



**ОТКРЫТЫЙ ЧЕМПИОНАТ  
ШКОЛ ПО ЭКОНОМИКЕ**  
МГУ имени М.В.Ломоносова

Московский государственный университет  
имени М.В.Ломоносова

Экономический факультет  
МГУ имени М.В.Ломоносова



При поддержке Правительства Москвы

# **Открытый чемпионат школ по экономике**

## **Задания индивидуального тура**

### **Кейс №1**

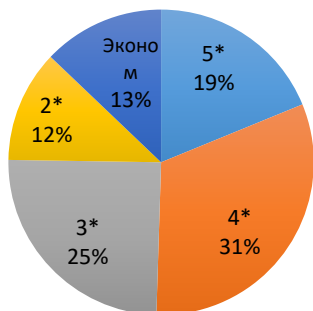
#### **Условие кейса**

#### **Отели и AirBnB**

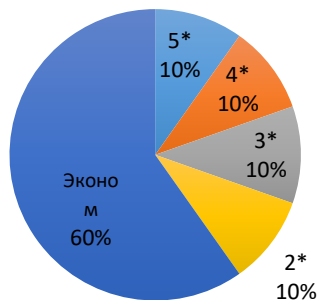
Несмотря на то, что существует множество онлайн сервисов для краткосрочной аренды жилья, в последние несколько лет сервис AirBnB стремительно вырос и является сегодня крупнейшим игроком на многих рынках краткосрочной аренды жилья. AirBnB – это основанная в 2008 году онлайн-платформа, которая агрегирует доступное для краткосрочной и долгосрочной аренды жилье, принадлежащее частным собственникам, а также упрощает процесс оплаты и бронирования средств размещения. Когда жилье бронируется через сайт, Airbnb получает комиссию от общей стоимости аренды. Изначальная идея AirBnB – позволить владельцам или арендаторам квартир использовать их дома более эффективно, а путешественникам – получить опыт общения с местными жителями и почувствовать себя «как дома». На 2016 год в базе AirBnB размещено около 2 миллионов домов, квартир, отдельных комнат и комнат для совместного пользования. Быстрый рост и увеличение доли жилья, представленного на рынке через AirBnB, поднимают вопросы о влиянии подобных онлайн-платформ как на туристическую отрасль, так и на экономику городов.

Изучите данные о гостиничном рынке района Манхэттен города Нью-Йорк и ответьте на поставленные вопросы.

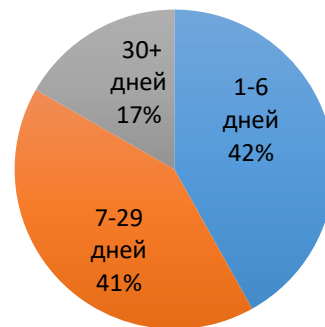
**Распределение по категориям предложения комнат в отелях**



**Распределение по категориям предложения комнат, сдаваемых через AirBnB**



**Продолжительность пребывания гостей, останавливающихся через AirBnB**



*Доля апарт-отелей составляет 4% от общего объема гостиничных*

**Таблица 1. Спрос и предложение на отели и объекты AirBnB в 2014-2015 годах**

Период	Отели			AirBnB		
	Средняя загрузка	Средняя цена за номер	Среднее предложение в день (комнат)	Средняя загрузка	Средняя цена за номер	Среднее предложение в день (комнат) <sup>1</sup>
2014	88%	\$292	86 633	43%	\$179	7 961
2015	87%	\$289	88 890	46%	\$178	9 652

<sup>1</sup> Число доступных комнат существенно колеблется в разные дни. Минимальное доступное количество в день за период наблюдения составляло 6 316, а максимальное – 12 787.

Таблица 2. Ключевые показатели отелей и объектов AirBnB по категориям средств размещения

Категория	Отели		AirBnB	
	Средняя загрузка	Средняя цена за номер	Средняя загрузка	Средняя цена за номер
5* (Luxury)	82%	\$448	29%	\$511
4* (Upper Upscale)	85%	\$272	38%	\$295
3* (Upscale)	87%	\$220	41%	\$232
2* (Upper Midscale)	85%	\$203	45%	\$199
Эконом(Midscale+Economy)	85%	\$206	49%	\$121

### Вопросы

- 1) Объясните, почему у квартир и комнат, сдаваемых через AirBnB, такая низкая загрузка по сравнению с традиционными отелями, несмотря на низкую цену за номер для некоторых категорий?







Ваша команда управляет портфелем отелей сети Интерконтинентал, расположенных на Манхэттене (см. перечень отелей и их характеристики в таблице 3). Загрузка отелей портфеля совпадает со среднерыночной для соответствующей категории. Известно, что в 2016 году не планируется открытие новых отелей на Манхэттене, но объем предложения со стороны AirBnB будет расти с тем же темпом, что в 2015 году. Чтобы спланировать маркетинговые мероприятия на 2016 год, ответьте на следующие вопросы:

- 2) Какие бренды портфеля имеют конкурентное преимущество перед другими отелями такой же категории (укажите критерии выбора)? Какие бренды будут испытывать наибольшее конкурентное давление со стороны AirBnB (объясните, почему)?
- 3) Какие категории гостей<sup>2</sup> могут составить основу спроса (то есть, скорее всего, не будут предпочитать AirBnB отелям) для каждого бренда?
- 4) Для каких категорий гостей риск потерять их в пользу AirBnB максимален?

Таблица 3. Перечень отелей сети Интерконтинентал и их характеристики

№	Бренд	Категория	Сервис и услуги	Количество комнат/отелей	Средняя цена за номер
---	-------	-----------	-----------------	--------------------------	-----------------------

<sup>2</sup> Примеры категорий по различным критериям: отдыхающие/ командировочные (бизнес)/ посещающие родственников и друзей/ посещающие мероприятия и конференции, индивидуальные туристы/ организованные группы, одинокие/ пары/ семьи с детьми/ компании друзей, и другие (изучайте данные)

1		5* (Luxury)	Полный спектр услуг <sup>3</sup>	1300 / 2	\$400
2		3* (Upscale)	Полный спектр услуг	700 / 1	\$200
3		3* (Upscale) апартамент-отель	Ограниченный набор услуг <sup>4</sup>	200 / 1	\$240
4		Эконом (Midscale)	Полный спектр услуг	1100 / 5	\$250
5		Эконом (Midscale) апартамент-отель	Ограниченный набор услуг	200 / 1	\$250
6		Эконом (Upper Economy)	Ограниченный набор услуг	750 / 6	\$220

<sup>3</sup> Полный спектр услуг подразумевает наличие минимум одного (а чаще более) полноценного ресторана, предоставляющего возможность организации питания для мероприятий, а также наличие площадей для проведения деловых встреч, мероприятий и банкетов.

<sup>4</sup> Отели с ограниченным набором услуг могут не иметь кухни и ресторана, или иметь небольшое кафе для организации завтраков, обычно они не предоставляют услуг по организации мероприятий

## Предполагаемые ответы

### Вопрос 1

1. В классе «эконом» рынок очень насыщен, поэтому низкая загрузка жилья, сдаваемого через AirBnB, может быть вызвана избыточным предложением в данном сегменте.
2. Нестабильное предложение, база расчета все время меняется, а те квартиры, которые числятся свободными, могут на самом деле не сдаваться хозяином по каким-то личным причинам (хозяин может отказывать в бронировании, если приехал кто-то из друзей, или ему не понравился потенциальный жилец).
3. Хозяева квартир обычно не тратят силы и деньги на маркетинговые мероприятия, не изучают спрос и не изменяют цены в соответствии с колебаниями спроса, они менее гибкие, чем системы бронирования отелей. Отели тратят деньги на рекламу (в том числе делают ее таргетированной) и программы лояльности. Для хозяев квартир сдача жилья не является основным бизнесом.
4. В отелях существуют стандарты качества, подтверждаемые международной сертификацией, а качество жилья, сдаваемого через AirBnB, подтверждается без использования единых стандартов, а через отзывы предыдущих постояльцев.
5. Многие группы постояльцев привыкли селиться в отелях, используют их программу лояльности или во время отдыха хотят, чтобы им оказывали дополнительные услуги, которые не включены в стоимость жилья на AirBnB (SPA, бассейн, уборка номеров, питание, домашние животные и т.п.).
6. Турагентства работают с отелями.
7. Некоторые группы потребителей не знакомы с сервисом AirBnB, испытывают трудности при использовании Интернет для оплаты жилья.
8. Недоверие хозяевами жилья, сдаваемого через AirBnB.

### Вопрос 2

Объяснение конкурентного преимущества по цене на основе имеющихся данных. Бренды №3, №4, №5 и №6 достигают рыночных уровней загрузки, устанавливая более высокую среднюю цену за номер, то есть имеют конкурентное преимущество в своем классе. Любые комментарии в числовом выражении приветствуются (например, замечание, что Holiday Inn и Candlewood Suites особенно круты, держа цену на 21% выше, чем в среднем по сегменту, а Candlewood Suites еще и предоставляя ограниченный набор услуг и являясь апарт-отелем). Также может быть справедливым замечание, что более корректно было бы сравнивать более близкие по характеристикам отели (для этого в реальном анализе берут данные «конкурентного набора» - competitive set – 5-10 отелей, наиболее похожих на анализируемый по расположению, набору услуг, позиционированию (апарт- или нет, например), дате постройки).

Альтернативное объяснение: Бренды №1, №2 устанавливают меньшие по сравнению со среднерыночными цены, в чем проявляется их конкурентное преимущество.

Наибольшее давление на бренды эконом-сегмента и, особенно, апарт-отели.

### **Вопрос 3**

- По уровню дохода и требованиям к комфорту – люди, требующие высокого класса обслуживания, предпочитающие отели категории выше 3\*, скорее всего так и останутся приверженцами отелей.
- Бизнес-туристы обладают существенно меньшей эластичностью спроса по цене (компания платит), а также отличаются более высокими требованиями к комфорту (нужно восстанавливать силы для работы и не думать о том, где поесть, где найти доступ к интернету, принтеру, где встретиться с партнерами, если это нужно). Поэтому они могут составить основу спроса отелей.
- Групповые туристы, так как им необходимо большое количество мест одновременно и рядом, которое не может обеспечить AirBnB.
- Посетители конференций и любых других мероприятий (частные в том числе, например, большие свадьбы и т.д.): во-первых, потому что им тоже нужно жить рядом (как подвид группового туризма), во-вторых, потому что им необходим набор услуг и помещений для проведения самого мероприятия (залы, оборудование, кейтеринг).
- Посетители, которые испытывают трудности в общении с хозяевами жилья из-за языкового барьера.

### **Вопрос 4**

- Туристы эконом-сегмента, путешествующие самостоятельно, не требовательные к услугам, но обладающие высокой эластичностью по цене.
- Туристы, которые ценят общение с местными жителями и стараются лучше узнать город, независимо от уровня дохода.
- Семьи с детьми или компании, которым важно наличие нескольких комнат и кухни, – конкурируют с апарт-отелями.
- Люди, останавливающиеся более, чем на неделю, или более, чем на месяц. В последнюю категорию могут попадать студенты по обмену; люди, приезжающие на обучение или стажировки; люди, которые переезжают из города в город или с квартиры на квартиру. Также конкуренция с апарт-отелями.