



В ТРГОВОМ КОМПЛЕКСЕ XL БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ПЛОЩАДЕЙ ОТДАНА ПОД РАЗВЛЕКАТЕЛЬНУЮ ЗОНУ

МКАД у внешней его стороны было построено трехэтажное складское здание площадью 8 тыс. кв. м. Стоимость вложений в проект составила порядка \$5 млн. Складские помещения не самое эффективное использование участка, который хорошо виден с кольцевой автодороги. Кроме того, трехэтажный склад неудобен в эксплуатации. Сдать здание в аренду можно было по \$110–130 за 1 кв. м, и срок окупаемости составил бы не меньше семи лет. Поэтому было принято решение о редевелопменте. Логистический комплекс переделали в торговый центр, поставили эскалаторы, соорудили атриум, сделали внутреннюю отделку. Дополнительные вложения в проект составили около \$2 млн, зато капитализация объекта, да и ставки, сразу выросли примерно втрое, а срок окупаемости вложений сократился до трех-трех с половиной лет. Здание было полностью сдано под магазин «Кухнистрой», владельцы которого арендовали бывший склад сразу на десять лет.

ТОЛЬКО ДЛЯ ВЗРОСЛЫХ Нередко причина неуспеха кроется на первый взгляд в ошибках позиционирования и маркетинга. Отель «Акватория лета», открывшийся в мае 2005 года в Ейске на Азовском море, стал первым отелем в России, где водные виды спорта — виндсерфинг, кайтсерфинг и вейкбординг — включались в стоимость проживания. Инвестиции в проект, по словам генерального директора Avant Group Андрея Канорского, составили порядка \$5 млн. Большая часть этой суммы — больше \$3 млн — ушла на строительство гостиницы и покупку участка. А остальное, по данным компании, — на рекламу (\$250 тыс.), создание концепции (\$400 тыс.) и закупку оборудования (комплектация гостиницы и ресторана — \$900 тыс.; спортивного инвентаря — \$350 тыс.). Цена стандартного номера на двух человек с питанием составляет 3,5–4 тыс. рублей.

ЕСЛИ ТЕМПЕРАТУРА В МАГАЗИНЕ ИЗ-ЗА ПЛОХОЙ СИСТЕМЫ КОНДИЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕВЫШАЕТ 25–26 ГРАДУСОВ, ПРОДАЖИ МОГУТ СНИЗИТЬСЯ ДО 30%

На момент открытия проект позиционировался как отель для экстремалов. Основную рекламу давали в журналах и телепередачах, посвященных экстремальным видам спорта. Но как выяснилось совсем скоро, это было ошибкой, поскольку отпугнуло потенциальных гостей, не готовых активно заниматься спортом.

Ситуацию отчасти спас проходящий в мае Ейский кубок, который обеспечил к открытию около 30% загрузки. То есть из 160 мест было заполнено меньше 50. Исправить положение решили за счет турфирм, отдавая им 25–30%, что в два-три раза больше, чем в среднем по рынку. «Но продукт достаточно специфический, и агенты толком не могли объяснить клиентам, что они продают», — признает директор по развитию Avant Group Артем Колесов. — Кроме того, у нас была запутанная система тарифов: предлагалось около десяти различных программ». В частности, предлагался отдельно виндсерфинг, отдельно кайтсерфинг, отдельно вейкборд, а кроме того, все варианты совмещений этих программ. К концу сезона (на Азовском море сезон длится с мая по сентябрь) компании удалось выйти на среднесезонную заполняемость 55%.

В межсезонье компания сделала ставку на проведение праздников. «Когда входили в нашу первую зиму, то была жуткая уверенность в том, что мы всколыхнем рынок корпоративного отдыха Ростова и Краснодара», — вспоминает господин Колесов. — На Хэллоуин делали уютные комнаты из старых гидрокостюмов, варили «кровь» на кухне, в общем, все по-настоящему, люди до сих пор вспоминают». В основном отрывались на праздниках жители Краснодара и Ростова, но приезжали в межсезонье даже москвичи, на которых приходилось 10%. А 15% мест на Хэллоуин скупил жители Ейска.

Однако если на праздники загрузка отеля доходила до 100%, то в остальное время клиентов практически не было. С сентября по апрель средняя загрузка составила порядка 25%. «Отель работал в убыток», — констатирует господин Колесов. К началу 2006 года руководство «Акватории лета» приняло стратегическое решение о вхождении в сеть Heliopark Hotel Management, где пообещали, что загрузка вырастет до 75% в сезон и до 50% — в межсезонье. «Когда входили в сеть, то руководство настаивало, чтобы мы закрыли сайт отеля и наш отдел про-

даж», — рассказывает Артем Колесов. — Хорошо, что этого не сделали». В 2006 году заполняемость осталась на прежнем уровне, при этом сам Heliopark продал всего 8% путевок.

«Взяв отель обратно под собственное управление, мы начали анализировать ситуацию», — продолжает господин Колесов. — Во-первых, мы поняли, что экстремальное позиционирование отеля отпугивает людей, не имеющих опыта виндсерфинга и кайтсерфинга». Отелю придумали новый имидж — «каникулы для взрослых». Рекламные средства были перенаправлены из журналов об экстриме в деловые издания, а серферов на рекламных иллюстрациях заменили отдыхающими в смешных шапочках, сидящими на водном мотоцикле.

Поняв, что покупатели, да и продавцы в турагентствах, путаются в огромном количестве программ, оставили всего две — «Спорт-1» (включены все спортивные программы, за исключением вейкборда) и «Спорт-2» (включены все спортивные программы).

Кроме того, в Avant Group решили сделать ставку на клубность, отказавшись от нецелевой аудитории, в частности от детей до 14 лет. Дело в том, что отеле постоянно возникали конфликты между родителями и клиентами, отдыхавшими без детей. Последних предпочли потому, что у этой группы отдыхающих средний чек на дополнительные услуги был на 30% выше. Отказались на время высокого сезона (июль—август) и от проведения корпоративных праздников. «Нарушается принцип клубности», — объясняет господин Колесов. При этом гостиница стала сезонной — работает лишь с мая по сентябрь, а на остальное время ее консервируют. Теперь с 90% сотрудников компания подписывает сезонный контракт, ведь зарплата сотрудников — это основная часть затрат. А весь период консервации обходится компании примерно в 1 млн рублей. В результате, отмечает Андрей Канорский, сезон 2007 года показал хороший рывок. Средний чек вырос на 30%, до \$60–70, а среднесезонная загрузка — до 85%. «В высокий сезон были дни, когда загрузка доходила до 105% за счет дополнительных мест», — хвастается господин Канорский. Тем не менее из-за первых ошибок срок окупаемости отеля вырос с запланированных семи до восьми с половиной лет. И это по самым оптимистичным — докризисным — прогнозам. ■

реклама

ЭКСПРЕСС-АРЕНДА — новая услуга на рынке недвижимости от фирмы EURAPLACE. Полностью укомплектованный офис и система обслуживания существенно экономят Ваше время, избавляя от многочисленных сложностей, связанных с обустройством и наладкой рабочих мест.

ЭКСПРЕСС-АРЕНДА — это гибкие условия аренды готового офиса размером от 10 кв. метров и на срок от 1 дня. Индивидуальные пожелания обсуждаются по тел.: 223-56-37.

ЭКСПРЕСС-АРЕНДА
ОТ 10 м²
223-56-37
www.euraplace.ru

* «Аэропарк» — Волгоградский пр-т, д. 43, литер. 3 • Тит «Гимназия» — ул. Б. Яковлева, д. 22 • БЦ — ул. Миссионерская, д. 46/2, стр. 3 • БЦ — Серебряничковской перекр., д. 12, стр. 1 • БЦ — 3-й Голубинский пер., д. 18, стр. 6 • «2 Палата» — ул. Бутырская, д. 92

