

Pasti ob vlaganjih v hotele

Oblikovanje vrednosti hotelov smo spoznavali že prejšnji teden, tokrat pa jemljemo pod drobnogled vprašanja, povezana z vlaganji vanje. Napovedi v turizmu so v Evropi in tudi pri nas obetavne, zato so ideje in želje po novih zmogljivostih v turističnem sektorju precejšnje. Tudi pri nas. Ko človek prebira in posluša vse te številke, izražene v namerah o večmilijonskih vlaganjih in novih posteljah, se mu kljub dobrim obetom v turizmu porajajo vprašanja, ali živimo vsi na istem prostoru. Verjetno bo potrebna neka prizemljitev, da svoje želje uokvirimo v možnosti. Zanesljivo so izražene namere zelo segmentno in lokalno usmerjene, zato ne gre tega kar posploševati. Vendar ob tem ne smemo pozabiti, da je v Sloveniji 10.000 hotelskih sob. Od tega jih je nezasedenih kar do 6000 oziroma do 50 večjih hotelov. Te hotele je nekdo zgradil z nekim denarjem, tudi z mojim in vašim. Redko je razmišljanje in zavedanje o tem, da moramo vlaganje pokriti s poznejšim poslovanjem in da lastniki pričakovano zahtevajo donos. Tveganje je v vsakem poslu, je pa zanesljivo najbolj poučno in učinkovito v takih primerih, ko to delamo z lastnim, in ne s tujim denarjem. Pričakovanja lastnikov so za danes, ne odlog pripadajočih koristi, prikritih ali odkritih, v prihodnosti.

Hotel ni le zgradba

Ob vlaganju je dobro vedeti, da se vrednost hotela ravna po uspešnosti prispevkov sestavin in skupne koristnosti poslovanja hotela. Kot smo že zadnjič zapisali, vrednost hotela ni nujno seštevek posamičnih vrednosti sestavin (objekta, bazena, igrišč ...). Če je poslovanje skromno, manj uspešno, je tudi cena nizka. Vrednost hotelu ustvarja njegova koristnost poslovanja, sedanja in/ali potencialna. Vlaganje v hotel mora biti skladno z osnovno namero, kakšen trg, kakšne kupce bo s svojim turističnim proizvodom nagovarjal. Postavlja se vprašanje, kaj je ključno, ko investiramo – kupujemo ali gradimo. Glede na to, da se s tem ne srečujemo pogosto, je zlasti pomembno, da poznamo odgovore na praktična vprašanja: koga, katere goste nagovarja hotel, kolikšna je finančna moč potencialnih gostov, kakšen tržni delež zavzema hotel, kdo so glavni konkurenti, kakšen je potreben obseg prodaje, kje je kritična meja nočitev, kakšen je oz. bo povprečen ADR (povprečna dnevna cena), koliko se realno lahko zadolžimo in podobno. Pri tem naj nas stalno spremlja misel, da prestiž ob vlaganju zahteva prestižnega gosta v vseh ozirih bivanja in potrošnje.

Skrbno preišljena vlaganja

Hotelska dejavnost je delovno in kapitalsko intenzivna, zato je potrebna dodatna skrbnost pri vlaganjih. Za uspeh so najprej ključni dobri menedžerji, ki morajo imeti široko strokovno znanje in praktične izkušnje, izbrušene na prostem trgu. Kdor se pač »to gre«, mora teoretično in praktično razumeti celostno ekonomsko in fizično »bit« poslovanja hotela. Ob tem ne smemo zanemariti tudi zahteve po občutku za ljudi, saj se znamka in ugled hotela ustvarjata po vsej piramidi zaposlenih.

Logika investiranja v hotele je povsem enaka kot pri vsakem drugem, ne glede na specifično premoženja. Specifika poslovanja ali premoženja je sploh termin, ki ga pogosto uporabimo kot pokritje za naše lastne nezmožnosti. Pri morebitnih težavah v poslovanju se vrednost fizičnega premoženja hotela (zemljišče, objekt, oprema, športno rekreacijska infrastruktura ...) zmanjša, žal pa ne tudi krediti. Prav tu nastane resna zadrega. Že samo razmišljanje, da je hotel zgolj nepremičninska zgodba, ki bo enkrat prinesla pričakovani donos, je lahko usodno, še zlasti ker je ob nizki izkoriščenosti udarec fiksnih stroškov še izrazitejši. Prenizka izkoriščenost, primerjano s tujimi hoteli, je resna težava slovenske hotelske

industrije. Tudi zaradi tega presenečajo sita presoja, ko gre za nove investicije. Seveda so tudi tu pozitivne izjeme, širše zlasti v delu zdraviliških in poslovnih hotelov.

Pri vlaganjih v hotel je smiselno uporabiti preizkusna merjenja vrednosti novogradnje hotela, saj se s tem izognemo postinvesticijskim travmam in izgubi denarja. Tak testni pripomoček so t. i. izkustveno pravilo palca z ADR, preizkusi s sobnim večkratnikom RRM (razmerje vrednosti hotela in prodaje sob), testni izračuni vrednosti zemljišč v hotelski rabi ter metode večkratnikov. Vsaj osem je takih uporabnih metod, pri katerih si z veliko zanesljivostjo postavimo zgornjo in spodnjo mejo vrednosti. To zadostuje, saj je verjetnost napak v takem primeru nična ali zelo majhna.

Garancije za uspeh ni

V povezavi z analizami in merjenjem uspešnosti hotela moramo upoštevati, da ni vsaka pozitivna donosnost poslovanja, visoka prodaja, primerna izkoriščenost ali rast prenočitev hotela jamstvo, da hotel ni ali ne bo v rdečih številkah. Neprodana soba je za hotel visok, dejansko nepopravljiv strošek. Ob tem še dodajmo, da hotelske storitve ne moremo proizvajati na zalogo in/ali skladiščiti. Če zelo poenostavimo, gre v dosti primerih za fenomen postopnega »umiranja« ob pozitivnem poslovanju. Zato je investiranje lahko posebna past. Na primer upravičena prenova sob ali obnova žičniškega sistema je poseben apetit za nepoznavalce, vendar pogosto tudi ne povečuje vrednosti hotelskega kompleksa. Neredko je tak zalogaj začetek potopa sistema. Poenostavitve so v takih in podobnih primerih enostavno pogosto prevelike in tudi zmotne. Poglejmo si v tem delu še ključne dejavnike uspešnosti poslovanja (RevPar, ADR, NOI, izkoriščenost sob ...) hotelov v ZDA: gre za mešanico približno tisoč različnih hotelov, kjer je vrednost kazalnika ADR od 110 do 130 (v Sloveniji je od 70 do 90) in izkoriščenost od 62 do 65 odstotkov (v Sloveniji od 40 do 43 odstotkov). Tudi večja mesta v srednji Evropi imajo v večini hotele z od 64- do 70-odstotno izkoriščenostjo. Če pa iz tega vzorca izluščimo prestižnejše hotele, je razvidno, da je vrednost sobe več kot 350.000 evrov, in to kljub tudi 100 let starim hotelskim zgradbam. Številke so dovolj zgovorne.

Kaj uči praksa

Poglejmo najprej primer novejšega hotela ob morju. Zgrajen je bil pred nekaj leti in spada med manjše hotele. Hotelski produkt nagovarja letoviškega gosta, primerljivo s podobnimi hoteli ob morju in na otokih. Konkurenca je seveda zelo močna. Njegov današnji problem v poslovanju je nizka zasedenost kot končni izraz vseh predhodnih poslovnih težav, saj poslovna namera iz teoretičnih planov ni skladna z realnostjo poslovanja zadnjih let. Še več, odmik je povsem nerazumljiv, saj so glavni deležniki odločanja očitno zatajili. Gre za šolski primer prepada med teorijo in prakso. Njegova današnja izkoriščenost je manj kot 17 odstotkov, čeprav so načrtovali od 50- do 55-odstotno, skupna prodaja pa do trikrat prenizka.

Hotel se danes prodaja, vendar so njegove izhodiščne cene nerealne. Lastniki se nikakor ne morejo »ločiti« od zneska vlaganj, ki so bila izvedena. Kupca ne zanimajo »zgodovinska« vlaganja, ampak dejanska tržna zmožnost. Problematične so tudi nekatere dosedanje ocene vrednosti, ki so dosegale 70 do 80 odstotkov prvotnih vlaganj, brez upoštevanja trga. Vsi ključni dejavniki uspeha (ADR, RevPar, izkoriščenost, NOI/na sobo ...) so izrazito pod povprečjem s primerljivimi.

Nauk te nasedle investicije je, da se lotimo stvari profesionalno s pravimi ljudmi z izkušnjami in ne

živimo v namišljenem trgu. Cena naivnosti in strokovnih neumnosti je zelo visoka. Lastniki in drugi bodo izgubili dobršen del svojih sredstev. Vložek v hotel je bil 1000 enot, iztržek pa bo po nekaj letih poslovanja verjetno med 28 in 33 odstotki glede na vložena sredstva. Primer pa ni osamljen. Opazovano skozi nepremičninska očala gre za visoko ekonomsko zastaranost.

Drugi primer je hotel na lepi lokaciji neposredno ob obali. Hotel je starejši in srednje velikosti in za njegov nakup se zanimajo tako domači kot tuji kupci. Njegova izkoriščenost v zadnjih letih je bila od 30- do 35-odstotna. Hotelski produkt nagovarja letoviškega gosta, pretežno srednjo do starejšo populacijo. Hotel potrebuje večjo investicijo v prenovu sob in delno tudi energijsko sanacijo. Za njegovega kupca bo to takojšnji strošek. To pomeni, če bo prodajna cena 1000 enot, je treba prišteti še znesek investicije v obnovo, kar bo dalo pravo nakupno ceno, ki jo bo soočal z načrti. Težnja k ceni, ki odraža stroškovno logiko vrednosti hotela, je nerealna, ne glede na vse okoljske attribute, ki jih hotel ima. Namera spremembe hotelskega produkta za povečanje cene je tvegana, ker je konkurenca kar velika. V tem primeru je za kupca ključno, da hotela ne bo preplačal, saj tega ne rešuje tudi pozitivno, donosno poslovanje v prihodnosti. Odločanje je značilno investicijsko, kjer se soočata prihodnje poslovanje z nakupno ceno hotela. Zgolj presoja donosnosti je premalo.

mag. Milan Torkar, dipl. inž.,
izvedenec za ekonomijo – vrednotenje podjetij,
cenilec za gradbeništvo,
izvedenec in cenilec za stroje in opremo,
Tekos, d. o. o., Tolmin,
Zbornica za poslovanje z nepremičninami pri GZS