МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра экономики и менеджмента в туризме и гостиничном хозяйстве

**Выпускная квалификационная работа**

**на тему: Разработка бизнес-плана туристической компании «Содружество»**

Санкт-Петербург

2001

**АННОТАЦИЯ**

Данная работа посвящена разработке бизнес-плана конкретного существующего предприятия туризма, а именно туристской компании «Содружество». Специализацией данной фирмы является прием туристских групп в Санкт-Петербурге. Особое внимание в работе уделено таким разделам бизнес-плана как «Продукт» и «Производство».

Работа построена таким образом, что ее можно взять основу составления бизнес-плана туристского предприятия работниками отрасли туризма.

**ВВЕДЕНИЕ**

Общеизвестно, что коммерческий успех достигается на основе эффективного управления бизнесом. Это – прописная истина, однако вопрос о том, что такое эффективное управление турфирмой и как его организовывать, вряд ли покажется тривиальным кому бы то ни было вплоть до топ-менеджера или руководителя компании. Процесс управления коммерческим предприятием реализуется по четырехэтапной схеме «целеполагание – прогнозирование – планирование – целеосуществление» в циклическом режиме. Внешний – стратегический – цикл охватывает относительно продолжительный период времени и направлен на достижение программных целей развития бизнеса в соответствии с разработанными прогнозами изменения рыночной ситуации в рассматриваемой перспективе и основанными на них планами деятельности предприятия. Внутренние управленческие циклы ориентированы на оперативное управление текущей деятельностью в рамках принятых плановых решений и многократно реализуются в течение каждого стратегического цикла. С получившим широкое распространение и в известном смысле модным термином «бизнес-планирование» обычно связывают первые три этапа описанного процесса управления предприятием.

Составление бизнес-плана необходимо для любого предприятия, независимо от того, какой продукт оно собирается производить: военную технику или детские игрушки, продукты питания или химические реактивы, товары широкого потребления или высоко комфортабельные жилые комплексы, компьютеры или программные продукты, материальные товары или неосязаемые услуги. Для производства любого продукта необходимо ответить на три вопроса:

Что мы собираемся производить?

Как мы произведем наш продукт?

Сколько это будет стоить?

При планировании деятельности предприятия туризма вопрос разработки бизнес-плана становится наиболее остро. Ведь, если раньше промышленные предприятия работали по планам, разработанным в отраслевых министерствах, то работу предприятий, связанных с туризмом никто не планировал. Туризм даже не был признан отраслью народного хозяйства, да и производство услуг не являлось составляющим валового национального продукта. И сейчас, предприятиям туризма, приходится с нуля создавать свой бизнес, формируя тем самым новую, но самую перспективную отрасль российской экономики и, устанавливая в ней свои правила и свою систему взаимоотношений, как между партнерами по бизнесу, так и с потребителями туруслуг.

Планировать деятельность предприятия, производящего нематериальный продукт довольно непросто. Услугу нельзя охарактеризовать такими категориями как прочность, надежность, жароустойчивость, оформление, дизайн, вес, размер, всеми теми, которые можно применить к описанию любого материального товара. Услуга неосязаема, не складируема, ее потребление длительно во времени, ее нельзя вернуть или обменять, если она не удовлетворила требованиям клиента. Особенно это относится к туристским услугам, т.к. их производство и потребление происходит, как правило, в дали от того места где турист приобрел туруслугу. Убедить клиента приобрести именно туруслугу достаточно нелегко, поскольку единственным «доказательством» ее преимуществ являются слова продавца, предлагающего клиенту воспользоваться услугами именно нашей организации.

Основными задачами бизнес-планирования деятельности турфирмы являются:

Построение системы стратегических целей развития турфирмы в плановом периоде;

Анализ и прогнозирование ожидаемых тенденций и направлений эволюции рынка туруслуг, его структурных компонент, секторов и сегментов;

Разработка планов всех видов деятельности турфирмы, направленных на своевременное достижение поставленных целей и согласованных с прогнозами изменения рыночной ситуации и собственными ресурсно-бюджетными ограничениями.

Бизнес-план деятельности турфирмы всегда разрабатывается в интересах субъекта бизнес-планирования, который выступает в роли конечного потребителя этого продукта, используя его для достижения собственных целей. Так, бизнес-план может быть представлен юридическому или физическому лицу из внешней среды в качестве предложения принять долевое участие в финансировании подготовленного проекта развития турпредприятия. В других случаях адресатом плана становится сам субъект, например, когда требуется провести принципиальную перестройку основных бизнес-процессов, оценить степень технико-экономической обоснованности, финансовой реализуемости проекта и подготовить его бизнес план к утверждению руководством турфирмы.

Таким образом, бизнес-план деятельности турфирмы – документ двойного назначения. Во-первых, он позволяет субъекту бизнес-планирования в процессе управления проектом целенаправленно действовать по заранее разработанным организационным, юридическим, инвестиционным, проиизводственным, маркетинговым и финансовым схемам, а не импульсивно и не всегда адекватно реагировать на происходящие события. Чем чревата подобная работа – неконкурентоспособностью, низкой прибыльностью фирмы, задержками в выплате заработной платы и другими последствиями – демонстрируют примеры многих даже известных турфирм. Во-вторых, бизнес-план – удобный инструмент ознакомления других лиц с идеями и деловыми намерениями инициаторов проекта, т.е. Выступает в качестве средства конструктивного общения с инвесторами (потенциальными партнерами) и финансово-кредитными институтами (потенциальными кредиторами).

К сожалению, последняя функция бизнес-плана некоторыми специалистами часто гипертрофируется, и «добывание» финансовых ресурсов объявляется чуть ли не единственным его назначением. Однако первая функция бизнес-плана не менее важна, так как позволяет вскрыть и мобилизовать внутренние резервы повышения коммерческой эффективности деятельности субъекта планирования в рамках конкретного проекта развития турфирмы.

Подготовка обоснованных бизнес-планов в туризме имеет особую важность в виду весьма значительных денежных оборотов турпредприятий, их жесткой зависимости от чрезвычайно конкурентной рыночной среды, территориальной распределенности и гибкой конфигурации каналов сбыта турпродукта, необходимости четкого выполнения обязательства перед клиентами по всему комплексу предоставляемых услуг.

Существует много подходов к составлению бизнес-планов. С приходом в нашу страну рыночных взаимоотношений, показателем определяющим необходимость предложения того или иного товара или услуги является потребительский спрос. Этот же принцип действует и при написании авторами пособий по составлению бизнес-планов для различных видов предприятий. В некоторых пособиях описывается структура составления бизнес-плана, приводится пример какого-либо бизнес-плана. В иных подробно описывается производственная часть бизнес-плана, отводится большее внимание техническим показателям. В третьих основной акцент делается на финансовый. Однако в подавляющем большинстве пособий не достаточно подробно излагается самая важная часть бизнес-плана – продуктовая, а именно в ней описывается кому и зачем нужен наш продукт, сколько потребителей готовы тратить деньги на покупку нашего продукта и как долго наш продукт будет «жить» на рынке. Такое положение, очевидно, связано, прежде всего, с тем, что все пособия по бизнес-планированию основываются на примерах из сферы промышленного производства, таких как производство телевизоров, автомобилей и т.п. Для данных товаров не требуется детальной продуктовой проработки, с точки зрения потребностей потребителя – считается очевидным, что телевизор удовлетворяет потребность человека в информации, а автомобиль – это средство передвижения.

В бизнес-планировании предприятия, производящего туристские услуги, проработка именно продуктовой составляющей является наиболее важной. Поскольку изначально производитель туруслуг должен понимать побудительные мотивы потребителя и, то какие именно потребности удовлетворят производимая им туруслуга.

Что побуждает человека отправиться в путешествие? Желание познакомиться с культурой других стран, желание сравнить свою страну с другой страной, желание познакомиться с людьми, желание насладиться природой или может быть наш клиент просто устал от повседневной работы и ему захотелось сменить обстановку или же (и такое возможно) ему срочно понадобилось покинуть пределы страны. Все это должен учитывать производитель туруслуг при планировании своей работы.

Есть еще одна особенность туризма как потребности человека. Покупая продукты питания, человек удовлетворяет свои первичные потребности, которые даны нам природой, без удовлетворения которых физическая жизнь человека не возможна. Приобретая газеты, журналы, радио, телевизор, общаясь друг с другом, приходя в гости к друзьям, человек удовлетворяет свои потребности в получении информации. Покупая кухонный комбайн, автомобиль, сотовый телефон, квартиру и т.п. человек обеспечивает себя инфраструктурой, которая помогает ему жить в современных условиях, не ощущая дискомфорта. При покупке книги, билета в театр, музей, концертный зал человек надеется удовлетворить свою потребность в познании нового, ощутить эмоциональное восприятие от увиденного, услышанного, прочитанного, реально не участвуя в событиях, происходящих на сцене театра, киноэкрана, в книге. Решая отправиться в путешествие (за исключением деловых поездок), человек ждет от него реальных впечатлений, которые он сам, персонально, будет переживать, которые он увезет с собой домой и о которых будет вспоминать долгое время. Именно за впечатления от познанного во время поездки люди платят деньги. Не важно едут они загорать на пляжи Турции, кататься на лыжах по склонам альпийских гор, наслаждаться видом Парижа с Эйфелевой башни или знакомиться с сокровищами Эрмитажа. Именно понимание того, зачем человек хочет куда-либо поехать, является для производителя туруслуг залогом успешного ведения бизнеса.

Именно исходя из принципа «удовлетворения потребностей потребителя» должны разрабатываться бизнес-планы предприятий туризма.

В данной дипломной работе будет рассмотрена модель составления бизнес-плана на примере бизнес-плана туристской компании «Содружество».

В первой главе дается определение бизнес-плана, приводятся цели, ради которых он разрабатывается. Затем описываются основные требования, предъявляемые к бизнес-плану, также дается характеристика основных разделов, из которых он состоит.

Во второй главе представлен бизнес-план турфирмы «Содружество». Ввиду конфиденциальности некоторых аспектов деятельности фирмы и большого объема, бизнес-план не может быть приведен полностью.

**1. Методика разработки бизнес-плана**

**1.1 Понятие и сущность бизнес-плана**

Толчком к созданию нового предприятия или расширению (модернизации) существующего могут послужить:

Новый продукт, услуга, технология (например, появление телефакса во второй половине 80-х гг.);

Нечто, что делает услугу лучше, цену ниже, продукт надежнее или улучшает какие-либо другие потребительские свойства;

Незаполненная рыночная ниша, район, где отсутствует какой-либо вид обслуживания или не полностью удовлетворен спрос;

Новое для потребителя сочетание товаров и услуг (например, продажа не только спортивной одежды и инвентаря, но и консервов и концентратов продуктов для быстрого приготовления пищи в походе или на пикнике, а также доставка их в определенное клиентом место).

В любом из перечисленных случаев необходимо составление бизнес-плана. Бизнес-план – это план развития предприятия (деловой единицы) необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы и создания новых видов бизнеса или деятельности. Он необходим для целенаправленной и планомерной деятельности любого предприятия как средство самоорганизации, незаменим при установлении контактов с потенциальными партнерами и кредиторами. В этом документе должна быть раскрыта суть предпринимаемых действий на рынке, его организации, финансирования, а также должно быть показано, каким образом предприятие станет успешным.

Бизнес-план помогает решить следующие задачи:

Определить конкретное направление деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;

Сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегии и тактики их реализации;

Определить номенклатуру и показатели товаров и услуг, а также определить издержки по их реализации;

Определить соответствие кадров и мотивации персонала требованиям по достижению поставленных целей;

Определить систему маркетинговых мероприятий;

Оценить финансовое и материальное положение фирмы и соответствие имеющихся и привлекаемых ресурсов поставленным целям;

Предусмотреть трудности, которые могут возникнуть при выполнении бизнес-плана.

**1.2 Общие требования к бизнес-плану**

Степень детализации плана должна соответствовать его целям, но не включать ничего лишнего.

Для удержания постоянного внимания эксперта или инвестора план нужно сделать интересным и легко воспринимаемым. Нужно использовать разговорный язык, избегать технической терминологии, для технической и дополнительной информации использовать приложения, а не основной текст.

Как можно чаще использовать заголовки для разделения текста.

При обосновании прогнозов использовать как можно больше подтверждающих фактов, а не собственное мнение. Прогнозы должны быть не слишком унылыми, но и не слишком амбициозными, т.е. Они должны быть скорее осмотрительными, а не оптимистичными.

**1.3** **Последовательность разработки бизнес-плана**

Принятие решения о создании нового предприятия или о внедрении мероприятий совершенствования действующего предприятия.

Анализ собственных возможностей и способности взяться за реализацию задуманного проекта.

Выбор изделия или услуги, производство которой будет являться целью задуманного проекта.

Исследование возможного рынка сбыта.

Выбор места для осуществления коммерческой деятельности.

Составление прогноза объема сбыта.

Разработка плана производства и разработка плана маркетинга.

Разработка организационного плана.

Решение вопросов страхования.

Решение вопросов организации бухгалтерского учета.

Разработка юридической схемы будущей коммерческой деятельности

Разработка финансового плана.

Написание резюме бизнес-плана.

Рис. 1 - Последовательность разработки бизнес-плана

**1.4 Структура бизнес-плана**

Структура бизнес-плана не является четко регламентированной как в России, так и зарубежом. Схемы систематизации разделов бизнес-плана, используемые в российской и зарубежной практике, по сути своей одинаковы и могут различаться только по форме представления и расположения частей. Рекомендуется чтобы в бизнес-плане были следующие разделы:

Резюме

Продукт

Анализ рынков сбыта услуг

Анализ конкуренции

План маркетинга

План производства

Организационный план

Правовое обеспечение

Оценка риска и страхование

Финансовый план

Остановимся несколько подробнее на каждом из разделов.

**1.4.1 Резюме**

Краткая характеристика фирмы;

Цель бизнес-плана;

Краткая характеристика предприятия с точки зрения перспективной работы (покупатели, рынки, потребности);

Миссия фирмы;

Цели существования предприятия;

Краткая характеристика маркетинга;

Характеристика сбыта и производства;

Ключевые моменты организационной структуры и кадров;

Финансовые данные: источники и направления использования средств;

Прогнозируемые финансовые результаты.

**1.4.2 Продукт**

В данном разделе описываются все товары и услуги, которые предлагаются на рынке. Необходимо подробно описать их, указать основные преимущества в глазах потребителя, а также имеющиеся недостатки и меры по их преодолению.

Детальное описание продукта

Особое преимущество продукта

Способность удовлетворять потребности

Конкурентные преимущества

Текущее состояние продукта

Жизненный цикл продукта

Текущее состояние в рамках цикла

Факторы, способные изменить прогнозируемый жизненный цикл

Торговые секреты, лицензии и сертификаты.

При выборе товаров ориентируемся на наибольшую степень удовлетворения потребностей потребителя и высокий уровень конкурентоспособности. В результате проведенного анализа потребителей составляем перечень наиболее перспективных продуктов, анализируем возможности фирмы (производственные, финансовые, материальные ресурсы, систему сбыта продукции, квалификацию кадров). Далее рассматриваем жизненный цикл товара. Решаем вопрос о товарной марке (фирменное имя, знак, товарный образ и товарный знак). Рассматриваем возможности по увеличению периода роста спроса:

повысить качество

проникнуть в новые сегменты существующего рынка

переориентировать часть рекламы с целью усиления мотивов приобретения

использовать новые каналы сбыта

своевременно понизить высокие цены

выйти на новые рынки

**1.4.3 Анализ рынков сбыта**

В этом разделе целесообразно предварительно дать краткую характеристику отрасли туризма:

краткое описание отрасли

масштабы отрасли

исторические данные

текущее состояние

перспективы на ближайшие 5 лет, 10 лет

характеристики и тенденции отрасли (этапы ее жизненного цикла)

В данном разделе необходимо отразить:

основные характеристики рынка:

емкость рынка;

тенденции изменения емкости;

особенности продуктов;

тенденции спроса.

Сегментирование рынка

принципы сегментирования;

наиболее перспективные сегменты и принципы предпочтения;

что привлекает типичного потребителя: цена, качество, дополнительные услуги.

Определение наиболее перспективных рынков:

выбор наиболее перспективных рынков, учитывая объем продаж;

выбор внешних рынков.

Определение уровня прогнозируемых продаж.

Прогнозируем покупателей продукции:

круг возможных потребителей;

покупатели для первого года продаж.

Реакция рынков на новые продукты.

**1.4.4 Анализ конкуренции**

В данном разделе необходимо ответить на следующие вопросы:

Кто является крупнейшим производителем аналогичной продукции, охарактеризовать их по объемам продаж, доходам.

Сколько внимания и средств они уделяют рекламе

Основные характеристики и уровень качества их продукции (мнение потребителей)

Уровень цен конкурентов, проследить политику цен

Методика оценки конкурентов:

Составление карты конкурентов:

количество ассортимента на рынке;

география присутствия на рынке.

Анализ сильных и слабых сторон конкурентов.

Анализ своих сильных и слабых сторон.

Сегментация рынка по основным конкурентам.

Рассматривается концепция конкурентной стратегии. Используется система 5-ти сил конкуренции (Портер):

существующие конкуренты внутри отрасли;

новые потенциальные конкуренты;

конкуренты со стороны продуктов заменителей;

поставщики;

покупатели.

Для получения прибыли выше средней фирма должна иметь более сильную позицию по отношению к этим конкурирующим силам.

**1.4.5 Маркетинговый план**

Цель: разъяснить как организуемое предприятие намеревается воздействовать на рынок и реагировать на обстановку на нем, чтобы обеспечить сбыт услуг.

В данный раздел следует включить:

Цели и стратегия маркетинга.

Детализируем цели маркетинга:

по продаже конкретных услуг;

по проникновению на конкретные рынки;

по перспективам роста рынков (новые покупатели);

по диверсификации услуг и т.д.

При определении типа стратегии маркетинга используют:

совершенствование производства (товары и услуги найдут сбыт на рынке если они будут широко распространены и доступны по цене);

совершенствование товара: на рынке найдут сбыт товары и услуги, отличающиеся высшим качеством;

сбытовая концепция: фирма затрачивает усилия на сферу сбыта и стимулирование продаж;

потребительская: фирма должна правильно определить нужды и потребности целевых рынков и удовлетворить их более эффективно чем конкуренты;

концепция социально-этичного маркетинга: применяем как потребительскую концепцию с учетом одновременного укрепления благополучия как потребителя так и общества в целом.

Ценообразование. При этом необходимо учитывать:

стадию жизненного цикла товара;

отражать качество товара;

цена может колебаться в зависимости от места расположения торговой точки;

цена не должна быть круглой.

Схема распределения товаров или услуг. Необходимо отметить:

какова схема поступления каждого вида услуги на рынок;

каковы структура и размеры каналов сбыта;

как лучше вести торговлю самостоятельно или через сеть посредников;

как организован контроль за каналами сбыта.

Стратегия качества:

характеристики качества наиболее привлекательные для потребителя;

стратегическая линия фирмы в области повышения качества.

Методы стимулирования продаж:

стимулирование собственного персонала (премии, процент от сделки);

стимулирование посредников (скидки, субсидирование рекламы);

стимулирование потребителей (рекламные туры, индивидуальные скидки, лотереи).

Реклама:

какие цели поставлены перед рекламой;

что является объектом рекламы;

на кого направлена реклама;

сколько средств выделяется на рекламу;

какова эффективность рекламной работы, возможность ее повышения.

Формирование общественного мнения

Бюджет маркетинга:

оценивается общий объем рынка по каждому из продуктов на следующий год;

делается прогноз доли фирмы на этом рынке с учетом запланированных маркетинговых мероприятий;

оценивается объем продаж, затраты прибыль по каждому продукту;

определяется разность между запланированной (без маркетинговых мероприятий) прибылью и прибылью полученной в результате оценки;

часть этой разницы (50%) относится в бюджет маркетинга, определяется общий бюджет маркетинга путем суммирования по каждому продукту.

**1.4.6 План производства**

где будет производиться продукция на действующем или на новом предприятии;

на сколько удачно выбрано месторасположение фирмы, исходя из близости к рынку, поставщикам, доступности рабочей силы и т.д.;

какие производственные мощности потребуются и как они будут вводиться;

какие основные средства необходимы для организации производства;

какова потребность в материальных ресурсах;

где, у кого и на каких условиях будут закупаться материалы и составляющие турпродукта;

как будет осуществляться планирование производства.

**1.4.7 Организационный план**

Приводится информация об организационной структуре фирмы, а также сведения о персонале. Оргструктура фиксируется в графических схемах, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления фирмы, должностных инструкциях. Необходимо представить расчет численности работников и формы заработной платы, следует указать как фирма собирается заполучить специалистов на постоянную работу, а также отметить будет ли фирма сама нанимать или через фирму. Описывается кадровая политика фирмы: принципы отбора сотрудников, найма, контрактная система, испытательный срок, методы и периодичность оценки качества работы сотрудников, система продвижения по службе.

**1.4.8 Планирование правового обеспечения**

В этом разделе рассматривается вся информация, характеризующая правовые аспекты обеспечения процессов создания и функционирования предприятия. Необходимо обосновать причины выбора формы, наметить возможные изменения этой формы и объяснить почему данная стратегия является наилучшей. Также должны быть представлены все законодательные и нормативные акты, регулирующие деятельность фирмы, как в своей стране, так и за рубежом. Необходимо отметить: дату создания и регистрации фирмы; где и кем зарегистрирована; учредительные документы; форма собственности; аспекты деятельности фирмы, подлежащие Государственному контролю и предписанию; копии лицензий на виды деятельности; копии соглашений и договоров с другими организациями; изменения в законодательстве текущие и возможные.

**1.4.9 Финансовый план**

Рассматриваются вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств на основе оценки текущей финансовой информации и прогнозов объемов реализации продукта на рынках в последующие периоды. В первую очередь необходимо проанализировать комплекс документов, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность. Представляем его в виде системы планово-отчетных документов:

Оперативный план (отчет), который отражает за каждый период результаты взаимодействия фирмы и ее целевых рынков.

План (отчет) о доходах и расходах – показывает, получит ли фирма прибыль от предоставления услуг.

План (отчет) о движении денежных средств – показывает процесс поступлений и расходования денег в процессе деятельности.

Балансовый отчет (бюджет) – подводит итог экономической и финансовой работы за отчетный период.

**1.4.10 Оценка риска**

Задача данного раздела рассказать будущим инвесторам о возможных рисках на пути реализации проекта и основных методах защиты от их влияния. Выделяют различные виды рисков:

Чистые риски

природно-естественные;

экологические;

политические;

транспортные.

Спекулятивные – это финансовые риски, связанные с покупательной способностью денег и инвестициями.

Предпринимательский (коммерческий) – это опасность потенциальной возможности того, что предприниматель понесет потери в виде дополнительных расходов сверх предусмотренных прогнозом, либо получит доходы ниже тех на которые рассчитывал.

Предприниматель должен не избегать риска, а предвидеть его и понимать свои наиболее уязвимые стороны и стремиться снизить риск до возможно более низкого уровня. Глубина анализа зависит от конкретного вида деятельности и масштаба проекта. Для крупных проектов необходим тщательный просчет рисков с использованием специального математического аппарата теории вероятности. Для более простых проектов достаточен анализ риска с помощью экспертных оценок. Главное здесь не сложность расчетов и точность вычислений, а умение предугадать заранее все типы рисков, их источники, моменты их возникновения, а затем разработать меры по сокращению этих рисков и минимизации потерь, которые они могут вызвать. Для оценки риска необходимо:

Выявить полный перечень возможных рисков;

Определить вероятность их появления;

Оценить ожидаемый размер убытков при их осуществлении;

Проранжировать их по вероятности проявления;

Установить приемлемый уровень риска, зону риска, а затем отбросить все риски вероятность проявления, которых ниже данного уровня.

После анализа возможных рисков необходимо указать для каждого из них организационные меры по его профилактике и нейтрализации.

**2. Бизнес-план фирмы «Содружество»**

**2.1 Введение к бизнес-плану**

**2.1.1 Краткое описание объекта**

Объект бизнес-планирования представляет собой организацию, специализирующуюся на предоставлении туристских услуг познавательного характера. Туристская фирма «Содружество» (далее по тексту – турфирма) находится в Санкт-Петербурге и осуществляет свою деятельность с 1998 года. Однако вследствие убыточности фирмы ее деятельность была приостановлена и в 2000 году произошла ее полная реструктуризация, вследствие чего можно рассматривать 2001 год как первый год работы предприятия. Фирма занимается приемом туристско-экскурсионных групп школьников, взрослых, студентов с размещением в своей гостинице и выходит на рынки регионов России и зарубежных стран. Первоначально предполагается узкая специализация туристских услуг на комбинации внутреннего познавательного туризма с возможным дальнейшим расширением деятельности (например, развитие въездного иностранного туризма). Первоначально прием туристов осуществляется в Санкт-Петербурге, однако, возможно формирование комбинированных туров с посещением других регионов России и Ближнего зарубежья.

**2.1.2 Цель бизнес-плана**

Цель настоящего бизнес-плана - ознакомить заинтересованных лиц со спецификой деятельности туристской фирмы и доказать экономическую целесообразность производства предлагаемого туристского продукта.

**2.1.3 Постановка задач**

В условиях экономических изменений современная туристская фирма, как и любое предприятие, производящее товары или услуги, сталкивается со множеством проблем. Источниками повышенной сложности управления являются: высокая степень неопределенности рыночной ситуации, сезонная нестабильность спроса на туристские услуги (далее – туруслуги), ужесточение конкуренции в туристском бизнесе (далее – турбизнес) и т.д. В таких условиях фирма не может ограничиваться только текущим планированием и оперативным управлением своей деятельностью. В краткосрочной перспективе успех турфирмы определяется, прежде всего, финансовой сбалансированностью различных направлений текущей деятельности. Развитие на долгосрочную перспективу зависят от способностей фирмы своевременно предвидеть изменения на рынке и соответствующим образом адаптировать свою организационную структуру и содержание портфеля заказов на туруслуги. Нацеленность на организацию будущего становится необходимой составляющей активного стратегического управления турфирмой.

Исходя из вышесказанного, в данном бизнес-плане ставится решение следующих задач:

Определение сферы деятельности организации и доказательство ее перспективности;

Разработка и обоснование деятельности турфирмы на различных этапах жизненного цикла компании;

Определение долгосрочных и краткосрочных целей турфирмы;

Разработка гибкой стратегии деятельности турфирмы на ближайший период ее развития и возможных путей ее переработки в дальнейшем;

Определение прогнозируемых финансовых результатов деятельности турфирмы.

**2.1.4 Термины и определения, используемые в тексте**

Основное производство – производство туристского продукта из услуг по проживанию, питанию, транспортному и экскурсионному обслуживанию туристов.

Тур – комплекс услуг по размещению, перевозке, питанию туристов, экскурсионные услуги, а также услуги гидов-переводчиков и другие-услуги, предоставляемые в зависимости от целей путешествия.

Туристский продукт – право на тур, предназначенный для реализации туристу.

Услуга – комбинация услуг как результат основного производства (данное сокращение применяется для упрощения описаний, встречающихся в бизнес-плане).

Дестинация – место, привлекательное для туристов (страна, город, музей и т.п.).

**2.2 Продукт**

**2.2.1 Описание услуги**

Концепция создания услуги

Для более глубокого понимания услуги (здесь и далее без специальной сноски следует рассматривать услугу описываемой турфирмы) целесообразно рассматривать ее как удовлетворяемую потребность потенциального туриста. При наличии условий, удовлетворяющих первичные (физические) потребности, у туриста появляются потребности вторичные, которые подразделяются по критерию «источник возникновения» на «внутренние (индивидуальные) потребности» и «потребности человека, формируемые обществом». Далее, необходимо учитывать, что услуга представляет собой комбинацию отдыха и процесса приобретения новых знаний в различном процентном соотношении этих составляющих, в зависимости от специфики тура. Сопоставление двух вышеприведенных допущений позволяет сформулировать следующие потребности человека в турпоездке.

При работе турфирмы необходимо учитывать вторичные потребности человека, так как наличие услуг, их удовлетворяющих, позволит выделить турфирму на фоне остальных и может послужить фактором привлекательности для потенциального туриста.

К «индивидуальным» относятся потребности, сформировавшиеся у человека под влиянием черт его характера, личности, желаний и предпочтений. Вторичные потребности можно обозначить как «желания», так как нельзя сказать, что они также характерны для каждого индивидуума как первичные потребности.

Первое желание современного туриста - турпоездка с комфортом. Это удобство передвижения, окружающей обстановки, продуманность маршрута, бытовые удобства, качественная и красиво оформленная пища, а также профессионализм обслуживающего персонала.

Общение в турпоездке подразумевает, в основном, потребность человека в неформальном общении с людьми, близкими по интересам, а не с теми, с кем приходится общаться «по долгу службы».

Еще одно желание человека на отдыхе - развлечения. В данную группу может входить большое число различных объектов, способных удовлетворить данную потребность человека, поскольку каждый развлекается по-своему. Необходимо определить, какие потребности доминируют у целевого потребителя и создать условия для их удовлетворения.

Как существо разумное и постоянно развивающееся, человек нуждается в познании нового. Он стремиться получить новые ощущения, новые впечатления от увиденного, услышанного. Данный факт требует организации турфирмой разного рода познавательных мероприятий, независимо от вида услуги (познавательный туризм, рекреационный туризм и т.д.).

Т.к. человек существо биологическое, в турпоездке у него возникают естественные потребности, связанные с получением физического удовольствия, что также необходимо учитывать при формировании услуги турфирмой. Удовлетворить такие потребности могут физические нагрузки, потребление пищи, напитков, купание, загорание, баня и т.д.

Помимо того, что человек имеет тело, он также имеет и душу, которая в свою очередь тоже «требует внимания». Душевное удовольствие человек может получить, любуясь окружающей обстановкой (пейзажем), слушая приятную музыку, наслаждаясь ароматами растений, вкусом напитков или от участия в каких-либо культурных мероприятиях (посещение театров, музеев, кинотеатров и т.д.).

В современном обществе, человек, имеющий средний достаток, выбирая ту или иную форму турпоездки, вид турпоездки, дестинацию, старается удовлетворить потребность в признании в глазах окружающих. Он руководствуется такими критериями как мода, престиж, стоимость отдыха, также он учитывает стереотипы и традиции, сложившиеся в круге его общения.

Таким образом, подводя итоги, можно сделать принципиальный вывод о том, что каждый человек, отправляющийся в путешествие, имеет одинаковые первичные потребности (гигиена, пища, сон, безопасность), но предъявляет разные требования по удовлетворению своих вторичных потребностей. Задача стратегического маркетинга состоит в том, чтобы изучить вторичные потребности потенциальных туристов, выявить из них наиболее преобладающие для большинства, оценить, сколько потенциальный турист готов заплатить за удовлетворение своих потребностей, и соотнести полученные результаты с собственными возможностями.

При рассмотрении потребностей туриста была выработана нижеследующая гипотеза о преобладании различных потребностей у людей различных возрастных категорий (Табл. 1).

Таблица 1 - Взаимосвязь потребностей человека с возрастом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Возраст | Жизненный этап | Потребности |
| До 25 лет | Подростки, холостые/незамужние | Развлечения, общение со сверстниками, приобретение новых знаний широкого профиля |
| 25 - 35 лет | Начало карьеры | Общение с семьей, психологическое и физическое восстановление, развлечения, неформальное общение, получение новых узкоспециализированных знаний |
| 36 - 50 лет | Итог карьеры | Восстановление, социальный аспект, неформальное общение, получение новых знаний, расширяющих кругозор |
| Свыше 50 лет | Итог карьеры | Медицинское восстановление, неформальное общение, социальная лояльность |

Данная таблица предполагает, что с возрастом физиологические и социальные потребности человека изменяются. Это связано, прежде всего, с тем, что он проходит различные жизненные этапы, на каждом из которых он получает опыт, новые круги общения, возможность сравнивать и, как следствие, пересматривает свои потребности.

Для того, чтобы турист остался доволен проведенной турпоездкой, нужен индивидуальный подход к удовлетворению его потребностей, для чего и необходима дифференциация потребностей потенциального туриста по возрасту/жизненному этапу.

Существующая услуга

Представляет собой:

транспортное обслуживание в Санкт-Петербурге

размещение в Санкт-Петербурге в собственной гостинице или в гостинице выбранной категории

питание выбранного типа

сопровождение группы экскурсоводом во время пребывания в Санкт-Петербурге

экскурсии по заранее сформированному пакету (возможны варианты)

На данном этапе развития фирма предлагает стандартные туры в Санкт-Петербург на 2 – 5 дней (Приложение 1-4).

Предполагаемая услуга

На основании изучения рынка Санкт-Петербурга была выявлена значительная стандартизация туров в Санкт-Петербург. Кроме того необходимо отметить, что поскольку в Санкт-Петербурге синтезируются различные исторические эпохи, эффективное восприятие информации в период проведения тура возможно лишь при условии четкого разграничения историко-культурных сведений. Т. к. Санкт-Петербург является зеркалом, в котором отражается культурная и духовная эволюция страны в целом, соответственно представляется целесообразным предоставлять информацию о Санкт-Петербурге в наиболее доступной и запоминающейся и четко структурированной форме. На основе существующей услуги разрабатывается новая схема предоставления экскурсионного обслуживания в Санкт-Петербурге, а именно демонстрация туристам культурно-исторических памятников, сгруппированных по эпохам (например, эпоха Петра 1, эпоха Екатерины, и т.д.). Первоначально будет разработана программа которая будет включать в себя несколько эпох, т.е. 1-ый день – эпоха Петра, 2-ой день – эпоха Екатерины и т.д. Затем после отработки данной программы возможно разработка маршрутов, которые будут уже так называемые специализированные, а именно ориентированные на одну определенную эпоху и такие туры будут носить соответствующие названия.

Особенности услуги:

Не стандартизированное экскурсионное обслуживание

При этом, учитывая диверсификацию потенциальных потребителей по возрастным категориям, интересам, жизненным принципам, идеологическим взглядам и т.п., целесообразно разработать несколько модифицированным вариантов предлагаемой услуги, различающихся по:

стилю подачи информации

соотношению доли информации общеознакомительного характера с узконаправленной тематической информацией

углу подачи информации

Портрет потребителя

Потенциальным потребителем является среднестатистический турист, посещающий Санкт-Петербург первый или второй раз, т. к. экскурсионная программа предусматривает относительно стандартный набор общеобразовательных экскурсий, которые могут быть интересны исключительно человеку, знакомящемуся с городом.

По данным опроса, проведенного СНО ИТ и ГХ приведем основные характеристики среднестатистического потребителя, посещающего Санкт-Петербург (табл. 2):

Таблица 2 - Портрет потребителя

|  |  |
| --- | --- |
| характеристика | потребитель |
| Гражданство | Россия |
| Пол | Женщины, мужчины |
| Возраст | Более 35 лет |
| Семейное положение | Замужем (женат) |
| Социальный статус | Работающие |
| Образование | высшее |
| Уровень доходов в месяц | От 6000 руб. |
| Возможные удельные расходы на путевку, руб. в день | 450 руб. |
| Продолжительность поездки, дней | 2 - 4 |
| Партнер потурпоездке | семья |

**2.2.2 Принципы принятия потребителем решения о покупке**

В целом процесс принятия решения о покупке потребителем проходит 5 основных этапов: осознание необходимости сделать покупку, поиск информации о товарах, оценка предлагаемых вариантов, решение купить, поведение после покупки.

Осознание проблемы

Процесс покупки начинается с осознания потребителем потребности. Он ощущает разницу между фактическим и желаемым положением вещей. Потребность может быть спровоцирована внутренним стимулом. Из своего предыдущего опыта потребитель знает, как действовать в случае возникновения подобной потребности, и начинает поиск способов удовлетворить ее. В данном конкретном случае можно сформулировать целый ряд возможных потребностей (или «проблем») потребителя:

- отдых

- получение новых впечатлений

- обогащение новыми знаниями

- посещение знаменитого города

Здесь необходимо учитывать, что возникновение ощущения потребности может быть легко спровоцировано внешним стимулом, что нужно принимать во внимание при разработке программ стимулирования сбыта. В рекламе же необходимо наглядно показать, как с помощью приобретения услуги турфирмы решаются вышеназванные проблемы.

Поиск информации

Вслед за возникновением потребности что-нибудь купить может возникнуть и потребность в информации о товарах, способных удовлетворить ее. Но нужда в этой информации может и не возникнуть. Если потребность слишком остра и под рукой есть вполне приемлемый товар, потребитель возможно, сразу же его купит. Но если такого товара нет, потребитель, отложив в памяти возникшую потребность, начинает поиск информации о нужном товаре (услуге).

Как долго продлятся эти поиски, будет зависеть от интенсивности потребности в товаре, от количества исходной информации и степени доступности дополнительной, от того, насколько приятен сам процесс сбора информации.

Потребитель может получить информацию из нескольких источников:

Личные источники: семья, друзья, соседи, знакомые

Коммерческие источники: реклама, продавцы, дилеры, компьютерные данные

Публикации: обзоры товаров, статьи, рейтинги товаров

Влияние различных информационных источников может быть разным в зависимости от товара и покупателя. Большую часть информации потребитель обычно получает из коммерческих источников, но наиболее влиятельными все-таки остаются личные. Коммерческие источники обычно лишь информируют покупателей о наличии товаров, в то время как личные источники дают им оценку и стимулируют покупку.

При организации продаж услуги турфирмы необходимо интересоваться, когда потребители впервые услышали об этой услуге, что это была за информация, насколько они доверяют этому источнику. Эти данные помогут при подготовке эффективной рекламной компании и планов стимулирования сбыта.

Оценка вариантов

Хотя невозможно вывести единую схему процесса оценки вариантов, можно определить некоторые основные принципы, помогающие его понять.

Каждый покупатель видит нужный ему товар как некий набор атрибутов. Например, турпоездка состоит из проживания, питания, переезда, экскурсий, качества обслуживания, цены. Для разных потребителей разные атрибуты представляются более актуальными, поскольку больше отвечают их потребностям.

Каждый из этих атрибутов может удостаиваться разного внимания со стороны потребителей. То есть каждый из потребителей уделяет каждому из них большее или меньше внимание в зависимости от своих потребностей.

Часто потребитель вырабатывает свои собственные представления о рейтинге каждого из известных ему предприятий. Такой набор представлений об определенном предприятии известен как имидж фирмы. Представления потребителя об атрибутах предприятия могут значительно отличаться от самих атрибутов из-за избирательности его восприятия, избирательного искажения воспринятого и избирательного запоминания.

К каждому из атрибутов потребитель подходит с точки зрения его функциональной пользы, которую можно установить, замечая, как меняется общая оценка при изменении различных атрибутов.

Процесс принятия решения о покупке нового товара

В данном случае необходимо рассмотреть один из частных аспектов процесса принятия решения о покупке: как потребитель подходит к покупке нового товара (услуги).

Новым товаром назовем продукт, услуги или идею, воспринимаемые потенциальным потребителем как новые. Нас интересует, как потребители впервые узнают о новом товаре и как они с ним осваиваются, решая, приобретать ли его или не приобретать. Таким образом, под процессом освоения нового товара мы понимаем умственный процесс, в результате которого индивидуум, впервые услышавший о новинке, узнает о ней достаточно, чтобы приобрести.

**2.2.3 Этапы процесса освоения товара**

Стадия осведомленности. Потребитель имеет некоторые сведения о товаре, но этой информации ему явно не хватает.

Стадия интереса. Потребитель собирает информацию о новом товаре.

Стадия оценки. Потребитель раздумывает, стоит или не стоит приобретать новый товар.

Стадия испытания. Потребитель берет товар на пробу, чтобы убедиться в том, представляет ли он ценность или нет.

Стадия освоения. Потребитель решает стать регулярным пользователем новинки.

Таким образом, необходимо помогать потребителю пройти эти стадии. Необходимо заранее обеспечить осведомленность потенциальных потребителей о новой услуге. Интерес к ней должен стимулироваться через публикации в прессе и т.п. В этот период на целевом рынке должна установиться благоприятная оценка новой услуги. На время испытательного периода (или испытательных групп туристов) будут назначены пробные цены, чтобы уменьшить риск разочарования со стороны первых туристов. Во время этого периода необходимо работать максимально хорошо, чтобы помочь потенциальной клиентуре освоиться с услугой и, таким образом, формировать будущих постоянных клиентов.

**2.2.4 Жизненный цикл продукта (ЖЦП)**

Как и любой другой продукт, туристский продукт живет на рынке определенное время, затем он вытесняется с рынка другим более совершенным. С этим явлением связывается понятие жизненного цикла продукта. ЖЦП - время с момента первоначального появления продукта на рынке до момента прекращения его реализации на данном рынке. Жизненный цикл описывается изменением показателей объема продаж и прибыли во времени и состоит из следующих стадий: внедрение на рынок, рост, зрелость и спад.

Стадия внедрения продукта на рынок характеризуется незначительным ростом объема продаж и может быть убыточной из-за первоначальных финансовых вложений на создание продукта, затрат на маркетинг, малых объемов выпуска продукта и неосвоенности его производства.

Прогнозы позволяют предполагать, что продукт достаточно быстро выйдет на второй этап - этап роста (развитие и изменение спроса в зависимости от различных факторов рассматривается ниже).

На стадии роста предприятие получает максимальную прибыль за счет увеличения объема продаж, связанного с ростом популярности продукта и низким уровнем конкуренции, при относительно невысоких затратах на маркетинг; создается торговая марка, которая на дальнейших этапах жизни турпродукта помогает поддерживать определенный уровень спроса.

Специфика услуги, заключающаяся в том, что данный вид туризма является и познавательным, и рекреационным, то есть потребность, в котором не исчерпывается, будет основой продления данного этапа в ЖЦП. В целом, лояльности клиента в отношении турфирмы лучше всего добиваться путем персонифицированного обслуживания, то есть гость должен чувствовать, что фирма дорожит им и уделяет много внимания персонально ему. Удерживать клиента также можно путем предоставления ему скидок во время повторных посещений, бесплатных услуг, которые не принесут материальных потерь фирме, а станут частью имиджевой рекламы.

Для того, чтобы максимально продлить период роста для данного турпродукта, предприятие может использовать следующие методы:

повышение качества продукта (данный метод на сегодняшний день наиболее актуален для сферы туризма, так как потребности туристов очень быстро растут, появляется такое понятие как «новый турист», который требует высокого качества не только роскошных и дорогих продуктов, но и всех остальных);

выпуск модернизированного продукта (изменение видов услуг, разнообразие дополнительных услуг, переоснащение турфирмы по мере морального и физического старения и т.д. позволят предприятию следить и следовать за изменением спроса, что соответственно, приведет к поддержанию высокого уровня объема продаж);

проникновение в новые сегменты рынка (необходимо искать новые рынки, появление которых будет обусловлено прогнозируемым улучшением экономической ситуации в стране и ростом доходов населения при приоритетном развитии внутреннего туризма);

использование новых каналов распределения (данный метод используется в достаточно редких случаях, когда выбранные ранее каналы распределения не обеспечивают достаточного уровня объемов продаж, либо когда предприятие меняет целевой сегмент работы);

переориентация рекламы (в соответствии с модными течениями: реклама экологически чистого отдыха и т.п., в зависимости от преобладающих тенденций в мотивации поездок)

своевременное снижение цены для привлечения дополнительных клиентов (это также может использоваться для снижения сезонных колебаний).

Помимо особенностей ценовой политики для снижения сезонных колебаний, может использоваться диверсификация продукта в периоды сезонного спада. Целесообразно привлекать коллективные мероприятия, организовывать тематические туры.

Длительность этапов жизненного цикла продукта в значительной мере зависит от социально-экономического положения потребителей данного продукта. Так как количество туристов будет увеличиваться, то следует ожидать постоянно растущий спрос на турпродукт. Предполагается также, что доходы населения в несколько последующих лет не будут снижаться, хотя и не произойдет их значительного роста, это все же позволит при правильно проводимой ценовой политике обеспечивать такие объемы продаж, которые будут необходимы для получения стабильной прибыли.

Обоснование выбора продукта для производства как соответствие между ЖЦП и предпочтениями потребителя

В настоящее время развитие туризма в России приводит к становлению массового туризма. Из предмета роскоши туризм становится потребностью для большинства населения, что в высокоразвитых индустриальных странах произошло в послевоенные годы. В стране происходит формирование индустрии отдыха, меняется отношение людей к туризму, монополизм уступает место конкуренции. Подобная ситуация складывалась в Германии в послевоенные годы. Германское государство оказывало содействие в организации групповых поездок на отдых - круизов, железнодорожных туров, туристических походов. Умеренные цены способствовали первому «туристскому буму» в Германии. Туризм одиночек постепенно уступал место групповому туризму широких масс. К 1974 году интенсивность туризма в Германии составила 50%, что позволяло говорить о сформировавшемся в стране массовом туризме, в котором принимала участие большая часть населения (интенсивность туризма показывает, какая часть населения страны ежегодно совершает хотя бы одну туристскую поездку, и рассчитывается как отношение данной величины ко всему населению страны или к той его части, которая старше 14 лет). Возможность переноса опыта западноевропейских стран на Россию обусловлена тем, что расширение рынка и насыщение его товарами обуславливают расширение разнообразия потребностей, среди которых отдых и познавательный туризм занимает не последнее место.

Далее, по опыту западноевропейских стран можно ожидать падение темпов роста интенсивности туризма, однако его развитие станет более устойчивым.

Также на данном этапе развития туризм превращается из конвейерного в дифференцированный, что определяет разнообразие потребностей и мотиваций туристов, множественность узкоспециализированных сегментов в туристском спросе, разнообразие предлагаемых услуг и ярко выраженную специализацию туристского предложения. Однако, следует отметить, что массовый туризм в России в связи с очень большим расслоением общества по доходам, будет носить как конвейерный, так и дифференцированный характер. Для потребителя со средним доходом основным мотивом поведения является рекреационный аспект туризма: отдых как средство восстановления сил после повседневного тяжелого труда. Это приводит к стандартизации туристских услуг и формированию «конвейерного массового туризма». Аналогично стандартизации подвергается и познавательный туризм.

У людей с высокими доходами усложняется мотивация туристского спроса, рекреационный аспект туризма теряет свою определяющую роль. Следовательно, задачей производителя становится дифференциация услуг, их многообразие. Абсолютно необходимой становится ориентация на удовлетворения потребностей отдельной личности с ее разнообразными запросами, а не обезличенно стандартизированной потребности нивелированного индивида.

Туризм как отрасль экономики приобретает все более заметную роль. По данным ВТО на 1995 год вклад туризма в ВНП составлял от незначительной цифры 0,1% в Японии до 4,8% в Испании. Существуют также такие страны как Турция, Греция, Тунис и т.д., которые в основном живут за счет туризма. Россия, обладая значительными ресурсами для развития туризма, еще не получает от него доходов в том объеме, в котором он потенциально возможен. Однако, сейчас наметились некоторые тенденции к изменению данного положения. Во-первых, это несомненный прорыв в правовом регулировании туристской деятельности. Во-вторых, безусловно, положительным фактором развития российского рынка туризма является растущее число и влияние объединений туроператоров и турагентств. В-третьих, заметно активизировался рынок образовательных услуг для сферы туризма.

Сейчас в России основная поддержка оказывается внутреннему, въездному и социальному туризму, как источникам дохода. Резко сокращается выезд туристов за границу, что явно свидетельствует о снижении доходов населения. Имеющиеся в России ресурсы для развития данных видов туризма позволяют предполагать, что их развитие приведет к росту благосостояния страны.

До настоящего момента в России складывалась ситуация, когда при низких доходах населения и слабой экономической конъюнктуре, платежный баланс России по статье туризм все же имел отрицательное значение, то есть выезд туристов значительно превышал въезд. Однако, это свидетельствовало не о высоких финансовых возможностях наших туристов, а об очень низком уровне развития инфраструктуры и индустрии туризма в стране. Сейчас, когда значение туризма в увеличении экспорта стало очевидным, государство наконец стало обращать внимание на эту отрасль экономики (пока, к сожалению, поддержка государства в этой области ограничивается принятием законов и других нормативно-правовых актов, которые хоть и являются «толчком» к развитию туристской отрасли, все же не могут быть достаточными при отсутствии государственного финансирования развития туризма), однако в дальнейшем можно рассчитывать на государственную поддержку предприятий этого вида деятельности, по мере того как туризм будет приносить доход в бюджет (в основном, в виде налоговых поступлений).

В дальнейшем следует ожидать увеличение значения туристского баланса, так как тенденция снижения реального дохода населения сохранится, либо повышение их не будет настолько значительным, чтобы это привело к росту выездного туризма, а торговый баланс России после кризиса 1998 года имеет положительное значение, то есть экспорт превышает импорт.

**2.2.5 Регионы-поставщики туристов**

Основными потребителями туристских услуг являются российские граждане. Для формирования устойчивого спроса были использованы предыдущие контакты турфирмы, т.о. основные регионы-поставщики туристов это Москва и Московская область. Дополнительные:

Ленинградская обл.

Северо-Западный и северные регионы России

Другие регионы РФ

Страны Балтии

СНГ

Финляндия

**2.3 Маркетинг**

**2.3.1 Анализ состояния отрасли туризма в Санкт-Петербурге**

Туризм в 20 веке стал явлением мирового масштаба. Всемирная туристская организация при ООН отводит туризму место одной из крупнейших, высокодоходных и наиболее динамично развивающихся отраслей мировой экономики. Туристская индустрия дает 6% мирового национального продукта, 7% мировых инвестиций, 11% потребительских расходов, 5% всех налоговых поступлений. В 1998 г. 625 млн. жителей планеты отправились в путешествия, сумма поступлений от международного туризма в бюджеты всех стран составила 445 млрд. долларов США. На первых позициях по этому показателю США, Италия, Франция. Россия занимает 16-е место, ее доход от туризма равен 7,1 млрд. долл. США.

Санкт-Петербург, крупнейший туристский центр России, по данным ЮНЕСКО, вошел в восьмерку наиболее привлекательных для туристов городов мира.

Рост туризма в Санкт-Петербурге за последние три года соответствует среднемировым показателям, однако, у города есть реальные возможности выйти на уровень развитых в туристском отношении стран. Так, в 1999г. город принял 1 млн. 750 тыс. иностранцев, в Петербурге побывали около 500 тысяч туристов из России и стран СНГ. За три квартала 2000г. поток зарубежных туристов составил 1,8 млн. человек. Число гостей из регионов России и стран СНГ выросло на 5-6% по сравнению с 1999 г.

Среднегодовая загрузка отелей колеблется в зависимости от сезона от 25 до 100%. Санаторно-курортный комплекс в пределах административного ведения города включает 43 санаторно-курортных предприятия с общим числом мест свыше 13000.

Основной доход в туристской индустрии Санкт-Петербурга приносит иностранный туризм. В результате исследований было установлено, что основной поток туристов в Санкт-Петербург формируют Финляндия, Германия, США, Швеция, Франция, Великобритания, Италия, Литва, Латвия, Эстония. Анкетирование показало, что наиболее популярными для сотрудничества в сфере туризма у петербургских турфирм остаются следующие страны: Финляндия, Швеция, Германия, Эстония, Дания, Литва, Латвия, Польша. Наибольшим спросом у горожан пользуются туры в Финляндию, Швецию, Германию.

В настоящее время в Санкт-Петербурге туристской деятельностью занимается около 1000 фирм. В минувшем году лицензии на право осуществления международной туристской деятельности получили 339 юридических лиц. Состав турорганизаторов периодически обновляется.

Анализ туристской инфраструктуры Санкт-Петербурга применительно к предполагаемому турпродукту

**2.3.2 Туристские ресурсы Санкт-Петербурга**

Являясь крупнейшим мировым научным, культурным и историческим центром, Санкт-Петербург обладает уникальной базой для развития познавательного и рекреационного туризма. Однако, учитывая тенденции к специализации на рынке туроператоров, необходимо искать новые подходы к освоению ресурсов Санкт-Петербурга.

**2.3.3 Анализ средств размещения в Санкт-Петербурге**

В Санкт-Петербурге по виду деятельности «гостиничное хозяйство» зарегистрировано 161 предприятие. Общий анализ деятельности гостиничного сектора города основан на данных, которые регулярно предоставляют свыше 100 объектов размещения, расположенных в городе и ближайших пригородах.

Из указанного количества средств размещения 67 объектов представляют собственно гостиницы. Из них четыре относятся к Первому классу ( «Астория», «Англетер», Гранд Отель «Европа», «Невский Палас») с общим количеством номеров 1012 на 2014 мест. Эти гостиницы находятся под управлением таких авторитетных международных гостиничных компаний, как Kempinski, ITT Sheraton, Rocco Forte New Hotels’ Group.

Рынок гостиниц Среднего класса составляет 27 гостиниц 4-х и 3-х звездной категории. (Количество номеров – 6574, мест – 11920). Количество отелей Среднего класса увеличилось (с 24 в 1997 г. до 27 в 1999 г.) в связи с переходом в эту группу ряда гостиниц из группы Экономического класса по результатам добровольной сертификации в конце 1998 г. и в 1999 г. Наиболее значимые гостиницы среднего класса – это «Пулковская», «Прибалтийская», «Москва», «Санкт-Петербург», «Октябрьская».

Гостиницы Экономического класса представлены 36 (количество номеров – 3609, мест – 6715) объектами размещения уровня 1-2 звезд, общежитиями гостиничного типа, объектами типа «хостел». Экономический класс гостиниц, несмотря на потерю части своих объектов в пользу Среднего класса, приобрел ряд новых средств размещения с небольшим количеством номеров и увеличился с 32 объектов в 1997 г. до 36 в 1999 г. за счет появления средств размещения при турфирмах, бизнес-центрах и т.д.

Сократилось количество ведомственных гостиниц и гостиниц учебных заведений с 43 в 1997 г. до 36 в 1999 г. после финансового кризиса 1998г. многие ведомства закрыли или перепрофилировали свои гостиничные объекты размещения в связи с недостатком средств на их содержание.

По прогнозам международных экспертов на период с 1998 до 2008 г. ежегодное увеличение спроса на места в гостиницах первого класса составит 9,5 %, в гостиницах среднего класса – 9%, в гостиницах низкого тарифа – 5 %.

Проведенные маркетинговые исследования показывают, что трех пятизвездочных гостиниц недостаточно для Санкт-Петербурга. Исследования также показывают, что в ближайшей перспективе доминирующей категорией на гостиничном рынке Санкт-Петербурга станут гостиницы среднего класса. Уже сейчас, в период туристического сезона, спрос на гостиничные места в отелях этой категории значительно превышает предложение. Поэтому городом подготовлены проекты строительств новых гостиниц всех категорий, а также проекты реконструкции и развития существующих гостиниц.

**2.4 Анализ конкуренции**

Любой фирме противостоит широкий спектр конкурентов. Рыночная теория гласит, что для того, чтобы преуспеть в бизнесе, фирма должна удовлетворять потребности клиентов лучше, чем ее конкуренты. Она должна приспособиться не только к изменяющимся потребностям клиентов, но и к стратегиям конкурентов. Фирма должна получить стратегическое преимущество, внедрив в сознание клиентов приоритет своих товаров.

Единой стратегии конкурентной борьбы не существует. Каждая фирма должна выбирать стратегию соответственно своим размерам и положению на рынке.

В настоящее время в Санкт-Петербурге существует около 50 фирм-туроператоров, специализирующихся на приеме туристов в Санкт-Петербурге, имеющих лицензию КТРК. По результатам опроса, проведенного СНО ИТ и ГХ, 22% опрошенных туроператоров занимаются приемом исключительно иностранных туристов, 16% - принимают только российских граждан, а 62% принимают и российских и иностранных туристов.

Следует отметить, что на рынке въездного туризма большинство питерских фирм-туроператоров начали работать не так давно. Это можно объяснить кризисом 17 августа 1998 года, после которого российские граждане уже не могли позволить себе путешествия за границу в прежнем объеме. Прибыль фирм, работающих на выезд, снизилась и многие из них переориентировали свой бизнес на рынок въездного туризма.

Сегодня 34% питерских фирм принимает в год от 1000 до 5000 туристов. Многие турфирмы (30%) обслуживают еще меньшие количество туристов – к ним приезжает от 100 до 500 человек ежегодно. И всего лишь 6% опрошенных серьезно, и как правило, давно работает на въезд – каждая из них принимает более 50 тыс. туристов в год.

Говоря о наиболее перспективных видах туризма, то нужно отметить, что приоритет отдается познавательному туризму. На втором месте стоит деловой туризм, приносящий значительно больший доход, чем познавательный, поскольку, в среднем, пребывание туриста приехавшего с деловыми целями, обходится дороже. Третье место занимает такой вид туризма как «Белые ночи».

Как и любая компания «Содружество» имеет конкурентов. Определяя потенциальных конкурентов, мы руководствовались информацией, полученной от работников турфирм, личной информацией, а также данными, полученными в результате анкетирования. Результаты приведены в таблице 3:

Таблица 3 - Сравнительный анализ фирм

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  Фирмы Области Сравнения | «Содружество» | «Атлас» | «НЕВА» | «МИР» | «Лира» |
| Имидж туристского предприятия | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| Кадры | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| Ассортимент услуг | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| Цены на продукцию и услуги | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| Автоматизация | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Качество предлагаемой продукции | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| Маркетинговые исследования | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Реклама и другие методы стимулирования сбыта | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |

В данной таблицы данные характеристики работы фирм были оценены по пяти бальной системе, где: 1 – необходимо обратить повышенное внимание, требуются значительные доработки данной характеристики; 2 – имеются серьезные недостатки, характеристика нуждается в совершенствовании; 3 – требуется исправление отдельных недостатков и совершенствование характеристики; 4 – можно улучшить данную характеристику; 5 – есть возможности для дальнейшего совершенствования характеристики

Итак, в результате исследования наилучшие позиции на рынке занимает туристская фирма «Нева» со значительным отрывом от остальных по ассортименту услуг и завоеванному имиджу. За ней следует туристская фирма «Лира», благодаря автоматизации, подготовке кадров и репутации, созданной за время своего существования. Тройку лидеров замыкает фирма «Содружество», которая обладает неплохими перспективами на будущее, если только она подойдет более квалифицированно к своей рекламной кампании, а так же уделить достойное внимание прогрессивным технологиям, подготовке и переподготовке кадров.

**2.5 Производство**

**2.5.1 Собственные ресурсы**

К собственным ресурсам, оказывающим непосредственное воздействие на производство и реализацию услуги, относится наличие собственной гостиницы тур класса на 100 мест. Кроме того, положительно на производство услуги влияют налаженные связи, контакты, наличие договоров с музеями города, что обеспечивает сокращение времени, затрачиваемого на налаживание производства услуги, и значительно повышает эффективность работы турфирмы.

**2.5.2 Описание технологических процессов**



Рис. 2 - Описание примерного базисного пакета услуг

Для расчета экономической эффективности производства туруслуг необходимо составить примерный базисный турпакет, на основании которого будут производиться дальнейшие расчеты (рис. 4).

Ниже приведены характеристики примерного базисного пакета услуг турфирмы:

Продолжительность тура: 5 дней (для российских туристов)

Трансфер: автобус «Икарус» на 49 мест

Примерное ежедневное время использования - с 10.00 до 18.00 (т.е. 8 часов + 1 час на подачу). Стоимость 1 часа использования автобуса составляет примерно 350 рублей.

**2.5.3 Проживание: гостиница выбранной категории**

Так как, исходя из вышесказанного, потребности различных групп потребителей различна, предлагается возможность использования нескольких вариантов размещения различных категорий (ниже представлены несколько вариантов проживания в порядке снижения комфортности).

Гостиница «Южная»

1-местн. номер – 300 руб./с завтраком

2х-местн. номер– 580 руб./с завтраком

3х-местн.номер – 600 руб./без завтрака

Хостел «Меншиковский» (квартирная система)

2х-местн. комната – 240 руб./без завтрака

завтрак – 35 руб./чел.

Гостиница тур. класса «Содружество»

Место в 4-х-местных номерах – 80 руб./без завтрака

Завтрак – 35 руб.

Питание: завтраки

Для минимизации стоимости тура предлагается включать в стоимость пакета только завтраки.

Экскурсионная программа: обзорная экскурсия по городу (затраты на экскурсовода + автобус),

Петропавловская крепость (16 р./чел.),

Зимний дворец Петра 1 (15 р./чел),

Эрмитаж (15 р./чел),

Михайловский замок (20 р./ чел),

Спас на крови (20 р./чел),

Юсуповский дворец (20 р./чел),

Ж/Д транспорта (15 р./чел),

посещение двух пригородов Санкт-Петербурга (ок. 35 р./чел. не считая заказ автобуса),

тематические экскурсии (затраты только на автобус)

Вариант тура (изменяется в зависимости от времени прибытия и отъезда группы).

1 день (эпоха Петра 1): прибытие группы, размещение в гостинице, обзорная экскурсия по городу (тематическая), Петропавловская крепость, Зимний дворец Петра;

2 день (эпоха Екатерины II): Эрмитаж, Екатерининский дворец в Пушкине, свободное время;

3 день (эпоха Павла 1): Михайловский замок, Павловск;

4 день (династия Романовых 19 век): Спас на крови, Юсуповский дворец;

5 день (Санкт-Петербург после 1917г.): тематическая экскурсия по городу с посещением Авроры, музей Ж/Д транспорта.

**2.5.4 Расчет экономической эффективности основного производства**

На основании требуемых затрат на производство туров, возможной стоимости туров, рассчитанной на основе среднерыночных цен конкурентных турфирм, рассчитаем экономическую эффективность работы турфирмы.

Расходы делятся на постоянные административные и переменные производственные.

К постоянным административным относятся:

МБП

Расходы на электроэнергию

Зарплата персонала

Аренда помещения

Канцелярские расходы

Транспортные расходы

Расходы на рекламу

Прочие коммерческие расходы

К производственным:

Стоимость проживания в гостинице

Стоимость питания

Стоимость аренды транспорта

Стоимость экскурсионного обслуживания

Стоимость услуг гида-экскурсовода

Стоимость страховки

В качестве базового примера в расчетах используются два вида туров:

Тур№1 с проживанием в гостинце туристского класса («Содружество»), стоимость 115р. с завтраком на человека в сутки;

Тур№2 с проживанием в гостинце две звезды («Южная»), стоимость 300р. с завтраком на человека в сутки.

Ниже приведены таблицы, в которых рассчитаны производственные затраты на производство турпродуктов и постоянные административные расходы.

Таблица 4 - Переменные производственные затраты

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тур с проживанием за 115 р. в сутки | Курс доллара |  30,00р.  |  |  |  |
| Кол. человек в группе | 35 |  |  |  |
| Наименование затрат | Единица измерения | Номинальная стоимость, руб. | Кол. на группу | Кол. на человека | ИТОГО на группу в сутки, руб | ИТОГО на человека в сутки, руб | ИТОГО на человека в сутки, $ |
| Проживание | сутки | 80 | 35 | 1 | 2800 | 80 | $2,67 |
| Питание (завтрак) |  | 35 | 35 | 1 | 1225 | 35 | $1,17 |
| Сопровождение | день работы гида | 500 | 1 |  | 500 | 14 | $0,48 |
| Транспорт |  ч. | 350 | 9 |  | 3150 | 90 | $3,00 |
| Вход в музеи | входные билеты в день | 35 | 35 | 1 | 1225 | 35 | $1,17 |
| ИТОГО |  |  |  |  | 8 900р. | 254р. | $8,5 |
| Тур с проживанием за 300 р. в сутки | Кол. человек в группе | 35 |  |  |  |
| Наименование затрат | Единица измерения | Номинальная стоимость, руб. | Кол. на группу | Кол. на человека | ИТОГО на группу в сутки, руб | ИТОГО на человека в сутки, руб | ИТОГО на человека в сутки, $ |
| Проживание  | сутки | 250 | 35 | 1 | 8750 | 250 | $8,33 |
| Питание (завтрак) |  | 50 | 35 | 1 | 1750 | 50 | $1,67 |
| Сопровождение | день работы гида | 500 | 1 |  | 500 | 14 | $0,48 |
| Транспорт |  ч. | 350 | 9 |  | 3150 | 90 | $3,00 |
| Вход в музеи | входные билеты в день | 35 | 35 | 1 | 1225 | 35 | $1,17 |
| ИТОГО |  |  |  |  | 15 375р. | 439р. | $15 |

Исходными данными в таблице «Переменные производственные затраты» являются: номинальная стоимость проживания, питания, сопровождения, транспорта, входные билеты.

Расчетные данные: количество на группу, ИТОГО на группу в сутки, ИТОГО на человека в сутки проживание, питание, сопровождение, транспорт, билеты в музеи, которые рассчитываются следующим образом:

Кол-во на группу = Кол. человек в группе \* Кол. на человека,

ИТОГО на группу в сутки = Кол-во на группу \* Номинальная ст-ть

ИТОГО на человека в сутки (питание или проживание или билеты) = Номинальная ст-ть \* Кол. на человека,

ИТОГО на человека в сутки (услуги гида) = Номинальная ст-ть / Кол. человек в группе

ИТОГО на человека в сутки (услуги транспорта) = ИТОГО на группу в сутки транспорта/ Кол. человек в группе

Таким образом переменные затраты на производство тура №1 составляют 254 руб. ($8,5) в сутки, на производство тура №2 составляют 439 руб. ($15) в сутки.

Таблица 5 - Постоянные административные затраты

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование постоянных расходов | Сумма расходов в месяц, руб | Сумма расходов в сутки, руб | Сумма расходов в сутки, $ | ИТОГО сумма расходов за месяц, $ |
| Аренда помещения | 8000р. | 267р. | $9 | $267 |
| Расходы на электроэнергию | 1200р. | 40р. | $1 | $40 |
| Расходы на стационарный телефон | 6000р. | 200р. | $7 | $200 |
| Расходы на воду | 60р. | 2р. | $0 | $2 |
| Оплата услуг мобильной связи | 500р. | 17р. | $1 | $17 |
| Оплата услуг Internet | 500р. | 17р. | $1 | $17 |
| Канцелярские расходы | 3000р. | 100р. | $3 | $100 |
| Зарплата | 15000р. | 500р. | $17 | $500 |
| Налоги на зарплату, социальный налог 36,5% | 5475р. | 183р. | $6 | $183 |
| Транспортные расходы, проездные документы, расход в сутки | 1500р. | 50р. | $2 | $50 |
| Расходы на рекламу | 6000р. | 200р. | $7 | $200 |
| ИТОГО | 47235р. | 1 575р. | $52 | $1 575 |

По данным, предоставленным бухгалтером фирмы, в месяц на административные расходы необходимо около $1575.

Доходная часть формируется за счет реализации туров. Цены рассчитаны исходя из среднерыночных цен на подобные услуги. Ниже представлена таблица дохода, получаемого от услуг основного производства.

Таблица 6 - Доход от продажи турпутевок

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование турпродукта | Стоимость тура на чел, $ | Продолжительность, дней | Ст-ть тура в сутки, $ | Кол-во продаваемых туров за месяц | Количество продаваемых туродней за месяц | Месячный доход | Доля в общих доходах  | Средний суточный доход |
| Тур с проживанием за 115 р. в сутки | $51  | 5 | $10  | 140 | 700 | $7 140  | 36,17% | $238  |
| Тур с проживанием за 300 р. в сутки | $90  | 5 | $18  | 140 | 700 | $12 600  | 63,83% | $420  |
|  |  | 10 | $28  | 280 | 1400 | $19 740  | 100,00% | $658  |

Из таблицы следует, что при продажах на уровне 280 путевок в месяц (8 групп по 35 чел.) месячный доход турфирмы составит около $19740.

Расчеты экономической эффективности основного производства с учетом всех затрат и возможных доходов представлены в нижеприведенной таблице.

Таблица 7 - Экономическая эффективность основного производства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование статей | Сумма за месяц, $ | Сумма за день, $ | Доля |
| ДОХОДНАЯ ЧАСТЬ |  |  |  |
| Тур с проживанием за 115 р. в сутки | $7 140 | $238 | 36% |
| Тур с проживанием за 300 р. в сутки | $12 600 | $420 | 64% |
| ВСЕГО ДОХОДЫ | $19 740 | $658 | 100% |
| РАСХОДНАЯ ЧАСТЬ |  |  |  |
| Переменные производственные затраты |  |  |  |
| Тур с проживанием за 115 р. в сутки | $5 933 | $198 | 33,41% |
| Тур с проживанием за 300 р. в сутки | $10 250 | $342 | 57,72% |
| ИТОГО переменные затраты | $16 183 | $539 |  |
| Процент переменных затрат в общей сумме затрат | 91% | 91% |  |
| Маржинальная прибыль | $3 557 | $119 |  |
| Постоянные затраты |  |  |  |
| Аренда помещения | $267 | $9 | 1,50% |
| Расходы на электроэнергию | $40 | $1 | 0,23% |
| Расходы на стационарный телефон | $200 | $7 | 1,13% |
| Расходы на воду | $2 | $0 | 0,01% |
| Оплата услуг мобильной связи | $17 | $1 | 0,09% |
| Оплата услуг Internet | $17 | $1 | 0,09% |
| Канцелярские расходы | $100 | $3 | 0,56% |
| Зарплата | $500 | $17 | 2,82% |
| Налоги на зарплату социальный налог 36,5% | $183 | $6 | 1,03% |
| Транспортные расходы проездные документы, расход в сутки | $50 | $2 | 0,28% |
| Расходы на рекламу | $200 | $7 | 1,13% |
| ИТОГО постоянные затраты | $1 575 | $52 |  |
| Процент постоянных затрат в общей сумме затрат | 9% | 9% |  |
| ВСЕГО РАСХОДЫ | $17 758 | $592 |  |
| ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ |  |  |  |
| Валовая прибыль/убыток | $1 982 | $66 |  |
| Рентабельность продукта 1, % | 17% | 17% |  |
| Рентабельность продукта 2, % | 19% | 19% |  |
| Налог на прибыль | 30% | 30% |  |
| Прибыль к распределению | $1 388 | $46 |  |
| Общая рентабельность продаж, % | 7% | 7% |  |

Таким образом при всех вышеперечисленных параметрах затрат и доходов ежемесячная прибыль будет составлять около $1388, чистая рентабельность производства 7%.

**2.5.5 Точка безубыточности**

Для расчета точки безубыточности (окупаемости затрат) необходимы следующие данные: переменные производственные затраты на производство туродня, постоянные затраты и стоимость тура в сутки (рис. 3).

Рис. 3

Переменные производственные затраты на человека в сутки на производство тура №1 составляют 8,5$, для тура №2 – 15$ (табл. 4); стоимость тура №1 в сутки – 10$, стоимость тура №2 в сутки – 18$ (табл. 6), постоянные затраты в месяц – 1575$ (табл. 5).

Ниже представлен графический метод расчета точки окупаемости (рис. 4):

Точка безубыточности производства для тура №1 находится примерно на уровне 900 туродней в месяц, т.е. для того чтобы фирма работала «в ноль» необходимо реализовывать 180 путевок в месяц (5 групп по 35 человек).

Рис. 4

Точка безубыточности производства для тура №2 находится примерно на уровне 500 туродней в месяц, т.е. 100 путевок в месяц (3 группы по 35 человек).

При алгебраическом способе расчета объемов реализации в точке окупаемости требуется следующая формула:

ОР = Ип + Ипо, где

ОР – объем реализации,

Ип – постоянные издержки,

Ипо – общая сумма переменных издержек

Ипо = К \* Ие, где

К – количество единиц,

Ие – переменные издержки на единицу продукции

ОР = Ип + К \* Ие,

ОР = К \* Ц, где

Ц – стоимость

К \* Ц = Ип + К \* Ие,

Таким образом, точка безубыточности рассчитывается следующим образом:

Тб = Ип /Ц – Ие

И составляет 1575/10,2-8,5=925 для тура №1,

1575/18-15=525 для тура №2.

При алгебраическом методе получили более точные данные, а именно точка безубыточности для тура №1 находится на уровне 925 туродней, а для тура №2 – 525 туродней, т.е. при таких объемах реализации выручка от реализации равна полной себестоимости услуг.

Таким образом, для того чтобы турфирма работала «в ноль», необходимо ежемесячно реализовывать 185 туров №1 или 105 туров №2.

**2.6 Организационный план**

**2.6.1 Организационная структура управления**

Анализ практики работы ряда турфирм показал, что существует несколько причин неэффективного управления:

неадекватная организационная структура

неадекватная организационная культура

неадекватная технология принятия решений

неоптимальное использование менеджерами своего рабочего времени

неадекватная система мотивации персонала

нетрадиционное использование менеджерами рабочего времени

несоответствующий уровень компетенции менеджеров.

Для того, чтобы разработанная стратегия способствовала реальному повышению эффективности фирмы, необходимо наличие пяти взаимосвязанных составляющих:

адекватной структуры организации

стратега-лидера

адекватной культуры

принципов и инструментов стратегического управления

системы отбора и обучения персонала.

Несомненно, все вышеперечисленные факторы необходимо учитывать при организации работы турфирмы.

Данную организационную структуру можно признать наиболее целесообразной для рассматриваемой специализированной некрупной фирмы-туроператора. Однако, в зависимости от объемов производства, данная организационная структура может быть несколько изменена. Для существующей турфирмы на начальном этапе ее деятельности оргструктура может быть упрощена за счет совмещения одним менеджером функций двух или, в исключительных случаях, трех менеджеров до тех пор, пока достигнутый объем производства не потребует разделения функций. В этом случае упрощенная организационная структура позволит наиболее эффективно и с меньшими временными затратами наладить производство. На данном этапе развития фирмы менеджер по въездному и внутреннему туризму выполняет функции и менеджера по транспорту, музеям и экскурсиям и менеджера по работе с гостиницами, предприятиями питания и сферой развлечения. Менеджер по выездному туризму пока отсутствует, т.к. фирма пока не занимается отправкой туристов, но планирует в дальнейшем.

Численность персонала

Численность персонала находится в зависимости от объемов производства и, соответственно, нагрузки, которую может без ущерба для производства нести каждый сотрудник. Исходя из представленной выше организационной структуры и функций, выполняемых каждым сотрудником (менеджером), можно предположить, что на начальном этапе, при относительно небольших объемах производства, возможно совмещение менеджерами функций.

Таким образом, за счет сокращения количества персонала обеспечивает минимизацию затрат на заработную плату, минимизацию потерь времени и эффективную координацию деятельности сотрудников.

Однако, при подобном подходе необходимо не допустить перегрузку сотрудников при наращивании объемов производства и расширении спектра предлагаемых услуг и своевременно разделить функции между большим количеством сотрудников. В настоящее время численность персонала фирмы составляет 5 человек.

Для четкого разграничения обязанностей необходимо наличие должностных инструкций (Приложение 5).

**2.6.2 Заработная плата**

В целях повышения эффективности работы персонала и администрации необходимо создавать такие условия, при которых каждый работник, независимо от своего положения в структуре организации, должен быть заинтересован в качестве продукта своего труда. А соответственно и заработная плата должна исчисляться, учитывая эффект от работы сотрудника. Главная трудность состоит в правильности установления критериев оценки работы сотрудников.

Для установления мотивирующих факторов работы сотрудников, необходимо применять три основополагающих способа расчета заработной платы:

Процент от прибыли. Заработная плата сотрудников, от деятельности которых напрямую зависит прибыль фирмы, должна рассчитываться по формуле: гарантированный оклад + процент от приносимой ими прибыли.

Тарифная ставка. Зарплата сотрудников, чей объем выполняемых работ неодинаков изо дня в день, рассчитывается по тарифной ставке за определенный вид работ.

Оклад. Сотрудники чей круг обязанностей и объем работ является практически неизменным изо дня в день и от которых напрямую не зависит прибыль турфирмы получают зарплату в виде фиксированного оклада. Например, сотрудники бухгалтерии получают оклад за выполнение своих должностных обязанностей, т.к. иная форма оплаты труда приведет к злоупотреблениям: процент от прибыли – к искажению бухгалтерских документов, тарифная ставка – к излишней бюрократии.

Ниже представлена таблица расчета затрат на заработную плату сотрудников, исходя из ее ставок, способа расчета и среднесписочной численности сотрудников на начальном этапе работы турфирмы. Также приведены доли затрат на каждого сотрудника в общей структуре фонда оплаты труда и итоговая сумма затрат.

Таблица 8 - Расчет затрат на заработную плату персонала

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Должность | Должностной уровень | Размер зарплаты 1-ой штатной ед., $/месяц | Списочая численность штатных единиц в месяц | Итого сумма з/п за месяц, $ | Итого сумма з/п за день, $ | Доля зарплаты  |
| 1 | Генеральный директор | руководитель организации | 150 | 1 | 150 | 5,00 | 30,00% |
| 2 | Секретарь | секретарь | 50 | 1 | 50 | 1,67 | 10,00% |
| 3 | Гл. бухгалтер  | топ-менеджер | 100 | 1 | 100 | 3,33 | 20,00% |
| 4 | Менеджер по маркетингу и продажам | топ-менеджер | 100 | 1 | 100 | 3,33 | 20,00% |
| 5 | Менеджер по экономике и финансам  | топ-менеджер | 0 | 1 | 0 | 0,00 | 0,00% |
| 6 | Менеджер по въездному и внутреннему туризму | топ-менеджер | 100 | 1 | 100 | 3,33 | 20,00% |
| 7 | Менеджер по транспорту, музеям и экскурсиям | топ-менеджер |  | 1 | 0 | 0,00 | 0,00% |
| 8 | Менеджер по работе с гостиницами, предпр. питания и сферой развлечений | топ-менеджер |  | 1 | 0 | 0,00 | 0,00% |
| 9 | Менеджер по выездному туризму | топ-менеджер |  | 1 | 0 | 0,00 | 0,00% |
|  | ИТОГО |  |  | 9 | $500 | $17 | 100% |

**2.7 Стратегия**

**2.7.1 Товарная политика**

Позиционирование товара на рынке

Позиция товара – это оценка товара потребителями по основным его характеристикам, т.е. оценка потребителем места, позиции, которое занимает данный товар по отношению к товарам-конкурентам.

Здесь могут быть применены несколько стратегий позиционирования. Во-первых, позицию услуги может определить ее специфическое свойство. В данном случае таким специфическим свойством является предоставление информации о Санкт-Петербурге в четко структурированной форме (по эпохам).

Позицию услуги можно также определить на основе потребностей, которые она удовлетворяет, или выгод, которые она несет. Здесь возможна следующая комбинация: данная услуга удовлетворяет все основные потребности по посещению Санкт-Петербурга, получению новой информации, смене обстановки, а также позволяет получить новые оригинальные знания и неординарные впечатления.

**2.7.2 Конкурентоспособность услуг, предоставляемых турфирмой**

Конкурентоспособная услуга обладает какими-либо конкурентными преимуществами. В нашем случае, конкурентными преимуществами являются:

наличие уникальных услуг, отсутствующих у конкурентов;

индивидуальный подход к клиентам;

эксклюзивный материал экскурсионных программ;

преимущество в более низкой цене на дополнительные услуги.

**2.7.3 Диверсификация услуг**

В основу диверсификации услуг с учетом из специфики, целесообразно положить демографическую, психографическую и поведенческую сегментацию потребителей. Демографическая сегментация включает деление рынке на группы потребителей на основе демографических признаков, таких как возраст, пол, жизненный цикл семьи, доход, род занятий, образование, религия, раса и национальность. Психографическая сегментация делит потребителей на разные группы в соответствии с характеристикой личности, стилем жизни, принадлежностью к социальным классам. Поведенческая сегментация делит потребителей на группы на основе их знания о продукте, отношения к нему, реакции на него и опыта его использования.

**2.7.4 Формы предоставления услуг**

Формы предоставления услуг, независимо от их специфики, целесообразно использовать общепринятые на рынке туристских услуг, а именно: предложение комбинации услуг, составляющих турпакет. При этом целесообразно различать групповые и индивидуальные туры. Однако для более эффективного использования всех ресурсов турфирмы предлагается предлагать групповые туры российским гражданам, в отношении же зарубежных стран целесообразно использовать комбинацию группового и индивидуального обслуживания, так как при работе с зарубежными потребителями сложнее вычленить характеристики индивидуумов, которые могут объединить их в группы для пользования специфической новой услугой турфирмы, что может сказаться на эффективности рекламной кампании и степени удовлетворения потребностей туристов.

**2.7.5 Ценовая политика**

Ценообразование

В основу определения базовых цен на услуги положено мнение покупателей (готовность потратить определенную сумму), рыночная цена и издержки производства услуги.

Ценовые стратегии целесообразно менять в зависимости от того, как товар/услуга проходит свой жизненный цикл. В данном случае на начальном этапе адекватно использование стратегии «прорыва на рынок». В этом случае вместо того, чтобы сразу устанавливать высокую цену, проходя мимо маленьких, но выгодных рыночных сегментов, фирма устанавливает на начальном этапе низкую начальную цену, что способствует быстрому и глубокому проникновению на рынок, привлекая многих покупателей и завоевывая большую рыночную долю.

Для установления низких цен существуют несколько необходимых условий:

рынок настолько высокочувствителен к цене, что низкая цена произведет больший рыночный рост;

имеются условия для экономии, которые при повышении объема продаж уменьшают затраты;

низкая цена должна помочь быть вне конкуренции.

**2.7.6 Приемы ценового воздействия на покупателя**

Предполагается введение системы скидок для привлечения большего количества клиентов, включающей следующие скидки:

Таблица 9 - Виды скидок

|  |  |
| --- | --- |
| Вид скидки | Обоснование |
| 1. Групповые скидки | При единовременном приобретении путевок большой группой лиц (учитывается сезон, поскольку в период большой загрузки делать подобную скидку нецелесообразно) |
| 2. Скидка при оплате путевки заблаговременно  | Например, скидка при оплате пакета несколькими месяцами ранее. Однако цена на путевку в период поездки выше, чем в обычные дни, поэтому такая скидка для покупателя имеет скорее психологический смысл, а турфирма получает гарантированного клиента |
| 3. Детские скидки | Поскольку затраты на ребенка незначительные, скидка является скорее психологической |
| 4. Сезонные скидки | Скидки на путевки, приобретаемые клиентами в период низких объемов продаж турфирмы |
| 5. Скидки при покупке пакетов услуг | Так как турист оплачивает определенный набор услуг на большую сумму, при этом скидка незначительная и имеет скорее психологический характер |
| 6. Скидки постоянным клиентам | Подобный вид скидки начинает работать через 1-1,5 года с момента открытия турфирмы. Предпочтительно формировать круг постоянных клиентов из групп лиц, объединенных какими-либо интересами, коллективов фирм. Предполагаем, что подобные клиенты имеют широкие связи, способны обеспечить положительный имидж и устную рекламу турфирмы в обществе. |

В то же время, помимо ценового воздействия на потенциальную группу клиентов необходимо применить комплекс мер, включающих активную рекламу, PR, поддержку продаж.

**2.7.7 Рекламная политика и PR-мероприятия**

Выбор канала распространения рекламы

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ К ОПРЕДЕЛЕННЫМ СРЕДСТВАМ ИНФОРМАЦИИ

Здесь необходимо учитывать характеристику основных видов средств распространения информации. (Табл. 10.)

Таблица 10 - Эффективность средств распространения рекламы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Средства информации | Процент в общем объеме | Преимущества | Недостатки |
| Газеты | 23,4 | Гибкость; своевременность; хороший местный рыночный охват; широкое распространение; высокая степень доверия | Низкое качество воспроизведения; низкая проходимость среди аудитории |
| Телевидение | 22,4 | Комбинирует изображение, звук и движение; обращается к чувствам; высокое внимание; высокая степень охвата  | Высокая абсолютная стоимость; высокий уровень различных реклам; мимолетность показа; меньшая выборочность аудитории |
| Рассылка рекламы по почте | 6,6 | Массовое использование; высокая географическая и демографическая селективность; низкая цена | Только звуковое воспроизведение; более низкое внимание, чем при рекламе на телевидении; нестандартизированные структуры расценок; мимолетность объявления |
| Журналы | 5,3 | Высокая географическая и демографическая селективность; доверие и престиж; высококачественное воспроизведение; длинный срок жизни сообщения; хорошая «проходимость» среди читателей | Длительное время закупки объявления; в некоторой степени ненужная циркуляция; никакой гарантии позиции размещения рекламы |
| Другие | 23 |  |  |
|  |  |  |  |

**2.7.8 Этапы проведения рекламной кампании**

Необходимо составить временной график размещения рекламы в течение года с учетом факторов сезонности и ожидаемых конъюнктурных изменений в соответствии с этапами жизненного цикла продукта.

1-й этап. Создание продукта. На данном этапе происходит детальная разработка будущей рекламной политики и осуществление первых рекламных акций. Возможна подготовка рекламного материала и знакомство с ним потенциальных продавцов-агентов.

2-й этап. Выход на рынок. Целесообразно проводить интенсивную рекламу, требующую высоких затрат, чтобы проинформировать потенциальных клиентов о выходе турфирмы на рынок и сформировать первоначальный спрос. Среди приемов ознакомления потенциальных клиентов с продуктом могут применяться так называемые рекламные туры.

3-й этап. Этап роста. Проводится пульсирующая реклама (неравномерное размещение рекламы в рамках одного временного периода). Это связано с сезонным характером предлагаемой услуги и необходимостью повышения интенсивности рекламы в периоды межсезонья для сглаживания неравномерности спроса. Кроме того, использование пульсирующего графика позволит туристам глубже ознакомиться с обращением и сэкономить средства.

4-й этап: Период максимального объема продаж. Затраты на рекламу невысокие, низкая интенсивность рекламы в целях предотвращения избыточного спроса на услугу.

5-й этап: Поддержка спроса. Далее для поддержания необходимого уровня спроса/объема продаж следует проводить мероприятия напоминающей рекламы, которая стремится уверить нынешнего покупателя в правильности сделанного им выбора. Это тем более важно с учетом того, что наибольший процент прибыли хорошо зарекомендовавшему себя предприятию индустрии туризма/гостиничных услуг приносят постоянные клиенты.

Планирование типичной PR-кампании включает в себя следующие этапы:

1-й этап: Определение проблемы. На данном этапе изучается настоящее состояние объекта и ставится основная цель кампании. Например, в условиях нового турпродукта для потребителей целью кампании является привлечение общественности и СМИ для распространения информации о продукте.

2-й этап: Предложения по достижению цели. Формулируются стратегии, - модели действий, показывающие как достичь цели. Определяются инструменты PR, используемые для достижения цели. Элементами «предложений» могут быть:

Целевые аудитории.

Основные сообщения – конкретные обращения. Коммуникационные средства. К их числу можно причислить интервью, статьи, обращения в СМИ с учетом особенностей выбранного сегмента.

Команда реализации проекта. Производится отбор и набор работников службы маркетинга для непосредственного планирования PR-кампании и ее проведения.

Временные рамки мероприятия и затраты на них.

3-й этап: Тактические решения. Здесь дается развернутый детальный план действий, реализующий стратегии.

4-й этап: Методы оценки. Они позволяют оценить результаты кампании, отвечая на вопросы:

Достигнуты ли цели кампании и в какой степени?

Обретено ли признание общественности?

Изменилось ли отношение к предприятию со стороны общественности, потребителей, менеджмента в результате кампании?

В числе методов оценки могут быть: количественный анализ посещения, анализ содержания публикаций и обращений в СМИ, опросы, замеры продаж, отчеты персонала.

**2.7.9 Продвижение турпродукта**

При выходе на рынок видом конкурентного преимущества определяется выборочная специализация. Данный вид конкурентного преимущества заключается в способности удовлетворять особые потребности потребителя и получать за это премиальное вознаграждение, т.е. прибыль в среднем более высокую, чем у конкурентов.

Целесообразно выделить четыре главных средства продвижения турпродукта:

Реклама. Любая оплаченная форма неперсонального представления и продвижения услуги.

Стимулирование сбыта и продвижение продаж. Краткосрочные стимулы поощрения покупки или продажи услуги.

Связь с общественностью. Построение хороших отношений компании с различными слоями общественности с целью формирования благоприятного общественного мнения путем создания хорошего корпоративного имиджа и контроля, препятствующего распространению неблагоприятных слухов, историй.

Персональные продажи. Общение с одним или более предполагаемыми потребителями с целью совершения продаж.

При этом необходимо учитывать следующее:

Рекламирование предполагает, что рекламируемый товар или услуга соответствуют стандарту и закону; используется в целях создания долгосрочного имиджа для товара/услуги и стимулирования быстрых продаж. Однако реклама – обезличенная форма и отличается односторонней связью.

Персональные продажи предполагают, что продавец создает с клиентами личные отношения, принимает их интересы близко к сердцу, формирует с клиентами долгосрочные связи и осуществляет персональные взаимодействия. Персональные продажи также рассматриваются как наиболее дорогое средство продвижения для установления контактов.

Стимулирование сбыта включает набор таких инструментов, как купоны, конкурсы, премии и др. Привлекает внимание потребителей и предоставляет им соответствующую информацию; создает более сильную и быструю ответную реакцию. Стимулирование сбыта активизирует предложение услуги и способствует повышению уже падающих продаж. Продолжительность его воздействия считается недолгой.

Связи с общественностью имеют большой эффект правдоподобности, позволяющий достичь предполагаемых потребителей и повысить их интерес к компании или товару.

Таким образом, можно сформулировать следующие основные мероприятия по продвижению услуги и продаж.

МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ ПРОДУКТА

Постоянное проведение PR-мероприятий до открытия турфирмы

Рекламные поездки и организация мероприятий для потенциальных клиентов и VIP- персон, а также для фирм-турагентов.

Презентация фирмы с присутствием VIP- персон, прессы.

Имиджевая реклама в прессе

Прямые предложения к потенциальным потребителям

МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОДДЕРЖАНИЮ СПРОСА

Формирование постоянной клиентуры

Предоставление скидок постоянным клиентам

Распространение дисконтных карт

Имиджевая реклама в прессе

Постоянное проведение PR-мероприятий

Формирование имиджа организации

Проведение развлекательных мероприятий

**2.7.10 Сбытовая политика**

В основу сбытовой политики положена сеть каналов распределения, которые на начальном этапе представляют собой туристские агентства в регионах, которым на основе комиссионного вознаграждения предлагается реализация услуг турфирмы. В качестве стимулов используется увеличение комиссионного вознаграждения пропорционально росту объемов продаж, а также исчерпывающая информация о туре.

Однако, в некоторых случаях при работе с агентствами предлагается также использовать следующую систему: в агентстве-продавце в регионе работает консультант-представитель турфирмы. Его обязанностями являются: предоставление исчерпывающей информации о туре турфирмы, работа с индивидуальными заявками, поддержание контакта с турфирмой и отчет о результатах деятельности, а также организация передачи турфирме готовой документации и денежных средств (по необходимости). При этом комиссионное вознаграждение агентству сохраняется.

Использование подобной системы позволит контролировать продажи в регионе, повысит эффективность оценки характеристик целевого сегмента в регионе, повысит степень точности и актуальности информации об услуге, повысит эффективность работы в срочном порядке, в экстренных случаях.

В дальнейшем в ведущем регионе-поставщике Москве открывается собственное агентство – представительство турфирмы, которое позволит значительно увеличить вышеперечисленные выгоды использования консультанта-продавца.

**2.8 Финансовый план**

В данном разделе рассматривается финансовый эффект от реализации проекта.

Дата начала производственной деятельности – 01.06.01

Проект рассчитан на два года.

Поскольку турфирме не требуются инвестиции, так как фирма уже действует, и бизнес-план предназначен не для инвесторов, а для личного использования, то конечным результатом бизнес-плана должен стать план получения прибыли.

Ниже приведена таблица предполагаемых объемов продаж:

Таблица 11 - Объемы продаж туров

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тур | Июнь 01 | Июль 01 | Август 01 | Сент. 01 | Окт. 01 | Ноя. 01 | Дек. 01 | Янв. 02 | Фев 02 | Март.02 | Апрель 02 | Май 02 |
| Тур №1 | 105 | 140 | 175 | 135 | 70 | 70 | 100 | 100 | 100 | 120 | 140 | 175 |
| Тур №2 | 105 | 140 | 175 | 135 | 70 | 70 | 100 | 100 | 100 | 120 | 140 | 175 |
| Тур | Июнь 02 | Июль 02 | Август 02 | Сент. 02 | Окт. 02 | Ноя. 02 | Дек. 02 | Янв. 03 | Фев 03 | Март.03 | Апрель 03 | Май 03 |
| Тур №1 | 280 | 280 | 210 | 135 | 70 | 70 | 100 | 100 | 100 | 120 | 140 | 175 |
| Тур №2 | 280 | 280 | 210 | 135 | 70 | 70 | 100 | 100 | 100 | 120 | 140 | 175 |

С момента начала производственной деятельности предполагается постепенное увеличение объема сбыта. В первом месяце – июне – будет реализовано всего 210 путевок, т.е. будет принято 6 групп по 35 человек. В июле предполагается увеличить сбыт до 280 путевок и т.д. К июлю 2002 года необходимо достичь уровня продаж 560 путевок в месяц, что составит 16 туристских групп. В соответствии с предполагаемым объемом продаж доходы турфирмы составят:

Таблица 12 - Доходы турфирмы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тур | Июнь 01 | Июль 01 | Авг. 01 | Сент.01 | Окт. 01 | Ноя. 01 | Дек. 01 | Янв. 02 | Фев. 02 | Март 02 | Апрель 02 | Май 02 |
| Тур №1 | 5 355 | 7 140 | 8 925 | 6 885 | 3 570 | 3 570 | 5 100 | 5 100 | 5 100 | 6 120 | 7 140 | 8 925 |
| Тур №2 | 9 450 | 12 600 | 15 750 | 12 150 | 6 300 | 6 300 | 9 000 | 9 000 | 9 000 | 10 800 | 12 600 | 15 750 |
| ИТОГО | 14 805 | 19 740 | 24 675 | 19 035 | 9 870 | 9 870 | 14 100 | 14 100 | 14 100 | 16 920 | 19 740 | 24 675 |
| Тур | Июнь 02 | Июль 02 | Август 02 | Сент.02 | Окт. 02 | Ноя. 02 | Дек. 02 | Янв. 03 | Фев. 03 | Март 03 | Апрель 03 | Май 03 |
| Тур №1 | 14 280 | 14 280 | 10710 | 6 885 | 3 570 | 3 570 | 5 100 | 5 100 | 5 100 | 6 120 | 7 140 | 8 925 |
| Тур №2 | 25 200 | 25 200 | 18900 | 12 150 | 6 300 | 6 300 | 9 000 | 9 000 | 9 000 | 10 800 | 12 600 | 15 750 |
| ИТОГО | 39 480 | 39 480 | 29610 | 19 035 | 9 870 | 9 870 | 14 100 | 14 100 | 14 100 | 16 920 | 19 740 | 24 675 |

Доходы турфирмы рассчитываются следующим образом:

Д = Ц\*К, где Ц – цена тура;

К – количество проданных туров в месяц.

В качестве базовых туров в расчетах используются два тура (табл.13).

Таблица 13 - Стоимость туров

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наим-е тура | Продол-ть  | Услуги, входящие в тур | Цена  |
| Проживание | Питание | Трансфер | Транспорт | Экскурсион. обслуживание |
| Тур №1 | 5 дн. | Гостиница «Содружество» | Завтрак | + | 10 ч. в день | Две экскурсии в день | $51 |
| Тур №2 | 5 дн. | Гостиница «Южная» | Завтрак | + | 10 ч. в день | Две экскурсии в день | 90$ |

Ниже представлены доходы турфирмы в графическом виде (рис. 5):

Рис. 5

Далее представлен план получения прибыли:

Таблица 14 - Прибыли турфирмы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Июнь 01 | Июль 01 | Авг. 01 | Сент.01 | Окт. 01 | Ноя. 01 | Дек. 01 | Янв. 02 | Фев. 02 | Март 02 | Апрель 02 | Май 02 | ИТОГОЗа 1 год |
| 1 | 1 093 | 1 982 | 2 871 | 1 855 | 204 | 204 | 966 | 966 | 966 | 1 474 | 1 982 | 2 871 | 17434 |
| 2 | 765 | 1 388 | 2 010 | 1 299 | 143 | 143 | 676 | 676 | 676 | 1 032 | 1 388 | 2 010 | 12206 |
|  | Июнь 02 | Июль 02 | Август 02 | Сент.02 | Окт. 02 | Ноя. 02 | Дек. 02 | Янв. 03 | Фев. 03 | Март 03 | Апрель 03 | Май 03 | ИТОГОЗа 2 год |
| 1 | 5 539 | 5 539 | 3 760 | 1 855 | 204 | 204 | 966 | 966 | 966 | 1 474 | 1 982 | 2 871 | 26326 |
| 2 | 3 877 | 3 877 | 2 632 | 1 299 | 143 | 143 | 676 | 676 | 676 | 1 032 | 1 388 | 2 010 | 18429 |

1 – прибыль до исчисления налога на прибыль;

2 – прибыль за вычетом налога на прибыль.

Рис. 6

Как видно из рис. 6 в период с июня 2001 до апреля 2002 турфирма будет получать незначительную прибыль, т.к. объемы продаж в этот период предполагаются небольшие, но начиная с апреля пойдет постепенный рост и уже к июню размер прибыли достигнет пиковой точки $3877 и в дальнейшем будет колебаться в зависимости от сезона, при максимальном объеме продаж на уровне 560 туров в месяц.

Чистый приведенный доход за два года составляет $29686, рассчитанный следующим образом:



где FV1 – прибыль за первый год;

FV2 – прибыль за второй год;

I – инфляция (2 % в год).

Таким образом чистый приведенный доход составляет 12206/(1+0,02)+18429/(1+0,02)2=29686

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной дипломной работе были рассмотрены принципы бизнес-планирования и этапы создания бизнес-плана в применении к предприятиям индустрии туризма, а также была предпринята попытка обоснования такого рода планирования для конкретного турпредприятия на рынке Санкт-Петербурга.

Таким образом, можно выделить следующие положения, обоснованные в первой части работы:

бизнес-план помогает при разработке генеральной стратегии фирмы, оценке и контролю процесса развития предприятия, при привлечении денежных средств, а также при привлечении потенциальных партнеров;

бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях;

бизнес-план имеет собственную структуру, которая четко не регламентируется нормативными документами и выбирается каждый раз индивидуально.

В работе представлена модель составления бизнес-плана предприятия туризма на примере конкретного предприятия. В основе этой модели лежит принцип удовлетворения потребностей потребителя. Исходя из этого принципа, важнейшим разделом бизнес-плана является раздел «Продукт», в котором производится детальное описание потребностей потребителей, удовлетворить которые призван производимый продукт, а также жизненный цикл продукта. Эти основные характеристики позволяют построить стратегическое представление о продукте, который мы собираемся производить. Именно понимание того кому нужен наш продукт, как долго он будет нужен и как много у него потенциальных потребителей, не позволит ошибиться в деталях продукта, работая над составлением дальнейших частей бизнес-плана. Следующим разделом бизнес-плана является раздел «Маркетинг», в котором подробно описывается ситуация на рынке подобных услуг, тенденции изменения ситуации и общеэкономические предпосылки развития данного вида бизнеса. После этого, имея полное понимание характеристик продукта и зная рыночную ситуацию, составляется детальное техническое описание предполагаемого продукта, с выделением его конкурентных преимуществ.

Далее, на основании детального описание продукта, составляется «производственный план» и «организационный план», в котором прописывается все технологии производства услуги, требуемые ресурсы и экономическая эффективность производства данного продукта. После определения того, как продукт будет производиться, необходимо определить, каким образом этот продукт будет продаваться, т.е. разработать стратегию выведения его на рынок, включающую в себя товарную, рекламную, ценовую и сбытовую политики. Все это входит в раздел бизнес-плана «Стратегия».

На основании всех вышеизложенных разделов составляется «финансовый раздел» бизнес-плана. В нем рассчитываются основные финансовые показатели работы предприятия.

На основе проведенного анализа деятельности предприятия можно сделать вывод, что данную фирму можно признать перспективной, конкурентоспособной и приносящей доход, при условии выполнения следующих требований:

наличие высококвалифицированного персонала, их подготовки и переподготовки, мотивации персонала;

наличие широкого ассортимента услуг, отвечающего запросам потребителей;

обеспечение постоянного качества работы (надежность, гарантии), а также качества предоставляемых услуг;

формирование положительного имиджа фирмы, влияющего на выбор клиента, приобретающего у нее турпродукт.

Итак, эти требования можно отнести к главным факторам, определяющим успешную деятельность фирмы.

За время работы над проектом мною было рассмотрено и проанализировано достаточное количество печатных и периодических источников. Специалисты сходятся во мнении, что наличие бизнес-плана становится необходимым условием деятельности фирмы. Рассматриваемая фирма отвечает этому условию.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». «ЭКМОС», 1999 г. – 176 с.
2. Буров В.П., Ломакин А.Л., Морошкин В.А. Бизнес-планирование фирмы: Теория и практика. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». «ЭКМОС», 2000 г. – 176 с.
3. Пелих А.С. Бизнес-план. М.: «ОСЬ-89», 200 г. – 96 с.
4. Грибалёв Н.П., Игнатьева И.Г. Бизнес-план. – СПб.: «Белл», 1994 г. – 158 с.
5. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: учебное пособие для ВУЗов. - Минск: «БГЭУ», 1999 г.- 644 с.
6. Папирян Г.А. Маркетинг в туризме. – М.: «Финансы и Статистика», 2000 г, 157 с.
7. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: Учебник. – М. «Финансы и Статистика», 2000 г. - 208 с.
8. Квартальнов В.А. Туризм: Учебник. – М.: «Финансы и статистика», 2000 г. - 320 с.
9. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Толковый словарь туристских терминов - М. – АФИНЫ: «INFOGROUP», 642 c.
10. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика М.: «ТАНДЕМ», 1996 г. - 215 с.
11. Ефремова М.В. Основы технологии туристского бизнеса: учебное пособие. – М.: «ОСЬ-89», 1999.-192 с.
12. Под редакцией доктора экономических наук Карповой Г.А.: Экономика современного туризма, Москва - Санкт-Петербург: Издательский Дом «Герда», 1998.
13. Под ред. проф. Чудновского А.Д.: Гостиничный и туристический бизнес. М.: «ЭКМОС», 1998.
14. Кириллов А.Т., Волкова Л. А. Маркетинг в туризме. СПб.: 1996, 176 с.
15. «Петербургский аналитик». Информационно-аналитический бюллетень. №1(10) –1999 «Въездной туризм».
16. Моторин В. «Терра инкогнита» коммерческого туризма. Турбизнес, 2000 г. №11.
17. Статистический бюллетень «Санкт-Петербург. Туризм и гостиницы». Управление развития объектов размещения и услуг Комитета по внешним связям и Администрации Санкт-Петербурга, СПб, 2000 г.