

При этом для западной компании ключевую роль будут играть три фактора: местоположение гостиницы, ее размеры и качество. Причем, по словам старшего вице-президента по развитию бизнеса компании Rezidor Hotel Group Арилда Ховланда, «приоритетным является именно расположение».

Кроме того, если конструктивно здание не соответствует стандартам, УК откажется от сотрудничества. Если соответствует, собственник согласно требованиям УК проводит полномасштабный ремонт за свой счет и к тому же платит УК за контроль реконструкции. Правда, как пояснила руководитель направления гостиничных проектов «Кловер Групп» Евгения Полетаева, международные компании редко берутся за реконструкцию здания, так как не могут соблюсти собственные стандарты качества.

Западный оператор не рискнет работать в нестабильном регионе, где риски слишком высоки. Или, наоборот, от оказания услуг он не откажется, но для собственника такая схема будет убыточной. «То есть западная компания получит свой процент за маркетинг и управление, отель справится с текущей деятельностью, но инвестированные в него средства не окупит», — поясняет вице-президент Федерации рестораторов и отельеров Вадим Прасов.

Так произошло и с бизнес-отелем европейского уровня «Heliopark Смолино» в Челябинске. Собственник, некогда самостоятельно управлявший бизнесом, решил провести модернизацию гостиницы и поднять ее уровень до «4 звезд».

«Наша гостиница находится на окраине города, и нам важно было сделать так, чтобы деловые люди согласились ехать к нам через весь город, а взамен получать удобство и комфорт», — рассказывает представитель собственника «Heliopark Смолино» Андрей Яровой. — Но когда мы обратились к западным операторам, нам сразу же объяснили, что инвестиции в наш проект превысят выручку отеля. В итоге нам пришлось отложить модернизацию на полгода, до тех пор пока мы не нашли российскую управляющую компанию».

А ДОМА ЛУЧШЕ Итак, третий вариант — собственник обращается к российской компании, например, к «Азимут менеджмент групп». «Ключевые параметры отеля, который мы оцениваем с точки зрения управления им, — это его географическое положение, местонахождение в городе, номерной фонд и общая площадь», — говорит представитель компании. — Для нас важно, чтобы потенциальный объект управления обладал номерным фондом от 200 номеров и общей площадью от 9 тыс. кв. м».

Согласно концепции «Азимут менеджмент групп», оптимальное соотношение площади номеров и общей площади составляет 0,5. Иными словами, если номерной фонд расположен на площади, скажем, 5 тыс. кв. м, то площадь всех остальных помещений, включая коридоры, рестораны и так далее, должна быть примерно такой же.

Представители российских управляющих компаний, как и их западные коллеги, убеждены, что лучший вариант — когда отель берется в управление на этапе проектирования. Дело в том, что предупреждать ошибки проще, чем их исправлять. Реконструкция здания требует дополнительных инвестиций, а доход управленцев напрямую зависит от выручки отеля.

Впрочем, по мнению аналитиков Colliers International, метод реконструкции гостиниц бывшего СССР, которые перестраивались на новый лад и вновь отдавались в управление, является одним из самых успешных ходов для местных операторов.

Теперь вопрос в цене. По словам Вадима Прасова, согласно мировому опыту, у оператора может быть пять основных источников дохода. Во-первых, вознаграждение за управление (management fee), которое составляет 2–5% операционной прибыли (GOP), затем — плата за бренд (franchise fee) — 5% и за маркетинг (marketing fee)

ФАБРИКА ЗВЕЗД

По мнению специалистов компании Colliers International, большинство иностранных операторов, работающих в Москве, специализируются на пяти-четырёхзвездочном сегменте бизнес-отелей — работа с отелями экономкласса невыгодна вследствие высоких цен на аренду и больших затрат на развитие. Российские бренды вроде Heliopark или Azimut также пытаются запустить свой «кусочек пирога»

в обеих столицах, несмотря на то, что Москва традиционно считается дорогим местом для развития отельного проекта. С другой стороны, для многих западных операторов Москва становится «стартовой площадкой». «Пока мы существуем большей частью в непересекающихся плоскостях, международные сети долгое время работали почти исключительно в сегменте не ниже „5 звезд“, — констатирует вице-президент Heliopark



ИМЯ ИЗВЕСТНОЙ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ НА ФАСАДЕ ГОСТИНИЦЫ ДОРОГО ОБХОДИТСЯ ЕЕ ВЛАДЕЛЬЦАМ

— 0,5–1%. За бронирование оператор также возьмет вознаграждение (reservation fee), которое составит \$1 + 3–7% от суммы, а также премиальные (incentive fee) — 7–20%.

Можно предположить, что российский оператор, по причине молодости или заинтересованности в увеличении числа управляемых им отелей, потребует за свои услуги сумму на порядок ниже той, что указана в прайс-листе западных конкурентов. Но это не так.

«В сегменте трех звезд уровень цен успешного отечественного оператора уже не может быть на порядок ниже западных конкурентов. Мы фактически находимся в одной нише — привозим тех же иностранных специалистов, поэтому вознаграждение за наши услуги будет на уровне западных требований», — объясняет Михаил Фельдман. — Существенная разница, пожалуй, состоит в том, что западный оператор потребует высоких первоначальных вложений».



РАЗМЕРЫ НОМЕРОВ, ФОРМА СТОЛА И ДАЖЕ СЮЖЕТ РЕПРОДУКЦИИ НА СТЕНЕ — УПРАВЛЯЮЩУЮ КОМПАНИЮ ИНТЕРЕСУЮТ ЛЮБЫЕ ДЕТАЛИ

Group Дмитрий Степаненко. — Хотя за последние один-два года крупные иностранные бренды „3–4 звезд“ и стали активнее в России, все же пока дефицит качественных услуг на рынке велик и о серьезной конкуренции говорить рано». Действительно, столичный рынок еще далек от насыщения практически во всех сегментах отельного бизнеса, за исключением сегмента класса люкс, где, по данным заместителя

директора департамента консалтинга Colliers International Стефана Мейрата, предложение может превысить спрос. Что касается других сегментов рынка, то тут остается много возможностей как для российских, так и для зарубежных игроков. Впрочем, западные сети на данном этапе популярнее, чем местные операторы, так как они могут предложить более рациональное соотношение цены и качества.

«В Санкт-Петербурге ситуация несколько иная из-за фактора сезонности», — рассказывает Стефан Мейрат. — Международные бренды в северной столице существенно меньше, причем большинство из них размещается вдоль набережной Невы». А вот проблем с насыщением рынка в Петербурге не возникает — нехватку российских и зарубежных операторов здесь успешно компенсируют мини-отели и семейные гостиницы.

Нескольким иностранным брендам удалось закрепиться и в регионах России, в основном в сегменте среднего класса. Так компания Rezidor Hotel Group успешно продвигает здесь бренд Park Inn, который имел колоссальный успех в Екатеринбурге и Санкт-Петербурге и уже выходит на рынок Тюмени и Нижнего Новгорода. Для Hilton на российском региональном рынке открываются большие возможности, поэто-

му компания планирует продвижение брендов Garden Inn или Double Tree в городах-миллионниках. Marriott (управляющая компания Intercontinental Group) также планирует расширяться в регионах под брендом Courtyard, а французский оператор Accor обдумывает экспансию в регионы за счет брендов Ibis, Novotel и Pullmann. Регионы сейчас предоставляют

массу возможностей для развития бизнеса — об этом говорят многие западные операторы. Так, по мнению вице-президента по продажам и маркетингу компании Interstate Management Services Ирины Кулагиной, сферой интересов для иностранных игроков рынка отельного бизнеса будут не только города-миллионники, но и те центры, население которых превышает 400 тысяч.

В пользу крупной западной компании, конечно, говорит огромный опыт, но, по данным Михаила Фельдмана, у нового игрока на российском рынке уходит примерно полтора-два года на то, чтобы изучить обстановку, потребности рынка, понять, чем мотивировать людей.

«В небольших городах, чтобы сократить период окупаемости, собственник отдаст предпочтение российской компании, — соглашается вице-президент по продажам и маркетингу компании Interstate Management Services Ирина Кулагина. — С другой стороны, в молодых компаниях может сложиться такая ситуация, что поначалу сервис оказывается выше, чем позиционировалось, а затем постепенно идет на спад. В международной компании такого не случится, потому что стандарты качества соблюдаются в каждом отеле независимо от местоположения».