Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

Развитие стратегий ценообразования хоккейных клубов России

Выпускная квалификационная работа

студента 4 курса бакалаврской программы,

профиль – Маркетинг

Березина Александра Ивановича

Изображение выглядит как доска

Автоматически созданное описание

*(подпись)*

Научный руководитель:

профессор кафедры маркетинга

ГЛАДКИХ Игорь Валентинович

*(подпись научного руководителя)*

Санкт-Петербург

2024

**Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы**

Я, Березин Александр Иванович, студент 4 курса Высшей школы менеджмента СПбГУ (направление «Менеджмент», группа № 20.Б03-вшм), подтверждаю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Развитие стратегий ценообразования хоккейных клубов России», 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)».

Изображение выглядит как доска

Автоматически созданное описание Березин А. И. 20.05.2024

Оглавление

[Введение 4](#_Toc167485645)

[Глава 1. Основы ценообразования и маркетинговые стратегии в спортивной индустрии 7](#_Toc167485646)

[1.1. Роль ценообразования в маркетинговой стратегии спортивных клубов 7](#_Toc167485647)

[1.1.1. Общие принципы и подходы к ценообразованию 7](#_Toc167485648)

[1.1.2. Роль ценообразования в маркетинговой стратегии спортивных клубов 9](#_Toc167485649)

[1.2. Ценообразование в спортивной индустрии 10](#_Toc167485650)

[1.2.1. Особенности ценообразования на спортивные мероприятия 11](#_Toc167485651)

[1.2.2. Влияние спроса и предложения на формирование цен на билеты 13](#_Toc167485652)

[1.2.3. Стратегии дифференциации цен 13](#_Toc167485653)

[1.2.4. Психологические аспекты ценообразования 14](#_Toc167485654)

[1.2.5. Экономические факторы, влияющие на ценообразование 16](#_Toc167485655)

[1.3. Опыт ценообразования в Национальной Хоккейной Лиге 17](#_Toc167485656)

[Глава 2. Анализ имеющихся систем ценообразования клубов Континентальной Хоккейной Лиги 24](#_Toc167485657)

[2.1. Разработка программы исследования 24](#_Toc167485658)

[2.2. Текущие стратегии ценообразования в КХЛ 26](#_Toc167485659)

[2.3. Интервью с представителями маркетинговых отделов клубов 31](#_Toc167485660)

[2.3.1. Хоккейный клуб «Авангард» 31](#_Toc167485661)

[2.3.2. Хоккейный клуб «Спартак» 33](#_Toc167485662)

[2.4. Восприятие болельщиками ценовой политики клубов КХЛ 34](#_Toc167485663)

[2.4.1. Опрос болельщиков хоккейного клуба «Авангард» 34](#_Toc167485664)

[2.4.2. Опрос болельщиков хоккейного клуба «Спартак» 38](#_Toc167485665)

[Глава 3. Рекомендации по усовершенствованию стратегий ценообразования на билеты для клубов Континентальной Хоккейной Лиги 45](#_Toc167485666)

[3.1. Рекомендации по усовершенствованию стратегий ценообразования на билеты для хоккейного клуба «Авангард» 45](#_Toc167485667)

[3.2. Рекомендации по усовершенствованию стратегий ценообразования на билеты для хоккейного клуба «Спартак» 47](#_Toc167485668)

[3.3. Общие рекомендации по усовершенствованию стратегий ценообразования на билеты для клубов 48](#_Toc167485669)

[Заключение 50](#_Toc167485670)

[Список использованных источников 52](#_Toc167485671)

[Приложения 55](#_Toc167485672)

# Введение

В сегодняшнем динамично развивающемся мире спорта, где конкуренция за внимание и поддержку поклонников усиливается не только между спортивными дисциплинами, но и с другими формами досуга, важность эффективного и инновационного управления ценообразованием на билеты становится критической для финансовой устойчивости и развития спортивных клубов.

Посещаемость хоккейных матчей напрямую связана с ценовой политикой клубов. Несмотря на высокую популярность хоккея в России, многие клубы Континентальной хоккейной лиги (КХЛ) сталкиваются с проблемой недостаточной заполненности трибун на регулярной основе[[1]](#footnote-1). Это не только снижает атмосферу на стадионе и моральный дух команды, но и ведет к упущенным возможностям в плане доходов от продажи билетов, а также от сопутствующих услуг и продукции.

Текущий экономический климат и изменения в потребительском поведении требуют от спортивных организаций гибкости и адаптации их ценовых стратегий. Многие клубы по-прежнему придерживаются традиционных подходов, не учитывая возможности, которые предоставляет современный маркетинг и технологии в аналитике данных. Такие инструменты могут способствовать разработке более целенаправленных и персонализированных предложений для различных сегментов аудитории, что, в свою очередь, может повысить посещаемость и улучшить финансовые результаты клубов.

Более того, опыт зарубежных хоккейных лиг, таких как Национальная хоккейная лига (НХЛ) Северной Америки, а также европейских хоккейных чемпионатов, показывает значительный потенциал внедрения инновационных ценовых механизмов, включая формирование цен на основе анализа больших данных. Сочетание накопленного опыта и развития новых технологий и стратегий позволяет не только оптимизировать доходы от продажи билетов, но и укреплять связь с фанатами, повышая их лояльность и вовлеченность.

В этом контексте исследование стратегий ценообразования хоккейных клубов России становится актуальным и необходимым для понимания существующих проблем и разработки эффективных решений. Работа направлена на выявление наиболее успешных практик и предложение конкретных рекомендаций по их адаптации и внедрению в условиях российской спортивной индустрии, что может способствовать повышению конкурентоспособности клубов, увеличению посещаемости матчей и улучшению финансовых показателей.

Данная работа обладает значительной новизной, поскольку аналогичные исследования в научной литературе России представлены весьма ограниченно. Это особенно актуально в контексте специфики российского спортивного маркетинга и управления спортивными организациями, где ценовые стратегии и подходы к формированию цен на билеты в значительной степени отличаются от практик, принятых в хоккейных лигах других стран.

Важность и новизна исследования заключается в комплексном анализе существующих стратегий ценообразования в хоккейных клубах России и в сравнении их с международным опытом. Данный подход позволяет не только выявить потенциал для оптимизации и инноваций в российских условиях, но и предложить адаптированные решения, основанные на успешных зарубежных практиках.

Особую ценность представляет применение международного опыта к условиям российского рынка. Поскольку значительная часть научных работ и публикаций по маркетингу и управлению в спорте основана на данных и исследованиях, проведенных в Северной Америке и Европе, адаптация этих знаний и методик к российской специфике является важным и новаторским направлением. Это предполагает не только перевод зарубежного опыта, но и его тщательный анализ с учетом культурных, экономических и социальных особенностей России.

Таким образом, работа не только вносит вклад в теоретическую базу по теме ценообразования на билеты на хоккейные матчи на территории России, но и имеет практическую значимость для спортивных управленцев и маркетологов, стремящихся повысить эффективность управления спортивными организациями через оптимизацию ценовых стратегий. Исследование может стать основой для дальнейших научных работ в данной области, а также для разработки рекомендаций и стратегических решений для хоккейных клубов и лиг России.

**Цель исследования**

Разработать основные направления совершенствования стратегий ценообразования для хоккейных клубов России, которые будут направлены на увеличение доходов клуба и посещаемости матчей.

**Задачи исследования**

1. Анализ текущего состояния и проблематики системы ценообразования в хоккейных клубах России.
2. Исследование восприятия и чувствительности потребителей к ценам на билеты.
3. Сравнение практик ценообразования хоккейных клубов России с зарубежным опытом (клубы НХЛ, европейских лиг).
4. Проведение эмпирического исследования через анкетирование болельщиков и интервью с представителями хоккейных клубов для получения первичных данных – мнения фанатов и внутренней информации из клубов.
5. Разработка рекомендаций по совершенствованию стратегий ценообразования с учетом специфики российского рынка и предпочтений целевой аудитории.

# Глава 1. Основы ценообразования и маркетинговые стратегии в спортивной индустрии

## 1.1. Роль ценообразования в маркетинговой стратегии спортивных клубов

### 1.1.1. Общие принципы и подходы к ценообразованию

Ценообразование — это комплексный и многоаспектный процесс, включающий в себя определение стоимости товара или услуги, которую компания предлагает своим клиентам. Это один из ключевых процессов в системе рыночного обмена, и управление данным процессом подразумевает управление поведением потребителей, стоимостью компании и затратами, а также решение широкого спектра организационных задач и часть общей стратегической задачи управления бизнесом[[2]](#footnote-2).

Ценообразование тесно связано с концепцией ценности, которая представляет собой восприятие потребителем соотношения «получаемое/затрачиваемое». Филип Котлер в своих работах уделяет большое внимание этому аспекту, подчеркивая, что эффективное ценообразование начинается с понимания того, как потребители воспринимают продукт и какую ценность они готовы ему приписать.

Согласно учебнику «Введение в спортивный маркетинг» Аарона Смита[[3]](#footnote-3), в спорте существует несколько основных стратегий ценообразования, каждая из которых имеет свои цели и применяется в зависимости от конкретной ситуации на рынке, целей клуба и поведения болельщиков, которые являются основными потребителями:

* *Престижное ценообразование (психологическое).* Установление высокой цены на продукт с высокой воспринимаемой ценностью. Цена, при которой качество важнее стоимости из-за «особых обстоятельств».
* *Сохранение статуса-кво.* В данной стратегии подразумевается поддержание текущей цены или же следование ценам конкурентов.
* *«Снятие сливок» (Skimming).* Этот вариант предполагает установление максимально высокой цены, которую потребители готовы платить за новый продукт, что может помочь быстро покрыть затраты на продвижение нового продукта. Спортивные мероприятия нуждаются в большом объеме потребителей для достижения успеха, однако есть примеры мероприятий, когда использование данной стратегии сочетается с высоким объемом продаж – например, финалы крупных соревнований – Чемпионат мира по футболу, Турниры Большого Шлема по теннису (Roland Garros, Wimbledon и другие), а также церемонии открытия и закрытия Олимпийских игр.
* *Проникновение (Penetration).* Эта стратегия обратна стратегии «снятия сливок». На продукт устанавливается низкая стартовая цена, что может привлечь значительную долю рынка.
* *Ценообразование на основе затрат (Cost plus).* В данной стратегии цена рассчитывается путем добавления к себестоимости продукта фиксированной наценки или процента (например, к стоимости прибавляется 10 процентов). Если выбирается этот метод, то необходимо иметь точную информацию о постоянных и переменных затратах на спортивное мероприятие.
* *Безубыточное ценообразование.* Установление цены на продукт на уровне себестоимости. Этот вариант является удобным для потребителя (consumer-friendly), однако имеет определенный риск: потребитель привыкает к дешевой цене, что в будущем может не оставить возможности изменять цену на билет.
* *Ценообразование по конкурентам.* Установление цен, копирующих цены конкурентов.
* *Ценообразование по рыночному спросу.* Эта стратегия предполагает установление цены в зависимости от текущего рыночного спроса с учетом эластичности и темпов развития рынка (роста или снижения). В таком случае есть вероятность, что потребители почувствуют себя обманутыми, если они будут считать, что с них берут высокие цены только потому, что они готовы их платить. Это также может сделать организацию уязвимой к стратегии проникновения конкурентов, которые предлагают более низкие цены.
* *Скидочное ценообразование.* Стратегия включает в себя снижение цены на продукт в особых обстоятельствах. В спортивной индустрии такая стратегия может быть использована в работе с лояльными болельщиками для установления с ними долгосрочного сотрудничества и продолжения взаимодействия, также для семей и в случае повторных покупок. Этот способ побуждает потребителей покупать билеты чаще, чем даже они сами, возможно, это планируют делать.
* *Сезонное ценообразование.* Установление цены в зависимости от сезонного спроса, могут устанавливаться разные цены на предсезонные матчи, матчи регулярного чемпионата и плей-офф (в том числе и повышенные цены на финальные матчи). Данный способ позволяет повысить спрос на билеты на те матчи, которые не так интересны болельщикам – например, в летних матчах тренеры зачастую проверяют молодых игроков, которые имеют шанс сыграть уже в сезоне, поэтому уровень игры может быть гораздо ниже, что может отталкивать болельщиков, если не снизить цены на билеты.
* *Ценообразование по внепиковым периодам.* Цены устанавливаются в зависимости от суточного спроса. Если сезонное ценообразование подразумевает изменения в цене в течение года, то ценообразование по внепиковым периодам фокусируется на изменениях в течение одного дня.
* *Пакетное ценообразование (Bundling).* Предложение дополнительных услуг или преимуществ и включение их в стоимость. Данный вариант эффективен с той точки зрения, что потребитель получает ощущение, что он получает что-то дополнительное бесплатно. В спортивном маркетинге пакетное ценообразование широко распространено, так как включенные в пакет дополнительные услуги или продукты редко являются дорогостоящими.
* *Дискриминационное ценообразование.* Иногда называемое дифференциальным ценообразованием, дискриминационное ценообразование предполагает изменение цен в зависимости от категории или сегмента потребителей, которым оно предлагается. В результате эта тактика особенно полезна для спортивных организаций, работающих с различными целевыми сегментами. Например, спортивная организация может предлагать более дешевый абонемент для студентов, пенсионеров или безработных, хотя услуга и преимущества остаются одинаковыми.
* *Бартерное ценообразование.* Ценообразование по обмену представляет собой форму взаимного обмена, когда обмен производится, например, на корпоративные секторы (VIP-ложи либо специально отведенные места), рекламу, билеты на мероприятия и доступ к игрокам и команде, на какие-то товары или услуги, необходимые для самой спортивной организации. Эта тактика полезна для клубов, так как ценообразование по обмену фактически является бартером, что позволяет сэкономить финансы при наличии вышеперечисленных активов.

### 1.1.2. Роль ценообразования в маркетинговой стратегии спортивных клубов

Ценообразование играет критически важную роль в маркетинговой стратегии спортивных клубов, выступая не просто как инструмент определения стоимости билетов или абонементов, но и как средство стратегического позиционирования клуба на рынке, формирования его имиджа и укрепления связи с фанатами.

В контексте спортивных клубов ценообразование тесно связано с ценностным предложением для фанатов и клиентов. Оно отражает качество и уникальность предлагаемого опыта, будь то эмоции от прямого присутствия на игре, эксклюзивный доступ к мероприятиям или особые условия приобретения мерчендайзинга. Как указывают Филип Котлер и Кевин Лейн Келлер в «Маркетинг-менеджменте», эффективное ценообразование начинается с понимания воспринимаемой потребителями ценности продукта, что особенно важно в спортивной индустрии, где эмоциональный компонент играет ключевую роль[[4]](#footnote-4).

Цены, установленные спортивными клубами, напрямую влияют на восприятие бренда среди потребителей. Высокие цены могут ассоциироваться с эксклюзивностью услуги и высоким качеством предлагаемого опыта, подчеркивая статусность и уникальность посещения мероприятий клуба. С другой стороны, доступные цены способствуют привлечению более широкой аудитории, делая спортивные мероприятия доступными для различных слоев населения. Такой подход поддерживает стратегическое позиционирование клуба, как отмечает Майкл Портер в «Конкуренции», где стратегическое управление ценами выступает как средство создания конкурентных преимуществ[[5]](#footnote-5).

Ценообразование также используется как инструмент для управления спросом и посещаемостью мероприятий. Спортивные клубы применяют динамическое ценообразование для адаптации стоимости билетов к изменениям спроса, важности матча и уровня команды-соперника. Этот подход позволяет оптимизировать заполненность стадиона и максимизировать доходы, учитывая факторы, которые могут влиять на интерес публики к конкретной игре.

Кроме того, ценообразование служит важным инструментом для стимулирования продаж и развития программ лояльности. Скидки, специальные предложения и эксклюзивные условия для держателей абонементов и членов клубов укрепляют отношения с болельщиками, стимулируя их интерес и приверженность. Программы лояльности, предлагающие бонусы и привилегии постоянным клиентам, не только способствуют повторным покупкам, но и формируют сильную эмоциональную связь между фанатами и клубом.

## 1.2. Ценообразование в спортивной индустрии

Рассмотрение ценообразования в спортивной индустрии открывает уникальную перспективу на механизмы формирования стоимости билетов и услуг, которые напрямую связаны с особенностями спроса и предложения на рынке спортивных мероприятий. Эти механизмы оказывают значительное влияние на стратегические и операционные решения спортивных клубов и организаций, определяя их доходность и популярность среди фанатов.

### 1.2.1. Особенности ценообразования на спортивные мероприятия

Ценообразование в спортивной индустрии характеризуется динамичностью и гибкостью, что обусловлено уникальным характером спортивных событий как товара. В отличие от многих других видов развлечений, спортивные события предлагают неповторимый и непредсказуемый опыт, ценность которого в глазах болельщиков может существенно варьироваться от игры к игре. Эта особенность требует от организаторов глубокого понимания маркетинговых и психологических аспектов восприятия ценности событий фанатами, что отражается в стратегиях ценообразования.

Первый аспект, который надо учитывать – количество мест на стадионе. Можно сказать, что количество мест на стадионе является внутренней структурой стадиона с самой тесной связью с ценообразованием на билеты, так как разные места на стадионе определяют разную стоимость билетов, а количество мест напрямую определяет размер общего дохода от продажи билетов.

Хотя профессиональные стадионы действительно должны обладать достаточным количеством мест для всех своих болельщиков, слишком большое количество мест будет излишним. Когда домашняя команда выигрывает, то стадион заполняется на максимум, и возникает напряжение из-за того, что спрос на места превышает их наличие. В результате цена на билеты повышается, с одной стороны, чтобы заработать больше денег, а с другой, чтобы ограничить количество людей, которые могут посещать игры.

Операционное управление клубов стремится найти баланс между спросом и предложением, поэтому важно подумать о том, сколько мест действительно потребуется до начала строительства стадиона. Это поможет обеспечить отсутствие слишком большого количества пустых мест в те игровые дни, когда домашняя команда выступает плохо или находится на спаде. Потеря денег от непроданных билетов, а также потери от неиспользованного пространства, затрат на строительство и эксплуатационных расходов являются результатом непроданных мест. Таким образом, общее количество мест зависит от вместимости стадиона для высокой посещаемости, что создает у зрителей впечатление, что «арена очень популярна», и, в свою очередь, может приносить больше доходов для арены.

Изображение выглядит как диаграмма, План, рисунок, Прямоугольник

Автоматически созданное описание

1. Восемь различных стратегий ценообразования, используемых на аренах НБА

На рисунке 1 показано распределение цен на билеты в аренах Национальной Баскетбольной Ассоциации – НБА (главная баскетбольная лига США), демонстрируя, что в общей сложности используются восемь различных ценовых структур на регулярной основе. Из 93% стадионов НБА, которые использовали несколько ценовых категорий, подавляющее большинство (2B и 3B) применялось для мест на нижнем уровне. Цены варьировались в зависимости от места проведения, при этом самые высокие цены были на передних местах, а самые низкие — на задних. Самой популярной стратегией ценообразования для премиальных категорий была 3B (26%), за ней следовали 4B (17%) и 4A (12%)[[6]](#footnote-6).

Второй аспект – взаимодействие с аудиторией. Спортивные менеджеры также сталкиваются с ключевыми решениями, касающимися информирования аудитории об изменении структуры цен, которая оставалась практически неизменной более века. Например, если организация решит установить верхние и нижние пределы цен на свои билеты, менеджер должен решить, предоставлять ли эту информацию своей потребительской базе. Однако, возможно, еще более важным является решение о том, сообщать ли общественности о факторах, вызывающих изменение цен. Потребители считают, что цены должны соответствовать тем ценам, которые были зафиксированы при предыдущей покупке билетов, поэтому если это «правило» для потребителя нарушается, то он склонен думать, что новая цена несправедлива и откажется от покупки[[7]](#footnote-7).

### 1.2.2. Влияние спроса и предложения на формирование цен на билеты

Основой для определения цен на спортивные мероприятия является соотношение спроса и предложения. Спрос на билеты может колебаться в зависимости от ряда факторов, включая успехи команды, значимость матча, престижность соревнования и привлекательность соперника. Кроме того, важную роль играет и социально-экономический контекст: например, экономический спад может снижать способность потребителей платить за дорогие билеты, что заставляет организаторов адаптировать ценовую политику к текущим условиям.

С другой стороны, предложение билетов ограничено вместимостью спортивных арен и стадионов, что создает условия для применения динамического ценообразования. Этот метод позволяет модулировать стоимость билетов в реальном времени в зависимости от изменения спроса, обеспечивая максимальную заполненность трибун и оптимизацию доходов.

### 1.2.3. Стратегии дифференциации цен

**Дифференциация цен по зонам стадиона**

Дифференциация цен — это стратегия, при которой цены на товары или услуги варьируются в зависимости от различных факторов, таких как местоположение, качество или дополнительные услуги. В контексте спортивных мероприятий, таких как хоккейные матчи, это позволяет клубам управлять доходами более эффективно, привлекая разные сегменты зрителей разными уровнями цен.

В хоккее, как и в других спортивных мероприятиях, цены на билеты часто различаются в зависимости от зоны стадиона:

1. VIP-ложи: самые дорогие билеты, предлагающие лучший обзор и эксклюзивные услуги – питание, мягкие широкие кресла.
2. Центральные секторы – более высокие цены на билеты из-за лучшего обзора игры.
3. Обычные места – более доступные цены на билеты, но менее удобный обзор поля.
4. Фан-сектор – места, на которых собирается фанатская база команды. Как правило, болельщики на данном секторе проводят весь матч стоя и выкрикивают различные скандирования с целью поддержания команды.

В КХЛ многие клубы используют сложную систему ценообразования, основываясь на важности матча, статусе соперника и текущем спросе. Цены могут колебаться в зависимости от важности игры, уровня соперника и даже дня недели.

**Сезонное ценообразование**

Цены на билеты во время плей-офф значительно увеличиваются по сравнению с регулярным сезоном. Это увеличение связано не только с высоким спросом, но и с желанием клубов максимизировать свои доходы в ключевой момент сезона.

К примеру, стоимость билетов на «Татнефть Арене» (домашний стадион хоккейного клуба «Ак Барс» Казань во время регулярного сезона 2023/2024 гг. составляла от 350 до 2 450 рублей[[8]](#footnote-8). Билеты на матчи серии первого раунда плей-офф против «Автомобилиста» продавались уже по стоимости от 700 от 2600 рублей в зависимости от выбранной категории[[9]](#footnote-9), что показывает, что во второй стадии чемпионата стоимость самых дешевых билетов может вырастать в 2 и более раз.

Стоит отметить и подорожание билетов у хоккейного клуба «Металлург» из Магнитогорска – если в сезоне болельщики могли приобрести билеты от 400 до 1100 рублей[[10]](#footnote-10), то на кубковые матчи цена билетов составляла от 1000 до 2200 рублей[[11]](#footnote-11). Это повышение цен является частью более широкой стратегии, направленной на увеличение доходов клуба в период наивысшего интереса болельщиков к результату матчей.

### 1.2.4. Психологические аспекты ценообразования

**Восприятие стоимости**

Восприятие стоимости билетов на спортивные мероприятия является ключевым фактором, влияющим на решение болельщиков о покупке. Ценовая стратегия клубов напрямую воздействует на это восприятие, формируя у зрителей ощущение справедливости или завышенности цены. Например, если цена билета соответствует ожидаемому качеству матча и предоставляемым услугам (например, комфорту мест на стадионе, дополнительным развлечениям в перерывах), болельщики склонны воспринимать плату как более справедливую, даже если она высока.

С другой стороны, чрезмерно высокие цены могут вызывать недовольство даже у самых преданных фанатов, особенно если результаты игр не оправдывают затрат. Стратегия динамического ценообразования, учитывающая текущую форму команды, значимость матча и спрос, может помочь сбалансировать это восприятие, адаптируя цены таким образом, чтобы они воспринимались как более честные и обоснованные.

**Ценовые акции и скидки**

Ценовые акции и скидки являются еще одним инструментом, влияющим на психологию потребителя и стимулирование продаж. Специальные предложения, такие как семейные пакеты, скидки для студентов или акции на менее популярные матчи, помогают привлекать различные группы зрителей, которые могут считать регулярные цены слишком высокими. Также популярны акции, связанные с праздниками или значимыми событиями, когда клубы предлагают ограниченное количество билетов по сниженной цене или включают дополнительные услуги (например, бесплатные напитки или фирменные сувениры) для усиления интереса к матчам.

Одним из примеров является введение льготных билетов для пенсионеров, школьников, студентов и инвалидов второй и третьей групп на Арене «Металлург». При этом на матчи регулярного чемпионата цены на билеты разделены на две категории – «Топ» и «Стандарт». Стоимость социальных билетов на матчи категории «Топ» начинается от 325 рублей, на матчи категории «Стандарт» - от 260 рублей.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, Бренд, логотип

Автоматически созданное описание

1. Стоимость социальных билетов на Арене «Металлург» в сезоне 2022/2023 гг.[[12]](#footnote-12)

Хоккейный клуб «Авангард» предлагал в течение регулярного сезона 2023/2024 гг. различные скидки для болельщиков. Одним из вариантов являлся мини-абонемент на серию домашних матчей. Болельщики могли приобрести билеты на 2 и более матчей со скидкой до 20%.

Изображение выглядит как текст, одежда, Человеческое лицо, плакат

Автоматически созданное описание

1. Рекламный баннер для болельщиков в социальных сетях ХК «Авангард»[[13]](#footnote-13)

Эти маркетинговые ходы не только способствуют увеличению продаж и заполненности арены, но и создают положительное впечатление среди болельщиков, повышая их лояльность и удовлетворенность от посещения матчей. При этом важно поддерживать баланс между частотой и значимостью акций, чтобы не обесценить регулярные матчи и сохранить восприятие бренда на высоком уровне.

### 1.2.5. Экономические факторы, влияющие на ценообразование

Экономические факторы играют значительную роль в формировании стратегий ценообразования билетов на спортивные мероприятия. Данный вопрос можно рассматривать через несколько ключевых аспектов:

*1. Влияние макроэкономических условий*

Макроэкономические условия, такие как инфляция, уровень безработицы и экономический рост, имеют прямое воздействие на спрос и предложение билетов. Повышение уровня инфляции может привести к увеличению цен на билеты, поскольку клубам необходимо компенсировать рост стоимости обслуживания, зарплат и других операционных расходов. Это также может снизить покупательную способность болельщиков, уменьшая их способность покупать билеты по повышенным ценам.

Высокий уровень безработицы понижает спрос на билеты, так как меньшее количество людей имеет достаточный доход для расходов на развлечения. В таких условиях клубы могут столкнуться с необходимостью снижения цен или предложения специальных акций для привлечения зрителей.

В периоды экономического роста увеличение доходов населения увеличивает спрос на билеты, что, в свою очередь, позволяет клубам повышать цены. Это также может стимулировать инвестиции в улучшение инфраструктуры стадионов и уровня организации мероприятий.

*2. Влияние конкуренции и альтернативных развлечений*

Конкуренция на рынке развлечений также влияет на ценообразование билетов. Наличие альтернативных форм развлечений, таких как кино, театры или другие спортивные мероприятия, может заставить хоккейные клубы пересмотреть свои ценовые стратегии для сохранения и привлечения аудитории. Клубам важно устанавливать цены таким образом, чтобы оставаться конкурентоспособными, учитывая доступность и привлекательность других видов досуга.

*3. Затраты на организацию мероприятий*

Рост затрат на организацию мероприятий, включая аренду стадионов, оплату труда персонала, маркетинг и безопасность, также непосредственно влияет на ценообразование. Эти затраты необходимо покрывать за счет доходов от продажи билетов, что может приводить к повышению цен, особенно если клубы стремятся улучшить качество услуг для зрителей.

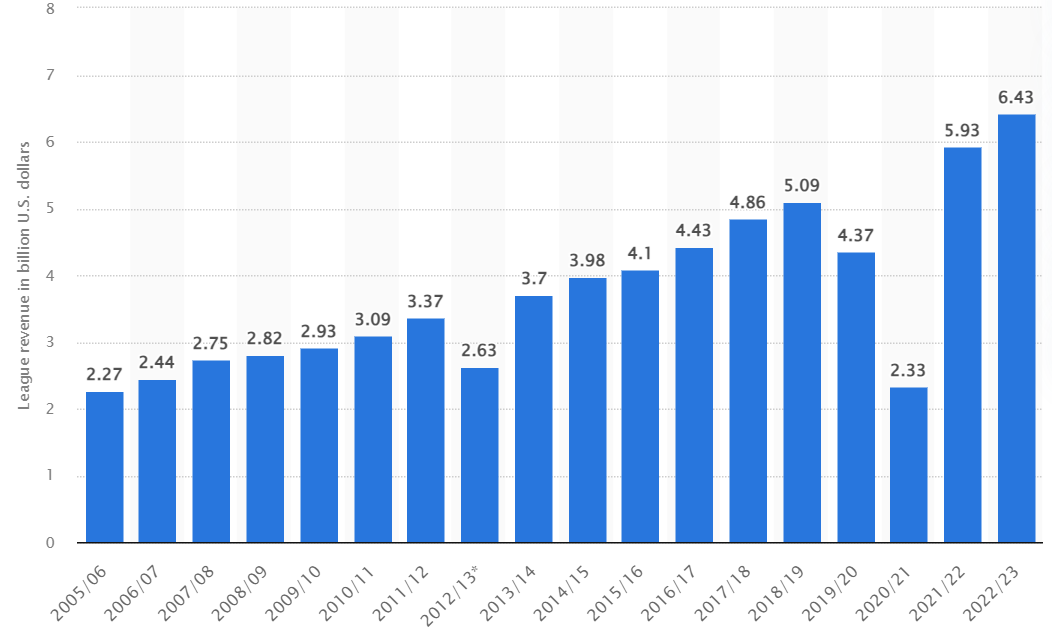
## 1.3. Опыт ценообразования в Национальной Хоккейной Лиге

Для возможности рассмотрения успешных практик ценообразования было принято решение рассмотреть успех работы с болельщиками за рубежом.

Для анализа взята Национальная Хоккейная Лига – НХЛ. НХЛ является одной из ведущих профессиональных хоккейных лиг в мире, основанной в 1917 году. Лига включает в себя 32 команды, разделенные на две конференции: Восточную и Западную, каждая из которых подразделяется на дивизионы. Команды НХЛ расположены в США и Канаде, что делает ее международной лигой с широкой географией. НХЛ известна своим высоким уровнем мастерства игроков, многие из которых считаются лучшими хоккеистами в мире. Лига привлекает значительное внимание зрителей и спонсоров благодаря своей популярности и высоким стандартам организации соревнований.

НХЛ отличается продуманной структурой сезона, включающей регулярный чемпионат и плей-офф, где команды соревнуются за престижный Кубок Стэнли. Лига активно использует маркетинговые стратегии, включая телевизионные трансляции, цифровые платформы и социальные сети, что способствует ее глобальной популярности. Финансовая стабильность НХЛ обеспечивается за счет доходов от продажи билетов, телевизионных прав, мерчандайзинга и спонсорских контрактов. Лига также уделяет большое внимание развитию хоккея, поддерживая молодежные программы и образовательные инициативы, что способствует росту нового поколения игроков и расширению базы болельщиков.

Доходы НХЛ находятся на рекордно высоком уровне — около 6,2 миллиарда долларов ежегодно, — что свидетельствует о значительном восстановлении лиги после пандемии. НХЛ остается позади НФЛ (18,6 миллиарда долларов доходов в 2022 году), МЛБ (11,6 миллиарда долларов) и НБА (10,6 миллиарда долларов), но достижение 10 миллиардов долларов до конца десятилетия вполне реалистично[[14]](#footnote-14).



1. Ежегодная доходность НХЛ в миллиардах долларов с сезона 2005/2006 гг.[[15]](#footnote-15)

С сезона 2005/2006 гг. доходы Национальной Хоккейной Лиги от деятельности выросли почти в 3 раза (с 2,27 миллиардов долларов), что говорит о постоянной положительной динамике развития лиги. Уменьшение доходов наблюдалось только в сезонах 2012/2013 гг. (было связано с локаутом в НХЛ – игроки и профсоюз лиги не достигли соглашения, в результате чего сезон начался только 19 января, а команды сыграли только 48 матчей в регулярном сезоне вместо 82[[16]](#footnote-16)), а также в сезоне 2020/2021, который был укорочен из-за пандемии, а оставшиеся матчи сезона проводились без болельщиков[[17]](#footnote-17).

В сезоне 2023/2024 гг. примерно 44 процента доходов НХЛ было получено за счет продажи билетов на места и люксы. В то же время национальные доходы составили примерно пятую часть доходов лиги в этом сезоне[[18]](#footnote-18). Также в этом сезоне установлен рекорд посещаемости в лиге – 22,9 млн болельщиков за 1312 игр регулярного чемпионата, что составляет прирост в 1,9% по сравнению с предыдущим сезоном[[19]](#footnote-19).

*Таблица 1*

**Вместимость и посещаемость арен клубов НХЛ (по состоянию на сезон 2023/2024 гг.[[20]](#footnote-20))**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Стадион | Команда | Вместимость, кол-во мест | Средняя посещаемость | % заполн-сти арены |
| Bell Centre | Montreal Canadiens | 21 302 | 21 099 | 99,04 |
| United Centre | Chicago Blackhawks | 19 717 | 18 836 | 95,53 |
| Little Caesars Arena | Detroit Red Wings | 19 515 | 18 980 | 97,25 |
| Wells Fargo Center | Philadelphia Flyers | 19 500 | 18 438 | 94,55 |
| Scotiabank Saddledome | Calgary Flames | 19 289 | 17 501 | 90,73 |
| Amerant Bank Arena | Florida Panthers | 19 250 | 18 632 | 96,78 |
| Amalie Arena | Tampa Bay Lightning | 19 092 | 19 092 | 100 |
| KeyBank Center | Buffalo Sabres | 19 070 | 15 981 | 83,8 |
| Rogers Arena | Vancouver Canucks | 18 910 | 18 826 | 99,55 |
| Scotiabank Arena | Toronto Maple Leafs | 18 800 | 18 789 | 99,94 |
| PNC Arena | Carolina Hurricanes | 18 700 | 18 798 | 100,52 |
| Canadian Tire Centre | Ottawa Senators | 18 652 | 17 580 | 94,25 |
| Rogers Place | Edmonton Oilers | 18 641 | 19 173 | 102,85 |
| Capital One Arena | Washington Capitals | 18 573 | 17 841 | 96,05 |
| American Airlines Center | Dallas Stars | 18 532 | 18 532 | 100 |
| PPG Paints Arena | Pittsburgh Penguins | 18 387 | 17 909 | 97,4 |
| Crypto.com Arena | Los Angeles Kings | 18 230 | 17 945 | 98,43 |
| Nationwide Arena | Columbus Blue Jackets | 18 144 | 17 016 | 93,78 |
| Enterprise Center | St. Louis Blues | 18 096 | 18 084 | 99,93 |
| Xcel Energy Center | Minnesota Wild | 18 064 | 18 529 | 102,57 |
| Ball Arena | Colorado Avalanche | 18 007 | 18 103 | 100,53 |
| Madison Square Garden | New York Rangers | 18 006 | 17 983 | 99,87 |
| TD Garden | Boston Bruins | 17 565 | 17 850 | 101,62 |
| SAP Center | San Jose Sharks | 17 562 | 13 559 | 77,2 |
| T-Mobile Arena | Vegas Golden Knights | 17 500 | 18 139 | 103,65 |
| UBS Arena | New York Islanders | 17 255 | 18 099 | 104,89 |
| Honda Center | Anaheim Ducks | 17 174 | 15 687 | 91,34 |
| Bridgestone Arena | Nashville Predators | 17 159 | 17 306 | 100,85 |
| Climate Pledge Arena | Seattle Kraken | 17 151 | 17 887 | 104,29 |
| Prudential Center | New Jersey Devils | 16 514 | 17 598 | 106,56 |
| Canada Life Centre | Winnipeg Jets | 15 321 | 13 490 | 88,04 |
| Mullett Arena | Arizona Coyotes | 5 000 | 4 600 | 92 |

Данные показывают, что 29 из 32 арен клубов заполняются более чем на 90 процентов. Что касается оставшихся 3 команд, то причины более низкой посещаемости для каждой команды являются разными. Стоит отметить и тот факт, что руководство лиги всегда следит за динамикой посещаемости в каждом клубе и дает свои рекомендации для клубов. Стоимость абонементов на матчи «Winnipeg Jets» понизилась на 27% за последние 3 года – с 13 тысяч долларов до 9,5 тысяч[[21]](#footnote-21), при этом мэр Виннипега Скотт Гиллингем отмечает, что наполнение трибун необходимо начинать с того, чтобы сделать центр города более безопасным и комфортным местом – именно в этом заключается одна из причин недостаточной заполняемости арены. Кроме того, исполнительный президент клуба Марк Чипман выделил, что появились и проблемы с продажей билетов для корпоративных фирм – если раньше было преимуществом то, что 15 процентов сезонных абонементов клуба выделялось для партнеров, то после появления финансовых трудностей и уменьшения дискреционных расходов это повлекло снижение посещаемости[[22]](#footnote-22).

«Сан-Хосе Шаркс» показал наименьший процент посещаемости, и для клуба это является антирекордом. Причиной столь низкой посещаемости для данного клуба является слабая игра команды[[23]](#footnote-23) – «Сан-Хосе» не попадает в плей-офф уже пять сезонов подряд. Также в клубе на данный момент нету звездных игроков – команда находится в процессе перестройки и за последние сезоны из команды ушли несколько ведущих игроков (закончился срок действия контракта либо обменяли на другого игрока и/или выборы на драфте) – Эрик Карлссон, Томаш Гертл, Джо Павелски.

Для «Баффало Сэйбрс» причина низкой посещаемости также заключается в слабой игре команды – «Баффало» не попал в плей-офф по итогам сезона. Тем не менее, несмотря на слабые показатели по сравнению с другими командами, клуб показал прирост в 14,9% по сравнению с прошлым сезоном[[24]](#footnote-24).

Среди показателей по вместимости всех арен выделяется Mullett Arena – всего 5000 мест.

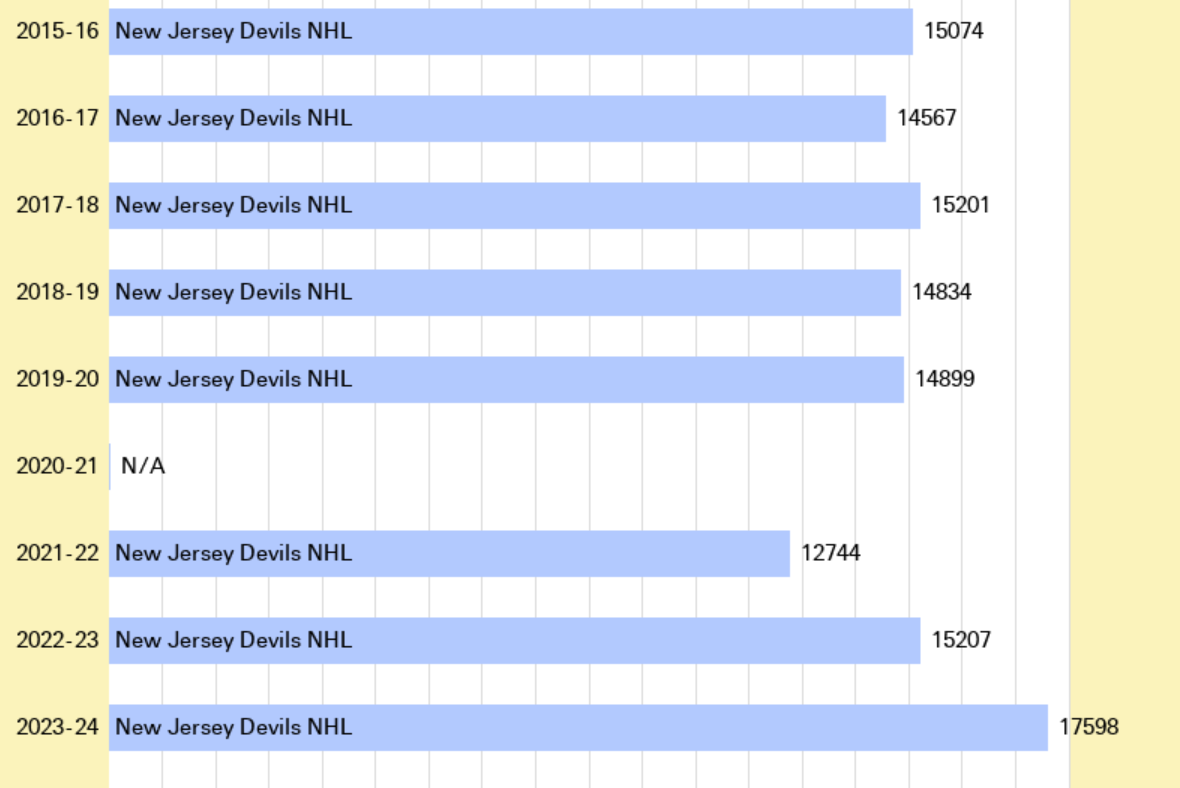
Изображение выглядит как текст, снимок экрана, Шрифт, дизайн

Автоматически созданное описание

1. Общая посещаемость команды «Аризона Койотис» в 2017–2023 гг.[[25]](#footnote-25)

За последние годы наблюдалась проблемы с посещаемостью у команды, а последнее время команда играла на арене студенческой лиги, вмещающий гораздо меньше, чем арены других клубов НХЛ. В результате невозможности решения проблемы и строительства нового стадиона владелец клуба продал команду после окончания сезона 2023/2024 гг. владельцу баскетбольной команды «Юта Джаз» Райану Смиту. Уже с сезона 2024/2025 гг. будет образован новый клуб в штате Юта, который будет базироваться на арене Delta Center, вмещающей до 17000 зрителей[[26]](#footnote-26).

На первом месте по проценту заполняемости арены находится команда «New Jersey Devils» с показателем в 106,56%. Процент составляет выше ста, так как при полной заполненности арены ряд клубов принял решение продавать билеты на стоячие места. Показатель в 17598 болельщиков является лучшим для клуба за последние несколько лет.



1. Посещаемость домашних матчей команды «New Jersey Devils». Источник: hockeyDB.com [электронный ресурс]. (2024). New Jersey Devils Yearly Attendance Graph

В середине февраля 2011 года руководство отдела маркетинга «Devils» составило план, названный «Mission Control», который заключался в создании фанатской группы, которая превратится в армию общественных связей, захватывающую платформы и развивающую диалог во время каждой домашней игры «Девилз»[[27]](#footnote-27). История была направлена на увеличение онлайн-популярности и видимости через постоянное взаимодействие с болельщиками. Команда из 25 инициативных болельщиков внимательно следила за активностью в социальных сетях, организовывала встречи и совместные просмотры матчей, а также отвечала на вопросы болельщиков. В результате менее чем за месяц на Facebook удалось получить более 70000 лайков и почти 1000 новых подписчиков еженедельно. Спустя год после создания данного избирательного процесса клуб смог монетизировать «Mission Control» и заработал 50000 долларов от маркетинговых партнерств.

Сейчас разработаны новые принципы работы с болельщиками. Среди них можно выделить:

* «Devils Family Packs» – скидки при покупке билетов на семью. При покупке 3 и более билетов можно получить купон на 20 долларов на еду и напитки на каждый купленный билет.
* Программа лояльности «The Black and Red»: предоставление скидки 20% в магазине атрибутики, приглашение на специальной клубный фестиваль, пониженные цены на билеты, возможность выбора лучших мест на арене.
* Специальная программа «Devils Black»: еда и напитки по программе «все включено», предоставлено место на VIP-парковке, регулярно вручаются секретные подарки с атрибутикой.

Помимо вышеперечисленного, клуб делает упор и на спортивную составляющую – менеджеры команды подписывают известных игроков в состав, что позволяет привлекать публику даже несмотря на то, что в этом сезоне команде немного не хватило попасть в игры «кубковой весны».

# Глава 2. Анализ имеющихся систем ценообразования клубов Континентальной Хоккейной Лиги

## 2.1. Разработка программы исследования

Во второй главе будут представлены уже имеющиеся стратегии ценообразования в клубах Континентальной Хоккейной Лиги. КХЛ считается второй по силе лиге в мире после НХЛ по версии многочисленных рейтингов[[28]](#footnote-28). В лиге представлены 23 команды из России, Казахстана и Белоруссии. Лига существует уже 16 лет, она динамично развивается и растет, однако сейчас существует множество аспектов, которые необходимо улучшать, и один из них – это работа с болельщиками.



1. Посещаемость клубов КХЛ в регулярном чемпионате 2023/2024 гг.[[29]](#footnote-29)

Зачастую проводятся параллели между КХЛ и НХЛ – ряд североамериканских игроков на закате карьеры приезжают попробовать свои силы в КХЛ, многие молодые и перспективные хоккеисты, наоборот, отправляются в Северную Америку. Сравниваются и маркетинговые аспекты работы лиг – например, многим болельщикам гораздо больше нравится качество трансляции в Национальной Хоккейной Лиге, а также сам уровень игры и динамика развития. На рисунке 2 приведены данные о посещаемости клубов КХЛ в октябре 2023 года. Если проводить параллели с НХЛ, то можно сразу заметить, что в КХЛ значительно меньше процент заполняемости арен – всего 7 команд из 23 превышают отметку в 90%.

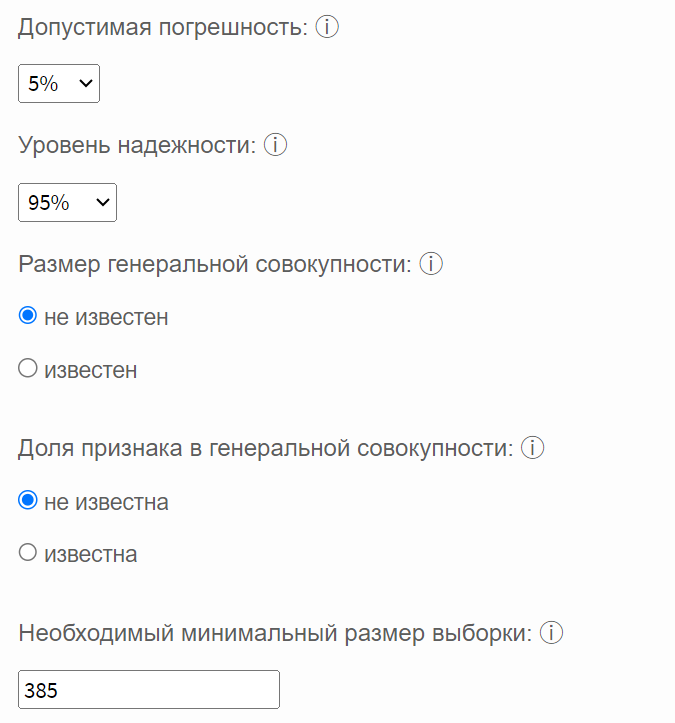
Также я анализирую именно клубы КХЛ, так как есть возможность связаться напрямую с представителями отделов маркетинга клубов, а получение первичной информации от экспертов отрасли очень критично для реальной оценки картины. Свое будущее я связываю именно со спортивным маркетингом, а данная работа уже сейчас заинтересовала представителей клубов, так как статистика наглядно отражает, что прогресс необходим почти в каждом клубе, при этом есть возможность и применения западных способов – например, в случае постоянной посещаемости в 100% ввести стоячие места, если планировка мест на стадионе это позволяет.

Как писал Филип Котлер, «обычно исследователи начинают изыскания с анализа вторичных данных, которые могу использоваться для полного или частичного решения задачи и позволяют сократить расходы на дорогостоящий сбор первичных данных». В исследовании сначала также будут представлены вторичные данные, которые позволят анализировать уже имеющиеся стратегии ценообразования в КХЛ. С помощью анализа сайтов и социальных сетей клубов можно получить представление о том, какую именно информацию видят болельщики при взаимодействии с клубом.

При выборе клубов для анализа акцент был сделан на сравнении клуба с посещаемостью выше 90% и клуба с невысокой посещаемостью. Первый клуб – это «Авангард», который регулярно получает от лиги награды за лучшую работу с болельщиками. Второй клуб – это «Спартак». Клуб обладает богатой историей и имеет широкую фан-базу, однако трибуны заполняются всего на 33%, что является неудовлетворительным результатом как для руководства, так и для спонсоров.

Затем я проведу как качественные, так и количественные исследования для сбора первичных данных. Среди методов получения количественных данных в данной работе было выбрано проведение глубинных интервью с представителями клубов. Именно они больше всего заинтересованы в увеличении статистических показателей клуба и улучшении взаимодействия с болельщиками.

Далее было составлено специальное тестирование болельщиков «Авангарда» и «Спартака» для анализа удовлетворенности ценами на билеты и выявления факторов, которые привлекают болельщиков на стадион или наоборот отталкивают от посещения. Опросы были распространены в фанатских сообществах команд, соответственно, полученные в них данные содержат точку зрения именно лояльной аудитории – тех, кто посещает матчи более минимум несколько раз в месяц. Вопросы были сформулированы так, чтобы результаты можно было проанализировать по модели Ван Вестендорпа – в опросник для этого были включены 4 вопроса с выбором цены.



1. Расчет размера выборки для опроса болельщиков

При расчете размера выборки было получено число 385. Именно это количество респондентов является необходимым для репрезентативности полученных данных.

## 2.2. Текущие стратегии ценообразования в КХЛ

В сезоне 2023/2024 клубы КХЛ внедрили ряд инновационных стратегий ценообразования, которые позволяют гибко реагировать на спрос и повышать доходы.

Согласно данным ФНС[[30]](#footnote-30), 16 из 19 российских клубов показали увеличение доходов в 2023 году по сравнению с 2022 годом. При этом только 10 из 19 клубов показали чистую прибыль за год, в то время как у остальных 9 клубов наблюдался убыток. Однако стоит отметить те факты, что «Авангард» потратил 633 млн рублей на аренду спорткомплекса и других помещений, еще 307 млн рублей на переезды и проживание игроков. «Ак Барс», в свою очередь, направил 220 млн рублей на финансирование детско-юношеского направления.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, меню, число

Автоматически созданное описание

1. Доходы клубов КХЛ в 2023 году

20 мая 2024 года на Совещании руководителей клубов КХЛ оценивалась деятельность клубов по итогам сезона 2023/2024[[31]](#footnote-31). При оценке деятельности выделили несколько разных параметров: спортивные достижения, стоимость спортивного результата, финансирование, несвоевременная оплата труда хоккеистов, исполнение норм технического регламента, посещаемость и заполняемость арены, сервисы для зрителей, ТВ-индекс, доходы от реализации лицензионной и билетной программы, питания, а также работа со СМИ.

Параметр посещаемость и заполняемость арен, согласно данным Лиги, позволяет оценить привлекательность мероприятия для зрителей. В сезоне 2021/2022 на аренах были ограничения на посещение матчей в связи с последствиями пандемии, поэтому руководство Лиги сравнивало показатели клубов за прошедшие два сезона. Лидером по данному показателю стал хоккейный клуб СКА, который показал первое место среди арен по посещаемости и второе по заполняемости. Второе место занял «Авангард» (согласно данным на рисунке 9).

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, Шрифт, число

Автоматически созданное описание

1. Рейтинг клубов КХЛ по посещаемости и заполняемости арен в сезонах 2022/2023 и 2023/2024 гг.

Второй интересующий в рамках данной работы параметр – доходы от реализации лицензионной и билетной программы, питания. Данный параметр определяет уровень дохода клубов от одного зрителя с учетом уровня заработной платы в регионе. Лидерами Лиги по данному показателю являются «Ак Барс», «Авангард» и «Сибирь» (согласно данным из Лиги, представленным на рисунке 10).

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, Шрифт, число

Автоматически созданное описание

1. Доходы клубов КХЛ от реализации лицензионной и билетной программ, питания в сезонах 2022/2023 и 2023/2024 гг.

Далее будут рассмотрены цены на билеты и абонементы в Восточной и Западной конференциях КХЛ. В Восточной конференции минимальную цену билета на матчи предоставляет «Авангард» – 150 рублей, в то время как максимальная цена на самый дорогой билет установлена в Новосибирске на матчи хоккейного клуба «Сибирь» – 2990 рублей. При этом цена на абонементы существенно отличается во всех командах – если в Астане на матчи «Барыса» можно приобрести самый дешевый билет по стоимости в 2574 рубля (в переводе с тенге по состоянию на 18 октября 2023 года), то в Екатеринбурге на матчи «Автомобилиста» минимальная цена абонемента составляет 14700 рублей[[32]](#footnote-32).

Помимо распространенных льгот в большинстве клубов (скидки для детей младше 16 лет, скидки для инвалидов) неординарное решение нашли в хоккейном клубе «Лада»: право на предоставление 20-процентной скидки предоставлялось участникам боевых действий и членам их семей, а также членам профсоюза «АвтоВАЗа» (при этом скидка не распространялась на места в центральных секторах).

«Ак Барс» устанавливает повышенные цены в день матча: от 100 до 200 рублей в зависимости от категории соперника (команды топ-уровня или более слабые), на матчи «Авангарда», «Адмирала», «Барыса» предлагаются абонементы выходного дня.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, число, Шрифт

Автоматически созданное описание

1. Цены на билеты и абонементы в Восточной конференции КХЛ в сезоне 2023/2024 гг.

В Западной конференции минимальная цена на билеты представлена в трех клубах – «Витязь», «Локомотив» и ЦСКА продают билеты на свои матчи от 200 рублей, при этом у ЦСКА представлены и самые дорогие билеты в конференции – 4500 рублей за самый дорогой билет. «Куньлунь» и «Витязь» не выставляли в этом сезоне абонемент на продажу, на домашних матчах «Северстали», «Спартака» и ЦСКА абонемент был доступен не на всех секторах. Минимальная стоимость абонемента в Западной конференции – 3900 рублей (на матчи хоккейного клуба «Сочи»), максимальная из доступных – 57950 рублей (на матчи хоккейного клуба «Динамо» Москва). При этом на матчи «Динамо» предлагаются абонементы выходного дня, как и в случае с рядом клубов Восточной конференции.

Многие клубы КХЛ, включая ХК «Спартак», внедрили интерактивные акции и промокоды. Эти инструменты помогают стимулировать продажи билетов и привлекать новых болельщиков. Например, болельщики могут получить скидку при покупке билетов через официальное мобильное приложение клуба или при использовании промокодов, распространяемых через социальные сети и партнерские платформы.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, число, Шрифт

Автоматически созданное описание

1. Цены на билеты и абонементы в Западной конференции КХЛ

Вариативное ценообразование стало одной из ключевых новинок в сезоне 2023/2024. Эта стратегия позволяет изменять цены на билеты в зависимости от ряда факторов, таких как день недели, соперник, стадия турнира и даже погода. Клубы устанавливать более высокие цены на популярные матчи в выходные дни или на игры плей-офф. В то же время, цены на будничные игры или матчи с менее популярными соперниками могут быть снижены, чтобы привлечь больше зрителей. Также иногда делаются скидки за несколько часов перед матчем в случае большого количества непроданных билетов или при плохой погоде – так делают, например, «Сибирь» и «Торпедо».

## 2.3. Интервью с представителями маркетинговых отделов клубов

### 2.3.1. Хоккейный клуб «Авангард»

Первое интервью я провел с начальником управления маркетинга и развития бренда хоккейного клуба «Авангард» Галиной Аистовой. Галина работает в сфере маркетинга уже более 15 лет, из них 11 лет в структуре омского клуба.

1. После переезда на новую G-Drive Арену билетная политика хоккейного клуба «Авангард» претерпела значительные изменения. В первую очередь, клуб сделал акцент на доступности билетов для всех категорий болельщиков: стадион был разделен на несколько ценовых зон, чтобы каждый мог выбрать место по своему бюджету. Особое внимание уделено комфортным условиям на арене, что позволяет болельщикам наслаждаться матчами в максимальном удобстве.
2. В сезоне 2023/2024 гг. активно внедрялись различные маркетинговые кампании и специальные предложения. Например, были запущены акции с промокодами, позволяющими получить скидки на билеты. Также была внедрена гибкая система ценообразования, которая учитывает день недели и популярность матча.
3. Для привлечения зрителей проводится активное сотрудничество с местными звездами и знаменитостями, которые помогают продвигать мероприятия клуба. Только в этом сезоне были приглашены Арсений Попов, Евгений Чебатков и многие другие известные деятели. Фотосессия и личная встреча с ними была очень тепло принята фанатами.
4. Ценовая политика – один из ключевых элементов стратегии, баланс между ценой и качеством хоккея – важный элемент. Билеты предлагаются по доступным ценам, чтобы одновременно привлечь как можно больше болельщиков и не обесценить продукт. Заполненные трибуны являются одной из важнейших задач, именно они создают уникальную атмосферу на матчах и повышают общий интерес к клубу. Хоккеисты тоже получают этот заряд и показывают более высокий уровень игры.
5. Болельщики положительно расценивают возможность купить «мини-абонементы» на серию домашних матчей – не у всех есть финансовая возможность покупать абонемент на сезон разом, поэтому сниженные цены на комплект матчей являются хорошим стимулом для посещения сразу нескольких игр подряд.
6. Повышение цен на билеты во время плей-офф действительно вызывает недовольство у некоторых болельщиков. Важно помнить, что плей-офф — это особенное время сезона, когда повышается интерес и спрос на билеты, что обусловлено высоким уровнем игры и значимостью матчей. Клуб заранее информирует болельщиков о возможных изменениях в ценах, чтобы они могли планировать свои визиты на матчи. Предлагаются различные ценовые категории, чтобы каждый мог найти билет по своему бюджету. Например, помимо премиум-мест, мы всегда оставляем доступные варианты билетов для тех, кто не готов платить высокую цену. Также стоит отметить, что для постоянных болельщиков и держателей абонементов предлагются специальные предложения и скидки, чтобы сделать посещение плей-офф для них более доступным. Цель клуба — создать максимально комфортные условия для всех болельщиков и поддерживать их лояльность к клубу даже в условиях повышенного спроса на билеты.
7. Вынужденная «командировка» в Балашиху в связи со строительством новой арены послужила в плюс – сформировалась лояльная фан-база в Подмосковье, в результате чего ряд болельщиков периодически ездит в Омск с целью посещения матчей команды.
8. Конкуренция среди сферы развлечения наблюдается даже в Омске, несмотря на небольшое разнообразие развлечений в городе. Тем не менее, все больше жителей города проникаются хоккеем и стремятся посещать матчи, что позволяет устанавливать более высокие цены на билеты.
9. Структура арены позволяет проводить на ней не только хоккейные матчи, но и различные концерты. Это является отличным шагом к привлечению новых фанатов на трибуны, так как аудитория замечает удобство посещения стадиона и стремится вновь посетить дворец.
10. Наполнение трибун является одной из важнейших задач, особенно с учетом спонсорских обязательств перед «Газпромнефтью» – генеральным спонсором клуба. Спонсоры хотят видеть полные трибуны, так как это не только создает отличную атмосферу на матчах, но и демонстрирует высокий уровень вовлеченности и лояльности болельщиков. Для «Газпромнефти» это важно, поскольку полные трибуны и высокий интерес к матчам усиливают видимость их бренда, создают положительный имидж и подтверждают успешность их партнерства с клубом. Клуб прилагает все усилия, чтобы привлекать болельщиков и создавать для них максимально комфортные условия, что, в свою очередь, помогает укреплять партнерские отношения и обеспечивать поддержку со стороны спонсоров.
11. Многие болельщики привыкли к фиксированным ценам на билеты, поэтому требуется время, чтобы донести до них новые схемы ценообразования.
12. Запуск новой арены сыграл большую роль в текущей высокой посещаемости – болельщики удовлетворены инфраструктурой дворца, современные условия позволяют собирать полные трибуны.

### 2.3.2. Хоккейный клуб «Спартак»

Второе интервью было проведено с руководителем билетного отдела хоккейного клуба «Спартак» Антоном Лаптевым. Антон поделился ценной информацией именно о реализации билетов, что особенно актуально в рамках данной работы.

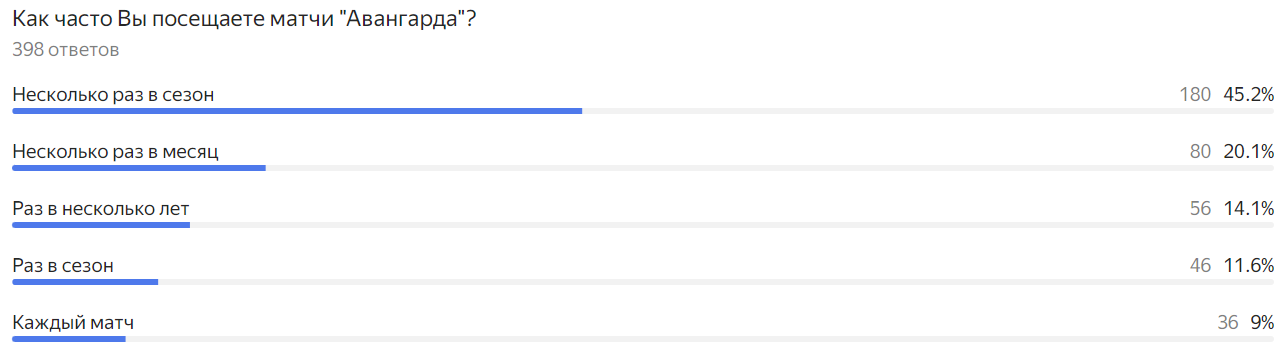
1. Антон подчеркнул важность использования гибких ценовых стратегий в условиях меняющегося спроса. В сезоне 2023/2024 «Спартак» внедрил систему динамического ценообразования, которая позволила оперативно реагировать на изменения спроса и популярности матчей. Это способствовало более равномерному распределению зрителей по трибунам и увеличению общей посещаемости.
2. Руководитель билетного отдела отметил, что макроэкономические факторы, такие как инфляция и экономическая нестабильность, значительно влияют на покупательскую способность болельщиков. В ответ на это клуб разработал несколько ценовых категорий билетов, чтобы сделать посещение матчей доступным для более широкого круга зрителей, включая специальные предложения для студентов и пенсионеров.
3. Важным элементом стратегии ценообразования стали маркетинговые акции и скидки. В сезоне 2023/2024 «Спартак» запустил несколько акций, где билеты на матчи продавались по сниженной цене при покупке заранее. Это помогло не только увеличить ранние продажи билетов, но и улучшить прогнозирование посещаемости матчей.
4. Подчеркнута важность интеграции системы продаж билетов с цифровыми платформами и социальными сетями. Это не только облегчило процесс покупки билетов для болельщиков, но и позволило клубу собирать данные о покупательском поведении и предпочтениях зрителей, что в дальнейшем помогает оптимизировать ценовую политику.
5. Важной частью стратегии стало получение обратной связи от болельщиков. Клуб активно использует опросы и фокус-группы для сбора мнений и предложений от зрителей. Это позволяет выявлять болевые точки и оперативно вносить коррективы в ценовую политику и общую стратегию продаж.
6. Сегментация аудитории важна при разработке ценовой политики. Клуб проводит анализ различных сегментов болельщиков, таких как семейные группы, молодежь, корпоративные клиенты и пенсионеры, и разрабатывает для каждого сегмента специальные предложения и акции. Это помогает более точно удовлетворять потребности каждой группы и повышать их лояльность к клубу.
7. Клуб сталкивается с различными трудностями при установлении цен на билеты. Одной из главных проблем является необходимость баланса между доступностью билетов и сохранением их ценности. Чтобы решить эту проблему, «Спартак» проводит регулярные анализы рынка и использует данные о продажах предыдущих сезонов для корректировки ценовой политики.
8. В будущем планируется развитие программ лояльности для постоянных болельщиков и внедрением новых технологий для улучшения процесса покупки билетов. Клуб планирует продолжать развивать систему динамического ценообразования и расширять возможности цифровых платформ для более эффективного взаимодействия с болельщиками.
9. Спонсоры, такие как «ЛУКОЙЛ», придают большое значение заполненным трибунам и активному участию болельщиков. Для них важно, чтобы матчи были посещаемыми, так как это повышает видимость их бренда и создает позитивный имидж. Заполненные трибуны и высокий уровень вовлеченности болельщиков демонстрируют спонсорам, что их инвестиции в клуб оправданы. Это также способствует увеличению лояльности и доверия к спонсору среди болельщиков. Клуб старается создать максимально комфортные условия для зрителей, чтобы они приходили на каждый матч и поддерживали команду. Это включает в себя удобные сиденья, качественную еду и напитки, разнообразные развлекательные программы до и после матчей. Также проводится активная работаем вместе со спонсорами, чтобы интегрировать их бренды в работу с болельщиками через различные акции и мероприятия. «ЛУКОЙЛ» часто участвует в промо-кампаниях «Спартака» и конкурсах для болельщиков, что помогает укрепить их связь с клубом и аудиторией.

## 2.4. Восприятие болельщиками ценовой политики клубов КХЛ

Для оценки восприятия болельщиками ценовой политики клубов, за которые они сопереживают и матчи которых посещают, мною были проведены опросы двух клубов Континентальной Хоккейной Лиги. Данные опросы позволяют понять предпочтения фанатов, факторы, необходимые для повышения удовлетворенности зрителей при посещении матчей, а также с помощью метода Ван Вестендорпа (PSM – Price Sensitivity Meter) изучить референтную базу оценки, то есть уровни психологических цен, используемые покупателем при принятии решения о приобретении товара (в рамках работы – билетов на хоккейные матчи).

### 2.4.1. Опрос болельщиков хоккейного клуба «Авангард»

Первыми были опрошены болельщики ХК «Авангард». Анкетирование было запущено в фанатских сообществах клуба в разных социальных сетях – Вконтакте, Telegram. Опрос начался с вопросов о поле и возрасте респондентов. 84% опрошенных – мужчины, более 55% – молодые люди в возрасте от 18 до 34 лет. Стоит отметить, что хоккей все больше привлекает молодую аудиторию на трибуны.



1. Распределение респондентов по частоте посещения матчей

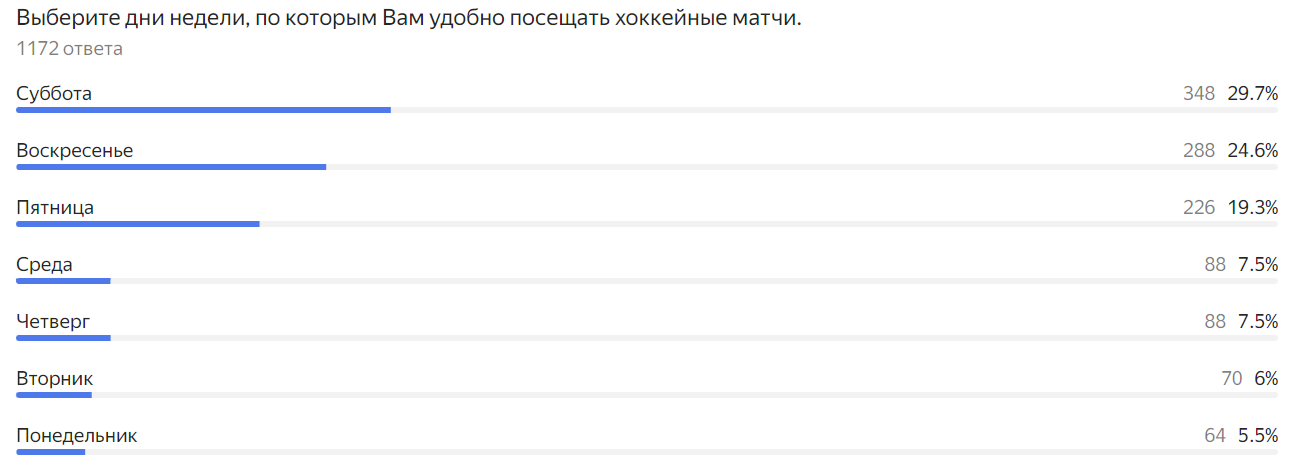
Большинство опрошенных (74,3%) – это лояльная аудитория клуба, именно те болельщики, которые посещают хоккейные матчи вживую более одного раза за сезон. Полученный результат закономерен, так как опрос был запущен именно в фанатских сообществах (как уже было упомянуто ранее).

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, число, линия

Автоматически созданное описание

1. Распределение респондентов по предпочитаемой компании при посещении матчей

На диаграмме 2 представлены ответы респондентов на вопрос о предпочитаемой компании при посещении матчей. 48,7% респондентов посещают матчей с семьей и 21,1% респондентов посещают матчи с детьми, что делает актуальной скидку для детей при посещении матчей. 46,2% опрошенных посещают хоккейные матчи в компании друзей, и лишь только 18% предпочитают ходить на матчи в одиночку.



1. Распределение респондентов по удобству посещения в различные дни недели

На диаграмме 3 можно увидеть предпочтения потребителей по посещению матчей по дням недели. Стоит отметить, что, как и следовало ожидать, большая часть болельщиков считает удобными для посещения субботу и воскресенье (348 и 288 человек соответственно). Из будних дней наиболее удобной является пятница – ее выделили 226 респондентов из 398 всего, что также логично, так как в вечер пятницы люди чаще всего не спешат домой и могут провести время на стадионе, не переживая за время.

Далее респонденты опрашивались о покупке на матчах еды, напитков и атрибутики. Еду и/или напитки на стадионе покупают 76,4% респондентов, при этом 32% опрошенных тратят на это больше 500 рублей за один раз.

Что касается клубной атрибутики, то в данном вопросе мнения разделились примерно поровну. 50,3% респондентов приобретают клубную атрибутику во время посещения матчей. Вполне возможно, что у тех респондентов, кто не приобретает атрибутику при посещении матчей, уже есть что-то купленное раннее – шарф, кепка или джерси команды.



1. Распределение респондентов по затратам на клубную атрибутику за одно посещение

Наибольший процент респондентов – 28,6% – затрудняются точно назвать сумму, которую они тратят при покупке атрибутики. Следующий наиболее популярный ответ – менее 1000 рублей – 22,6 респондентов. При посещении матчей болельщики скорее склонны приобрести что-то недорогое – канцелярию, сувенирную продукцию, так как определенная сумма денег уже потрачена на билеты.

Изображение выглядит как текст, линия, диаграмма, График

Автоматически созданное описание

1. Психологические цены болельщиков ХК «Авангард»

На графике 2 представлены психологические цены болельщиков ХК «Авангард», проанализированные с помощью метода Ван Вестендорпа. Данный график представляет собой 4 кривых («слишком дешево», «дешево», «дорого», «слишком дорого»), при пересечении которых образуются четыре точки:

* Точка безразличия (IPP – indifferent price point) – цена, которую считает приемлемой наибольшее количество потребителей. В данном случае IPP равна 760 рублей.
* Точка оптимальной цены (OPP – optimum price point) – показывает цену, при которой наименьшее количество людей отказались от покупки как по причине сомнений в качестве продукта, так и по причине неоправданно высокой цены. OPP – 830 рублей.
* Точка крайней дешевизны (PMC – point of marginal cheapness) – уровень цены, ниже которого доля покупателей, отказывающихся от покупки товара из-за сомнения в его качестве, начинает стремительно увеличиваться. PMC – 390 рублей.
* Точка предельной дороговизны (PME – point of marginal expensiveness) – уровень цены, выше которого существенно возрастает доля покупателей, отказывающихся от покупки товара из-за слишком высокой цены. PME – 970 рублей.

Приемлемый ценовой диапазон составил от 390 до 970 рублей.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, число, Шрифт

Автоматически созданное описание

1. Распределение респондентов по важности дополнительных факторов при посещении матчей

После серии вопросов об определении цен респонденты были опрошены о различных факторах, которые для них важны помимо самого просмотра хоккея. На диаграмме 5 представлены полученные результаты – наиболее важными факторами были выделены удобство мест, безопасность на стадионе и его чистота. Также стоит отметить важность таких факторов, как близость к общественному транспорту и развлекательная программа.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, число, Шрифт

Автоматически созданное описание

1. Распределение респондентов по причинам, не позволяющим посещать матчи чаще

На диаграмме 6 представлены результаты заключительного вопроса. В данном случае рассматривались факторы, которые не позволяют болельщикам посещать матчи чаще либо отталкивают от более частого посещения. Самым часто называемым ответом стала высокая стоимость билетов – 105 респондентов из 398. Недостаток времени в связи с учебой и/или работой и неподходящее время матчей выделили 85 и 76 респондентов соответственно.

**Краткие итоги опроса болельщиков хоккейного клуба «Авангард»**

По результатам опроса можно отметить, что лояльные болельщики редко ходят на стадион одни, предпочитая посещать матчи с партнером, семьей, детьми или друзьями.

Болельщики склонны приобретать себе еду или напитки во время посещения матчей, клубную атрибутику покупают значительно меньше – примерно половина опрошенных.

Анализируя данные, полученные по методу Ван Вестендорпа, можно увидеть, что воспринимаемые цены составляют меньшую часть от реальной стоимости билетов. В дальнейшем будут выдвинуты рекомендации по повышению для болельщиков воспринимаемой цены на билет.

### 2.4.2. Опрос болельщиков хоккейного клуба «Спартак»

Для болельщиков хоккейного клуба «Спартак» был представлен такой же опрос. Важно понимать, что данное анкетирование универсально и может быть проведено среди фанатов любого клуба лиги, поэтому единственным изменением стало добавления ответа «неудовлетворительная игра команды» среди факторов, которые могут отталкивать от более частого посещения матчей – «Спартак» обычно занимает более низкие места, чем «Авангард», и никогда не добирался до поздних стадий в плей-офф, что может также расстраивать фанатов, ожидающих хороший результат и верящих в победу при посещении матчей.

Изображение выглядит как текст, линия, Шрифт, снимок экрана

Автоматически созданное описание

1. Статистика респондентов по полу

На диаграмме 7 представлено распределение респондентов по полу. В данном случае можно отметить, что большее количество респондентов, по сравнению с болельщиками «Авангарда» – мужчины (90% против 84%). Это связано в том числе и с тем, что у футбольного и хоккейного клубов «Спартак» одна фан-база – фанаты посещает как футбольные, так и хоккейные матчи, при этом футбольная команда заняла 3 место в Российской Премьер-Лиге по посещаемости домашнего стадиона в сезоне 2023–2024 гг.[[33]](#footnote-33)

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, линия, число

Автоматически созданное описание

1. Распределение респондентов по возрасту

Стоит обратить внимание и на разницу в возрастном распределении между болельщиками «Спартака» и «Авангарда». На диаграмме 8 приведено распределение опрошенных болельщиков «Спартака» по возрасту. Если для «Авангарда» большинство респондентов составляли молодые люди до 34 лет, то в случае со «Спартаком» наибольшая часть опрошенных – люди от 35 до 44 лет. Также широко представлена аудитория от 45 до 54 лет – почти каждый пятый.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, линия, Шрифт

Автоматически созданное описание

1. Распределение респондентов по частоте посещения матчей

Как и в случае с опросом болельщиков «Авангарда», респонденты в опросе фанатов «Спартака» - также преданная клубу аудитория. Более 65% респондентов посещают как минимум несколько матчей в месяц (диаграмма 9).

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, линия, Шрифт

Автоматически созданное описание

1. Распределение респондентов по предпочитаемой компании при посещении матчей

Для болельщиков «Спартака» хоккейные матчи – это также способ провести время вместе с семьей. Подробное распределение болельщиков по предпочтениям представлено на диаграмме 10. Также выделяется тенденция, что самые непопулярные варианты – посещение матчей одному или с коллегами. Фанаты предпочитают посещать матчи именно с семьей либо же с друзьями.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, число, линия

Автоматически созданное описание

1. Распределение респондентов по удобству посещения в разные дни недели

Хоккейные матчи – один из видов досуга для граждан, поэтому, как показано на диаграмме 11, для москвичей самыми распространенными вариантами для посещения игр, как и для омичей, являются суббота, воскресенье и пятница (первое, второе и третье место по количеству голосов соответственно). Оставшиеся дни недели (понедельник-пятница) гораздо менее удобны для болельщиков для посещения матчей.

Изображение выглядит как текст, линия, Шрифт, снимок экрана

Автоматически созданное описание

1. Распределение респондентов по покупке еды и/или напитков при посещении матчей

Согласно диаграмме 12, 81,5% респондентов приобретают себе еду и напитки при посещении матчей.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, линия, Шрифт

Автоматически созданное описание

1. Распределение респондентов по затратам на еду и/или напитки за одно посещение

При этом, 42,3% респондентов тратят на это 301–500 рублей за один матч, как показано на диаграмме 13. 16,2% респондентов тратят более 500 рублей на перекус во время матчей.

Изображение выглядит как текст, линия, Шрифт, снимок экрана

Автоматически созданное описание

1. Распределение респондентов по приобретению клубной атрибутики при посещении матчей

78,5% респондентов приобретают в свою коллекцию клубную атрибутику во время посещения матчей. Данный результат заметно выше, чем у болельщиков «Авангарда».

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, Шрифт, число

Автоматически созданное описание

1. Распределение респондентов по затратам на клубную атрибутику за одно посещение

Москвичи готовы тратить деньги на клубную атрибутику во время посещения матчей. С учетом того, что большинство респондентов предпочитает посещать матчи с детьми и семьей, можно предположить, что с каждым посещением приобретается атрибутика для каждого члена семьи. 66,1% респондентов тратят на клубную атрибутику более 1000 рублей за одно посещение матча (диаграмма 15).

Изображение выглядит как линия, График, диаграмма, текст

Автоматически созданное описание

1. Психологические цены болельщиков ХК «Спартак»

Проанализировав 4 вопроса о ценовых решениях фанатов ХК «Спартак» при покупке билетов по методу Ван Вестендорпа, получились следующие данные (график 3):

* IPP (точка безразличия) – 1200 рублей.
* OPP (точка оптимальной цены) – 1100 рублей.
* PMC (крайняя дешевизна) – 820 рублей.
* PME (крайняя дороговизна) – 1650 рублей.

Приемлемый ценовой диапазон – от 820 до 1650 рублей.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, число, Шрифт

Автоматически созданное описание

1. Распределение респондентов по важности дополнительных факторов при посещении матчей

Рассматривая дополнительные факторы при посещении матчей, которые имеют важность для болельщиков «Спартака», можно выделить возможность общения с игроками и удобство мест для семей с детьми. Оба фактора взаимосвязаны, так как многие родители хотят, чтобы их дети осуществили свою мечту и пообщались с хоккеистами вживую. Еще один немаловажный фактор – близость к общественному транспорту. Показательным является тот факт, что доступность парковки стала самым незначительным показателем для московских болельщиков, а именно доступность транспорта является важным фактором в столице России, ведь болельщики съезжаются на матч с разных уголков города, и именно нахождение рядом с ареной станции метро «Автозаводская» играет важную роль для болельщиков.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, число, Шрифт

Автоматически созданное описание

1. Распределение респондентов по причинам, не позволяющим посещать матчи чаще

Основными причинами, которые мешают болельщикам «Спартака» посещать матчи чаще, являются: недостаток времени в связи с учебой и/или работой (высокая занятость в Москве не позволяет вовремя добраться до матча), отсутствие компании для совместного похода на матч (отмечали те респонденты, кто ходит на хоккейные матчи один либо с коллегами), отсутствие скидок и специальных предложений (скидочная система у «Спартака» действует в течение сезона, но, возможно, болельщики недостаточно информированы о ней).

**Краткие итоги опроса болельщиков хоккейного клуба «Спартак»**

По итогам проведенного анкетирования среди болельщиков ХК «Спартак» было также обнаружено, что респонденты – лояльные болельщики клуба, неоднократно посещающие матчи клуба в течение сезона. Приемлемый ценовой диапазон при этом выше, чем у болельщиков «Авангарда», что можно обосновать средним заработком в городах – если жители Омска зарабатывают 58 432 рубля в месяц (по данным Росстата[[34]](#footnote-34)), то жители Москвы в то же время получают 146 248 рублей (за февраль 2024 года[[35]](#footnote-35)).

Чаще всего болельщики посещают матчи с детьми, поэтому важным фактором для них является комфорт на матчах для детей, удобство мест и возможность общения с игроками. Близость к общественному транспорту также является важным фактором для болельщиков, но в то же время плотная занятость времени не позволяет чаще посещать матчи.

# Глава 3. Рекомендации по усовершенствованию стратегий ценообразования на билеты для клубов Континентальной Хоккейной Лиги

В данной главе будут разработаны рекомендации по усовершенствованию стратегий ценообразования на билеты как для обоих приведенных клубов в работе по отдельности – для «Спартака» и «Авангарда», так и для всей лиги в целом.

## 3.1. Рекомендации по усовершенствованию стратегий ценообразования на билеты для хоккейного клуба «Авангард»

На основании анализа вторичной информации, а также интервью с представителем клуба и анкетирования болельщиков, для маркетингового отдела хоккейного клуба «Авангард» можно выдвинуть следующие рекомендации:

**Развитие логистики до и после матчей**

На данный момент «Авангард» уже предоставляет автобусы для болельщиков в дни матчей, однако их количество необходимо увеличить. Это позволит не только улучшить комфорт для болельщиков, но и повысить посещаемость матчей. Большее количество автобусов позволит избежать перегрузок и сделать поездку на стадион более удобной и быстрой, что сможет разрешить один из главных факторов, по которым болельщики не ходят на стадион так часто – проблему с тем, как после матча добираться до дома. Общественный транспорт в Омске ходит только до десяти вечера, а матчи команды начинаются в 19:30 и могут закончиться даже позже 22:00. В связи с этим увеличение количества автобусов от и до арены будет грамотным решением для клуба.

Изображение выглядит как текст, карта, атлас

Автоматически созданное описание

1. Имеющиеся маршруты в дни матчей команды «Авангард»

Стоит рассмотреть и введение новых маршрутов. Как видно на карте, некоторые улицы окраин города не охвачены маршрутами, несмотря на то что в этих округах также проживает большое количество болельщиков.

Поездка на данных автобусах уже сейчас является бесплатной при предъявлении билета на матч, но можно делать дополнительный акцент на том, что клуб заботится о своих болельщиках не только во время матчей, и делать дополнительную пометку во время покупки билетов о том, что стоимость проезда до стадиона и обратно уже включена в цену билета.

**Включение купона на еду и напитки в стоимость билета**

Для повышения привлекательности билетов можно включить в их стоимость купон на еду и напитки. Это может быть особенно полезно для семейных и групповых билетов. Такой подход не только повысит ценность билета в глазах болельщиков, но и стимулирует их к большему потреблению на стадионе, что увеличит доходы от продаж фуд-корта.

Для анализа успешности данной идеи на первом этапе можно предлагать посетителям стадиона купон на сумму 20% от стоимости самого билета. В таком случае болельщик точно знает, что при покупке билета он не только посмотрит матч, но и получит возможность полностью или частично компенсировать расходы на питание и напитки. Такой способ, как и предоставление транспорта, повышает лояльность болельщиков, они чувствуют внимание со стороны клуба, а их желание посетить матчи в будущем определенно растет.

Включение купонов на еду и напитки также может стать частью партнерской программы с поставщиками фуд-кортов, что способствует укреплению партнерских отношений и созданию взаимовыгодных условий.

**Повышение цены самых дешевых билетов**

Как было замечено при проведении анализа методом Ван Вестендорпа, приемлемый ценовой диапазон для респондентов-болельщиков хоккейного клуба «Авангард» составляет от 390 до 970 рублей. Многие респонденты «слишком дешевой» ценой на билет назвали цену в 150 рублей, а именно такая минимальная цена на билеты сейчас установлена на матчи регулярного чемпионата. Как можно заметить по ТВ-трансляции и при живом нахождении на стадионе, если заполняемость стадиона во время матча близка к максимальной, но не максимальная, то именно самые дешевые места с менее хорошим обзором остаются свободными. В связи с этим для повышения заполняемости этих мест сначала билеты можно раздавать бесплатно в школах и на градообразующих предприятиях, а уже после привлечения нового сегмента болельщиков (например, школьники, активно интересующиеся хоккеем, но ни разу не бывавшие вживую на стадионе, так как их родители особо не интересуются данным видом спорта) можно повышать цену на данные билеты, при этом стремясь к точке крайней дешевизны – 390 рублей, так как ниже данной цены покупатели уже начинают сомневаться о качестве предоставляемых им услуг (особенно новые клиенты, которые еще ни разу не бывали на новом стадионе G-Drive Арена и не знают о комфортабельности в помещении и вокруг него).

**Проведение мероприятий на G-Drive Арене во внематчевые дни**

Директор по маркетингу ХК «Авангард» уточнял в интервью, что стадион может использоваться не только для проведения матчей. В связи с этим нужно увеличивать количество мероприятий на Арене в дни без хоккейных матчей – проводить концерты, устраивать шоу, приглашать артистов. Стратегией в данном случае станет создание «мини-абонемента» на серию домашних матчей и концерт, что также повысит референтную цену билетов для болельщиков и создаст определенную культуру на стадионе, благодаря чему зритель захочет приходить в данное сооружение вновь и вновь.

Клуб уже использует стратегию продвижения мини-абонементов среди болельщиков, и данная инициатива была встречена успешно – на матчи серий, предлагаемых болельщикам, были собраны полные трибуны. В связи с этим идея введения «нехоккейных» мероприятий в данные мини-абонементы смотрится перспективным решением.

## 3.2. Рекомендации по усовершенствованию стратегий ценообразования на билеты для хоккейного клуба «Спартак»

Для хоккейного клуба «Спартак» в рамках проведенного анализа можно выдвинуть следующие рекомендации:

**Улучшение информирования болельщиков о скидках и специальных предложениях**

Исследование показало, что многие болельщики не всегда осведомлены о существующих скидках и акциях на билеты. Для решения этой проблемы рекомендуется активнее использовать социальные сети и официальный сайт клуба для продвижения скидок и акций. Также необходимо разработать и внедрить систему уведомлений для подписчиков о новых скидках и специальных предложениях через email-рассылки и push-уведомления в мобильном приложении клуба. Вдобавок к этому, решением проблемы может стать дополнительное информирование о скидках и акциях через громкоговорители и видеоэкраны на самой арене во время матчей.

**Введение семейных билетов**

Семейные билеты могут значительно повысить посещаемость матчей, привлекая семьи с детьми, так как данный сегмент болельщиков «Спартака» является одним из самых крупных. Рекомендуется разработать и предложить специальные семейные пакеты, включающие билеты на матч, купоны на еду и напитки, а также доступ к детским зонам на арене, а также организовать семейные зоны на арене с удобными условиями для детей, включая игровые зоны и возможность встретиться с игроками после матча, что также является одним из главных желаний болельщиков (не только детей).

**Включение купона на еду и напитки в стоимость билета**

Как и болельщики «Авангарда», фанаты «Спартака» склонны устраивать перекус во время матча. Это можно объяснить и структурой хоккейного матча – три периода, которые разделяют два перерыва, в которые болельщики ходят по стадиону и стараюсь занять время. Так как матчи проходят в вечернее время, то болельщики могут быть голодными после учебы или работы, что подтверждает тот факт, что многие болельщики выделили недостаток времени в связи с занятостью. Каждый билет может включать купон, который болельщик сможет обменять на напиток или закуску в фуд-корте арены. Для москвичей это может особенно увеличить стоимость билета и стимулировать болельщиков к дополнительным покупкам.

Возможно также рассмотреть создание «бандлов», где в стоимость билета будут включены комплексные ужины в специально отведенной ресторанной зоне на стадионе, что будет особенно актуально для семейных билетов, а также для корпоративных клиентов клуба.

## 3.3. Общие рекомендации по усовершенствованию стратегий ценообразования на билеты для клубов

Существует и ряд стратегий, которые можно предложить каждому клубу Лиги при работе с болельщиками, что призвано помочь повысить референтные цены у фанатов. Основываясь на данных исследования, можно рассмотреть следующие рекомендации для клубов:

* Улучшение взаимодействия с болельщиками через CRM-системы: использование данных о болельщиках для персонализированного маркетинга и предложений может значительно увеличить лояльность фанатов и их готовность посещать игры. Сейчас недостаточно развито взаимодействие между клубами и болельщиками. Необходимо развивать контакт и более активно составлять потрет потребителей, а CRM-системы, в свою очередь, позволяют не только собирать данные о покупках и предпочтениях, но и анализировать их для создания индивидуализированных маркетинговых кампаний.
* Помощь Лиги в разработке и внедрении мероприятий предматчевой и постматчевой активности: на примере деятельности хоккейного клуба «Авангард» создание дополнительных стимулов для раннего прихода и задержки болельщиков на стадионе, таких как фан-зона, выступления известных артистов, встречи и автограф-сессии с игроками, может стать отличным двигателем для увеличения желания болельщика приобрести билет, что в дальнейшем поможет клубам увеличить общий доход с продажи не только самих билетов, но и еды, напитков и мерчандайза. Это способствует повышению общего удовлетворения от посещения матчей, что положительно сказывается на лояльности болельщиков.
* Геймификация при покупке билетов. Геймификация может стимулировать интерес болельщиков и увеличить продажи билетов. Для этого необходимо разработать систему бонусов и наград за покупки билетов и участие в мероприятиях клуба. В процесс покупки билета необходимо ввести игровые элементы (лотереи, конкурсы с призами, розыгрыши) среди болельщиков, приобретающих билеты заранее или на определенное количество матчей.
* Развитие вариативного ценообразования. Вариативное ценообразование позволяет клубам изменять цены на билеты в зависимости от ряда факторов, таких как день недели, соперник, стадия турнира и даже погода. Эта стратегия поможет устанавливать более высокие цены на популярные матчи в выходные дни или на игры плей-офф, а также снижать цены на будничные игры или матчи с менее популярными соперниками, чтобы удержать баланс – привлечь большее количество зрителей и обеспечить финансовый рост клуба.

# Заключение

В данной работе была проведена оценка текущих стратегий ценообразования на билеты хоккейных клубов Континентальной Хоккейной Лиги (КХЛ). Исследование включало анализ существующих подходов к ценообразованию, рассмотрение зарубежного опыта, проведение интервью с представителями маркетинговых отделов клубов, а также опросы болельщиков двух хоккейных клубов – «Авангарда» и «Спартака». Все это позволило выявить ключевые проблемы и перспективы развития в данной области.

В работе была подчеркнута важность эффективного управления ценообразованием для повышения финансовой устойчивости и увеличения посещаемости матчей. Основные проблемы, с которыми сталкиваются клубы КХЛ, включают низкую заполняемость трибун и недостаток инновационных подходов к ценообразованию. В контексте этого исследования были сформулированы цели и задачи, направленные на анализ текущего состояния ценообразования, исследование восприятия болельщиками ценовой политики и разработку рекомендаций по ее улучшению.

Первая глава работы была посвящена теоретическим аспектам ценообразования и маркетинговым стратегиям в спортивной индустрии. Были рассмотрены общие принципы и подходы к ценообразованию, роль цен в маркетинговой стратегии спортивных клубов, а также особенности ценообразования на спортивные мероприятия. Важное внимание уделено дифференциации цен, сезонному и динамическому ценообразованию, а также психологическим аспектам, влияющим на восприятие стоимости билетов болельщиками.

Вторая глава работы была направлена на анализ существующих стратегий ценообразования в клубах КХЛ. В результате исследования было выявлено, что большинство клубов придерживаются традиционных подходов, таких как фиксированные цены на билеты и использование скидок для отдельных категорий зрителей. Тем не менее, в сезоне 2023/2024 гг. некоторые клубы внедрили инновационные механики, из которых можно выделить вариативное ценообразование, а также использование интерактивных акций и промокодов.

Интервью с представителями хоккейных клубов «Авангард» и «Спартак», непосредственно работающих с ценообразованием на билеты и изменением восприятия цен на билеты болельщиками, позволили получить ценные инсайты о текущей практике ценообразования и выявить ключевые проблемы. Например, «Авангард» активно использует гибкие ценовые стратегии и промокоды, а также успешно реализовал идею мини-абонементов на серию игр. В свою очередь, «Спартак» планирует более активную работу с болельщиками в следующих сезонах, так как руководство клуба внимательно следит за ситуацией с посещаемостью матчей клуба в последних сезонах, а исправлять ситуацию просит в том числе и генеральный спонсор клуба – компания «ЛУКОЙЛ».

Опросы болельщиков показали, что ключевыми факторами, влияющими на их решение о посещении матчей, являются стоимость билетов, удобство мест на стадионе и наличие дополнительных услуг, таких как еда и напитки. Болельщики также высоко оценивают возможность приобретения мини-абонементов и семейных билетов, что свидетельствует о важности внедрения подобных предложений для повышения лояльности зрителей.

На основании полученных данных были разработаны рекомендации для усовершенствования стратегий ценообразования. В частности, для хоккейного клуба «Авангард» предлагается улучшение логистики до и после матчей, включение купонов на еду и напитки в стоимость билета, а также развитие программ лояльности. Для «Спартака» рекомендуется улучшение информирования болельщиков о скидках и акциях, активное использование цифровых платформ для продажи билетов и сбор обратной связи от зрителей.

В заключение работы были предложены общие рекомендации для всех клубов КХЛ, включающие использование CRM-систем для персонализированного маркетинга, развитие предматчевых и постматчевых активностей, а также внедрение геймификации при покупке билетов. Эти меры направлены на повышение удовлетворенности болельщиков, увеличение их лояльности и готовности посещать матчи, что в дальнейшем должно способствовать росту доходов клубов и улучшению их финансовых показателей.

Исследование показало, что внедрение инновационных стратегий ценообразования может значительно улучшить финансовые результаты хоккейных клубов КХЛ и повысить посещаемость матчей. Но не стоит забывать, что для достижения устойчивых результатов необходимо продолжать работу над улучшением взаимодействия с болельщиками, адаптацией международного опыта к российским реалиям и активным использованием современных маркетинговых инструментов.

Наконец, важно отметить, что для грамотного совершенствования стратегий ценообразования необходимо находиться внутри клуба, чтобы иметь полную картину о финансовой прибыли клуба, а также владеть доступом к данным о болельщиках для возможности проработки взаимодействия с ними и выстраивания долгосрочных отношений.

# Список использованных источников

1. Билетная программа 2022-2023 // Официальный сайт хоккейного клуба «Металлург» Магнитогорск : сайт. — URL: https://www.metallurg.ru/tickets/ (дата обращения: 02.05.2024).
2. Билеты на серию «Ак Барс» – «Автомобилист» – в продаже. — // Официальный сайт хоккейного клуба «Ак Барс» : сайт. — URL: https://www.ak-bars.ru/news/24804 (дата обращения: 20.04.2024).
3. Все о посещаемости РПЛ: кто лидирует, кто сбавил, есть ли рост за год при Fan ID // Спорт-Экспресс : сайт. — URL: https://www.sport-express.ru/football/rfpl/reviews/rpl-poseschaemost-matchey-azhiotazh-i-auditoriya-est-li-rost-za-god-pri-fan-id-2159345/ (дата обращения: 20.05.2024).
4. В Челябинске — драка за билеты, в Магнитке — пустые места. Сколько стоит поход на полуфинал КХЛ // Чемпионат.ком : сайт. — URL: https://www.sport-express.ru/hockey/khl/reviews/polufinal-kubka-gagarina-2024-skolko-stoyat-bilety-v-chelyabinske-ekaterinburge-magnitogorske-yaroslavle-2197577/ (дата обращения: 01.05.2024).
5. Гладких И. В. Ценовая стратегия компании. Ориентация на потребителя. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2013. – С. 15–40.
6. До 10000 рублей: где самые дорогие билеты на матчи чемпионата КХЛ сезона 2023/24 // «Атас.Инфо» : сайт. — URL: https://atas.info/news/2023-09-05/do-10000-rubley-gde-samye-dorogie-bilety-na-matchi-chempionata-khl-sezona-2023-24-3031809 (дата обращения: 21.04.2024).
7. Зритель вернулся на матчи КХЛ. Прошлогодняя катастрофа преодолена? // Чемпионат.ком : сайт. – URL: https://www.championat.com/hockey/article-5263694-kakova-poseschaemost-khl-v-sezone-2023-2024-chto-proishodit-s-poseschaemostyu-v-khl.html (дата обращения: 04.04.2024).
8. Котлер Ф., Келлер К. Л. –. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд. / Пер. с англ. под науч. ред. С. Г. Жильцова. СПб.: Питер, 2010. 480 с.
9. Майоров, Виктор. Посещаемость КХЛ в октябре увеличилась по сравнению с сентябрём на 143 зрителя // Metaratings : сайт. — URL: https://metaratings.ru/news/srednyaya-poseshaemost-kkhl-2023-24-posle-oktyabrskikh-matchei-uvelichilas-na-74-zritelya-301440/ (дата обращения: 12.05.2024).
10. Мини-абонементы на матчи со скидкой 20% // Официальный Telegram-канал ХК «Авангард» : сайт. — URL: https://t.me/omskiyavangard (дата обращения: 02.05.2024).
11. Портер М. Конкуренция. – Москва: Вильямс, 2010. – 495 c.
12. Рейтинг клубов КХЛ по итогам сезона 2023/2024 // Континентальная Хоккейная Лига : сайт. — URL: https://www.khl.ru/news/2024/05/20/531939.html (дата обращения: 18.05.2024).
13. Сколько зарабатывают и тратят клубы КХЛ? СКА везде в лидерах // Sports.ru : сайт. — URL: https://www.sports.ru/tribuna/blogs/isergeev/3238756.html (дата обращения: 17.05.2024).
14. Сколько стоит болеть за команду КХЛ в России? // Sports.ru : сайт. — URL: https://www.sports.ru/tribuna/blogs/shaibublog/3198429.html (дата обращения: 20.05.2024).
15. Средняя зарплата в Москве в 2024 году от Росстата. — Текст : электронный // GOGOV : [сайт]. — URL: https://gogov.ru/average-salary/msk (дата обращения: 20.05.2024).
16. Средняя зарплата в Омске в 2024 году от Росстата. — Текст : электронный // GOGOV : [сайт]. — URL: https://gogov.ru/average-salary/omsk (дата обращения: 20.05.2024).
17. Ценовая программа на домашние матчи чемпионата КХЛ с участие ХК «Ак Барс» в сезоне 2023/24 годов при проведении регулярного этапа // Официальный сайт хоккейного клуба «Ак Барс» : сайт. — URL: https://www.ak-bars.ru/tickets/prices (дата обращения: 20.04.2024).
18. Aaron C.T. Smith. Introduction to Sport Marketing. Burlington: Elsevier Ltd, 2008. – 341 с.
19. A look at attendance data for Arizona Coyote games // ABC15 : сайт. — URL: https://www.abc15.com/news/local-news/a-look-at-attendance-data-for-arizona-coyote-games (дата обращения: 19.05.2024).
20. How The New Jersey Devils Monetized Social Media // Bad Rhino : сайт. — URL: https://badrhinoinc.com/blog/how-the-devils-monetized-social-media/ (дата обращения: 19.05.2024).
21. Low attendance at Winnipeg Jets games 'not going to work over the long haul,' chairman says : электронный // CBC : сайт. — URL: https://www.cbc.ca/news/canada/manitoba/low-attendance-mark-chipman-athletic-interview-1.7123843 (дата обращения: 19.05.2024).
22. More details of Utah NHL arena vision revealed // Utah News Dispatch : сайт. — URL: https://utahnewsdispatch.com/2024/04/19/more-details-of-utah-nhl-arena-vision-revealed/ (дата обращения: 19.05.2024).
23. National Hockey League 2023-24 Attendance Graph // Hockey Database : сайт. — URL: https://www.hockeydb.com/nhl-attendance/att\_graph\_season.php?lid=NHL1927&sid=2024 (дата обращения: 19.05.2024).
24. National Hockey League - total league revenue from 2005/06 to 2022/23 // Statista : сайт. — URL: https://www.statista.com/statistics/193468/total-league-revenue-of-the-nhl-since-2006/ (дата обращения: 19.05.2024).
25. NHL attendance analysis: Biggest risers and fallers year-over-year // The Athletic : сайт. — URL: https://www.nytimes.com/athletic/5107905/2023/12/05/nhl-team-attendance-analysis/ (дата обращения: 19.05.2024).
26. NHL reaches record revenue mark, hits other highs in business metrics // Sports Business Journal : сайт. — URL: https://www.sportsbusinessjournal.com/Articles/2024/04/16/nhl-record-revenue-highest-attendance (дата обращения: 19.05.2024).
27. NHL timeline of events since pause of 2019-20 season due to COVID-19 // NHL : сайт. — URL: https://www.nhl.com/news/nhl-timeline-of-events-since-pause-of-2019-20-season-due-to-covid-19-325500434 (дата обращения: 19.05.2024).
28. Panthers, Blackhawks lead NHL in 2023-24 attendance gains // Sports Business Journal : сайт. — URL: https://www.sportsbusinessjournal.com/Articles/2024/04/25/nhl-regular-season-attendance (дата обращения: 19.05.2024).
29. Pengshen, Y. Analysis of the Tactics of NBA Pricing Tickets // Advances in Economics Management and Political Sciences. – 2023. – С. 8–12.
30. Shapiro, S. L. Dynamic Ticket Pricing in Sport: An Agenda for Research and Practice / S. L. Shapiro, Seoki Lee // Sport Marketing Quarterly. – 2012. – № 3. – С. 184–192. – DOI:10.54254/2754-1169/44/20232174
31. Share of revenue in the NHL in North America in 2023, by type // Statista : сайт. — URL: https://www.statista.com/statistics/1459401/nhl-revenue-by-type/ (дата обращения: 19.05.2024).
32. Sharks set new season low in attendance for game vs. Dallas Stars // The Mercury News : сайт. — URL: https://www.mercurynews.com/2024/03/05/seasons-smallest-sharks-crowd-watches-game-vs-dallas-stars/ (дата обращения: 19.05.2024).
33. Top 10 Best Ice Hockey Leagues // The Hockey Writers : сайт. — URL: https://thehockeywriters.com/top-10-best-ice-hockey-leagues/ (дата обращения: 02.05.2024).
34. Uncanceled: The 2012-13 NHL lockout // North State Journal : сайт. — URL: https://nsjonline.com/article/2020/05/uncanceled-the-2012-13-nhl-lockout/ (дата обращения: 19.05.2024).
35. Winnipeg Jets hope playoff run will reverse dwindling attendance // The Globe and Mail : сайт. — URL: https://www.theglobeandmail.com/sports/hockey/article-winnipeg-jets-hope-playoff-run-will-reverse-dwindling-attendance/ (дата обращения: 19.05.2024).

# Приложения

**Приложение 1. Вопросы из интервью с директором по маркетингу хоккейного клуба «Авангард»**

1. Как вы оцениваете текущую удовлетворенность болельщиков ценами на билеты? Видите ли вы здесь какие-то вызовы?
2. Как вы реагируете на появляющееся недовольство со стороны болельщиков при повышении цен на билеты во время плей-офф?
3. Какие маркетинговые стратегии вы используете для привлечения новых зрителей и удержания лояльной фанатской базы, особенно с учетом имеющейся ценовой политики?
4. Какие изменения в билетной политике были внедрены за последний год и как они повлияли на продажи?
5. Как вы анализируете влияние макроэкономических факторов, таких как инфляция и/или экономический рост, на посещаемость матчей «Авангарда»?
6. Какие инновации в области ценообразования вы планируете внедрить в ближайшее время?
7. Как вы оцениваете эффективность проводимых акций и скидок?
8. Какое влияние на продажи билетов оказывает успех команды в текущем сезоне?
9. Как вы считаете, достаточно ли прозрачна ваша ценовая политика для болельщиков? Насколько это важно?
10. Какие технологии вы используете для оптимизации цен и анализа данных о продажах билетов?
11. Каковы ваши планы на будущее в отношении развития ценовой стратегии?

**Приложение 2. Вопросы из интервью с руководителем билетного отдела хоккейного клуба «Спартак»**

1. Какие новые стратегии ценообразования внедрились в ХК «Спартак» в сезоне 2023/2024 и какие результаты были достигнуты?
2. Какие макроэкономические факторы влияют на покупательскую способность болельщиков и как клуб реагирует на эти вызовы?
3. Какие маркетинговые акции и скидки применялись в этом сезоне и как они повлияли на продажи билетов?
4. Как интеграция системы продаж билетов с цифровыми платформами и социальными сетями помогла клубу в работе с болельщиками?
5. Какую роль играет обратная связь с болельщиками в формировании ценовой политики?
6. Как сегментация аудитории помогает в разработке ценовой политики?
7. С какими трудностями вы сталкиваетесь при установлении цен на билеты и как решаете эти проблемы?
8. Какие планы по развитию программ лояльности и внедрению новых технологий вы строите?
9. Какую роль играют ваши спонсоры, такие как «ЛУКОЙЛ», в вашей билетной политике и работе с болельщиками?

**Приложение 3. Опрос болельщиков ХК «Авангард»**

1. Укажите Ваш пол

* мужской
* женский

2. Сколько Вам лет?

* до 18 лет
* 18–24 года
* 25–34 года
* 35–44 года
* 55 лет и старше

3. Как часто Вы посещаете матчи «Авангарда»?

* Каждый матч
* Несколько раз в месяц
* Несколько раз за сезон
* Раз в сезон
* Раз в несколько лет

1. С кем Вы предпочитаете посещать хоккейные матчи? (Несколько вариантов ответа)

* Один
* С партнером
* С семьей
* С детьми
* В компании друзей
* С коллегами

1. Выберите дни недели, по которым Вам удобно посещать хоккейные матчи (Несколько вариантов ответа)

* Понедельник
* Вторник
* Среда
* Четверг
* Пятница
* Суббота
* Воскресенье

1. Покупаете ли Вы еду и/или напитки, когда посещаете хоккейные матчи?

* Да, покупаю
* Нет, не покупаю

1. Сколько Вы тратите на еду и/или напитки за один раз?

* Меньше 150 рублей
* 151–300 рублей
* 301–500 рублей
* Больше 500 рублей
* Затрудняюсь ответить

1. Покупаете ли Вы клубную атрибутику, когда посещаете матчи?

* Да, покупаю
* Нет, не покупаю

1. Сколько в среднем Вы тратите на клубную атрибутику за одно посещение?

* Менее 1000 рублей
* 1001–2000 рублей
* 2001–3000 рублей
* 3001–4000 рублей
* 4001–5000 рублей
* Более 5000 рублей
* Затрудняюсь ответить

1. Какая цена на билет заставит Вас сомневаться в его качестве и отказаться от покупки? (Слишком дешево)
2. При какой цене Вы бы купили билет, воспринимая его как выгодную покупку?
3. Какая цена на билет Вам кажется высокой, но за которую его все же можно приобрести?
4. Какую стоимость билета Вы бы посчитали настолько высокой, что отказались бы от покупки?
5. Какие дополнительные факторы для Вас важны на матче помимо просмотра хоккея? (Несколько вариантов ответа)

* Удобство мест
* Качество еды и напитков
* Доступность парковки
* Атмосфера и развлекательная программа
* Чистота и удобство стадиона
* Близость к общественному транспорту
* Безопасность на стадионе
* Качество и удобство мест для семей с детьми
* Возможность общения с игроками
* Специальные предложения для болельщиков на стадионе
* Быстрота и удобство входа и выхода на стадион

1. Какие причины мешают Вам посещать матчи «Авангарда» чаще? (Несколько вариантов ответа)

* Высокая стоимость билетов
* Неподходящее время матчей
* Проблемы с доступностью стадиона
* Плохие погодные условия
* Низкий уровень комфорта на стадионе
* Высокие цены на еду и напитки на стадионе
* Отсутствие интереса к конкретным командам
* Отсутствие скидок и специальных предложений
* Отсутствие компании для совместного похода на матч
* Недостаточное разнообразие развлечений на стадионе
* Недостаток времени в связи с учебой и/или работой

**Приложение 4. Опрос болельщиков ХК «Спартак»**

1. Укажите Ваш пол

* мужской
* женский

2. Сколько Вам лет?

* до 18 лет
* 18–24 года
* 25–34 года
* 35–44 года
* 55 лет и старше

3. Как часто Вы посещаете матчи хоккейного клуба «Спартак»?

* Каждый матч
* Несколько раз в месяц
* Несколько раз за сезон
* Раз в сезон
* Раз в несколько лет

1. С кем Вы предпочитаете посещать хоккейные матчи? (Несколько вариантов ответа)

* Один
* С партнером
* С семьей
* С детьми
* В компании друзей
* С коллегами

1. Выберите дни недели, по которым Вам удобно посещать хоккейные матчи (Несколько вариантов ответа)

* Понедельник
* Вторник
* Среда
* Четверг
* Пятница
* Суббота
* Воскресенье

1. Покупаете ли Вы еду и/или напитки, когда посещаете хоккейные матчи?

* Да, покупаю
* Нет, не покупаю

1. Сколько Вы тратите на еду и/или напитки за один раз?

* Меньше 150 рублей
* 151–300 рублей
* 301–500 рублей
* Больше 500 рублей
* Затрудняюсь ответить

1. Покупаете ли Вы клубную атрибутику, когда посещаете матчи?

* Да, покупаю
* Нет, не покупаю

1. Сколько в среднем Вы тратите на клубную атрибутику за одно посещение?

* Менее 1000 рублей
* 1001–2000 рублей
* 2001–3000 рублей
* 3001–4000 рублей
* 4001–5000 рублей
* Более 5000 рублей
* Затрудняюсь ответить

1. Какая цена на билет заставит Вас сомневаться в его качестве и отказаться от покупки? (Слишком дешево)
2. При какой цене Вы бы купили билет, воспринимая его как выгодную покупку? (Дешево)
3. Какая цена на билет Вам кажется высокой, но за которую его все же можно приобрести? (Дорого)
4. Какую стоимость билета Вы бы посчитали настолько высокой, что отказались бы от покупки? (Слишком дорого)
5. Какие дополнительные факторы для Вас важны на матче помимо просмотра хоккея? (Несколько вариантов ответа)

* Удобство мест
* Качество еды и напитков
* Доступность парковки
* Атмосфера и развлекательная программа
* Чистота и удобство стадиона
* Близость к общественному транспорту
* Безопасность на стадионе
* Качество и удобство мест для семей с детьми
* Возможность общения с игроками
* Специальные предложения для болельщиков на стадионе
* Быстрота и удобство входа и выхода на стадион

1. Какие причины мешают Вам посещать матчи «Спартака» чаще? (Несколько вариантов ответа)

* Высокая стоимость билетов
* Неподходящее время матчей
* Проблемы с доступностью стадиона
* Плохие погодные условия
* Низкий уровень комфорта на стадионе
* Высокие цены на еду и напитки на стадионе
* Отсутствие интереса к конкретным командам
* Отсутствие скидок и специальных предложений
* Отсутствие компании для совместного похода на матч
* Недостаточное разнообразие развлечений на стадионе
* Недостаток времени в связи с учебой и/или работой
* Неудовлетворительная игра команды

1. Зритель вернулся на матчи КХЛ. Прошлогодняя катастрофа преодолена? // Чемпионат.ком : сайт. – URL: https://www.championat.com/hockey/article-5263694-kakova-poseschaemost-khl-v-sezone-2023-2024-chto-proishodit-s-poseschaemostyu-v-khl.html (дата обращения: 04.04.2024). [↑](#footnote-ref-1)
2. Гладких И. В. Ценовая стратегия компании. Ориентация на потребителя. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2013. – С. 15–40. [↑](#footnote-ref-2)
3. Aaron C.T. Smith. Introduction to Sport Marketing. Burlington: Elsevier Ltd, 2008. – 341 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Котлер Ф., Келлер К. Л. –. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд. / Пер. с англ. под науч. ред. С. Г. Жильцова. СПб.: Питер, 2010. 480 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Портер М. Конкуренция. – Москва: Вильямс, 2010. – 145–170 c. [↑](#footnote-ref-5)
6. Pengshen, Y. Analysis of the Tactics of NBA Pricing Tickets // Advances in Economics Management and Political Sciences. – 2023. – С. 8–12. [↑](#footnote-ref-6)
7. Shapiro, S. L. Dynamic Ticket Pricing in Sport: An Agenda for Research and Practice / S. L. Shapiro, Seoki Lee // Sport Marketing Quarterly. – 2012. – № 3. – С. 184–192. – DOI:10.54254/2754-1169/44/20232174 [↑](#footnote-ref-7)
8. Ценовая программа на домашние матчи чемпионата КХЛ с участие ХК «Ак Барс» в сезоне 2023/24 годов при проведении регулярного этапа // Официальный сайт хоккейного клуба «Ак Барс» : сайт. — URL: https://www.ak-bars.ru/tickets/prices (дата обращения: 20.04.2024). [↑](#footnote-ref-8)
9. Билеты на серию «Ак Барс» – «Автомобилист» – в продаже // Официальный сайт хоккейного клуба «Ак Барс» : сайт. — URL: https://www.ak-bars.ru/news/24804 (дата обращения: 20.04.2024). [↑](#footnote-ref-9)
10. До 10000 рублей: где самые дорогие билеты на матчи чемпионата КХЛ сезона 2023/24 // «Атас.Инфо» : сайт. — URL: https://atas.info/news/2023-09-05/do-10000-rubley-gde-samye-dorogie-bilety-na-matchi-chempionata-khl-sezona-2023-24-3031809 (дата обращения: 21.04.2024). [↑](#footnote-ref-10)
11. В Челябинске — драка за билеты, в Магнитке — пустые места. Сколько стоит поход на полуфинал КХЛ // Чемпионат.ком : сайт. — URL: https://www.sport-express.ru/hockey/khl/reviews/polufinal-kubka-gagarina-2024-skolko-stoyat-bilety-v-chelyabinske-ekaterinburge-magnitogorske-yaroslavle-2197577/ (дата обращения: 01.05.2024). [↑](#footnote-ref-11)
12. Билетная программа 2022-2023 // Официальный сайт хоккейного клуба «Металлург» Магнитогорск : сайт. — URL: https://www.metallurg.ru/tickets/ (дата обращения: 02.05.2024). [↑](#footnote-ref-12)
13. Мини-абонементы на матчи со скидкой 20% // Официальный Telegram-канал ХК «Авангард» : сайт. — URL: https://t.me/omskiyavangard (дата обращения: 02.05.2024). [↑](#footnote-ref-13)
14. NHL reaches record revenue mark, hits other highs in business metrics // Sports Business Journal : сайт. — URL: https://www.sportsbusinessjournal.com/Articles/2024/04/16/nhl-record-revenue-highest-attendance (дата обращения: 19.05.2024). [↑](#footnote-ref-14)
15. National Hockey League - total league revenue from 2005/06 to 2022/23 // Statista : сайт. — URL: https://www.statista.com/statistics/193468/total-league-revenue-of-the-nhl-since-2006/ (дата обращения: 19.05.2024). [↑](#footnote-ref-15)
16. Uncanceled: The 2012-13 NHL lockout // North State Journal : сайт. — URL: https://nsjonline.com/article/2020/05/uncanceled-the-2012-13-nhl-lockout/ (дата обращения: 19.05.2024). [↑](#footnote-ref-16)
17. NHL timeline of events since pause of 2019-20 season due to COVID-19 // NHL : сайт. — URL: https://www.nhl.com/news/nhl-timeline-of-events-since-pause-of-2019-20-season-due-to-covid-19-325500434 (дата обращения: 19.05.2024). [↑](#footnote-ref-17)
18. Share of revenue in the NHL in North America in 2023, by type // Statista : сайт. — URL: https://www.statista.com/statistics/1459401/nhl-revenue-by-type/ (дата обращения: 19.05.2024). [↑](#footnote-ref-18)
19. Panthers, Blackhawks lead NHL in 2023-24 attendance gains // Sports Business Journal : сайт. — URL: https://www.sportsbusinessjournal.com/Articles/2024/04/25/nhl-regular-season-attendance (дата обращения: 19.05.2024). [↑](#footnote-ref-19)
20. National Hockey League 2023-24 Attendance Graph // Hockey Database : сайт. — URL: https://www.hockeydb.com/nhl-attendance/att\_graph\_season.php?lid=NHL1927&sid=2024 (дата обращения: 19.05.2024). [↑](#footnote-ref-20)
21. Low attendance at Winnipeg Jets games 'not going to work over the long haul,' chairman says : электронный // CBC : сайт. — URL: https://www.cbc.ca/news/canada/manitoba/low-attendance-mark-chipman-athletic-interview-1.7123843 (дата обращения: 19.05.2024). [↑](#footnote-ref-21)
22. Winnipeg Jets hope playoff run will reverse dwindling attendance // The Globe and Mail : сайт. — URL: https://www.theglobeandmail.com/sports/hockey/article-winnipeg-jets-hope-playoff-run-will-reverse-dwindling-attendance/ (дата обращения: 19.05.2024). [↑](#footnote-ref-22)
23. Sharks set new season low in attendance for game vs. Dallas Stars // The Mercury News : сайт. — URL: https://www.mercurynews.com/2024/03/05/seasons-smallest-sharks-crowd-watches-game-vs-dallas-stars/ (дата обращения: 19.05.2024). [↑](#footnote-ref-23)
24. NHL attendance analysis: Biggest risers and fallers year-over-year // The Athletic : сайт. — URL: https://www.nytimes.com/athletic/5107905/2023/12/05/nhl-team-attendance-analysis/ (дата обращения: 19.05.2024). [↑](#footnote-ref-24)
25. A look at attendance data for Arizona Coyote games // ABC15 : сайт. — URL: https://www.abc15.com/news/local-news/a-look-at-attendance-data-for-arizona-coyote-games (дата обращения: 19.05.2024). [↑](#footnote-ref-25)
26. More details of Utah NHL arena vision revealed // Utah News Dispatch : сайт. — URL: https://utahnewsdispatch.com/2024/04/19/more-details-of-utah-nhl-arena-vision-revealed/ (дата обращения: 19.05.2024). [↑](#footnote-ref-26)
27. How The New Jersey Devils Monetized Social Media // Bad Rhino : сайт. — URL: https://badrhinoinc.com/blog/how-the-devils-monetized-social-media/ (дата обращения: 19.05.2024). [↑](#footnote-ref-27)
28. Top 10 Best Ice Hockey Leagues // The Hockey Writers : сайт. — URL: https://thehockeywriters.com/top-10-best-ice-hockey-leagues/ (дата обращения: 02.05.2024). [↑](#footnote-ref-28)
29. Майоров, Виктор. Посещаемость КХЛ в октябре увеличилась по сравнению с сентябрём на 143 зрителя // Metaratings : сайт. — URL: https://metaratings.ru/news/srednyaya-poseshaemost-kkhl-2023-24-posle-oktyabrskikh-matchei-uvelichilas-na-74-zritelya-301440/ (дата обращения: 12.05.2024). [↑](#footnote-ref-29)
30. Сколько зарабатывают и тратят клубы КХЛ? СКА везде в лидерах // Sports.ru : сайт. — URL: https://www.sports.ru/tribuna/blogs/isergeev/3238756.html (дата обращения: 17.05.2024). [↑](#footnote-ref-30)
31. Рейтинг клубов КХЛ по итогам сезона 2023/2024 // Континентальная Хоккейная Лига : сайт. — URL: https://www.khl.ru/news/2024/05/20/531939.html (дата обращения: 18.05.2024). [↑](#footnote-ref-31)
32. Сколько стоит болеть за команду КХЛ в России? // Sports.ru : сайт. — URL: https://www.sports.ru/tribuna/blogs/shaibublog/3198429.html (дата обращения: 20.05.2024). [↑](#footnote-ref-32)
33. Все о посещаемости РПЛ: кто лидирует, кто сбавил, есть ли рост за год при Fan ID // Спорт-Экспресс : сайт. — URL: https://www.sport-express.ru/football/rfpl/reviews/rpl-poseschaemost-matchey-azhiotazh-i-auditoriya-est-li-rost-za-god-pri-fan-id-2159345/ (дата обращения: 20.05.2024). [↑](#footnote-ref-33)
34. Средняя зарплата в Омске в 2024 году от Росстата. — Текст : электронный // GOGOV : [сайт]. — URL: https://gogov.ru/average-salary/omsk (дата обращения: 20.05.2024). [↑](#footnote-ref-34)
35. Средняя зарплата в Москве в 2024 году от Росстата. — Текст : электронный // GOGOV : [сайт]. — URL: https://gogov.ru/average-salary/msk (дата обращения: 20.05.2024). [↑](#footnote-ref-35)