

Сколько стоит? Что включает? Кто за это отвечает?



Марк ВЕКСЛЕР окончил с золотой медалью Ростовское высшее военно-командное инженерное училище ракетных войск. С 1998 по 2004 год работал в сфере производства и дистрибуции продуктов питания в крупных иностранных и российских компаниях. Обладает большим опытом в области логистики и продаж. В 2004–2007 годах являлся директором по франчайзингу LLC Brothers&Company (сети ресторанов «Сбарро», «БАШ на БАШ», «Восточный базар», Viaggio). Карьеру в HELIOPARK Group начал в августе 2007 года с позиции директора по франчайзингу. Позднее был назначен коммерческим директором HELIOPARK Group, работает в данной должности в настоящее время.

Холдинг HELIOPARK Group – первый российский гостиничный оператор, создавший сеть отелей под собственным брендом HELIOPARK Hotels & Resorts. На сегодня сеть включает четырнадцать действующих объектов и восемь проектов – в стадии реализации. Общий номерной фонд действующих и строящихся отелей, расположенных в России, Германии и Украине, – более 2500 номеров. Примечательно, что принципы работы с инвесторами и собственниками объектов создавались HELIOPARK Group «на российской почве» с применением мирового опыта. В чем их особенности? Рассказывает Марк ВЕКСЛЕР, коммерческий директор HELIOPARK Group.

▶ Перед контрактом главное – осознать «правила игры»
Как и любой другой управляющей компании, нам интересны объекты, потенциально способные приносить прибыль. Думаю, в этом наши взгляды полностью совпадают как с позицией инвестора, так и владельца объекта. Перед тем как принять решение о выборе управляющей компании, владелец или инвестор обычно тщательно изучает условия операторов и по их результатам предлагает различные условия начала совместной работы. В любом случае, инвестору необходимо определить масштаб вложений, необходимых для ввода объекта в эксплуатацию и последующего успешного функционирования гостиничного комплекса. Рассмотрим, к примеру, вариант, когда отель удачно расположен, но требует реконструкции. Соответственно, в этом случае нам необходимо понять, во-первых, возможна ли реконструкция в принципе, во-вторых, каких она потребует средств. Другой вариант – когда нет самого объекта, но имеется площадка под будущую стройку. В этом случае мы предлагаем концепцию – какой формат отеля нужно строить, каким будет соотношение площадей номерного фонда и сопутствующих площадей, состав дополнительных услуг, также предусмотрев варианты возможных рисков.

Существует и третий вариант, когда объект строится, но собственник чувствует: что-то не так. Как правило, в таких случаях приходится многое переделывать. Общее во всех трех случаях – предварительные расчеты: во-первых, просчитывается и прогнозируется прибыльность будущего объекта, а во-вторых – затраты на его возведение или реконструкцию. Когда мы делаем предварительные расчеты, главное в отношениях с собственником – достичь взаимного понимания по всем аспектам предстоящей работы: объему затрат, перечню работ и возможным рискам... То есть во всех «правилах игры». И только если взаимопонимание есть, появляется смысл говорить о заключении контракта.

HELIOPARK Country (Подмосковье)



HELIOPARK Bud Hotel Zum Hirsch
(Баден-Баден, Германия)

Обязательные аспекты контракта управления

Контракт: найдите отличия, выберите оптимальный вариант
Обычно работающие на российском рынке гостиничные операторы открывают условия контракта по частям, в процессе переговоров. Как вариант, в начале заключается договор-оферта, затем – соглашение о намерениях и только после этого – собственно контракт, в котором постепенно появляются все условия. Такая схема вполне понятна: если открыть условия и масштабы затрат сразу – возможно, собственник или инвестор, малознакомый с гостиничным бизнесом, перестанет интересоваться им навсегда. Если же собственник понимает объем предстоящих работ, возможные риски и готов идти на определенные затраты, мы предлагаем пакет договоров. Первый из них – договор на создание бизнес-плана либо технико-экономического обоснования, которые потом при желании можно будет представить в банке для получения финансирования. Второй блок договоров – девелоперский. В этой области мы можем выполнять две функции: как сопровождение проекта, так и ведение проекта на стадии девелопмента, включая выполнение функций заказчика-застройщика. В первом случае мы осуществляем контроль и даем рекомендации по ключевым вопросам проектирования и строитель-

- 1. Коммерческие условия сторон (прямые и косвенные платежи).** Стоит учесть, что в некоторых контрактах эти условия разнесены по разным разделам и пунктам. Хорошо, если все виды платежей представлены на одном листе.
- 2. Ответственность сторон по отношению к имущественному комплексу.** Кто отвечает за имущество объекта, каким образом будет застрахован имущественный комплекс, существуют ли резервные фонды, как происходит замена имущества и его ремонт – планово-восстановительный, предупредительный, в случае поломки по чьей-то вине, или в том случае, когда какой-то элемент полностью закончил свою работу; за чей счет производятся закупки, каким образом они согласовываются. Отмечу, что у экспертов, производителей и государства может по-разному трактоваться срок службы одного и того же предмета. В данном разделе также поднимаются вопросы передачи имущественного комплекса – описание переходных периодов: когда передается имущество, каким образом.
- 3. Управление** Этот момент может быть и основным, «первым в списке». Тем не менее, обычно об управлении в контракте сказано немного, как минимум: «Ком-

- пания обязуется оказывать услуги по гостиничному комплексу, в соответствии со стандартами бренда...». Чтобы описать такую составляющую управления, как сервис, необходимо либо приложить к этому документу описание всех стандартов, либо сослаться на категорию, например, «звезды» Ростуризма. Но чаще всего стороны договариваются о стандартах бренда, предполагающих, что данные стандарты будут удовлетворять спрос в рамках потребительской активности представителей целевой аудитории.
- 4. Пути расторжения договора.** В нашем случае штрафы выхода из проекта обоюдны. Но у многих это не принято: предлагают платить только инвестору, если он отказывается от услуг управляющей компании.
 - 5. Персонал.**
 - 6. Финансовые потоки.**
 - 7. Бюджетирование и планирование.**
 - 8. Пути решения спорных вопросов.** В случае, если стороны не договорились, в рамках какого законодательства происходит судебное разбирательство.
 - 9. Вопросы, связанные с бюджетом открытием отеля** (pre-opening budget, soft opening, и grand opening).

ства, как-то: концепция, зонирование, оснащение, график, бюджет и т.д. При этом в функции инвестора входит не только финансирование, но и активное участие в исполнении работ. Во втором случае инвестор только финансирует проект, мы же, предложив и утвердив с ним график и бюджет, выполняем весь комплекс строительных работ. И третий вид договора – собственно договор, на основании которого мы будем управлять объектом. Обычно мы практикуем договор аренды. Стоит отметить, что, как ни странно, в договорах большинства операторов, отлично проработанных и практикуемых

десятилетиями, про управление практически ничего не сказано, кроме того, что такая-то компания будет управлять объектом в соответствии со своими стандартами. Но большего и не напишешь по объективным причинам. Если говорить в целом, функция управления включает два больших раздела: сервис и продажи. Если систему продаж, практикуемую оператором, можно описать, то стандарты сервиса никто не передаст. Потому в вопросе, касающемся стандартов, собственник должен просто поверить в то, что они работают. Безусловно, в России гостиницы, работающие под одним брендом, могут отличаться



HELIOPARK Смолино (Челябинск)



HELIOPARK Bud Hotel Zum Hirsch (Баден-Баден, Германия)



HELIOPARK Kaiserhof (Калининград)

и по уровню имущества в комплексе, и по качеству услуг. Потому мы, планируя подписание контракта, ввели практику посещения наших отелей представителями второй стороны: устраиваем ознакомительные экскурсии на несколько часов, отвечаем на любые возникающие вопросы.

Управление: за что приходится платить?

Любой контракт, предлагаемый гостиничными операторами, обычно включает пять-шесть составляющих, за которые предлагается платить. Это услуги маркетинга, бренд, у некоторых – резервирование (бронирование), система управления отелем, и обязательно – собственно управление отелем. Нередко вознаграждение за управление исчисляется как определенный процент от операционной прибыли, за все остальные опции – отчисления от валового дохода. При этом под расчетной величиной операционной прибыли каждый оператор может предполагать разные цифры и статьи расходов, ссылаясь при этом на определенную книгу гостиничного учета, определенной школы какой-нибудь страны или что-то в этом роде. Стоит учесть, что все это – явные платежи, но в контракте могут быть представлены и неявные. Например, единовременные выплаты, либо выплаты, объем которых сразу невозможно просчитать: бюджет открытия, оборотный капитал, «компенсационный пакет» топ-менеджмента... И это еще без учета условий входа и выхода из проекта, отношений с имущественным комплексом, так называемых резервных фондов... Нередко, согласно контракту с оператором, всю работу с контролирующими и фискальными органами собственник обязан взять на себя. Не буду утверждать,

что эти контракты плохи, невыгодны: у каждого из них – свои плюсы и минусы. В чем наше отличие? Прежде всего, в том, что все опции, за которые приходится платить – это бренд, маркетинг, продажи, управление, резервирование/бронирование, – объединены в один «пакет». В городских и клубных отелях за все это управляющая компания получает определенный процент операционной прибыли. Для собственника данные условия означают, что в ситуации, если дела предприятия пошли не совсем хорошо, управляющая компания «автоматически» мотивирована работать лучше, потому что иначе просто не получит денег. В случаях, когда отчисления оператору производятся от валового дохода (пусть даже 2–3%), это не так. Еще одно отличие нашего контракта состоит в том, что при желании собственник может контролировать любой

аспект деятельности отеля. Он получает доступ в любой момент к любой финансовой документации. Мы готовы разъяснить, почему так, а не иначе, а в случае несогласия привлечь для выяснения спорного вопроса третью сторону, из числа специалистов крупных международных консалтинговых компаний. В итоге услуги консалтинга оплачивает тот, кто в споре оказался неправ.

Отчетность: план или прогноз?

Наша процедура отчетности предполагает, прежде всего, составление и согласование с собственником отеля годового бюджета. При этом владелец, или его контролер, имеет доступ к любой финансовой документации. По той же форме, по которой составлен годового бюджета, мы отчитываемся

перед собственником ежемесячно. Эта форма – годовой и ежемесячный бюджет, – построена по центрам прибыли: номерной фонд, служба питания, дополнительные услуги... Точно такая же форма существует для учета затрат. И прежде чем «забрать свою долю», мы показываем, какие затраты несли, и после утверждения их у инвестора рассчитываем прибыль. Более того, в форме отчетности существует колонка «отклонения». Если прогнозируемая прибыль меньше на 7% – есть повод пересмотреть годовой бюджет. Безусловно, индустрия гостеприимства, как и любая другая специализация сферы услуг, весьма подвержена влиянию экономических спадов. Но вовсе не факт, что это влияние невозможно компенсировать. Приведу пример. Известно, что в нынешние новогодние праздники загрузка большинства загородных отелей была далеко не полной: отказы от корпоративных программ начались еще в сентябре-октябре. Отели HELIOPARK встретили Новый год заполненными на 100%. При этом мы не снижали цены. Просто за два месяца до Нового года, увидев негативную тенденцию, сотрудники отделов продаж и маркетинга сформировали новое предложение, буквально «развернулись на 180°», обратив основное внимание на частных клиентов, создавая для них специальные программы. Им удалось привлечь интерес гостей во многом благодаря сетевой организации бизнеса: в «отдельно взятом» отеле такое вряд ли было бы возможно сделать.

Договор аренды. Почему?

В рамках российской законодательной базы договор аренды – достаточно серьезный документ. Наш договор предполагает, что, во-первых, наем персонала осуществляет оператор. Во-вторых, через оператора, то есть через нас, идут все финансовые потоки. При этом мы готовы на полную открытость, на круглосуточное присутствие контролеров инвестора на объекте, в некоторых случаях – на согласовательную процедуру по реальным платежам: не по факту, когда платеж уже осуществили, а до того, чтобы владелец отеля смог принять решение, стоит платить или нет. Безусловно, мы рассматриваем и другие формы договоренностей – например, договор управления, – в зависимости от финансовой привлекательности объекта. Но стоит отметить, что существующая в российской законодательной практике форма договора доверительного управления предполагает его достаточно легкое расторжение. А это неинтересно ни нам, ни собственнику. Контракты же, практикуемые международными операторами, подразумевают, что в случае необходимости судебного разбирательства следует обращаться в международный суд. Но если с этим контрактом обратиться в суд в России, он может быть признан только как договор управления имуществом, и расторгнут достаточно легко.



HELIOPARK Царьград (Подмосковье)