

# Красота среди бегущих

*Москва на мировой карте туризма*



BCG — международная компания, специализирующаяся в управлении консалтинге, ведущий консультант по вопросам стратегии бизнеса. Наши партнеры являются частные, государственные и некоммерческие организации во всех отраслях и регионах мира. Вместе мы работаем над тем, чтобы выявить наилучшие возможности создания стоимости, найти оптимальные решения важнейших задач и преобразовать бизнес. Наш подход индивидуален: глубокий анализ динамики развития компаний и рынков сочетается с тесным сотрудничеством на всех уровнях управления компании клиента. Такой подход обеспечивает нашим клиентам устойчивое конкурентное преимущество, эффективность организации и долгосрочные результаты. Созданная в 1963 г., сегодня компания BCG имеет глобальную сеть из более чем 90 офисов в 50 странах.

В России BCG работает с 1990 г., в 1994 г. открылся московский офис компании. На рынке консалтинговых услуг Казахстана BCG присутствует с 2005 г., филиал в Нур-Султане начал работу в 2016 г. В 2017 г. компания вышла на рынок Узбекистана. Сегодня BCG сотрудничает с крупнейшими государственными и коммерческими компаниями во всех отраслях экономики региона.

Дополнительную информацию можно найти на нашем сайте [bcg.com](http://bcg.com).

# КРАСОТА СРЕДИ БЕГУЩИХ

МОСКВА НА МИРОВОЙ КАРТЕ ТУРИЗМА

ИВАН КОТОВ

НИКОЛАЙ ЯКОВЛЕВ

КОНСТАНТИН ПОЛУНИН

ЕВГЕНИЙ АНИЩЕНКОВ

АРТЕМ ЖОРИН

АЛЕКСАНДР ВОРОПАЕВ

# СОДЕРЖАНИЕ

3	<b>ВВЕДЕНИЕ</b>
7	<b>ГЛАВА 1. НОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ В ЭКОНОМИКЕ ВПЕЧАТЛЕНИЙ: ТУРИЗМ В МЕГАПОЛИСАХ</b>
	Мегатренды поведения туристов: в поиске впечатлений Конкуренция городов: ключевые факторы успеха
17	<b>ГЛАВА 2. МОСКВА: НЕРАСКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ТУРИСТОВ</b>
	Достижения: комфортная среда и новые впечатления Нерешенные проблемы: доступность, сервис и предубеждения
25	<b>ГЛАВА 3. МОСКВА 2025: ГОРОД ДЛЯ ГОРОЖАН И ДЛЯ ТУРИСТОВ</b>
	Видение 2025: закрепляя успех ЧМ Роль администрации города: дирижер, промоутер и партнер Восемь шагов к реализации туристского потенциала Ожидаемый эффект Заключение
31	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ПРИМЕРЫ КОМПЛЕКСНЫХ СТРАТЕГИЙ ГОРОДОВ-ЛИДЕРОВ</b>
33	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ПАРАМЕТРЫ ПРОДВИЖЕНИЯ МОСКВЫ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ</b>
36	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3: РАЗВИТИЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ ВИДОВ ТУРИЗМА</b>
	Развитие MICE-туризма Развитие событийного туризма Развитие медицинского туризма Развитие образовательного туризма Развитие шопинг-туризма
42	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 4: ПРИМЕР МОНИТОРИНГА РЫНКА С ПРИМЕНЕНИЕМ ГЕОАНАЛИТИКИ</b>

# ВВЕДЕНИЕ

**Т**уризм – это та отрасль, которая определяет имидж страны.

Сегодня уже недостаточно быть только экономически успешным государством или мегаполисом – нужно быть еще и привлекательным современным центром для талантов, для инвесторов, для туристов, в то же время оставаясь комфортным местом для жизни. Природа конкуренции меняется, и развитие должно быть сбалансированным.

10,4% мирового ВВП и около 30% экспорта услуг – таков вклад туризма в мировую экономику по итогам 2018 г. Прогноз на 2029 г. составляет уже 11,5% мирового ВВП. Каждое десятое рабочее место так или иначе связано с туристской отраслью, которая к тому же обладает мультиплективным эффектом и способствует развитию смежных отраслей. В России таких смежных отраслей 53, и экономический эффект может быть очень высоким. Отдача от инвестиций в продвижение туризма перекрывает затраты в среднем в 27 раз, как свидетельствуют лучшие практики.

У Москвы есть все необходимое для развития туризма: уникальные достопримечательности, богатый событийный календарь, конкурентное предложение гостиниц и ресторанов, удачное географическое расположение. В последние годы город стал более благоустроенным, реставрируются памятники истории и культуры, обновляются парки и пешеходные зоны, становится более удобным общественный транспорт.

Успешное проведение чемпионата мира по футболу (ЧМ) летом 2018 г. показало, что город уже может предложить туристский продукт мирового уровня, а его инфраструктура готова принять гораздо более интенсивные потоки туристов, чем ранее. Рост количества туристов в период после ЧМ (сентябрь–декабрь 2018 г. в сравнении с аналогичным периодом в 2017 г.) составил 117%, в то время как с января по май до проведения ЧМ он не превышал 13%, по данным геоаналитики. Почти половина, 47% всех туристов, выразили готовность рекомендовать поездку в Москву другим путешественникам.

Такой успех был бы невозможен без смягчения визового режима на период ЧМ. Это одна из самых действенных мер. В среднем, по данным международных исследований<sup>1</sup>, упрощение визового режима между отдельными странами приводит к увеличению въездного турпотока на 40%.

1. Artal-Tur, Pallardó-López, Requena-Silvente (2016), Neumayer (2010), Czaika, Neumayer (2017), The Impact of Visa Facilitation in ASEAN Member States, WTTC & INWTO.

Для того чтобы оценить текущую конкурентоспособность Москвы и ее привлекательность для типичного туриста, были проведены исследования с использованием методологии клиентского пути (customer journey). В ходе исследований было опрошено 3500 туристов, в том числе никогда ранее не посещавших Москву, а также проведены интервью с более чем 70 представителями бизнеса и экспертного сообщества. Оказалось, что из 15% респондентов опроса из группы «потенциальных туристов», которые считают Москву интересным местом для путешествия, лишь 5% готовы планировать реальную поездку. Среди причин, которые упоминались чаще всего, можно выделить две условные группы: предубеждения («небезопасно», «далеко добираться» и «дорого») и структурные барьеры («сложность получения визы», «языковой барьер» и «негативный geopolитический образ»).

Москва все еще относится к группе городов с нераскрытым потенциалом. Среднегодовой темп роста въездного турпотока Москвы в 2012–2017 гг. составил лишь 1,3%, что значительно меньше, чем у городов-лидеров, которые активно включились в гонку за привлечение туристов, например, таких как Дели (рост на 28% в год), Токио (20%), Дублин (10%), Амстердам (9%), Дубай (8%).

Однако реальность Москвы – как города для туристов – гораздо лучше, чем ее восприятие теми, кто еще не побывал в нашем городе. Важно обеспечить конвертацию успеха ЧМ в долгосрочный стабильный рост турпотока и укрепление позиций города на международном туристском рынке.

Клиентский путь любой поездки можно разбить на пять этапов:

1. осознание потребности;
2. планирование поездки;
3. комфорт в поездке;
4. впечатления;
5. отзывы для других.

Анализ опыта 14 ведущих городов позволил выявить пять ключевых факторов успеха, которые помогают улучшить клиентский опыт на каждом из этапов.

## Пять ключевых факторов успеха ведущих городов

### 1. Единая система продвижения города на целевых рынках.

Важно продумать стратегию бренда и управление продвижением, а также обеспечить необходимое финансирование на цели продвижения. Нужно разработать сам бренд города и уникальное ценностное предложение, определить целевые рынки и сегменты туристов. В ведущих городах бренд полностью обновляется раз в 5–10 лет. Обычно все задачи

выполняет и координирует специализированное агентство (например, London&Partners, Singapore Tourist Board). Годовой бюджет агентства примерно равен 0,1–1% от туристской выручки города. В Москве этот показатель сейчас составляет порядка 0,02%.

Города с уже сформированным туристским брендом тратят от 14 (Париж) до 40 млн долл. США (Нью-Йорк), а города, активно работающие над построением бренда, – в несколько раз больше (Гонконг – 117, а Сингапур – 172 млн долл. США). Расходы Москвы в 2017 г. составили 2 млн долл. США.

- 2. Повышение доступности для туристов** означает прежде всего простоту получения визы и развитое авиасообщение, в том числе лоукост-перевозок. Необходимо продолжить работу по смягчению визового режима. Например, рассмотреть внедрение электронных виз, «виз по прилете», виз для специализированных видов туризма (медицинского, образовательного), безвизовый режим на 72 часа, который позволит стимулировать транзитные путешествия и формат сити-брейка, расширение списка стран с безвизовым режимом, прежде всего из целевых рынков.
- 3. Улучшение качества сервиса.** Следует развивать все элементы туристского продукта, включая транспортную и общественную инфраструктуру, номерной фонд и информационное обеспечение. Необходима единая информационная экосистема для туристов, увязывающая спрос и предложение, в том числе интернет-порталов, инфоцентров, уличной навигации с соблюдением единого стандарта перевода и оформления. Внедрение стандарта гостеприимства и развитие парковочного пространства для автобусов также должны поднять качество сервиса.
- 4. Развитие туристских объектов.** Следует реконструировать существующие достопримечательности, создавать новые объекты и стимулировать поликентрическое развитие туристского предложения, размещая объекты в новых районах.
- 5. Комплексная стратегия развития туризма и система мониторинга рынка.** Стратегия должна быть задокументирована, и ее следует регулярно обновлять. Модель управления – многоуровневая, которая подразумевает распределение задач и координацию между администрацией города, агентством, другими госструктурами по туризму в стране. Например, администрация отвечает за финансирование, а агентство – за маркетинг. В дополнение к традиционным источникам можно использовать цифровые инструменты геоаналитики, анализ соцсетей, опросы горожан и туристов, мониторинг цен, регулярные проверки состояния объектов. Важно координировать календарь событий, фестивалей и т. п. с целевыми странами таким образом, чтобы обеспечить приток туристов в наиболее благоприятные для них периоды школьных каникул и праздников.

## **Восемь шагов для реализации туристского потенциала Москвы**

В рамках исследования BCG был разработан целевой сценарий развития Москвы, который предусматривает приоритетную роль туризма как важнейшей отрасли экономики и сферы жизни города. Согласно целевому сценарию, к 2025 г. Москва должна войти в десятку самых посещаемых городов в Европе, сформировать узнаваемый международный бренд, повысить уровень сервиса и увеличить вклад туризма в экономику города до 6–8%. По сравнению с уровнем 2018 г., сценарий предполагает рост туристской выручки более чем вдвое, до 1,5 трлн рублей<sup>2</sup>; увеличение турпотока – в 1,4 раза, до 31,8 млн прибытий в год, в том числе из дальнего зарубежья – в 1,7 раза, до 5,9 млн человек.

Сценарий также определяет приоритетные направления развития города на ближайшие семь лет, а именно восемь шагов для реализации туристского потенциала Москвы:

1. продвижение на мировом рынке;
2. разработка комплексной стратегии и системы мониторинга рынка;
3. повышение доступности авиасообщения;
4. упрощение визового режима;
5. развитие гостиниц и других средств размещения;
6. повышение качества обслуживания;
7. развитие туристских объектов;
8. создание туристской информационной экосистемы.

Детализация каждого из шагов до уровня конкретных инициатив позволяет начать их реализацию уже сегодня. При условии комплексной и последовательной реализации этих инициатив Москва может значительно улучшить ключевые показатели эффективности туризма и потеснить мировых лидеров. Москва должна стать новым безусловным центром притяжения для зарубежных туристов – все дороги должны вести в Москву.

---

2. С учетом прогнозной инфляции.

# ГЛАВА 1.

# НОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

# В ЭКОНОМИКЕ

# ВПЕЧАТЛЕНИЙ

## ТУРИЗМ В МЕГАПОЛИСАХ

Туризм — отрасль, которая вносит существенный вклад в экономику и определяет имидж страны. На долю туризма в 2018 г. уже приходилось 10,4% мирового ВВП и около 30% экспорта услуг<sup>1</sup>. Каждое десятое рабочее место в мире напрямую или косвенно связано с туристской отраслью. К тому же туризм обладает существенным мультипликативным эффектом и способствует развитию смежных отраслей (по оценкам, в России таких отраслей 53<sup>2</sup>). В долгосрочной перспективе влияние туризма на мировую экономику будет только возрастать: в денежном выражении туристская отрасль будет расти в среднем на 3,7%<sup>3</sup> в год, и к 2029 г. общий вклад туризма в мировой ВВП достигнет 11,5%.

В 2017 г. в мире было совершено более 1,3 млрд международных поездок, и в каждой из них турист проходил один и тот же клиентский путь, включающий в себя пять этапов.

**Осознание потребности:** возникновение идеи о поездке и выбор предварительного маршрута.

**Планирование поездки:** подробное изучение информации о направлении, поиск и бронь отеля, планирование логистики, изучение визового режима и других барьеров, принятие окончательного решения о поездке.

**Комфорт в поездке:** приезд в страну пребывания, размещение в месте проживания, питание, передвижение по городу и т. д.

**Впечатления в поездке:** осмотр достопримечательностей и развлечения.

**Отзывы для других туристов (по итогам поездки):** обсуждение впечатлений с друзьями и знакомыми, посты в социальных сетях и на форумах. Отзывы влияют на начало других клиентских путей — один пост в социальной сети может вдохновить или отпугнуть других туристов.

**Мегатренды поведения туристов: в поиске впечатлений**  
Предпочтения туристов на каждом этапе клиентского пути не статичны, а подвержены влиянию пяти глобальных мегатрендов.

1. По данным Международной организации туризма (UNWTO; <http://www2.unwto.org/>), Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC; <https://www.wttc.org>).

2. Федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2019–2025 гг.)».

3. Прогноз Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC; <https://www.wttc.org>).

Рис. 1 | Модель клиентского пути туриста



#### Тренд 1: рост благосостояния

В мире увеличивается доля представителей среднего и высшего среднего классов – основного источника роста спроса на международные поездки. Порогом, при достижении которого значительно возрастает склонность к путешествиям<sup>4</sup>, считается доход свыше 35 тыс. долл. США в год. Ожидается, что доля домохозяйств в мире с такими доходами вырастет с 20% в 2017 г. до 29% в 2025 г. Главными «поставщиками» новых туристов станутся развивающиеся страны, и в частности Китай. За последние десять лет туристский поток из КНР утроился и превысил 150 млн поездок в год<sup>5</sup> – это более 10% от общего количества туристских поездок в мире.

#### Тренд 2: повышение мобильности

Продолжает активно развиваться сеть авиасообщения между странами, повышается доступность авиабилетов. С 2011 по 2017 г. пассажиропоток прямых международных рейсов вырос на 47%<sup>6</sup>, что обусловлено открытием новых маршрутов и растущей долей лоукостеров.

4. Согласно исследованию Oxford Economics: [https://www.ihgplc.com/chinesetravel/src/pdf/IHG\\_Future\\_Chinese\\_Travel.pdf](https://www.ihgplc.com/chinesetravel/src/pdf/IHG_Future_Chinese_Travel.pdf).

5. По данным China Outbound Tourism Research Institute.

6. По данным базы данных OAG.

#### Тренд 3: усиление роли экономики впечатлений

По различным оценкам<sup>7</sup>, более 50% путешественников выбирают место отдыха, основываясь на его уникальности и культуре местных жителей. Опрос BCG показал, что каковы бы ни были рациональные цели поездки – культурно-познавательные, развлечения или бизнес, – большинство туристов хотят получить новые впечатления, исследовать новые для себя места и расширить кругозор. Этой тенденции, среди прочего, способствует постоянный обмен информацией через социальные сети, где одни путешественники делятся своими впечатлениями, а другие черпают информацию и вдохновение для будущих поездок.

#### Тренд 4: цифровизация

Цифровизируются все этапы клиентского пути. Принимая решения о поездке и выбирая варианты, туристы изучают тематические сайты, блоги и форумы, объем информации на которых множится с каждой минутой. Только на крупнейшем форуме TripAdvisor создается 200 новых сообщений в минуту<sup>8</sup>.

7. Оценка опроса TripAdvisor 2016 (47% в среднем по миру), оценка опроса Expedia для миллениалов (58–78%).

8. How Tripadvisor changed travel / The Guardian: <https://www.theguardian.com/news/2018/aug/17/how-tripadvisor-changed-travel>.

Рис. 2 | Анализ ожиданий туристов при выборе поездки



● Наиболее выраженные эмоции для данной цели поездки

Источник: BCG, международный опрос туристов в 7 странах: Германия, Франция, Великобритания, Испания, Финляндия, США, Китай.

На этапе планирования расширяются возможности забронировать жилье онлайн<sup>9</sup>, организовать логистику и купить дополнительные услуги. Компания Airbnb произвела революцию на рынке посуточной аренды жилья. Количество активных объявлений на этой площадке уже превысило 4 млн и сравнялось с совокупным номерным фондом пяти крупнейших гостиничных сетей мира<sup>10</sup>.

Во время путешествия туристы используют гаджеты, чтобы ориентироваться на местности, переводить с иностранного языка, искать интересные места и совершать покупки онлайн. По окончании поездки они оставляют отзывы и размещают фото в социальных сетях и на тех же тематических форумах, с которых начинали поиск вариантов.

#### ТРЕНД 5: ИЗМЕНЕНИЕ ФОРМАТА ПОЕЗДОК И РАСТУЩАЯ ПОПУЛЯРНОСТЬ ГОРОДСКОГО ТУРИЗМА

Решения о поездке принимаются быстрее,

9. По данным Euromonitor International, к 2022 г. доля онлайн-бронирования жилья достигнет 50%.

10. <https://www.businessinsider.com/airbnb-total-worldwide-listings-2017-8>.

возрастает доля спонтанных решений. Туристы предпочитают путешествовать чаще, но на более короткий срок. Например, в 2017 г. туристы во всем мире ежегодно совершали в среднем 2,5 поездки продолжительностью 8 ночей, хотя в 2015 г. частота поездок была ниже, а продолжительность выше – 2,2 поездки по 9,5 ночей<sup>11</sup>. Во многом это стало результатом роста популярности формата сити-брейк<sup>12</sup> – короткой поездки (как правило, до трех дней, например на выходные или праздники) с целью посетить один город с большим количеством достопримечательностей и развитой туристской инфраструктурой. При этом основные туристские потоки концентрируются в крупных городах – в 2017 г. на 100 крупнейших туристских городов мира пришлось 45% мирового турпотока, а темп роста городского туризма с 2012 по 2017 г. существенно опередил среднемировой уровень – 6,3% в год против 4,9% соответственно<sup>13</sup>.

11. По результатам опросов Global Travel Intentions Study Highlights 2018.

12. От англ. city break.

13. 6,3% в год за период с 2012 по 2017 г. (в мире 4,9%). Источник: Top 100 City Destinations Ranking 2017 // Euromonitor.

## Конкуренция городов: ключевые факторы успеха

Город – это прежде всего коммуникационный центр. Значение туризма растет по мере развития урбанизации и достигает максимума в мегаполисах. Многие путешественники формируют свои представления о стране в целом по опыту посещения одного города.

Конкуренция между городами за мировые турпотоки все остree: за последние 5 лет число городов с туристским потоком более 3 млн иностранных прибытий увеличилось с 44 до 70. Возрастает и вклад туризма в городскую экономику: ежегодно в туристских поездках в крупные мегаполисы, например Лондон, Париж, Нью-Йорк, Сингапур, тратится до 20 млрд долл. США.

Не все города выигрывают от роста туризма в равной степени. Исходя из уровня и скорости развития туризма, мы выделили три группы городов: зрелые направления, города – лидеры по темпам роста и города с нераскрытым потенциалом развития туризма (см. рис. 3).

Почему одни города развиваются быстрее других? Чтобы обеспечить устойчивую конкурентоспособность, недостаточно исторического наследия и разовых достижений. Мы проанализировали опыт 14 ведущих городов (десяти городов-лидеров<sup>14</sup> и четырех зрелых туристских направлений<sup>15</sup>) и определили пять ключевых факторов успеха – целенаправленных действий, которые учитывают современные мегатренды и призваны улучшить позиции города на каждом из этапов клиентского пути туриста.

### ФАКТОР 1: ПРОДВИЖЕНИЕ ГОРОДА НА ЦЕЛЕВЫХ РЫНКАХ

Чтобы создать эффективную систему продвижения на туристском рынке, города-лидеры акцентируют внимание на трех составляющих: стратегия бренда, управление продвижением и выделение достаточных финансовых ресурсов.

14. В нашу выборку попали Дубай, Дели, Токио, Амстердам, Дублин, Сидней, Лиссабон, Ванкувер, Копенгаген и Окланд.

15. Лондон, Сингапур, Париж, Нью-Йорк.

Для создания стратегии бренда разрабатывается сам бренд города, определяются целевые рынки и выбираются подходящие каналы и способы коммуникации. Обязательные элементы бренда – рациональное ценностное предложение (т. е. уникальные конкурентные преимущества, которые город может предложить туристу), эмоциональный слоган и запоминающийся логотип.

Создав бренд, города-лидеры определяют целевые рынки и сегменты туристов. При этом они ориентируются на уже существующие крупные рынки и на растущие рынки с нераскрытым потенциалом, а ценностное предложение корректируется с учетом особенностей и специфики каждого из приоритетных рынков. В ведущих городах бренд эволюционирует в среднем раз в 3–5 лет, подстраиваясь под меняющиеся предпочтения туристов, и полностью обновляется раз в 5–10 лет.

За продвижение всех видов туризма и координацию усилий участников рынка в ведущих городах обычно отвечает специальное агентство. Например, в Лондоне это London&Partners, в Сингапуре – Singapore Tourist Board, в Париже – Paris Convention And Visitors Bureau, в Нью-Йорке – New-York City's Convention & Visitors Bureau. Подобные агентства, как правило, имеют независимый статус, однако подотчетны городской администрации в рамках коммерческого договора. Для продвижения на крупных целевых рынках агентства нередко открывают на них свои представительства.

Агентства финансируют маркетинговые кампании не только из бюджетных средств. По нашим оценкам, от 10 до 60% бюджета агентств составляет внебюджетное финансирование: софинансирование маркетинговых кампаний со стороны участников рынка, членские взносы, услуги по организации мероприятий, продажи билетов. Совокупный размер бюджета агентства может доходить до 100–150 млн долл. США в год и, как правило, эквивалентен 0,1–1% от объема туристской выручки города.

Рис. 3 | Сегментация городов по уровню и скорости развития туризма, 2012–2017 гг.



В качестве критериев мы взяли показатели количества поездок в города и их темпы роста за последние 5 лет.

### 1. Зрелые туристские направления

В этот кластер мы отнесли города с более чем 10 млн международных прибытий в год. Уровень посещаемости уже высок и поэтому растет умеренно (средние темпы роста туризма ниже топ-20 городов в выборке). В этой группе присутствуют самые популярные направления: Лондон, Сингапур, Париж и Нью-Йорк.

### 2. Города — лидеры по темпам роста

Поток путешественников в эти города растет быстро — более 5,7% ежегодно, — как и роль туризма в экономике. Такую динамику нельзя объяснить только географическим место-

положением или уровнем экономического развития — города-лидеры встречаются по всему миру: в Азии (Дели, Токио), на Ближнем Востоке (Дубай), в Европе (Амстердам, Дублин, Лиссабон), Северной Америке (Ванкувер) и Австралии (Сидней). Стремительное развитие туризма в данных городах стало возможным главным образом благодаря стратегическому подходу и системным усилиям городских властей.

### 3. Города с нераскрытым потенциалом

В данный кластер мы отнесли города, которые принимают менее 10 млн туристов в год и растут менее чем на 5,7%. Эти города не до конца используют свой потенциал, но способны раскрыть его, если учтут лучшие практики городов-лидеров и зрелых направлений.

**Примечание:** для всех городов среднегодовой рост турпотока рассчитан за 2012–2017 гг.

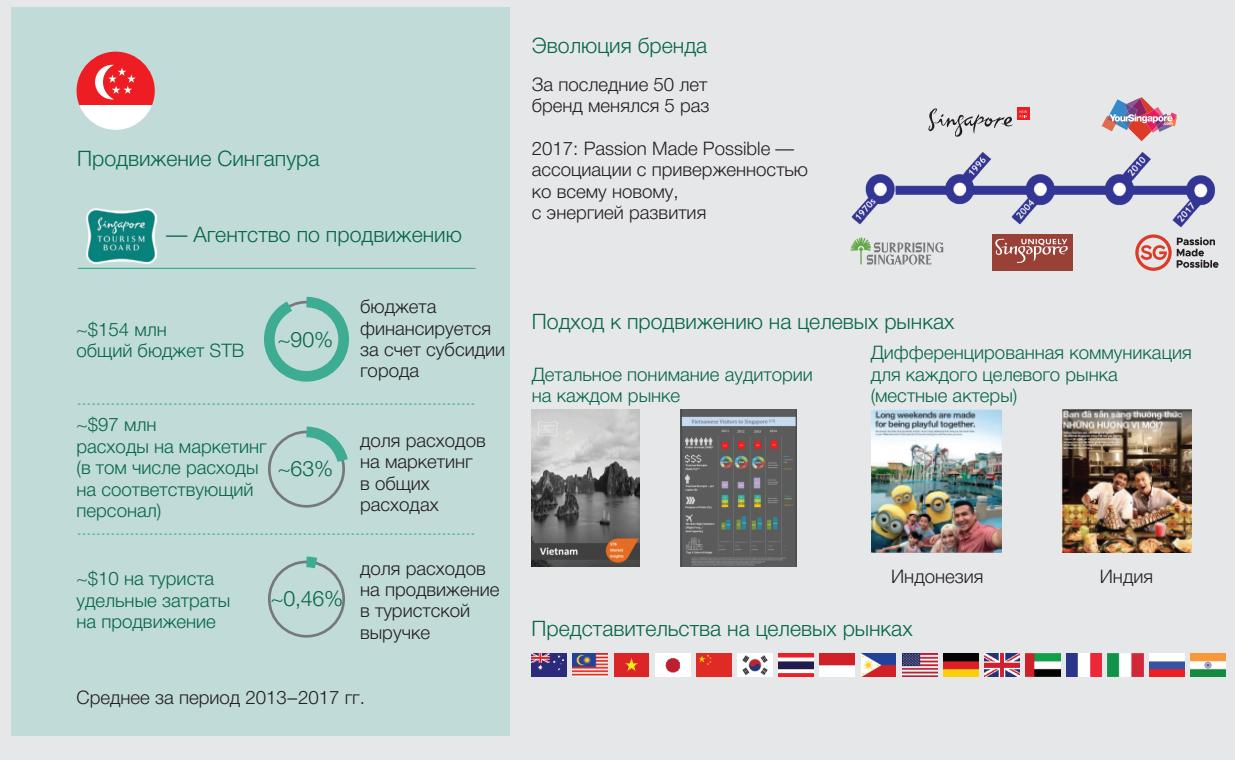
**Источники:** Euromonitor 2017; Правительство Москвы; анализ BCG.

Комплексный подход к продвижению, с нашей точки зрения, успешно реализован в Сингапуре (см. рис. 4). За последние 15 лет бренд города менялся три раза, в 2017 г. слоганом стала фраза «Воплощая задуманное»<sup>16</sup>. Новый слоган вызывает положительные ассоциации со страстью ко всему новому, с живой энергией развития. Продвижением города занимается

специальное агентство по развитию Singapore Tourist Board (STB). Его общий ежегодный бюджет в последние годы составляет около 154 млн долл. США, а удельные затраты на продвижение — 10 долл. США на одного туриста. STB имеет представительства на 17 целевых рынках, подход к продвижению адаптирован к потребностям целевой аудитории каждого из них.

16. Passion Made Possible (англ.).

Рис. 4 | Сингапур: пример успешного продвижения



Источник: Singapore Tourism Board, анализ BCG.

## ФАКТОР 2: ПОВЫШЕНИЕ ДОСТУПНОСТИ ДЛЯ ТУРИСТОВ

Доступность города определяется преимущественно двумя компонентами: простотой получения визы и развитостью авиа сообщения.

Визы серьезно ограничивают всех туристов, а в случае коротких поездок формата сити-брейк служат заградительным барьером. По данным международных исследований<sup>17</sup>, упрощение визового режима между отдельными странами приводит к увеличению въездного турпотока в среднем на 40%. Выборочный анализ 12 случаев упразднения виз показал значительное влияние отмены визового режима на рост турпотока в диапазоне от 20 до 570% (см. рис. 5). Несмотря на то что ограничения в большинстве случаев ослабляются на государственном уровне, города могут продвигать локальные послабления, в том

числе путем введения транзитных виз при въезде в определенный город или регион (подобные меры были приняты, например, в Китае).

Для развития авиасообщения важно не только количество аэропортов и рейсов, но и доступность лоукост-перевозок. Лоукостеры занимают существенные доли рынка по всему миру: в Северной Америке 30%, в Европе 37%, а в Юго-Восточной Азии уже 56%<sup>18</sup>. Города-лидеры создают условия для дешевых перевозчиков и часто служат для них авиационными хабами (самый яркий пример — хаб крупнейшего европейского лоукостера RyanAir в Дублине).

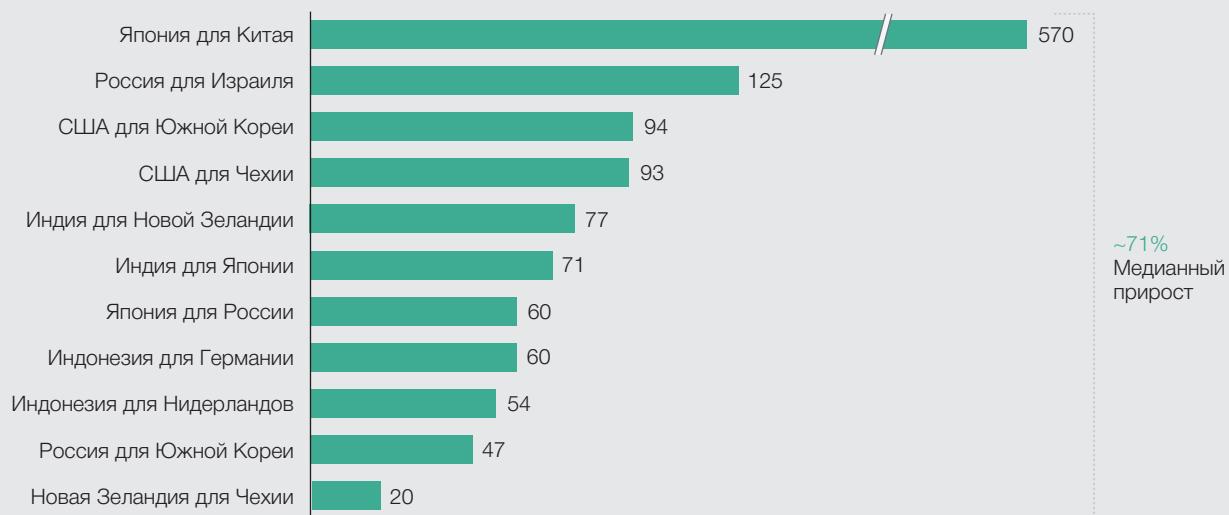
## ФАКТОР 3: УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА СЕРВИСА

Конкурентоспособность туристского продукта определяется качеством всех его слагаемых без исключения, в том числе общественной и транспортной инфраструктуры, средств размещения, информационного обеспечения.

17. Artal-Tur, Pallardó-López, Requena-Silvente (2016), Neumayer (2010), Czaika, Neumayer (2017), The Impact of Visa Facilitation in ASEAN Member States, WTTC & INWTO.

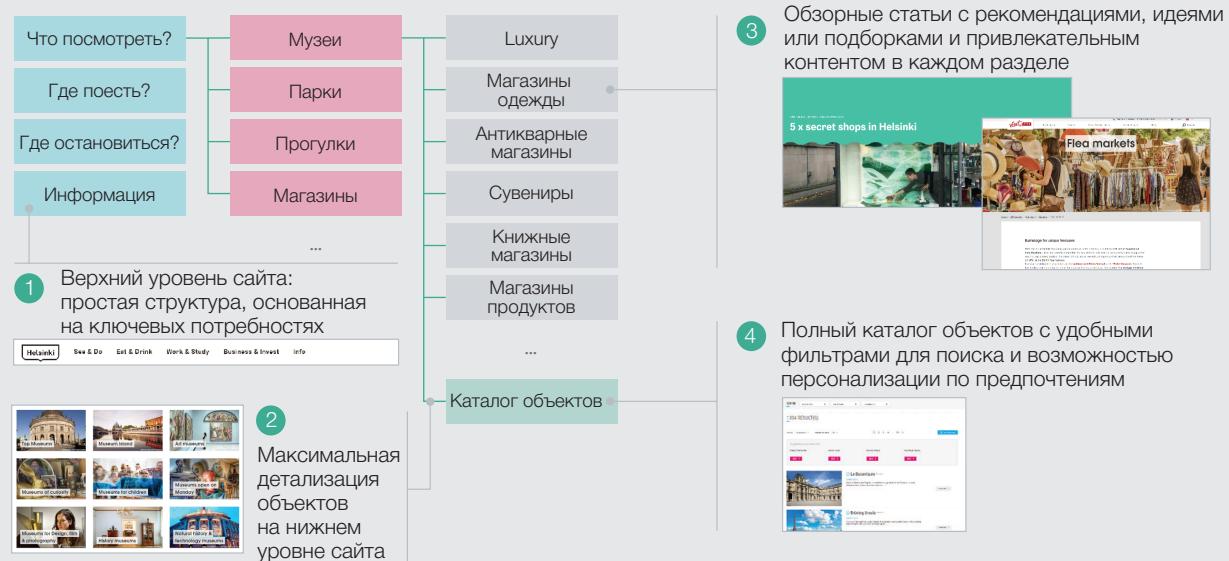
18. По данным OAG.

Рис. 5 | Рост туристского потока после изменения визового режима, %



Источники: Euromonitor; UNWTO; WTTC; анализ BCG.

Рис. 6 | Пример структуры и наполнения интернет-порталов городов-лидеров



Источник: анализ BCG.

В области развития транспортной инфраструктуры города создают преференции для туристических автобусов (например, проезд по выделенным полосам), организуют дополнительные парковочные пространства.

Во избежание ситуаций с дефицитом номерного фонда и, как следствие, критически высокой загрузкой в пиковые перио-

ды некоторые из городов-лидеров<sup>19</sup> стимулируют увеличение номерного фонда гостиниц. Это делается при помощи финансовых и административных мер. В частности, предоставляются льготное финансирование, налоговые послабления, выделяются участки для строительства и упрощаются процедуры согласования.

19. Оценивалось регулирование на уровне стран: Япония (в том числе Токио), ОАЭ (Дубай).

Зрелые мегаполисы, такие как Нью-Йорк, Париж, Лондон, начинают регулировать рынок посуточной сдачи квартир (Airbnb). Они ограничивают максимальный срок аренды (максимум 30–120 дней в год) и обязывают арендодателей проходить официальную процедуру регистрации.

Для информационного обслуживания туристов развивается собственная экосистема: туристские информационные центры, система навигации в городе, сайты и мобильные приложения. Наш анализ показал, что такие экосистемы уже созданы и продолжают развиваться во всех городах в выборке лидеров и зрелых городов. На туристских порталах города и в мобильных приложениях представлен актуальный контент с календарем событий города, предоставляются бесплатные аудиогиды и предложения по маршрутам, рекомендации по планированию поездки, возможности интеграции с социальными сетями, а также покупки билетов на экскурсии и события. При простой и интуитивно понятной структуре они предлагают исчерпывающую информацию о туристических возможностях города, имеют удобные фильтры для поиска.

#### ФАКТОР 4: РАЗВИТИЕ ТУРИСТСКИХ ОБЪЕКТОВ

Города-лидеры развиваются все виды туриз-

ма, но акцент делается на туризме впечатлений, ведь именно он интересует всех путешественников вне зависимости от целей поездки. Для развития туризма впечатлений можно использовать три рычага: реконструировать существующие достопримечательности, создавать новые объекты и диверсифицировать территории, размещая объекты в новых районах.

Реконструкция существующих объектов может включать как плановые реставрационные работы для предотвращения износа, так и модернизацию различного масштаба для повышения комфорта туристов. Примеры такой модернизации — пристройка пандусов для людей с ограниченными возможностями здоровья или строительство Пирамиды Лувра в 1980 г. для повышения пропускной способности входа в музей.

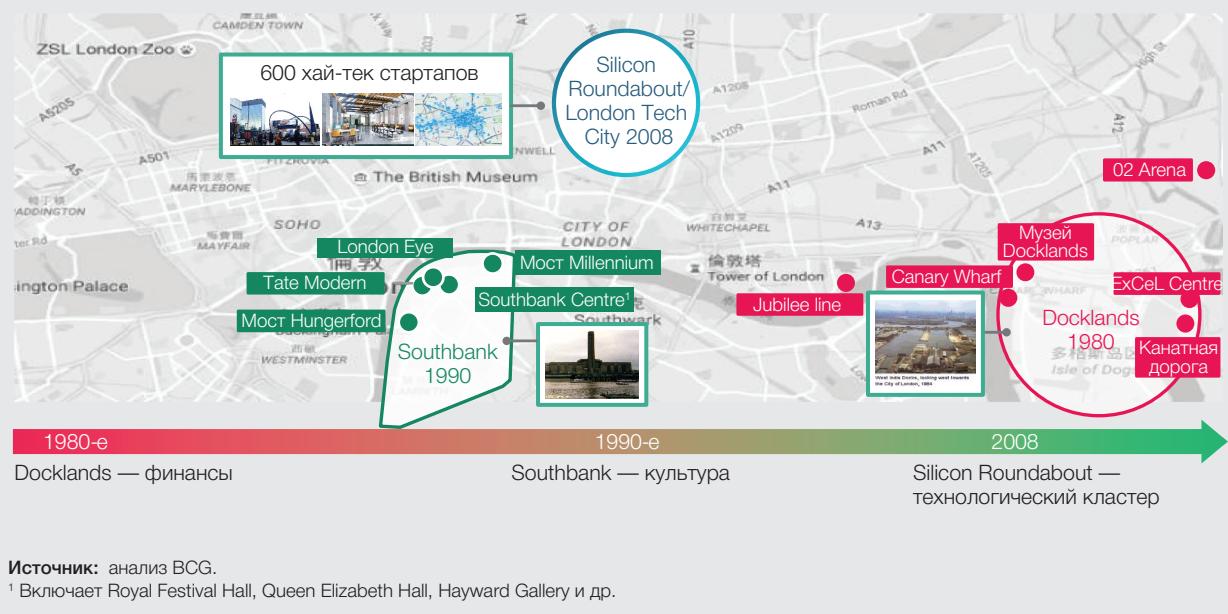
Регулярно создавать новые объекты — главный способ повысить интерес туристов. Масштаб варьируется от небольших, таких как фонтан или сквер, до мегаобъектов — уникальных построек, не имеющих аналогов в мире. Например, Лондон регулярно вводит в эксплуатацию новые знаковые объекты и с 1999 г. создал 11 новых достопримечательностей, из которых

Рис. 7 | Пример создания новых объектов в Лондоне



Источник: анализ BCG.

Рис. 8 | Пример кластеризации в Лондоне



галерея Tate Modern и колесо обозрения London Eye входят в топ-10 самых посещаемых достопримечательностей города.

Территориальная диверсификация и децентрализация предполагают, что новые объекты группируются в ранее неразвитых с точки зрения туризма районах. Такой подход помогает крупным мегаполисам рассредоточивать потоки туристов и развивать городскую среду за пределами центра (см. рис. 8: создание двух новых туристских кластеров и одного технологического района в Лондоне – Docklands, Southbank, Tech City).

В целом, города направляют значительные ресурсы на создание новых объектов с высоким туристским потенциалом. Так, по нашим оценкам, инвестиции в городские мегaproекты могут достигать 0,5–2 млрд долл. США<sup>20</sup>.

#### ФАКТОР 5: КОМПЛЕКСНАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА И СИСТЕМА МОНИТОРИНГА РЫНКА

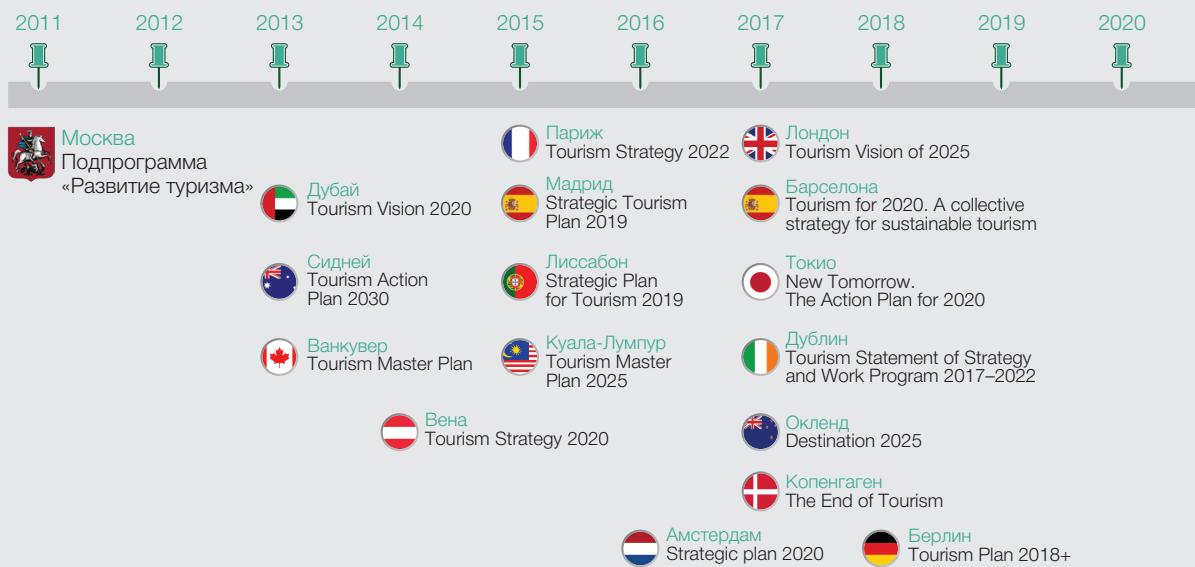
Последний, объединяющий фактор успеха – комплексная стратегия развития туризма. Сравнив города-лидеры, мы можем выделить три главные составляющие комплексного подхода.

20. На основании оценок проектной стоимости Dubai Creek (Дубай), Burj Khalifa (Дубай), Europa City (Париж), Gardens by the Bay (Сингапур).

***Наличие задокументированной стратегии и ее регулярное обновление.*** Одиннадцать из четырнадцати рассмотренных нами городов-лидеров и городов зрелого развития имеют доступные в публичном пространстве программы или стратегии развития. Помимо мер по ускорению роста туристского потока подобные стратегии содержат принципы устойчивого развития, прежде всего чтобы гармонизировать интересы горожан и гостей столицы и сохранить культурное и природное наследие.

***Многоуровневая модель управления.*** Во-первых, на городском уровне существует связка администрации города и агентства по продвижению. Администрация занимается общим управлением и распределяет гранты и субсидии, а агентство отвечает за реализацию маркетинговой стратегии, поддерживает порталы и другие информационные системы, а также анализирует, насколько динамично развивается рынок. Во-вторых, управление городским туризмом координируется с управлением туризмом по стране в целом (а иногда – управлением на уровне макрорегионов) – ключевые показатели эффективности города увязываются с общими по стране.

Рис. 9 | Комплексная стратегия развития городов-лидеров



**Источники:** официальные документы стратегий и сайты городов; анализ BCG.

*Наличие системы мониторинга и отчетности с результатами достижений и детальной аналитикой по развитию рынка. Получать объективные данные можно как из традиционных источников (главным образом социологических исследований), так и при помощи современных цифровых инструментов геоаналитики<sup>21</sup> или анализи-*

руя социальные сети. Чтобы отслеживать, насколько состояние сферы туризма в городе соответствует принципам устойчивого развития, проводятся опросы горожан и мониторинг цен на объекты недвижимости и услуги в местах концентрации туристов, а также проверяется состояние наиболее посещаемых исторических объектов.

21. Инструменты анализа больших массивов данных о точном географическом положении (или изменениях в географическом положении).

# ГЛАВА 2. МОСКВА: НЕРАСКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ТУРИСТОВ

**М**осква — крупнейший город и транспортный узел России, обладающий самой развитой инфраструктурой и огромным культурным наследием. Если в 2000-е годы город считался преимущественно деловой столицей, то в последние годы активно развивается культурно-познавательный и событийный туризм.

Между тем из 23,5 млн туристов, посетивших Москву в 2018 г., доля иностранных составляет только 23%, а доля туристов из дальнего зарубежья — всего 14%. По среднегодовым темпам роста международный въездной туризм также отстает от внутреннего: 3,6% против 8,3% за период 2012–2018 гг.<sup>1</sup>. В итоге при сравнении с мировыми мегаполисами Москва оказалась в группе городов с нераскрытым потенциалом.

Чтобы определить причины, по которым Москва отстает от городов — лидеров по темпам роста, и выявить проблемные зоны, мы провели ряд исследований.

Во-первых, мы проанализировали, что сделала Москва для развития международного туризма начиная с 2011 г., когда была принята последняя городская программа развития туризма. Приложенные городом усилия мы сопоставили

с лучшими практиками городов-лидеров и зрелых городов на каждом из этапов клиентского пути.

Во-вторых, мы опросили международных туристов, как посещавших Москву, так и никогда не бывавших в столице. Результаты опроса мы также сопоставили с каждым из этапов клиентского пути.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что, несмотря на огромный объем выполненных работ, они были сосредоточены на развитии лишь одного из этапов клиентского пути и не позволили городу раскрыть весь потенциал.

## Достижения: комфортная среда и новые впечатления

В последние годы Москва активно развивается. Кардинально обновился облик города, появились новые значимые объекты показа, регулярно проводятся крупные события. Создается комфортная среда: благоустроено 327 улиц и общественных пространств и 465 парков. Длина пешеходных улиц с 2011 г. увеличилась в 5 раз — по этому показателю город находится на седьмом месте в мире, а по площади парков в процентах от площади города — на втором<sup>2</sup>.

1. Среднегодовой темп роста в 2012–2017 г составил 1,3% по въездному и 8,6% по внутреннему турпотоку.

2. Gamma geoanalytics, анализ проектной команды BCG.

Рис. 10 | Создание комфортной городской среды



С 2013 г. в городе стало в 4 раза больше станций велопроката<sup>3</sup>.

В области развития туристских объектов реставрационные и профилактические работы проводились на 983 объектах, включая храм Христа Спасителя, ЦПКИО им.

3. Источники: Правительство Москвы; mos.ru.

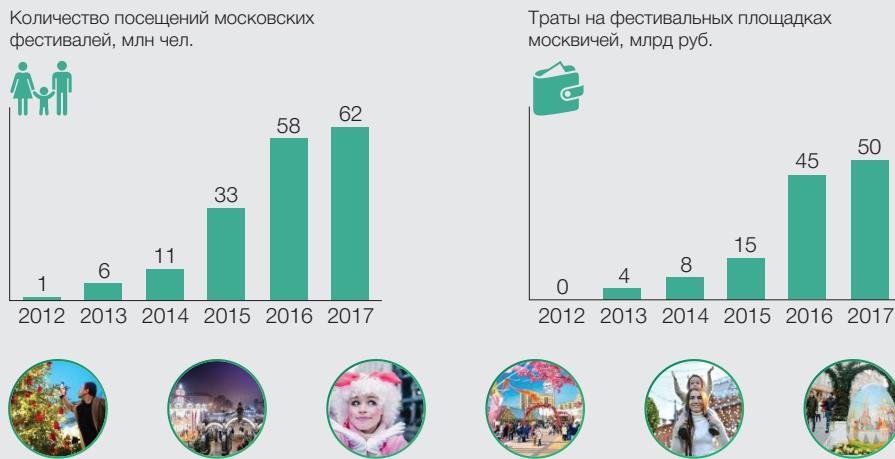
Горького, Большой театр. Началась реконструкция комплекса ВДНХ. Из крупных новых точек притяжения можно отметить парк «Зарядье», район Москва-Сити, «Москвариум», Московскую соборную мечеть.

За 2011–2017 гг. в Москве было проведено более 1170 культурно-развлекательных и деловых мероприятий, которые посетили

Рис. 11 | Развитие туристских объектов в Москве, 2011–2021 гг. (план)



Рис. 12 | Насыщенный событийный календарь Москвы



Источник: данные ДЭПР; данные портала «Московские сезоны»; анализ BCG.

62 млн человек<sup>4</sup>. Бесплатные городские фестивали проводились в среднем каждые 2 дня, что сравнимо с частотой проведения фестивалей в Берлине. Самым массовым событийным явлением стал запуск фестиваля «Московские сезоны» — цикла уличных городских мероприятий и тематических ярмарок. Только новогоднюю часть фестиваля («Путешествие в Рождество») в декабре 2017 – январе 2018 г. посетили 14,5 млн человек<sup>5</sup>.

Успех прошедшего чемпионата мира по футболу 2018 г. показал, что город интересен туристам и имеет возможности принимать у себя гораздо больший поток международных путешественников. Но, если соотнести проделанную работу с основными элементами клиентского пути и факторами успеха городов-лидеров, станет понятно, что многие из них пока еще не были учтены.

В частности, не была проведена территориальная диверсификация мест туристского интереса. Не было уделено достаточного внимания созданию цифровой экосистемы. Слабо охвачены первые два этапа клиентского пути — «осознание потребности» и «планирование», на которых турист принимает окончательное решение о поездке. Фактически отсутствовал комплексный стратегический подход. Чемпионат мира

по футболу — 2018 и связанные с ним решения по смягчению визового режима на короткий срок частично компенсировали разрывы с лучшими мировыми практиками, обеспечив активное продвижение города. Согласно данным BCG, полученным на базе геоаналитики, рост количества туристов из дальнего зарубежья в период после ЧМ (сентябрь–декабрь 2018 г. в сравнении с аналогичным периодом 2017 г.) составил 117%, в то время как с января по май — до проведения ЧМ — этот рост не превышал 13%.

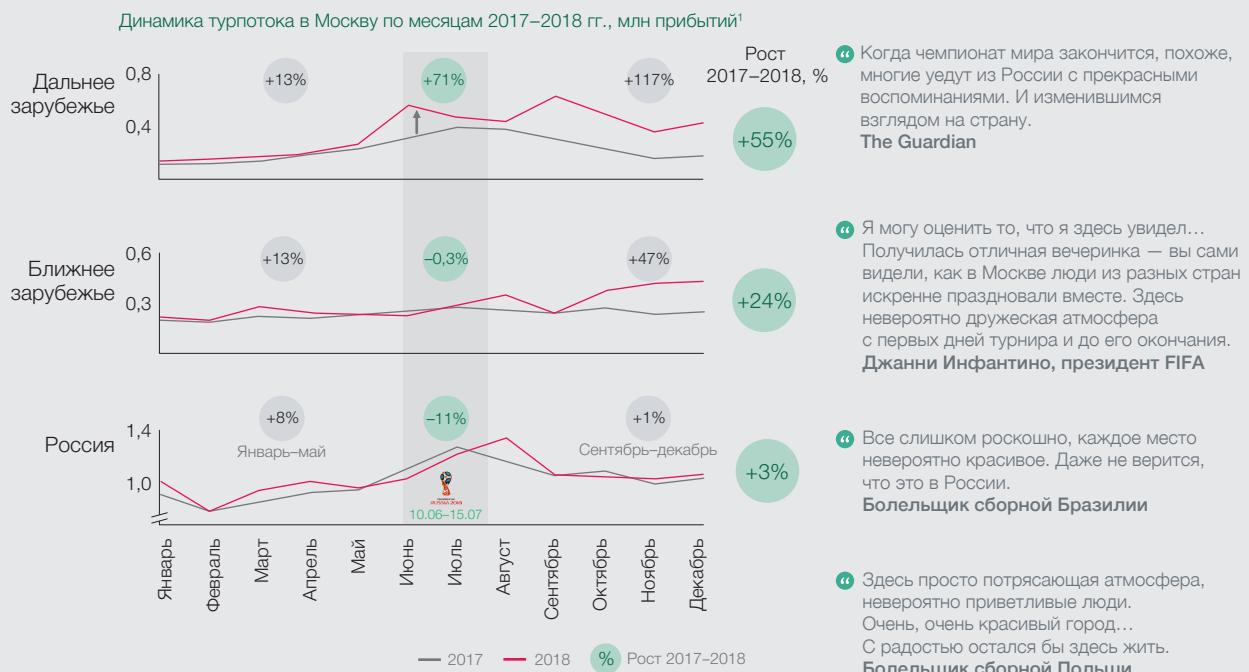
Тем не менее, как показывает опыт проведения спортивных мегасобытий (чемпионат мира по футболу, Олимпийские игры) за последние 10 лет в Китае, Канаде, Южной Африке, Великобритании и Бразилии, эффект роста турпотока в период проведения событий зачастую оказывается краткосрочным и необходимы значительные усилия города для конвертации эффекта мегасобытий в устойчивый долгосрочный рост (лучший пример — ускорение роста турпотока в Лондон после Олимпийских игр благодаря масштабной маркетинговой кампании).

Результаты проведенного анализа показывают, что Москва проделала значительную работу и город стал комфортнее, но пользуются этими улучшениями пока в основном жители и частично внутренние туристы. Внешний образ и имидж Москвы практически не поменялся, и проблемы туристов решались в меньшей степени.

4. Источник: Правительство Москвы.

5. Источник: <https://sao.mos.ru/news/news/detail/7723910.html>.

Рис. 13 | ЧМ-2018 дал толчок росту турпотока из-за рубежа: развенчание мифов, знакомство с первоклассным туристским продуктом и яркие эмоции



Источник: анализ BCG.

<sup>1</sup> Оценка на основе данных геоаналитики.

Рис. 14 | Сравнение реализованных мероприятий Москвы и городов-лидеров на всех этапах клиентского пути



Источник: анализ BCG.

## Нерешенные проблемы: доступность, сервис и предубеждения

Мы провели два опроса, чтобы определить, насколько сильно воздействуют выявленные проблемы на международных туристов. В ходе первого исследования было опрошено 800 туристов, посетивших в Москву, а в ходе второго – 1600 респондентов из семи стран дальнего зарубежья, путешествовавших по Европе, но не посещавших Москву.

### МОСКВА ПОСЛЕ ПОЕЗДКИ: ОТЛИЧНЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ, НО ПРОБЛЕМЫ С ДОСТУПНОСТЬЮ И СЕРВИСОМ

Москва в глазах туристов – очень красивый город. Отвечая на открытый<sup>6</sup> вопрос «Что вам больше всего понравилось в Москве?», туристы неизменно перечисляют основные достопримечательности: Красную площадь (18%), Кремль (8%), ключевые музеи (6%), церкви (5%) и метро (5%). Ограниченностю набора из «обязательной программы» не помешала респондентам поставить городу очень высокую оценку – показатель NPS, то есть готовность рекомендовать город другим путешественникам, составил 47%.

На противоположный вопрос «Что вам больше всего не понравилось в Москве?»

6. Можно указать любые слова, не более трех вариантов.

мы получили более разнородные ответы. Помимо жалоб на климат и пробки, при пересечении границы визовый и таможенный режимы представляются туристам слишком сложными, а сотрудники соответствующих служб – не заинтересованными в иностранных гостях. В городе путешественникам мешал языковой барьер (13% респондентов), неприветливость людей (7%) и отсутствие общественных туалетов (6%).

Если резюмировать наши наблюдения и оценить их через призму клиентского пути, Москва труднодоступна и бывает некомфортна для повседневного пребывания туристов, но полученные впечатления от города и турпродукта перекрывают негативный эффект.

### МОСКВА ДО ПОЕЗДКИ: ИНТЕРЕСНО, НО МИНУСОВ СЛИШКОМ МНОГО

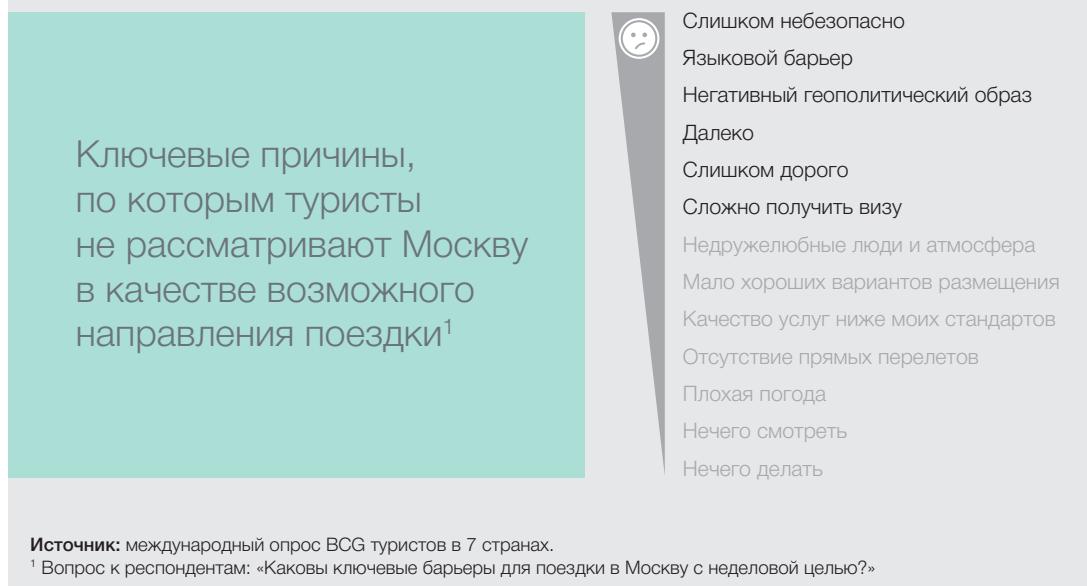
Несмотря на то что 15% респондентов нашего опроса из группы «потенциальных туристов» считают Москву интересным местом, лишь 5% готовы планировать реальную поездку. Отвечая на вопрос «почему?», участники опроса отметили целый ряд причин, которые не позволяют им серьезно рассматривать Москву как приоритетное туристское направление. Среди причин, которые упоминались чаще всего, можно выделить две условные группы: предубеждения и структурные барьеры.

Рис. 15 | Впечатления от поездки в Москву: негативные моменты



**Источник:** опрос BCG иностранных туристов Москвы. Вопросы: «Почему вы не стали бы рекомендовать поездку в Москву своим друзьям/знакомым/коллегам?», «Что вам больше всего не понравилось в Москве?»

Рис. 16 | Ключевые причины, по которым Москва не рассматривается туристами в качестве направления поездки



К предубеждениям мы отнесли три причины отказа от поездки в Москву: «небезопасно», «далеко добираться» и «дорого».

В рейтинге<sup>7</sup> самых безопасных городов Москва стоит выше, чем Нью-Йорк, Париж, Лондон, Рим и Барселона. Российская столица входит в топ-5 самых освещенных городов мира, а также в десятку лидеров по покрытию видеокамерами (город уже установил 160 тыс. камер).

Средняя цена за сутки бюджетного туристского пребывания (проживание, питание и развлечения) в Москве в 1,5 раза ниже<sup>8</sup>, чем в большинстве сопоставимых городов.

Если же говорить о времени перелета, Москва находится сравнительно ближе к Европе, чем Ванкувер или Сингапур, и значительно ближе, чем Сидней и Окленд. Для транзитных путешественников из Азии в Европу Москва может стать пересадочной альтернативой хабам Ближнего Востока. По нашим оценкам, для 3 млн пассажиров Москва обладает преимуществом в 10–20% по времени полета по направлению Европа – Азия. Например, лететь в Европу из Пекина, Сеула

или Токио через Москву будет на 4–5 часов быстрее, чем через Дубай и Катар, и на 2 часа быстрее, чем через Стамбул.

То, что предубеждения туристов не подкрепляются фактами, не значит, что над повышением авиадоступности или безопасности в городе не нужно работать. Однако в первую очередь необходимо изменить причину – плохую информированность туристов о реальном положении дел.

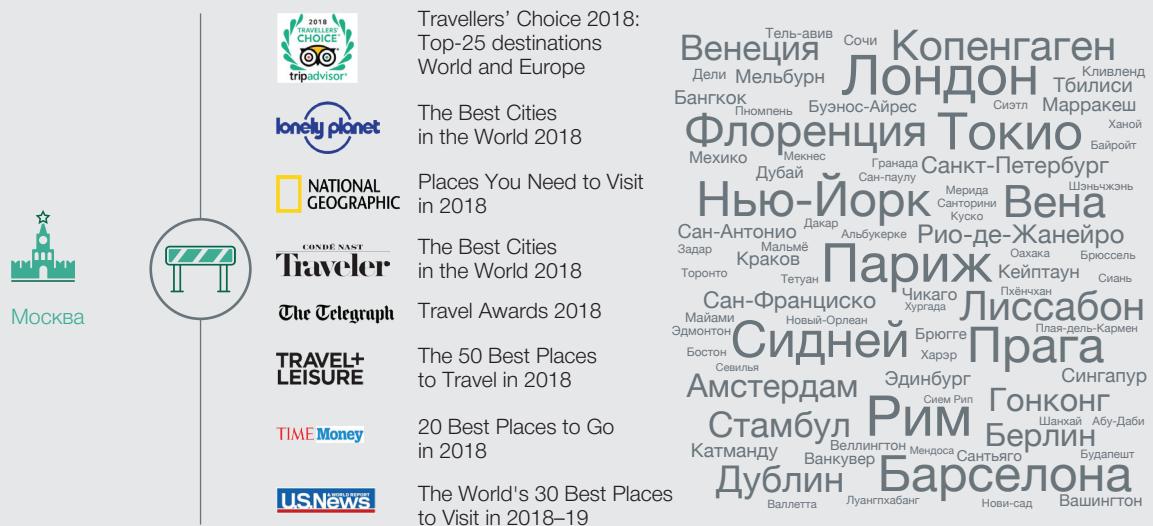
Три оставшиеся причины, препятствующие поездке в Москву, носят структурный характер – это «негативный образ», «сложность получения визы» и «наличие языкового барьера».

То, что Москве присваивается «негативный геополитический образ» (который, строго говоря, не может быть атрибутом города), как и наличие трех предубеждений из предыдущей группы, мы связываем с недостаточной информированностью туристов. Наш анализ действительно показал, что Москва не представлена в популярных рейтингах и обзорах лучших мест для путешествий (см. рис. 16). Мы проанализировали результаты выборочных поисковых запросов: детальные обзоры Москвы в сети практически отсутствуют. Таким образом, не имея

7. По данным Numbeo 2018.

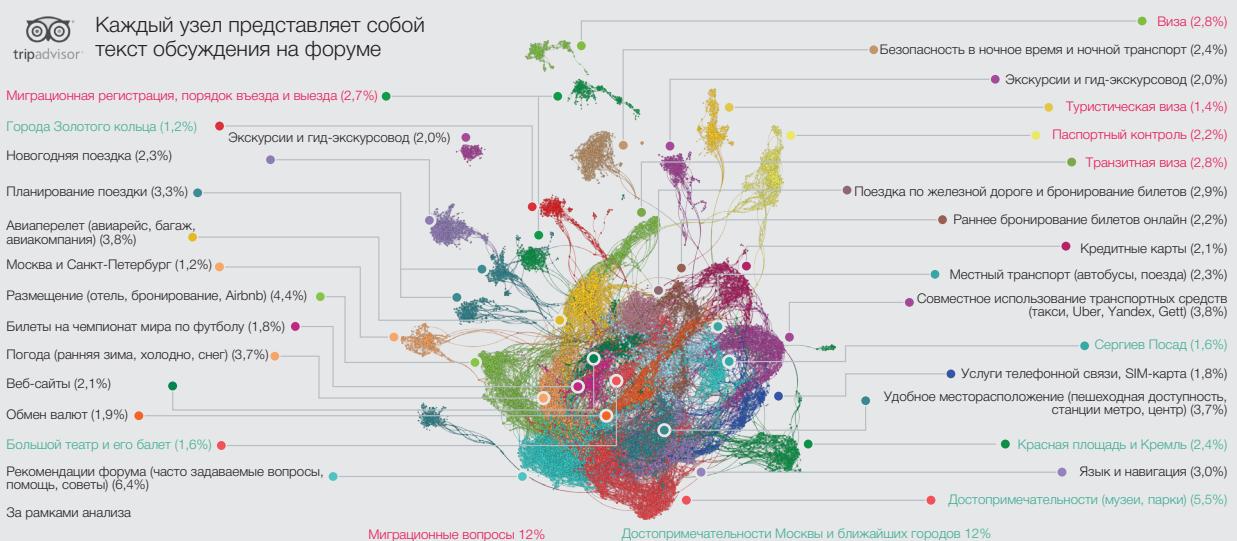
8. Без учета стоимости перелета, по данным priceoftavel.com.

Рис. 17 | Москва не представлена в рейтингах и обзорах лучших направлений для путешествий



Примечание: облако тегов отражает частоту упоминаний городов в представленных рейтингах и обзирах туристских направлений.

Рис. 18 | Семантический анализ постов о Москве в TripAdvisor



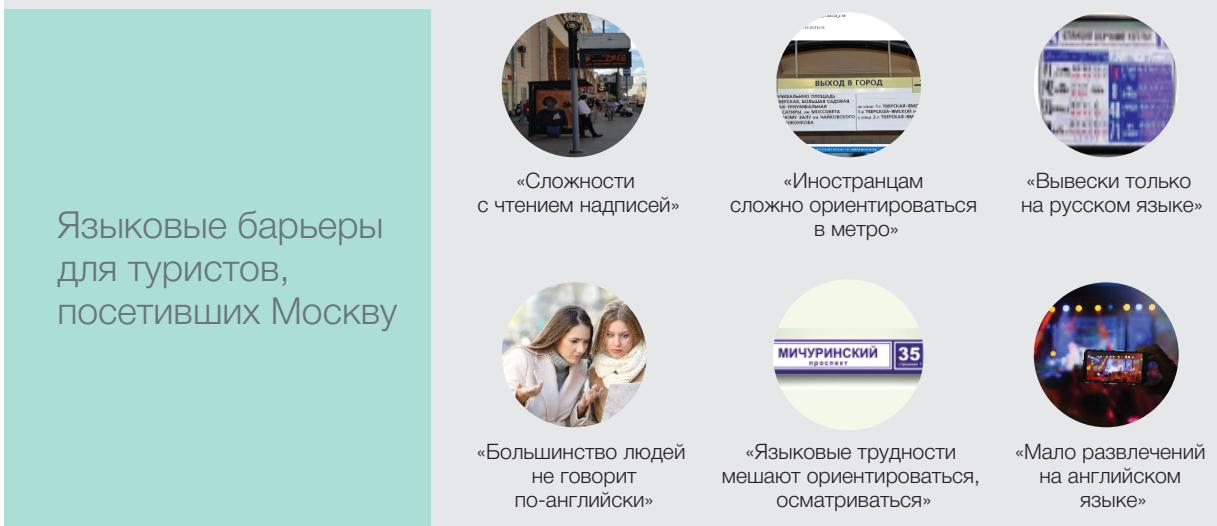
Примечание: в основе сети ~10 тыс. постов. Были извлечены посты из форума TripAdvisor's Moscow Travel Forum, среди которых «последний пост» был датирован 2016 годом или более поздней датой. Данные были отфильтрованы для удаления благородственных сообщений, сообщений сотрудников TripAdvisor, ссылок на сайты и т. д. Показаны только основные темы кластеров. % указывает на % статей в сети, кластеризованных в каждой теме. Источники: Quid; TripAdvisor; Центр инновационной аналитики BCG.

основанного на фактах представления о городе, потенциальные туристы формируют образ исходя из имеющихся у них стереотипов о России.

Россия имеет визовый режим с большинством развитых стран Европы, США, Канадой, Японией и Австралией, а получе-

ние российской визы – это дорогостоящий и трудоемкий процесс. Проведенный нами семантический анализ TripAdvisor (около 10 тыс. постов за 2016–2018 гг.) также показывает, что 12% связанных с Москвой публикаций касаются темы получения российской визы или миграционного законодательства – столько же,

Рис. 19 | Языковой барьер: результаты опроса респондентов



Что вам больше всего не понравилось в Москве? Вы можете назвать до трех ответов. (открытый вопрос, не более трех ответов)

**Источник:** опрос иностранных туристов Москвы (N = 1073).

сколько приходится на обсуждение всех московских достопримечательностей, вместе взятых.

Третий барьер – языковой – проявляется в невозможности использовать общественную навигацию на кириллице, читать вывески и меню в ресторанах, общаться с жителями и персоналом в сфере туризма (см. рис. 18). Проблемы с общением неудивительны: по статистике<sup>9</sup>, только 20% москвичей владеет английским языком, а опрошенные нами эксперты отмечают нехватку гидов-переводчиков в пиковые периоды туризма. В области навигации город добился улучшений: надписи на некоторых указателях дублируются, в метрополитене начали дублировать аудиообъявления и разработана навигация. Однако структур-

ные проблемы сохраняются: отсутствуют стандарты транслитерации и перевода (часто на информационных указателях используется различный перевод названий одних и тех же объектов), а за корректировку разных надписей часто отвечают разные операторы.

Интересно, что все замечания, предубеждения и барьеры, рассмотренные в данной главе, не касались туристских объектов и впечатлений от достопримечательностей. Все трудности сосредоточены на первых этапах клиентского пути: отсутствие информации влияет на этап осознания потребности, визовая доступность – на планирование, а остальные (сервисные) проблемы – на комфорт пребывания в столице.

9. <https://www.levada.ru/2014/05/28/vladenie-inostrannymi-yazykami/>.

# ГЛАВА 3. МОСКВА 2025: ГОРОД ДЛЯ ГОРОЖАН И ДЛЯ ТУРИСТОВ

## Видение 2025: закрепляя успех ЧМ

Самым крупным событием 2018 г. для Москвы стал чемпионат мира по футболу. В период проведения чемпионата город посетили около 3 млн туристов, из них почти 2 млн – гости из-за рубежа (для сравнения: количество иностранных туристических прибытий за весь 2018 г. составило 5,5 млн). Была организована временная навигация в транспорте, размещены временные туристские центры, а пешеходная улица Никольская стала неофициальной фан-зоной в центре Москвы.

На короткий срок Москва стала крупным центром туризма и смогла изменить свой образ в глазах гостей. Многие из них были удивлены, не найдя подтверждения предубеждениям о негостеприимном русском характере, отсутствии современной инфраструктуры и повсеместной дорожномизне. Достаточно вспомнить пару английских болельщиков, записавших видеоролик для социальной сети, где они развенчивают стереотипы и, в частности, восхищаются нетипичной для других городов возможностью выпить «нормальный чай» в любом кафе. Очевидно, Москве нужно больше таких «послов доброй воли».

Мы разработали целевой сценарий развития Москвы, и он предусматривает приоритетную роль туризма как важнейшей

отрасли экономики и сферы жизни города. В этом сценарии город к 2025 г. входит в десятку самых посещаемых в Европе, формирует узнаваемый международный бренд, повышает уровень сервиса и удваивает вклад туризма в экономику. Чтобы достичь этого целевого видения, мы определили приоритетные направления развития города до 2025 г. При их выборе были учтены сравнения текущего положения Москвы с городами-лидерами, а также мнения экспертов о применимости лучших мировых практик. Каждый из предложенных нами восьми шагов выполняет одну из двух взаимосвязанных задач, снижает барьеры или повышает привлекательность Москвы на всех этапах клиентского пути, а детализация до уровня конкретных инициатив позволяет начать их реализацию уже сегодня.

## Роль администрации города: дирижер, промоутер и партнер

Структура туристской отрасли сильно разрознена, включает множество частных игроков из различных секторов сферы услуг (часто из среднего и малого бизнеса) и нуждается в координации и поддержке со стороны государства. Именно поэтому один из мировых трендов состоит в том, что государство активно вовлекается в вопросы продвижения и стандартизации туристского рынка: создаются агентства

Рис. 20 | Восемь шагов на пути к целевому видению 2025



Источник: анализ BCG.

по продвижению стран и городов как направлений, задаются стандарты гостеприимства.

В будущем администрация Москвы должна будет решить важную задачу — создать условия для развития индивидуального туризма в дополнение к групповому. У самостоятельных путешественников нет поддержки со стороны турагентств, и именно они в первую очередь жалуются на проблемы, описанные нами в предыдущей главе.

Предлагаемые шаги и инициативы относятся к полномочиям городской администрации. Но полностью реализовать предложенные меры будет невозможно, пока не выстроено надежное партнерство с профессиональными участниками рынка: государство не подменяет действия частных игроков. Роль государства на рынке туризма похожа на роль дирижера в оркестре — оно задает темп и сетку координат, но не мешает исполнителям выполнять свои задачи. Некоторые из предложений (снять визовые ограничения, развивать федеральные туристские объекты) также будет невозможно осуществить без поддержки федеральных органов власти.

## Восемь шагов к реализации туристского потенциала

### Шаг 1: продвижение на мировом рынке

Стратегия продвижения на мировом рынке должна включать следующие основные элементы:

**Создание агентства по продвижению Visit Moscow** — самостоятельной операционной единицы, при этом подотчетной городской администрации. Агентство будет отвечать за продвижение всех видов туризма и налаживать сотрудничество с ключевыми участниками рынка. Бюджет агентства должен составлять около 0,5–1% от туристской выручки города — на уровне активно инвестирующих в продвижение городов-лидеров<sup>1</sup>.

**Разработка бренда города.** Структура ценностного предложения бренда должна гармонично сочетать в себе элементы исторического наследия и нового туристского предложения. Кроме того, необходимо отдельно развенчивать наиболее распространенные мифы и предубеждения о Москве среди иностранных туристов. Одно из основных посланий: «Москва — безопасный и недорогой город, до которого легко добраться».

1. По нашим расчетам, сейчас в Москве этот показатель равен 0,02%.

**Акцент на целевых рынках и целенаправленное развитие цифровых каналов.** Мы выделили 20 приоритетных стран и распределили их по двум группам: крупные рынки и растущие рынки с нераскрытым потенциалом (см. приложение 2). Коммуникационная стратегия должна быть адаптирована под специфику целевых рынков. В маркетинговой коммуникации следует акцентировать работу с социальными сетями и расширять практику ознакомительных туров для лидеров мнений.

**Шаг 2: повышение доступности авиасообщения**  
Повысить доступность авиасообщения следует следующими мерами:

**Проведение совместных маркетинговых кампаний с авиаперевозчиками** по продвижению авиамаршрутов в Москву, в том числе за счет субсидирования промотарифов, продажи комплексных туристских продуктов и софинансирования маркетинговых расходов.

**Стимулирование новых авиамаршрутов в Москву,** предпочтительно в партнерстве с зарубежными авиакомпаниями, включая временные льготные условия по тарифам на аэропортовое обслуживание.

**Создание условий для развития лоукостеров** в соответствии с лучшими мировыми практиками: снижение сборов, компенсация части операционных затрат, гарантия минимальной выручки.

**Шаг 3: упрощение визового режима (совместно с федеральными органами власти)**

Рекомендуемые шаги по упрощению визового режима включают:

**Упрощение и ускорение процедуры получения визы.** Возможные варианты: отменить приглашения, ввести «визы по прилете», внедрить электронную визу, а также разработать упрощенный порядок получения визы для специализированных видов туризма (медицинского, образовательного).

**Введение в Москве безвизового режима на 72 часа.** Эта мера позволит стимулировать транзитные путешествия и поездки

формата сити-брейк, которые редко делятся дольше трех дней.

**Расширение списка стран безвизового режима.** Предложения могут разрабатываться отдельно для индивидуальных граждан и групп туристов. Ключевой фактор – ослабить ограничения для граждан целевых рынков: чем приоритетнее страна, тем выгоднее для города будет отмена виз.

#### **Шаг 4: Развитие гостиниц и других средств размещения**

Развитие гостиничной инфраструктуры и других объектов размещения предполагает:

**Стимулирование проектов по строительству и реконструкции гостиниц.** Из финансовых мер можно продлить льготу по налогу на имущество, которая закончит действие в 2019 г. Стимулировать административно возможно, выделяя объекты недвижимости в собственности города для переоборудования под гостиницы. При этом необходимо разработать отраслевую схему новых объектов и обеспечить их децентрализованное размещение на карте города.

**Мониторинг ввода в эксплуатацию новых объектов.** Необходимо осуществлять мониторинг по двум направлениям: целевое использование площадей (под гостиничные номера, но не офисные или жилые помещения) и уровень комфортабельности.

**Внесение необходимых изменений в нормативно-правовые акты.** Необходимо включать проекты строительства и реконструкции гостиниц, санаториев и других коллективных средств размещения с нормальным фондом более 50 номеров в категорию приоритетных инвестиционных проектов. Также возможно разрабатывать меры, призванные упорядочить рынок краткосрочной аренды с использованием жилого фонда.

**Шаг 5: повышение качества обслуживания**  
Улучшить качество обслуживания можно за счет следующих мер:

**Внедрение стандарта гостеприимства.** Visit Moscow может подготовить документ,

описывающий минимальные рекомендуемые требования к сервису (например, уровень владения иностранным языком) и ориентиры по лучшим практикам. Также можно разработать систему добровольной аккредитации с присвоением статуса «Знак качества столичного гостеприимства», наличие которого может стать одним из критериев поддержки со стороны Visit Moscow и администрации города.

**Развитие парковочного пространства для туристских автобусов.** Одна из острых проблем, озвученных в ходе обсуждений с экспертами рынка, – сложности при высадке из автобусов у популярных объектов в пиковые часы. Город может выделить дополнительные площадки для оборудования парковок и усилить контроль за неправомерным использованием пространства легковыми автомобилями.

**Развитие безбарьерной среды.** Оно должно включать прямые действия со стороны города (пандусы, лифты в подземных переходах, развитие сервиса «Социальное такси») и стимулирование частных компаний. Город может софинансирувать такие компании и включать минимальные требования к безбарьерной среде в стандарт гостеприимства.

#### **Шаг 6: создание туристской информационной экосистемы**

Создание туристской информационной экосистемы предполагает:

**Развитие туристского интернет-портала.** Москве требуется наполнить портал информацией о возможностях города в области специализированных видов туризма и предусмотреть перевод всех интернет- и мобильных ресурсов на основные иностранные языки с учетом выбора целевых стран.

**Расширение количества информационных центров.** Дополнительные офисы можно установить в районах максимальной концентрации туристов (например, на Манежной площади или Никольской улице), а также в московских аэропортах. В высокий туристский сезон и на период проведения крупных мероприятий можно организовывать временные центры и привлекать волонтеров.

**Совершенствование уличной навигации.** Целесообразно унифицировать правила транслитерации, а также завершить перевод всех указателей и адресных табличек в центре города с соблюдением единого стандарта перевода и оформления.

#### **Шаг 7: развитие туристских объектов<sup>2</sup>**

Развитие объектов включает:

**Реконструкцию и модернизацию существующих объектов.** Для перегруженных объектов необходимо проанализировать, насколько возможно перепланировать и реконструировать входы, а также организовать потоки посетителей внутри помещений. Также возможно точечно добавлять элементы сопутствующей инфраструктуры (например, для музеев – систему навигации, доступ к Wi-Fi, музейный магазин, кафе).

**Добавление новых объектов.** Москве необходимо продолжить добавлять новые объекты притяжения туристов каждые 1–2 года. Для этого следует разработать долгосрочный (10 и более лет) план развития, включающий текущие проекты (строительство парка развлечений «Остров Мечты», реконструкцию ВДНХ) и новые средние и мегапроекты (например, создание площадки «Город будущего» с внедрением новейших технологий индустрии 4.0, умного дома, беспилотного транспорта).

**Формирование диверсифицированной модели города.** По данным геоаналитического исследования BCG, большинство точек притяжения туристских потоков сконцентрировано в историческом центре Москвы. Чтобы добавлять новые объекты, необходимо выбрать два-три городских кластера (например, парковые зоны, район ВДНХ) и развивать в них новые точки притяжения.

2. Меры по развитию специализированных видов туризма отдельно приведены в приложении 3.

## ШАГ 8: РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСНОЙ СТРАТЕГИИ И СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА РЫНКА

Основные элементы комплексной стратегии развития должны включать:

**Обновление программы развития туризма Москвы.** Новый документ должен формально закрепить проекты развития, ресурсное и финансовое обеспечение, ключевые показатели эффективности, а также распределение ролей и обязанностей всех участников. Отдельное внимание нужно уделить принципам устойчивого развития туризма и стабильному росту туристского потока и потребления с учетом интересов горожан.

**Обновление модели управления.** Новая модель будет состоять из двух уровней: городской администрации, отвечающей за обновление стратегии, разработку нормативных актов и распределение финансирования и субсидий, и агентства Visit Moscow, которое по соответствующему договору с городом должно будет обеспечивать выполнение согласованных целевых показателей эффективности (например, узнаваемости бренда и удовлетворенности туристов).

**Совершенствование системы мониторинга.** Система мониторинга должна собирать данные по всем элементам туристской экосистемы:

мым: количеству туристов, номерному фонду, посещаемости объектов интереса и т. д. Двумя ключевыми цифровыми инструментами должны стать анализ социальных сетей с использованием семантического анализа больших данных, а также совершенствование мониторинга потоков туристов с использованием геоаналитики (см. пример в приложении 4). Необходимо также измерять показатели устойчивости развития, и прежде всего насколько жители города удовлетворены происходящими изменениями.

## Ожидаемый эффект

Выполнение восьми предложенных шагов позволит городу сформировать новый образ Москвы и России в мире. Расчет базового сценария развития при неизменной geopolитической и экономической ситуации в стране показал, что Москва может существенно улучшить ключевые показатели эффективности туризма к 2025 г.

Это значит, что общий вклад туризма в экономику города, по сравнению с уровнем 2018 г., возможно увеличить до 6–8% и более чем двукратно увеличить туристскую выручку – до 1,5 трлн рублей<sup>3</sup>. Тури-

3. С учетом прогнозной инфляции.

Рис. 21 | Потенциальный экономический эффект реализации стратегии



Источник: анализ BCG.

<sup>1</sup> В текущих ценах.

стский поток может вырасти в 1,4 раза, до 31,8 млн прибытий в год (в том числе туристов из дальнего зарубежья – в 1,7 раза, до 5,9 млн человек). Москва сможет попасть в десятку ведущих европейских городов по числу иностранных туристов.

При этом анализ лучших мировых практик показывает, что отдача инвестиций в продвижение туризма в среднем в 27 раз перекрывает затраты.

## Заключение

В Москве формируется такой контекст, который позволит ускорить темпы роста международного туризма. Чемпионат мира по футболу 2018 г. показал, что российская столица обладает развитой инфраструктурой, чтобы одновременно обслужить боль-

шое число гостей, приехавших с конкретной целью. Сняв объективные барьеры и усилив свою привлекательность как самодостаточного направления, Москва способна превратиться в комфортный и высокоразвитый международный центр туризма. Мы считаем, что лучшие практики, перечисленные в данном обзоре, в полной мере применимы для Москвы и вместе с уже запланированными инициативами помогут городу реализовать свой потенциал. Толчком к развитию должно стать создание новой комплексной программы развития туризма, а также выделение необходимых бюджетных и организационных ресурсов. Мы уверены, что при скоординированной работе всех игроков Москва уже к 2025 г. сможет совершить качественный рывок и занять достойное место на мировом рынке туризма.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## ПРИМЕРЫ КОМПЛЕКСНЫХ СТРАТЕГИЙ ГОРОДОВ-ЛИДЕРОВ

Рис. 22 | Выборочные элементы стратегий туризма городов-лидеров

 <p><b>Токио Япония</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>9,5 Турпоток в 2017 г. млн чел.</li> <li>20% CAGR турпотока 2012–2017 гг.</li> </ul>	<p> Продвижение туризма городов, анализ BCG</p> <p> <p><b>Дублин Ирландия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5,0 Турпоток в 2017 г. млн чел.</li> <li>10% CAGR турпотока 2012–2017 гг.</li> </ul> </p>	<p> Продвижение туризма городов, анализ BCG</p> <p> Авиасообщение</p> <p> Качество сервисов</p> <p> Визы</p> <p> Экономика</p> <p> Авиасообщение</p> <p> События</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие туризма — стратегическая задача Японии и Токио в условиях стагнации экономики:       <ul style="list-style-type: none"> <li>– Цель государства — 40 млн иностранных туристов к 2020 г. (20 млн в 2015 г.)</li> <li>– Цель Токио — 25 млн иностранных туристов к 2020 г. и 30 млн к 2024 г.</li> </ul> </li> <li>• Продвижением туризма занимается Tokyo Convention &amp; Visitor Bureau:       <ul style="list-style-type: none"> <li>– Целевые рынки — США, Канада, Австралия, Европа</li> <li>– Культура, историческое наследие и японская кухня как ключевые дифференцирующие элементы продвижения</li> <li>– Разрушение стереотипа о Токио как о дорогом направлении (в том числе благодаря сотрудничеству с бюджетными авиалиниями)</li> <li>– Репутация безопасного города с низким уровнем преступности (в десятке самых безопасных городов мира по версии Numbeo)</li> </ul> </li> <li>• Маркетинговая кампания города Tokyo Wonderland       <ul style="list-style-type: none"> <li>– Акцент на широких возможностях для отдыха (в том числе активного, на природе), развлечений и шопинга</li> <li>– Подчеркивание смешения традиций и инноваций</li> <li>– Ценности бренда Токио: Unique, Excellent, Exciting, Delight, Comfort</li> </ul> </li> <li>• Открытие нового терминала в международном аэропорту Нарита с упором на обслуживание низкобюджетных перевозчиков</li> <li>• Увеличение числа посадочных слотов в аэропорту Ханеда</li> <li>• Устранение языкового барьера       <ul style="list-style-type: none"> <li>– Цифровые (мониторы) указатели/вывески на иностранных языках</li> <li>– Развитие сети Wi-Fi в общественных местах</li> <li>– Многоглавый круглосуточный туристский кол-центр</li> </ul> </li> <li>• Либерализация визового режима с Китаем       <ul style="list-style-type: none"> <li>– Многоразовая виза для коротких бизнес-поездок (в том числе отмена приглашений, записей о предыдущем визите в Китай)</li> <li>– Многоразовая виза для людей с высоким доходом (сроком на 5 лет, не более 90 дней пребывания за поездку)</li> </ul> </li> <li>• Упрощение визового режима с Таиландом и Малайзией</li> <li>• Девальвация японской юены к доллару США на ~50% с 2012 до 2015 г.</li> </ul>
 <p><b>Дублин Ирландия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5,0 Турпоток в 2017 г. млн чел.</li> <li>10% CAGR турпотока 2012–2017 гг.</li> </ul>	<p> Продвижение туризма городов, анализ BCG</p> <p> Авиасообщение</p> <p> События</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продвижением города и страны в частности занимаются Fáilte Ireland (общий бюджет организации ~\$137 млн в 2016 г.) и Tourism Ireland</li> <li>• Целевые страны для продвижения — Канада, США, Австралия, Китай, Индия, Ближний Восток. Предпочтение удаленным странам, туристы из которых остаются дольше и тратят больше</li> <li>• Маркетинговые кампании по продвижению Дублина и других регионов страны — Ireland's Ancient East, Wild Atlantic Way (цифровой и традиционные каналы). Бюджет кампаний ~\$22 млн в 2016 г.</li> <li>• Использование страны как площадки для съемки новых фильмов франшизы «Звездные войны»</li> <li>• Маркетинговая кампания совместно с франшизой «Звездные войны»</li> <li>• Позиционирование Дублина как направления бизнес-туризма</li> <li>• В Дублине находится хаб и штаб-квартира RyanAir — одного из крупнейших низкобюджетных перевозчиков в мире, а также хаб и штаб-квартира Aer Lingus</li> <li>• Доля низкобюджетных перевозок в Ирландии ~53% в 2017 г. (~41% в 2013 г.). Доля рынка (в \$) RyanAir и Aer Lingus в Ирландии ~86% в 2017 г.</li> <li>• Развитие аэропорта — новая взлетная полоса, увеличена мощность терминалов. Цель государства — сделать Дублин вторым по величине хабом Европы</li> <li>• Развитие прямого авиасообщения с целевыми рынками</li> <li>• Привлечение крупных MICE-мероприятий</li> <li>• Поддержка городских фестивалей, например Новогоднего фестиваля (&gt;20 тыс. иностранных туристов в 2016 г.)</li> </ul>	

Источник: Стратегии туризма городов; анализ BCG.

Рис. 23 | Выборочные элементы стратегий туризма городов-лидеров



Источник: Стратегии туризма городов; анализ BCG.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 2

## ПАРАМЕТРЫ ПРОДВИЖЕНИЯ МОСКВЫ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ

Рис. 24 | Параметры продвижения Москвы



По результатам международного опроса туристов (N = 1636).  
Источник: анализ BCG.

Рис. 25 | Целевые рынки для продвижения Москвы

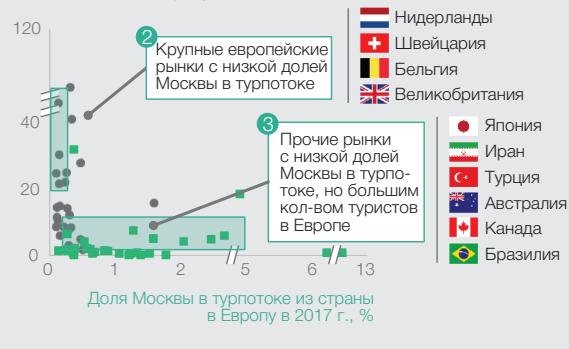
Приоритет 1: крупнейшие источники выручки — сейчас и в будущем

Индекс среднего чека в 2017 г., долларов США<sup>1</sup> =  
Средний чек при поездке в Восточную Европу  
Стоимость авиаперелета до Москвы



Приоритет 2: растущие рынки с нераскрытым потенциалом

Кол-во поездок в Европу в 2022 г., млн



**Примечание:** на слайде приведены 70 крупнейших стран — источников международного турпотока (по которым рассчитывается прогноз Euromonitor), не приведен Иран в связи с отсутствием официальной статистики.

**Источники:** Euromonitor; OAG; данные пограничной службы ФСБ России; анализ BCG.

<sup>1</sup> Расчетный показатель — разница между средними расходами туриста на поездку в Восточную Европу и средней взвешенной стоимостью авиаперелета до Москвы.

<sup>2</sup> Расчетный показатель — количество поездок в Москву при сохранении текущей доли Москвы в турпотоке в Западную и Восточную Европу в 2022 г.

Рис. 26 | Примеры возможного партнерства при продвижении Москвы

#### Авиа- и ж/д- компании



- Стратегические маркетинговые соглашения по продвижению (реклама на сайте, в журнале)
- Специальные турпродукты для путешественников с пересадкой («Ночь в Москве»)
- Промоцены для продвижения конкретных направлений

#### Сервисы для путешественников



- Продвижение на главных страницах и спецпроекты
- Специальные турпродукты и пакеты
- Продвижение местного опыта и неочевидных идей

#### Туроператоры



- Рассылка готовых коммуникационных материалов
- Софинансирование рекламных кампаний
- Создание новых неочевидных турмаршрутов
- Программы лояльности (вознаграждение за проданные туры)

#### Гостиницы



- Специальные турпродукты для путешественников с пересадкой (совместно с авиакомпаниями)
- Участие в акциях по дозагрузке отелей вне сезона (например, третья ночь в отеле в подарок)

#### Банки и финансовые сервисы



- Участие в программе City Pass
- Совместные акции по продвижению крупных событий

**Источники:** анализ BCG.

Рис. 27 | Как правило, бюджет на продвижение составляет от 0,1 до 1% от туристской выручки города



**Источники:** данные офисов по продвижению туризма (конвертация валют произведена по среднегодовому курсу); Сидней — данные на уровне региона Новый Южный Уэльс; MasterCard; zakupki.gov.ru; анализ BCG.

<sup>1</sup> Исходя из объема доходов от туристов из дальнего зарубежья в Москве в 131 млрд руб. и от внутренних культурно-познавательных туристов в 42 млрд руб. в 2017 г.; предполагается курс 65 рублей за один доллар США;

<sup>2</sup> Включает затраты на участие в международных конференциях, проведение туров для туроператоров и сотрудников СМИ и продвижение среди конечных туристов (реклама на бортах экскурсионных автобусов и пр.). Дополнительно Москва тратит около 160 млн руб. на проведение Дней Москвы в субъектах РФ и за рубежом.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 3

## РАЗВИТИЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ ВИДОВ ТУРИЗМА

### Развитие MICE-туризма

Объем мирового рынка MICE<sup>1</sup> в 2016 г. составил 850 млрд долл. США с ожидаемыми темпами роста 8% до 2023 г.<sup>2</sup> Примечательно, что подобные мероприятия привлекают состоятельную аудиторию, а 40% посетителей позже возвращаются с семьей или друзьями<sup>3</sup>. В Москве существуют предпосылки для стремительного развития MICE-туризма, а именно: удобное авиасообщение, комфортные гостиницы и высокий уровень безопасности. Для дальнейшего развития этого вида туризма необходимо принять следующие меры:

**Повысить эффективность и расширить функционал конгресс-бюро Москвы.** Совместно с агентством Visit Moscow обновленное конгресс-бюро должно заниматься продвижением и помогать организовывать мероприятия, играя роль «единого окна» при подаче заявок, выборе площадок и подрядчиков. Бюро также будет помогать оценивать бюджет, привлекать спикеров и организовывать культурно-развлекательную программу.

- Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions – организация мероприятий.
- Данные Международной ассоциации конгрессов и конференций (ICCA) // Официальный сайт Международной ассоциации конгрессов и конференций (ICCA) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iccaworld.org/> (дата обращения: 26.09.2018).
- Источники: ICCA, Allied Market Research.

**Строить новые конгрессно-гостиничные комплексы мирового уровня.** В Москве существует дефицит площадок для крупных встреч и конференций с залами вместимостью от 1000 до 4000 мест. При строительстве новых объектов необходимо ориентироваться на критерии, которыми руководствуются организаторы мероприятий: транспортная доступность, большой выбор залов<sup>4</sup>, качественные гостиницы и объекты отдыха вблизи.

**Создать специализированный интернет-портал о конгресс-возможностях Москвы, который будет интегрирован в единую туристскую экосистему.**

В городах-лидерах сайты ведущих конгресс-бюро интегрированы в общий туристский портал, что дает наиболее полное представление о туристских и MICE-возможностях города. Конгресс-портал – это не просто список сайтов. Он должен помогать искать площадки по ключевым параметрам, сравнивать их и просматривать на карте города. Для каждого объекта нужны карточки с подробной информацией, схемой проезда и контактами, а также возможность отправить заявку на проведение мероприятия.

4. Включая флагманские – от 1500 мест, средние – на 500–1000 мест и малые аудитории.

Рис. 28 | Обязательные и мотивирующие факторы, необходимые для развития MICE-туризма



Источники: интервью с экспертами; опыт мировых мегаполисов; анализ BCG.

Рис. 29 | Москва испытывает дефицит площадок для крупных встреч и конференций с залами вместимостью<sup>1</sup> от 1000 до 4000 мест



Источники: официальные сайты площадок; конгресс-бюро городов; анализ BCG.

<sup>1</sup> Вместимость при рассадке «театр».

<sup>2</sup> Международные конференции, ICCA 2017 г.

<sup>3</sup> Площадки Forum Hall и European Hall исключены из анализа, так как ориентированы на банкеты.

## Развитие событийного туризма

Опрос BCG показал, что большинство побывавших на «Московских сезонах» были «проходящими» туристами, которые заранее не планировали посетить фестиваль. При этом в городе практически не проводятся спортивные, культурные или праздничные мероприятия мирового уровня, способные привлечь большой поток международных туристов. Мы предлагаем две инициативы, чтобы стимулировать развитие событийного туризма.

**Скорректировать событийный календарь столицы.** Корректировка позволит равномерно распределить и повысить загрузку гостиниц в непиковые периоды, возможно, перенести некоторые события из летнего периода (август–сентябрь) на май, когда, несмотря на майские каникулы, загрузка гостиниц минимальна.

### Проводить мероприятия мирового уровня.

В мировой практике можно выделить три успешные модели: во-первых, Москва может тиражировать уже успешные форматы – например, международную неделю моды,

гастрономический фестиваль, музыкальный фестиваль Чайковского. Во-вторых, город может проводить мероприятия, основанные на национальных традициях (например, Масленицу), или возродить старые события (например, Кубок Кремля по теннису). В-третьих, можно создавать совершенно новые форматы – например, организовать международные соревнования по киберспорту.

## Развитие медицинского туризма

**Медицинский туризм** – динамично развивающаяся отрасль, размер которой в мировом масштабе в 2016 г. оценивался в 50–70 млрд долл. США с ожидаемым ростом в среднесрочной перспективе на 15–25% в год. Для Москвы это относительно новая отрасль, но в городе есть необходимые предпосылки для ее развития: конкурентоспособная стоимость лечения и хорошее качество медицинских услуг по направлениям кардиологии, офтальмологии, ортопедии, неврологии, ЭКО и др.

Для развития медицинского туризма в Москве потребуется:

Рис. 30 | Крупные мегаполисы мира используют широкий спектр мероприятий для привлечения событийных туристов

	Москва	Нью-Йорк	Лондон	Париж	Сингапур	Сеул
 Сезоны распродаж	Сезон распродаж рассогласован	✓	✓	✓	✓	✓
 Показ мод	Проводятся показы уровня России и СНГ	✓	✓	✓		✓
 Торговые шоу/выставки	Торговые шоу проводятся на уровне РФ и стран СНГ	✓	✓	✓	✓	✓
 Спорт	Проводятся разовые международные мероприятия	✓	✓	✓	✓	✓
 Культурные мероприятия	Спасская башня	✓		✓	Zook Out	✓
 Фестивали и праздники	Путешествие в Рождество	✓	✓	✓		Фестиваль лотосов
		Парад в честь Дня благодарения	Ноттингемский карнавал	Рождественские ярмарки	✓	Международный фестиваль фейерверков
		Новый год на Таймс-сквер	Цветочное шоу в Челси	День взятия Бастилии		

Источники: анализ BCG.

Рис. 31 | Цены на основные медицинские услуги Москвы стабильно ниже мирового уровня в 2–3 раза



**Примечание:** оценка на основе анализа международных агрегаторов цен на медицинские услуги и цен ведущих московских клиник: Боткина, Сеченова, Пирогова, Склифосовского, Бакулева, Федорова, Вишневского, Бурденко, ЕМС, «Медицина», «Мать и дитя» и др.; цены за 2016 и 2017 гг. для мира и 2018 г. для Москвы. Стоимость услуг в Израиле принята равной 100%, анализ BCG.

**Создать специальное направление по продвижению данного вида туризма.** Как и в случае с другими специализированными видами туризма, задачу по продвижению должно взять на себя агентство Visit Moscow. Помимо прямого маркетинга можно участвовать в выставках за рубежом, приглашать иностранных репортеров и лидеров мнений.

**Запустить специализированный интернет-портал о возможностях лечения в Москве.** Функционал портала должен включать выбор клиник по направлениям лечения, рейтинги клиник и релевантную статистику, пошаговые инструкции по планированию поездки, а также действующие контакты отделов клиник по работе с иностранными клиентами (если таковых нет, то эту функцию может взять на себя специализированный отдел агентства Visit Moscow). Как и в случае с MICE-туризмом, портал должен быть интегрирован в основной туристский портал.

**Помогать медицинским учреждениям в получении аккредитации по между-**

народным стандартам. Аккредитация – важный параметр выбора клиники, ее воспринимают как индикатор высокого качества лечения. В Москве есть всего две клиники с аккредитацией JCI – общепринятым стандартом на рынке медицинского туризма. Для сравнения, в Таиланде таких клиник 64. Учитывая, что многие качественные медицинские центры в городе – это государственные лечебные учреждения, целесообразно начать аккредитацию именно с них.

## Развитие образовательного туризма

Иностранные студенты – один из самых доходных туристских сегментов. Длительность образовательных программ обычно превышает длительность других поездок. Более того, к студентам нередко приезжают родственники и друзья, что также вносит вклад в туристскую выручку города.

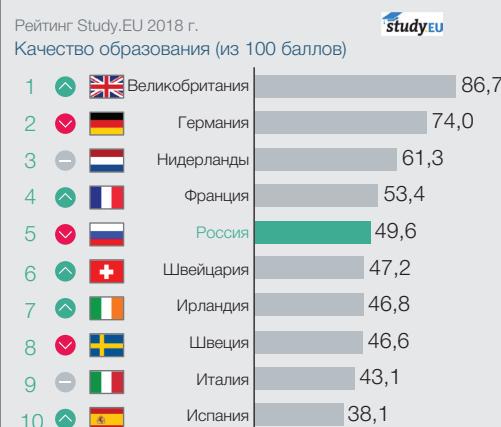
Основное преимущество, которое позволяет Москве активно конкурировать за иностранных студентов, – высокое каче-

Рис. 32 | Качество образования — ключевая предпосылка для активного участия РФ в конкуренции за иностранных студентов

Топ-5 причин для выбора города в качестве места для обучения

-  Качество образования<sup>1</sup> 56%
-  Безопасность 37%
-  Стоимость проживания и обучения 31%
-  Мультикультурность 30%
-  Климат и погода 25%

Россия занимает 5-е место в Европе по качеству высшего образования



Стоимость обучения для иностранцев в Москве намного ниже, чем в ведущих англоязычных странах

Годовая стоимость бакалаврской программы в государственном университете, в 2017 г., долларов



Источники: [www.study.eu](http://www.study.eu); Navitas; OECD; StudyinRussia.ru.

<sup>1</sup> «Университет мечты» находится в данном городе.

<sup>2</sup> По данным Numbeo.

ство высшего образования: Россия занимает пятое место в Европе по этому показателю<sup>5</sup>. Чтобы реализовать весь потенциал в сфере образовательного туризма, мы предлагаем две инициативы:

#### Продвигать предложение образовательного туризма Москвы через агентство Visit Moscow.

Необходимо создать раздел туристского портала с рейтингами вузов, доступными программами на иностранных языках (это возможно сделать через интеграцию с уже существующими сайтами, например Russia.study). Visit Moscow может также популяризировать изучение русского языка как иностранного и организовывать стажировки для уже изучающих русский язык иностранцев.

#### Развивать рынок детских летних лагерей.

Исследования показывают, что спрос на развивающее образование и детские лагеря даже внутри страны удовлетворен только наполовину<sup>6</sup>. Город может консультиро-

вать уже существующие лагеря и создавать новые. Например, существует идея создать детский образовательно-рекреационный кластер в Новой Москве. Наш анализ показывает, что Москва может разработать перспективное конкурентное предложение по математике, информационным технологиям и естественным наукам.

### Развитие шопинг-туризма

Шопинг-туризм — также одно из самых востребованных и быстрорастущих направлений в мире, особенно популярное в Китае и других странах Азии. Основные преимущества Москвы — низкий курс национальной валюты, обилие торговых центров и развитие возврата НДС по системе Tax Free. В то же время, например, по количеству аутлетов<sup>7</sup> Москва отстает от ведущих европейских городов.

Мы предлагаем три группы мероприятий для развития шопинг-туризма:

5. Рейтинг Study.EU 2018 г.  
6. На базе исследования АСИ: <https://asi.ru/projects/8284/>.  
7. Торговые центры за пределами города, где представлены товары известных марок из прошлых коллекций с большими скидками.

Рис. 33 | Потребности китайских путешественников

			
Критичные факторы	Наличие товаров премиум-класса	Наличие знакомых и известных брендов	Широкий выбор парфюмерии и косметики
Обоснование	Китайские путешественники — основа мирового потребления товаров премиум, причем 2/3 товаров покупаются за границей	Согласно опросу BCG, китайские туристы очень чувствительны к брендам, при этом важно, чтобы бренды были им знакомы	Согласно опросам мировых операторов, наиболее важная категория для китайских путешественников в Duty Free — парфюмерия и косметика

Источники: анализ BCG.

**Продвигать Москву как направление для шопинг-туризма на рынке Китая.** Китайские туристы уникальны, так как они в среднем 40% своего бюджета в поездке планируют исключительно на шопинг. Агентство Visit Moscow может продвигать возможности для шопинга в Москве с акцентом на предпочтения китайских туристов и создать раздел интернет-портала с картой торговых центров и ссылками на интернет-магазины.

**Сформировать единый календарь сезонных распродаж.** Сейчас в Москве нет практики заблаговременно (т. е. за 6–12 месяцев до начала) фиксировать периоды масштабных сезонных распродаж, и туристы не могут заранее ориентироваться на точные даты для выгодного шопинга.

**Развивать систему Tax Free.** Сюда входит работа с торговыми точками, чтобы стимулировать их вхождение в систему возврата НДС, и упрощение процедуры возврата средств и проверки чеков на таможне.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 4

## ПРИМЕР МОНИТОРИНГА РЫНКА С ПРИМЕНЕНИЕМ ГЕОАНАЛИТИКИ

BCG разработала для Правительства Москвы аналитическую онлайн-платформу, которая позволяет ответить на главные вопросы о развитии туризма:

### Сколько и откуда туристов приезжает?

- численность прибывающих туристов с точностью до дня и с указанием стран, из которых они прибыли;
- сравнение с предыдущими временными периодами.

### Что туристы делают в Москве?

- места и события, привлекающие туристов;
- вероятные цели пребывания (на основе анализа мест, которые посещали туристы).

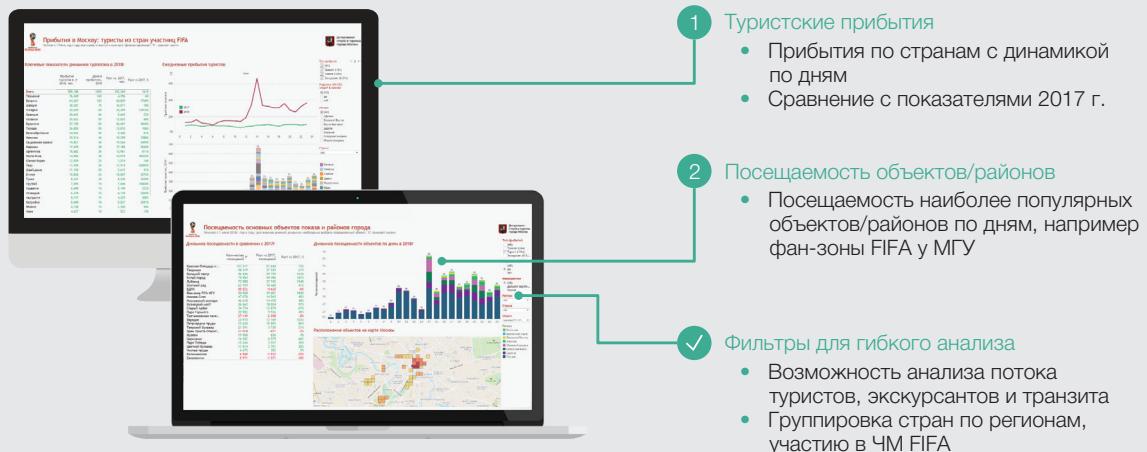
### Где и как долго проживают туристы?

- типы средств размещения, количество туристов по каждому типу;
- длительность размещения с точностью до дня.

Использование платформы позволяет решить следующие задачи:

- определить целевые рынки для продвижения въездного туризма и оценить эффективность промо-кампаний / возврата инвестиций на продвижение;
- оценить притягательность отдельных событий для туристов и спланировать календарь, а также оперативно подстраивать техническую инфраструктуру во время мероприятий;
- планировать развитие городской инфраструктуры объектов показа.

Рис. 34 | Базовый функционал инструмента успешно протестирован в режиме реального времени во время чемпионата мира по футболу FIFA 2018



**Примечание:** представлена только одна из возможных панелей — для стран — участниц ЧМ FIFA, аналогичная аналитика подготовлена для остальных стран и регионов РФ.

<sup>1</sup> Лаг данных составляет 1 день для экскурсантов и транзита (<24 ч в Москве) и 2 дня для туристов (>24 ч.).

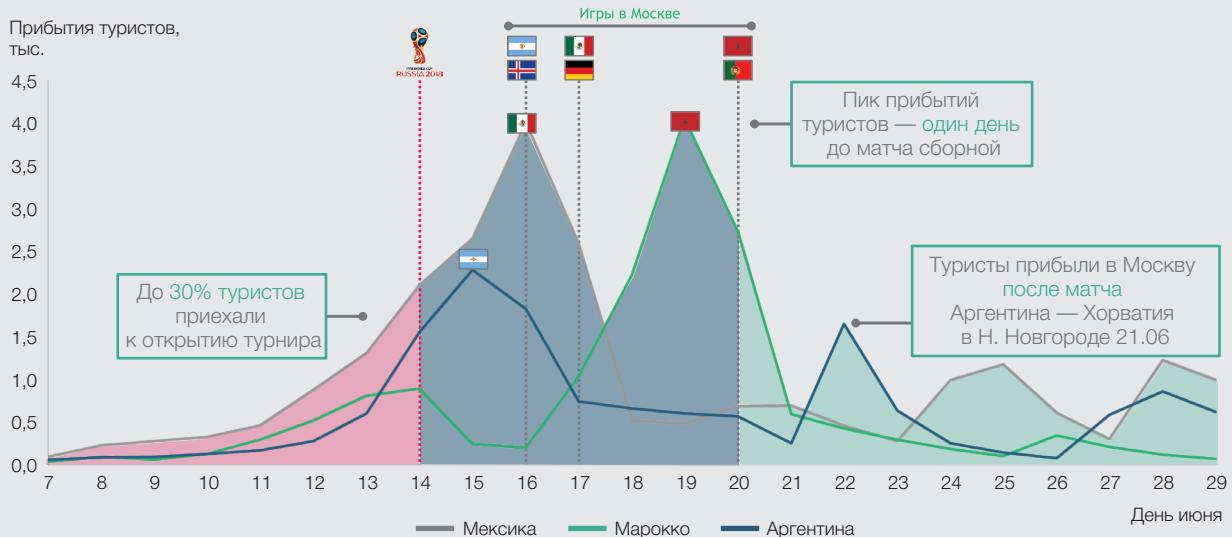
Рис. 35 | Пример углубленной аналитики: динамика прибытий туристов в разрезе географии

**Турпоток в период проведения ЧМ FIFA, млн**  
категория «туристы» – провели в городе от 24 ч.



**Примечание:** анализ для категории «туристы» (провели в Москве не менее 24 ч.)

Рис. 36 | Пример: динамика прибытий туристов из Мексики, Марокко, Аргентины



**Примечание:** анализ проведен для категории «туристы» (провели в Москве не менее 24 ч.).

## **Благодарности**

Авторы хотели бы поблагодарить представителей компаний, организаций, официальных лиц и руководителей компаний и экспертов, с которыми были проведены интервью при подготовке этого отчета: Правительство Москвы и подведомственные организации, Конгрессно-выставочное бюро Санкт-Петербурга, Центр развития туризма Республики Татарстан, Туристский информационный центр г. Казани, Российский союз туриндустрии, Intourist – ThomasCook, TUI, ITE, Академсервис, Continent Express, «Тари Тур», «Интерс», «Алеан», «БММТ «СПУТНИК», Interstate Hotels & Resorts, AZIMUT Hotels, «РЖД Тур», City Sightseeing Moscow, BBus, oneFactor, Cushman & Wakefield, Агентство «Маркет Гайд», Российский союз промышленников и предпринимателей, Федерация рестораторов и отельеров России, Российская гостиничная ассоциация, «Мир без границ», Ассоциация гидов-переводчиков, экскурсоводов и турменеджеров, Мостурпул, Московская ассоциация судовладельцев пассажирского флота.

Выражаем особую благодарность  
Марии Турецкой и Сергею  
Шпилько за неоценимый вклад  
в подготовку отчета.

Также авторы хотели бы поблагодарить Анну Ганееву, Арсена Лазурского и команду маркетинга и переводчиков за помочь в подготовке данной и англоязычной версий отчета.

## **Авторы**

**Иван Котов**, партнер  
и управляющий директор BCG

**Николай Яковлев**, партнер  
и управляющий директор BCG

**Константин Полунин**, партнер-  
эксперт BCG

**Евгений Анищенков**,  
консультант BCG

**Артем Жорин**,  
консультант BCG

**Александр Воропаев**,  
консультант BCG



© **BCG**, Inc. 2019. Все права защищены.

По вопросам перепечатки обращайтесь в BCG по электронной почте:  
[MOSMarketingTeam@bcg.com](mailto:MOSMarketingTeam@bcg.com)

**BCG**