

БИЛЕТ В ОДИН КОНЕЦ

ЕЩЕ ОСЕНЬЮ 2008-ГО НЕКОТОРЫЕ ДУМАЛИ, ЧТО КРИЗИС НЕ ПОВЛИЯЕТ НА СФЕРУ ГОСТЕПРИИМСТВА. ПОЭТОМУ ПЕРВЫМИ ГЕРОЯМИ В СЕРИИ ИНТЕРВЬЮ BG ПОД УСЛОВНЫМ НАЗВАНИЕМ «ВАША АНТИКРИЗИСНАЯ ПРОГРАММА» СТАЛИ РУКОВОДИТЕЛИ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ — ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «ГЕЛИОПАРК ГРУПП», ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ГЕЛИОПАРК ОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» ДМИТРИЙ СТЕПАНЕНКО И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ГОСТ ОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» СЕРГЕЙ КОЛЕСНИКОВ.

«ПРИВОЖУ БАЛАНС К ПОЛОЖИТЕЛЬНОМУ РЕЗУЛЬТАТУ»



СЕРГЕЙ КОЛЕСНИКОВ:

«В МОСКВЕ ЦЕНА

НЕ ВЛИЯЕТ НА ЗАГРУЗКУ

ГОСТИНИЦЫ»

BUSINESS GUIDE: Говорят, вы считаете, что цена не влияет на загрузку отеля?

СЕРГЕЙ КОЛЕСНИКОВ:

Прежде чем что-то делать, надо понять, где ты работаешь, кто твой клиент и выстроить нормальный продукт. На сегодняшний день Москва — город не туристический. В субботу и воскресенье, несмотря на самые низкие в неделю цены (стоимость номера в выходные ниже будничной на 50%, а то и меньше), гостиницы пустуют.

Новогодние каникулы для столичных отелей — весь январь — это катастрофа для рынка гостеприимства. Гостиницы, где среднегодовая загрузка 80%, в этот период имеют загрузку 15%. А цена в этой ситуации не влияет на загрузку гостиницы. Конкурентным преимуществом гостиницы в Москве сегодня является ее расположение и статус. Бизнес-туристы не хотят менять свои привычки. Если гость привык останавливаться в «Риц», он будет останавливаться там вне зависимости от цены. И будет проводить там деловой завтрак, а не пойдет в соседнюю кофейню, потому что это статусно.

BG: Какие гостиницы нужны тем, кто приезжает в Москву?
С. К.: Все зависит от статуса. Мы сейчас заключаем договоры с корпоративными клиентами. Директорам я предлагаю «четыре звезды», а их подчиненным — более низкий формат. Москва, когда шло активное развитие инвестиционной деятельности, нуждалась в гостиницах «четыре-пять звезд». «Трехзвездники» — утопия, потому что сегодня никто не приезжает в Москву больше чем на день-

два, если это не топ-менеджер компании. Может быть, сейчас появится потребность в апарт-отелях высокого уровня с долгосрочным проживанием и высоким уровнем сервиса в центре города. Это, конечно, не уровень «Волги», но что-то похожее по идеологии и месторасположению.

BG: Какие объекты сегодня находятся в управлении компании «ГОСТ Отель Менеджмент»?

С. К.: Компания как таковая появилась в марте 2008 года в рамках холдинга «Базовый элемент» с целью выделения сегмента лакшери из-под управления компании «Русские отели». Нам передали в управление сочинский отель «Родина», который запускали «Русские отели», а затем нам передали бутик-отель «Аурелио» в Австрийских Альпах. Изначально предполагалась, что наша структура будет заниматься только верхним ценовым сегментом гостиниц, принадлежащих холдингу, созданием новых бутик-отелей, в центре Москвы в том числе. Но затем по решению акционера нам начали передавать и другие объекты. Первой была гостиница «Сретенская» в центре Москвы. Она ближе к «четырем звездам», но отель не сертифицирован как «четыре звезды», поскольку это не влияет на его загрузку. Следующим объектом, который нам передали, стал горнолыжный курорт «Гладенькая» в Хакасии — хороший четырехзвездный спорт-отель и рядом с ним санаторного вида гостиница. Кроме этого нам передали горнолыжную трассу с подъемниками, хотя редко когда управляющей компании приходится заниматься горнолыжными склонами. То есть получился «микс». Плохо это или хорошо? Скажем так, опыт огромный. После этого нам стали передавать санатории, развитие которых мне понравились больше всего.

BG: Почему?

С. К.: Это непаханое поле. Санатории всегда существовали по другим законам. Управление санаторием «Валу-

ево» оказалось интересным занятием. Коллектив был готов к переменам.

В советские времена санатории существовали при производствах и министерствах. Ни о какой окупаемости не было и речи. Качеством их работы считалось уменьшение количества больничных листов. Руководил процессом главный врач. Когда ни с того ни с сего в санатории появляется управленец, между ним и главным врачом начинается война. В результате рушится продукт. Сегодня в санаториях нет программ. Почему сегодня у главврачей в кабинетах висят иконы, а не дипломы об окончании курсов? Различные СПА-программы в санаториях с обвалившейся штукатуркой выглядят неубедительно. Свою задачу я сейчас вижу в создании на базе санатория «Валуево» уникальных медицинских программ. Я познакомился с академиком Левиным, который разрабатывал программы для успешнейшего санатория «Кивач», и веду с ним переговоры. Чтобы в дальнейшем создать компанию по управлению именно санаториями.

BG: В чем, по-вашему, успех «Кивача»?

С. К.: Помимо разработки авторских методик они снесли все стены и сделали только люксы. Врачи вначале были в шоке, не верили, что к ним поедут, но поехали — очередь на полгода вперед при стоимости минимального контракта 32 тыс. рублей.

BG: Как вы оптимизируете процессы в своих подконтрольных объектах?

С. К.: Убираю всех родных и близких и привожу баланс к положительному результату. Ко мне недавно пришли первый раз на защиту минусового бюджета на будущий год. И на вопрос, где они собираются взять недостающие миллионы, ответили — попросить. Я все управленцам говорю: у вас есть три основных волшебных документа — кешфло, бюджет и баланс. Удивительно, но многие не привыкли считать.

«КЛИЕНТЫ НЕМНОГО ОЖИВАЮТ, НО С ДРУГИМИ БЮДЖЕТАМИ»



ДМИТРИЙ СТЕПАНЕНКО:

«СЕЙЧАС НУЖНО НЕ ПЕРЕ-

ЖИДАТЬ, А ПРОЯВЛЯТЬ

АКТИВНОСТЬ НА РЫНКЕ»

BUSINESS GUIDE: Кризис почувствовали?

ДМИТРИЙ СТЕПАНЕНКО:

Почувствовали, как и все остальные. Что касается нас — а в сеть входят городские, загородные и курортные отели, то ситуация на сегодняшний день сложилась следующая. В городских бизнес-отелях есть не-большой спад загрузки, поскольку деловая активность уменьшилась. Но количество гостей Heliopark снизилось только на 10%, при том что в среднем по Москве загрузка гостиниц упала на 30%. То есть у нас дела идут несколько лучше. Более того, в нашем отеле в Пскове, к примеру, вообще нет особых изменений по загрузке. А в гостинице в Челябинске загрузка хуже, чем в Москве, поскольку спад деловой активности из-за специфики предприятий региона там выше.

BG: Что касается курортных отелей...

Д. С.: Кризис пришел в межсезонье, и только в следующий отпускной сезон можно будет понять, что произойдет в этом секторе рынка гостеприимства. Пока турагентства, как обычно, заключили с нами договоры и занимаются продажами. Сейчас же курортные гостиницы, как и в аналогичные месяцы прошлого и любого другого года, загружены мало: не сезон.

Если говорить об Украине — в Ялте у Heliopark есть гостиница «Сосновая роща», то в этом году загрузка на но-

вогодние каникулы у нас была ниже обычной: гости отказывались от забронированных номеров в канун праздников. Но все мы знаем, как стремительно в это время развивался на Украине кризис. Причем остальные гостиницы в это время стояли совсем пустые. Отель «Сосновая роща» сейчас один из немногих в Крыму работает, а не закрыт до высокого сезона.

BG: В ваших подмосковных гостиницах тоже стало меньше гостей?

Д. С.: Спада по частным клиентам мы пока не заметили. Корпоративных клиентов действительно стало гораздо меньше уже перед Новым годом. Часть наших постоянных корпоративных клиентов отказалась от празднования в отелях сети Нового года, проведения корпоративов и семинаров. Но, с другой стороны, появились новые компании, которые раньше выезжали на корпоративные мероприятия за границу, а теперь, пересмотрев бюджет, заинтересовались нашими условиями. В цифрах получается, что из примерно 1,5 тыс. корпоративных клиентов 20 компаний отказались от продолжения сотрудничества, но появились 50 новых, с которыми идут переговоры.

BG: Что изменилось в компании по причине кризиса?

Д. С.: Мы понимаем, что сейчас нужно не переживать, а проявлять активность на рынке. Наш отдел развития ищет новых клиентов. Это то подразделение компании, которое совсем не было сокращено (хотя, конечно, пришлось урезать зарплаты). Работы у отдела развития стало гораздо больше, поскольку многие компании сейчас пересматривают свои бюджеты, и, значит, самое время рассказать им о тех возможностях, которые может предоставить корпоративным клиентам Heliopark. В прошлом декабре спад обра-

щений был очень существенный. К примеру, в нашем колл-центре в день было один-два звонка, тогда как обычно телефоны трезвонили весь день. Сейчас корпоративные клиенты немного оживают. Но с другими бюджетами.

BG: В компании Heliopark прошли сокращения?

Д. С.: Нам повезло: так совпало, что в мае 2008 года мы начали проводить реструктуризацию компании «Гелиопарк-отель менеджмент». С ростом количества отелей в сети в центральном офисе компании увеличивалось количество персонала. В итоге это стало бы нерентабельно. Мы перевели экспертов на объекты, а в офисе остались только те, кто занимается созданием стандартов и контролем за ними. Поскольку основная реструктуризация к октябрю-ноябрю прошлого года уже была проведена, серьезного сокращения штата проводить не пришлось. Хотя частные случаи, конечно, были. При слиянии отделов, к примеру. Хотя поначалу мы думали сократить персонал на 30%, но потом решили, что это сильно ударит по качеству обслуживания, а в конечном счете — по уровню загрузки отелей.
BG: Какие нововведения в компании в связи с кризисом?
Д. С.: Мы урезали затраты компании. Развиваем программы лояльности постоянных гостей. Спецпредложения стали предлагать более активно.

BG: Давайте поговорим о новых проектах Heliopark. Что, например, сейчас происходит с гостиницей «Карусель» в Ясной Поляне, которая должна была открыться еще осенью?

Д. С.: «Карусель» почти готова к запуску. Строители устраняют мелкие дефекты, идет сдача госкомиссии и регистрация прав. Мы открылись бы раньше, если бы не кризис, а сейчас спешить смысла нет. В нынешней ситуации

BG: Компании пришлось резко снизить штат и расходы...

С. К.: Мы находимся сейчас в режиме жесткой экономии. Количество людей ограничено, и многое приходится делать минимальным персоналом. Поэтому что-то не доводится до конца. Например, это касается нашего сайта. Бесспорно, он необходим, но основной рекламой является сарафанное радио. Особенно когда цена вопроса высока.

BG: Возвращаясь к проектам, в каком состоянии вы получили объекты в управление?

С. К.: Мне достались рабочие объекты. Хотя в моем представлении многое было категорически не правильно. Что касается отеля «Родина», мы получили его в сезон и поэтому присматривались, не вмешиваясь. Летом там была загрузка порядка 60%, но там высокая доля дополнительных услуг и высокое ценовое предложение. Осенью мы поменяли руководство — с этого мы начинаем на всех наших объектах. Поскольку на местах должны быть профессиональные и лояльные управленцы, иначе позитивного результата получить невозможно. Затем начали бюджетное планирование. Затем сократили 30% персонала. С теми, кто остался, было заключено дополнительное соглашение о переходе в низкий сезон на 24-часовую рабочую неделю.

BG: Что нас ждет в 2009 году?

С. К.: Выживет тот, кто на сегодняшний день пойдет по пути разумного менеджмента, создания конкурентоспособного продукта, создаст нормальную управляющую компанию, а это в первую очередь люди. То, что много компаний прекратит свое существование, — безусловно, то, что рынок очистится, — безусловно, то, что нас ожидает тяжелый год, а может, и не один, — безусловно, это нас ждет. Вместе с тем, у таких компаний, как наша, появится дополнительные возможности. В период кризиса на первые роли выходят управленцы, способные сохранить бизнес.

Интервью взяла **ОЛЬГА СОЛОМАТИНА**

правильное поддерживать уже существующие объекты, а не выводить на рынок новые. Дешевле не спеша дodelать все необходимое и открыть «Карусель» к новому сезону — весной.

BG: Будут ли в этом году открыты другие проекты сети?

Д. С.: Да, но сроки запуска передвинулись. В гостинице в Пензе идут отделочные работы. Комплектация ее определена, и к июлю все необходимое будет завезено. В Балашихе закрыли контур здания, начинаются отделочные работы. Сейчас идет выбор поставщиков мебели и оборудования.

В Конакове готовы четыре пилотных номера, пилотный финский домик и таунхаус. Собственник гостиницы решил не спешить: поэтапные строительные работы обходятся дешевле. Открыть гостиницу решено к высокому сезону 2010 года. На то же время запланировано открытие отелей Heliopark в Тольятти (сейчас идет проектирование, экспертиза), Дубне и Нижнем Новгороде.

BG: Как вы думаете, что нас ждет в текущем году?

Д. С.: Мое мнение несколько изменилось. В том году мы думали, что гостиничный бизнес кризис особо не коснется, а сегодня очевидно — он затронет всех. В Москве уже сейчас загрузка снизилась на 30%. Загородные отели летом также ожидает спад. Что касается регионов, мы заложили в бюджет этого года падение там загрузки на 10–15%. Пик кризиса, по нашим расчетам, придется на март-апрель, а потом, вероятно, ситуация начнет выравниваться. Надо готовиться к худшему, а надеяться на лучшее. Главное, что у нас есть взаимопонимание с нашими партнерами, ощущение, что мы все в одной лодке и вырулить можно, только поддерживая бизнес друг друга.

Интервью взяла **ОЛЬГА СОЛОМАТИНА**

КОНКУРЕНТЫ