и под каждым ей листом...

проблемы развития гостиничного хозяйства в Российской Федерации

Франчайзинговый договор по продаже лицензии на использование торговой марки и прав на участие в системах сбыта и маркетинга сети считается одним из наиболее успешных в мировой практике («Мариотт Гранд», «Мариотт Роял», «Мариотт Тверская» (Marriott), «Националь» (Le Royal Meridien), «Виноградово» (Holiday Inn) и др.). При этом оператор не управляет гостиницами и не изменяется собственник. Так, московские отели Marriott управляются американской компанией Interstate, а «Националь» остается муниципальным предприятием.

Окончание.
Начало в № 5/2004

Франчайзинг может базироваться на контракте, предоставляющим исключительные права на управление и включающем в себя несколько договоров: на использование торговой марки, на предоставление персонала и know-how, на участие в системах бронирования, на техническое обслуживание и т.д. В качестве примера можно привести отель «Шератон Невский Палас». Франчайзинговая сеть принимает обязательства по внедрению эффективной модели менеджмента в отеле, и ее вознаграждение напрямую зависит от достигнутого уровня доходов гостиницы.

Наиболее распространен вариант договора, по которому оплата услуг отельного оператора складывается из вступительного взноса (для высококлассных отелей $100-150 тыс.), роялти (4-8% от валовой операционной прибыли), отчислений на маркетинговые цели и комиссионных за использование каналов сбыта.

В России распространение получила практика создания совместных предприятий («Рэдиссон

Морозов В.А.
канд. экон. наук
г. Москва

Славянская», «Балчуг Кемпински», «Марко Поло Пресня», «Новотель Шереметьево», «Шератон Палас» и др.). В этом случае сеть становится одним из инвесторов проекта, вкладывает свой капитал и технологии на условиях участия в прибылях отеля.

Гостиничный оператор может выступать владельцем отеля, но такая схема требует больших финансовых вложений, что сдерживает расширение сети. В таких моделях владение отелем считается залогом стабильности бизнеса.

Франчайзинговые сети охватывают более 70% всех отелей Северной Америки. В Европе в группы и консорциумы входят лишь 16% гостиниц[1]. Практика ведения бизнеса показывает, что входящие в цепь отели имеют на 60% больший средний доход и на 8% большую заполняемость, чем независимые гостиницы[2].

При построении отношений франчайзора и франчайзи возможны два основных варианта[3]. *Прямой франчайзинг*, когда франчайзор продает франшизу напрямую местному предпринимателю (франчайзи). Если образуется сеть международного франчайзинга, где географическое расстояние между франчайзором и франчайзи велико, то возникает проблема достаточной поддержки на местном уровне. При этом необходимо учитывать местные особенности.

В случае *косвенного франчайзинга* (субфранчайзинга) международный франчайзор продает исключительные права на развитие всей системы на территории другой страны одному франчайзи, который в последующем будет заключать субфранчайзинговые договоры со следующими франчайзи.

Франчайзи становится франчайзором в данной стране, продавая и предлагая франшизы другим предпринимателям и собирая с них сервисную плату (роялти).

При выборе прямого или косвенного франчайзинга важно учитывать финансовый фак-

гостиничный оператор может выступать владельцем отеля, но такая схема требует больших финансовых вложений, что сдерживает расширение франчайзинговой сети

[1] *Эксперт, 2001. № 2. - С.9.*
[2] *Институт Финансовых исследований. Тема недели. 28.10.2002. - С.44.*
[3] *Рыкова И.В. Франчайзинг в деятельности отечественных производителей / «Маркетинг в России и за рубежом», 200*

тор, так как расширение деятельности в международных масштабах требует от франчайзора значительных денежных инвестиций, которые нужны для ведения переговоров по заключению франчайзингового договора или открытия собственного представительства, а также адаптации к местным условиям. Приходится решать проблему найма местных менеджеров, знакомых с требованиями местного законодательства, традициями и вкусами конечного потребителя. Эти менеджеры проходят обучение на специальных курсах и в дальнейшем используются как консультанты.

франчайзор обычно склоняется к заключению прямых франчайзинговых договоров в стране, имеющей общую границу со страной франчайзора

Наличие в стране потенциального развития такого предпринимателя, который имеет практический опыт, обладает финансовыми и человеческими ресурсами, а также способен выполнять функции генерального франчайзи, выгодно для любой центральной фирмы- франчайзора, так как позволяет ей не вкладывать значительных инвестиций в формирующуюся международную сеть и ускоряет внедрение данного бизнеса в данную страну.

Франчайзор обычно склоняется к заключению прямых франчайзинговых договоров в стране, имеющей общую границу со страной франчайзора. Если же страны географически отдалены, то сотрудничество становится затруднительным и требует больших трансакционных издержек, следовательно, франчайзор будет склоняться ко второй форме франчайзинга (косвенной). При этом степень страновых отличий (разные языки, законы, религии, традиции, пристрастия потребителей, условия для предпринимательской деятельности) совместно с другими факторами оказывает влияние на выбор франчайзором формы франчайзинга.

Как представляется, решение проблем, связанных с развитием въездного туризма, требует создания национальных гостиничных цепей,

которые в последующем могут стать транснациональными.

Современный менеджмент гостиничного бизнеса предполагает межрегиональное объединение соответствующих предприятий, центры которых могут располагаться в крупных городах. По нашему мнению, в российских условиях в организации и управлении гостиничным хозяйством система франчайзинга должна найти самое широкое применение, поскольку она не требует изменения формы собственности.

Сетевой подход к организации гостиничного хозяйства в России находится на начальном этапе своего формирования, поэтому сложившиеся к настоящему времени формы объединений, такие как Best Eastern Hotels, ГАО «Москва», не в полной мере соответствуют современным требованиям. Сказывается отсутствие отечественного опыта в ведении такого бизнеса, а также риски, обусловленные несовершенством законодательства, сложностью бюрократических процедур лицензирования, сертификации и т.п.

Для применения франчайзинга в России существуют объективные предпосылки. Назрела необходимость активизации мер по продвижению на внутреннем и международном рынках отечественных товаров и услуг. Малое и среднее предпринимательство, преобладающее в сфере услуг, нуждается не только в финансовой, ресурсной поддержке, но и в юридической, информационной, маркетинговой, консалтинговой помощи на начальном этапе организации бизнеса. Франчайзинг предлагает современные действенные и доказавшие на практике свою эффективность технологии ведения бизнеса, что позволяет избежать ошибок организационно-технического характера.

в российских условиях в организации и управлении гостиничным хозяйством система франчайзинга должна найти самое широкое применение

Вместе с тем, франчайзинг как организационно-экономический инструмент требует стабильной законодатель-

ной основы, которой в нашей стране пока нет. Для отечественных предпринимателей вхождение в франчайзинговую сеть связано с наличием небольшого стартового капитала (для внесения разового паушального сбора), однако получить кредит на эти цели весьма непросто.

франчайзинг как организационно-экономический инструмент требует стабильной законодательной основы, которой в нашей стране пока нет

Для иностранных предпринимателей организация франчайзинга в России обусловлена риском политической нестабильности, отсутствием рыночных институтов в области землевладения и землепользования, давлением региональных властей, недостатком профессионально подготовленных кадров.

Определенную поддержку развитию франчайзинга в России оказывает созданная в 1997 г. Российская ассоциация франчайзинга (РАФ), которая является некоммерческой организацией, функционирующей в качестве информационно-исследовательского центра. Ее деятельность направлена на обеспечение правовых условий и улучшение рыночной среды для распространения франчайзинга.

Представляется, что именно РАФ может способствовать формированию отечественных франчайзинговых цепей. Для этого целесообразно использовать пилотный проект, например, по созданию цепи гостиниц 2-3-звездного уровня сервиса для обслуживания иностранных туристов по маршрутам ознакомления с культурно-историческими, религиозными памятниками и объектами страны.

Реализация пилотного проекта должна показать, что на этот вид деятельности существует спрос, технологию ведения бизнеса можно в относительно короткий срок передать франчайзи, при этом вложенный капитал, безусловно, окупится за приемлемый период времени.

pn

каждый эксперт.