

# Работа под брендом: «за» и «ПРОТИВ»

Как отмечают аналитики, сетевые отели, работающие под международными брендами, проявляют большую устойчивость к последствиям глобального экономического спада в сравнении с независимыми отелями. Другая тенденция последнего времени – интерес инвесторов и девелоперов к гостиничному сектору недвижимости как наименее пострадавшему в период кризиса. Актуальный вопрос: «Франшиза, управление, независимый отель: какая форма управления имеет наибольший смысл сегодня?» – стал темой первого в новом сезоне бизнес-завтрака гостиничного клуба Hospitality Ideas & Trends (HIT Club).



Организаторы клуба – представители компаний HVS Executive Search, Frontdesk.ru, IFK Hotel Management – предложили новый формат проведения мероприятия: модерированное интерактивное ток-шоу, позволяющее большему числу участников бизнес-завтрака получить ответы на свои вопросы. В качестве экспертов выступили Анатолий Кондратенко, директор по развитию компании Starwood Hotels & Resorts Worldwide в России и СНГ, Анжелика Норманн, руководитель направления консультационных услуг в области гостиничного бизнеса и индустрии развлечений в России

и СНГ компании Ernst & Young, и Алексей Афанасьев, генеральный директор гостиницы «Аквариум Отель», руководитель компании «Академ Проект».

## Зачем нужен бренд?

Как правило, перспектива работы под международным брендом учитывается на стадии проектирования объекта. Однако известны случаи «прихода» международных операторов в отели с историей, насчитывающей десятки, а то и сотни лет. Каковы основные преимущества работы под международным брендом? Почему выгодно начать сотрудничество с управляющей компанией как можно

раньше? Эксперты были единодушны в следующем.

## Преимущества сотрудничества с международным оператором на стадии проекта:

- ✔ проще привлечь финансирование, особенно при обращении в международный банк;
- ✔ все технические условия, предусмотренные требованиями бренда, «закладываются в проект», благодаря чему не придется переделывать готовое здание;
- ✔ если цель собственника и/или инвестора – продать объект, капитализация



**Влияет ли наличие бренда на загрузку отеля?**

**Алексей АФАНАСЬЕВ, генеральный директор гостиницы «Аквариум Отель», руководитель компании «Академ Проект»:**

– Как показывает опыт, привлечение международного оператора в действующий отель помогает повысить загрузку не более чем на 20%. У объектов, работающих под брендом «с нуля», этот показатель выше, чем у независимых отелей, представляющих аналогичный рыночный сегмент, однако со временем разница становится меньше.

**Всегда ли бренд создает преимущества при продаже объекта?**

**Анатолий КОНДРАТЕНКО, директор по развитию Starwood Hotels & Resorts Worldwide в России и СНГ:**

– Как специалист в области девелопмента, при приобретении брендового объекта я бы не стал оценивать только квадрат-

ные метры и расположение. Важно знать, когда был получен бренд: при проектировании, строительстве или позднее. Если отель создавался под контролем известной сети – значит, и конструкция, и архитектурно-планировочное решение полностью соответствуют принятым в мире стандартам. Вместе с тем из правила существуют исключения: например, известные в мире отели, расположенные в зданиях – памятниках архитектуры и истории, работают под брендом The Luxury Collection, который гораздо моложе самих этих отелей.

**Анжелика НОРМАНН, руководитель направления консультационных услуг в области гостиничного бизнеса и индустрии развлечений в России и СНГ компании Ernst & Young:**

– На европейском рынке существуют инвесторы, предпочитающие приобретать именно независимые отели с целью реконструкции и привлечения определенного оператора. Однако в России таких инвесторов гораздо меньше.

отеля, построенного с учетом всех требований международного гостиничного оператора, выше, кроме того, шире круг его потенциальных покупателей.

**Преимущества бренда для действующего отеля:**

- ☑ в рамках как договоров управления, так и франчайзинговых соглашений отель получает так называемые централизованные услуги: доступ к единой для всех отелей сети системе бронирования, участие в глобальных маркетинговых программах и программах лояльности гостей, представительство отеля международными офисами продаж, помогающее привлечь гостей с других рынков;
- ☑ иностранные туристы выбирают известный бренд.

**Сколько это стоит?**

Доход управляющей компании в рамках договоров прямого управления большинства международных операторов составляет порядка 3% от общего дохода предприятия (Total Revenue) и 10% от валовой операционной прибыли (GOP, Gross Operating Profit). В рамках большинства франчайзинговых соглашений доход владельца бренда составляют 5% выручки номерного фонда плюс 2% выручки ресторанов и баров. На первый взгляд, для собственника объекта второй вариант обходится дешевле. Однако стоит учесть, что на российском рынке немного компаний, чье качество управления устраивало бы владельца бренда «с мировым именем». Так что при выборе варианта работы по франчайзинговому соглашению следует, во-первых, учесть то, что большинство международных операторов, действующих в России,

предоставляет франшизу неохотно, желая сохранить репутацию бренда; во-вторых – предусмотреть оплату услуг профессиональных управленцев.

**В каких случаях привлечение оператора не оправдано?**

По данному вопросу мнения экспертов разделились. Как отметил Анатолий Кондратенко, международной управляющей компании вряд ли интересен объект с номерным фондом менее 100 номеров. «Для объекта сегмента «люкс» – не менее ста, для отеля среднего ценового сегмента объем номерного фонда должен составлять не менее 150, а лучше – не менее 200 номеров», – уточнила Анжелика Норманн. Алексей Афанасьев предложил взять в качестве точки отсчета «специ-



**Статистика**



- ☑ В США 95% номерного фонда составляют сетевые отели\*.
- ☑ Из 10 крупнейших (по количеству номеров) международных гостиничных брендов в России работают четыре: Holiday Inn Hotels & Resorts, Marriott, Hilton и Sheraton.
- ☑ Из 15 крупнейших гостиничных операторов (по объемам номерного фонда находящихся в управлении отелей) на российском рынке представлено шесть: InterContinental Hotels Group (IHG), Accor Group, Hilton Hotels Corporation, Marriott International, Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Golden Tulip Hospitality Group.
- ☑ Из 10 крупнейших (по количеству отелей) компаний-франшизодателей на российском рынке присутствует пять: InterContinental Hotels Group (IHG), Hilton Hotels Corporation, Marriott International, Accor Group, а также Starwood Hotels & Resorts Worldwide.

\* Данные журнала *Hotels Magazine*, июль 2009 г.

ализацию», иными словами – основной сегмент целевой аудитории отеля: «Возможности создания курортных отелей в России начали рассматриваться владельцами брендов лишь недавно, и до сих пор эта позиция недостаточно проработана, вызывает много вопросов. Туризм как таковой в нашей стране не слишком развит, кроме того, спрос в этом сегменте подвержен высокой сезонности. В апарт-отель иностранная управляющая компания вряд ли пойдет. Могу назвать два варианта, однозначно вызывающих интерес международных управляющих компаний: бизнес-отель и конгресс-отель».

### Сколько брендовых отелей необходимо в региональном центре?

**Анатолий КОНДРАТЕНКО:**

– Если говорить о региональных и даже областных центрах – на мой взгляд, в любом из городов подобного масштаба необходим хотя бы один отель – представитель международной сети. Обычно в каждом городе есть местная «приличная» гостиница, предлагающая отнюдь не лучшую для клиентов цену, а клиенты за неимением выбора на эту цену соглашаются. Появление сетевого отеля, пусть даже более низкого сегмента, но с лучшей системой продаж, создаст здоровую конкуренцию. Однако отмечу, что операторы практически не рассматривают действующие объекты в подобных городах: никто не возьмет в управление неправильно построенный отель.

**Анжелика НОРМАНН:**

– Обладатели участка с хорошим расположением в региональном центре нередко полагают, что необходимо построить отель уровня «Ритц Карлтон». Однако, проектируя номера площадью



## Бренд российский или международный?



**Участники мероприятия по его окончании ответили на вопрос анкеты: «Какой способ управления наиболее оправдан на российском рынке в нынешних экономических реалиях?». «Управление международным оператором» выбрали 73% респондентов, «управление российским оператором» – 27%. Каковы перспективы российских брендов? На вопрос ответил Алексей АФАНАСЬЕВ:**

– Для того чтобы определить будущее российских управляющих компаний, необходимо посмотреть на этапы развития, пройденные их западными коллегами. Первый этап – это создание концепции отелей, определение их специализации на рынке, создание стандартов; второй этап – географическая экспансия; третий этап – появление контрактов на управление и франчайзинг и четвертый – мультибрендовая политика. К сожалению, не могу назвать российские компании, прошедшие подобный путь развития. В результате ситуация с услугами отелей под отечественными брендами напоминает следующую: в Москве, Казани и Екатеринбурге вы покупаете туалетную воду с одним и тем же названием, но совершенно разным запахом. И, на мой взгляд, для того чтобы управляющей компании правильно развиваться, необходимо вернуться на исходные позиции, то есть сделать то, что не было сделано в самом начале пути. Первый шаг – это не покупка наибольшего числа номеров, а прежде всего стандартизация. А стандарты – это не просто приветливость и единая униформа персонала. Это прежде всего hardware: принципы проектирования здания, архитектурно-планировочное решение, оборудование, создание климатических условий... Но большинство российских компаний обращают внимание в основном на то, как выглядит и как себя ведет персонал (что, безусловно, правильно), но не задумываются о технических характеристиках и стандартах объекта. Ряд этих компаний является владельцами объектов, приобретенных «по случаю» – то есть при всем при этом у них появилось некое подобие мультибрендовой политики. Однако при естественном развитии это только четвертый этап. Поэтому, на мой взгляд, в нынешней рыночной ситуации «на плаву» останутся те, кто поймет свои ошибки и сможет их исправить.

200 кв. м., стоит учесть, что в будущем этот отель будет зарабатывать не так, как «Ритц Карлтон» в Москве, но как гостиница, пусть даже лучшая, в данном городе. Потому, на мой взгляд, в каждом региональном центре должен быть один самый лучший отель – пусть даже уровня «пять звезд» – на случай приезда «очень важных персон», два отеля категории «четыре звезды», а количество трехзвездных зависит от объема спроса и конъюнктуры рынка.



Информацию о HIT Club и анонсах очередной встречи можно найти на сайтах: [www.prootel.ru](http://www.prootel.ru), [www.club-hit.ru](http://www.club-hit.ru), [www.frontdesk.ru](http://www.frontdesk.ru).