

Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет
Высшая школа менеджмента

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ АО «ПРИМОРСКИЙ ПАРК
ПОБЕДЫ» ДЛЯ КОММЕРЧЕСКОГО ПРОЕКТА СПОРТИВНОГО КЛАСТЕРА**

Выпускная квалификационная работа
студента 4 курса
бакалаврской программы,
профиль – Маркетинг
Зенишина Алексея Андреевича

(подпись)

Научный руководитель
к.э.н., доцент кафедры маркетинга
ГЛАДКИХ Игорь Валентинович

(подпись)

Рецензент:
к.э.н., преподаватель кафедры маркетинга
АЛКАНОВА Ольга Николаевна

Санкт-Петербург
2021

Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Зенишин Алексей Андреевич, студент 4 курса направления 080200 “Менеджмент” (профиль подготовки – “Маркетинг”), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему “РАЗРАБОТКА КЛЮЧЕВЫХ ЭЛЕМЕНТОВ СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ АО «ПРИМОРСКИЙ ПАРК ПОБЕДЫ» ДЛЯ КОММЕРЧЕСКОГО ПРОЕКТА СПОРТИВНОГО КЛАСТЕРА”, представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что “ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя”, и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования “Санкт-Петербургский государственный университет” о том, что “студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)”.



(Подпись студента)

04.06.2021

(Дата)

Оглавление	
Введение	6
ГЛАВА 1. ПРОЕКТ СПОРТИВНОГО КЛАСТЕРА АО «ПРИМОРСКИЙ ПАРК ПОБЕДЫ».....	9
1.1. Концепция и общая маркетинговая стратегия развития проекта спортивного кластера на территории парка	9
1.2. Связь с другими проектами и бизнесами АО «Приморский парк Победы»	17
1.3. Коммерческая задача проекта и предполагаемая маркетинговая стратегия	18
1.4. Характеристика рынка многофункциональных спортивных комплексов г. Санкт-Петербург.....	20
1.5. Проблема разработки стратегии ценообразования для направления по организации общественных спортивных площадок.....	25
Выводы.....	27
ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ СПРОСА НА УСЛУГИ В РАМКАХ ПРОЕКТА СПОРТИВНОГО КЛАСТЕРА ПАРКА.....	29
2.1. Программа исследований и обоснование выбора методов.....	29
2.2. Определение понятия цены в сегменте рекреационных и парковых услуги	34
2.3. Профиль потребителя спортивного кластера АО «ПпП»	36
2.4. Анализ существующих предложений спортивных площадок и прилегающих территорий на рынке Санкт-Петербурга.....	46
2.5. Исследование общего восприятия потребителями цены и качества предоставляемых услуг существующих на рынке спортивных площадок	51
2.6. Исследование характеристик текущего и будущего спроса на спортивные площадки в г. Санкт-Петербург	59
2.7. Определение эффективных пакетов предоставляемых услуг и системы цен	62

2.8. Актуальность внедрения абонементной системы и нелинейного ценообразования.....	65
Выводы.....	71
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ ПРОЕКТА СПОРТИВНОГО КЛАСТЕРА АО «ПРИМОРСКОГО ПАРКА ПОБЕДЫ»	72
3.1. Выбор метрики цены и обоснование уровня цен спортивного кластера АО «Приморский парк Победы»	73
3.2. Возможные ценовые политики для различных сегментов рынка	74
3.3. Разработка политики связанного ценообразования спортивного кластера АО «Приморский парк Победы» как элемента продвижения нового проекта.....	77
3.4. Определение формата выхода проекта на рынок г. Санкт-Петербург.....	78
3.5. Планирование динамики цен спортивного кластера АО «Приморский парк Победы».....	
3.6. Экономическое обоснование и рекомендации по развитию спортивного кластера АО «Приморский парк Победы».....	87
Заключение	92
Библиографический список	95
Приложения.....	99
Приложение 1. Анкета для опроса №1.....	99
Приложение 2. Многофункциональные спортивные центры г. Санкт-Петербург	114
Приложение 3. Сравнительная таблица цен ключевых игроков рынка многофункциональных игровых спортивных комплексов г. Санкт-Петербург	115
Приложение 4. Экспертное интервью с главной управляющей крупного спортивного кластера г. Санкт-Петербург	116
Приложение 5. Экспертное интервью с бывшим директором крупнейшего российского ФК и нынешним совладельцем частной любительской футбольной лиги	118

Приложение 6. Экспертное интервью с действующим фитнес инструктором, преподающим занятия по направлениям кроссфит/ йога / анимал флоу / TRX-тренировки в сети спорт-залов Sport Life, а также организатор собственных тренировок и спортивный блогер	119
Приложение 7. Marketing Research Online Community с помощью MS Teams	120
Приложение 8. Анкета для опроса №2.....	124
Приложение 9. Бухгалтерские данные конкурирующих многофункциональных спортивных центров г. Санкт-Петербург.....	144
Приложение 10. Анализ посещаемости и итоговой выручки основных конкурентов на рынке многофункциональных спортивных игровых центров г. Санкт-Петербург	145
Приложение 11. Анализ конкурентных цен на услуги корпоративной аренды ключевых МФСЦ г. Санкт-Петербург.....	152
Приложение 12. Выбор оптимальной альтернативы ценового пакета услуг игровых площадок методом conjoint-анализа	153
Приложение 13. Распределение рангов альтернативных предложений абонементных систем для игровых площадок спортивного кластера.....	158
Приложение 14. Прогнозируемый P&L проекта спортивного кластера Приморского парка Победы	159

Введение

Данная выпускная квалификационная работа является прикладным проектом по разработке ключевых элементов стратегии ценообразования для нового проекта Приморского парка Победы, расположенном на Крестовском острове – проекта с рабочим названием «Спортивный кластер». Работа подготовлена на основе тесного сотрудничества автора с компанией АО «Приморский парк Победы», управляющей данной парковой территорией.

Актуальность работы

Городское пространство находится в процессе модернизации, целью которой является создание современной природной общественной территории, предоставляющей не только эстетически красивое место для рекреации и прогулок в центре Санкт-Петербурга, но и отвечающее всем представлениям горожан об идеальном парковом пространстве. Модернизация происходит плавно под идеологией «тактического урбанизма» (англ. Tactical urbanism) – метод изменения городской среды, описанный Майком Лайдоном (Lydon & Garcia, 2012), подразумевающий взвешенный, поэтапный подход к изменениям через локальные решения появляющихся проблем общественного пространства от непосредственных запросов горожан. Согласно обратной связи, полученной от посетителей, а также общих тенденций к здоровому образу жизни, управленческая команда приняла решение о необходимости не только обновления существующих спортивных игровых площадок, но и создания новых спортивных территорий с сопутствующей инфраструктурой – создания единого центра спорта в парке – «Спортивного кластера». На момент первого взаимодействия с компанией в рамках ВКР, проект находился на этапе дизайн-проекта, а наиболее обсуждаемые стратегические вопросы касались метода организации управления «Спортивным кластером» (самостоятельное ведение записи, организация тренировок, и т.п., либо передача управления сторонней организации) и стратегии ценообразования на услуги. Центральной проблемой является отсутствие точного понимания характеристик спроса на будущий проект спортивного кластера у стратегического отдела АО «ПпП» и, как следствие, отсутствие ценовой стратегии, основывающейся на данных характеристиках и позволяющей добиться экономической эффективности проекта.

Цель и задачи исследования

Целью выпускной квалификационной работы является разработка ключевых элементов стратегии ценообразования для проекта «Спортивного кластера» АО «Приморский парк победы» на основании изучения процесса формирования спроса со стороны целевых сегментов потребителей.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Идентифицировать целевые сегменты потребителей спортивного кластера;
2. Идентифицировать и проанализировать драйверы ценности продуктов для потребителей спортивной территории парка и покупателей сопутствующих товаров;
3. Выявить основные параметры спроса на услуги в рамках проекта «Спортивного кластера» с учетом востребованности различных видов услуг и готовности покупателей оплачивать эти услуги;
4. Разработать рекомендации по формированию структуры и уровня цен;
5. Проанализировать целесообразность и возможности внедрения элементов дифференцированного и связанного ценообразования;
6. Дать оценку экономической эффективности проекта и разработать рекомендации по общей стратегии его развития.

Характеристика использованных методов и источников информации

Работы структурирована таким образом, чтобы поэтапно решить данные задачи и как итог достичь поставленной цели. Первая глава направлена на описание проблематики, определение коммерческой задачи и ключевых KPI, которые позволят определить эффективность разработанной стратегии, а также на детальное описание характеристики рынка многофункциональных игровых спортивных центров (МФСЦ) г. Санкт-Петербург, к которым относится проект «Спортивного кластера». Вторая глава будет касаться непосредственного исследования поведенческих и социо-демографических характеристик, для детальной проработки целевых сегментов потребителей проекта; Будет исследована характеристика текущего и будущего спроса на спортивные площадки в г. Санкт-Петербург; Идентифицированы драйверы ценности и разработаны рекомендация по оптимальному коридору цен на услуги. Наконец, в третьей главе будут разработаны конкретные рекомендации для спортивного кластера, и проведена оценка экономической эффективности в текущих условиях, что позволит выполнить последнюю задачу исследования.

Для последовательного достижения ключевой цели данной работы были проведены исследования вторичных и первичных данных с использованием количественных и качественных методов исследования. Общая схема использованных методов и источников информации, задействованных в ходе исследования представлена на Рис. 1:

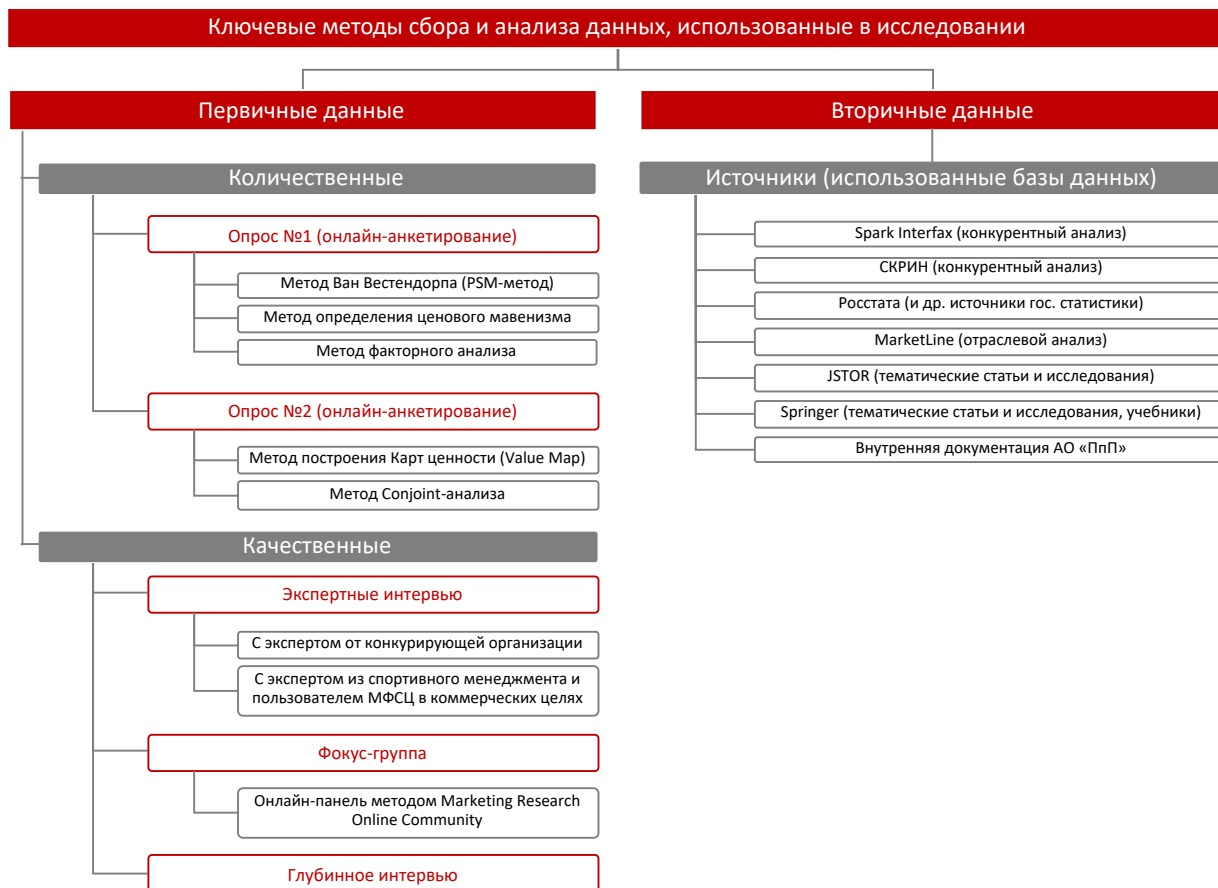


Рис. 1 Схема ключевых методов сбора и анализа данных, использованных в исследовании

ГЛАВА 1. ПРОЕКТ СПОРТИВНОГО КЛАСТЕРА АО «ПРИМОРСКИЙ ПАРК ПОБЕДЫ»

1.1. Концепция и общая маркетинговая стратегия развития проекта спортивного кластера на территории парка



Рис. 2. Обновленный логотип «Приморского парка Победы»

Источник: Официальный сайт АО «ПпП» [сайт] URL: <http://pppark.ru> (дата обращения: 05.11.2020)

АО «Приморский парк Победы» – негосударственное коммерческое учреждение, занимающееся управлением одноименным общественным пространством – Парком культуры и отдыха «Приморский парк Победы», расположенном на Крестовском острове Петроградского района города Санкт-Петербург. До 16 февраля 2016 года территория парка находилась в собственности государственного унитарного предприятия (СПБ ГУП «Приморский парк Победы»), после чего перешла в частную форму собственности с правопреемником в лице АО «ПпП»¹. С 12 мая 2020 года директором акционерного общества стал Иванов Денис Михайлович, а начиная с июня 2020 года стартовала реализация крупной программы реновации территории. Программа рассчитана на несколько лет и включает глобальные изменения как в инфраструктуре, так и в общей атмосфере парка, выраженной обновлением айдентики (Рис. 2, 3) и позиционирования в глазах потребителей.

¹ АО ППП // Spark-interfax.ru [Электронный ресурс] URL: <http://www.spark-interfax.ru/sankt-peterburg-retrogradski/ao-ppp-inn-7813464548-ogrn-1107847038518-39100bc89a404cad94d38b346e22f481> (дата обращения: 05.11.2020).

В план работ по реновации территорий на 2021-24г. входят²:

- Общее благоустройство

Современная детская площадка, интегрированная в природный ландшафт; Обновление входных групп; Тактическое³ озеленение парка; Установка туалетов для маломобильных групп населения; Обновление системы навигации; Проект «Общественной Оранжереи»; Организация спортивного кластера с сопутствующей инфраструктурой; и др.

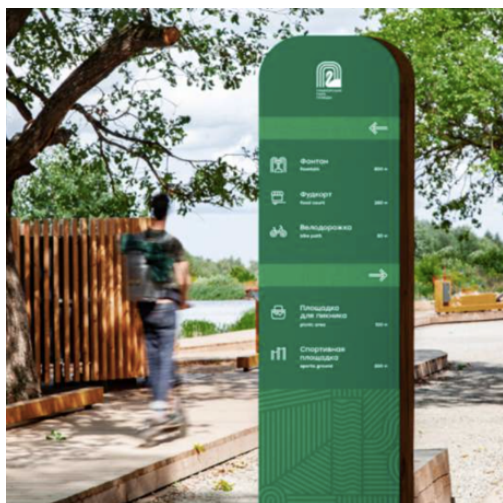


Рис. 3. Проект обновленной системы навигации

Источник: [“План развития АО «ПпП» 2021” – внутренняя документация АО «ПпП»]



Рис. 4. Проект "Yoga-Wellness House"

Источник: [“План развития АО «ПпП» 2021” – внутренняя документация АО «ПпП»]

- Создание новых досуговых зон
Event-площадок; Yoga-wellness house⁴ (Рис. 4); Первого в России паркового коворкинга⁵; И др.
- Реализация обновленной маркетинговой стратегии
Повышение трафика и заинтересованности потребителей, путем проведения общественных мероприятий, таких как гастро- и ландшафтно-цветочных фестивалей; Коллаборации с художниками для создания арт-объектов на

² План развития «Приморского парка Победы». Источник [Внутренние файлы АО «ПпП» по планам развития]

³ «Тактическое озеленение» – в данном контексте понимается как замена однолетних растений на многолетние, а также добавление большей естественности в ландшафтный дизайн при помощи полевых цветов, лаванды и других дикорастущих культур

⁴ Крытый йога-центр для посетителей (коммерческая структура парка)

⁵ Здание с организованным коворкинг-пространством, объединенное с зеленой территорией парка

территории парка; Создание спортивных событий; Активное ведение и развитие социальных сетей проекта; и др.

- Реализация социальных инициатив:

Продвижение «Slow food»⁶ движения; Сотрудничество с благотворительными фондами; Организация раздельного сбора мусора; и т.д.

Описание будущего подразделения спортивного кластера парка

АО «ПпП» нацелено создать «городской парк в статусе первой современной и комфортной природной общественной территории, любимой всеми горожанами»⁷ в Санкт-Петербурге. Проект спортивного кластера парка – одно из ключевых коммерческих направлений на пути к этой цели.

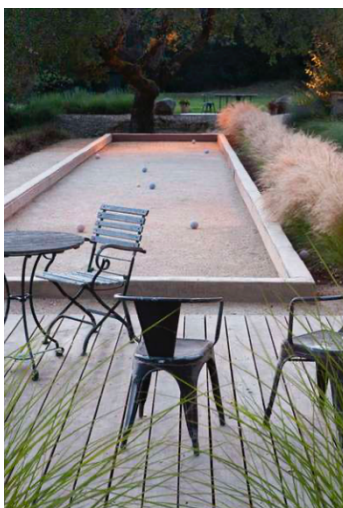


Рис. 5. Визуализация сопутствующей инфраструктуры при спортивном секторе «Приморского парка Победы» (Петанк площадка)

Источник: [“План развития АО «ПпП» 2021” – внутренние документы АО «ПпП»]

Спортивный кластер будет представлять собой многофункциональный спортивный комплекс под открытым небом. На территории комплекса планируется организовать спортивные площадки, подходящие для 5-ти видов спорта:

- Футбол
- Баскетбол

⁶ Определение «Slow food movement» – движение, противостоящее системе быстрого питания. В основе создания организации Slow Food лежало создание заведений общественного питания, не похожих на фастфуд, — предоставляющих более здоровое питание, а также сохраняющих традиции национальной и региональной кухни. Википедия: свободная энциклопедия [Электронный ресурс]– Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org>, свободный (05.12.2020)

⁷ Цитата Ульяны Ким – Директора отдела Стратегического развития парка. Источник: [Интервью с представителями АО «ПпП» 17.11.2020]

- Теннис
- Волейбол
- Петанк

Выделена территория для создания одной единой спортивной площадки для футбола и баскетбола. Песчаной площадки для петанка (Рис. 5). Также, на основе имеющейся в данный момент старой волейбольной площадки, для оптимизации расходов, предлагается создать обновленную площадку для пляжного волейбола. Более того, на территории Приморского парка были ранее созданы теннисные корты, находящиеся в данный момент в непригодном для профессиональных игр состоянии, которые также будут восстановлены и присоединены к спортивному сектору «ПпП». Все поля расположены близко друг к другу, что позволяет объединить их в единую структуру – «Спортивный кластер».

На основании первичного анализа спроса на существующие открытые для посещения спортивные территории «Приморского парка», а именно анализа обратной связи посетителей городского пространства, руководство уверено, что такой объект станет очень востребованным среди горожан – как взрослых, так и детей. И может использоваться как для любительских, так и для полупрофессиональных соревнований. Однако, для подтверждения данного суждения в ходе работы будет проведен опрос, результаты которого отразятся на итоговой политике ценообразования на продукты проекта.

Спортплощадки будут располагаться под открытым небом, а значит, будут подвержены природной стихии и сезонности. Тем не менее, по данным АО «ПпП» запрос на такие спортивные сооружения велик, а существующие близлежащие аналоги (волейбольная площадка на Южной дороге и крытые теннисные корты на о. Елагин) «практически всегда заняты»⁸.

Спортивный кластер будет оснащен всей необходимой инфраструктурой для комфортного пребывания пользователей, включающей раздевалки, шкафчики с замком для личных вещей, душевые, и туалеты (см. Рис. 6, Рис. 7). Это сделает Парк значительно более комфортным и удобным для гостей, ведущих спортивный образ жизни. На территории кластера будет организована специальная отдельная зона для хранения хоз. оборудования и инвентаря, которую можно будет использовать как место для долгосрочного хранения необходимого оборудования, принадлежащего приглашенным

⁸ Интервью с представителями менеджмента АО «Приморский парк Победы» (17.11.2020)

спортивным студиям-партнерам, организующим свои тренировки на базе Приморского парка.

Таким образом, спортивный кластер будет представлять собой главную точку притяжения посетителей, желающих заняться различными видами спорта на природе, начиная от игровых видов (на спортивных игровых площадках), до индивидуальных и групповых многофункциональных тренировок (они могут проводиться как на территории игровых площадок в свободное от игр время, так и на всей территории Приморского парка). В таком случае, спортивный кластер будет представлять собой точку сбора и место для комфортного переодевания спортсменов, которого так не хватает в настоящее время парку).



Рис. 6. Визуализация здания сопутствующей инфраструктуры при спортивном секторе «Приморского парка Победы»

Источник: [“План развития АО «ПпП» 2021” – внутренние документы АО «ПпП»]



Рис. 7. Визуализация внутреннего пространства сопутствующей инфраструктуры при спортивном секторе «Приморского парка Победы»

Источник: [“План развития АО «ПпП» 2021” – внутренние документы АО «ПпП»]

Направления работы с потребителями проекта и их ключевые потребности

Как было сказано ранее, потребители с которыми работает «Приморский парк Победы» – это «все возрастные и социальные группы». Поэтому проект спортивного кластера также рассчитан на максимально широкую аудиторию и нацелен покрывать спрос со стороны B2B (частные тренеры, спортшколы, аренда территорий для проведения коммерческих мероприятий) и B2C (именно на него будет ставиться основной акцент

исследования, как на целевой сегмент для проекта). Более точное сегментирование потребителей будет проведено далее в ходе работы над опросом. Однако изначально решение по созданию данного проекта было основано на удовлетворении следующих выявленных базовых потребностей со стороны посетителей общественного пространства и потребителей существующих на его территории спортивных площадок:

- *Отсутствие надлежащего ухода за существующими спортивными объектами*

Некоторые группы людей, регулярно посещающие футбольное и волейбольное поля на территории «Приморского парка», сами, по мере возможностей, следили за состоянием покрытий игровых площадок, их чистотой, и даже сами покупали сетки на ворота);

- *Невозможность аренды игрового оборудования вблизи площадок*

Барьером для импульсивного пользования площадками является полное отсутствие предложения по аренде игрового оборудования, поэтому на данный момент площадками пользуются исключительно запланировано и организовано. Однако, именно импульсивные покупки являются одним из ключевых источников прибыли в коммерческих общественных пространствах с бесплатным входом на рекреационно-развлекательную территорию (Crompton, 2016), к которым относятся городские общественные парки;

- *Хаос и трудность самоорганизации*

Отсутствие общедоступного актуального расписания занятости территорий делает невозможным планирование посещения игровой площадки из-за отсутствия понимания о ее доступности в конкретный момент времени. Кроме этого, территории площадок время от времени могут быть использованы для проведения масштабных мероприятий парка. Посетители уведомляются об этой через различные каналы, в том числе соц. сети парка, однако не всем удобно следить за этой информацией. Поэтому предпочтения по выбору места игры у сформированных любительских команд переходят к платным аналогам лишь из-за потребности в стабильном расписании;

- *Отсутствие раздевалок*

На данный момент вблизи спортивных площадок полностью отсутствует сопутствующая инфраструктура как, например, шкафчики с замками, душевые, или трибуны, но именно места для переодевания – ключевая потребность, так необходимая для существующих посетителей⁹

Таким образом, для удовлетворения потребностей различных сегментов посетителей в будущем спортивном кластере «ПпП» планируется предоставление следующих услуг:

- Аренда площадки целиком для физических лиц (для игры команд, праздников, проведения частных мероприятий);
- Аренда площадок для проведения крупных коммерческих мероприятий (соревнования, награждения, фестивали и т.п.);
- Аренда площадок для проведения мелких коммерческих мероприятий (частных тренировок со своей группой, мастер-классов, фотосъемок, занятий частных спортивных школ, и т.п.);
- Бесплатное посещение площадки со своим оборудованием в свободное от брони время (кроме Петанк площадки, которая будет всегда платной для посещения. Но в стоимость будет входить готовый набор шаров для игры.);
- Отдельная аренда шкафчиков для личных вещей и раздевалок;
- Душевые;
- Аренда спортивного оборудования (волейбольные, баскетбольные и футбольные мячи, теннисные ракетки, теннисные мячи);
- Платные тренировки с партнерами парка (фитнес студии, профессиональные тренеры, тренировки от профессиональных спортсменов и т.д.);
- Бесплатные тренировки с партнерами парка (бартерное сотрудничество парка с именитыми спортивными студиями как инструмент маркетинговой поддержки проекта, о котором говорилось ранее).

⁹ Информация ООО «ПпП» и выборочных опросов посетителей парка.

Именно на этих услугах будут основываться первоначальные гипотезы исследования и их последующая проверка с помощью опроса потребителей и проведения интервью.

1.2. Связь с другими проектами и бизнесами АО «Приморский парк Победы»

Идеология современного Приморского парка Победы – интеграция всей инфраструктуры в «природный оазис в центре шумного города». Исходя из этого, проект спортивного кластера будет интегрирован в единое природное пространство парка как физически, с помощью выбора в сторону природных материалов облицовки сооружений, так и идеологически – позиционирование проекта. Данное решение нацелено дать возможность посетителям проекта совместить занятие спортом с классическим парковым отдыхом.

Управление бронированиями и любые другие взаимодействия с посетителями спорт-сектора будет осуществляться через единые каналы – социальные сети парка и официальный сайт – совместно с другими проектами парка, под едиными философией и брендом.

Руководство АО «ППП» заинтересовано в предложении посетителям связанных продуктов в виде единых абонементов на пользование услугами разных секторов парка, о которых было сказано в параграфе 1.1. «Концепция и общая маркетинговая стратегия развития проекта спортивного кластера на территории парка» (например, абонемент на посещение Yoga-wellness house и спортивных площадок; или сдача под мероприятия спорт-сектора совместно с Event-пространством). Гипотеза о целесообразности внедрения подобной системы связанного ценообразования (bundle pricing) будет протестирована далее в ходе работы.

1.3. Коммерческая задача проекта и предполагаемая маркетинговая стратегия

Так как «Приморский парк Победы» является коммерческой организацией, управляющей государственной территорией общего пользования, проект спортивного кластера, как и многие другие проекты организации, должен совмещать в себе две основные задачи:

1. Привлечение и удовлетворение посетителей (должен представлять собой рабочую точку притяжения для посетителей, что выражается в повышении следующих показателей, отслеживаемых менеджментом ООО «ПпП»:
 - a. Уровень удовлетворенности посетителей;
 - b. Среднее время препровождения на территории парка.
 - c. Среднесуточное количество посетителей
2. Коммерческая эффективность (достижение стабильно положительных чистых денежных потоков $NSCF_{год}$ в период основного горизонта планирования – до 5-ти лет; Достижение положительной чистой приведенной стоимости проекта NPV в период до 10-ти лет).

ООО «ПпП» рассчитывает на достижение данных результатов путем создания и маркетингового продвижения уникального продукта, аккумулирующего основные потребности целевых сегментов потребителей проекта, подкрепленные ключевыми особенностями экосистемы парка (что позволит легко дифференцировать предложение на рынке в восприятии потребителя):

- «Стильное пространство» (дополнительную ценность для потребителей оказывает отождествление с общим модным брендом и идеологией Приморского парка – экологичность, минимальный природный след, осознанность, умиротворение, единение с природой);
- Современное оснащение площадок и постоянная поддержка территорий;
- Безопасность (Экологичное зеленое пространство без автомобилей и действующей охраной парка);
- Центральное расположение (Самое сердце города Санкт-Петербург, доступ от станций метро «Крестовский остров» и «Зенит»/«Новокрестовская»);

- Разнообразие коллабораций с различными именитыми спортивными студиями города, предлагаемыми для посещения на территории будущего спортивного кластера парка. Приморский парк уже имеет успешный опыт реализации данной стратегии по продвижению собственного бренда (в рамках проектов «Садовой школы» и продвижения новой территории общего пользования с пуфами) через бартерное сотрудничество с различными именитыми творческими, образовательными, и спортивными студиями г. Санкт-Петербург на условиях взаимно-рекламы (в т.ч. через кросс-промо публикации совместных проектов в аккаунтах соц.сетей партнеров и парка). Подобный подход доказал свою работоспособность в задачах по повышению охвата и привлечения новых потребителей для проектов, и будет имплементирован для продвижения будущего спортивного кластера;
- Возможность сотрудничества с «Газпром Ареной» и прилегающих профессиональных спортивных организаций.

Запрос на разработку стратегии ценообразования

Изначальная идея проекта спортивного кластера Приморского парка Победы была разработана и одобрена менеджментом в ответ на выявленный спрос со стороны посетителей парка на спортивную инфраструктуру, однако сам проект является новым и уникальным для управленческой команды. Особенно обсуждаемыми оказались моменты, связанные с определением итогового пакета предлагаемых услуг, способом организации управления функционированием территории (самостоятельное ведение проекта или передача всех функций сторонней организации, имеющий опыт в управлении многофункциональными спортивными центрами), а также вопрос по ценообразованию на предлагаемые услуги, которые были бы конкурентоспособны на рынке и приемлемы для посетителей. Если для решения первых двух вопросов менеджмент Приморского парка Победы может основываться в том числе на своем релевантном опыте ведения подобных проектов, то для выведения стратегии ценообразования возникла серьезная необходимость проведения полноценного исследования. Данная работа является ответом на данный запрос организации.

1.4. Характеристика рынка многофункциональных спортивных комплексов г. Санкт-Петербург.

Проект спортивного кластера приморского парка победы относится к многофункциональным игровым спортивным центрам (МФСЦ). Рынок МФСЦ Санкт-Петербурга хорошо развит и к 2021 развивается как под влиянием действий правительства в рамках целей спортивного развития России до 2030 года¹³, так и естественным ростом заинтересованности горожан в спорте и активных формах досуга¹⁰.

Прочет емкости рынка

Так как спортивный кластер «ППП» будет местом, подходящим для занятия очень разнообразными видами спорта: будет включать спортивные игровые площадки для пяти видов игрового спорта (баскетбол, мини-футбол, волейбол и теннис); а раздевалки и территории (в том числе территории всего парка) будут использоваться для тренировок на природе по другим видам спорта, например, кроссфит, йога, бокс, беговые тренировки, фехтование и т.д. Поэтому базой для прочета емкости рынка будет население, систематически занимающееся физической культурой и спортом, подходящее по демографическим характеристикам под ЦА проекта.

Таблица 1

Факторы и показатели для прочета емкости рынка

Фактор / Показатель	Значение
Период	1 год
Границы рынка	г. Санкт-Петербург
Критерий для расчета потенциала	Возможный уровень потребления
Потребители	Население г. Санкт-Петербург в возрасте 20-45 лет со средним уровнем дохода и выше. (Выбран согласно ядру потребителей коммерческих проектов АО «Приморского

¹⁰Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 года. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс] – Economy.gov.ru, 2021. – URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/450ce3f2da1ecf8a6ec8f4e9fd0cbdd3/Prognoz2024.pdf> (дата обращения 15.03.21)

	парка победы», частью которого является рассматриваемый проект спортивных площадок)
Товарные группы	Исключительно стоимость почасовой аренды спортивной игровой площадки (без учета аренды оборудования, услуг тренера, аренды сопутствующих инфраструктур и т.п.)
Единица измерения	Денежное выражение емкости рынка (Рубли в год)
Метод расчета	Метод «снизу-вверх» (Выбран как наиболее удобный метод для просчета с учетом доступности информации и невозможности просчета от реальных продаж, поскольку проект еще не запущен и использовать реальные продажи для просчета невозможно, а информация от конкурентов закрыта для общего доступа).

Население города Санкт-Петербург на 2021 год составляет 5 388 759 человек¹¹. Из них 2 008 073 подходит под целевые сегменты пользователей «спортивного кластера» ПпП по возрасту¹². В 2021 году систематически занимаются физической культурой и спортом более 40%¹³ населения, а к 2030 году по в рамках национальной цели «Сохранение населения, здоровье и благополучие людей» доля граждан РФ, систематически занимающихся физической культурой и спортом, должна вырасти до 70%¹⁴. Показатель в 40% близок доле, полученной в Опросе №1 (см. Приложение 1), которая составляет 51% (см Рис. 8) среди респондентов в возрасте от 18 до 45 лет.

¹¹ Предварительная оценка численности постоянного населения на 1 января 2021 года и в среднем за 2020 год. Росстат [Электронный ресурс] – Rosstat.gov.ru, 2021. – URL:

<https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/PrPopul2021.xls> (дата обращения 14.03.21)

¹² Основные показатели демографических процессов в Санкт. ПЕТРОСТАТ [Электронный ресурс] – Petrostat.ru, 2021. – URL: https://petrostat.gks.ru/storage/mediabank/9Psp9vpi/14000120_122019.pdf (дата обращения 15.03.21)

¹³ Фитнес-сообщество РФ вовлекло в занятия спортом более 79 тыс. россиян в 2020 году. ТАСС [Электронный ресурс] – Tass.ru, 2021. – URL: <https://tass.ru/sport/10439331> (дата обращения 15.03.21)

¹⁴ Указ о национальных целях развития России до 2030 года. Официальный сайт Кремля [Электронный ресурс] – Kremlin.ru, 2021. – URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/63728> (дата обращения 15.03.21)

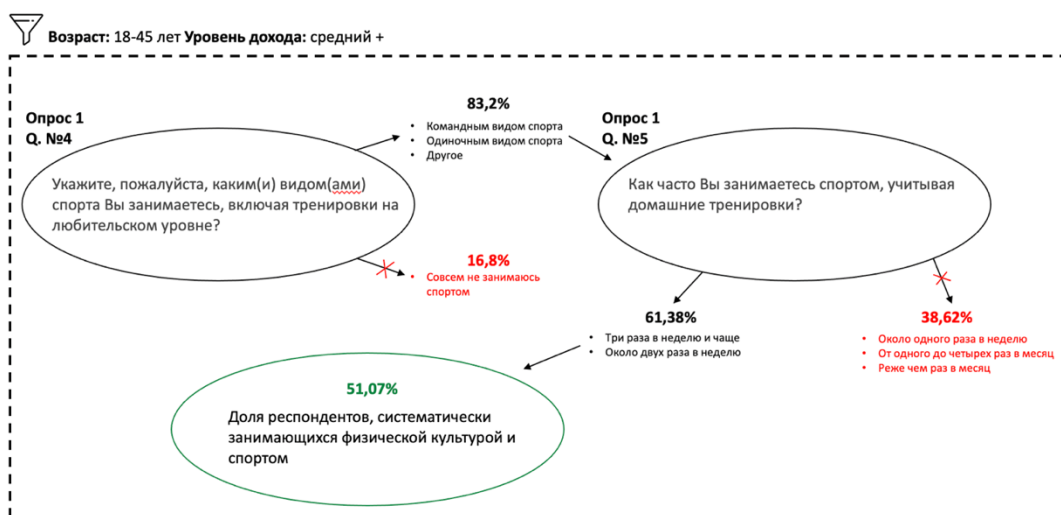


Рис. 8. Просчет респондентов, систематически занимающихся физкультурой и спортом (отфильтрованные по возрастному признаку 18-45 лет)

Источник: [Данные опроса №1 (см. Приложение №1)]

Для просчетов Емкости рынка выбран пессимистичный показатель в 40%: $2\ 008\ 073 \cdot 40\% = 803\ 229$ чел.

- *Норма потребления коммерческих Спортивных площадок под открытым небом за год*

Данные о норме потребления высчитаны исходя из Опроса №1 (см. Рис. 9) и составляют: $(2\ \text{раз/нед} \cdot 51,61\%) + (3\ \text{раз/нед} \cdot 48,39\%) = 2,4839$ раз в неделю. В 2021г. благоприятным периодом использования спортивного кластера под открытым небом в Санкт-Петербурге, согласно погодным условиям, считается период с мая по сентябрь (в этом периоде 23 недели). Или $2,4839 \cdot 23 = 57,1297$ посещений спортивных организаций под открытым небом в год.



Рис. 9. Просчет частоты занятия спортом (отфильтрованные по возрастному признаку 18-45 лет)
Источник: [Данные опроса №1 (см. Приложение №1)]

- Теоретическая норма потребления спортивного кластера «ПпП» за год

Для просчета предположительного процента использования спортивного кластера «ПпП» для постоянных занятий спортом, был высчитан процент опрошенных, проживающих в непосредственной близости к парку (Петроградский, Василеостровский, Приморский, Адмиралтейский и Центральный) и посещающих Приморский парк два раза в месяц и чаще (на вопрос №3 Опроса «Посещали ли Вы когда-нибудь "Приморский парк Победы" (на Крестовском острове)?» Выбрали вариант «Да, достаточно часто там бываю (два раза в месяц и чаще)») (см. Приложение №1). Таких респондентов, проживающих в ближайших районах, часто посещающих Приморский парк и имеющих доход средний и выше, оказалось 30%.

Именно это значение принято за мультипликатор для просчета постоянных потребителей:

*57,1297 посещений в год * 57,45% (процент жителей ближайших районов от общего числа) * 30% (процент жителей ближайших районов, которые часто посещают Приморский парк и имеют доход выше среднего) = 9,84 посещения в год на одного человека.*

- Средняя стоимость 1 единицы продукции на рынке (в руб.)

Исходя из проведенного конкурентного анализа и предварительного просчета Оптимального коридора цен методом PSM (см. Рис. 10), средняя стоимость часа аренды считается равной **2 350 руб/час.**

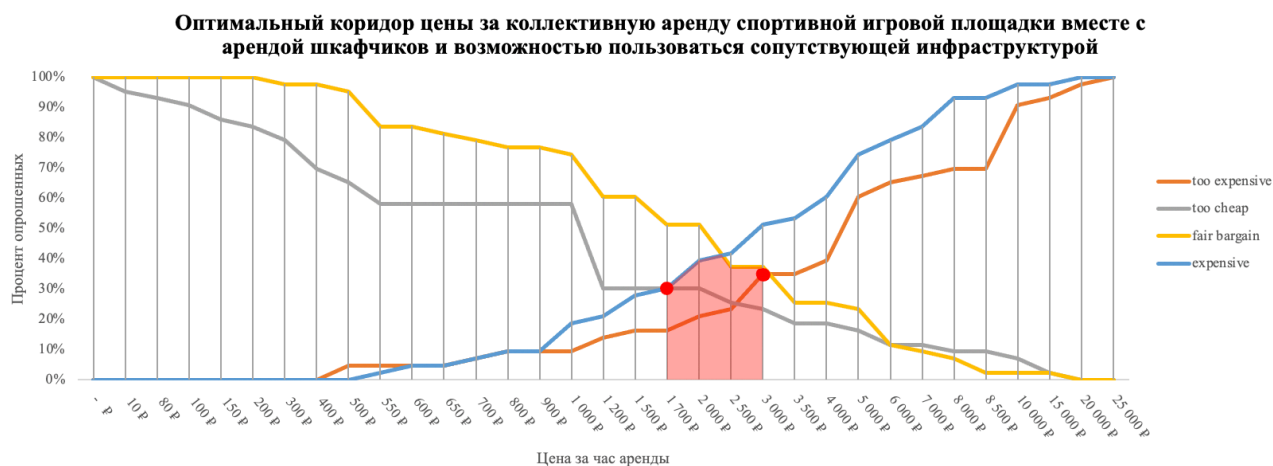


Рис. 10. График оптимального коридора цены за час аренды спортивной площадки методом PSM
 Источник: Данные опроса №1 (см. Приложение №1, см. Параграф 2.5. «Исследование общего восприятия потребителями цены и качества предоставляемых услуг существующих на рынке спортивных площадок»)

- Средняя продолжительность аренды зоны спортивного кластера ПпП

Так как на данный момент спортивный кластер находится на этапе проектирования и не функционирует, данных по исторической средней продолжительности аренды спортивной площадки/шкафчика за раз отсутствуют. Поэтому данный показатель будет высчитан из среднего значения продолжительности игр по конкретным видам спорта с учетом кол-ва зон, для данного вида спорта:

*Средняя продолжительность аренды зоны спортивного кластера ПпП за раз = (1,5 часа [2 тайма по 25 мин для мини футбола + перерыв и время на переодевание] * 1/5) + (1,5 часа [4 тайма по 12 мин для баскетбола + перерыв и время на переодевание] * 1/5) + (2 часа [средняя игра до победы в 6-ти геймах по теннису + перерыв и время на переодевание] * 1/5) + (3 часа [3 партии по 20-30 мин по волейболу + перерыв и время на переодевание] * 1/5) + (2 часа [1,5 часа - среднее время групповой тренировки по йоге, боксу, кроссфиту или беговой тренировки + перерыв и время на переодевание] * 1/5) = 2 часа.*

- Среднее кол-во посетителей в группе

Среднее кол-во посетителей в группе = (10 играющих игроков [мини-футбол] + 10 играющих игроков [баскетбол] + 2 игрока [теннис] + 12 играющих игроков [волейбол])/4 = 8,5 чел/за раз

Итоговый расчет:

Емкость рынка коммерческих спортивных игровых площадок за год = 803 229 чел. * 57,1297 посещения в год на одного человека. * 2 350 руб/час на группу * 2 часа (Средняя продолжительность аренды зоны спортивного кластера «ПпП» за раз) / 8,5 чел/за раз = 25 373 492 800 руб.

Теоретически доступная емкость рынка для спортивного кластера ПпП за год = 803 229 чел. * 9,84 посещения «СК ПпП» в год на одного человека. * 2 350 руб/час. * 2 часа (Средняя продолжительность аренды зоны спортивного кластера «ПпП» за раз) / 8,5 чел/за раз = 4 370 321 700 руб.

1.5. Проблема разработки стратегии ценообразования для направления по организации общественных спортивных площадок.

При разработке стратегии ценообразования очень важно определиться с ее сутью и ожидаемым результатом от исследования, так как само понимание стратегии можно структурировать различными способами, а непосредственное содержание формируется исходя из способностей и характеристик конкретной компании (Гладких, 2013). Одним из наиболее удобных для восприятия способов представления стратегии может служить разделение ее на модули, согласно уровню управленческих решений, затрагиваемых в стратегии. Поэтому, исходя из запроса менеджмента АО «ПпП» и актуальных проблем ценообразования нового для нее проекта спортивного кластера, в данной курсовой работе ключевые элементы стратегии ценообразования определены и модульно систематизированы следующим образом:

Модуль 1: Подход к управлению ценообразованием

- Разработка базовых принципов управления ценообразованием (выделение основных ценообразующих факторов, определение их относительной значимости);

Модуль 2: Решения на уровне ценовой политики

- Связность ценообразования продуктов между различными проектами АО «ПпП»;
- Принципы корректировки базовых цен (практика и условия внедрения скидок);
- Определение целевых потребителей и разработка правил и принципов ценового поведения по отношению к покупателям (в том числе выбор и обоснование типа ценовой дискриминации);
- Целесообразность и выбор вариантов социально ответственного, этичного поведения компании в области ценообразования;
- Ценовое конкурентное позиционирование продуктов и проекта в целом;

Модуль 3: Подходы к формированию структуры цены

- Определение структуры базовой цены и оптимального коридора цен по трем ключевым аспектам функционирования компании и взаимодействия ее с внешней средой (исходя из анализов ценового восприятия потребителей, конкурентной среды, и финансовой эффективности организации);

- Определение структуры конечной фактической величины дохода (pocket price) (Marn, Roegner, Zawada, 2003);

Модуль 4: Стратегическое ценообразование

- Выбор ценового сценария выхода проекта на рынок;
- Определение направления изменения цен (стабильная ценовая политика или динамическое ценообразование);
- Разработка ключевых показателей эффективности (KPI) внедрения предложенной стратегии ценообразования;

Модуль 5: Операционные решения

- Подходы к организации краткосрочных ценовых акций, стимулирующих сбыт (которые не влияют на долгосрочную стратегию, но способны повлиять на текущую ситуацию).

Итогом работы над стратегией ценообразования проекта спортивного кластера будут разработанные гайдлайны ценового поведения АО «ПпП» для каждого из этих элементов, основывающиеся на проведенном исследовании и существующей общей маркетинговой стратегии всех проектов в портфеле управляющей Приморским парком Победы организации.

Выводы

Проект спортивного кластера для «Приморского парка Победы» является логическим продолжением общей стратегии по созданию главного городского пространства «в статусе первой современной и комфортной природной общественной территории, любимой всеми горожанами»¹⁵ Санкт-Петербурга. Несмотря на возможную передачу управления проектом сторонней организации, спортивный кластер будет интегрирован в экосистему «Приморского парка Победы» как физически (территориальное расположение, интеграция в социальные сети, сайт, и т.д.) так и идеологически (продвижение концепции кластера неразрывно с образом «ПпП» в восприятии потребителя).

Стратегия проекта спортивного кластера, в том числе его ценовая политика как элемент общей стратегии, должна отвечать следующим требованиям:

1. Инновационность

Система должна привлекать на себя внимание и создавать уникальное предложение, которое было бы трудно копируемо конкурентами.

2. Клиентоориентированность

Так как городское общественное пространство, в первую очередь, нацелено на максимальное удовлетворение потребностей горожан в современных привлекательных культурно-рекреационных и физически-оздоровительных территориях как части общего городского благоустройства.

3. Доступность

Проект должен быть доступен максимально широкому кругу пользователей как с физической точки зрения – организации пространства комфортного для пожилых, маломобильных граждан, семей с маленькими детьми и т.д. Так и с финансовой точки зрения, что несомненно должно быть отражено в его политике ценообразования.

4. Финансовая эффективность

Несмотря на необходимость в «доступности» ценовой политики, проект должен быть финансово эффективным для достижения самоокупаемости и коммерческой привлекательности ООО «Приморский парк Победы».

Несмотря на то, что стратегия проекта спортивного кластера еще не утверждена и находится на этапе разработки, текущее видение менеджмента ООО «ПпП» об её общих элементах в полной мере согласуется с перечисленными критериями, однако вопрос

¹⁵ Цитата, Ульяна Ким – Директор отдела Стратегического развития парка. Источник: [Интервью с представителями АО «ПпП» 17.11.2020]

ценообразования на продукты остается открытым. Задачей данной работы является разработка таких ключевых элементов стратегии ценообразования, которые смогли бы соответствовать общей сложной концепции и стратегии проекта, как коммерческой бизнес-единицы в рамках организации, предоставляющей городской центральный парк культуры и отдыха общего пользования.

ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ СПРОСА НА УСЛУГИ В РАМКАХ ПРОЕКТА СПОРТИВНОГО КЛАСТЕРА ПАРКА

2.1. Программа исследований и обоснование выбора методов

Для формирования элементов эффективной ценовой стратегии будет проведено исследование, разбитое на две ключевые подгруппы:

- Исследование текущих характеристик рынка спортивных площадок г. Санкт-Петербург;
- Исследование эффективности предложенных стратегических рекомендаций в области ценообразования.

Первая подгруппа сформирована на основе материалов английской спортивной консалтинговой компании 4Global¹⁶, подготовленных по заказу Британского неведомственного государственного органа при Департаменте по вопросам цифровых технологий, культуры, средств массовой информации и спорта Англии Sports England¹⁷ «Playing Pitch Strategy Guidance» (2013) и «Playing pitch strategy: full analysis» (2016), и начинается с создания профиля будущего потребителя проекта спортивного кластера АО «ПпП» (как физических так и юридических лиц) на основе информации о текущих целевых сегментах посетителей парка. Для решения данной задачи будет проведено кабинетное исследование – исследование вторичной информации о потребителях спортивных площадок г. Санкт-Петербург. Данный метод позволит быстро собрать необходимые данные, которые невозможно было бы получить самостоятельно. А для более детальной проработки профиля потребителя, будет проведен опрос, включающий вопросы для оценки различных поведенческих (чувствительности к цене, ценового мавенизма, идеологических суждениях потребителей, при выборе спортивных площадок и т.п.) и демографических характеристик (см. Приложение 1). Как дополнительный источник информации со стороны спроса (помимо двух количественных опросов), будет проведено экспертное интервью с крупным и малым бизнесами, которые могут быть целевыми потребителями аренды площадки в коммерческих целях.

Для формирования понимания о ценовых политиках конкурентов будет проведено кабинетное исследование вторичной информации о существующих предложениях

¹⁶ 4 Global // Спортивное консалтинговое агентство [Официальный сайт] URL: <https://4global.com/> (дата обращения: 08.12.2020)

¹⁷ Sport England // Неведомственный государственный орган Англии при Департаменте цифровых технологий, культуры, СМИ и спорта [Официальный сайт] URL: <https://www.sportengland.org/> (дата обращения: 08.12.2020).

спортивных площадок и прилегающих территорий на рынке Петербурга, а также исследование общего восприятия уровня предоставляемых услуг потребителями существующих на рынке спортивных площадок. Кроме этого, будет проведено экспертное интервью с управленческой командой одного из крупных многофункциональных спортивных центров г. Санкт-Петербург для получения стратегических и управленческих инсайтов.

На основе полученной информации будет проведен опрос посетителей парка для более детальной проработки описательных характеристик предполагаемой базы потребителей спортивного кластера, а также для формирования информации об общем восприятии уровня предоставляемых услуг потребителями существующих на рынке спортивных площадок, проверке первоначальных гипотез о целевой сегментах потребителей и гипотезе об оптимальном списке предоставляемых услуг (сформированных в ходе кабинетного исследования). Опрос будет осуществлен с помощью анкетирования одновременно в онлайн режиме и очно на территории парка, для ускорения сбора информации. Итогом данной стадии будет:

- a. Профиль потребителя спортивного кластера АО «ПпП» с разделением на ключевые сегменты;
- b. Сравнительная таблица ключевых характеристик основных конкурентов (включая информацию о их ценовой политике);
- c. Карта ценности (Value map) рынка основных конкурирующих спортивных площадок г. Санкт-Петербург;
- d. Коридор оптимальных цен на услуги по методу PSM (Van Westendorp, 1976);
- e. Дополнительно будет актуализирован список услуг, предоставляемых посетителям парка в рамках проекта.

Завершающей стадией первого этапа будет Исследование информации, на основе которой можно сформировать понимание существующего и будущего спроса на спортивные площадки. Проведение кабинетного исследования вторичной информации будет достаточным для быстрого получения необходимой информации, на основе которой можно будет создавать гипотезы о эффективной политике ценообразования на продукт. Но в дополнение к основному методу, будут проведены глубинные интервью с представителями различных сегментов потребителей-частников, выявленных на первой стадии первого этапа исследования, для получения инсайтов об удовлетворенности

текущими ценами на рынке и возможных инсайтов о нехватке (избытке) разнообразия ценовых предложений на рынке – проведение методом MROC (Marketing Research Online Community), как аналога классической фокус-группы, будет наиболее оптимальным выбором в текущих условиях пандемии.

Второй этап исследования можно определить как проверка гипотез, сформированных на базе первого этапа, формирование итоговых гипотез об основных элементах стратегии ценообразования и повторное определение оптимального коридора цен на скорректированный продукт с учетом поправок, сделанных в ходе первого этапа исследования – построение коридора цен для стратегии ценообразования с различными типами ценовой дискриминации – например, по времени пользования (с бесплатным предоставлением территорий в часы слабого спроса) и/или типу потребителя. Для определения гипотезы о готовности потребителей платить за разработанные пакеты услуг будет проведен количественный анализ – анкетирование ключевых потребительских сегментов проекта (выявленных в ходе первого этапа), а для анализа данных анкет будет использован метод совместного анализа – Conjoint анализ, который позволит определить эффективность внедрения альтернативных пакетов услуг (как элемент проверки жизнеспособности альтернативных вариантов политик ценообразования). Следующей стадией будет анализ оптимального коридора цен, на сформированный набор услуг с помощью анализа данных количественного исследования, проведенного ранее, методом Ван Вестендорпа (Van Westendorp, 1976).

Первоначальный опрос будет основываться на базовом понимании предлагаемых продуктов, а именно предоставление почасовой аренды игрового поля вместе со всей сопутствующей инфраструктурой для комфортного пребывания пользователей, включающей раздевалки, шкафчики с замками для личных вещей, душевые, и туалеты. Цена почасовой аренды будет единой вне зависимости от общего времени аренды, кол-ва игроков/посетителей и дня недели/сезона и т.п. Единственным ценовым дискриминатором будет служить назначение использования территории арендатором, разделенное на следующие 5 групп:

- Аренда всей площадки физ. лицами для частной игры/тренировки;
- «Открытая аренда» – Плата за вход в часы, когда площадка не забронирована полностью (вход свободный и ограничен по количеству человек, согласно вместимости конкретной площадки) для возможности поиграть/потренироваться с другими пользователями в свободном формате. Плата берется единовременно с человека за вход и не зависит от времени, проведенного на площадке;

- Аренда площадки для проведения спортивных соревнований (профессиональный, любительских, корпоративных, университетских и т.д.);
- Аренда площадки для проведения праздника или корпоратива;
- Аренда площадки тренерами, для проведения коммерческих и/или открытых тренировок со своими клиентами.

Данная «грубая» классификация будет использоваться для определения первичного понимания об оптимальном коридоре цен, а сама классификация была определена в ходе проведения экспертного интервью: с менеджментом крупной многофункциональной игрового спортивного центра г. Санкт-Петербург – «ПСК Высота» (см. Приложение 4), бывшим директором футбольного клуба Локомотив / нынешним совладельцем частной молодёжной любительской футбольной лиги, арендующей футбольное поле г. Москвы (см. Приложение 5), и действующим фитнес инструктором, преподающим занятия по направлениям кроссфит/ йога / анимал флоу / TRX-тренировки в г. Санкт-Петербург (см. Приложение 6). Далее в ходе работы предлагаемый продукт будет модифицироваться, исходя из анализа первичного опроса, глубинных интервью, кабинетных исследований, и подвергаться дальнейшему этапу анализа, описанному выше.

Схема, отображающая все ключевые элементы исследования представлена на Рисунке 11:

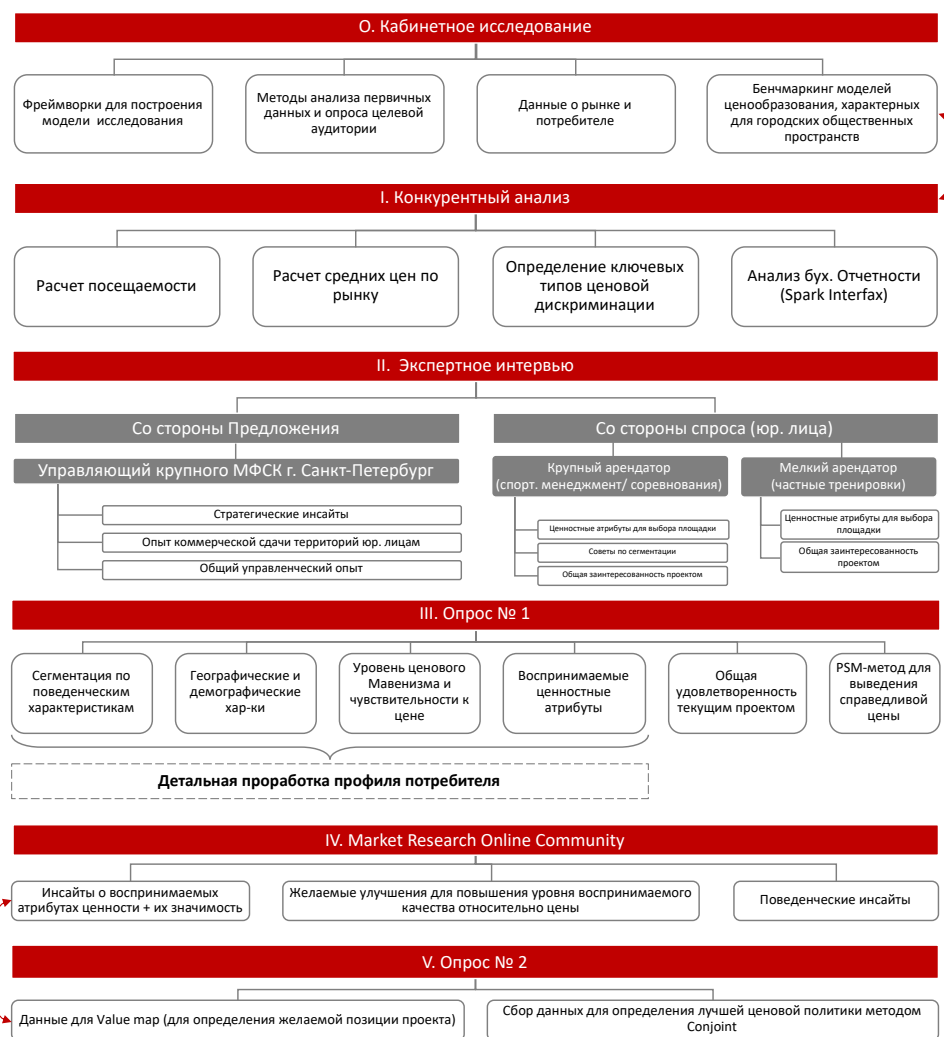


Рис. 11. Схематическое представление модели проводимого исследования в рамках работы по разработке ключевых элементов стратегии ценообразования

Таким образом, исследование будет распределено между двумя ключевыми для проекта потребительскими сегментами:

- B2C

На исследование этого сегмента будут направлены Опрос №1, Market research online community, экспертное интервью с управляющим МФСЦ г. Санкт-Петербург, глубинные интервью, Опрос №2 (см. Рис. 11).

- B2B

Исследование потребительских характеристик B2B сегмента будет осуществлено через Конкурентный анализ, Экспертное интервью с представителями среднего и мелкого бизнесов, Опрос №1 (см. Рис. 11).

2.2. Определение понятия цены в сегменте рекреационных и парковых услуги

В сегменте рекреационных услуг, к которым относится парковый отдых и сопутствующие блага (в том числе организация спортивного досуга), цена обычно воспринимается как сумма денег, которой пользователи вознаграждают агента за организацию досуга. Она имеет разнообразные формы: добровольные сборы, покупка входных билетов, аренда, регистрация, лицензия – все это, в данном случае, синонимы цены (Crompton, 2016), относящиеся только к денежной (монетарной) составляющей. Однако, с точки зрения пользователя, «цена» включает в себя множество других элементов. Это совокупность всего того, что потребитель «приносит в жертву» для получения возможности воспользоваться благами, а также в момент их получения; Объединение двух понятий цены составляет «совокупную цену пользователя» (Gratton & Taylor, 1985).

В то время как при принятии решений о экономической эффективности проекта внимание агента нацелено исключительно на монетарную составляющую, потребители, принимая решение о покупке, скорее всего, будут рассматривать все совокупные ресурсы, которые они инвестируют в получение блага. То есть гораздо более широкую всеобъемлющую «совокупную цену» («composite price»). Составляющие совокупной цены представлены на Рисунке 12 и могут быть классифицированы на фиксированные или переменные.

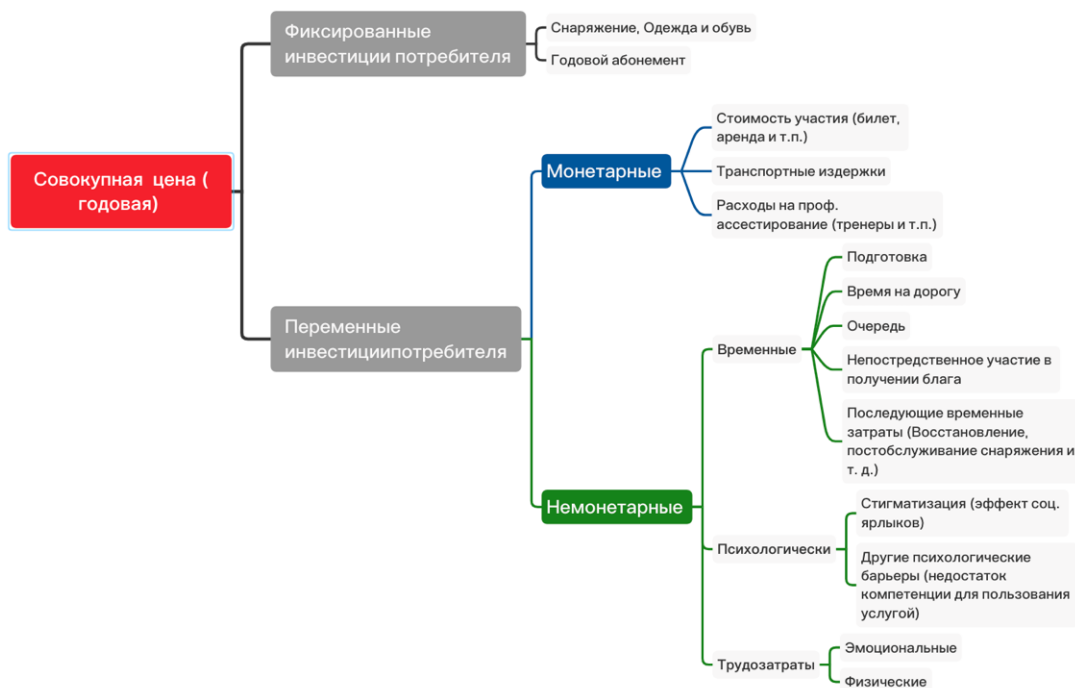


Рис. 12. Структура совокупной цены, воспринимаемой потребителем сферы рекреационных и спортивных услуг

Источник: [Crompton, 2016]

Несмотря на то, что для первичного просчета эффективности проекта достаточно понимать лишь монетарную составляющую и совокупные издержки, то для определения стратегии ценообразования, необходимо четкое понимание воспринимаемой цены и ценности продукта потребителем. Информация о ключевых ценностных атрибутах, воспринимаемых потребителями при выборе спортивных площадок, использована далее в работе в процессе составления Опроса №1 (см. Примечание 1), а информация о воспринимаемом отношении цены и ценности существующих предложений на рынке представлена в параграфе 2.5 «Исследование общего восприятия потребителями цены и качества предоставляемых услуг существующих на рынке спортивных площадок» на основе данных Опроса № 2 (см. Примечание 8).

2.3. Профиль потребителя спортивного кластера АО «ПпП»

Профиль потребителя спортивного кластера был составлен на основе проведенного количественного исследования – анализа проведенного опроса (см. Приложение 1), и имеющихся данных о ядре посетителей парка (Таблица 2) и относился к B2C-сегменту проекта приморского парка.

Таблица 2

Основные посетители "Приморского парка Победы"

Возраст:	20-45 лет
Характеристика:	активные потребители, семейные пары с детьми, молодые профессионалы и лидеры мнений.
Предпочтения и интересы:	Досуг и развлечения, путешествия, активный отдых, посещение культурных и спортивных городских мероприятий, дополнительное образование и самообразование, здоровье и уход за собой, полезное питание, культура и искусство, недвижимость. самообразование, здоровье и уход за собой, полезное питание, культура и искусство. Люди, интересующиеся новыми продуктами и услугами и находящиеся в поиске оптимального соотношения цены и качества.
Уровень дохода:	Средний, выше среднего, высокий.

Источник: [“План развития АО «ПпП» 2021” – внутренние документы АО «ПпП»]

Сбор информации о сегментах потребителей проекта через Анализ Опроса №1 (см. Приложение 1)

Ключевыми вопросами, для определения целевых потребителей проекта спортивного кластера были Вопросы №3, Вопрос №16 и Вопрос № 21 Опроса №1 (см. Приложение 1). Респондентами, попадающими под целевую аудиторию, признаются те, кто часто посещает Приморский парк (согласно Вопросу №3 Опроса №1), заинтересованы в аренде игровых площадок спортивного кластера – позитивно отреагировавшие на описание проекта в своем ответе на Вопрос №21, и арендовал спортивные игровые площадки ранее (Вопрос №16). В дальнейшем они будут называться «Целевыми респондентами Опроса 1».

Если говорить о районе проживания респондентов, посещающих городское парковое пространство часто и периодически, то распределение имеет следующий вид (см. Таблицу 3):

Таблица 3

Распределение респондентов по району проживания, часто и периодически посещающих "ПлП"

Адмиралтейский	3,19%
Василеостровский	2,13%
Выборгский	0,64%
Калининский	9,57%
Кировский	6,38%
Колпинский	2,13%
Красногвардейский	4,26%
Красносельский	12,77%
Московский	7,45%
Невский	12,77%
Петроградский	12,13%
Приморский	13,83%
Пушкинский	4,26%
Фрунзенский	2,13%
Центральный	3,19%
Я живу в Ленинградской области	3,19%

Источник: [Данные опроса №1 (см. Приложение №1)]

Целевые респонденты опроса, в свою очередь, имеют следующее распределение (см. Таблицу 4):

Таблица 4

Распределение Целевых респондентов Опроса №1 по району проживания

Василеостровский	11,50%
Красногвардейский	6,50%
Красносельский	10,50%
Московский	12,50%
Невский	23,50%
Приморский	35,50%

Источник: [Данные опроса №1 (см. Приложение №1)]

Ключевые районы с наибольшим процентов в двух таблицах (Таблица 3 и 4) схожи и подтверждают начальную гипотезу о месте жительства целевых сегментов потребителей «Спортивного кластера» в центральных районах Санкт-Петербурга, ближайших к Приморскому району.

С точки зрения предпочтений потребителей в инфраструктуре и в предпочитаемых видах спорта, согласно проведенным Опросу №1 (Приложение 1) и MROC (Приложение 7), B2C-сегмент целевых потребителей можно разделить на три категории:

- **«Спортсмены-одиночки»**
 - *Описание:* занимаются в одиночку и/или с персональным тренером, намерены использовать спортивный кластер Приморского парка Победы в качестве зоны для переодевания и принятия душа
 - *Интересующие услуги спортивного кластера:* аренда шкафчиков с возможностью пользования душевыми
 - *Основные виды спорта:* бег, спортивная ходьба, стретчинг, йога

- **«Коллективисты-функциональщики»**
 - *Описание:* предпочитают занятия в организованных группах под руководством тренера
 - *Интересующие услуги спортивного кластера:* аренда шкафчиков с возможностью пользования душевыми, занятия со студиями-партнерами парка
 - *Основные виды спорта:* функциональные тренировки, кроссфит, стретчинг, йога

- **«Командные игроки»**
 - *Описание:* играют в командные виды спорта со своей сформированной командой
 - *Интересующие услуги спортивного кластера:* аренда шкафчиков с возможностью пользования душевыми, аренда игрового поля
 - *Основные виды спорта:* футбол, баскетбол, волейбол, бадминтон, теннис

Определение поведенческих характеристик

В Опросе №1 (см. Приложение 1) были добавлены вопросы, для определения следующих поведенческих характеристик будущих потребителей спортивного кластера приморского парка победы:

- Вопросы для определения важности соответствия личности и бренда («self-brand connection» // Escalas and Bettman, 2003) – *вопросы Вопросы № 8 и №12 Опроса №1;*
- Определение Ценового Мавенизма («Price Mavenism» // Byun & Sternquist, 2010) – потребитель считает, что хорошо разбирается в ценах на продукт и уверен что всегда может определить честную цену, а также готов активно искать лучший вариант на рынке, прежде чем приобрести продукт – *Вопросы № 6 и №10 Опроса №1;*
- *Вопрос №11 Опроса №1* для проверки того, насколько потребители хотят показать свой статус при выборе спортивных секций и т.д. (проверка гипотезы исходя из начально определенного ЦА на площадку) (Lichtenstein, Ridgway, and Netemeyer, 1993);
- Определение воспринимаемой корреляции цены и качества на спортивные услуги – *Вопросы № 7 и №13 Опроса №1.*

Исходя из этого, с помощью IBM SPSS Statistics был проведен факторный анализ по результатам шести вопросов (Вопросы 6 – 15) Опроса №1 (см. Приложение 1) для понижения размерности (из гипотезы о наличии пяти факторов, описанных выше, определяющих поведение потребителей) и дальнейшей кластеризации потребителей для проработки индивидуального ценового предложения к каждой из групп.

В таблице "Общностей" SPSS Statistics выделяется показатель вопроса №7 «*При выборе таких спортивных организаций я, как правило, ориентируюсь на предлагаемое качество и оснащенность, чем на цену*» так как его коэффициент множественной корреляции самые низкий и меньше 0,5 (равен 0,496). Его в последствии можно рассматривать на исключение из анализа.

По критерию Кайзера (Kaiser, 1960) переменные можно разделить на 3 фактора (согласно таблице объясненной совокупной дисперсии) которые объясняют 60% дисперсии (>50% - подходит по предпосылкам к понижению размерности): Графика собственных значений (см. Рис. 13) подтверждает это, так как пользуясь критерием Каменистой осыпи (Cattell, 1966), можно визуально разделить переменные на 3 основных

фактора (так как они дают наибольшее убывание, а другие значения переменных имеют менее выраженную разность).

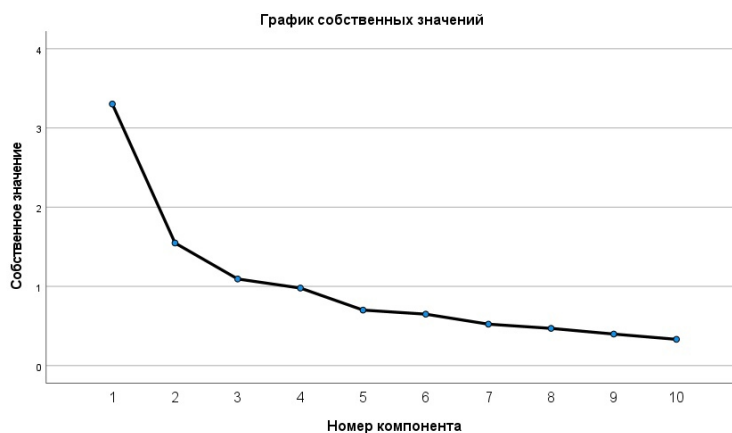


Рис. 13. График собственных значений при проведении факторного анализа переменных Вопросов 6 - 15 Опроса №1

Источник: Анализ данных опроса №1 (см. Приложение №1)

Поэтому дальнейшее понижение размерности будет происходить по 3-м факторам, в отличие от гипотезы, предложенной ранее.

При этом все предпосылки факторного анализа выполняются:

- У переменных метрическая шкала;
- Размерность шкал для всех переменных одинакова (от 1 – полное несогласие с утверждением, до 5 – абсолютное согласие с утверждением);
- Достаточное количество наблюдений (112 наблюдений)
- Взаимная коррелированность между переменными соблюдается (Значения коэффициентов больше 0,3; Значения коэффициентов также статистически значимы, так как большинство значимостей меньше 0,05; Критерий сферичности Бартлетта также показывает значимость $0,000 < 0,05$, следовательно отклоняется нулевая гипотеза об отсутствии корреляций)

Получилось разбиение на следующие поведенческие факторы:

Фактор 1: Важность соответствия личности и бренда (“self-brand connection”) и преобладание атрибута качества предоставляемой услуги над ценой

- В7: «При выборе таких спортивных организаций я, как правило, ориентируюсь на предлагаемое качество (например, качество оборудования или профессионализм тренеров) и оснащенность (например, разнообразие спорт-инвентаря и оборудования), чем на цену».
- В8: «При выборе подобных коммерческих спортивных организаций, где я занимаюсь интересующим(ими) меня видом(ами) спорта, я, как правило, обращаю внимание на общую идеологию и философию проекта (идеи, которые компания транслирует в своих соц. сетях, рекламе, через персонал и т.п.)»
- В11: «Посещать премиальные спортивные организации для занятия интересующим(ими) меня видом(ами) спорта (фитнес-залы, спортивные игровые площадки, стадионы, студии йоги, сайклинга, и т.п.) важно для меня».
- В12: «Я предпочту заниматься интересующим меня спортом в той спортивной организации, чья философия, концепция и идеи мне понятны и близки».

Фактор 2: Низкая чувствительность к цене

- В9: «Если я найду нужную мне коммерческую спортивную организацию, где я смогу заниматься интересующим(ими) меня видом(ами) спорта (фитнес-зал, спортивную игровую площадку, стадион, студию йоги, сайклинга, и т.п.), которая устраивает меня по качеству и цене, я НЕ буду тратить время, чтоб найти более дешевую альтернативу со схожим качеством».
- В13: «Я считаю, что за лучшее качество и сервис всегда приходится платить больше, когда речь идет о выборе коммерческой спортивную организацию, где я смогу заниматься интересующим(ими) меня видом(ами) спорта

(фитнес-зал, спортивную игровую площадку, стадион, студию йоги, сайклинга, и т.п.)».

- В14: «Я НЕ готов тратить много времени и усилий, чтобы найти более низкие цены на подобную спортивную организацию, где я смогу заниматься интересующим меня видом спорта, если я уже нашел полностью удовлетворяющий меня вариант».

Фактор 3: Уровень ценового Мавенизма (осведомленность о предложениях на рынке и активная позиция по поиску наиболее выгодного предложения)

- В6: «Я знаю много альтернативных предложений коммерческих спортивных организаций (фитнес-залы, спортивные игровые площадки, стадионы, студии йоги, сайклинга, и т.п.), где я могу заниматься интересующим(ими) меня видом(ами) спорта в Санкт-Петербурге и их приблизительные цены».
- В10: «Я считаю, что могу определить, соответствуют ли цены за услуги подобных спортивных организаций качеству предоставляемых услуг».
- В15: «Как правило, я жду периода скидок для покупки абонемента на услуги коммерческой спортивной организации, где я смогу заниматься интересующим(ими) меня видом(ами) спорта (фитнес-зал, спортивную игровую площадку, стадион, студию йоги, сайклинга, и т.п.)».

Полученные три фактора прошли проверку надежности (см. Таблицу 5), так как имеют высокое значение Альфа Кронбаха, которое снижается при удалении любого из переменных:

Таблица 5

Результат анализа надежности выведенных факторов

№ фактора	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
Значение Альфа Кронбаха	0,761	0,659	0,5
Значение Альфа Кронбаха при удалении элементов	Снижается минимум на 0,101	Снижается минимум на 0,04	Снижается минимум на 0,06

Для дальнейшего анализа будут рассчитаны три усредненные переменные, олицетворяющие три выделенных фактора. Используя эти факторы, был произведен многофакторный дисперсионный анализ ANOVA для определения того, как отличается

поведение потребителей между двумя группами респондентов: Целевые респонденты опроса №1 и другие, не относящиеся к целевой группе. В ходе анализа выявились следующие тренды:

1. Респонденты, относящиеся к целевым, имеют наиболее высокий средний показатель «Важности соответствия личности и бренда (“self-brand connection”) и преобладания атрибута качества предоставляемой услуги над ценой».

Средняя оценка по данному фактору – 3,5/5 (статистически значимо отличающаяся от группы, не относящихся к целевой. Эффект взаимодействия между переменными частоты посещения ПпП и положительной оценке предложенного спортивного кластера также статистически значим!)

2. Респонденты, относящиеся к целевым, имеют наиболее высокий средний показатель фактора «Низкой чувствительности к цене». Другими словами, они заинтересованы в качественной услуге и готовы платить за нее большие деньги.

Средняя оценка по данному фактору – 3,81/5 (Статистически значимо отличающаяся от группы, не относящихся к целевой. Эффект взаимодействия между переменными частоты посещения ПпП и положительной оценке предложенного спортивного кластера также статистически значим!)

3. Респонденты, относящиеся к целевым, имеют наиболее высокий средний показатель фактора «Ценового Мавенизма». Другими словами, они хорошо разбираются в схожих предложениях на рынке Санкт-Петербурга и активно ищут наилучший для себя вариант.

Средняя оценка по данному фактору – 4,04/5 (Статистически значимо отличающаяся от группы, не относящихся к целевой. Но статистически значимого эффекта взаимодействия между переменными частоты посещения ПпП и положительной оценке предложенного спортивного кластера не наблюдается, хотя Основные эффекты являются значимыми!)

Если интерпретировать данные тренды в поведенческие, то можно выделить следующие инсайты:

Потенциальные потребители спортивного кластера Приморского парка готовы искать лучший вариант площадки для занятия интересующими их видами спорта из всех альтернатив на рынке г. Санкт-Петербург, но ключевым фактором выбора для них является воспринимаемое качество услуги (и они готовы платить за него чуть больше), а также, в большинстве своем, склонны выбирать тот продукт, чей бренд и идеологию они понимают и воспринимают как близкую себе по духу.

Данные инсайты, полученные на основе анализа количественных данных, в полной мере коррелируют с принципами развития и продвижения нового бренда «Приморского парка победы», а значит, лишний раз подтверждают свою достоверность, несмотря на относительно небольшую выборку опрошенных в ходе Опроса №1: 156 качественных ответов с общей достоверностью ~85% (см. Приложение 1).

Итоговый профиль посетителя спортивного кластера Приморского парка победы

Итогом описанного выше анализа поведенческих характеристик, ЦА Приморского парка, а также анализа демографических данных респондентов Опроса №1, анализа групповых MROC-интервью (см. Приложение 7) итоговый профиль посетителя «Спортивного кластера» выглядит следующим образом (см. Таблицу 6):

Таблица 6

Профиль посетителя спортивного кластера ПпП»

Возраст:	20-45 лет
Характеристика:	Мужчины и женщины, ведущие активный образ жизни, общительные и открытые. семейные пары с детьми, молодые профессионалы.
Интересы:	Активный отдых, посещение культурных и спортивных городских мероприятий, дополнительное образование и самообразование, здоровье и уход за собой, полезное питание, культура и искусство.
Покупательское поведение при выборе организации для спортивного досуга:	<ul style="list-style-type: none"> Активная позиция относительно выбора места для занятия спортом: готовность искать альтернативы,

	<p>изучать и активно делиться своим знанием с другими;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ключевым фактором выбора является воспринимаемое качество услуги (готовы платить чуть больше за более качественную услугу); • Склонны выбирать бренд с близкой идеологией.
Уровень дохода:	Средний, выше среднего, высокий.
Ключевые инсайты о восприятии продукта и потребительские запросы (см. Приложение 7)	<ul style="list-style-type: none"> • Доступная цена играет важную роль, так как пользоваться услугами подобного проекта будут как дополнением к основному месту занятия спортом; • Базовой и минимальной по стоимости услугой должна быть аренда шкафчика • Общее положительное восприятие о будущем продукте

Источник: Основано на [“План развития АО «ПпП» 2021” – внутренние документы АО «ПпП»] и анализе [Данных опроса №1 (см. Приложение №1)]

Нецелевой B2B-сегмент, исходя из проведенных экспертных интервью, можно разделить на три подгруппы, согласно целям и сроком аренды территорий спортивного кластера:

1. «Мелкие арендаторы» – Частные тренеры

Частные тренеры, арендующие территории парка, для проведения коммерческих тренировок со своей группой.

2. «Средние арендаторы»

Юр. лица, арендующие площадки для проведения праздников, корпоративов и мелких соревнований (не более 1 дня).

3. «Крупные арендаторы»

Юр. лица, долгосрочно арендующие площадки для проведения крупных соревнований (более 1 дня); спортшколы, проводящие регулярные занятия на базе спортивного кластера и др.

2.4. Анализ существующих предложений спортивных площадок и прилегающих территорий на рынке Санкт-Петербурга

В ходе анализа существующих предложений спортивных площадок и прилегающих территорий был проведен конкурентный анализ многофункциональных спортивных центров города Санкт-Петербург, ранжированных по следующим критериям:

- Близость расположения к спортивному кластеру ПпП;
- Перечень предлагаемых услуг (разнообразие полей для игровых видов спорта и других спортивных залов/территорий);
- Транспортная доступность;
- Цена;
- Наличие сопутствующей инфраструктуры (тип и размер раздевалок, наличие душевых и сауны, точек общепита, трибун, парковки);
- Типу покрытия полей и оснащенность

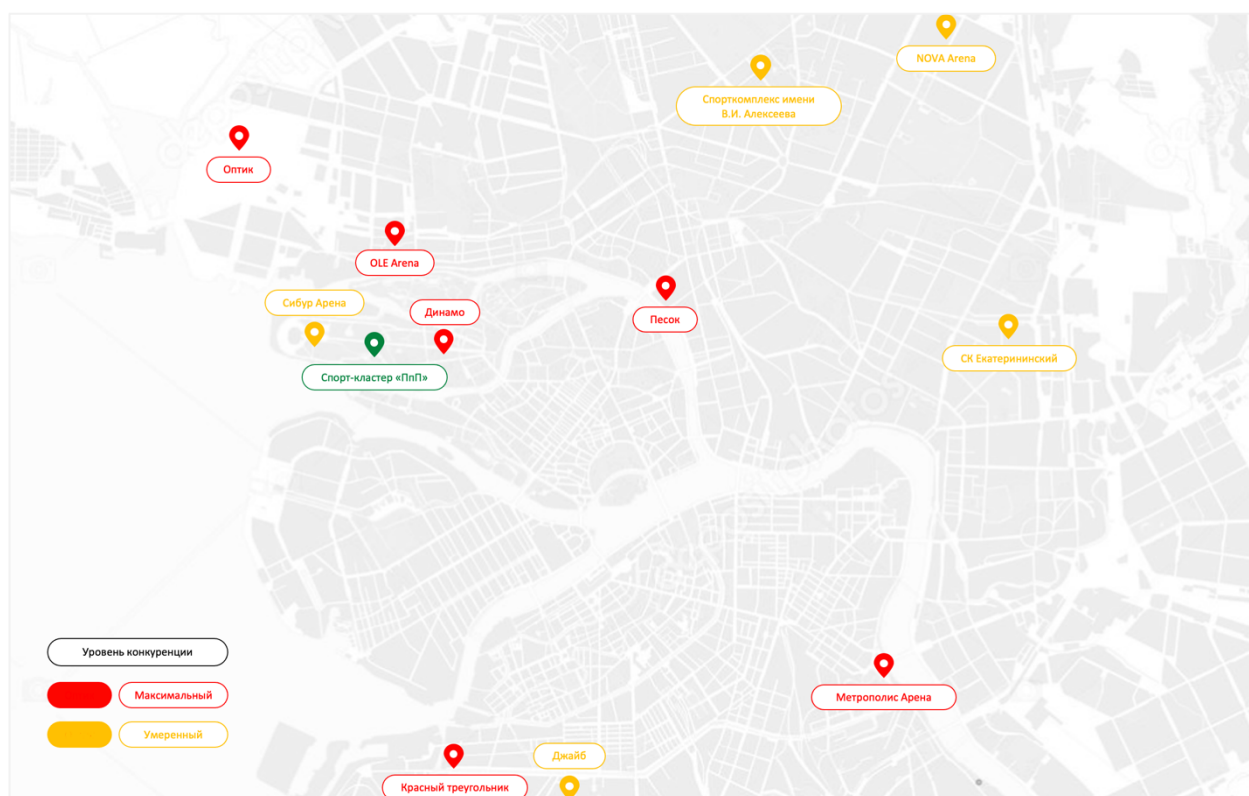


Рис. 14. Карта расположения ключевых многофункциональных спортивных комплексов г. Санкт-Петербурга

С полным списком и характеристиками конкурентных многофункциональных игровых спортивных комплексов можно в Приложении №2. Из 23-х рассматриваемых конкурентов на рынке Санкт-Петербурга (см. Приложение 2), основываясь на критериях, описанных выше, были выбраны 5 ключевых игроков, которые будут использоваться для дальнейшего бенчмаркинга (см. Таблицу 7):

Таблица 3

Ключевые конкурентные многофункциональные спортивные центры города Санкт-Петербург

	Название и сайт				
Характеристика	<u>Оптик</u>	<u>OLE arena</u>	<u>Песок</u>	<u>Красный Треугольник</u>	<u>Фабрика футбола</u>
Район	Приморский		Невский	Адмиралтейский	Фрунзенский
Адрес и описание	ул. Оптиков, уч. 60 (юго-восточнее д. 5 лит. А)	ул мебельная 2а, приморский р-н	октябрьская наб 6 к3, невский р-н	лифляндская 5, адмиралтейский р-н	Софийская 14, Фрунзенский р-н
Теннисная площадка	нет	Универсальная крытая площадка 31 на 17 метров для футбола, волейбола, большого тенниса и футбола, запись видео, зона ожидания с трансляцией видео из зала	1 площадка	есть	нет
Волейбольная площадка	Паркетный зал Паркет канадский клён; Прочные кольца;		1 площадка (песок)	есть	нет
Баскетбольная площадка	Натяжная сетка Трава Площадка 38*17	Нет	нет	нет	нет

Футбольная площадка	<p>метров; Искусственный газон с высотой ворса 60 мм; Профессиональное освещение; Трибуна-балкон с зоной отдыха; Панорамное окно из кафе-зоны</p>	<p>Универсальная площадка, Покрытие - спортивный линолеум фирмы Rexcourt толщиной 6.5мм небольште трибуны на 10-15 человек</p>	<p>1 поле для ПЛЯЖНОГО мини-футбола</p>	<p>2 поля размером 32x15 для игры 5x5; 1 поле размером 14x10 для игр небольшими командами, 3x3, детских групп или индивидуальных тренировок; 7-мь комфортабельных раздевалок с душевыми; Предоставление спортивного инвентаря; Удобные трибуны для зрителей</p>	<p>6 полей, четыре с искусственной травой и два со специальным покрытием для мини-футбола. Поля имеют размеры 20 на 40 метров и разделены по периметру сетками Зал оборудован местами для зрителей на балконе по периметру спортивного центра</p>
Бадминтонная площадка	нет	да	возможен на теннисной площадке	нет	есть 8 кортов
Универсальные залы для занятий танцами/гимнастикой	нет	нет	нет	<p>Зал размеров 140 кв. метров с зеркалами; 2 зала размером 500 кв.м. (32x14) для проведения массовых мероприятий до 800 человек; Зал размером 80 кв.м. раздевалки с душевыми. Аудио-оборудование и инвентарь во всех залах</p>	нет
Сауна	нет	да	нет	нет	нет

Парковка	есть	своя охраняемая парковка круглосуточно	100 мест	есть	есть
Кафе/ресторан	есть	нет, только кофе и вендерный автомат со снеками	нет, возможен кейтеринг на мероприятия	нет	кафе с видом на игровую зону при необходимости может принять банкет на 100 человек.
Раздевалки (+вместимость)	раздельные раздевалки	командные раздевалки, точной информации по вместимости нет	раздельные раздевалки	командные	4 командных раздевалки с тёплым полом оборудованы душевыми кабинами, туалетом, вешалками, феном
Транспортная доступность	25 минут от метро старая Деревня	6 мин пешком от метро Старая деревня (600м)	15 мин пешком от м. Новочеркасская	20 мин пешком от метро Нарвская	23 мин пешком от метро Международная

Источник: [Данные конкурентного анализа (см. Приложение №2)]

Далее, на основе открытой информации с сайтов Многофункциональных игровых спортивных комплексов (см. Приложение 3), были взяты цены за час аренды различных типов игровых площадок и рассчитаны средние цены по рынку (см. Таблицу 4):

Таблица 4

Средние цены за час аренды игровой площадки в Санкт-Петербурге

	Время	Теннис	Волейбол	Баскетбол	Футбол	Петанк	Универсальные залы
Средние цены за час аренды	Будни / день	1 358 Р	2 517 Р	2 958 Р	3 280 Р	325 Р	1 000 Р
	Будни / вечер	1 930 Р	3 132 Р	3 764 Р	4 525 Р	325 Р	1 200 Р
	Выходные	1 460 Р	2 908 Р	3 450 Р	3 895 Р	325 Р	1 200 Р

Источник: Анализ цен ключевых игроков рынка многофункциональных игровых спортивных комплексов г. Санкт-Петербург (см. Приложение 3)

Ключевые выводы по конкурентному анализу

- Наиболее популярным видом ценовой дискриминации является дискриминация по времени суток и днем недели (будни выходные) со следующими пропорциями цены:

Таблица 5

Ценовая дискриминация по времени суток и дням недели у ключевых конкурентов на рынке МФСЦ г. Санкт-Петербург

День недели (время суток)	Ценовая пропорция, руб
Будни (день)	X руб.
Будни (вечер)	1,36*X руб.
Выходные (любое время суток)	1,21*X руб. – 1,36*X руб.

Источник: Основано на анализе Анализ цен ключевых игроков рынка МФСЦ г. Санкт-Петербург (см. Приложение 3)

- У чуть более чем 40% рассмотренных конкурентов имеются льготные цены (для льготных категорий граждан), которые ниже общих цен в среднем на 30% – 50%;
- Отсутствие ценовой дискриминации по возрастному признаку;
- Наличие душевых в раздевалках у 100% рассмотренных организаций (при этом сауны имеются лишь у ~ 20%);
- Средняя цена за час игровой площадки составляет 2 931 руб. и варьируется от 1 358 руб. до 4 525 руб. в зависимости от дня недели и времени суток (см. Таблицу 5);
- Цена аренды петанк-площадки не дифференцирована и составляет в среднем 325 руб.

2.5. Исследование общего восприятия потребителями цены и качества предоставляемых услуг существующих на рынке спортивных площадок

После того, как по таблицами 7 и 8 можно сформировать полноценную картину об основных характеристиках продуктов на рынке коммерческих спортивных игровых площадок в городе Санкт-Петербург со стороны предложения, необходимо проанализировать сторону спроса. А именно, определить ключевые драйверы ценности в восприятии потребителя. Для этого было проведено качественное исследование стороны спроса среди двух ключевых сегментов:

- Арендаторы площадок в коммерческих целях (Юридические лица) – были проведены два экспертных интервью с представителями малого и среднего бизнеса, арендующего спортивные площадки (см. Приложение 5, 6)
- Арендаторы площадок в некоммерческих целях (Юридические и физические лица) – было проведено Marketing Research Online Community на платформе для видеоконференций MS Teams (см. Приложение 7)

В ходе данных интервью, ключевыми качественными драйверами, в сознание арендаторов площадок в некоммерческих целях были признаны:

- Комфортные раздевалки с душевыми;
- Цена;
- Техническое оснащение площадки для занятия спортом (покрытие, оборудование);
- Простая и интуитивная система аренды (и система контроля текущей загрузки площадки);
- Возможность аренды игровой площадки целиком со всеми сопутствующей инфраструктурой (локеры, душевые, трибуны и т.п.);
- Наличие гибкой абонементной системы (недельные, месячные, полугодовые, годовые, дневные и вечерние абонементы);
- Транспортная доступность (в т.ч. на личном автомобиле);
- Наличие льготных цен (для льготной категории граждан)

Эти атрибуты учтены при составлении Опроса №2 (см. Приложение 8) и использованы для построения Карты ценности – Value map (Leszinski & Marn, 1997) – для рынка многофункциональных игровых спортивных центров г. Санкт-Петербург, о которой пойдет речь далее, для дальнейшего нахождения свободной ценовой ниши в сознании потребителя.

Построение карты ценности для альтернативных предложений на рынке Многофункциональный спортивных игровых центров г. Санкт-Петербург

Для учета позиций конкурентов и более точного ценового позиционирования услуг аренды игровых площадок спортивного кластера Приморского парка Победы были построены конкурентные карты ценности. Основой метода построения послужило прямое определение веса ценностных атрибутов услуг многофункциональных спортивных центров, полученных в ходе экспертных и глубинных интервью (см. Приложения 4, 5, 6, 7), через опрос потенциальных потребителей (см. Приложение 8) с использованием распределительной шкалы. Линия эквивалентной ценности (Value Equivalence Line) в методе располагалась на прямой под 45° к осям координат – линий справедливой воспринимаемой потребителями цены и ценности (Leszinski and Marn, 1997), так как в Опросе №2 подразумевается единая система значений с использованием единых шкал (см. Приложение №8).

В качестве конкурентных организаций были использованы наиболее близкие по уровню предоставляемых услуг многофункциональные спортивные центра г. Санкт-Петербург (см. Параграф 2.4. «Анализ существующих предложений спортивных площадок и прилегающих территорий на рынке Санкт-Петербурга»):

- Спорт-комплекс "Оптик" (ул. Оптиков, 60; сайт: optick.ru)
- "OLE arena" (ул. Мебельная, 2а; сайт: vk.com/ole_arena)
- Всесезонный центр пляжного спорта "Песок" (Октябрьская наб., бк3; сайт: sportpesok.com)
- Арена "Красный треугольник" (наб. Обводного канала, 13Б; сайт: arenakt.com)
- "Фабрика футбола" (ул. Софийская, 14; сайт: фабрикафутбола.рф)
- ПСК "Высота" (Петербургское шоссе, рядом с Экспофорумом; сайт: visotasport.ru)

Стоит отметить, что логика Опроса №2 (см. Приложение 8) была такова, что респонденту на оценку давались лишь известные ему/ей организации, а респонденты, не знакомые ни с одной перечисленной МФСЦ, отстранялись от прохождения опроса.

Аналогично были взяты следующие воспринимаемые ценностные атрибуты, выведенные ранее в ходе исследования (см. Параграф 2.5. «Исследование общего восприятия потребителями цены и качества предоставляемых услуг существующих на рынке спортивных площадок»):

- Техническое оснащение площадок (покрытие, оборудование);
- Простая и интуитивная система аренды (и система контроля текущей загрузки площадки);
- Транспортная доступность (как на общественном транспорте, так и на личном автомобиле);
- Комфортные раздевалки с душевыми;
- Наличие льготных цен (для льготной категории граждан);
- Наличие гибкой абонементной системы (недельные, месячные, полугодовые, годовые, дневные и вечерние абонементы).

Исходя из Опроса №2 (см. Приложение 8), были получены следующие воспринимаемые значимости данных ценностных атрибутов в глазах потребителей (см. Таблица 6):

Таблица 6

Вес ценностных атрибутов при выборе МФСЦ в восприятии потребителей

Рейтинг	Наименование воспринимаемого ценностного атрибута	Вес
1	Техническое оснащение площадок (покрытие, оборудование);	0,33
2	Комфортные раздевалки с душевыми;	0,3
3	Простая и интуитивная система аренды (и система контроля текущей загрузки площадки);	0,177
4	Транспортная доступность (как на общественном транспорте, так и на личном автомобиле);	0,11
5	Наличие гибкой абонементной системы (недельные, месячные, полугодовые, годовые, дневные и вечерние абонементы).	0,05
6	Наличие льготных цен (для льготной категории граждан);	0,033
Итого :		1

Стоит отметить, что атрибуты «Наличие льготных цен» и «наличие гибкой абонементной системы» получили наименьший вес при выборе Многофункционального спортивного центра в восприятии опрошенных (менее 0,1 относительного веса фактора), из-за чего были исключены из дальнейшего исследования. Этот факт также будет учтен далее в работе при разработке альтернативных вариантов ценообразования и систем лояльности.

Итоговые значения воспринимаемой цены и ценности были рассчитано с помощью формул Мартина Фишбейна (Fishbein, 1963, 1967):

$$Va = \sum_{i=1}^n I_i \times P_{ia} \quad (1)$$

Где I_i обозначает относительную важность i -го атрибута, а P_{ia} - воспринимаемое качество продукта или бренда «а» по отношению к i -му атрибуту. Результатом является измерение ценности, воспринимаемой в продукте или бренде «а». И

$$Va = \sum_{i=1}^n I_i \times E_{ia} \quad (2)$$

Где E_{ia} обозначает дороговизну, воспринимаемую покупателями как в отношении i -го атрибута (связанного с затратами, которые необходимо заплатить, так и с тем, чтобы принести ожидаемые выгоды), а также бренда или продукта «а» в целом. Как наиболее эффективный относительно временных затрат метод определения воспринимаемой цены и ценности при анализе конкурентных положений при Value Map-методе (Зенишин, 2020)

Значения по конкурентным МФСЦ получились следующими (см. Таблица 7):

Таблица определения ранга воспринимаемой цены и ценности исследуемых МФСЦ

МФСЦ	Ценностный атрибут	Воспринимаемая значимость атрибута	Воспринимаемая ценность атрибута		
СК «Оптик»	Техническое оснащение площадок	0,3599	3,2345	СК «Оптик»	
	Комфортные раздевалки с душевыми	0,3272	2,2458	Воспринимаемая ценность	Воспринимаемая цена
	Простая и интуитивная система аренды	0,1930	2,4543	3,10	3,49
	Транспортная доступность	0,1200	4,4327	СК «OLE arena»	
СК «OLE arena»	Техническое оснащение площадок	0,3599	2,4523	Воспринимаемая ценность	Воспринимаемая цена
	Комфортные раздевалки с душевыми	0,3272	2,2000	2,18	4,31
	Простая и интуитивная система аренды	0,1930	0,9330	ЦПС «Песок»	
	Транспортная доступность	0,1200	3,3281	Воспринимаемая ценность	Воспринимаемая цена
ЦПС «Песок»	Техническое оснащение площадок	0,3599	3,8900	3,64	3,33
	Комфортные раздевалки с душевыми	0,3272	3,2340	СК «Красный треугольник»	
	Простая и интуитивная система аренды	0,1930	4,1360	Воспринимаемая ценность	Воспринимаемая цена
	Транспортная доступность	0,1200	3,2000	2,24	3,12
СК «Красный треугольник»	Техническое оснащение площадок	0,3599	2,4982	СК «Фабрика футбола»	
	Комфортные раздевалки с душевыми	0,3272	2,3451	Воспринимаемая ценность	Воспринимаемая цена
	Простая и интуитивная система аренды	0,1930	0,1850	4,26	4,42
	Транспортная доступность	0,1200	4,4895	ПСК «Высота»	
СК «Фабрика футбола»	Техническое оснащение площадок	0,3599	4,6000	Воспринимаемая ценность	Воспринимаемая цена
	Комфортные раздевалки с душевыми	0,3272	4,4321	3,88	2,89
	Простая и интуитивная система аренды	0,1930	4,6812	ПСК «Высота»	
	Транспортная доступность	0,1200	2,1298	Воспринимаемая ценность	Воспринимаемая цена
ПСК «Высота»	Техническое оснащение площадок	0,3599	4,5231		
	Комфортные раздевалки с душевыми	0,3272	4,4545		
	Простая и интуитивная система аренды	0,1930	3,3111		
	Транспортная доступность	0,1200	1,3324		

По этим данным, для наглядности, была построена карта ценности:

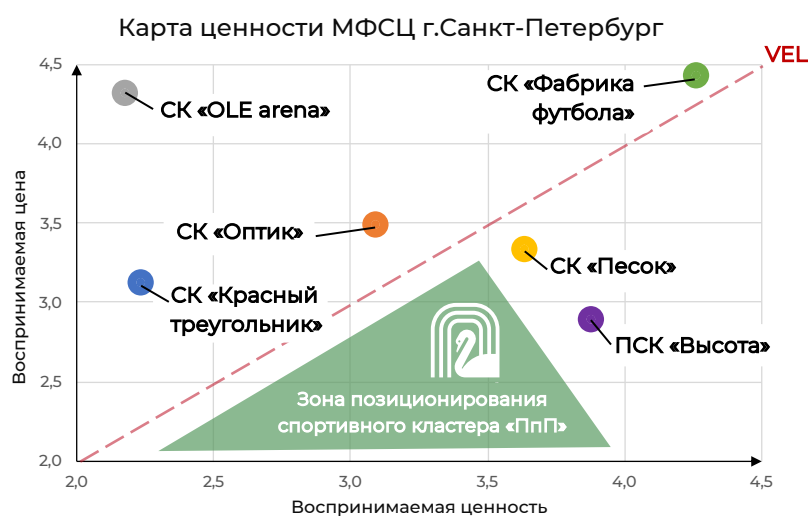


Рис. 15. Карты Ценности МФСЦ г. Санкт-Петербург

Четыре рассматриваемых МФСЦ находятся над линией VEL, что говорит о завышенной цене относительно ценности в восприятии потребителей. Долю этих конкурентов целесообразно завоевывать путем позиционирования с профицитной относительной ценностью в глазах потребителей, а значит ниже линии эквивалентной ценности. На рисунке 15 показана зона благоприятного ценового позиционирования для проекта Приморского парка. Воспринимаемая ценность по ней находится левее (а значит слегка ниже) конкурентов СК «Песок» и ПСК «Высота», что соответствует предложению спортивного кластера приморского парка, чье оснащение несколько проигрывает

крупным центрам (например, отсутствие крытых территорий), однако и воспринимаемая цена должна быть ниже.

Согласно анализу конкурентных цен (см. Приложение 3), данная зона соответствует ценовому диапазону:

от 1 500 руб./час до 4 000 руб./час

аренды игрового поля для команды не более 10-ти человек с предоставлением шкафчиков и душевых.

Определение оптимального коридора цены за час аренды методом Ван Вестендорпа (Price Sensitivity Meter)

Исходя из анализа ответов респондентов Опроса №1, был просчитан оптимальный коридор цен методом PSM (Van Westendorp, 1976) (см. Рис. 16, 17).



Рис. 16. График оптимального коридора цены за час аренды спортивной площадки методом PSM

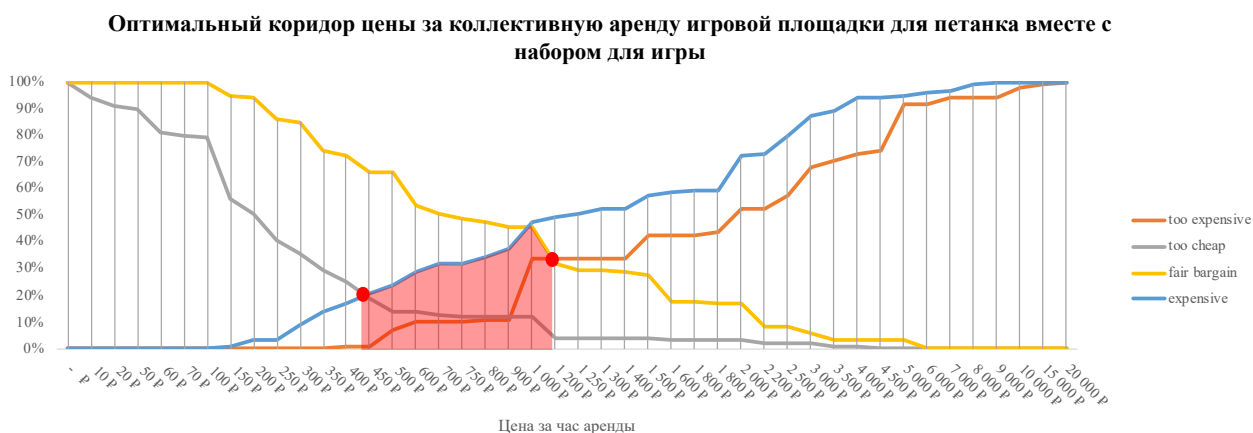


Рис. 17. График оптимального коридора цены за час аренды площадки для петанка методом PSM

Для спортивных площадок вместе с арендой локеров и возможностью пользования душевыми в раздевалке средняя цена аренды для компании не более 10-ти человек (см. Параграф 3.3. «Выбор метрики цены и обоснование уровня цен спортивного кластера АО «Приморский парк Победы»») находится в следующем диапазоне:

1 700 руб. – 3000 руб. за час аренды

Для петанк-площадки вместе с арендой набора для игры (см. Параграф 3.3. «Выбор метрики цены и обоснование уровня цен спортивного кластера АО «Приморский парк Победы»») диапазон цен составил:

440 руб. – 1200 руб. за час аренды

Метод выведения коридора цен от издержек проекта

В качестве условно-постоянных издержек проекта выделены следующие ежемесячные затраты (основано на оценке издержек экспертом – управляющим МФСЦ в ходе экспертного интервью; см. Приложение 4) общей стоимостью в 217 000 руб.:

- Коммунальные платежи – 7 000 руб.;
- Поддержание территории (ФОТ + налоги на 3-х сотрудников клининга) – 90 000 руб.;
- Администратор (ФОТ + налоги на сотрудника) – 60 000 руб.;
- Маркетолог (ФОТ + налоги на маркетолога, с учетом распределения затрат за 3/П сотрудника между смежными проектами «ПпП») – 30 000 руб.;
- Амортизация оборудования – 40 000 руб.;

В качестве условно-переменных затрат на единицу (час аренды) выделяются:

- Стоимость привлечения одного клиента (команды на часовую аренду) – 550 руб. (средняя совокупная стоимость привлечения клиента на аренду игровых площадок с учетом платного и бесплатного продвижения – таргета, VOM, SEO и SEM).

Объем планируемого сбыта (определение средней загруженности спортивной площадки по часам) за месяц был определен исходя из среднего показателя загруженности спортивных игровых полей г. Санкт-Петербург в процессе конкурентного анализа (см. Приложение 10) и составляет **74,3%**.

Таким образом формула для нахождения стоимости за услуги в точке безубыточности выглядит следующим образом:

$$74,3\% * 30 \text{ дней} * 14 \text{ часов} * X = 217\,000 \text{ руб.} + 74,3\% * 30 \text{ дней} * 14 \text{ часов} * 550,$$

Где X - Средняя стоимость за час аренды в точке безубыточности.

Средняя стоимость за час аренды в точке безубыточности = 1 245,4 руб.

2.6. Исследование характеристик текущего и будущего спроса на спортивные площадки в г. Санкт-Петербург

Спрос на услуги различных спортивных организаций в России имеет положительный тренд, так еще в конце 2019 – начале 2020 года, согласно опросу ВЦИОМ, 38% россиян систематически спортом, а в 2021 данный показатель вырос на 5 процентных пунктов и составил 43%. При этом в 26% случаев дети не занимаются спортом, потому что поблизости нет секций, а 36% взрослых по причине нехватки свободного от работы времени¹⁸.

Исход из этих данных, для анализа потенциала будущего спроса на площадку для детских занятий спортом, и, соответственно, актуальности внедрения «детского» тарифа, были проанализированы существующие предложения спортивных детских секций в ближайших к Приморскому парку районах. Разнообразие подобных предложений достаточно велико – от детских секций по боксу, футболу и плаванию, до фехтования и гребли. Количество таких спортивных организаций в Петроградском районе и южной части Приморского района также велико (см. Рис 18):

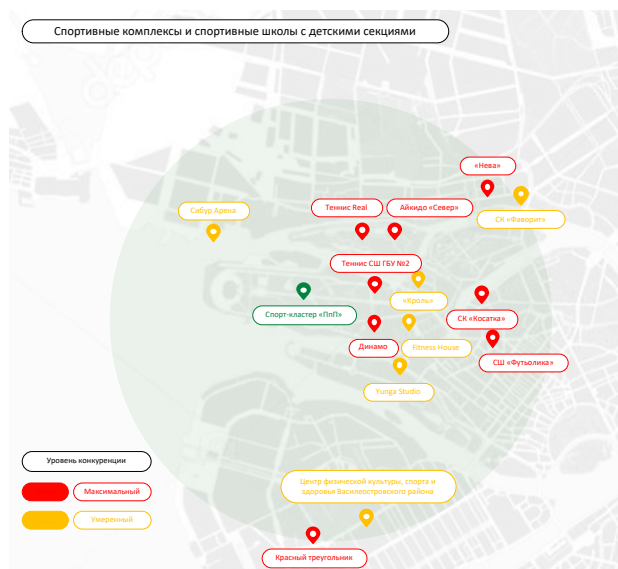


Рис. 18. Спортивные комплексы и школы, предоставляющие секции для детей и подростков

Следовательно, при наличии высокой конкуренции среди детских спортивных секций и достаточно высокой ценовой эластичности спроса на спортивные услуги у потребителей, проживающих на данной территории (см. Параграф 2.3. «Профиль потребителя Спортивного кластера АО «ПпП»»), бороться за потребителей с детьми

¹⁸ Россия — спортивная страна! Аналитический обзор ВЦИОМ [Электронный ресурс] URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rossiya-sportivnaya-strana-> (дата обращения 15.03.21)

необходимо не ценовой политикой (например, с помощью ценовой дискриминации по возрасту), а качеством и уникальностью услуги. Отличным вариантом может служить проверенная стратегия (см. Параграф 1.1. «Концепция и общая маркетинговая стратегия развития проекта спортивного кластера на территории парка») по проведению детских спортивных тренировок в коллаборации с именитыми спортшколами и студиями Санкт-Петербурга.

Аналогично были исследованы бесплатные общественные спортивные площадки, которые могут составлять конкуренцию за время, потраченное на спортивный досуг под открытым небом у потенциальных потребителей «Спортивного сектора». Однако, конкурирующих площадок не было обнаружено, все имеющиеся общественные игровые поля находятся в плохом состоянии, а хорошие городские спортивные территории (см. Рис. 19) представлены воркаут-площадками и двумя скейт-парками:



Рис. 19. Общественные городские площадки свободного доступа

Они не составляют конкуренцию концепции проекта спортивного кластера, а даже наоборот способны повысить трафик из желающих арендовать шкафчик и воспользоваться раздевалками с душевыми за счет того, что люди, выбирающие проиллюстрированные воркаут-площадки не имеют возможности переодеться и, тем более, принять душ в непосредственной близости к месту занятия спортом, и лучшим решением будет воспользоваться услугой Приморского парка. Что также доказывает наличие спроса. Лица, занимающиеся спортом на природе без обязательного использования специализированного оборудования (бег, йога, фитнес «с собственным весом», и т.п.), за исключением экипировки, также проявили большой интерес к проекту и посчитали его уникальным для города Санкт-Петербург (см. Приложение 7).

В перспективе пяти – десяти лет, текущий положительный тренд на здоровый образ жизни и активное занятие спортом среди населения будет сохраняться. Об этом, в том числе, свидетельствуют указы «о спорте» и официальные проекты правительства РФ, реализуемые к 2030 году, о которых говорилось ранее (см. Параграф «1.4. Характеристика рынка многофункциональных спортивных комплексов г. Санкт-Петербург»)

Ключевым фактором риска является пандемия COVID и сопутствующие ей ограничения со стороны властей, касающиеся полных запретов посещения общественных пространств или ограничений по количеству посетителей. Данный фактор нельзя предугадать, однако у проекта спортивного кластера есть значимое преимущество, частично нивелирующее этот риск – открытые площади.

2.7. Определение эффективных пакетов предоставляемых услуг и системы цен

Общий план определения системы цен на пакеты предоставляемых услуг

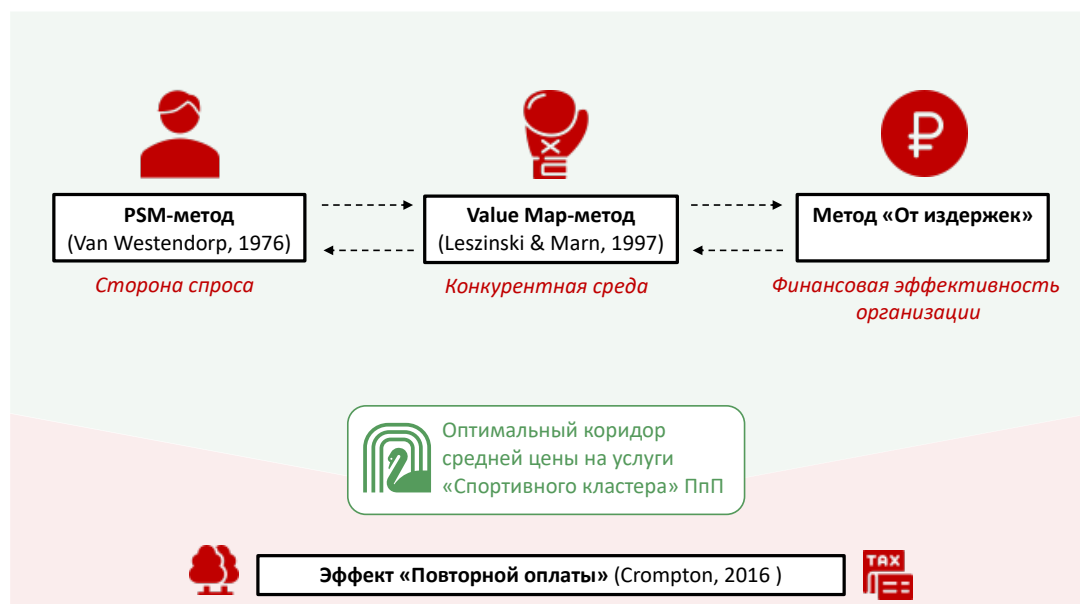


Рис. 20. Схема, отображающая три ключевых метода, определяющих оптимальный коридор цены на услуги спортивного кластера Приморского парка Победы

Для определения альтернативных систем цен будут сопоставлены три оптимальных коридора цен на услуги, построенных ранее с помощью трех методов: метод PSM, метод построения Карты ценности (см. Параграф 2.5. «Исследование общего восприятия потребителями цены и качества предоставляемых услуг существующих на рынке спортивных площадок»), и метод «От издержек» проекта, а также конкурентного анализа. Метрикой средней цены будет служить час аренды шкафчиков с возможностью пользования душевыми в раздевалке для компании не более 10-ти человек для спортивных площадок и час аренды петанк-площадки вместе с арендой набора для игры (см. Параграф 3.3. «Выбор метрики цены и обоснование уровня цен спортивного кластера АО «Приморский парк Победы»»)

Согласно методам построения карт ценности (Value map), Price Sensitivity Meter (см. Параграф 2.5. «Исследование общего восприятия потребителями цены и качества предоставляемых услуг существующих на рынке спортивных площадок») и конкурентного анализа (см. Параграф 2.4. «Анализ существующих предложений спортивных площадок и прилегающих территорий на рынке Санкт-Петербурга»), диапазон оптимальных цен составил:

Диапазон оптимальных цен на услуги проекта спортивного кластера методами PSM, Value map и конкурентного анализа

	PSM	Value Map	Конкурентные цены
Спорт площадки (футбол, волейбол, баскетбол, теннис)	1 700 руб. – 3 000 руб.	1 500 руб. – 4 000 руб.	1 358 руб. – 4 525 руб.
Петанк-площадки	530 руб. – 1200 руб.	–	300 руб. – 600 руб.

Таким образом, для B2C сегмента спортивного кластера «ППП» оптимальный коридор цен на час аренды игрового поля для команды не более 10-ти человек с предоставлением шкафчиков и душевых имеет следующий вид (см. Рис. 21):

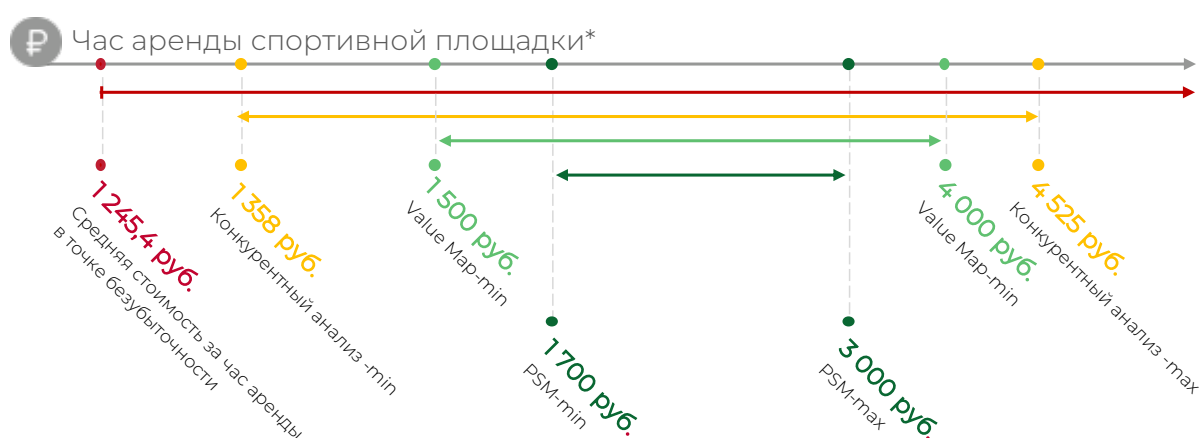


Рис. 21. Итоговый оптимальный коридор цен: Спорт-площадки

Под данный оптимальный коридор необходимо построить такой пакет услуг, который покрывал бы необходимость посетителей в местах для переодевания, хранения вещей на время аренды поля и непосредственной аренды игровой площадки со всеми условиями для комфортной игры (чистота и техническая подготовленность территорий). Аренда игрового оборудования (ракетки, мячи, манижки и т.п.), действия систем

лояльности и абонементных систем, дополнительные акции и скидки (в том числе для льготной категории граждан) в данном оптимальном диапазоне не учитываются.

Для петанк-площадок данный коридор представлен на Рис. 22:

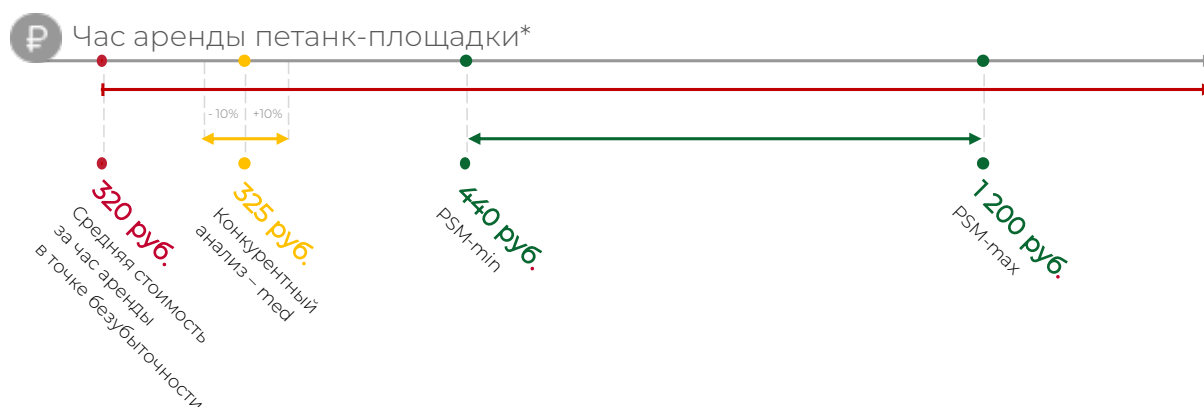


Рис. 22. Итоговый оптимальный коридор цен: Петанк-площадки

В его пакет услуг, в свою очередь, помимо непосредственной аренды и ухоженной и технически подготовленной игровой территории, эффективно включить аренду всего необходимого оборудования и экипировки для игры, в том числе краткий и понятный свод правил, так как данная услуга будет преимущественно импульсной покупкой в восприятии потребителя. В качестве дополнительной услуги, можно рассмотреть услуги тренера и мерчендайзинговой продукции с символикой проекта (игровые наборы, одежда, сумки-шопперы и т.п.). Аренда шкафчиков и услуга раздевалок в данном рекомендованном диапазоне цен не учитывается.

Что касается нецелевого B2B сегмента, исходя из экспертных интервью и бенчмаркинга конкурентов был сделан вывод о нецелесообразности внедрения конкретной ценовой сетки под вопросы аренды территорий юр. лицами с целью получения собственной выгоды. Так как подобные предложения от компаний будут поступать на порядок реже, в отличие от массовости услуг B2C-сегмента, драйверы ценности, пожелания и цели аренды будут гетерогенны, а значит, оптимальным будет предоставить лишь гибкую систему вариативного ценообразования, представляющую вилку цены аренды в зависимости от драйверов ценности и конкретного запроса. Уровень минимальной цены вилки определяется, как и ранее, от издержек проекта (320 руб./час для петанк-площадки и 1246 руб./час для спортивных полей и услуг раздевалок).

2.8. Актуальность внедрения абонементной системы и нелинейного ценообразования

Для дальнейшей работы по определению альтернативных ценовых пакетов было проведена проверка на актуальность внедрения абонементной системы в проекте спортивного кластера. Предпосылки о необходимости внедрения абонементной системы как наиболее часто используемого в сфере предоставления спортивного досуга частного способа организации системы лояльности, позволяющей выстроить долгосрочные и взаимовыгодные отношения между поставщиком услуги и потребителем (Kim, Steinhoff & Palmatier, 2020). Понятие «абонемент» происходит от английского термина «membership» и подразумевает членство в организации с определенными возможностями, которые включены в договор этого абонемента. В зависимости от характеристик спроса, цены и бренда организации-провайдера услуги абонемент в сфере спортивных услуг может выполнять различные функции, например:

- Быть привилегией в глазах потребителя (при высоком спросе, сильном воспринимаемом бренде организации и высокой цене);
- Являться способом заполнения площадей спортивной организации (при выгодной цене в восприятии потребителя, зарождающемся спросе на услугу, и слабом бренде организации)

При этом абонементные договоры могут быть дифференцированы по различным признакам (Courty & Pagliero, 2009) в зависимости от экономической целесообразности:

- Время посещения: полный абонементы, выходного дня, будний, вечерний, утренний и т.п.;
- Функционал: разрешение на использование инфраструктуры, спортивных залов / территорий, инвентаря и т.п.;
- Возраст / соц. группа;

В тоже время, исследования систем лояльности спортивных организаций (Courty & Pagliero, 2009) показывают экономическую целесообразность внедрения абонементной системы с дискриминацией лишь по тем признакам, которые гетерогенны среди потребительских сегментов. Что касается проекта спортивного кластера, из проведенного анализа целевого сегмента потребителей был сделан вывод о гомогенности характеристик спроса по покупательскому поведению (см. Параграф 2.3. «Профиль потребителя спортивного кластера АО «ПпП»»), а сегмент потребителей с детьми эластичен к

изменениям цен на подобные услуги (см. Параграф 2.6. «Исследование характеристик текущего и будущего спроса на спортивные площадки в г. Санкт-Петербург»). Поэтому первоначальная гипотеза о целесообразности внедрения абонементной системы для проекта будет рассматриваться в разрезе дискриминации по объему единоразово приобретенных тренировочных часов на территории спортивного кластера. Сам абонемент будет нести роль заполнения территорий и нивелирования флуктуаций спроса на услуги и, соответственно, выручки. Согласно проведенным экспертным интервью и анализу существующих предложений на рынке многофункциональных спортивных центров города Санкт-Петербург (см. Приложение №3, 4, 5), оптимальным уровнем скидки от абонемента является диапазон в 10-20% от стоимости услуги. Поэтому для проекта приморского парка рекомендуется внедрение абонементной системы с 5%, 10% и 20% скидкой при единоразовой покупке 5-ти, 10-ти и 20-ти, тренировочных сетов за раз соответственно. Другими словами, посетитель (команда игроков) будет иметь возможность забронировать за собой 5 тренировочных сетов с теми наборами услуг и той продолжительностью, которая ему (им) необходима, и получать 5-ти процентную скидку от итоговой стоимости набора.

Определение альтернативных ценовых пакетов услуг спортивных площадок

Исходя из полученных оптимальных коридоров цен, данных об эффективных вариантах ценовой дискриминации для различных сегментов целевых потребителей, систем лояльности и вариаций абонементных систем, были разработаны ценовые пакеты со следующими вариациями:

Абонементная система (три альтернативы):

- Первый вариант: абонементы с дискриминацией по объему единоразово приобретаемых услуг с тремя вариациями

Абонементное предложение

5% скидка на аренду шкафчиков при предварительном бронировании шкафчика на 5 тренировок
10% скидка на аренду шкафчиков при предварительном бронировании шкафчика на 10 тренировок
20% скидка на аренду шкафчиков при предварительном бронировании шкафчика на 20 тренировок

Рис. 23. Первый вариант абонементной системы с тремя вариациями

- Второй вариант: абонементы с дискриминацией по объему единоразово приобретаемых услуг с двумя вариациями

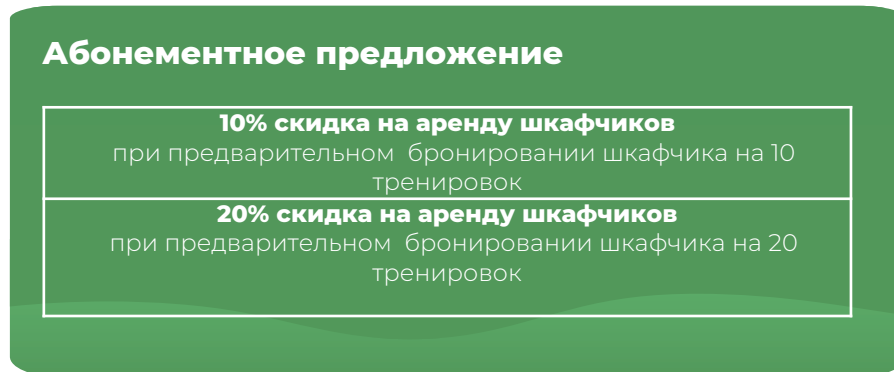


Рис. 24. Второй вариант абонементной системы с двумя вариациями

- Третий вариант – отсутствие абонементной системы (для определения значимости внедрения)

Специальные предложения с двумя переменными дискриминацией по времени приобретения услуг (два вида) и наличие скидки за аренду поля без услуг раздевалки и аренды шкафчика (три вида), что представляется шестью следующими альтернативными предложениями в случае рассмотрения всех вариантов для conjoint метода:

- Первый вариант: Скидка за аренду игрового поля без шкафчиков + Скидка за раннюю аренду

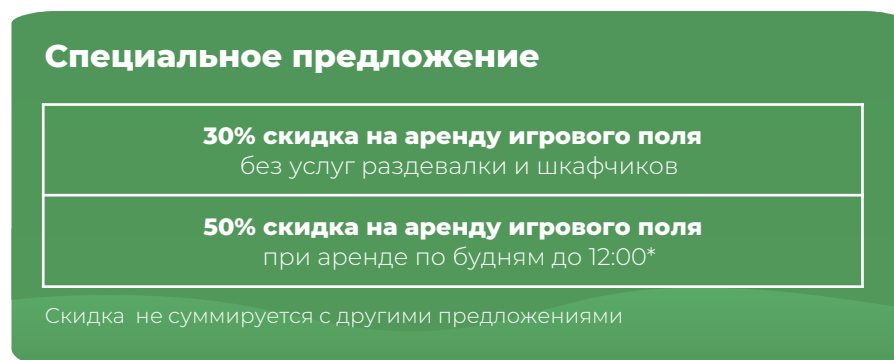


Рис. 25. Первый вариант альтернативного специального предложения

- Второй вариант: Скидка за аренду игрового поля без шкафчиков + Отсутствие скидки за раннюю аренду

Специальное предложение

30% скидка на аренду игрового поля
без услуг раздевалки и шкафчиков

Скидка не суммируется с другими предложениями

Рис. 26. Второй вариант альтернативного специального предложения

- Третий вариант: Условная скидка за аренду игрового поля без шкафчиков выраженная лишь в разделении предложения услуг аренды шкафчиков и аренды поля + Скидка за раннюю аренду

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за час аренды локера на человека *	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	1 700 Р	100 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 200 Р	100 Р	450 Р
Выходные	2 200 Р	100 Р	450 Р

*В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком с замком и душевой для команды до 10-ти человек. Предложение действует только с арендой поля

Специальное предложение

50% скидка на аренду игрового поля
при аренде по будням до 12:00*

Скидка не суммируется с другими предложениями

Рис. 27. Третий вариант альтернативного специального предложения

- Четвертый вариант: Условная скидка за аренду игрового поля без шкафчиков выражена лишь в разделении предложения услуг аренды шкафчиков и аренды поля + Отсутствие скидки за раннюю аренду

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за час аренды локера на человека *	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	1 700 Р	100 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 200 Р	100 Р	450 Р
Выходные	2 200 Р	100 Р	450 Р

*В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком с замком и душевой для команды до 10-ти человек. Предложение действует только с арендой поля

Рис. 28. Четвертый вариант альтернативного специального предложения

- Пятый вариант: Полное отсутствие скидок за аренду поля без шкафчиков + Скидки за раннюю аренду

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	2 500 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 950 Р	450 Р
Выходные	2 950 Р	450 Р

В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душевой

Специальное предложение

50% скидка на аренду игрового поля
при аренде по будням до 12:00*

Скидка не суммируется с другими предложениями

Рис. 29. Пятый вариант альтернативного специального предложения

- Шестой вариант: Полное отсутствие скидок за аренду поля без шкафчиков +
+ Отсутствие скидки за раннюю аренду

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	2 500 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 950 Р	450 Р
Выходные	2 950 Р	450 Р

В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душевой

Рис. 30. Шестой вариант альтернативного специального предложения

Данные ценовые предложения были представлены в качестве прайс-листов проекта и использовались в опросе для определения наиболее эффективного из них. Ключевым вопросом являлась ценность каждого из альтернативных элементов прайс-листа для подбора единой оптимальной для организации и будущего потребителя ценовой политики. Для ответа на этот вопрос был использован метод Conjoint-анализа (Green & Srinivasan, 1978). При этом определение наиболее привлекательного в сознании потребителя варианта будет осуществляться отдельно по специальным предложениям (методом Conjoint) и абонеентам (простым методом опроса с помощью распределительной шкалы) для оптимизации процесса сбора ответов и уменьшения среднего времени прохождения опроса.

Выводы

В конечном итоге исследования было определено, что для B2C и B2B сегментов проекта спортивного кластера Приморского парка Победы будут использованы принципиально различные подходы к ценообразованию:

1. Цены для B2B-сегмента будут индивидуализироваться под конкретный запрос, а политика ценообразования отражаться в качестве оптимальной вилки цены на услуги спортивного кластера, исходя из характеристик, целей и драйверов ценности интересующегося юр. лица;

2. Для B2C-сегмента определены четкие цены под каждый сегмент и использованы методы абонементов на одновременное приобретение услуг спортивного кластера на несколько дней вперед (5 и более), а также «специальные предложения» за раннее бронирование и аренду поля без шкафчиков и раздевалки, предоставляющих скидки на финальную цену услуги. Итоговый оптимальный коридор цен на спорт площадки должен находиться в диапазоне от 1 700 руб. до 3 000 руб. за час аренды, а на петанк-площадки от 440 руб. до 1 200 руб./час. При этом оптимальным основанием для ценовой дискриминации является время аренды, в то же время, дискриминация по возрастному признаку признана неэффективной.

Conjoint-анализ показал статистическую целесообразность внедрения системы специальных предложений с отдельной скидкой за аренду игрового поля без шкафчиков и наличием скидки за раннюю аренду, так как эти параметры имеют наибольшую значимость в восприятии потребителей (см. Приложение 12). При этом базой цены остается част аренды игрового поля вместе с шкафчиком и услугами раздевалки для команды не более 10-ти человек. Данные Опроса 2 также выявили предпочтительность использования абонементной системы с тремя вариациями на 5, 10 и 20 занятий (см. Приложения 8, 13). Далее, на основе всех данных полученных в ходе исследования, будут предоставлены рекомендации, формирующие стратегию ценообразования АО «Приморский парк Победы» для коммерческого проекта спортивного кластера.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ ПРОЕКТА СПОРТИВНОГО КЛАСТЕРА АО «ПРИМОРСКОГО ПАРКА ПОБЕДЫ»

Баланс между получением стабильного дохода и следованием миссии и идеологии проекта является центральной проблемой в вопросах ценообразования в секторе публичных государственных городских пространств, которая заключается в том, чтобы оптимально согласовать две конкурирующие концепции ценообразования: принцип ценообразования от затрат («costs-based pricing strategy») и принцип платежеспособности аудитории (а точнее, согласование цены с воспринимаемой справедливой ценой, которую потребители намерены платить за пользование частью «публичной государственной территорией»). Ключевым вытекающим психологическим барьером может послужить неготовность жителей города Санкт-Петербург к «повторной плате» за пользование частью земли в городском общественном парке культуры и отдыха – «Приморском парке Победы» (несмотря на оказание дополнительных благ коммерческой организацией АО «ПпП», управляющей данной территорией), так как «первая плата» в сознании потребителя за эту землю уже косвенно произошла при создании данного пространства за счет консолидированного бюджета, сформированного государственным налоговым удержанием с граждан. Согласно исследованию Джона Кромптона, посвященного тонкостям ценообразования общественных рекреационных городских территорий и государственных парков (Crompton, 2016), если философия ценообразования городского пространства воспринимается посетителем как сильно акцентированная на получение прибыли, то взаимодействие между организацией и потребителем переходит из парадигмы восприятия парка как организации предоставляющей место рекреации, к стандартному взаимодействию «продавца и покупателя». Такое смещение восприятия может быть неблагоприятным для организации и повлечь за собой снижение показателя среднего временипрепровождения посетителя на территории. Поэтому одна из основных задач, которая решена в ходе данной работы – выведение «справедливого» в глазах потребителей коридора цен на предлагаемый парком продукт спортивного кластера.

3.1. Выбор метрики цены и обоснование уровня цен спортивного кластера АО «Приморский парк Победы»

Уровень цен

Относительное конкурентное ценовое позиционирование по карте ценности (Value Map) возможно с учетом информации, полученной из кабинетного исследования (выше в работе), описывающей необходимость достижения превышения ценности предоставляемых услуг над ценой в восприятии потребителей, исходя из специфики ООО «Приморский парк Победы», как связанной с государственной структурой организацией. Другими словами, конкурентное ценовое положение Спортивного сектора на карте ценности рекомендуется осуществить таким образом, чтобы предлагаемый продукт превышал линию эквивалентной ценности (Value Equivalence Line).

Метрика цены

В качестве метрики цены на услуги спортивного кластера Приморского парка победы выбрана стоимость ***Часа аренды спортивного поля с возможностью использования личного шкафчика и душевых на команду не более 10-ти человек*** и, как дополнительная метрика отдельным сегментам «Спортсменов-одиночек» и «Индивидуалистов функциональщиков» (см. Параграф 2.3. «Профиль потребителя спортивного кластера АО «ПпП»»), ***Час аренды личного шкафчика с возможностью пользования общей раздевалкой и душевой без пользования игровым полем.*** Это основные услуги, предоставляемые спортивным кластером, и аналогичными представителями рынка многофункциональных спортивных игровых центров г. Санкт-Петербург. А лимит численности посетителей в 10 человек выведен исходя из средней численности команд для игры в представленные виды игрового спорта и средней загруженности посетителями конкурентов, определенной в ходе конкурентного анализа (см. Параграф 2.4. «Аудит существующих предложений спортивных площадок и прилегающих территорий на рынке Санкт-Петербурга»).

Для поля игры в Петанк метрикой цены является стоимость ***Часа аренды поля с игровым набором.*** Так как игра не подразумевает необходимость использования специализированной формы одежды, а значит отсутствует необходимость использования локеров.

3.2. Возможные ценовые политики для различных сегментов рынка

Как было определено ранее в ходе исследования, оптимальным вариантом ценообразования для B2B-сегмента, как нецелевого сегмента проекта спортивного кластера «ПпП», будет применение индивидуализированной цены под каждый конкретный запрос.

Для сохранения конкурентоспособности предложения услуг спортивного кластера на рынке Многофункциональных спортивных игровых центров г. Санкт-Петербург, а также экономической целесообразности проекта, рекомендовано придерживаться следующих вилок цен для различных групп сегмента B2B (см. Таблицу 9):

Таблица 9

Рекомендованная вилка стоимости основной услуг спортивного кластера для B2B-сегмента с ключевыми факторами, влияющими на изменение конечной цены

Тип B2B клиента	Цена за час аренды поля с услугами раздевалок и шкафчиков		Цена за час аренды поля с полной бронью зоны раздевалок под частное мероприятие	
	Min	Max	Min	Max
«Мелкие арендаторы» – Частные тренеры	3 000 руб./час.	6 000 руб./час	-	-
«Средние арендаторы» - Частные праздники и корпоративы, мини-соревнования	3 000 руб. или 12 000 руб. сутки	6 000 руб./час или 25 000 руб./сутки	5 000 руб. или 20 000 руб. сутки	8 000 руб./час или 35 000 руб./сутки
«Крупные арендаторы» - крупные соревнования, долгосрочная аренда	5 000 руб. или 20 000 руб./сутки	8 000 руб./час или 35 000 руб./сутки	6 000 руб. или 25 000 руб./сутки	10 000 руб./час или 45 000 руб./сутки

Факторы, влияющие на определение цены	Изменение цены*
При команде в более чем 10 человек	+ 500 руб. за каждого дополнительного игрока к базовому прайсу
Аренда в выходные дни	повышающий коэффициент 1,5 к базовому прайсу
Сугубо коммерческое мероприятие заказчика без финансовой и PR заинтересованности парка	Повышающий коэффициент от 1,5 до 2 к базовому прайсу

*Повышающие цену факторы суммируются, но итоговая цена для потребителя не должна превышать установленный максимум.

Источник: Анализ конкурентных цен на услуги корпоративной аренды ключевых МФСЦ г. Санкт-Петербург [Приложение 11]; Экспертное интервью [Приложение 4,5,6]

Для B2C сегмента был разработан полноценный прайслист, ключевые элементы которого были выбраны с помощью conjoint-анализа и построения оптимального коридора цен объединением четырех разных способов для большей объективности (см. Глава 2. «Изучение спроса на услуги в рамках проекта спортивного кластера парка») ранее в ходе работы. Рекомендуемый прайс лист для потребителей на услуги игровых площадок выглядит следующим образом (см. Рис. 31):

Прайс-лист спортивного кластера

Аренда игрового поля с шкафчиком¹

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16.00)	2 500 Р	300 Р
Будни (с 16.00)	2 950 Р	450 Р
Выходные	2 950 Р	450 Р

¹ В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душевой

Аренда шкафчика²

	Цена за первый час аренды	Каждые последующие 30 мин
Будни (до 16.00)	300 Р	200 Р
Будни (с 16.00)	450 Р	250 Р
Выходные	450 Р	250 Р

² В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душевой без пользования игровым полем

Специальные предложения³

30% скидка на аренду игрового поля без услуг раздевалки и шкафчиков
50% скидка на аренду игрового поля при аренде по будням до 12:00*

³ Скидка не суммируется с другими предложениями

5% скидка на аренду шкафчиков при предварительном бронировании шкафчика на 5 тренировок
10% скидка на аренду шкафчиков при предварительном бронировании шкафчика на 10 тренировок
20% скидка на аренду шкафчиков при предварительном бронировании шкафчика на 20 тренировок

Рис. 31. Итоговые ценовые пакеты для игровых площадок B2C-сегмента

Для петанк площадок был разработан отдельный упрощенный прайс-лист (см. Рис. 32), в котором отсутствуют усложняющие восприятие специальные ценовые и абонементные предложения, так как они были признаны неэффективными в случае с предложением импульсивных услуг для потребителя, к которым относится игра в петанк в парке.



Прайс-лист Петанк-площадок

	Цена за час аренды площадки вместе с набором для игры
Будни (до 16:00)	400 Р
Будни (с 16:00)	500 Р
Выходные	500 Р

Рис. 32. Итоговые ценовые пакеты для петанк-площадок B2C-сегмента

3.3. Разработка политики связанного ценообразования спортивного кластера АО «Приморский парк Победы» как элемента продвижения нового проекта

Так как исследования показало достаточно низкую осведомленность посетителей парка об услугах, предоставляемых АО «ПпП» на его территории, из чего вытекает риск невозможности транслировать ценность связанного предложения – отсутствие предпосылки для проведения политик связанного ценообразования со стороны спроса (Гладких, 2019). Поэтому, на начальных этапах становления «Приморского парка Победы» как общеизвестного городского бренда с развитой инфраструктурой, оптимальным решением для внедрения связанного ценообразования является связь ключевых услуг будущего проекта спортивного кластера вместе с очень смежной существующей деятельностью по организации «парковых» тренировок совместно с именитыми тренерами г. Санкт-Петербург (например, тренировки с Павлом Мироновым) как с целью заполняемости территорий спортивного кластера, так и для продвижения бренда нового проекта парка. В таком случае, рекомендуем включать цену за услуги спортивного кластера (например, в стоимость беговой тренировки входит возможность пользоваться раздевалкой и арендой личного шкафчика). При этом, в зависимости от получаемых АО «ПпП» выгод от коллаборации в виде повышения осведомленности и/или повышения лояльности, будет предоставляться скидка на услуги спорт кластера вплоть до бесплатного предоставления спортивной инфраструктуры; но лишь в тех случаях, когда выгоды от такого продвижения, с точки зрения менеджмента, превосходят минимальный порог цены на услугу, определенный в Параграфе 2.5. «Исследование общего восприятия потребителями цены и качества предоставляемых услуг существующих на рынке спортивных площадок» методом от издержек проекта.

В дальнейшем, когда осведомленность брендом «Обновленного ПпП» повысится, а парк обзаведется дополнительными услугами, о которых было сказано ранее в работе (см. Параграф 1.1. «Концепция и общая маркетинговая стратегия развития проекта спортивного кластера на территории парка»), появится необходимость в рассмотрении и проверке других вариантов связанного ценообразования и даже целых абонементных систем экосистемы Приморского парка, предоставляющих доступ сразу к нескольким элементам инфраструктуры проекта (например, единый абонемент в Спортивный кластер и Yoga-wellness house).

3.4. Определение формата выхода проекта на рынок г. Санкт-Петербург

В качестве оптимальной ценовой стратегии выхода на рынок будет относительно «независимая» ценовая политика с сохранением постоянства цены. Это обусловлено тем, что в отличие от конкурентов, спортивный кластер подвержен эффекту «повторной платы» (Crompton, 2016), описанной ранее в работе. А значит не может полностью следовать ценовой стратегии конкурентов при выходе на рынок, что касается и стратегии «Снятия сливок» («Skimming» [Spann, Fischer & Tellis, 2014]), хотя предпосылки в виде низкого уровня конкуренции для нее имеются. Пенетрация рынка заниженными ценами на выходе с последующим их увеличением также нецелесообразна в связи с выявленной ценовой эластичностью спроса; а также в связи с неоправданным риском получить возможный негатив, хоть и от малой доли потребителей, последующим повышением цен на услуги, предоставляемые в общественном городском пространстве.

Однако, для неценового стимулирования спроса на момент выхода проекта на рынок, необходимо регулярное проведение общественных спортивных мероприятий (парковых соревнований, турниров и обучающих групповых тренировок) с минимальным денежным сбором за участие, которые не только приобщат все большую аудиторию к пространству нового спортивного кластера «ПпП» играя роль продукта-трипвайера, но и создадут дополнительный трафик и более стабильную загруженность. А скидка на подобные мероприятия даст эффект, схожий со стратегией пенетрации, но избавит от возможного негатива в связи с повышением цен на услуги.

3.5. Планирование динамики цен спортивного кластера АО «Приморский парк Победы»

Однако политика сохранения политики стабильной цены при выходе на рынок не подразумевает полное отсутствие ценовой динамики. Сразу после выхода проекта на рынок необходимо проводить контроль за ключевыми показателями, характеризующими успешность внедрения разработанной ценовой стратегии на практике с возможной корректировкой цен, исходя из тех или иных отклонений от нормы. Специально для этого были выведены ключевые показатели эффективности предлагаемой ценовой стратегии.

Так как стратегия ценообразования напрямую влияет как на сторону предложения – финансовую эффективность компании (для достижения первичной финансовой целесообразности проекта, цена реализации единицы продукции должна быть выше всех издержек на предоставление продукта компанией), так и на сторону спроса – цена на продукт не должна превышать резервную цену (reservation price)¹⁹ целевой аудитории проекта. Поэтому КРІ для совокупной и объективной оценки контроля эффективности системы ценообразования предложены 7 ключевых показателей, связанных с финансами компании и спросом на продукт (см. Таблица 10).

Таблица 10

КРІ для определения эффективности ценовой стратегии

КРІ для определения эффективности ценовой стратегии

КРІ с финансовой стороны	КРІ со стороны спроса
<ul style="list-style-type: none">• Маржинальный доход• Рентабельность продаж• Вариация от запланированных издержек, продаж и прибылей	<ul style="list-style-type: none">• Мнения потребителей о соответствии цены за услуги качеству предоставляемых услуг• Доля вернувшихся посетителей• Индекс стабильности портфеля покупателя• Чувствительность индекса удержания покупателя к цене

Детальное описание предложенных КРІ

Детальное описание каждого из КРІ в разрезе целей, способов расчета, периодичности и область влияния показателя на стратегические решения представлены ниже в таблицах 11 – 17:

¹⁹ Резервная цена (reservation price) — это максимальная цена, которую покупатель готов заплатить за продукт.

Детальное описание KPI Маржинального дохода

Название показателя (measure)	Маржинальный доход
Цель проведения оценки (purpose)	Маржинальный доход, высчитываемый как разница между выручкой от реализации и переменными издержками, является показателем того, что проект превышает точку безубыточности. Точка безубыточности = (постоянные издержки * выручку)/Маржинальную прибыль. Этот показатель особенно важен при выходе на рынок, а также для планирования доходов и расходов.
Целевые показатели для данной меры (target)	TargetMarginProfit > 5%
Расчетная формула (formula)	TargetMarginProfit = (Чистая прибыль – COGS) / Чистая прибыль)
Частота проведения оценки (frequency)	Оценка проводится ежемесячно, для постоянного мониторинга
Кто рассчитывает показатель (who measures)	Бухгалтерия
Источник данных (source of data)	Данные продаж из CRM-системы
Кто принимает решения по результату за период (who acts on the data)	Главный менеджер проекта «Спортивного кластера», с отчетом зам. директору «ППП»
Какие решения возможны (what do they do)	Решения о необходимости оптимизации издержек на услуги; Решение о необходимости повышения/снижения средней цены услуги «Спортивного кластера» с точки зрения маржинальности продукции

Детальное описание KPI Рентабельности продаж

Название показателя (measure)	Рентабельность продаж
Цель проведения оценки (purpose)	Рентабельность продаж высчитывается для показателя финансовой эффективности коммерческой организации. Одним из ключевых рычагов воздействия на рентабельность и величину спроса на услугу является ценовая политика.
Целевые показатели для данной меры (target)	Целевая ROS = 3,19% на старте и эквивалентна среднему значению по рынку многофункциональных спортивных центров Санкт-Петербурга (см. Приложение 9)
Расчетная формула (formula)	Target ROS = Прибыль от продаж / Выручка от продаж
Частота проведения оценки (frequency)	Оценка проводится ежемесячно, как и все финансовые KPI, для своевременного мониторинга эффективности.
Кто рассчитывает показатель (who measures)	Бухгалтерия
Источник данных (source of data)	Данные продаж из CRM-системы
Кто принимает решения по результату за период (who acts on the data)	Главный менеджер проекта «Спортивного кластера», с отчетом зам. директору «ПпП»
Какие решения возможны (what do they do)	Решение о необходимости повышения/снижения средней цены услуги «Спортивного кластера» с точки зрения маржинальности продукции;

Детальное описание KPI Вариации от запланированных показателей издержек, продаж и чистой прибыли

Название показателя (measure)	Вариации от запланированных показателей издержек, продаж и чистой прибыли
Цель проведения оценки (purpose)	Отслеживание отклонений реальной работы проекта от плана. Показывает насколько эффективна существующая стратегия и насколько правильно она имплементируется в реальности.
Целевые показатели для данной меры (target)	Коэффициент вариации < 33% (относительно однородный)
Расчетная формула (formula)	Вариация от плановых понедельных величин продаж, издержек, чистой прибыли (высчитывается коэффициент вариации как отношение среднеквадратического отклонения величины к среднеарифметическому)
Частота проведения оценки (frequency)	Измеряется еженедельно, но итоговый результат оценивается кварталю
Кто рассчитывает показатель (who measures)	Бухгалтерия
Источник данных (source of data)	Данные продаж из CRM-системы / Бизнес план и плановый P&L проекта
Кто принимает решения по результату за период (who acts on the data)	Главный менеджер проекта «Спортивного кластера», с отчетом зам. директору «ПпП»
Какие решения возможны (what do they do)	Принятие решение об эффективности внедрения разработанной стратегии проекта (в том числе стратегии ценообразования)

Детальное описание КРІ Мнение потребителей о соответствии цены качеству услуг

Название показателя (measure)	Мнение потребителей о соответствии цены качеству услуг
Цель проведения оценки (purpose)	Отслеживание восприятий потребителей соответствия цены и качества за услуги проводится для своевременно идентификации разногласий и конфликтов в восприятии услуг потребителем, относительно тех гипотез, на основании которых была разработана итоговая стратегия ценообразования.
Целевые показатели для данной меры (target)	Удовлетворенность услугами относительно качества (признают, что качество соответствует или превосходит цену) у 95% посетителей
Расчетная формула (formula)	Удовлетворенность услугами относительно качества = (Кол-во пользователей признающих, что качество соответствует или превосходит цену)/Общее число опрошенных)
Частота проведения оценки (frequency)	В начале работы проекта опросы клиентов происходят постоянно, предложением заполнить форму обратной связи непосредственно после того, как они воспользовались услугой. Постоянный мониторинг обратной связи.
Кто рассчитывает показатель (who measures)	Менеджеры проекта / Специалист по связью с общественностью
Источник данных (source of data)	Прямой опрос потребителей, опросы в социальных сетях, анализ обратной связи
Кто принимает решения по результату за период (who acts on the data)	Главный менеджер проекта «Спортивного кластера», с отчетом зам. директору «ПпП»
Какие решения возможны (what do they do)	Принятие решение об эффективности внедрения разработанной стратегии ценообразования проекта; Принятие решений о проблемах с предоставляемым качеством услуги (решение по доработке)

КРІ по доле вернувшихся посетителей

Название показателя (measure)	Доля вернувшихся посетителей
Цель проведения оценки (purpose)	Доля вернувшихся посетителей рассчитывается для определения доли лояльных клиентов
Целевые показатели для данной меры (target)	Целевой показатель равен 20% и соответствует проценту посетителей лояльных к проекту респондентов Опроса №1, которые, согласно опросу, посещающих спортивные организации 2 раза в месяц и чаще.
Расчетная формула (formula)	Доля вернувшихся посетителей = (Кол-во посетителей, повторно арендовавших площадку в течении месяца)/(Общее число посетителей за месяц)
Частота проведения оценки (frequency)	Ежемесячная оценка
Кто рассчитывает показатель (who measures)	Менеджеры проекта
Источник данных (source of data)	Данные CRM
Кто принимает решения по результату за период (who acts on the data)	Главный менеджер проекта «Спортивного кластера», с отчетом зам. директору «ПпП»
Какие решения возможны (what do they do)	Принятие решение об эффективности внедрения разработанной стратегии ценообразования проекта; Принятие решений о проблемах с предоставляемым качеством услуги (решение по доработке)

Индекс стабильности портфеля покупателя

Название показателя (measure)	Индекс стабильности портфеля покупателя
Цель проведения оценки (purpose)	Измеряется для понимания ядра лояльных клиентов
Целевые показатели для данной меры (target)	На момент запуска проекта целевой показатель равен 20% и соответствует проценту посетителей лояльных к проекту респондентов Опроса №1, которые, согласно опросу, посещающих спортивные организации 2 раза в месяц и чаще. Далее необходимо производить увеличение KPI.
Расчетная формула (formula)	Индекс стабильности портфеля = (Кол-во регулярных посетителей за период)/(Общее кол-во посетителей за период)
Частота проведения оценки (frequency)	Ежеквартальные измерения
Кто рассчитывает показатель (who measures)	Менеджеры проекта
Источник данных (source of data)	CRM-система
Кто принимает решения по результату за период (who acts on the data)	Главный менеджер проекта «Спортивного кластера», с отчетом зам. директору «ПпП»
Какие решения возможны (what do they do)	Принятие решение об эффективности внедрения разработанной стратегии ценообразования проекта; Принятие решений об уровне удержания клиентов.

КРІ Чувствительности индекса удержания к цене

Название показателя (measure)	Чувствительность индекса удержания к цене
Цель проведения оценки (purpose)	Измеряется для понимания реакций лояльного ядра аудитории к изменениям цены / для понимания эластичности спроса по цене
Целевые показатели для данной меры (target)	При изменении цены на 1пп, лояльная аудитория уменьшается не более чем на 1пп. В таком случае будет обеспечена максимальная выручка от продаж. Чувствительность индекса удержания к цене ≥ 1
Расчетная формула (formula)	Чувствительность индекса удержания к цене = (Процентное изменение цены за период)/(Процентное изменение лояльного ядра аудитории за период)
Частота проведения оценки (frequency)	Ситуативные изменения, в случае коррекции ценовой политики на услуги.
Кто рассчитывает показатель (who measures)	Менеджеры проекта
Источник данных (source of data)	CRM-система
Кто принимает решения по результату за период (who acts on the data)	Главный менеджер проекта «Спортивного кластера», с отчетом зам. директору «ПпП»
Какие решения возможны (what do they do)	Принятие решение об эффективности внедрения разработанной стратегии ценообразования проекта; Принятие рашений об уровне удержания клиентов.

3.6. Экономическое обоснование и рекомендации по развитию спортивного кластера АО «Приморский парк Победы»

На основе данных о средней загруженности МФСЦ г. Санкт-Петербург (в 74,3%), полученных из анализа конкурентов (Приложение 10), просчета пропускной способности будущего спортивного кластера, учета погодных условий, был составлен прогнозный P&L проекта, для расчета ключевых финансовых показателей при пессимистичном, реалистичном и оптимистичном сценарии относительно спроса (см. Приложение .14) для экономического обоснования предложенных ценовых рекомендаций. Показатели **средней продолжительность аренды зоны спортивного кластера «ПпП»** равный двум часам и **Среднее кол-во посетителей в группе** равное 8,5 чел/за раз, **Норма потребления коммерческих Спортивных площадок под открытым небом** = 9,84 посещения в период работы кластера на одного человека, и **Благоприятный период использования спортивного кластера в связи с погодной зависимостью** также были также рассчитаны ранее в работе (см. Параграф 1.4. «Характеристики рынка многофункциональных спортивных комплексов г. Санкт-Петербург»).

При средних ценах на услуги в 2 500,00 Р за час аренды спортивных площадок, 300,00 Р за час аренды шкафчиков и 400,00 Р за час аренды петанк-площадок, что является минимальной стоимостью в предложенных ранее преysкурантах, получились следующие финансовые показатели:

Таблица 18

Ключевые фин. показатели проекта при пессимистичном прогнозе

PV	-94 035,91 Р
NPV	-4 094 035,91 Р
PP	19 месяцев

Источник: расчеты автора [Приложение 14]

Таблица 19

Ключевые фин. показатели проекта при реалистичном прогнозе

PV	5 454 098,51 Р
NPV	1 254 098,51 Р
PP	18 месяцев

Источник: расчеты автора [Приложение 14]

Ключевые фин. показатели проекта при оптимистичном прогнозе

PV	11 499 935,83 Р
NPV	7 299 935,83 Р
PP	18 месяцев

Источник: расчеты автора [Приложение 14]

Пропорции структуры цены при этом сохранялась следующими:

Структура цены на услуги в расчетной P&L

Розничная цена	100%
Себестоимость продукции	55%
Чистая прибыль	45%

Прогноз просчитывался на три года с момента запуска проекта, а три варианта сценариев отличались уровнем прироста заполняемости территорий проекта. И, несмотря на расчет с использованием минимальной средней цены за услуги из рекомендованных коридоров цен, положительные финансовые показатели говорят об экономической эффективности ценовых рекомендаций, а полученная структура цены признана целевой и рекомендована для применения в итоговом проекте.

Прочие рекомендации по развитию спортивного кластера АО «Приморский парк Победы»

Также в ходе анализа было обнаружено, что возведение даже самых простых конструкций, закрывающих территории игровых площадок от дождя повысит ожидаемую выручку проекта минимум на 40% за счет:

- Увеличения числа рабочих дней спортивного кластера на 36% (В Санкт-Петербурге в среднем 23% дождливых дней в летний период и 36% пасмурных и лишь 41% ясных дней)²⁰;

²⁰ weatherarchive.ru

- Повышения спроса за счет тех потенциальных клиентов, которые отказались от аренды территории лишь в связи с нежеланием мириться с неопределенностью погоды в день аренды. Согласно проведенному ранее опросу (см. Приложение №1), 63% респондентов озадачены вопросом зависимости игровых площадок от погодных условий, а 34% предпочли бы в связи с этим альтернативные предложения.

Поэтому рекомендуется **создание устойчивых к погодным условиям территорий.**

Проанализировав доходность от различных услуг проекта, было принято решение о том, что петанк – это то, на чем нужно зарабатывать. А значит, рекомендуется **расширение петанк-площадок** в соответствии с подтвержденным после запуска объемом спроса, а также **максимальная популяризация активности через коммуникационные каналы Приморского парка и промо-мероприятия** (обучающие сессии, соревнования и т.п.) после запуска услуги. Предпосылками к данной рекомендации является то, что:

- Петанк является в большей степени импульсивной покупкой (см. Параграф 2.7. «Определение эффективных пакетов предоставляемых услуг и системы цен»);
- Оптимальный коридор цен выявил наибольшую эластичность спроса по цене (см. Параграф 2.6. «Исследование характеристик текущего и будущего спроса на спортивные площадки в г. Санкт-Петербург»);
- Петанк как услуга спортивного кластера является наиболее маржинальной из всех (см. Приложение 14);
- Оптимальная воспринимаемая потребителем цена позволяет повышать ценник на услугу (поле для экспериментов с ценой);
- Почти полное отсутствие конкурентных предложений, в том числе конкуренции за время посетителя парка (см. Параграф 2.4. «Анализ существующих предложений спортивных площадок и прилегающих территорий на рынке Санкт-Петербурга»).

Следующей рекомендацией является **необходимость в интуитивно понятной и удобная система бронирования и мониторинга текущей загруженности спортивной инфраструктуры проекта** так как:

- Согласно Опросу №1(Приложение 1) и Глубинным интервью (см. Приложение 7), одним из ключевых атрибутов ценности при выборе МФСЦ в восприятии потребителя является удобство системы контроля загруженности территорий и простота бронирования
- Согласно Опросу №2 (см. Приложение 8), лидером по удобству системы бронирования среди конкурентных МФСЦ г. Санкт-Петербург является СК «Фабрика футбола», чья система рекомендуема к использованию в качестве бенчмарка:

ВЫБЕРИТЕ ПОЛЕ ДЛЯ ИГРЫ Тип покрытия: ● Трава ● Паркет

ТИП ПОКРЫТИЯ:

Паркет

ТИПЫ ИГР:

- Футбол
- Бадминтон
- Гандбол
- Флорбол

дата:

начало игры:

продолжительность:

дополнительные услуги

Инвентарь

- мантишки
- фишки
- мяч(и)

Обслуживание игры

- тренер
- судья

Выбранное поле

Для более подробной консультации Вы можете [Заказать Звонок](#).

Проверьте выбранные Вами пункты услуг. Вы можете изменить их.

Рис. 33. Система бронирования на сайте СК "Фабрика футбола"

Источник: [фабрикафутбола.рф, дата обращения 24.05.21]

Что касается маркетинговых мероприятий при выводе продукта на рынок, помимо классических запусков рекламы и продвижения проекта в социальных сетях, рекомендуется проведение **регулярных мероприятий по привлечению посетителей:**

Необходимо регулярное проведение парковых соревнований, турниров и обучающих групповых тренировок с минимальным денежным сбором за участие, которые не только приобщат все большую аудиторию к пространству нового спортивного кластера «ПпП» играя роль продукта-трипвайера, но и создадут дополнительный трафик и более стабильную загруженность. Предпосылкой к этому является необходимость к приобщению посетителей парка к новой спортивной зоне, так как, согласно глубинным

интервью (Приложение 7), у потребителей есть неоправданные сомнения по поводу удобства тренировок в парковой зоне, которые необходимо побороть путем тестового посещения по сниженной стоимости.

Заключение

Рынок многофункциональных спортивных центров г. Санкт-Петербург имеет отличный потенциал для развития, обусловленный умеренной конкуренцией, отсутствием уникальных в восприятии потребителя предложений и растущим спросом, как следствие тенденций на здоровый образ жизни у жителей города. Проект спортивного кластера Приморского парка Победы имеет ряд ограничений связанных с неприспособленностью территорий к неблагоприятным погодным условиям, отождествлению организации к государственной в восприятии потребителей и др. Однако проект имеет ряд уникальных конкурентных преимуществ, среди которых:

- центральное расположение;
- положительный имидж, связанный с новым современным общественным пространством;
- возможность экономии на управленческих и операционных расходах, будучи частью крупной организации, управляющей территориями парка и т.п.).

Предложенная стратегия ценообразования не только учитывает все нюансы и характеристики проекта, но и основана на глубоком исследовании, затрагиваемом кабинетные исследования и анализ рынка конкурентов с целью бенчмаркинга лучших мировых и российских практик по ценообразованию проектов городских пространств; конкурентном анализе; экспертных интервью как со стороны предложения, так и со стороны спроса на проект спортивного кластера; проработанного профиля целевых потребителей проекта и исследовании их покупательского поведения. А финальные ценовые пакеты были проанализированы с точки зрения финансовой эффективности и дали положительный прогнозируемый результат.

Итоговыми рекомендациями исследования являются:

- **Идентифицированные целевые сегменты потребителей спортивного кластера**

Ключевые сегменты потребителей были распределены на подгруппы согласно их социо-демографическим и поведенческим характеристикам, а также идентифицированы и проанализированы их драйверы ценности для разработки управленческих и стратегических рекомендаций;

- **Разработанный четкий прайс-лист площадок для B2C-сегмента (а также отраженный в нем подход к организации стимулирующих специальных предложений и абонементных систем)**

Учитывающий конкурентную среду, финансовую эффективность, и отвечающий восприятиям потребителей (с учетом специфик проекта, связанных с управлением общественной гос. территорией, накладывающих особые ограничения на определение справедливой стоимости в сознании потребителей);
- **Гайдлайн по ценообразованию на услуги для B2B-сегмента**

Определен оптимальный диапазон цен, базисные цены и выделены четкие рекомендованные коэффициенты и инструкции для корректировки этих цен под конкретный запрос в рамках возможных драйверов ценности и характеристик трех целевых подгрупп B2B-сегмента;
- **Рекомендации по внедрению политики связанного ценообразования**

Выявлено отсутствие предпосылок со стороны спроса для проведения политик связанного ценообразования на ранних этапах выхода проекта на рынок, но уже в ближайший прогнозируемый период в 1-2 года, рекомендуется рассмотрение связанных дальнейшим развитием инфраструктуры парка;
- **Рекомендации по структуре цены**

При которой достигается финансовая эффективность организации при спрогнозированном уровне спроса, а розничная цена остается в оптимальном коридоре;
- **Разработанный оптимальный коридор цен на услуги спортивного кластера**

В границах которого возможны дальнейшие корректировки цен менеджментом спортивного кластера «ППП» в процессе развития проекта и в качестве ответа на непредвиденные в работе факторы;
- **Разработана система KPI**

Позволяющая проконтролировать успешность внедрения разработанной ценовой стратегии на практике с возможной корректировкой цен, исходя из тех или иных отклонений от нормы;

- **Другие стратегические и операционные рекомендации косвенно связанные с стратегией ценообразования проекта**

Рекомендации по оптимизации предлагаемого функционала и оборудования спортивного кластера (такие как, наличие крытых территорий, удобная система бронирования и мониторинга текущей загруженности, маркетинговые мероприятия по привлечению трафика, расширение петанк-площадок и увеличение числа шкафчиков в раздевалках), согласно ключевым ценностным атрибутам в сознании потребителя, обнаруженным в ходе исследования.

Предложенные рекомендации по ключевым элементам стратегии ценообразования проекта «Приморского парка Победы» как коммерческого бизнес-направления по организации спортивного досуга на территории парка, помогут компании занять конкурентоспособное положение на рынке многофункциональных спортивных центров г. Санкт-Петербург. А рекомендации в области подхода к управлению ценообразованием, ценового конкурентного позиционирования продуктов и проекта в целом; подходов к формированию структуры цены, выбора ценового сценария выхода проекта на рынок; ключевых показателей эффективности (KPI) внедрения предложенной стратегии ценообразования а также других более мелких операционных решений, позволят добиться высокой рентабельности продаж и иметь четкое понимание по управлению ценовыми политиками проекта как в момент выхода на рынок, так и в ходе его дальнейшего развития. Рекомендованные оптимальные коридоры цен на услуги, согласно проведенному исследованию, благоприятно воспринимаются как потребителями, так и эффективны для организации и позволяют добиться периода окупаемости проекта в 18 месяцев по реалистичному прогнозу.

Библиографический список

1. АО «ПпП». План развития «Приморского парка Победы» [Внутренние файлы АО «ПпП» по планам развития]
2. Гладких, И.В. Ценовая стратегия компании: понятие, содержание, структура // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. – 2013. – Вып. 1.- С. стр. 3-30
3. Гладких, И.В. Стратегия Ценообразования // Учебно-методическое пособие. Санкт-Петербургский государственный университет. – 2019.
4. Зенишин, А.А. Методы построения и анализа карт ценности // Курсовая работа, Санкт-Петербургский государственный университет. – 2020.
5. Определение «Slow food movment» [Электронный ресурс]: материал из Википедии // Википедия: свободная энциклопедия [Электронный ресурс] – Wikipedia, 2020. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org>, свободный (05.12.2020)
6. Основные показатели демографических процессов в Санкт // ПЕТРОСТАТ [Электронный ресурс] – Petrostat.ru, – 2021. – Режим доступа: https://petrostat.gks.ru/storage/mediabank/9Psp9vpi/14000120_122019.pdf (дата обращения 15.03.21)
7. Предварительная оценка численности постоянного населения на 1 января 2021 года и в среднем за 2020 год // Росстат [Электронный ресурс] – Rosstat.gov.ru, – 2021. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/PrPopul2021.xls> (дата обращения 14.03.21)
8. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 года // Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс] – Economy.gov.ru, 2021. – Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/material/file/450ce3f2da1ecf8a6ec8f4e9fd0cbdd3/Prognoz2024.pdf> (дата обращения 15.03.21)
9. Россия — спортивная страна! // Аналитический обзор ВЦИОМ [Электронный ресурс]. – 2019. Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheski-obzor/rossiya-sportivnaya-strana-> (дата обращения 15.03.21)

10. СКРИН: База данных российских контрагентов // [Электронный ресурс] – Skrin.ru, 2021. – Режим доступа: <http://skrin.ru>, по подписке (15.03.2021)
11. Указ о национальных целях развития России до 2030 года. Официальный сайт Кремля [Электронный ресурс] – Kremlin.ru, – 2021. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/63728> (дата обращения 15.03.21)
12. Фитнес-сообщество РФ вовлекло в занятия спортом более 79 тыс. россиян в 2020 году // ТАСС [Электронный ресурс] – Tass.ru, – 2021. – Режим доступа: <https://tass.ru/sport/10439331> (дата обращения 15.03.21)
13. 4 global Consulting: консалтинговое агентство. Playing pitch strategy: full analysis. // 4 global Consulting, 2016 – Режим доступа : <https://www.southwark.gov.uk/assets/attach/5919/EB36.1-LBS-Playing-Pitch-Strategy-2016.pdf> (дата обращения 08.12.20)
14. Byun, Sang-Eun & Sternquist, Brenda. Reconceptualization of price mavenism: Do Chinese consumers get a glow when they know?. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. – 2010. – Vol. 22. 279-293 p.
15. Courty, Pascal & Pagliero, Mario. The Impact of Price Discrimination on Revenue: Evidence from the Concert Industry. *Collegio Carlo Alberto*. – 2009.
16. Escalas, Jennifer & Bettman, James. You Are What They Eat: The Influence of Reference Groups on Consumers' Connections to Brands. *Journal of Consumer Psychology* // *J CONSUM PSYCHOL*. – 2003. – 13 p.
17. Ay Fishbein, M. An Investigation of the Relationships between Beliefs about an Object and the Attitude toward that Object. // *Human Relations*, – 1963. – Vol. 16(3), 233–239 pp.
18. Fishbein, M. Attitude and prediction of behavior. // In: M. Fishbein (Ed.), *Readings in attitude theory and measurement*. New York: Wiley – 1967. – 477–492 pp.
19. Gratton, C., & Taylor, P. From economic theory to leisure practice via empirics: The case of demand and price // *Leisure Studies*. – 1985. – Vol. 14. 241–261 pp.
20. Green, P. E. & Srinivasan, V. Conjoint Analysis in Consumer Research // *Journal of Consumer Research*. – 1978. – Issue 20. 103-23 pp.

21. Henry F. Kaiser. The Application of Electronic Computers to Factor Analysis. Educational and Psychological Measurement. – 1960. – Vol. 20. – Issue 1, 141 – 151 pp.
22. John L. Crompton. Pricing recreation and park services: The Science and the Art // Texas A&M University. Sagamore Publishing LLC. – 1985. 3–121 pp.
23. Kim, Jisu & Steinhoff, Lena & Palmatier, Robert. An emerging theory of loyalty program dynamics. Journal of the Academy of Marketing Science. – 2020.
24. Leszinski, R., Marn, M. V. Setting value, not price. // McKinsey Quarterly. – 1997. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/setting-value-not-price>
25. Lichtenstein, D. R., Ridgway, N. M., & Netemeyer, R. G. Price perceptions and consumer shopping behavior: A field study // Journal of Marketing Research. – 1993. – Vol. 30(2). 234–245 p.
26. Marn M.V., Roegner E.V., Zawada C.C. The Power of Pricing // The McKinsey Quarterly. 2003. Vol.1. 27–39 p.
27. Mike Lydon and Anthony Garcia. Tactical Urbanism: Short-term Action for Long-term Change. – 2012. Режим доступа: <https://issuu.com/streetplanscollaborative>
28. Raymond B. Cattell. The Scree Test For The Number Of Factors. Multivariate Behavioral Research. – 1996. 245-276 p.
29. Spann M., Fischer M. & Tellis G. J. Skimming or penetration? Strategic dynamic pricing for new products. – 2014
30. SPARK: База данных российских организаций и ИП // [Электронный ресурс] – Spark-interfax.ru, 2021. – Режим доступа: <http://spark-interfax.ru>, по подписке (15.03.2021)
31. Sport England: Неведомственный государственный орган Англии при Департаменте цифровых технологий, культуры, СМИ и спорта. Playing Pitch Strategy Guidance: An approach to developing and delivering a playing pitch strategy. // Sport England, 2013 – Режим доступа: <https://www.sportengland.org/media/3522/pps-guidance-october-2013-updated.pdf> (дата обращения 08.12.20)

32. Van Westendorp, P.H. NSS Price Sensitivity Meter (PSM) a new approach to study consumer perception of price // Proceedings of the ESOMAR Congress, Venice. – 1997.

Приложения

Приложение 1. Анкета для опроса №1

Число респондентов: 163 человека опрошены, из них 156 анкет осталось после очистки данных (прошли проверку на паттерны в множественных ответах, нелогичные ответы на схожие вопросы, малое время прохождения опроса – на 40% ниже среднего, и т.п.).

Репрезентативность: ~ 85%

С учетом объема генеральной совокупности в 803 229 чел. (см. Параграф 1.4 «Характеристика рынка многофункциональных спортивных комплексов г. Санкт-Петербурга»).

Опрос об опыте посещения спортивных игровых площадок

Страница 1

1. Укажите, пожалуйста, в каком районе Санкт-Петербурга Вы проживаете?

(Выпадающий список)

Я живу в другом городе / населенном пункте

Я живу в Ленинградской области

Адмиралтейский

Василеостровский

Выборгский

Калининский

Кировский

Колпинский

Красногвардейский

Красносельский

Кронштадский

Курортный

Московский

Невский

Петроградский

Петродворцовый

Приморский

Пушкинский

Фрунзенский

Центральный

Страница 2

2. Какие городские пространства Вы посещали чаще всего для прогулок и отдыха за последние пару месяцев? (Множественный выбор)

Летний сад и Марсово поле

пространство Никольские ряды

Приморский парк Победы (на Крестовском острове)

ЦПКиО им. Кирова (Елагин остров)

пространство Порт Севкабель

пространство Новая Голландия

Парк 300-летия

Другое общественное пространство. Напишите, пожалуйста, какое(ие) именно через запятую:

3. Посещали ли Вы когда-нибудь "Приморский парк Победы" (на Крестовском острове)? (Одиночный выбор)

Да, достаточно часто там бываю (два раза в месяц и чаще)

Посещаю, но не часто (реже двух раз в месяц)

Никогда не посещал

Страница 3

Теперь поговорим немного о спорте в Вашей жизни!

4. Укажите, пожалуйста, каким(и) видом(ами) спорта Вы занимаетесь, включая тренировки на любительском уровне? (Множественный выбор)

Выберете один или несколько вариантов ответа

Совсем не занимаюсь спортом

Командным видом спорта (футбол, баскетбол, хоккей, волейбол, бадминтон, и т.п.)

Одиночным видом спорта (посещение фитнеса, йога, плавание, легкая или тяжелая атлетика, лыжи, сноубординг и т.п.)

Другим видом (Уточните, пожалуйста, каким)

5. Как часто Вы занимаетесь спортом, учитывая домашние тренировки?

(Одиночный выбор)

Три раза в неделю и чаще

Около двух раз в неделю

Около одного раза в неделю

От одного до четырех раз в месяц

Реже чем раз в месяц

Страница 4

Укажите пожалуйста, насколько Вы согласны со следующими высказываниями:

6. Я знаю много альтернативных предложений коммерческих спортивных организаций (фитнес-залы, спортивные игровые площадки, стадионы, студии йоги, сайклинга, и т.п.), где я могу заниматься интересующим(ими) меня видом(ами) спорта в Санкт-Петербурге и их приблизительные цены. (Шкала)

Укажите, пожалуйста, насколько Вы согласны с данным

высказыванием. 1 — Абсолютно не согласен 3 — Нейтрален 5 — Абсолютно согласен

	1	2	3	4	5	
Абсолютно не согласен						Абсолютно согласен

7. При выборе таких спортивных организаций я, как правило, ориентируюсь на предлагаемое качество (например, качество оборудования или профессионализм тренеров) и оснащенность (например, разнообразие спорт-инвентаря и оборудования), чем на цену. (Шкала)

	1	2	3	4	5	
Абсолютно не согласен						Абсолютно согласен

8. При выборе подобных коммерческих спортивных организаций, где я занимаюсь интересующим(ими) меня видом(ами) спорта, я, как правило, обращаю внимание на общую идеологию и философию проекта (идеи, которые компания транслирует в своих соц. сетях, рекламе, через персонал и т.п.). (Шкала)

	1	2	3	4	5	
Абсолютно не согласен						Абсолютно согласен

9. Если я найду нужную мне коммерческую спортивную организацию, где я смогу заниматься интересующим(ими) меня видом(ами) спорта (фитнес-зал, спортивную игровую площадку, стадион, студию йоги, сайклинга, и т.п.), которая устраивает меня по качеству и цене, я НЕ буду тратить время, чтоб найти более дешевую альтернативу со схожим качеством. (Шкала)

	1	2	3	4	5	
Абсолютно не согласен						Абсолютно согласен

10. Я считаю, что могу определить, соответствуют ли цены за услуги подобных спортивных организаций качеству предоставляемых услуг. (Шкала)

	1	2	3	4	5	
Абсолютно не согласен						Абсолютно согласен

11. Посещать премиальные спортивные организации для занятия интересующим(ими) меня видом(ами) спорта (фитнес-залы, спортивные игровые площадки, стадионы, студии йоги, сайклинга, и т.п.) важно для меня. (Шкала)

	1	2	3	4	5	
Абсолютно не согласен						Абсолютно согласен

12. Я предпочту заниматься интересующим меня спортом в той спортивной организации, чья философия, концепция и идеи мне понятны и близки. (Шкала)

	1	2	3	4	5	
Абсолютно не согласен						Абсолютно согласен

13. Я считаю, что за лучшее качество и сервис всегда приходится платить больше, когда речь идет о выборе коммерческой спортивную организацию, где я смогу заниматься интересующим(ими) меня видом(ами) спорта (фитнес-зал, спортивную игровую площадку, стадион, студию йоги, сайклинга, и т.п.). (Шкала)

	1	2	3	4	5	
Абсолютно не согласен						Абсолютно согласен

14. Я НЕ готов тратить много времени и усилий, чтобы найти более низкие цены на подобную спортивную организацию, где я смогу заниматься интересующим меня видом спорта, если я уже нашел полностью удовлетворяющий меня вариант. (Шкала)

	1	2	3	4	5	
Абсолютно не согласен						Абсолютно согласен

15. Как правило, я жду периода скидок для покупки абонеента на услуги коммерческой спортивной организации, где я смогу заниматься интересующим(ими) меня видом(ами) спорта (фитнес-зал, спортивную игровую площадку, стадион, студию йоги, сайклинга, и т.п.). (Шкала)

	1	2	3	4	5	
Абсолютно не согласен						Абсолютно согласен

Страница 5

16. Арендвали ли Вы когда-нибудь спортивную игровую площадку целиком (футбольное, мини-футбольное, волейбольное, баскетбольное, теннисное и др. поля) для игры с друзьями/коллегами/организации дружеского или профессионального

соревнования/одиночной тренировки/организации собственной тренировки и т.п.?

(Множественный выбор)

Выберите один или несколько вариантов

- Да, площадку под открытым небом
 - Да, крытую (всесезонную) площадку
 - Нет, я никогда не арендовал спортивную игровую площадку
 - Другое (Напишите, пожалуйста, что именно)
-

17. Как часто, в среднем за год, Вы арендуете подобную спортивную игровую площадку для интересующего вас вида спорта? В случае, если за год Вы обычно арендуете подобные игровые площадки для двух и более видов спорта, укажите, пожалуйста, среднюю частоту аренды для всех видов спорта обобщенно.

(Одиночный выбор)

- Несколько раз в неделю и чаще
- Почти каждую неделю
- Несколько раз в месяц
- Примерно один раз в месяц
- Реже чем раз в месяц

18. На какие характеристики Вы обычно обращаете внимание при выборе спортивной игровой площадки для интересующего(их) Вас вида(ов) спорта?

(Множественный выбор)

Выберите один или несколько вариантов

- Техническое оснащение (профессиональное оборудование, комфортные душевые и раздевалки и т.п.)
- Профессиональный надзор и безопасность (дежурный тренер, медик)
- Возможность тренировок с профессиональным сопровождением (индивидуальные и групповые тренировки с тренером)
- Цена
- Наличие гибкой абонементной системы (недельные, месячные, полугодовые, годовые, дневные и

вечерние абонементы)

Наличие льготных цен (для льготной категории граждан)

Близость к дому / работе

Близость к метро

Возможность аренды игровой площадки целиком со всеми сопутствующей инфраструктурой (локеры, душевые, трибуны и т.п.)

Возможность индивидуально посетить площадку, выбрав “открытый” для посещения временной слот и присоединиться к другим незнакомым вам игрокам

Другое (Напишите, пожалуйста, что именно)

19. Почему Вы никогда не арендовали игровую площадку для интересующего(их) Вас вида(ов) спорта под открытым небом? (Множественный выбор)

Нет, я арендовал спортивную площадку под открытым небом!

Не знал, что есть оборудованные открытые игровые площадки в Санкт-Петербурге, которые можно арендовать

Меня не устраивают по качеству существующие оборудованные игровые площадки под открытым небом в Санкт-Петербурге, которые можно арендовать

Не хочу зависеть от погоды

Другое. Перечислите, пожалуйста, что именно (через запятую):

20. Чем именно Вас не устраивают существующие оборудованные игровые площадки под открытым небом в Санкт-Петербурге, которые можно арендовать? (Свободный ответ)

Страница 6

Пожалуйста, прочитайте внимательно описание проекта и ответьте на последующие вопросы. Мы очень ценим голос каждого и верим, что только вместе мы сможем сделать лучшую современную спортивную территорию под открытым небом в городе Санкт-Петербург!

Описание проекта:

В рамках проекта по созданию и устойчивому развитию современного природного общественного пространства одного из центральных парков г. Санкт-Петербург планируется возведение “экологичной” спортивной зоны, нацеленной удовлетворить потребности жителей города, ведущих спортивный образ жизни.

Спортивная зона будет включать в себя 5 спортивных игровых площадок под открытым небом и сопутствующими инфраструктурными сооружениями для 5-ти видов спорта:

- Мини-футбол
- Баскетбол
- Теннис
- Волейбол
- Петанк

Спортплощадки будут располагаться под открытым небом, а значит, зависеть от погодных условий (соответственно, эксплуатироваться в летний, конец весеннего и начало осеннего сезоны). Спортивная зона будет оснащена всей необходимой инфраструктурой для комфортного пребывания пользователей, включающей раздевалки, шкафчики с замками для личных вещей, душевые, и туалеты. И конечно, все это будет интегрировано в природный ландшафт и естественное озеленение центрального парка Санкт-Петербурга!



Поля будут оснащены всем профессиональным оборудованием, а за их состоянием будет вестись

постоянный контроль и своевременный уход.

Данные площадки вместе со всеми перечисленными удобствами будут предоставляться в аренду любым желающим за разумную плату, именно о ценах мы бы и хотели поговорить далее!

21. Для каких целей Вам было бы интересно арендовать данную площадку(и) (волейбольную, мини-футбольную, баскетбольную, и/или теннисную) вместе со всеми сопутствующей инфраструктурой (раздевалки, шкафчики с замками для личных вещей, душевые, туалеты)? (Множественный выбор)

___ Меня НЕ интересует аренда игровых площадок для данных видов спорта

___ Коллективная аренда площадки для игры с друзьями/коллегами/тренировки своей любительской или профессиональной команды и т.п.

___ Проведение спортивных соревнований (любительских, профессиональных, школьных, корпоративных и т.п.).

___ Проведение праздника или корпоратива

___ Я являюсь тренером и хотел бы арендовать площадку на свежем воздухе для проведения своих тренировок с клиентами (НЕ обязательно футбольных, волейбольных, теннисных или баскетбольных тренировок)

___ Просто хотел бы посетить один (или с несколькими знакомыми) и присоединиться к уже идущей игре в свободное для посещения время

___ Другое (напишите, пожалуйста, для чего именно)

22. Представьте, что сейчас лето, отличная погода, и Вы решили арендовать описанную ранее игровую площадку с раздевалками (шкафчиками с замками и душевыми) коллективно с вашими знакомыми. Час аренды стоит одинаково и взимается единой суммой со всей группы, вне зависимости от количества игроков, общего времени аренды, дня недели, и т.п. (Группа свободных ответов)

Напишите, пожалуйста, цену за час аренды в рублях используя только цифры без пробелов

Начиная с какой цены (взимаемой совокупно со всей группы за час аренды) Вы бы решили, что это слишком дорого и отказались бы от аренды?

Начиная с какой цены (взимаемой совокупно со всей группы за час аренды) Вы бы начали сомневаться в качестве площадки и решили бы подыскать другой вариант?

Начиная с какой цены (взимаемой совокупно со всей группы за час аренды) Вы арендуете площадку на необходимое время и будете считать, что это было выгодно?

Начиная с какой цены (взимаемой совокупно со всей группы за час аренды) Вы согласитесь арендовать площадку на необходимое время, но при этом будете считать, что цена завышена?

23. Представьте, что сейчас лето, отличная погода, и Вы решили арендовать описанную ранее игровую площадку со всей инфраструктурой (туалеты, раздевалки, шкафчики с замками, душевые) для проведения праздника или корпоратива. Час аренды стоит одинаково, вне зависимости от количества игроков, общего времени аренды и дня недели. (Группа свободных ответов)

Начиная с какой цены за час аренды всей площадки с инфраструктурой Вы бы решили, что это слишком дорого и отказались бы от аренды?

Начиная с какой цены за час аренды всей площадки с инфраструктурой Вы бы начали сомневаться в качестве площадки и решили бы подыскать другой вариант для проведения вашего праздника или корпоратива?

Начиная с какой цены за час аренды всей площадки с инфраструктурой Вы арендуете площадку на необходимое время и будете считать, что это было выгодно?

Начиная с какой цены за час аренды всей площадки с инфраструктурой Вы согласитесь арендовать площадку на необходимое время, но при этом будете считать, что цена завышена?

24. Представьте, что сейчас лето, отличная погода, и Вы решили арендовать описанную ранее игровую площадку с раздевалками (со шкафчиками с замками и душевыми) для проведения частного или открытого спортивного соревнования с приглашением болельщиков на трибуны (которые, в отличие от игроков не смогут пользоваться раздевалками, так как их количество ограничено). Час аренды стоит одинаково, вне зависимости от количества игроков и болельщиков, общего времени аренды и дня недели. (Группа свободных ответов)

Начиная с какой цены за час аренды Вы бы решили, что это слишком дорог и отказались бы от предложения?

Начиная с какой цены за час аренды Вы бы начали сомневаться в качестве площадки и решили бы подыскать другой вариант?

Начиная с какой цены за час аренды Вы арендуете площадку на необходимое время и будете считать, что это было выгодно?

Начиная с какой цены за час аренды Вы арендуете площадку на необходимое время, но при этом будете считать, что цена завышена?

Напишите, пожалуйста, для каких видов соревнований, Вы бы хотели арендовать подобную игровую площадку (любительских, профессиональных, школьных, корпоративных и т.п.)?

25. Представьте, что сейчас лето, отличная погода, и Вы решили арендовать описанную ранее игровую площадку со всей инфраструктурой (раздевалками со шкафчиками с замками и душевыми) для проведения частной или групповой тренировки с вашими клиентами. Час аренды стоит одинаково, вне зависимости от количества посетителей вашей тренировки, общего времени аренды, дня недели, и т.п. (Группа свободных ответов)

Начиная с какой цены за час аренды Вы бы решили, что это слишком дорог и отказались бы от предложения?

Начиная с какой цены за час аренды Вы бы начали сомневаться в качестве площадки и решили бы

подыскать другой вариант?

Начиная с какой цены за час аренды Вы арендуете площадку на необходимое время и будете считать, что это было выгодно?

Начиная с какой цены за час аренды Вы согласитесь арендовать площадку на необходимое время, но при этом будете считать, что цена завышена?

26. Представьте, что сейчас лето, отличная погода, и Вы решили придти на описанную ранее игровую площадку во время открытого посещения, и сыграть вместе с такими же посетителями. Это значит, что на площадку может придти любой желающий и принять участие в уже идущей игре вместе с такими же посетителями (кол-во игроков ограничено комфортной вместимостью площадки). Плата за вход с возможностью пользования всей инфраструктурой (раздевалки, шкафчики с замками, душевые) фиксированная и взимается один раз при входе. Она не зависит от количества посетителей в момент покупки, общего проведенного времени на площадке (в рамках рабочих часов) и дня недели. (Группа свободных ответов)

Начиная с какой цены за вход Вы бы решили, что это слишком дорого и отказались бы от покупки?

Начиная с какой цены за вход Вы бы начали сомневаться в качестве площадки и отказались бы от покупки?

Начиная с какой цены за вход Вы заплатите за посещение площадки и будете считать, что это было выгодно?

Начиная с какой цены Вы все же заплатите за вход, но при этом будете считать, что цена завышена?

27. Представьте, что сейчас лето, отличная погода, и Вы решили посетить описанную ранее игровую площадку для игры в Петанк. Плата пользование полем почасовая и включает в себя аренду игрового набора (8 шаров и 1 кошонет для игры в петанк). Цена не зависит от количества посетителей и общего времени аренды.

(Группа свободных ответов)

Петанк — провансальский национальный вид спорта, бросание шаров. Цель игры состоит в том, что игроки двух команд на площадке размером 15 на 4 м по очереди бросают металлические шары, стараясь как можно ближе положить свой шар рядом с маленьким деревянным шаром — кошонетом.

Начиная с какой цены (взимаемой СОВОКУПНО с группы игроков за час аренды поля и игрового набора) Вы бы решили, что цена слишком высокая и отказались бы от предложения?

Начиная с какой цены (взимаемой СОВОКУПНО с группы игроков за час аренды поля и игрового набора) Вы бы начали сомневаться в качестве оборудования и площадки, и решили бы подыскать другой вариант поля для игры в Петанк?

Начиная с какой цены (взимаемой СОВОКУПНО с группы игроков за час аренды поля и игрового набора) Вы заплатите и будете считать, что это было выгодно?

Начиная с какой цены (взимаемой СОВОКУПНО с группы игроков за час аренды поля и игрового набора) Вы заплатите за игру, но при этом будете считать, что цена завышена?

28. Какие изменения могли бы, по Вашему мнению, улучшить проект “экологичной” парковой спортивной зоны, включающей в себя 5 игровых площадок под открытым небом для 5-ти видов спорта и сопутствующими инфраструктурными сооружениями: шкафчики с замками, душевые, туалеты, раздевалки? (Свободный ответ)

Если у Вас есть какие-то комментарии по этому поводу, напишите их в данное поле:

Страница 7

29. Укажите, пожалуйста, Ваш пол: (Одиночный выбор)

Мужской

Женский

30. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст: (Одиночный выбор)

До 18 лет

18-25 лет

26-35 лет

36-45 лет

46-55 лет

От 56 лет

31. Работаете ли Вы на данный момент? (Одиночный выбор)

Да

Нет

32. К какой категории относится Ваша должность? (Одиночный выбор)

Высший менеджмент (в т.ч. Собственный бизнес)

IT-персонал

Персонал логистики и закупок

Персонал маркетинга, рекламы и PR

Персонал кадровой службы

Персонал финансов и бухгалтерии

Спортивный тренер

Отдел продаж

Технический персонал

Другое

33. Оцените, пожалуйста, Ваше материальное положение: (Одиночный выбор)

Денег хватает только на приобретение продуктов питания

Денег достаточно для приобретения необходимых продуктов питания и одежды, но на более крупные покупки приходится откладывать

Покупка большинства товаров длительного пользования (холодильник, телевизор) не вызывает трудностей, однако купить квартиру мы не можем

Денег достаточно, чтобы вообще ни в чем себе не отказывать

34. Укажите, пожалуйста, уровень Вашего образования: (Одиночный выбор)

Неполное среднее

Среднее

Среднее специальное

Неполное высшее

Высшее

Несколько высших/ученая степень

Приложение 3. Сравнительная таблица цен ключевых игроков рынка многофункциональных игровых спортивных комплексов г. Санкт-Петербург

Название	Время	Теннис	Волейбол	Баскетбол	Футбол	Пляж	Сквош	Лед	Бадминтон	Настольный теннис	Залы для занятий танцами/ гимнастикой	Борьба
ПСК Высота	будни день	2 100 Р	2 000 Р	3 500 Р	3 500 Р		1 000 Р		1 000 Р	500 Р		
	будни вечер	3 100 Р	2 300 Р	4 500 Р	4 500 Р		1 500 Р		1 100 Р	650 Р		
	выходные	2 100 Р	2 000 Р	3 500 Р	3 500 Р		1 000 Р		1 000 Р	500 Р		
Оптик	будни день		3 500 Р	3 500 Р	3 500 Р	1 000 Р			1 100 Р			
	будни вечер		4 500 Р	4 500 Р	5 500 Р	1 900 Р			1 550 Р			
	выходные		4 000 Р	4 000 Р	4 400 Р	1 900 Р			1 100 Р			
ОЛЕ Арена	будни день								2 100 Р			
	будни вечер								3 600 Р			
	выходные								3 000 Р			
СК имени ВИ Алексеева	будни день	990 Р	2 400 Р	2 590 Р	2 400 Р				500 Р	280 Р		180 Р
	будни вечер	1 250 Р	1 990 Р	3 120 Р	3 050 Р				620 Р	360 Р		180 Р
	выходные	1 250 Р	3 050 Р	3 050 Р	3 050 Р				620 Р	360 Р		180 Р
СК Шанс Арена узнать цены	будни день											
	будни вечер											
	выходные											
Динамит	будни день	1 400 Р				1 000 Р		8 000 Р				
	будни вечер	2 000 Р				1 800 Р		9 000 Р				
	выходные	1 350 Р				1 800 Р		9 000 Р				
Метрополис арена	будни день			3 500 Р	3 500 Р							
	будни вечер			4 500 Р	4 500 Р							
	выходные			4 500 Р	3 700 Р							
Песок	будни день					1 000 Р						
	будни вечер					2 100 Р						
	выходные					2 100 Р						
Восхождение	будни день		*поле 20 на 40		4 500 Р	1 500 Р						
	будни вечер				4 500 Р	1 800 Р						
	выходные				4 500 Р	1 700 Р						
Алмаз-Антей	будни день	900 Р	2 500 Р		4 800 Р			7 500 Р				
	будни вечер	1 500 Р	4 200 Р		8 800 Р			14 200 Р				
	выходные	1 200 Р	3 500 Р		8 800 Р			7 500 Р				
фабрика футбола	будни день				4 000 Р							
	будни вечер				5 200 Р							
	выходные				3 000 Р							
цунами	будни день					1 000 Р						
	будни вечер					2 600 Р						
	выходные					1 900 Р						
Красный треугольник	будни день		3 000 Р		2 500 Р						1 000 Р	2 000 Р
	будни вечер		3 600 Р		3 600 Р						1 200 Р	3 600 Р
	выходные		2 700 Р		3 000 Р						1 200 Р	3 600 Р
Нептун	будни день	1 400 Р					700 Р					
	будни вечер	1 800 Р					900 Р					
	выходные	1 400 Р					900 Р					
Джайб	будни день				2 000 Р							
	будни вечер				2 000 Р							
	выходные				2 000 Р							
СК Екатерининский	будни день		1 700 Р	1 700 Р						350 Р		
	будни вечер		2 200 Р	2 200 Р						350 Р		
	выходные		2 200 Р	2 200 Р						350 Р		
Средние цены за час аренды	будни день	1 358 Р	2 517 Р	2 958 Р	3 280 Р	1 100 Р	933 Р	7 750 Р	750 Р	377 Р	1 000 Р	1 090 Р
	будни вечер	1 930 Р	3 132 Р	3 764 Р	4 525 Р	2 040 Р	1 317 Р	11 600 Р	860 Р	453 Р	1 200 Р	1 890 Р
	выходные	1 460 Р	2 908 Р	3 450 Р	3 895 Р	1 880 Р	1 000 Р	8 250 Р	810 Р	403 Р	1 200 Р	1 890 Р

Источник: открытая информация с официальных сайтов спортивных комплексов (дата обращения: 19 марта 2020 г.)

Приложение 4. Экспертное интервью с главной управляющей крупного спортивного кластера г. Санкт-Петербург

Экспертное интервью было проведено во время личной встречи 18.02.2021г. Имя интервьюируемого и название организации не раскрывается по просьбе интервьюируемого. (Может предоставляться в частном порядке по запросу автору работы. E-mail для связи: alexeyzenishin@gmail.com)

Данные об организационной деятельности:

- Центр работает около года;
- **На данный момент отсутствуют любые коммерческие площади для субаренды:** ранее были попытки тестовой сдачи площадей в аренду для общепита, но в итоге приняли решение об отказе от данной практики в пользу **организации собственной точки питания с достаточно высокой наценкой – до 700%**;
- **Дополнительный доход** от рекламы в комплексе и шкафчиках
- **Фитнес зал – лишь сопутствующая услуга**, площадь небольшая, комфортно заниматься могут не более 8 человек одновременно, но даже при такой небольшой площади, люди, проживающие вблизи спортивного МФЦ, покупают абонементы именно туда;
- **Ключевая клиентская база:** близлежащие ЖК (Пушгород, ЭкспоГрад, Неоклассика, Образцовый квартал, СолнцеПарк), Пушкин, Васильевский остров (так как им удобно добираться напрямую по ЗСД);
- **Открыли вторую парковку**, так как люди посещают комплекс на автомобиле;
- **60% притока клиентов обеспечивается сарафанным радио;**
- Отдельные раздевалки при площадках для всех видов спорта (с саунами, кроме футбольной площадки)
- **Пляжные виды спорта были закрыты в связи с низкой рентабельностью** (основными посетителями были студенты);
- **На спортивных площадках установлены камеры с трансляцией** в холлах.

Ключевые инсайты:

- Необходимо разделение клиентских потоков (поэтому у них отдельные раздевалки для каждой игровой площадки);
- Примерный период окупаемости бизнеса 7-10 лет;
- **Профессиональные спортсмены проигрывают людям с бизнес-образованием в управлении подобного рода центром** (проверено не на одном кейсе);
- **Центр в полной мере финансирует свою операционную деятельность;**
- **Влияние пандемии 2020-21 года:** отказ от абонементов многих корпоративных клиентов в связи с ограничениями компаний, притока клиентов с государственных площадок не произошло;
- Бизнес-модель подобного центра представляется эффективной, поскольку уже появились его прямые копии (МФСК «Оптик»).

Приложение 5. Экспертное интервью с бывшим директором крупнейшего российского ФК и нынешним совладельцем частной любительской футбольной лиги

Экспертное интервью было проведено по видеосвязи 02.03.2021г. По просьбе интервьюируемого его не раскрывается. (Может предоставляться в частном порядке по запросу автору работы. E-mail для связи: alexeyzenishin@gmail.com)

Основные инсайты от лица крупного арендатора спортивной игровой площадки из экспертного интервью:

- Так как молодежная лига является медийным проектом и транслирует все матчи в социальные сети и на YouTube – освещение и возможность использования подвесных камер было одним из ключевых характеристик при подборе площадки проведения сезона. Однако, из опыта проведения спортивных соревнований малых масштабов утверждает, что **основные критерии для выбора места как правило являются:** обособленность площадки (для возможности осуществления контроля входа на территорию), разделение зоны спортсменов / зрителей, трибуны, транспортная доступность, покрытие;
- Подобные многофункциональные спортивные комплексы, «особенно в купе с брендом парка и его идеологией», могут быть востребованы среди любителей разнообразных тренировок под открытым небом, а значит **«есть смысл сдавать в аренду площадки под нецелевые виды спорта» и групповых тренировок;**
- Подобные проекты не самые рентабельные, но с учетом гос. субсидирования, вполне финансово привлекательные;
- **Цель по самоокупаемости более чем реализуема, но сильно зависит от маркетинговой поддержки и грамотного построения бренда, особенно учитывая жесткую сезонность! В зимний сезон потребитель может забыть о «Спортивном кластере» и найти альтернативы, к которым привыкнет и не вернется в ПпП – это является одним из ключевых слабых сторон, требующих особого внимания при построении стратегии;**

Приложение 6. Экспертное интервью с действующим фитнес инструктором, преподающим занятия по направлениям кроссфит/ йога / анимал флоу / TRX-тренировки в сети спорт-залов Sport Life, а также организатор собственных тренировок и спортивный блогер

Экспертное интервью было проведено по видеосвязи 12.03.2021г. По просьбе интервьюируемого его имя не раскрывается. (Может предоставляться в частном порядке по запросу автору работы. E-mail для связи: alexeyzenishin@gmail.com)

Основные инсайты от действующего тренера и организатора собственных групповых тренировок:

- Идея с возможностью аренды площадок «Спортивного кластера» в живописном природном пространстве **очень привлекательная**. Но главное, чтобы это было **коммерчески выгодно**, и **цена за час аренды не сильно превышала альтернативу** – танцевальные и многофункциональные залы в центре Петербурга (**обычно это 700р/час**). P.S. Интервьюируемый прошел Опрос №1, в том числе вопросы по методу PSM (см. Приложение 1);
- Для animal flow и TRX тренировок нет необходимости в специальном оборудовании, которые было бы удобно оставлять на базе «Спортивного кластера», «но если рассматривать функциональные направления и йогу – очень даже здорово». Тут также вопрос в условиях подобной услуги;
- Видит выгоду в том, чтобы делать коллаборации с Приморским парком;

Приложение 7. Marketing Research Online Community с помощью MS Teams

Дата проведения: 15.03.2021;

Платформа: MS Teams;

Респонденты: 6 человек: 19-23 года, жители близлежащих к Приморскому парку районов г. Санкт-Петербург, регулярно занимающиеся спортом (различными видами спорта, как групповыми, так и одиночными).

Виды спорта респондентов: один легкоатлет (действующий, участвующий в соревнованиях), два мини-футболиста (любителя), боксер, в том числе занимающийся кроссфитом (на регулярной основе, 3-4 тренировки в неделю), одна пловчиха (полупрофессионал), регулярно занимающаяся фитнесом, в том числе самостоятельно на природе, одна фигуристка (любитель), занимающаяся легкой атлетикой и общим фитнесом.

Данный вид качественного исследования с использованием фокус-группы был выбран как наиболее подходящий и просто реализуемый метод в условиях пандемии COVID. В методе использовался следующий фреймворк построения общения:

- Каждый по очереди обозначает тот вид спорта, которым он занимается регулярно, называя наиболее частое место для занятий с аргументацией своего выбора. А также краткое описание процесса тренировки в конкретном МФСЦ. (~20-25 минут, по 3-4 минуты на человека);
- Дискуссия: предоставляется время для комментариев и выражению своего мнения по поводу выбора другого респондента (~5-10 минут);
- Дается задание единогласно выбрать наиболее важные качественные атрибуты для многофункционального спортивного центра: дается готовый перечень из качественных атрибутов, аналогичный перечню из Вопроса № 18 Опроса №1 (см. Приложение 1) (~5-10 минут).

Ключевые инсайты:

- Итоговый список качественных атрибутов выбора площадки для занятия спортом:
 - Комфортные раздевалки с душевыми
 - Цена
 - Техническое оснащение площадки для занятия спортом (покрытие, оборудование)
 - Простая и интуитивная система аренды (и система контроля текущей загрузки площадки)
 - Возможность аренды игровой площадки целиком со всеми сопутствующей инфраструктурой (локеры, душевые, трибуны и т.п.)
 - Наличие гибкой абонементной системы (недельные, месячные, полугодовые, годовые, дневные и вечерние абонементы)
 - Транспортная доступность (в т.ч. на личном автомобиле)
 - Наличие льготных цен (для льготной категории граждан)

- Логика выбора ценностных атрибутов:

- *Значимость близости к метро.*

Большинство опрошенных имеет собственный автомобиль (5 из 6 чел). Тем не менее, все обращают внимание на легкодоступность многофункционального спортивного центра с общественного транспорта, так как тренировки посещают зачастую после работы/учебы в час пик (около 18:00), когда добираться на автомобиле менее комфортно, чем на метро;

- *Комфортные раздевалки с душевыми. Наличие сауны абсолютно не критично.*

Все респонденты единогласно выбрали наличие душа в раздевалках как один из ключевых элементов сопутствующей инфраструктуры. При этом наличие сауны в игровых многофункциональных спортивных центрах все посчитали незначимым (в отличие от

фитнесс-центров, где каждый бы хотел видеть сауну в дополнение к душевым);

- *При игре в мини-футбол и баскетбол респонденты предпочитают паркетное покрытие, нежели натуральный или искусственный газон (прорезиненное покрытие в случае баскетболистов)*

Спортсмены привыкли играть на паркетном покрытии, так как из-за природных условия г. Санкт-Петербург, большинство тренировок проходят на крытых полях с паркетом. Однако возможность провести любительский матч с друзьями под открытым небом оценивают, как отличную альтернативу для теплых летних дней, которой хотели бы воспользоваться;

- *Аренда локеров и возможность пользования душевыми, является наиболее важным фактором, для любителей спорта под открытым небом на территории парка (легкоатлеты, кроссфитеры, йоги и т.п.).*

Легкоатлеты часто занимаются бегом на природе в летнее и осеннее время, а в начале обсуждения, еще не получив вводных о проекте «Спортивного кластера», активно обсуждали, что основной причиной отказа от бега на природе (в пользу выбора легкоатлетических манежей) является нежелание идти в подходящие природные городские пространства (парки, набережные и т.п.), так как «придется ехать домой мокрым после спорта». После получения описания планируемого спортивного проекта Приморского парка, каждый был «обрадован» тем, что в городе появится возможность аренды раздевалки с душем прямо в месте для занятия спортом на природе;

- *Слабая осведомленность о проекте обновленного Приморского парка победы*

Управляющая команда парка предоставляет множество интересных в восприятии опрашиваемых услуг и активностей, однако среди всех опрошенных, лишь 2 человека были подписаны на соц. сети проекта «ПпП», и только 1 из них активно следил за обновлениями. Подписка

и проявление заинтересованности было связано с организованным АО «ПпП» «фуд-паркингом».

- *Доступная цена играет важную роль, так как пользоваться услугами подобного проекта большинство интервьюируемых (5 из 6) планируют как дополнение к основному месту занятия спортом.*

Базовой и минимальной по стоимости услугой должна быть аренда локера.

Цена должна соответствовать качеству услуги – опрашиваемые готовы платить «справедливую цену за все любые дополнительные услуги» (душ, организованная тренировка на территории «Спортивного кластера», аренда игровых полей и т.п.) Но хотят иметь возможность воспользоваться **ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО** арендой локера, при этом «цена за аренду ящичка должна быть демократичной, чтоб иметь возможность часто пользоваться услугами аренды, поверх трат на основной абонемент в фитнес-зал или тренировки»;

- Участникам был непонятен процесс записи на «открытые тренировки»
- Цитата, отражающая положительное отношение участников онлайн панели (MROC-панели) на описание проекта будущего «Спортивного кластера» Приморского парка Победы на Крестовском острове: «На самом деле это очень круто, что в СПб появится такое место! Особенно, если итоговый вид будет современный и стильный как на фото (речь о фото-рендере проекта, см. Рис. 5, 6). Я думаю, туда будут ходить в том числе просто из-за атмосферы и свежего воздуха».

Приложение 8. Анкета для опроса №2

Число респондентов: 114 человека опрошены, из них 105 анкет осталось после очистки данных (прошли проверку на паттерны в множественных ответах, нелогичные ответы на схожие вопросы, малое время прохождения опроса – на 40% ниже среднего, и т.п.).

Репрезентативность: ~ 79%

С учетом объема генеральной совокупности в 803 229 чел. (см. Параграф 1.4 «Характеристика рынка многофункциональных спортивных комплексов г. Санкт-Петербург»).

МФСЦ Value map

Страница 1

1. Укажите, пожалуйста, в каком районе Санкт-Петербурга Вы проживаете?

(Выпадающий список)

Я живу в другом городе / населенном пункте

Я живу в Ленинградской области

Адмиралтейский

Василеостровский

Выборгский

Калининский

Кировский

Колпинский

Красногвардейский

Красносельский

Кронштадский

Курортный

Московский

Невский

Петроградский

Петродворцовый

Приморский

Пушкинский

Фрунзенский

Центральный

Страница 2

2. Укажите, пожалуйста, каким(и) видом(ами) спорта Вы занимаетесь, включая тренировки на любительском уровне? (Множественный выбор)

Совсем не занимаюсь спортом

Командным видом спорта (футбол, баскетбол, хоккей, волейбол, бадминтон, и т.п.)

Одиночным видом спорта (посещение фитнеса, йога, плавание, легкая или тяжелая атлетика, лыжи, сноубординг и т.п.)

Другим видом (Уточните, пожалуйста, каким)

3. Как часто Вы занимаетесь спортом, учитывая домашние тренировки?

(Одиночный выбор)

Три раза в неделю и чаще

Около двух раз в неделю

Около одного раза в неделю

От одного до четырех раз в месяц

Реже чем раз в месяц

4. Арендовали ли Вы когда-нибудь спортивную игровую площадку (футбольное, мини-футбольное, волейбольное, баскетбольное, теннисное и др. поля) в Санкт-Петербурге? (Множественный выбор)

Да, площадку под открытым небом

Да, крытую (всесезонную) площадку

Нет, я никогда не арендовал спортивную игровую площадку

5. Укажите, пожалуйста, в какой(их) организации(ях) г. Санкт-Петербург Вы когда-либо арендовали спортивную игровую площадку? (Множественный выбор)

Спорт-комплекс "Оптик" (ул. Оптиков, 60; сайт: optick.ru)

"OLE arena" (ул. Мебельная, 2а; сайт: vk.com/ole_arena)

Всесезонный центр пляжного спорта "Песок" (Октябрьская наб., бк3; сайт: sportpesok.com)

Арена "Красный треугольник" (наб. Обводного канала, 13Б; сайт: arenakt.com)

"Фабрика футбола" (ул. Софийская, 14; сайт: фабрикафутбола.рф)

ПСК "Высота" (Петербургское шоссе, рядом с Экспофорумом; сайт: visotasport.ru)

Ни в одном из перечисленных вариантов

6. Оцените, насколько данные факторы важны для Вас при выборе места для аренды спортивной игровой площадки? (Распределительная шкала)

Ознакомьтесь, пожалуйста, со всеми вариантами, а затем распределяйте баллы без остатка

Распределите 100 баллов

Душевые в раздевалках

___ Техническое оснащение площадки (покрытие, оборудование);

___ Простая и интуитивная система аренды (и система контроля текущей загрузки площадки)

___ Наличие гибкой абонементной системы

___ Доступность на общественном транспорте

___ Наличие льготных цен (для льготной категории граждан)

Страница 3

**7. Оцените, пожалуйста, Спорт-комплекс "Оптик" по пятибальной шкале по следующим критериям: 1 — Фактор отсутствует или совершенно не нравится
5 — Максимально удовлетворен услугами по данному критерию**

(Матрица)

	1	2	3	4	5
Техническое оснащение площадки (покрытие, оборудование)					
Простая интуитивная система аренды/брони					
Доступность на общественном транспорте					
Душевые в раздевалках					
Наличие льготных цен					
Наличие гибкой абонементной системы					

**8. Оцените, пожалуйста, Спорт-комплекс "OLE arena" по пятибальной шкале по следующим критериям: 1 — Фактор отсутствует или совершенно не нравится
5 — Максимально удовлетворен услугами по данному критерию**

(Матрица)

	1	2	3	4	5
Техническое оснащение площадки (покрытие, оборудование)					
Простая интуитивная система аренды/брони					
Доступность на общественном транспорте					
Душевые в раздевалках					
Наличие льготных цен					
Наличие гибкой абонементной системы					

9. Оцените, пожалуйста, Всесезонный центр пляжного спорта "Песок" по пятибальной шкале по следующим критериям: 1 — Фактор отсутствует или совершенно не нравится

5 — Максимально удовлетворен услугами по данному критерию

(Матрица)

	1	2	3	4	5
Техническое оснащение площадки (покрытие, оборудование)					
Простая интуитивная система аренды/брони					
Доступность на общественном транспорте					
Душевые в раздевалках					
Наличие льготных цен					
Наличие гибкой абонементной системы					

10. Оцените, пожалуйста, арену "Красный треугольник" по пятибальной шкале по следующим критериям: 1 — Фактор отсутствует или совершенно не нравится

5 — Максимально удовлетворен услугами по данному критерию

(Матрица)

	1	2	3	4	5
Техническое оснащение площадки (покрытие, оборудование)					
Простая интуитивная система аренды/брони					
Доступность на общественном транспорте					
Душевые в раздевалках					
Наличие льготных цен					
Наличие гибкой абонементной системы					

11. Оцените, пожалуйста, спорт-комплекс "Фабрика футбола" по пятибалльной шкале по следующим критериям: 1 — Фактор отсутствует или совершенно не нравится

5 — Максимально удовлетворен услугами по данному критерию

(Матрица)

	1	2	3	4	5
Техническое оснащение площадки (покрытие, оборудование)					
Простая интуитивная система аренды/брони					
Доступность на общественном транспорте					
Душевые в раздевалках					
Наличие льготных цен					
Наличие гибкой абонементной системы					

**12. Оцените, пожалуйста, ПСК "Высота" по пятибальной шкале по следующим критериям: 1 — Фактор отсутствует или совершенно не нравится
5 — Максимально удовлетворен услугами по данному критерию**

(Матрица)

	1	2	3	4	5
Техническое оснащение площадки (покрытие, оборудование)					
Простая интуитивная система аренды/брони					
Доступность на общественном транспорте					
Душевые в раздевалках					
Наличие льготных цен					
Наличие гибкой абонементной системы					

Страница 4

13. Пожалуйста, оцените насколько дорого Вам обычно обходится посещение ПСК "Высота": (Шкала)

	1	2	3	4	5	
1 — Считаю стоимость услуг спорт-комплекса очень низкой						5 — Считаю стоимость услуг спорт-комплекса очень высокой, из-за чего я часто отказываю в выборе данного спорт-комплекса

14. Пожалуйста, оцените насколько дорого Вам обычно обходится посещение спорт-комплекса "Ole Arena": (Шкала)

	1	2	3	4	5	
1 — Считаю стоимость услуг спорт-комплекса						5 — Считаю стоимость услуг спорт-комплекса очень высокой, из-за чего я часто отказываю в выборе данного спорт-

очень низкой

отказываю в выборе данного спорт-
комплекса

Страница 5

Пожалуйста, прочитайте внимательно описание проекта и ответьте на следующие

Мы очень ценим голос каждого и верим, что только вместе мы сможем сделать лучшую современную спортивную территорию под открытым небом в городе Санкт-Петербург!

Описание проекта:

В рамках проекта по созданию и устойчивому развитию современного природного общественного пространства одного из центральных парков г. Санкт-Петербург планируется возведение "экологичной" спортивной зоны, нацеленной удовлетворить потребности жителей города спортивный образ жизни.

Спортивная зона будет включать в себя 5 спортивных игровых площадок под открытым небом и сопутствующими инфраструктурными сооружениями для 5-ти видов спорта:

- Мини-футбол
- Баскетбол
- Теннис
- Волейбол
- Петанк

Спортплощадки будут располагаться под открытым небом, а значит, зависеть от погодных условий (соответственно, эксплуатироваться в летний, конец весеннего и начало осеннего сезоны). Спортивная зона будет оснащена всей необходимой инфраструктурой для комфортного использования для пользователей, включающей раздевалки, шкафчики с замками для личных вещей, душевые кабинки, туалеты. И конечно, все это будет интегрировано в природный ландшафт и естественное пространство центрального парка Санкт-Петербурга!



Поля будут оснащены всем профессиональным оборудованием, а за их состоянием будет вестись постоянный контроль и своевременный уход.

Данные площадки вместе со всеми перечисленными удобствами будут предоставляться в аренду любым желающим за разумную плату, именно о ценах мы бы и хотели поговорить далее!

19. Вы бы хотели посещать "Спортивный кластер" на территории парка как основное место для занятий спортом (в т.ч. игровыми тренировками) весной, летом и ранней осенью или как дополнение к вашему основному абонементу в спортивный клуб? (Одиночный выбор)

Меня не интересует посещение описанного ранее "Спортивного кластера" на территории парка для занятия интересующим меня видом спорта

Как основное место занятия спортом весной, летом и ранней осенью

Как дополнение к моему основному абонементу

20. Напишите, пожалуйста, почему Вас не интересует занятия спортом в "Спортивной кластере" на территории парка? (Свободный ответ)

21. Напишите, пожалуйста, какую спортивную организацию Вы считаете основной для себя? (Свободный ответ)

22. Укажите, пожалуйста, насколько привлекательным для Вас находите для себя следующие ценовые предложения для описанного ранее проекта спортивного кластера

Прайс-лист спортивного кластера

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды игрового поля (с 10:00 до 12:00)	Цена за каждый игровой вечер (с 19:00 до 23:00)
Бассейн до 10000	2500 Р	300 Р
Бассейн от 10000	2500 Р	400 Р
Водолет	2500 Р	400 Р

В стоимость входит пользование раздевалкой с личными шкафчиками и душевой.

Аренда шкафчика²

	Цена за первый час аренды	Цена за последующие 20 минут
Бассейн до 10000	300 Р	200 Р
Бассейн от 10000	400 Р	250 Р
Водолет	400 Р	250 Р

В стоимость входит пользование раздевалкой с личными шкафчиками и душевой для пользования игровым полем.

Специальные предложения³

30% скидка на аренду игрового поля при аренде до 10:00	5% скидка на аренду шкафчика при предварительном бронировании шкафчика на 5 тренировок
50% скидка на аренду игрового поля при аренде по будням до 12:00*	10% скидка на аренду шкафчика при предварительном бронировании шкафчика на 10 тренировок
	20% скидка на аренду шкафчика при предварительном бронировании шкафчика на 20 тренировок

*Скидка не суммируется с другими предложениями

	1	2	3	4	5	
1 — Абсолютно не привлекательные						5 — Очень привлекательное предложение

23. Укажите, пожалуйста, насколько привлекательным для Вас находите для себя следующие ценовые предложения для описанного ранее проекта спортивного кластера

Прайс-лист спортивного кластера

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды игрового поля (с 10:00 до 12:00)	Цена за каждый игровой вечер (с 19:00 до 23:00)
Бассейн до 10000	2500 Р	300 Р
Бассейн от 10000	2500 Р	400 Р
Водолет	2500 Р	400 Р

В стоимость входит пользование раздевалкой с личными шкафчиками и душевой.

Аренда шкафчика²

	Цена за первый час аренды	Цена за последующие 20 минут
Бассейн до 10000	300 Р	200 Р
Бассейн от 10000	400 Р	250 Р
Водолет	400 Р	250 Р

В стоимость входит пользование раздевалкой с личными шкафчиками и душевой для пользования игровым полем.

Специальные предложения³

30% скидка на аренду игрового поля при аренде до 10:00	5% скидка на аренду шкафчика при предварительном бронировании шкафчика на 5 тренировок
50% скидка на аренду игрового поля при аренде по будням до 12:00*	10% скидка на аренду шкафчика при предварительном бронировании шкафчика на 10 тренировок
	20% скидка на аренду шкафчика при предварительном бронировании шкафчика на 20 тренировок

*Скидка не суммируется с другими предложениями

	1	2	3	4	5	
1 — Абсолютно не привлекательные						5 — Очень привлекательное предложение

24. Укажите, пожалуйста, насколько привлекательным для Вас находите для себя следующие ценовые предложения для описанного ранее проекта спортивного кластера

Прайс-лист спортивного кластера

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды площадки (включая 10-ти человек)	Цена за аренду игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	2 300 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 500 Р	400 Р
Выходные	2 500 Р	400 Р

*В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душевой.

Аренда шкафчика²

	Цена за первый час аренды	Время пользования 30 минут
Будни (до 16:00)	100 Р	100 Р
Будни (с 16:00)	400 Р	100 Р
Выходные	400 Р	100 Р

*В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душевой для пользования игровым полем.

Специальные предложения³

30% скидка на аренду игрового поля без услуг раздевалки и шкафчика
50% скидка на аренду игрового поля при аренде на время до 12:00

Скидки не суммируются с другими предложениями.

	1	2	3	4	5	
1 — Абсолютно не привлекательные						5 — Очень привлекательное предложение

Страница 7

25. Укажите, пожалуйста, какой из альтернативных прайс-листов на услуги описанного ранее спортивного кластера кажется Вам наиболее привлекательным: (Парное сравнение)

Пара: 3 – 4

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за час аренды лофера на человека *	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	1 700 Р	100 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 200 Р	100 Р	400 Р
Выходные	2 200 Р	100 Р	400 Р

*В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком с замком и душевой для команды до 10-ти человек. Предложение действует только с арендой поля.

Специальное предложение

50% скидка на аренду игрового поля при аренде на будни до 12:00

Скидки не суммируются с другими предложениями.

___ 3

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за час аренды лофера на человека *	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	1 700 Р	100 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 200 Р	100 Р	400 Р
Выходные	2 200 Р	100 Р	400 Р

*В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком с замком и душевой для команды до 10-ти человек. Предложение действует только с арендой поля.

___ 4

Пара: 3 – 5

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за час аренды лофера на человека *	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	1 700 Р	100 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 200 Р	100 Р	400 Р
Выходные	2 200 Р	100 Р	400 Р

*В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком с замком и душевой для команды до 10-ти человек. Предложение действует только с арендой поля.

Специальное предложение

50% скидка на аренду игрового поля при аренде по будням до 12:00*

Скидка не суммируется с другими предложениями.

3

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	2 500 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 950 Р	450 Р
Выходные	2 950 Р	450 Р

В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душевой.

Специальное предложение

50% скидка на аренду игрового поля при аренде по будням до 12:00*

Скидка не суммируется с другими предложениями.

5

Пара: 3 – 6

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за час аренды лофера на человека *	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	1 700 Р	100 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 200 Р	100 Р	400 Р
Выходные	2 200 Р	100 Р	400 Р

*В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком с замком и душевой для команды до 10-ти человек. Предложение действует только с арендой поля.

Специальное предложение

50% скидка на аренду игрового поля при аренде по будням до 12:00*

Скидка не суммируется с другими предложениями.

3

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	2 500 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 950 Р	450 Р
Выходные	2 950 Р	450 Р

В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душевой.

6

Пара: 3 – 1

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой на более 10 чел.	Цена за час аренды лофера на человека*	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	1 700 Р	100 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 200 Р	100 Р	400 Р
Выходные	2 200 Р	100 Р	400 Р

*В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком с замком и душем для команды до 10-ти человек. Продолжение действует только с арендой поля.

Специальное предложение

50% скидка на аренду игрового поля при аренде по будням до 12:00*

*Скидка не суммируется с другими предложениями.

___ 3

Аренда игрового поля с шкафчиком¹

	Цена за час аренды командой на более 10 чел.	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	2 500 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 950 Р	400 Р
Выходные	2 950 Р	400 Р

¹В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душем.

Специальные предложения²

30% скидка на аренду игрового поля без услуг раздевалки и шкафчиков

50% скидка на аренду игрового поля при аренде по будням до 12:00*

*Скидка не суммируется с другими предложениями.

___ 1

Пара: 3 – 2

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой на более 10 чел.	Цена за час аренды лофера на человека*	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	1 700 Р	100 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 200 Р	100 Р	400 Р
Выходные	2 200 Р	100 Р	400 Р

*В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком с замком и душем для команды до 10-ти человек. Продолжение действует только с арендой поля.

Специальное предложение

50% скидка на аренду игрового поля при аренде по будням до 12:00*

*Скидка не суммируется с другими предложениями.

___ 3

Аренда игрового поля с шкафчиком¹

	Цена за час аренды командой на более 10 чел.	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	2 500 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 950 Р	400 Р
Выходные	2 950 Р	400 Р

¹В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душем.

Специальные предложения²

30% скидка на аренду игрового поля без услуг раздевалки и шкафчиков

*Скидка не суммируется с другими предложениями.

___ 2

Пара: 4 – 5

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за час аренды Ломра на человека *	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	1700 Р	100 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2200 Р	100 Р	450 Р
Выходные	2200 Р	100 Р	450 Р

*В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком с зеркалом и душевой для команды до 10-ти человек. Предложение действует только с арендой поля.

___ 4

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	2500 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2950 Р	450 Р
Выходные	2950 Р	450 Р

В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душевой.

Специальное предложение

50% скидка на аренду игрового поля
при аренде по Будням до 16:00*

Скидка не суммируется с другими предложениями.

___ 5

Пара: 4 – 6

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	2500 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2950 Р	450 Р
Выходные	2950 Р	450 Р

В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душевой.

___ 4

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за час аренды Ломра на человека *	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	1700 Р	100 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2200 Р	100 Р	450 Р
Выходные	2200 Р	100 Р	450 Р

*В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком с зеркалом и душевой для команды до 10-ти человек. Предложение действует только с арендой поля.

___ 6

Пара: 4 – 1

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	2 500 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 950 Р	450 Р
Выходные	2 950 Р	450 Р

¹ В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душевой

___ 4

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	2 500 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 950 Р	450 Р
Выходные	2 950 Р	450 Р

¹ В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душевой

Специальные предложения²

30% скидка на аренду игрового поля

без услуг раздевалки и шкафчиков

50% скидка на аренду игрового поля

при аренде по будням до 12:00

² Скидка не суммируется с другими предложениями

___ 1

Пара: 4 - 2

___ 4

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	2 500 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 950 Р	450 Р
Выходные	2 950 Р	450 Р

¹ В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душевой

___ 2

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	2 500 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 950 Р	450 Р
Выходные	2 950 Р	450 Р

¹ В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душевой

Специальные предложения²

30% скидка на аренду игрового поля

без услуг раздевалки и шкафчиков

² Скидка не суммируется с другими предложениями

Пара: 5 - 6

___ 5

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	2 500 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 950 Р	450 Р
Выходные	2 950 Р	450 Р

В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душевой

Специальное предложение

50% скидка на аренду игрового поля при аренде по будням до 12:00*

Скидка не суммируется с другими предложениями

___ 6

Пара: 5 - 1

___ 5

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	2 500 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 950 Р	450 Р
Выходные	2 950 Р	450 Р

В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душевой

Специальное предложение

50% скидка на аренду игрового поля при аренде по будням до 12:00*

Скидка не суммируется с другими предложениями

___ 1

Пара: 5 - 2

___ 5

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды команды не более 10 чел.	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	2 500 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 950 Р	450 Р
Выходные	2 950 Р	450 Р

¹ В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душем

Специальное предложение

50% скидка на аренду игрового поля при аренде по Будням до 12:00*

*Скидка не суммируется с другими предложениями

___ 2

Пара: 6 – 1

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды команды не более 10 чел.	Цена за час аренды игрока на человека *	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	1 750 Р	100 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 200 Р	100 Р	450 Р
Выходные	2 200 Р	100 Р	450 Р

^{*} В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком с зеркалом и душем для команды до 10-ти человек. Предложение действует только с арендой поля

___ 6

Аренда игрового поля с шкафчиком¹

	Цена за час аренды команды не более 10 чел.	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	2 500 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 950 Р	450 Р
Выходные	2 950 Р	450 Р

¹ В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душем

Специальные предложения²

30% скидка на аренду игрового поля без услуг раздевалки и шкафчиков

50% скидка на аренду игрового поля при аренде по будням до 12:00*

*Скидка не суммируется с другими предложениями

___ 1

Пара: 6 – 2

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды команды не более 10 чел.	Цена за час аренды игрока на человека *	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	1 750 Р	100 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 200 Р	100 Р	450 Р
Выходные	2 200 Р	100 Р	450 Р

^{*} В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком с зеркалом и душем для команды до 10-ти человек. Предложение действует только с арендой поля

___ 6

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	2 500 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 950 Р	450 Р
Выходные	2 950 Р	450 Р

В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душем

Специальное предложение

50% скидка на аренду игрового поля при аренде по будням до 12:00*

*Скидка не суммируется с другими предложениями

___ 2

Пара: 1 – 2

Аренда игрового поля с шкафчиком¹

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	2 500 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 950 Р	450 Р
Выходные	2 950 Р	450 Р

¹ В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душем

Специальные предложения³

30% скидка на аренду игрового поля без услуг раздевалки и шкафчиков

50% скидка на аренду игрового поля при аренде по будням до 12:00*

³Скидка не суммируется с другими предложениями

___ 1

Аренда игрового поля с шкафчиком

	Цена за час аренды командой не более 10 чел.	Цена за каждого игрока свыше 10-ти чел.
Будни (до 16:00)	2 500 Р	300 Р
Будни (с 16:00)	2 950 Р	450 Р
Выходные	2 950 Р	450 Р

В стоимость входит пользование раздевалкой с личным шкафчиком и душем

Специальное предложение

50% скидка на аренду игрового поля при аренде по будням до 12:00*

*Скидка не суммируется с другими предложениями

___ 2

Страница 8

26. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст: (Одиночный выбор)

___ До 18 лет

___ 18-25 лет

___ 26-35 лет

___ 36-45 лет

___ 46-55 лет

___ От 56 лет

27. Оцените, пожалуйста, Ваше материальное положение: (Одиночный выбор)

___ Денег хватает только на приобретение продуктов питания

___ Денег достаточно для приобретения необходимых продуктов питания и одежды, но на более крупные покупки приходится откладывать

___ Покупка большинства товаров длительного пользования (холодильник, телевизор) не вызывает трудностей, однако купить квартиру мы не можем

___ Денег достаточно, чтобы вообще ни в чем себе не отказывать

Приложение 9. Бухгалтерские данные конкурирующих многофункциональных спортивных центров г. Санкт-Петербург

Название и сайт	ИНН	Нематериал	Собственник	Обширное название	Выручка		Дата основания		Прибыль/убыток от продаж		Баланс/Коммерц		КС		ЕБИТ		Коэф. текущ. ликвид.		КОА		КОС					
					2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	
СД.Спартак	ИНН 7805603734	ген. дир. Заславский Дмитрий Константинович	ООО "СПОРТ-КЛУБ РЛТ"	539000	724000	645000	06.06.2008	1017000	1098000	460000	73,85%	44,93%	12,31%	860000	1073000	-	1912,65%	-	-	60,93%	43,89%	12,25%	10,37%	15,18%	6,86%	
Спортивный центр В.И. Алексеева	ИНН 7813507430	ген. дир. Елун Виталий Александрович	ООО "СПОРТ"	-	16031000	-	01.03.2013	277000	448000	6520000	23,70%	101,21%	193,61%	302000	486000	-	-	-	61,65%	42,28%	-1,75%	-7,39%	-4,32%	3,76%		
Спортивный центр В.И. Алексеева	ИНН 7802180737	ген. дир. Рыбин Николай Степанович	ООО "ШКОЛА ВАСИЛЕВА"	1457000	2816600	3461600	27.07.1989	248000	197000	193000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18,84%	4,87%	3,76%	
	ИНН 7802989817	ген. дир. Рыбин Николай Степанович	ООО "ШКОЛА ВАСИЛЕВА"	2825000	3862000	17529000	07.05.2014	5364000	2940000	400000	9,20%	9,25%	4,25%	33181000	2144000	462000	64,10%	116,16%	146,68%	-	-	-	-	-	-	
СД.Школа Василева	ИНН 7802989817	ген. дир. Рыбин Николай Степанович	ООО "ШКОЛА ВАСИЛЕВА"	2816600	3165000	3461600	26.04.2018	137000	129000	124000	2,06%	-	0,77%	112000	113000	50000	132,86%	134,12%	134,60%	0,79%	-	-	0,30%	4,73%	4,05%	3,64%
	ИНН 7802989817	ген. дир. Рыбин Николай Степанович	ООО "ШКОЛА ВАСИЛЕВА"	14838000	84077000	-	20.04.2018	-	734000	1479000	-	-	-	7034000	-	-	-	-	443,88%	28,66%	44,13%	-	161,19%	4,20%	49,36%	2,73%
	ИНН 7802989817	ген. дир. Рыбин Николай Степанович	ООО "ШКОЛА ВАСИЛЕВА"	3773000	9382000	17138000	08.10.2016	90000	3089000	2807000	1,83%	9,08%	27,14%	4589000	3852000	472000	130,61%	166,21%	111,70%	100,62%	4,64%	-8,38%	2,39%	-52,60%	16,38%	
Школа Василева	ИНН 7813564412	ген. дир. Пономарев Юрий Евгеньевич	ООО "АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ СПОРТИВНЫЙ ЦЕНТР ВАСИЛЕВА"	6446000	6477000	6322000	19.09.2016	4715000	4839000	5430000	7,31%	9,08%	11,77%	1577000	1969000	976000	54,43%	520,78%	701,08%	0,54%	3,31%	-11,58%	7,29%	7,16%	6,99%	
Метрополис Спорт	ИНН 7811618580	ген. дир. Румянцев Наталья Робертовна	ООО "АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ СПОРТИВНЫЙ ЦЕНТР ВАСИЛЕВА"	11661000	20086000	22691000	12.07.2016	1552000	8000000	1382000	88,88%	807,63%	11,77%	1577000	1969000	976000	54,43%	520,78%	701,08%	46,88%	133,99%	10,44%	-13,32%	38,87%	6,38%	
Спорт	ИНН 7805603732	ген. дир. Мельник Александр Евгеньевич	ООО "АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ СПОРТИВНЫЙ ЦЕНТР ВАСИЛЕВА"	1718000	21654000	27039000	01.12.2014	2213000	2182000	1693000	22,78%	4,99%	48,59%	4841400	1943000	91000	9,31%	20,64%	28,72%	-159,89%	41,30%	140,94%	-12,89%	10,12%	5,66%	
Академия	ИНН 7811180750	инициатор	ООО "АКАДЕМИЯ"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Инициатива	ИНН 7805603732	президент Александр Александрович Артурович	РЕСПУБЛИКАНСКАЯ СПОРТИВНАЯ ШКОЛА "ИНИЦИАТИВА"	-	-	-	05.12.1999	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Школа Василева	ИНН 7816601143	ген. дир. Горбачев Евгений	ООО "ВАШИНГТОН"	31678000	39146000	47701000	19.11.2013	10342000	1468000	5090000	32,18%	22,22%	69,21%	10148000	1280000	1400000	331,60%	164,60%	128,85%	82,28%	4,77%	5,61%	32,66%	37,9%	11,54%	
Сибирь Спорт	ИНН 7802943336	ген. дир. Горбачев Евгений	ООО "ВАШИНГТОН"	6880000	5818000	13836000	19.11.2013	3897000	1414000	4134000	342,62%	120,65%	135,37%	3767000	1332000	-	307,65%	124,04%	175,18%	207,45%	30,18%	89,53%	57,76%	24,22%	29,54%	
Академия	ИНН 7803003732	ген. дир. Борова Анна Николаевна	ООО "АСК"	2260000	17268000	38416000	09.08.2004	6560000	5498000	13188000	28,22%	187,59%	276,27%	6830000	1770000	15890000	108,32%	152,23%	181,87%	94,64%	46,90%	117,47%	20,07%	31,84%	10,07%	
СД.Спартак	ИНН 7805984740	инициатор	ООО "СПОРТИВНЫЙ ЦЕНТР ВАСИЛЕВА"	230013000	322170000	364420000	24.02.2020	139130000	131180000	48727000	0,42%	0,69%	0,69%	3169000	8914000	6790000	31,45%	30,01%	152,48%	0,18%	0,26%	0,28%	-44,17%	-29,55%	27,68%	
Инициатива	ИНН 7801267320	ген. дир. Палайкин Максим Николаевич	ООО "ИНИЦИАТИВА"	15740000	12947000	23594000	13.04.1992	-872000	-882000	92000	-23,44%	-4,495%	-15,44%	-387000	442000	27000	14,23%	1,01%	1,54%	-10,18%	-20,42%	-3%	-63,37%	-76,09%	0,39%	
СД.Спартак	ИНН 7806007622	ген. дир. Румянцев Алексей Александрович	ООО "ИНИЦИАТИВА"	18654000	19710000	17378000	15.08.1992	750000	698000	434000	-15,92%	-51,16%	24,38%	91000	11000	1000	5,16%	38,3%	65%	2,68%	0,31%	8,68%	4,22%	3,90%	2,49%	
Школа Василева	ИНН 7801462830	ген. дир. Чискович Наталья Владимировна	ООО "ИНИЦИАТИВА"	8278000	8872800	68877000	01.01.2013	8824000	14341000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Инициатива	ИНН 7801140290	директор Волгин Сергей Викторович	ИНИЦИАТИВА СПОРТИВНАЯ ШКОЛА ВАСИЛЕВА СООБЩЕСТВО РАЙОНА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	-	-	-	19.04.1989	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Спорт	ИНН 7813568330	инициатор	ООО "Спорт Спорт-Спорт"	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Источник: Основано на данных электронной баз данных о российских организациях и ИП Spark [Spark-interfax.ru, 2021] и СКРИН [Skrin.ru, 2021]

Приложение 10. Анализ посещаемости и итоговой выручки основных конкурентов на рынке многофункциональных спортивных игровых центров г. Санкт-Петербург

По футбольным полям:

Таблица 22

Анализ загруженности футбольного поля СК имени ВИ Алексеева на неделю с 15.03.2021 по 21.03.21

СК имени ВИ Алексеева	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	
07:00-08:00	0	0	0	0	0	0	0	
08:00-09:00	1	1	1	0	1	1	0	
09:00-10:00	1	1	0	0	1	1	1	
10:00-11:00	1	1	1	1	1	1	1	
11:00-12:00	1	1	1	1	1	1	1	
12:00-13:00	1	1	1	1	1	1	1	
13:00-14:00	0	0	0	0	0	0	1	
14:00-15:00	0	1	0	0	1	0	1	
15:00-16:00	0	1	1	1	1	0	1	
16:00-17:00	1	1	1	1	1	1	1	
17:00-18:00	1	1	1	1	1	1	0	
18:00-19:00	1	1	1	1	1	1	1	
19:00-20:00	1	1	1	1	1	1	1	
20:00-21:00	1	1	1	1	1	1	0	
21:00-22:00	1	1	1	1	1	1	0	
22:00-23:00	0	1	1	1	0	0	0	
23:00-24:00	0	1	0	0	0	0	0	
Загруженность по дням недели	64,71%	88,24%		64,71%	76,47%	76,47%	64,71%	58,82%
Общая загруженность	70,59%							
Загруженность будни днем (до 17:00)	68,00%							
17:00)	82,86%							
Загруженность выходные	61,76%							

Источник: Открытые данные с официального сайта СК [alexclub.ru, 2021]

Таблица 23

Анализ загруженности футбольного поля СК Оптик на неделю с 15.03.2021 по 21.03.21

Оптик	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	
07:00-08:00	0	0	0	0	0	0	0	
08:00-09:00	0	0	0	0	0	0	1	
09:00-10:00	0	0	0	0	0	0	1	
10:00-11:00	0	0	0	0	0	0	1	
11:00-12:00	0	0	0	0	0	0	1	
12:00-13:00	0	0	0	0	0	0	1	
13:00-14:00	0	0	0	0	0	0	1	
14:00-15:00	0	0	0	0	0	0	0	
15:00-16:00	0	0	0	0	0	1	0	
16:00-17:00	0	1	1	1	1	1	0	
17:00-18:00	0	1	1	1	1	0	1	
18:00-19:00	0	1	1	1	1	1	1	
19:00-20:00	1	1	1	1	1	1	1	
20:00-21:00	1	1	1	1	1	1	0	
21:00-22:00	0	0	0	0	1	0	1	
22:00-23:00	0	0	0	0	0	0	1	
23:00-24:00	0	0	0	0	0	0	1	
Загруженность по дням недели	11,76%	29,41%		29,41%	35,29%	29,41%	47,06%	76,47%
Общая загруженность	36,97%							
Загруженность будни днем (до 17:00)	10,00%							
17:00)	51,43%							
Загруженность выходные	61,76%							

Источник: Открытые данные с официального сайта СК [optick.ru, 2021]

Таблица 24

Анализ загруженности футбольного поля СК Метрополис Арена на неделю с 15.03.2021 по 21.03.21

Метрополис Арена	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	
07:00-08:00	0	0	0	0	0	0	0	
08:00-09:00	0	0	0	0	0	1	0	
09:00-10:00	0	0	0	0	0	1	0	
10:00-11:00	0	0	0	0	0	1	0	
11:00-12:00	0	0	0	0	0	1	1	
12:00-13:00	0	0	0	0	0	1	1	
13:00-14:00	0	0	0	0	0	1	1	
14:00-15:00	0	0	0	0	0	1	1	
15:00-16:00	0	0	0	0	1	0	1	
16:00-17:00	1	0	0	0	1	0	1	
17:00-18:00	0	1	1	1	1	1	1	
18:00-19:00	1	1	1	1	1	1	1	
19:00-20:00	1	1	1	1	1	1	1	
20:00-21:00	1	0	1	1	1	0	0	
21:00-22:00	1	0	1	1	0	1	0	
22:00-23:00	1	0	1	1	0	1	1	
23:00-24:00	0	1	1	1	1	1	1	
00:00-01:00	1	1	1	1	1	0	1	
01:00-02:00	0	0	0	0	0	0	0	
02:00-03:00	0	0	0	0	0	0	0	
Загруженность по дням недели	35,00%	25,00%		40,00%	50,00%	30,00%	75,00%	60,00%
Общая загруженность	45,00%							
Загруженность будни днем (до 17:00)	6,00%							
Загруженность в будни вечером (с 17:00 до 24:00)	80,00%							
Загруженность в будни ночью (с 24:00)	33,33%							
Загруженность выходные	67,50%							

Источник: Открытые данные с официального сайта СК [metropolis-arena.ru, 2021]

Таблица 25

Анализ загруженности футбольного поля СК Песок на неделю с 15.03.2021 по 21.03.21

Песок	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	
07:00-08:00	0	0	0	0	0	0	0	
08:00-09:00	0	0	0	0	0	1	1	
09:00-10:00	0	0	0	0	0	1	1	
10:00-11:00	0	0	0	0	0	1	1	
11:00-12:00	0	0	0	0	0	1	1	
12:00-13:00	0	0	0	0	0	0	1	
13:00-14:00	0	0	0	0	0	0	1	
14:00-15:00	0	0	0	0	0	0	0	
15:00-16:00	0	0	0	0	1	0	0	
16:00-17:00	0	1	1	1	1	0	1	
17:00-18:00	0	1	1	1	1	0	1	
18:00-19:00	0	1	1	1	1	1	1	
19:00-20:00	1	1	1	1	1	1	1	
20:00-21:00	1	1	1	1	1	1	0	
21:00-22:00	0	0	0	0	1	0	1	
22:00-23:00	0	0	0	0	0	0	1	
23:00-24:00	0	0	0	0	0	0	1	
Загруженность по дням недели	11,76%	29,41%		29,41%	35,29%	29,41%	47,06%	76,47%
Общая загруженность	36,97%							
Загруженность будни днем (до 17:00)	10,00%							
Загруженность в будни вечером (с 17:00)	51,43%							
Загруженность выходные	61,76%							

Источник: Открытые данные с официального сайта СК [sportpesok.com, 2021]

Таблица 26

Сравнительный анализ итоговой выручки футбольного поля за неделю с 15.03.2021 по 21.03.21 у 3-х ключевых конкурентов

	Выручка/мес с одного поля	Средняя цена	Общая загрузка	Загруженность будни днем (до 17:00)	Загруженность в будни вечером (с 17:00)	Загруженность в будни ночью (с 24:00)	Загруженность выходные
СК имени ВИ Алексева	234 100 Р	2 833 Р	70,59%	68,00%	82,88%	-	61,76%
Олимп	208 900 Р	4 467 Р	36,97%	10,00%	51,43%	-	61,76%
Метрополис Арена	258 900 Р	3 900 Р	45,00%	6,00%	80,00%	33,33%	67,50%
Общая статистика							
Средняя цена будни / день	3 280 Р						
Средняя цена будни / вечер	4 525 Р						
Средняя цена выходные	3 895 Р						
Минимальная цена	Максимальная цена						
2 000 Р	8 800 Р						

По волейбольным полям:

Таблица 27

Анализ загруженности волейбольного поля СК имени ВИ Алексева на неделю с 15.03.2021 по 21.03.21

СК имени ВИ Алексева	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс
07:00-08:00	0	0	0	0	0	0	0
08:00-09:00	0	0	0	0	0	0	0
09:00-10:00	0	0	0	0	0	0	0
10:00-11:00	0	0	0	0	0	0	1
11:00-12:00	0	0	0	0	0	0	1
12:00-13:00	0	0	0	0	0	0	1
13:00-14:00	0	0	0	0	0	0	1
14:00-15:00	0	0	0	0	0	0	1
15:00-16:00	0	0	0	0	0	0	1
16:00-17:00	0	1	0	0	0	1	1
17:00-18:00	1	1	1	1	1	1	0
18:00-19:00	1	1	1	1	1	1	0
19:00-20:00	1	1	1	1	1	1	1
20:00-21:00	1	1	1	1	1	1	1
21:00-22:00	1	1	1	1	1	1	1
22:00-23:00	1	0	0	0	1	1	0
23:00-24:00	0	0	0	0	0	0	0
Загруженность в процентах по дням недели	35,29%	35,29%	29,41%	35,29%	41,18%	70,59%	35,29%
Общая загруженность	40,34%						
Загруженность будни днем (до 17:00)	4,00%						
Загруженность в будни вечером (с 17:00)	80,00%						
Загруженность выходные	52,94%						

Источник: Открытые данные с официального сайта СК [alexclub.ru, 2021]

Анализ загруженности волейбольного поля СК Оптик на неделю с 15.03.2021 по 21.03.21

Оптик	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс
07:00-08:00	0	0	0		1	0	0
08:00-09:00	0	0	0		1	0	0
09:00-10:00	0	0		1	1	0	0
10:00-11:00	0	0		1	1	0	0
11:00-12:00	1	1		1	1	0	0
12:00-13:00	1	1		1	1	1	0
13:00-14:00	0	0		0	0	1	0
14:00-15:00	0	0		0	0	0	0
15:00-16:00	0	1		0	1	0	0
16:00-17:00	0	1		1	1	0	0
17:00-18:00	0	1		1	1	1	0
18:00-19:00	0	0		1	1	1	0
19:00-20:00	0	1		1	1	1	1
20:00-21:00	0	1		0	1	1	1
21:00-22:00	0	0		0	1	1	0
22:00-23:00	0	0		0	0	0	0
23:00-24:00	0	0		0	0	0	0
Загруженность в процентах по дням недели	11,76%	41,18%	47,06%	76,47%	41,18%	11,76%	29,41%
Общая загруженность	36,97%						
Загруженность будни днем (до 17:00)	42,00%						
Загруженность в будни вечером (с 17:00)	45,71%						
Загруженность выходные	20,59%						

Источник: Открытые данные с официального сайта СК [optick.ru, 2021]

Сравнительный анализ итоговой выручки волейбольного поля за неделю с 15.03.2021 по 21.03.21 у 2-х ключевых конкурентов

	Выручка/мес с одного поля	Средняя цена	Общая загруженность	Загруженность будни днем (до 17:00)	Загруженность в будни вечером (с 17:00)	Загруженность выходные
СК имени ВИИ Алексеева	115 420 Р	2 480 Р	40,34%	4,00%	80,00%	52,94%
Оптик	173 500 Р	4 000 Р	36,97%	42,00%	45,71%	20,59%

По баскетбольным полям:

**Анализ загруженности баскетбольного поля СК имени ВИ Алексеева на неделю с 15.03.2021
по 21.03.21**

СК имени ВИ Алексеева	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс
07:00-08:00	0	0	0	0	0	0	0
08:00-09:00	0	0	0	0	0	0	0
09:00-10:00	0	0	0	0	0	0	0
10:00-11:00	0	0	0	0	0	0	1
11:00-12:00	0	0	0	0	0	0	1
12:00-13:00	0	0	0	0	0	0	1
13:00-14:00	0	0	0	0	0	0	1
14:00-15:00	0	0	0	0	0	0	1
15:00-16:00	0	0	0	0	0	1	1
16:00-17:00	0	1	1	0	1	1	1
17:00-18:00	1	1	1	1	1	1	1
18:00-19:00	1	1	1	1	1	1	1
19:00-20:00	1	1	1	1	1	1	1
20:00-21:00	1	1	1	1	1	1	1
21:00-22:00	1	1	1	1	1	1	1
22:00-23:00	1	0	0	1	1	1	0
23:00-24:00	0	0	0	0	1	0	0
Загруженность в процентах по дням недели	35,29%	35,29%	35,29%	47,06%	47,06%	70,59%	29,41%
Общая загруженность	42,86%						
Загруженность будни днем (до 17:00)	8,00%						
Загруженность в будни вечером (с 17:00)	85,71%						
Загруженность выходные	50,00%						

Источник: Открытые данные с официального сайта СК [alexclub.ru, 2021]

Анализ загруженности баскетбольного поля СК Метрополис Арена на неделю с 15.03.2021 по 21.03.21

Метрополис Арена	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс
07:00-08:00	0	0	0	0	0	0	0
08:00-09:00	0	0	0	0	0	0	0
09:00-10:00	0	0	0	0	0	0	0
10:00-11:00	1	1	1	1	1	1	0
11:00-12:00	1	1	1	1	1	1	0
12:00-13:00	1	1	1	1	1	1	1
13:00-14:00	0	0	0	0	0	0	1
14:00-15:00	0	0	0	0	0	0	1
15:00-16:00	1	1	1	1	1	1	1
16:00-17:00	1	1	1	1	1	1	1
17:00-18:00	1	1	1	1	1	1	0
18:00-19:00	1	1	1	1	1	1	0
19:00-20:00	1	1	1	1	1	1	0
20:00-21:00	1	1	1	1	1	1	1
21:00-22:00	1	1	1	1	1	1	1
22:00-23:00	1	0	0	0	0	0	1
23:00-24:00	1	0	0	0	0	0	0
00:00-01:00	0	0	0	0	0	0	0
01:00-02:00	0	0	0	0	0	0	0
02:00-03:00	0	0	0	0	0	0	0
Загруженность по дням недели	60,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	65,00%	40,00%
Общая загруженность	52,14%						
Загруженность будни днем (до 17:00)	50,00%						
Загруженность в будни вечером (с 17:00 до 24:00)	77,14%						
Загруженность в будни ночью (с 24:00)	0,00%						
Загруженность выходные	52,50%						

Источник: Открытые данные с официального сайта СК [metropolis-arena.ru, 2021]

Сравнительный анализ итоговой выручки баскетбольного поля за неделю с 15.03.2021 по 21.03.21 у 2-х ключевых конкурентов

Средняя цена							
Будни день	2 958 Р						
Будни вечер	3 764 Р						
Выходные	3 450 Р						
Минимальная цена	Максимальная цена						
1 700 Р	4 500 Р						
	Выручка/мес с одного поля	Средняя цена	Общая загруженность	Загруженность будни днем (до 17:00)	Загруженность в будни вечером (с 17:00)	Загруженность в будни ночью (с 24:00)	Загруженность выходные
СК имени ВИ Алексеева	155 810 Р	2 920 Р	42,86%	8,00%	85,71%	-	50,00%
Метрополис Арена	303 500 Р	3 833 Р	52,14%	50,00%	77,14%	0,00%	52,50%

По теннисным кортам:

Таблица 33

Анализ загруженности теннисного корта СК имени ВИ Алексева на неделю с 15.03.2021 по 21.03.21

СК имени ВИ Алексева	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс
07:00-08:00	0	0	0	0	0	0	0
08:00-09:00	1	1	0	1	1	1	0
09:00-10:00	1	1	0	1	1	1	1
10:00-11:00	1	1	1	1	1	1	1
11:00-12:00	1	1	1	1	1	1	1
12:00-13:00	1	1	1	1	1	1	1
13:00-14:00	0	0	0	0	0	0	1
14:00-15:00	0	0	0	0	0	0	1
15:00-16:00	1	1	1	1	0	0	1
16:00-17:00	1	1	1	1	1	1	1
17:00-18:00	1	1	1	1	1	1	0
18:00-19:00	1	1	1	1	1	1	1
19:00-20:00	1	1	1	1	1	1	1
20:00-21:00	1	1	1	1	1	0	1
21:00-22:00	1	1	1	1	1	0	0
22:00-23:00	0	1	1	0	0	0	0
23:00-24:00	0	1	0	0	0	0	0
Загруженность в процентах по дням недели	70,59%	82,35%	64,71%	70,59%	64,71%	52,94%	64,71%
Общая загруженность	67,23%						
Загруженность будни днем (до 17:00)	64,00%						
Загруженность в будни вечером (с 17:00)	80,00%						
Загруженность выходные	58,82%						

Источник: Открытые данные с официального сайта СК [alexclub.ru, 2021]

Таблица 34

Анализ итоговой выручки теннисного корта за неделю с 15.03.2021 по 21.03.21 у ключевого конкурента

	Выручка/мес с одного поля	Средняя цена	Общая загруженность	Загруженность будни днем (до 17:00)	Загруженность в будни вечером (с 17:00)	Загруженность выходные
СК имени ВИ Алексева	91 680 Р	1 163 Р	67,23%	64,00%	80,00%	58,82%

Приложение 11. Анализ конкурентных цен на услуги корпоративной аренды ключевых МФСЦ г. Санкт-Петербург

Таблица 35

Средняя предоставленная стоимость аренды площадок МФСЦ г.Санкт-Петербург для проведения частного мероприятия

Наименование организации	Средняя предоставленная стоимость
СК "Оптик"	30 000 руб./сутки
СК "OLE Arena"	30 000 руб./сутки и 35 000 руб./сутки в выходные
ЦПС "Песок"	20 000 руб./сутки
СК "Красвный треугольник"	45 000 руб./4 часа аренды

Источник: Запрос цены аренды для проведения частного мероприятия на официальные почты и по телефону Многофункциональных спортивных игровых центров (дата обращения: 24.05.2021)

Приложение 12. Выбор оптимальной альтернативы ценового пакета услуг игровых площадок методом conjoint-анализа

Данные опроса №2 были выгружены и проанализированы в MS Excel с помощью построения регрессии, так как объем данных был небольшим и комфортным для анализа в excel.

Таблица 36.

Подготовка данных в процессе Conjoint-анализа для определения важности атрибутов прайс-листа и подбора оптимального сочетания

Переменные атрибуты итогового прайс-листа

	Factor 1	Factor 2
Attributes	Вариация ценообразования на услуги раздевалки при аренде поля	Вариация скидки за раннюю аренду
Levels	Скидка за аренду игрового поля без шкафчиков (LockerStraightDisc)	Наличие скидки за раннюю аренду (EarlyDisc)
	Условная скидка за аренду игрового поля без шкафчиков выраженная лишь в разделении предложения услуг аренды шкафчиков и аренды поля (LockerDifDisc)	Отсутствие скидки за раннюю аренду (EarlyDiscNone)
	Полное отсутствие скидок за аренду поля без шкафчиков (LockerDiscNone)	

Всевозможные альтернативные вариации

№ Альтернативной вариации	Вариация ценообразования на услуги раздевалки при аренде поля	Вариация скидки за раннюю аренду
1	LockerStraightDisc	EarlyDisc
2	LockerStraightDisc	EarlyDiscNone
3	LockerDifDisc	EarlyDisc
4	LockerDifDisc	EarlyDiscNone
5	LockerDiscNone	EarlyDisc
6	LockerDiscNone	EarlyDiscNone

Средняя оценка альтернативных вариантов потребителями, согласно опросу №2

№ Альтернативной вариации	Вариация ценообразования на услуги раздевалки при аренде поля	Вариация скидки за раннюю аренду	Средняя оценка (1 - 10)
1	LockerStraightDisc	EarlyDisc	8,56
2	LockerStraightDisc	EarlyDiscNone	7,48
3	LockerDifDisc	EarlyDisc	6,33
4	LockerDifDisc	EarlyDiscNone	5,43

5	LockerDiscNone	EarlyDisc	5,82
6	LockerDiscNone	EarlyDiscNone	5,10

Перевод в бинарный формат

№ Альтернативной вариации	LockerStraight Disc	LockerDif Disc	LockerDisc None	EarlyDisc	EarlyDisc None	Средняя оценка (1 - 10)
1	1	0	0	1	0	8,56
2	1	0	0	0	1	7,48
3	0	1	0	1	0	6,33
4	0	1	0	0	1	5,43
5	0	0	1	1	0	5,82
6	0	0	1	0	1	5,10

Удаление по 1 лишним переменных для анализа

№ Альтернативной вариации	LockerStraightDisc	LockerDifDisc	EarlyDisc	Preference
1	1	0	1	8,56
2	1	0	0	7,48
3	0	1	1	6,33
4	0	1	0	5,43
5	0	0	1	5,82
6	0	0	0	5,10

Выдача регрессионного анализа

Проведение регрессионного анализа

ВЫВОД

ИТОГОВ

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,998154693
R-квадрат	0,996312791
Нормированный R-квадрат	0,990781977
Стандартная ошибка	0,127279221
Наблюдения	6

< - ОЧЕНЬ близок к 1 <- Объясняющая сила вариации зависимой переменной независимыми переменными велика

Дисперсионный анализ

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	3	8,754733333	2,91824444	180,13854	0,0055257
Остаток	2	0,0324	0,0162		
Итого	5	8,787133333			

< 0,05 - Уравнение регрессии статистически значимо с 95% вероятностью

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	5,01	0,103923048	48,2087474	0,00043	12	88	12	88
LockerStraightDisc	2,56	0,127279221	20,1132595	0,0024627	2,0123617	3,1076382	2,0123617	3,1076382
LockerDifDisc	0,42	0,127279221	3,29983164	0,0808549	0,1276382	0,9676382	0,1276382	0,9676382

			8,66025403	0,0130724	0,4528552	1,3471447	0,4528552	1,3471447
EarlyDisc	0,9	0,103923048	8	58	12	88	12	88

Итоговое уравнение регрессии имеет вид:

$$\text{Preference} = 5,01 + 2,56 * \text{LockerSraightDisc} + 0,9 * \text{EarlyDisc}$$

При этом распределение важности атрибутов имеет следующие значения:

Таблица 38.

Просчет важности атрибутов регрессионного уравнения

Название атрибута	Max Utility	Min Utility	Range	Относительная важность
Вариация ценообразования на услуги раздевалки при аренде поля	2,56	0	2,56	74%
Вариация скидки за раннюю аренду	0,9	0	0,9	26%

Приложение 13. Распределение рангов альтернативных предложений абонементных систем для игровых площадок спортивного кластера

Таблица 39

Средний ранг альтернативных предложений абонементных систем

Название атрибута	Средний Ранг (1-5)
Абонементы с дискриминацией по объему единоразово приобретаемых услуг с тремя вариациями	4,34
Абонементы с дискриминацией по объему единоразово приобретаемых услуг с двумя вариациями	4,10
Отсутствие абонементной системы	3,45

Источник: Обработанные данные Опроса №2 [Приложение 8]

Приложение 14. Прогнозируемый R&L проекта спортивного кластера Приморского парка Победы

The table is a multi-column spreadsheet detailing financial forecasts. The columns represent years from 2022 to 2025, with sub-columns for quarters (Q1, Q2, Q3, Q4). The rows are organized into several sections, likely representing different cost categories or project phases, as indicated by the color-coding: green, blue, orange, and yellow. Each cell contains numerical values representing financial metrics such as revenue, costs, and profit. The bottom part of the table includes summary rows for total costs and profits.

Рис. 34. Реалистичный прогноз R&L проекта

Description of Work	2012												Total			
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec				
1. General Services																
2. Police																
3. Fire																
4. Public Works																
5. Parks and Recreation																
6. Public Safety																
7. Information Technology																
8. Finance																
9. Administration																
10. Legal Services																
11. Public Health																
12. Economic Development																
13. Planning and Zoning																
14. Intergovernmental Relations																
15. Other Services																
Total																

Рис. 35. Оптимистичный прогноз P&L проекта

Рис. 36. Пессимистичный прогноз P&L проекта