

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

БИЗНЕСЛАНДИЯ

Сборник кейсов по предпринимательству

Рекомендовано методической комиссией Института Экономики и
Предпринимательства для преподавателей, готовящих студентов к олимпиадам
по предпринимательству и маркетингу

Нижний Новгород

2015

УДК
ББК

БИЗНЕСЛАНДИЯ: Сборник кейсов по предпринимательству. Авторы: Чепьюк О.Р., Ангелова О.Ю., Гинзбург М.Ю., Дмитриева Е.М., Кравченко В.С., Подольская Т.О., Прохорова М.В.– Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2015. – 77 с.

Рецензент: д.э.н., профессор **Корнилов Д.А.**

В настоящей разработке представлены бизнес-кейсы, разработанные сотрудниками Института экономики и предпринимательства ННГУ им. Н.И. Лобачевского в рамках проведения международной олимпиады по предпринимательству. Все кейсы связаны общей тематикой. В каждом бизнес-кейсе имеется аннотация, описание ситуации, возникшая проблема, возможные сценарии решения кейса. По каждой теме представлены образовательные материалы, необходимые для решения кейса. Все это способствует повышению уровня образования студентов и слушателей ННГУ в соответствии с международными стандартами.

Практикум предназначен для студентов, обучающихся по различным направлениям подготовки.

Ответственный за выпуск:
председатель методической комиссии ИЭП ННГУ,
к.э.н., доцент

УДК
ББК

© Нижегородский государственный

университет им. Н.И. Лобачевского, 2015
СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
ВВЕДЕНИЕ	4
ОПИСАНИЕ ОБЪЕКТА	5
УЧЕБНЫЕ МАТЕРИАЛЫ	17
Экономика	17
<i>Маркетинг и ценообразование</i>	19
<i>Реклама и продвижение</i>	21
<i>Инвестиции</i>	24
<i>Финансы</i>	26
<i>Управление</i>	29
БИЗНЕС-КЕЙСЫ (ЗАДАНИЯ)	33
1 блок // Экономика	33
КЕЙС 1.1 Управляющая компания и дополнительные инвестиции	34
КЕЙС 1.2 Анализ годового отчета компании	35
КЕЙС 1.3 Советы консультанта по управлению экономикой отеля	35
КЕЙС 1.4. Приоритеты в экономике: финансовая устойчивость	38
КЕЙС 1.5. Приоритеты в экономике: повышение рентабельности	39
2 блок // Маркетинг и ценообразование	40
КЕЙС 2.1. «Гостинец»: программа лояльности для клиентов делового туризма	40
КЕЙС 2.2. «Воронка»: работа с продвижение интернет-сайта	41
КЕЙС 2.3. Разработка новых тарифов: весенние предложения	42
КЕЙС 2.4. Ценовая политика для бизнес-ланча	44
КЕЙС 2.5. Event-маркетинг: фестиваль шеф-поваров	45
3 блок // Реклама и продвижение	47
КЕЙС 3.1. Выбор логотипа	47
КЕЙС 3.2. Кросс-маркетинг и услуги такси	48
КЕЙС 3.3. Оптимизация рекламного бюджета	50
КЕЙС 3.4. Выбор франшизы с учетом особенностей отеля	51
КЕЙС 3.5. Продвижение гостиницы в социальных сетях	53
4 блок // Управление	57
КЕЙС 4.1. Лояльность персонала. Корпоративные мероприятия для сотрудников	57
КЕЙС 4.2. Зарплата кондитера	60
КЕЙС 4.3. Бизнес-процессы: повышение эффективности службы бронирования	61
КЕЙС 4.4. Управление закупками: предложение поставщика	63
5 блок // Инновации	64
КЕЙС 5.1. Модернизация оборудования для кухни отеля	64
КЕЙС 5.2. Прокладка оптоволоконной сети: свободный Wi-Fi	65
6 блок // Инвестиции	67
КЕЙС 6.1. Установка лифта	67
КЕЙС 6.2. Конференц-услуги или расширение номерного фонда	68
КЕЙС 6.3 Окупаемость проекта реконструкции свободных площадей	Ошибка! 70
Закладка не определена.	
КЕЙС 6.4. Открытие spa-центра	71
7 блок // Финансы	73
КЕЙС 7.1. Выбор типа финансирования проекта: открытие пиццерии	73
КЕЙС 7.2. Выбор источников финансирования инвестиционной программы	74
КЕЙС 7.3. Доход предпринимателя: выплаты дивидендов	75

ВВЕДЕНИЕ

Известно, что предпринимательство – это не просто умение комбинировать ресурсы (земля, труд, капитал). Это увлекательный процесс создания чего-то нового, что обладает новой стоимостью. Предприниматель затрачивает на это свои личные силы, берет на себя риск и ответственность, получая в награду деньги и, что немаловажно – удовлетворение достигнутым.

Предпринимательство – это не просто бизнес, а особый стиль управления хозяйством, где одно из самых сложных – это умение принимать решения. Предпринимательские решения должны быть гибкими, иногда рискованными, иногда – напротив, взвешенными, основанными на аналитическом расчете или интуиции. В Олимпиаде «**Бизнесландия**», проводимой Институтом Экономики и Предпринимательства Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, участники должны принять множество таких решений. Их цель – в том, чтобы сделать управляемый бизнес не только прибыльным, но, в итоге – увеличить его стоимость.

Управление стоимостью бизнеса отличается от управления прибылью. Задача участника не только просчитать изменение показателей прибыли в текущем году, но также ориентироваться на изменение прогнозных, долгосрочных показателей, в том числе чистых активов и нематериальных активов бизнеса.

Решая предложенные в олимпиаде и учебном пособии кейсы, студенты смогут проверить наличие у себя следующих компетенций:

- понимание экономической информации (знание основных понятий, необходимых для прочтения экономической информации, понимание относительных коэффициентов, выбор числовых данных, условий, допущений);
- аналитические способности (навыки использования формул для оценки эффективности различных решений);
- проблемное (стратегическое) мышление (умение оценивать долгосрочные перспективы бизнеса);
- проблемное (антикризисное) мышление (умение принимать такие решения, которые помогут противостоять кризисам в бизнесе);
- проблемное (инновационное) мышление (умение принимать нестандартные решения, способствующие росту бизнеса).

Предложенные задания охватывают следующие предметные области:

- Экономика.
- Маркетинг и Реклама.
- Управление персоналом.
- Инвестиции.
- Инновации.

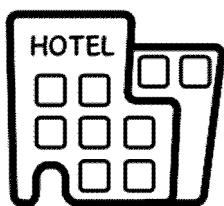
- Финансы.

ОПИСАНИЕ ОБЪЕКТА

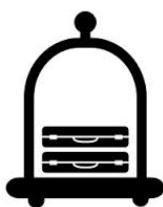


В 2014 году Олимпиада «*Бизнесландия*» предложила участникам попробовать себя в роли предпринимателя, который приобрел в управление гостиницу.

Комфортабельный отдых в наше время пользуется большой популярностью. Отдохнуть с семьей или просто провести время с друзьями можно только благодаря хорошо организованному досугу. В связи с этим гостиничный бизнес занял свое достойное место среди других сфер деятельности. В России это достаточно привлекательная деятельность, приносящая хороший и что немаловажно стабильный доход. Однако, для того чтобы достичь этого понадобится немало усилий и времени. И если вы приняли решение открыть свой гостиничный комплекс, то надо будет постараться. Вот что говорят специалисты-консультанты гостиничного сектора:



«Последние несколько лет были для России довольно благоприятными в плане развития сферы гостеприимства и, в частности, гостиничного бизнеса, даже, несмотря на кризис. Это выражается и в появлении отелей международных операторов, и в реконструкции многих старых гостиниц, открытии малых отелей. Пусть не всегда рост сопровождается улучшением сервиса, факт остается: за последние 15 лет в России произошли революционные изменения гостиничного бизнеса».



«(...) в России слабо развит сетевой сегмент рынка гостиниц, наблюдается нехватка гостиниц средней ценовой категории, не хватает квалифицированных специалистов, а в законодательстве много недостатков. Однако это постепенно преодолевается, компании развиваются, перенимают опыт у западных партнеров, которые также приходят на российский рынок, а уровень услуг и удовлетворенность клиентов растут».



«В России развитие сектора туристической недвижимости реализовало себя ещё не в полной мере, что создает перспективную возможность для начинающих бизнесменов».

Гостиница «Отелика» построена не более 5 лет назад. Она располагается в отдельно стоящем здании, недалеко от федеральной автотрассы, на выезде из крупного города. Отель удобно расположен: путь из аэропорта или железнодорожного вокзала, занимает не более 45 минут. За отелем располагается парковая зона, которая заканчивается песчаным речным пляжем.

Отель находится в средней природной полосе России. Его нельзя отнести к типичным курортным отелям юга России, или здравница. Постояльцами отеля являются местные городские жители, которые приезжают в отель на выходные с семьей, туристы, путешествующие по городам России, а также командировочные и бизнесмены.

Номерной фонд отеля составляет 100 номеров. Все номера двухместные, одинаково меблированные и оформленные в современном стиле.



В отеле есть собственный ресторан, где посетителям предлагается широкий выбор услуг, обеспечивающий высокий уровень комфорtnости и гармонично сочетающийся с разнообразным ассортиментом фирменных блюд и изделий и напитков сложного приготовления. Шеф-повар ресторана специализируется на блюдах русской и европейской кухни, но при этом регулярно включает в ассортимент экзотические блюда, работает не с полуфабрикатами, а со свежими, качественными, экологически чистыми продуктами.



В ресторане имеются заготовочные (овощной и мясорыбный) и додготовочные (холодный и горячий) цехи. Реализация блюд происходит через фронт раздачи холодного и горячего цехов, а также через барную стойку.

Ресторан предоставляет проживающим в гостинице, как правило, обеды и

ужины, а при обслуживании участников совещаний, конференций, съездов - полный рацион питания. Однако, в ближайшее время планируется расширить деятельность ресторана с тем, чтобы привлечь гостей из города, в частности, организовать семейные обеды, дегустацию блюд национальной кухни, по заказам организаций и отдельных лиц обслуживать свадьбы, юбилейные торжества, товарищеские встречи. Также планируется предоставление населению следующих дополнительных услуг: отпуск обедов на дом, организация продажи полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий, прием предварительные заказы на приготовление блюд для семейных торжеств и обслуживание гостей на дому и другие.

Всё управление предприятием возложено на директора, он же является руководителем ресторана. В его подчинении находится бухгалтерия (главный бухгалтер по совместительству финансовый директор), заведующий производством, заведующий хозяйственным отделом, старшие администраторы, технический директор. В свою очередь, производственный персонал (повара) подчиняются заведующему производством, который отчитывается перед директором. Контроль работы обслуживающего персонала осуществляется администраторами.

Экономика



Стоимость приобретения гостиницы для предпринимателя, включая землю, переделку интерьера, а также все юридические процедуры, составила:

250 000 000 (двести пятьдесят миллионов рублей).

Экономика отеля складывается из трех центров прибыли:

- Услуги проживания.
- Ресторанный бизнес.
- Лобби-бар.

В планах у предпринимателя – создать дополнительные источники доходов за счет размещения (строительства) на территории отеля:

- Spa-центра.
- Конференц-центра.
- Салона красоты.

Принятие решений в области экономики отеля являются для предпринимателя первым шагом в управлении новым бизнесом. На этом этапе предпринимателю необходимо решить следующие задачи:

- 1) Изучить форматы внутренней экономической и финансовой отчетности и, при необходимости, изменить информационную систему.
- 2) Ознакомиться с текущими показателями развития бизнеса и сделать вывод о его финансовой устойчивости, экономической рентабельности, деловой активности.

3) Выявить на балансе предприятия активы, которые используются неэффективно. Принять решения о продаже непрофильных активов, если такие активы существуют.

4) Определить рентабельность различных услуг бизнеса и выявить наиболее доходные сегменты потребителей и центры прибыли.

5) Оптимизировать расходы бизнеса, если такая возможность существует и т.п.



Маркетинг и ценообразование

Блок решений в области маркетинга включает вопросы ценовой (тарифной) политики, а также вопросы работы с клиентами. Обратите внимание на следующие высказывания консультантов гостиничного сектора относительно трендов маркетинга для типового гостиничного комплекса.



«Отличительная особенность и конкурентное преимущество любой средней гостиницы – индивидуальное отношение к каждому клиенту. В огромных отелях обслуживание поставлено на поток. Но это нравится не всем. Многие хотят останавливаться там, где можно чувствовать себя как дома. Вот почему для гостиницы так важно сегодня быть как можно более ориентированными на клиентов».



«Для рынка гостиничных услуг характерно колебание спроса в зависимости от времени года (большинство туристов отдыхают в летние месяцы), а также дней недели (деловые туристы размещаются в гостинице в будни), что в значительной степени влияет на загрузку гостиниц (...) Целесообразно предоставлять скидки постоянным клиентам и партнерским туристическим фирмам».



«Российские гостиницы, работающие по договору франчайзинга, повышают уровень сервиса и стандарты обслуживания. Их мировые партнеры рекомендуют такие гостиницы своим клиентам. Такие отели легко входят во все мировые системы гостиничного бронирования, их чаще выбирают клиенты, особенно те, кто ориентирован на высокое качество предоставляемых услуг. В подобных

гостиницах – профессиональная команда, подготовленный персонал».



«Программы лояльности в гостиницах, или как их еще иногда называют «программы частых гостей» – это новый способ сохранить и приумножить клиентов. Суть программ в том, что постояльцу за некоторую сумму или бесплатно предлагается стать участником системы скидок. Клиенту выдается карта, в которую начинают зачисляться баллы.

Многие авиакомпании и отели открывают совместные программы лояльности. Так что путешественник имеет возможность выбирать, использовать ли ему накопленные баллы на бонусы в отеле, или воспользоваться скидкой при расчете за авиабилеты».

Принятие решений в области маркетинга напрямую влияют на выручку отеля. Это можно сделать путем:

- 1) Изучения потребностей своих клиентов. Разработки услуг, которые соответствуют их ценностям.
- 2) Разработки специальных программ лояльности для постоянных клиентов или VIP-клиентов.
- 3) Разработки гибкой тарифной политики, которая учитывает различные факторы – сезонность, ценности клиентов.
- 4) Заключения договора франчайзинга.
- 5) Разработки специальных партнерских программ (кросс-маркетинга) и т.п.



Реклама и продвижение

Реклама гостиницы, отеля представляет собой неотъемлемый атрибут в гостиничном бизнесе. Благодаря рекламе потенциальные клиенты смогут узнать о существовании гостиницы и, соответственно, смогут стать Вашими реальными клиентами. Реклама – это не только красивая картинка, а информативная часть.

Людей должны привлекать не только лозунги, но и информировать потенциальных клиентов о новых услугах.

В связи с недавним экономическим спадом в развитых странах мира, конкурентная борьба в индустрии гостеприимства резко обострилась. Бурные изменения, происходящие в области телекоммуникаций, средств массовой информации, способствовали росту ожиданий со стороны клиентов

относительно качества обслуживания, профессионализма работников и разнообразия предлагаемых гостиничных услуг.



«Более 80 % потенциальных постояльцев ищут информацию о будущем месте ночлега в интернете. Весомый повод озабочиться позициями своего сайта в рунете? Разумеется, большая часть запросов, которая исчисляется сотнями тысяч, звучит не как название конкретного отеля (например, Рэдиссон Сочи), а просто «гостиницы Сочи». Выйти по такому запросу в первую десятку — практически невозможно. А вот выступить со своей рекламой на информационных порталах, которые своим весом стабильно занимают лидирующие позиции в поиске — легко».



«Популярной тенденцией продвижения отеля стала привлечение клиентов с помощью распространения информации в сети о событиях отеля или региона, в котором он находится. Основными площадками для этого является как собственный веб-сайт отеля, так и социальные медиа, блоги и другие тематические ресурсы. Под описанием события гостиницы размещают предложения о преимуществах размещения в своем отеле или договариваются с владельцами портала о спонсорстве».



«Большего успеха достигли гостиницы, которые перестали рассматривать свой сайт как способ разовых продаж и превратили его в своеобразную коммуникационную площадку для развития отношений с клиентами. Отели позволяют посетителям загружать на сайт фото и видео, снятые во время пребывания в отеле, создавать на сайте блог, где гости могут делиться впечатлениями. При этом отели регулярно проводят акции и розыгрыши. Например, конкурс на самую оригинальную фотографию или историю отдыха в отеле. На сайте отеля размещают event-календарь и интерактивную карту региона с местными достопримечательностями».

Рекламные решения и решения по продвижению гостиницы могут быть связаны со следующими управленческими мероприятиями.

- 1) Выбором каналов продвижения для ключевых сегментов потребителей.

- 2) Организация event-мероприятий.
- 3) Оптимизация официального сайта бизнеса, превращение его в канал продаж.
- 4) Оптимизация рекламного бюджета и т.п.

Управление



Чтобы добиться эффективного управления гостиницей, нужно научиться создавать стратегии и в их рамках принимать оперативные решения. В чем основная сложность управления отелем или гостиницей? Естественно, в умелом сопоставлении доходов и расходов — увеличении первого и уменьшении второго слагаемого.

Главные расходы связаны с выплатой заработных плат работникам. Чтобы у специалистов был стимул выполнять обязанности хорошо, зарплата должна быть «белой», а ее выплата — регулярной и не зависящей от количества проживающих. Управление персоналом является одной из самых сложных задач на любом предприятии, и тем более в гостинице — где от улыбки официанта зависит то, вернутся ли ваши клиенты вновь.

Качество предоставляемых услуг в гостинице — это ее репутация, гарантия конкурентоспособности и популярности. Благоприятное впечатление производит та гостиница, где обслуживание ненавязчиво, персонала не слышно и не видно, но при этом все пожелания гостя исполняются. Все делается как бы само собой: везде чистота, везде красиво, персонал излишне не мелькает перед глазами.



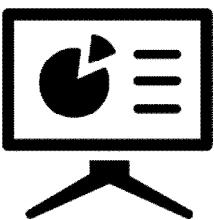
«Шеф-повар ресторана гостиницы относится к категории руководителей» (выписка из должностной инструкции) (...) На то, чтобы стать шеф-поваром, требуются годы, зачастую лет 10–15. Все зависит от способностей и амбиций кулинара. Шеф — это и повар, и руководитель, и психолог, и технолог, в одном лице».



«Горничной за смену необходимо убрать с десяток двухкомнатных номеров так, чтобы в них не осталось ни пылинки. Время, отведенное на уборку одного номера, четко определено, и горничная каждую минуту делает то, что ей положено делать. Довольно часто оплата труда горничной зависит от количества убранных номеров. Эта тяжелая неквалифицированная работа оплачивается невысоко, хотя чистота номера является визитной карточкой любого отеля».



«Сегодня кадровая политика многих гостиничных компаний ориентирована больше на обучение собственных кадров, чем на привлечение опытного персонала, работавшего ранее в других гостиницах. Так, при открытии определенной вакансии сначала осуществляется внутренний поиск и лишь после неудачи — внешний. Причем часто гостиницы нанимают сотрудников без опыта работы в данной сфере, поскольку полагают, что научить человека с нуля проще, чем переучивать».



«Рентабельность гостиничного бизнеса колеблется в широких рамках: от 15-75%, если речь идет о небольшом отеле. Срок окупаемости около 4-5 лет, причем средства размещения, имеющие 4 – 5 звезд по классификатору окупаются еще быстрее. В этом случае результат может быть прямо противоположный. Лучше решать этот вопрос снижением затрат на текущие расходы, в мини гостиницах к ним относится покупка чистящих, моющих средств, стирального порошка и прочих расходных материалов».

Не всё управление гостиницей сводится к расчетам. Иногда для принятия решений необходимо знание правовых основ предпринимательской деятельности. Иногда – требуется просто логическое рассуждение, а бывает – должна сработать предпринимательская интуиция. Особенно это касается вопросов подбора персонала: от слаженности и профессионализма управляющей команды зависит многое в бизнесе.

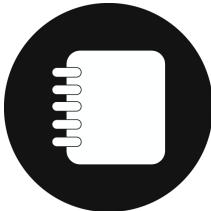
Инвестиции



Инвестиции могут быть связаны с расширением бизнеса, увеличением его эффективности, а также с необходимостью выполнения нормативов (например, условий сертификации). При осуществлении инвестиционной деятельности перед руководством отеля очень часто встают взаимоисключающие задачи, как например, что будет выгоднее: переоборудовать пустующие помещения под конгресс-центр или расширить номерной фонд отеля, при условии, что инвестиционный бюджет ограничен.

Любые инвестиционные проекты в краткосрочной перспективе дают ухудшение показателей финансовой отчетности. Однако в долгосрочной перспективе эти вложения могут быть очень эффективными. Поэтому оценку

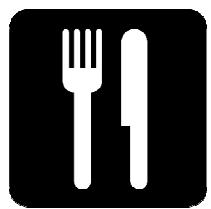
эффективности инвестиций нужно проводить на долгосрочном временном интервале.



«Исследование рынка показывает, что наиболее привлекательные гостиницы для клиентов – это те, где, кроме основных услуг (проживание и питание), имеются дополнительные развлекательные услуги: сауна на 5-10 человек, массажный кабинет, SPA процедуры, бильярд, ресторан и кафе».



«В настоящее время отели высоко ценят индустрию делового туризма (MICE) как источник высокого, и, главное, стабильного, практически не зависящего от сезона, дохода. Поэтому они не жалеют средств на совершенствование сервиса, постройку новых помещений для проведения мероприятий и модернизацию уже существующих».



«В ресторанном мире происходит расслоение. Рестораны высокого ценового сегмента уходят выше, увеличивают качество блюд, продуктов и уровень сервиса. Такие заведения в итоге должны стать эталонными для ресторанной индустрии в России. Конечно, они будут достоянием обеспеченной и обособленной публики. Именно в них люди станут ходить, может быть, раз в год, но как на гастрономический праздник.

Многое здесь зависит от шеф-повара. Его личность, кулинарная фантазия, особый почерк во вкусовых качествах и особенности оформления блюд, могут стать рекламой для гостя».

Инвестиционные решения в управлении отелем, как правило, сводятся к выбору вариантов его улучшения. Например, это могут быть:

- 1) Варианты новых услуг для клиентов (что выгоднее: открыть SPA или боулинг).
- 2) Управления активами (выбор между сдачей свободных помещений в аренду, открытия салона красоты, или расширения ресторана).
- 3) Оценка эффективности закупки нового оборудования и т.п.



Инновации

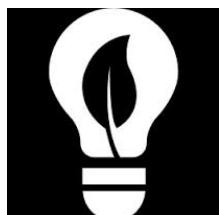
Инновации – это внедрение в бизнес технологических, управлческих и маркетинговых новшеств. Основная цель

внедрения инноваций в гостиничном бизнесе – это увеличение его конкурентоспособности. Инновации могут способствовать снижению расходов, давать новые источники доходов, или работать на повышение имиджа. Главное – чтобы за счет инноваций клиенты выбирали вас, а не вашего конкурента.

Бывают и вынужденные инновации. Их внедрение связано с выполнением нормативов и стандартов отрасли (безопасности, качества обслуживания). Они предъявляются законодательными нормами, требованиями сертификации.



«Сегодня трудно представить себе отель, в котором тысячи задач по ежедневному ведению бизнеса велись бы вручную. Системы управления — это мозг отеля, без которого он не сможет жить. Существует множество видов систем электронного управления отелем, и выбирая одну из них, мы должны спросить себя, насколько она адаптируема с теми инновационными продуктами IT, которые уже становятся необходимостью».



«Когда мы устанавливаем в отеле новые технологии, мы преследуем несколько целей - сбережение времени, денег, энергии. Неудивительно, что путь к инновационным технологиям в отеле лежит через сбережение природной энергии. Оптимизация работы систем вентиляции, кондиционирования, кухонного оборудования и оборудования прачечной могут позволить сократить потребление электроэнергии на 18% и тепловой энергии на 9%».



«Сегодня становится всё сложнее привлечь клиента удобными апартаментами и красивым видом из окон. Такой набор услуг, как спутниковое телевидение, бесплатный беспроводной интернет Wi-Fi стал привычным и вошел в стандарты для большинства отелей Запада и России».

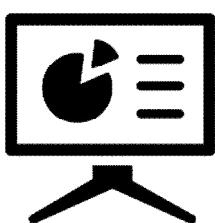
Чтобы обосновать необходимость внедрения инноваций, можно пользоваться теми же методиками, которые применяются для оценки эффективности обычных инвестиционных проектов. Однако, нужно учитывать, что риски при выполнении обычных инвестиционных проектов ниже, чем при внедрении инновационных решений.



Финансы

Большинство финансовых решений предпринимателя связано с выбором источников финансирования для инвестиционных программ, или обслуживания текущей деятельности. Бизнес можно строить на собственные средства, или привлекать заемные источники финансирования. Главное, чтобы в итоге – рентабельность капитала для инвестора была наибольшей, а риски и долговая нагрузка – умеренными.

В ведении финансового отдела гостиничного комплекса находятся вопросы налогообложения, управления рентабельностью, а также – достижение сроков окупаемости. Инвестиции в гостиницу, как правило, существенные, так как связаны с приобретением основных средств и активов. Зато гостиницы дают стабильный доход, что делает гостиничный бизнес при умелом управлении, финансово-привлекательным.



«Окупаемость отельного бизнеса довольно велика, не стоит ждать чистой прибыли ранее, чем через 10-12 лет. Все это время гостиница будет только выкачивать из вас огромные средства. Но, поверьте, оно того стоит, если всё сделать грамотно».



«Что касается налогообложения гостиничного бизнеса, в одинаковых условиях работают гостиницы, в которых 10 номеров, и отели на 300 номеров. Единственно верным решением для снижения расходов будет переход на упрощенную систему бухгалтерского и налогового учета».



«Гостиничный бизнес обладает достаточной кредитоспособностью. Это связано с наличием активов в управлении, а также относительно стабильными доходами».

Эффективность финансовых решений определяется процентными ставками, а также требуемой нормой рентабельности, которую назначает сам предприниматель. Оценить правильность того, или иного способа финансирования, может помочь показатель финансового рычага, а также рентабельности собственного капитала.



Экономика

Экономика любого предприятия включает в себя вопросы хозяйственного управления бизнесом. Предприятие - это не просто самостоятельное юридическое лицо, которое обладает всем необходимым набором прав для ведения хозяйственной деятельности. В его распоряжении находится обособленное имущество, которым руководство предприятия распоряжается в интересах собственника. Собственники предприятия (акционеры, учредители) - главные лица. В свою очередь, дирекция или управляющая команда - это лишь наёмные менеджеры. Смена собственника на предприятии, как правило, приводит к смене управляющей команды.

Предприятия могут быть созданы в виде различных организационно-правовых форм. В России можно осуществлять предпринимательскую деятельность, будучи индивидуальным предпринимателем, зарегистрировав общество с ограниченной ответственностью (ООО) или акционерное общество. При ограниченном количестве собственников выбор делается в пользу ООО, в случае, когда для бизнеса требуется привлечь существенные инвестиционные средства, организуется акционерное общество.

Экономика предприятия включает широкий спектр вопросов. В узком смысле сюда относятся вопросы эффективного управления активами бизнеса (основными фондами, нематериальными активами, оборотными средствами), оптимизация издержек, материально-техническое оснащение производства (закупки). Отдельным вопросом является распределение прибыли. Она может быть использована для выплаты доходов собственникам (дивиденды), или направлена на развитие предприятия (реинвестиции).

Для управления экономикой бизнеса, необходимо знать и разбираться в экономической и финансовой документации предприятия. Прежде всего, к таким документам относятся баланс, отчет о прибылях и убытках, а также отчет о движении денежных средств. Инвестиционная программа предприятия, как правило, раскрывается в бизнес-планах, которые составляются для каждого проекта отдельно.

Действуя в условиях рынка, руководство предприятия, вне зависимости от отрасли или вида своей деятельности, старается соблюдать следующие принципы:

- экономичность (достижение заданных результатов при минимальных затратах);
- финансовая устойчивость (предприятие на каждый момент времени может произвести необходимые платежи);

- получение прибыли (производство и реализация по количеству и качеству должны быть организованы таким образом, чтобы обеспечить прибыль и рентабельность).

Говорят, что предприятие действует экономически эффективно, если оно получает прибыль. Однако стратегической целью любого предприятия является увеличение его стоимости (стоимости бизнеса).

Для оценки экономической эффективности предприятия используется несколько групп коэффициентов, среди которых - коэффициенты финансовой устойчивости, деловой активности, ликвидности, рентабельности.

Глоссарий по теме:

Амортизация – денежное выражение износа материальных активов, которые предприятие содержит с целью использования их в процессе производства или поставки товаров, предоставления услуг, сдачи в аренду другим лицам или для осуществления административных и социально-культурных функций, ожидаемый срок полезного использования (эксплуатации) которых более одного года.

Выручка - доход, полученный фирмой от продажи произведённых ею товаров или услуг. Определяется объёмом проданных изделий и ценой этих изделий.

Издержки - экономически обоснованные и документально подтверждённые затраты, осуществленные для реализации проекта.

Косвенные расходы - это расходы, которые прямо **не** могут быть отнесены на стоимость продукции и товаров, а только косвенно. В торговле - это практически все расходы, кроме стоимости закупки товаров. В производстве косвенные расходы - обычно это расходы на администрацию, например, зарплата администрации, взносы с этой зарплаты, амортизация основных средств, используемых администрацией.

Ликвидность - способность активов быть быстро проданными по цене, близкой к рыночной. Ликвидный — обращаемый в деньги.

Постоянные расходы - затраты, которые не зависят от величины объёма выпуска, противопоставляемые переменным затратам, с которыми в сумме составляют общие затраты.

Прямые расходы - это затраты на сырье и материалы, из которого непосредственно изготавливается конкретная продукция, а также те расходы организации, которые можно совершенно четко отнести к какому-либо виду товаров, работ или услуг.

Рентабельность - это показатель, отражающий эффективность использования материальных, трудовых, денежных и других ресурсов. Система показателей рентабельности дает представление об экономической эффективности работы организации и помогает принимать управлочные решения собственникам бизнеса и Менеджменту. Вместе с тем, показатели

рентабельности являются относительными, и потому составить представление о ликвидности предприятия на их основе нельзя.

Себестоимость - это затраты (издержки) на производство продукции, выполнение работ или оказание услуг. Как правило, себестоимость составляют расходы, непосредственно относящие к выпускаемой продукции, но возможен и вариант подсчета себестоимости, при котором управленческие и коммерческие расходы также распределяются на стоимость выпускаемой продукции.

Финансовая устойчивость - стабильное положение предприятия, характеризуется превышением доходов над расходами, свободным распоряжением денежных средств и эффективным их использованием. Бывает при бесперебойном процессе производства и реализации продукции. Считается, что финансовое положение устойчиво, если обеспечивается рост прибыли и капитала предприятия, сохраняется его платеже- и кредитоспособность.

Чистая прибыль - разница между доходами от текущей деятельности и операционными расходами, остающаяся в его распоряжении после погашения налогов.

Экономическая эффективность - это результат, который можно получить, соизмерив показатели доходности производства по отношению к общим затратам и использованным ресурсам. Если первый показатель выше по сравнению со второй составляющей, значит, целей достигнуто, все потребности удовлетворены. Если ситуация наоборот, значит, экономического эффекта не наблюдается и предприятие несет убытки.

Маркетинг и ценообразование



Маркетинг – это решение проблем ваших клиентов с выгодой для себя (Рендел Чэпмен).

Комплекс маркетинга - совокупность практических инструментов воздействия на рынок или приспособления деятельности компании к ситуации на рынке, позволяющие своевременно и гибко реагировать на изменения. Классический комплекс маркетинга включает в себя 4Р: товар, рынок, цена, продвижение. Специфика рынка услуг позволяет добавить еще 3Р: **Люди - People** (человеческий фактор в работе персонала), **Process - Процесс покупки** (эффективная технология обслуживания клиентов) и **Physical Evidence – Физический атрибут** (вещественное доказательство оказания услуги).

Первый шаг к разработке маркетинговой стратегии компании - процедура сегментирования рынка. Для этого необходимо определиться с бизнес-моделью компании, т.е. на каком рынке она работает: B2C –(Business-to-

consumer) рынок потребительских товаров или же B2B –(Business-to-business) бизнес для компаний, могут быть и более редкие бизнес модели P2P, B2G.

Значение сегментации сложно переоценить, поскольку в условиях растущей внутриотраслевой конкуренции, именно правильно проведенная сегментация рынка позволяет выбрать необходимый *целевой рынок* (или *сегмент*), сосредоточить все маркетинговые усилия и инвестиции на нужной *целевой аудитории*.

При выборе целевого сегмента важно обращать внимание на его размер, поскольку это позволяет оценить потенциальную емкость рынка и объем продаж. Сегменты не должны быть подвержены быстрым изменениям или иметь прогноз к исчезновению с рынка. Следует учитывать количество игроков (уровень конкуренции) в выбранных сегментах.

Для сегментирования применяются различные методики, например, составление портрета целевого потребителя, карта эмпатии. Только после детального изучения потребителя следует переходить к формированию ценности для целевой аудитории (сокращенно: "ЦА").

На основе выбранных ценностей для целевой аудитории строится *позиционирование* компании или товара, т.е. разработка отличительных особенностей значимых для ЦА

Важным моментом является определение цены товара или услуги. Основными методами ценообразования являются: затратный, на основе точки безубыточности, агрегатный, конкурентный, ценостный, параметрический. При определении цены необходимо учитывать цели компании, цены конкурентов, ожидания потребителей, уровень затрат и другие факторы. Рассчитанная цена может изменяться во времени, в зависимости от выбранной стратегии ценообразования («Снятие сливок», прочное проникновение на рынок).

Глоссарий по теме:

Бенчмаркинг (английский - *Benchmarking*) — это изучение «лучшего» опыта ведения бизнеса, имеющихся примеров эффективного функционирования компаний с целью улучшения собственной работы. Основные приемы это *оценивание* и *сопоставление*.

Кросс маркетинг - совместное продвижение товаров несколькими компаниями, направленное на стимулирование сбыта, повышение осведомленности, расширение клиентской базы, снижения стоимости рекламного контакта (например, совместные дисконтные бонусные программы).

Лояльность - это построение долгосрочных отношений, в которых клиент благосклонно относится к товару, бренду или магазину и становится постоянным клиентом.

Ниша рынка (от латинского " *nidus*" — гнездо) — представляет собой ограниченный по масштабам сегмент рынка с резко очерченным кругом

потребителей. Ниша рынка характеризуется наличием следующих признаков (высокоиндивидуализированные нужды, небольшая и стабильная потенциальная емкость рынка, значительное ослабление конкуренции).

Позиционирование — процесс создания образа и желаемого восприятия о товаре или услуге компании в сознании целевого потребителя. С помощью позиционирования бренд может занять определенную ячейку в памяти потребителя; прочно закрепиться и связать себя с определенными свойствами, образами, эмоциями; склонить выбор потребителя в свою сторону.

Потребитель — предприятие или человек, который желает заказать или приобрести товары (услуги).

Потребность — состояние нужды в определенных условиях жизни, деятельности, материальных объектах, людях или определенных социальных факторах, без которых человек испытывает состояние дискомфорта.

Сегментирование рынка — разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и/или комплексы маркетинга. **Сегмент рынка** — часть рынка того или иного товара или услуги, выделяемая (в представлении фирмы, предприятия) по какому-либо критерию. Таким образом, сегмент рынка — совокупность покупателей, обладающих какими-то общими характеристиками, важными для успешности продажи товара или услуги.

Целевой рынок (Целевая аудитория) — это потенциальный рынок фирмы, который определяется совокупностью людей со схожими потребностями в отношении конкретного товара или услуги, достаточными ресурсами, а также готовностью и возможностью покупать.

Ценность услуги — ценность для потребителя, полезность, способность услуги (работы, услуги) удовлетворять какую-нибудь человеческую потребность.

Ценообразование в маркетинге — процесс разработки ценовой стратегии организации. Для принятия решения о ценах при постановке задач ценообразования определяющими величинами являются затраты, поведение потребителей и влияние конкурентов.

Эмпатия — способность понимать человека и сочувствовать ему, а так же способность и полностью проникать в его внутренний мир и ощущать конкретную ситуацию на себе.



Реклама и продвижение

Для разработки программы продвижения своего продукта, услуги или идеи необходимо выбрать те виды продвижения, которые наилучшим образом подходят под ранее выбранные сегменты рынка. Для этого надо знать сильные и слабые стороны существующих видов продвижения. Кроме того, на

разных типах рынка эффективность разных видов продвижения тоже разная.

К продвижению относится любая информация о вашем предприятии, которую вы хотите донести до своих потребителей. Основными видами продвижения являются реклама, личная продажа, пропаганда (PR, public relation) и стимулирование сбыта. Выбор наиболее подходящих для вашей целевой аудитории (ваших потребителей) видов продвижения позволит вам эффективнее достичь своих целей.

В последнее время очень эффективным становится social media marketing (SMM) – продвижение и популяризация товара или услуги в социальных сетях, его разновидность **SoLoMa** (social local marketing) – комбинация различных фактических беззатратных методов продвижения, направленных на все те онлайн-ресурсы, которые пользователи сами наполняют контентом. Нельзя недооценивать и event–маркетинг (использование событий для продвижения), и GUERRILLA-маркетинг (партизанский, позволяющий почти не вкладывая денег эффективно продвигать свой товар или услугу).

Цели продвижения зависят от типа бизнеса и его целей. При предложении новой услуги, товара основная задача – информировать потенциальных покупателей о том, что ваш продукт (услуга) существует и о том, как его характеристики помогут потребителям. В дальнейшем задача продвижения – убедить потребителя совершить покупку немедленно, рассказать о своем опыте другим.

Важным моментом является выбор информации. Необходимо выяснить – какими источниками информации пользуются потенциальные потребители, насколько они им доверяю.

На современного человека постоянно обрушивается поток информации, поэтому ваше обращение к потенциальному потребителю должно выделяться, привлекать внимание. Так как рекламный бюджет компании часто ограничен, то целесообразно использовать нетрадиционные подходы, которые требуют меньших затрат. Среди наиболее удачных малобюджетных маркетинговых приемов продвижения можно назвать следующие:

- Продвижение в социальных сетях (SoLoMa).
- Вирусный маркетинг.
- Партизанский маркетинг.
- Вовлечение потенциальных потребителей в различные события, конкурсы, мероприятия.

В целом, в современном высококонкурентном мире продвижение требует нетрадиционных решений, призванного сломить барьеры восприятия и заинтересовать потенциальных потребителей товаров и услуг.

Для того, чтобы продвижение было более эффективным, ваш продукт или услуга должен быть узнаваем – для этого целесообразно использовать товарный знак (знак обслуживания), который, со временем, должен стать брендом – то есть у потребителя в голове должен сформироваться

определенный образ вашего товара. В современном мире бренд – один из самых дорогих активов для предприятия.

Чтобы оценить мероприятие по продвижению как эффективное, необходимо, чтобы полученная выручка превысила затраты. Экономисты подсчитали, что в современных условиях для компании более выгодно удержать уже имеющихся клиентов, чем привлечь новых, поэтому надо стремиться установить долгосрочные отношения с потребителями. Для этого можно использовать бонусные программы, карты лояльности.

Глоссарий по теме:

Event marketing (Событий маркетинг) -это комплексная организация мероприятий, направленная на продвижение марки или продукта компании при помощи ярких и запоминающихся событий, часто используется как инструмент по увеличению спроса.

Social media marketing (SMM) – это комплекс мероприятий, которые направлены на продвижение и популяризацию товара или услуги в социальных сетях. Примером может служить запуск on-line игры, в которой используется определенный вид продукта или образ бренда компании. Один из подходов - SoLoMa (social local marketing) – это комбинация различных фактических малозатратных методов продвижения, таких как социальные медиа, сети, форумы, блоги и все те онлайн-ресурсы, которые пользователи сами наполняют контентом.

Бренд – Это все, что приходит в голову человеку относительно продукта, компании или идеи, когда он видит его логотип или слышит название. То есть бренд – это образ в голове потребителя, набор восприятий в его воображении.

Бюджет маркетинга – финансовый план маркетинга, содержащий данные о затратах компании на ведение маркетинговой деятельности и доходах от маркетинговых мероприятий. БМ это расходы на маркетинговые исследования рынков, на информационную связь с потребителями – рекламу, стимулирование сбыта, выставки, ярмарки, организацию товарооборота и сбыта.

Продвижение – совокупность различных видов деятельности по доведению информации о достоинствах товара до потенциальных потребителей и стимулированию возникновения у них желания его купить. К продвижению относятся реклама (в том числе в сети интернет и в социальных сетях), PR, личная продажа, стимулирование сбыта.

Пропаганда (Пиар, Public Relations) – это формирование общественного мнения о событии, человеке, компании или ее товарах. Это достижение гармоничных отношений с внешним окружением посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности. Для информационного повода, который должен найти отражение в СМИ, можно использовать любое событие – юбилей компании или ее работников, выпуск

нового продукта, открытие магазина или цеха, участие в выставках, ярмарках, полученные награды.

Реклама – происходит от латинского «reclamar», что означает «кричать, выкрикивать». Сегодня реклама – это оплаченные компанией сведения о товаре или самой организации, распространяемые для привлечения покупателя или создания популярности товару или производителю. В зависимости от целей реклама может быть информационной (рассказывает о товаре, его характеристиках, методах использования), увещевательной (побуждает совершить покупку) или напоминающей (формирует имидж товара или компании).

Стимулирование сбыта – мероприятия, направленные на увеличение объемов сбыта, по всему маршруту движения товара - от изготовителя через каналы сбыта до потребителя. В основе данных мероприятий — краткосрочное увеличение продаж путем предоставления покупателю (как конечному потребителю, так и розничному продавцу) определенной выгоды. К стимулированию сбыта относят – демонстрации и дегустации в торговых залах, подарки, скидки, различные конкурсы и лотереи, промоакции.

Целевая аудитория - это группа людей или сегмент рынка, для которого предназначен продукт, услуга, сайт, реклама, телевизионная программа и т.д. Например: ЦА магазина обручальных колец – это люди, которые планируют связать свою жизнь узами брака.

Инвестиции



Инвестиции являются одним из ключевых условий обеспечения развития бизнеса, роста его эффективности.

Инвестиции - денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

Инвестиционный проект - обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектная документация, разработанная в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план).

Инвестиции осуществляются в текущем периоде для повышения эффективности бизнеса, заключающейся в росте его стоимости (благосостояния собственников и инвесторов).

Процесс принятия инвестиционных решений – сопоставление ресурсов, расход которых нужно осуществить сегодня, с предполагаемой величиной благ и выгод, получение которых ожидается в будущем. Следовательно, для оценки

инвестиционного проекта следует определиться с требуемой величиной инвестиций, сроком, в котором они будут давать блага и выгоды, и непосредственной величиной последних. Для собственников и инвесторов блага и выгоды представлены показателем стоимостью чистого денежного потока, приведенного к текущему периоду времени (дате начала инвестиционного проекта).

Величина планируемого чистого денежного потока может быть рассчитана двумя методами: прямым и косвенным. Для расчета прямым методом следует определить в каждом планируемом периоде за время реализации проекта все планируемые притоки денежных средств, из которых вычесть все планируемые оттоки денежных средств. Этот метод является достаточно трудоемким. На практике для оценки инвестиционных проектов может быть использован косвенный метод расчета чистого денежного потока. Он рассчитывается как сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений (в данном случае потребность в дополнительных собственном оборотном капитале и инвестициях считается отсутствующей). Для прогнозирования чистой прибыли следует в каждом периоде проекта определить ожидаемую выручку, уменьшив ее на величину планируемых расходов и налоговых отчислений.

Как правило, у инвестора имеется несколько альтернативных возможностей реализации инвестиционных проектов. Поэтому для экономической оценки инвестиций для проекта рассчитываются показатели, позволяющие сравнивать его с другими альтернативами.

Первым показателем является срок окупаемости проекта. При прочих равных условиях более перспективным из нескольких считается проект, имеющий меньший срок окупаемости.

Однако, срок окупаемости говорит только о том, насколько быстро инвестор получит возврат инвестиций. При этом ему важно также знать, насколько увеличится его благосостояние после реализации инвестиционного проекта. Для ответа на этот вопрос рассчитывается показатель чистой приведенной стоимости проекта (NPV) - разницы между текущей стоимостью чистого денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестируемых в его реализацию средств.

При прочих равных условиях инвестор выберет инвестиционный проект, который обеспечит ему самое большое значение NPV из всех альтернатив. Дополняет экономическую оценку инвестиционных проектов индекс доходности (ИД). Расчет индекса показывает относительную величину роста благосостояния инвестора в сравнении с инвестициями. Для планирования доходности проекта при привлечении инвестиционных средств важным является расчет показателя внутренней нормы доходности инвестиционного проекта (IRR) - ставки дисконтирования, при которой NPV проекта равен 0. Если в проект привлекаются инвестиционные средства с требуемой доходностью (g) выше, чем IRR, то проект будет экономически неэффективен.

Важным является анализ рисков инвестиционного проекта. Одной из альтернатив для этого является анализ чувствительности. В проекте выбираются ключевые переменные: цена, инвестиции, ставка доходности и др. После этого рассчитываются относительные изменения переменных, которые делают $NPV = 0$. Переменные, к изменению которых проект более чувствителен (эластичен) требуют более внимательного анализа погрешности планирования.

Экономическая оценка инвестиционных проектов позволит оптимизировать процесс развития бизнеса, сформировать эффективный инвестиционный портфель.

Глоссарий по теме:

Дисконтирование – это процесс приведения стоимости денежных средств, полученных в будущем к настоящему времени.

Дисконтированная стоимость – это стоимость, приведенная к настоящему времени.

Инвестиции - денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

Инвестиционная деятельность - вложение инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

Инвестиционный проект - обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектная документация, разработанная в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план).

Процесс принятия инвестиционных решений – сопоставление ресурсов, расход которых нужно осуществить сегодня, с предполагаемой величиной благ и выгод, получение которых ожидается в будущем.

Срок окупаемости инвестиционного проекта - срок со дня начала финансирования инвестиционного проекта до дня, когда разность между накопленной суммой чистой прибыли с амортизационными отчислениями и объемом инвестиционных затрат приобретает положительное значение.

Чистая приведенная стоимость (NPV) - это разница между текущей стоимостью чистого денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта (PV) и суммой инвестируемых в его реализацию средств (I).

Чистый денежный поток (NCF) - это разница между поступлением (притоками) и расходованием (оттоками) денежных средств в рассматриваемом периоде времени.



Финансы

Конкурентная борьба заставляет любую компанию осуществлять поиск источника инвестиций (см. глоссарий), который зависит от стадии развития компании. Каждая стадия требует более значительного объема финансирования из разнообразных источников и новых партнеров. На начальной стадии развития компании в качестве источников финансирования выступают: средства «3F», государственное финансирование («гранты»), ангельское финансирование (см. глоссарий). В дальнейшем с целью расширения бизнеса привлекаются венчурные инвестирование, прямое инвестирование, банковский кредит, лизинг, средства стратегических и корпоративных инвесторов и IPO (см. глоссарий).

В зависимости от целей собственника бизнеса выбор источников финансирования может быть различным. Первое, что необходимо решить - будет ли инвестор пользоваться заёмными источниками. То есть готов ли он привлекать банковские кредиты. С одной стороны, использование банковского кредита позволяет использовать т.н. эффект финансового рычага и увеличивать рентабельность собственного капитала. С другой - привлечение займов повышает риски бизнеса, в том числе риски банкротства.

Чтобы определить эффективность той или иной стратегии финансирования, можно обратиться к формулам финансового рычага, а также к расчету NPV или стоимости бизнеса. Здесь многое зависит от финансовой стратегии инвестора.

В случае если целью инвестора является получение текущей прибыли от проекта, то необходимо показать первоначальные затраты, привести значения доходов и расходов на последующие 3-5 лет и рассчитать доход, который получит инвестор в зависимости от его доли в проекте.

В случае если целью инвестора является получение средств от увеличения стоимости компании, то необходимо показать первоначальные затраты, привести значения доходов и расходов на последующие 3-5 лет, рассчитать стоимость компании, используя существующие экспресс методы и определить стоимости доли инвестора.

При этом важным моментом в переговорах является обсуждение предложения о доли бизнеса и «выхода» инвестора из бизнеса (см. глоссарий).

В случае если целью инвестора является раз с целью внедрение в собственное предприятие, то необходимо привести цену разработки и внедрения, рассчитать затраты без использования решения за период и затраты при использовании решения за тот же период и определить экономию от внедрения и период окупаемости.

В заключение отметим, что ключевым субъективным фактором принятия решения о финансировании проекта является возможность установления

стабильных партнерских отношений с получателем инвестиций, основанная на прозрачной финансовой отчетности и взаимном доверии.

Глоссарий по теме:

«Выход» инвестора из бизнеса - способ возврата средств их собственным инвесторам.

3F — friends, family and fools (друзья, семья и дураки, или «наивные», как предпочитают переводить сами инвесторы).

ЕВИТДА - прибыль, которую имеет предприятие до погашения налогов, выплат по займу и амортизации.

Initial Public Offering (IPO) – первый выход компании со своими цennыми бумагами (акциями) на биржевые торги с целью привлечь дополнительные финансовые ресурсы для дальнейшей работы и развития, предложив всем желающим стать ее акционерами.

Амортизация – денежное выражение износа материальных активов, которые предприятие содержит с целью использования их в процессе производства или поставки товаров, предоставления услуг, сдачи в аренду другим лицам или для осуществления административных и социально-культурных функций, ожидаемый срок полезного использования (эксплуатации) которых более одного года

Ангельское финансирование - выделение денежных средств бизнес-ангелом.

Банковский кредит - денежная сумма, которую предоставляет банк на определённый срок и на определённых условиях.

Бизнес - ангел - преимущественно частный инвестор, вкладывающие собственные средства в проект с целью роста личного благосостояния, имеющий ограниченные инвестиционные возможности, использующий упрощенные процедуры отбора и неформальные процедуры мониторинга и контроля проектов.

Венчурное инвестирование – тип финансирования с целью получения прибыли, используемый венчурными фондами.

Венчурные фонды - профессиональные инвесторы, часто выступающие в роли партнеров с ограниченной ответственностью, с целью роста ценности собственного акционерного капитала, имеющий большие инвестиционные возможности, использующие тщательные процедуры отбора проектов и формальные процедуры мониторинга и контроля.

Грант - безвозмездная финансовая помощь в денежной или натуральной форме на проведение научных или других исследований, опытно-конструкторских работ и другие цели.

Корпоративный инвестор - крупные корпорации, выделяющие часть бюджета на высокорискованные инновационные проекты с целью собственного стратегического развития, имеющие большие инвестиционные возможности,

использующие тщательные процедуры отбора проектов и осуществляющие мониторинг и контроль в рамках корпоративных регламентов.

Лизинг – способ финансирования, пополнения основных средств предприятия.

Прямое инвестирование - тип финансирования с целью получения прибыли, используемый фондами прямых инвестиций.

Раунд финансирования – цепочка стадий финансирования.

Стратегический инвестор - физическое или юридическое лицо, целью которого является приобретение крупного пакета акций сторонней организации, чтобы иметь возможность участвовать в управлении этой компанией

Финансирование - это выделение денежных средств на что-либо.

Фонды прямых инвестиций - инвесторы, которые приобретают компании (или части компаний), на этапе «раннего роста», расширения компаний с целью роста ценности собственного акционерного капитала.

Чистая прибыль - разница между доходами от текущей деятельности и операционными расходами, остающаяся в его распоряжении после погашения налогов.

Управление



Управление предприятием - это сложный процесс, основной целью которого является достижение стратегических и тактических целей бизнеса. В узком смысле под управлением подразумевают эффективное распоряжение ресурсами - человеческими, финансовыми, информационными ресурсами, а также - управление бизнес-процессами, то есть решение организационных проблем бизнеса.

Управление персоналом предприятия - это управление живым трудом, людьми, наиболее сложным и перспективным, потенциально неисчерпаемым ресурсом предприятия. От работников организации, в решающей степени зависит экономическая эффективность деятельности предприятия, его конкурентоспособность, а также выживаемость. Специфика этой сферы управления связана с тем, что работники действуют не только как отдельная личность, но и в команде. Значит в процесс управления персоналом попадают вопросы создания благотворной, здоровой среды в трудовом коллективе. Управление людьми связано с мотивацией, которая включает не только денежную компенсацию за труд, но и немонетарную мотивацию - стремление личности к росту, общению, реализации своего потенциала, или интересов.

Управление бизнес-процессами предприятия включает ответ на вопрос: насколько полно удовлетворяет предприятие запросы своих клиентов. Эта

сфера управления исследует технологические цепочки, то есть пошаговые действия, которые предпринимаются работниками предприятия в процессе основного производства, управления, а также обеспечения деятельности предприятия. Сюда относятся такие вопросы - как скорость обслуживания клиентов, полнота удовлетворенности клиентов услугами или товарами предприятия, скорость принятия управленческих решений и многие другие. Бизнес-процесс состоит из "серии или сети создающих дополнительную ценность действий, выполняемых соответствующими действиями и предназначенных для достижения общей бизнес цели". Эти процессы критически важны для любой организации, так как именно они способны генерировать прибыль, и обычно на них приходится существенная часть затрат. Целью управление бизнес-процессами является превращение бизнеса в клиентоориентированный.

Последнее время в практике управления всё большее значение приобретают вопросы управления информационные потоками. Сюда относится не только внутренняя экономическая информация о деятельности предприятия, но и вся информация о деятельности предприятия в СМИ.

К общим вопросам управления предприятия можно отнести также вопросы инновационного развития бизнеса. Инновации – это внедрение в бизнес технологических, управленческих и маркетинговых новшеств. Основная цель внедрения инноваций в гостиничном бизнесе – это увеличение его *конкурентоспособности*. Инновации могут способствовать снижению расходов, давать новые источники доходов, или работать на повышение имиджа. Главное – чтобы за счет инноваций клиенты выбирали вас, а не вашего конкурента. Бывают и вынужденные инновации. Их внедрение связано с выполнением нормативов и стандартов отрасли (безопасности, качества обслуживания). Они предъявляются законодательными нормами, требованиями сертификации.

Чтобы обосновать эффективность любых управленческих решений, можно пользоваться теми же методиками, которые применяются для оценки экономической эффективности. Если ожидается, что управленческое решение даст положительный эффект в кратковременном периоде, то можно просто сравнить доходы и расходы, связанные с его внедрением. Если потребуется ждать несколько лет - целесообразно применять методы оценки экономической эффективности, которые используются для оценки инвестиционных проектов.

Глоссарий по теме:

Аутсорсинг — выполнение отдельных функций или бизнес-процессов внешней организацией на основе договорных отношений. Небольшие компании наиболее часто на аутсорсинг передают функции обслуживающих подразделений (например, охрану, уборку (клининг), подбор персонала, разработку программного обеспечения). Крупный бизнес использует услуги

аутсорсинга, как правило, для выполнения узко специализированных или разовых работ.

Бизнес-процессы - это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей.

Командообразование (формирование команды) — «способствующей достижению общей цели процесс усиления связей (сплочения) между членами команды».

Компетенции личностные — компетенции, которые связаны с индивидуальной эффективностью, проявляются в личном и профессиональном общении, отношении (установках) человека к тому, что он делает.

Компетенции профессиональные — компетенции, которые связаны с эффективной работой, проявляются в трудовой деятельности через профессиональные знания, умения, навыки.

Компетенция — «способность достигать результат в деятельности, основанная на личностных особенностях, знаниях, умениях, навыках, проявляемая в поведении». Наличие дипломов, сертификатов, удостоверений, уровень образования не являются компетенциями. Данные документы или информация позволяют предполагать, что человек, который получил диплом, сертификат, закончил обучение в учебном заведении, скорее всего, будет обладать определённым набором компетенций.

Организационная структура — «внутреннее устройство организации, отражающее вертикальное и горизонтальное разделение труда, уровни иерархии, распределение полномочий и ответственности».

Резюме (часто сокращают до **CV**) — документ, содержащий информацию о навыках, опыте работы, образовании и другой относящейся к делу информации, обычно требуемый при рассмотрении кандидатуры человека для найма на работу.

Синергия — «взаимное усиление действия». Это правило можно описать неравенством: «Один плюс один больше двух». В ходе совместной работы членов команды их преимущества усиливаются, а недостатки ослабевают. В результате получается, что двое работают за троих или четверых, а трое — за десятерых.

Сплочённость — степень, в которой люди чувствуют себя частью команды и связывают себя с ней.

Стиль управления — присущая данному руководителю система способов и приёмов воздействия на подчинённых.

Стиль управления «авторитарное руководство» отличает высокая заинтересованность в производстве и низкая заинтересованность в людях. Такой руководитель требует безоговорочного подчинения от своих подчинённых, исполнительность, не учитывает мнение других людей.

Стиль управления «загородный клуб» отличает низкая заинтересованность в производстве и высокая заинтересованность в людях, что

проявляется через исключительное внимание к нуждам людей, доброжелательности, создании тёплой, удобной атмосферы и щадящего режима работы.

Стиль управления «командная работа» отличает высокая заинтересованность в производстве и высокая заинтересованность в людях. Такой руководитель стремится к достижению целей организации за счёт усилий преданных делу работников. На этом пути руководитель старается раскрыть способности и возможности каждого члена команды, чтобы увеличить вклад всех работников в общее дело, создаёт атмосферу уважения и доверия друг к другу.

Стиль управления «нищета руководства» отличает низкая заинтересованность в производстве и низкая заинтересованность в людях. Такой руководитель прилагает ровно столько усилий, сколько позволяют ему удержаться «на плаву» в организации, поскольку самое главное для такого руководителя — сохранить свою должность.

Стиль управления «человек организации» отличает средний уровень заинтересованности в производстве и средний уровень заинтересованности в людях. Такой руководитель при организации работы балансирует между получением результата и поддержание доверительных отношений с людьми, проявлением заботы о них.

ФОТ (фонд оплаты труда) — денежные средства, начисленные в организации за определённый период на заработную плату, включая премиальные выплаты, доплаты и надбавки, отпускные; затраты на питание, жильё, ГСМ, имеющие регулярный характер.

БИЗНЕС-КЕЙСЫ (ЗАДАНИЯ)

1 блок // Экономика

Предприниматель вместе со своим партнером приобрел в собственность отель. Основные показатели отеля говорили о том, что последние три года в отеле наблюдается устойчивое снижение количества постояльцев. С 2011 года отель потерял пятую часть своей клиентуры. Снижается доля семейных пар, которые в основном приезжают в отель на выходные. При этом нельзя сказать, что в отель больше приезжает гостей из других сегментов.

Клиентами отеля в настоящее время являются три сегмента (табл.1.1):

- 1) Семейные пары с детьми.
- 2) Индивидуальные гости.
- 3) Деловые туристы (командировочные).

Таблица 1.1

Сегментация клиентов

Сегментация клиентов	2011	2012	2013
 доля семейных пар	70%	68%	60%
 доля командировочных	15%	15%	15%
 доля индивидуальных туристов	15%	17%	25%
 доля корпоративных клиентов	0%	0%	0%
Кол-во клиентов, человек	15750	13 590	12 600
Изменение, %	-	-13,71%	-7,28%

В отель недавно были сделаны капитальные вложения – средства былиinvestированы в создание при отеле SPA-центра. Однако центр еще не запущен, только отремонтированы площади.

Первым делом после приобретения, предприниматель (новый собственник гостиницы) решил встретиться с управляющей компанией отеля, чтобы переговорить о перспективах развития бизнеса.

КЕЙС 1.1 Управляющая компания и дополнительные инвестиции



Встреча нового собственника с действующей управляющей командой отеля прошла в дружественной обстановке. Наёмный директор отеля заверил предпринимателя в том, что он готов работать под его началом и сделать всё, чтобы бизнес отеля стал еще более прибыльным. Доклад директора был красочным и говорил о том, что бизнес гостиницы ожидают радужные перспективы.

Первым делом директор отеля предложил предпринимателю вложиться в расширение бизнеса для увеличения объемов продаж существующих услуг. По словам директора отеля, бизнесу в этом году необходимы дополнительные средства на рекламу, в сумме 15.000.000 рублей. Из доклада директора следовало, что в его стратегии развития гостиницы:

- Ассортимент услуг остаётся прежним.
- Структура затрат принципиальных изменений не претерпит.
- Вложенные деньги пойдут на повышение узнаваемости отеля с целью привлечения дополнительных клиентов (реклама, продвижение).
- Капитальные вложения не планируются.
- Привлечение заёмных средств не предусматривается.

Директор сообщил, что сейчас его сотрудниками дорабатывается план маркетинга. Он пообещал предпринимателю рост чистой прибыли предприятия на 30% по итогам 2014 год. Прогнозный прирост выручки, по его мнению, вследствие расширения бизнеса в 2014 году составит 15%.



Согласитесь ли вы как предприниматель на просьбу директора выделить на его программу развития 15.000.000 рублей, и почему?

Ответ (единственный):

Вариант А) Да, потому что улучшится финансовая устойчивость бизнеса. Благодаря дополнительным инвестициям она станет абсолютно устойчивая.

Вариант Б) Да, потому что срок окупаемости этих вложений меньше трёх лет.

Вариант В) Да, потому что верю своему директору.

Вариант Г) Да, так как рентабельность дополнительных инвестиций будет больше ставки рефинансирования (8,25%).

Вариант Д) Нет, так как ухудшится финансовая устойчивость и приведет бизнес к кризисному состоянию.

Вариант Е) Нет, так как прогнозы директора по прибыли и выручке нереальны.

КЕЙС 1.2 Анализ годового отчета компании за 2013 год



После прошедшей встречи со старым директором отеля, предприниматель решил проанализировать его отчет за 2013 год.

Директор отеля в своём годовом отчёте за 2013 год перед собственниками бизнеса отметил, что все финансовые показатели предприятия в норме и не ухудшились относительно предыдущего года. Он привёл в пример пять ключевых показателей, на основании которых он сделал такой вывод.



Пожалуйста, отметьте в следующем списке те группы показателей, где он, мягко говоря, скучавил:

Ответ (множественный выбор):

- Вариант А) показатели работы с дебиторами
- Вариант Б) текущая ликвидность предприятия
- Вариант В) доходность вложений собственников отеля
- Вариант Г) финансовая независимость
- Вариант Д) эффективность продаж услуг отеля

КЕЙС 1.3 Советы консультанта по управлению экономикой отеля

После проведения внутреннего аудита гостиницы, предприниматель решил первым делом уволить старую команду менеджеров отеля, так как показатели управления гостиницей последние годы, были неудовлетворительными. Количество постояльцев падало год от года. Многие инвестиционные проекты были реализованы с низким экономическим эффектом. Были найдены некоторые юридические нарушения в организации закупок продуктов питания для ресторана. После увольнение менеджмента, предприниматель обратился в консалтинговые фирмы, которые предлагали свои услуги по управлению гостиничным бизнесом.

Для того чтобы выбрать подходящую управленческую команду, был объявлен открытый конкурс среди консалтинговых компаний. Откликнулись пять агентств. На основании отчетности гостиницы за три последних года, они дали свои предложения по улучшению экономики отеля.

Проанализируйте следующие рекомендации консалтинговых компаний и выберите из них те, которые, действительно, ценные для бизнеса отеля.



Экспертное заключение компании «YouHotel»

Последние три года отель демонстрировал негативную тенденцию в доходах. Сегменты индивидуальных клиентов и семейного туризма падали. Однако финансовая устойчивость гостиничного бизнеса хорошая. Имеется возможность развития отеля за счет привлечения кредитных ресурсов. Мы рекомендуем реализовать проект по полной переориентации отеля на корпоративный сегмент, то есть на организацию деловых встреч, конференций, выездных мероприятий для компаний. Превращение отеля в корпоративный центр позволит обеспечить стабильный годовой доход гостиницы в течение всего года. Перечень конкретных улучшений может включать:

- 1) создание новых доходов по сегменту MICE/GROUPS (бизнес-делегации) за счет открытия бизнес-центра;
- 2) увеличение доходов от оказания услуг питания (от кофе-брейков, банкетов, бизнес-ланчей и т.д.) за счет реализации конгресс-услуг, проведения крупных бизнес конференций, деловых встреч банкетов;
- 3) предоставление специальных цен и внедрение бонусных программ при приобретении «пакета услуг» (услуги проживания + услуги питания + Конгресс-услуги).



Экспертное заключение компании «ZetHotel»

Анализ финансовых показателей компании позволил сделать вывод о необходимости проведения детального аудита затрат гостиницы. На это указывает высокая доля управленческих расходов в выручке (более 15%) и их положительная динамика. Обращает на себя внимание низкая рентабельность активов (за последние три года она снизилась почти в два раза с 7% до 3,8%). Это говорит не только о снижении эффективности в управлении бизнесом, но и возможном наличии на балансе предприятия непрофильных активов. Рекомендуется провести аудит эффективности использования активов по каждому центру прибыли гостиницы. Рост себестоимости продаж (3%) на фоне падения выручки (-5%) говорит о неэффективном управлении текущими расходами, а также о неэффективной маркетинговой политике.

- 1) Создание и продвижение специальных предложений на периоды низкой загрузки.
- 2) Повышение эффективности закупочной деятельности.
- 3) Рациональное использование финансовых средств.

4) Организация более детального управленческого учета с применением программного обеспечения «1С: предприятие».



Экспертное заключение компании «Баланс-Плюс»

Учитывая недостаточную финансовую устойчивость бизнеса для реализации серьезных инвестиционных программ, мы рекомендуем заняться оборонительной политикой от новых конкурентов и полностью сосредоточиться на внедрении системы качества услуг.

- 1) Удерживание общего уровня доходов на уровне 2012 года. Минимизация возможных потерь от выхода на рынок новых конкурентов.
- 2) Поддержание высокого уровня пребывания гостей – комплектация номеров, состояния мебели, площадь номеров, согласно Системе классификации гостиниц и других средств размещения категории *** (три звезды).
- 3) Обеспечение безопасности жизни и здоровья гостей через систему стационарных постов и камер видеонаблюдения службой режима и внутреннего контроля гостиницы.
- 4) Соответствие санитарно-эпидемиологическим требованиям (уровень шума, освещенность, температурный режим, наличие сертификатов на соответствие чистящих и моющих средств, продуктов питания).



Экспертное заключение компании «Ваш Консультант»

В целом финансовое состояние отеля, несмотря на падение показателей доходов, можно считать нормальным. Темпы снижения себестоимости (на уровне 2-3%) были ниже, чем снижение показателей выручки (5-7%). Оборачиваемость рабочего капитала составила 10,3 в 2011 году, 9,6 в 2012 г. и 9,2 в 2011 г. Среднее значение коэффициента оборачиваемости запасов за последние три года составило 0,79. Среднее значение рентабельности продаж составило 23,7%. Чистый оборотный капитал имел положительное значение в течение рассматриваемого периода. Показатель текущей ликвидности был в среднем на уровне 2,0, что попадает в нормативные границы (от 1,5 до 3,0).



Экспертное заключение компании «Отель на пять»

В деятельности гостиницы за последние три года можно выделить следующие тренды. Выручка снижается быстрее затрат в результате действия производственного левериджа. Поэтому необходимо проанализировать маркетинговую политику компании. На балансе имеются значительные денежные средства, а также остатки запасов. Рекомендуется рассмотреть варианты вложения свободных денежных средств для получения

дополнительного дохода, а также провести детальный анализ управления запасами.



Отметьте из списка, какие компании, на ваш взгляд, дали ценные рекомендации предпринимателю по управлению гостиницей (может быть более одного ответа).

Ответ (может быть более одного ответа):

- Вариант А) Экспертное заключение компании «YouHotel»
- Вариант Б) Экспертное заключение компании «ZetHotel»
- Вариант В) Экспертное заключение компании «Баланс-Плюс»
- Вариант Г) Экспертное заключение компании «Ваш Консультант»
- Вариант Д) Экспертное заключение компании «Отель на пять»

КЕЙС 1.4. Приоритеты в экономике: финансовая устойчивость



На основании выводов консультантов, предприниматель назвал в качестве одного из приоритетов – сохранение абсолютной финансовой устойчивости бизнеса. После смены руководящего состава отеля, предприниматель пригласил на должность генерального и финансового директора одного из лучших консультантов. Новый директор зарекомендовал себя как хороший антикризисный управляющий, в послужном списке которого значились многие успешные бизнеса.



Отметьте, какие из перечисленных ниже решений, по мнению эффективного финансового директора, могут быть приемлемы для бизнеса гостиницы (при условии сохранения всех других показателей на уровне прошлого, 2013 года).

Ответ (может быть более одного ответа):

- Вариант А) Увеличение чистого оборотного капитала на 8.000.000 рублей
- Вариант Б) Приобретение дополнительных основных средств на сумму 11.000.000 рублей
- Вариант В) Привлечение краткосрочного кредита в сумме 500.000 рублей
- Вариант Г) Снижение дебиторской задолженности на сумму 5.500.000 рублей
- Вариант Д) Выплата дивидендов из нераспределенной прибыли в сумме 12.230.000 рублей

КЕЙС 1.5. Приоритеты в экономике: повышение рентабельности

Кроме сохранения финансового устойчивости, предприниматель посчитал, что необходимо увеличить текущую отдачу от основной деятельности. Предприниматель, проанализировав финансовую отчетность гостиницы, набросал несколько предложений для нового генерального и финансового директора.



Отметьте те предложения, которые, по мнению эффективного финансового директора, позволяют, действительно, повысить текущую отдачу от основной деятельности.

Ответ (может быть более одного ответа):

- Вариант А) Выплатить из свободных денежных средств разовые дивиденды предпринимателю на 6.000.000 рублей.
- Вариант Б) Повысить рекламный бюджет отеля на 15.000.000 рублей.
- Вариант В) Привлечь долгосрочный кредит для развития бизнеса на 3.000.000 рублей.
- Вариант Г) Ввести ускоренную амортизацию основных средств.
- Вариант Д) Снизить чистый оборотный капитал на 8.000.000 рублей.
- Вариант Е) Осуществить финансовые вложения за счет имеющихся свободных средств в сумме 3.000.000 рублей.

2 блок // Маркетинг и ценообразование

КЕЙС 2.1. «Гостинец»: программа лояльности для клиентов делового туризма



Лояльность – это один из самых эффективных способов стимулирования продаж в сфере услуг. Программа лояльности должна быть дифференцирована по типу клиента. На совещании специалист по маркетингу предложил разработать программу лояльности для сегмента «Командировочные (деловые туристы)». Он рассказал о возможности подключить отель к системе «Гостинец». Подробнее см. <http://gostinets.com>.

В России проект «Гостинец» стартовал в мае 2011 года и уже объединяет 104 отеля из 52 городов. Всего планируется подключить свыше 300 гостиниц. Эта система позволяет после пребывания клиента в гостиницах, получить 10% от заплаченной за проживание суммы на свой личный счет. Выгодно это, в первую очередь, командировочным. Они имеют возможность заселиться самостоятельно, без агентов, и на этом заработать. Система поощрений построена на популярном во всем мире принципе кэшбэк (от англ. cash back – «возврат наличных денег»). Другие сферы бизнеса давно и успешно используют похожий принцип, например авиакомпании, начисляют полетные мили, магазины возвращают проценты при покупке по карте банка-партнера и т.д. Проект «Гостинец» распространил эту тенденцию и на сферу гостеприимства.

По коммерческому предложению стоимость подключения к системе составит:

- 25.000 рублей – единовременная плата за присоединение к программе
- 5% от стоимости заказа – оплата услуг «Гостинец»;
- 10% – возврат клиенту от стоимости оплаченного заказа.



Программу решено подключить уже этим летом. Определите, на сколько человек (процентов) в квартал должен увеличиться приток гостей из направления делового туризма, чтобы подключение к системе лояльности было экономически оправдано. В расчетах примите допущение, что гости этого сегмента в среднем останавливаются в отеле на 1 (один) день.

ОТВЕТ: Чтобы подключение к программе лояльности «Гостинец» было экономически оправдано, поток клиентов делового туризма (командировочных) должен увеличиться на _____ человек в квартал (на _____ %).

КЕЙС 2.2. «Воронка»: работа с продвижение интернет-сайта



Сегодня одним из самых популярных инструментов для оценки работы сайта является «Воронка продаж». «Воронкой продаж» называют процесс продажи товара клиентам, который разбит на определённые этапы. На каждом из этапов часть клиентов отсеивается.

Специалисты маркетингового отдела отеля произвели замеры показателей эффективности корпоративного сайта. Они сделали ряд предложений, как оптимизировать сайт, чтобы его посещали больше клиентов. Данные анализа за месяц приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1
Данные анализа за месяц

«Воронка» до оптимизации сайта в месяц	
Посетителей сайта	1200
«Занимался»	620
«Принял решение» (заполнил веб-форму заказа номера, или позвонил по указанному номеру телефона)	109
«Купил услугу» (оплатил бронь он-лайн)	10

Маркетолог-консультант подготовил ряд предложений по улучшению структуры, содержания (контента) и дизайна корпоративного сайта отеля. Несколько ценных советов по интернет-маркетингу он получил от агентства Will Digital Agency, которое осуществляет техническую поддержку сайта. Агентство бесплатно внедрило новую, более удобную форму бронирования. Размещение контекста проводилось на бесплатном тарифе Яндекс.Директа. Конечно, не забыт и SEO. В какой-то момент команда маркетологов решила использовать Call.Touch для оценки эффективности рекламы: подключились, стоимость подключения 5000 рублей в месяц. В итоге, было улучшено содержание (контент) наиболее посещаемых разделов, добавлены фото и

тексты в разделах о специальных предложениях, добавили сервис «интернет купон», меню ресторана выложили в формате видео-презентации. Добавили опцию «Заказать звонок» - для усиления обратной связи.

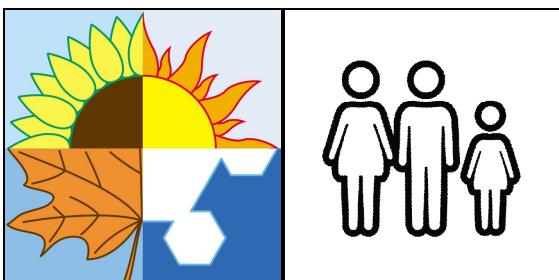
После улучшений на сайте, были собраны следующие статистические показатели. Количество посетителей выросло на 53%. На 18% поднялся интерес к сайту, почти в два раза выросло среднее время, проводимое на сайте, и количество прочитанных страниц. Показатели видимости сайта выросли по сравнению с периодом до оптимизации примерно на 50% . Существенно выросла конверсия – с 0,83 % до 4,8%.



Определите на сколько выросло в месяц число заказов с сайта в новых условиях.

ОТВЕТ: Число заказов с сайта увеличилось на _____
заказов в месяц.

КЕЙС 2.3. Разработка новых тарифов: весенние предложения



Гостиничному бизнесу свойственна цикличность. В один период гостей больше, в другие – меньше. Влияют на это сезонность и внешние факторы, такие как привязанность к определенной территории. В отличие от других бизнесов сферы услуг гостиница, при снижении спроса, не может реализовывать их в другое время и в другом месте. Эта особенность создает проблемы для владельцев отелей. В период не сезона они вынуждены сдавать номера фактически по себестоимости, при этом решая вопросы образования сезонных товарных запасов (например, продукты для приготовления пищи в гостиничном ресторане или баре), неравномерной нагрузки на персонал, простоев транспортных средств и др.

Грамотное и эффективное использование разнообразных инструментов *синхромаркетинга* от гибкой ценовой политики (разработка новых тарифов: выходного дня, весеннего настроения, молодожены, корпоративный, семейный, дружная компания и т.д.) до рекламных кульбитов (незабываемых образов, исчерпывающей и актуальной информации, использование 100% целевых

рекламных каналов), позволяет снижать негативное влияние сезонности. Отель также имеет ярко выраженные сезонные изменения загрузки (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Сезонные изменения загрузки отеля

Сегмент	Загрузка по сезонам, %
Зима	40
Лето	50
Осень	25
Весна	25

В «низкие» сезоны (весна, осень) маркетинговая служба рекомендовала реализовать программы выходного дня по привлечению, ориентированные на сегмент «Семья», чья доля в отеле составляет 60%. Например, для весны-2014 предлагается формат мероприятий «Весеннее настроение» (рисунок 2.1).



Рис.2.1. Весеннее настроение.

Комплексное предложение для семьи из 3-х человек (2 взрослых +1 ребенок), рассчитано на 2ое суток – с 17.00 пятницы до 17.00 воскресенья. Срок акции – 6 недель (март-апрель). Целевой прирост выручки составляет 25%. Дополнительные затраты включают 50.000 рублей на рекламу (флаеры, баннеры, интернет-реклама, купонаторы). Ожидаемое увеличение загрузки по неделям (в % от начальной нагрузки) представлено в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Ожидаемое увеличение загрузки

1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя
+ 15	+18	+22	+22	+21	+19

Стоимость номера без акции для семьи составляет 4.000 рублей в сутки (стоимость питания включена).



Определите, какой должна быть стоимость комплексного предложения, чтобы была достигнута целевая выручка?

ОТВЕТ: Чтобы достигнуть прироста целевой выручки, стоимость комплексного предложения для семьи должна составлять не менее рублей.

КЕЙС 2.4. Ценовая политика для бизнес-ланча

Только 10% посетителей отеля пользуются услугами ресторана. Это обеспечивает среднюю загрузку в 3 %, что является очень низким значением. Для привлечения в ресторан сторонних посетителей, не проживающих в отеле, отделом маркетинга было решено предложить услугу «Бизнес-ланча». Ожидается, что к нам придут сотрудники близлежащих офисов и предприятий. Было проведено маркетинговое исследование ближайшего конкурента по территориальному расположению и предлагаемому ассортименту (стоимость стандартного бизнес-ланча 250 руб.). Результаты представлены в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Результаты маркетингового исследования

Наименование фактора	Значимость фактора (1 – 10)	Оценка конкурента	Оценка нашего предложения
качество продуктов	10	6	10
предлагаемый ассортимент	8	8	6
вежливость персонала	8	10	10
Скорость обслуживания	6	10	7
Вкус	10	7	10
бонусная программа	5	1	5
оформление блюд	5	1	8
Атмосфера	7	8	8
качество приготовления	10	6	9



Определите возможную цену бизнес-ланча в ресторане отеля, исходя из соотношения качественных параметров по сравнению с конкурентами.

ОТВЕТ: Исходя из сравнения с конкурентами, возможная цена бизнес-ланча в ресторане отеля может составить не менее _____ рублей.

КЕЙС 2.5. Event-маркетинг: фестиваль шеф-поваров



На сегодняшний день рынок услуг заполнен множеством различных предложений. В условиях большой конкуренции становится все сложнее заинтересовать искушенного потребителя простыми рекламными сообщениями. Как следствие, появляется необходимость создания новых подходов в продвижении, которые должны создать у потребителя ощущение свободы в своем выборе и освободить от влияния навязчивой рекламы. В ресторанном бизнесе для этих целей как нельзя лучше подходит event-маркетинг. Благодаря верно подобранному и качественно организованному событию, потенциальный посетитель отеля погружается в состояние радости и счастья. Главная задача организации event-мероприятий заключается в соединении в целостное событие времени, места и атмосферы. Эти факторы помогут постоянно занятому и спешащему потребителю правильно воспринять предоставленную ему информацию. «Упаковкой» маркетингового сообщения является не просто информация, а эмоциональный заряд и новые ощущения, которые обязательно запомнятся и будут ассоциироваться с предметом рекламы на подсознательном уровне.

Средняя загруженность ресторана отеля – 2,5%. В среднем в день его посещают не более 10 человек. При этом количество посадочных мест – 50, а время работы ресторана – с 12.00 до 00.00. Маркетинговый отдел выступил с предложением повысить посещаемость ресторана и для этого предложил провести event-мероприятие - фестиваль шеф-поваров.

Бюджет мероприятия складывается из следующих затрат:

1. Оформление зала – 5.000
2. Реклама мероприятия – 50.000 р.
3. Стоимость продуктов – 1.000 руб. на одного участника
4. Каждый консультант будет работать с участником полчаса
5. Зарплата консультанта (без отчислений в социальные фонды) – 500 руб./час.
6. Стоимость аренды кухонного инвентаря – 100 руб. на каждого участника.
7. Банquet после мероприятия – 500 руб. с каждого участника.
8. Приветственный кофе-брейк – 3.000 руб.



Если билет на мероприятие будет стоить 3.000 рублей, то, сколько участников необходимо привлечь, чтобы затраты разового мероприятия окупились?



За 2 недели до мероприятия свое участие подтвердили 25 человек. Надо ли проводить мероприятие, если средства на рекламу уже потратили?

ОТВЕТ: Чтобы затраты на фестиваль окупились, нужно, чтобы его посетило не менее _____ человек.

Если за 2 недели до мероприятия свое участие подтвердили только 25 человек, то проводить мероприятие

Вариант А) Не стоит

Вариант Б) Стоит

3 блок // Реклама и продвижение

КЕЙС 3.1. Выбор логотипа



Там, где конкуренция значительна, для компании очень важна узнаваемость ее товаров или услуг. Нужно, чтобы любой клиент мог быстро отличить компанию от конкурентов. Этой цели служит брендбук компании, который, в том числе включает логотип.

Согласно исследованию, проведенному службой маркетинга, узнаваемость отеля с его текущим логотипом и названием «Отелика», очень низкая. Предприниматель (собственник отеля) решил сформировать новый фирменный стиль отеля. Было решено начать с выбора нового названия и логотипа, который сможет лучше всего выразить целевую аудиторию, их ценности. Службой маркетинга были разработаны следующие шесть зарисовок для вариантов логотипов (рисунок 3.1).

1	2	3	4	5	6
A grid of six logo sketches. 1: A green tent-like shape with a bed inside. 2: A dark brown silhouette of a church or cathedral with multiple towers. 3: A house with a red roof and orange walls, surrounded by green pine trees. 4: Two stylized blue buildings with vertical stripes. 5: A green circular logo with stylized leaf-like shapes and small black dots. 6: A circular logo featuring a black silhouette of a deer or moose head against an orange background.					

Рис. 3.1 Зарисовки вариантов логотипа



Выберите один из логотипов, ориентируясь на следующие критерии выбора:

1. соответствие целевой аудитории;
2. соответствие уровню отеля;
3. соответствие имиджу отеля;
4. соответствие расположению отеля;
5. привлекательность.

ОТВЕТ: Исходя из пяти критериев, предложенных службой маркетинга отеля, лучше всего нам подойдет логотип под номером _____

КЕЙС 3.2. Кросс-маркетинг и услуги такси

Для гостя удобно, когда он получает пакет услуг, оплачивая его в одном «окне». Не надо думать и беспокоиться о безопасности своих финансов, о возможных формах оплаты. Сможете вы расплатиться в такси банковской картой или такой возможности не будет? Стоять перед выбором – услугами, какой транспортной компании воспользоваться, где дешевле, машина выглядит новее или водитель надежнее? Для гостя гораздо проще и приятнее, когда весь спектр этих проблем решает отель и предлагает наиболее оптимальный по всем критериям вариант.

Наиболее часто встречаются комиссионные схемы сотрудничества между отелями и транспортными компаниями. Эта программа подразумевает фиксированную цену, согласованную с транспортной компанией, по которой гостиница продает транспортную услугу, а потом в оговоренные сроки переводит деньги транспортной компании за минусом своих процентов. Чаще всего комиссионное вознаграждение для отеля варьируется от 10% до 20%.

Результаты, безусловно, будут зависеть от сезона, информированности клиентов, среднерыночных цен на пассажирские перевозки и т.д. На первом этапе планируется получить дополнительная прибыль в месяц в среднем 18.000 -20.000 рублей.



Службой маркетинга были разработаны коммерческие предложения о сотрудничестве с компаниями, осуществляющими транспортные перевозки по городу. Выберите из трех предложенных вариантов одно, которое наиболее точно отражает выгоды взаимного сотрудничества и соответствует целям организации.

Вариант 1. Коммерческое предложение о сотрудничестве.

"Уважаемый Никанор Иванович!

С учетом того, что в нашем городе на настоящий момент работают порядка 100 служб такси, что представляет очень высокий уровень конкуренции, мы предполагаем, насколько для Вас может быть актуально, привлечение пассажиров именно в Вашу службу. Номерной фонд отеля составляет 100 номеров, что позволяет нам принимать до 200 человек единовременно. Средний срок проживания составляет 3 - 5 дней. Наши основные гости семейные пары и деловые партнеры, которые предпочитают комфорт, скорость и безопасность своего передвижения по городу до экскурсионных площадок, бизнес-центров, компаний. По результатам наших исследований 90 % гостей пользуются услугами такси.

Мы предлагаем программу «Удобная», по которой Ваша компания устанавливает фиксированную цену на осуществляемые перевозки. Мы будем продавать транспортную услугу по конечной цене и перечислять денежные средства за минусом своих комиссионных в размере 15% .

Эта программа позволит Вам иметь гарантированные заказы, увеличить объем перевозок примерно на 18%, что обеспечит стабильную прибыль.

Для нас это дополнительное конкурентное преимущество.

Ваши услуги гармонично впишутся в работу нашего отеля.

Благодарим за уделенное время и надеемся на взаимовыгодное и долгосрочное сотрудничество!

Телефон для справок: 420-607

Директор Гостиницы «Отелика»

Вариант 2. Коммерческое предложение о сотрудничестве

"Уважаемый Никанор Иванович!

Гостиница «Отелика» предлагает вам вступить в разработанную нами программу, которая позволит ощутимо увеличить экономические показатели вашей компании. По нашим прогнозам объем перевозок в период нашего сотрудничества вырастет на 18%. А это, с учетом высокой конкуренции на рассматриваемом рынке значительные показатели. Надо отметить, что отель пользуется популярностью среди горожан и гостей нашего города и имеет высокий рейтинг. Совместная работа может положительно отразиться на уровне восприятия и отношения к вашей компании. Из всех перевозчиков мы выбрали 10 лучших, которые в большей степени соответствуют предъявляемым требованиям. Вы вошли в десятку.

Условия совместного сотрудничества по программе «Удобная».

Ваша компания устанавливает фиксированную цену на осуществляемые пассажирские перевозки. Мы будем продавать транспортную услугу по конечной цене и перечислять денежные средства за минусом своих комиссионных в размере 15%. За все время работы мы не имели каких-либо нареканий со стороны наших партнеров и клиентов, поэтому вы можете нам доверять.

Это предложение должно Вас заинтересовать! Будьте добры ответить о своем решении в течение трехдневного срока.

Ваши услуги гармонично впишутся в работу нашего отеля.

Благодарим за уделенное время и надеемся, что Вы по достоинству оцените наше предложение.

С надеждой на взаимовыгодное и долгосрочное сотрудничество!

Директор Гостиницы «Отелика»

Вариант 3. Коммерческое предложение о сотрудничестве

"Уважаемый Никанор Иванович!

Гостиница «Отелика» выходит к вам с предложением о совместном сотрудничестве. В нашем городе достаточно большое количество компаний, которые оказывают услуги по пассажирским перевозкам. Мы провели мониторинг рынка, проанализировали полученную информацию и выделили

вашу компанию как одну из лучших по следующим критериям: состояние автопарка, профессионализм водителей, ценовая политика, отзывы клиентов.

Мы пытаемся максимально удовлетворить желания наших гостей и сделать их пребывание не только в нашем отеле, но и городе комфортным и беззаботным. Поэтому услугу Вашей компании мы готовы ввести как дополнительный сервис отеля. Предлагаем рассмотреть как вариант совместной работы программу «Удобная», по которой Ваша компания устанавливает цену на осуществляемые перевозки в соответствии со сложившейся ценовой политикой. Мы будем продавать транспортную услугу по конечной цене и перечислять денежные средства на ваш счет за минусом своих комиссионных в размере 15%. Технические вопросы предлагаем обсудить дополнительно, если Вас заинтересует наше предложение.

Эта программа позволит Вам иметь гарантированные заказы, увеличить объем перевозок примерно на 18%, что обеспечит стабильную прибыль.

Для нас это дополнительное конкурентное преимущество.

Ваши услуги гармонично впишутся в работу нашего отеля.

Телефон для справок: 420-607

Директор Гостиницы «Отелика»

ОТВЕТ: Наилучшим для управляемого бизнеса и наиболее интересным для партнера будет коммерческое предложение под номером _____

КЕЙС 3.3. Оптимизация рекламного бюджета

«Я знаю, что половина моей рекламы работает – но не знаю, какая именно», – шутил знаменитый Дэвид Огилви, непревзойденный гений рекламного бизнеса.

Предприниматель для продвижения услуг гостиницы планирует запустить рекламу с использованием четырех средств: интернета, радио, профессиональных журналов и рекламных плакатов.

Специалисты отдела маркетинга посчитали, что эти средства приводят к увеличению прибыли соответственно на 10, 5, 7 и 4 рубля в расчете на 1 рубль, вложенный в рекламу. Распределение бюджета по различным видам рекламы имеет следующие ограничения:

- a) Полный бюджет составляет 1.000.000 рублей в год.
- b) Следует расходовать не более 60% бюджета на интернет.
- c) Не менее 10% средств надо расходовать на рекламные плакаты.



Распределите указанный рекламный бюджет по различным источникам для получения максимальной прибыли.

ОТВЕТ: Оптимальным будет следующее распределение рекламного бюджета. Интернет-реклама: _____, радио: _____, журналы: _____, плакаты: _____.

КЕЙС 3.4. Выбор франшизы с учетом особенностей отеля



Проблемой гостиницы «Отелика», как неоднократно замечалось консультантами, является невысокая загрузка. Не до конца используется как номерной фонд, так и ресторан и дополнительные сервисы отеля. Одним из направлений повышения эффективности в индустрии гостеприимства является вхождение в гостиничные сети на условиях франшизы.

В настоящее время, гостиничный франчайзинг становится все более востребованным на территории России и стран СНГ. Франчайзинг предполагает, что одна фирма (франчайзер) продает за определенную плату другой компании (франчайзи) права на использование своего товарного знака и своего доброго имени, отработанных технологий и стандартов обслуживания. Кроме того, франчайзи будет иметь право использовать объединенную систему бронирования номеров и систему маркетинга, организованных франчайзером. Обычно, чтобы воспользоваться франшизой, гостиницы платят вступительный взнос и каждый месяц отчисляют франчайзеру процент, установленный в договоре, от своего оборота. Система франчайзинга широко распространена в мире, так во Франции это "Аркад", "Ибис" (двухзвездные гостиничные сети) и "Балладан", "Формула 1" (однозвездные цепи). В США же такой системой воспользовались именитые гостиничные цепи "Холидей Инн Уордвайд" и "Редиссон Отеле".

Предприниматель рассматривает франшизу как средство повышения узнаваемости на рынке и, как следствие, увеличения загрузки номерного фонда гостиницы. Отдел маркетинга провел мониторинг рынка и на рассмотрение предложил три варианта:

ОАО «Мастер Отель Инвест» – это группа компаний, представляющих сеть гостиниц России, которая успешно действует и динамично развивается. В связи с выходом на всероссийский и зарубежный рынки «Мастер Отель» предлагает инвестировать в уже готовые отели, либо находящиеся в высокой стадии готовности и в ресторанный бизнес. Доходность проекта составляет от 60% до 120% годовых.

Вступительный взнос - 1'000'000 руб.

Франчайзер осуществляет поиск, подбор помещения и ввод гостиницы в эксплуатацию, подбор и обучение персонала, эффективное управление гостиничным предприятием, консультации и помощь на всем цикле организации и в течение всего периода пользования франшизой. Осуществляется общая реклама бренда, но каждый франчайзи при консультационной поддержке проводит собственную рекламную кампанию с учетом территориальных особенностей.

Необходимая площадь – 300-3000 кв.м (площадь нашего отеля соответствует требованиям).

Инвестиции – 9'000'000 руб. (ремонт и приобретение оборудования в соответствии с фирменным стилем).

Срок окупаемости: 2 года.

Роялти – 17.500 руб. ежемесячно, не включая рекламные отчисления

Рекламные отчисления – нет.

Прирост загрузки отеля – на 8%

BearHostels — крупнейшая сеть экономичных гостиниц и хостелов. BearHostels — одна из наиболее динамично развивающихся компаний в сфере гостиничного бизнеса, нацеленная на создание крупнейшей в России сети бюджетных отелей. Bearhostels основан в 2008 году в Москве известным предпринимателем Даниилом Мишиным. Основным преимуществом является использование автоматизированной системы администрирования отеля, причем администраторы не принимают деньги от гостей, что снижает риск воровства. Кроме того, предоставляется система обучения для франчайзи и сотрудников франчайзингового отеля.

Вступительный взнос 350'000 руб, который гарантирует получение успешной бизнес-модели, бренд-бука, первоначального маркетинга, автоматизированной системы управления отелем, контракты с всероссийскими туристическими операторами, список проверенных поставщиков, работа со специалистами в формате «вопрос-ответ», продвижение сайта (SEO), продвижение в социальных сетях (SMM), презентация на российских и международных выставках, Event-центр, доступ к общесетевой аналитике, ежегодный съезд франчайзи, юридическая поддержка.

Инвестиции 1'300'000 руб.

Окупаемость 24 месяца.

Роялти: 1000 рублей с койко-места в регионах РФ, 1300 рублей — в Москве и Санкт-Петербурге.

Прирост загрузки отеля – на 17%.

Франшиза «ЮТЕЛЬ» – рассчитана на управление курортными и загородными отелями и внедрения отечественных гостиничных стандартов обслуживания с использованием мирового опыта.

Франшиза бренда «ЮТЕЛЬ», это: высокодоходная и эффективная бизнес-модель гостиницы уровня 3-4*; поддержка собственников гостиниц в вопросах операционного управления, маркетинга и продвижения бизнеса; техническое сопровождение; разработанные и адаптированные стандарты обслуживания с учетом особенностей местных условий, а также тенденций и последних событий на рынке курортных и загородных отелей; подключение к работающим и налаженным каналам продаж (это существенно повышает загрузку гостиницы и приводит к росту прибыли).

Концепция франшизы бренда ЮТЕЛЬ – высокодоходная и эффективная бизнес-модель гостиницы уровня 3-4*.

Первоначальный / паушальный взнос: 3500 рублей за номер.

Необходимый начальный капитал: 200000 руб.

В сумму инвестиций входит: вступительный взнос.

Рекламный пай: 1,5 % от оборота в месяц.

Роялти: 4% от оборота в месяц.

Срок окупаемости: 2 года.

Целевые регионы: Россия, СНГ.

Требования к оператору/франчайзи:

Наличие объекта или помещения под франчайзинговую гостиницу с определенным номерным фондом. Объект должен размещаться в курортной или туристической зоне. Номерной фонд - от 50 номеров.

Прирост загрузки отеля – на 14%.



Выберите наилучший вариант франшизы для гостиницы.

ОТВЕТ: наилучший вариант франшизы для гостиницы – под номером

КЕЙС 3.5. Продвижение гостиницы в социальных сетях



Социальные сети играют существенную роль в современном мире, в том числе часто применяются как средство продвижения бизнеса. Сегодня сложно найти человека, у которого до сих пор нет аккаунта в Facebook, Odnoklasniki, VKontakte, LinkedIn или где-то еще. А значит, ваша целевая аудитория – существующие или потенциальные гости – уже в интернете. Где легко вступить с ними в контакт и пообщаться. Один из подходов – **SoLoMa** (sociallocalmarketing) – это комбинация различных фактических беззатратных

методов продвижения, таких как социальные медиа, сети, форумы, блоги и все те онлайн-ресурсы, которые пользователи сами наполняют контентом. Интернет-сообщество не однородно, и задачей специалистов по продвижению отеля является определение наиболее близкой по духу социальной сети. Кроме того, важно обеспечить интерес к контенту и активность целевой аудитории (рисунок 3.2).

Гендерный состав аудитории



Возрастной состав аудитории

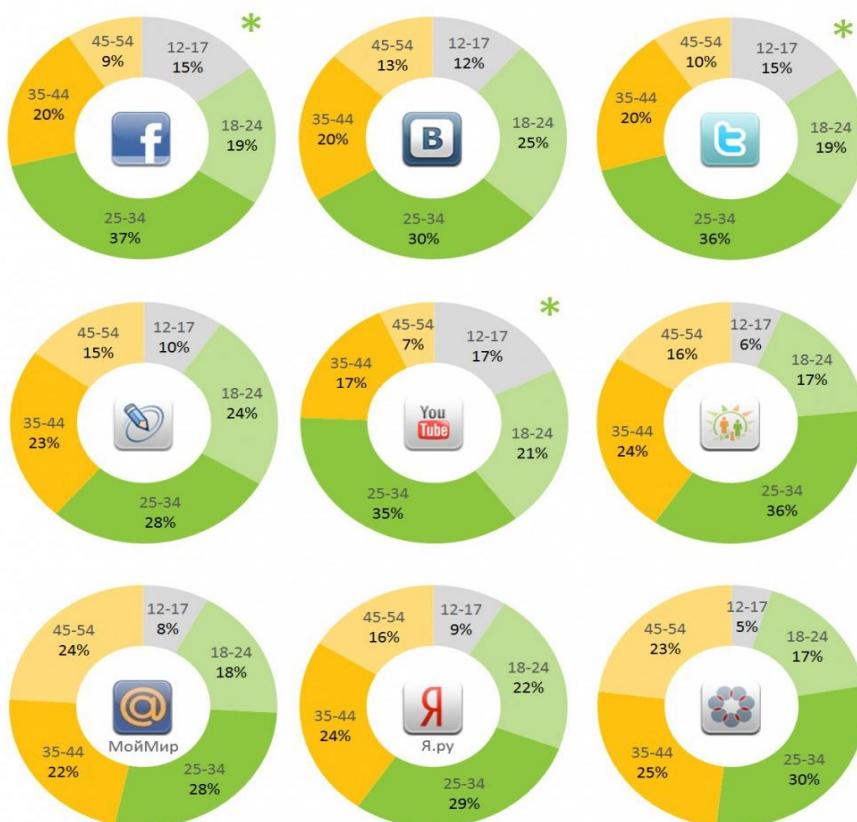


Рис .3.2 Состав целевой аудитории.

По данным ФОМ («Фонд общественного мнения») на середину 2013 г. доля интернет аудитории – это выходящие в Сеть хотя бы раз за сутки – сейчас составляет 57% населения России (+5% за 6 месяцев). Годовой прирост интернет-пользователей, выходящих в сеть хотя бы раз за месяц, составил 11%, а для суточной аудитории данный показатель равен 14%. Самая популярная социальная сеть – vk.com, за месяц её посещают порядка 50 млн. человек. На

втором месте – Одноклассники – 43 млн. ежемесячных посетителей. Данные представлены на рисунке 3.3.

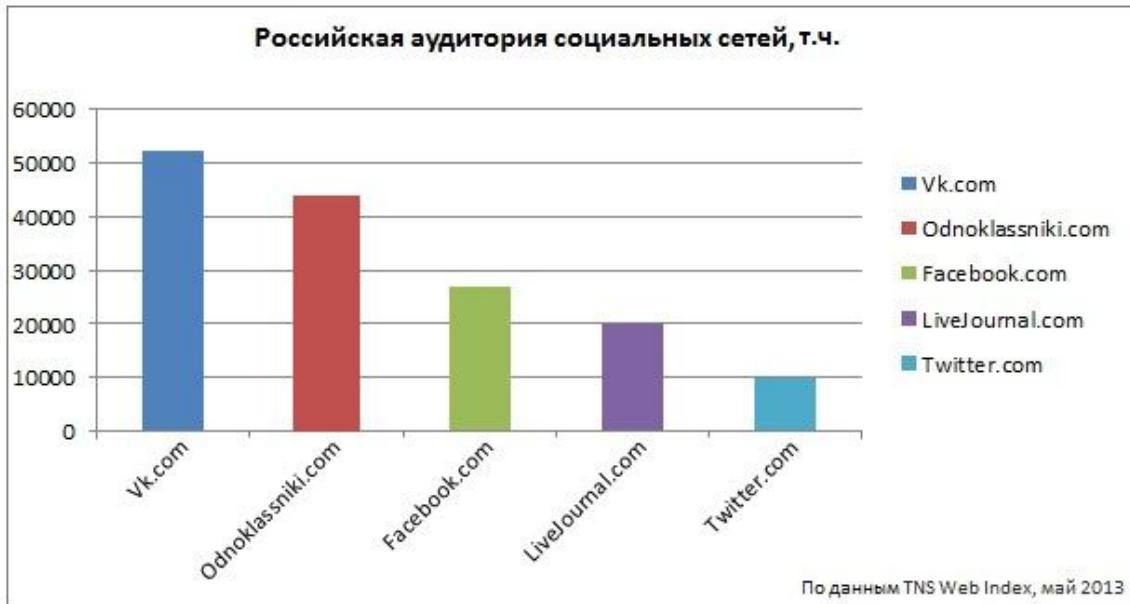


Рис.3.3 Российская аудитория социальных сетей.

Результаты опроса потребителей (В какой социальной сети Вы получаете необходимую Вам информацию об отдыхе?) представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Результаты опроса потребителей

в % от числа респондентов данного сегмента

Тип клиента	Facebook	В Контакте	LiveJournal	Instagram	Одноклассники
Семья	10	40	0	0	50
Командировочный	40	30	5	0	5
Корпоративные клиенты	20	30	20	5	5
Индивидуальные	10	35	0	5	35



Выберите для гостиницы площадки социальных сетей, учитывая статистические данные, предоставленные аналитической службой. Помните, что поддерживать активные аккаунты сразу в нескольких сетях затратно.

Ответ (может быть более одного ответа):

- Вариант А) Facebook.
- Вариант Б) YouTube.
- Вариант В) ВКонтакте.
- Вариант Г) LiveJournal.
- Вариант Д) Одноклассники.

4 блок // Управление

КЕЙС 4.1. Лояльность персонала. Корпоративные мероприятия для сотрудников



В отеле за последние три года наблюдалась сильная текучесть кадров. В 2013 году она составила 13% от среднесписочного состава в 100 человек. Для того чтобы устранить эту проблему, предприниматель обратился в консалтинговое агентство, которое провело социологическое исследование удовлетворённости трудом сотрудников. Описание и результаты социологического исследования представлены в отчете:

Оценка удовлетворённости трудом в отеле «Радуга». Немонетарная мотивация. Исследование проведено консалтинговой компанией HR-эксперт, 2013 год.

1. Задачи исследования.

1. Оценить общий уровень удовлетворённости работой в отеле в целом и по каждому подразделению.
2. Определить структуру мотивации персонала.
3. Определить ожидания работников по поводу проведения корпоративных мероприятий

2. Методология и методы исследования.

- В ходе исследования использовалось анкетирование, которое проводилось анонимно. Участники оценивали тот или фактор по 10-балльной шкале.
- Анкета была разработана на основе широко известной теории личностной мотивации А. Маслоу .
- При обработке данных использовались количественный и качественный анализы.

3. Участники исследования.

- В исследования приняли участие все работники отеля, стаж которых превысил 3 месяца.
- Всего было собрано 97 анкет.

- Однако не все сотрудники отеля заполнили анкеты полностью. Консультанты смогли обработать данные только 60 анкет.

4. *Структура немонетарной мотивации (рисунок 4.1).*

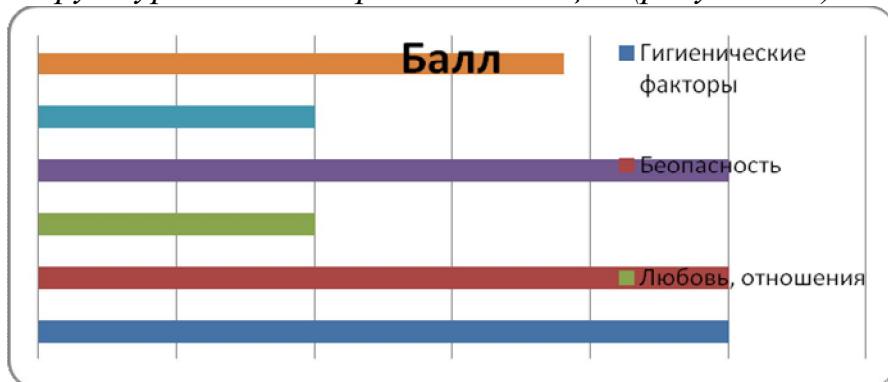


Рис. 4.1. Структура немонетарной мотивации

5. *Описание структуры немонетарной мотивации.*

- Общий уровень удовлетворённости трудом в отеле чуть выше среднего.
- Среди всех потребностей наиболее удовлетворены три группы: санитарно-гигиенические, потребности в безопасности и престиже.
- В наименьшей степени удовлетворены потребности в любви, привязанности и потребности в самореализации

6. *Рекомендации по повышению удовлетворённости трудом.*

1. При более детальном анализе выяснилось, что сотрудникам не хватает внутрикорпоративных контактов, чтобы лучше понимать друг друга, что и было предложено реализовать через программу корпоративных мероприятий.
2. Повысить удовлетворённость потребности в самореализации было предложено через обучение, участие в проектных работах помимо основных обязанностей, обновлении технологий и оборудования.

7. *Корпоративные мероприятия.*

При изучении ожиданий сотрудников относительно корпоративного мероприятия были заданы вопросы:

- По какому поводу стоит проводить корпоративные мероприятия для сотрудников отеля?
- Как часто проводить корпоративные мероприятия в течение календарного года?
- В какой форме вы хотели бы провести корпоративное мероприятие?

8. *Потребность в корпоративных мероприятиях (табл. 4.1).*

Средняя частота корпоративных мероприятий на протяжении года составила 2,7.

Таблица 4.1

Потребность в корпоративных мероприятиях

Причина корпоративного мероприятия	Доля, %
Новый год, Рождество	34

День рождения отеля	31
Высокие показатели в работе	14
23 февраля, 8 марта	9
Без повода	8
Обновление коллектива	2
Иное	2

9. Форма проведения корпоративного мероприятия (табл. 4.2)

Таблица 4.2

Форма корпоративного мероприятия

Форма корпоративного мероприятия	Доля, %
Развлечения	52
Спорт	22
Экскурсии	11
Застолье	7
Торжественная часть	4
Тренинг	3
Иное	1

По итогам исследования было предложено провести корпоративные мероприятия. Руководитель финансового отдела определил лимит ежегодного бюджета на корпоративные мероприятия в размере 100 000 р.



Используя данные проведенного социологического исследования, выберите из следующего списка те корпоративные мероприятия, которые будут интересны для сотрудников. Предложенные корпоративные мероприятия должны повысить удовлетворённость трудом в отеле, лояльность к своему работодателю сотрудников и производительность труда.

Ответ (более одного ответа):

- Вариант А) Рождественская ёлка для сотрудников и их семей.
- Вариант Б) Бесплатный курс английского языка для всех желающих.
- Вариант В) Банquet на день рождения отеля, с приглашением любимого артиста.
- Вариант Г) Корпоративный выезд на экскурсию в Казанский аквапарк
- Вариант Д) Творческий вечер, подготовленный сотрудниками и посвященный дню рождения отеля.
- Вариант Е) Командная велосипедная прогулка с пикником на природе (летом).

КЕЙС 4.2. Зарплата кондитера



В ресторане отеля работают посменно 2 кондитера. В их обязанности входит приготовление и оформление десертов, выпечка изделий из теста, изготовление тортов и пирожных. Часть продукции, приготовленной кондитерами, реализуется на заказ. Требования к вкусовым качествам и дизайну кондитерских изделий высокие. Минимальная плановая выручка от реализованной кондитерской продукции за месяц составляет 750.000 руб. Если компания на ФОТ и начисления на заработную плату кондитеров тратит менее 10% от выручки (показатель зарплатоёмкости), то формируется прибыль.

В настоящее время заработка кондитеров составляет 24.000 руб. к начислению, и сотрудники, которые работают в ресторане уже более 5 лет, считают, что могут претендовать на более высокую заработную плату.

Оба кондитера заявили, что если найдут вакансии с оплатой труда на 5.000 руб. выше, то могут перейти в другие компании. Служба персонала провела исследование рынка труда и получила следующие результаты:

Мониторинг рынка труда для штатной единицы ресторанных бизнеса «Кондитер».

В результате анализа опубликованных на сайте работы объявлений региона удалось найти 7 вакансий и 3 резюме. Данная информация поможет рассчитать плановый фонд оплаты труда кондитера.

Вакансия №1. Кондитер-оформитель в кондитерский цех производственного предприятия. График работы 3/3, 07.00-19.00. Заработка плата **от 25000 руб. Надбавка за разряд и стаж работы в компании.**

Вакансия №2. Кондитер в производственный цех розничной сети. Заработка плата **от 24500 до 26000 руб.**

Вакансия №3. Кондитер в производственный цех розничной сети. Заработка плата **от 21000 до 26000 руб.**

Вакансия №4. Кондитер в ресторан бизнес-отеля. График работы 2/2, 10.00-22.00. Заработка плата **от 20000 руб. Премии выплачиваются за заказные торты и банкеты.**

Вакансия №5. Кондитер в ресторан с караоке. График работы 2/2. Заработка плата **от 22000 руб.** Премия выплачивается за заказные торты.

Вакансия №6.

Кондитер в ланч-бар для приготовления десертов. График работы 5/2, 10.00-19.00. Заработка плата **от 20000 руб.** Премия выплачивается за заказные торты.

Вакансия №7. Пекарь-кондитер в ресторанную сеть для приготовления порционных и банкетных блюд. График работы 5/2, 08.00-17.00. Заработка плата **от 21000 руб.**

Резюме №1. Кондитер в ресторане отеля. Опыт работы в ресторане отеля и в производственном цеху свыше 5 лет. Образование среднее специальное «Повар-кондитер». Заработка плата **от 25000 руб.**

Резюме №2. Кондитер без опыта работы. Образование среднее специальное «Повар-кондитер». Заработка плата **от 20000 руб.**

Резюме №3. Кондитер-пекарь. Опыт работы 2 года на хлебокомбинате пекарем. Образование среднее. Заработка плата **от 20000 руб.**

Резюме №4. Повар-кондитер. Опыт приготовления десертов 2 года. Образование среднее специальное «Повар-кондитер». Заработка плата **от 22000 руб.**



Используя данные рынка труда, определите, насколько велик риск ухода кондитера.

Ответ: На основе анализа рынка труда, риск ухода кондитера

- A) Высокий.
- Б) Средний.
- В) Низкий.



Определите на сколько можно поднять зарплату кондитеру, сохранив эффективность кондитерского производства.

Ответ: уровень зарплаты кондитера можно поднять не более чем на рублей.

КЕЙС 4.3. Бизнес-процессы: повышение эффективности службы бронирования



Консультант отеля по результатам внутренней проверки пришел к выводу, что в системе бронирования гостиницы есть проблемы. В частности значительная часть потенциальных клиентов теряется из-за проблем с оплатой по кредитным картам. Клиенты не хотят стоять очереди в банках, платить

определенный процент от суммы, иногда они боятся указывать данные своей кредитной карты для снятия оплаты за бронирование номера. Всё это оказывает негативное влияние на продажи. Один из менеджеров отеля порекомендовал вариант сотрудничества с компанией «Резерв Мастер», которая предлагает быстрый и надежный способ оплаты брони. В этом легко убедиться ознакомившись с инструкцией для клиента.

Партнеры Reserve Master представлены на рисунке 4.2.



Рис. 4.2. Партнеры Reserve Master.

Можно предположить, что после заключения договора с компанией «Резерв Мастер» количество оплаченных броней увеличится. Однако, нет данных, как это в целом повлияет на загрузку отеля? С одной стороны, после предварительной оплаты брони, снижается риск того, что клиент откажется от услуги проживания. С другой стороны, для клиентов, которые уже решили остановиться в отеле, эта услуга будет лишь дополнительным удобством, от которого отель не получит экономического эффекта, только дополнительные расходы.

По оценкам маркетологов услугами ReserveMaster будут пользоваться около 20% всех клиентов отеля.



На сколько (%) должна увеличиться выручка отеля, чтобы можно было говорить о положительном экономическом эффекте от подключения системы резервирования?

Ответ: Положительный экономический эффект от подключения системы резервирования можно наблюдать, если от этого выручка увеличится на ____ %.

КЕЙС 4.4. Управление закупками: предложение поставщика



Закупки нужных товаров требуемого качества по разумной цене в нужное время – одна из важных задач в управлении бизнесом гостиницы. При этом должен выдерживаться оптимальный размер запасов в гостинице, поскольку хранение стоит денег. В практике работы отдела закупок используют как долгосрочные контракты с поставщиками (иногда устраивают тендер — конкурс поставщиков), так и разовые закупки. Долгосрочные контракты обычно позволяют получить скидку в цене и, главное, такой контракт значительно упрощает работу отдела: «заключил контракт на год и спи спокойно».

Крупные поставщики гостиничного бизнеса вышли к директору отеля с предложением заключить контракт: они снижают стоимость своих услуг для отеля на 15% относительно цен 2013 года. При этом сроки оплаты необходимо уменьшить на 30% относительно 2013 года.



Предприниматель поставил перед финансовым директором задачу ответить на вопрос, сможет ли отель выдержать такие условия расчётов при текущей ситуации в компании. Выберите правильный ответ.

Ответ (единственный ответ):

Вариант А) Да, сможет, так как остатки денежных средств превышают кредиторскую задолженность.

Вариант Б) Да, сможет, так как с отелем рассчитываются раньше, чем он сам платит по счетам.

Вариант В) Да, сможет, так как оборотные активы превышают кредиторскую задолженность.

Вариант Г) Да, сможет, так как собственный капитал больше чем заёмный.

Вариант Д) Нет, не сможет, так как чистая прибыль меньше кредиторской задолженности.

Вариант Е) Нет, не сможет, так как чистая прибыль меньше кредиторской задолженности.

Вариант Ж) Нет, не сможет, так как с отелем рассчитываются позже, чем он сам платит по счетам.

Вариант З) Нет, не сможет, так как деньги за запасы приходят дольше, чем надо рассчитываться кредиторами

5 блок // Инновации

В повседневной работе предпринимателя возникает много вопросов. Иногда для принятия решения недостаточно умения посчитать финансовые показатели эффективности того или иного проекта, нужно разобраться в технологии, которую предлагается внедрить в компании, оценить ее перспективы и пути развития. То есть выступить в роли не только финансиста, но и маркетолога, инженера, технолога.

КЕЙС 5.1. Модернизация оборудования для кухни отеля

Инновационная инвестиционная деятельность в отеле связана с заменой устаревшего оборудования. Таким оборудованием, например, является рекуперационное оборудование, оборудование для кухни. **Рекуператор** – это теплообменник поверхностного типа для использования теплоты отходящих газов, в котором теплообмен между теплоносителем осуществляется непрерывно через разделяющую их стенку.

Рекуператоры имеют следующие потребительские характеристики:

- особо низкое энергопотребление;
- компактность, позволяющая осуществлять установку в жилых помещениях;
- высокую продолжительность безостановочной работы;
- невысокую сложность и стоимость обслуживания, простота чистки.

Установленный рекуператор позволяет существенно снизить энергопотребление помещений, используя тепло несколько раз (например, теплый воздух из кухни очищается и подается для обогрева жилых помещений). Эксперты говорят о снижении энергозатрат на помещение до 75% при установлении рекуператоров соответствующих размеров и технических характеристик. Техническая служба подготовила несколько вариантов закупки набора оборудования от различных производителей, с разными характеристиками и ценами. Варианты представлены в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Вариантов закупки набора оборудования

Вариант	Стоимость единицы оборудования	Экономия
1)	150.000 рублей	Снижение энергозатрат на 25%, на отопление – на 20%
2)	250.000 рублей	Снижение энергозатрат на 30%, на отопление – на 25%
3)	300.000 рублей	Снижение энергозатрат на 40%, на отопление – на 35%
4)	500.000 рублей	Снижение энергозатрат на 75%, на отопление

		- на 40%
--	--	----------

Для обслуживания площади ресторана и кухни, требуется покупка и установка трех рекуператоров. Монтаж всего комплекта оборудования обойдется в 100.000 руб. Обслуживание системы обычно составляет от 10 до 15% от стоимости комплекта оборудования в год.



Какой из вариантов набора оборудования рекуперации будет экономически выгоден?

Ответ (2 правильных ответа):

- Вариант А) Первый вариант
- Вариант Б) Второй вариант
- Вариант В) Третий вариант
- Вариант Г) Четвертый вариант

КЕЙС 5.2. Прокладка оптоволоконной сети: свободный *Wi-Fi*



Еще пять лет назад доступ в Интернет присутствовал лишь в самых дорогих отелях, преимущественно в бизнес-центрах, создаваемых при отеле. Сегодня отправить пару электронных писем можно даже из бюджетной гостиницы.

Большинство клиентов уверены, что услуга доступа в Интернет должна предоставляться бесплатно. Вот, что говорят завсегдатаи отелей, которые часто разъезжают в деловых командировках, по разным городам:

«Однажды мы поехали по делам в Санкт-Петербург, на выбор отеля времени не было, выбирали по «звездности», решив, что раз у отеля 4 звезды, значит, все будет хорошо. Действительно, отель был замечательным, в центре города, хороший сервис, комфортные номера, но когда нам понадобилось отправить документы в офис по электронной почте, оказалось, что в нашем отеле доступ в сеть есть только в бизнес-центре, а там проходила какая-то конференция. В общем, нас попросили подождать пару часов, и мы вынуждены были искать ближайшее кафе с доступом WiFi. Теперь я всегда слежу за тем, чтобы в гостиницах, в которых я останавливаюсь во время командировки, был удобный, постоянно доступный выход в Интернет, желательно прямо из номера».

«Интернет должен быть бесплатный. Однажды мы приехали в Нижний Новгород, поселились в четырехзвездной гостинице в номере «люкс», заплатили 8.000 руб. за ночь, а за возможность доступа в Интернет нам пришлось доплатить 400 руб. Было обидно».

Большинство гостиниц понимают, что бесплатный Интернет может себя окупить, без увеличения стоимости номера. Цена номера, в среднем, превышает стоимость 1Гб трафика. Даже если один клиент выберет отель из-за возможности бесплатного доступа к Интернету и проживет в нем 3-4 дня, он окупит затраты на ежемесячный трафик. 30-40 таких клиентов окупят затраты на оборудование, монтаж транспортной сети и подключение, а потом каждый клиент начнет приносить прибыль. Статистики по финансовой отдаче предоставления бесплатного доступа в сеть большинство гостиниц не ведет, но многие отельеры считают, что доступ в Интернет, особенно беспроводной, сослужил им хорошую службу, о чем можно судить по отзывам гостей.

Руководствуясь мнением экспертов, предприниматель рассматривает вопрос о прокладке оптоволоконного кабеля к отелю, для передачи по нему Интернет и организации других сопутствующих услуг.

Для того чтобы предложить гостям отеля высокоскоростной интернет и цифровое телевидение высокого качества с большим выбором телевизионных программ на разных языках, отелю необходимо осуществить прокладку оптоволоконного кабеля. Учитывая удаленность отеля от ближайшей точки доступа, необходимо проложить кабель на протяжении 40 км. После этого необходимо осуществить закупку оборудования и провести монтажные работы в отеле. По мнению экспертов *«помимо затрат на техническое оснащение доступа к Интернет, отелю придется заплатить провайдеру за подключение к сети, а потом ежемесячно необходимо оплачивать трафик, причем на условиях предоплаты. Стоимость подключения, как правило, невелика – около 12.000 руб., а часто и вовсе осуществляется бесплатно»*.

Бюджет затрат по проекту прокладки оптоволокна включает следующие затраты: прокладка кабеля - 76.800 руб. за каждый полный километр (расстояние – 40 км), конвертеры (2 шт.) – 13.920 руб., коммутатор на 16-портов 100 base-T - 48.000 руб., шкаф для оборудования – 24.000 руб., подключение к порту передачи данных – 48.000 руб. оборудование серверной – 100.000 руб.

По прогнозам маркетинговой службы, расширение спектра услуг гостиницы за счет Интернета, отельного телевидения (в том числе платных услуг), выручка отеля увеличится на 1.630.000 рублей, то есть около 3%, в год. Для содержания системы понадобиться расширить штат отдела ИТ-службы отеля на 1 человека (средняя зарплата специалиста - 20.000 рублей).

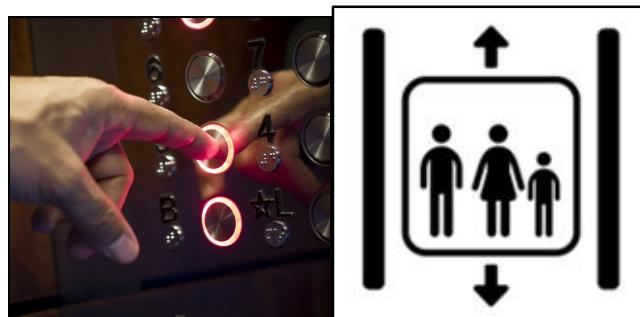


Определите, при какой альтернативной доходности проект по прокладке оптоволоконного кабеля будет выгодным для гостиницы.

Предприниматель оценивает проект на 3-летнем интервале прогноза (именно таков средний срок службы набора оборудования).

Ответ: Проект по прокладке оптоволоконного кабеля будет эффективным при альтернативной ставке доходности, равной _____ %.

КЕЙС 6.1. Установка лифта



В любом современном отеле высотой более одного этажа, как правило, есть лифты – для удобства перемещения гостей с багажом, детскими колясками, гостей с ограниченными возможностями. До настоящего времени в нашем отеле лифты установлены не были, однако, при строительстве шахты под них были запроектированы. Таким образом, установка лифтов является технически возможной. Согласно техническим требованиям, в гостинице должен быть как минимум один лифт на 60 номеров. Инженерная служба отеля выступила с предложением установки двух современных пассажирских лифтов фирмы OTIS, вместимостью 10 чел. (1.000 кг). До настоящего времени подъем багажа на этаж осуществлялся портье. Его зарплата составляет 15.000 рублей в месяц.

Бюджет мероприятия по приобретению и установке лифтов OTIS складывается из следующих затрат:

1. Приобретение и доставка 2-х лифтов – 4.300.000 руб.
2. Установка 2-х лифтов – 960.000 руб.

После обсуждения на бюджетном комитете финансовый директор вынес альтернативное предложение, оно заключается в следующем: лифты OTIS дороги для приобретения и в обслуживании. Ежегодно необходимо будет тратить от 40.000 руб. на профилактическое обслуживание каждого лифта, поэтому будет лучше приобрести два лифта отечественного производства (ЗАО «Уральский лифтостроительный завод»), вместимостью 8 чел. (630 кг). В этом случае затраты составят:

1. Приобретение и доставка 2 лифтов – 1.650.000 руб.
2. Установка 2-х лифтов – 720.000 руб.

При этом запасные части для отечественных лифтов обойдутся в несколько раз дешевле, чем для импортных лифтов. По опыту других гостиниц, в которых установлены лифты отечественного производства, в год на них тратится около 180.000 руб. на запасные части и ремонт.

Однако инженерная служба обратила внимание, что период активной эксплуатации лифтов отечественного производства составляет 15 лет, зарубежного производства – 20 лет.



Имея на руках вышеперечисленные данные, как вы считаете, стоит ли вообще отелю осуществлять такой дорогостоящий проект, как установка лифтов. Может, оставить подъем багажа за портъе? И если правильнее установить лифты, то какой вариант выбрать: отечественный, или зарубежный лифт.

ОТВЕТ (выбрать правильный):

Вариант А: Выгоднее оставить подъем багажа за портъе.

Вариант Б: Установить лифты отечественного производства.

Вариант В: Установить лифты зарубежного производства.

КЕЙС 6.2. Конференц-услуги или расширение номерного фонда



При осуществлении инвестиционной деятельности руководство отеля часто решает взаимоисключающие задачи, как например, что будет выгоднее: переоборудовать пустующие помещения под конгресс-центр или расширить номерной фонд отеля, при условии, что инвестиционный бюджет ограничен?

По исследованиям маркетингового отдела развитие сегмента бизнес-туризма может принести дополнительную прибыль нашему отелю. По статистике, предоставление качественных конференц-услуг может увеличить выручку на 20% в течение всего года. При этом выручка не зависит от сезона. С другой стороны, появление номеров новых категорий («Люкс» для молодоженов, двухкомнатных сьютов, номеров «Стандарт» для лиц с ограниченными физическими возможностями и др.) привлечет в отель новых гостей, увеличив выручку на 5%. При этом затраты на переоборудование помещений различаются.

Конференц-услуги: вниманию корпоративных клиентов и организаторов конференций мы будем готовы предложить 3 конференц-зала: Альфа, Бета, Гамма и полный комплекс услуг для всех участников мероприятий. В конференц-залах нашего отеля можно легко разместить оборудование для телетрансляций и кабинки, необходимые для работы синхронных переводчиков. Комфортные и просторные конференц-залы будут иметь все необходимое современное оборудование для проведения конференций, самую современную световую и звуковую аппаратуру, а также беспроводной высокоскоростной интернет в каждом зале.

Также отель будет готов предоставить ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ (стоимость аренды в день):

- Мультимедийный проектор — 4.000 руб.;
- Флипчарт (доска) с маркерами — 550 руб.;
- Дополнительный экран — 700 руб.;
- Распечатка документов на принтере — 5 руб. за страницу

Питание участников: обед — 600 руб. с человека; ужин — 600 руб. с человека; кофе-брейк — 220 руб. с человека.

Предполагаемая стоимость аренды залов представлена в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Стоимость аренды залов

Название зала	Площадь, м ²	Типы рассадок, кол-во мест					Цена, руб. с НДС		
		театр	класс	кругл.стол	по перим.	прием	9 час.	от 1 до 4 час.	в час
Альфа	40		30	20	-	30	23.000	20.300	2.500
Бета	90	100	60	46	46	23	20.300	20.300	2.500
Гамма	120	100	72	50	50	30	21.500	21.500	2.600

Бюджет затрат по реализации инвестиционного проекта «Конференц-услуги» включает следующие затраты:

1. ремонт помещений — 1.425.000 руб.
2. прокладка оптоволоконного кабеля для высокоскоростного интернета и цифрового телевидения и установка необходимого оборудования:
 - прокладка кабеля — 76.800 руб. за каждый полный километр (расстояние — 40 км),
 - конвертеры (2 шт.) — 13.920 руб.,
 - коммутатор на 16-портов 100 base-T — 4.800 руб.,
 - шкаф для оборудования — 2.400 руб.,
 - подключение к порту передачи данных — 4.800 руб.
 - серверное оборудование — 100.000 руб.
3. закупка офисного оборудования для конференц-залов — 1.000.000 руб.

Следует отметить, что прокладка оптоволоконного кабеля позволит оснастить весь отель высокоскоростным доступом в интернет, а также высококачественным цифровым телевидением. Также примем во внимание, что в первый год после внедрения проекта, выручка отеля вырастет не на 20%, а пока на 10%. В следующие годы отель планирует рост выручки на уровне 20%.

Бюджет затрат по реализации инвестиционного проекта «Расширение номерного фонда» на 8 номеров включает следующие затраты:

1. ремонт помещений — 1.600.000 руб.
2. закупка сантехники, мебели, светильников, техники — 2.400.000 руб.

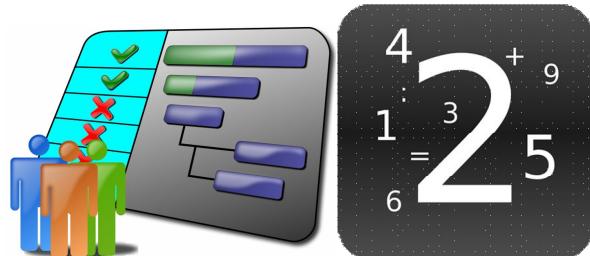


Какой проект следует включить в инвестиционную программу гостиницы, а какой отложить на более позднее время?

ОТВЕТ:

- Вариант А) Проект строительства Конференц-Центра
- Вариант Б) Проект расширения номерного фонда
- Вариант В) Оба проекта

КЕЙС 6.3 Окупаемость проекта реконструкции свободных площадей



Этот кейс является продолжением кейса 6.2.

В экономике трудно обойтись без допущений. Экономическая теория не может отразить все богатство жизни, и поэтому построена на допущениях, которые упрощают представление о реальной хозяйственной жизни.

На совещании, где обсуждалась инвестиционная программа гостиницы (строительство конференц-зала или расширение номерного фонда), был поднят вопрос – насколько обоснованы допущения маркетингового отдела о росте выручки, которые были заложены в расчетах при обосновании инвестиционной программы. Было решено еще раз проверить эффективность выбранного варианта инвестиционной программы (строительство конференц-зала или расширение номерного фонда). На этот раз с помощью показателя срока окупаемости. Его значение приняли равным 3-м годам. Именно на такой период удалось договориться с банком о возможном предоставлении кредита.

Маркетологи обновили свои прогнозы, и теперь они выглядят следующим образом:

В случае реализации первого проекта (строительство конференц-зала) ожидается, что за год удастся сдать в аренду зал не реже, чем два дня в неделю. Открытие 8 новых номеров с индивидуальным дизайном будет пользоваться постоянным спросом у VIP гостей и постоянных гостей отеля. Это даст возможность ежедневно загружать хотя бы два из новых номеров.



Какова должна быть загрузка отеля по каждому виду услуг (пользователи конференц-залов и гости, которые разместятся в новых номерах), чтобы окупаемость каждого из проектов составила не более 3-х лет?

Ответ:

Для того чтобы срок окупаемости проект «Строительство конференц-зала» был не более 3-х (трех) лет, он должен быть сдан корпоративным клиентам не менее _____ раз в год.

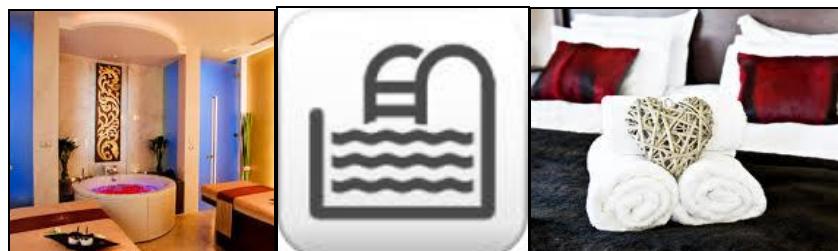
Чтобы за 3 (три) года окупить проект «Расширение номерного фонда», в среднем каждый день нужно сдавать не менее _____ новых номеров из 8 построенных.

Вариант А) За три года окупится только проект «Строительство конференц-зала».

Вариант Б) За три года окупится только проект «Расширение номерного фонда».

Вариант В) За три года окупятся оба проекта.

КЕЙС 6.4. Открытие spa-центра



Предприниматель задумался о том, как наиболее эффективно использовать площадь отеля, в настоящее время занимаемую SPA-центром. Эта площадь составляет 200м². SPA-центр не был запущен прошлым хозяином гостиницы, была только сделана подготовка площадей.

Из возможных вариантов дальнейшего использования площадей были выбраны следующие:

1. сделать дополнительные инвестиции, дооборудовать SPA с тем, чтобы привлечь в него гостей не только из отеля, но и из города;
2. вместо SPA-центра разместить на его площади еще 8 новых номеров;
3. оставить SPA, но не управлять им самим, не делать инвестиций, а отдать это помещение в аренду сторонней компании, но поставить условие – сохранить сферу деятельности. Тогда гости отеля будут иметь дополнительный сервис от пребывания в гостинице, а у предпринимателя не будет хлопот с его обслуживанием.

По просьбе финансового директора, были просчитаны бюджеты каждого из этих мероприятий. Они выглядят следующим образом:

1. Дооборудование SPA-центра обойдется в 8.000.000 руб. Для его финансирования планируется привлечь кредит сроком на 1 год под 12% годовых. Маркетинговая служба отеля предполагает, что после дооборудования, количество клиентов SPA из числа гостей составит 10 чел./день, кол-во клиентов, приезжающих из города составит также 10 чел./день. Средний чек составит 2.300 руб. SPA-центр будет работать круглый год.

2. Расширение номерного фонда на 8 номеров обойдется в 7.000.000 руб. Этую сумму предполагается взять в кредит, сроком на 1 год под 14% годовых.

Маркетинговая служба отеля предполагает, что расширение номерного фонда увеличит выручку отеля не более чем на 5%.

3. Сдача SPA-центра в аренду предположительно принесет 200.000 руб. ($200\text{м}^2 * 1.000 \text{ руб./м}^2$) в месяц. Затраты (эл/энергия, вода и т.д.) по содержанию центра (50.000 руб./мес.) будет нести арендатор.



Какой из трех вариантов использования площадей SPA является наиболее привлекательным, если предприниматель желает получать прибыль с первого года реализации проекта?

Ответ:

Вариант А) Дооборудование и запуск SPA.

Вариант Б) Расширение номерного фонда.

Вариант В) Сдача SPA в аренду.

В этом году отелю выгоднее вариант _____. Этот вариант принесет отелю прибыль в размере _____ рублей.

КЕЙС 7.1. Выбор типа финансирования проекта: открытие пиццерии



Не все инвестиционные проекты можно и нужно финансировать за счет собственных средств. Иногда для развития бизнеса целесообразно воспользоваться привлеченными источниками финансирования.

Менеджмент отеля предполагает, что пиццерия со средним чеком 800 рублей позволит привлечь новые категории гостей не только из отеля, но и из центра города. Вот что говорят об этой идее эксперты:

«Демократичный вариант в меру интеллигентного «фаст-фуда», рассчитанного на молодую публику, средний класс и даже семьи с детьми. Здесь нет жестких требований к оформлению интерьера и рецептуре пиццы: она может быть как итальянской, так и американской. Для разнообразия меню можно дополнить салатами, супами, алкогольными и безалкогольными напитками, десертами, но пицца в нем должна составлять не меньше 40-50% ассортимента».

«Что нужно, чтобы открыть пиццерию? Главное – подобрать для нее соответствующее помещение и оборудование. В зависимости от формата заведения площадь его может быть от 50 до 150 кв.м, но оно должно отвечать всем требованиям СЭС и служб пожарной безопасности».

«Выбор оборудования, которое понадобится, чтобы открыть пиццерию, зависит от рецептуры пиццы и количества клиентов, которое вы планируете обслуживать. В любом случае вам не обойтись, без машин для приготовления и формирования теста, печи для выпечки пиццы, кухонных столов, моечных машин и ванн, холодильников и т. д. Окончательный список оборудования и его производительность лучше всего согласовать с профессионалом-консультантом или вашим шеф-поваром».

«Сколько стоит открыть пиццерию? Точный ответ зависит от региона, величины города, формата и размера заведения, цены покупки или аренды недвижимости, ремонта и оборудования. В среднем эта сумма может составить от 3 до 20 млн. рублей. В эту сумму входят все расходы от покупки или аренды недвижимости и оборудования до обучения персонала и закупки продуктов»

(По материалам сайта «Идеи для Вашего бизнеса» - Доступно по адресу: <http://bazaidei.ru/kak-otkryt-picceriyu>).

Компания-подрядчик, готовая взяться за осуществление проекта с пиццерией, представила предпринимателю смету затрат на обустройство пиццерии на территории отеля, площадью 100м². Величина затрат по проекту составляет 5 млн. руб. – на обустройство помещения, и 10 млн. руб. – на оборудование. Техническая эксплуатация оборудования обходится его владельцу ежегодно в 1 млн. руб.

Предприниматель рассматривает несколько вариантов приобретения оборудования. Это могут средства самого предпринимателя, либо кредит в размере 10 млн. руб., сроком на 4 года (номинальная ставка по кредиту - 18%), либо операционная аренда оборудования на тот же срок. Ежегодный платеж в конце года составляет 4 млн. руб. Право собственности остается у арендодателя, т.е. по окончании договора имущество возвращается ему. Техническое обслуживание имущества в этом случае также возлагается на арендодателя.

Износ оборудования начисляется равномерно по ставке 25%.



Как вы считаете, какой вариант финансирования оборудования является наиболее выгодным для предпринимателя?

Ответ: Наиболее выгодным для предпринимателя является вариант финансирования:

Вариант А: Использовать кредит.

Вариант В: Взять оборудование в операционную аренду.

Размер экономической выгоды от выбранного варианта составит рублей.

КЕЙС 7.2. Выбор источников финансирования инвестиционной программы

После рассмотрения различных вариантов и дополнительных расчетов в инвестиционную программу по развитию отеля вошли следующие проекты:

1. Переоборудование кухни ресторана – сумма инвестиций 1.200.000 рублей.
2. Установка лифтов – 5.500.000 рублей.
3. Прокладка оптоволоконного кабеля – 3.500.000 рублей.
4. Организация конференц-центра – 6.000.000 рублей.
5. Развитие SPA-центра – 8.000.000 рублей.

Общая суммарная стоимость инвестиционной программы, которую принес на утверждение предпринимателю-собственнику директор гостиницы, составила 24.200.000 рублей. Согласно прогнозам экономической службы отеля, чистая прибыль отеля в результате реализации программы вырастет на

50%.

Одновременно с инвестиционной программой, встал вопрос – за счет каких средств финансировать программу. Следует ли для этого направить годовую чистую прибыль отеля или потребуются дополнительные средства от инвестора.

От местного банка поступило очень льготное предложение по кредиту - на всю необходимую сумму, под 15% годовых. Кредит предоставляется банком на три года, с рассрочкой первого платежа в один год, вся сумма погашается равными суммами в течение двух следующих лет.



Определите оптимальный вариант финансирования инвестиционной программы отеля.

Ответ: чтобы финансирование было оптимальным, нужно привлечь за счет заёмных средств (кредит банка) _____ % инвестиционной программы.

КЕЙС 7.3. Доход предпринимателя: выплаты дивидендов



Партнер предпринимателя, в собственности которого находится 10% акций отеля, рассматривая гостиницы за 2014 год, а также перспективы инвестиционной программы и прогноз показателей отеля, раздумывает о вариантах дальнейшего участия в бизнесе. Он знает, что мажоритарный собственник отеля (владеет 90%) решил направить часть чистой прибыли в ближайшие три года на финансирование инвестиционной программы, стоимостью 24.200.000 рублей. А это значит, что дивиденды в ближайшие три года будут меньше ожидаемых.

Партнеру предпринимателя поступило предложение от трех банков об открытии депозита под 7,7% годовых. Доля Банка «Родной» на рынке вкладов физических лиц 5%, Банка «БизнесДом» - 3%, Банка «Радость» - 3,5%. Для открытия депозита этому акционеру придётся продать свою долю в отеле. Текущая рыночная стоимость доли, определённая оценщиком, составляет 23.000.000 рублей.



Если бы он обратился к Вам за советом, что бы вы ему посоветовали сделать?

Ответ (единственно верный):

Вариант А) Не продавать свою долю и дождаться дивидендов.

- Вариант Б) Продать долю и вложить средства в Банк «Родной».
Вариант В) Продать долю и вложить средства в Банк «БизнесДом».
Вариант Г) Продать долю и вложить средства в Банк «Радость».
Вариант Д) Продать долю и вложить деньги «в чулок».
Вариант Е) Продать долю и вложить деньги, не важно, в какой банк.

КЕЙС 7.4. Продажа гостиницы: выбор собственника



Партнерам-собственникам гостиницы, на которых приходится 100% долей капитала гостиницы, поступило заманчивое предложение – продать в 2015 году отель. Стоимость сделки должна составить 280.000.000 рублей. Как вы уже знаете - предприниматели приобрели гостиницу за 250.000.000 рублей. Однако, в процессе управления гостиницей, а также в результате реализации инвестиционной программы, показатели отеля должны улучшиться. Об этом говорит прогноз, который был составлен финансовым директором отеля.



Если бы партнеры всё же решили выйти из бизнеса и продать отель, то, за какую сумму, вы бы посоветовали им торговаться?

Ответ: продать отель выгодно, если стоимость сделки составит хотя бы _____ рублей.

БИЗНЕСЛАНДИЯ

Сборник кейсов по предпринимательству

Авторы:

Ольга Ростиславовна Чепьюк

Ольга Юрьевна Ангелова

Мария Юрьевна Гинзбург

Елена Михайловна Дмитриева

Валентина Сергеевна Кравченко

Татьяна Олеговна Подольская

Мария Вячеславовна Прохорова

Федеральное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского».
603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.

Подписано в печать **XX.XX.2015**. Формат 1/16.
Бумага офсетная. Печать офсетная. Гарнитура Таймс.
Усл.печ.л. 5.0. **Тираж X00** экз. Заказ №.....

Отпечатано в типографии Нижегородского госуниверситета
им. Н.И. Лобачевского
603600, г. Нижний Новгород, ул. Большая Покровская, 37.

Лицензия ПД № 18-0099 от 14.05.01