

## **SPA trudna inwestycja - dobry image**

**Hotelowe SPA wbrew pozorom wcale nie jest łatwym biznesem. Można zainwestować krocie w powierzchnię i urządzenia, nie osiągając przez lata zakładanego efektu. Dlatego najważniejsza jest odpowiedź na pytanie: po co w naszym hotelu potrzebne jest SPA? Czy chcemy na nim zarabiać więcej niż na sprzedaży miejsc noclegowych, czy ma "tylko" służyć pozyskaniu większej liczby gości**



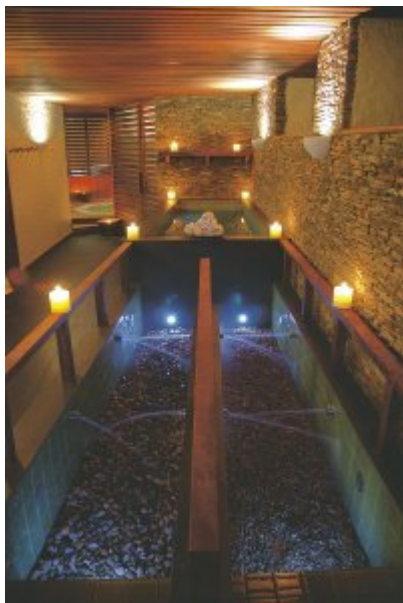
Wprowadzenie usług SPA do oferty obiektów noclegowych jest już niemal niezbędnym standardem w hotelach najwyższej klasy oraz w hotelach typu wypoczynkowego. Salony SPA stają się nie tylko ważnym elementem umożliwiającym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, ale także istotnym argumentem dla budowania pozytywnego wizerunku hotelu. Usługi SPA są istotnym kryterium przy podejmowaniu decyzji o dokonaniu rezerwacji w takim, a nie innym hotelu.

Tę nie tak znowu oczywistą tezę potwierdzają wyniki badań z rynku francuskiego przeprowadzone dla hoteli o standardzie trzech gwiazdek - aż 93 proc. klientów dokonało rezerwacji z racji istnienia SPA w hotelu. To, że goście chcą nocować w obiektach wyposażonych w SPA to jedno, a to, czy decydują się na skorzystanie z usług, to coś zupełnie innego, bo z tego samego badania wynika, że tylko 34 proc. klientów, którzy zdecydowali się na wybór hotelu z centrum SPA, skorzystało z jego usług. Jakość oferty rynkowej dostępnej w centrach SPA systematycznie wzrasta wraz z wymaganiami klienteli.

To właśnie dzięki tej jakości SPA zdobywa coraz ważniejszą pozycję jako niezbędny element zewnętrznego wizerunku hotelu. Tym bardziej, że SPA są same tym rodzajem usług, w którym stworzenie odpowiedniego image, pewnej "otoczki", rytuału odgrywa kluczową rolę. Zastanawiając się nad uzupełnieniem oferty hotelu o centrum SPA, należy pamiętać, że jest to duża inwestycja, która pociąga za sobą poważne koszty finansowe. Nakłady inwestycyjne w SPA są zróżnicowane i zależą od poziomu, rodzaju i jakości usług oraz wyposażenia, które docelowo zamierza osiągnąć hotel.

Na rynkach Europy Zachodniej kalkulacja nakładów uwzględnia średnio od tys. euro na metr kwadratowy w hotelach trzygwiazdkowych, do 3,5 tys. euro dla obiektów czterogwiazdkowych. Jeśli w najprostszy sposób pomnożymy te wartości przez średnią powierzchnię SPA w hotelu, która zwykle wynosi ok. 300 m. kw, to inwestycja zamknie się skalą kosztów między 300 tys. a milionem euro. Niektóre nadmorskie hotele specjalizują się w usługach thalassoterapii (pielęgnacja wodą morską, solą, algami), dla których sprzęt zwykle jest droższy, ponieważ musi być odporny na morską wodę.

## Wizerunek przede wszystkim



Rozważając - niemal jak pokazaliśmy - inwestycję w centrum zdrowia, urody i odnowy biologicznej SPA, musimy pamiętać, że czas zwrotu poniesionych nakładów finansowych nie następuje natychmiast. Według części ekspertów zajmujących się rynkiem SPA, w przypadku niektórych urządzeń, nie następuje on nigdy. Po prostu modne, a więc i konieczne z uwagi na wymagania klientów urządzenia, nawet po kilkunastu miesiącach zastępuje się nowszymi, lepiej wyposażonymi, a stare albo próbuje się sprzedać, albo - jak to często ma miejsce w przypadku sieci hotelowych - przekazuje do obiektów, w których poziom wymagań klientów jest niższy. Natomiast samo zaistnienie SPA w obiekcie poprawia image hotelu, w sposób niemal identyczny, jak nowy, szykowny samochód w przypadku właściciela nawet nie najlepszej firmy. I ten dobry wizerunek należy kreować od pierwszego dnia działalności centrum SPA, już od "wielkiego otwarcia dla klientów" salonu w hotelu. Tylko, że temu wydarzeniu musi być poświęcona specjalna impreza, wielki launch, na który hotel powinien przeznaczyć odpowiednią część budżetu inwestycyjnego. Wymagania klientów co do usług SPA są

trojaki - poszukują oni usług i zabiegów przynoszących prawdziwe doznania relaksu psychicznego oraz odnowy biologicznej ciała, miejsca o charakterystycznym i ergonomicznym wnętrzu, a także profesjonalnych i naturalnych (bio, organic) kosmetyków. I właśnie spełnienie tych trzech postulatów, jeśli zostaną one w pełni zrealizowane, może zapewnić sukces każdemu, nie tylko hotelowemu centrum SPA.

Każdy z powyższych elementów jest również nowym wymaganiem dla hotelu. To dziedzina działalności wymagająca od managerów hoteli nowych kompetencji i fachowości. Jako przykład można podać ważne dla SPA zarządzanie ofertą kosmetyków. Nie byłoby na świecie tylu możliwych technik pielęgnacji i wellness bez jakiegokolwiek współdziałania z kosmetykami. Dla masażu typu Ayurveda podstawą jest używanie lokalnie tłoczonych olei do ciała. Nasuwa się zatem wniosek, że utworzenie SPA w hotelu bez znalezienia odpowiedniej linii kosmetyków oznacza mało realne lub wręcz nierealne zaspokojenie oczekiwań gości, wytworzonych przez informację o tego typu zabiegach. Trudno hotelarzowi zaprojektować własne SPA i jeszcze do tego własną linię kosmetyków, choć pomysł posiadania pełnej kontroli własnej nazwy SPA i kosmetyków niewątpliwie korzystnie wpływa na wzmocnienie image hotelu. Mimo to jest to odrębna i kompletnie inna dziedzina niż hotelarstwo.



Idąc w tym kierunku, hotelarz na pewno nałoży na siebie wiele dodatkowych obowiązków, więc warto przyjrzeć się wpływom finansowym ze sprzedaży kosmetyków. To, góra 25 proc. z przychodów SPA, większą część wpływów pieniężnych ze sprzedaży kosmetyków zrealizować można poza ścianami hotelu, poprzez sprzedaż w sklepach kosmetycznych lub w aptekach. Czy zatem warto tworzyć własną markę? W przypadku produktów bardzo niszowych, sprzedawanych za pieniądze o wiele wyższe od średniej rynkowej, pewnie warto. Ale zauważmy, że żadna z największych, globalnych sieci, która w znacznej części zarządzanych przez siebie obiektów stawia na centra SPA, nie wprowadziła własnej, pokrywającej się z nazwą hoteli marki. Do czynienia z zupełnie odwrotną sytuacją mamy, gdy to producent kosmetyków buduje obiekt noclegowy ze SPA i nadaje mu markę kosmetyków. W Polsce mamy z takim przypadkiem do czynienia przy marce Dr Irena Eris i ewentualnie krakowskiej Farmonie.

## Oprzeć się na cudzej marce

Nie są to rozważania tylko teoretyczne. Zmierzają one do kolejnego twierdzenia: do nowo powstającego centrum zdrowia i urody SPA hotelarze, zamiast sami wyszukiwać urządzenia i kosmetyki, mogą zatrudnić zewnętrznego operatora, firmę posiadającą kwalifikacje przy projektowaniu i zarządzaniu SPA w obiektach hotelowych. Tym bardziej, że większość operatorów proponuje między innymi usługę kreowania unikatowej linii kosmetyków dla hotelowego SPA wzmacniającej image hotelu.

Część operatorów funkcjonujących na rynku SPA pod własną nazwą proponuje usługę typu franczyzowego dla salonów dziennych SPA i SPA hotelowych. Korzyści z zatrudnienia tego typu operatora polegają m.in. nad tym, że pomaga on właścicielowi SPA przy projektowaniu i zarządzaniu SPA, przekazuje własne doświadczenie, własną linię produktów SPA, która posiada rozpoznawalny image i dopasowaną filozofię zagospodarowania wnętrza oraz fachowo szkoli personel.

## SPA w hotelu - zarys założeń finansowych

- 1. Poziom inwestycji: od 1 do 3,5 tys. euro na metr kwadratowy. Basen zawsze, niezależnie od wielkości znacznie podnosi poziom inwestycji.
- 2. Przychody ze świadczonych usług na średnim poziomie 1580 euro z metra kwadratowego powierzchni. Poziom przychodów jest uzależniony od wyposażenia centrum SPA w basen. W przypadku małego centrum SPA o bardzo wysokim standardzie basen może podwoić ten przychód. Basen jest ważnym atutem w przypadku miejskich hoteli ze SPA. Udział przychodów centrum SPA w przychodach całego hotelu to nie więcej niż 1-7 proc. Wynik ten zależy od rozmiaru całkowitej powierzchni SPA. Natomiast w przychodach SPA dominuje sprzedaż usług i zabiegów, które stanowią 80 proc. przychodów, zaś sprzedaż kosmetyków SPA 20 proc. przychodów.
- 3. Wydatki: - koszty sprzedaży: ok. 20 proc. przychodów SPA; - koszty personelu: średnio 55 proc. przychodów SPA; - liczba zatrudnionych przypadająca na klienta: 1,4; - inne wydatki: administracja, remonty, marketing, media: 20-25 proc.
- 4. Zysk brutto: średnio, mniej niż 10 proc. przychodów SPA

Przykładem tego typu franczyzy jest marka Cinq Mondes, firma specjalizująca się w tworzeniu SPA dla hoteli. Umowa franczyzy składa się z podstawowego ryczału w wysokości 15 tys. euro oraz 5 proc. od rocznych przychodów od świadczonych usług zabiegowych. Tym sposobem franczyzodawca Cinq Mondes rekompensuje udostępnienie własnej - i rozpoznawalnej na rynku marki - hotelowym SPA oraz ogólne wsparcie obiektom noclegowym przy ich inwestycjach: zaprojektowanie wnętrza, modyfikacje architektoniczne, szkolenie dotyczące specyfiki rytualnych masażu z produktami Cinq Mondes, szkolenie z zakresu administrowania i kierowania SPA. Jeśli hotelarz stanie się dobrym i pojętym uczniem, to - według firmy zarządzającej Cinq Mondes - marka zapewnia mu sukces.





Jednak ten poziom sukcesu jest również ustalony w umowie franczyzowej. Na zachodnich rynkach firma oczekuje od hotelowego SPA rocznych przychodów na poziomie 700 tys. euro po upływie pierwszych trzech lat. Nota bene, taki sukces jest osiągalny przy obowiązkowym zakupie i stosowaniu kosmetyków Cinq Mondes oraz każdych innych, które najbardziej pasują do technik i przepisów zabiegowych przekazanych podczas szkoleń pracowników.

### **Bilans powyżej zera**

Wracając do rachunku ekonomicznego, to analiza zwrotu inwestycji w SPA nie jest aż tak oczywista. Widoczny w strukturze sprzedaży wysoki poziom osiągniętych przychodów rocznych nie musi wcale odzwierciedlać dobrego poziomu dochodów, przy wysokich dla SPA inwestycjach w salonie, bądź przy dużych kosztach personelu. Niestety, zazwyczaj prowadzeniu usług SPA towarzyszy wysoka sezonowość, która pociąga za sobą znaczne wahania przychodów i dochodów.



Dlatego w tym układzie więcej uwagi należy zwrócić na "cash flow" (płynność finansową) generowaną przez SPA niż ostateczne dochody brutto. Niektóre SPA hotelowe mogą mieć dochodowość bliską zeru lub poniżej, a mimo to hotelarze wciąż uważają, że korzyści znajdują się bezpośrednio w umocnieniu image dla hotelu, rozpoznawalności hotelu na rynku, a SPA poprawia obłożenie oraz średni dochód za pokój. Kiedyś to restauracje hotelowe przysparzały hotelarzom najwięcej trudności w osiągnięciu

progu rentowności. Dziś sytuacja w hotelowej gastronomii jest zazwyczaj opanowana. Co nie zmienia faktu, że zdarzają się sytuacje, gdzie rentowność SPA przekracza rentowność restauracji, co ogłaszano już w sieciach hotelowych Kempinski czy Raffles Hotels. Hotel to złożone przedsiębiorstwo i nie da się bez uwzględniania jego lokalizacji, typu klientów ustalić jednoznacznego modelu biznesowego.

Na sukces hotelu składa się efekt synergii miejsca, w którym jest położony, standardu pokoi, jakości usług gastronomicznych, wykorzystania sal konferencyjnych, czy centrum zdrowia i urody SPA. W różnych obiektach te różne rodzaje działalności napędzają się wzajemnie, a najważniejsze, by ich przychody i koszty funkcjonowania przynosiły właścicielom czy operatorom dodatni wynik finansowy.

Igor Martin