

ДЕНЬ ВЫБОРОВ

У СОБСТВЕННИКА ГОСТИНИЦЫ НЕ МНОГО ВАРИАНТОВ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ: ИСПОЛЬЗОВАТЬ СВОЙ ДОМОРОЩЕННЫЙ ОПЫТ ИЛИ ПРИГЛАСИТЬ УПРАВЛЯЮЩУЮ КОМПАНИЮ — ЗАПАДНУЮ ИЛИ РОССИЙСКУЮ. ДАЖЕ НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД ОЧЕВИДНО, ЧТО СДЕЛАТЬ ВЫБОР НЕПРОСТО.

НАТАЛЬЯ ЯМНИЦКАЯ

Возьмем для примера типичный российский гостиничный объект — бывшую советскую гостиницу номеров на 300, которая никогда не реконструировалась, расположенную в городе-миллионнике. Первый вариант развития событий: собственник управляет гостиницей самостоятельно. Сегодня, в условиях дефицита гостиниц, проблем с заполняемостью не будет. Но они возникнут через пару лет, когда обострится конкуренция.

Собственник учится управлять гостиницей путем проб и ошибок. Соответственно, неизбежно потеряет время и деньги. Его инвестиции вернуться позже, чем в случае привлечения им управляющей компании. Когда конкуренты развернутся в полный рост, ему останется только демпинговать.

Одна из главных проблем — кадровая. Как собственник будет формировать верхнее управленческое звено? Есть ключевые позиции: руководители служб приема и размещения, обслуживания номеров, питания, и, конечно, директор. Зарплата по-настоящему профессиональных руководителей этих служб — \$4–6 тыс., зарплата директора — \$5–10 тыс. И нет никакой уверенности в том, что собственник сможет найти нужных специалистов в городе. Отдельный вопрос — как он их будет искать и по каким критериям оценивать профпригодность. Прибавим к этому стоимость аренды квартир для таких сотрудников (проживание их в гостинице будет создавать существенные неудобства в моменты большого наплыва постояльцев). Ошибки в выборе ключевых менеджеров обойдутся дорого.

Но беда в том, что найти подходящих работников трудно, и выбор их ограничен — гостиничная отрасль испытывает кадровый голод. «К сожалению, сейчас на рынке гостиничного бизнеса нет квалифицированных российских специалистов. Причина в том, что ни один профильный вуз страны не может дать надлежащего образования: преподаватели, которые работают там по 20 лет, абсолютно не знакомы с современными реалиями и практически не выезжают за пределы России, чтобы ознакомиться с европейскими стандартами», — говорит директор по развитию «Азимут Сеть Отелей» Михаил Фельдман.

Поэтому западные и российские операторы вынуждены приглашать из-за границы обученный и высококвалифицированный персонал. Причем кадровая проблема актуальна не только в отношении топ-менеджеров отелей. Типична ситуация, когда людей берут «на вырост». Нужны образовательные программы, как минимум раз в году сотрудников нужно отправлять учиться.

Операторы в таких случаях могут создать и свои образовательные курсы, но для собственника вложения в обучение могут оказаться неприбыльными — по свидетельству регионального директора по коммуникации и общественным связям компании Rezidor Hotel Group Сандры Димитрович, в России наблюдается большая текучесть линейных кадров.

ВЫБЕРИ МЕНЯ «Персонал — это одна из основных статей расходов гостиницы», — констатирует руководитель отдела стратегии и развития группы «ИФД Капиталь» Илларион Луконин. По его словам, в России действительно хороший работник — большая редкость, и за

СОБСТВЕННИК УЧИТСЯ УПРАВЛЯТЬ ГОСТИНИЦЕЙ ПУТЕМ ПРОБ И ОШИБОК. СООТВЕТСТВЕННО, ОН НЕИЗБЕЖНО ПОТЕРЯЕТ ВРЕМЯ И ДЕНЬГИ. ЕГО ИНВЕСТИЦИИ ВЕРНУТСЯ ПОЗЖЕ, ЧЕМ В СЛУЧАЕ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИМ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ



УПРАВЛЯЮЩИЕ КОМПАНИИ ХОРОШО ЗНАЮТ КАК ДОЛЖНА ВЫГЛЯДЕТЬ НЕ ТОЛЬКО САМА ГОСТИНИЦА, НО И КАЖДЫЙ НОМЕР

такой персонал между менеджерами гостиниц разворачивается настоящая война. Поэтому открытие каждой новой гостиницы в Москве — это удар по уже существующим, они теряют персонал, им приходится наращивать бюджеты компенсаций.

Еще один важный момент — контроль использования средств. Для этого нужно программное обеспечение, предназначенное для управления гостиницами (ПО). Собственник может просто не знать, что такое ПО есть и что оно ему действительно нужно. Пакет ПО с самыми необходимыми опциями стоит около \$100 тыс. Полный пакет — все \$200 тыс. А чтобы программа действительно работала, потребуется еще и квалифицированный программист.

Управляющей компании, как оптовика, ПО обойдется значительно дешевле. У собственника без УК два варианта: либо смириться с недостаточностью контроля использования средств, либо идти на весьма существенные траты. Как правило, собственник, управляющий гостиницей самостоятельно, действует скорее эмоционально, нежели рационально; руководствуется своими представлениями о хорошей гостинице, а не стандартами управления.

Вот реальный пример. Площадь гостиничных номеров — 14–16 кв. м. Собственник переделывает 80% номеров в большие, размером 45 кв. м, исходя из своих представлений о комфорте (он бы и оставшиеся 20% переделал, но не может: там просто нет коммуникаций). При этом гостиница по-прежнему позиционируется как трехзвездная.

«Иногда крупные компании и их владельцы держат собственные отели в качестве непрофильных активов с сомнительной рентабельностью, например для представительских нужд или в качестве хобби», — рассказывает вице-президент Heliopark Group Дмитрий Степаненко. — Тут, конечно, управляющая компания не понадобится, тут бизнеса нет».

Впрочем, самостоятельное управление может не только вывести отель на уровень безубыточности, но и сде-

лать его прибыльным предприятием. По мнению владельца курского отеля «Аврора» Игоря Бредихина, для решения таких задач необходимо соблюдение двух условий. Во-первых, у собственника должна быть концепция, подобранный, обученный и сформированный в команду персонал, общий настрой на результат и грамотный, живущий этим бизнесом, руководитель. Во-вторых, отель

должен быть маленьким, так как уже в среднем сегменте «необходимо разделять полномочия и функции собственника и управляющего».

«Такой отель сможет составить конкуренцию даже российским или зарубежным операторам в городах-миллионниках или регионах, если руководство сможет сформировать и удержать команду профессионалов и создать в отеле уникальную атмосферу», — подчеркивает Игорь Бредихин.

По большому счету, выбор в пользу самостоятельного управления зависит от того, готов ли собственник смириться с упущенной прибылью.

«Преимущества самостоятельного управления гостиницей очевидны: отсутствие платежей управляющим компаниям, полная прозрачность в финансах, чувство гордости за результат и как следствие — более высокая отдача на инвестированный капитал», — говорит Игорь Бредихин. — Сложности такого подхода связаны в основном со стартапом — небольшой клиентский поток, неузнаваемость бренда, неосведомленность о существовании гостиницы. У нас этот период продолжался всего два месяца, после чего мы вышли на самоокупаемость».

БРЕНД ИЛИ КОМПРОМИСС? Второй вариант развития событий — собственник обращается к западной управляющей компании. Но у нее очень жесткие требования, смягчить которые она едва ли согласится. «Западный оператор приносит на рынок бренд и уже сложившиеся стандарты, менять которые по желанию инвесторов ему сложно и неинтересно», — подтверждает Михаил Фельдман.



БИЗНЕС-ЦЕНТР “А” на МАЯКОВСКОЙ Оружейный пер., вл. 19

ОСТРОВ РЕСПЕКТАБЕЛЬНОСТИ И УВЕРЕННОСТИ В БУРЛЯЩЕМ МЕГАПОЛИСЕ

В непосредственной близости от **м. Маяковская**

Площадь **11600** кв. м.
Плановый срок сдачи в эксплуатацию 1 квартал 2008 года.

Тел. +7 (495) 725-55-15 www.office-a.ru

Реклама ООО "Ладья Ривер" с проектной декларацией можно ознакомиться на сайте www.office-a.ru

