



Советское – не значит безнадежное

Дорогой или дешевый: какой отель выгоднее

Курс: стратегический менеджмент. Тема: анализ конкурентной среды

Вложения в советскую гостиницу можно вернуть за пять лет, говорит Дмитрий Златкин, член совета директоров компании Amaks Grand Hotels. Ему вместе с партнерами удалось создать сеть отелей, купив 15 гостиничных комплексов в Перми, Уфе, Великом Новгороде, Владимире, Воронеже, Белгороде и других городах России. В основном сеть Amaks сформирована из трехзвездных гостиниц. Формулой ее успеха стала концепция “трехзвездные номера с четырехзвездным обслуживанием”. Сейчас сеть отелей Amaks Grand Hotels, созданная тремя пермяками на основе убыточных советских гостиниц, является крупнейшей в России по числу объектов и демонстрирует неплохие финансовые показатели.



МЕНЕДЖМЕНТ

Гостиницы, построенные в 1970-х гг., до приобретения находились в плохом состоянии. “Ни одна международная сеть не возьмет их в управление, перестроить их под современные стандарты невозможно”, – говорил в 2005 г. газете “Ведомости” топ-менеджер крупной консалтинговой компании, узнав о приобретениях Amaks.

В 2004–2005 гг. контрольные пакеты акций региональных гостиниц на общую сумму \$20 млн были приобретены учредителями Amaks – Дмитрием Златкиным, Александром Аспидовым, Валерием Гараевым. Летом 2006 г. эти активы оценивались уже в \$50–60 млн.

Однако партнеры не побоялись вложить в реконструкцию отелей \$30 млн, рассказывает член совета директоров Amaks Александр Аспидов. В результате в 2005 г. выручка сети отелей составила около \$29 млн – 566 млн руб. (для сравнения: выручка конкурента Amaks – гостиничной сети

Heliopark Group в 2005 г. равнялась \$30 млн, в 2004 г. – \$25 млн).

Доходность бизнеса Amaks – 20%, утверждает Аспидов (фактическая прибыль сети в 2005 г. достигла 210 млн руб., в 2006-м – 392 млн руб.). Это хороший показатель, считает Александр Лесник, генеральный директор Hotel Consulting Management Group: хотя в регионах спрос на гостиничные услуги превышает предложение, 60% провинциальных отелей работают с нулевой рентабельностью. А у большей части оставшихся этот показатель составляет 5–6%.

Секрет успеха: русское гостеприимство

Уровень сервиса позволяет компании конкурировать в регионах с другими старыми отелями. Цена на номера различных категорий – стандарт, комфорт, бизнес и апартаменты – варьируется от 600 до 6000 руб. в сутки. Средняя стоимость номера – \$50. В эти суммы входят такие нетипичные для демократичных отелей услуги, как шведский стол и бесплатный спортзал. В гостиницах есть штатные детективы, в коридорах ведется ви-

Спонсор выпуска

Renaissance
Academy





деонаблюдение. “В каждом номере у нас лежит Библия, а в Казани и Уфе – еще и Коран, гости могут воспользоваться молеельными комнатами, – рассказывает Златкин. – А еще постояльцы в номере находят шоколадку и приветственную открытку, а при повторном посещении получают скидку. Это мелочи, но гостиничный бизнес состоит из них”. Эффективность этого принципа, по его словам, доказывает то, что 80% постояльцев приезжают в отели Amaks второй раз. Загрузка номеров составляет 60% в среднем по всей сети.

Опрошенные газетой “Ведомости” туркомпании – партнеры Amaks довольны стандартами сети. Менеджер транснациональной компании на условиях анонимности рассказал, что его компания селит своих командированных в отелях Amaks из-за хорошего соотношения цены и качества. “Мы не готовы переплачивать за двухспальные кровати и большие номера в международных отелях, но и не хотим селить сотрудников в плохих гостиницах. Amaks – золотая середина: простенько, но есть все необходимое”, – объясняет он.

Правда, Amaks сталкивается с серьезными проблемами при поиске персонала для гостиниц, замечает Татьяна Гостенина, генеральный директор компании Hospitality Management Group. Златкин это подтверждает: в каждом отеле компании после покупки пришлось поменять до 80% сотрудников. В гостиницах сети за 1,5 года сменилось 23 директора. Обновление команды в Amaks не редкость. “Когда мы видим, что развитие застопорилось, меняем ключевых менеджеров”, – объясняет Златкин.

Николай Шаховцов, гендиректор компании “Сити отель”, строящей гостиницы в России, уверен, что Amaks вытягивает бизнес за счет развлекательной части, прежде всего казино и игровых автоматов. Златкин и Аспидов признаются, что сопутствующие услуги приносят им половину выручки.

Конкуренция невысока

Конкурент Amaks, гостиничная сеть Heliopark Hotels & Resorts, предпочел сделать ставку на более дорогой сегмент рынка: загородные отели. При этом в отличие

от Amaks в основном он управляет отелями на основе договоров аренды и концессии (франчайзинга).

Свой первый объект Heliopark построил в подмосковном Талдомском районе в 2001 г. Современных отелей здесь было всего два: Holiday Inn в Виноградове (5-й км Дмитровского шоссе), который из-за близости к Москве и аэропорту “Шереметьево-2” воспринимался скорее как обычный бизнес-отель, и парк “Волен” (46-й км) – не столько отель, сколько дорогой горнолыжный курорт. Президент гостиничной сети Александр Гусаков купил за \$400 000 старый санаторий Мосоближстроя с участком земли 8 га на 80-м км. В этом же году открылся Heliopark Country – гостиничный комплекс в стиле ранчо, соответствующий отелю “три звезды”. Кроме 102 номеров (средняя цена – \$120–150 в сутки) здесь был аквапарк, оздоровительный центр и даже зоопарк. Клиентов привлекали на выставках, раздавая буклеты, и через турагентства, получающие 10% скидки.

Вложенные в строительство \$5,5 млн, по словам Гусакова, окупились за четыре года. Для гостиничного бизнеса обычный срок возврата вложений составляет семь-восемь лет. Однако в загородных отелях доход приносит не только загрузка номеров, на которые, по данным Heliopark, приходится 45% общей выручки. Еще столько же дают бары и рестораны, остальное – развлекательная инфраструктура. Журнал SmartMoney подсчитал, что только номерной фонд Heliopark Country в 2006 г. мог принести порядка \$4,7 млн дохода, а весь объект – свыше \$10 млн.

Сейчас гостиничная сеть Heliopark Hotels & Resorts управляет 14 отелями в России и на Украине, из них четыре находятся в собственности компании. В 2006 г. оборот компании, по собственным данным, составил более \$50 млн, общая стоимость активов – \$200 млн.

В дальнейшем Гусаков предполагает развивать три бизнес-модели: приобретение недвижимости и управление ею, управление чужой собственностью и продажа франшизы. “Так я нивелирую риски. С одной стороны, есть быстрый рост оборота за счет управления, но нет капитализации. С другой – есть недвижимость, благодаря которой растет капитали-

ТАБЛИЦА. ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СЕТЕЙ-КОНКУРЕНТОВ

	Amaks Grand Hotels	Heliopark Group
Выручка 2005 г.	\$21,7 млн	\$30 млн
Выручка 2006 г.	\$41,7 млн	\$50 млн
Прибыль	2005 г. – \$8 млн 2006 г. – \$15 млн	Информация не раскрывается
Объем инвестиций	\$50 млн: \$20 – на покупку отелей, \$30 млн – на их реконструкцию	\$150 млн
Общая стоимость активов	\$50–60 млн	Под управлением компании – \$200 млн
Количество отелей	15	14 (из них четыре в собственности)

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИЙ

Спонсор выпуска

Renaissance
Academy



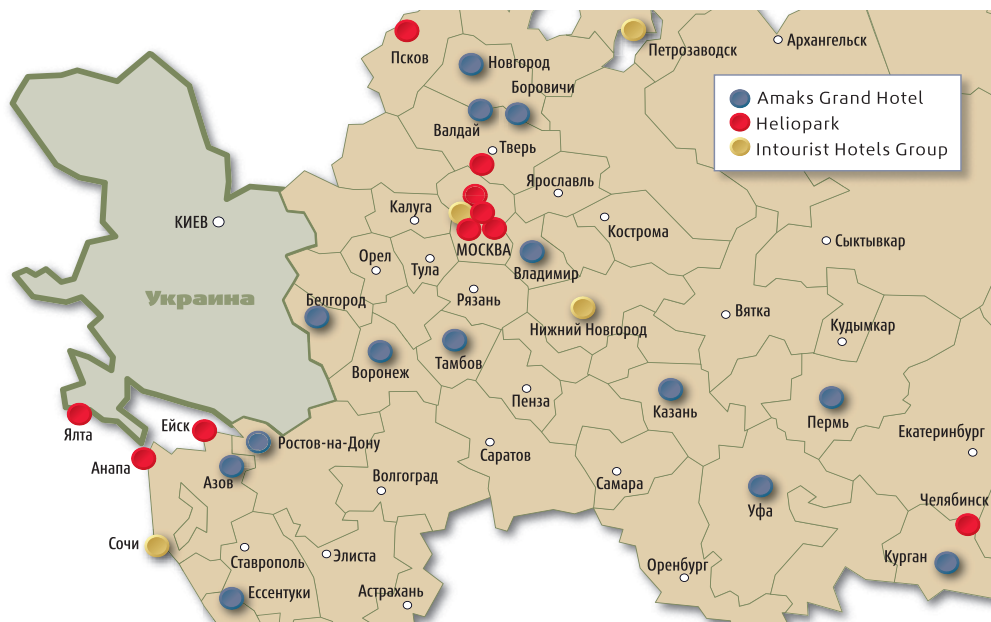


зация, но медленно увеличивается оборот”, – рассуждает президент гостиничной сети.

На загородном рынке между российскими операторами конкуренции нет до сих пор. По данным Colliers International, из расположенных в Подмосковье 80 отелей, пансионатов и крупных баз отдыха

только 15–20% отвечают современным требованиям, а остальные находятся в обветшалом состоянии. Сам Гусаков сравнивает сложившуюся здесь конкурентную ситуацию с огромным нескошенным полем, в которое вышли два косаря. Такая картинка, как он говорит, будет актуальна еще год-два.

КРУПНЕЙШИЕ СЕТИ ОТЕЛЕЙ ПРАКТИЧЕСКИ НЕ КОНКУРИРУЮТ ДРУГ С ДРУГОМ



ЗАКЛЮЧЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Татьяна Гайдаенко,

профессор, руководитель программы “МВА-маркетинг” бизнес-школы “Мирбис”

Владельцы сети Amaks правильно расставили приоритеты: начали с того, что делается недорого и быстро, добились позитивной динамики за счет смены менеджмента и, как следствие, дистанцировались от советских гостиниц в главном – в обслуживании. Инвестиции окупаются за счет соответствия предложения ожиданиям клиента.

Однако заполняемость гостиниц среднего класса будет высокой, только если они станут работать с разными категориями клиентов – от групп школьников до участников дилерских конференций.

Вопросы для обсуждения

1. Оцените правильность выбора стратегии развития компанией Amaks Grand Hotels. Оцените конкурентную позицию и стратегические перспективы с применением, например, SWOT-анализа, ромба М. Портера.
2. Проведите финансовый анализ эффективности работы сети отелей Amaks, рассчитав, в частности, коэффициенты рентабельности продаж, инвестиций, а также специфические для отрасли показатели (выручка на один номер, средняя загрузка номеров).
3. Составьте бюджет компании на следующий год, используя программу MS Excel. Каковы, на ваш взгляд, перспективы развития компании?
4. Дайте ваши рекомендации по дальнейшему развитию сети отелей. На что бы вы обратили особое внимание (основные направления, узкие места), если бы вы руководителем Amaks?

Спонсор выпуска

Renaissance
Academy

