

Экономика и управление

УДК 338.48

Франчайзинговые формы как перспективная модель развития предприятий индустрии гостеприимства

¹ Наталья Игоревна Арзуманова

² Ольга Викторовна Епанешникова

³ Лариса Васильевна Штомпель

¹⁻³ Сочинский Государственный Университет, Российская Федерация
354000, Краснодарский край, г. Сочи, ул. Советская, 26 а

¹ Кандидат экономических наук, доцент
E-mail: arzum-natalya@yandex.ru

² Кандидат экономических наук, доцент
E-mail: milawka256@mail.ru

³ Кандидат социологических наук, доцент
E-mail: lorelein2003@mail.ru

Аннотация. В статье раскрываются характерные черты, особенности и перспективы использования франчайзинговых форм предпринимательства в индустрии гостеприимства в сложившихся современных экономических условиях в России.

Ключевые слова: франчайзинг, гостиничный бизнес, франшизный договор, франчазер, франчайзи, франшизный договор, управление гостиницами, гостиничные сети.

Введение. Сегодня в мире функционирует большое количество различных гостиничных ассоциаций, предлагающих своим членам полный спектр услуг, которые традиционно включаются во франшизный пакет, в том числе и различные маркетинговые исследования рынков, регионов, их глобальные и стратегические тенденции развития. Подобные организации классифицируются как «добровольные гостиничные сети».

Материалы и методы. Исследования в данной предметной области пока не носят определенного системного характера, научные изыскания большинства специалистов по формированию и развитию франчайзинговых технологий основаны на анализе и адаптации зарубежного опыта, что, как правило, не всегда может учитывать определенные экономические и правовые традиции, а также исторический опыт, и в большей степени своеобразие социально-экономической системы нашей страны. Вопросам развития франчайзинговых технологий посвящены работы отечественных и зарубежных авторов: Я. Мюррей, М. Мендельсон, Д.Н. Земляков, М.О. Макашев, С.А. Сосна.

Цель исследования. На основе обобщения теории и практики формирования и внедрения франчайзинговых технологий, исследовать их содержательную природу, а также выделить основные тенденции данного направления современного бизнеса в России.

Обсуждение. В текущий момент российской альтернативы достаточно дорогим франшизным договорам и полноценным управленческим компаниям пока не существует на рынке. Схемы управления объектами размещения, которые получили достаточно широкое распространение в мировой практике гостиничного бизнеса, к сожалению, приживаются в России с трудом. В современных российских условиях ведения бизнеса каждое гостиничное предприятие, как правило, выживает само по себе, а идеи интеграции или объединений в среде отельеров пока не пользуется особой популярностью. Даже участвуя в отдельных совместных акциях, владельцы гостиниц или менеджеры не готовы допустить сторонних специалистов к процессам управления, маркетингу, производственным процессам. В представленной таблице 1 описаны преимущества, которые получают объекты размещения благодаря синергетическому объединению в цепи под единой торговой маркой в рамках франчайзингового договора.

Пока платформой для внедрения эффективных форм отельного менеджмента в нашей стране могут стать только те структуры, которые на правах собственника могут объединить

некоторые предприятия и на своем положительном опыте и примерах будут способствовать продвижению и внедрению прогрессивных методов управления процессами взаимодействия на отечественном рынке гостиничных услуг [1].

Таблица 1

Основные преимущества модели взаимодействия в рамках франчайзинга в гостиничном бизнесе

Стратегическое управление	Маркетинг	Система менеджмента качества	Финансовые аспекты
Формирование, развитие, трансферт знаний и стратегических компетенций Создание комплиментарных активов Расширение ассортимента услуг, диверсификация Усовершенствование структуры управления Упрощение коммуникации и координации Рента в рамках франчайзингового договора Продвижение интересов цепи Выработка совместных стратегических программ в рамках сети	Формирование уникального сетевого бренда Инновационные подходов в рамках маркетинга сети Инновационные маркетинговые подходы к развитию сети Ко-брендинг: стратегическое взаимодействие в рамках усиления брендов сети Расширение географического присутствия Возможность доступа клиента к любому отелю сети Усиление тотального маркетингового потенциала франчайзинговой сети.	Единые подходы и стратегии в области управления качеством Унифицированы е стандарты обслуживания Усиление относительной стабильности в туристской отрасли Улучшение качества конечных услуг за счет сетевых ресурсов	Уменьшение управленческих и операционных затрат Увеличение рентабельности корпоративных бизнес-процессов Более простая процедура оценки эффективности управления недвижимостью Слияние финансовых ресурсов Серьезные инвестиционные возможности Уникальные точки продаж

Следовательно, на сегодняшний день, приоритетными инвесторами в индустрии гостеприимства, а также инвесторами в отельном бизнесе выступают отечественные предприниматели, иностранные корпорации в основном, предпочитают передавать только свой бренд и получать при этом установленный процент с оборота франчайзи и собственными средствами не рисковать. Зарубежные операторы в среднем получают от 11 до 25 %, при чем условия франчайзингового договора, как правило, предполагают минимум 10, а иногда и до 18 лет управления отелем [13].

Обычно это связано с относительно длительными сроками окупаемости проектов и достаточно высокими рисками. В индустрии гостеприимства они составляют не менее 7–10 лет. Уменьшить сроки до 4-7 лет и снизить сроки возможно двумя основными способами – квалифицированным стратегическим управлением или же строительством офисно-гостиничных комплексов. Также, следует отметить, то развитие рынка объектов размещения тормозят, земельные проблемы – как только земельная стоимость выходит за рамки совокупных инвестиций в 15 %, гостиничный проект становится практически нерентабельным. В нашей стране наряду с франчайзинговыми технологиями и контрактом на управление получила распространение практика создания так называемых совместных предприятий или СП.

Схема образования совместных предприятий в российской индустрии гостеприимства сводится к следующему: два или более инвестора-собственника будущего отеля несут финансовые риски коммерческой деятельности строящегося объекта в рамках своей доли в его уставном капитале. Эти собственники принимают решение о привлечении той или иной торговой марки для продвижения услуг отеля на внутреннем и международном рынках.

Условия, на которых гостиница приобретает известную торговую марку, оговариваются отдельно. Это может быть франчайзинговый договор или иное соглашение. Иногда участником СП является гостиничная компания – владелец торговой марки. Такая ситуация была характерна при появлении первых высококлассных отелей в Москве («Марко Поло Пресня», «Савой», «Аэростар»), причем инвесторы отвечали не только за строительство отелей, но и за их дальнейшую жизнедеятельность. В настоящее же время ситуация в России изменилась. Инвестор, дающий заемный капитал на строительство отеля, не отвечает за его дальнейшую деятельность, интересуясь лишь возвратом средств, вложенных в строительство. Он не принимает участия в эксплуатации объекта, однако рассматривает наличие известной торговой марки как фактор, повышающий возможности отеля на туристском рынке.

При правильном выборе схем и модели управления гостиничной франчайзинговой системой сотрудничество приводит к синергетическому эффекту, когда объединенные усилия превосходят результат их простого сложения и усиливают позиции на туристском рынке обеих сторон. Это делает союз взаимовыгодным и прочным. Несмотря на явные преимущества функционирования сетевых организаций, в России можно отметить всего несколько отечественных гостиничных цепей «УМАКО» (1997), «АМАКС» (2004), «Heliopark» (2000), «Азимут Хотелс» (2004), «Максима Хотелс» (2004).

Отечественное законодательство, к сожалению, не способствует развитию российских гостиничных цепей, хотя как муниципальные, так и федеральные программы развития туризма повсеместно декларируют поддержку гостиничного бизнеса. Сегодня отсутствуют финансовые средства для стратегического развития отечественных гостиниц, а также невозможно их привлечение на фондовом рынке. Инвестирование в гостиничный бизнес связано с большим риском в связи с отсутствием достоверных и полных статистических данных по туризму и их серьезной аналитики.

Недостаточное количество высокопрофессиональных и опытных менеджеров и специалистов в области гостиничного хозяйства также сказываются на перспективах развития франчайзинговых технологий в России.

Менеджмент многих отечественных гостиниц зачастую преследует свои частные интересы и не стремится к франчайзинговым взаимоотношениям. Следует отметить, что в настоящее время российские гостиничные постепенно начинают осваивать различные интеграционные формы управления, и поэтому для них актуальны методы, технологии и структура франчайзинговых технологий в рамках мирового опыта их внедрения и использования. Франчайзинговая форма взаимодействия обычно характерна для современного крупного и глобализирующегося гостиничного бизнеса, что обусловлено спецификой данной отрасли и самого гостиничного продукта, особенно отечественного.

Также необходимо отметить серьезное разнообразие видов деятельности современных гостиниц, высокую степень эффективности и комплексности конечных гостиничных продуктов (отели 4-5*), в связи с чем, оказывается востребованной межфирменная сетевая организация, которая способствует эффективной координации комплиментарного актива.

Сегодня далеко не у всех управляющих компаний существуют четкие отработанные внутренние концепции, направленные на внешнее управление, внутренние собственные стандарты качества обслуживания и контроля оказываемых услуг, обслуживания гостей, технологические стандарты обслуживания, а также стандарты подготовки персонала.

Также пока невозможно говорить о продвижении и узнаваемости торговых марок, так как их знают пока только лишь специалисты туристской отрасли и в малой степени – постоянные или потенциальные потребители гостиничных услуг [7].

Организация и развитие собственных франчайзинговых систем позволит отечественным отельным компаниям, которые выбирают для себя оптимальную стратегию развития, сразу решить несколько актуальных экономических проблем, которые связаны с:

1. Привлечением капитала;
2. Получением дополнительных доходов;
3. Жесткой конкуренцией со стороны местных объектов размещения;
4. Увеличением стоимости бизнеса.

Следовательно, новые или обновленные гостиничные компании имеют одно преимущество, а именно – они все еще свободны в выборе структуры экономического управления в рамках процессов взаимодействия.

Если же бизнес-модель может быть «франчайзируема», то использование франчайзинговых технологий по расширению рынка должно быть ограничено.

Очевидно, что на ранней стадии развития нового отеля может быть прекращено партнерство, которое будет препятствовать расширению франчайзинговой сети. Так как большинство существующих малых и средних гостиниц могут быть «франчайзируемыми» и могут обслуживать большое количество туристов, а сегодня они привязаны определенным договором к партнёрам по сбыту услуг и таким образом далее становятся недоступны для расширения при условии франчайзинга [4]. Когда они были только начинающими предприятиями, им нужно было решить, в какой форме партнерства по сбыту услуг им лучше участвовать. Начинающие и заново созданные предприятия, использующие франчайзинговый сбыт, имеют значительно более выгодные шансы на получение капитала риска (т.е. на капитал, вкладываемый в новое предприятие), применяемого для организации обслуживания гостей, чем, если бы он сотрудничал с фирмами венчурного капитала. Ведь франчайзинг – партнерская модель, где предпринимательский риск делится на многих участников, и поэтому он имеет явные преимущества по отношению к другим концепциям сбыта.

Результаты. На основании проведенного анализа проблемы системы организационно-экономического управления франчайзинговыми отношениями в России можно сгруппировать по трем направлениям [1]:

1. *Экономико-правовые проблемы.* Франчайзинг и концессия – это основные экономические инструменты, а проблемы их развития, в первую очередь, необходимо искать в экономической сфере. В России сдерживание развития данных форм идет, прежде всего, в плоскости правовой сферы, и связано с недостаточно четким и определенным толкованием, а также противоречиями в нормативно-правовом регулировании франчайзинговых отношений. В сфере формирования франчайзинговых форм взаимодействия экономических субъектов индустрии гостеприимства на сегодняшний день возникает существенная проблема, а именно пассивная роль государства, как на федеральном, так и на региональном и местном уровне.

2. *Социально-психологические проблемы.*

К подобного рода проблемам можно отнести:

- отсутствие российского опыта и боязнь неудачи у субъекта франчайзингового договора;

- отсутствие уважения к интеллектуальной собственности;

- страх франчайзи в какой-то момент потерять свою самостоятельность, а также собственную индивидуальность как предпринимателя, так и управленца.

Рассмотренные проблемы нельзя анализировать локально, они достаточно тесно связаны между собой и оказывают серьезное воздействие друг на друга.

3. *Экономические проблемы.* Одной из важных экономических проблем развития и внедрения франчайзинговых форм в индустрии гостеприимства в России является отсутствие стабильности развития отрасли и экономических процессов в целом. Так как франчайзинг – это, в первую очередь, система отношений, закреплённая договором. Следовательно, подобная система, объединяющая экономически независимые хозяйствующие субъекты, становится инерционной. Франчайзи должны вкладывать собственный стартовый капитал в развитие франчайзинговой системы. Если учитывать, что он должен вносить так называемую единовременную плату (паушальный платеж), то стартовый капитал соответственно должен быть достаточно большим. К сожалению, далеко не все российские предприниматели-отельеры обладают подобным капиталом. Попытка получить стартовый капитал в виде банковского кредита также сталкивается с рядом проблем [1]:

- уровень доходности франчайзи, с учетом всех регулярных платежей (роялти, отчисления в централизованный рекламный фонд и другие платежи), в свою очередь сможет привести к тому, что период возврата будет достаточно большим, с учетом действующих ставок вообще невозможным;

- существующая правовая основа в достаточной степени затрудняет кредитование франчайзи.

Заклучение. Таким образом, многоаспектное исследование франчайзинговых форм и технологий построения современного гостиничного бизнеса свидетельствует в пользу реализации ими особой роли в индустрии гостеприимства России. Отсутствие достаточного серьезного опыта системного функционирования отечественных предприятий, использующих франчайзинговые технологии требует структурной проработки методических основ для активизации усилий в рамках решения задач совершенствования системы управления предприятий, использующих франчайзинговые формы взаимодействия для дальнейшего эффективного развития туристской индустрии.

Примечания:

1. Арзуманова Н.И. Разработка концессионно-франчайзинговых форм проектного управления в развитии системы частно-государственного партнерства: дисс. ... канд. эконом. наук: 05.13.10 / Арзуманова Наталья Игоревна Ростов-на-Дону, 2008.
2. Арженовский И.В. Маркетинг регионов. М.: Юнити-Дана. 2011.
3. Варюхин А.С. Анализ основных функций инновационного менеджмента в условиях модернизации и технологического развития экономики // Вестник Университета (Государственный Университет Управления), 2012. №2.
4. Ватутин С., Тришин М. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста. М.: Питер, 2012.
5. Видищева Е.В. Олимпиада в Сочи и ее влияние на развитие туризма в регионе // Геология, география и глобальная энергия. 2014, №4 (55).
6. Информационный портал www.rfranch.ru
7. Корнеев Н.В., Корнеева Ю.В., Емелина И.А. Технологии гостиничного сервиса. М.: ВПО, 2011.
8. Малахова Н.Н., Ушаков Д.С. Инновации в туризме и сервисе. М.: ИЦ «MaPT», 2010.
9. Меркулов А., Фокин В. И др. Франчайзинг от А до Я. М.: Изд-во Феникс, 2014.
10. Никипелова Т.А. Как развивать бизнес по франчайзинговой модели // Генеральный директор, 2008. № 9.
11. Никипелова Т.А. Франчайзинг // Опора-кредит. Все о финансах для малого бизнеса, 2011.
12. Подпругин М. О. Устойчивое развитие региона: понятие, основные подходы и факторы // Российское предпринимательство, 2012. №24 (22)
13. Рассел Дж. Франчайзинг. М.: Книга по требованию, 2012.
14. Тимохина Т.Л. Организация гостиничного дела. М.: Юрайт, 2014.
15. Устюжанин А.А. Зарубежный опыт и российская практика франчайзинга: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.14/Устюжанин Александр Алексеевич Москва:2010.
16. Чудновский А., Жукова М. Франчайзинг – эффективная форма управления в гостиничном и туристском бизнесе. М.: КноРус, 2015.
17. Штомпель Л.В. Управление гостиницей по договору франчайзинга // Новые задачи экономики и пути их решения. 2014.
18. Ягудин С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. Питер, 2011.

UDC 338.48

**Franchise Forms as a Promising Model of Development
of Enterprises in the Hospitality Industry**

¹Natalia I. Arzumanov

²Olga V. Epaneshnikova

³Larisa Stompel

¹⁻³ Sochi state university, Russian Federation

26 a Sovetskaya Str., Sochi 354000

¹ PhD (economic), associate professor

E-mail: arzum-natalya@yandex.ru

² PhD (economic), associate professor

E-mail: milawka256@mail.ru

³ PhD (sociologic), associate professor

E-mail: lorelein2003@mail.ru

Abstract. This article describes the characteristic features, specifics and prospects for the use of franchised businesses in the hospitality industry in the current economic conditions in Russia.

Keywords: franchising, hospitality, franchise agreement, franchiser, franchisee, franchise agreement, management of hotels, hotel chains.