

УДК 640.4:339.187.44

М.А. Жукова

## РАЗВИТИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА В МАЛОМ ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

*Аннотация.* Исследование направлено на выявление тенденций развития малых средств размещения в мире, к которым целесообразно отнести хостелы. Рассмотрены примеры развития хостелов в Европе и США, выявлены такие тенденции их развития, как создание бутик-хостелов, формирование различного рода объединений/ассоциаций и использование сетевой формы организации деятельности. Кроме того, проанализированы тенденции развития сетей хостелов в России, условия покупки франшизы, проблемы функционирования и пути их решения.

*Ключевые слова:* хостел, гостиничные сети, качество гостиничной услуги, франчайзинг, франшиза.

Marina Zhukova

## DEVELOPMENT OF FRANCHISE IN SMALL HOTEL BUSINESS

*Annotation.* The study is aimed at identifying trends in the development of small accommodation facilities in the world, to which it is appropriate to include hostels. Examples of the development of hostels in Europe and the USA are considered, such tendencies of their development as boutique hostels creation, formation of various kinds of associations / associations and use of the network form of organization of activity are revealed. In addition, the trends in the development of hostel networks in Russia, the conditions for buying a franchise, the problems of functioning and ways to solve them are analyzed.

*Keywords:* hostel, hotel chains, quality of hotel services, franchising, franchise.

В настоящее время количество малобюджетных средств размещения (хостелов) в мире оценивается в 5 тыс., хотя точное их число посчитать довольно сложно [6]. Это связано с тем, что некоторые хостелы возникают и прекращают деятельность очень быстро, а их работа может носить исключительно сезонный характер. Например, во многих европейских университетах практикуется временное использование студенческих общежитий в качестве хостелов на время студенческих каникул. В то же время во многих странах Восточной Европы успешно круглогодично работают хостелы, ориентированные на размещение туристов (в основном молодежи).

В Европе пользуются большой популярностью туры для выпускников вузов. Они совершают их перед тем, как устроиться на работу. Такие туры обеспечивают хостелам довольно высокую загрузку в летний период (с мая по сентябрь). Кроме того, загрузка хостелов находится в непосредственной зависимости от студенческих каникул и наиболее популярных молодежных маршрутов. Таким образом, хостелы ориентированы на определенный потребительский сегмент – молодежь (например, в Баварии возраст постояльца хостела ограничен 26-ю годами). Сезонность работы многих хостелов приводит к тому, что некоторые малобюджетные средства размещения работают только с мая по сентябрь, а в остальное время закрыты или используются для других целей.

Новой тенденцией в развитии хостелов в мире стало открытие кафе или баров на территории хостела, ориентированных не только для гостей, но и на других потребителей [5]. В Европе стали появляться бутик-хостелы, т.е. из малобюджетных средств размещения ряд хостелов превращаются в дизайнерские средства размещения, расположенные в центре города, имеющие быстрый бесплатный Wi-Fi, номера с ванными комнатами, а также разнообразные программы развлечений.

Совместно с увеличением бутик-хостелов в Европе стали развиваться сети хостелов. Увеличение количества мест и хостелов в европейских сетях в 2012 г. и 2016 г. представлено в табл. 1 [4].

Рост количества мест в европейских сетях хостелов

Название сети хостелов	2012 г.		2016 г.	
	Количество хостелов	Количество мест	Количество хостелов	Количество мест
A&O	22	14 000	31	22 000
Meininger	17	7 000	17	8 500
Generator	11	5 000	12	7 000
St Christopher Inn's	17	2 000	20	н/д
Wombats	6	1 900	6	н/д
Equity Point	9	1 800	7	н/д
Plus Hostels	3	1 100	5	н/д
Hip Hop Hostels	12	1 000	20	н/д
Euro Hostels	3	900	4	н/д

Большое влияние на развитие хостел-индустрии оказало создание разнообразных объединений сетей хостелов, лоббирующих интересы своих членов. Первая ассоциация хостелов появилась в Германии в 1919 г. В дальнейшем в Амстердаме на I Международной конференции по хостелам представителями 11-ти европейских стран была учреждена единая Международная молодежная федерация хостелов – International Youth Hostel Federation (далее – IYHF), неправительственная и некоммерческая структура, действующая под протекцией ЮНЕСКО. Она включает в себя почти 80 хостел-ассоциаций, а также около 4,5 тыс. хостелов из разных стран мира [3]. Федерация разрабатывает и утверждает стандарты, общие для всех хостелов, устанавливает критерии получения аккредитации, проводит анализ качества предоставляемых хостелами услуг. На хостелы-члены Федерации распространяются единые стандарты, которые владельцы не могут игнорировать. Эти стандарты касаются культуры общения с гостями, комфорта, чистоты и порядка, безопасности, удобства, права на приватность. Хостел, входящий в данную федерацию, проходит регулярно проверки с привлечением как официальных проверяющих, так и «тайных покупателей».

Кроме того, Федерация в 2004 г. запустила проект по программе качества, по окончании которого 14 хостелов в мире были награждены сертификатом качества (далее – HI-Q) [8]. В настоящее время программа продолжает действовать. Сертификат качества гарантирует высокий уровень обслуживания клиентов персоналом хостела, понимание сотрудниками хостела возложенных на них обязанностей, подтверждает соответствие хостела всем международным стандартам качества обслуживания и обеспечивает признание хостела на международном уровне.

Как показывает зарубежный опыт, на развитие хостелов положительное влияние оказывают некоммерческие объединения данных средств размещения. С увеличением количества бутик-хостелов в Европе стали развиваться и сетевые формы организации малобюджетных средств размещения. Например, основанная в 1995 г. сеть хостелов «Generator Hostels», средства размещения которой отличаются удачным расположением, дизайнерскими интерьерами, отличным сервисом. Периодически сеть проводит специальные акции, продавая проживание в своих отелях за 1 евро с человека. В планах сети «Generator Hostels» в 2018 г. достичь 12 500 мест в 15-ти объектах сети [1].

Согласно данным Stay Wyse, несмотря на появление в хостелах отдельных номеров, чаще всего индивидуальные путешественники останавливаются в многоквартирных номерах – 53 %. Хотя отдельные номера также пользуются спросом у индивидуальных – 25 % [6].

Характерной чертой хостельной индустрии в США является небольшое количество хостелов в городах. Однако одновременно каждый из них может разместить более 150 человек. Стоимость

размещения в американских хостелах находятся в диапазоне от 34 до 70 долл. США за ночь за койко-место в общем номере. Все хостелы в США расположены в центре городов, в пешей доступности до главных достопримечательностей. Хостелы занимают отдельные здания (3-5 этажей). У каждого здания отдельный вход с улицы, большая гостиничная вывеска, просторный холл, у некоторых есть лифты. Расположение хостелов в отдельных зданиях обусловлено тем, что зачастую раньше в них располагались трехзвездочные отели. В связи с особенностями зданий все номера в американских хостелах оборудованы на 4-6 человек и представляют собой бывшие двухместные гостиничные комнаты с отдельной ванной и туалетом в каждом номере, что позволяет сохранить определенный уровень приватности для гостей. Особенности здания влияют на оснащение номеров. Все кровати железные и двухъярусные, без боковинки. Большинство хостелов не оборудуют кровати розетками, светильниками и полками для личных вещей. В номере электророзетки есть лишь в 2-3 местах, на уровне пола. Изменений в этом аспекте оснащения номеров с момента открытия не было.

В США примерно 30 % онлайн-броней поступает через *hotels.com*, еще 30 % дает *booking.com*, остальные 40 % идут по другим каналам. Такое распределение подтверждает высокую оборачиваемость и заполняемость номеров. Комиссии онлайн-систем начинаются от 10 % [1].

В большинстве хостелов действует правило: «Нельзя проживать больше, чем 14 дней в году». Таким образом, хостелы не приветствуют долговременных жильцов, которые могут вести себя как дома и впоследствии пренебрегать правилами проживания.

Трудозатраты персонала в отношении каждого гостя сведены к оптимальному минимуму. В больших хостелах на 150 человек персонала немного. Обычно это один круглосуточный администратор, в обязанности которого входит работать за стойкой и встречать гостей, отвечать на их вопросы, заселять и принимать оплату. Возможно, еще бывает дополнительный дневной администратор и одна горничная, которая работает примерно 8-10 час.

Анализ функционирования малобюджетных средств размещения в мире показывает необходимость активнее развивать систему хостелов в России, что позволит более эффективно развивать внутренний туризм и предлагать турпродукт для учета особенностей всех потребительских сегментов.

В настоящее время в России успешно развивается продажа франшизы хостелов (см. табл. 2). Кроме того, в России действует международная сеть хостелов *Nice Hostels*.

Таблица 2

**Действующие сети хостелов России**

<b>Бренд</b>	<b>Города</b>	<b>Количество объектов</b>
Друзья	Санкт-Петербург	14
Bear Hostels	Москва	3
Артист	Москва	9
Хостелы Рус	Воронеж, Иркутск, Казань, Калининград, Краснодар, Москва, Ростов-на-Дону, Санкт-Петербург и др.	36
ID Hostels	Краснодар, Ростов, Воронеж	4
Достоевский	Волгоград, Екатеринбург, Тюмень, Красноярск, Новосибирск, Владимир и др.	13

Каждая из представленных в табл. 2 сетей хостелов начинала свое развитие с одного хостела, а затем, накопив положительный опыт ведения бизнеса, собственник начинал расширять свою сеть хостелов, продавая франшизу. Бренд хостела, зарекомендовавший себя у клиентов, является при выборе клиентом хостела довольно существенным преимуществом по сравнению с другими аналогичными

средствами размещения. Кроме того, франчайзер, заинтересованный в расширении сети, становится для своего нового партнера настоящим «путеводителем» в открытии нового средства размещения.

Рассмотрим наиболее подробно условия распространения франшизы на примере отдельных сетей хостелов, функционирующих в России. В случае, если сеть действует не в одном городе, а на территории России в целом, на выбор покупателю франшизы предлагается несколько возможных вариантов франшиз в зависимости от населения города или категории помещения. Например, сеть хостелов «Достоевский» предлагает различные варианты франшиз для городов с населением до 500 тыс. чел., от 500 тыс. до 1 млн чел. и более 1 млн чел. Сеть «ID Hostel» предлагает разнообразные варианты франшиз для жилых, нежилых помещений и отдельно стоящих зданий (см. табл. 3).

Таблица 3

**Характеристики франчайзинговых программ российских сетей хостелов [2]**

Компания	Инвестиции	Паушальный взнос, тыс. руб.	Роялти	Окупаемость, мес.
Друзья	от 3 млн руб.	1 за кв.м.	от 2 % до 12 %	от 36 до 54
Артист	от 1,3 до 6,7 млн руб.	от 350 до 1000 (в зависимости от формата)	500 руб/мес за 1 койко-место	от 11
ID Hostel	от 0,5 до 5 млн руб.	от 150 до 500	от 4 % до 6 % от оборота	от 12
Достоевский	от 500 тыс. руб.	от 100 до 200	5 % от оборота	от 6 до 24
Хостелы Рус	от 0,65 до 1,4 млн руб.	360	5 000 руб.	от 7

Для открытия хостела по франшизе в среднем нужны инвестиции в размере 1,2-1,7 млн руб. [7]. Минимальные начальные инвестиции открытия хостела предлагает сеть ID Hostel, что связано с возможностью открытия хостела в жилом помещении. Однако в условиях наличия законодательной неопределенности в отношении оказания гостиничных услуг в жилых помещениях данный вариант имеет высокие риски. Значительно большие инвестиции требуются при открытии хостела франшизы сетей «Друзья» и «Артист», что объясняется расположением объектов в Москве и Санкт-Петербурге, а также необходимостью значительных инвестиций в ремонт помещений.

Наиболее популярным вариантом роялти является процент с оборота. В среднем он составляет 5 % [9]. Сеть хостелов «Друзья» взимает роялти от прямых продаж отеля, комиссию от продаж отдела бронирования сети, от заказов через бронирование на сайте. Сеть хостелов «Друзья» также взимает плату за аренду программного обеспечения.

Одна из главных выгод, которую получает франчайзи, – реклама. В основном хостелы имеют дело с молодой и активной частью клиентуры, активно пользующейся современными средствами коммуникаций, поэтому наиболее популярным и наименее затратным является продвижение услуг хостелов через интернет (системы онлайн-бронирования, собственный сайт, группы в социальных сетях и использование контекстной рекламы). У каждой из сетей есть собственный информативный сайт с модулем бронирования, достопримечательностями поблизости и отзывами. Чем больше рекламных площадок, тем большее количество потенциальных клиентов могут узнать о хостеле и стать его гостями. В то же время не все хостелы могут позволить себе использование систем бронирования мест в отелях (например, booking.com и hostelworld.com) из-за высокой стоимости использования данных ресурсов.

Успешная деятельность на гостиничном рынке предполагает поддержание постоянного уровня в соответствии с заявленным хостелом уровнем обслуживания, что возможно реализовать только на основе регулярного контроля. Например, гостиничная сеть «Wyndham Hotel Group» для поддержания соответствующего качества предоставляемых услуг постоянно занимается отслеживанием отзывов потребителей о гостиничном обслуживании на различного рода туристических порталах. В случае, когда средний балл конкретного отеля сети опускается ниже 4,5, головное предприятие сети разрабатывает рекомендации для франчайзи по устранению недостатков [3]. В гостиничной сети «Best Western» осуществляется ежегодная проверка приглашенными европейскими аудиторскими компаниями, и при выявлении нарушений франчайзи должен их устранить в назначенные сроки, а затем организуется следующая внеочередная проверка отеля.

С целью оценки качества услуг сетей российских хостелов в исследовании были проанализированы отзывы на сайтах booking.com и tripadvisor.com (см. табл. 4).

Таблица 4

**Оценки качества услуг хостелов потребителями на основании изучения отзывов на сайтах booking.com и tripadvisor.com**

Сеть	Средняя оценка сети	
	Booking.com	Tripadvisor.com
Друзья	8,8	4,4
Артист	8,4	4,1
Хостелы Рус	7,9	3,9
IDHostels	8,8	4,5
Достоевский	8,8	4,2

В ходе исследования отзывов клиентов об услугах российских сетей хостелов было выявлено, что существует перечень общих проблем, требующих решения для дальнейшего повышения их качества обслуживания.

1. Преимущественное расположение хостелов в центре городов, поблизости от исторических, туристических и транспортных мест приводит к жалобам клиентов на постоянный шум с улицы, поэтому целесообразно при открытии нового хостела особое внимание обратить на обеспечение лучшей звукоизоляции номерного фонда хостелов.

2. Недостаточное количество душевых комнат. По ГОСТу в хостеле должно быть не менее одной душевой кабины на 15 человек. По результатам анализа, а также по рекомендациям управляющих хостелов, следует исходить из соотношения одна душевая на 9-10 человек [10].

3. Ошибки в работе персонала приводят к негативному впечатлению о средстве размещения. Для повышения стандартов обслуживания в сетях франчайзеру необходимо совершенствовать процесс обучения персонала. Целесообразно не ограничиваться обучением только на этапе открытия хостела, а проводить постоянные тренинги для персонала.

К сожалению, у российских сетевых хостелов нет единых стандартов обслуживания, отклонения в качестве оказываемых в хостелах услуг носят достаточно значительный характер, что приводит к тому, что потребитель не может быть полностью уверен, руководствуясь выбором отеля по бренду, в качестве обслуживания. В связи с этим текущее отношение российских туристов к хостелам остается на низком уровне удовлетворенности. В настоящее время единый стандарт обслуживания есть только у хостелов, входящих в сеть «Друзья» в г. Санкт-Петербурге.

Целесообразно при дальнейшем развитии в России сегмента малых средств размещения особое внимание уделять формированию законодательной базы функционирования хостелов, а также разработки единых стандартов их обслуживания клиентов. Развитие сегмента хостелов в стране будет способствовать формированию благоприятного климата для развития туризма, а также увеличению финансовых поступлений в государственный бюджет.

*Библиографический список*

1. Аниканова, А. В. Основные тенденции развития хостел-услуг на международном, российском и калининградском рынках / А. В. Аниканова // Молодой ученый. – 2013. – № 5. – С. 847–849.
2. Арзуманова, Н. И. Франчайзинговые формы как перспективная модель развития предприятий индустрии гостеприимства / Н. И. Арзуманова, О. В. Елашешникова, Л. В. Штомпель // Известия Сочинского государственного университета. – 2015. – № 3–1(36). – С. 42–47.
3. Боровская, И. Л. Хостелы – новая культура гостеприимства : опыт Санкт-Петербурга / И. Л. Боровская, Д. А. Александров // XV Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества : в 4-х книгах / Отв. ред. Е. Г. Ясин. Кн. 2. М. : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2015. – С. 453–460.
4. Грачева, Е. Д. Тематические хостелы как перспективная форма развития гостиничного бизнеса / Е. Д. Грачева // Экономика России в многополярном мире : материалы студенческой научной конференции (зимняя сессия) 8-23 декабря 2015 года. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2016. – С. 34–36.
5. Духовная, Л. Л. Роль и значение хостелов в процессе повышения привлекательности туристской дестинации на примере г. Москвы / Л. Л. Духовная // Сервис в России и за рубежом. – 2014. – № 2(49). – С. 17–23.
6. Лысенкова, Е. Вот это номер. Как открыть мини-отель или хостел / Е. Лысенкова // Бизнес-журнал. – 2016. – № 4. – С. 44–45.
7. Место определяет все : рынок хостелов Москвы [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://marketing.rbc.ru/articles/14/07/2015/562949996093726.shtml> (дата обращения : 10.09.2017).
8. Печерица, Е. В. Хостел-движение : Международный опыт и перспективы развития в Российской Федерации (на примере Санкт-Петербурга) / Е. В. Печерица // Национальные интересы : приоритеты и безопасность. – 2013. – № 39. – С. 54–64.
9. Сельков, Д. Тренды хостельного рынка. Ночлежки, сети и франшизы. Деньги, кадры и компетенции [Электронный ресурс] / Д. Сельков. – Режим доступа : <http://hotelier.pro/hostels/item/2287-selkov> (дата обращения : 10.05.2017).
10. Чудновский, А. Д. Франчайзинг – эффективная форма управления в гостиничном и туристическом бизнесе : монография / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова. – М. : КноРус, 2014. – 210 с.

*Reference*

1. Anikanova A. V. Osnovnye tendencii razvitiya hostel-uslug na mezhdunarodnom, rossijskom i kaliningradskom rynkah [Main tendencies of hostel facilities development on the international, national and Kaliningrad markets]. *Molodoj uchenyj* [Young Scientist], 2013, I. 5, pp. 847–849.
2. Arzumanova N. I., Elasheshnikova O. V., Shtompel L. V. Franchajzingovye formy kak perspektivnaya model' razvitiya predpriyatijindustrii gostepriimstva [Franchise forms as a promising model of development of enterprises of the hospitality industry]. *Izvestiya Sochinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Proceedings of Sochi State University], 2015, I. 3-1(36), pp. 42–47.
3. Borovskaya I. L., Aleksandrov D. A. Hostely – novaya kul'tura gostepriimstva: opyt Sankt-Peterburga [Hostels as a new culture of hospitality: the experience of Saint-Petersburg]. *XV Aprel'skaya mezhdunarodnaya nauchnaya konferenciya po problemam razvitiya ehkonomiki i obshchestva* [XV April international academic conference on problems of development of economy and society: in 4 books]. E. G. Yasin (ed.). Vol. 2. Moscow, HSE Publishing House, 2015, pp. 453–460.
4. Gracheva, E. D. Tematicheskie hostely kak perspektivnaya forma razvitiya gostinichnogo biznesa [Thematic hostels as a promising form of hotel business development]. *Ekonomika Rossii v mnogopolyarnom mire : materialy studencheskoj nauchnoj konferencii (zimnyaya sessiya) 8–23 dekabrya 2015 goda* [The economy of Russia in multipo-

- lar world : proceedings of student conference (winter session) 8–23 December 2015]. Saint Petersburg, SPbSU Publishing House, 2016. Pp. 34–36.
5. Duhovnaya, L. L. Rol' i znachenie hostelov v processe povysheniya privlekatel'nosti turistskoj destinacii na primere g. Moskvy [The role and value of hostels in the process of raising the attractiveness of tourist destinations on the example of Moscow]. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russia and abroad], 2014, I. 2(49), pp. 17–23.
  6. Lysenkova, E. Vot eto nomer. Kak otkryt' mini-otel' ili hostel [Holy suite! How to open a mini-hotel or hostel]. *Biznes-zhurnal* [Business journal], 2016, I. 4, pp. 44–45.
  7. *Mesto opredelyaet vse : rynek hostelov Moskvy* [Place determines everything : the market for hostels in Moscow]. Available at: <http://marketing.rbc.ru/articles/14/07/2015/562949996093726.shtml> (Accessed: 10 September 2017).
  8. Pecherica, E. V. Hostel-dvizhenie : Mezhdunarodnyj opyt i perspektivy razvitiya v Rossijskoj Federacii (na primere Sankt-Peterburga) [Hostel-movement: international experience and prospects of development in the Russian Federation (on the example of St. Petersburg)]. *Nacional'nye interesy: priority i bezopasnost'* [National interests: priorities and security], 2013, I. 39, pp. 54–64.
  9. Sel'kov D. *Trendy hostel'nogo rynka. Nochlezhki, seti i franshizy. Den'gi, kadry i kompetencii* [Hostel market trends. Bunkhouse, network and franchises. Money, personnel and expertise]. Available at: <http://hotelier.pro/hostels/item/2287-selkov> (Accessed: 10 May 2017).
  10. Chudnovskij A. D., Zhukova M. A. *Franchajzing – ehffektivnaya forma upravleniya v gostinichnom i turistic-eskom biznese* [Franchising is an effective form of management in the hospitality and tourism business]. Moscow, KnoRus, 2014. 210 p.