

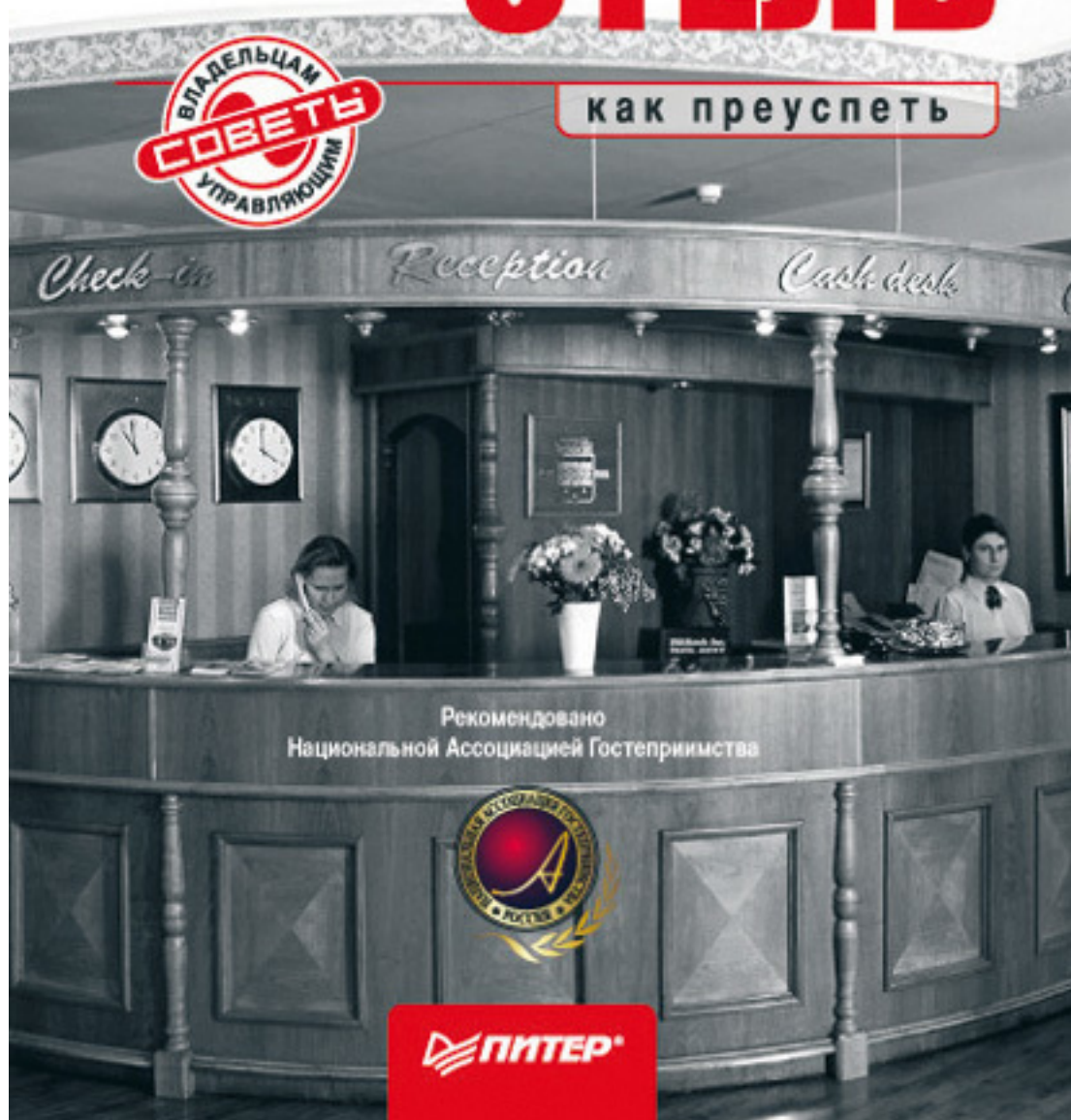
алексей мусакин

с чего начать

# МАЛЫЙ ОТЕЛЬ



как преуспеть



Рекомендовано  
Национальной Ассоциацией Гостеприимства



**ПИТЕР**

Алексей Мусакин

**Малый отель. С чего начать,  
как преуспеть. Советы  
владельцам и управляющим**

«Питер»

2007

УДК 65.290-21  
ББК 658.1

**Мусакин А. А.**

Малый отель. С чего начать, как преуспеть. Советы владельцам и управляющим / А. А. Мусакин — «Питер», 2007

Как начать свой гостиничный бизнес и преуспеть в нем? Из книги вы узнаете, как составить бизнес-план и бюджет своего малого отеля, даже если никогда этим не занимались, как спланировать отель, который будет удобен и постояльцам, и обслуживающему персоналу, что требовать от архитектора и строителей, как и где искать клиентов, не имея для этого достаточно средств, точно формировать услуги и цены, а также правильно отбирать, контролировать и поощрять персонал. В книге приведены реальные и успешно работающие процедуры и методики, основанные на богатом опыте автора. Издание предназначено тем, кто планирует заняться гостиничным бизнесом, а также будет полезно владельцам и управляющим малыми отелями.

УДК 65.290-21

ББК 658.1

© Мусакин А. А., 2007

© Питер, 2007

## Содержание

Введение	6
Малый отель, малая гостиница, мини-отель – как правильно?	8
Бизнес-план – блажь или необходимость?	14
Резюме	16
Анализ рынка	17
Анализ отеля	18
Стратегический план развития	19
Финансовые прогнозы	20
Описание возможных рисков	21
Справка о компании или о команде, которая собирается реализовывать строительство и управление отелем	22
Наличие дополнительных финансовых источников, позволяющих оплачивать проценты и кредит до начала работы отеля, и описание залогов, которыми можно обеспечивать получаемый кредит	26
Что нам стоит отель построить	27
Кто будет строить?	27
Конец ознакомительного фрагмента.	29

**Алексей Мусакин**  
**Малый отель. С чего начать, как преуспеть.**  
**Советы владельцам и управляющим**

© ООО «Питер Пресс», 2007

\* \* \*

*Святой Франциск Ассизский однажды сказал: «Каждый святой сумеет сотворить чудо, но кто из них сможет управлять приличной гостиницей?»*

*Марк Твен, из записных книжек, 1898 г.*

## Введение

*Самое лучшее в книге то, что она не обрывается на самом интересном месте для рекламной вставки.*

*Автор неизвестен*

Во многих крупных городах мира уже давно существует такой сектор гостиничной индустрии, как мини-отели. В России же это понятие появилось не так давно – около 10 лет назад. Необходимо, правда, уточнить, что первые малые отели появлялись и ранее, но это были отдельные проекты, не влияющие на развитие гостиничного рынка в целом.

Рынок малых отелей в России, в основном, начинался как бизнес «дилетантов». Практически не было случаев, чтобы малый отель начинал создавать человек из большого гостиничного бизнеса. Чаще всего это были частные инвесторы, не имеющие никакого понятия о сути гостиничного бизнеса. В то же время учебных заведений, которые готовили бы специалистов в этой области по-настоящему, а не формально, практически не существует, так как малые отели обладают рядом специфических черт в создании и управлении.

Но гостиница (так же, как, скажем, школа или поликлиника) – это такое заведение, в котором большинство людей бывает в качестве клиентов (гостей, пациентов, учеников). Поэтому, как говорится, «лечить и учить умеют все». Теперь к этой поговорке можно добавить «предоставлять гостиничные услуги умеют все».

Многие наши соотечественники, побывав за границей в различных отелях и видя, сколько людей там живет и как все это интересно и увлекательно, задались вопросом: «А не построить ли мне отель?»

Надо отдать должное сметке россиян: огромное количество открывшихся таким образом отелей достаточно успешно работают и создают прекрасные условия для своих постояльцев. При этом многие, придя в результате к успеху, успели понабавить себе множество шишек, которых можно было бы избежать, и потратили существенные суммы денег, которые можно было бы сэкономить, зная они заранее о некоторых подводных камнях этого бизнеса.

Рынок профессиональной подготовки только начинает вводить в учебные программы подготовку управленцев и специалистов для малых отелей; пока нет отдельных специализированных долгосрочных программ, нет учебной литературы.

При этом управление такими средствами размещения значительно отличается от управления крупными гостиницами и центрами отдыха. Абсолютное большинство владельцев и управляющих такими гостиницами пришли из другого бизнеса и являются дилетантами в гостиничном хозяйстве. К началу 2007 г. число малых средств размещения в Санкт-Петербурге и Ленинградской области превысило 600, в Краснодарском крае – более 16 000. Практически во всех крупных и средних городах, а также в загородных местах отдыха появляются малые отели, владельцы которых не знают, где получить навыки и знания по управлению своим объектом.

Одной из первых организаций, которая задумалась над созданием краткосрочных семинаров для потенциальных «малых» отельеров, а также для управляющих и владельцев уже существующих малых отелей, стала Национальная Академия Гостеприимства. Академия уже имела опыт проведения семинаров и мастер-классов в ресторанном бизнесе. Основным принцип таких семинаров заключается в том, что авторы и ведущие являются специалистами-практиками (в основном управляющие и владельцы отелей и ресторанов).

Этот же принцип был основополагающим и при создании новых циклов семинаров для малых отелей. С этого началось сотрудничество автора этой книги с Национальной Академией Гостеприимства. Из года в год расширялась тематика таких семинаров, география их

проведения. Положительные отзывы об этих семинарах и пожелания о создании какого-либо учебного пособия на их основе заставили прийти к мысли о создании книги для «малых» отельеров.

В основу этой книги, как вы догадываетесь, легли материалы семинаров, дискуссий и рассказов отельеров на этих встречах, публикаций автора в журналах «Доходное дело», а также пополняемой бизнес-энциклопедии «Управление отелем».

Эта книга создана на основе многолетнего опыта автора в области практического управления малыми отелями в Санкт-Петербурге, в области проведения семинаров для управляющих малых отелей и в области консалтинга.

Кроме этого в книге использован опыт отеля Shelfort, которым я управляю с момента его создания, опыт консалтинга по строительству и оптимизации управления более пятнадцати отелей в Санкт-Петербурге и Сочи.

Мне очень помогли в работе опыт Клуба отелей The Hotels Club, созданного петербургскими малыми отелями, а также материалы и выступления моих коллег, которые они любезно предоставили для этой книги.

Особую благодарность за помощь в создании этой книги хочу выразить владельцам отеля Shelfort, которые дали возможность научиться управлению малым отелем; Президенту Национальной Академии Гостеприимства Николаю Щербакову, который предоставил мне возможность проведения семинаров; эксперту по сертификации туристских и гостиничных услуг Лилии Биткуловой, которая очень помогала мне, консультируя отельеров по вопросам сертификации, стандартизации и классификации; членам Клуба отелей The Hotels Club Елене Голосун, Анне Шишкиной, Максиму Чепукайтису и Сергею Домбровскому за предоставление своих успешных наработок по управлению малыми отелями.

## **Малый отель, малая гостиница, мини-отель – как правильно?**

*Истина обычно лежит посередине. Чаще всего без надгробия.  
Станислав Ежи Лец*

Так что же такое «малый отель» и как правильно говорить: «малый отель», «мини-отель», а может и вовсе – «малая гостиница»?

В соответствии с Общероссийским классификатором услуг населению (ОКУН) существуют только услуги гостиниц, мотелей, общежитий и прочих мест проживания. В соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности к гостиничной деятельности относятся следующие виды деятельности:

- деятельность гостиниц и ресторанов;
- деятельность прочих мест для временного проживания;
- деятельность молодежных туристских лагерей и горных туристских баз;
- деятельность кемпингов;
- деятельность детских лагерей на время каникул;
- деятельность пансионатов, домов отдыха и т. п.;
- сдача внаем для временного проживания меблированных комнат;
- деятельность прочих мест для временного проживания, не включенных в другие группировки.

Как мы видим, слово «отель» не упоминается вовсе. Правда, в подзаконных актах, например в Технических требованиях к электронным контрольно-кассовым машинам (ККМ) для осуществления денежных расчетов с населением в сфере торговли, в п. 1.4 сказано об утверждении этих технических требований для осуществления денежных расчетов с населением в отелях и ресторанах.

В Системе классификации гостиниц и других средств размещения, утвержденной Приказом Ростуризма от 21 июля 2005 г. № 86, нет словосочетаний «малая гостиница» или «малый отель», но вводится понятие – гостиницы, мотели и пр. с количеством номеров менее 50.

Таким образом, нормативные документы пока не могут помочь нам правильно определиться с названием и существующими особенностями и отличиями.

При этом внутри гостиничного рынка уже сложились два определения: «мини-отель» и «малый отель».

Давайте начнем с определения «малый отель», поскольку он охватывает все небольшие отели, включая мини-отели.

Для того чтобы понять, что такое малый отель, необходимо встать на сторону гостей таких отелей, или иначе – их целевой группы. Следует сразу подчеркнуть, что на протяжении всей книги понятие «целевая группа» будет ключевым термином для оптимизации управления отелем.

Итак, что же заставляет гостей предпочитать малые отели крупным гостиницам? Ведь в малых отелях часто нет той инфраструктуры, которой могут похвастаться крупные гостиницы: ресторан, ночной клуб, казино, конференц-зал и т. п.

**Малый отель – гостиница до 50 номеров.**

**Мини-отель – гостиница до 10 номеров.**

Первая причина, которая заставляет гостя выбирать малый отель, – это сознание того, что в этом отеле обслуживают именно его, единственного и неповторимого постояльца, желания которого будут выполняться качественно и своевременно. Вторая причина – тишина и домашняя атмосфера, которая невозможна в крупной гостинице.

Исходя из вышесказанного, можно утверждать, что соответствие таким требованиям может предоставить отель, номерной фонд которого не превышает 50, а лучше 40 номеров. Если в гостинице больше 40 номеров, то постоялец уже не почувствует, что он «единственный» клиент, а значит, не возникнет ощущения приватности атмосферы. Между тем именно благодаря этому малые отели конкурируют с большими гостиницами, не имея, как правило, собственных ночных клубов, ресторанов, бассейнов.

Такие гостиницы профессионалы рынка и стали называть «малые отели». Что же касается мини-отеля, то в Санкт-Петербурге и Краснодарском крае – лидерах этого рынка – так называют гостиницу до 10 номеров.

Разделение между малыми отелями и мини-отелями именно в количестве номеров, и оно ничего не говорит о качестве обслуживания, уровне комфорта и дополнительных услугах. Может существовать отель на 40 номеров категории 1 звезда и отель на 4 номера категории 5 звезд.

#### **Пример. Отель «Ermitage»**

В отеле «Ermitage» («Приют отшельника») всего 4 номера, но это номера категории 4 звезды, причем весь отель может сдаваться целиком для одного человека или группы коллег. В результате гость получает в распоряжение многокомнатный номер с обслуживающим персоналом, комнатой переговоров, деловым кабинетом.

#### **Пример. Отель «Резиденция Талион Шереметевский Дворец»**

27 мая 2006 г. в Санкт-Петербурге на набережной Кутузова, 4 состоялось открытие «Резиденции Талион Шереметевский Дворец». Под таким названием запущен новый гостиничный комплекс, разместившийся в бывшем особняке графа А. Д. Шереметева. В этом отеле всего 7 номеров, правда, общая площадь этого отеля около 5000 м<sup>2</sup>. На этой площади расположены 7 спален, Белый зал, высота потолка которого достигает 10 м, несколько гостиных (Золотая, Серебряная, Готическая и др.), многоуровневая библиотека, столовая, бары, а также тренажерный зал и SPA-комплекс. С помощью панорамных лифтов из атриума можно попасть на другие этажи комплекса. На четвертом (последнем) этаже находится зимний сад. «Резиденция Талион Шереметевский Дворец» предназначена для сдачи в аренду только целиком для проживания или для проведения корпоративных мероприятий.

Кроме размера малые отели имеют еще ряд существенных отличий от больших гостиниц, о которых мы поговорим в следующих главах этой книги.

Российский рынок малых отелей появился около 10 лет назад, но даже сейчас этот рынок, если говорить о России в целом, находится в начале своего пути. Приятными исключениями пока являются два региона – Краснодарский край и Санкт-Петербург – безусловные лидеры в деле развития малых отелей.

## **Краснодарский край**

Пионером на рынке малых отелей выступил Краснодарский край, а точнее, города и поселки черноморского побережья Краснодарского края, где вместо привычных ранее койко-мест в частных домах стали появляться небольшие отели на 6–25 номеров, по своему оснащению соответствующих гостиничным требованиям. По данным за 2006 г., такие отели уже могут принять свыше 200 тыс. туристов. Только в Лазаревском районе сейчас работает около 800

подобных объектов. В настоящее время подавляющее большинство сочинских малых отелей располагают 12–35 номерами, оборудованными в соответствии с международными стандартами. Учитывая, что Сочи – это курорт, оснащение этих отелей должно отвечать этому назначению. На территории малых отелей есть бильярд, площадки для баскетбола и большого тенниса, фитнес-центры. Более того, владельцы отелей, как правило, заключают договоры с близлежащими лечебными центрами, предлагая тем самым своим клиентам возможности лечебно-оздоровительного отдыха.

С возникновением «цивилизованного» частного сектора у туристов впервые за много лет появилась альтернатива: останавливаться в старых и весьма дорогих пансионатах, снимать комнату или же ехать в небольшой частный отель. Все больше людей отдают предпочтение именно последнему варианту.

Уже сейчас в Геленджике (черноморское побережье России) доли частного и государственного сектора размещения практически сравнялись. В «старом» фонде насчитывается 50 тыс. мест, а в частном – 40 тыс., причем к осени его доля может возрасти еще на 10 тыс. мест. В целом через несколько лет, по мнению специалистов, частные пансионаты и гостиницы станут основным видом размещения туристов.

## Санкт-Петербург

В Санкт-Петербурге, по данным Центра развития малых отелей, на начало 2007 г. было более 500 малых отелей.

По разным оценкам, 25–30 % туристов в Санкт-Петербурге принимают именно малые отели. С 1995 по 2003 г. количество мини-отелей выросло с 3 до 25. А вот за следующие два года появилось еще около 400 (рис. 1). В канун 300-летия Санкт-Петербурга этот бизнес заинтересовал многих. Но так как гостиница строится не за один день, большинство их открылись не к празднику, а через год.

Бум создания малых и мини-отелей не случайно наблюдается именно в Санкт-Петербурге. Появление таких гостиниц (до 30–50 номеров) характерно в первую очередь для исторических городов Европы, где возможности нового строительства в центральных районах ограничены.

В Санкт-Петербурге ниша таких отелей оказалась привлекательной для инвесторов и благодаря местной специфике – обилию коммуналок. Жителей коммуналок даже сейчас можно достаточно дешево переселять в квартиры на окраины, при этом общие затраты на создание на их месте отелей меньше, чем при новом строительстве на свободных участках, которых, по сути, не осталось в центре города.

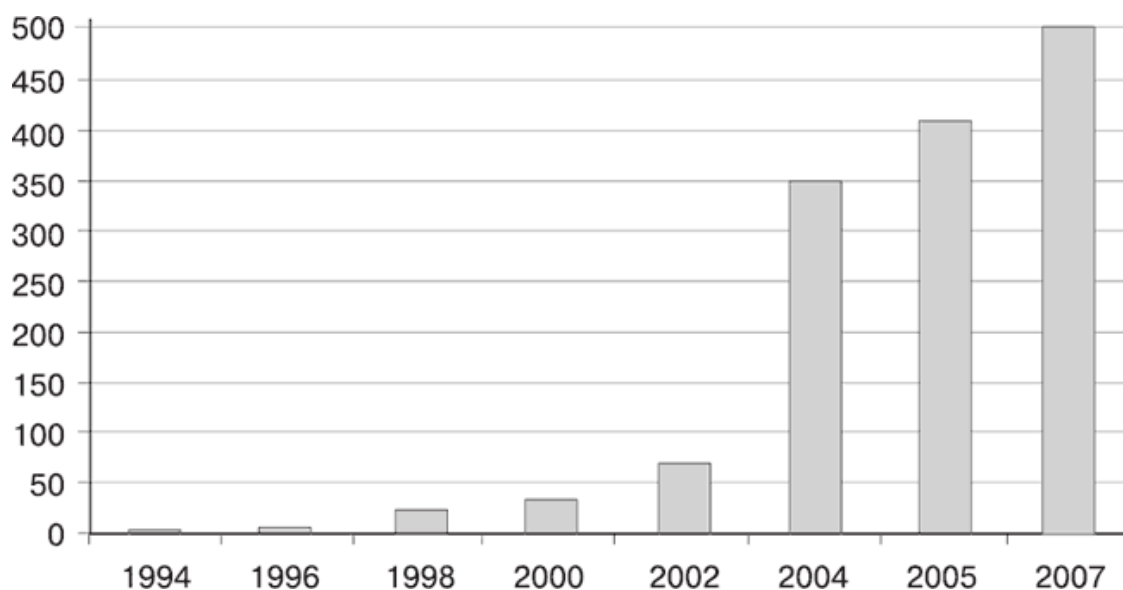


Рис. 1. Рост числа малых отелей в Санкт-Петербурге<sup>1</sup>

### Другие регионы

Разумеется, малые отели стали появляться не только в Санкт-Петербурге и Краснодарском крае. Сегодня они активно строятся и в Москве, и на Урале, и на Северо-Западе России – да практически везде.

В Москве, конечно, подходят к делу со столичным размахом. Так, например, в Москве открывается первая гостиница сети малых отелей «Ассамблея». Для строительства в историческом центре столицы пяти гостиниц эконом-класса девелопер проекта – компания «Стабильная линия» – привлекает около \$25 млн. В 1999 г. аналитики компании, проведя исследование столичного рынка гостеприимства, пришли к выводу, что в центре Москвы практически нет трехзвездочных отелей. Чтобы получить землю в пределах Садового кольца для строительства своих гостиниц, «Стабильная линия» вписалась в городскую программу по созданию туристско-рекреационной зоны «Золотое кольцо Москвы». Это программа реставрации памятников и создания новых отелей в историческом центре столицы. Гостиницы «Ассамблеи» будут строиться по чертежам утраченных памятников архитектуры.

Активно развивается рынок малых отелей в Ленинградской области и на Северо-Западе в целом. Географическое положение, наличие озер и рек, мест для экстремального туризма формируют специфику малых средств размещения этого региона: частные предприниматели, в основном, создают небольшие мотели, загородные центры отдыха и гостевые дома. При этом основной принцип малого отеля сохраняется – индивидуальное обслуживание каждого гостя и домашняя атмосфера.

В последние 3 года активно развиваются малые отели в Екатеринбурге и на Урале в целом.

Развитие малых отелей могло бы быть более быстрым и повсеместным, если бы не одно «но». Дело в том, что активное появление малых средств размещения, которых никогда раньше не было в России, опередило развитие гостиничного законодательства, которое на сегодняшний день практически не учитывает специфику этого рынка, применяя к малым отелям те же требования, что и к большим гостиницам. Несовершенство законодательной базы мешает раз-

<sup>1</sup> По данным Центра развития малых отелей.

витию малого бизнеса в сфере гостеприимства. Есть и другие проблемы, основные из которых приведены в табл. 1. Справедливости ради надо отметить, что в последнее время, начиная с 2005 г., определенные шаги начинают делать как государство, так и профессиональные объединения. Эти шаги также отражены в таблице.

**Таблица 1.** Проблемы в развитии рынка малых средств размещения

Проблема	К чему приводит	Что делается
<p>Отсутствие законодательства в области малых средств размещения.</p> <p>Существующее законодательство четко регулирует деятельность только гостиниц и санаториев (пансионатов)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• к ограничению роста малых средств размещения;</li> <li>• к проблемам взаимоотношений малых отелей и контролирующих государственных органов;</li> <li>• к отсутствию единой системы классификации малых отелей</li> </ul>	<p>Ростуризм ввел в июле 2005 г. дополнительную классификацию средств размещения, имеющих до 50 номеров.</p> <p>Клуб отелей The Hotels Club, Ассоциация малых гостиниц, ТЕСТ СПб, Комитет по туризму Ленинградской области и Российский Союз Туриндустрии подписали 1 апреля 2006 г. Соглашение о сотрудничестве по созданию законодательства на рынке малых средств размещения</p>

Проблема	К чему приводит	Что делается
Отсутствие системы обучения и повышения квалификации руководителей и сотрудников малых средств размещения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• к отсутствию специалистов в области управления и обслуживания малыми средствами размещения</li> </ul>	Ряд организаций, включая TACIS, разработали и организуют многодневные семинары для управляющих и персонала малых отелей
Отсутствие недорогой эффективной системы автоматизированного управления малыми средствами размещения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• к снижению эффективности бронирования, работы с гостями и персоналом;</li> <li>• к невозможности включения малых средств размещения в системы online бронирования;</li> <li>• к ограниченной доходности малых средств размещения из-за того, что они не могут координировать действия друг с другом по приему больших групп и транзитных пассажиров</li> </ul>	Несколько компаний по разработке ПО начали работу по созданию программы, отвечающей потребностям малых средств размещения стоимостью до \$1000

Вторая приведенная в таблице проблема – отсутствие системы обучения и повышения квалификации руководителей и сотрудников малых средств размещения – не менее остра, чем проблема несовершенства законодательства. Во-первых, потому что качество гостиничной услуги в первую очередь зависит от персонала, а во-вторых, потому что создание и управление малым отелем требует особого мастерства, так как каждый потраченный неэффективно рубль, так же как и каждая (подчеркиваю – каждая) незанятая ночь даже в одном номере, существенно ударяют по доходности отеля.

## Бизнес-план – блажь или необходимость?

*Мечты – это планы в уме, а планы – мечты на бумаге.*  
**Владислав Гжещук**

Реализация идеи создания или развития малого отеля всегда требует существенных инвестиций. Иногда есть возможность инвестировать собственные средства, чаще приходится привлекать сторонних инвесторов или брать долгосрочный кредит в банке.

Даже если вы вкладываете свои деньги, хотелось бы получить какие-то гарантии необходимой доходности гостиничного бизнеса. Если же речь идет о привлечении средств, без подробного бизнес-плана или хотя бы инвестиционного предложения просто не обойтись.

Ниже я расскажу, из чего состоит бизнес-план и как его готовить. Но перед тем как составлять бизнес-план или заказывать его на стороне, необходимо понять, зачем все-таки он нужен и как сделать так, чтобы он был не просто красивой книжкой, а реально помогающим документом.

У настоящего бизнес-плана есть несколько отличительных черт:

1. В нем нет ненужной информации, анализ которой не приводит к выработке конкретных действий по созданию и развитию отеля.

2. Часто консалтинговые компании, дабы произвести впечатление на неподготовленного клиента и поднять цены на разработку бизнес-плана до небес, включают в бизнес-план конкретного отеля все, что только можно найти о рынке туризма, начиная с Античных походов на территории, где теперь может находиться ваш отель.

3. В нем есть не просто указания на то, что среди клиентов будущего отеля будут, например, туристические компании, а называются адреса, телефоны конкретных компаний с указанием, почему именно эта, а не другая туристическая компания наиболее подходит для работы с конкретным отелем.

4. В нем есть четкое объяснение, почему прогнозируется именно указанный объем продаж с учетом сезонности, анализа рынка, конкурентной ситуации, целевых групп.

5. В нем есть четкий подробный перечень и доходов, и расходов – как в инвестиционном периоде, так и в текущей деятельности.

Тем не менее чтобы понять, что подготовленный документ является настоящим бизнес-планом, потребуется немало времени на его изучение. Чтобы ускорить процедуру, можно проверить документ на несоответствие его критериям бизнес-планирования.

Можно выделить 5 ключевых «НЕ», по которым можно судить о том, что представленный вам документ – НЕ БИЗНЕС-ПЛАН:

1) если в предоставленном вам бизнес-плане есть предложения по стратегии развития отеля, которые никак не вытекают из представленного анализа рынка, – ЭТО НЕ БИЗНЕС-ПЛАН;

2) если в анализе рынка есть информация, которая не использована в разработке стратегий, – ЭТО НЕ БИЗНЕС-ПЛАН;

3) если в стратегии маркетинга не указаны конкретные партнеры, с которыми должен начинать работать отель, – ЭТО НЕ БИЗНЕС-ПЛАН;

4) если в бизнес-плане есть хоть одна цифра, величину которой нельзя объяснить, – ЭТО НЕ БИЗНЕС-ПЛАН;

5) если в бизнес-плане нет подробной расшифровки затрат и доходов по каждому месяцу на ближайший год, – ЭТО НЕ БИЗНЕС-ПЛАН.

Перед тем, как начинать готовить или заказывать бизнес-план, необходимо понять для себя основные моменты концепции будущего отеля. Для этого необходимо сделать следующие шаги:

- приблизительно определить целевую группу гостей (туристы, бизнесмены, группы, индивидуальные гости, обеспеченные, не очень обеспеченные и т. п.);
- представить, учитывая первый шаг, к какой категории должен относиться отель и какие услуги, кроме проживания, он должен предоставлять;
- приблизительно определить, в чем будет «изюминка» отеля, отличающая его от других. Обычно бизнес-план включает в себя следующие основные разделы:
  - резюме;
  - анализ рынка;
  - анализ отеля;
  - стратегический план развития;
  - финансовые прогнозы;
  - описание возможных рисков.

Если вы обращаетесь за инвестиционными средствами к партнерам или в банк, то к перечисленным разделам необходимо добавить следующие:

- справка о компании или команде, которая собирается реализовывать строительство и управление отелем;
- наличие дополнительных финансовых источников, позволяющих оплачивать проценты и кредит до начала работы отеля, и описание залогов, которыми можно обеспечивать получаемый кредит.

Рассмотрим, что должны включать эти разделы (с учетом специфики отельного рынка).

## Резюме

Резюме – это краткое описание, которое является наиболее важной частью бизнес-плана, особенно если речь идет о привлечении сторонних средств. Потенциальные инвесторы, как правило, не имеют времени подробно изучать проект, суть которого им не очень ясна. Если, прочитав резюме, они не заинтересуются проектом, они, скорее всего, не будут читать и весь остальной документ.

Резюме включает в себя следующие подразделы:

- краткое (2–3 абзаца) описание сути проекта и предпосылок к его реализации;
- краткое описание стратегических целей;
- интегральные показатели проекта. Очень желательно указать срок окупаемости, чистый приведенный доход и внутреннюю норму рентабельности. Остальные критерии могут быть опущены;
- размер требуемых инвестиций и предполагаемые условия их получения. Для кредита необходимо указать форму его обеспечения, для продажи акций – размер и характеристики пакета. Если у проекта есть и другие инвесторы, надо назвать их.

## **Анализ рынка**

Это ключевая часть бизнес-плана, на основе которой строится весь дальнейший проект. В этой части бизнес-плана описываются:

- текущее состояние гостиничного рынка, на котором собирается работать новый отель;
- конкуренты, которые реально будут бороться за тех же гостей, что и новый отель;
- потенциал развития целевого рынка;
- анализ целевых потребителей.

## **Анализ отеля**

В этой части описываются планируемые характеристики отеля, выявляются его конкурентные преимущества и недостатки, возможное положительное и отрицательное влияния рынка на работу отеля.

Эта часть включает следующие подразделы:

- SWOT-анализ отеля (анализ сильных и слабых сторон отеля, возможностей и угроз на рынке);
- отличительные конкурентные преимущества отеля.

## Стратегический план развития

Эта часть полностью основывается на анализе рынка и анализе отеля и описывает стратегии работы отеля с точки зрения его продвижения на рынке, привлечения гостей, определения тарифов и перечня дополнительных услуг, состава персонала.

Эта часть включает следующие подразделы:

- общая стратегия маркетинга (как продавать услуги отеля);
- ценовая стратегия (какие цены и как устанавливать на услуги отеля);
- ассортиментная стратегия (какие услуги будет предоставлять отель);
- рекламно-информационная стратегия (как информировать потенциальных гостей об отеле и формировать у них желание остановиться именно в этом отеле);
- правовая стратегия (какой юридический статус будет у отеля, как обеспечивать экономическую и физическую безопасность отеля и его постояльцев);
- стратегия в области персонала (организационная структура, штатное расписание, способы отбора, обучения, контроля и мотивации);
- стратегия в области работы с поставщиками.

## Финансовые прогнозы

Это часть, которая по объему обычно занимает меньше места, чем анализ рынка или стратегия развития, но расчеты, приведенные в ней, определяют ключевые параметры бизнеса малого отеля – объем инвестиций, рентабельность, точку самоокупаемости, срок окупаемости проекта и т. д.

Эта часть включает следующие подразделы:

- прогноз продаж (сколько каких услуг планируется продавать в каждом прогнозируемом месяце);

- прогнозный отчет о прибылях и убытках;
- прогноз баланса;
- прогноз отчета о движении денежных средств (Cash Flow);
- прогноз потребности в капитале.

Финансовые прогнозы составляются с учетом того, что Стратегический план компании будет успешно реализован. Прогноз продаж должен быть логически увязан с вашим описанием рынка – упомяните те факты и цифры, на которых вы основывались при прогнозировании. Финансовые прогнозы должны быть реалистичны.

Определение потребности в финансировании осуществляется посредством расчета прогноза денежного потока (Cash Flow) и определения дефицита денежных средств в различные периоды времени.

Частая ошибка при формировании цифры потребности в капитале заключается в том, что разработчики забывают о том, что инвестиции необходимы не только на строительство. В состав инвестиций обычно включают:

- издержки подготовительного периода (расходы на поиск объекта под отель, бизнес-планирование, согласование, предпроектные работы и пр.);
- капитальные вложения (вложение в проектирование, строительство, отделку и оснащение);
- оборотные средства (они необходимы для выплаты зарплаты и оплаты текущих расходов в первые месяцы после открытия отеля, когда еще нет необходимой заполняемости и нет достаточного дохода отеля).

## Описание возможных рисков

При реализации любого, даже самого идеального плана возникают объективные трудности. Эти трудности называют рисками. Часть из них можно предсказать или, по крайней мере, предположить, что они возникнут, и попытаться при планировании снизить их влияние. В бизнес-плане описываются такие риски и указываются возможные действия по их нейтрализации.

Кроме описания самих рисков необходимо описать чувствительность проекта к этим рискам.

### **Пример. Оценка чувствительности к рискам отеля «У моря»**

**Отель «У моря» (г. Сочи) ориентирован в основном на российских туристов. Рассмотрим политический риск – повышение стоимости визы для иностранных туристов и, как следствие, снижение турпотока из-за рубежа. Деятельность этого отеля практически нечувствительна к этому риску.**

Риски подразделяются на следующие группы:

- *Коммерческие риски.* Риски, связанные с возможной недооценкой уровня спроса или конкуренции, ошибками в прогнозах объемов продаж или уровня цен.
- *Финансовые риски.* Риски, связанные с возможным недофинансированием проекта, недостаточной ликвидностью и возникновением неплатежеспособности из-за задержки финансирования или снижения доходов.
- *Политические и социальные риски.* Риски, связанные с деятельностью государства и состоянием общества (включая такие факторы, как отсутствие квалифицированного персонала).
- *Технологические риски.* Риски, связанные с изменениями технологий на рынке, которые могут резко ухудшить конкурентоспособность отеля. Например, повальное внедрение online бронирования с помощью мобильных телефонов может перевести поток гостей в отель, который обеспечивает такое мгновенное бронирование номеров.
- *Криминальные риски.* Риски, связанные с криминальной обстановкой в регионе. В последнее время к обычным уголовным рискам добавились риски рейдерства (недружественного поглощения). Здесь отель может стать объектом поглощения не только из-за своего бизнеса, но и просто из-за выгодного местоположения.
- *Природные риски.* Риски, связанные с природными катаклизмами – землетрясениями, сходами лавин, обильными снегопадами, резкими похолоданиями и потеплениями и проч.

## **Справка о компании или о команде, которая собирается реализовывать строительство и управление отелем**

Если отель создает уже работающая на рынке компания (независимо от направления ее предыдущей деятельности), то необходимо для стороннего инвестора рассказать об этой компании и ее успехах. Это позволит инвестору определить серьезность намерений компании и принять решение о сотрудничестве с ней.

Такую информацию проще всего предоставить в виде так называемого паспорта компании, пример которого приведен ниже.

### **Пример. Паспорт компании**

#### **Краткие сведения о компании**

Полное наименование компании (в соответствии с Уставом)	
Краткое наименование предприятия (в соответствии с Уставом)	
Вид деятельности	
Номер регистрационного свидетельства	
Номер лицензии	

№ р/с	
№ кор/счета	
ИНН	
Код ОКПО	
Код ОКОНХ	
Код ОКВЭД	
Адрес: индекс, город, улица, дом	
Состав акционеров	
Телефон	
Телефакс	
Генеральный директор (ФИО)	
Телефон генерального директора	
Главный бухгалтер (ФИО)	
Телефон главного бухгалтера	
Численность персонала	
Контактный телефон для справок	

### **Юридические аспекты**

Выписки из учредительных документов (Устава, учредительного договора, свидетельства о регистрации, изменений (если производились)).

Копии лицензии компании (если ее деятельность лицензируется).

Имена/названия акционеров, владеющих более чем 5 % уставного капитала.

Количество выпущенных и размещенных акций, описание классов акций компании; их номинальные стоимости, права, регистратор.

Динамика изменения цен купли и продажи за последние 3 года.

Участвует ли компания в арбитражных процессах в настоящее время (причины подачи исков, истец, ответчик).

### **Консультанты и Банки компании**

Названия и адреса аудиторских, юридических и бухгалтерских фирм, консультирующих компанию. Аналогичная информация о других консультантах в том случае, если компания пользуется их услугами.

Банки компании – названия, адреса.

### **История компании**

Краткая история компании – этапы ее развития (когда образована, поэтапные изменения правовых форм и т. д.).

Описание производственных мощностей (площади, местоположение, функция) и оборудования (типы, производители, сроки ввода в эксплуатацию).

### **Менеджмент**

Список ключевых менеджеров, должности и их функции. Краткие биографии ключевых сотрудников: возраст, образование, этапы профессиональной карьеры.

### **Товарные группы или услуги**

Товарные группы, производимые/реализуемые компанией. Основные черты товаров, реализуемых компанией. Уникальные характеристики продукции компании.

### **Сырье и поставщики**

Описание основных видов сырья, материалов и товаров, используемых компанией для производства.

Список основных поставщиков компании – названия, адреса; их доли в объемах поставляемого сырья и материалов.

### **Сбыт и маркетинг**

Список основных оптовых покупателей/дистрибьюторов продукции компании по товарным группам – названия, адреса.

Условия реализации товаров основным потребителям продукции компании (полная предоплата, по факту поставки и т. д.).

Потенциальные крупные заказчики, предполагаемые объемы сделок, их условия.

### **Финансовая история компании и ее текущее состояние**

Балансы, отчеты о прибылях и убытках, приложения к балансу за последние 3 года (за последний год – поквартально) и на последнюю отчетную дату текущего года; приказы об учетной политике. Аналогичные документы по бухгалтерской отчетности необходимы по каждому дочернему (зависимому) обществу, в котором компания имеет долю акций более 5 %.

Аудиторские заключения за последние три года.

Расшифровка дебиторской задолженности компании за каждый запрашиваемый период (с выделением сомнительных долгов и разбиением на долгосрочную и краткосрочную задолженности).

Расшифровка кредиторской задолженности по всем запрашиваемым периодам (с разбивкой по краткосрочной и долгосрочной кредиторской задолженности).

Расшифровка по кредитам и займам – название кредитора, баланс, ставка, срок погашения, неоплаченные проценты в кредиторской задолженности и т. п.

Расчеты по дивидендам – информация о начисленных и выплаченных дивидендах компанией своим акционерам, а также о начисленных и выплаченных дивидендах дочерними (зависимыми) обществами компании.

Общий объем продаж с учетом НДС, начисленный НДС с реализации. Чистые объемы продаж (за вычетом НДС) необходимо расшифровать в валюте реализации и в штуках по основным товарным группам.

Расшифровка себестоимости произведенной продукции за все запрашиваемые периоды:

- сырье и материалы;
- зарплата основного производственного персонала;
- общепроизводственные затраты;
- затраты на продажи и маркетинг (включая представительские, рекламные расходы, содержание отдела маркетинга и продаж);
- административные и управленческие расходы;
- начисленная амортизация;

- расходы на исследования и разработки;
- % по кредитам и займам производственного назначения;
- прочие.

Расшифровка прочих доходов и убытков компании, учитываемых при расчете прибыли (убытка), за все запрашиваемые периоды.

Суммы налога на прибыль, начисленного за все запрашиваемые периоды.

### **Персонал**

Ключевой менеджмент – должности.

Административный персонал – количество сотрудников по отделам.

### **Персонал, связанный с исследованиями и разработками, – количество сотрудников по отделам**

Маркетинг и сбыт: количество сотрудников по отделам.

Менеджмент производства (начальники цехов и т. п.) – количество.

Основной персонал, занятый в производстве, по каждой товарной группе (без основного персонала, обслуживающего все товарные потоки) – количество рабочих.

Основной персонал, занятый в производстве, обслуживающий все товарные потоки, – количество рабочих.

## **Наличие дополнительных финансовых источников, позволяющих оплачивать проценты и кредит до начала работы отеля, и описание залогов, которыми можно обеспечивать получаемый кредит**

Строительство малого отеля – это проект, требующий финансовых вливаний на период от 8 месяцев до 2 лет (для крупных отелей – от 3 до 5 лет), во время которого идет проектирование, строительство, отделка и оснащение отеля. Затем еще около 2–3 месяцев отель выходит на текущую самоокупаемость. Исходя из этого, деньги на уплату процентов по кредиту и самого кредита в период от 1 года до 2 лет и 3 месяцев приходится брать из других источников. Инвестор или банк должны понимать, откуда вы будете брать эти средства и насколько гарантированы эти денежные поступления.

Помимо возможности возврата кредита с процентами, любой кредитор (будь то банк, компания-партнер или частный инвестор) должен иметь гарантии возврата своих средств даже в случае неудачного ведения бизнеса этим отелем. Для этого существует залог, в качестве которого может, например, выступать сам объект недвижимости, в котором будет размещаться отель. Возможны и другие варианты, которые обговариваются в каждом случае индивидуально. Главное, что необходимо помнить, что кредиторы всегда оценивают закладываемое имущество существенно ниже его рыночной стоимости. Это делается исходя, во-первых, из возможных рисков снижения цены этого залога в будущем при изменении условий на рынке и, во-вторых, из материальных и временных затрат на организацию продажи этого залога.

Практически все из перечисленных выше разделов (за исключением, возможно, только описания источников погашения кредита) необходимы в работе отеля постоянно. Иначе говоря, для создания стабильно работающего в длительном периоде времени гостиничного объекта необходимо постоянно проводить анализ рынка, корректировать и дорабатывать стратегии развития отеля, формировать ежегодные плановые бюджеты, контролировать работу команды, оценивать и предугадывать риски, влияющие на работу отеля, оценивать работу самого отеля и предпринимать своевременные меры для повышения его конкурентоспособности.

В следующих главах этой книги мы рассмотрим все эти работы, от качества проведения которых зависит существование малого отеля.

## Что нам стоит отель построить

*Дом – это машина для жилья.  
Шарль де Корбюзье*

### Кто будет строить?

Отель – это крупный объект недвижимости с развитой инфраструктурой и инженерными системами. Вложения в строительство нового отеля или реконструкцию под отель существующего здания очень высоки. Местоположение будущего отеля может быть идеальным для будущих постояльцев, но капитальные затраты могут быть настолько высоки, что сроки окупаемости проекта будут существенно выше, чем при использовании этой площадки или здания в других целях.

Для прогнозирования капитальных затрат необходимо учитывать следующие факторы:

- стоимость маркетинговых исследований и разработки бизнес-плана;
- стоимость выкупа (аренды) земельного участка;
- стоимость выкупа (аренды) реконструируемого здания;
- наличие обременений на этот участок и/или здание;
- стоимость работ по подготовке участка, включая инженерную инфраструктуру;
- стоимость дополнительных работ по благоустройству близлежащей территории;
- стоимость проектных работ, включая дизайн-проект;
- стоимость согласований проекта в соответствующих инстанциях;
- стоимость строительства или реконструкции;
- стоимость оборудования и оснащения;
- выплаты по кредитам;
- непредвиденные расходы.

Для эффективного и оптимального выполнения работ по созданию нового или реконструкции существующего отеля необходима эффективная команда специалистов, которые могли бы работать вместе, но при этом каждый из членов команды должен отвечать за свой участок работ.

Основными участниками такой рабочей группы должны быть:

- инвестор (владелец);
- профессиональный отельер или консультант по гостиничному бизнесу;
- менеджер проекта;
- архитектор и его сотрудники, в том числе дизайнер;
- представитель генерального подрядчика.

**Инвестор** должен активно участвовать в деятельности рабочей группы, особенно при строительстве малого отеля, так как ему придется самому в дальнейшем окупать вложенные средства и, возможно, рассчитываться по кредитам.

**Отельер (консультант)** – это человек, который на всех этапах создания отеля оптимизирует проектирование, строительство и оснащение таким образом, чтобы:

- максимизировать продажи будущего отеля;
- добиться максимального экономического эффекта каждого квадратного метра площади будущего отеля;
- снизить будущие текущие затраты;

- предоставить гостям комфорт и сервис, соответствующий заявленным ценам на номера;
- оптимизировать количество будущего персонала;
- обеспечить долговременную бесперебойную работу всех инженерных систем и всего оборудования отеля;
- обеспечить удобство текущего содержания отеля и его инфраструктуры.

**Менеджер проекта** – это координатор, или связующее звено, обеспечивающее бесперебойную работу и эффективное взаимодействие всех подрядных организаций, выполнение ими сроков поставок и работ, контроль исполнения утвержденного бюджета.

При строительстве малого отеля и заключении договора с управляющей компанией менеджером проекта и консультантом часто может быть одно и то же лицо.

**Архитектор** – это обычно не один человек, а архитектурная мастерская. Это связано с широким спектром возлагаемых на него работ и с наличием необходимых лицензий для проведения согласований и выполнения функций авторского и технического надзоров.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.