**Правительство Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования**

**"Национальный исследовательский университет   
"Высшая школа экономики"**

**Факультет менеджмента**

**Кафедра предпринимательства и стратегии бизнеса**

**ВЫПУСКНАЯ** **КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

На тему:  **Определение привлекательности и тенденций развития гостиничной отрасли Москвы**

Студент группы № 422

Юдакова Юлия Сергеевна

(Ф.И.О.)

Научный руководитель

К.э.н., доц., Подсыпанина Т.Д.

(должность, звание, Ф.И.О.)

Москва, 2014 г.

Оглавление

[Введение 3](#_Toc390085545)

[Глава 1. Теоретические основы стратегического анализа отрасли и конкурентной ситуации 7](#_Toc390085546)

[1. Стратегический анализ отрасли и конкурентной ситуации на основе концепции 5 сил М. Портера 7](#_Toc390085547)

[1.1. Основные характеристики отрасли 9](#_Toc390085548)

[1.1.1. Основные экономические характеристики отрасли 9](#_Toc390085549)

[1.1.2. Формы и интенсивность конкуренции в отрасли 10](#_Toc390085550)

[1.1.3. Причины изменений в структуре конкуренции 10](#_Toc390085551)

[1.1.4. Самые сильные (слабые) конкуренты 11](#_Toc390085552)

[1.1.5. Возможные действия конкурентов 12](#_Toc390085553)

[1.2. Модель конкурентного анализа отрасли и макроокружения 13](#_Toc390085554)

[1.2.1. Модель пяти факторов конкуренции М. Портера 13](#_Toc390085555)

[1.3. Анализ стратегических групп в отрасли 18](#_Toc390085556)

[1.4. Понятие движущих сил конкуренции 19](#_Toc390085557)

[1.5. Ключевые факторы успеха 21](#_Toc390085558)

[1.6. Оценка привлекательности отрасли и перспектив доходности 23](#_Toc390085559)

[Глава 2. Особенности, характеристики и конкурентная ситуация в отрасли гостиничных услуг Москвы 26](#_Toc390085560)

[2.1. Объем и структура гостиничного рынка Москвы 27](#_Toc390085561)

[2.2. Спрос на гостиничные услуги Москвы 32](#_Toc390085562)

[*2.2.1. Профиль потребителей гостиничных услуг города Москвы* 32](#_Toc390085563)

[*2.2.2. Макроэкономические факторы, влияющие на спрос в гостиничной отрасли* 35](#_Toc390085564)

[2.3. Анализ гостиничной отрасли Москвы на основе модели пяти сил Портера 37](#_Toc390085565)

[2.4. Стратегические группы в отрасли гостиничных услуг города Москва 43](#_Toc390085566)

[Глава 3. Движущие силы и тенденции развития гостиничной отрасли Москвы 44](#_Toc390085567)

[3.1. Движущие силы в сегменте люксовых отелей 44](#_Toc390085568)

[3.2. Тенденции и перспективы развития в отрасли гостиничных услуг 49](#_Toc390085569)

[3.3. Ключевые факторы успеха в люксовом сегменте отрасли 51](#_Toc390085570)

[3.4. Варианты конкурентной стратегии в сегменте люксовых гостиниц Москвы 54](#_Toc390085571)

[3.5. Определение привлекательности люксового сегмента отрасли 57](#_Toc390085572)

[3.5.1. Определение привлекательности сегмента с точки зрения инвестора 59](#_Toc390085573)

[3.5.2. Определение привлекательности сегмента с точки зрения компаний, рассматривающих вход в сегмент 61](#_Toc390085574)

[3.5.3. Определение привлекательности сегмента с точки зрения действующих гостиниц 61](#_Toc390085575)

[Заключение 64](#_Toc390085576)

[Список использованных источников 66](#_Toc390085577)

# Введение

В современной бизнес-среде, характеризующейся высоким динамизмом, изменчивостью, непредсказуемостью и высокой степенью неопределенности компании могут функционировать только имея продуманную стратегию, принимающую во внимание особенности внешней и внутренней среды. Стратегия дает менеджерам понимание того, в каком направлении движется компания, где и каким образом старается конкурировать. Из-за того, что будущее неопределенно, невозможно создать единственно верную стратегию для бизнеса. Тем не менее, в условиях риска и неопределенности какое-либо представление о внутренней и внешней среде лучше, чем полное отсутствие чувства направления. Стратегия представляет собой связь между компанией и внешней окружающей средой. Внешняя среда включает в себя широкий диапазон экономических, политических и иных факторов, влияющих на принятие решений и деятельность компании. Однако для большинства стратегических решений ядром внешней среды является отрасль, включающая отношения с потребителями, конкурентами и поставщиками. Задачей стратегии организации является установление того, каким образом компания воспользуется имеющимися ресурсами в пределах и условиях окружающей среды, чтобы максимально воспользоваться предоставляемыми внешней средой возможностями и достичь конкурентного преимущества.

Разработку стратегии необходимо начинать с внешнего анализа макро- и микросреды компании, анализа внешних факторов, способных повлиять на её стратегию. Движущей силой внешнего анализа является желание менеджеров оценить различные варианты стратегии, наиболее подходящие под условия внешней среды, а также помочь в принятии решения о:

* инвестициях (где конкурировать?): эффективны ли существующие виды бизнеса и целесообразен ли вход в новые сферы деятельности;
* выборе функциональных стратегий: какими должны быть стратегии маркетинга, финансов и др.;
* создании устойчивых конкурентных преимуществ: что представляют собой ключевые факторы успеха, какие компетенции и активы нужно создавать или усиливать.

Внешний анализ может повлиять на стратегию и за счет определения будущих событий и значительных тенденций, возможностей и угроз, способных повлиять на стратегию стратегических неопределенностей.

Внешний анализ в определенной степени можно назвать творческим упражнением, так как при творческом подходе осуществляется анализ проблемы с разных сторон, что и происходит во внешнем анализе. Менеджер должен оценить предполагаемую стратегию с точки зрения покупателей, конкурентов, рынка и с точки зрения самой организации. Целью отраслевого анализа является выявление потенциала прибыльности отрасли и сил, которые могли бы её сократить или увеличить, поддержание и создании конкурентного преимущества, а также активном реагировании и корректировании стратегии вследствие изменений в отраслевой структуре.

В качестве **предмета** данной работы был выбрана сегмент люксовых отелей отрасль гостиничных услуг Москвы. Гостиницы, подвергающиеся анализу, были выбраны с помощью построения карты стратегических групп, на основе которой была выбрана группа отелей, наиболее схожих по таким основным характеристикам, как стоимость за номер и территориальное расположение. Основной список гостиниц разных категорий был получен с помощью таких сайов, как TripAdvisor.com и Booking.com, путем отбора наиболее посещаемых и известных гостиниц из среднего, верхнего и люксового сегментов.

**Целью** данной работы является определение привлекательности отрасли гостиничных услуг Москвы, а также выделение тенденций её развития и основных движущих сил, характерных для отрасли. Анализ привлекательности отрасли необходим для определения перспектив её развития и доходности в долгосрочном периоде, установления целесообразности входа в отрасль и анализа перспектив компании в сегменте, для приоритезации направлений деятельности.

Для решения поставленных в работе целей необходимо выделить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы стратегического анализа отрасли;
2. Определить конкурентную ситуацию в отрасли на основе модели 5 сил М.Портера и выделить основные сегменты для анализа;
3. Выделить основные движущие силы и тенденции в сегменте 5\* и в отрасли в целом;
4. Провести анализ перспектив развития и доходности в сегменте 5\*;
5. Определить привлекательность сегмента с точки зрения потенциального инвестора и уже существующих гостиниц

Анализ отрасли гостиничных услуг Москвы является на настоящий момент **актуальным** в виду того, что развитие данной отрасли стало одним из основных целевых направлений в программе развития города Москвы на ближайшие годы[[1]](#footnote-1). Интерес к данной отрасли вызван и наметившимися тенденциями роста деловой и туристской активности населения России и иностранных граждан, которая приведет и к росу спроса на гостиничные услуги. Отрасль гостиничных услуг Москвы, особенно в докризисный период (до экономического кризиса 2008-2009 гг.), являлась одной из наиболее прибыльных, и в настоящее время особенно интересным является потенциал развития отрасли: вернется ли она к докризисным показателям, обгонит их или перспективы её развития не столь привлекательны. Кроме того, по результатам исследования Фонда «Общественное мнение», четверть опрошенных жителей России отдали свой голос Москве, говоря о местах, которые должен увидеть каждый житель России. Это свидетельствует не только о высоком интересе к столице и ее туристическим объектам, но и о существенном гостиничном потенциале Москвы, развивающемся в последние годы очень активно. В последнее время повышенное внимание уделяется созданию благоприятных условий для развития индустрии туризма в Москве, в том числе, гостиничной сферы, необходимой для обеспечения дальнейшего роста туристических потоков в городе. Вследствие данных причин анализ отрасли гостиничных услуг Москвы видится крайне актуальным, так как он может дать ответ на вопрос о перспективах и потенциале развития столь быстро меняющейся и высоко конкурентной отрасли. Нужно отметить, что интерес стратегического анализа отрасли гостиничных услуг Москвы вызван и тем фатом, что ведущие научно-практичекие и реферируемые журналы по общему и стратегическому менеджменту очень редко публикуют работы по управлению в гостиничном бизнесе.

Данная работа состоит из трех глав. В первой главе «Теоретические основы стратегического анализа отрасли и конкурентной ситуации» приведены основные понятия, касающиеся стратегического анализа отрасли, а также основные методы и инструменты для отраслевого анализа. Вторая глава «Особенности, характеристики и конкурентная ситуация в отрасли гостиничных услуг Москвы» определяются объем и структура отрасли, существующие характеристики спроса, основные факторы, влияющие на отрасль, а также выделяются стратегические группы конкурентов. Третья глава «Движущие силы, перспективы и привлекательность сегмента гостиниц 5\* и отрасли в целом» посвящена определению потенциальных тенденций развития сегмента гостиниц 5\* и отрасли в целом, выделению движущих сил и определению привлекательности отрасли и сегмента с точки зрения действующей гостиницы, потенциального участника отрасли и инвестора. Основное внимание будет уделено определению привлекательности с точки зрения потенциального инвестора, так как на настоящий момент упор делается на увеличение именно инвестиционной привлекательности отрасли и создание условий для повышения привлекательности отрасли для инвесторов.

Теоретической базой работы послужат такие известные труды в области стратегического менеджмента, как «Конкурентная стратегия» Майкла Портера, «Современный стратегический анализ» Роберта Гранта, «Стратегическое рыночное управление» Дэвида А. Аакера, «Стратегический менеджмент» Артура Томпсона и А.Дж.Стрикленда, «Основы стратегического менеджмента» Дэвида Хангера и Томаса Уилена, а также труды отечественных авторов, такие как «Стратегический менеджмент» А.Н. Петрова, и статьи в иностранных журналах по менеджменту, управлению и туризму. В данных работах рассматриваются общие вопросы стратегического менеджмента, отраслевого анализа, влияние анализа внешней среды на разработку и реализацию стратегии в компании.

# Глава 1. Теоретические основы стратегического анализа отрасли и конкурентной ситуации

Прежде чем организация может приступить к формулированию стратегии, ей необходимо провести мониторинг внешней среды, чтобы идентифицировать потенциальные возможности и угрозы. Сканирование окружающей среды (environmental scanning) – это инструмент, при помощи которого компании не допускают появления стратегических сюрпризов и добиваются долгосрочного благополучия. Многие исследования показывают положительную зависимость между сканированием окружающей среды и прибылью организации.

Отраслевой анализ строится на основе анализа макро- и микросреды компаний в отрасли, и основная цель его состоит в определении привлекательности отрасли (или её отдельного сегмента) для её существующих и потенциальных участников. Привлекательность отрасли или сегмента, а также возможность получения компаниями прибыли являются важными критериями инвестиционных решений. Конечно, даже привлекательная отрасль не гарантирует того, что каждая из функционирующих в ней фирм добьется успеха. Вопрос соответствия отрасли интересам и возможностям компании – важный вопрос, ответ на который зависит не только от привлекательности отрасли, но и от того, насколько сильные и слабые стороны фирмы совпадают с аналогичными характеристиками конкурентов.

Еще одна цель отраслевого анализа состоит в изучении динамики отрасли, предполагающем определение основных сегментов, ключевых факторов успеха, тенденций, перспектив, стратегических неопределенностей, угроз и возможностей.

## Стратегический анализ отрасли и конкурентной ситуации на основе концепции 5 сил М. Портера

Так как анализ является исходным пунктом разработки стратегии, проведение стратегического анализа отрасли – необходимый шаг на пути создания стратегии любой организацией. Для разработки стратегии недостаточно творческого подхода и решительности, необходим также тщательный и основательный анализ внешней среды компании, в другом случае стратегия окажется нежизнеспособной. Как известно, все компании функционируют в макросреде, на которую оказывают влияние экономика в целом, политическая ситуация, социальные и технологические изменения, конкурентная ситуация и условия отрасли. Макросреда включает в себя все факторы, значимые при выборе бизнес-модели и разработке стратегии компании. Несмотря на то, что организации не могу оказывать влияние на факторы окружающей внешней среды, они должны постоянно отслеживать данные факторы и менять свою стратегию в соответствии с ними. Именно поэтому тщательный анализ и мониторинг отрасли и положения компаний относительно других игроков рынка является необходимой предпосылкой определения направления развития организации в долгосрочной перспективе и разработки эффективной стратегии. Таким образом, долгосрочное развитие и стратегия компании должны формироваться на основе знания не только внутренних ресурсов компании, но и особенностей отрасли, условий конкуренции и возможностей, предоставляемых внешней макросредой.

Хангер Д. и Уилен Т.[[2]](#footnote-2) выделяют такие переменные внешней среды компании, как социальная среда и операционная среда. К социальной среде они относят те факторы, которые не только непосредственно влияют на оперативную деятельность организации, но и могут влиять на ее долгосрочные решения. Такие факторы включают экономические, технологические, политико-правовые и социокультурные силы. Под операционной средой понимаются те условия, элементы или группы, непосредственно влияющих на деятельность компании и в свою очередь получают воздействие от неё. К ним относятся государство, местные сообщества, поставщики, конкуренты, потребители, работники и др. Под операционной средой, в которой функционирует организация, можно понимать отрасль, к которой она относится. Анализ отрасли – это углубленное изучение ключевых факторов операционной среды компании. Следует проводить мониторинг и социальной, и операционной среды, чтобы определить стратегические факторы, которые оказывают сильное влияние на успех компании в будущем.

Все вышеуказанные факторы крайне важны при разработке стратегии, однако многие менеджеры выбирают, что и как отслеживать во внешней среде, исходя из своих личных ценностей и степени успеха текущей стратегии. Такой подход в специальной литературе называют стратегической близорукостью (strategic myopia). Если компании необходимо изменить существующий курс движения, ей не следует ограничиваться сбором только отдельной информации о внешней среде – нужно проводить комплексный мониторинг всех факторов макросреды.

### Основные характеристики отрасли

Прежде всего, необходимо определить понятие отрасли. Под отраслью понимается группа фирм, производящих аналогичные товары и услуги[[3]](#footnote-3). В ходе анализа отрасли происходит изучение важных групп заинтересованных лиц, влияющих на операционную среду конкретной организации.

Не секрет, что все отрасли различны по своим экономическим показателям, конкурентной ситуации и потенциалу получения прибыли. Важность этих факторов, а также их потенциальных изменений для менеджмента компании велика, так как они позволяют спрогнозировать прибыльность отрасли в долгосрочной перспективе.

Анализ общей и конкурентной ситуации в отрасли, предшествующий анализу её привлекательности, проводится с помощью методов, предполагает анализ деятельности компании в контексте внешнего окружения. Целью данного анализа является оценка семи ключевых показателей внешнего окружения фирмы, к которым относятся[[4]](#footnote-4).

1. Основные экономические характеристики отрасли
2. Формы и интенсивность конкуренции
3. Причины изменений в структуре конкуренции
4. Самые сильные (слабые) конкуренты
5. Вероятные последующие действия конкурентов
6. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе
7. Привлекательность отрасли и перспективы прибыльности

С помощью характеристики данных факторов менеджмент может оценить среду, в которой действует компания. Они представляют собой базу для разработки стратегии с учетом конкуренции и меняющихся условий в отрасли.

## Основные экономические характеристики отрасли

Как известно, анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли должен начинаться с изучения основных экономических характеристик. Томпсон и Стрикленд, внесшие большой вклад в развитие теории менеджмента, выделяют такие основные экономические характеристики отрасли как[[5]](#footnote-5):

1. *Размер рынка* (суммарный годовой объем продаж работающих в отрасли компаний);
2. *Темп роста рынка* (изменение совокупного объема продаж в отрасли в процентах);
3. *Масштаб конкуренции* (локальный, региональный, национальный);
4. *Стадия жизненного цикла отрасли* (зарождение, рост, зрелость, упадок);
5. *Каналы распространения продукции;*
6. *Количество конкурентов и их относительные размеры;*
7. *Степень дифференциации товаров или услуг компаний-конкурентов;*
8. *Скорость технологических изменений в отрасли;*
9. *Входные барьеры*;
10. *Возможность экономии на масштабе*;
11. Прибыльность отрасли.

Компания разрабатывает варианты стратегии, принимая во внимание экономические характеристики отрасли и города в целом.

## Формы и интенсивность конкуренции в отрасли

Данный фактор относится к числу тех, без анализа которых невозможно разработать эффективную и полноценную стратегию. Майкл Портер считает, что в отрасли действуют пять сил конкуренции:

* Конкуренция между действующими участниками;
* Угроза со стороны новых конкурентов;
* Конкуренция со стороны товаров-заменителей;
* Рыночная власть поставщиков;
* Рыночная власть потребителей.

Более подробно модель 5 сил Портера, являющаяся мощным средством анализа конкурентных сил и их интенсивности, будет рассмотрена в соответствующем разделе работы.

## Причины изменений в структуре конкуренции

Структура конкуренции и экономические характеристики отрасли, представляющие собой статичные величины, хотя и являются важными показателями, однако они не отражают динамику внешней среды. Конкуренция в отрасли изменяется не только при смене стадии жизненного цикла, но и под действием движущих сил, которые вынуждают компании корректировать свое поведение. При анализе движущих сил конкуренции в отрасли сначала происходит выявление самих движущих сил, а затем определение степени их воздействия на компании в отрасли. Наиболее значимыми движущими силами на сегодняшний день можно назвать следующие:

* Растущая глобализация
* Развитие Internet и электронной коммерции
* Изменения долгосрочных экономических тенденций в отрасли
* Изменения в составе потребителей
* Развитие технологий и различные инновации, ноу-хау
* Выход (уход) на рынок крупных компаний.

Анализ движущих сил является одним из первых при разработке эффективной стратегии: только определив те внешние факторы, которые вызовут существенные изменения в функционировании компании в ближайшие годы, менеджеры смогут разработать стратегию, адекватно и эффективно реагирующую на новые обстоятельства. Более подробно столь важный аспект стратегического анализа, как выявление движущих сил, будет рассмотрен в отдельной главе работы.

## Самые сильные (слабые) конкуренты

Следующим этапом анализа отрасли является анализ положения конкурентов на рынке. При слишком большом их количестве в первую очередь изучаются наиболее крупные и активно развивающиеся. При сравнении конкурентного положения компаний применяется такой аналитический инструмент как построение карты стратегических групп. С помощью них возможно сравнивать позиции компаний в отрасли и объединять их в однородные группы. Стратегическую группу составляют компании с примерно одинаковыми конкурентными стратегиями и позицией в отрасли, а также с иными похожими признаками: соотношением цена/качество, ассортиментом, каналами распространения, целевыми аудиториями и т.д.

Карты стратегических групп помогают определить, какое влияние и на какие стратегические группы оказывают движущие силы, какие из них следует учитывать при разработке и реализации стратегии. Конкурентное давление и движущие силы по-разному влияют на различные стратегические группы, при этом прибыльность разных групп зависит от относительной привлекательности занимаемого ими положения в отрасли, вследствие чего одни группы занимают более благоприятные позиции, а другие – менее благоприятные.

## Возможные действия конкурентов

В современном бизнесе аналитика играет большую роль, а значит те компании, которые не изучают деятельность своих конкурентов, ведут конкурентную борьбу вслепую. Чтобы победить в конкурентной борьбе, менеджерам необходимо контролировать и прогнозировать действия конкурентов, а также понимать их стратегию. Анализ стратегий, сильных и слабых сторон конкурентов позволяет не только предугадывать их следующие шаги, но и оценивать влияние на функционирование рассматриваемой компании. И действительно, возможные действия конкурентов непосредственно влияют на стратегические намерения компании: использовать ли оборонительную или агрессивную наступательную стратегию, какие сресурсы задействовать при реализации стратегии и т.д.

Анализ информации о стратегических целях и положении в отрасли основных конкурентов, анализ карты стратегических групп могут дать общее представление об этих компаниях.

Удовлетворенные своим текущим положением конкуренты обычно сохраняют существующую стратегию, внося в нее лишь незначительные изменения. Ситуация у неуспешных компаний может быть столь неблагоприятна, что им придется предпринимать новые оборонительные или наступательные шаги. В связи с этим менеджеры должны понимать, способны ли повлиять на изменение общего положения дел в отрасли существующие компании с неблагоприятным положением дел своими действиями, предпримут ли какие-либо защитные шаги успешные компании. Они должны понимать и то, обладает ли конкурент достаточной гибкостью для принятия серьезных стратегических решений, либо он будет всего лишь следовать избранной стратегии без серьезных изменений.

Проводя общий анализ отрасли, необходимо помнить, что данный анализ не может абсолютно точно и однозначно предсказывать будущее и указывать на лучшую стратегию. Однако несмотря на данный факт, менеджерам не стоит недооценивать внешний анализ и полагаться на случайные наблюдения и анализ отдельных событий при принятии решений. Максимально полный анализ отрасли и конкуренции должен проводиться каждые один-два года с постоянным уточнением ситуации в промежутках между ними – в противном случае менеджер будет не в состоянии принимать своевременные и эффективные стратегические решения.

# Модель конкурентного анализа отрасли и макроокружения

Важнейшим элементом анализа ситуации в отрасли и конкуренции в ней является тщательное изучение существующей конкурентной борьбы, ее источников и степени воздействия конкурентных сил на компании в отрасли.

## Модель пяти факторов конкуренции М. Портера

Несмотря на различное влияние конкуренции на компании в каждой отрасли, характер конкуренции сам по себе является схожим, что позволяет использовать инструмент пяти сил Портера для определения природы конкуренции. Согласно Майклу Портеру, состояние и интенсивность отраслевой конкуренции можно охарактеризовать пятью конкурентными силами (рис.1):

1. Соперничество между существующими конкурентами;
2. Угроза со стороны товаров и услуг-заменителей;
3. Угроза появления новых конкурентов;
4. Способность поставщиков торговаться;
5. Способность покупателей торговаться.

Хангер Д. и Уилен Т. добавляют еще и шестую силу, под которой понимаются другие заинтересованные стороны (государство, местные сообщества и другие группы). Чем мощнее каждая из этих сил, тем больше компании ограничены в их возможности повышать цены и получать более высокую прибыль.

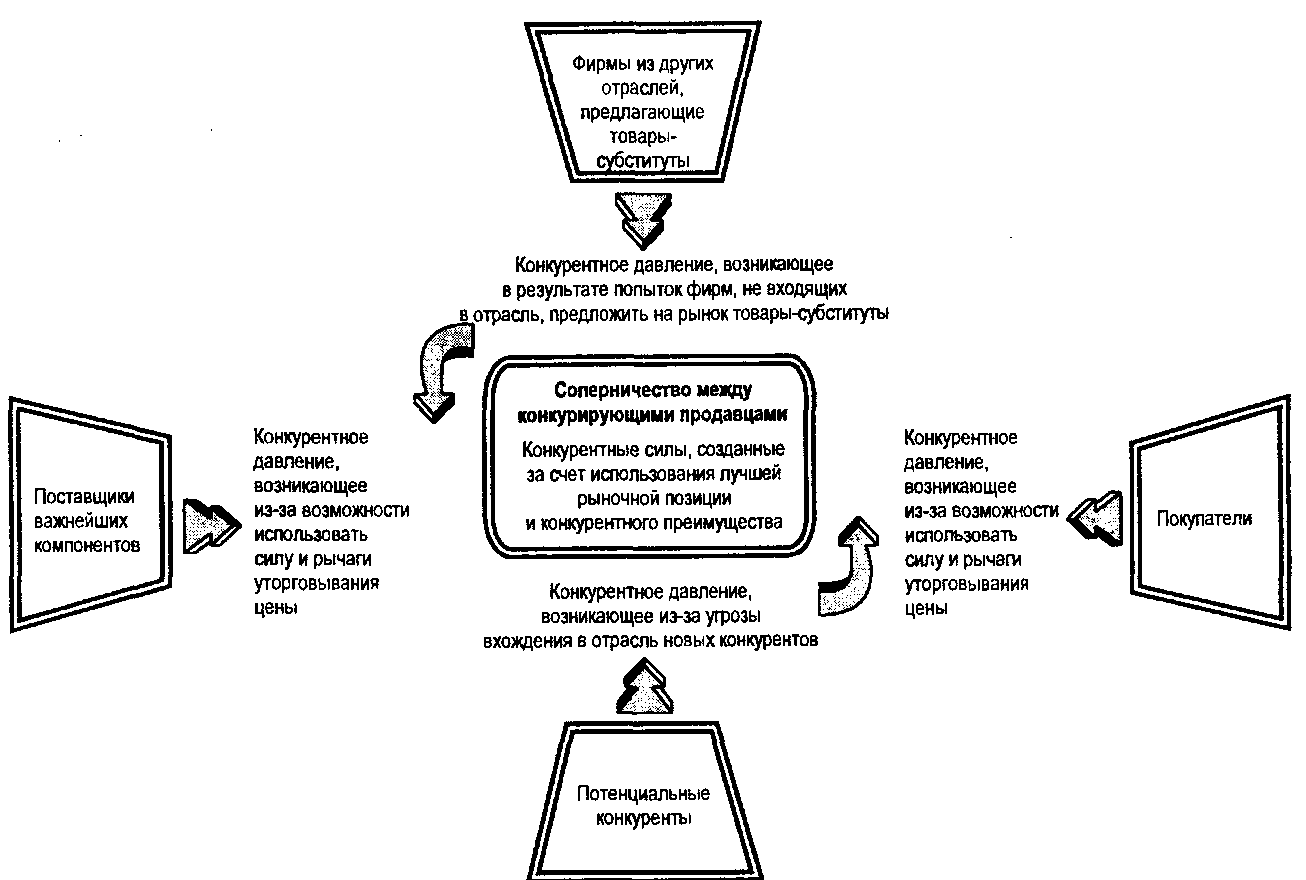


Рисунок 1. Модель пяти сил конкуренции М.Портера (Томпсон и Стрикленд. Стратегический менеджмент)

Модель Портера предполагает, что прибыльность отрасли зависит от пяти сил конкурентного давления. Среди данных сил - три источника «горизонтальной» конкуренции (со стороны товаров-заменителей, со стороны новых участников и между существующими участниками конкурентами); и два источника «вертикальной» конкуренции (власть поставщиков и власть покупателей). Мощная сила является угрозой, способной привести к снижению прибыли, тогда как незначительная сила - возможностью, которая может привести к более высоким прибылям.

**Конкуренция со стороны товаров-заменителей**

Товары и услуги заменители представляют собой такие товары и услуги, которые могут казаться разными, но обязательно удовлетворяют одну и ту же потребность, что и анализируемый продукт. По мнению Портера, «субституты ограничивают потенциальный доход отрасли, вводя потолок цен, которые фирмы в отрасли могли бы устанавливать, чтобы получать более высокую прибыль». Субституты будут оказывать сильное влияние на отрасль, если затраты на смену продукции невысоки. Однако чем сложнее удовлетворяемые товаром потребности, и чем сложнее определить различия в качестве, тем меньше предпочтения потребители оказывают субститутам на основе ценовых различий.

**Угроза со стороны новых потенциальных участников рынка**

Если какая-либо отрасль является очень прибыльной и перспективной с точки зрения генерирования положительных денежных потоков для компании, то она становится крайне привлекательной для входа фирм, находящихся за пределами отрасли. С вхождением в отрасль всё новых и новых фирм общая прибыльность отрасли падает, при этом даже угрозы появления новых компаний достаточно для того, чтобы уже действующие в отрасли компании опустили свои цены до конкурентоспособного уровня. Вероятность входа новых компаний зависит от существования и высоты барьеров, препятствующих их входу, а также от реакции конкурентов. Преимущество укоренившихся в отрасли фирм по сравнению с новичками представляет собой барьер для доступа в отрасль и способность отрасли обеспечивать прибыльность в долгосрочной перспективе выше конкурентного уровня. К наиболее значимым барьерам входа обычно относят следующие: невозможность экономии на масштабе, невыгодная позиция по ресурсам или издержкам, отсутствие доступа к передовым технологиям и эффекта обучаемости, отсутствие необходимых начальных капиталовложений, лояльность потребителей торговым маркам, и др.

Чтобы определить вероятность входа в отрасль новых фирм, необходимо решить, достаточно ли велики ожидаемые доходы и темпы роста в отрасли, чтобы привлечь в нее новые компании. Чем выше угроза появления новых фирм, тем важнее для укоренившихся фирм укреплять свои позиции, при этом затрудняя проникновение новичков. Затруднить вход новых компаний в отрасль могут такие инициативы существующих игроков, как рост расходов на рекламу, стимулирование НИОКР, создание собственной электронной коммерции, укрепление связей с различными контрагентами и др.

**Конкурентное давление со стороны компаний-поставщиков**

Конкурентное давление компаний-поставщиков определяется их способностью оказывать давление на потребителя (изменение условий и сроков поставок в желательную сторону) и от уровня взаимодействия потребителей и поставщиков. Воздействие со стороны поставщиков невысоко, если поставляемые ими товар или услуга являются стандартными и поставляются большим числом фирм, а также если переключение на товары или услуги других компаний незатруднительно и не требует значительных затрат.

Однако если при производстве конечных товаров на продукцию поставщиков приходится значительная часть издержек, и эта продукция играет ключевую роль в процессе производства, то конкурентная сила поставщиков велика. Кроме того, крупные поставщики, обладающие хорошей репутацией, реже идут на уступки, нежели те из них, которые борются за увеличение числа покупателей.

Таким образом, поставщики могут серьезно влиять на отрасль, повышая цены или снижая качество закупаемых у них товаров или услуг.

**Конкурентное давление со стороны компаний-потребителей**

Покупатели могут оказывать влияние на компанию-продавца при нескольких условиях. Чем крупнее покупатели и чем больше количество приобретаемой продукции, тем больше их возможности влияния на продавцов. Зачастую влиятельные покупатели добиваются изменения цены и других благоприятных для себя условий. Кроме того, покупатели обладают большей властью, если они хорошо информированы о ценах на товары и издержках производства поставщика. Покупатели выигрывают и при относительно низких затратах перехода на конкурирующую продукцию. Если продукция продавцов идентична, то покупатели будут нести незначительные издержки при смене продавцов, однако при наличии существенных различий между продукцией различных продавцов покупатели не смогут переключиться без существенных затрат.

**Соперничество между закрепившимися на рынке конкурентами**

Внутриотраслевая конкуренция являются определяющей общее состояние конкуренции и уровня прибыли в большинстве отраслей. Конкуренция в некоторых отраслях настолько агрессивна, что цены опускаются ниже себестоимости и убытки терпят все компании. В других отраслях соперничество не столь агрессивно и касается в основном рекламы и других неценовых характеристик. По мнению Портера, степень активной конкуренции зависит от следующих факторов: темпы роста отрасли, число конкурентов, объем фиксированных затрат, высота барьеров выхода и др.

Интенсивность конкуренции в отрасли зависит от того, насколько активно ей участники снижают цены, улучшают уровень обслуживания и характеристики товара, предлагают новые товары, а также от эффективности стратегий конкурирующих фирм. Успешно применяемая одной фирмой конкурентная стратегия усиливает конкурентное давление на других участников отрасли. Вследствие этого нужно отметить, что правила конкуренции и степень её интенсивности в отрасли определяют наиболее активные и влиятельные игроки. Убийственная конкуренция существует, если компании ведут активную ценовую войну, разрушительную с точки зрения получаемой прибыли. Яростная и энергичная конкуренция существует в условиях, когда компании борются за рост рыночной доли, снижая общую прибыльность отрасли. Конкуренция считается умеренной в случае, если компании используют различные приемы конкурентной борьбы и при этом получают приемлемую прибыль. Слабая конкуренция существует тогда, когда большинство удовлетворены долями рынка и темпами роста продаж и получают высокую прибыль.

**Власть других заинтересованных лиц**

Шестой силой, которую добавляют к списку Портера Хангер и Уилен, являются разнообразные группы заинтересованных лиц, участвующих в операционной среде. К ним относятся государство, местные сообщества, кредиторы, профессиональные ассоциации, акционеры и др. Важность данных групп варьируется от отрасли к отрасли.

**Критика модели Портера**

Лэрри Доунс в своей статье "Beyond Porter" говорит о том, что портеровские силы в настоящее время перестали быть жизнеспособны. Доунс выделяет три новые силы, требующих новой стратегической направленности организаций: цифровизация (digitalization), глобализация (globalization) и дерегуляция (deregulation).

*Цифровизация*. Цифровизация отраслей связана с растущим влиянием информационных технологий, за счет которых все участники отрасли станут обладать гораздо большим количеством информации. Появятся совершенно новые модели ведения бизнеса, при которых даже не входящие в отрасль компании смогут оказать существенное влияние на уровень конкуренции в ней. При этом ни модель пяти сил, ни исследование экономической структуры отрасли не учитывают влияние данных изменений.

*Глобализация*. Усовершенствование коммуникаций между странами делает возможным для компаний устанавливать сотрудничество на глобальном уровне. В настоящее время глобальные и сетевые модели диктуют новые требования стратегиям организаций. Портер предлагает стать лидером по ценам или качеству, что на настоящий момент уже недостаточно. Сейчас конкурентные преимущества можно создать через способность устанавливать долгосрочные отношения с потребителями в разных точках земного шара, а также управлять широкими партнерскими сетями с целью создания выгоды для обеих сторон.

*Дерегуляция*. В последнее время во многих странах наблюдалось сокращение присутствия государства во многих отраслях. Компаниям различных отраслей, освободившимся от вмешательства со стороны государства, приходится полностью реструктурироваться и подыскивать альтернативные направления своего развития.

Доунс приходит к выводу о том, что именно информационные технологии создают пропасть между “миром Портера” и новыми реалиями, где действуют новые силы. IT уже являются не просто инструментом для осуществления целей – сейчас IT сами изменяют мир.

И действительно, указанный Доунсом факторы в последнее время стали самостоятельными влиятельными силами, так как на многие отрасли сейчас сильно влияет технологический прогресс, особенно в сфере информационных технологий. Вследствие этого представляется затруднительным разрабатывать стратегию исключительно на основе моделей Портера. Однако это не означает, что модель Портера перестала быть применимой для определения привлекательности отрасли и её анализа. Идеи Портера о том, что компании функционируют в системе координат конкурент, новый участник рынка, поставщик, покупатель и товар заменитель, отнюдь не устарели. Они до сих пор состоятельны в рамках любой конкурентной экономики. Доунсовские силы не отменили модель Портера, а сделали её более динамичной и сложной. Если традиционный подход в рамках модели Портера ограничен достижением более успешного конкурентного положения одной компании по отношению к другой, то теперь становится более важным установить взаимовыгодное сотрудничество (партнерские связи, общие стратегические союзы и др.).

**Стратегическое значение пятифакторной модели конкуренции Портера для определения прибыльности отрасли**

Модель пяти сил Портера помогает оценить характер конкуренции в конкретной отрасли с разных сторон, степень влияния разных факторов и создаваемое ими конкурентное давление. В большинстве случаев, чем больше общая сила всех факторов, тем ниже прибыль всех компаний в отрасли. Прибыль всех участников может упасть практически до нуля в ситуации, когда все пять факторов создают очень жесткие условия. С точки зрения прибыльности компаний наиболее непривлекательна ситуация, при которой барьеры входа в отрасль низки, соперничество между компаниями очень сильно, конкуренция со стороны товаров-заменителей высока, а компании-покупатели и продавцы одинаково сильно влияют на условия сделок.

Необходимо отметить, что эффективность конкурентной стратегии компании зависит от эффективности защиты компании от воздействия пяти факторов конкуренции, возможности компенсации давления и способности к созданию устойчивых конкурентных преимуществ.

Предложенная Пртером модель в большинстве случаев может предсказать прибыльность и перспективы в отрасли, однако нужно учитывать, что она рассматривает структуры отрасли как относительно устойчивые, тогда как конкуренция в очень многих отраслях крайне динамична и неустойчива. Джозеф Шумпетер считал, что конкуренция представляет собой динамичный процесс, который регулярно меняет отраслевую структуру. Поэтому в случае высоких темпов изменения структуры модель Портера может быть не достаточно информативна для прогнозирования конкуренции и прибыльности. Анализ пяти сил дает понимание отраслевой структуры в целом, но для стратегического процесса гораздо важнее взгляд вперед для предсказания того, как конкурентные силы могут измениться в будущем. Некоторый динамический элемент может внести анализ внешнего окружения компании с точки зрения тенденции и влияющие на отрасль факторы.

# Анализ стратегических групп в отрасли

Еще одним инструментом изучения структуры отраслевой конкуренции является анализ положения конкурирующих фирм. Сравнение конкурентных позиций фирм в отрасли может проводится с помощью такого инструмента, как разработка карты стратегических групп. Концепция стратегических групп была предложена Майклом Хансом в 1972 году, и впоследствии доработана Ньюманом и Портером[[6]](#footnote-6). Анализ стратегических групп предполагает сегментацию отрасли на основе стратегий компаний, её составляющих. Выделение стратегических групп упрощает конкурентный анализ, ведь в большинстве отраслей участников очень много, что затрудняет анализ каждого из них в отдельности.

Стратегическая группа – «группа фирм одной отрасли, придерживающаяся одинаковых или сходных по какому-то параметру стратегий»[[7]](#footnote-7). В качестве критериев выделения могут выступать ассортимент товаров, географическое расположение, уровень качества и цены товара, технологии и др.

Для составления карты стратегических групп необходимо:

• Установить набор характеристик, отличающих друг от друга компании одной отрасли.

• Нанести компании на карту с двумя переменными, используя в качестве осей пары этих характеристик.

• Объединить компании, которые достаточно близко расположены на карте, в одну стратегическую группу.

При расположении стратегических групп необходимо учитывать следующие рекомендации: служащие осями карты переменные не должны быть сильно взаимозависимы; и должны показывать существенные различия в положениях, занимаемых фирмами в конкурентной борьбе. Также можно составить несколько карт, если осями могут служить более двух переменных, с разных сторон раскрывающих существующие взаимодействия компаний в отрасли.

Различная прибыльность разных стратегических групп может быть вызвана разным уровнем давления со стороны товаров-заменителей, потребителей или поставщиков. Определение стратегических групп может стать базой для прогноза потенциальных изменений во внешней конкурентной среде и, следовательно, в изменении конкурентных стратегий.

# Понятие движущих сил конкуренции

Отраслевой анализ привлекательности невозможен без определения тех факторов, которые вызывают значительные изменения в отрасли и уровне конкуренции. Так как влияющие на отрасль внешние силы постоянно находятся в движении, они вызвают перемены и изменения в отрасли. Движущие силы представляют собой те причины, которые приводят к изменению условий конкуренции и отраслевой ситуации. Анализ движущих сил включает определение самих движущих сил и степень их влияния на отрасль.

К факторам, которые могут оказывать на отрасль и входящие в неё компании существенное влияние, изменяя положение дел в отрасли и эффективные стратегии, можно отнести:

• *Изменения в тенденциях экономического роста*. Рост или падение темпов роста отрасли оказывает на неё существенное влияние, так как данный фактор изменяет соотношение спроса и предложения, легкость входа в отрасль и выхода из неё. Длительный и динамичный рост спроса часто привлекает новые компании и поощряет инвестиции уже действующих в отрасли фирм. В отрасли с отсутствующим на протяжении длительного времени ростом компании могут либо закрыть наименее эффективные производства, либо полностью уйти из отрасли.

• *Изменение в составе потребителей*. Демографические изменения могут вызвать изменения в наборе предоставляемых потребителям товаров или услуг, в каналах продвижения, подходах к реализации и рекламе.

• *Технологические изменения*. Изменения в технологиях могут существенно изменить положение дел в отрасли, давая возможность компаниям производить новые товары с меньшими издержками и открывая новые перспективы в целом для отрасли.

• *Изменения в системе маркетинга*. Компании, которые воспользуются данной движущей силой и внедрят новые маркетинговые технологии и приемы, смогут поднять интерес к своим товарам, снизить себестоимость единицы продукции и увеличить дифференциацию своей продукции.

• *Выход на рынок или уход с него крупных фирм*. Данная движущая сила влияет на компании практически во всех отраслях, так как действия крупных компаний оказывают огромное влияние на стратегические решения всех остальных фирм в отрасли. Так, приход иностранных компаний в отрасль существенно изменяет условия конкуренции. Вход крупной фирмы в отрасль может не только повлечь за собой перестановку сил среди конкурирующих компаний, но и привести к изменениям в характере конкуренции. Аналогично, уход с рынка крупной компании повлияет на структуру конкуренции в отрасли, обостряя борьбу оставшихся компаний за потребителей ушедшей компании.

• *Возрастающая глобализация отрасли*. Глобализация отрасли является существенным фактором и может происходить по разным причинам: международные компании могут использовать агрессивную стратегию, чтобы завоевать лидирующее положение на мировом рынке, также могут быть улучшены условия сотрудничества между некоторыми странами или сняты торговые барьеры.

• *Переход предпочтений потребителей от дифференцированных товаров к стандартным* (и наоборот). В некотрых условиях потребители делают выбор в пользу стандартного товара без дополнительных свойств вместо дифференцированного товара. Примером данного явления может служить и смена предпочтений люксового товара на выбор стандартной продукции. Такие изменения в потребительских предпочтениях могут повлечь за собой рост спроса на массовые более дешевые товары и возникновение ценовой конкуренции.

• *Влияние изменений в законодательстве и в политике правительства*. Законы, принимаемые в государстве, а также действия властей, могут вызвать крупные изменения в поведении компаний и в их стратегии.

• *Изменение общественных ценностей и образа жизни*. Изменение отношения к различным товарам, изменения в стиле жизни, появление новых общественных проблем — все это является мощным источником перемен в отрасли.

В задачи анализа движущих сил входит отделение основных причин, приведших к изменениям в отрасли, от незначительных: тогда как на отрасль оказывает влияние огромное количество факторов, не более трех - четырех из них могут быть названы движущими силами, определяющими развитие данной отрасли. Анализ движущих сил показывает менеджерам, в каком направлении необходимо выстраивать стратегию компании с учетом тех внешних сил, которые будут оказывать наибольшее влияние на её деятельность в ближайшей перспективе. Кроме того, менеджерам необходимо приспособить компанию к воздействию движущих сил таким образом, чтобы она смогла максимально полно воспользоваться предоставляемыми возможностями для создания конкурентного преимущества.

# Ключевые факторы успеха

«Ключевые факторы успеха (КФУ) — это те конкурентные возможности, результаты деятельности, которые предприятие должно обеспечивать, чтобы быть конкурентоспособным и добиться финансового успеха»[[8]](#footnote-8). КФУ являются теми факторами, которым компании должны уделять особое внимание, так как именно они определяют успех (или его отсутствие) компании в отрасли, ее конкурентные возможности, оказывающие непосредственное влияние на прибыльность.

Определение КФУ компании с учетом доминирующих и потенциальных условий развития отрасли и отраслевой конкуренции необходимо не только на этапе разработки стратегии, но и во время её реализации и корректировки. Те менеджеры, которые неправильно оценил влияние внешних факторов на обеспечение длительного успеха в конкурентной борьбе, ориентируются на ошибочные стратегии или выбирают цели, не обеспечивающие конкурентное преимущество. Использование одного или нескольких КФУ в качестве базы при разработке стратегии компании способно многократно повысить её адаптивность, гибкость, а также шансы на финансовый успех.

Не секрет, что ключевые факторы успеха в разных отраслях серьезно отличаются, а также они могут со временем изменяться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации. Не стоит стараться включить в перечень КФУ все факторы, имеющие какое-либо значение на развитие отрасли. Необходимо сконцентрироваться на трех-четырех ключевых драйверах развития компании в отрасли, так как целью определения КФУ является решение относительно того, что является более важным, а что — менее важным для достижения успеха в конкурентной борьбе в конкретной отрасли. Так каким образом можно идентифицировать КФУ в конкретной отрасли? Чтобы эффективно функционировать в отрасли, компании необходимо ответить на следующие вопросы:

* Чего хотят покупатели? Компания должна поставлять покупателям то, что они хотят приобрести.
* Что должна предпринять компания для выживания в конкурентной борьбе? Компании необходимо иметь то, с помощью чего она смогла бы выиграть конкурентную борьбу.

Для ответа на первый вопрос компании нужно установить своих покупателей, их потребности и условия совершения выбора между различными предложениями. Выявление потребительских предпочтений является отправной точкой анализа. Для ответа на второй вопрос фирме необходимо исследовать основу отраслевой конкуренции, её интенсивность и характеристики. Базовая схема идентификации КФУ представлена на рисунке.

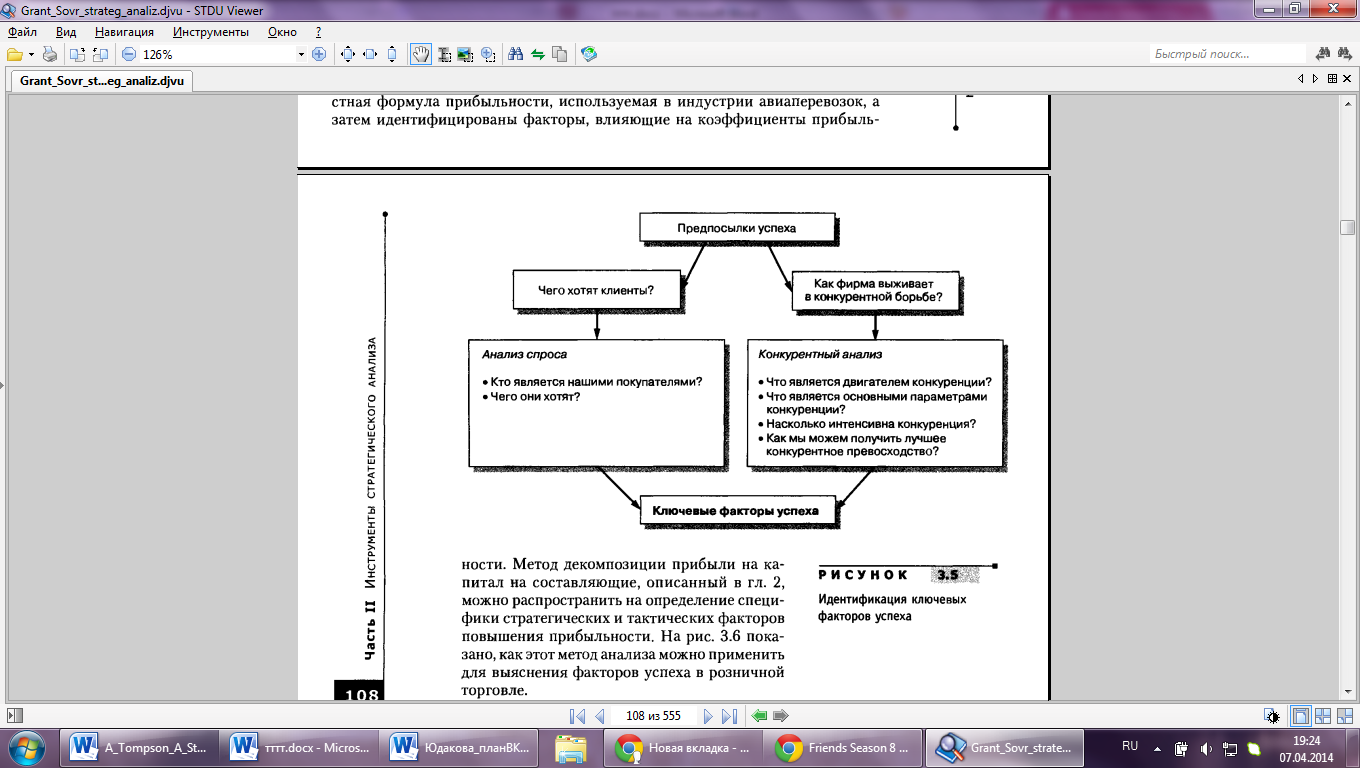


Рисунок 2. Определение ключевых факторов успеха по Р. Гранту (Грант Р. Современный стратегический анализ, - СПб.: Питер, 2008. — 560 с.)

Тем не менее, некоторые ученые считают определение ключевых факторов успеха не столь важным и полезным для формулирования стратегии. Панкай Гемават отмечает, что «сама идея идентифицировать фактор успеха, а затем получить его чем-то напоминает бессмысленную средневековую охоту за философским камнем»[[9]](#footnote-9). Автор утверждает, что невозможно найти универсальную схему стратегии успеха, и даже в одной отрасли не существует универсальной стратегии, которая гарантировала бы максимальные прибыли. Тем не менее, любой рынок отличается от всех остальных по мотивирующим потребителей факторам и конкретным проявлениям конкуренции. Для разработки эффективной бизнес-стратегии нужно понять эти важнейшие аспекты отраслевой среды. Это не означает, что все компании внутри одной отрасли для выживания в конкурентной борьбе используют одинаковые стратегии. Каждой организации присущ свой уникальный набор ресурсов и способностей, поэтому компании выбирают уникальные стратегии, которые помогают объединить их ресурсы и способности с факторами успеха в отрасли.

# Оценка привлекательности отрасли и перспектив доходности

Важнейшим завершающим этапом отраслевого и конкурентного анализа является определение ситуации в отрасли в целом и заключение о привлекательности или непривлекательности отрасли в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Вывод о высокой привлекательности отрасли часто ведет к тому, что компании начинают использовать агрессивную стратегию роста и развития: увеличивают усилия на развитие продаж, а также осуществляют инвестиции для расширения производственных возможностей – иными словами, направляют усилия на укрепление конкурентных позиций компании в перспективе. Если делается вывод о непривлекательности отрасли, то наиболее успешные компании проявляют осторожность при инвестировании, уделяют внимание защите конкурентоспособности своей продукции и прибыльности в будущем, и возможно, приобретают более мелкие фирмы для оживления бизнеса. Наиболее слабые фирмы могут принять решение о выходе из отрасли или слиянии с другими компаниями. Наиболее сильные могу решить диверсифицироваться и выйти в более привлекательные сферы деятельности.

При определении привлекательности отрасли важнейшими являются такие факторы, как:

* + потенциал роста;
  + возможность входа/выхода из отрасли крупных фирм;
  + усиление или ослабление конкуренции;
  + благоприятное/неблагоприятное влияние на отрасль основных движущих сил;
  + стабильность спроса (степень его зависимости от экономической ситуации, времени года, изменения вкусов потребителей и т.д.);
  + серьезность стоящих перед отраслью в целом проблем;
  + степень риска и неопределенности, связанных с развитием отрасли.

Считается, что если в конкретной отрасли перспектива получения прибыли более высокая, чем в среднем по другим отраслям, то данную отрасль можно считать привлекательной. Тем не менее, разделение отраслей на привлекательные и непривлекательные достаточно условно, так как привлекательность отрасли всегда относительна, а решения о развитии в конкретной отрасли зависят от ЛПР. Компании, не функционирующие в данной отрасли, изучив ее среду, могут посчитать приход в неё нецелесообразным и найти более привлекательные с точки зрения прибыльности отрасли. В то же время занимающая выгодные позиции в отрасли компания, на основе той же информации может сделать вывод о привлекательности отрасли вследствие достаточности необходимых ресурсов для ведения конкурентной борьбы и обеспечения сильной позиции в отрасли в распоряжении компании. Таким образом, привлекательность отрасли необходимо оценивать с позиции конкретной компании. Очень часто привлекательность отрасли анализируется с точки зрения трех участников: компании, уже функционирующей в отрасли; компании, рассматривающей возможность входа в отрасль; и внешнего инвестора.

Компании, уже функционирующие в отрасли, должны принимать во внимание несколько дополнительных факторов:

* конкурентная позиция компании в отрасли и ее потенциальное усиление или ослабление;
* способность фирмы защищаться и не подвергаться воздействию от влияния тех факторов, которые делают отрасль непривлекательной;
* возможность компании пользоваться слабыми местами более слабых конкурентов.

Таким образом, конечная цель отраслевого анализа состоит в определении привлекательности отрасли и ее отдельных сегментов. С помощью такого анализа можно понять структуру отрасли, её динамику, существующие и потенциальные возможности и угрозы, выявить самые существенные КФУ и на базе данной информации разрабатывать стратегию поведения. Качественный анализ отраслевой и конкурентной ситуации представляет собой важнейшую предпосылку разработки эффективной стратегии, основанной на объективной и ясной картине внешней среды, в которой функционирует компания. Анализ привлекательности отрасли невозможен без конкурентного анализа макроокружения, включающего структурный анализ конкурентного окружения с помощью модели пяти сил Портера и определение конкурентных позиций с помощью карт стратегических групп. Данный анализ позволит не только определить привлекательность отрасли и отдельных сегментов, но также позволит выделить основные движущие силы развития отрасли и определить новые возможности, которые могут привести к росту прибыльности компаний внутри отрасли.

# Глава 2. Особенности, характеристики и конкурентная ситуация в отрасли гостиничных услуг Москвы

Гостиничный бизнес является одной из наиболее развивающихся отраслей экономики, приносящей многомиллионные прибыли. Вследствие этого в отрасли наблюдается достаточно высокий уровень конкуренции, что диктует менеджменту гостиниц разрабатывать и поддерживать эффективную стратегию развития, направленную на создание и поддержание конкурентных преимуществ. Процесс формирования эффективной стратегии развития гостиницы невозможен без учета состояния экономики, благосостояния населения и других факторов, значимых при принятии управленческих решений о выборе «вектора роста» компании.

Москва является российским лидером по объемам предлагаемых гостиничных услуг и доходам, получаемым от данного вида деятельности. Потенциал московской отрасли гостиничных услуг несравним ни с одним другим городом России: на долю столицы приходится 50% всех доходов России и 4% всего номерного фонда. Как известно, отрасль гостиничных услуг можно разделить на несколько различных сегментов, которые очень различаются не только по финансовым показателям, качеству предоставляемых услуг, уровню сервиса, но и по перспективам роста, доходности и развития в целом. Наиболее бурно развивающимся сегментом на настоящий момент является сегмент люксовых гостиниц (5 звезд), к которому относятся высококлассные гостиницы с широким спектром услуг и высочайшим уровнем сервиса. Конкуренция в данном сегменте усиливается, и видится интересным оценить, какие силы действуют и будут действовать на сегмент, а также какие перспективы ожидают его существующих и потенциальных участников.

Тем не менее, сначала необходимо обозначить общую ситуацию в отрасли и определить её основные характеристики. Одной из важнейших характеристик отрасли гостиничных услуг можно назвать высокую степень её фрагментации: в отрасли существует огромное разнообразие видов и типов гостиниц (отели разных классов и категорий, курортные отели, бизнес- и конгресс-отели, апарт-отели, мотели и т.д.). Такое многообразие существует ввиду характерного для данного бизнеса большого спектра вкусовых предпочтений и финансовых возможностей клиентов. Данный факт препятствует концентрации в отрасли, а также способствует размыванию самого понятия гостиницы. Помимо фрагментарности, отрасли присуща и нишевая конкуренция, так как функционирование различных гостиниц определяется спецификой их целевых аудиторий.

# 2.1. Объем и структура гостиничного рынка Москвы

«По оценке департамента гостиничного бизнеса и туризма совокупный объем номерного фонда в Москве на конец 2013 года насчитывает более 48 тыс. номеров (не включая номера в хостелах и мини-отелях), из них доля качественного предложения составляет порядка 32% общего предложения или 15,4 тыс. номеров»[[10]](#footnote-10). Если говорить о таком важном показателе, как обеспеченность местами в гостиницах на 1000 жителей, то в Москве он составляет 7,5 мест, в Риме – 19, в Берлине - 11. Можно отметить, что обеспеченность местами в Москве еще далека от аналогичного показателя других европейских столиц, а значит – отрасль имеет перспективы развития.

БОльшая доля гостиниц Москвы сосредоточены в Центральном и Северо-Восточном округах. На эти округа в совокупности приходится более половины гостиничного фонда города. Практически все пятизвездочные гостиницы, также как и большая часть четырехзвездочных, расположены в центре города.

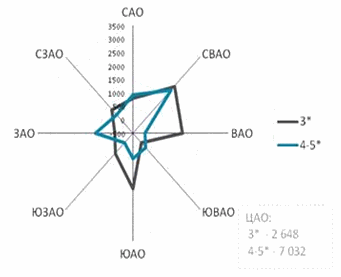


Рисунок 3. Географическое распределение гостиниц разных категорий в Москве

Несмотря на тот факт, что гостиницы средней ценовой категории (3 звезды) занимают наибольшую долю в общей структуре предложения (порядка 45%), номерной фонд в данном сегменте растет очень медленными темпами. Проблема в том, что некоторые гостиницы, изначально заявленные как гостиницы категории «3 звезды», позиционируются на рынке после открытия в сегменте бизнес-класса. Однако нехватка объектов среднего ценового сегмента стимулирует развитие маломестных средств размещения, таких как хостелы, мини-отели, небольшие уютные гостиницы. Данная ситуация приводит к выигрышу клиентов – таким образом, в Москве начали функционировать некие компенсационные механизмы, которые позволяю «амортизировать» недостаток средств размещения среднего ценового сегмента.

Если говорить о соотношении международных и местных операторов, под управлением которых находятся московские гостиницы, то в последнее время все введенные отели открываются в основном под управлением международных операторов. На начало 2014 года «24% существующего номерного фонда Москвы находится под управлением международных операторов и принадлежит международным сетям (большинство – в сегменте 4-5 звёзд), причем на настоящий момент лидерами по количеству гостиниц являются Intercontinental Hotel Group, Marriott International и Accor» [[11]](#footnote-11). Все гостиницы Москвы, управляемые международными операторами, имеют высокий уровень загруженности, их деятельность можно считать достаточно успешной. При этом чаще всего иностранные компании не строят объект с «нуля», а берут под управление уже готовую гостиницу. Международные операторы после реконструкции приобретенного ими объекта переоснащают номерной фонд, что позволяет им повысить «звездность» гостиницы.

На гостиничную деятельность оказывает влияние политическая турбулентность, так как на иностранных отдыхающих и деловых туристов оказывают влияние риск и ухудшение имиджа страны. Поэтому главной проблемой, с которой сейчас сталкивается отрасль гостиничных услуг, это уменьшение числа заявок, отмена бронирований групповых туристических и корпоративных клиентов, а также общее настроение зарубежных туристов.

Нужно отметить, что отрасль гостиничных услуг Москвы на настоящий момент достаточно олигополизирована. Основными её участниками сейчас являются либо крупные международные компании типа Marriott International (США), Accor (Франция), InterContinentalHotelsGroup (Великобритания), либо государство, активно внедряющее программы развития отрасли.

Среди последних событий в отрасли – недавнее открытие одновременно нескольких отелей, принадлежащих одному оператору – Accor. Комплекс включает как 4-звездночный отель бренда Mercure, так и 3-звездочные гостиницы брендов IBIS и ADAGIO. За рубежом подобные проекты распространены, тогда как для Москвы строительство таких «совмещенных» гостиниц стало первым. Нужно отметить, что такой подход имеет несколько преимуществ. Когда несколько гостиниц под разными брендами одновременно работает в одном здании, существует возможность к привлечению широкой аудитории из разных целевых групп. Кроме того, это приводит к росту эффективности результатов деятельности всего комплекса: организация общих конферанс залов, единой парковки, магазинов, ресторанов, а также возможность снизить затраты на персонал.

В рамках данной работы будет рассматриваться люксовый сегмент отрасли гостиничных услуг. Таким образом, во внимание не берутся хостелы и апартаменты. Рассмотрим основные актуальные показатели указанных сегментов.

Прежде всего, необходимо определить основные показатели, характеризующие хозяйственную деятельность гостиниц. Одними из наиболее часто используемых показателей эффективности деятельности гостиниц являются показатели загрузки (Occupancy Rate), средней стоимости номера (ADR) и дохода с одной свободной комнаты или номера (RevPAR).

*«ADR = Выручка от продажи номеров за период (руб.) / Продано номероночей за тот же период (шт.)*

*Occupancy = Продано номероночей за период (шт.) / Продано номероночей за период (шт.)*

*RevPAR = Выручка от продажи номеров за период (руб.) / Всего номероночей за тот же период (шт.)»[[12]](#footnote-12)*

Основная задача любого менеджера гостиницы - стремиться к тому, чтобы RevPAR был равен или максимально близок ADR – чтобы гостиница была полностью занята, и свободных номеров не было. Данные показатели, приведенными в вид индексов, могут служить и индикаторами эффективности работы менеджмента гостиницы. Так, например, RevPAR Index = RevPAR гостиницы / средний RevPAR по гостиницам стратегической группы (аналогично для других показателей). Индексы, близкие к 100%, свидетельствуют о том, что менеджмент гостиницы был эффективен в максимизации выручки и прибылей. Из-за высокой доли постоянных издержек в деятельности гостиниц, 1% падение в выручке вызовет 2% падение чистой прибыли.

Если говорить о доходах гостиничных предприятий, то они увеличились за два года почти на 11 млрд руб. и к концу 2013 года составили 49 млрд руб. Налоговые поступления от деятельности гостиниц в консолидированный бюджет, по данным Мосгорстата, за прошлый год выросли на 700 млн руб. и составили 7,3 млрд руб., в том числе 1,5 млрд — в бюджет города. На настоящий момент финансовые показатели в отрасли отстают от показателей других европейских столиц. Достаточно низкая производительность объясняется рядом факторов: в несетевых гостиницах недостаточная загрузка (в том числе из-за неэффективности маркетинговой политики, ограниченности перечня услуг и низкого уровня сервиса), а сетевые часто сталкиваются с проблемой недостатка квалифицированного персонала. Также причинами низкой производительности в отрасли могут быть и падение спроса, высокая стоимость капитала, страновой риск, коррупция и тот факт, что несетевые гостиницы находятся в собственности у государства, и у их менеджеров нет стимулов повышения эффективности деятельности.

**Люксовый сегмент (Luxury)**.

Отели данного сегмента обеспечивают очень высокий уровень сервиса, располагаются в центре города и предоставляю элитные условия проживания; при этом цены на размещение и услуги очень высокие. Как правило, столь высокая цена соответствует качеству: номера оформлены очень качественно, а управление осуществляется по высшим профессиональным стандартам. Целевой аудиторией таких гостиниц обычно являются деловые туристы: руководители корпораций, участники политических, экономических, технологических и иных конференций, профессионалы высокого уровня.

Рисунок 4. Структура распределения качественных гостиниц, 2013 (Cushman & Wakefield)

Как можно увидеть из представленного выше графика, люксовый сегмент на конец 2013 года занимает порядка 20% рынка, тогда как безусловным лидером по предложению является средний и экономичный сегмент. Предложение люксовых гостиниц с каждым годом увеличивается, и этот тренд должен сохраниться и в ближайшее время.

Если говорить о финансовых показателях в сегменте, то в начале 2014 года доходность на номер (RevPAR) в этом сегменте по сравнению с аналогичным периодом 2013 года сократилась на 6%, в основном за счет падения среднего тарифа (ADR) до 12800 рублей. Два лидера сегмента – AraratParkHyatt и TheRitz-Carlton, – показывают гораздо более высокий ADR. Однако среднее значение по сегменту ниже, так как другие отели не «дотягивают» до подобного уровня цен. Вероятно, что в ближайшее время сегмент может подвергнуться влиянию спада бизнес-активности, а также усилению конкуренции со стороны нового FourSeasons. В целом показатели люксовых гостиниц Москвы ниже показателей более развитых отраслей, среди которых Лондон, где средний тариф в люксовом сегменте составляет около 1,1 тыс. долл., или Нью-Йорк – порядка 930 долл.

**Рисунок 5. Показатели гостиниц люксового сегмента в Москве в 1-м квартале 2014 года (в годовом исчислении)**

Если говорить о темпах роста сегментов, то данный показатель можно связать с темпами роста таких индикаторов деятельности гостиниц, как заполняемость и прибыльность на номер, которые во многом свидетельствуют о развитии сегмента в целом.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Люкс | | | |  | верхний | | | |  | средний | | | |
|  | Occupancy | Темп изменения Occupancy | RevPAR | Темп изменения RevPAR |  | Occupancy | Темп изменения Occupancy | RevPAR | Темп изменения RevPAR |  | Occupancy | Темп изменения Occupancy | RevPAR | Темп изменения RevPAR |
| 2007 | 52% |  | 8200 |  |  | 54% |  | 6700 |  |  |  |  |  |  |
| 2008 | 53% | 1,92 | 8400 | 2,44 |  | 60% | 11,11 | 8200 | 22,38 |  |  |  |  |  |
| 2009 | 48% | -9,43 | 7000 | -16,66 |  | 54% | -10 | 6000 | -26,82 |  | 57% |  | 3200 |  |
| 2010 | 57% | 18,75 | 7000 | 0 |  | 58% | 7,40 | 5800 | -3,33 |  | 56% | -1,75 | 2400 | -25 |
| 2011 | 56% | -1,75 | 7500 | 7,14 |  | 60% | 3,44 | 5000 | -13,79 |  | 57% | 1,78 | 2600 | 8,33 |
| 2012 | 54% | -3,57 | 7000 | -6,66 |  | 66% | 10 | 6000 | 20 |  | 62% | 8,77 | 3100 | 19,23 |
| 2013 | 52% | -3,70 | 7500 | 7,14 |  | 63% | -4,54 | 5700 | -5 |  | 60% | -3,22 | 3000 | -3,22 |
| 2014 | 51% | -1,92 | 7000 | -6,66 |  | 59% | -6,34 | 5600 | -1,75 |  | 61% | 1,66 | 2800 | -6,66 |
| Среднее значение: | 53% | 0,04 | 7342 | -1,89 |  | 59% | 1,58 | 6042 | -1,18 |  | 59% | 1,45 | 2780 | -1,47 |

# 

# 2.2. Спрос на гостиничные услуги Москвы

## *2.2.1. Профиль потребителей гостиничных услуг города Москвы*

Москва, население которой составляет 11,7 млн. человек, является главным финансовым центром России, где находятся 600 из 1250 крупнейших финансовых учреждений и, вследствие этого, центром бизнес-туризма. Кроме того, Москва привлекает и туристов, путешествующих с познавательными целями – здесь находятся многочисленные архитектурные и исторические достопримечательности, музеи, галереи и многое другое.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Посетители с бизнес-целями** | | **Посетители с личными целями** | |
| бизнес-туризм | выступления/ соревнования | культурно-познавательный туризм | иные цели визита |
| Бизнесмены, менеджеры компаний и другие работники, посещающие столицу с деловыми целями (конгрессы, форумы, встречи фондов / ассоциаций, осмотры объектов/продукции, тренинги и т.д.) | заезды коллективов с целью соревнований или выступлений (гастроли музыкальных групп, спортивные мероприятия и т.д.) | осмотр достопримечательностей, отдых, событийный туризм (различные мероприятия, например, кинофестивали, концерты и др.) | решение личных проблем, приезд с целью лечения, по поводу свадьбы, дня рождения друзей/ родственников, проведения выходных |

По данным опроса гостиничных операторов, «80% приезжающих в Москву гостей имеют рабочую цель визита, из которых 75% приезжают с бизнес-целями, 25% — с иными целями (выступления / гастроли / соревнования). Доля туристов с личными целями составляет, соответственно, 20%, из которых 45% приезжают с культурно-познавательными целями, 55% — приезжают с иными целями»[[13]](#footnote-13).



Рисунок 6. Распределение граждан по целям приезда (Мосгорстат)

Как можно понять из рисунка 6, численность иностранных граждан, прибывающих в Москву с деловыми целями, активно растет в последние годы, опережая аудиторию клиентов, приезжающих с туристическими целями. Численность российских бизнес-туристов больше чем в два раза превосходит аналогичный показатель иностранных граждан, при этом темпы роста её не столь высоки. В общем и целом, туристические потоки из-за рубежа хотя и отстают от внутренних приездов, но при этом темпы роста иностранного туризма намного опережают показатели путешествующих российских граждан.

Рисунок 7. Динамика численности прибывших в Москву иностранных граждан (Росстат)

Как видно из таблицы (рис.7), поток иностранных граждан, посещающих Москву, постоянно растет, и ожидается, что данная тенденция сохранится и в ближайшей перспективе. В среднесрочной перспективе можно прогнозировать рост туристического потока за счет познавательного туризма, в том числе и за счет правительственной программы «Развитие индустрии отдыха и туризма на 2012-2016 годы», призванной поддержать культурно-познавательный, а также событийный туризм. Благодаря действиям Правительства Москвы в отношении повышения туристской привлекательности города, интерес к поездкам в Москву всех категорий посетителей заметно возрос, о чем свидетельствует и рост удельной доли туристских целей в общем объеме прибытий, несмотря на то, что основной целью поездки по-прежнему остается бизнес. Таким образом, происходит постепенное повышение интереса к Москве как международному туристическому центру и устранение кризисных явлений, повлиявших на величину турпотока.

Для определения потребности в гостиницах полезным инструментом служит структурная теория развития спроса, предложенная Клейнуортом Бенсоном, утверждающая, что спрос на гостиничные услуги зависит скорее от структуры экономики страны, чем от роста ВВП[[14]](#footnote-14). В данной теории выделяются 3 стадии.

Первая стадия предполагает преобладание в экономике страны компаний, в основном в перерабатывающей и добывающей сферах. При этом спрос на гостиничные услуги является достаточно низким, а с бизнес целями путешествует небольшое количество человек. Внутри страны поток делового туризма распределен неравномерно, и довольно высок в столице, в то время как спрос в регионах довольно низок. Для того, чтобы перейти на вторую стадию, которая характеризуется более высоким спросом на гостиничные услуги, необходимы такие условия, как: развитие деловой активности компаний, имеющих филиалы в различных странах; рост числа компаний, присутствующих на международных рынках. На настоящий момент происходит переход России во вторую фазу, о чём свидетельствует увеличение доли россиян, путешествующих с деловыми целями внутри страны, рост деловой активности населения. Следовательно, спрос на бизнес-гостиницы в ближайшее время будет только расти, особенно в Москве. Правильный выбор стратегии развития гостиничного бизнеса, учитывающий стадию развития спроса в регионе, позволяет повысить конкурентоспособность гостиницы, создать преимущества по сравнению с конкурентами и победить в борьбе за потенциального клиента.

Создание конкурентоспособности в гостиничной отрасли сильно отличается от сферы материального производства, и связано это с тем, что спрос на гостиничные услуги высоко эластичен по уровню доходов потребителей и ценовым предложениям. На спрос оказывают влияние такие факторы внешней среды, как политика и социальная сфера, уровень стабильности и др. С другой стороны, в гостиничной отрасли существует довольно негибкое предложение. Так как предложение не является мобильным, при этом отсутствует возможность создавать запасы товара, услуги гостиниц потребляют непосредственно на месте, гостиницы не могут быстро адаптироваться к изменению спроса во времени. Подобная жесткость предложения связана с довольно высокой долей основного капитала в общих издержках гостиниц. Это не выгодно как потребителю, который вследствие этого платит больше, так и городу, который не использует имеющиеся основные фонды максимально эффективно.

Основной из наметившихся тенденций спроса в настоящее время является активный рост спроса на гостиничные услуги со стороны граждан Китая, который лидирует среди стран дальнего зарубежья по числу приезжающих в Москву туристов. Рост числа туристов из Китая вызван подписанным между странами соглашению о безвизовом въезде путешественников в составе туристических групп (позволяет китайским туристам в составе групп от 5 до 50 человек находиться в России в течение 15 дней). Кроме того, на рост спроса влияет и сотрудничество стран в плане экономики, политики и иных сторон общественной жизни. В 2012 году количество туристов из Китая выросло на 46%, а в 2013-м — ещё на 18%[[15]](#footnote-15).

Нужно отметить важную особенность спроса на гостиничные услуги. Гостиничный бизнес является цикличной отраслью, то есть спрос здесь находится в прямой зависимости от доходов населения. Кроме того, Москву можно назвать городом отложенного спроса. Такая ситуация связана с неправильным позиционированием и вялым маркетинговым продвижением города в течение длительного времени. Речь идет о многочисленных мифах о том, что москвичи не улыбаются гостям, а путешествовать по городу небезопасно. Однако за весь 2013 год было зарегистрировано всего 29 преступлений против иностранцев – данную цифру сложно назвать большой, если сравнить ее с другими городами Европы. Кроме того, мифом является и то, что иностранным туристам обычно не нравится в Москве. Данные Института социального маркетинга за 2011 год, полученные по результатам опроса 1000 туристов, показывают, что «79% туристов готовы посетить Москву еще раз, а 82% - удовлетворены качеством туристских услуг, оказанных в Москве»[[16]](#footnote-16).

## *2.2.2. Макроэкономические факторы, влияющие на спрос в гостиничной отрасли*

Необходимо обратиться к факторам макроокружения и их влиянию на отрасль гостиничных услуг Москвы. Факторы политической, экономической, социальной и технологической макросреды могут оказывать как активизирующее, так и лимитирующее воздействие на отрасль. Такие факторы, как высокая инфляция и безработица, кризисы оказывают отрицательное влияние на туризм, а, следовательно, на гостиничный рынок в целом. Рост деловой активности, рост мировой экономики и понижение ставки налогообложение могут служить примерами активизирующих мер для гостиничного сектора.

Москва, формируя около 22% ВВП, является самым «сильным» с экономической точки зрения регионом России. Экономический рост Москвы составляет порядка 5-6%, при этом уровень безработицы в регионе минимален – 1% (средний по России – 6,2%). Общая экономическая ситуация в городе оказывает положительное влияние на развитие отрасли.

Как было указано выше, спрос в московской гостиничной отрасли формируется, в основном, за счет бизнес-туристов. На рост потока данной категории туристов может оказать положительное влияние тенденция превращения Москвы в международный финансовый центр. В 2008 г глобальный финансовый выявил острую потребность в диверсификации экономики России, в том числе за счет развития рынка профессиональных финансовых услуг и создания конкурентоспособной финансовой отрасли. Превращение Москве в мировой финансовый центр станет возможным уже к 2020 году, при этом необходимыми условиями являются конкретный план развития рынков, привлечение инвесторов и стандартизация системы платежных услуг. Превращение Москвы в международный финансовый центр благотворно скажется на желании инвестировать в экономику Москвы в целом, и в отрасль гостиничных услуг в частности. Произойдет это вследствие улучшения условий ведения бизнеса, повышения стандартов корпоративного управления, усовершенствования инфраструктуры рынка, повышения ликвидности рынка, оптимизации налогового бремени на инвестиционную деятельность, а также получения выгод от межкультурного обмена за счет привлечения в Москву большего количества иностранных специалистов. В целом произойдет облегчение доступа инвесторов из современных центров концентрации капитала (Западная Европа, США, Китай), что в целом положительно скажется на развитии гостиничной отрасли столицы.

К важнейшим социально-экономическим процессам, характерным для Москвы в последнее время, можно отнести и активные миграционные процессы, происходящие в городе. Данные процессы обусловливают не только необходимость развития жилищного фонда для постоянного проживания, но и увеличения количества гостиничных помещений.

Обменный курс рубля как фактор экономического макроокружения в настоящее время является одним из наиболее актуальных, так как сейчас в экономике наблюдается резкое падение курса рубля по отношению к американскому доллару и евро. Чем может грозить такая ситуация для гостиничного рынка Москвы? Прежде всего, нужно отметить, что влияние изменения данного фактора двояко: с одной стороны, произошло снижение обменных курсов, которое нельзя компенсировать за счет повышения цен в рублях; с другой – благодаря новому обменному курсу цены в рублях стали более привлекательными для иностранных туристов, которые составляют большую часть спроса на объекты гостиничного сектора Москвы.Тем не менее, в настоящее время снижение обменного курса рубля оказывает больше положительное, чем отрицательное воздействие на гостиничный рынок Москвы (для других регионов, в которых доля иностранных туристов в гостиничном секторе не так высока, ситуация обратна).

# 2.3. Анализ гостиничной отрасли Москвы на основе модели пяти сил Портера

В гостиничной индустрии, как и в любой отрасли экономики, конкуренция выражается пятью силами Портера: угрозой появления новых гостиничных комплексов; способностью поставщиков и покупателей торговаться; угрозой появления аналогичных услуг; соперничеством между собой уже имеющихся гостиничных комплексов. Рассмотрим влияние пяти сил на люксовый сегмент отрасли.

**Угроза появления новых гостиничных комплексов**

Как было отмечено, угроза возможного появления новых компаний-конкурентов зависит от реакции уже действующих компаний и наличия и высоты барьеров входа в отрасль. Первый фактор можно считать несущественным в виду того, что существующие гостиничные операторы оказывают очень маленькое влияние на вероятность входа и закрепление в отрасли новых гостиниц – единственной возможной ответной реакцией может стать объединение нескольких гостиниц разных брендов, слияния гостиничных сетей. Такой передел рынка может резко осложнить не только вход новых гостиничных сетей, но и их непосредственное функционирование в отрасли.

Если говорить о барьерах входа, то они оказывают гораздо большее влияние на вероятность появления новых гостиниц в отрасли. Прежде всего, существует барьер дифференциации продукта, отождествления товарной марки с конкретной компанией: новым фирмам необходимо преодолеть барьер лояльности потребителей к существующим брендам. В гостиничной отрасли Москвы, особенно в категории отелей 5 звезд, существует большая приверженность потребителей брендам гостиниц и гостиничных сетей, которые зачастую не будут менять привычный для них бренд гостиницы. Еще один важнейший барьер на пути входа в отрасль - потребность в капитале, которая в люксовом сегменте просто огромна. Данный барьер может быть решающим для небрендированных гостиниц, тогда как для международных гостиничных сетей данный фактор будет менее критичным. Международные сети обладают огромным капиталом, поэтому для них вход в отрасль является более легким.

Необходимо отметить, что угроза появления новых гостиничных комплексов в настоящее время является одной из самых сильных во всех сегментах отрасли. Связано это с ростом потребности в местах временного проживания, обусловленной ростом числа туристов, посещающих Москву. Появлению новых гостиничных комплексов будет способствовать и такое событие мирового уровня, как Чемпионат мира по футболу 2018 года, который готовиться принять Москва. Планируется, что для наращивания объема номерного фонда будет проводиться реконструкция отселенных жилых объектов и зданий, отнесенных к категории памятников.

Однако появление новых гостиниц ограничено и наличием подходящих свободных мест в столице, доступных для застройки, особенный дефицит доступных мест приходится на центральную часть города, особенно привлекательную для девелоперов в люксовом сегменте. Данный фактор, наряду с экономией от масштаба в сегменте и высокими первоначальными капитальными вложениями, минимизирует угрозу появления новых гостиниц. Можно заметить, что угроза появления новых игроков в данном сегменте не столь высока относительно других сегментов отрасли. Угроза появления новых игроков в данном сегменте не столь высока относительно других сегментов отрасли. По прогнозам экспертов, «к 2025 году доля гостиниц класса 4-5\* прогнозируется на уровне 35%, а гостиниц категории 2-3\* – 65%»[[17]](#footnote-17). Это связано и с крайне высокими барьерами входа, требующими высокие начальные инвестиции и капитальные вложения, осилить которые могут лишь некоторые крупные гостиничные операторы. Тем не менее, высокие темпы глобализации могут стать стимулом для вхождения в гостиничную отрасль новых международных игроков, поэтому данную силу не стоит недооценивать.

**Способность поставщиков торговаться**

Поставщиками в отрасли гостиничных услуг могут выступать несколько групп институтов:

* Девелоперские и иные компании, предоставляющие услуги аренды коммерческой недвижимости
* Организации, предоставляющие услуги питания (рестораны и пр.)
* Образовательные учреждения, предоставляющие человеческие ресурсы, персонал для работы в гостиницах

1. *Девелоперские и иные компании, предоставляющие услуги аренды коммерческой недвижимости*

Необходимо отметить, что власть девелоперских и иных компаний, предоставляющих услуги аренды земли или недвижимости под гостиницы, крайне высока. Особенно высока она в люксовом сегменте, так как анализ показал, что большинство гостиниц данной категории располагаются в ЦАО, где существует острая нехватка мест под аренду или строительство. Предоставляемый поставщиком продукт (аренда земли/недвижимости) крайне важен для гостиниц и не имеет для них заменителей или аналогов (тем не менее, необходимо сделать поправку на то, что в гостиничной отрасли наметилась тенденция на устранение данного фактора с помощью использования водного пространства под гостиницы – об этом будет сказано позднее).

Таким образом, девелоперские компании способны оказывать очень высокое давление на инвесторов в направлении изменения условий поставок (цены и качества).

1. *Организации, предоставляющие услуги питания (рестораны и пр.)*

Власть организаций, предоставляющих услуги питания, для люксового сегмента находится на среднем уровне. Здесь следует отдельно выделить рестораны высочайшего класса, а также поваров, обладающих несколькими звездами Мишлен: установить сотрудничество с данными поставщиками способны только гостиницы класса люкс или верхнего предела верхнего сегмента. При этом власть таких поставщиков будет выше, чем обычных ресторанов и неименитых поваров. Особое внимание данной силе необходимо уделять лишь двум указанным сегментам, если данные гостиницы хотят сохранить высокий статус и имидж.

1. *Образовательные учреждения, предоставляющие человеческие ресурсы, персонал для работы в гостиницах*

Влияние данной силы на люксовый сегмент становится более заметным в последнее время. С одной стороны, сейчас в Москве существует множество вузов, готовящих специалистов для этой отрасли. Но с другой стороны, учебные программы в них не обновляются, и отсутствует достаточное количество квалифицированных преподавателей, вследствие чего выпускники вузов слабо подготовлены и не знают специфику современного гостиничного бизнеса.

Наиболее известными образовательными учреждениями в сфере сервиса, туризма и гостиничного дела считаются Российская международная академия туризма, Российский государственный университет туризма и сервиса и некоторые другие.

В люксовом сегменте власть поставщиков кадров и образовательных услуг выше, нежели в более низких сегментах, так как идет огромная конкуренция за высококвалифицированные кадры, которые становятся частью создания конкурентного преимущества гостиницы. Менеджмент гостиниц предпочитает приглашать специалистов швейцарской школы, так как выпускников данных школ не нужно обучать и они всегда готовы к работе. Поэтому в данном случае руководство гостиниц способно пойти на некоторые уступки в плане оплаты труда, а также условий работы для подобных кадров.

В России сотрудничество бизнеса и образовательных институтов не получило широкого развития. На настоящий момент взаимодействие учебных заведений и гостиниц состоит в прохождении студентами учебной практики на базе гостиниц Москвы, что не является достаточным для понимания бизнеса. Поэтому необходима государственная поддержка учебных заведений в сфере подготовки специалистов для гостиничной отрасли, которая должна включать в себя создание условий для эффективного взаимодействия представителей гостиничного бизнеса и образовательных учреждений гостиничного профиля.

Многие эксперты сходятся во мнении, что одним из самых сильных поставщиков в сегменте являются образовательные учреждения, предоставляющие персонал гостиниц, так как именно персонал является одним из ключевых факторов успеха в отрасли[[18]](#footnote-18) .

**Способность покупателей торговаться**

Как известно, сила потребителей зависит от их возможности диктовать условия покупок и уровня важности взаимодействия между компанией и её потребителями. Нужно отметить, что данная сила в люксовом сегменте хоть и превышает средний уровень по другим сегментам, но тем не менее является достаточно слабой по ряду причин.

К компаниям-покупателям услуг люксовых гостиниц, как и гостиниц других категорий, относятся турагентства и сервисы онлайн-бронирования гостиниц. Если говорить о власти традиционных турагентств и влиянии, оказываемом ими на отрасль, то нужно отметить, что оно не столь высоко. Объем продаж номерного фонда люксовых гостиниц через туристические агентства составляет порядка 30%, тогда как для гостиниц среднего класса этот показатель примерно равен 80%. Бизнес-туристы, пользующиеся услугами люксовых гостиниц, редко тратят время на поход в турагентство – вместо этого они пользуются иными каналами покупки – в частности, сервисами, доступными в сети Интернет, мобильными приложениями для бронирования. Таким образом, власть турагентств в сегменте минимальна, и так как услуги последних пользуются с каждым годом всё меньшим и меньшим спросом, логично ожидать, что данная сила не представляет угрозы для люксового сегмента.

Сервисы онлайн-бронирования, наоборот, в скором времени могут оказывать существенное влияние на сегмент в виду того, что данная услуга пользуется сейчас всё большим спросом, в частности – со стороны бизнес- и корпоративных клиентов. Так как данные сервисы предоставляют гибкую систему скидок, а также зачастую обладают собственными программами лояльности, корпоративным клиентам становится особенно выгодно бронировать индивидуальные и групповые размещения с помощью онлайн систем бронирования. Так как данные системы покупают право продавать номера у гостиниц, поставляя им большое количество клиентов, они могут различным образом оказывать влияние на гостиницы, зависимые от их деятельности. Например, онлайн-системы бронирования могут повышать средний размер взимаемой комиссии за свои услуги, устанавливать большие скидки на номера и т.д. Поэтому для того, чтобы онлайн сервисы не манипулировали гостиницей и не навязывали её свои условия, менеджменту гостиниц необходимо принимать меры, минимизирующие давление данного покупателя их услуг. К таким мерам можно отнести: конкурентоспособный сайт, оптимизированный подд ПК и смартфоны (так как именно вследствие неудобного сайта многие клиенты переходят на сервисы бронирований); стратегия онлайн-маркетинга с привлечением социальных медиа; активное использование Google+; конкурентные цены, которые должны быть не выше представленных на олнайн-сервисах бронирования.

**Угроза появления аналогичных услуг**

Заменителями услуг, предоставляемыми гостиницами Москвы среднего и верхнего сегмента могут служить хостелы или посуточная аренда квартир. В люксовом сегменте услуги-заменители пока не пользуются высоким спросом, однако во многих иностранных городах к данным услугам можно отнести развитые там рынки мини-отелей и аренды апартаментов.

***Аренда квартир и апартаментов***: многие эксперты отмечают, что в ближайшие 10 лет такая услуга, как краткосрочная аренда квартир в Москве будет становится всё более популярной, и спрос на неё может даже превысить предложение. Краткосрочная аренда апартаментов имеет ряд преимуществ по сравнению с гостиницами, основным из которых является цена. Практически всегда квартир, равноценная по местоположению и качеству гостиничному номеру, обходится дешевле. Кроме того, сдаваемые в посуточную аренду квартиры достаточно комфортны, хорошо меблированы и содержат всю необходимую технику. Апартаменты, сдаваемые в посуточную аренду, часто уютнее гостиничных номеров, и оформлены в различных вариантах. Также апартамены безопаснее гостиницы, так как у них намного ниже возможность проникновения преступников.

Средняя стоимость квартиры VIP-класса посуточно составляет от 3200 р/сутки и выше. В последнее время в категории квартир и апартаментов данного класса существует относительный баланс спроса и предложения. Наибольшим спросом в данной категории пользуются элитные апартаменты с арендной ставкой около 250-300 долларов за сутки. Высокий спрос наблюдается на апартаменты в районе Патриарших прудов, Арбата, Красной Пресни, а также в районах за пределами ТТК (Крылатское, Ленинский проспект и др.). Связано это тем, что за последние годы в данных районах было построено множество новых центров деловой активности.

Необходимо отметить, что в категории гостиниц люкс достаточно трудно выделить услуги-заменители, кроме аренды апартаментов люксового класса, так как предоставляемый уровень сервиса не могут заменить хостелы, мини-гостиницы или иные подобные средства размещения. Таким образом, данная сила для люксового сегмента на настоящий момент несущественна и не представляет угрозу для существующих или потенциальных гостиниц.

**Соперничество между собой уже имеющихся гостиничных комплексов**

Несмотря на то, что за последние годы в Москве произошел бум в строительстве гостиниц люксового сегмента, существующая конкуренция в сегменте не является критичной. Предложение люксовых гостиниц в Москве всё еще невелико и сильно уступает предложению других европейских столиц. Несмотря на рост количества гостиниц класса люкс, в Москве на настоящий момент относительно неразвит люксовый сегмент, и для его развития необходимы гораздо более высокие темпы строительства и открытия новых люксовых средств размещения. Этому сейчас препятствуют такие факторы, как недостаток индивидуальных туристов и преобладание корпоративных клиентов.

Для получения более полной картины о конкурентной ситуации в отрасли гостиничных услуг в целом и в люксовом сегменте в частности полезным будет построение карты стратегических групп.

# 2.4. Стратегические группы в отрасли гостиничных услуг города Москва

Для того чтобы получить более полную и точную картину конкурентной ситуации в отрасли, необходимо построить карту стратегических групп, которая позволит определить, какие гостиницы являются непосредственными конкурентами и какие стратегические группы они образуют.

По результатам анализа информации с сайтов TripAdvisor и Booking.com были выделены основные участники отрасли в трех сегментах: люксовом (5 звезд), верхнем (4 звезды) и среднем (3 звезды). Построим карту, по осям которой будут располагаться такие важнейшие факторы в отрасли гостиничных услуг, как расположение гостиницы (удаленность от центра, в км) и цена за номер (в руб.). В качестве переменной, определяющей диаметр окружности, обозначим вместимость гостиниц (количество номеров). Карта стратегических групп построена с помощью инструмента MS Office – MS Excel (карта стратегических групп – в приложении 1). Как можно увидеть из первой карты стратегических групп, существует несколько более обособленных и отличных от других групп гостиниц, схожих по своим характеристикам. В рамках данной работы будет рассмотрена группа гостиниц, выделенная пунктиром, - цена за номер которых превышает 15000 руб. за сутки, а расстояние до центра не больше 11 км. К данной группе относятся люксовые гостиницы, среди которых можно выделить Лотте, Балчуг Кемпински, Арарат Парк Хайят, Свиссотель Красные Холмы, Рэдиссон Роял, Ритц Карлтон, Метрополь, Марриотт Роял Аврора, Шератон Палас и некоторые другие.

# Глава 3. Движущие силы и тенденции развития гостиничной отрасли Москвы

## 3.1. Движущие силы в сегменте люксовых отелей

1. **Партнерства с сервисами онлайн-бронирования и развитие онлайн-трэвел рынка (новые методы и технологии продаж)**

Как известно, услуга, производимая гостиницей, еще не является услугой в полном смысле слова, и для того, чтобы она могла превратиться в средство удовлетворения потребностей клиентов, её необходимо доставить на рынок или его сегмент. Передача функции сбыта услуг другим лицам может позволить не только гостинице уменьшить затраты на предоставление услуг, но и посреднику увеличить цену, чтобы покрыть свои затраты.

И действительно, в настоящее время для обеспечения большей загруженности гостиниц необходимы более совершенные системы продаж и бронирования отелей. Старые традиционные каналы продаж уже не могут обеспечить достаточную загрузку гостиниц, и решением данной проблемы для гостиниц могут стать системы онлайн-бронирования через Интернет. Онлайн-бронирование сейчас активно развивается и уже становится одной из популярных моделей, используемых гостиницами для обслуживания клиентов.

Согласно данным исследования РБК.research «Российский рынок интернет-торговли: платные услуги 2013», самым емким сегментом рынка интернет-торговли услугами являются услуги on-line бронирования отелей и гостиниц, который составил в 2013 году 36.2 млрд рублей, или 34.8% всего рынка интернет-торговли туруслугами[[19]](#footnote-19). На онлайн-бронирование в российских гостиницах приходится до 20% заказов[[20]](#footnote-20). Между тем в Европе и США каждое второе путешествие совершают туристы, забронировавшие гостиницу самостоятельно, то есть потенциал развития данного направления в России огромен.

Несмотря на огромное количество плюсов сотрудничества гостиниц с сервисами онлайн-бронирований, существуют и определенные отрицательные стороны. Так, для гостиниц сотрудничество с подобными сервисами предполагает повышение конкуренции и «рассеивание трафика». Для того чтобы успешно конкурировать с другими отелями в системе, гостиницам приходится устанавливать более низкие цены, вводить специальные акции и предложения, теряя при этом определенную часть дохода. Еще одним минусом являются достаточно жесткие условия промо-тарифов, при этом некоторые системы бронирования не предоставляют возможность менеджерам отелей изменять размер скидки в зависимости от загрузки гостиницы и иных условий, вследствие чего гостиница теряет от бронирования определенное количество прибыли на номер.

Несмотря на некоторые минусы, эффективность систем онлайн-бронирования связана, в первую очередь, с высокой популярностью использования онлайн-ресурсов путешественниками. По статистике, более 90% людей, решивших отправиться в путешествие и остановиться в отеле, пользуются электронными системами для поиска и бронирования мест размещения. При этом путешественники заходят на сервисы онлайн-бронирования не только с помощью компьютера, но и через мобильные устройства. Согласно исследованию, проведенному компанией Google, около 20% запросов по поиску отелей происходит с помощью смартфонов[[21]](#footnote-21). Поэтому гостиницам необходимо предоставлять своим клиентам возможность наиболее удобного способа бронирования гостиницы в режиме онлайн с любого устройства. Ведь даже несмотря на скидки и дисконты, предоставляемые отелями своим клиентам в сервисах онлайн-бронирования, гостиницы получают высокие доходы, продавая услуги через Интернет. Прибыльность, приносимая системами онлайн-бронирования, во многом определяется грамотным и профессиональным управлением номерным фондом, от работы менеджера службы бронирования, распределяющего номера по различным каналам продажи. При грамотном распределении номеров и управлении ценами гостиница может получить высокий процент показателя загрузки и наиболее оптимальную цену продажи номера.

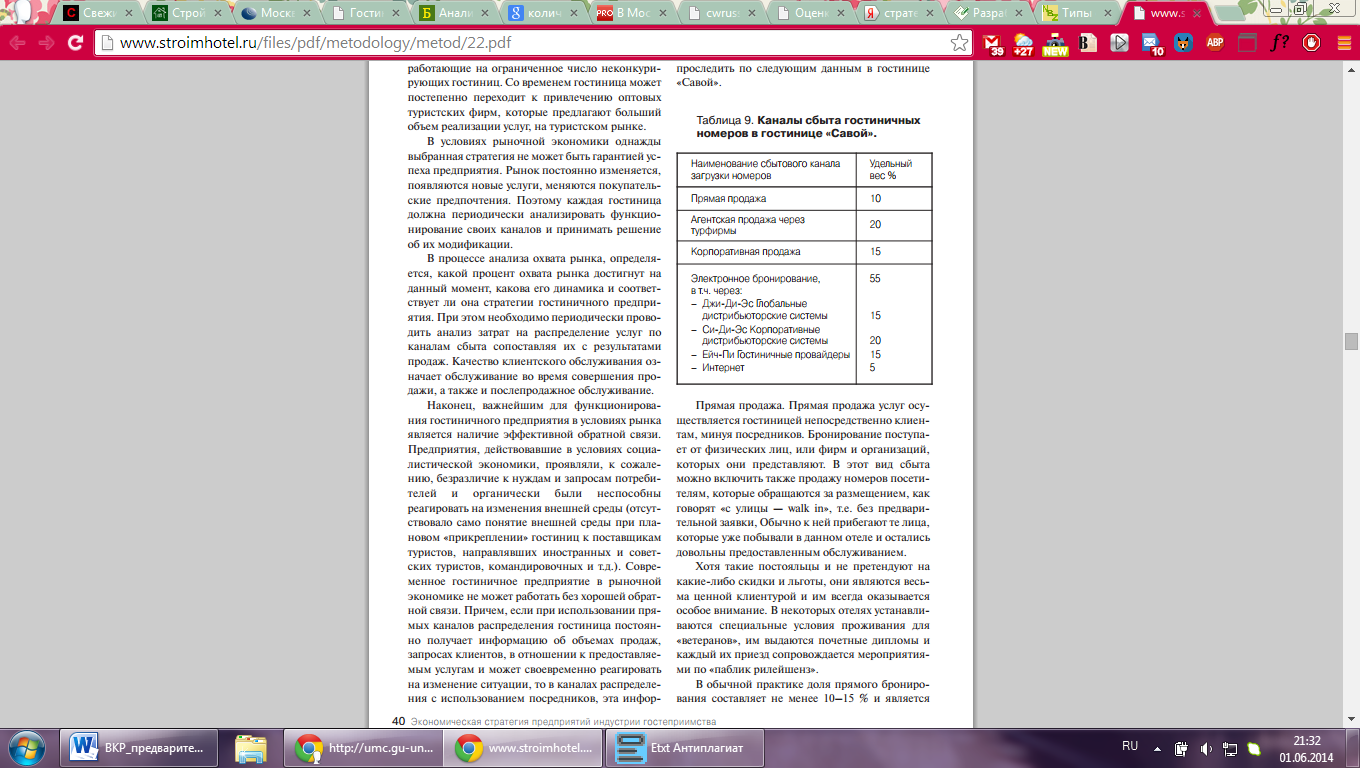


Рисунок 8. Пример распределения продаж по различным каналам в гостинице "Савой"

Если говорить о тенденциях в данном направлении, то нужно отметить, что российские потребители стали предъявлять меньший спрос на услуги традиционных туристических компаний. Сервисы онлайн-бронирования предоставляют путешественникам более быстрое и удобное бронирование, а также более открытую и прозрачную информацию, возможность сравнить отзывы большого количества людей о выбранной гостинице, а не полагаться на слова турагента. Следуя таким тенденциям, сами отели, в свою очередь, стали активнее выводить продажи номерного фонда в интернет.

Таким образом, будущий успех продаж гостиницы будет зависеть от её готовности к качественному приему клиентов и своевременной адаптации к тенденциям рынка интернет-технологий. Современные интернет-решения позволяют гостиницам выйти на рынок онлайн-продаж без высоких дополнительных финансовых вложений в развитие. На настоящий момент количество активных пользователей интернет превышает 60 миллионов, и возможно, что уже в ближайшее время его объемы будут сравнимы с европейским и американским – всё это будет только способствовать росту спроса гостиниц на такой канал продаж и продвижения как сервис онлайн-бронирования.

1. **Процессы глобализации в гостиничной отрасли**

Индикатором положения дел в отрасли может служить степень консолидации гостиниц, степень проникновения в отрасль международных сетей, уровень развития отечественных гостиничных операторов. Во время инвестиционного бума 1980-х гг. многие гостиничные цепи укрупнялись за счет строительства новых и приобретения уже существующих гостиниц. Вместе с этим объединяются сами гостиничные цепи друг с другом за счет процессов слияния и поглощения. Эти процессы послужили стимулом интенсивной глобализации отрасли гостиничных услуг. В результате в современных условиях помимо объединивших множество брендов крупных компаний работают как отдельные международные гостиничные цепи, так и самостоятельные отели, не входящие в состав глобальных корпораций. Наибольшая доля номерного фонда, управляемого международными операторами, существует в люксовом сегменте, при этом доля в среднем сегменте составляет только порядка 7 %.

В отрасли гостиничных услуг Москвы уже сейчас происходят серьезные качественные изменения. Это во многом связано с тем, что в Россию приходят все новые и новые международные гостиничные сети. Тенденция глобализации оказывает огромное влияние на формирование отрасли гостиничных услуг Москвы. Прежде всего, она выражается в том, что еще в 1990-х гг. в отрасль вошли зарубежные гостиничные компании: Sheraton, Hilton, Kempinski, Radisson, Inter-Continental Hotels, IMP GroupsLtd., RenaissanceHotels, которые сейчас активно участвуют в строительстве и управлении гостиницами в Москве.

В отрасль гостиничных услуг Москвы выходят и другие международные гостиничные цепи, в основном – в сегменте люкс: международные операторы стремятся войти в более прибыльные сегменты. Если говорить о российских операторах, то на настоящий момент активно функционируют лишь несколько компаний, например, ГК «Юмако» (сеть гостиниц «Катерина») и «Азимут», строящая гостиницы при аэропортах.

Таким образом, приход глобальных международных гостиничных компаний может не только увеличить конкуренцию в отрасли, но и помочь в решении проблем интегрирования российской экономики в мировую, инвестирования в реальный сектор экономики. Всё это крайне необходимо российской гостиничной отрасли в целом, и московской – в частности, так как несмотря на огромный потенциал и рост притока иностранных туристов, гостиничный бизнес сейчас далек от международных стандартов.

1. **Активное использование социальных сетей как часть маркетинговой стратегии**

Еще одной заметной тенденцией в отрасли гостиничных услуг становится активное привлечение новых каналов продвижения и продаж. Всё большее внимание маркетинговой политики уделяется социальным сетям, в которых клиенты легко могут найти необходимую информацию о специальных предложениях, условиях и акциях, а также поделиться отзывами о гостиницах. Особенно ярко данная тенденция проявляется в гостиничной отрасли Москвы, где доля интернет-пользователей, зарегистрированных в социальных сетях максимальна. Размещение информации о гостинице в глобальных социальных сетях (Facebook,Linkedin, Twitter, Foursquare, Google+, etc.) является высоко эффективным инструментом вследствие широкого охвата аудитории и относительно низких финансовых затрат.

Одной из основных функций продвижения в социальных сетях для гостиниц Москвы станут отзывы клиентов и иная другая обратная связь и прямой диалог с ними. Социальные сети, выступающие как огромные фокус-группы, должны стать для менеджеров гостиниц платформой для построения доверительных и долгосрочных отношений с клиентами. Кроме того, статистика, полученная из социальной сети, может быть очень полезной не только для продвижения гостиницы, но и при принятии стратегических решений. Таким образом, SMM (Social Media Marketing) становится одной из важнейших тенденций в гостиничной отрасли Москвы, так как по данным ВЦИОМ за 2013 год, у около 82% пользователей интернета есть хотя бы один аккаунт в социальных сетях.

Бизнес-стратегией современного отеля должна стать активность в социальной среде. Спрос в отрасли гостиничных услуг определяется не только традиционными факторами, к которым относятся туристическая привлекательность региона, сезон, политическая и экономическая ситуация. Еще один важнейший фактор, влияющий на востребованность услуг гостиниц, - фактор социальной активности гостиницы. Продвижение брендов через СМИ приобретает максимальное значение. Особенно это касается интернет продвижения. Такие сайты, как TripAdvisor, являются уникальными каналами общения потребителя и производителя гостиничных услуг. В целом, не смотря на то, что технологический «прорыв» коснулся гостиничную индустрию в меньшей степени, корпорации, которые придают данному вопросу большее значение и инвестируют средства в их развитие, получат значительные преимущества уже в недалеком будущем.

1. **Развитие делового и бизнес-туризма**

В 2012 году объем рынка бизнес путешествий в России равнялся 440 млрд рублей, а в 2013 году этот показатель достиг уже 471 млрд рублей. Индекс въездного бизнес-туризма при этом за эти годы вырос на 15%. Такие высокие темпы роста данного направления позволяют делать вывод о его бурном развитии в ближайшее время, причем по прогнозам рост объемов рынка в 2014 году составит не менее 7%[[22]](#footnote-22). Расходы корпоративных клиентов на деловые поездки будут только увеличиваться: в итоге ожидаемый процент участия России в мировом обороте расходов в сфере делового туризма будет составлять примерно 4-5 %. Несомненно, такой положительный тренд развития бизнес-туризма довольно интересна и привлекательна как для новых гостиниц Москвы, так и для тех, которые уже функционируют в отрасли.

Как показывают глобальные исследования, одним из ключевых драйверов развития в сегменте люксовых отелей в большинстве стран мира, и особенно в развивающихся странах БРИК, станет активно растущее число высокообеспеченных граждан (high net worth individuals, HNWIs). Рост данного сегмента целевой аудитории должен продолжиться как минимум до 2017 года[[23]](#footnote-23).

1. **Дифференциация продуктов и услуг, дополнительные услуги**

На настоящий момент конкурентное преимущество отеля во многом зависит от наличия широкого спектра дополнительных услуг, который может предоставить отель своим клиентам. Основная услуга – обеспечение места для проживания – дополняется сейчас таким услугами как: встреча клиента по прибытию в аэропорт/на вокзал и его трансфер, экскурсии, визовые услуги, заказ билетов, - при этом гостиница превращается, по сути, в некоторое объединение отеля и турагентства. Данные услуги могут включать и: спортивные (прыжки с парашютом, полет на воздушном шаре и др.), лечебно-оздоровительные (бассейн, spa-услуги, бани) и другие, в числе которых — салоны красоты, фитнес-залы, бизнес-центры с магазинами одежды, цветов, магазины, центры продажи билетов, парковки, бассейны и многое другое. Некоторые гостиницы предлагают и свадебные услуги (полный пакет услуг для организации и проведения свадеб), романические пакеты для двоих, а также другие услуги и спецпредложения, способные привлечь клиента и сделать его пребывание в гостинице максимально комфортным.

Так как наличие дополнительных услуг является крайне важным для большинства клиентов гостиниц люксового сегмента, данный фактор может стать одной из основных движущих сил развития, способствующей росту сегмента.

## 3.2. Тенденции и перспективы развития в отрасли гостиничных услуг

Отрасль гостиничных услуг хотя и является источником надежного и стабильного высокого дохода, но отличается и довольно высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости. Эти факторы могут привести к возникновению значительных убытков, что делает особо актуальным анализ закономерностей и перспектив развития отрасли гостиничных услуг.

1. **Сетевые формы организации бизнеса**

Специфика отрасли гостиничных услуг такова, что компании, укрупняясь, должны были в первую очередь заботиться о качестве своих услуг. В такой ситуации сетевая форма организации бизнеса является одной из наиболее подходящих форм, так как она позволяет максимально эффективно использовать как материальные, так и нематериальные активы гостиницы для достижения преимущества на высоко конкурентном рынке. Опыт организации гостиничного бизнеса на глобальном уровне показывает, что сетевизация гостиниц приводит к наиболее высоким показателям заполняемости и максимальным финансовым результатам. Стремление к увеличению эффективности бизнеса привело к тому, что появилась тенденция активного освоения рынка ведущими международными сетевыми компаниями и создания национальных сетей гостиниц. Сетевая форма организации бизнеса в отрасли гостиничных услуг считается одним из лучших создания узнаваемого имиджа бренда, гарантирующего потребителю высокое качество услуги за счет обмена лучшими практиками и опытом между гостиницами сети. Гостиничные предприятия объединяются в сеть «с целью развития и передачи друг другу новых компетенций, что сопровождается созданием ключевых факторов конкурентоспособности гостиничной сети и отношенческих рент»[[24]](#footnote-24). Перечисленные плюсы сетевой формы организации бизнеса особо значимы в глобальной экономике, так как они позволяют гостинице быстрее выходить на новые рынки, опираясь на лояльность базы клиентов. Кроме того, сетевые формы ускоряют различные иинновации, к которым могут относиться не только новые услуги, но и новые бизнес-процессы, инновационные каналы распределения, обращение к еще не удовлетворенным нуждам потребителей и др.

Помимо зарубежных цепей, сетевых гостиниц в российской отрасли гостиничных услуг в последнее время начали появляться отечественные цепи. Среди них: Intourist Hotels GroupIHG, Центральный совет по туризму и отдыху, AMAKS Grand Hotels, Heliopark Hotel Management, UMACO и др. При этом важной тенденцией развития российской отрасли гостиничных услуг является создание профессиональных гостиничных управляющих компаний.

1. **Открытие гостиниц в бизнес-центрах и иных торгово-офисных зданиях**

В последнее время в целях повышения инвестиционной привлекательности строительства новых объектов гостиничной недвижимости инвесторам разрешают строить гостиницы в составе крупных многофункциональных комплексов, состоящих из офисной и торгово-развлекательной инфраструктуры, что существенно сокращает сроки окупаемости проектов. Привлекательности строительства отелей будет способствовать и намечающаяся стагнация на рынке коммерческой недвижимости: многие офисные центры являются полупустыми, и во многих районах Москвы снижается спрос и на торговые центры. Чтобы увеличить срок оборачиваемости финансовых вложений, потенциальные инвесторы сейчас ищут компромиссные варианты. В том числе, многие из них рассматривают возможность интегрирования гостиниц в многофункциональный комплекс (МФК) с офисной, торговой и развлекательной зоной, так как они более выгодные, чем одиночные объекты. Гостиницы в составе таких комплексов быстрее окупается за счет общей экономии и дополнительных потоков клиентов, приводимых другими объектами в составе МФК. Кроме того, МФК являются еще и средством диверсификации рисков: если один объект потеряет спрос, проект окупится за счет другого. В рамках таких комплексов наблюдается эффект синергии: крупные компании размещаются в офисных помещениях, а те, кто приезжает в командировки в эти компании, снимают номера в гостиницах. Или те, кто купили квартиры в МФК, могут обедать в ресторанах при гостиницах. Несмотря на то, что гостиница в составе комплекса окупается примерно за восемь-десять лет, за счет синергии проекта сделанные инвестиции возвращаются быстрее.

Однако многие эксперты сходятся во мнении, что совмещение гостиничного и офисно-торгового форматов в рамках одного проекта зачастую проблематично как с технической точки зрения, так и с точки зрения эксплуатации. Именно поэтому гостиница как отдельный объект часто является более удобным и эффективным решением.

## 3.3. Ключевые факторы успеха в люксовом сегменте отрасли

Вследствие того, что люксовый сегмент пользуется наибольшим спросом со стороны обеспеченных бизнес-туристов, посещающих столицу с деловыми целями, в данном сегменте можно выделить КФУ, направленные на максимальное удовлетворение спроса со стороны именно данной группы клиентов. Как известно, бизнес-туристы, в том числе иностранные, предъявляют высокие требования к уровню сервиса, обслуживания, комфортабельности проживания, а также спектру дополнительных услуг, которые может предоставить гостиница. Клиенты таких гостиниц готовы платить достаточно большие деньги, а следовательно, ожидают высочайшего качества, которое играет гораздо большую роль в соотношении цена/качество, нежели цена.

1. *Известность бренда / имени гостиницы*

Одним из основных КФУ в данном сегменте является известность бренда, так как лояльные бренду клиенты являются залогом успеха в высоко конкурентных условиях современного бизнеса. Большое значение для бизнес-туристов имеет известность бренда гостиницы, в том числе – принадлежность гостиницы к международной сети с известным именем, с которой уже знакомы иностранные туристы. Именно бренд зачастую выступает гарантом надёжности и высокого качества услуг. В целом, одним из главных ключевых факторов успеха в сегменте люксовых гостиниц являются нематериальные активы (и бренд как одна из его составляющих). Традиционные маркетинговые стратегии в сегменте люкс (такие её компоненты как цена, продвижение) на настоящий момент уже не являются достаточными для обеспечения конкурентного преимущества гостиницы. Вкусы и потребности клиентов в данном сегменте с каждым годом сатановятся всё более изысканными и непредсказуемыми, растут и их ожидания от сервиса и отеля в целом. Изысканные здания и интерьеры, которые в прошлом могли заинтересовать клиенты, уже не являются ключевыми. В настоящий момент стоимость создают нематериальные активы гостиницы, способствующие росту уровня сервиса для клиента.

1. *Индивидуальный подход, квалификация обслуживающего персонала и высокий уровень сервиса*

Недавно проведенное исследование среди туристов, приезжающих в Москву из-за рубежа и останавливающихся в отелях класса люкс, установило, что для таких туристов очень большое значение имеет индивидуальный подход, ключевой составляющей которого является высококлассный и квалифицированный персонал. Таким образом, менеджменту отелей следует особое внимание уделить обучению персонала с целью того, чтобы каждому клиенту уделялось максимальное внимание, а его нужды максимально учитывались и удовлетворялись.

Для гостиниц сегмента люкс ключевым фактором успеха является персонал и уровень сервиса, от которых во многом зависит решение о повторном визите клиента. Большая часть гостиниц в настоящее время считают нецелесообразным экономить на обучении персона, тратя на эти цели до 50 % доходов.

Индекс удовлетворения гостей во многом зависит от качества предоставляемых услуг, при этом персонал гостиниц играет основную роль в удержании потребителей гостиничных услуг. Таким образом, менеджменту гостиниц необходимо уделять максимально большое внимание обучению персонала, проведению различных тренингов, направленных на рост клиентоориентированности персонала, а также повышение мотивированности сотрудников к соблюдению стандартов обслуживания в контактных зонах гостиницы..

Важнейшим элементом сервиса является и развитая система лояльности, предоставляющая различные дополнительные льготы и бонусы клиентам и способствующая удержанию ключевых клиентов. Недавнее исследование, проведенное группой Accor, установило, что бизнес-туристы обращают большое внимание на персонализированный сервис, предоставляемый гостиницей.

1. *Местоположение:*

Важнейшим фактором успеха гостиницы является её местоположение. Так как большинство клиентов гостиниц люксового сегмента посещают Москву с деловыми целями, то для них большую роль играет близость гостиницы к деловым и бизнес центрам, экспо-центрам, торговым центрам, офисам крупнейших компаний, а также развитая транспортная инфраструктура (Harold L. Vogel. Travel Industry Economics: A guide to financial analysis).

1. *Наличие большого спектра дополнительных услуг (аренда конференц-зала, СПА и др.), качественное питание*

Так как бизнес-туристы посещают Москву с деловыми целями, ключевое значение для них имеет возможность проведения различных мероприятий, переговоров, встреч прямо в здании гостиницы. Следовательно, в гостинице должны быть доступны услуги конференц-залов и прочего. Кроме того, должны быть доступны и услуги по организации отдыха (SPA, массажи, др.), а также качественные ресторанные услуги.

Гостиничная отрасль развивается, ввиду чего традиционные конкурентные стратегии должны адаптироваться к новым требованиям высоко конкурентной внешней среды. Особенно важно это для пятизвездочных гостиниц, которые предлагают эксклюзивный гостиничный продукт. Потребителям гостиничных услуг люксовых гостиниц в настоящее время необходима не только ночь проживания, но и получение от выбранного бренда решение того, как максимально полно удовлетворить свою потребность в проживании, а впоследствии – впечатление о гостинице, позволяющее потратить средства с максимальной эффективностью.

Активное развитие люксовых гостиничных брендов, происходящее последние годы, расширяет возможности выбора для потребителей, но создает и проблемы для гостиницы – соответствует ли она ожиданиям потребителей по соотношению «цена – качество», обладает ли она уникальными и важными для клиента услугами, за которые он готов платить больше? В период происходящих изменений в покупательском поведении (уменьшение «глубины» гостиничных продаж, эффект «отложенного спроса», ожесточение контроля над расходами), данные проблемы становятся особенно актуальными.

В период экономической нестабильности в люксовом сегменте гостиниц могут победить только наиболее конкурентоспособные из них, формирующие новые конкурентные преимущества, в то время как аутсайдерами сегмента могут стать компании, вовремя не реагирующие на изменения внешней среды.

В целом необходимо отметить, что, несмотря на огромную значимость таких факторов, как финансовые, технологические и физические активы, ключевыми факторами успеха в сегменте являются человеческие, организационные и репутационные активы. Эти виды активов по своей природе нематериальны, с трудом поддаются идентификации и количественной оценке, и могут способствовать созданию устойчивого конкурентного преимущества гостиницей.

## 3.4. Варианты конкурентной стратегии в сегменте люксовых гостиниц Москвы

Такие процессы, как глобализация сферы гостиничных услуг, дифференциация и развитие гостиничного продукта, распространение гостиничных торговых марок через контрак­ты на управление, возникновение новых технологий, распространение международных торговых марок с помощью франчайзинга, инте­грация туристических предприятий в отрасль гостиничных услуг, существенно изменили динамику отрасли гостиничных услуг и ускорили темпы её развития. В настоящее время для менеджмента гостиниц стало гораздо труднее заво­евать новых клиентов или удержать старых вследствие динамич­ности протекающих в гостиничном бизнесе процессов.

Тем не менее, для такого быстроразвивающегося и высоко конкурентного сегмента отрасли гостиничных услуг, как люксовый, в настоящее время можно предложить следующие стратегии, которые могут позволить гостиницам завоевать конкурентное преимущество и выиграть в конкурентной борьбе. В люксовом сегменте можно выделить два противоположных стратегических направления деятельности. С одной стороны, менеджмент гостиницы может принять решение о снижении стоимости проживания (за счет минимизации издержек без падения качества услуг) ввиду высоких показателей ADR в сегменте и таким образом привлечь большее количество клиентов. С другой, менеджеры могут избрать стратегию дифференциации, направляя усилия на создание максимально отличной услуги от конкурентов.

1. **Стратегия сокращения издержек**

Реализация данной стратегии предполагает достижение лидерства по издержкам за счет таких мер, как жесткий контроль затрат, минимизация расходов на рекламу, исследования и разработки и др. Удерживающая издержки на минимальном уровне гостиница занимает крепкое и устойчивое положение в отрасли даже при наличии жесткой конкуренции. Гостиница с минимальными издержками, при прочих равных условиях по отношению к прямым конкурентам в отрасли, имеют более высокую рентабельность продаж, за счет чего они могут завоевать максимальную рыночную долю в отрасли. Такая гостиница имеет более сильные позиции и во взаимодействии с покупателями, так как имеет более низкие цены в долгосрочном периоде. Стратегия лидерства по издержкам может стать основой для конкуренции в тех отраслях, где уже установилась жесткая конкуренция в других формах. Тем не менее, нужно отметить, что данная стратегия должна быть использована гостиницами люксового сегмента очень аккуратно и грамотно. Минимизация издержек не должна сопровождаться падением качества предоставляемых услуг: уровень сервиса должен поддерживаться на максимально высоком уровне, а качество проживания должно соответствовать высоким ожиданиям и требованиям клиентов. Так как данного соотношения низких издержек и высокого качества достигнуть достаточно сложно, то данная стратегия хотя и является крайне выгодной и эффективной, но её реализация под силу не каждому гостиничному оператору.

1. **Стратегия клиентоориентированности и удержания клиента**. Данная стратегия на настоящий момент является одной из самых эффективных в сегменте люксовых отелей, способных создать гостинице конкурентное преимущество и обеспечить прибыльность в долгосрочном периоде. Связано это с тем, что, как свидетельствуют приведенные финансовые показатели отрасли, конкуренция в сегменте вызвала падение средней стоимости номера (ADR). Для того чтобы сохранить или повысить прибыльность в сложившихся условиях необходимо не вести ценовую войну и поднимать цену, а сосредоточиться на повышении уровня загрузки отеля, который может «вытянуть» прибыль на высокий уровень. Это можно сделать не только за счет активного привлечения новых клиентов, но и с помощью удержания старых клиентов, превращение их в лояльную клиентуру гостиницы, приносящую стабильный доход. С этими целями в гостиницах необходимо формировать программы лояльности для стимулирования потребителей осуществлять покупку услуг в данной конкретной гостинице. Программы лояльности помогают создать базу данных и проанализировать, что ожидает клиент от услуги и что ему наиболее необходимо. Базы данных лояльных клиентов позволяют гостинице постоянно отслеживать отношения с потребителем для максимального удовлетворения его потребностей.

В результате чего клиент получает ту услугу, которая соответствует именно его специфическим запросам. Установление долгосрочных отношений с клиентами дает возможность гостинице всегда иметь лояльных клиентов, в не зависимости от сезона и ситуации, делает её более стабильной и устойчивой по отношению к колебаниям во внешней среде. Так, Hilton Hotels одними из первых в отрасли применили стратегию клиентоориентированности, создав концепцию «Ва Но Куцуроги», нацеленную на японских туристов. Концепция включает японоговорящий персонал; выпускает информацию об отеле, меню и другие документы на японском языке; предлагает продукты предпочтительно японской кухни; японское чаепитие и др.

По данным многих исследований для люксового сегмента customer capital (клиентский капитал) является важнейшим элементом достижения высокой эффективности бизнеса. Поэтому клиенты являются важнейшим активом люксовых отелей и одним из главных драйверов развития гостиницы[[25]](#footnote-25).

1. ***Стратегия развития и дифференциации гостиничного продукта***

Для того чтобы добиться успеха в сегменте люксовых гостиниц, нельзя постоянно ограничиваться совершенствованием уже существующих услуг. Согласно столь известной стратегии голубого океана, только принципиально новые товары и услуги, которые ориентированы на еще незанятые сферы деятельности, способны принести очень высокую отдачу гостиничному и любому другому предприятию. При этом при создании нового продукта и проведении дифференциации необходимо учитывать реальные ресурсы и возможности гостиницы. Так, увеличение предложения гостиничных услуг группы InterContinental Hotels Group происходило прежде всего благодаря активному применению с ее стороны стратегии дифференциации своего продукта. В период 1994 – 2005 гг. она открыла следующие концепции: Crowne Plaza Hotels & Resorts — с высоким уровнем обслуживания; Staybridge Suites и Candlewood Suites — для обслуживания сегментов высокого и среднего класса соответственно; Hotel Indigo — концепцию малых отелей высшего уровня обслуживания. Однако возможна и дифференциация продукта в рамках одного сегмента. Например, Hilton Hotels Corporation и Rezidor Hotel Group сейчас активно работают над созданием своих новых концепций для работы в сегменте люкс.

1. **Стратегия интеграции** предполагает присоединение к бизнесу продуктов или услуг, ранее предоставляемых другими контрагентами (например, организация питания, услуги досуга и др.). Примером вертикальной интеграции является компания Marriott, расширившая свою деятельность за счет присоединения к сети гостиниц ресторанов, игровых комплексов и казино. К горизонтальной интеграции можно отнести развитие таких сетей как Хилтон, Холидей Инн, Хаятт путем передачи ей франшизы или установления контроля над конкурирующей гостиницей. Интеграция «назад» в отрасли гостиничных услуг выражается в приобретении поставщика гостиницы (н-р, компании по поставкам продукции для ресторанов). Интеграция «вперед» состоит в приобретении компании, которая раньше приобретала услуги гостиниц, например, сервиса по онлайн-бронированию.

Интеграция в отрасли имеет в настоящее время большое значение, так как выживание сейчас тесно связано с созданием коалиций, заключением соглашений, созданием совместных предприятий, слияниями и т.д.

Интеграционные процессы и развитие различных видов объединений в отрасли будут вызваны не только экономическими причинами, но и ожиданиями потребителей, которые будут предпочитать потреблять услуги из одного источника. Данная стратегия видится особенно эффективной в связи с тем, что власть некоторых поставщиков в сегменте достаточно высока, а значит, интеграция с ними может быть экономически выгодной.

## 3.5. Определение привлекательности люксового сегмента отрасли

Необходимо отметить, что сегмент люксовых гостиниц в Москве находится только на стадии формирования, и в дальнейшем ожидается его бурное развитие и дифференциация предоставляемых услуг.

Если говорить о привлекательности сегмента как таковой, то она описывает возможность получения долгосрочной и стабильной прибыли, а также стабильные продажи для компании в определенном сегменте. Анализ привлекательности отрасли или конкретного сегмента необходим для определения перспектив развития отрасли в долгосрочном периоде, оценки её доходности, целесообразности входа в отрасль и анализа перспектив компании в сегменте, анализа уровня потенциальных рисков и неопределенности, а также для выбора наиболее эффективных направлений деятельности (в случае, если компания оперирует в нескольких сегментах или на нескольких рынках).  
Для оценки привлекательности отрасли используются несколько различных показателей:

* Потенциал продаж
* Потенциал спроса
* Условия конкуренции[[26]](#footnote-26)

**Потенциал продаж:**

Данные факторы свидетельствуют о привлекательности сегмента относительно потенциала продаж в долгосрочном периоде. К факторам данной группы относятся: доходность сегмента, его емкость и темп роста, зрелость и скорость изменений в отрасли. Несмотря на то, что номерной фонд гостиниц 5 звезд в Москве составляет порядка 5000 номеров, данная цифра практически в два раза ниже, чем аналогичный показатель в Париже или Лондоне, что свидетельствует о значительном потенциале Москвы с точки зрения перспектив роста номерного фонда и туристских потоков. Если говорить о доходности сегмента, то здесь также существует потенциал роста, так как показатель RevPAR на настоящий момент еще не достиг докризисных показателей (более 8000 тыс).  Зрелость сегмента достаточно низка, так как люксовые отели стали появляться в столице достаточно недавно (гораздо позже, чем в других европейских столицах), а следовательно, сегмент еще не насыщен предложением.

**Потенциал спроса:**

Данные факторы описывают потенциал отрасли с точки зрения спроса потребителей. К ним можно отнести: размер целевой аудитории, частоту использования товара или услуги, лояльность потребителей и их платежеспособность аудитории, постоянно и эластичность спроса. К целевой аудитории сегмента 5 звезд относятся, прежде всего, сотрудники российских компаний (высшее управление), сотрудники иностранных компаний, российские и иностранные собственники бизнеса,  представители власти и шоу-бизнеса. Так как доля иностранных граждан в структуре спроса велика(в основном, граждане Китая), и их въездной поток неуклонно растет год от года, потенциал спроса в сегменте достаточно высок. Если говорить о платежеспособности целевой аудитории, то здесь можно отметить, что несмотря на высокий уровень платежеспособности в целом, спрос в сегменте достаточно непостоянен и зависит от сезона, наличия текущих бизнес-мероприятий и даже дня недели, что в целом повышает риск получения нестабильного дохода. Однако ситуацию с нестабильностью и непостоянством спроса могут исправить лояльные клиенты, доля и значимость которых в люксовом сегменте намного выше, нежели в других сегментах отрасли. Именно лояльные клиенты, приверженные тому или иному бренду, могут приносить гостинице достаточно высокие доходы.

**Условия конкуренции:**

К данной группе можно отнести условия конкуренции и наличие входных барьеров. К показателям конкуренции относятся: количество компаний в отрасли, наличие товаров-субститутов, возможности к повышению цен, технологичность и гибкость конкурентов. Согласно анализу сегмента с помощью пяти сил Портера, данный сегмент с точки зрения факторов конкуренции достаточно привлекателен, так как зависимость от поставщиков и покупателей не столь высока, товары-субституты на данный момент непопулярны (апартаменты), угроза появления новых гостиниц в сегменте невысока (планируемый ввод гостиниц в сегменте намного ниже, чем в других). Наибольшую угрозу представляет существующая конкуренция в отрасли, но и она не столь опасна, так как количество люксовых гостиниц в Москве еще достаточно невелико и конкуренция не столь ожесточенна.

### 3.5.1. Определение привлекательности сегмента с точки зрения инвестора

Спецификой отрасли гостиничных услуг с точки зрения инвестора является то, что гостиницы представляют не только источник прибыли как любой иной бизнес, но и выгодное вложение свободного капитала, наряду с такими вложениями, как приобретение ценных бумаг и банковский депозит. Удачно расположенная гостиница представляет довольно надежный источник прибыли, который редко подвергается банкротству. Помимо этого, участок земли под гостиницей, часто расположенной близко к центру города, имеет тенденцию к подорожанию, увеличивая рыночную стоимость гостиницы. Часто инвестор рассматривает гостиницу только в качестве надежного и выгодного помещения капитала, довольствуясь получением относительно невысокой прибыли и не стремясь активно участвовать в управлении гостиницей. При этом возможны такие инвестиционные стратегии, как:

1. Владелец гостиницы самостоятельно осуществляет управление ею.

2. Владелец нанимает управляющую компанию, контракт на управление с которой заключается обычно на период от 10 до 20 лет, при этом около 3,5% валового дохода выплачивается за управление. У владельца остается право принятия важных решений: утверждение финансового и маркетингового плана, изменение кандидатур на руководящие должности и др.

3. Владелец покупает франшизу и оставляет за собой самостоятельное управление гостиницей. Обычно плата за франшизу состоит из таких компонентов, как плата «за вход» в цепь; роялти; расходы на централизованную рекламу цепи. Несмотря на значительные платежи франшизодатедю (около 15% дохода гостиницы), вступление в известную гостиничную цепь считается выгодным решением, так как позволяет существенно увеличить число клиентов.

4. Владелец может купить франшизу и сдать гостиницу в управление франшизной компании.

5. Владелец также может сдать гостиницу в аренду управляющей компании. В данной ситуации не контракт на управление, а договор. При этом владелец получает фиксированную арендную плату, а арендатор – всю остающуюся после уплаты арендной платы прибыль. В случае контракта на управление прибыль за вычетом фиксированной платы, получаемой управляющим, достается владельцу.

В целом, нужно отметить, что инвестиции в гостиничные объекты, которые генерирует гостиничный объект в течение многих лет эксплуатации, являются достаточно привлекательными в контексте создания долгосрочного источника доходов. Мультифункциональность гостиничного продукта, особенно в люксовом сегменте, даёт возможность получать денежные поступления не только от реализации самих услуг размещения, но и от предоставления дополнительных платных услуг. Это повышает инвестиционную привлекательность вложений в гостиничные проекты для инвесторов, заинтересованных в создании источника постоянного дохода в будущем. Для увеличения привлекательности отрасли для инвесторов Правительство Москвы «понижает плату за целевое использование земельного участка под строительство отелей и вовлечение в хозяйственный оборот зданий города»[[27]](#footnote-27). Если говорить о гостиничной отрасли Москвы с точки зрения инвесторов, только рассматривающих вход в отрасль, о её инвестиционной привлекательности, то нужно отметить и то, что гостиничный сегмент часто оценивается как наименее привлекательный среди сегментов коммерческой недвижимости. Девелоперы считают, что инвестиции в строительство гостиницы обычно полностью окупаются не менее чем за семь-восемь лет, тогда как инвестиции в офисы и торговые центры – не более трёх-пяти лет. Вследствие этого не удивителен тот факт, что строительство гостиниц в последние годы отстает от темпов, заданных документами столичного правительства.

На сегодняшний день отрасль обладает значительным потенциалом роста. Опрос, выполненный JonesLangLaSalle’s Hotels&Hospitality Group, определил города, которые сами девелоперы считают наиболее привлекательными с точки зрения перспективы девелопмента в сфере гостиничных услуг. «Наиболее высокие результаты в Европе зафиксированы в Москве (45%), французской Ривьере (45%) и Стамбуле (38%) при среднем показателе в 20%»[[28]](#footnote-28). В долгосрочной перспективе в московской гостиничной отрасли будут происходить рост и развитие: средний темп прироста показателя загрузки за десять лет равен 1,5%, а для ADR и RevPAR— 4,7 и 6,2% соответственно. В настоящее время на рынке коммерческой недвижимости происходит снижение спроса на офисы и торговые площади, при этом значительно растёт спрос на гостиничные проекты. Это объясняется тем, что офисные и торговые сегменты уже достаточно насыщены, поэтому участки под гостиницы получить проще, так как данные проекты объявлены для столицы приоритетными. PriceWaterhouseCoopers на основе исследования 18 главных туристических городов Европы предсказывает позитивный тренд развития отрасли: согласно данным компании, к концу 2015 года Москва окажется в десятке лидеров европейских городов по показателю RevPAR, увеличив заполняемость средств размещения до 69%.

### 3.5.2. Определение привлекательности сегмента с точки зрения компаний, рассматривающих вход в сегмент

Если рассматривать привлекательность сегмента с точки зрения компании, только рассматривающей вход в данный сегмент, то нужно отметить, что решение о входе противоположно для разных по размеру и глобальности компаний. Так, для небольшой компании отечественной компании, желающей открыть гостиницу в люксовом сегменте, наиболее правильным решением было бы отказаться от данной идеи. Сегмент люксовых гостиниц непривлекателен для таких компаний ввиду того, что барьеры входа в него максимально высоки, так как крайне высоки первоначальные вложения и капитальные затраты (максимальный CAPEX), которые достаточно сложно преодолеть небольшой локальной компании. Кроме того, непривлекателен данный сегмент, вероятнее всего, и для несетевых и небрендированных гостиниц, так как узнаваемость бренда или наличие уже существующей сети гостиниц могли бы стать помощниками на пути в сегмент. С другой стороны, данный сегмент может быть привлекателен для международных операторов, обладающих сетью гостиниц по всему миру или узнаваемым брендом. Чаще всего такие компании обладают достаточным количеством средств для вхождения в сегмент и преодоления барьеров входа. Кроме того, им легче установить партнерские отношения и контракты с поставщиками, что не всегда просто сделать небольшим и малоизвестным в отрасли компаниям.

В целом, если компания обладает достаточным количеством средств для входа в сегмент, то данный сегмент, несмотря на активную поддержку строительства гостиниц в сегменте 3\*, остается более наиболее привлекательным в отрасли. Это связано с тем, что первоначальные затраты на гостиницу категории 5\* в среднем в два раза выше, чем на гостиницу из сегмента 3\*, а доходы от люксовых гостиниц превышают показатель по гостиницам 3\* примерно в 5 раз. Таким образом, прибыльность в люксовом сегменте намного выше, нежели в других сегментах (аналогично, меньше и сроки окупаемости).

### 3.5.3. Определение привлекательности сегмента с точки зрения действующих гостиниц

Если говорить об отрасли с точки зрения действующих гостиниц, то касательно стратегии поведения гостиниц Москвы на настоящий момент нужно отметить, что в связи с текущей нестабильностью политической и экономической ситуации ожидается, что в ближайшее время менеджменту гостиниц будет непросто привлекать новых клиентов. В условиях ожесточающейся конкуренции за клиентов наиболее эффективной стратегией будет фокусирование на сохранении существующей клиентской базы, уделение особенного внимания постоянным гостям гостиницы, а также программам лояльности и иным стимулирующим программам. Конкуренция во всех сегментах отрасли растет (меньшими темпами – в среднем сегменте), поэтому менеджерам отелей необходимо как можно больше дифференцировать предоставляемые услуги и пытаться сохранить и расширить список лояльных клиентов, если они хотят получать прибыль в отрасли.

Нужно отметить, что несмотря на то, что сегмент люксовых гостиниц остается не полностью насыщенным предложением и показатели загрузки здесь уступают гостиницам других европейских столиц, данный сегмент мало поддерживается со стороны государства. Связано это с нехваткой качественного размещения средней ценовой категории (3 звезды), поэтому основная поддержка государства направлена именно на инвесторов, финансирующих подобные проекты. Несмотря на бОльшие сроки окупаемости, чем у отелей 4-5\*, конкуренция в данном сегменте не столь ожесточенная, а качество имеющихся гостиниц сложно назвать высоким (многие гостиницы 3\* расположены в советских постройках, которые не соответствуют требованиям клиентов). Поэтому строительство гостиниц уровня 3 звезды – один из ключевых вопросов для развития туризма в городе. Имеющиеся в данном сегменте гостиницы должны обратить особое внимание на улучшение качества материально-технической базы и уровня сервиса, которые являются одними из важнейших КФУ в сегменте. Потенциальные инвесторы должны, в первую очередь, обращать внимание на место аренды или постройки здания под гостиницу, так как оно играет огромную роль при выборе гостиницы средней категории. Однако количество мест под застройку (аренду) с удобным расположением в Москве на настоящий момент не так много: инвесторы готовы вкладывать деньги, но достаточного количества качественных объектов в России не находят, объясняют эксперты. Вследствие этого необходимо сотрудничество власти и бизнеса с целью предоставления определенных льгот и более выгодных условий для потенциальных инвесторов в сегмент 3\*. Возможным решением проблемы могла бы стать полная отмена платы за аренду участка или ввод на несколько лет моратория на нее или налоговые льготы для девелоперов в сфере гостиничных услуг. Тем не менее, несмотря на стимулирование строительства гостиниц среднеценовой категории в Москве, нужно отметить, что гостиницы данной категории эффективнее функционируют в регионах, где затраты окупаются быстрее, чем в случае с более качественными гостиницами, приносящих прибыль только в очень больших городах.

Необходимо отметить, что доходность гостиницы для действующих в сегменте компаний может быть обеспечена не только за счет высоких показателей загрузки номеров, но и через такие источники как:

• Ресторанный сервис: данный вид сервиса является одним из важных источников дохода. Доход от услуг Food & Beverage составляет достаточно большую долю в общих доходах гостиницы;

• Проведение выставок и конференций может обеспечить устойчивый доход от аренды помещений;

• Развлечения (кинотеатры, концерты и др.) становятся всё более популярными и доходными для менеджмента отелей;

• Торговые комплексы являются еще одним источников дохода, привлекающим новые категории клиентов т генерировать доходы от аренды, ставки которой в Москве очень высоки;

На настоящий момент актуальной задачей является не столько строительство новых гостиниц и увеличение предложения как такового, сколько обеспечение соответствия предложения новых гостиниц спросу на них с точки зрения цены и качества предоставляемых услуг. Только при данном соответствии отрасль гостиничных услуг и отдельные её сегменты могут стать прибыльным объектом для инвестирования.

Нужно отметить, что большинство инвесторов и девелоперов сейчас предпочитают строительству отелей средней ценовой категории строительство люксовых отелей, или даже создание высококлассных гостиничных цепей. Одна из причин этого - высокая цена аренды земли в центре столицы. В настоящий момент существует тенденция, при которой российские девелоперы сначала строят люксовый отель, а затем приглашают известного зарубежного оператора для управления им. Вследствие небольшого количества гостиниц Москвы под управлением российских операторов, сейчас существует амбициозный проект создания цепи отелей класса люкс с российским управлением. Как известно, создать положительный имидж страны за рубежом и привлечь иностранных туристов может не только качественное предложение гостиничных услуг внутри страны, но и наличие за рубежом гостиниц, представляющих эту страну. В этой связи для российской гостиничной отрасли приобретает актуальность создание национальных гостиничных цепей, в частности люксовых, с перспективой их интернационализации.

# Заключение

Утверждение о том, что разработка эффективной стратегии компании в любой отрасли невозможна без тщательного анализа и постоянного мониторинга внутренней и внешней среды, в настоящее время является одной из аксиом бизнеса. Для выработки стратегии, способной увеличить конкурентоспособность организации и привести её к финансовому успеху, необходимо иметь информацию о том, в каких условиях функционирует компания и какие силы оказывают на неё влияние. Менеджмент некоторых компаний слишком сильно полагается на мониторинг внутренних показателей, упуская из виду анализ внешней макро и микросреды и не осознавая значимость оценки внешних условий и тенденций в отрасли.

В рамках данной работы проводится анализ отрасли гостиничных услуг города Москвы, при этом основной анализ касается сегмента люксовых гостиниц, выделенного с помощью построения карты стратегических групп. Предмет данной работы был выбран в связи с ростом конкуренции в данной отрасли, а также постоянно растущим вниманием к отрасли со стороны инвесторов и Правительства Москвы. Отрасль гостиничных услуг является одним из приоритетных направлений развития города, обозначенных в комплексной программе по долгосрочному развитию столицы России. Кроме того, данная отрасль интересна и в виду того, что она представляет собой часть индустрии туризма, которая на настоящий момент растет, так как всё больше и больше людей путешествуют по миру. Поэтому видится актуальным анализ тех условий, которые может предоставить столица туристам, посещающим Москву по работе или с личными целями.

Стратегический анализ направлен, в большей степени, на изучение и возможное предсказание будущего компании, рынка, отрасли. Несмотря на огромную значимость оценки текущего состояния, взгляд в будущее и перспективное видение ситуации определяет конкурентоспособность компании в отрасли. Именно поэтому в данной работе основное внимание уделяется определению привлекательности отрасли на данный момент и в перспективе, а также выявлению основных тенденций, перспектив и движущих сил в отрасли гостиничных услуг.

Проведенный анализ пяти конкурентных сил М.Портера показал, что сегмент является достаточно привлекательным с точки зрения входа, за исключением наличия в нем популярных брендовых гостиниц, конкурировать с которыми будет тяжело, а также высоких капитальных вложений (сегмент с высоким начальным значением CAPEX) – иными словами, достаточно высоки барьеры входа в сегмент. Именно данный фактор влияет на решение многих инвесторов не входить в данный сегмент, несмотря на его высокую доходность и меньшие по сравнению с другими сегментами отрасли сроки окупаемости. Те же гостиничные сети (в основном международные), которые обладают значительными объемами финансовых и иных ресурсов, имеют преимущества при вхождении в люксовый сегмент, так как для них даже такие высокие барьеры входа не столь существенны. Именно поэтому на настоящий момент среди люксовых отелей абсолютное большинство находятся под управлением крупных международных операторов.

Также в рамках данной работы выделяются основные тенденции и движущие силы, которые будут катализаторами развития сегмента и отрасли в целом. Среди них можно выделить совершенствование каналов продаж в виде сотрудничества с сервисами онлайн-бронирования гостиниц, активная глобализация отрасли, продвижение гостиниц с помощью мобильных приложений и социальных сетей, рост бизнес-туризма и другое. Как показал анализ, успешность деятельности компании всё меньше зависит от материальных активов и всё больше – от нематериальных, которые являются одними из основных ключевых факторов успеха в отрасли (известность и надежность бренда, квалифицированный персонал, развитая CRM система). К факторам успеха относится еще и широкое разнообразие предоставляемых услуг и превосходящий ожидания клиентов уровень сервиса.

Несмотря на высокие барьеры входа, люксовый сегмент видится достаточно привлекательным с точки зрения укоренившихся фирм, а также инвесторов, желающих вкладывать средства в недвижимость (так как сегменты офисной, складской, торговой недвижимости практически насыщены предложением, что нельзя сказать о гостиничной отрасли). Однако останавливающими инвесторов факторами могут стать не только высокие барьеры входа, но и достаточно высокие сроки окупаемости (7-9 лет), так как лишь немногие инвесторы готовы к длинному инвестированию. Тем не менее, несмотря на острую нехватку гостиниц средней ценовой категории и широкую поддержку инвестирования в данный сегмент со стороны Правительства, сегмент люксовых гостиниц еще долгое время будет оставаться привлекательным как с точки зрения действующих гостиниц, так и со стороны тех, кто только хочет войти в отрасль, а также инвесторов.

# Список использованных источников

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление, - 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия, - СПб: Питер Ком, 1999, - 416 с.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ, - СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
4. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации, - 2е изд., перераб. – М.: Издательство “Дело” АНХ, 2008. – 288 с.
5. Катькало В. С., Мукба В. Н.. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития//. Вестник С.\_Петербургского университета. Серия Менеджмент (4): 3–31.2004.
6. Папирян Г.А. Стратегический менеджмент в глобальной гостиничной отрасли// Российский журнал менеджмента, Том 5, №2, 2007. С 117-136.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
8. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа, - 12-е изд., Пер. с англ. - М.: Изд. дом "Вильямс", 2006. — 928 с.
9. К. Фляйшер, Б. Бенсуссан "Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе", - М.: БИНОМ, 2005 – 541 с.
10. Хангер Дж. Д., Уилен Т. Л., Дж Дэвид Хангер, Томас Л. Уилен. Основы стратегического менеджмента, - М.: Юнити-Дана, 2008 – 320 с.
11. Аналитические отчеты компании GVA Sawyer
12. Аналитические отчеты компании Cushman & Wakefield
13. Правительство Москвы. Государственная программа города Москвы «Развитие индустрии отдыха и туризма на 2012-2016 годы» (http://s.mos.ru/common/upload/Razvitie\_industrii\_otdykha\_i\_turizma[1].pdf)
14. Шерешева М.Ю. Маркетинговая стратегия международных гостиничных сетей на российском рынке, - в сборнике Инновационное развитие экономики России: сценарии и стратегии. Под ред. В.П. Колесова и Л.А. Тутова, серия Инновационное развитие экономики России, место издания ТЕИС Москва, том 1, с. 475-482.
15. David S. Y. Cheng. Analyze the Hotel Industry in Porter Five Competitive Forces, - The Journal of Global Business Management, Volume 9, Number 3, October 2013 issue
16. Kim T. et al. Intellectual Capital and Business Performance: What Structural Relationships Do They Have in Upper-Upscale Hotels? - International Journal Of Tourism Research, 2012, - s. 14, 391–408.

Приложение 1. Карта стратегических групп в отрасли гостиничных услуг Москвы

1. П р а в и т е л ь с т в о М о с к в ы. Государственная программа города Москвы «Развитие индустрии отдыха и туризма на 2012-2016 годы» (http://s.mos.ru/common/upload/Razvitie\_industrii\_otdykha\_i\_turizma[1].pdf) [↑](#footnote-ref-1)
2. Хангер Д. , Уилен Т. Основы стратегического менеджмента. - Юнити-Дана, 2012, - 320 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Хангер Д. , Уилен Т. Основы стратегического менеджмента. - Юнити-Дана, 2012, - С. 63. [↑](#footnote-ref-3)
4. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа, - 12-е изд., Пер. с англ. - М.: Изд. дом "Вильямс", 2006. [↑](#footnote-ref-4)
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа, - 12-е изд., Пер. с англ. - М.: 2006. — 928 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. К. Фляйшер, Б. Бенсуссан "Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе", - М.: БИНОМ, 2005 – 541 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. М. Портер. Конкурентная стратегия. New York: Free Press, 1980, - p.129 [↑](#footnote-ref-7)
8. http://www.cfin.ru/press/marketing/1999-4/03.shtml [↑](#footnote-ref-8)
9. Pankaj Ghemawat, Commitment: The Dynamic of Strategy (New York: Free Press, 1991): 11 [↑](#footnote-ref-9)
10. http://cwrussia.ru/netcat\_files/100/48/Q3\_2013\_Marketbeat\_\_\_Hospitality.pdf [↑](#footnote-ref-10)
11. http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/S\_Val\_7r.pdf [↑](#footnote-ref-11)
12. http://www.hotelstat.ru/vocabulary/hotel-calculator [↑](#footnote-ref-12)
13. http://www.gvasawyer.ru/ImgResearch/240512.PDF [↑](#footnote-ref-13)
14. Папирян Г.А. Международные экономические отношения. Экономика туризма, - М.: Финансы и статистика, 2000. - 208 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. http://www.mos.ru/authority/activity/tourism/?id\_14=27627 [↑](#footnote-ref-15)
16. http://www.rg.ru/2013/08/22/turisty-site.html [↑](#footnote-ref-16)
17. http://invest.mos.ru/presscenter/news/detail/893645.html [↑](#footnote-ref-17)
18. Analyze the Hotel Industry in Porter Five Competitive Forces. Dr. David S. Y. Cheng [↑](#footnote-ref-18)
19. http://www.tourprom.ru/news/23749/ [↑](#footnote-ref-19)
20. http://www.politjournal.ru/index.php?action=News&tek=11032 [↑](#footnote-ref-20)
21. http://msk.prohotel.ru/review-180961/0/ [↑](#footnote-ref-21)
22. http://www.rg.ru/2014/02/25/turizm.html [↑](#footnote-ref-22)
23. Research and Markets: Concise Analysis of the International Luxury Hotels Market - Forecasts to 2017 By: Research and Markets, Business Wire (English), 02/13/2014 [↑](#footnote-ref-23)
24. 14. Шерешева М.Ю. Маркетинговая стратегия международных гостиничных сетей на российском рынке, - в сборнике Инновационное развитие экономики России: сценарии и стратегии. Под ред. В.П. Колесова и Л.А. Тутова, серия Инновационное развитие экономики России, место издания ТЕИС Москва, том 1, с. 475-482. [↑](#footnote-ref-24)
25. Kim T. et al. Intellectual Capital and Business Performance: What Structural Relationships Do They Have in Upper-Upscale Hotels? - International Journal Of Tourism Research, s. 14, 391–408 (2012) [↑](#footnote-ref-25)
26. http://powerbranding.ru/rynok/ocenka-privlekatelnosti/ [↑](#footnote-ref-26)
27. http://rbcdaily.ru/market/562949988736951 [↑](#footnote-ref-27)
28. http://www.tourprom.ru/news/22012/ [↑](#footnote-ref-28)