



Все на стадион!

Ключевые тренды спортивного бизнеса
на примере ведущих лиг Северной Америки
и комментарии российских экспертов



Представляем вашему вниманию адаптированный выпуск ежегодного обзора спортивного рынка, подготовленного офисом PwC в США на примере пяти ведущих североамериканских лиг – хоккейной, баскетбольной, бейсбольной, футбольной и лиги американского футбола.

Данные лиги служат примером и ориентиром для мирового спортивного рынка, определяют тенденции и являются пионерами в области коммерциализации спорта, внедрения новых технологий и работы с болельщиками.

В фокусе обзора рынка в этом году – три ключевых направления: инфраструктура, билетные программы и виртуальная реальность. В русскоязычном выпуске исследования помимо обзора трендов мы приводим мнения российских экспертов по заявленным темам.

Олег Малышев

Партнер, руководитель практики оказания консультационных услуг компаниям спортивной индустрии, PwC в России

Содержание

Введение	3
Анализ сделок по приобретению спортивных клубов	5
Капиталовложения в спортивную инфраструктуру	7
Иммерсивные технологии в индустрии спорта	10
Пакетные билетные предложения	12
Приложение	15

Введение

Мы рады представить вашему вниманию новый выпуск Обзора индустрии спорта за 2017 год, подготовленный практикой оказания консультационных услуг компаниям спортивной индустрии PwC в США.

В данной публикации мы расскажем о последних финансовых результатах, возможностях и точках роста в индустрии спорта.

В настоящий обзор включен обновленный пятилетний прогноз выручки до 2021 года по четырем основным сегментам североамериканского спортивного рынка: доходы от продажи медиаправ, доходы от реализации билетов, доходы от спонсоров и доходы от продажи атрибутики.

Североамериканский рынок спортивной индустрии с разбивкой по сегментам

	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	CAGR
млн долл. США											
Доходы от продажи медиаправ	11 619	12 262	14 595	16 305	18 372	19 075	20 135	20 960	21 755	22 667	4,3 %
Доходы от реализации билетов	15 821	17 142	17 448	17 963	18,649	19 159	19 556	20 006	20 469	20 902	2,3 %
Доходы от спонсоров	13 257	13 900	14 689	15 481	16,301	16 658	17 614	18 391	19 342	19 876	4,0 %
Доходы от продажи атрибутики	12 771	13 144	13 493	13 806	13 966	14 390	14 554	14 729	14 939	15 087	1,6 %
Итого	53 468	56 448	60 225	63 555	67 288	69 282	71 859	74 086	76 505	78 532	3,1 %

Изменение по сравнению с прошлым годом, %

Доходы от продажи медиаправ	5,5 %	19,0 %	11,7 %	12,7 %	3,8 %	5,6 %	4,1 %	3,8 %	4,2 %
Доходы от реализации билетов	8,4 %	1,8 %	3,0 %	3,8 %	2,7 %	2,1 %	2,3 %	2,3 %	2,1 %
Доходы от спонсоров	4,9 %	5,7 %	5,4 %	5,3 %	2,2 %	5,7 %	4,4 %	5,2 %	2,8 %
Доходы от продажи атрибутики	2,9 %	2,7 %	2,3 %	1,2 %	3,0 %	1,1 %	1,2 %	1,4 %	1,0 %
Итого	5,6 %	6,7 %	5,5 %	5,9 %	3,0 %	3,7 %	3,1 %	3,3 %	2,6 %

CAGR – среднегодовой темп роста

Источник: анализ PwC



Определения сегментов

Для целей данного обзора были выделены следующие ключевые сегменты рынка:

Доходы от продажи медиаправ – доходы от продажи прав на трансляции спортивных соревнований по общедоступным и кабельным телевизионным сетям, радиостанциям, через интернет-платформы и мобильные устройства.

Доходы от реализации билетов – первичный рынок продаж билетов на спортивные мероприятия.

Доходы от спонсоров – вознаграждения за то, чтобы бренд ассоциировался с командой, лигой, стадионом или спортивным соревнованием, в том числе за права на нейминг и за право быть эксклюзивным спонсором в товарной категории.

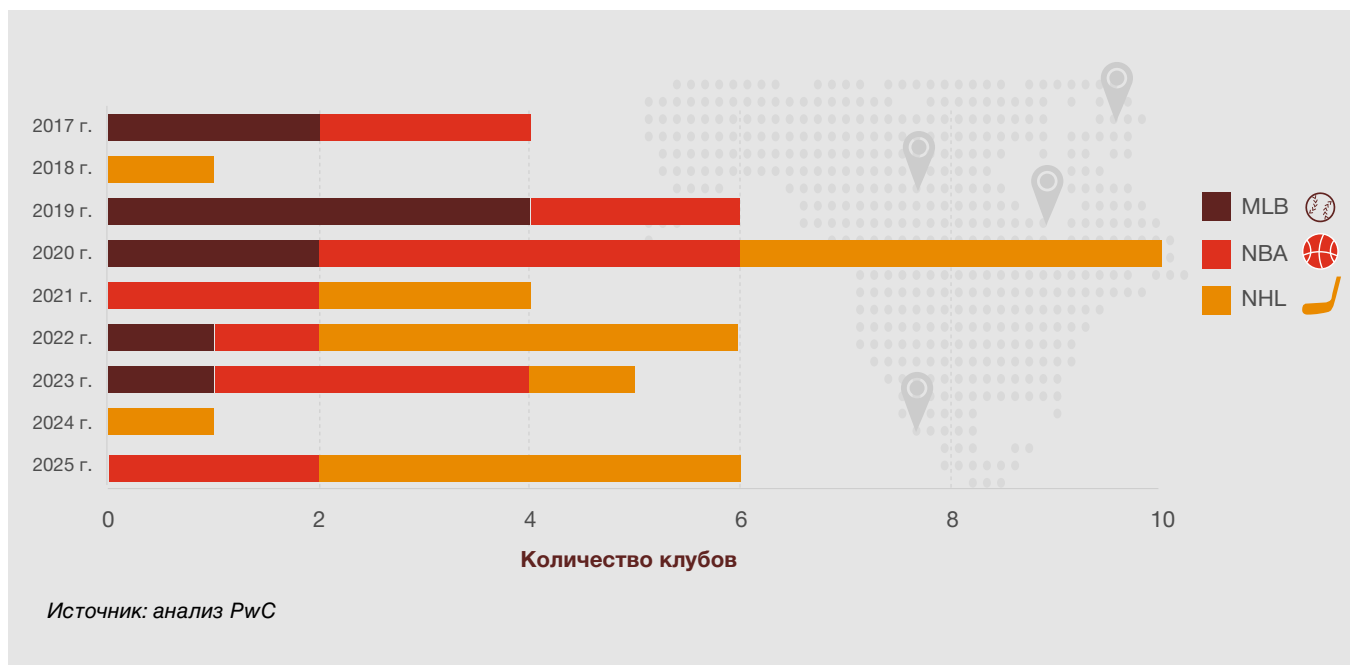
Доходы от продажи атрибутики – продажа лицензионных товаров с логотипами команды или лиги, с изображениями игроков, а также доходы от других видов интеллектуальной собственности, за исключением доходов, связанных с кейтерингом.

По нашим прогнозам, среднегодовой рост выручки североамериканской индустрии спорта по четырем проанализированным сегментам составит 3,1 % (с 69,3 млрд долл. США в 2017 году до 78,5 млрд долл. США в 2021 году).

В течение следующих пяти лет прогнозируется стабилизация темпов роста во всех четырех сегментах. Основные сделки ожидаются в сфере реализации медиаправ – крупнейшего сегмента к 2018 году, который сохранит лидирующие позиции до 2021 года, т. е. до того, как следующий цикл сделок реализации медиаправ пересечется с пятилетним периодом прогноза. Доходы сегмента продажи медиаправ (в течение следующих пяти лет истекают сроки у 25 сделок между региональными спортивными каналами и клубами MLB, NBA и NHL) в краткосрочной перспективе и как минимум в начале следующего цикла реализации медиаправ сохранятся на высоком уровне благодаря усиливающейся конкуренции за права на трансляции между традиционными телерадиовещательными корпорациями и новыми дистрибьюторами. Поскольку болельщики сейчас активно переходят от традиционных трансляций к цифровым, мы прогнозируем наращивание доходов цифрового сегмента в части как продаж медиаправ, так и прямой платной подписки / рекламных моделей.

Планируется, что к 2021 году разрыв между доходами от спонсоров и продажи медиаправ сократится до 2,8 млрд долл. США. Из всех четырех сегментов доходы от спонсоров характеризуются самыми высокими темпами роста в середине периода, анализируемого в настоящем обзоре: на предварительном этапе заключения сделок все активнее планируется приобретать рекламный инвентарь, связанный с цифровыми медиаплатформами, права быть экипировщиком спортивной лиги или клуба, права на размещение рекламы в подтрибунных помещениях и нейминг стадионов.

Реализация медиаправ региональным спортивным каналам



Однако в краткосрочной перспективе росту сегмента доходов от спонсоров будет мешать ограниченный объем основного рекламного инвентаря, доступного для новых сделок. Поскольку существующие спонсорские соглашения не распространяются на недавно возникшие цифровые направления спонсорства, новые соглашения будут заключаться уже с учетом этих новых возможностей.

На размер сегмента доходов от реализации билетов, с одной стороны, благоприятно повлияют такие единовременные факторы, как открытие новых спортивных объектов и расширение лиг в анализируемый период. С другой стороны,

сдерживающими факторами по-прежнему будут ужесточение конкуренции в индустрии развлечений и общая тенденция роста цен, недостаточная вместимость стадионов, заполняемых практически на 100 % во время топовых матчей, утечка билетов с официальных платформ на «серый» вторичный рынок и зависимость от возможного экономического спада.

Рост сегмента продажи атрибутики, как ожидается, будет в существенной степени зависеть от экономических условий и останется ограничен насыщенностью рынка и изменением потребительских привычек.

Анализ сделок по приобретению спортивных клубов в крупнейших профессиональных лигах Северной Америки

Современный профессиональный спортивный клуб – это динамичный бизнес с диверсифицированным портфелем продуктов и услуг: билеты, контент для трансляции, сувенирная продукция и атрибутика, еда и напитки, недвижимость и рекламный инвентарь. Клубы, входящие в состав пяти основных профессиональных лиг Северной Америки – Национальной футбольной лиги (NFL), Главной лиги бейсбола (MLB), Национальной баскетбольной ассоциации (NBA), Национальной хоккейной лиги (NHL) и Высшей футбольной лиги (MLS), – являются привлекательными для инвесторов, заинтересованных в приобретении спортивного клуба. Поскольку количество клубов-участников в каждой лиге ограничено, а акции клубов находятся в руках узкого круга лиц на протяжении продолжительного периода времени, стоимость клуба, как правило, определяется продавцом.

Спортивные клубы давно воспринимаются как трофейный актив для частных инвесторов с крупными состояниями, придающих большое значение персональной репутации. В последние годы бóльшая доля сделок по приобретению североамериканских спортивных команд была совершена после поступления очень выгодного предложения от покупателя. Стратегия долгосрочного инвестирования в расчете на увеличение стоимости капитала остается основной инвестиционной целью владельцев клубов. Однако растущие денежные потоки наряду с низкими процентными ставками расширили круг заинтересованных инвесторов, сформировав ожидания не только увеличения капитала, но и получения регулярной прибыли.

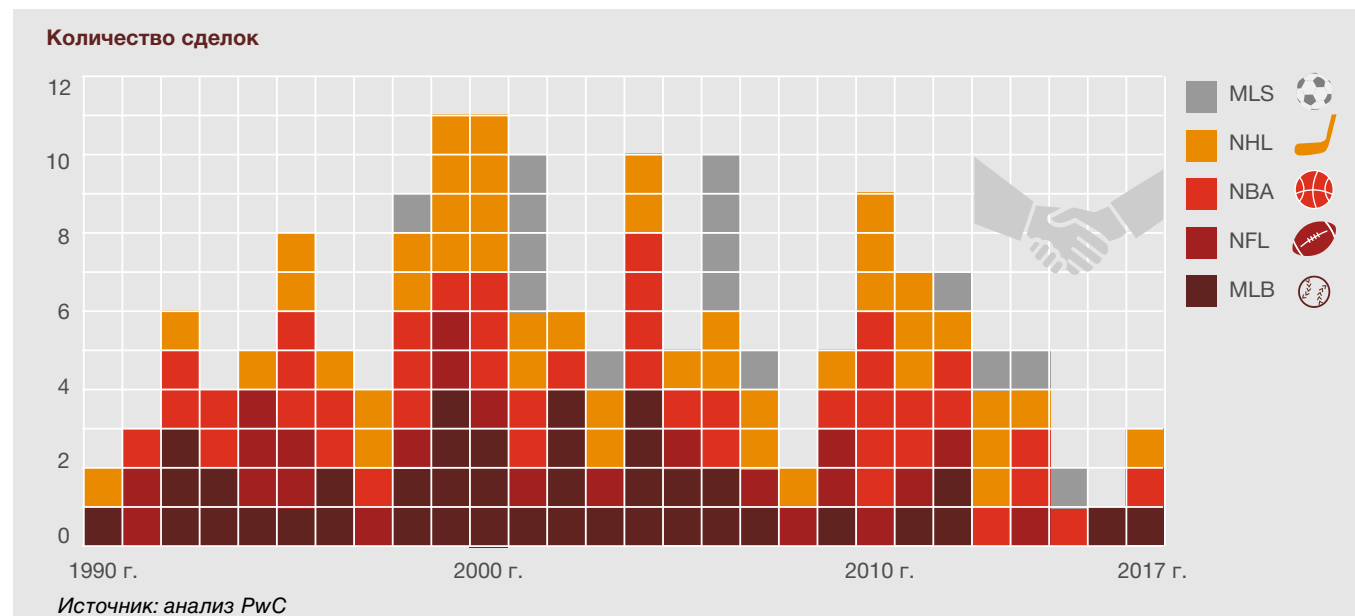
Кроме того, некоторые инвесторы на фоне улучшившихся экономических условий после рецессии вновь обращают внимание на синергические возможности встраивания спортивного клуба в более обширный портфель инвестиций, объединяющий объекты недвижимости, гостиничный бизнес и (или) активы индустрии развлечений.

В пяти основных лигах Северной Америки стоимость сделок, а следовательно, и самих клубов продолжает расти: за последние десять лет средняя стоимость клуба в каждой лиге увеличилась в 2,5–5 раз,

а с 1990 года – в 10–20 раз. По данным исследования PwC, в течение последних пяти лет сделки по реализации медиаправ способствовали росту стоимости клубов в основных североамериканских лигах. Данная тенденция сохраняется и сейчас.

Кроме того, возможность монетизировать стоимость приобретения дорогих франшиз и торговых марок посредством налоговых вычетов в течение 15-летнего периода является дополнительным фактором роста стоимости*.

Годовой объем сделок: покупка контрольного пакета акций



* Согласно Налоговому кодексу и Закону о создании рабочих мест в США, покупатель спортивной франшизы имеет право на ежегодный вычет амортизации нематериальных активов из налогооблагаемого дохода в течение 15-летнего периода. К нематериальным активам спортивных франшиз относятся расходы на игроков, тренерский состав, стоимость бренда, а доля подобных активов обычно превышает 90% стоимости франшизы.

За последние несколько лет в каждой из североамериканских лиг были совершены сделки по продаже акций клубов, представляющих как небольшие с точки зрения экономики регионы («Баффало Биллс» (2014), «Милуоки Бакс» (2014), «Аризона Койотс» (2013)), так и более крупные рынки («Хьюстон Рокитс» (2017), «Лос-Анджелес Доджерс» (2012), «Торонто Мейпл Лифз» (2011)).

Выручка клуба складывается из комбинации национальных и региональных источников доходов. При этом выручка на национальном уровне генерируется лигой и затем распределяется между клубами-участниками данной лиги. В результате рост выручки на национальном уровне, как правило, распределяемой между клубами равномерно, привел к уменьшению диспропорции стоимости отдельных клубов в составе лиг. Данная тенденция сохранится на фоне роста общей выручки лиг, переезда убыточных клубов в регионы с более благоприятными с экономической точки зрения рынками или на более современные стадионы, а также на фоне работы лиг по поддержке клубов из менее экономически развитых регионов.

В среднем с 1990 по 2016 год в североамериканских лигах ежегодно совершалось пять сделок с клубами.

Совокупная стоимость клубов лиги обычно достигает пиковых значений незадолго до / сразу после подписания новых коллективных трудовых соглашений и договоров по реализации медиаправ и снижается в середине этих транзакционных циклов, когда существует больше неопределенности вокруг будущих экономических условий лиг.

В настоящий момент все основные североамериканские лиги находятся в нижней точке транзакционного цикла или около нее: договоры на реализацию медиаправ действуют как минимум до 2020 года, а пересмотр условий рамочных коллективных соглашений, по крайней мере в ближайшем будущем, не ожидается.

Стоимость продажи клубов в последнее время (начиная с 1990 года), как правило, составляет от 2 до 5 выручек клуба по состоянию на прошедший сезон. На современном этапе заключения новых сделок по реализации медиаправ данный ценовой диапазон расширился. Предполагалось, что после 2015 года стоимость продажи клубов, как минимум в краткосрочной перспективе, будет составлять 5 или менее выручек клуба. Тем не менее те немногие клубы, которые были проданы после 2015 года, на момент сделки также были оценены дороже – отчасти в силу специфики конкретных сделок или ожидаемого прироста выручки на региональном уровне.

Постоянно растущая стоимость сделок заставляет задаться следующими глобальными вопросами: что должно произойти для того, чтобы лиги снова задумались о расширении? Будут ли они расширяться за счет рынка стран Северной Америки, Европы или Азии?

Способность отрасли и дальше монетизировать как свои цифровые активы, так и новые рынки станет ключевым фактором роста доходов в будущем. Весьма вероятно, что лиги и владельцы клубов в дальнейшем будут вынуждены тратить значительные средства на модернизацию или строительство новых спортивных объектов на фоне дальнейшего ограничения государственного или муниципального финансирования.

Факторы, способствующие увеличению стоимости клубов на разных стадиях развития



Источник: анализ PwC

Капиталовложения в спортивную инфраструктуру

В североамериканской спортивной индустрии завершается 20-летний период бума строительства инфраструктуры для профессионального и студенческого спорта, на которую было потрачено более 55 млрд долл. США. Сюда входят свыше 32 млрд долл. США, потраченных с 1996 года на строительство 83 спортивных объектов для пяти ведущих профессиональных лиг Северной Америки. Строительный бум был обусловлен недолговечностью спортивной и развлекательной инфраструктуры предыдущего поколения, которая устарела как морально, так и с точки зрения возможностей ее коммерциализации.

Развитие источников выручки, связанных с посещением матча, как, например, рост спроса на VIP-билеты и ложи, подталкивает клубы к модернизации своих арен.

В новых проектах уделяется большое внимание комфорту и безопасности посетителей, удобному углу обзора, позволяющему представить спортивное действие в самом выгодном свете.

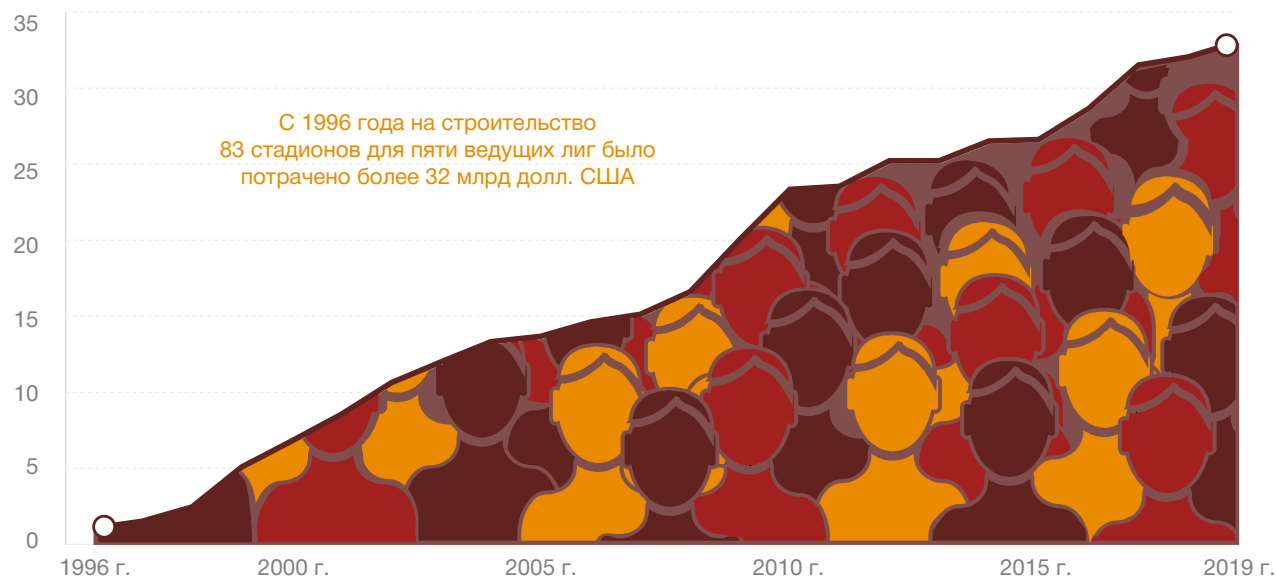
Наличие возможности привлекать государственное финансирование также является одним из ключевых драйверов строительства нового поколения стадионов клубами ведущих лиг Северной Америки.

С 1996 года более 40 % совокупных расходов на строительство спортивных объектов финансировалось из государственных источников.

Однако уровень государственной поддержки в настоящее время снижается в связи с повышенным вниманием общественности к государственным расходам.

Расходы на строительство стадионов для основных профессиональных лиг Северной Америки, 1996–2019 гг.

Совокупные расходы,
млрд долл. США



Источник: анализ PwC

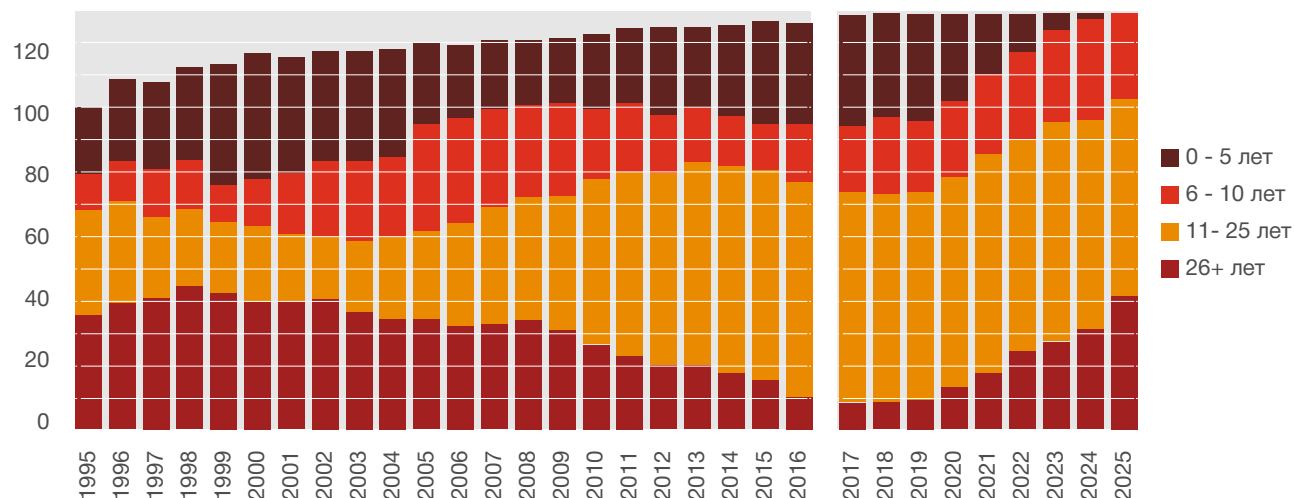
Основные источники выручки стадионов



Источник: анализ PwC

Возраст спортивных объектов ведущих североамериканских профессиональных лиг

Количество объектов



Источник: анализ PwC

Принципы финансирования инфраструктурных спортивных проектов следующего цикла, объем расходов на которые оценивается в 50 млрд долл. США, скорее всего, будут иными по сравнению с последней волной строительства. Во-первых, будет построено меньше объектов, так как действующие спортивные сооружения рассчитаны на 30–40 лет эксплуатации. Во-вторых, доля государственных расходов на строительство спортивных и развлекательных сооружений продолжит снижаться при увеличении доли частных инвестиций в рамках проектного финансирования.

В новом строительном цикле уже запланирован ввод в эксплуатацию спортивно-развлекательного комплекса «Висконсин» в Милуоки (2018 год), спорткомплекса «Чейс» в Сан-Франциско (2019 год), стадиона «Лас-Вегас» (2020 год), стадиона «Лос-Анджелес» на территории Hollywood Park (2020 год) и стадиона Globe Life Field в Арлингтоне, штат Техас (2020 год).

В ближайшее время также потребуются капитальные вложения в уже существующие стадионы в целях увеличения их вместимости и количества премиальных посадочных мест (VIP-ложи и зоны, сектора повышенного комфорта) в соответствии с новыми рыночными условиями и предпочтениями болельщиков. Такие изменения также необходимы для повышения качества и разнообразия услуг для болельщиков на стадионе. Клубы стремятся обеспечить болельщикам иммерсивный опыт от посещения соревнований, используя весь спектр архитектурных решений и современных технологий для создания эффекта полного присутствия, тем самым повышая ценность своего продукта и удерживая клиентов.

Несмотря на существующую конкуренцию за право проведения масштабных мероприятий (таких, как Супербоул и матчи всех звезд), окупаемость таких событий для владельцев стадионов невысока и зачастую не оправдывает вложенных средств.

В связи с этим для модернизации существующих спортивных сооружений в рамках подготовки к проведению крупных мероприятий требуются государственные инвестиции. В свою очередь подобные инвестиции окажут прямой и косвенный экономический эффект, а также позволят привлечь внимание туристов и бизнеса к региону.

В будущем также предполагается более активное развитие дополнительной, в том числе жилой, инфраструктуры вокруг спортивных сооружений. Стадионы будут выступать в качестве «якорных» объектов при формировании новых районов комплексной смешанной застройки на ранее не освоенных территориях, что потребует частных инвестиций.

Взгляд из России

**Арам Фундукян,
коммерческий директор
ФК «Краснодар»**

Стадион ФК «Краснодар» был задуман и реализован таким образом, чтобы прослужить долгие годы и быть не просто сооружением для проведения спортивных и развлекательных мероприятий, а знаковым местом для города, настоящим «театром футбола». Возможно, наш проект в этом плане не является типичным примером.



**3 млн руб. за матч
составляет выручка
от точек фастфуда**



**1,5 млн руб. за матч
приносит атрибутика**

Фасад стадиона выполнен из натурального камня, привезенного из Италии. У этого материала фактически нет срока годности, поэтому необходимости в изменении внешнего вида арены в какой-либо временной перспективе нет. А вот внутреннее наполнение может меняться, подстраиваясь под потребности зрителей, и это обязательно будет происходить в связи с развитием технологий, появлением новых модных веяний.

Мы внимательно следим за технологическими трендами. Например, сейчас у нас медиаэкран работает в формате HD, но со временем, возможно, мы заменим его на 4K. Также будут развиваться сервисы, взаимодействующие с технической «начинкой» стадиона. В ближайшее время появится приложение, с помощью которого болельщики, присутствующие на матче, подключившись к wi-fi, получат доступ к статистике, повторам и эксклюзивному контенту из подтрибунных помещений.

Надо понимать, что среди тех, кто посещает матчи, не все являются большими любителями футбола. Хочется нам того или нет, но есть зрители, которые приходят на зрелище, кому больше интересны ролики на огромном экране, чем действия на поле.

Также есть большая аудитория, которая потребляет футбол только из телетрансляций. Мы это учитывали и до сих пор продолжаем работу по улучшению телекартинки как самого стадиона, так и футбольного матча. Вещатели любят показывать вид арен с высоты птичьего полета. Для нас было, разумеется, важнее, как стадион выглядит с земли, для людей. Тем не менее у нас красивая прилегающая территория, с коптера отлично видна геометрия всех площадок и деревьев.

Если говорить о картинке самого матча, за идеал принимали трансляции Английской Премьер-лиги. Мы специально отправили своего сотрудника на месяц в Лондон стажироваться на Sky Sports. Пока у нас не получается полностью применить все полученные там знания и наработки, что связано с нехваткой опытных специалистов. Сейчас мы обучаем собственных операторов, и хотим со временем прийти к автономии, чтобы осуществлять съемку футбола и стадиона силами клуба. В настоящий момент из российских клубов так делает только «Зенит».

В матчевый день у стадиона три основных статьи доходов. Это билеты, кейтеринг и продажа атрибутики.

Больше 30 % мест на стадионе реализовано по сезонным абонементам. Стоимость билетов начинается от 200 руб., самой популярной ценовой категорией является блок мест по 600–800 руб., прилегающий к VIP-секторам. Если говорить о самом дорогостоящем инвентаре, у нас на стадионе есть 24 ложи, все они реализованы, и есть два блока по 1 600 VIP-мест на западной и восточной трибунах.

В одном из них ресторан включен в стоимость посещения матча, в другом питание по системе «шведский стол» можно купить дополнительно. Количество премиального билетного инвентаря, на наш взгляд, сейчас является оптимальным.

Выручка от точек фастфуда составляет порядка 3 млн руб. за один матч, атрибутика приносит в 2 раза меньше – около 1,5 млн руб. В отсутствие флагманского магазина на стадионе торговля атрибутикой пока происходит только во временных точках. Когда появится магазин, эта статья доходов, конечно же, еще вырастет.

Что касается нефутбольных мероприятий, то проведение масштабных концертов пока не планируется, для этого сначала необходима уверенность, что мы сможем заполнить стадион. Но мы следим за опытом московских арен. В рамках стадиона также есть ресторан, расположенный со стороны восточной трибуны, мы пытаемся его задействовать в выходные дни, проводим мероприятия для детей.

Вообще появление стадиона существенно сказалось на жизни района. Когда мы делали только первые шаги, открыли футбольную академию, это была окраина города, жилье по соседству стоило относительно недорого. Теперь рядом с ареной возводятся жилые комплексы, стоимость квартир возрастает, а стадион и прилегающий к нему парк девелоперы называют точкой притяжения района и бонусом для будущих жителей.

Иммерсивные технологии* в индустрии спорта

Медиаправа продолжают играть одну из важнейших ролей в доходах спортивных клубов. Изменения в потребительском поведении зрителей, все чаще предпочитающих новые цифровые платформы традиционному вещанию, едва ли существенно скажутся на стоимости телеправ ведущих лиг в ближайшей перспективе, тем более что лиги и вещатели связаны долгосрочными обязательствами.

При этом клубы низших лиг и небольшие спортивные мероприятия, не являющиеся держателями прав на премиальный контент, первыми почувствуют на себе изменение медийного ландшафта. В частности, рост стоимости прав замедлится, а контракты будут рассчитаны на меньшие сроки. Таким образом, вещатели будут минимизировать свои риски.

Пока же существующие цифровые телепродукты являются лишь дополнением к традиционному вещанию и позволяют монетизировать аудиторию как отказавшихся от традиционного телевидения, так и зрителей, никогда не пользовавшихся его услугами.

В результате цифровой контент и его онлайн-дистрибьюторы будут скорее стабилизировать рынок, чем стимулировать его рост как минимум в течение следующего цикла сделок, пока постепенно будет увеличиваться сама аудитория цифровых продуктов, будут реализовываться планы развития новых медийных платформ и совершенствоваться форматы монетизации аудитории, такие как платная подписка и рекламная модель.

Будущий рост сегмента медиаправ в долгосрочном периоде будет связан с новым поколением цифровых продуктов на основе таких технологий, как персонализированное видео, 3D-видео, дополненная и виртуальная реальность, которые позволяют обеспечить полный эффект присутствия при просмотре спортивных трансляций.

Возможные сценарии развития рынка



Источник: анализ PwC

Успешное внедрение новых продуктов с такими опциями, как персонализация контента, интерактивный режим просмотра, инновационная интеграция рекламы, дополнение трансляции подробной статистикой и визуализацией в режиме реального времени определит, насколько иммерсивные технологии способны повлиять на рост доходов от рекламодателей и телезрителей.

Инвестиции B2B и B2C-компаний в технологии будут способствовать росту медиарынка. Как ожидается, за счет добавленной стоимости контента, которую создают производители с помощью новых технологий, спортивной индустрии удастся увеличить доходы от болельщиков.

* Иммерсивные технологии – технологии, создающие эффект присутствия / погружения в определенную среду. К современным иммерсивным технологиям относятся технологии 3D, дополненной и виртуальной реальности и т.д.

Взгляд из России

Сергей Доброхвалов,
вице-президент по маркетингу
и коммуникациям ООО «КХЛ»

КХЛ всегда идет в ногу с мировыми инновациями. С 2016 года мы внедряем технологии виртуальной реальности в нашу работу. Первоначально это было в виде создания VR-роликов, а в январе 2017 года мы показали хоккейный матч в виртуальной реальности в прямом эфире. Мы продолжаем реализовывать новые решения для улучшения опыта просмотра болельщиками контента, в том числе и в формате VR.



**Более
200 000
человек
просмотрело
серию трансляций
Чемпионата
КХЛ в формате
виртуальной
реальности**

Пообщавшись с представителями российского VR-рынка, мы решили, что внедрение VR в деятельность КХЛ имеет неплохие перспективы, и договорились с компанией Prosense о сотрудничестве в рамках интеграции инновационных решений в деятельность КХЛ. Первую трансляцию в виртуальной реальности мы организовали в январе 2017 года с Матча звезд КХЛ в Уфе. Проанализировав опыт коллег из других стран, мы пришли к выводу, что нашим болельщикам, которые не смогут приехать в Уфу, будет интересно испытать новый опыт просмотра. Это был первый случай в России, и сразу на высоком мировом уровне.

Наш партнер взял на себя решение задачи по организации VR-трансляции под ключ, были использованы самые современные камеры с обзором 180 градусов и стереоэффектом. Нашей задачей было обеспечить качественный интернет на арене, чтобы сигнал доходил до зрителя с минимальной задержкой, интегрировать просмотр в наше мобильное приложение, а также доставить обычный телевизионный сигнал. Непосредственно перед трансляцией мы провели серию тестов с целью определения лучших точек для просмотра болельщиками, скорости переключения между камерами, интеграции статистики, чтобы опыт просмотра в VR закрывал все потребности зрителя во время матча.

Благодаря технологическим решениям мы интегрировали 2D-трансляцию в виртуальную реальность, поэтому зрители могли, не снимая очков или не уходя с канала КХЛ на YouTube, получить классический опыт телесмотрения.

После первой трансляции мы получили большое количество положительных отзывов и просьб о продолжении практики таких трансляций. Именно поэтому в апреле 2017 года Лига организовала серию трансляций финала Кубка Гагарина сразу из двух городов – Санкт-Петербурга и Магнитогорска. Просмотр в очках виртуальной реальности хоккейных матчей позволил болельщикам почувствовать себя на арене, даже не выходя из дома, и насладиться игрой вместе с заполненными трибунами стадиона. На YouTube мы увидели большой положительный отклик, так как зритель смог сам выбирать, в какую сторону ему смотреть.

Во время VR-трансляций мы обеспечиваем максимальное количество каналов доставки контента как для зрителей,

имеющих очки виртуальной реальности (приложения на самых популярных VR-площадках), так и для пользователей смартфонов, планшетов и компьютеров (через YouTube и Facebook). По нашей статистике, серию трансляций финала Чемпионата КХЛ в формате виртуальной реальности всего посмотрело более 200 000 человек, и продолжают смотреть.

Мы наблюдаем общий рост интереса к технологии VR. К сожалению, есть проблемы распространения контента через VR-очки, так как пока в России проникновение подобных устройств среди населения еще низкое, а самый интересный и качественный опыт просмотра – именно в очках. Однако мировой опыт и заявления крупных производителей о снижении стоимости таких очков позволяют говорить о потенциальном росте интереса в скором времени.

Рекламодатели заинтересованы представлять себя в новом контенте с нестандартными рекламными решениями и получать реальную обратную связь от зрителей за счет их вовлечения во взаимодействие с брендом.

В настоящее время мы ведем переговоры с потенциальными спонсорами, так как VR предоставляет широкий спектр рекламных возможностей для брендов (интеграция рекламной графики, брендинг приложения, создание комнат болельщика и многое другое). Уверены, что в этом сезоне Лига порадует болельщиков новыми трансляциями и технологическими «фишками» при просмотре в VR.

Также мы видим все большую заинтересованность наших партнеров в представленности на мобильных устройствах как в приложениях, так и на сайте. Количество пользователей сайта khl.ru с мобильных устройств уже достаточно давно держится на уровне 45 %. При этом мы видим большой рост аудитории нашего мобильного приложения и рост потребления видеоконтента: как просмотра прямых трансляций, так и коротких видеороликов. Считаем, что достаточно большое количество пользователей пользуется в основном именно приложением, лишь изредка посещая сайт. Например, сравнивая показатели с начала сезона до конца декабря сезонов 2016/2017 и 2017/2018, приложение использовали уже на 17 % больше пользователей, а количество сессий составило 25 миллионов, что в 1,5 раза больше, чем в прошлом сезоне.

Пакетные билетные предложения

Спортивная индустрия продолжает развивать и совершенствовать билетно-абонементные программы с акцентом на большую гибкость предложений для болельщиков, включая сокращенные абонементы и возможность официальной продажи или обмена своего места в рамках абонемента.

Тенденция появления сокращенных абонементов или пакетов билетов на несколько матчей наблюдается во всех ведущих лигах. Это позволяет адресовать пожелание современной аудитории не связывать себя долгосрочными обязательствами. За последний год десятки клубов запустили в продажу пакетные билетные предложения, а наибольшее распространение этот опыт получил в бейсболе. В основном пакеты билетов реализуются на домашние матчи, проходящие в течение одного календарного месяца, и предусматривают размещение на секторе в рамках выбранной ценовой категории. Клубы предлагают возможность онлайн-оформления и автоматического продления месячного абонемент, а также скидки и преференции для покупателей билетных продуктов нового формата. Возможность официальной перепродажи билетов, включенных в сокращенный абонемент, как правило, отсутствует.

Внедряя пакеты билетов, клубы на первых порах обычно ограничивают предложения определенными ценовыми категориями или временными периодами. Таким образом, новый продукт позиционируется как дополнительная опция в рамках стандартного абонементного предложения, призванная привлечь на стадион новую аудиторию и повысить посещаемость непопулярных матчей.

С развитием пакетных билетных предложений в этом сегменте с высокой долей вероятности будет развиваться и динамическое ценообразование, и система бонусов. Это позволит сокращенным абонементом занять свою нишу в билетной программе клубов и стать самостоятельным востребованным продуктом.

Разнообразие пакетных билетных предложений



	Преобладающий подход	Альтернативные решения
Матчи, включаемые в пакетные предложения	Любые матчи в течение сезона	- Матчи в отдельные временные периоды - Матчи отдельных ценовых категорий
Выбор сектора	Фиксированная ценовая категория	- Выбор ограничен зоной стоячих мест - Возможен выбор ценовой категории - Возможен апгрейд категории билета при наличии свободных мест
Формат билета	Электронный билет	Электронный билет с возможностью печати
Аллокация места для зрителя	За 2–3 часа до матча	За 6 часов до матча
Период действия предложения	Календарный месяц	Фиксированное количество матчей
Возможность автоматического продления	Не доступна	Доступна

Источник: анализ PwC

Взгляд из России

Михаил Минин,
генеральный директор
Ponominalu.ru

Абонементы ограниченного срока действия или пакеты билетов на несколько матчей, востребованные в развитых западных лигах, сейчас вряд ли могут получить широкую популярность на российском рынке, где ажиотажным спросом пользуется небольшое число спортивных событий. Тем не менее клубам стоит обратить внимание на этот инструмент, чтобы постепенно расширять базу болельщиков и приучать их к постоянному посещению игр.

В 2017 году мы запустили биржу, где продавцы могут реализовать билеты по устанавливаемым им ценам. В сегменте спорта заметна устойчивая тенденция к продаже билетов дешевле номинала накануне матчей. Это связано с моделью, когда клубы реализуют пакеты матчей, из которых ажиотаж вызывает лишь один.

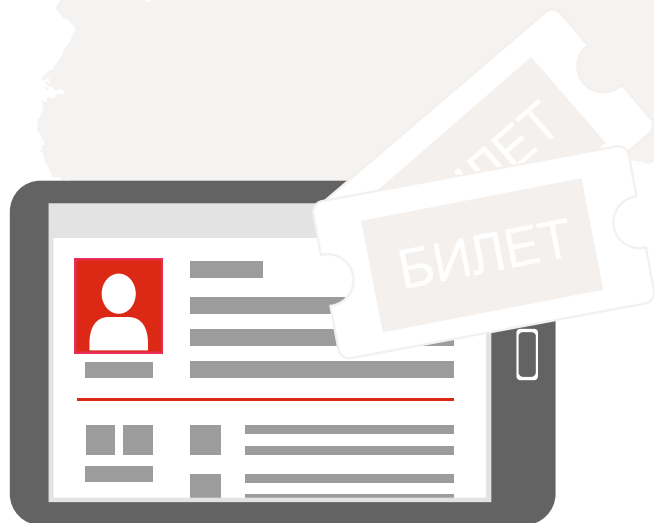
Однако потенциал у продуктов, связанных с перепродажей билета или передачей места по абонементу, есть. Не только билетные операторы, но и клубы пробуют работать в этом направлении. Например, ФК «Спартак» организовал систему реализации свободного билетного инвентаря на популярные матчи в формате аукциона.

Технически мы готовы к перепродаже и перевыпуску билетов, и к разделению абонементов на отдельные билеты. Мы создали продукт, который проверяет валидность билета и другие параметры, имея шлюзы к билетным системам площадок и клубов, тем самым защищая покупателей от подделок и минимизируя риски, которые существуют при покупке с рук.

Развиваются технологии, позволяющие отказаться от распечаток в пользу мобильных билетов. Можно сказать, что Москва готова к переходу на формат mobile-only на 100 %, регионы также двигаются в этом направлении. При этом все еще велико эмоциональное желание посетителей спортивных событий держать в руках классический билет. Печатные форматы также предпочтительны, если речь идет о пригласительных билетах.

Спортивные клубы по-прежнему предпочитают реализацию билетов самостоятельно, тогда как организаторы разовых событий все чаще обращаются к помощи билетных операторов, предоставляющих готовые решения под ключ. И дело не только в том, что оператор помимо самой билетной функции занимается рекламой, корпоративными продажами, интеграцией с системами контроля и управления доступом, организует контакт-центр и точки разбора на стадионах, то есть существенно разгружает организаторов, позволяя сосредоточиться на других важных функциях, таких как привлечение спонсоров, кейтеринг и атрибутика, развлекательные активности на площадке. Новые технологии позволяют организаторам спортивных событий, например, выстроить продажи еще до того, как готовы трибуны. Это было отработано на российском этапе «Формулы-1», когда клиент покупал билеты без конкретного места, а затем, после возведения трибун, система автоматически «рассаживала» болельщиков и присваивала им соответствующие места на билетах.

Появление в России новых арен и повышение интереса к спорту на фоне проведения чемпионата мира по футболу позволит использовать все новые билетные технологии в полную силу, чтобы предоставить клубам, федерациям и организаторам турниров максимум возможностей для создания эффективных билетных и абонементных программ.



Глобальная перспектива

Андер Мичелена,
генеральный директор
StubHub International

На сегодняшний день гибкость и вариативность билетных предложений чрезвычайно востребована зрителями спортивных соревнований. Мы живем в режиме постоянной занятости и высоких скоростей, болельщики не загадывают слишком далеко вперед и потому не проявляют интереса к предложениям, не оставляющим пространства для маневра. Мы в StubHub уверены, что гибкие билетные предложения – это тренд, который пришел надолго.

Гибкий подход работает на благо клубов в любом случае, даже если посещаемость стадиона пока не очень велика. Пакетные предложения, позволяющие выбрать определенные матчи для посещения по выгодной цене, позволят привлечь аудиторию, которая не готова связывать себя обязательствами, приобретая традиционные сезонные абонементы. Для потенциальных покупателей абонементов возможность официальной переуступки отдельных билетов будет дополнительным преимуществом.

Еще одно явление, которое мы наблюдаем глобально, это рост числа спонтанных покупок билетов. Все больше болельщиков приобретают билеты как на локальные, так и на международные спортивные соревнования «в последнюю минуту».

Уже больше половины посещений нашего сайта происходит с мобильных устройств, а не со стационарных компьютеров. Количество покупок, совершенных именно со смартфонов, растет год от года.

Большинство билетов стало электронными или вовсе мобильными. При этом с нашей точки зрения зритель должен иметь возможность приобрести билет в любом формате, в каком ему это представляется наиболее комфортным, в цифровом или традиционном печатном.

Также, работая почти в пятидесяти странах, мы видим, что в большинстве из них есть спрос на посещение локальных соревнований со стороны зарубежных зрителей.

Люди в целом стали больше путешествовать, и все чаще посещение спортивного события оказывается популярной опцией проведения досуга в рамках деловой или туристической поездки. Это обязывает спортивные клубы иметь сайты на нескольких языках, внедрять больше вариантов оплаты и обеспечивать покупателям поддержку не только в рабочие часы в своем регионе, а в режиме 24/7.



Приложение

Исторические данные

Оценка исторических данных и прогноз будущих показателей осуществлялись на основании сведений из различных источников, включая конфиденциальные и частные источники информации. Также использовались сторонние открытые источники информации, включая торговые ассоциации и государственные учреждения.

Методология прогнозирования

Все прогнозные значения, приведенные в обзоре, получены на основании исторических и текущих данных, а также допущений, основанных на экономических, демографических, поведенческих, технологических, конкурентных и других факторах, которые с наибольшей долей вероятности повлияют на будущие тенденции, а также на информации, полученной от экспертов рынка.

Темпы роста

В настоящем отчете представлены рассчитанные нами годовые темпы роста и среднегодовые темпы роста (CAGR). Показатели CAGR отражают средний годовой рост в течение пяти лет (с 2017 по 2021 год) в каждом сегменте, они были рассчитаны по следующей формуле:

$$CAGR = 100 * [(\text{значение в 2021 г.} / \text{значение в 2016 г.})^{1/5} - 1].$$

Глоссарий

CAGR – среднегодовой темп роста

MLB – Главная лига бейсбола

MLS – Высшая футбольная лига

NBA – Национальная баскетбольная ассоциация

NFL – Национальная футбольная лига

NHL – Национальная хоккейная лига





Контакты

PwC в США



Марк МакКэффри

Партнер, руководитель практики оказания консультационных услуг компаниям сферы телекоммуникаций и медиа, PwC в США
mark.mccaffrey@pwc.com



Майкл Кинан

Директор, руководитель практики оказания консультационных услуг компаниям спортивной индустрии, PwC в США
michael.keenan@pwc.com

PwC в России



Олег Малышев

Партнер, руководитель практики оказания консультационных услуг компаниям спортивной индустрии, PwC в России
oleg.malyshev@pwc.com



Александр Кардаш

Старший менеджер, практика оказания консультационных услуг компаниям спортивной индустрии, PwC в России
aleksander.kardash@pwc.com

www.pwc.ru

© 2018 PwC. Все права защищены