего центра обслуживания нескольких организаций, выполняющего функции бэк-офиса.

- Функции по развитию коммерческого потенциала будут все чаще выделяться в отдельные структуры спортивных организаций. Данный тренд будет развиваться под влиянием стратегических инвесторов, приносящих компетенции из других отраслей бизнеса.

## Антикризисный план по сокращению издержек от Strategy&

Категория издержек	Описание	План действий
<b>Необязательные</b>	Прежние издержки и планы, которые не соответствуют антикризисной стратегии	Сокращайте полностью
<b>Минимально необходимые</b>	Расходы на необходимые бизнес-процессы, удерживающие бизнес на плаву	Держите издержки на уровне ниже конкурентов
<b>Специальные</b>	Специфические расходы, необходимые спортивной организации	Сокращайте издержки, но поддерживайте достаточное качество процессов
<b>Отличительные</b>	Инвестиции, обеспечивающие конкурентное преимущество, необходимое, чтобы обойти конкурентов	Инвестируйте активнее своих конкурентов, чтобы получить преимущество

## Пример сокращения издержек (иллюстративно)



Текущая структура издержек

Возможная структура издержек в будущем



## В двух словах

Спортивная индустрия была совершенно не готова к масштабным потрясениям, разрушившим ложное ощущение стабильности. Пострадал весь сектор, вне зависимости от размера организации, а самые серьезные последствия испытывают те, кто больше всего зависит от физического присутствия большого числа участников соревнований или болельщиков.

Помимо обнажения структурных рисков индустрии, обусловленных зависимостью от массовых мероприятий, кризис также выявил потребность в системных изменениях спортивных организаций. То, что раньше казалось трендом будущего – изменение потребительского поведения, перемены в структуре доходов, – сегодня является новой реальностью. Жизненно важно, чтобы спортивные организации в полной мере проанализировали эти тренды, чтобы превратить их в возможности.

В целом основные проблемы лишь проливают свет на важность инноваций, проактивного подхода и сотрудничества между всеми участниками рынка с целью поддержки отрасли и обеспечения ее дальнейшего роста. Для этого спортивным организациям необходимо стать более гибкими и открытыми.

# Спортивные медиа

## Изменения в эпоху неопределенности

Мы предложили экспертам спортивной индустрии порассуждать о трендах, которые влияют на потребление спортивного контента. На фоне радикальных перемен мы также задавали вопросы с двумя взаимоисключающими вариантами ответа, чтобы оценить диаметрально противоположные сценарии. Результаты показывают, что спортивный контент продолжит тренд на фрагментацию: будут появляться новые форматы, каналы дистрибуции, технологии, и, что самое главное, будет меняться потребительское поведение.



## Самые быстрорастущие типы спортивного контента

Доля респондентов, top 2 box («вырастет» и «значительно вырастет»)

Хайлайты/короткие формы контента	90,5%
Контент от команд/спортсменов	81,6%
Оригинальный контент/ документальные фильмы	75,7%
Контент от болельщиков	69,9%
Прямые трансляции	68,3%
Результаты матчей/новости/ статистика	59,9%
Аудиоконтент/контент с голосовой активацией	58,0%
Контент от спонсоров/ брендированный контент	57,4%

Источник: анализ PwC, N=665



### Инсайт 14. Хайлайты – новый фаворит среди типов контента

- Среди медиакомпаний все еще существует высокий спрос на премиальный спортивный контент, однако лишь немногие из них могут позволить себе приобрести права на прямые трансляции соревнований.
- Опираясь на доступность и популярность среди миллениалов, формат хайлайтов становится все более коммерчески привлекательным для медиакомпаний.
- Партнеры и спонсоры хотят от спортивных организаций дальнейшего роста охватов, в то время как все больше трансляций становятся платными. В связи с этим мы ожидаем всплеск интереса к хайлайтам, которые являются очевидным фаворитом среди всех типов спортивного контента.



### Инсайт 15. Оригинальный контент – еще один процветающий рынок

- Широкая популярность стриминговых сервисов ведет к изменениям привычек потребления контента. Теперь самый популярный формат просмотра – это контент по запросу.
- В то время как пандемия COVID-19 ослабила позиции лайв-контента, спорт обладает неиссякающим потенциалом создания захватывающих историй как в длинном, так и в коротком формате. Потребление по запросу также придает актуальность библиотекам контента, позволяя медиакомпаниям бороться с оттоком пользователей, одновременно увеличивая охваты для правообладателей.
- Ввиду синергии между спортом и OTT-платформами мы ожидаем высокий рост сегмента спортивного контента по запросу, что в особенности принесет выгоду премиальным правообладателям.



#### В новостях

УЕФА работает над автоматическим созданием хайлайтов вместе с платформой искусственного интеллекта WSC Sports

Концерн Axel Springer приобрел права на хайлайты матчей Бундеслиги



#### В новостях

Документальный фильм о Майкле Джордане «The Last Dance» бьет рекорды просмотров

Помимо трансляций, DAZN делает ставку на дополнительный контент с целью удержания аудитории на платформе

# Потребление хайлайтов растет среди всех возрастных групп

Как показано в таблице ниже, потребление хайлайтов миллениалами за последние 5 лет выросло на 103% и составило в среднем 5:43 часа в неделю, что приближается к цифрам потребления прямых спортивных трансляций. Таким образом, паттерны потребительского поведения отчетливо смещаются к коротким формам контента, особенно среди представителей поколения Y (миллениалов).

Среди старших потребителей также виден интерес к коротким формам контента и хайлайтам. В этой возрастной группе сейчас в среднем на два часа больше просмотров в неделю по сравнению с 2015 годом, что представляет собой колоссальный рост в 138%.

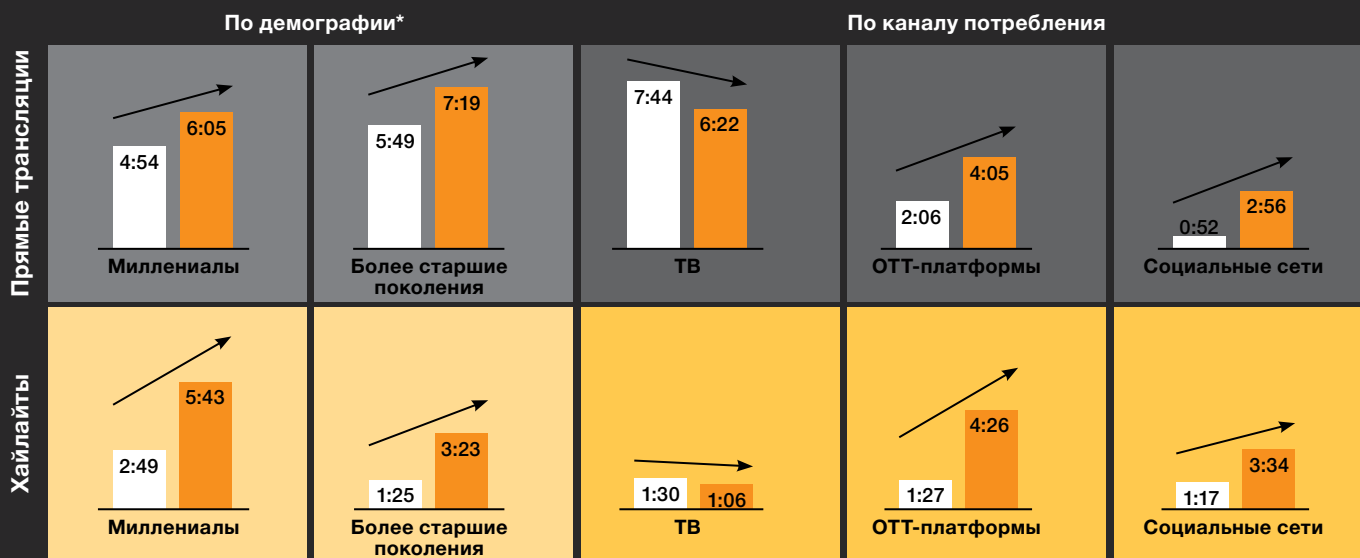
Данные IRIS подтверждают, что потребление как традиционных, так и коротких форм спортивного контента мигрирует с ТВ в стриминговые сервисы.

Несмотря на высокую популярность хайлайтов, вопрос об их коммерческом потенциале остается открытым. Медиакомпаниям нужно определить цену на контент, спрос на который у аудитории не ниже, чем на прямые эфиры, а вовлечение еще больше.

Данные предоставлены компанией Iris



Среднее время потребления спортивного контента в неделю (в часах)



■ 2015 ■ 2020

\* Миллениалы – от 18 до 34 лет, N = 4612, более старшие поколения – от 35 до 65, N=16 655

Источники: анализ PwC, IRIS Intelligence

# Как сгладить кривую внимания аудитории?

Спортивные организации всегда могли положиться на регулярные офлайн-события как на точку эмоционального контакта с аудиторией. Эту зависимость легко можно отследить, наблюдая за коммуникациями болельщиков, например, в социальных медиа.

Когда случился локдаун, выяснилось, что у немногих спортивных организаций выстроена медийная платформа, способная какое-то время выдержать отсутствие событий. Мы считаем, что зависимость от офлайн-мероприятий необходимо снижать и выстраивать контентную стратегию

вокруг бренда, а не только вокруг результатов матчей.

Такой подход позволит сгладить кривую внимания аудитории. А яркие победы или интересные моменты соревнований будут подпитывать коммуникации бренда.

Спортивным организациям необходимо развивать медийную составляющую в соответствующем ключе, учиться сторителлингу, быть актуальными в различных форматах контента и на различных платформах.

## Механизмы перехода к бренд-коммуникации

■ Коммуникации с акцентом на бренд    ■ Коммуникации с акцентом на события

Мероприятие	Мероприятие	Мероприятие	Мероприятие
<b>Оmnikanальность</b> Выстраивайте экосистему		<b>Мультиплатформенность</b> Создавайте увлекательный контент	
<p><b>Нанежьте точки контакта.</b> Постоянно анализируйте цикл взаимодействия с аудиторией, чтобы определить все каналы коммуникации и релевантные действия болельщиков. Используйте гибкую кросс-платформенную систему управления контентом, чтобы подстраиваться под текущие задачи.</p>		<p><b>Экспериментируйте.</b> Спорт – это не только трансляции и хайлайты. Копните глубже, и наверняка вы обнаружите большой потенциал для новых историй. Пробуйте разные форматы, используйте пересечения с киберспортом, соблюдайте баланс между прямыми эфирами, короткими и длинными форматами.</p>	
<p><b>Развивая экосистему, учитывайте особенности каждого канала дистрибуции.</b> Разрабатывайте уникальные форматы контента для каждой платформы с учетом ее особенностей. Исследования показывают, что эффективность публикаций в значительной степени зависит от соответствия формата контента и канала распространения.</p>		<p><b>Думайте как продакшн-студия.</b> Попробуйте мыслить глобально, как если бы вы управляли крупной студией по производству контента. Даже если придется включить фантазию и выходить за границы привычного. Сильный спортивный бренд способен вытянуть любой формат.</p>	
<p><b>Автоматизируйте производство контента.</b> Чем больше контента – тем ниже качество? Это утверждение было верным до того, как распространились решения на базе искусственного интеллекта. Инвестируйте в технологии, чтобы упростить операции по созданию и публикации контента.</p>		<p><b>Привлекайте болельщиков к созданию контента.</b> Благодаря болельщикам ваши истории могут зазвучать громче. Используйте интерактивные форматы для совместного создания контента, превращая аудиторию из пассивных потребителей в создателей контента, бренд-амбассадоров вашей организации.</p>	
<p><b>Используйте разные каналы дистрибуции контента.</b> Публикуйте свой контент не только на собственных ресурсах, рассмотрите возможность публикации на сторонних площадках.</p>		<p><b>Распространяйте свои ценности.</b> По мере роста вашей экосистемы развивайте единый тон коммуникации с аудиторией – как компания Disney, которая, несмотря на разноплановость своего бизнеса, сохраняет идентичность бренда.</p>	

Источник: анализ PwC

## Смелый шаг в индустрию развлечений от ФК «Барселона»

«Барселона» – теперь не только исключительно спортивная организация. В июне клуб запустил OTT-платформу Barça TV+ в составе Barça Studios – нового подразделения, отвечающего за производство контента.

Так, Barça Studios уже сняла несколько документальных фильмов и сериалов как для своего сервиса, так и для сторонних платформ (например, документальный сериал Matchday: Inside FC Barcelona для Netflix).

Испанский клуб также сотрудничает с Sony Music для создания анимационного сериала Talent Explorers, адресованного молодой аудитории.

В условиях, когда права на премиальный спортивный контент сосредоточены в руках крупных вещателей, кросс-платформенный подход «Барселоны» к созданию контента увеличивает коммерческую привлекательность бренда. Все это необходимо, чтобы на равных конкурировать с гигантами индустрии развлечений (такими как Fortnite).



**Крах модели платного телевидения представляет большую угрозу, но модель прямого взаимодействия с потребителем (D2C) позволит спортивным правообладателям вернуть свою долю в цепочке создания стоимости.**

Жоффрау Бурбон, вице-президент по продажам и спонсорству ATP Tour

**Ожидаемый рост каналов потребления спортивного контента**  
Доля респондентов, top 2 box («вырастет» и «значительно вырастет»)

Социальные сети	86,1%
Суперагрегаторы (YouTube TV, Apple TV+)	85,0%
OTT-платформы	84,9%
OTT-сервисы правообладателей	77,9%
Нелегальный стриминг/ пиратство	47,6%
Платное ТВ	32,0%
Общедоступное ТВ	22,6%

Источник: анализ PwC, N=647

**Ожидаемый рост бизнес-моделей спортивных медиа**  
Доля респондентов, top 2 box («вырастет» и «значительно вырастет»)

Фримиум (платный доступ к определенному контенту)	69,1%
Плата за просмотр и микротранзакции	66,6%
Интеграция лайв-беттинга	65,7%
Нативная реклама	64,9%
Отдельные (вне бандлов) подписки на спортивный контент	58,1%
Пакетные подписки (спорт, развлечения, телеком)	56,1%
Классическая реклама (прероллы, рекламные паузы)	14,7%
Государственное вещание	13,1%

Источник: анализ PwC, N=647



**Инсайт 16. Традиционным вещателям необходимо менять бизнес-модель**

- Традиционные вещатели вынуждены бороться с предубеждением о собственной неактуальности. Однако мы уверены, что они по-прежнему имеют все возможности для наилучшего обслуживания потребителей спортивного контента.
- Их многолетний опыт в коммуникациях с аудиторией, создании и агрегировании контента, внедрении омниканальных предложений (кабельное ТВ, OTT-платформы, digital) – надежное конкурентное преимущество.
- Хотя многие традиционные вещатели остаются при своих исторических бизнес-моделях (например, платные пакетные предложения), те медиакомпании, которые готовы быть гибкими в формировании ценовых предложений и при этом будут эффективно управлять своими текущими издержками, сумеют удержаться на плаву.



**В новостях**

NBC Sports переносит свой премиальный спортивный контент на OTT-платформу Peacock

Disney предлагает абонентам Verizon бесплатный доступ к Hulu, Disney+ и ESPN+



## Как будет развиваться рынок спортивных медиа в ближайшие 3–5 лет?

Доля респондентов; обязательно выбрать один из двух вариантов



Источник: анализ PwC, N=660



### Инсайт 17. D2C превращается в B2B2C

- Как показывают результаты опроса экспертов, после некоторой эйфории энтузиазм по отношению к собственным OTT-платформам правообладателей ослабевает.
- Тем не менее, хорошо отлаженные стратегии D2C приносят ощутимые выгоды правообладателям: лучшее понимание своей фан-базы за счет данных, дополнительные доходы, дополнительная точка контакта с аудиторией, рычаги влияния на продажу медиаправ.
- Кроме того, мы ожидаем, что OTT-решения приведут к созданию гибридных моделей B2B2C, в которых правообладатели предоставляют медиапартнерам готовые решения в области трансляций и контента. Все будут сосредоточены на том, что у них получается лучше всего: правообладатели предоставляют экспертизу и сторителлинг, а медиапартнеры привлекают и удерживают широкую аудиторию.



#### В новостях

Европейское профессиональное клубное регби запускает OTT-платформу, чтобы охватить рынки, где не реализованы ТВ-права

OTT-предложения Бундеслиги дополняют существующие сделки с вещателями



### Инсайт 18. Рынок медиаправ переходит от эксклюзивных договоров к более гибким моделям сотрудничества

- До сегодняшнего дня правообладатели в основном получали доходы от нескольких крупномасштабных эксклюзивных сделок. Это позволяло развивать рынок и ощущать себя устойчиво, но на самом деле отсутствие гибкости при реализации медиаправ сделало клубы и лиги уязвимыми.
- Несмотря на то, что результаты опроса говорят об устойчивости исторической модели продажи медиаправ, мы осмеливаемся утверждать, что как правообладатели, так и вещатели должны научиться меньше полагаться на эксклюзивность в будущем.
- Мы ожидаем, что медиаправа как продукт откроются более широкому кругу потенциальных покупателей, включая небольшие медийные компании, что приведет к более широкой доступности контента и дальнейшему развитию новых моделей сотрудничества в отрасли.



### Инсайт 19. Коммуникации, основанные на данных, помогают достигаться до аудитории через информационный шум

- Пандемия COVID-19 лишила спортивные организации возможности личного взаимодействия с болельщиками, флагманский контент также оказался частично недоступен. Правообладателям пришлось проявить креативность, чтобы воссоздать опыт болельщика в цифровом пространстве.
- Все долгосрочные планы по внедрению технологий в процесс коммуникации с болельщиком пришлось претворить в жизнь гораздо быстрее.
- В эпоху неопределенности и экономии необходимо сместить фокус с проектов имиджевого характера в пользу сервисов для аудитории, ожидающей от любимых команд интересных решений, чтобы сохранять контакт на расстоянии.



#### В новостях

Конкурирующие телеком-операторы Swisscom и UPC поделятся друг с другом спортивным контентом

Маркетплейс прав на трансляции Content Area повышает гибкость на рынке медиаправ



#### В новостях

Новое приложение Fox Sports будет автоматически подстраиваться под пользователя

Бундеслига сотрудничает с Amazon Web Services, чтобы обеспечить болельщикам персонализированный сервис

# OTT набирает обороты

Появление OTT-сервисов многие называли спасением для спортивных трансляций. Ведь этот новый тип «вещателей» создавался непосредственно для цифровой среды и с учетом нужд молодой аудитории. Правообладатели надеялись, что OTT-платформы смогут обеспечить большой охват и привлечь миллениалов к экранам.

Но в настоящий момент платформы в большинстве своем не могут предложить аудитории новый опыт просмотра, кардинально отличающийся от телевизионной картинки. При этом запрос на различные функции интерактива и персонализации подтверждается маркетинговыми исследованиями (см. стр. 41).

С точки зрения технологического наполнения трансляций выделяется Twitch с его совмещенными возможностями стриминга и социальной сети.

На рынке появляются специализированные решения для спорта со схожей механикой, например LiveLike и Maestro. Ускорение процесса цифровизации, происходящее на фоне пандемии COVID-19, способствовало расширению функционала платформ правообладателей. Например – NBA League Pass, в котором предлагаются VR-трансляции и встроенный интерфейс для приема ставок.

Для того чтобы OTT-решения стали монетизируемыми, необходимо работать с потребительским опытом и своевременно отвечать на запросы аудитории. В таблице на стр. 41 мы отразили опыт болельщика в виде таблицы, состоящей из пяти основных уровней, каждый из которых отвечает на различные потребности в процессе потребления контента.

”

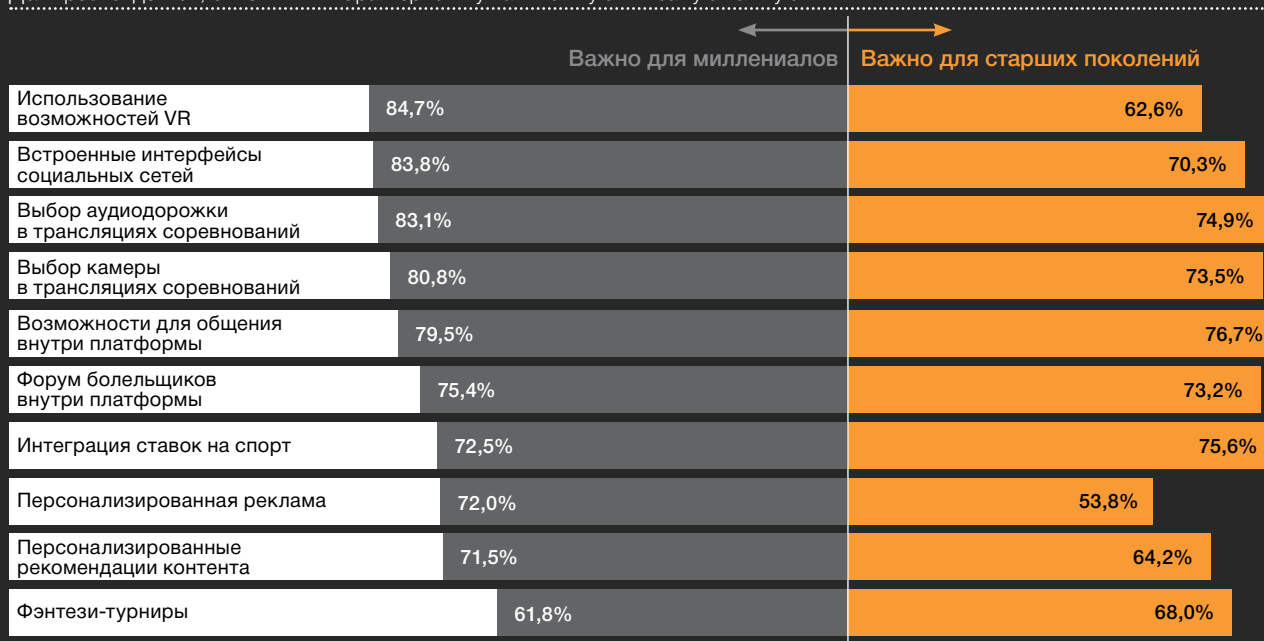
**В последнее время спортивная отрасль активно переосмысляет свой контент и выстраивает его вокруг образа жизни своих потребителей. Пандемия ускоряет этот тренд, но структура рынка медиаправ остается препятствием.**

Пол Кандел, директор по стратегии, Intel Sports



### Важные пользовательские характеристики OTT-платформ

Доля респондентов, отметивших характеристику как «важную» и «самую важную»



Источники: анализ PwC, IRIS Intelligence | Исследование рынка – 02/2020 – CAWI миллениалы – респонденты в возрасте от 18 до 34 лет (N=4 612), представители старших поколений – респонденты в возрасте от 35 до 65 лет (N =16 655)

### Уровни потребительского опыта OTT-платформ

	Ключевые возможности	Монетизация
<b>Работа с данными</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OTT-сервисы могут детально сегментировать свою аудиторию, что является надежной основой для формирования положительного потребительского опыта</li> <li>Грамотное использование данных позволяет платформам выявлять актуальный контент, предлагать персонализированные рекомендации и анализировать значимость различных характеристик своего продукта для потребителя</li> </ul>	Использование данных, собираемых платформой, для точного сегментирования аудитории при программатик-закупках рекламы
<b>Иммерсивность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Закрытие трибун для болельщиков подстегнуло спрос на иммерсивный просмотр спортивных соревнований в цифровой среде</li> <li>Благодаря 5G растут возможности использования VR и AR. OTT-платформы и ранее экспериментировали с технологиями смешанной реальности, сейчас настало время для активного внедрения</li> </ul>	VR-трансляции по премиальным ценам; виртуальный продакт-плейсмент
<b>Интерактивность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OTT-платформы сильно отличаются от традиционного ТВ своей социальной составляющей: например, во время стримов зрители могут общаться друг с другом, используя интерфейс OTT-платформы</li> <li>Культуру болельщиков в спорте можно развивать и на OTT-платформах, организуя общение болельщиков между собой или с их кумирами в digital-среде</li> </ul>	Публикация брендированного контента в чатах во время игр; предложение платного просмотра соревнований со звездами в качестве ведущих трансляций
<b>Персонализация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Масштаб решений по персонализации контента растет вместе с развитием технологий хранения и обработки данных</li> <li>Персонализация помогает показывать потребителю контент, который ему нравится, и скрывать нерелевантные видео, в то же время оставляя возможность для поиска нового контента</li> </ul>	Персонализированная реклама во время прямых трансляций
<b>Геймификация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Основываясь на растущей популярности фэнтези-турниров и их органичных связях с беттингом, геймификация предстает наиболее перспективной возможностью для монетизации на OTT-платформах</li> <li>Создание программ лояльности с элементами геймификации очень актуально в условиях борьбы OTT-платформ с оттоком пользователей</li> </ul>	Интеграция букмекеров для принятия ставок; проведение фэнтези-турниров со взносами за участие



Самыми важными вызовами остаются фрагментация, крах пакетных предложений и неизвестность в отношении того, что появится вместо них. Нынешний уровень фрагментации вряд ли продержится долго.

Том Брум,  
старший вице-президент, IMG

#### Как будет развиваться рынок спортивных медиа в ближайшие 3–5 лет?

Доля респондентов; обязательно выбрать один из двух вариантов

Потребление спортивного контента будет фрагментированным с участием многочисленных распространителей контента

53,0%

На рынке будут доминировать несколько суперагрегаторов с консолидированными библиотеками контента

47,0%



#### Инсайт 20. С появлением суперагрегаторов ландшафт рынка изменится

- В индустрии спорта и развлечений «стриминговые войны» становятся невыгодными как платформам, так и пользователям, так как они влекут за собой значительные маркетинговые расходы для дистрибьюторов и высокую цену подписки для потребителей.
- Покупатели контента обращают меньше внимания на эксклюзивность прав, делая акцент на агрегировании у себя обширной библиотеки.
- Несмотря на фрагментированный рынок прав, мы прогнозируем новый виток консолидации в медиапотреблении, в частности, из-за нескольких доминирующих игроков в сфере технологий, действующих как суперагрегаторы на рынке контента.



#### В новостях

Apple TV+ добавляет контент без рекламы от CBS All Access к своему предложению

Стриминговый агрегатор Reelgood запускает интеграцию с Android TV, Amazon Fire TV и смарт-телевизорами LG

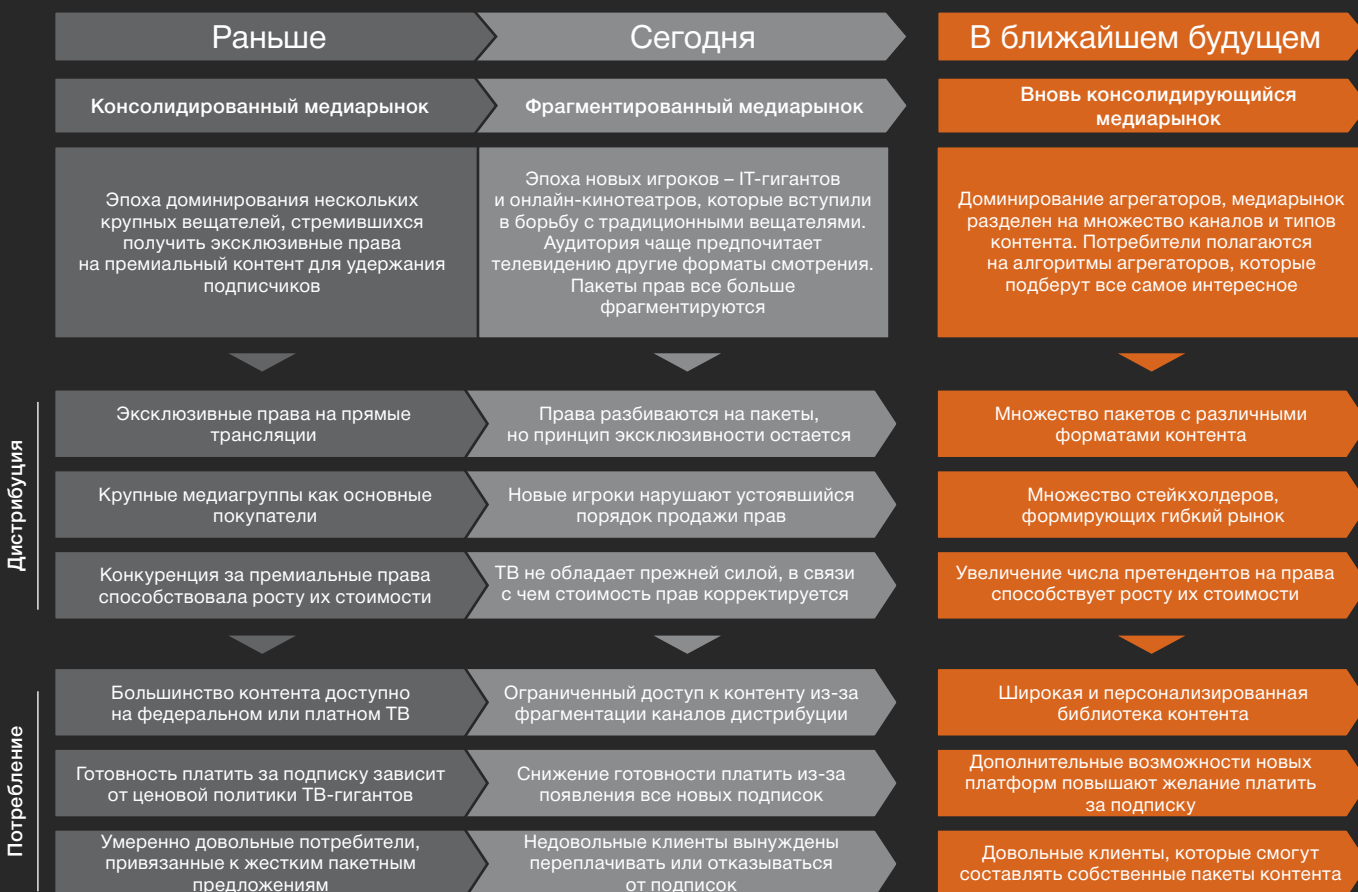
# Рынок спортивных медиа сквозь время

Ранее на рынке спортивных медиа доминировали телевизионные гиганты, навязывавшие негибкие пакеты подписок, содержавшие обширные библиотеки контента. Теперь рынок стал очень фрагментированным. Из-за этого потребители спортивного контента вынуждены переплачивать, отказываться от подписок или смотреть пиратские трансляции.

Мы считаем, что динамика рынка медиаправ указывает на новую консолидацию контента под влиянием суперагрегаторов и технологических платформ.

Действительно, платформы и агрегаторы обладают техническими возможностями и компетенциями, чтобы минимизировать отток пользователей.

## Изменения на рынке спортивных медиа в динамике





## В двух словах

Исторически одним из источников стабильного дохода для спортивной индустрии была реализация телевизионных прав на прямые трансляции. Когда из-за пандемии COVID-19 мероприятия были перенесены или вовсе отменены, спортивным организациям пришлось обратить внимание на другие типы контента. Новая реальность подталкивает к развитию сторителлинга и к формированию контент-стратегий без привязки к событиям.

Не только пандемия, но и сокращение телевизионной аудитории и пиратские трансляции ставят под угрозу высокую стоимость премиальных медиаправ и заставляют правообладателей пересмотреть свои взгляды на аспект эксклюзивности. Мы считаем, что рынок постепенно станет более гибким, а модели распространения прав – более разнообразными.

В экспертном сообществе активно обсуждается расширение функционала трансляций в онлайн-формате, при этом немногие платформы могут предложить принципиально иной опыт просмотра. Помимо технологических решений, необходимо детально изучать поведение зрителей, чтобы разработанные продукты действительно представляли для них ценность и дарили новые эмоции.

Сейчас мы наблюдаем зарождение новой модели работы с медиаправами как для правообладателей, так и для дистрибьюторов, пришедшей на смену тотальному доминированию телевизионных гигантов.

A network diagram on a dark background with white lines connecting nodes. Nodes are represented by circles in yellow and pink. Some nodes are highlighted with concentric circles, suggesting a central or significant node in the network.

# Киберспорт

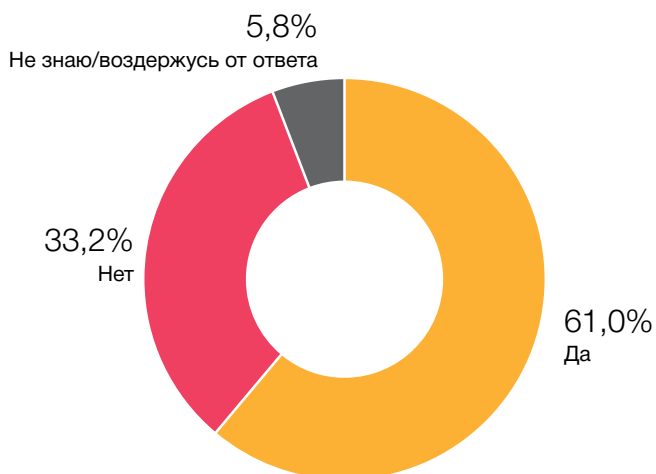
## На пике популярности

Мы спросили экспертов рынка, оправдывает ли киберспорт ожидания в плане монетизации и станут ли спортивные симуляторы привлекательным продуктом для массовой аудитории. Мы также исследовали возможные барьеры, с которыми сталкиваются правообладатели при выходе на этот рынок. Наш анализ показал, что новый вид спорта владеет умами большого числа лидеров индустрии, но отношение к коммерческому потенциалу киберспорта до сих пор неоднозначное.

Эксперты отмечают необходимость разработки стратегии монетизации и верят, что при правильном подходе киберспорт может помочь в привлечении новой аудитории, а следовательно, и новых категорий спонсоров. Мы также порассуждали о возможностях, которые может предоставить спортивным правообладателям сегмент мобильных игр.

## Ваша организация уже реализовывала киберспортивные проекты?

Доля респондентов



Источник: анализ PwC, N=636



### **Инсайт 21.** Спортивные организации активно развивают свои проекты в киберспорте

- За последние 2–3 года уровень вовлечения спортивных организаций в киберспорт значительно вырос. Общее мнение о нем изменилось, на смену первоначальному скепсису пришло принятие и поиск возможностей.
- Многие спортивные организации уже и раньше использовали киберспорт в работе со своей аудиторией, но пандемия COVID-19 усилила данный тренд. Это беспрецедентное время привело к появлению многообещающих кейсов на стыке спорта и видеоигр.
- Теперь спортивные организации должны ставить перед собой задачу разработать долгосрочный план использования возможностей киберспорта.



### **В новостях**

Серия виртуальных Гран-при «Формулы-1» бьет рекорды просмотров

Разработчики популярных видеоигр оказались в числе бенефициаров режима самоизоляции



**Не смотрите со стороны! Погрузитесь в рынок киберспорта, изучите его, и вы узнаете, почему целое поколение полюбило видеоигры и почему игры теперь популярнее, чем фильмы. Только когда спортивные организации осознают масштабы игровой индустрии, они увидят возможности киберспорта.**

Майкл Бротон,  
советник фонда Acceleration Equity

# Влияние пандемии на популярность киберспорта

Во время локдауна, когда соревнования были отменены или перенесены, многие спортивные организации направили усилия на киберспорт, чтобы поддерживать контакт со своей аудиторией.

Неудивительно, что в разгар кризиса жанр спортивных симуляторов показал беспрецедентный рост: количество часов просмотра возросло втрое. Показатели потребления игр в жанрах «экшн» (включая «шутеры») и «фэнтези» выросли примерно на 50%.

Стоит отметить, что пандемия, похоже, благоприятно повлияла на популярность игр как медиапродукта.

При сравнении данных до и после локдауна виден серьезный рост

потребления после введения жестких карантинных мер. Конечно, только время покажет, сохранится ли эта тенденция в долгосрочной перспективе.

При сравнении популярности спортивных симуляторов с другими игровыми жанрами можно выделить несколько интересных наблюдений:

- За первую неделю топ-100 аккаунтов, посвященных играм в жанрах «экшн» и «фэнтези», собрали 500 миллионов часов просмотров трансляций, что существенно превосходит аналогичный показатель для спортивных симуляторов – 5 миллионов часов.
- «Экшн» и «фэнтези» в среднем собирают более 180 часов

просмотров на каждый час стриминга. Для спортивных симуляторов этот показатель составляет 23 часа. Таким образом, спортивные симуляторы пока не стали популярным медиапродуктом.

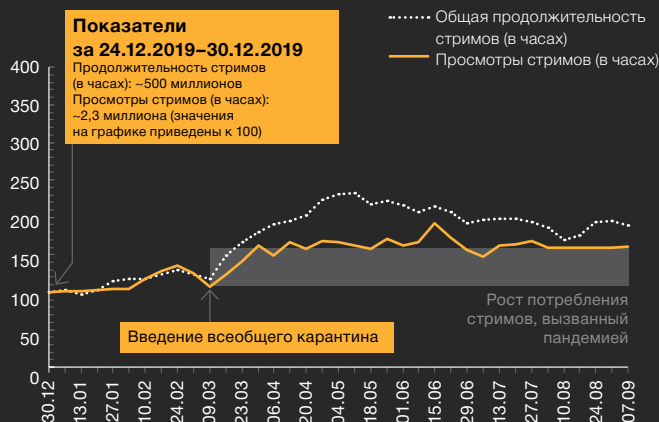
- После возвращения традиционных спортивных трансляций просмотры стримов симуляторов резко упали. Во время карантина у них появилось много новых поклонников, однако такие стримы пока не могут конкурировать с трансляциями реального спорта.

Данные предоставлены компанией Iris

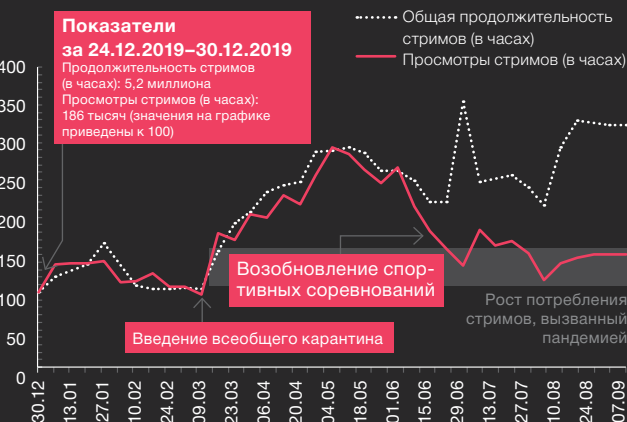


## Производство и потребление трансляций видеоигр (стримов) во время пандемии COVID-19

### «Экшн» и «фэнтези»



### Спортивные симуляторы



Источники: анализ PwC, IRIS Market Intelligence 08/2020 | Просмотры стримов в часах и общая продолжительность стримов в часах на платформах YouTube и Twitch на 100 самых популярных аккаунтах с контентом по некоторым играм на каждой из платформ; анализ проводился по следующим играм: LoL, Dota 2, CS:GO, Fortnite, PUBG

Источники: анализ PwC, IRIS Market Intelligence 08/2020 | Просмотры стримов в часах и общая продолжительность стримов в часах на платформах YouTube и Twitch на 100 самых популярных аккаунтах с контентом по некоторым играм на каждой из платформ; анализ проводился по следующим играм: FIFA, NBA2K, Madden NFL, F1, PES







## Мнение правообладателей о коммерческом успехе киберспортивных инициатив

Доля респондентов



Источник: анализ PwC, N=655

**Наличие четкого плана развития киберспортивных инициатив – необходимое условие устойчивого и долгосрочного успеха на этом рынке.**

Кристиан Фольк, директор по киберфутболу и геймингу в FIFA



### **Инсайт 22.** Киберспорту еще предстоит реализовать свой потенциал

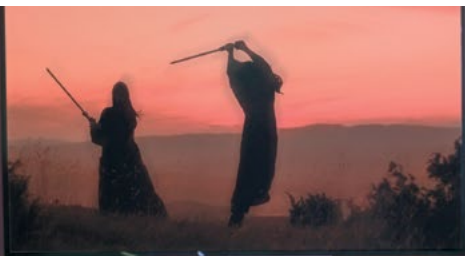
- Включать киберспорт в список потенциальных «быстрых побед» недальновидно. Необходимо терпение и упорство, чтобы увидеть результаты.
- Мы считаем, что организациям следует обратить внимание в первую очередь на видеоигры в широком смысле, чтобы охватить как соревновательный сегмент игр, которым является киберспорт, так и любительский.
- Киберспорт же стоит рассматривать как отдельную дисциплину, как отдельный вид спорта в рамках организации (подробнее – на стр. 51).



### **В новостях**

Международный союз велосипедистов вместе со Zwift организуют соревнования по кибервелоспорту

Международная федерация парусного спорта в сотрудничестве с Virtual Regata провела виртуальные соревнования



# Развитие киберспорта способствует возникновению многоуровневой системы соревнований

Мы ожидаем, что спортивные федерации будут все чаще признавать виртуальные версии видов спорта самостоятельными дисциплинами. В связи с этим очень важно разработать нормативную базу, вовлечь релевантных стейкхолдеров и сформировать план продвижения для новых видов соревнований.

Мы считаем, что признание киберспортивных симуляторов полноценными спортивными дисциплинами позволит им занять свою нишу в общей экосистеме спорта по аналогии с новыми форматами популярных видов спорта – крикет Twenty20, стритбол FIBA 3x3 и хоккей

Hockey 5s. Такие инвестиционные фонды, как Monumental Sports & Entertainment и Harris Blitzer Sports & Entertainment, уже добавили киберспортивные организации в свой инвестиционный портфель наряду с традиционными компаниями из индустрии спорта и развлечений.

При этом необходимо отличать киберспортивные соревнования по спортивным симуляторам (например, Кубок мира по киберфутболу FIFA eWorld Cup) от гибридной модели спорта, в которой соединяются физические усилия спортсменов и виртуальная графическая среда соревнований.

Мы прогнозируем, что развитие виртуальных дисциплин будет способствовать формированию многоуровневой экосистемы, в которой физические виды спорта будут представлены в виртуальной и гибридной модели. Каждая вариация спорта будет выполнять свои функции и приносить определенные выгоды для спортивных организаций.

Формирование такой вертикали требует времени. Мы полагаем, что организации, настроенные на долгосрочный эффект, а не на сиюминутные выгоды, смогут в перспективе больше выиграть от процесса «виртуализации» спорта.

## Многоуровневая экосистема спортивных соревнований



Источник: анализ PwC

## Станет ли киберспорт популярным продуктом для зрителей, не увлекающихся видеоиграми?

Доля респондентов



Источник: анализ PwC, N=655



### Инсайт 23. Симуляторы спортивных игр выходят на массовый рынок

- Большинство респондентов считают, что в среднесрочной или долгосрочной перспективе киберспортивные дисциплины на основе спортивных симуляторов станут популярными среди широких масс болельщиков.
- Мы ожидаем, что новые игровые форматы будут разрабатываться с учетом не только аудитории игроков-любителей, но и киберспортивного потенциала и визуальной картинки для неиграющих зрителей.
- Молодые спортсмены, которые выросли на видеоиграх, выступают своеобразным мостиком между традиционным спортом и киберспортом. По этой причине мы воспринимаем именно спортивные симуляторы как прекрасную возможность привлечь к киберспорту внимание широкой аудитории.



### В новостях

NASCAR с собственным киберспортивным продуктом eNASCAR собирает большую аудиторию на телевидении

Медиакомпания Eleven Sports рассматривает киберспорт как новый источник контента

Рост ставок на киберспорт подтверждает зрительский интерес к соревнованиям



## Потенциальные выгоды в киберспорте для правообладателей

Доля респондентов, отметивших потенциал возможности как «выше среднего» и «высокий»

Привлечение новой аудитории к вашему виду спорта	74,3%
Привлечение новых коммерческих партнеров	71,9%
Развитие новых источников доходов	65,7%
Увеличение спонсорских доходов	61,6%
Привлечение новых спортсменов в ваш вид спорта	50,4%
Вовлечение и сохранение существующей фан-базы	49,1%
Увеличение выручки от продажи медиаправ	40,8%

Источник: анализ PwC, N=385



### Инсайт 24. Киберспорт способствует привлечению и удержанию аудитории

- По мнению респондентов, развитие киберспортивных направлений, безусловно, может открыть возможности для привлечения новой аудитории, коммерческих партнеров и в итоге приведет к развитию новых источников выручки.
- Мы считаем, что для реализации коммерческих возможностей в киберспорте потребуются значительное время и усилия, в частности в области построения эффективной модели монетизации.
- Кроме того, киберспорт продемонстрировал свою пользу для привлечения новой аудитории и удержания существующей. В то время как многие соревнования отменены или перенесены из-за пандемии COVID-19, киберспорт представляет собой ценный актив для вовлечения соскучившихся по спортивному контенту болельщиков.



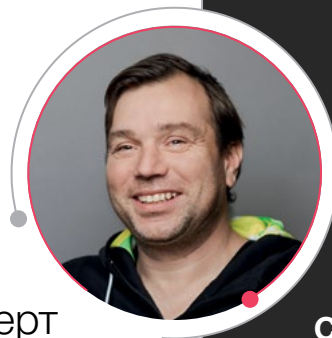
### В новостях

«Формула-1» рассматривает киберспорт как канал коммуникации с молодой аудиторией

НХЛ поддерживает интерес болельщиков с помощью киберспортивных форматов



# Слово эксперту



## Ральф Райхерт

Основатель и генеральный директор,  
ESL Gaming

**Сейчас уже ясно,  
что киберспорт –  
больше чем хайп.**

“ Киберспорт берет свое начало, как и любой другой вид спорта, от игры и от удовольствия участников этой игры. Позже появляются правила, добавляется соревновательный аспект. Далее вокруг этого строится экосистема из турниров и лиг. В киберспорте развитие происходит таким же образом. Мы в ESL, будучи первопроходцами, находящимися в центре событий на протяжении 20 лет, наблюдаем, как киберспорт становится все более профессиональным. При этом наша миссия остается прежней: создавать среду, в которой каждый сможет максимально реализовать свой потенциал.

Несмотря на то, что многие организации, представляющие традиционный спорт, развивают киберспортивное направление, можно сказать, что спорт в целом все еще в начале большого пути. Видеоигры и киберспорт пришли на рынок надолго, и те, кто сейчас не уделяет этому тренду должного внимания, рискуют упустить интересные возможности. Сегодня все сложнее удержать внимание молодой аудитории, живущей в цифровом пространстве. И киберспорт может стать хорошим подспорьем в том, чтобы обеспечивать охват столь желанного сегмента.

Считаю, что спорту и киберспорту пора перестать отворачиваться друг от друга. Наоборот, вместе можно создать дополнительные возможности для спортсменов, клубов, болельщиков, спонсоров и медиакомпаний.

” Ральф – серийный предприниматель и заядлый геймер. В 2000 году он основал Electronic Sports League (ESL) – сегодня это крупнейший в мире независимый организатор киберспортивных событий.



## Потенциальные вызовы для правообладателей при разработке киберспортивных инициатив

Процент респондентов, отметивших вызов как «важный» и «очень важный»

Создание вовлекающего контента	84,7%
Разработка эффективной модели монетизации	81,3%
Выбор наиболее подходящих дисциплин и форматов соревнований	76,1%
Выбор партнеров для реализации инициатив	73,8%
Поддержка со стороны высшего руководства	73,2%
Издержки на техническое обеспечение	58,7%
Управление потенциальными рисками	44,4%

Источник: анализ PwC, N=385



### Инсайт 25. Правообладателям в киберспорте необходимо определиться с форматом и подходом к монетизации

- Организация соревнования сама по себе не делает его привлекательным. Необходимо вкладываться в развитие контента вокруг спортсменов, команд событий.
- Чтобы выработать правильный подход к выбору дисциплин и форматов соревнований, правообладателям стоит обратить внимание на организации, которые накопили опыт в этом направлении, включая самих издателей видеоигр.
- До сих пор нет четкого ответа на вопрос, может ли спортивная организация заработать в киберспорте, действуя по отработанным в основном бизнесе алгоритмам. Мы видим, что спортивные организации все чаще разрабатывают новые, ориентированные на специфику киберспорта, подходы к монетизации.



### В новостях

«Реал Мадрид» вместе с EA разработали подход для интеграции в Volta – новый режим игры в EA Sports FIFA

НБА и Бундеслига развивают свои киберспортивные направления, опираясь на уже созданную структуру управления соревнованиями



**Встраивайте киберспорт в повседневную деятельность своей организации. Киберспорт – не мимолетный тренд, поэтому выиграют те, кто адаптирует свою стратегию уже сейчас.**

Джейсон Лоэ, президент, Gameplan Impact





# Помимо киберспорта стоит обратить внимание на мобильный гейминг

Несмотря на то, что видеоигры – это большой и активно растущий сегмент рынка, зарабатывать на нем напрямую спортивным организациям непросто, учитывая влияние издателей игр и большие финансовые и технические ресурсы, необходимые для разработки игр-хитов.

Мобильные игры, напротив, имеют достаточно низкий барьер входа – разработка обойдется куда дешевле игр на ПК. С помощью этого инструмента спортивные организации могут получить возможность монетизировать права, создавать новые цифровые активы и расширять аудиторию в digital-пространстве. До сих пор спорт не был особенно активен в части создания мобильных игр, но возможно, это одна из инициатив, на которую стоит обратить внимание, так как рост числа смартфонов, развитие 5G-технологии и появление облачных игровых

платформ будут способствовать дальнейшему росту популярности мобильных игр.

Мобильные игры могут быть частью стратегии по работе с болельщиками, точкой для сбора данных, рекламной площадкой и даже источником дополнительных доходов с помощью микротранзакций.

Рынок мобильных игр достаточно насыщен, и шансы создать игру-хит невелики. Одновременное тестирование нескольких концепций и форматов игр может быть эффективным подходом к управлению рисками.

В среднесрочной перспективе мы ожидаем развития новых бизнес-моделей в результате сотрудничества между разработчиками мобильных игр и спортивными организациями.

## Основные задачи, которые предстоит решить при разработке стратегии мобильного гейминга



Как стратегия мобильного гейминга будет дополнять digital-стратегию и киберспортивную стратегию организации?



Какие дисциплины/форматы развивать?



С кем из разработчиков и издателей игр развивать партнерские отношения?



Кто является целевой аудиторией?



Какие ресурсы и компетенции необходимы для монетизации игр?



Как будут использоваться данные, полученные с помощью игр?



## В двух словах

При отсутствии доступа к массовым мероприятиям виртуальные форматы развлечений сейчас переживают подъем. Прогнозы рынка подтверждают, что и видеоигры, и киберспорт будут демонстрировать отличные показатели роста. Но это не означает, что волна сама вынесет вас к успеху – необходим четкий план действий.

Недостаточно воспринимать киберспорт как просто одну из активаций для болельщиков, важно понимать, что это отдельная дисциплина со своими правилами и культурой, со своими героями и фанатами. Развитие киберспортивного направления, равно как и любого другого нового продукта, – это долгосрочный процесс. Сейчас, когда виртуальный или гибридный спорт остается для многих атлетов единственно возможным типом соревнований, самое время сделать первые шаги.

Что же касается медиа, то, как мы видим из анализа ситуации в традиционных видах спорта, надеяться на долгосрочные эксклюзивные контракты в области киберспорта не приходится. Необходимо проявить определенную смелость, чтобы выстраивать новую вертикаль в организации по абсолютно новым лекалам.

# Список использованных источников

## Влияние COVID-19: ветер перемен

---

- Ahmed, M., Borrelli, S., Wiggins, K.; 23 июля 2020; Private equity groups tackle challenge to relaunch Serie A; Financial Times
- BBC; 7 августа 2020; League One & Two clubs vote to introduce salary cap; BBC.com
- Lepitak, S.; 21 мая 2020; Formula 1's sponsors are helping the sport get back into gear; The Drum
- Nelson, A.; 12 мая 2020; Success of Digital Swiss 5 points way toward cycling's hybrid future; SportBusiness
- Seifert, K.; 13 апреля 2020; XFL files for Chapter 11 bankruptcy after suspending operations; ESPN
- Spataro, J.; 24 июля 2020; Reimagining how NBA fans and teams experience the game of basketball with Together mode in Microsoft Teams; Microsoft
- Super League Triathlon; 16 июля 2020; Super League and Zwift to bring pro triathlon back with SLT Arena Games in Rotterdam; Superleaguetriathlon.com
- Wilson, M.; 29 июня 2020; The Tour de France goes virtual, as e-cycling takes off during quarantine; Fast Company

## Спортивные медиа: изменения в эпоху неопределенности

---

- Barnes, B.; 18 ноября 2019; The Streaming Era Has Finally Arrived. Everything Is About to Change.; The New York Times
- Dixon, E.; 21 августа 2020; 'Video highlights will be more valuable than live rights,' says WarnerMedia VP; SportsPro
- Holloway, D.; 1 июля 2020; Why Sports Documentaries are Seeing a Boom Amid the Coronavirus Pandemic; Variety
- Magnotta, K.; 30 июля 2020; Yahoo Sports and NBA bring future of sports entertainment to life through VR, fantasy, betting; Verizon
- McCaskill, S.; 26 мая 2020; The Bundesliga Is Using Cloud And AI To Power New Stats For 'Der Klassiker'; Forbes
- Mullin, B.; 20 апреля 2020; Michael Jordan Documentary a Ratings Win for ESPN Amid Coronavirus Sports Shutdown; The Wall Street Journal
- Newman, J.; 14 июля 2020; These two underdog apps have solved streaming TV's biggest headache; Fast Company
- Ross, M.; 6 августа 2020; DAZN reshuffles executive team, eyes non-live content to protect subscriber base; SportBusiness
- Svenson, D.; 24 июля 2020; Rivals Swisscom and UPC agree landmark distribution deal; SportBusiness

## Киберспорт: на пике популярности

---

- Alexander, J.; 3 апреля 2020; ESPN will air 12 hours of esports including Rocket League, NBA 2K, and Madden; The Verge
- Bassam, T.; 17 апреля 2020; Study: Esports gambling revenue set to hit US\$14bn in 2020; SportsPro
- Daniels, T.; 4 августа 2020; Eleven Sports rebrands to enhance women's and esports content; Insider Sport
- Formula 1; 19 июня 2020; Formula 1 Virtual Grand Prix series achieves record-breaking viewership; Formula1.com
- Joseph, S.; 13 мая 2020; With live sports on hold, Adidas turns to video games; Digiday
- Long, D.; 24 марта 2020; eNASCAR race draws record TV audience for eSports event; NBC Sports
- Smith, N.; 12 мая 2020; The giants of the video game industry have thrived in the pandemic. Can the success continue?; The Washington Post
- UCI; 26 сентября 2019; UCI and Zwift sign Memorandum of Understanding for the development of cycling esports as a new cycling discipline; UCI.org

# Контакты

Консультационные услуги для компаний спортивной индустрии, PwC в Швейцарии



**Дэвид Делли**

Директор

david.dellea@ch.pwc.com



**Клайв Ривс**

Старший менеджер

clive.reeves@ch.pwc.com

Консультационные услуги для компаний спортивной индустрии, PwC в России



**Олег Малышев**

Партнер

oleg.malyshev@pwc.com



**Александр Кардаш**

Директор

aleksander.kardash@pwc.com



**Анастасия Шалимова**

Менеджер

anastasia.shalimova@pwc.com

PwC в России ([www.pwc.ru](http://www.pwc.ru)) предоставляет услуги в области аудита и бизнес-консультирования, а также налоговые и юридические услуги компаниям разных отраслей. В офисах PwC в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже, Владикавказе, Перми, Нижнем Новгороде и Уфе работают более 3 500 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса. Глобальная сеть фирм PwC объединяет более 251 000 сотрудников в 158 странах.

\* Под «PwC» понимается общество с ограниченной ответственностью «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование» или, в зависимости от контекста, другие фирмы, входящие в глобальную сеть PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Каждая фирма сети является самостоятельным юридическим лицом.