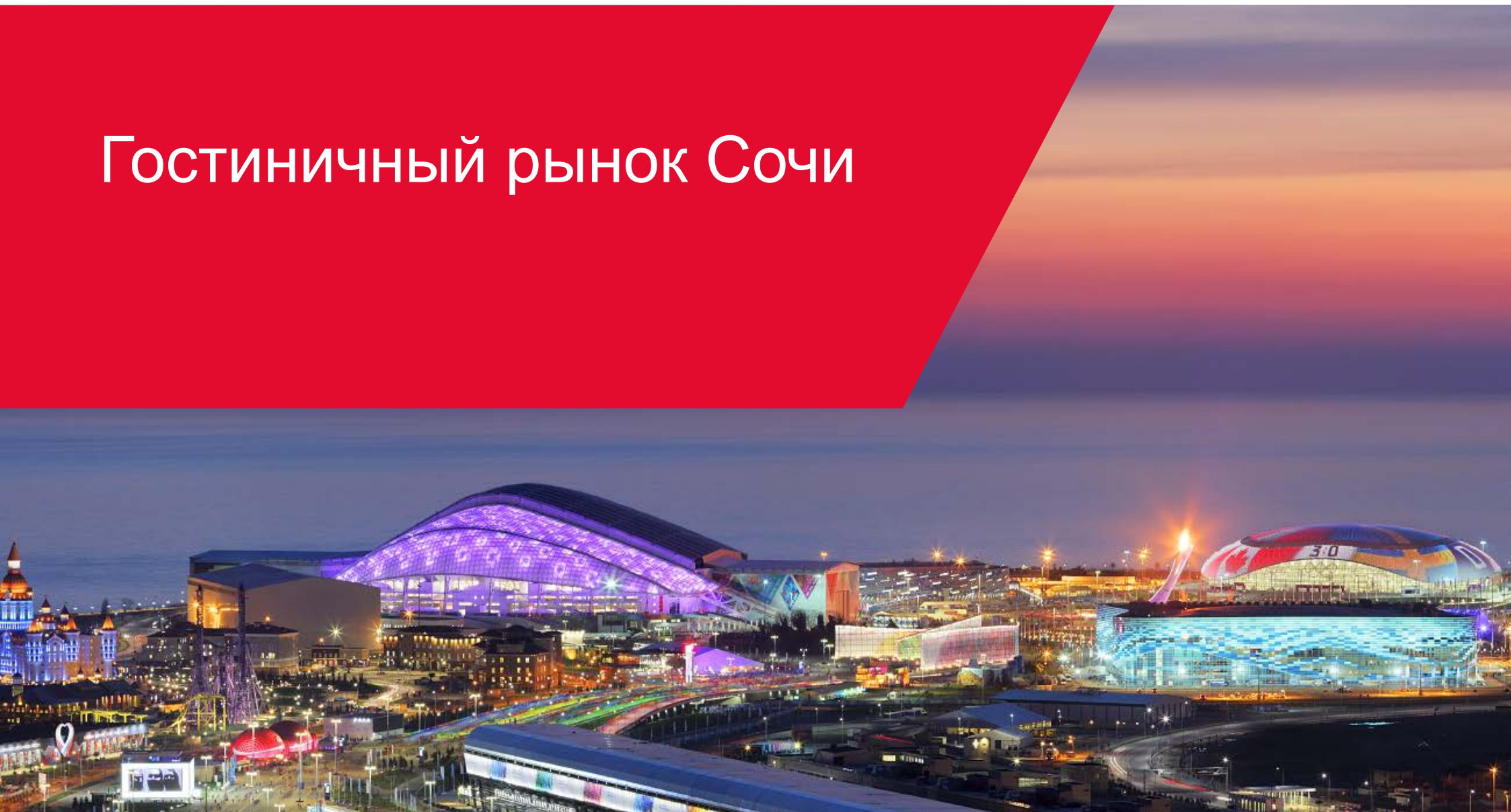


# Гостиничный рынок Сочи



## Содержание

### Рынок гостиниц Сочи

- Общая информация о рынке

### Операционные показатели

- 2014 – первый операционный год
- Итоги 2014 года
- 2015 год – тренды и перспективы

### Вектор развития

- Точки притяжения спроса – наполнение кластера
- MICE, оздоровление, рекреация
- Сочи как направление международного туризма



# Рынок гостиниц Сочи

## Общая информация о рынке

---

На сегодняшний день, а также на среднесрочную перспективу, Сочи останется курортным направлением, и развитие города будет связано с туризмом, прежде всего, с организацией отдыха – на море и в горах.

Это не удивительно, ведь город Сочи, часто называемый Российской Ривьерой, обладает рядом благоприятных факторов, способствующих развитию курортной отрасли:

- Теплое морское побережье, практически уникальное в контексте России, позволяющее организовывать отдых на море продолжительностью как минимум 3 месяца в году;
- Природно-климатические особенности: в Сочи 200 солнечных дней в году, средняя температура летом поднимается до 30°C и выше при довольно высокой влажности, при этом близость гор позволяет смягчать агрессивность климата на побережье, предлагая более комфортную для жителей средней полосы России альтернативу;
- Наличие целебных источников, наиболее известным из которых является Мацеста, определило основное направление развития города-курорта: лечебный фактор играет важную роль в плане выравнивания сезонности, он также определяет специфику городских средств размещения, где отмечается высокая доля санаториев и пансионатов с лечением, имеющих качественное отличие от традиционных гостиниц;
- Предгорье Кавказского хребта, подходящее к городу и позволяющее предлагать зимнее катание в горах, что позволяет курорту в целом работать практически круглогодично.



Особенность гостиничного рынка Сочи заключается в том, что его развитие резко ускорилось в связи с проведением в городе-курорте XXII Зимних Олимпийских и XIV Паралимпийских игр в 2014 году. Реализация олимпийской программы дала мощную поддержку развитию города, что привело к революционным изменениям на гостинично-туристском рынке курорта, не поддерживаемом логикой предыдущего развития.

# Рынок гостиниц Сочи

## Общая информация о рынке

---

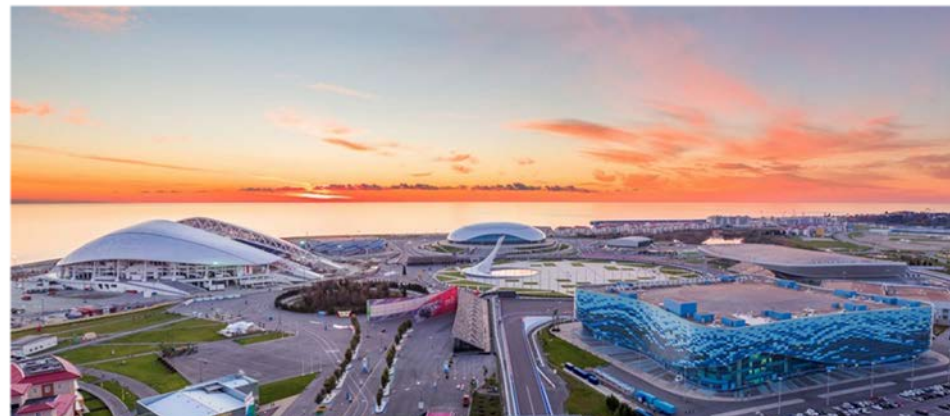
Если в 2010 году органы статистического наблюдения Сочи отчитывались о наличии в городе 345 средств размещения на 26 тыс. номеров, то по состоянию на 1 ноября 2014 года Министерство курортов и туризма Краснодарского края давало информацию о наличии в городе 992 средств размещения (только гостиниц и аналогичных), общим номерным фондом 65,6 тыс. номеров, из них не менее 15 тыс. единиц в качественных средствах размещения.

Однако подготовка к проведению в городе Зимних Олимпийских игр 2014 года не только преобразила гостиничный рынок Сочи. Здесь также произошли глобальные изменения в транспортной, инженерно-технической, культурной и спортивной инфраструктуре.

Сегодняшний Сочи – это один из наиболее привлекательных для жизни городов с современной транспортной инфраструктурой, обновленными коммуникациями, отремонтированным жилым фондом. В преолимпийский период были решены такие непреодолимые ранее вопросы, как нехватка электрических мощностей, многокилометровые пробки, устаревший номерной фонд в средствах размещения и отсутствие современных объектов туристской инфраструктуры.

И в то же время резкое увеличение общего объема номерного фонда, которое ожидалось к Олимпийским играм, вызывало тревогу у специалистов как накануне этого мероприятия, так и после его проведения.

«Пустые гостиницы в Сочи как иллюстрация провала Олимпийской программы» - эта тема не сходила с уст многих экспертов, особенно иностранных, в марте-апреле 2014 года. Казалось, для паники были все основания.



Однако, как показывает анализ работы ведущих гостиниц Сочи, осуществленный департаментом Гостиничного бизнеса и Туризма компании C&W в рамках мониторинга деятельности Заемщиков Внешэкономбанка в течение 2014-15 годов, Сочи как курорт имеет более обнадеживающие перспективы, чем это казалось со стороны. Хотя, конечно, «трудности становления» здесь присутствуют, но они больше связаны с «человеческим фактором» и законами развития гостиничного бизнеса, согласно которым курортному рынку нужно до 5 лет для стабилизации показателей работы отелей и выхода на операционную прибыль.

# Операционные показатели

## 2014 - первый операционный год

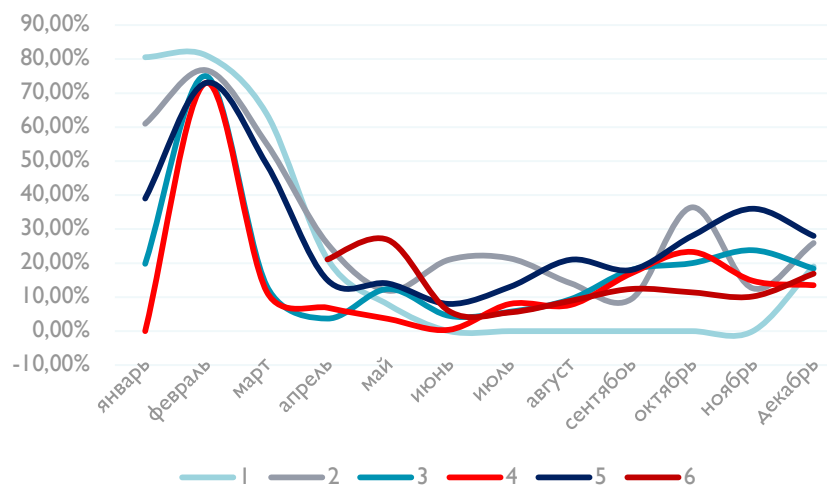
Несмотря на обязательства Оргкомитета 2014 выкупить все гостиничные номера, строящиеся к Олимпийским Играм, квоты полностью выбраны не были, даже несмотря на то, что ряд гостиничных объектов так и не открыл свои двери для участников Игр, за счет чего общее количество номеров, введенных в эксплуатацию к февралю 2014 года, было меньше, чем планировалось.

По данным СМИ гостями Зимних Олимпийских Игр в Сочи стало порядка 250 тыс. человек, преимущественно россияне (<http://www.itogi.ru/polit-tema/2014/8/198263.html>), ожидалось же более миллиона посетителей. Соответственно, даже в первом квартале 2014 года, на который пришлось наиболее напряженный период подготовки к открытию, открытие и проведение Олимпийских и Паралимпийских игр, заполняемость гостиниц оставалась невысокой: в пляжном кластере порядка 42%, в горах – 31%. При этом непосредственно в феврале, когда проходили Игры, в качественных гостиницах было продано до 80% номерного фонда.

Как показывает диаграмма, те гостиницы, которые открылись задолго до начала Олимпийских игр, воспользовались эффектом Олимпиады в более полной мере, чем те, кто выходил на рынок непосредственно перед началом мероприятия.

Средние цены продаж первого квартала превысили даже ожидания Операторов; последние закладывали в свои бюджеты более скромные прогнозы. В целом, это стало следствием того, что Оргкомитет зафиксировал для отелей, размещавших гостей и участников Игр, специально оговоренные долларové цены.

Диаграмма 1



Источник: Cushman&Wakefield, 2015-2016

После окончания Игр и отъезда зрителей и участников начался новый период развития сочинского рынка: гостиницы остались практически без клиентов, но со штатом, рассчитанным на обслуживание большого объема спроса, а также с массой недоделок, которые пришлось устранять «с колес». Тот факт, что гостиницы открывались непосредственно перед Олимпиадой, не позволил их менеджменту подготовиться к работе на рынке: маркетинговой кампании практически не было, как не было и «листа ожидания» на проживание на курорте после завершения спортивных мероприятий.

# Операционные показатели

## 2014 - первый операционный год

---

Одновременно с внутренними факторами негативное воздействие на сочинский рынок оказала и ситуация на внешних рынках: сначала из-за санкций и ухудшения международной обстановки в целом был отменен ряд международных мероприятий, в том числе, таких знаковых как G-8.

Затем меры административной поддержки, которые начали оказываться в летний сезон 2014 года Крыму, поставили Сочи в сложное положение, обострив конкуренцию за спрос, в первую очередь, в массовом сегменте.

В итоге второй квартал 2014 года сочинский рынок завершил с показателями, далекими от идеальных: пляжный кластер сработал лучше, чем горный, но и здесь средняя загрузка по 12 объектам, общей вместимостью на 7,6 тыс. номеров, составила 23,9%, при этом наиболее востребованы были отели, расположенные в Центральном и Хостинском районе Большого Сочи. Они заполнялись на 38-42% - средняя ценовая категория, и 34-35% - высокая ценовая категория.

В горном кластере во втором квартале заполняемость упала даже в тех отелях, которые были открыты заблаговременно и не имели проблем инженерно-технического плана. Сложнее всего складывалась ситуация на курорте Горная Карусель, который вводился в эксплуатацию с большими задержками относительно первоначального плана-графика. В итоге ряд гостиниц был закрыт сразу после проведения Олимпийских игр. Оставшиеся в эксплуатации боролись за спрос в жестких условиях, при этом отели, расположенные на нижних уровнях (540 метров) имели преимущество перед «верхним» городом как в Горной Карусели, так и на Розе Хутор.

Можно также отметить, что преимуществом пользовались гостиницы, имеющие инфраструктуру для проведения мероприятий, в том числе, банкетную службу. Но спрос носил «случайный» характер, что не позволяет сделать четкие выводы относительно мотивации спроса.

Так, при том, что цена являлась важным фактором, определяющим в целом выбор клиентов, второй квартал 2014 года показал примеры, когда на одном и том же курорте более дорогая гостиница была заполнена на 9 пп. выше, чем отель на «полкласса» ниже.

Очевидно, что Оператор, имевший «критическую массу» на курорте, смог более эффективно перераспределять клиентские потоки с «пляжа» в «горы» и добиться более высокой заполняемости.

Именно низкие показатели заполняемости отелей в горном кластере (в некоторых объектах в квартал продано было только 3-4% номерного фонда), а также «гигантов» пляжного кластера на 3-8 тыс. номеров (комплексы апартаментов «Бархатные сезоны», «Азимут», «Имеретинский»), которые из-за объема сложно было загрузить более, чем на 5-7%, заставили говорить о Сочи как о «мертвом» городе. На этом фоне начало высокого сезона изменило ситуацию на пляже, подняв заполняемость отдельных объектов до 68-72%, при средней загрузке в 42%, что было достигнуто, в основном, за счет комфортных цен. Россияне, наконец, получили качественный курорт по доступным ценам.

# Операционные показатели

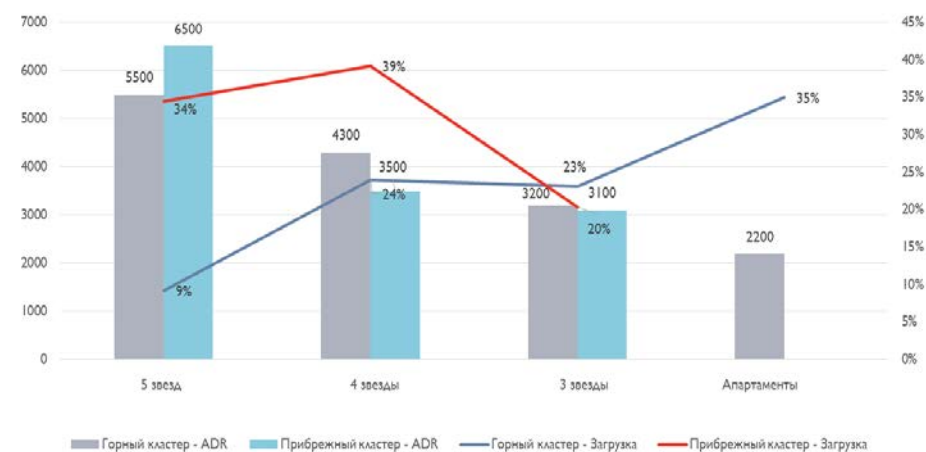
## Итоги 2014 года

Несмотря на успешное завершение третьего квартала, в целом гостиничный рынок Сочи закончил 2014 год с невысокими показателями как по средней стоимости номера и загрузке гостиниц (подробнее см. Диаграмму №2), так и по показателям операционной эффективности (в разрезе операционных департаментов и в целом по показателю чистой операционной прибыли, далее ЧОП).

Некоторые гостиницы региона закончили год с отрицательными результатами операционной деятельности, что, в целом, случается на курортных объектах и на более устойчивых рынках, даже без учета многократного роста конкуренции, определяющего ситуацию в Сочи после 2014 года.

По тем гостиницам, которые по итогам 2014 года показали положительные итоги, максимальный достигнутый показатель маржи по чистой операционной прибыли составил порядка 29%, прочие гостиницы показали положительный операционный результат на уровне 4-18% ЧОП от выручки.

**Диаграмма 2. Показатели операционной деятельности гостиниц Сочи по итогам 2014 года**



Источник: Cushman&Wakefield, 2014-2016

# Операционные показатели

## Итоги 2014 года

---

Следует отметить, что подавляющее большинство гостиниц, показавших по итогам 2014 года отрицательный результат операционной деятельности, расположены в горном кластере, что свидетельствует о том, что объекты прибрежного кластера располагают большими возможностями для нивелирования фактора сезонности и повышения эффективности операционной деятельности. Это, в свою очередь, подтверждается сравнением показателя среднего дохода на номер (далее RevPAR) в гостиницах двух кластеров (см. Диаграмму №1). Представленные на Диаграмме №1 данные свидетельствуют о том, что даже в условиях тяжелого для гостиниц 2014 года (первый операционный год, неясная маркетинговая стратегия, ограничения, связанные с олимпийским периодом и т.п.) прибрежный кластер сохранил четкую сегментацию, в то время как рынок горного кластера для стимулирования спроса вынужден был применять снижение цен даже для гостиниц верхней ценовой категории, однако и эта мера не смогла кардинально улучшить ситуацию.

Таким образом, высокие показатели 1 кв., полученные в период подготовки и проведения Олимпийских и Паралимпийских игр, не смогли полностью компенсировать убытки, которые несли гостиницы на протяжении последующих трех кварталов. Операционная деятельность отелей была низкоэффективной или убыточной, в основном, за счет низкой выручки, а это, в свою очередь, являлось результатом отсутствия спроса и попыток простимулировать его более низкой ценой. При этом уровень операционных и нераспределяемых затрат в структуре операционного баланса оставался высоким, рассчитанным на более высокую доходность. Особенно это справедливо в части фонда оплаты труда, который был существенно завышен практически по всем сочинским гостиницам.

И если расходы на персонал, как самая очевидная позиция для оптимизации, могли быть сокращены в относительно короткие сроки, то существенно сократить эксплуатационные расходы без потери качества не представлялось возможным. Кроме того, как уже отмечалось, подавляющее большинство гостиниц было введено в эксплуатацию с серьезным багажом «недоделок», которые потребовали, а некоторые требуют и до сих пор, дополнительных временных и денежных ресурсов на их устранение. Таким образом, перспективы сочинского рынка, несмотря на всплеск интереса к нему со стороны внутренних туристов в середине и конце 2014 года, представлялись еще в неясном свете, особенно с учетом кредитных обязательств, обременяющих практически все объекты олимпийского наследия.

# Операционные показатели

## 2015 год – тренды и перспективы

### ЗИМНИЙ СЕЗОН (1 кв. 2015 г.)

Начало 2015 года пришлось на период существенных изменений в экономике и геополитической обстановке в стране. Продление санкций США и Евросоюза против России, продолжающееся снижение покупательной способности рубля по отношению к «твердым валютам», высокие темпы инфляции имели, наряду с отрицательным воздействием, один положительный момент: некоторые из них оказали стимулирующее воздействие на состояние внутреннего туризма в целом, и сочинский рынок в частности. Позитивные изменения на рынке стали заметны уже с конца 2014 и первых дней 2015 года: традиционный период праздников и отпусков. Новогодние праздники и каникулы 2015 года, по отзывам сочинских отельеров, оказались успешными как для горного кластера, так и для гостиниц Имеретинской низменности и Большого Сочи.

Для гостиниц горного кластера зимние месяцы - традиционно высокий сезон. Спрос на услуги горнолыжных комплексов «Розы Хутор», «Горки Город» и «Альпика Сервис» в конце 2014 - начале 2015 года существенно превысил предложение, что даже вызвало необходимость искусственно ограничить доступ на курорты для туристов «со стороны» для обеспечения требуемого уровня безопасности, качества катания и отдыха туристам, проживающим в горном кластере.

Здесь следует отметить, что Сочи как туристское направление, предлагающее и зимний и летний отдых, интересен для туриста круглый год, однако спрос на его услуги распределяется между кластерами неравномерно. Высокий сезон для прибрежного кластера: май – сентябрь, в то время как октябрь – апрель характеризуется спадом спроса и, как следствие, невысокими показателями загрузки и цены номера.



# Операционные показатели

## 2015 год – тренды и перспективы

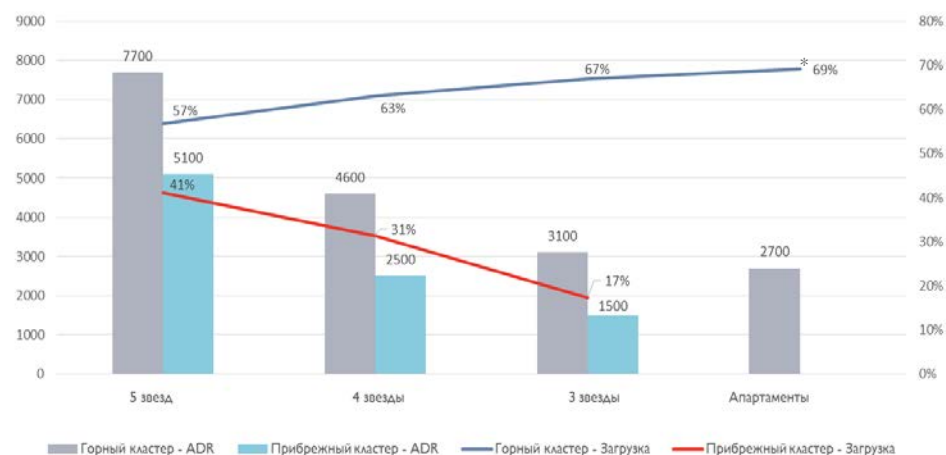
Для горного кластера наоборот: зимние месяцы, вплоть до апреля, пользуются высокой популярностью, в апреле и далее отмечается существенное снижение спроса, что также влечет за собой снижение операционных показателей гостиниц. И если в 2014 году такая сегментация рынка

Так, высокий спрос, поднявший цены на размещение на курортах Красной Поляны в начале 2015 года, спровоцировал «перетекание» спроса на более удаленное от горнолыжных курортов, однако не менее комфортное и более дешевое проживание в Имеретинской низменности.

В свою очередь, гостиницы прибрежного кластера активно поддерживали и развивали этот канал продаж: на территории практически каждой гостиницы можно было купить skipass, взять в аренду спортивный инвентарь и провести его техническое обслуживание, в ряде гостиниц был организован трансфер до мест катания. Такая услуга пришлась по вкусу туристам Сочи, и многие отельеры отмечали впоследствии, что результаты 1 квартала, полученные гостиницами за счет привлечения туристов, приехавших в Сочи с целью катания на лыжах, существенно превосходили их первоначальные ожидания.

Результаты операционной деятельности гостиниц Сочи в разрезе двух кластеров: горного и прибрежного, по итогам 1 кв. 2015 года наглядно представлены в Диаграмме №3.

Диаграмма 3. Показатели операционной деятельности гостиниц Сочи по итогам 1 кв. 2015 года



\* - высокие показатели обусловлены тем фактором, что апартаменты в аренду рассчитаны на большие компании и продаются по ценам, которые для каждого гостя в отдельности выгоднее, чем размещение в гостинице, однако в целом для отеля стоимость номера получается выше

Источник: Cushman&Wakefield, 2015-2016

# Операционные показатели

## 2015 год – тренды и перспективы

---

Как мы видим, загрузка гостиниц горного кластера существенно (для гостиниц 4\* и 3\* более чем в 2 раза) превышает загрузку гостиниц прибрежного кластера, при этом значительно отличаются и средние цены за номер. Однако, средняя загрузка гостиниц прибрежного кластера остается на приемлемом для низкого сезона уровне: 17%-32%, что является достаточно неплохим показателем для нестабилизированных гостиниц (фактически в первый полный операционный год).

На кривой изменения средней загрузки гостиниц прибрежного кластера видно, что заполняемость гостиниц категории 3\* ниже, чем у гостиниц более высокой категории, что обусловлено, с одной стороны, существенным объемом номерного фонда объектов, представленных в среднеценовой категории, с другой стороны, гостиницы, входящие в эту выборку, или не обладают возможностями для проведения мероприятий, или эти возможности сильно ограничены.

Здесь следует отметить, что помимо спроса со стороны туристов, главной целью поездки которых является катание на лыжах или отдых, загрузка гостиниц прибрежного кластера в 1 кв. сильно зависела от активности сегмента MICE. В целом влияние сегмента MICE на загрузку сочинских гостиниц (как горного, так и прибрежного кластера) оказалось достаточно существенным: наличие или отсутствие достаточных площадей для проведения мероприятий напрямую сказалось на показателях эффективности работы этих отелей. Более того, Сочи удалось успешно конкурировать даже с Москвой, что отмечали московские отельеры.

Резюмируя, мы хотели бы отметить, что рынок гостиниц в 1 кв. 2015 года демонстрировал разнонаправленные векторы: с одной стороны, стоимость гостиниц верхней ценовой категории горного кластера была сравнима с показателями московского рынка: средняя цена номера составила порядка 8 тыс. рублей при загрузке на уровне почти 60%, что свидетельствует о высокой востребованности кластера в этот сезон даже по высоким, практически столичным ценам. С другой стороны, туристы, которые «опоздали» с бронированием в Красной Поляне или не смогли позволить себе размещение в непосредственной близости от горнолыжных комплексов, с удовольствием размещались в гостиницах Имеретинской низменности (небольшая доля этого спроса пришлась и на Большой Сочи). При этом подавляющее большинство клиентов склонялось к более дешевому предложению, что свидетельствует о высокой чувствительности целевой аудитории к цене предлагаемого продукта (в т.ч. ценам в ресторанах, ценам на услуги СПА, проката и т.п.).



# Операционные показатели

## 2015 год – тренды и перспективы

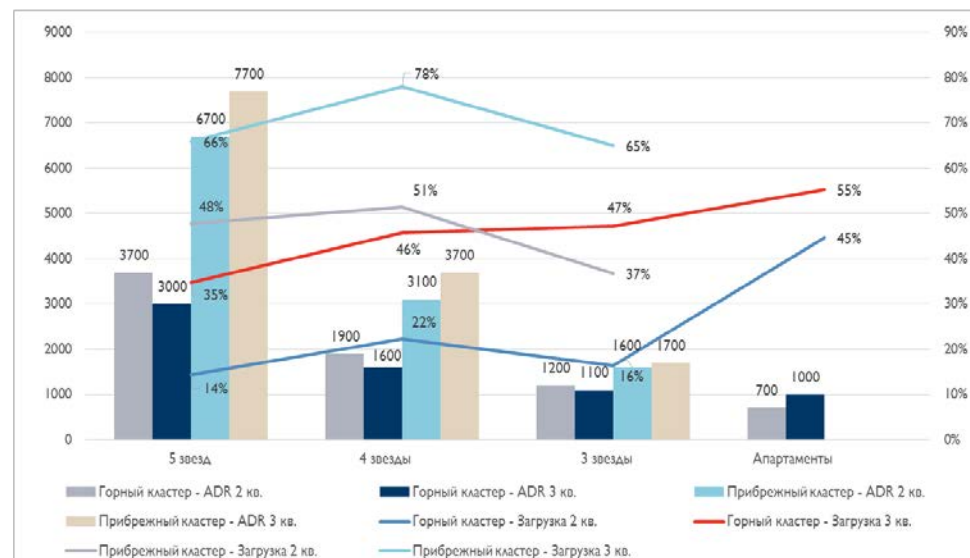
### ЛЕТНИЙ СЕЗОН (2 И 3 КВ. 2015 г.)

Летний сезон в Сочи с учетом его климатических особенностей, как уже было отмечено выше, захватывает часть мая и длится до конца сентября. И если для гостиниц Имеретинской низменности и Большого Сочи это - высокий сезон, характеризующийся ростом операционных показателей, то горный кластер в этот период испытывает существенный недостаток в клиентах. Гостиницы Горной Карусели, Розы Хутор и Лауры стараются повысить свои показатели за счет продолжения сотрудничества с прибрежным кластером, теперь, однако, направленного в «обратную сторону»: на то, чтобы привлечь в горы часть туристов, приехавших в Сочи с целью отдыха на море и познавательного туризма (Олимпийский парк, Большой Сочи).

Основной продукт Красной Поляны летом - это экскурсионные программы по олимпийским объектам, программы спортивного туризма, семинары йоги, тематические фестивали и т.п. Однако, учитывая, что объем номерного фонда в прибрежном кластере более чем достаточен, гостиницы горного кластера в меньшей мере сумели воспользоваться возможностями высокого пляжного сезона.

Наши выводы подтверждаются сравнением результатов работы гостиниц двух кластеров во втором и третьем квартале 2015 года (см. Диаграммы №4-6) с результатами первого квартала (см. Диаграмму №2).

Диаграмма 4. Показатели операционной деятельности гостиниц Сочи по итогам 2 и 3 кв. 2015 года



Источник: Cushman&Wakefield, 2015-2016

# Операционные показатели

## 2015 год – тренды и перспективы

Диаграмма 5. Показатели гостиниц Сочи по итогам 2015 года - Загрузка

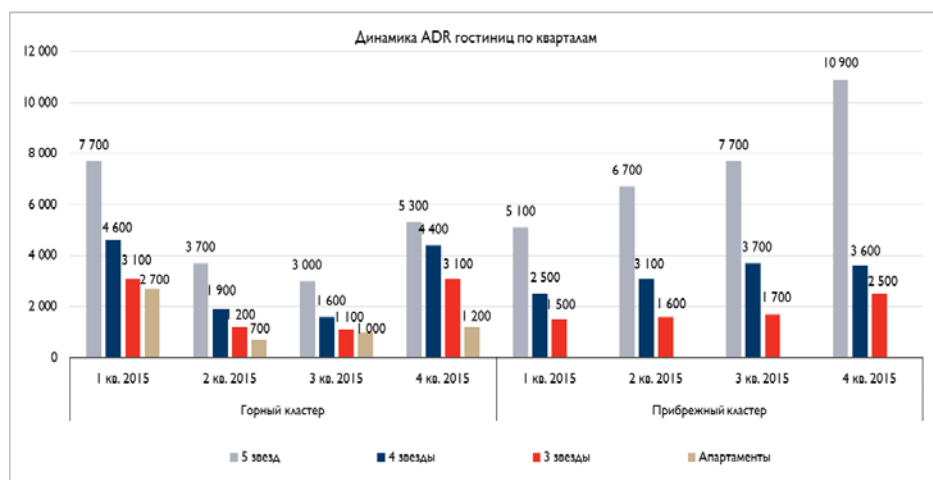


Диаграмма 6. Показатели гостиниц Сочи по итогам 2015 года - ADR



Источник: Cushman&Wakefield, 2015-2016

# Операционные показатели

## 2015 год – тренды и перспективы

---

Гостиницы прибрежного кластера уже с начала высокого сезона демонстрируют относительно высокие показатели по загрузке и стоимости номера (см. Диаграмму №3), что особенно заметно в сравнении с результатами прошлого года. Так, в 2014 году во 2 кв. загрузка лучших гостиниц достигала 34% и 42% (Имеретинская низменность и Большой Сочи соответственно), при этом средняя загрузка по субрынку составила порядка 20%. В 2015 году показатели загрузки лучших отелей остались на прежнем уровне, но при этом заметно «подтянулась» средняя загрузка по субрынку (до 35%).



Иными словами, если в 2014 году загружались наиболее качественные из имеющихся гостиниц, и загружались, в основном, за счет бизнес-туристов или туристов, так или иначе связанных с олимпийскими объектами, то в 2015 году основная доля спроса на отели этого субрынка приходится уже на туристов, прибывающих с целью отдыха. При этом следует отметить, что высокие темпы загрузки гостиниц Сочи обусловлены, в том числе, большими объемами пакетных продаж туроператора «Библио-Глобус», который в 2015 году вышел на рынок Сочи, заключив договоры с большинством игроков на рынке гостиниц среднего ценового и экономического классов.

В конце 2014 года многие отельеры отмечали, что они видят возможность повысить цены на 2015 год, однако несущественно, не более чем на 5-10% в среднем по году. С одной стороны, такие оценки были вызваны скромными результатами 2014 года, с другой стороны, спрос на размещение в Сочи демонстрирует высокую чувствительность к ценам на размещение и прочие услуги, поэтому заметных коррекций по этому показателю (с учетом невысокой загрузки гостиниц по итогам 2014 года) ожидать не приходилось. Однако, начиная уже с мая 2015 года, становится заметным рост средних цен за номер, который по итогам 2 кв. составил от 10% до 64% (в среднем 25%) к ценам 1 кв. 2015 года. В 3 квартале темпы роста цен замедлились и составили порядка 20% по отношению к ценам 2 кв. 2015 года. При этом рост цен был зафиксирован на фоне увеличения доли пакетных продаж, которые традиционно идут с большим дисконтом (порядка 20-30% от полной цены на стабилизированных рынках), что дает основание предположить еще более высокий рост цены «от стойки».

# Операционные показатели

## 2015 год – тренды и перспективы

---

### КОНЕЦ ГОДА – НЕОЖИДАННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Результаты гостиниц прибрежного кластера в 4 кв. 2015 года только подчеркивают рост популярности Сочи как направления внутреннего туризма; в традиционного низкий для рынка Сочи сезон был отмечен рост ADR на уровне 10-30% по сравнению с ценами предыдущего - пикового сезона. Основное влияние на высокие цены продаж пляжных отелей оказало, с одной стороны, проведение этапа Формулы 1: на период проведения мероприятия цены «от стойки» в отелях достигали 20-25 тыс. за номер. Однако на протяжении ноября и декабря сохранялись достаточно высокие цены продаж, поддержанные ростом загрузки отелей (по сравнению с аналогичным периодом прошлого года). Так, в 4 кв. 2015 года по сравнению с 4 кв. 2014 года в прибрежном кластере отмечается рост загрузки отелей всех ценовых категорий в среднем на 13 пп. (по ряду гостиниц отмечается рост заполняемости на 18-20 пп.).

Гостиницы горного кластера, для которых 4 кв. – это начало высокого сезона, продемонстрировали существенный рост средних цен продаж по отношению к результатам 3 кв. (от 24% до 116% в 4 кв. к ценам 3 кв.).

Анализируя результаты работы гостиниц горного кластера в 4 кв. 2015 года, можно отметить, что на этом субрынке происходит процесс выравнивания ценовой политики: те гостиницы, которые в 2014 году продавались по высокой для себя цене (что отрицательно сказалось на их загрузке) умеренно повысили или даже несколько снизили цены продаж в 4 кв. по сравнению с ценами 4 кв. 2014 года. Те отели, которые показали хорошие результаты годом ранее, демонстрировали рост как средней цены номера, так и загрузки, что свидетельствует о высоком спросе со стороны целевой аудитории.



Особенно следует отметить стабильно высокие показатели загрузки апартаментов горного кластера, из которых были проданы на протяжении года в среднем 54% имеющегося предложения: минимальная загрузка составила 34% (4 кв.), максимальная 83,5% (1 кв.), правда, за счет низких цен на размещение (минимальная ADR в низкий сезон составляла порядка 400 руб./номер).

# Операционные показатели

## 2015 год – тренды и перспективы

---

### РЕЗЮМЕ

По нашим оценкам, те изменения рынка, которые мы наблюдаем на протяжении 2015 года, – это явление, свидетельствующее о выравнивании баланса между спросом и предложением.

Сочи как современный круглогодичный курорт, по сути, был создан одномоментно, и это вызвало серьезный дисбаланс предложения, не подкрепленного, с одной стороны, достаточными объемами спроса, с другой стороны – элементами сопутствующей инфраструктуры (развитое и доступное транспортное сообщение, наличие объектов туристского показа, элементов сервисной инфраструктуры и т.п.).

Период стабилизации работы новых курортных направлений занимает не менее 3-5 лет, необходимых для того, чтобы наладить эффективную работу управляющей компании курорта, сформировать и отладить работу по маркетингу направления и продажам его услуг, привлечь на курорт новые категории спроса и т.п.

События в мире, как политического, так и экономического плана, имели существенное воздействие на развитие Сочи, вызвав более интенсивный рост спроса на средства размещения курорта, нежели это ожидалось ранее. Однако, для того чтобы удержать и развить достигнутые показатели, гостиницам требуется, как минимум, сохранить высокий качественный уровень предлагаемых услуг и продолжить мероприятия по расширению линейки предложения за счет новых продуктов для всех сегментов своей целевой аудитории, поскольку существующий продукт Сочи по-прежнему во многом уступает ведущим международным конкурентам.

Мы упоминали в начале настоящего раздела о том, что по итогам 2014 года показатели операционной эффективности сочинских гостиниц были неудовлетворительными: подавляющее большинство объектов закончили год с операционным убытком, а показатели операционной маржи прибыльных гостиниц были далеки от стандартов отрасли. Мы также упоминали, что основное влияние на отрицательные результаты оказал выраженный дисбаланс между невысокими объемами выручки и объемом затрат гостиниц. Если в 2014 году для отелей прибрежного кластера доля ЧОП в выручке (для тех гостиниц, которые показали положительные результаты) была на уровне 4-18%, то по итогам 2015 года практически все гостиницы показали операционный плюс на уровне от 7% до 43% от выручки. Для отелей горного кластера (по всем категориям) результаты 2015 года противоречивы: примерно половина отелей показала операционный плюс со средней рентабельностью на уровне 26%, другая половина отелей показала отрицательную маржу по ЧОП, причем средний убыток составил порядка 34% от выручки (главным образом, за счет «тяжелой», неоптимальной структуры управления ряда отелей Красной Поляны).

# Операционные показатели

## 2015 год – тренды и перспективы

---

Рост операционной маржи за счет увеличения продаж – не единственный фактор, благодаря которому увеличилась эффективность деятельности гостиниц Сочи. Мы упоминали ранее, что в 2014 году практически у всех отелей Сочи наблюдался увеличенный по сравнению с реальными нуждами гостиниц штат персонала, что было своеобразным наследием олимпийского периода. Более того, штатные расписания гостиниц предусматривали достаточно высокий уровень заработных плат не только в сравнении со средним по Сочи уровнем, но и со средним по отрасли в целом. Результаты первого операционного года и начало 2015 года позволили отельерам пересмотреть существующую политику взаимоотношений с персоналом. Реальный опыт работы позволил оценить требуемое количество штатных единиц в низкий и пиковый сезоны, наладить работу с аутсорсинговыми агентствами, сформировать основную команду, разработать систему мотивации и поощрения персонала. Уже с конца 2014 года гостиницы активно проводят мероприятия по оптимизации расходов на персонал, что в конечном итоге привело к заметному сокращению расходов по этой статье, которые в долевого соотношении к выручке департаментов стали приближаться к существующим среднеотраслевым значениям.

Кроме того, позитивные изменения в загрузке позволили гостиницам получить свободные средства для дальнейшего развития, направленного как на ликвидацию недоделок и дооборудование, так и в связи с развитием новых проектов (в основном, связанных с переделкой помещений под конференц-залы, закупкой/арендой шатров для проведения мероприятий, строительством спортивных площадок, обустройством тренажерных залов и т.п.), направленных на расширение услуг и удовлетворение потребностей гостей.



Безусловно, те изменения рынка, которые мы наблюдаем с начала 2015 года, обусловлены наличием, с одной стороны, качественного номерного фонда всех ценовых категорий, с другой – ростом спроса на услуги курорта. Однако долгосрочные перспективы развития кластера предусматривают существенный объем вложений в его дальнейшее развитие и маркетинг как на внутренней, так и на международной арене. Далее мы поговорим о ключевых факторах успеха курорта, которые оказали или будут оказывать влияние на его полноценное развитие.

# Вектор развития

## Точки притяжения спроса – наполнение кластера

---

Туристский кластер – это «сконцентрированная на некоторой территории группа взаимосвязанных компаний: туроператоров, турагентов, сферы размещения, поставщиков туристских услуг, транспортных компаний, инфраструктуры, взаимодополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом». В этом смысле логично выделяются два крупных кластера – горный и прибрежный или пляжный.

Так, туристы воспринимают Красную Поляну как единое направление с главной аттрактой в виде Кавказских гор. Однако на текущий момент курорты Красной Поляны – Роза Хутор, Лаура и Горки Город, работают обособленно. Нет единой инфраструктуры в виде общего ски-пасса, маршрутного транспорта для горнолыжников между тремя курортами (для этого в настоящее время используется городской автобус, идущий из Сочи), не происходит продвижения дополнительных, не пересекающихся услуг курортов: например, торгового центра с аквапарком и кинозалом «Горки Молл» или катка и парка чудес «Розы Хутор» и т.д. При этом в начале 2015 года было выпущено поручение премьер-министра Д.А. Медведева о внедрении общего ски-пасса между курортами, но пока это поручение не выполнено, хотя технологическая возможность объединить подъемники «Лауры», «Розы Хутор» и «Альпика-сервис», (четвертый, принадлежащий «Газпрому» курорт, находящийся на реконструкции с 2011 года) существует, несмотря на то, что строительство канатной дороги от «Горной Карусели» до «Альпика-сервис», которая позволит комфортно объединить эти курорты, потребует дополнительных инвестиций.

Тем не менее, в перспективе мы видим возможности по формированию единого туристского продукта горного кластера, который будет предлагать туристам расширенные возможности по проведению досуга и отдыха на базе услуг всех трех комплексов.

Если дальнейшее развитие кластера будет происходить по пути диверсификации и согласованного развития курортов, это даст синергетический эффект, от которого выиграют все владельцы.

В Имеретинской низменности, учитывая созданный потенциал по размещению до 35 тысяч туристов одновременно, остро отмечается недостаток предложения кафе и ресторанов, магазинов, развлечений и общих зон для досуга и отдыха. Предложение досугового плана распределяется по территории кластера неравномерно: «жизнь кипит» в основном внутри гостиниц и только в высокий сезон или в периоды проведения крупных мероприятий, таких как этап чемпионата мира по кольцевым автогонкам «Формула 1», международный инвестиционный форум «Сочи», международная конвенция «Спортаккорд». При этом транспортные связи между отелями и Олимпийским парком или другим центром проведения досуга достаточно проблематичны. Ближайшие торговые центры и рестораны находятся в Адлере, на другом берегу реки Мзымта.

Вдоль берега моря построен променада, где обустроена беговая/велодорожка и размещены малые архитектурные формы, но пока нет достаточного торгового предложения, в том числе, питания, которое традиционно является одним из центров притяжения отдыхающих.

# Вектор развития

## Точки притяжения спроса – наполнение кластера

---

Основные аттракты развлекательного характера в Имеретинской низменности - это «Сочи Парк» (парк аттракционов) и Олимпийский парк (олимпийские стадионы, музей Николы Тесла и Леонардо да Винчи, автомузей, шоу поющих фонтанов, развлекательное шоу). Дополнительно спрос генерируется различными мероприятиями, в том числе, развлекательного плана. Организацией мероприятий в Олимпийском парке занимается НАО «Центр «Омега» - основной застройщик Парка и комплекса трассы гонок серии «Формулы 1». Она же владеет половиной вновь построенного номерного фонда Имеретинской низменности.

Информационный поток о возможностях проведения досуга формируется и распространяется Администрацией города Сочи (создан календарь мероприятий, имеется информация о доступных экскурсиях) и самими участниками рынка.

В целом вопрос развития пляжного кластера до сопоставимого по составу предложения с международными направлениями, на наш взгляд, - это только вопрос времени и ресурсов - организационных и финансовых. Сезон 2015 года показал ощутимую заинтересованность туроператоров, туристов и авиакомпаний в сочинском продукте.

По данным международного аэропорта г. Сочи за 8 месяцев 2015 года пассажиропоток Adlerского аэропорта составил 2 843 778 человек, что на 30% больше, чем за аналогичный период прошлого «олимпийского» года. По прогнозам аналитиков компании «Базэл Аэро», по итогам текущего года аэропорт перевезет 4 млн. пассажиров.

По информации Леонида Сергеева за первую декаду сентября по ряду направлений загрузка рейсов из городов России в Сочи достигает 100%.



Частные инвесторы, поверив в инвестиционный потенциал города, не заставят себя ждать и дополнят предложение курортов недостающей торгово-развлекательной инфраструктурой.

И здесь важным элементом развития должен стать орган, направляющий приложение частного капитала на создание качественного предложения, ориентированного как на текущего внутреннего потребителя, так и на перспективный международный спрос.

Среди тех точек притяжения спроса, которые способны создавать на курорте круглогодичную атмосферу праздника и веселья, главным, безусловно, является игровая зона. Она планируется к открытию в городе Сочи уже в сентябре 2016 года.

# Вектор развития

## MICE, оздоровление, рекреация

---

Одним из ключевых источников продления короткого пляжного или зимнего сезона является сегмент делового туризма и, прежде всего, направление MICE, так как сезон деловых поездок находится в противофазе с высоким сезоном пляжного и приходится главным образом на 2 и 4 кварталы года.

Вновь построенные к 2014 году гостиницы под управлением международных операторов включают конференц-залы и даже конгресс-центры, предлагая качественные возможности для проведения конференций, выставок и прочих мероприятий, ориентированных на сегмент MICE.

И если раньше приезжающие группы достигали не более 500 человек (Radisson Lazurnaya, Гранд Отель Жемчужина), то теперь Сочи все чаще принимает группы до 1000 человек (Radisson Blu Resort & Congress Center, Pullman Sochi Center). В результате гостиницы, имеющие конференц-возможности, имеют и более плавную динамику загрузки в течение года. Если у исключительно «пляжных» отелей разрыв между средней загрузкой по кварталу в высокий и низкий сезон достигает 50 процентных пунктов, то в отелях, обслуживающих MICE-сегмент, этот разрыв сокращается до 15-30 пп. Поэтому ряд отелей, которые открылись к Олимпиаде без конференц-залов, в настоящее время активно приспособливают имеющиеся площади под проведение мероприятий. Так, например, отель Azimut Sochi 3\* приспособил под конференц- и банкетный залы часть помещений здания ресторана.

В горном кластере основной площадкой для проведения деловых мероприятий был Медиацентр курорта «Горная Карусель». Площадь этого здания позволяет собрать одновременно до 3-5 тыс. человек. Учитывая этот факт, конференц-возможности гостиниц «Горной Карусели» были сознательно ограничены: максимальная вместимость самых больших конференц-залов здесь не превышает 250 человек.

В этом отношении планы по превращению Медиацентра в казино ставили под вопрос возможности по проведению на курорте масштабных деловых мероприятий, способных реально повысить невысокую пока загрузку отелей «Горной Карусели». Владелец курорта планировал решить эту проблему за счет обустройства шатра, что является наиболее простой и доступной альтернативой конгресс-центру, но на более отдаленную перспективу Горная Карусель должна будет изыскать возможности построить более «основательное» здание для успешной работы в MICE-сегменте.

Другим направлением, традиционно используемым для сглаживания фактора сезонности, являются услуги оздоровления. В этой связи ряд отелей внедряет в свой продукт медицинскую составляющую, чаще всего, в виде диагностического центра с элементами физиотерапии. Прорабатываются возможности по включению гостиничных комплексов в программы ДМС. Ключевая инфраструктура для создания турпродукта с лечебной составляющей уже создана, уровень вложений в оборудование и персонал относительно небольшой, а спрос на эту услугу потенциально высокий. По направлению развития медицинского предложения движутся, например, отель Brigde Resort, аналогичные планы имеют комплексы «Бархатные сезоны» и Azimut 3\*.

# Вектор развития

## MICE, оздоровление, рекреация

---

Важнейшим фактором успеха гостиницы в пляжном кластере Сочи является наличие пляжной инфраструктуры. Учитывая, что пляжи в Сочи являются муниципальной собственностью, далеко не все отели имеют «собственный» (взятый в аренду и обустроенный) пляж, что делает затруднительным работу в летний сезон. Некоторым отелям удалось решить эту проблему и взять часть береговой линии в аренду (например, Radisson Blu Resort & Congress Centre), другие «довольствуются» строительством открытого бассейна (Pullman и Mercure Sochi Centre). При этом даже ориентированные на деловой сегмент спроса отели, которые имеют свой пляж, загружаются гораздо лучше, чем аналогичные отели без пляжной инфраструктуры, и эта разница достигает 7-11 пп. (в низкий сезон).

Совокупность вышеуказанных факторов говорит о том, что туристское предложение Сочи активно развивается и наполняется. Тем не менее, остаются вопросы, требующие вовлечения органов власти, которые должны проявлять больше активности в вопросах координации и продвижения сочинского направления на внутреннем и международном рынках.



# Вектор развития

## Сочи как направление международного туризма

---

Новое гостиничное предложение Сочи, если не учитывать комплексы апарт-отелей, построенных в целях их продажи в собственность (комплексы апарт-отелей «Центр «Омега»), на 80% состоит из номерного фонда, управляемого профессиональными гостиничными операторами и на 40% - управляемого международными гостиничными операторами. Туристам доступны для проживания более 4700 гостиничных номеров, имеющих международный бренд. Вместе с тем, спрос со стороны иностранных туристов на отдых в Сочи остается невысоким.

В 2015 году в Сочи установлен режим «открытого неба», запущены прямые рейсы в летний период из Тегерана. Тем не менее, согласно данным «Базэл Аэро», за 8 месяцев 2015 года на международных направлениях было перевезено более 129 000 пассажиров, на 45% меньше, чем в аналогичный период прошлого года. Пока внутренний спрос со стороны туристов, прибывающих в город воздушным транспортом, в 21 раз превышает внешний спрос.

Причинами непопулярности Сочи у иностранных туристов, кроме сложной геополитической обстановки, визовых ограничений и достаточно высокого бюджета поездки из-за отсутствия прямых авиарейсов с большинством направляющих рынков, является отсутствие сочинского направления в пакете международных туроператоров. Ни один из крупнейших международных туроператоров - Abercrombie&Kent, TUI, Kuoni, - не предлагает отдыха в Сочи.

На государственном уровне предпринимаются меры по привлечению в город мероприятий международного уровня, но на текущий момент их доля составляет порядка 35%, остальные – российские, при этом более половины российских мероприятий организованы Краснодарским краем и привлекают региональных участников.

В календаре мероприятий преобладающее большинство – спортивные, которые практически не привлекают зрителей и с трудом загружают качественное гостиничное предложение.

Наши исследования показывают, что город Сочи обладает потенциалом для превращения в центр международного туризма наравне с Москвой и Санкт-Петербургом в случае решения проблемных задач, упомянутых выше. И ключевым фактором роста на этом пути должно быть, по нашему мнению, создание единого для всех участников рынка профессионального конвент-тур-бюро – независимого и заинтересованного в развитии направления Сочи как на внутреннем, так и на международном рынке, объединяющего функции организации мероприятий (деловых, спортивных, развлекательных и пр.), профессионального экскурсионного бюро и единого информационного портала для всех участников рынка.



# Авторы

---



**Марина Смирнова,**

Партнер, руководитель отдела гостиничного бизнеса и туризма



**Марина Мещерякова,**

Старший Директор отдела гостиничного бизнеса и туризма



**Ирина Акутова,**

Ведущий Консультант отдела гостиничного бизнеса и туризма