

**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 3](#_Toc68544158)

[1 Гостиничный бизнес и его структура 5](#_Toc68544159)

[2 Франчайзинг в сфере гостиничного бизнеса 17](#_Toc68544160)

[3 «Марриотт Краснодар» 25](#_Toc68544161)

[Заключение 35](#_Toc68544162)

[Список использованных источников 37](#_Toc68544163)

**Введение**

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в современной [российской экономике франчайзинг является относительно новым явлением, в то время как в развитых странах он столетиями практиковался как средство обеспечения потребностей общества в различных услугах. В](javascript://) то же время в Российской Федерации с использованием методов франчайзинга сегодня уже активно создаются предприятия, где используются не только сугубо российские торговые марки, но и зарубежные.

На сегодняшний день в условиях глобализации в сочетании со стремительным развитием научно-технического прогресса, увеличением объемов производства и международной торговли, а также связанного с этим резкого роста уровня конкуренции функциональная область сбыта становится наиболее существенной для предприятий и приобретает высокую значимость при формировании конкурентных стратегий.

Развитие международных отношений России, появление на отечественном рынке множества агрессивных западных конкурентов, а также успешное развитие предприятий, использующих сетевой маркетинг, усложнили условия функционирования российских предприятий в различных отраслях. В ряде случаев российские предприятия, обладающие высокотехнологичным производством и предлагающие конкурентоспособную продукцию, не обладая эффективной системой сбыта, не могут довести свою продукцию до конечного потребителя. При этом опыт успешных западных и российских организаций показывает, что обладание собственной контролируемой эффективной сбытовой сетью является существенным конкурентным преимуществом и важной составляющей успеха гостиничного предприятия.

На современном этапе развития России франчайзинг является той формой организации бизнеса, которая в комплексе с другими рыночными структурами могла бы стимулировать антикризисные процессы и способствовать повышению эффективности работы отечественных предприятий. В бизнесе сформировалось общепринятое понимание франчайзинга как вида предпринимательской деятельности, основной задачей при осуществлении которой становится для франчайзера увеличение своего присутствия на рынке и аккумуляция прибыли, которую получают франчайзи, а для франчайзи – увеличение прибыли и получение доступа к технологии франчайзера. При этом данный процесс может быть не ограничен национальными рамками и, напротив, в зарубежных странах именно использование зарубежной франшизы и является наиболее распространенным. Данная тенденция характерна и для России, однако, необходимо понимать­ российскую специфику ведения бизнеса, в том числе и в сфере гостиничного бизнеса. Таким образом, использование франчайзинга российскими предпринимателями ставит перед учеными задачу анализа сущности франчайзинга как организационной формы бизнеса.

Цель работы состоит в изучении франчайзинга в сфере гостиничного бизнеса на примере «Марриотт Краснодар».

Эта цель реализуется путем решения следующих задач:

* изучить сущность и историю гостиничного бизнеса;
* рассмотреть понятие франчайзинга в гостиничной индустрии;
* дать общую характеристику гостиничного предприятия Марриотт Краснодар;
* рассмотреть систему франчайзинга и её применение на гостиничном предприятии Марриотт Краснодар.

Объект исследования - Marriott Krasnodar.

Предметом исследования являются общественные отношения, возникающие в сфере внедрения аспектов франчайзинга в гостиничном бизнесе.

Структура работы включает в себя введение, основную часть, состоящую из трёх глав, заключения и списка использованных источников.

1. **Гостиничный бизнес и его структура**

Начать изучение данного явления хотелось бы, прежде всего с определения понятия «гостиничный бизнес».

Итак, гостиничный бизнес - предпринимательская деятельность гостиничных предприятий как самостоятельных хозяйствующих субъектов с целью получения прибыли. [29, c. 303]

В качестве объектов гостиничного бизнеса выступают средства размещения. Средства размещения - объекты, предоставляющие туристам (клиентам) эпизодически или регулярно услуги по размещению, проживанию, ночевке на коммерческой основе.

Гостиничный бизнес, являясь одним из видов экономической деятельности, прямо или косвенно создает рабочие места и является важным средством пополнения казны иностранной валютой. В мире постоянно происходит процесс освоения новых концепций гостиничного бизнеса и модернизации старых.

История гостиничного хозяйства, как и история туризма в целом, насчитывает более тысячи лет. Так, первые упоминания о предприятиях из сектора гостеприимства (тавернах) можно было найти еще в манускриптах, которые относятся учеными к эпохе античной Греции или Рима. С активизацией в развитии торговли, а также связанных с ней возможных разъездов стало безусловно необходимо организовывать для путешествующих туристов не только пищу, но также и ночлег. Так как передвижение по стране или региону было довольно медленным, а путешествие достаточно долгим и трудным, многие путники находили гостеприимство в частных домах (учитывая, что количества таверн на всех просто не хватало).

Далее, во времена Римской империи постоялые дворы или таверны появлялись всюду, особенно на основных дорогах. В то же время их насчитывалось около десяти тысяч. Пользование постоялыми дворами было разрешено по специальному правительственному документу. Последние стали свидетельствовать об особенном статусе их владельцев (или предъявителей). Поэтому часто эти свидетельства воровались или подделывались. Отдельные богатые землевладельцы были заняты строительством своих собственных постоялых дворов на границах своих владений. [2, c. 464]

Владельцы таверн или же постоялых дворов были лишены многочисленных гражданских прав, включая также следующие права:

* право служить в армии;
* право возбуждать против кого-либо дела в судебном порядке;
* право приносить присягу, а также выступать в качестве опекуна.[3, c. 208]

Характеризуя древнюю Персию, следует учесть природные особенности данного региона. Большинство путешественников ездили на верблюдах в рамках больших караванов. Ночевали путешественники обычно в шатрах. Также иногда странники останавливались в караван-сараях. В те времена удобства, которые предоставлялись путнику в странах Азии, значительно превосходили те, на которые большинство рассчитывали в странах Европы. В странах Ближнего Востока торговля обычно шла намного активнее, а поэтому люди и путешествовали чаще. Так, китайская система путешествия «на почтовых» была намного эффективнее, чем та же римская. [8, c. 288]

Во времена средневековья уже путешествовали миллионы людей. Религиозные убеждения многих странников побудили преодолевать достаточно долгий путь в Мекку (к мусульманам) или в Иерусалим (к христианам). Таким образом, можно утверждать, что именно церкви принадлежит сама идея создания гостиничных цепей.

Своеобразным видом туризма можно также считать и крестовые походы, когда десятки тысяч европейцев посещали Средний Восток. Эти события, учитывая негативные моменты (такие, как разрушение святынь или же многочисленные человеческие жертвы), способствовали как возрождению торговой деятельности, так и развитию гостиничного бизнеса и туризма в целом.[7, c. 462]

Огромное развитие гостиничного хозяйства в странах Европы наблюдалось только с VIII-IX вв. Как раз в это время Карл Великий (768-814 гг.) издал особый эдикт, согласно которому монастыри или же церкви должны были содержать «госпиции» – это дома, предоставляющие путникам/паломникам ночлег, питание, отдых, лечебные процедуры или же ванну. Отдельных тарифов на комнаты не было, но владельцы госпиций всегда надеялись от туристов на какие-либо пожертвования. Наибольшее распространение госпиции имели в Швейцарии. Эта страна даже сейчас считается самой авторитетной в сфере гостиничного хозяйства благодаря своим достаточно старым традициям.

В дальнейшем бесплатный приют превращается в специальные предприятия, которые рассчитаны именно на получение уже прибыли. Такие учреждения с ростом требований, как со стороны путешественников, так и с техническим прогрессом, приобрели новые/разносторонние формы. А далее уже превратились в гостиничные предприятия, которые похожи на современные гостиницы.

Центром международной торговли в IX-XII вв. стал город Константинополь. Сюда съезжались купцы как с севера, так и с юга – это были болгары, армяне, русские, арабы, итальянцы. Для предоставления жилища прибывшим строились в городе отдельные гостиные дворы. Последние сохранились до сих пор, правда далеко не все. [29, c. 303]

В XIII-XIV вв. с активным ростом, а также развитием ремесла и торговой деятельности, оживлением внутренних и международных экономических отношений в Европе большое распространение получила своеобразная система временного проживания в отелях за плату.

Первые заведения такого типа под названием «taberna perpetua» появились недалеко от реки Рейн и Мозел (это был важный торговый путь во времена Средневековья). Располагались в основном такие заведения на пересечении указанных путей либо же в центре города на отдельной рыночной площади.

Так появлялись прототипы современных гостиниц и отелей. Примерно в то же время была сделана официальная попытка их постоянной классификации. Так, например, в г. Берлин, где тогда проживало более ста тридцати тысяч жителей различали следующие категории:

* 9 заезжих дворов I класса (из них 2 были уже отелями);
* 10 постоялых дворов II класса;
* 13 постоялых дворов III класса.

В Англии активное развитие частных постоялых дворов, а также таверн начался только в период позднего средневековья и особенно во времена Реформации. Тогда английский король Генрих VIII проводил так называемую секуляризацию монастырей или преобразование церковной собственности в государственную непосредственно.

Вскоре английский отель стал местом, где путешественники занимались различными видами спорта: от игры с дротиками и игральными костями до домино, бильярда. Тех, кто предпочитал активные виды спорта, использовали гостиницы как места сбора для рыбалки, стрельбы, охоты. Но все же основным занятием в гостинице до сих пор считается потребление пива, эля, вина, а позже также джина.

Анализируя развитие гостиничного хозяйства на Руси, следует учесть, что в русских городах был распространен другой тип средневековых гостиниц – так называемые гостеприимные дворы. Последние отличались именно тем, что, кроме проживания, а также питания, здесь были для странников отдельные возможности для проведения коммерческих операций. Это было реализовано так:

* объединялись меблированные комнаты, торговые ряды, магазины, а также склады;
* все это огораживалось стенами и башнями с «подъездными воротами»;
* купцам не разрешалось торговать в собственных домах.

Последний запрет касался всех категорий товаров и самих купцов и был снят только в XVIII ст.

Первые гостеприимные дворы на Руси были основаны в XII в. в

г. Великий Новгород. Проживание иностранных купцов проводилось зачастую по национальному признаку. Так, в ХII-ХV вв. в Новгороде существовали «готский», «немецкий», «датский» гостеприимные дворы, в Москве – «аглицкой», «греческий», «немецкий», «персидский», «армянский» и др.

Деятельность гостеприимных дворов во времена Средневековья регламентировалась отдельными правилами («скройте»). Они устанавливали специальный порядок взаимоотношений жителей двора как между собой, так и с представителями местного населения. Особый акцент ставился на требования в отношении обеспечения высокого уровня безопасности жизни, имущества клиентов, а также самого жилья.

Достаточно прогрессивным направлением деятельности гостиниц в средневековом периоде стало создание первых профессиональных ассоциаций. Так, в 1282 г. была основана гильдия «Союз владельцев гостиниц» в Италии, которая устанавливала особые правила как для себя, так и для своих гостей. При этом, следует учесть, что достаточно активное предоставление монастырями услуг на бесплатной основе всем путешественникам в основном сдерживало активное развитие частных заведений для размещения и проживания. [6, c. 104]

Следующий период, который будет рассмотрен, это развитие гостиничного хозяйства в Новое время (данный период охватывает XVI в - начало ХХ века). В это время, как известно, идет этап становления раннего капитализма и, одновременно, интенсивное развитие гостиничного хозяйства.

Высокая концентрация производства в городах, поиски более выгодных рынков сбыта производимой продукции, установление специальных международных связей в большой мере способствовали процессам миграции огромной части населения как отдельной страны, так и выбранного района. Благодаря указанному явлению резко возросло количество гостиниц и отелей во многих странах мира или даже в целых регионах.

На смену скромным пансионам, а также «комнатам для гостей» в домах священнослужителей или же в монастырях, религиозных местах открылись уже первые комфортабельные отели. Так, например, один из первых отелей, который появился в Европе стал «Отель Генриха IV». Он был построен в г. Нанте еще в 1788 году. В указанном отеле насчитывалось около шестидесяти койко-мест и, поэтому он считался одним из лучших в Европе.

Далее, в 1801 г в Германии был открыт отель «Ба-дышит-Хоф» в Баден-Баден, через одиннадцать лет в 1812 году в регионе - центральная Швейцария начал функционировать отель «Риги-Клес-терли», а в 1832 г. - «Гранд-отель Швайцер-хоф» в г. Фаль-Хорн.

Анализируя гостиницы Франции, следует отметить построенный в 1861 г. отель «Moris». Эта гостиница в Париже уже имела 700 номеров с водоснабжением, отдельный лифт, а также ресторан на полторы тысячи мест. Кроме этого к услугам клиентов были представлены и новые развлекательные заведения, а именно ночные клубы, кабаре, другие развлекательные центры. [12, c. 320]

Далее, рассматривая историю развития гостиничного бизнеса в Германии на грани XVIII-XIX веков следует обратить внимание на возникшие первые курорты минеральных вод - в г. Хайлиген-даме, г. Нордернее, а также в г. Травемюнде. В указанный период строились роскошные отели, которые могли обслужить как представителей аристократичных кругов, так и нового дворянства или же высшего офицерства.

В зависимости от сезона элита может либо пребывать на французской или же итальянской Ривьере, либо отдыхать на термальных курортах в странах Швейцария и Германия, или путешествовать по странам Северной Африки (в том числе по Египту), а также в Грецию. Большинство вариантов возможных мест отдыха обусловлено наличием отелей с высоким уровнем комфорта в обязательном порядке.

Достаточно хорошим образцом староанглийского варианта отеля может стать почтовый отель. Последний процветал в XVIII в. и начале XIX в. Эра так называемых «почтовых карет» в Великобритании приобрела большой размах еще с 1784 г, в то время, когда Парламент страны уполномочил кареты перевозить почту правительственного направления. Таким образом была установлена национальная почтовая система и большинство гостиниц использовались в значительной мере как почтовые. В результате появились и почтовые кареты, основное назначение которых – удовлетворение потребностей королевской почты.

Указанная каретный эра закончилась уже в 1838 г., когда английский парламент принял окончательное решение о перевозке почты железной дорогой. С 1900-х годов вариант сельских гостиниц были вновь открыты туристами-велосипедистами, и приобрели значительную роль для путешественников.

Образованные постоялые дворы, которые размещались вдоль дорог, существовали довольно долго, вплоть до середины XIX в. (иногда и дольше). И, только спустя некоторое время, развитие автомобильных перевозок и распространение автомобильных дорог вновь вернуло людей к традиционным видам отелей/гостиниц вдоль шоссе или трасс, подав их в новом виде (в виде конкретных мотелей). [17]

С появлением железных дорог, а также пароходов расширились и сами возможности развития туризма в целом. В новых распространенных транспортных средствах были созданы высокий уровень удобств, где достигается высокий уровень комфорта: появляются спальни, вагоны-рестораны, др.

На высшую ступень поднимается и гостиничное дело на современном этапе развития. Большинство туристов составляли аристократия и буржуазия. Последние ставили завышенные требования касательно уровня и качества обслуживания, побуждая этим хозяев гостиниц/отелей заботиться о дальнейшем совершенствовании своих заведений.

Так, постепенно в столицах европейских стран появились гостиницы, обеспечивающие высокий уровень комфорта, и расположенные в специально построенных зданиях (так называемых частных резиденциях) или же в государственных особняках. Отсюда появилось французское название «гостиница». Оно означает своеобразный городской дворец магната или место пребывания правительства (городских властей).

Само название «отель» предусматривала наличие дворца или дома дворцового типа для размещения/проживания в них важных гостей, кроме основного помещения (дворца), в котором проживал сам хозяин отеля. Как правило, в отеле находились гости, а также их прислуга.

Таким образом, можно сказать, что девятнадцатый век стал окончательно переломным в развитии гостиничного дела в целом. Приток богатых англичан, а также американцев в страны Европы кардинально изменил традиционную культуру предоставления гостиничных услуг. Последние получили унифицированный или же стандартизированный характер.

В это время уже на смену традиционным отелям (например, «Английский двор» или «Старая почта» и др.) появились роскошные отели: «Бристоль», «Метрополь», «Палас», «Саввой» или просто «Гранд-Отель». Далее появилась тенденция к резкому возрастанию количества отелей или гостиниц не только в странах Европы, но также и на Ближнем Востоке, Северной Африке, и в странах Северной Америке.

Благодаря огромному техническому прогрессу двадцатого века, начинается строительство гостиничных зданий высокоэтажных, в первую очередь, в крупных городах (прежде всего, столицах) и туристических центрах указанного периода времени.

Появляется некая потребность в строительстве гостиниц или отдельных отелей, размещенных при крупных университетах или научных центрах, также в портовых городах или же других транспортных узлах страны или отдельно взятого региона.

Конечно, каждая гостиница может ориентироваться на обслуживание своего специфического контингента. Он состоит из следующих групп:

* представители высшего общества;
* население, которое относят к среднему классу;
* группы студентов;
* коммивояжеры;
* транспортные рабочие и т.д.

При этом, каждая категория потребителей сама определяет конкретный набор услуг, необходимый уровень комфорта, а также цен, которые устанавливаются самой гостиницей.

В середине 19 века в Европе появились отдельные специалисты или профессионалы гостиничного дела. Ими стали владельцы/хозяева гостиниц, для которых уже было недостаточно осваивать только несколько приемов гостеприимства. Теперь владелец гостиницы должен был управлять целым коллективом, при этом сама гостиница имела как внутреннее разделение на различные службы, так и специальные должности, такие как консьерж, швейцар, портье, а также грум.

История дальнейшего становления первых гостиниц, которые получили известность на национальном уровне, как правило, уходит своими корнями определенно в семейный бизнес. Так, гостиничная индустрия знает много личностей, которые внесли большой вклад в ее рост, а также в развитие. Среди самых известных пионеров индустрии гостиничного бизнеса начала ХХ в. можно назвать следующие персоны: Эллсворт Статлер, Конрад Хилтон, Джон Уиллард Марриотт, Цезарь Ритц. [19, c. 213]

Автомобильная, а также авиационная индустрии, которая окончательно сформировалась в первое послевоенное десятилетие (1945–1955 гг.) определила так называемый гостиничный бум во всем мире. С этих пор гостиничная база превращается в настоящую индустрию услуг. Последняя предоставляет туристу/гостю, путешественнику или отдыхающему полный спектр услуг касательно размещения, питания, их развлечениям, а также отдыху и т. д.

Гостиница постепенно из дома с меблированными комнатами, которые предназначены для временного проживания людей, превращается в туристский комплекс или полносервисный отель, где есть большое количество других разнообразных услуг. Последние предназначены уже для целевого потребителя.

В то же время сохраняются тенденции к определенной специализации гостиниц (то есть происходит сегментация рынка гостиничных услуг), росту числа гостиниц небольшого формата и фешенебельных гостиниц-гигантов.

Растет число и гостиничных объединений. Это могут быть гостиничные цепи, ассоциации или другие форматы объединений. Гостиницы становятся своеобразными пионерами в использовании новейших достижений техники – например, новых материалов (экологически чистых и др.), передовых иновационных технологий в разрезе систем жизнеобеспечения или же обеспечения безопасности/комфорта, новых информационных технологий (например, компьютерных гостиничных технологических систем, компьютерных систем или же сетей бронирования/резервирования мест). Текущая гостиничная база уже представляет собой главную основу туристской индустрии – индустрии двадцать первого века.

Так, к примеру, в г. Лондон накануне Международной туристической выставки состоялась церемония вручения премии «World Travel Awards». В ее ходе были названы лучшие отели мира в нескольких номинациях.

Всемирная премия в области туризма «World Travel Awards» была основана еще в далеком 1993 году. А в наше время уже считается наивысшей наградой для многих туристических предприятий.

В жюри присуждения премии — настоящие профессионалы в сфере туристических услуг и гостиничного бизнеса из 183 000 туристических организаций или же экскурсионных бюро, а также из транспортных компаний со всего мира (в последней церемонии участвовали представители из 160 стран мира). [21 , c. 102]

Международная и европейская классификация средств размещения (ВТО и ЕиНБ) разделяют все средства размещения на индивидуальные и коллективные (рис.1)



Рис.1 – Типология средств размещений в Российской Федерации

Как видно из таблицы, к коллективным средствам размещения гостиничного типа относят гостиницы, а также мотели, клубы с проживанием, пансионаты, меблированные комнаты, общежития.

Гостиницы, как составляющие средств размещения, в свою очередь классифицируют по разным признакам, например, в зависимости от размера помещения или его вида, от уровня комфортности, количества предоставляемых услуг и других факторов.

В настоящее время во всём мире используется следующая типология гостиниц:

* Отель люкс — по вместимости данный тип гостиниц относится к малым или средним предприятиям. Обычно располагается в центре города. Хорошо обученный персонал обеспечивает высокий уровень сервиса самым требовательным клиентам. Характерна высокая цена номеров, включающая максимально возможные виды обслуживания.
* Гостиница среднего класса — по вместимости больше отеля люкс (400—2000 мест). Располагается в центре города или городской черте. Предлагает достаточно широкий набор услуг, цены на которые равны уровню региона расположения или несколько выше. Рассчитана на прием бизнесменов, туристов-индивидуалов, участников конгрессов ит.д.
* Гостиница-аппартамент (апарт-отель) — по вместимости это предприятие малых или средних размеров (до 400 мест). Характерна для крупного города с непостоянным населением. Предоставляет квартирный тип номеров, используемых в качестве временного жилья, чаще всего на базе самообслуживания. Цена в данном типе гостиниц обычно варьируется в зависимости от сроков размещения. Обслуживает главным образом туристов, путешествующих семьями, а также бизнесменов и коммерсантов, останавливающихся на длительный срок.
* Гостиница экономического класса — предприятие малой (до 150 мест) или средней (до 300 мест) вместимости. Располагается вблизи магистралей. Характерно простое и быстрое обслуживание, ограниченный набор услуг. Потребители — бизнесмены и туристы-индивидуалы, не нуждающиеся в полном пансионе и стремящиеся к фактической оплате потребляемых ими услуг, предусматривающей невысокий процент надбавки за обслуживание.
* Отель-курорт — предприятие со значительными различиями по вместимости, предлагающее полный набор услуг гостеприимства. Кроме того, включает комплекс специального медицинского обслуживания и диетического питания. Располагается в курортной местности.
* Мотель — простые одно- и двухэтажные сооружения, расположенные вне городской застройки, у автомагистр&зей. Это малые или средние предприятия (до 400 мест). Характерен средний уровень обслуживания при небольшом количестве персонала. Клиентами являются разные категории туристов, преимущественно автотуристы.
* Частная гостиница типа «ночлег и завтрак» — данный тип гостиничных предприятий широко распространен в США. Это гостиница малой, иногда средней вместимости. Расположена в пригороде или сельской местности. В обслуживание, как правило, входят завтрак и легкий ужин в домашней обстановке. Клиентами являются коммерсанты и туристы, стремящиеся к домашнему уюту.
* Отель гарни — предприятие, предоставляющее клиентам ограниченное количество услуг: размещение и континентальный завтрак.
* Флайтель — это аэрогостиница, или, как ее еще называют, «летающий отель». Крайне редкий, дорогостоящий и немногочисленный тип гостиниц. Оборудован взлетно-посадочной площадкой.
* Флотель — большая плавающая гостиница, ее еще называют «курортом на воде», предоставляющая туристам первоклассный отдых. Гостиница предлагает комфортабельные номера, большое количество услуг, такие как оснащение для подводного плавания, бассейн, водные лыжи, библиотеки, тренажерные залы, подводное плавание и подводная охота. Номера комфортабельные, оснащены телефонами, факсами, телевизорами и т.п.
* Апарт-отель — состоит из нескольких квартир, цена которых не зависит от числа проживающих в них гостей. Основан на самообслуживании (гости сами готовят еду).
* Гостиный двор — имеет простое обслуживание. Обязательно есть ресторан или бар.
* Бунгало — малое строение из легких материалов, предназначенное для размещения туристов.
* Кемпинг — места для ночлега, часто в палатках или летних домиках.Клиенты — авто-, мото- и велотуристы.
* Ротель — передвижная гостиница, состоящая из специализированных вагончиков, имеющих несколько отделенных друг от друга отсеков, оснащенных спальными креслами. В отсеках также имеются раздевалка, холодильник, туалет.
* Ботель — небольшая гостиница, расположенная на воде. Представляет собой переоборудованное плавательное судно.
* Акватель — неподвижный корабль, не пригодный для использования по прямому назначению и используемый в качестве отеля.

Для отдельных стран характерны свои типы предприятий, учитывающие особенности географического положения, климатических условий, влияние ряда других факторов и, самое главное, особенности сложившегося спроса

Не существует идеальной и единой модели структуры управления в гостиничном бизнесе. Но все решения, которые обусловлены необходимостью удовлетворения потребностей клиентов, опираются на строго зафиксированную управленческую иерархию.

Для каждого коммерческого предприятия структура управления является уникальной, будь то гостиница, туристическая фирма, ресторан и так далее. Есть лишь общие закономерности и элементы, которые используются, как правило, всеми.

В современных условиях система управления должна быть простой и гибкой, чтобы быть конкурентоспособной. Она должна обладать такими характеристиками, как:

* небольшое число уровней управления;
* небольшие подразделения, укомплектованные квалифицированными специалистами;
* производство услуг и организация работы, ориентированные на потребителей (гостей предприятий).

Все гостиницы имеют четкую структуру управления, в рамках которой ее служащие занимают определенное место в соответствии со своим статусом (рис.2) [6, c. 104].

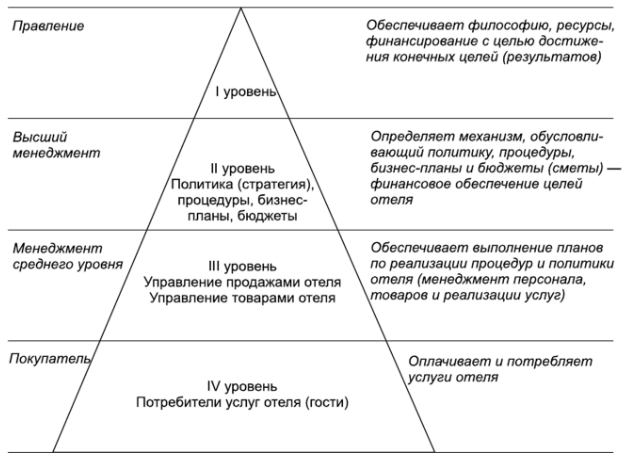


Рис.2 – Схема структуры управления гостиницей

В нижней части иерархии находятся люди, занятые непосредственно работой, то есть производственный персонал гостиницы, так называемые индивидуальные участники.

Над ними возвышается многослойная пирамида менеджеров, в которой выделяют три уровня:

* менеджеры, руководящие деятельностью только отдельных сотрудников (не контролируют деятельность других менеджеров);
* менеджеры, управляющие работой других менеджеров (находят методы решения наиболее важных задач, участвуют в составлении планов);
* менеджеры высшего звена, отвечающие за постановку глобальных задач, формирование стратегии развития и внутренних ценностей гостиничного предприятия.

Таким образом, мир гостиничного бизнеса на сегодняшний день разнообразен, а также крайне популярен среди гостей, различных отраслей, в том числе туризма. История гостиничного бизнеса насчитывает сотни веков с момента первых путешествий людей, которая начиналась с примитивных постоялых дворов и развилась до крупнейших цепей, имеющих место и в нашей стране. Помимо этого, структура гостиничного бизнеса довольно сложна, подразумевая различные договорные отношения в их взаимодействии, например, франчайзинг, более подробно о котором речь пойдет в следующей главе данной работы.

1. **Франчайзинг в сфере гостиничного бизнеса**

Гостиничные цепи образуются посредством как открытия новых отелей под тем или иным брендом, так и путем вхождения отелей на условиях франшизы. Стоит отметить, что в настоящее время примерно 80 % отелей входит в цепи именно на правах франчайзинга.

Франчайзинг в гостиничном бизнесе - это соглашение между владельцем бренда (франчайзером) и другим партнером (франчайзи), состоящий из письменного соглашения, предусматривающего право на использование торговой марки франчайзера в обмен на плату соответствующей платы и написанного соглашения, которое состоит из прав и обязательств для обеих сторон (рис.3) [5, c. 405].

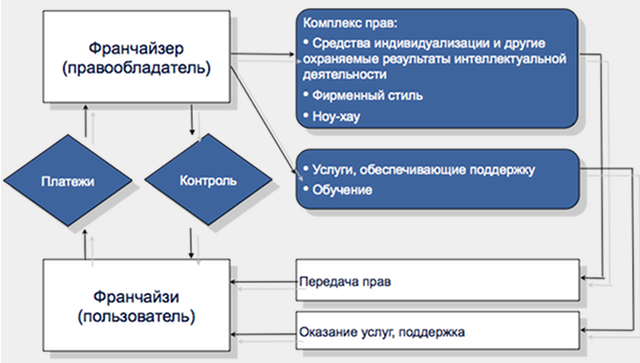


Рис. 3 – Структура управления франчайзинга

Франчайзер передает свои права на пользование торговой маркой, системы маркетинга, сбыта и централизованного резервирования номеров, системы управления операциями франчайзиату, который подчиняется управленческим критериям франчайзера, поддерживает его стандарты обслуживания и комфорта, выплачивает гонорар за соглашение в размере 3-4% оборота, а также вносит первоначальный взнос в размере около 30%.

Франчайзер по контракту франчайзинга передает свои стандарты обслуживания и вместе с ними свою репутацию. Компания предоставляет свою технологию в обмен на инвестицию. Она помогает франчайзиату в организации мероприятий по паблисити и советами при покупке оборудования, а также занимается подготовкой персонала. [18, c. 208]

Насыщенность рынка туристического бизнеса сегодня столь велика, что мелким компаниям практически нереально удержаться на рынке. Покупка франшизы крупной цепи решает данную проблему. Однако здесь важно не прогадать, выбрав для себя оператора с самыми приемлемыми условиями.

Туризм - один из самых распространенных видов бизнеса для франчайзинга. И дело тут вовсе не в известном бренде, или заимствовании каких-то бизнес-схем, а в налаженных связях с иностранными партнерами - принимающей стороной, экскурсионными компаниями, отелями и т.д.

Именно поэтому сегодня франчайзинг в туризме все больше и больше наращивает обороты во всем мире. И по объему рынка он уже приближается к продуктовой сфере.

Идея франчайзингового проекта в туризме состоит в использовании «признанной» туристической марки — бренда. Для сети малых и средних турагентств в регионах по продаже туристского продукта туроператора. Все офисы данной сети турагентств объединены одной туристической маркой с :

— единственными принципами функционирования;

— общей корпоративной культурой;

— консолидированным рекламным бюджетом и эксклюзивными правами рекламы [20, c. 288].

Все участники данного проекта «франчайз» получают:

— право на использование туристической марки туроператора;

— возможность реализовать туры через онлайн систему бронирования;

— особые (привилегированные) условия реализации турпродукта;

— право поручать заниматься разбором возможных жалоб клиентов профессиональным юристам;

— возможность сконцентрироваться только на успешной реализации турпродукта, поскольку функции маркетинга, рекламной компании, стратегии развития, решение проблем, будут вполне возложенные на туроператора;

— возможность постоянно повышать квалификацию работников турагентства на семинарах и курсах с привлечением ведущих специалистов по финансовым, технологическим, управленческим, кадровых и юридических вопросах;

— возможность стать полноправным акционером фирмы туроператора.

Таким образом, сущность франчайзинга представляет собой систему взаимоотношений, которая заключается в коммерческой передачи одной стороной (франчайзером — владельцем «признанной» туристической марки) другой стороне (франчайзи — турагентства или индивидуальному частному предпринимателю) своих средств индивидуализации услуг, использование которых будет способствовать росту и надежному закреплению на туристическом рынке товаров и услуг [30, c. 256].

Сущность этой модели заключается в том, что франчайзер устанавливают все выплаты, связанные с франчайзинговой системой. Это включает в себя вступительный взнос, регулярно оцениваемый сервисный взнос за использование «признанной» туристической марки, выплаты в рекламный фонд и другие взносы предложены франчайзером [20, c. 288].

Со второй половины ХХ века в США начала формироваться концепция международной цепи в гостиничном бизнесе, впервые созданная гостиничной сетью Hilton. Несмотря на активную рыночную тенденцию к объединению гостиниц в цепи, в настоящее время проявляющуюся во многих странах, в первую очередь данная тенденция характерна именно для США, что во многом характеризуется высоким развитием франчайзинга в этой стране. Так, в США около 90% всех гостиниц входят в цепи, а в странах Западной Европы, доля гостиниц, объединенных в цепи составляет лишь около 20% от общего числа гостиниц.

На сегодняшний день использование франчайзинга в гостиничном бизнесе характеризуется все более частым применением так называемого «манчайзинга» (т.е. (management + franchising или управление + франчайзинг), который характеризуется такими основными аспектами, как:  
- инвесторы или собственники гостиницы привлекают оператора (который развивает свою франчайзинговую цепь) на первоначальный период – до тех пор, пока объект не начнет генерировать стабильные финансовые результаты деятельности (данный срок в большинстве случаев составляет около пяти лет), а управленческая команда получает необходимый опыт; - после этого договор с оператором начинает действовать как договор франчайзинга, исходя из которого владелец гостиницы, сохраняя бренд оператора, обязуется выплачивать все франчайзинговые платежи, предусмотренные данным договором и принимает на себя управление гостиницей.

Основными преимуществами такого договора выступают: минимизация рисков­ инвесторов при запуске гостиницы, так как ее строительство (или переоборудование) производится под контролем оператора, который в дальнейшем будет выступать франчайзером; формирование эффективной управленческой команды и персонала, разделяющего корпоративные принципы оператора – международной гостиничной сети; минимизация затрат на управление после того, как гостиница перейдет в управление собственнику за счет налаженной системы работы за период управления оператора.

Необходимо отметить, что накопление собственного опыта у инвесторов за счет таких договоров позволяет развивать свои объекты как в рамках франчайзинга, так и путем формирования собственных сетей отелей. Также для многих современных гостиниц, в том числе и открываемых по договорам франчайзинга, характерно управление сторонними операторами. В настоящее время крупнейшие гостиничные цепи имеют незначительное число отелей в собственности, работая в основном как операторы или франчайзеры.

В­ Европе основные международные гостиничные цепи достаточно широко используют франчайзинг, особенно InterContinental Hotel Group, однако в основном преобладает прямое управление отелями.

В США за счет высокого развития франчайзинга, практически все крупнейшие международные цепи развиваются в рамках данного способа организации коммерческой деятельности, имея незначительное число отелей в собственности или прямом управлении. В Центральной и Южной Америке также основное развитие крупнейших гостиничных сетей производится с использованием франчайзинга.

В России и СНГ развитие ряда крупных гостиничных цепей производится с использованием франчайзинга (в первую очередь цепи Carlson Rezidor, а также – в меньшей степени – цепей InterContinental­ Hotel Group и Hilton Worldwide), однако некоторые крупнейшие международные цепи развиваются преимущественно через организацию прямого управления – такие цепи как Starwood Hotels & Resorts и Accor [28, c. 160].

Франчайзинг в гостиничном бизнесе характеризуется в первую очередь высокой значимостью бренда франчайзера и наличием у него развитой системы бронирования. В этой связи закономерной особенностью франчайзинга в гостиничном бизнесе является активное участие франчайзера в построении бизнеса франчайзи. Так, например, все международные гостиничные цепи требуют от франчайзи, чтобы утверждение генерального директора гостиницы осуществлялось совместно с представителем франчайзера.

В России франчайзинг достаточно широко применяется в гостиничном бизнесе и его распространенность возрастает, что обусловлено формированием на российском рынке существенного сегмента специалистов, способных построить эффективные системы управления­ отелями, соответствующими международным стандартам ведущих мировых гостиничных сетей, в то время как на первых этапах выхода международных гостиничных цепей на российский рынок инвесторы в основном заключали договоры прямого управления с данными цепями. Следует заметить, что франчайзинг на российском гостиничном рынке практически полностью связан с международными гостиничными цепями.

Вместе с тем международные гостиничные цепи все еще предпочитают не передавать управление гостиницами под своим брендом собственникам (в основном это касается новых инвесторов, не имеющих опыта работы с управлением гостиницами международных цепей), а стараются заставить их заключить договор прямого управления или привлечь к управлению специализированную международную управляющую компанию, что существенно сдерживает развитие франчайзинга на российском гостиничном рынке.

На российском рынке крупнейшие франчайзеры – международные гостиничные цепи – могут предъявлять достаточно жесткие требования к потенциальным франчайзи [16, c.57-59]. Так, Marriott International Inc. заключает договоры франчайзинга только с инвесторами, которые будут привлекать для управления своими объектами управляющие компании, одобренные­ данной цепью (это могут быть и команды специалистов из Marriott для прямого управления в первые годы деятельности объекта, например, компания Comfort Hotel Management, и профессиональные управляющие компании, которые успешно работали в России, например, Interstate Hotels & Resorts) [27, c. 50-60].

Другие международные гостиничные цепи (например, Intercontinental Hotel Group, Wyndham, Accor) предъявляют менее жесткие требования к потенциальным франчайзи и могут допускать управление объектами под своими брендами собственниками.

Особенностями российского рынка франчайзинга выступает в первую очередь развитие средних и бюджетных брендов международных гостиничных цепей, например, Ramada Encore, Hampton by Hilton, Days Inn, Holiday Inn Express, Courtyard by Marriott, Ibis и Novotel. На российском рынке международные гостиничные цепи не доверяют управление своими премиальными брендами франчайзи, что обусловлено не только рисками деловой репутации, но и существенно более высокой прибыльностью данных брендов при прямом управлении.

Наиболее широко представлены на российском гостиничном рынке такие цепи как Rezidor (Carlson Rezidor Hotel Group), Accor, InterContinental ­[Hotel Group, Marriott International Inc. и Hilton Worldwide.  
В](javascript://) целом же, именно крупные международные гостиничные цепи, при этом чаще всего по франчайзингу, обеспечивают значительный прирост номерного фонда в России.

Развитие фрначайзинга на гостиничном рынке России в первую очередь связано с высоким интересом международных гостиничных цепей к российскому рынку, особенно к фактически ненасыщенному региональному рынку, на который такие цепи предпочитают выходить именно используя франчайзинг, который максимально снижает риски цепей, что в сегодняшних сложных экономических условиях является очень важным фактором [23, c.304].

Основная часть номерного фонда, относящегося к крупным международным гостиничным цепям, приходится на Москву и Санкт-Петербург. Следует отметить, что в последние­ годы международные гостиничные цепи рассматривают возможности расширения не только в российских городах-миллионниках, но и в городах – региональных центрах с существенно меньшей численностью населения, где их номерной фонд значительно уступает крупным городам.

Однако в настоящее время на активные планы по расширению гостиничных цепей негативное влияние оказывает сложная экономическая ситуация в связи с пандемией коронавируса, которая вынуждает инвесторов замедлять вывод на рынок новых объектов.

Следует отметить, что в России собственные гостиничные цепи хотя и существенно отстают от иностранных гостиничных цепей (в среднем число гостиниц отечественных сетей в 2 раза ниже, чем число гостиниц международных цепей в России), но также активно развиваются.

Крупнейшими российскими цепями, которые в настоящее время являются международными, так как имеют отели в других странах, выступают Azimut Hotels, Amaks Hotels & Resorts и CronweII Hotels & Resorts. При этом все из них на сегодняшний день либо планируют развиваться с помощью франчайзинга (например, Azimut Hotels с 2015 года начал разрабатывать данное направление), либо уже активно развиваются­ с помощью франчайзинга – Amaks Hotels & Resorts и CronweII Hotels & Resorts. Условия франчайзинга в данных гостиничных цепях аналогичны ведущим международным гостиничным цепям (как в условиях роялти, так и в жестких требованиях к соблюдению стандарта бренда), однако число гостиниц, открытых на условиях франчайзинга, в данных цепях незначительно [25, c. 81-82].

В целом, перспективы развития франчайзинга на гостиничном рынке России связаны прежде всего с международными гостиничными цепями, хотя к ним начинают присоединяться крупные российские гостиничные цепи. При этом наиболее перспективным сегментом выступает бюджетный и средний сегменты гостиничного рынка. Следует отметить, что в гостиничной сфере ввиду ее высокой капиталоёмкости, инвесторы значительно более тщательно подходят к организации бизнеса, что позволяет избежать большого числа проблем, характерных для российского франчайзинга.

1. **«Марриотт Краснодар»**

Ресторанно-гостиничный комплекс «Marriott» – один из самых узнаваемых гостиничных брендов в мире. Свою известность он приобрел благодаря неизменно высокому качеству сервиса и уровню предоставляемых клиентам услуг.

Marriott – сеть отелей 4 и 5 звезд по всему миру, которая придерживается единых стандартов качества и уровня обслуживания. Главное управление компании располагается в Вашингтоне.

Принято считать, что начало истории гостиничной цепи в индустрии размещения и гостеприимства датируется 1927 годом, когда семейная пара Джона Уилларда Марриотта и его жены Эллис, проживавших на тот момент в Вашингтоне, решила создать свой бизнес. Данное нововведение оказалось достаточно прибыльным, в результате чего, через несколько лет эта компания стала поставлять готовые обеды для американских авиакомпаний. Фирма Джона и Эллис оказалась первой, которая предложила такие услуги.

В 1957 году, ровно 30 лет спустя, Джон и Эллис открывают свой первый отель, который и по сей день существует в городе Арлингтоне, штат Вирджиния, однако только в виде музея. Называется данный отель-музей «Twin-Bridges Marriott Motor Hotel». Он предназначался для короткого отдыха и оборудован парковочными местами для посетителей. Новый бизнес быстро пошел в гору, что в дальнейшем позволило компании постепенно выбраться на международную арену, в результате чего, в 1969 году, в Акапулько, Мексика, была открыта гостиница «Paraiso». В 1975 году был открыт новый отель в Амстердаме, что положило начало строительству гостиниц Marriott по всему миру.

На данный момент, гостиницы, относящиеся к сети Marriott можно встретить фактически во всех странах мира, их насчитывается более 3000.

До конца 2012 года еще два пятизвездочных отеля Marriott открылись в Краснодаре и Красноярске и три под четырехзвездочным брендом Mariott Courtyard - в Ростове-на-Дону, Нижнем Новгороде и Омске.

В России сейчас работают 28 отелей компании Marriott International четырех брендов, а открытие 29-го запланировано на апрель-2021 года в Москве. Исследуемый нами отель, являющийся объектом данной работы, располагается в городе Краснодаре.

Расположенный в центре Краснодара на улице Красной, в шаговой доступности от административных учреждений, торговых центров и основных достопримечательностей города, наш новый высококлассный отель «Краснодар Марриотт» предлагает удивительные возможности для путешествий и истинное гостеприимство, уникальный продукт с полноценным спектром услуг в соответствии с философией Travel Brilliantly и продуманным сервисом для создания незабываемых впечатлений

Отель предлагает 193 номера, из которых 73 номера представляют собой люксы, 2 ресторана, крытый бассейн, спа-центр и фитнес-клуб. [22]

Все номера и люксы отеля имеют изящные интерьеры, современное оборудование, в отделке использованы экологически чистые материалы и соответствующий панорамный вид, что гарантирует комфортное пребывание даже самым взыскательным гостям.

Комплекс услуг отеля, пятизвездочный сервис и развитая инфраструктура курорта обеспечивают все условия для активного индивидуального, комфортного семейного и корпоративного отдыха круглый год.

Пищевой блок РГК «Марриотт» представлен двумя ресторанами: The Local. Restaurant & Bar и POMPANO Restaurant & Bar.

Таким образом, РГК «Марриотт» предоставляет следующий спектр услуг:

* проживание;
* ресторан, кафе, бар;
* 8 конференц-залов;
* крытый бассейн;
* настольный теннис;
* детская площадка;
* охраняемая автостоянка;
* автомойка;
* сауна;
* СПА-центр.

Что касается цен на проживание, то они на порядок выше, чем средние по городу. Например, стоимость номера без завтрака – 5100 руб., а с завтраком – 6120 руб. Цена объяснима уровнем качества и если сравнивать с «Hilton Garden Inn Krasnodar», то там цена ниже из-за того, что отель имеет четыре звезды.

На 21 этаже есть специальная зона, доступная только гостям из номеров класса люкс. Зона представляет собой закрытый бизнес-клуб, куда можно прийти в любое время суток и привести одного гостя. Тут всегда есть закуски, безалкогольные напитки, кофе, чай, а по вечерам сервируются легкие алкогольные напитки. Данный сервис можно расценить как особый пункт в службе питания.

Исследуемым был осуществлен анализ загрузки номерного фонда ресторанно-гостиничного комплекса «Марриотт» за период 2017-2019 гг., а его результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Динамика загрузки номерного фонда ресторанно-гостиничного комплекса «Марриотт» за период 2017-2019 гг.

(составлено автором на основании данных предприятия)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2017 год | 2018 год | | 2019 год | | |
| абс.ед. | Темп роста, % | абс.ед. | Темп роста,  % | |
| 1 | 2 | 3 | 4 (гр. 3/ гр. 2\*100) | 5 | 6 (гр. 5/ гр. 3\*100) | |
| Количество номеров | 340 | 340 | 100 | 428 | 125,882 | |
| Количество мест | 887 | 878 | 98,9853 | 934 | | 106,378 |
| Общее количество койко-дней | 323755 | 320470 | 98,9853 | 340910 | | 106,378 |
| Количество занятых коек-дней | 170619 | 198371 | 116,266 | 229092 | | 115,486 |
| Коэффициент загрузки номерного фонда | 52,7 | 61,9 | 117,457 | 67,2 | | 108,562 |

Как можно видеть из данных таблицы выше, отмечается рост заполняемости номеров гостиницы, в частности, темп роста в 2019 году относительно 2018 составил 125%, что может свидетельствовать об успешной и эффективной работе гостиничного предприятия.

Заполняемость ресторанно-гостиничного комплекса «Marriott» по месяцам можно проследить по данным, представленным в таблице 2.

Таблица 2 - Заполняемость ресторанно-гостиничного комплекса «Марриотт» по месяцам в 2019 г., %

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Месяц | Число номеров от общего числа (193) | Заполняемость гостиницы, % |
| 1 | 2 | 3 |
| Январь | 139 | 72,66 |
| Февраль | 184 | 95,56 |
| Март | 182 | 94,63 |
| Апрель | 186 | 96,73 |
| Май | 193 | 100,00 |
| Июнь | 192 | 99,77 |
| Июль | 192 | 99,77 |
| Август | 192 | 99,30 |
| Сентябрь | 191 | 98,83 |
| Октябрь | 189 | 97,90 |
| Ноябрь | 184 | 95,33 |
| Декабрь | 188 | 97,43 |

Как видно из показателей с таблицы в летние месяцы заполняемость ресторанно-гостиничного комплекса «Марриотт» почти 100 %, в тоже время в зимние месяцы часть номеров пустуют.

Все отели цепи Marriott имеют линейно-функциональную организационную структуру, в том числе и отель «Марриотт Краснодар» (рис.4).

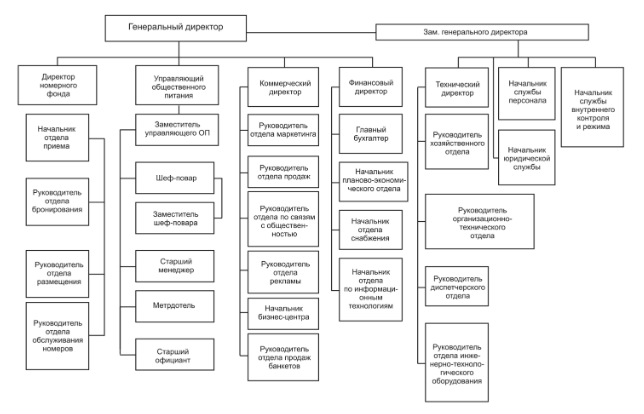


Рис.4 – Организационная структура «Мариотт Краснодар»

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий коллектив. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и тому подобное).

В этом случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они воплощают или через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей. Таким образом, линейно-функциональная структура предусматривает специальные подразделения при линейных руководителях.

Гостиничная сеть Marriott International на сегодняшний день отвечает всем принципам эффективности в сфере предоставления услуг в индустрии гостеприимства. Их современная система управления гостиничным комплексом является своего рода «моделью» или «образцом» для начинающих хотельеров, для тех, кто находится в начале пути развития собственного гостиничного бизнеса.

Международные гостиничные сети не вкладывают денежные средства в гостиничные проекты в России, они осуществляют комплекс возмездных услуг для локальных или международных инвесторов. При этом стоимость данных услуг требует строительства отелей уровня категории «три звезды» и выше и емкостью от 120 номеров и более. [5, c. 405]

Уровень сервиса в соответствии со стандартами и процедурами, закрепленными в частном отеле, может быть сравним с уровнем или намного выше уровня международного отеля. Но это происходит только в том случае, если генеральный менеджер отеля или управляющая компания являются профессионалами своего дела.

Прибыльность [франчайзинга должна быть](javascript://) необходимой [как для франчайзера,](javascript://) но и [для франчайзи. Первому он](javascript://) обязан [обеспечить приемлемую норму](javascript://) прибыльности [на вложенные активы, а второму - возврат с прибылью](javascript://) начальных и текущих расходов (платежей за франшизу). Из иностранной и отечественной практики франчайзинга к таким бюджетам можно прибавить последующее:

* [средний уровень первоначального платежа (](javascript://)стоимости [покупки франшизы) составляет 5-10%](javascript://) совокупного размера вложениям, важных для создания фирмы - франчайзи. Сам размер таковых вложениям колеблется около 50 - 250 тысячи долларов Соединенных Штатов;
* к расходам на исполнение требований франчайзера в первую очередь относятся покупка либо долгосрочная аренда здания требуемой (исходя из вида намечаемой работы) площади, получение вероятным франчайзи нужных лицензий, придание ему достаточного фирменного вида и т.п.;
* базу заработка франчайзера составляют роялти, значение которых варьируется около от 3 до 6 % размера [продаж франшизополучателя;](javascript://" \o "Цитируемость: 100%)
* [капиталом франчайзера, инвестируемым в создаваемое или](javascript://" \o "Цитируемость: 100%) же имеющееся [предприятие-франчайзи, могут быть](javascript://) такие точные превосходства франчайзинговой сети, как ценовая и ассортиментная политика, логистика, общая информационная система и другие. Неувязкой при этом считается [стоимостная оценка тех и](javascript://) прочих [активов как суммы](javascript://) вложений;
* компенсация затрат головной фирмы на рекламу и менеджмент учитывается в [большинстве видов франчайзинга и составляет 1,2 - 1,4%](javascript://) размера [продаж франшизополучателя;](javascript://" \o "Цитируемость: 100%)
* [вознаграждение франчайзеру](javascript://" \o "Цитируемость: 100%) ориентируется в [процентах от валовой](javascript://) выгоды франшизополучателя.

Франчайзинговое предложение Мариотт:

* правообладатель бренда: Marriott International, Inc.;
* страна происхождения бренда: США;
* паушальный взнос: 5 000 000 $ (без учета стоимости помещения под гостиницу);

Вступительный взнос состоит из системы платежей за право работать под брендом Marriott. Например: 85 000 $ + и дополнительно 300 $ за каждый номер, свыше 275 номеров / система управления отелем & система бронирования: 200 000 $ / исследование рынка (экономическое обоснование): от 15 000 до 50 000 $ / непредвиденные расходы (НЗ на ЧС): 10 %; реклама: от 100 000 до 150 000 $ и мн.др.

* роялти: 5-6% от оборота (6 % валовых продаж номеров & 3 % от валового объема продаж продуктов питания и напитков);
* соотношение собственных и франчайзинговых отелей в сети MARRIOTT: 50 & 50%; [15, c.45-48]
* требования к месту расположения будущего отеля Marriott: только центральные районы крупных городов. Например, в России, на данный момент, это: Москва, Санкт-Петербург, Сочи, Краснодар и т.д.
* итого, общий объём инвестиций в открытие отеля под брендом Marriott: от 68 452 000 до 99 927 000 $ (за исключением земельных участков и разрешение на строительные работы).

Основные конкуренты Marriott – гостиничные сети Hilton и Starwood (США). В марте 2016 года Marriott International приобрела гостиничные сети Starwood Hotels and Resorts Worldwide (сумма сделки - 13,6 млрд. $) и, таким образом, превратилась в одну из самых крупных в мире гостиничных компаний.

Нужно, чтобы на продукцию либо сервисы вероятного франшизодателя наблюдался веский потребительский спрос. Также, данная точная продукция (сервисы) обязана иметь какие-то конкурентноспособные плюсы или некие характерные отличительные черты, которые выигрышно выделяют ее из числа подобных продуктов или же услуг конкурентов. Затем франшизодателю нужно [продумать, как будет](javascript://) смотреться [стратегия его бизнеса. Здесь](javascript://) нужно сказать последующее.

[Франчайзинговую систему можно создавать двумя путями. Первый - это](javascript://) прежде чем [существующее успешное предприятие решает развиваться посредством франчайзинга. Второй - когда](javascript://) предприниматель начинает дело и при помощи франчайзинговой стратегии собирается его и основать, и развивать. В основе двух разновидностей обязана лежать здоровая экономическая и организационная составляющая. Помимо всего этого, нужно, дабы работало такое правило.

Удачное [развитие бизнеса в форме франчайзинга должно быть эффективнее других вариантов развития дела.](javascript://) Дабы это понять, нужно [составить бизнес-план развития](javascript://) компании [по ряду вариантов.](javascript://) Даже [по франчайзинговой системе.](javascript://) Затем необходимо [провести сравнительный анализ всех возможных вариантов, получить](javascript://) некоторые результаты. [Если по франшизе развитие](javascript://) станет выгоднее других, это хороший итог для франчайзинга.

**Заключение**

Безусловно, в настоящее время при такой высокой конкуренции российским предпринимателям сложно вести бизнес. Несмотря на это, предприниматели вынуждены находить новые пути для формирования собственного дела. Одно из таких решений - франчайзинг­ – действенный метод развития бизнеса, позволяющий повысить эффективность малого и крупного бизнеса.

Франчайзинг [открывает большие возможности для начинающих предпринимателей, большинство из которых не обладают для успешного ведения дела достаточными знаниями, опытом и финансовыми возможностями и поэтому нуждаются в поддержке со стороны успешно действующих фирм.](javascript://)

Франчайзинг как и любая система имеет свои достоинства и недостатки по отношению к франчайзеру и франчайзи, но это больше зависит от их совместной работы. Законодательное регулирование франчайзинга осуществляется на основании 54 главы второй части Гражданского Кодекса РФ, в которой все отношения определяются договором коммерческой концессии.

Сейчас в России франчайзинг работает во многих отраслях, таких как фаст-фуд; розничная реализация одежды и обуви; розничная торговля сувенирной продукцией и игрушками; услуги в области спорта и здоровья; услуги в сфере информационных технологий; гостиничный бизнес; туристический бизнес; услуги в области аренды, ремонта и продажи автомобилей. Наиболее популярными франшизами являются франшизы в сфере розничной торговли, общественного питания и бытового обслуживания. Гостиничный бизнес в настоящее время характеризуется активным ростом международных гостиничных сетей, широко использующих франчайзинг для своего развития. Особенности франчайзинга в гостиничном бизнесе определяются в первую очередь высокой капиталоемкостью ввода новых объектов, обуславливающей особое внимание франчайзи к выбору франшизы. Франчайзинг на гостиничном рынке в основном требует от франчайзера сильного бренда, а также наличия эффективной единой системы бронирования для всей гостиничной цепи. При этом все крупные международные гостиничные сети, выступающие основными франчайзерами на данном рынке, поддерживают высокий уровень контроля за организацией деятельности в объектах франчайзи и устанавливают достаточно большое число платежей помимо роялти.

На российском гостиничном рынке уровень развития франчайзинга значительно ниже, чем в США, но он стабильно развивается, в первую очередь за счет экспансии на отечественный рынок международных гостиничных цепей и появления в стране высококлассных специалистов, способных­ построить управление в гостиницах на уровне стандартов ведущих мировых цепей. Кроме того, российские гостиничные цепи, многие из которых уже вышли на международный рынок, также начали развивать направление франчайзинга.

Ресторанно-гостиничный комплекс «Marriott» – один из самых узнаваемых гостиничных брендов в мире. Свою известность он приобрел благодаря неизменно высокому качеству сервиса и уровню предоставляемых клиентам услуг. В России сейчас работают 28 отелей компании Marriott International четырех брендов, а открытие 29-го запланировано на апрель-2021 года в Москве. Исследуемый нами отель, являющийся объектом данной работы, располагается в городе Краснодаре.

Исследуя систему работы франчайзинга цепи Marriott, а также показатели заполняемости по месяцам и в течение года в гостинице Marriott в Краснодаре, можем отметить крайне удачную и эффективную систему менеджмента данной цепи, что уже многие годы делает ее лидером своей отрасли.

**Список использованных источников**

1. Авилов Г.Е. Коммерческая концессия (глава 54) // Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая. Текст, комментарий, алфавитно-предметный указатель / Под ред. О.М. Козырь, А.Л. Маковского, С.А. Хохлова. М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2012. – 503 с.
2. Александрова А.Ю. Международный туризм. – М.: КноРус, 2011. – 464 с.
3. Александрова А.Ю., Сединкина О.Н. Тематические парки мира. – КноРус, 2011. – 208 с.
4. Амелина А.Н. Теория гражданского права. – М.: Смарт, 2013. – 1109 с.
5. Андреушкевич Е. Франчайзинг? А что это такое?. – М.:Смарт, 2016. – 405 с.
6. Артёмова Е.Н., Козлова В.А. Основы гостеприимства и туризма. Учебное пособие. - Орёл: ОрёлГТУ, 2005. - 104 с.
7. Бабарицкая В. К., Короткова А.Я., Малиновская О.Ю. Экскурсоведение и изучение музеев: уч. пос. – К.: Альтерпрес, 2007. – 462 с.
8. Бабарицкая В. К., Малиновская О. Ю. Менеджмент туризма. Туроперейтинг. Понятийно-терминологические основы, сервисное обеспечение турпродукта: учебное пособие. – К.: Альтерпрес, 2004 – 288с.
9. Багдасарян А.Ф. Договор коммерческой концессии (франчайзинг).
10. Байрамов Э. Э. Экономико-управленческое обоснование франчайзинговых отношений. В кн.: Двадцать вторые Международные Плехановские чтения (14 апреля 2009 г.): тезисы докладов аспирантов, магистрантов, докторантов и научных работников. – М.: ГОУ ВПО «РЭА им. Г. В. Плеханова», 2013. – 506 с.
11. Бердникова А.И. Особенности правового регулирования договора коммерческой концессии (франчайзинга) по Гражданскому кодексу Российской Федерации и Гражданскому кодексу Квебека // Арбитражный и гражданский процесс. 2016. № 5. С.90-95.
12. Биржаков М.Б. Введение в туризм. – СПб.: «Изд дом Герда», 2002. – 320с.
13. Бляхман Л.С., Петров А.Б. Интегрированная технологическая цепь как объект управления в глобальной экономике // Проблемы со-временной экономики. — 2015. — №1(5) . С.56-58.
14. Брагинский М.И., Витрянский В.В. Договорное право. Книга третья: Договоры о выполнении работ и оказании услуг. М.: Статут, 2014. 346 с.
15. Бузанов В.Ю. Интеллектуальная собственность на коммерческое обозначение // Хозяйство и право. 2015. № 12. С.45-48.
16. Воробьев Л.Ю. Ноу-хау в договоре франчайзинга (коммерческой концессии) // Информационное право. 2012. № 3. С.57 - 59.
17. Всемирный Форум по экотуризму. Материалы конференции. Квебек, май 2002 г. Всемирная туристская организация (ВТО). Мадрид, 2002г.
18. Еремин А.А. Франчайзинг и договор коммерческой концессии: теория и практика применения. – М.: АСТ, 2018. – 208 с.
19. Ефимова О.П. Экономика гостиниц и ресторанов, М., 2004. -213 с.
20. Колесников В. Построение франчайзингового бизнеса. Курс для правообладателей и пользователей франшиз. – СПб.: Питер, 2014. – 288 с.
21. Крючков А.А. История международного и отечественного туризма М., НОУ «ЛУЧ», 2001. – 102 с.
22. Официальный сайт гостиничного предприятия «Мариотт Краснодар»// - [Электронный ресурс] – URL: https://www.marriott.com.ru/hotels/fact-sheet/travel/krrmc-krasnodar-marriott-hotel/
23. Пирс Ч. Начала прагматизма / Пер. с англ. В.В. Кирющенко, М.В. Колопотина. СПб., 2012. – 304 с.
24. Райников А.С. Договор коммерческой концессии. М.: Статут, 2013. – 452 с.
25. Рахимжанова Н.Б., Валиева М.М. Методологический подход по оценке рынка франчайзинга // Путь науки. - 2018. - № 3 (37). - С. 81-82.
26. Рыкова И. Коммерческая концессия - франчайзинг? // Оборудование, рынок, предложение, цены (приложение к журналу «Эксперт»). 2016. № 2. – С.45-47..
27. Фомин П.А. Малое предпринимательство и перспективы его развития в России / П.А. Фомин, З.М. Жанказиева // Вопр. экон. и права. - 2016. - № 4. - С. 55-60.
28. Франчайзинг. 128 успешных франшиз от известных фирм. – М: Радар, 2018. - 160 c.
29. Шаповал Г.Ф. История туризма: Пособие. – Мн.: «Экоперспектива», 2002. – 303с.
30. Ягудин С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. – М.: Книга по Требованию, 2016. - 256 c.