

УДК 338.2
ББК 53.36

DOI 10.47475/2618-9852-2022-17206

УПРАВЛЕНИЕ СЕТЕВЫМИ ОТЕЛЯМИ: MANAGED ИЛИ FRANCHISED

Ю. В. Максимова

Южно-Уральский государственный университет,
Челябинск, Россия

В статье описан принцип выбора управления отелем международных сетевых брендов, в котором автором была выявлена тенденция о превалировании франшизных отелей над отелями под прямым управлением, а также рассмотрены ключевые аспекты по выбору того или иного типа сотрудничества с мировыми гостиничными сетями.

Ключевые слова: *франчайзинг, прямое управление, гостиничный рынок, сетевой отель, управляющая компания.*

HOTEL MANAGEMENT: MANAGED OR FRANCHISED

J. V. Maksimova

South Ural State University, Chelyabinsk, Russia

The article describes the principle of choosing the management of a hotel of international chain brands, in which the author identified a tendency for the prevalence of franchise hotels over hotels under direct management, and also considered key aspects of choosing a particular type of cooperation with global hotel chains.

Keywords: *franchising, direct management, hotel market, chain hotel, management company.*

В настоящее время открывается все больше сетевых отелей под именитыми брендами Radisson, Hayatt, Hilton, Accor, Intercontinental Hotels Group и другими. Каждый раз перед собственником стоит непростая задача о выборе управления отелем и определением его руководства [4]. На данный момент при открытии сетевого отеля главным вопросом является, будет этот отель под прямым управлением или работать по приобретенной франшизе. Каждое новое открытие рассматривается и обсуждается на индивидуальных условиях, что свидетельствует

о невозможности открыть несколько идентичных отелей по единому ценовому шаблону.

Если говорить о рынке гостиничного франчайзинга в целом, то 2014 год был одним из рекордных по количеству открытий, но тем не менее, согласно статистике, в Европе примерно 70 % отелей находятся под брендами, в то время как в России, эта цифра колеблется от 5 до 7,5 % от представленного номерного фонда. Столь малый процент представленных на российском рынке сетевых отелей обусловлен тем, что открытие отеля под брендом является всегда очень

крупной и долгосрочной инвестицией, поскольку контракты подписываются на срок от 5 до 25 лет. Досрочный выход из бренда и разрыв контракта сулят собственнику очень большие финансовые взыскания со стороны представителей сети.

При открытии любого сетевого отеля подписывается несколько контрактов: на подготовку к открытию и техническое сопровождение, в котором оговаривается реновация или строительство под брендом с нуля; на установку программного обеспечения; на услуги бронирования и маркетинга и туристические услуги, а также договор коммерческой концессии (франшиза) или договор с управляющей компанией (прямое управление).

Должны быть учтены и просчитаны финансовые вложения, которые оплачиваются бренду валютными платежами. Самый большой взнос рассчитывается исходя из количества номеров в будущем отеле. Данная сумма варьируется от 150 до 1000 евро в зависимости от бренда. Обязательными платежами будут являться: на этапе предоткрытия — плата за установку PMS-системы (система бронирования), от 40 000 \$, приезд технических специалистов на открытие отеля, от 30 000 \$. Во время функционирования отеля ежемесячные платежи бренду составляют 3–6 % от общего валового дохода за продажу номеров (Роялти) плюс оплата лицензионного вознаграждения, плата за услуги по бронированию и маркетингу [варьируется сумма из месяца в месяц, в зависимости от загрузки отеля, в среднем от 1 до 5 % (от 4 до 10 евро за номер в месяц) и от 2 до 4 % от дохода номеров соответственно], плата за участие в программе лояльности (от 1 до 5 % от общего дохода номеров или фиксированная сумма в 5–10 евро за каждого участника) и платежи консультантам, которые курируют отель со стороны бренда, помогая как на открытии, так и во время операционной деятельности.

Отели, собственники которых выбрали прямое управление (Managed Hotel), еще на этапе открытия рассматривают управляющую компанию — оператора, который возьмёт на себя все вопросы управления в соответствии со стандартами бренда. Данный вид управления является

самым дорогим, поскольку в большинстве случаев компания является иностранной; управляющий (General Manager) нанимается с большим опытом работы в сетевых отелях, так же, как и финансовый департамент. Более того, при данном виде управления бренд диктует структуру предприятия и его отделов: отдел маркетинга, отдел бронирования, технический отдел, банкетный и т. д. Managed Hotels характеризуются тем, что всю операционную деятельность ведет управляющая компания, которая в сентябре защищает бюджет перед собственником и оговаривает прибыль, которую собственник получит в конце года. Эта модель позволяет инвесторам даже без опыта работы в отельной сфере получать прибыль, поскольку команда УК на ежедневной основе изменяет политику цен, корректирует затраты на операционную деятельность, чтобы в конце года принести желаемую прибыль и продлить контракт. Что касается финансовых отчислений компании-оператору, то оплата услуг рассчитывается с чистой прибыли, а не с общей продажи номеров. Отели под управлением бренда считаются низкорисковой инвестицией, и получить финансирование для их покупки обычно проще. Что касается финансовых вложений, здесь собственнику не нужно вносить лицензионную плату (franchise fee), как при покупке и работе с франшизой.

Отели, собственники которых выбрали управление по франшизе (Franchise Hotels), сами выбирают управляющего (General Manager), согласовав его с представителями бренда, а также решают, какая структура отделов и департаментов будет в отеле. На этапе открытия назначенный управляющий уже набирает себе команду, руководствуясь штатным расписанием, утвержденным собственником. Отчетность, которая ведется по операционной деятельности компании, напрямую предоставляется собственнику, с обсуждением корректировок по работе.

Рассмотрим бренды одной из сетевых цепей Intercontinental Hotels Group (IHG) (рис. 1). Данный бренд располагает апартаментами, отелями на каждый день, премиальными и люксовым сегментом (слева направо).



Рис. 1. Бренды сети IHG

В 2021 году, согласно статистике компании, было представлено всего 28 % отелей под прямым управлением и 71 % отелей под франшизой, что свидетельствует о яркой тенденции выбора бренда, но с возможностью собственнику самостоятельно вести бизнес (рис. 2).

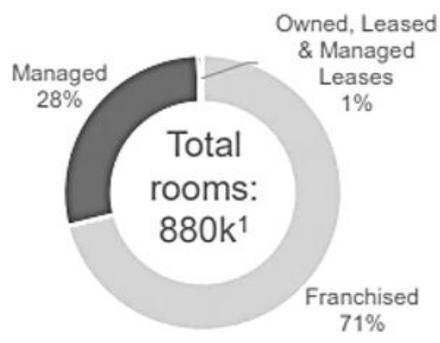


Рис. 2. Выбор типа управления отелями сети IHG

Обратившись к статистике прошлых лет, мы отметили тенденцию к превалированию Franchised

отелей над Managed в сети IHG, что обусловлено более низкими затратами на операционную деятельность, самостоятельным решением собственника о формировании команды и отделов (рис. 3).

Проанализировав представленность всех брендов на гостиничном рынке (рис. 4), можно заметить, что сеть отелей Hyatt является единственной с ярко выраженной представленностью Managed отелей над Franchised. Данная тенденция обусловлена тем, что отели данного бренда предоставляют услуги и проживание класса люкс с сервисом высокого уровня, целевым рынком которого являются в первую очередь бизнес-путешественники, представители власти, коммерсанты и люди с высоким доходом. Данные отели открываются всегда только в самых лучших локациях, зачастую с индивидуальным дизайном номеров, шикарной спа-зоной с бассейном, сегментируя себя в качестве luxury сегмента. Managed управление в данном случае оправдано контролем над предоставляемыми услугами, высокой квалификацией персонала и всей операционной деятельности, чтобы сохранить имидж.

Chain	Franchised		Managed		Owned/Lease		TOTAL Rooms	Region
	Rooms	%	Rooms	%	Rooms	%		
Accor	159,004	48%	148,632	45%	25,712	8%	333,348	Europe
IHG	118,122	56%	89,204	42%	—	—	211,099	EMEA
Marriott	82,243	39%	121,508	57%	9,473	4%	213,224	International ¹
Hyatt	1,418	9%	12,535	81%	1,591	10%	15,544	EAME
Hilton	44,538	51%	27,892	32%	14,887	17%	87,317	Europe
Choice	55,731	100%	—	—	—	—	55,731	Europe
Wyndham	61,843	93%	5,012	7%	—	—	66,855	EMEA
Radisson	22,883	34%	28,395	43%	15,203	23%	66,481	Europe
Meliá	1,298	11%	939	8%	9,816	81%	12,053	Europe

¹Excluding North America and Asia Pacific

Рис. 3. Франчайзинг недвижимости в Европе по состоянию на 31.12.2017

Источник: Годовые отчеты за 2018 г., представители по развитию бренда

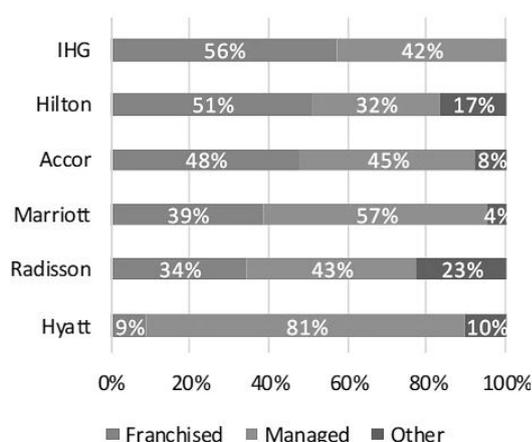


Рис. 4. Представленность Managed и Franchised отелей в зависимости от бренда

Подводя итоги, отметим, что универсальный подход к соглашениям о франчайзинге невозможен из-за различных правил и обязательств по раскрытию информации, и гостиничные сети должны хорошо понимать их, а также ожидания местных владельцев, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Ясно, что договоры франчайзинга стали более распространенными на большинстве рынков по всей Европе, и их популярность и признание растут. Консолидация и приобретение гостиничных сетей привели к резкому увеличению доли франчайзинговой недвижимости в портфеле ведущих сетей и, поскольку сейчас они больше, чем когда-либо, им нужно будет полагаться на франшизы для достижения желаемого роста и оставаться впереди своих конкурентов [4].

В связи с развитием брендов появляется большая конкуренция, когда владельцы могут выбирать из большего количества брендов, чем когда-либо. Это позволяет выбрать бренд, который наиболее соответствует пожеланиям собственника для достижения наибольшей прибыли. При-

обретение франшизы или создание отеля под управлением — это сложная инвестиция. Выбор подходящего типа управления для собственности влечет за собой исчерпывающие исследования и исследования, которые проводятся ежегодно, чтобы иметь полный анализ рынка.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Волов, А. Б. Антикризисный менеджмент в гостиничном бизнесе / А. Б. Волов, В. В. Иванов. — Москва : ИНФРА-М, 2011. — 335 с.
2. Медлик, С. Гостиничный бизнес / С. Медлик, Х. Инграм. — Москва : Юнити, 2015. — 224 с.
3. Шарп, И. Философия гостеприимства *Four seasons* : качество, сервис, культура и бренд / И. Шарп, А. Филлипс. — Москва : Альпина Паблишер, 2012. — 365 с.
4. Hvs.com : офиц. сайт. — URL: <https://www.hvs.com/> (дата обращения: 15.03.2022).
5. Ефремова, М. В. Основы технологии туристского бизнеса / М. В. Ефремова. — Москва : Ось-89, 1999. — 192 с.
6. Филлиповский, Е. Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е. Е. Филлиповский, Л. В. Шмарова. — Москва : Финансы и статистика, 2005. — 173 с.
7. Кабушкин, Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко. — Москва : КНОРУС, 2017. — 413 с.
8. Барчуков, И. С. Гостиничный бизнес и индустрия размещения туристов : учеб. пособие / И. С. Барчуков, Л. В. Баумгартен, Ю. Б. Башин, А. В. Зайцев. — 3-е изд., перераб. — Москва : КНОРУС, 2016. — 164 с.
9. Власова, Т. И. Управление и организация бизнеса в туризме и гостиничном сервисе: монография / Т. И. Власова, Н. И. Гаврильчак. — Санкт-Петербург : БАТИП, 2011. — 154 с.
10. Кнышова, Е. Н. Менеджмент гостеприимства : учеб. пособие / Е. Н. Кнышова, Ю. М. Белозерова. — Москва : Форум, 2017. — 512 с.
11. Лазарев, А. Н. Экономика гостиничного предприятия : учебное пособие / А. Н. Лазарев, Н. А. Зайцева, С. В. Огнева, Е. Н. Егорова ; под ред. А. Н. Лазарева. — Москва : КНОРУС, 2016. — 304 с.
12. Байлик, С. И. Гостиничное хозяйство: Проблемы, перспективы, сертификация : учеб. пособие / С. И. Байлик. — Киев : ВИРА-Р, 2001. — 208 с.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Максимова Юлия Вадимовна — управляющий международным отелем Holiday Inn Челябинск, магистрант Южно-Уральского государственного университета (НИУ), Челябинск, Россия. maksimova_holidayinn@mail.ru

REFERENCES

1. Volov A. B., Ivanov V. V. Antikrizisniy menedzhment v gostinichnom biznese [Anti-crisis management in the hotel business]. Moscow, INFRA-M, 2011. 335 p. (In Russ.).
2. Medlik S., Ingram H. Gostinichniy bisnes [Hotel business]. Moscow, Yunity, 2015. 224 p. (In Russ.).
3. Sharpe I., Phillips A. Filosofia gostepriimstva *Four seasons*: kachestvo, servis, kultura i brend [The philosophy of *Four seasons* hospitality: quality, service, culture and brand]. Moscow, Alpina Publ., 2012. 365 p. (In Russ.).
4. Hvs.com: [website]. Available at: <https://www.hvs.com>, accessed: 03.15.2022. (In Eng.)
5. Efremova M.V. Osnovy tekhnologii turistskogo biznesa [Fundamentals of tourism business technology]. Moscow, Os', 1999. 192 p. (In Russ.).
6. Fillipovsky E. E., Shmarova L. V. Ekonomika i organizatsia gostinichnogo hozaystva [Economics and organization of the hotel industry]. Moscow, Finance and statistics, 2005. 173 p. (In Russ.).
7. Kabushkin N. I., Bondarenko G. A. Menedzhment gostinic i restoranov [Management of hotels and restaurants]. Moscow, KNORUS, 2017. 413 p. (In Russ.).
8. Barchukov I. S. et al. Gostinichniy biznes i industria razmescheniya turistov [Hotel business and the tourist accommodation industry. 3rd ed.]. Moscow, KNORUS, 2016. 164 p. (In Russ.).
9. Vlasova T. I., Gavril'chak N. I. Upravlenie i organizatsia biznesa v turizme i gostinichnom servise [Management and organization of business in tourism and hotel service]. St. Petersburg, BATIP, 2011. 154 p. (In Russ.).
10. Knyshova E. N., Belozyorova Yu. M. Menedzhment gostepriimstva [Hospitality management]. Moscow, Forum, 2017. 512 p. (In Russ.).
11. Lazarev A. N. et al. Ekonomika gostinichnogo predpriyatiya [Economics of a hotel enterprise]. Moscow, KNORUS, 2016. 304 p. (In Russ.).
12. Baylik S. I. Gostinichnoe hozaystvo: problemy, perspektivy, sertifikatsia [Hotel management: Problems, prospects, certification]. Kyiv, VIRA-R, 2001. 208 p. (In Russ.).