

Hotellbransjens strukturendring – rollefordeling eiere og operatører

Hotell- og restaurantbransjen er i endring, behovet for innsikt og kunnskap er økende og rollene er ikke lengre som de en gang var. Tidligere tiders hotelleiere var ofte både kapitaleiere, vertskap og sist, men ikke minst – personligheter det fortsatt snakkes om. Fra den gang og frem til vår tid, har vi vært vitne til en strukturell endring, der rollene bak enkeltstående- og hoteller i kjeder er blitt mer lik andre industrialiserte næringer. De siste to tiår har denne utviklingen akselerert.

•• HRR -Rolf Skodjereite. Eurotel Management Services

Hotelldriveren, eieren og kapitalen er gjen- sidig forsterkende – og gjensidig avhengig av hverandre. Dog gitt visse markedsbetin- gelser som bør være tilstede. Samarbeids- formene varierer, men hovedsakelig har spesialiseringen gått i retning av tettere samarbeid mellom eiendomsselskaper og hotelloperatører. Begge områder krever dybdeinnsikt og spesialisert kunnskap på respektive kompetanseområder. Dette krever tett dialog mellom partene. Den vanligste samarbeidsformen har vært dominert av separate eiendomsselskap og tilsvarende driver-/operatørselskaper. Driftsavtalene mellom disse to er helt sen- trale. Hvordan reguleres leien? Er det fast- leie, kun omstningsbasert i prosenter, eller er det en kombinasjon av prosent- og mini- mumsleie? Hvordan reguleres vedlikehold av eiendom vs. inventar/driftsløser? Hva kreves av driftsrapportering fra operatør- selskapet?

De norske og øvrige nordiske hotelloper- atørene har omfattende og tung kompetanse på disse områdene. Hotellutbyggerne kom- mer etter, og fra å ha vært bygget og eiet som frittstående hoteller, som Park Hotel i Sandefjord, Farris Bad i Larvik, Grand Hotel i Oslo m. fl., går trenden også her i retning eiendomsselskaper som spesialisier- er seg på en portefølje av opptil flere hotell- er. Rica Eiendom, Pandox, Wenaasgrup- pen, Linstow, Olav Thon, Reitan Eiendom, samt diverse samarbeidsmodeller bestående av eiendomsutviklere og institusjonelle in- vestorer som KLP, DNB Eiendom, OBOS Forretningseiendom, Aspelin Ramm m. fl. Ideelt sett er partene gjensidig avhengig av, og gjensidig forsterkende på hverandre. Al- likevel, og den aller viktigste erkjennelsen – **det er i driften verdiene skapes**. Deling av overskuddet kan gjøres på forskjellig vis, men det kan også investeringene.

På årets Hotellmarkedsdag, i regi av DNB, Innovasjon Norge og Horwath, ble en rekke temaer presentert og debattert. Ett av disse var; «Hotellsituasjonen i Norge med færre aktører. Leieavtaler vs. Management- avtaler». Panelet bestod av topledere fra Nordic Choice Hotels, Rezidor Hotel

Group, Scandic Hotels og Pandox. Temaet var i utgangspunktet interessant, men ikke helt utfyllende. Ikke uventet, for de fær- reste går vel ut og informerer om innholdet i sine respektive avtaleforhold.

Friskusén Petter Stordalen har gjort en fantastisk reise gjennom det norske og det svenske hotellandskapet. I tillegg til å inne- ha en god posisjon teft, er det min og andres oppfatning at han i tillegg har forståelse for at hotell er en profesjon han skal overlate til andre å drifte. Erkjennelsen av det krever dyktige ledere med spesiell kunnskap og er- faring, er intet mindre enn en «vinn – vinn situasjon» for hans satsing. **Nestorene Jan E. Rivelsrud og Olav Thon**, begge med litt forskjellig inntreden i hotellbransjen, men klart med det samme formål om å tjene penger. *Jan E. Rivelsrud* m/ familie har akkumulert store verdier over tid som en sær- deles dyktig hotellfagmann. Heretter synes nå **Rica Eiendom** å regne som en betydelig eiendomsaktør i hotellmarkedet. **Thon** har fortsatt bukten i begge ender, eiendom og drift, men i viss grad også en tredje variant, franchise-avtaler, med og uten leieavtaler.

Managementavtaler i forandring

Managementavtaler er den minst utbredte varianten på det norske og svenske hotell- markedet. Hvorfor, jo mest fordi hittil har eieren tatt nesten all risiko. Som *Torgeir Silseth* uttrykte det, kan en jo også snu utsa- gnet og hevde at også leieavtaler utformet slik at leietaker heller ikke klarer å innfri forpliktelsene, ikke er noe bedre. Visst, men det er med leieavtaler som med manage- mentavtaler – to parter (minst). Med an- dre ord, avtalene skal utformes for at begge parter skal kunne leve med intensjonene i kontraktsinnholdet. Kan de ikke det, bør eller skal de heller ikke inngå noen avtale som ikke tjener hensikten – *lønnsombet for partene*. Undertegnede forhold til temaet managementavtaler er følgende. Eksamen i fagområdet i 1977/78 under veiledning av Professor James J. Eyster som fortsatt regnes som far til produktet «Management Contracts». I tillegg har jeg implementert en rekke slike kontrakter, men også bistått i å forhandle, samt reforhandle tilsvaren-

de, når det har vært påkrevet. Skiftende markedsforhold som følge av økonomi, men også tilbud- og etterspørselsbildet en- drer styrkeforholdene mellom eier og oper- atør. Dette igjen kan føre til at variablene i en kontrakt ser annerledes ut i fremtid enn i den nære fortid. På vegne av inves- torer var vi i årene 2011 – 2012 i samtaler og sonderinger for å belyse muligheten for å få en internasjonal aktør på banen for et norsk/svensk samarbeidsprosjekt. Vår op- pdragsgiver var skeptisk til ordet manage- mentavtale, og med god grunn, ref. det som tidligere er sagt om risiko osv. Det vi kom frem til, står imidlertid i skarp kontrast til det samme utsagnet. Én av interessentene skilte seg ut ved å tilby en management- og franchiseavtale, samt en mindre eierandel i prosjektet begrenset til 15,0 – 20,0 %. Dette illustrerer at også profilerte hotellk- jeder står på terskelen til å endre sine vilkår i managementavtalene, slik at de også kan bli mer konkurransedyktig i forhold til den typiske nordiske varianten, leieavtaler.

Grunnprinsippene i en management- avtale (sterkt forenklet):

- **Management Fees / Basisgodtgjørelse** (prosentats som kan variere fra 2,5 til 5,5 % avhengig av hvorvidt andre elementer som franchiseprodukter eller annet er inkludert). NB! Viktig å definere avregningsgrunnlaget.
- **Success Fee / Incentivgodtgjørelse** (et tillegg operatør/eier sier seg enig i å splitte etter en nærmere definert fordelingsnøkkel, forutsatt at den delen av resultatet, før renter og avskrivninger, overstiger et avtalt prosentnivå av netto omsetning. Et tenkt tilfelle kan f.eks. være at overskytende resultat på over 33 % kan fordeles 30 – 70 mellom operatør og eier).
- **Avtalens varighet** (ikke uvanlig at operatørene ønsker lengst mulig varighet på sine kontrakter, men klausuler om resultatoppnåelse bør inngå i avtalen, med tanke på «avtalte årsaker til oppsigelse». I motsatt fall kan det bli dyrt å kjøpe seg ut av



en slik avtale. Andre alternativer kan også være reduksjon av basis godtgjørelse om ikke lovet resultat oppnås – og som kan reverseres hvis motsatt)

- **Partenes forpliktelser** (tydeliggjøre hva partene forplikter seg til overfor hverandre iht. kontraktens innhold etc. NB! Viktig å ha i tankene, er at operatørselskapene mest av alt bringer inn managementkompetanse, verktøy for regnskap/økonomi, booking, salg/ markedsføring).

Managementavtaler finnes allerede i et antall også her i Skandinavia, men ten- densen har hittil vært at eiendomsselskap- ene først og fremst ønsker seg leieavtaler, med eller uten garantier. Det er utvilsomt investorene på eiendomsiden som løper den største risikoen, og følgelig ønsker disse å sikre sine investeringer best mulig. Hvorvidt operatørselskapene kan sikre sine primære oppgaver, drift av hoteller, kan variere fra operatør til operatør. Sikkert er det allikevel at det vi kaller success fee/ incentivgodtgjørelse, ikke er en stor del av kontantstrømmen til de samme oper- atørselskapene. På bakgrunn av dette har vi foreslått og vil fortsette å gjenta det, be operatørene fjerne incentivgodtgjørelsen og inviter dem til å skyte inn EK (egenkapital) som del av et samarbeid. Det er rett tids- punkt til å gjøre dette nå, og tendensene til at driver/eier konstallasjonene allerede er på vei i denne retning er godt synlig. **Enda en grunn til at Petter Stordalen og Olav Thon har lyktes, de har allerede skjont at det er gjennom driften verdiene skapes. Begge to pløyer overskudd fra driften inn i eiendom.** At **Pandox** går fra å være et rendyrket eiendomsselskap til nå også å drifte egne hoteller, er verdt å legge merke til i den pågående strukturelle endringen i hotellbransjen.

Er vi vitne til en gryende maktkamp mellom hotellbransjens aktører?

Innledningsvis har jeg brukt benevnelse hotelldriveren, eieren og kapitalen. Det er bevisst nettopp fordi dette gjenspeiler den forretningsmessige arena disse tre aktørene befinner seg på – konkurransearenaen.



Både hotelldriveren og eieren besitter ut- vilsomt stor kompetanse på sine respektive fagfelt. Allikevel har der vært en rollefor- deling, noe som igjen har gjenspeilt seg i kapitalisering- og finansiering av hoteller. Dette bildet er det vi nå ser er i ferd med å endre seg. Hotellkjeder med tilstrekkelig EK, vil påta seg rollen også som hotelleiere. Enten helt eller delvis. Sistnevnte modell er i ferd med å tvinge seg frem også for de av operatørene som hittil kun har villet tilby managementavtaler. Den operatøren som kan tilby EK i en eller annen form og stør- relse, er også en samarbeidspartner å fore- trekke fremfor en som ikke kan/vil tilby slik finansiering for et prosjekts realisering. Dette kan være en posisjonering i retning av at også driftsselskapet tar et større ansv- ar for det operasjonelle resultatet. I den grad et operatør- og managementselskap på linje med øvrig eier(e) nå vil signalisere at de også kan gå inn i driftskontrakter også som medinvestorer, kan åpne for at vi vil se en endringer av hittil kjente modeller for leie- og managementavtaler. Denne tren- den er allerede tydeliggjort gjennom noen av de kjente hotellkjedens sterke vekst og ekspansjon den senere tid. Selvfølgelig skal gode driver- og operatørselskap ha betalt, ja endog godt betalt hvis de gjør en god jobb!

Vi er av den oppfatning at hotellbransjens aktører gjør klokt i både å eie og drive sine hoteller i størst mulig utstrekning selv. Den utviklingen har vi påpekt allerede, men hva hindrer eiendomsselskaper i å drifte egne hoteller? Kun den bransjespesifikke kompetansen, men også den er tilgjengelig. Den stedlige ledelse, dvs. sisteleddet, er helt avgjørende enten du er i eller utenfor et kjedesamarbeid. I tillegg kan frittstående hoteller søke driftsfordeler gjennom fran- chiseavtaler, enten direkte eller indirekte gjennom en tredjepart. Vi ser allerede at flere individuelt eide og drevne hoteller har tegnet slike franchiseavtaler med bl.a. Choice o.a. Tilgangen på store hotell- kjeders operative infrastruktur kan bidra til trafikk og innkjøpsavtaler disse hotellene ellers ikke ville ha oppnådd. Her som ellers, jo færre involvert, desto færre å dele profit- ten på. Dette antar vi også er den sterkeste

motivasjon til at **Pandox** nå drifter 16 av sine egne hoteller selv.

SCANDIC HOTELS oppkjøp av RICA kan komme til å by på utfordringer, men også overraskelser. For å sitere *CEO Frank Fiskers i Scandic Hotels*, er selskapet godt klar over Ricas sterke merkevere i Norge. For hoteller gjelder fortsatt at «produkter & tjenester» er drivkraften i etterspørselen. Noen av Ricas opparbeidede merkevarer vil derfor Scandic ta med seg videre ifølge Frank Fiskers. Det tror undertegnede de gjør klokt i, for det er med dette som annet; «*gjesteloyalitet er flyktig, og derfor blir det i et konkurranseutsatt skandinavisk hotellmarked spesielt viktig å ta godt vare på gjestene*». Med andre ord, utfordringen blir å sikre at enhver kontakt er positiv for gjestene.

Hotelleiendomsselskap vs. hotelloperatør

I innværende år har vi sett begynnelsen på en ytterligere spesialisering for disse to profesjonene. Det er vår tro at dette er av det gode. Tilveksten av ny hotellkapasitet har vært enorm den senere tid. Ja, endog større enn den jevne etterspørsel skulle tilsi. Konturene av en sviktende inntjening ser vi allerede, og når krybben er tom osv., kan uenigheten om valgt konsept, strategi og fremfor alt, produkter & tjenester stå for innskrenkinger og begrensinger som ikke tjener hotellgjestene. Uten at undertegnede kjenner detaljene nærmere, har vi allerede notert oss at noen av kjedene allerede har gjort konseptuelle grep som har resultert i at andelen av gjenkjøp fra gjester har økt betraktelig. Kall det gjerne kundeloyalitet, men denne formen for konkurransefortrinn er helt nødvendig for den som vil overleve.

Samarbeidsmodellene mellom eiendom- selskap og operatør kan være tjent med at disse også fungerer optimalt ved eventuelt salg, bytte av operatør eller gjennom fus- jon- og andre selskapsmodeller enn det som var tilfellet da kontraktene ble inngått. Oftest er det i disse situasjonene uenighet mellom partene oppstår.

Det at grensene mellom skandinaviske eiendoms- og drift/operatørselskaper så smått har blitt mindre synlig, er trolig en utvikling som vil fortsette og akselerere. Kan partene finne samarbeidsløsninger som både eiendomsselskap og hotelloper- atør, f.eks. at det operasjonelle resultat (EBITDA) tillegges større vekt enn hittil, kan også omsetningsbaserte avtaler være på vei ut. Tettere bånd mellom eier og driver kan være én slik løsning, men ikke alltid. EK-finansiering mellom partene er nevnt som én mulig løsning, som igjen kan bety flere konsolideringer i tiden som kommer.

Rolf Skodjereite

EMS