

«Бизнес-план строительства гостиницы»

СОДЕРЖАНИЕ

1. РЕЗЮМЕ	3
2. КОНЦЕПЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА	4
3. ОПИСАНИЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ	5
4. КОНКУРЕНЦИЯ	6
5. ПЛАН МАРКЕТИНГА	7
6. РАСЧЁТ КАПИТАЛЬНЫХ ЗАТРАТ	10
7. ОЦЕНКА РИСКА И СТРАХОВАНИЕ	11
8. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН	12
8.1. Прогнозирование объема продаж	12
8.2. Оценка прямых материальных затрат	12
8.3. Расходы по оплате труда	14
8.4. Оценка накладных расходов	15
8.5. Смета себестоимости предоставленных услуг	16
8.6. Расчёт коммерческих и управленческих расходов	17
8.7. План доходов и расходов	18
8.8. Анализ безубыточности проекта	19
9. СТРАТЕГИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ	21
10. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА	22

1. РЕЗЮМЕ

Наименование предприятия: ОАО «Гостиница «Коломенская»

Категория: 3***

Адрес: 115487 г. Москва, пр-т Андропова, д.50

Тел.: 112-12-12, факс: 112-12-14

Гостиница занимает 6-этажное здание, расположенное в тихом районе недалеко от центра Москвы в 5-ти минутах от музея-заповедника «Коломенское».

Настоящий проект гостиницы рассчитан на 5 лет и предполагает:

- 1.Строительство гостиницы на 120 номеров; общая стоимость проекта при этом составит 75250 тыс.руб.;
- 2.Стоимость проекта покрывается на 90000 тыс.руб. за счет собственных средств и на 30000 тыс.руб. за счет долгосрочного кредита сроком на два года;
- 3.В проекте доказано, что предприятие полностью рассчитывается по кредиту и процентам в течение первых двух лет с начала работы;
- 4.Срок окупаемости процента (по дисконтированным величинам) – три года;
- 5.Эффективность проекта подтверждается положительным значением критерия NPV.
6. Точка безубыточности представлена по годам в *таблице 12* и в первый год составляет 46441 тыс. руб.

2. КОНЦЕПЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

Отрасль гостиничного сервиса является одной из отраслей сферы услуг, которая развивается быстрыми темпами. При этом мест в гостиницах г.Москвы по приемлемым для лиц, прибывших из провинции в командировки или о личным делам (а именно они являются основными клиентами таких гостиниц, которая проектируется) катастрофически не хватает, по этой причине гостиница вполне может заполнить имеющуюся нишу на рынке сбыта при условии проведения активной маркетинговой политики.

Проектируемое предприятие входит в рынок, который можно охарактеризовать как рынок монополистической конкуренции с четко обозначившимися чертами олигополистической конкуренции. Его основные характеристики:

1. На рынке присутствует достаточно большое количество покупателей, которые имеют недостаточную информацию об услугах, предоставляемых предприятиями, работающими в сфере гостиничного бизнеса. Поэтому обязательно проведение активной маркетинговой и рекламной политики, направленной на информирование потенциальных клиентов о гостинице и комплексе предоставляемых ею услуг;

2. На рынке работает достаточно большое количество продавцов, услуги которых дифференцированы, но при этом различия в принципе незначительны: у кого-то имеется платная автостоянка, у кого-то нет и т.д. Поскольку ни одна из фирм не продаёт такой же точно продукции, она имеет определенную власть над ценой. В то же время присутствие на рынке близких по характеру услуг-заменителей ограничивает способность фирмы повышать цены, так как при наличии на рынке сходных услуг потребители весьма чувствительны к их цене. По этой причине на рынке исключены методы ценовой конкуренции.

3. Элемент олигополии в рынок вносят высокие входные барьеры: для вхождения в отрасль необходимо располагать значительным капиталом, так как строительство и необходимое оборудование для гостиницы стоят достаточно дорого. В то же время выход из отрасли не ограничен практически никакими барьерами: здание гостиницы относительно несложно переоборудовать, номера можно сдавать в аренду под офисы и т.д. Подобное соотношение входных и выходных барьеров порождает некоторую застрахованность бизнеса.

3. ОПИСАНИЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ

Предприятие предполагает предоставлять следующие виды услуг гостям г.Москвы и её жителям:

1. Услуги гостиничного комплекса – предприятие располагает гостиницей на 120 двухместных номеров, оборудованных соответствующим образом. Из них:

-70 номеров с большой двуспальной кроватью

-50 номеров с двумя раздельными кроватями

2. Услуги общественного питания – на каждом из шести этажей гостиницы имеются кафе на 16 посадочных мест; кроме того, при гостинице имеется ресторан на 80 посадочных мест. Итого 176 посадочных мест.

3. На территории гостиницы имеется платная автомобильная стоянка на 120 автомобилей, услугами которой могут пользоваться как лица, проживающие в гостинице (по выгодным ценам, которые на 25% ниже), так и посторонние лица.

4. Помимо этого, гостиница сдаёт в аренду площади, на которых располагаются:

а) киоск «Роспечати»;

б) киоск сувениров;

в) приемный пункт почтового отделения связи.

Помимо этого, гостиницей предоставляется целый комплекс сопутствующих услуг в соответствии с пожеланиями клиентов: заказ билетов в театры и кинотеатры, на стадионы, концерты и т.д., предоставление информации справочного характера, предоставление гида, переводчика и т.п. – одним словом, стандартный набор услуг.

4. КОНКУРЕНЦИЯ

Как уже отмечалось, предприятие входит в рынок монополистической конкуренции, доля на одного из конкурентов не превышает 7,5%-10% рынка. Тем не менее, необходимо отметить следующее:

1. Предприятие испытывает угрозу со стороны внутриотраслевых конкурентов, имеющих достаточно твёрдые позиции на действующем рынке;

2. Возможно вхождение в рынок новых конкурентов, привлечённых получаемыми доходами;

3. Поставщики, с которыми будет работать гостиница, неизбежно займут активную позицию вследствие недостаточных финансовых возможностей гостиницы и будут стремиться к вертикальной интеграции.

Возможно стремление к горизонтальной интеграции и конкурентов. В любом случае при реализации этого стремления гостиница потеряет значительную долю самостоятельности.

Таблица 1

Оценка конкурентоспособности

№	Показатель	Коэффициенты конкурентоспособности		
		Г-ца «Коломенская»	Гостиница 1	Гостиница 2
1.	Месторасположение	Рядом с парком, близко к центру	Рядом с офисным центром	На окраине Москвы
2.	Наличие автостоянки	Есть	Есть	Нет
3.	Оборудование номеров	Новое	2-летней давности	Новое
4.	Питание	Ресторан + кафе	Ресторан + бар	Ресторан
5.	Качество доп. услуг	Высокое	Среднее	Высокое
6.	Уровень шума	Низкий	Высокий	Средний

5. ПЛАН МАРКЕТИНГА

В ценообразовании гостиница использует метод установления цены на основе уровня текущих цен на рынке. В среднем цена одного номера составляет 3200 руб. в сутки.

Выбор метода ценообразования обусловлен тем, что эластичность спроса в данном случае с трудом поддаётся замеру, придерживаться уровня текущих цен – значит, сохранить нормальное равновесие в рамках отрасли.

Таблица 2

Оценка сильных и слабых сторон предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
Система распределения	
1.Наличие опытных руководителей; 2.Анализ потребностей потребителей услуг; 3.Организация обучения персонала; 4.Работа по различным формам платежей; 5.Накопление опыта продаж и создание базы данных о клиентах	1.Недостаточный собственный опыт рекламы; 2.Необходимость риска
Предоставляемые услуги	
1.Возможность предоставления услуг в соответствии со специфическими пожеланиями клиентов; 2.Перспективное планирование объемов продаж; 3.Предоставление сопутствующих услуг	1.Отсутствие возможности влиять на поставщиков; 2.Сертификация предоставляемых услуг; 3.Отсутствие международного сертификата
Собственные финансовые средства предприятия	
1.Финансовая независимость	1.Недостаточность оборотных активов и мест для оперативного реагирования на

	повышение спроса
Организация управления	
1. Мобильная реакция на изменение условий на рынке; 2. Наличие квалифицированных групп работников	1. Высшее руководство распределяет ресурсы и кадры
Имидж гостиницы	
1. Высокий уровень обслуживания	1. Выполнение принятых обязательств при минимальной или нулевой прибыли

Таблица 3

Анализ возможностей и угроз

Возможности	Угрозы
1	2
Общество	
1. Расширение рынков сбыта	1. Изменение политической ситуации; 2. Незастрахованность бизнеса
Тенденции развития рынка	
1. Расширение услуг сервиса	1. Принятие новых стандартов
Конкуренты	
1. Ухудшение позиций некоторых конкурентов из-за неудовлетворительного менеджмента	1. Снижение цены конкурентов
Распределение	
1. Растущая потребность в услугах гостиниц; 2. Подъем экономики, увеличение спроса; 3. Рост реальных доходов населения	1. Высокая коррумпированность чиновников; 2. Риск при оценке платёжеспособности клиентов
Потребители	
1. Выход на новые сегменты рынка;	

2.Оказание услуг на уровне мировых стандартов	
-----------------------------------------------	--

Проведённый анализ избрать для гостиницы маркетинговую стратегию ограниченного роста за счёт:

1.Заполнения до конца избранной рыночной ниши;

2.Совершенствования предоставляемых услуг;

3.Глубокого внедрения на рынок, которое заключается в поиске возможностей увеличения объёма продаж на ещё не насыщенном рынке с помощью создания web-сайта гостиницы, на котором будет выложена подробная информация о предприятии и предоставляемых услугах, а также будет предоставлена возможность on-line бронирования, что обеспечит более высокую загрузку гостиницы.

6. РАСЧЁТ КАПИТАЛЬНЫХ ЗАТРАТ

Таблица 4

Смета капитальных затрат по приобретению объектов основных средств

Статьи расходов	Сумма, тыс.руб.
1	2
1.Стоимость расходов по строительству здания;	35000
2.Укомплектование здания необходимым оборудованием	21750
В том числе:	
а) стоимость оборудования по ценам изготовителя;	15000
б) транспортно-заготовительные расходы;	1750
в) расходы по монтажу, наладке и пуску	5000
3.Сметная стоимость автостоянки	8000
4.Офисное оборудование	2500
5.Сметная стоимость точек общественного питания	8000
ВСЕГО затрат	75250

Способ начисления амортизации – линейный;

Средневзвешенная норма амортизационных отчислений – 8,5%

Сумма амортизации за месяц: 533 тыс. руб.

Сумма амортизации за год: 6396 тыс. руб.

7. ОЦЕНКА РИСКА И СТРАХОВАНИЕ

Виды рисков и методы их страхования представлены в табл.5

Таблица 5

Виды рисков и методы страхования от них

Вид риска	Степень риска	Методы страхования от риска
1	2	3
1.Неблагоприятные изменения рыночной конъюнктуры	Неизбежный	1.Глубокое маркетинговое исследование рынка, проводимое систематически; 2.Применение прогрессивных методов обслуживания клиентов
2.Противодействие конкурентов. Недобросовестная конкуренция	Допустимый	1.Использование методов судебной защиты; 2.Отслеживание конъюнктуры рынка; 3.Использование аппарата маркетинга
3.Инфляционные процессы	Допустимый	1.Проведение разумно обоснованной ценовой политики: рост цен не отстаёт от уровня инфляции
4.Форс-мажорные обстоятельства	Чрезмерный	1.Страхование имущества и клиентов
5.Финансовые риски	Неизбежный	1.Создание высокого финансово-кредитного потенциала

8. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

8.1. Прогнозирование объема продаж

Проект рассчитан на пять лет. При этом:

1. Коэффициент загрузки мест составляет 0,75 в первый год реализации проекта. Объем продаж ежегодно возрастает на 5%;

2. Выручка от прочих услуг принята укрупнено, в размере 10% от выручки от основной деятельности;

3. Ежегодный рост цен составляет 10%

Таблица 6

Выручка от продаж (прогноз) при реализации проекта

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	ВСЕГО
1	2	3	4	5	6	7
1. Объем предоставленных услуг, комнато-дни	32850	34493	36217	38028	39930	181518
2. Прогнозируемая цена 1 номера в сутки, руб.	3200	3520	3872	4260	4686	-
3. Выручка от основной деятельности, тыс.руб.	105120	121410	140230	162000	187110	715870
4. Выручка от неосновной деятельности, тыс.руб.	10512	12141	14023	16200	18711	71587
5. ИТОГО выручка от продаж	115632	133551	154253	178200	205821	787458

Смета продаж используется для составления сметы прямых материальных затрат

8.2. Оценка прямых материальных затрат

Все дальнейшие расчёты ведём по первому году реализации проекта; для каждого последующего года все виды затрат будут увеличены на 10% ежегодно.

Таблица 7

Смета прямых материальных затрат

Показатели	Основные материалы		
	Материалы для укомплектования гостиницы (бельё и т.п.)	Расходные материалы (моющие средства и т.п.)	Топливо, энергия и т.п.
1	2	3	4
1.Количество, необходимое для устойчивой работы гостиницы;	1700	87600	-
2.Плюс необходимое количество запасов на конец года	1700	1680	-
ИТОГО:	3400	89280	-
3.Минус величина запасов на начало года;	-	-	-
4.ИТОГО количество материалов для закупки;	3400	89280	-
5.Цена единицы материалов, руб.	600	10 руб.	-
6.ИТОГО прямые материальные затраты, тыс.руб.	2040	892,800	1057,200
ВСЕГО прямые материальные затраты, тыс.руб.	-	-	3990,00

Имеем прямых материальных затрат:

- 1 год – 3990 тыс.руб.;
- 2 год – 4390 тыс.руб.;
- 3 год – 4830 тыс.руб.;
- 4 год – 5310 тыс.руб.;
- 5 год – 5840 тыс.руб.

8.3. Расходы по оплате труда

Смета расходов по оплате труда представлена в табл.8

Таблица 8

Смета расходов по оплате труда на 1 год реализации проекта

Показатели	Сумма
1	2
1.Количество рабочих часов, необходимых для оказания услуг, нормо-часов;	200000
2.Средняя почасовая оплата, руб.	55
3.Итого расходы по оплате труда, тыс.руб.	11000
4.Единый социальный налог по ставке 26% с налогооблагаемой базы, тыс.руб.	2860
5.ИТОГО расходов, связанных с оплатой труда, тыс.руб.	13860

К дальнейшему расчёту принимаем:

1 год – 13860 тыс.руб.;

2 год – 15250 тыс.руб.;

3 год – 16770 тыс.руб.;

4 год – 18450 тыс.руб.;

5 год – 20290 тыс.руб.

Общее количество сотрудников: 105 чел.

Организационная структура изображена на *схеме 1* в Приложении №1 (стр.23)

8.4.Оценка накладных расходов

Смета накладных расходов представлена в табл.9

Таблица 9

Смета накладных расходов на первый год реализации проекта (тыс.руб.)

Показатели	Сумма
1	2
1.Заработная плата вспомогательного персонала;	5574
2. Заработная плата управленческого персонала;	2536
3.Единый социальный налог;	2109
4.Энергия и освещение;	4420
5.Амортизация основных фондов;	6396
6.Вспомогательные материалы;	2638
7.Текущий ремонт;	2000
8.Налог на имущество;	1656
9.Страхование;	1500
10.Прочие расходы	315
11.ИТОГО накладные расходы	30145

Принимаем к дальнейшему расчёту:

1 год – 30145 тыс.руб.;

2 год – 33160 тыс.руб.;

3 год – 36475 тыс.руб.;

4 год – 40120 тыс.руб.;

5 год – 44135 тыс.руб.

8.5.Смета себестоимости предоставленных услуг

Все предыдущие расчёты сводим в табл.10

Таблица 10 (а)

Смета себестоимости предоставленных услуг

Статьи расходов	Годы реализации проекта				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1.Прямые материальные затраты;	3990	4390	4830	5310	5840
2.Прямые расходы, связанные с оплатой труда основного персонала;					
3.Накладные расходы	13860	15250	16870	18450	20290
	30145	33160	36475	40120	44135
4.ИТОГО себестоимость предоставленных услуг	47995	52800	58175	63880	70265

Таблица 10 (б)

Расчет себестоимости одного номера

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
1	2	3	4	5	6
1.Объём предоставленных услуг, комнатно-дни	32850	34493	36217	38028	39930
2.Прогнозируемая цена 1 номера в сутки, руб.	3200	3520	3872	4260	4686
3. Себестоимость предоставленных услуг, тыс. руб.	47995	52800	58175	63880	70265
4. Себестоимость 1 номера в сутки, руб.	1461	1531	1606	1680	1760
5. Наценка, %	45,66	43,49	41,48	39,44	37,55

8.6.Расчёт коммерческих и управленческих расходов

Смета отражает ожидаемые расходы по продажам, а также общие и административные расходы (табл.11).

Таблица 11

Смета текущих расходов на первый год реализации проекта (тыс.руб.)

Статьи расходов	Сумма
1	2
1.Расходы на продажи	17149
1.1.Заработная плата коммерческих агентов;	6914
1.2.Единый социальный налог;	1797
1.3.Расходы на рекламу;	3469
1.4.Телефонные расходы;	1369
1.5.Прочие расходы на продажи	3600
2.Общие и административные расходы	10016
2.1.Заработная плата административного персонала (с ЕСН);	5188
2.2.Заработная плата прочих служащих (с ЕСН);	1513
2.3.Энергия и освещение;	1081
2.4.Амортизация офисного оборудования;	389
2.5.Прочие общие расходы	1845
3.ВСЕГО текущие расходы	27165

Принимаем к расчёту:

1.Коммерческие расходы:

1 год – 17149 тыс.руб.;

2 год – 18864 тыс.руб.;

3 год – 20750 тыс.руб.;

4 год – 22825 тыс.руб.;

5 год – 25108 тыс.руб.

2.Общие и административные расходы:

1 год – 10016 тыс.руб..4

2 год – 11018 тыс.руб.;

3 год – 12119 тыс.руб.;

4 год – 13331 тыс.руб.;

5 год - 14664 тыс.руб.

8.7. План доходов и расходов

Все предыдущие расчёты сведём в табл.12

Таблица 12

**План доходов и расходов гостиницы по годам реализации проекта
(тыс.руб.)**

Показатели	Годы реализации проекта				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1.Выручка от продажи;	115632	133551	154253	178200	205821
2.Себестоимость представленных услуг;	47995	52800	58175	63880	70265
3.Валовая прибыль;	67637	80751	96078	114320	135556
4.Расходы на продажи;	17149	18864	20750	22825	25108
5.Общие и административные расходы;	10016	11018	12119	13331	14664
6.Прибыль от продажи;	40472	50869	63209	78164	95784
7.Выплата процентов за пользование кредитом (16%);	4800	2400	-	-	-
8.Прибыль до налогообложения;	35672	48469	63209	78164	95784
9.Налог на прибыль по ставке 24%;	8561	11633	15170	18759	22988
10.Чистая прибыль;	27111	36836	48039	59405	72796
11.Выплата процентов за пользование кредитом по ставке 95;	2700	1350	-	-	-
12.Погашение основной суммы кредита;	15000	15000	-	-	-
13.Нераспределённая прибыль за год	9411	20486	48039	59405	72796

8.8. Анализ безубыточности проекта

Критический объём продаж может быть рассчитан с использованием величины маржинального дохода, который определяется как разность между выручкой и переменными издержками:

$$MD = N - C_v, [1]$$

Где N – выручка от продажи;

C_v – сумма переменных издержек.

Так как гостиница – предприятие многопрофильное, в расчёте критического (безубыточного) объёма используется понятие удельного маржинального дохода:

$$N_{\min} = C_F / md, [2]$$

Где C_F – постоянные издержки;

md – удельный маржинальный доход.

С понятием «безубыточный объём» тесно связано понятие «запас финансовой прочности». Запас финансовой прочности (зоны безопасности) представляет собой разницу между фактическим и безубыточным объемами.

$$T_{\text{безубыточности}} = \text{Пост. изд.} / (1 - \text{Перем. изд.} / \text{Выруч.})$$

Расчёт показателей приведён в табл.13

Таблица 13

Расчёт критического объёма продаж и зоны безопасности

Показатели	Годы реализации проекта					Отклонение 5 года от 1 года
	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7
1.Выручка от продажи, тыс.руб.;	115632	133551	154253	178200	205821	+90189
2.Премные издержки, тыс.руб.4	47995	52800	58175	63880	70265	+222270
3.Маржинальный доход, тыс.руб.;	67637	80751	96078	114320	135556	+67919
4.Удельный маржинальный доход;	0,585	0,605	0,623	0,642	0,659	+0,074
5.Постоянные издержки, тыс.руб.;	27165	30983	32869	36156	39772	+12607
6.Точка безубыточности, тыс.руб.;	46441	51242	32771	56359	60338	+13947
7.Запас финансовой прочности, тыс.руб.	+69191	+82309	+101482	+121841	+145433	+76242

Таким образом, запас финансовой прочности гостиницы постоянно растёт, увеличившись за годы реализации проекта более, чем вдвое.

9. СТРАТЕГИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Гостиница образована в организационно-правовой форме акционерного общества открытого типа, уставный капитал которого в размере 90000 тыс.руб. на начало реализации проекта сформирован полностью.

Потребность гостиницы в денежных средствах:

1.Формирование основного капитала – 75250 тыс.руб. – потребность полностью удовлетворяется за счёт собственных средств;

2.Формирование оборотных средств – 44750 тыс.руб. – удовлетворяется на 17750 тыс.руб. за счёт собственных средств и на 30000 тыс.руб. – за счёт долгосрочного кредита сроком на 2 года под 25% годовых. Уплата процентов производится в конце года.

Кредит погашается разными долями в течение двух лет. Доли выплачиваются в конце 1^{го} и 2^{го} года реализации проекта.

Как показали расчёты (табл.12) в течение двух лет кредит и проценты по нему будут погашены полностью.

10. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

Для оценки эффективности проекта используем метод чистой приведённой стоимости, который основан на сопоставлении дисконтированной стоимости денежных поступлений за прогнозируемый период и инвестиций. Под денежными поступлениями понимается сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений:

$$R_t = \Pi_t + A, [3]$$

Чистая текущая стоимость определяется по формуле:

$$NPV = \sum_{i=1}^n R_i / (L+2)^i - JC, [4]$$

Где JC – объем инвестиций, который на начало реализации проекта принимается как завершённый;

R_i – элемент потока денежных поступлений в i -ом году;

$L=0,16$ – коэффициент дисконтирования, учитывающий средний уровень риска проекта;

i – порядковый номер года реализации проекта.

При $NPV > 0$, проект признаётся эффективным.

Имеем:

$$NPV = 24411 + 6396 / (1+0,16)^1 + 35486 + 6396 / (1+0,16)^2 + 48039 + 6396 / (1+0,16)^3 + 59405 + 6396 / (1+0,16)^4 + 72796 + 6396 / (1+0,16)^5 = 30807 / 1,16 + 41882 / 1,346 + 54435 / 1,561 + 65801 / 1,811 + 79192 / 2,1 - 75250 = 26558 + 31116 + 34872 + 36334 + 37771 - 75250 = +91341 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, проект экономически эффективен ($NPV > 0$). При этом срок окупаемости проекта не превысит трёх лет.

ПРИЛОЖЕНИЕ №1

Организационная структура

Схема 1

