



Как ПРАВИЛЬНО построить ПРАВИЛЬНЫЙ отель



*Алексей Евченко,
управляющий партнер
ArtBuild Hotel Group*

Мне очень нравится выражение одного из самых знаменитых инвесторов современности Уоррена Баффетта: «Правило первое: никогда не теряй деньги. Правило второе: никогда не забывай первое правило». Знание правильных алгоритмов и закономерностей в любом деле – это залог разумной экономии и достижения лучших результатов, чем у твоих конкурентов. В 2005 году я построил свой собственный ресторан, допустив массу ошибок, исправление которых стоило мне впоследствии очень дорого. К сожалению, в тот момент рядом со мной не оказалось человека, который мог бы помочь избежать непредвиденных потерь и неправильных решений. Именно с тех пор я стал изучать технологию строительства бизнеса в сфере обслуживания. Гостиницы стали моим бизнесом и моей страстью. Я мечтал стать владельцем собственного отеля. Сейчас я нахожусь на пороге открытия двух отелей, в которых буду совладельцем и в которые я вложил свои накопленные знания и многолетний опыт. Знаю, что то, о чем я собираюсь рассказать в этой статье, в Украине еще никто так детально не описывал. Да и в зарубежных материалах, по крайней мере в открытых источниках, вы не найдете столь подробной и структурированной информации на эту тему. Несмотря на то, что материала в этой статье достаточно много, я надеюсь, что для тех, кому интересна тема создания собственного отеля, она окажется увлекательной и, главное, полезной.

На фото проект оздоровительно-рекреационного комплекса на берегу Куяльницкого лимана, который компания АВНГ разработала в 2016 году по заказу Одесской облгосадминистрации.

Я занимаюсь гостиничным консалтингом и девелопментом уже около 13 лет и регулярно посещаю специализированные конференции, семинары и круглые столы. В основном на них поднимаются такие темы, как управление отелем, его комплектация, продажи номеров, маркетинг и т.д. То есть все, что касается жизненного цикла уже построенного отеля. Но вот о том, как построить отель так, чтобы он стал эффективно работающим бизнесом и в будущем приносил прибыль, а не головную боль, говорят очень немногие, а еще меньше тех, кто действительно в этом разбирается. Происходит это на самом деле потому, что у нас в стране работает крайне мало людей, которые профессионально и качественно могут сопроводить процесс создания гостиничного проекта «с нуля» и до момента передачи его в руки управляющей компании.

Казалось бы, что здесь такого сложного? Многие состоятельные люди, которые принимают решение инвестировать в гостиничный бизнес, путешествуют по всему миру, останавливаются в лучших отелях, знают, что такое безупречный сервис. Они на себе испытывают все нюансы гостеприимства разных мест пребывания и могут выступить прекрасными знатоками или критиками. Поэтому, начиная вкладывать деньги в создание своего гостиничного проекта, они на первом этапе думают, что ничего сверхъестественного в этом процессе нет.

Однако, чем больше инвесторы погружаются в процесс, тем больше понимают, что реальных знаний о том, КАК ИЗНУТРИ построен гостиничный бизнес, у них нет.

Когда к нам в компанию ArtBuild Hotel Group приходит новый заказчик и говорит, что он точно знает, как построить отель, потому что уже везде был и все видел, мы всегда задаем два вопроса. Первый: «А зачем, собственно, ему нужны мы, если он уже все знает?». И второй: «Почему, если он годами ездит на автомобиле, ему не приходит в голову следующий автомобиль не покупать, а сделать самому?». Такие вопросы очень часто позволяют перестроить беседу на конструктивный лад. Мы действительно в жизни пользуемся очень многими вещами: компьютерами, гаджетами, кухонными комбайнами и т.д., но если нас попросить их сделать, мы даже не будем знать, с какой стороны подступить к их созданию. Чтобы получить качественный продукт необходима работа специалистов и профессионалов своего дела на каждом из этапов его создания.

Как правильно построить правильный отель? Если совсем коротко, то необходимо, чтобы КОМАНДА ПРОФЕССИОНАЛОВ ДВИГАЛАСЬ ПО ЧЕТКОМУ АЛГОРИТМУ.

С чего все начинается и какие этапы должны следовать друг за другом?

Как правильно построить правильный отель? Если совсем коротко, то необходимо, чтобы КОМАНДА ПРОФЕССИОНАЛОВ ДВИГАЛАСЬ ПО ЧЕТКОМУ АЛГОРИТМУ.



Дизайн лобби отеля во Львове, реализацию которого ABHG осуществляет на сегодняшний день.

Этап 1

Feasibility Study

Любой инвестиционно емкий бизнес начинается с бизнес-модели и бизнес-плана. Гостиничный в этом смысле не является исключением. Для того, чтобы вы точно знали, сколько придется потратить денег, какой в результате получится продукт и как долго вы будете возвращать вложенные средства, необходимо создать Расширенный анализ целесообразности развития гостиничного проекта (Extended Hotel Feasibility Study). Данный документ должен содер-

жать в себе четыре основные составляющие:

1. **Анализ рынка.**
2. **Концепцию будущего гостиничного проекта.**
3. **Эскизный проект (технология и поэтажные планы).**
4. **Финансово-экономическую модель (ФЭМ).**

Остановимся подробнее на каждом из этапов, поскольку, как говорится, дьявол в деталях.

1

АНАЛИЗ РЫНКА

Необходимо начать с того, что в нашей стране его почти никто не делает, а если делает, то после его прочтения возникает больше вопросов, чем ответов. Те анализы рынка, которые появляются в открытом доступе, часто делают крупные консалтинговые компании, для которых гостиничный бизнес является одним из десятка направлений деятельности, и зачастую не самым основным. Чаще всего такой анализ пишут маркетологи, а качество его выводов и прогнозов маскируется большим международным именем компании. В результате во внешний мир, в том числе на рассмотрение международных инвесторов, попадает информация, которая не отражает в полной мере реальность украинского гостиничного рынка, а в некоторых случаях ее искажает. Поэтому мы убедительно советуем инвесторам не руководствоваться сведениями из интернета или открытых источников, а заказывать профессиональный и детальный анализ рынка, возможно даже с акцентом на конкретный формат или сегмент, в котором предполагается развитие проекта.

Второй важный момент – это источники, которые берутся в обработку при написании анализа рынка.

В Украине существует огромная проблема с получением реальной статистики по всем вопросам, касающимся туризма в общем и гостиничного бизнеса в частности. Мы не знаем, сколько в страну приезжает ТУРИСТОВ, мы видим только количество тех, кто пересек границу, а это далеко не одно и то же. Мы не знаем реальной загрузки отелей, потому что большая часть гостиниц сознательно занижает заполняемость и реальные цифры от доходов, чтобы оптимизировать налоги. Мы не знаем, сколько средний турист тратит денег в день – у нас нет системы консолидированных счетов, которая позволяет это отслеживать. Создавая свой бизнес и ориентируясь на приблизительные цифры в подобных анализах, на выходе вы получаете приблизительный результат, который может отличаться от фактического на 40-50%!

Чтобы существенно снизить вероятность такого отклонения, необходимо буквально фильтровать и вникать в суть информации, получаемой из этих источников. И сделать это могут, опять же, только специализированные гостиничные консалтинговые агентства, имеющие дополнительные внутренние источники информации и умеющие делать корреляцию общедоступных данных.

Мы убедительно советуем инвесторам не руководствоваться сведениями из интернета или открытых источников, а заказывать профессиональный и детальный анализ рынка, возможно даже с акцентом на конкретный формат или сегмент, в котором предполагается развитие проекта.

КОНЦЕПЦИЯ ГОСТИНИЧНОГО ПРОЕКТА

Это один из важнейших моментов создания бизнеса. То, насколько удачно вы сможете сконфигурировать будущий отель, определит его возможный успех или провал еще на старте. Количество номеров должно быть не «примерно 50 или 70» (или еще более «удачная» формулировка – «так много, как может поместиться»), а именно таким, которое в этом месте будет приносить максимальную прибыль. Класс отеля необходимо определять, исходя не из статуса его владельца, а из четкого анализа рынка с пониманием ближайших перспектив развития, ведь гостиничный проект – это всегда игра на среднюю или длинную дистанцию. А класс отеля – это гораздо

больше, чем просто одна, две, три... или пять звезд. Данное понятие с каждым годом видоизменяется и становится гораздо глубже. Формат отеля, его категория, целевая аудитория, градация номерного фонда, специфика общественных зон в зависимости от того или иного формата, количество посадочных мест в ресторане и его тематика, наличие или отсутствие СПА... Это десятки сложных вопросов, на которые призвана дать ответы именно Концепция. И, конечно же, уже на этом этапе необходимо понимать – будет ли отель работать под международным брендом, и кем впоследствии он будет управляться. От ответов на эти вопросы существенно зависит дальнейший алгоритм развития гостиничного проекта.

ЭСКИЗНЫЙ ПРОЕКТ (ТЕХНОЛОГИЯ И ПОЭТАЖНЫЕ ПЛАНЫ)

Сложно посчитать, сколько раз за эти 13 лет в нашу компанию попадали эскизные проработки гостиничных проектов, которые можно было смело отправить в мусор. И каких усилий стоило убедить владельцев в том, что они выбросили деньги на ветер! Если вы хотите построить правильную гостиницу – никогда не доверяйте делать проект архитектурной мастерской (даже самой именитой и заграничной) БЕЗ ТЕХНОЛОГА! Это путь в никуда и, как я уже сказал, выброшенные деньги на ветер – все равно проект придется переделывать. Свою задачу архитектор видит в том, чтобы сделать побольше, покрасивее, так, чтобы можно было свою работу послать на какой-нибудь конкурс и получить за это медаль. И сравните с тем, что нужно вам: оптимальное использование

пространства, грамотное соотношение общих и «зарабатывающих» площадей, распределение потоков, функциональное зонирование, достаточное количество вертикальных, в том числе служебных связей, четкое понимание будущего операционного процесса, количества персонала, знание того, сколько вы можете потратить на создание 1 юнита (номера), чтобы окупаемость вашего проекта не растянулась на 30-40 лет. За все время нашей работы на украинском (российском, казахском, европейском) рынках, нам не встретилась НИ ОДНА проектная мастерская, которая смогла бы сделать качественный проект без технолога. Эскизный проект и первичные поэтажные планы должны четко базироваться на концепции отеля и технологических решениях, и только во вторую очередь – на ДБНах и всех остальных нормах, ограничениях и правилах.

Если вы хотите построить правильную гостиницу – никогда не доверяйте делать проект архитектурной мастерской (даже самой именитой и заграничной) БЕЗ ТЕХНОЛОГА!

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ (ФЭМ)

Для меня всегда оставалось загадкой, как люди, планирующие проинвестировать в проект от нескольких до десятков миллионов долларов, не делают детальных расчетов этого бизнеса или прибегают к услугам псевдоэкспертов, не имеющих отношения к гостиничной отрасли. У нас был случай, когда один украинский инвестор захотел построить отель за рубежом. Его познакомили с мэром города, показали перспективы места, помогли отвести большую площадку под отель и предложили местного специалиста, который сделал бизнес-план всего проекта. И наш соотечественник почти «нырнул» в эту историю, потому что ему порекомендовали этого человека как специалиста, чьи бизнес-планы принимает Европейский Банк Реконструкции и Развития, а также другие европейские банки. Но что-то его смутило и он попросил нас помочь разобраться в многостраничных таблицах и диаграммах, по которым получалось, что проект окупается чуть ли не за 5 лет с момента запуска. Понятно, что эта ФЭМ оказалась полной «липой»: и 100-процентная среднегодовая

заполняемость с первого года работы отеля, и стоимость номера на 30% выше, чем у отелей схожего формата в этом регионе, и капитальные инвестиции, заниженные раза в полтора, и еще много «веселых» моментов.

В Украине работает несколько консалтинговых компаний, которые предлагают расчет подобных моделей на основе т.н. мультипликаторов. Суть этого метода заключается в том, что берется примерное количество номеров, умножается на среднегодовой ADR (Average Daily Rate – Среднюю Стоимость Номера/сутки), отнимается приблизительное количество операционных затрат и вуаля! – на выходе получается прибыль отеля за год. Потом, также на «коленке», прикидывается стоимость строительства (среднерыночная стоимость строительства умножается на квадратные метры отеля) и далее, путем несложных вычислений, получается рентабельность проекта. Стоимость подобной работы невысока и именно поэтому она пользуется в Украине стабильной популярностью и востребованностью. Только вот результаты такой работы порой на 20-25% отличаются от фактической картины, которая потом получается в процессе реализации проекта. И уже глубоко увязнув во всех строительных процессах, инвестор понимает, что пути назад нет и придется все заканчивать в любом случае. Такие проекты потом превращаются в чемодан без ручки – и нести тяжело, и бросить трудно.

В нашей компании мы исповедуем максимальную точность и аккуратность на начальных этапах проекта, в процессе планирования и расчетов. Именно поэтому мы делаем ФЭМ на основе тех эскизных планов, которые разрабатываем вместе с проектировщиком на предыдущем этапе. Чем точнее вы будете знать,



Дизайн отеля в Почаеве был разработан ABHG в 2013 году. Сам отель был открыт собственником в 2016, а в 2018 победил в номинации «Лучший мини-отель» гостиничной премии International Hospitality Awards.

сколько вам необходимо инвестиций и на каких этапах, тем грамотнее вы построите график финансирования проекта и тем проще вам будет общаться с потенциальными партнерами-инвесторами или финансовыми организациями, у которых вы планируете брать часть денег на проект. И, кстати, это выдуманый

стереотип, что ФЭМы, разработанные украинскими специализированными компаниями, не принимаются международными банками. Наши принимаются, поскольку в том числе сделаны на английском языке. Они получают высокие оценки банковских специалистов, и по ним делаются реальные проекты.

Итак, вы изучили результирующие цифры из ФЭМ, они вас удовлетворили, и вы приняли решение продолжить реализацию гостиничного проекта. Теперь вам необходимо найти тех, кто создаст полный пакет проектной документации, по которому строительная компания сможет выполнить работы.

Какой традиционный путь решения данного вопроса? Чаще всего нанимают генерального проектировщика, который либо своими силами, либо с помощью своих же партнеров – так называемых «смежников» (разделы по воде,

канализации, вентиляции, отоплению, электрике, СКС и др.) – создает проектную документацию «под ключ». Чаще всего подобные генподрядные организации декларируют, что они в силах самостоятельно справиться со всеми нюансами проектных и технических решений такого специфического объекта недвижимости как гостиница. Но (!) вспомним вышесказанное в разделе «Эскизный проект (технология и поэтажные планы)» – у нас нет в стране ни единого проектировщика, который может самостоятельно создать качественный гостиничный проект.

Этап 2

Проектирование и дизайн vs дизайн и проектирование. С чего начать?



Дизайн улучшенного номера в отеле upper midscale, Киев (ABHG).

Наилучший вариант при подготовке проекта – это собрать разные специализированные компании, которые уже имеют опыт реализации гостиничных проектов, и поставить над ними сильную Службу Заказчика во главе с технологом (специализированной компанией), который понимает суть гостиничного девелопмента и дальнейшего операционного управления.

Наша компания выработала собственный инновационный подход в этом вопросе. Мы убеждаем заказчика, что наилучший вариант при подготовке проекта – это собрать разные специализированные компании, которые уже имеют опыт реализации гостиничных проектов, и поставить над ними сильную Службу Заказчика во главе с технологом (специализированной компанией), который понимает суть гостиничного девелопмента и дальнейшего операционного управления. Или же, как вариант, специализированная компания может стать той самой Службой Заказчика в данном проекте. Чем выгоден для инвестора именно такой способ?

Во-первых, у вас не будет проблем с подготовкой Технических Заданий (ТЗ) для каждого из разделов проекта (электрика, слаботочка, вода, канализация, пожарные системы и т.д.), поскольку их подготовка входит в обязанности технолога. Без таких ТЗ не стоит приступать к работе в принципе. Во-вторых, тот факт, что к работе над проектом будут привлечены разные компании, выбранные на основе тендера, а не привычки генпроектировщика работать с конкретными фирмами, приведет к тому, что между ними часто будут возникать дискуссионные вопросы. Это позволит выбирать решения из разных вариантов, и избегать ситуации, когда вам будут навязывать одно «единственно правильное решение». В-третьих, все субподрядчики будут контролировать друг друга и вскрывать ошибки, что вам, безусловно, на руку. В-четвертых, технолог и Служба Заказчика не дадут подрядчикам вписывать лишнее оборудование или выбирать нетехнологичные решения. В-пятых, ни одна из компаний не будет чувствовать себя в этом процессе монополистом и не сможет

вам «выкручивать руки» в случае каких-либо вновь открывающихся обстоятельств или сложностей проекта в целом.

Чем профессиональней, точнее и технологичней будет сделан проект, тем меньше затрат вы понесете на этапе его строительства и оснащения, и тем быстрее вы сможете его запустить.

Дизайн отеля должен разрабатывать специализированный гостиничный дизайнер, который не только знаком с основными требованиями к оснащению отелей вне зависимости от их класса (эргономика пространства, функция, гостиничная эстетика и др.), но и который мыслит такими категориями, как востребованность отеля со стороны целевой аудитории, удобство его обслуживания и эксплуатации для управляющей компании, объемы необходимых затрат на этапе первичного оснащения и планового переоснащения в дальнейшем и др. Такой специалист знает, из каких материалов должна быть сделана мебель, чтобы она прослужила в условиях экстремальных нагрузок 7-10 лет – до ее замены и следующего эксплуатационного цикла; какие материалы выбирать для стен и напольных покрытий; каким должно быть освещение и др. Неправильно останавливать свой выбор на том, кто сделал классный дизайн вашей квартиры, потому что это абсолютно разная специфика работ. Ни в коем случае не выбирайте ваших друзей, родственников, знакомых только потому, что они сделали дизайн 1-2 квартир и поучаствовали в каком-нибудь конкурсе. Гостиничный дизайн должен делать специалист с профессиональным гостиничным опытом. И запомните: картинки для дизайна в проекте – это всего лишь 20% от всей работы. Да, они очень важны, но еще более важна детальная рабочая документация, которая

сопровождает эти картинки; подробные спецификации по мебели, плитке, сантехнике, аксессуарам, светильникам и др. элементам дизайна; чертежи сложных узлов, искусственно создаваемых элементов и т.д. Помимо этого, дизайнер должен оказывать полное сопровождение строительства и процесса оснащения отеля вплоть до его открытия.

И еще один очень важный вопрос из разряда «что появилось раньше: курица или яйцо». Что начинается раньше: дизайн или проектирование? Мы считаем, что дизайн должен начинаться немного раньше, поскольку многие дизайнерские решения становятся основой для проектных решений в разных разделах. Далее дизайн

будет корректироваться из-за специфики инженерных систем, невозможности создания некоторых элементов в проекте и др. И на заключительном этапе дизайн и проектирование должны дополнять друг друга до момента запуска гостиничного проекта.

Важнейшей работой на этом этапе со стороны Службы Заказчика является контроль полноты и качества проектной и исполнительной документации на всех этапах проекта. Вы намного упростите жизнь вашей будущей управляющей компании, если по всем инженерным и технологическим решениям у вас будет максимально полная и структурированная информация на электронных и бумажных носителях.

Гостиничный дизайн должен делать специалист с профессиональным гостиничным опытом.

Часто с этим этапом, как и с его названием, возникает самая большая путаница. А все потому, что существует десяток трактовок, что имеется в виду под Управлением Проектом (именно так переводится с английского термин Project Management). Одни считают, что это деятельность, непосредственно связанная со строительством, включая проведение тендеров, выбор подрядчиков, подготовку договоров, создание правил работы на объекте и т.д. Другие думают, что под этим термином скрывается проверка качества выполненных работ, количества использованных материалов, контроль скрытых работ, перепроверка актов, контроль наличия необходимой документации на стройке и т.д. Третьи считают, что в непосредственные обязанности необходимо включать дополнительные работы и согласования с проектировщиками, дизайнерами, закупщиками, технологами и т.д.

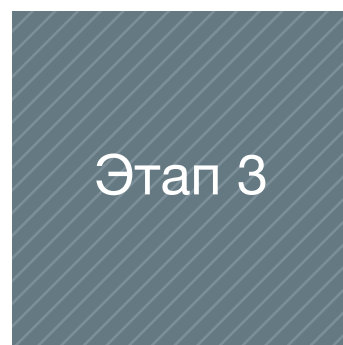
На самом деле правы все. Дело в том, что Project Management настолько

собирательное понятие, что соединяет в себе всю работу, которая происходит от начала проектирования и дизайна до момента торжественного перерезания красной ленточки.

И только от того, какие задачи и функции пропишет заказчик в договоре на Project Management, зависит работа компании, которая за это возьмется. От количества задач и степени ответственности будет зависеть цена подобных соглашений. Как правило, они очень индивидуальны и отличаются от проекта к проекту, в зависимости от того, каким ресурсом уже обладает собственник проекта и его понимания сути работы, которую необходимо выполнить.

ArtBuild Hotel Group, выступая в роли компании по Управлению Проектом, выработала для себя несколько принципов:

- Не должно быть Генерального подрядчика, который самостоятельно определяет субподрядчиков по разным работам.



Project Management



Проект дизайна фасада для одного из отелей Киева (ABHG).

- Необходимо подбирать команду подрядчиков по основным разделам посредством тендеров и контролировать их взаимодействие.
 - Не должно быть в проекте незаменимых подрядчиков (скамейка запасных).
 - Необходимо изначально прописать Правила работы в проекте и Штрафные санкции за их невыполнение.
 - Все, что не написано – не является правдой (должна присутствовать разумная бюрократия). Между участниками проекта в обязательном порядке должна вестись переписка в электронной почте, в Viber и WhatsApp, вестись протоколы совещаний, планерок и т.д.
 - На самой стройке должно быть чисто, там должна находиться проинструктированная охрана, а правила безопасности должны выполняться всеми участниками строительного процесса безоговорочно.
 - Минимальный контроль выполненных работ – двойной (прораб, технадзор), по ключевым узлам и работам – тройной и четверной (прораб, технадзор, проектировщик или дизайнер, технолог или представитель Службы Заказчика).
- Это далеко не все пункты, которые являются для нас обязательными при организации работы на строительной площадке. Но внедрение даже этих базовых принципов поможет вам сэкономить массу времени, денег и нервов. Правда, поддерживать все это в правильном виде тоже необходимо уметь.

Существует мнение, что это самая легкая часть работы по созданию нового гостиничного проекта. Однако мы придерживаемся противоположной точки зрения.

Начать хотя бы с того, что именно на этом этапе возникает наибольшее количество дискуссий с заказчиком (собственником) проекта. Если до этого момента все работы были в большей степени специализированными, то закупка оборудования, мебели, аксессуаров, белья и т.п. «понятна» любому бизнесмену. На этом этапе приходится отбивать возмущение заказчика, что «у меня дома стоит и не ломается», «видел у друга в гостиной – там это смотрится потрясающе», «зачем столько платить за кресло, есть же дешевле» и еще сотню похожих утверждений. Несмотря на то, что у вас уже есть утвержденный дизайн со спецификациями, начинается этап смены решений и гибкого подхода. Необходимо иметь правильный набор аргументов, многие из которых сводятся к тому, что коммерческий объект и дом, в котором человек живет, это два совершенно разных объекта по интенсивности использования, отношению к

оснащению и др. Многие элементы оснащения, например, ковролин, линолеум, двери, потолочные системы и др. должны иметь сертификаты пожаробезопасности, экологичности и т.п. А выбирая остальные материалы и ткани для отеля необходимо думать не только о красоте, но и о функциональности, износостойкости, вандалоустойчивости, опять же пожаробезопасности и экологичности.

Еще один важный момент состоит в алгоритме закупок. На объект все должно прибывать вовремя. При этом очень желательно, чтобы ценный денежный ресурс распределялся грамотно и по мере необходимости, избегая той ситуации, когда все будет закуплено сразу и месяцами отлеживаться на складе, ожидая своего часа. Материалы и оборудование имеют разные сроки поставок и разные условия доставки на объект. Вам необходимо синхронизировать графики выполнения строительных работ и поставок, чтобы привезенное оборудование не было повреждено работами, которые еще не успели сделать. Чаще всего на этом этапе вам нужно будет арендовать склад, чтобы более

Этап 4

Оснащение

На объект все должно прибывать вовремя. При этом очень желательно, чтобы ценный денежный ресурс распределялся грамотно и по мере необходимости, избегая той ситуации, когда все будет закуплено сразу и месяцами отлеживаться на складе, ожидая своего часа.



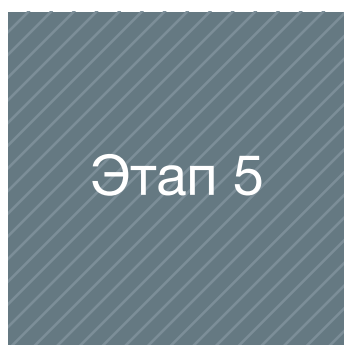
Дизайн стандартного номера в отеле «Почаев» (ABHG).

эффективно перераспределять поступающие материалы и товары. Прежде, чем что бы то ни было привезти на объект, сделайте контрольные замеры пространства, где должна быть установлена эта единица. Часто бывает так, что конечные размеры стен, ниш, простенков и т.д. не совпадают с указанными в проекте и, если пространство под устанавливаемую единицу критично, то вы столкнетесь с нештучной проблемой «а куда деть то, что привезли и что нельзя прямо сейчас установить».

Резервный фонд при закупках – это еще один принципиально важный момент, на который стоит обратить особое внимание. Многие товары едут из-за рубежа 2-3 месяца (особенно это касается товаров из Китая или произведенных специально под ваш проект на европейский фабриках) и общие графики ваших работ могут претерпеть существенные изменения, если часть партии придет не того качества или вообще с браком. Кроме того, надо учесть, что через некоторое время часть оборудования

и комплектация к нему будут сняты с производства и адекватной замены им найти будет невозможно. Разные позиции из оснащения отеля необходимо брать с запасом от 5% до 20% от общего количества.

Ну и конечно же договорная база при закупках. На это стоит потратить время и силы, чтобы минимизировать риски недопоставок и рекламаций. Самому составлять подобные договора (часто на нескольких языках) довольно сложно; брать юриста, который никогда этим не занимался и не понимает, какие нюансы необходимо отразить, неэффективно. Тем более, когда это касается поставок из-за рубежа, взаимоотношений с таможенными структурами и логистическими компаниями, осуществляющими перевозки. Поэтому во всех отношениях выгодно взять на субподряд специализированную компанию, которая выполнит весь комплекс подобных работ. В финальном результате вы выиграете и финансово, и во времени, и сохраните нервы.



Этап 5

Pre-opening

За 3-7 месяцев (это зависит от объема отеля, дополнительных сервисов, особенностей найма персонала в том или ином регионе) начинается этап подготовки к запуску отеля. Если у вас нет подписанного контракта с Управляющей компанией, то самое время задуматься над тем, кто у вас будет работать, какая штатная структура, где взять служебные и должностные инструкции, кто будет проводить тренинги и еще более 300 вопросов, ответы на которые необходимо получить и отработать до открытия.

Я не буду останавливаться в данном материале на том, как проводить собеседования или сколько кому нужно платить. Это тема для отдельной статьи.

Хочу обратить ваше внимание на то, что костяк персонала должен появиться в вашем отеле еще до того, как закончатся все строительные работы. Особенно это касается инженерных подразделений отеля, о которых очень часто забывают и предпочитают набирать чуть ли не в последнюю очередь. Ваш вновь набранный персонал должен иметь более чем достаточно времени, чтобы проработать со всеми основными подрядчиками вопросы функционирования всех инженерных систем и установленного оборудования. Важно пересмотреть всю документацию, гарантийные обязательства, познакомиться с теми, кто будет осуществлять дальнейшее обслуживание всех смонтированных систем.

Обязательно устройте «пустые прогоны» по действиям персонала в условиях пожара и других экстремальных ситуациях. Когда к вам уже заедут первые гости, вы не сможете это делать свободно и так, чтобы никого не испугать. На этом этапе еще можно исправить ошибки и научить основную часть персонала, каким образом необходимо действовать. Кроме того, вы сможете сами более

глубоко изучить сильные и слабые стороны вашего оборудования и вашей команды.

Хочу пожелать всем успешных открытий новых отелей и активного развития украинского туристического рынка. Наша команда всегда будет рада ответить на ваши вопросы и стать партнером в реализации качественных гостиничных продуктов!

Костяк персонала должен появиться в вашем отеле еще до того, как закончатся все строительные работы. Особенно это касается инженерных подразделений отеля, о которых очень часто забывают и предпочитают набирать чуть ли не в последнюю очередь.



Дизайн фасада для отеля в Почаеве также разработали специалисты ABHG.