

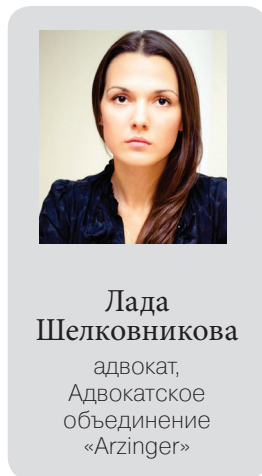
Мировые тенденции гостиничного рынка



В рамках ежегодного Международного форума по гостиничному бизнесу (IHIF) в Берлине, который состоялся 4-6 марта этого года, представители гостиничной индустрии со всего мира обсуждали новые бизнес концепции и модели отношений между операторами, девелоперами, банками и частными инвесторами.

Красной линией всего форума можно с уверенностью назвать «переоценку устоявшихся концепций»: ценности, которую привносит гостиничный бренд, востребованности гостиничных услуг на тех или иных региональных рынках и, наконец, внедрение инновационных «зеленых» технологий в гостиничный бизнес.

В рамках форума активно обсуждались масштабные сделки по слиянию и поглощению в гостиничной индустрии, партнерские программы международных операторов с локальными гостиничными сетями, их дальнейший ребрендинг и создание общей системы бронирования. Такие глобальные



изменения позволяют небольшим локальным сетям повысить конкурентоспособность услуг и рентабельность своего бизнеса, в то время как для международных гостиничных операторов подобные укрупнения сетей позволяют существенно увеличить портфолио в инвестиционно-привлекательных странах. При этом международные операторы приобретают уже генерирующей прибыль бизнес. И хотя систему обслуживания и закупок, FF&E необходимо будет приводить в соответствие с едиными стандартами бренда, такие временные и денежные затраты незначительны

в сравнении с открытием гостиниц с нуля «from scratch».

Среди наиболее актуальных тем форума – тема смены акцентов в отношениях с оператором в сторону интересов гостиничных девелоперов. В частности, гостиничные операторы все чаще выражают свою готовность финансово участвовать в развитии проекта, что особенно актуально в нынешних условиях нехватки проектного финансирования. Среди инструментов финансового участия возможно назвать, так называемое, equity участие путем создания совместного предприятия с девелопером, поощрения девелоперов по факту завершения строительства гостиницы в форме key money, или субординации мотивационных платежей оператора. Таким образом, увеличение конкуренции на рынке привело к тому, что прежние ультимативные положения о безусловной обязанности девелоперов выплачивать вознаграждение операторам за управление сменились условием о достижении определенных показателей в операционной деятельности. Готовность гостиничных операторов к диалогу дает возможность каждой стороне создать ситуацию «win-win» для комфортного и прибыльного ведения бизнеса.

О последних трендах в гостиничной индустрии журналу «Гостиничный и Ресторанный бизнес» в деталях поведал Анатолий Кондратенко, директор Starwood по развитию в России и странах СНГ.

В условиях посткризисной нехватки проектного финансирования гостиничный бизнес как никогда нуждается в льготных условиях ведения бизнеса. Предпринимают ли Европейские страны меры по уменьшению налогового бремени, дерегуляции гостиничной индустрии

или, возможно, берут курс на другого рода методы стимулирования отрасли?

Среди методов стимулирования отрасли во многих странах Европы можно назвать уменьшенную ставку НДС. Аналогично в свое время в Советском Союзе и в первые годы после его распада в постсоветской России НДС на гостиничные услуги был установлен на уровне 0%. Правда, в настоящий момент Россия, к сожалению, никак не поощряет гостиничных девелоперов.

О других формах государственной поддержки в Европе говорить не приходится, ведь Европейский рынок уже насыщен гостиничными объектами, и стимулирование отрасли может быть актуальным лишь для развивающихся стран. К слову о развивающихся странах: в Казахстане, к примеру, государство разработало программу развития инфраструктурных проектов (в т.ч. гостиничных) до 2020 года и стимулирует развитие таких проектов путем компенсации половины суммы процентов по банковским кредитам. Если учесть, что средняя ставка по банковским кредитам установлена на уровне 14–20%, то развитие гостиничного проекта с такой процентной ставкой очень проблематично, если не сказать больше. Однако при компенсации государством половины процентов по кредиту, в итоге процентная ставка для девелопера будет фактически уменьшена до уровня 7–10%, что, согласитесь, куда более эффективно стимулирует отрасль по сравнению с освобождением от налога на прибыль (как в Украине) или уменьшенной ставкой НДС.

Гостиничный бизнес как таковой очень важен для региона и страны в целом, ведь помимо того, что он создает элементы инфраструктуры и рабочие места, гостиничный бизнес генерирует доход за счет въездного

туризма (incoming tourism), т.е. дохода приходящего из-за пределов региона/страны при этом без вывоза каких-либо ценностей и ресурсов. Именно поэтому в развивающихся странах поддержка и стимулирование гостиничной отрасли должно быть в приоритете. Казахстан в этом плане является показательным примером эффективного государственного стимулирования.

В случае, когда управление осуществляет не брендовый оператор, а право на бренд приобретает у брендового оператора по договору франчайзинга, какие основные, по Вашему мнению, «за» и «против» такого треугольника отношений? Какие бренды Starwood Вы не передаете во франчайзинг, а предоставляете лишь в рамках договора на управление?



Анатолий Кондратенко
директор Starwood
по развитию
в России
и странах СНГ

Если коротко, то мировые операторы порой не готовы передавать девелоперу свой бренд по франчайзингу без привлечения профессионального не брендового оператора, особенно если такой девелопер не имеет опыта развития и управления гостиничными проектами в целом или проектами данного конкретного гостиничного сегмента. Это ведет к самому главному минусу такой модели отношений – ее высокой стоимости, которая состоит из суммы платежей в пользу не брендового оператора за управление и платы за бренд. При подсчете суммы таких платежей зачастую оказывается, что подобный треугольник отношений обходится собственнику гостиницы дороже, нежели управление гостиницей самим брендовым оператором. В то же время брендовые операторы во многих случаях отдают предпочтение франчайзингу перед управлением ввиду своей незначительной вовлеченности в этом случае в процесс работы отелей и, как результат,

меньших затрат. С другой стороны, брендовые операторы несут репутационные риски, связанные с некачественным сервисом в гостиницах под их брендом. Именно поэтому в случаях, когда девелопер гостиницы не имеет опыта ведения гостиничного бизнеса и намерен взять бренд во франчайзинг, брендовые операторы не редко настаивают на привлечении профессионального не брендового оператора для поддержания уровня сервиса в соответствии со стандартами бренда.

Однако существуют также ситуации, при которых модель отношений «управление + франчайзинг» будет более предпочтительна. Речь идет о новых и незнакомых для международного оператора рынках. В таких случаях более эффективное управление гостиницей, вероятно, сможет предоставить профессиональный локальный не брендовый оператор, который имеет достаточный опыт и экспертизу и знает все особенности ведения бизнеса на данном локальном рынке. Кроме того, модель отношений «управление + франчайзинг» может быть более комфортна для самого собственника гостиницы, поскольку локальный оператор сможет обеспечить оперативную и порой более эффективную на местном уровне коммуникацию с собственником гостиницы, что не всегда возможно в случае с международным брендовым оператором.

Возвращаясь к вопросу о репутационных рисках, согласно нынешней политике Starwood во франчайзинг могут передаваться все бренды, кроме таких брендов как St. Regis, W, Westin, Le Méridien (единственное исключение из люксовых брендов составляет The Luxury Collection, который, в виду своей мягкости, довольно часто отдается по франшизе). Бренд Sheraton в большинстве случаев может быть передан во франчайзинг лишь при условии привлечения к управлению профессионального не брендового оператора. Более часто мы работаем по франчайзингу с брендами сегмента mid-scale–Aloft и Four Points by Sheraton. Во франчайзинг может

также передаваться бренд Element. Отличительной чертой гостиниц под этим брендом являются «зеленые» энергосберегающие технологии и экологически чистые материалы, сертифицированные системой LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). Гостиницы этого бренда предназначены, в первую очередь, для длительного проживания и в связи с этим, по аналогии с профессиональными сервисными апартаментами, представляют собой студии с полностью оборудованными кухнями. Однако востребованность данного направления (гостиниц длительного проживания) на новых рынках может быть непостоянной, и Starwood, преследуя интересы девелоперов в части скорейшей окупаемости проектов, в первую очередь нацелен на заполнение рынка традиционными гостиничными продуктами. Лишь после этого есть смысл задуматься о дальнейшем сегментировании рынка, выделяя гостиницы для длительного проживания в отдельную группу.

Возвращаясь к теме нехватки проектного финансирования в пост-кризисных условиях можно ли говорить о том, что операторы все чаще принимают решение в пользу частичного финансирования гостиничных проектов, в том числе по key money договорам?

Поскольку Starwood является публичной американской компанией, мы ограничены в возможности предоставлять equity финансирование гостиничных проектов. В этой связи Starwood крайне редко предоставляет equity финансирование, и на сегодняшний день не предоставляет его в странах СНГ.

Что касается так называемых «key money» как формы соинвестирования проекта при условии соблюдения девелопером установленного срока открытия гостиницы, Starwood рассматривает возможность такого финансового участия. Причем предоставление key money происходит после открытия гостиницы, т.е. на том этапе, когда

девелопер, как правило, уже исчерпал свои собственные и привлеченные финансовые ресурсы, гостиница еще не заработала первых доходов, и наступает первый срок выплаты суммы займа. В случае досрочного расторжения договора на управление, девелопер обязан вернуть оператору полученную ранее сумму key money (обычно уменьшенную с учетом количества лет, когда договор на управление находился в силе). Однако предоставление key money – это скорее исключение, нежели правило, и касается наиболее привлекательных гостиничных проектов для оператора.

Поскольку рынок становится все более ориентированным на собственников гостиницы, и последние становятся все более изощренными в своих требованиях к операторам, можно ли говорить о смещении акцентов в рамках теста на эффективность с привычного классического критерия «RevPar» и процентного соотношения доходности к забюджетированным показателям в сторону более осязаемого критерия «priority owner's return» для гарантирования собственнику минимальной прибыли, позволяющей оплачивать проценты по банковским кредитам?

Хотя тест на эффективность априори не имеет отношения к обязательствам собственника гостиницы перед банком, а скорее является инструментом расторжения договора на управление, мы понимаем всю важность ситуации собственника при наличии привлеченного кредита в сочетании со сроком окупаемости гостиничного проекта, в связи с чем готовы идти навстречу собственникам и устанавливать более осязаемые критерии. Priority owner's return в виде гарантии получения собственником определенной суммы ежегодного дохода существует, однако в отношении самых лакомых гостиничных проектов и лишь при условии, что такой приоритет вызван необходимостью обслуживания банковского кредита. Если оговоренная в договоре сумма priority owner's return не будет достигнута

за счет гостиницы, то оператор выплачивает недостающую разницу. На практике сумма такой доплаты, как правило, ограничена некими рамками: ограничение суммы доплаты в каждом конкретном году и ограничение суммы на протяжении всего срока действия договора. В качестве еще одной меры поддержки собственника возможно структурирование мотивационного (поощрительного) платежа оператора при условии достижения определенного уровня прибыльности гостиницы (а именно, процентного соотношения валовой операционной прибыли к общему доходу гостиницы, что стимулирует оператора к экономному и грамотному расходованию средств гостиницы). В случае самых привлекательных гостиничных проектов могут иметь место отложенные выплаты мотивационного вознаграждения при не достижении определенного уровня дохода (в процентах от выручки или абсолютных суммах).

Какое основное преимущество Starwood, что качественно отличает Starwood от других, конкурирующих международных операторов?

Starwood располагает уникальными инструментами, которые позволяют заполнять гостиницы сети даже в нестабильные времена – это система бронирования и программа лояльности Starwood Preferred Guest. Благодаря этим инструментам Starwood глобально обеспечивает гостиницам сети высокие показатели заполняемости в сравнении с конкурирующими операторами.

Подводя итог, гостиничный бизнес с каждым годом становится все более профессиональным, девелоперы – все более изощренными в своих требованиях к операторам, а операторы – все более гибкими в своих условиях сотрудничества. Правда, окончательная расстановка сил все равно зависит от прочности позиции сторон и от того, кому данная конкретная сделка нужна больше: оператору или девелоперу. ★