

Технически Университет-София

Стопански факултет

Курсова работа

по дисциплината
Мениджмънт II /Стратегически Мениджмънт /

Тема: Формиране на целите на бизнес организацията

Изготвил:

Фак. № :

Специалност: ИМ

Гр. :

Курс: III

Проверил:.....

София
2007 г.

СЪДЪРЖАНИЕ:

I. Теоретична част	3
1. Обобщен SWOT анализ на бизнес организацията	3
2. Анализ на очакванията на заинтересуваните групи, гравитиращи около бизнес организацията	5
2.1. Анализ на конфликтите в следствие на различните очаквания на индивидите и групите вътре и около БО	6
2.2. Идентифициране на заинтересуваните групи в БО	6
2.3. Анализ на влиянията в БО	6
2.3.1. Анализ на източниците на влияния вътре в БО	7
2.3.2. Анализ на източниците на влияния около БО	7
3. Анализ на стратегическата ориентация на бизнес организацията	7
3.1. Процес на разработване на стратегията на БО	8
3.2. Избор на базова (типова) стратегия	8
3.2.1. Избор на базова (типова) стратегия разходно лидерство	9
3.2.2. Избор на базова (типова) стратегия диференциация	9
3.2.3. Избор на базова (типова) стратегия фокусиране	10
4. Анализ на механизма за формиране на целите на бизнес организацията	10
4.1. Анализирание на мисията на БО	10
4.2. Анализирание на корпоративните цели на БО	11
4.3. Цели на бизнес единиците	11
4.4. Анализирание на адекватността на целите на БО	11
II. Практическа част	12
1. Описание на дейността	12
1.1. Характеристика на дейността – вид, предмет на дейност, история	12
1.2. Цели	12
1.2.1. Стратегически цели	12
1.2.2. Тактически цели	12
1.2.3. Оперативни задачи	13
1.3. Характеристика на предлаганите продукти и услуги	13
2. Пазар и конкуренция	13
2.1. Действителни и потенциални клиенти	13
2.2. Конкурентна среда	14
2.3. Сравнителен анализ на вътрешните ресурси на хотел “Емоция” и хотел “Виолетка”	15
2.3.1. Материални ресурси	15
2.3.2. Организационно-управленска структура и щатно разписание	16
2.3.3. Организационно-управленска структура на х-л “Емоция”	17
2.3.4. Финансови ресурси	18
2.4. SWOT анализ	19
3. Инвестиционна програма	21
3.1. Обем и структура по пера на предвижданите инвестиции	21
3.2. Финансово – икономическа обосновка	21
3.2.1. План на продажбите, приходите, разходите и паричния поток	21

I. ТЕОРИТИЧНА ЧАСТ

1. Обобщен SWOT анализ на бизнес организацията.

За изготвяне на стратегическия план ръководството първо трябва да анализира външните въздействия и да диагностицира вътрешното състояние на фирмата. Полезен инструмент за постигане на тази задача е SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) анализа, който в буквален превод означава: силни страни, слаби страни, възможности и заплахи. Силните и слабите страни се характеризират като вътрешна за изследвания обект среда, които пряко зависят от решенията, взимани в него, а възможностите и заплахите са обусловени от външната среда и в повечето случаи обектът на изследване не може пряко да влияе върху тях.

- Силни страни на фирмата - Силните страни на фирмата са позитивни вътрешни условия, по които тя има предимство пред конкурентите си. Това са преимущества, които реално съществуват на пазарния сегмент, за някои от фирмите конкуренти. Важно е тези силни страни да се оценяват като такива от потребителите на фирмата. Те могат да бъдат: осигуреност с висококачествени материали, добро финансово състояние и връзки, благоприятен имидж, възможности за продуктова иновация, технологично съвършенство, ниски разходи, високо качество на продукцията, квалифициран персонал, компетентно ръководство, ефективни пласментни канали, по-добро сервизно обслужване, по-добро познаване на изискванията на потребителите, по-приемливи цени.

- Слаби страни на фирмата - Слабите страни на фирмата са тези негативни вътрешни особености и условия, които затрудняват нейната дейност и намаляват конкурентноспособността ѝ. Такива са: недостиг на необходимите суровини и материали, стара и изхабена техника, лоша квалификация и липса на опит на персонала, некомпетентно ръководство, липса финансови средства, лош имидж, остарял продукт, липса на иновационен потенциал, лоша организационна структура и др.

- Благоприятни възможности - Благоприятните възможности са настоящи или бъдещи условия в обкръжаващата среда, които са благоприятни за достигане на сегашен или бъдещ успех на фирмата. Това са новите, по-добри алтернативи, произтичащи от влияещите фактори, които потенциално могат да подобряват силата на фирмата. Тези възможности могат да са свързани с научни и технически открития или нововъведения.,

с промени в законодателството, с подобряването на макроикономическите условия и др. Благоприятните възможности трябва да се разкриват на време и да се преценява не само сегашния, но и дългосрочния ефект от тяхното оползотворяване.

- Заплахи - Заплахите на външната среда са настоящите или бъдещи нейни условия, които въздействат или ще въздействат неблагоприятно върху дейността на фирмата и нейните резултати. Те са предизвикателства от страна на неблагоприятната тенденция или обстоятелство, което при липсата на превантивни маркетингови мерки води до намаляване на продажбите и печалбата. Могат да произлязат от намаляване на клиентите, поява на силен конкурент, въвеждане на нови технологии, поява на продукти заместители, скок в цените на материалите, промяна на законодателството и др. Заплахите също трябва да се разпознават и да се в дългосрочен преценяват план, както и благоприятните възможности.

Целта на SWOT анализа в стратегическия мениджмънт е да определи, в каква степен стратегията използва благоприятните случаи, които предлага външната среда и до каква степен позволява да се заобикалят заплахите, които тя поражда.

SWOT анализът за целите на стратегическия мениджмънт преминава през следните етапи:

- 1.1. Разкриване, анализиране и оценка на стратегиите, които бизнес организацията е следвала до момента. Оценката трябва да се дава въз основа на това, как те са реализирани, а не как са замислени;

- 1.2. Определяне на всички значими (ключови) промени във външната среда на бизнес организацията, които са настъпили до момента;

- 1.3. Определяне на всички ключови фактори на вътрешната среда, които са повлияли върху дейността на бизнес организацията до момента. Те се разглеждат в две групи: ключови възможности (способности, силни страни) на бизнес организацията и ключови ограничения (слабости);

- 1.4. Описване на всички проблеми, свързани с външната среда, които имат отношение към настоящата стратегия, респективно към силните и слабите страни на бизнес организацията;

- 1.5. Съпоставяне на оценките за настоящата стратегия за силните и слабите страни на БО една спрямо друга.

SWOT анализът в стратегическия мениджмънт предлага механизъм за системно мислене основано на представата за действието на външната среда. Този механизъм обаче, изисква и отлично познаване на ресурсите на бизнес организацията, т.е. на вътрешната ѝ среда.

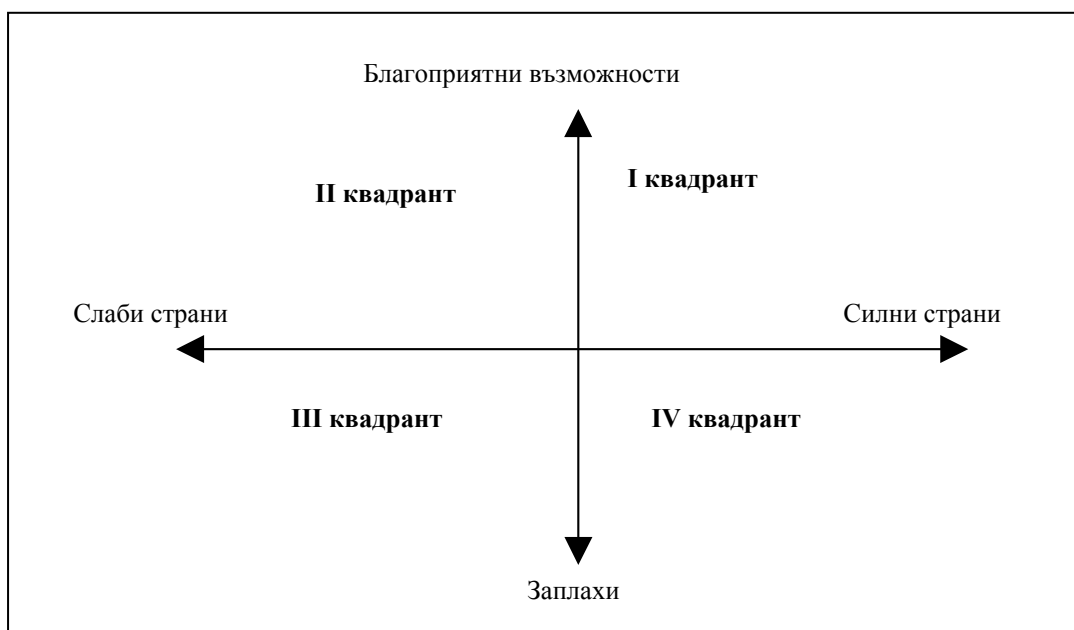
В резултат на SWOT – анализа са възможни четири ситуации за фирмата:

I квадрант – ситуация, при която благоприятната възможност от външната среда съвпада със силната страна на фирмата.

II квадрант – ситуация, при която фирмата не може да се възползва от съществуващата благоприятна възможност, поради вътрешни фирмени слабости.

III квадрант – лошо съвпадение на фирмени слабости със заплахи от външната среда.

IV квадрант – ситуация при която външна заплаха води до обезсилване на дадена силна страна на фирмата.



Фиг 1. Възможни ситуации на съотношението външна среда – възможности на фирмата.

2. Анализ на очакванията на заинтересуваните групи, гравитиращи около бизнес организацията.

Заинтересуваните групи са вътрешни образувания, базирани на общите интереси, които имат членовете им. Те възникват както между отделните звена на една бизнес единица, така и между различните бизнес единици, дори и между различните йерархични равнища на бизнес организацията. Определен индивид може да принадлежи към няколко заинтересувани групи.

Влиятелните групи около бизнес организацията (акционери, банки, собственици и др.) също влияят върху избора на целите в по – голяма или в по – малка степен. Това

става, чрез връзките на членовете на тези групи, със заинтересувани индивиди и групи вътре в бизнес организацията.

2.1. Анализ на конфликтите в следствие на различните очаквания на индивидите и групите вътре и около БО.

Тъй като очакванията на различните индивиди и групи са различни, то конфликтите, относно избраните цели и стратегия са неизбежни. Когато се анализират конфликтите, трябва да се следи, дали не е настъпила една от следните ситуации:

- частите са по – важни от цялото;
- цялото е по важно от частите;
- външните влияния са от най – голямо значение.

2.2. Идентифициране на заинтересуваните групи в БО.

Освен, че трябва да се определи влиянието на заинтересуваните групи върху стратегията на БО, те трябва да се идентифицират. В много случаи, това е доста трудно, защото изследователите се придържат към формалната организационна структура на БО при изследванията си. В повечето случаи обаче, заинтересуваните групи са неформални, затова идентификацията им е много трудна, но не по – малко важна.

Съществува още един проблем, при идентификацията на заинтересуваните групи. Много често някои от сътрудниците на БО, членуват в повече от една заинтересувана група. От друга страна, отделните заинтересувани групи участват в изграждането на други групировки в и около БО.

2.3. Анализ на влиянията в БО.

При анализа на индивидуалните и груповите очаквания в БО се установява, как те са структурирани. Този анализ позволява да се направи един друг паралелен анализ – анализът на влиянията в БО.

Влиянията са механизъм, чрез който очакванията на различните групи въздействат върху управленските политики и организационната култура.

В повечето БО властта (и свързаната с нея способност да се оказва влияние) се разпределя между различни заинтересувани групи. Казано с други думи, управленските политики се формират най – вече от най – влиятелната група в БО. Обикновено това е групата на мениджърите, но не обезателно. Затова е нужно детайлно да се анализира структурата на влиянията в БО.

2.3.1. Анализ на източниците на влияния вътре в БО.

Влиянията вътре в БО могат да се групират по различен начин, но най – важно е групирането според възможността да се въздейства върху управленските политики и организационната култура. От тази гледна точка съществуват шест групи източници на влияние:

- влияния от йерархичност;
- влияния от авторитет;
- влияния от правомощия за контрол върху стратегически ресурси;
- влияния базирани на професионални знания и умения;
- влияния породени от достъп до информация за външната среда на БО;
- влияния от предоставена свобода от разпореждане.

2.3.2. Анализ на източниците на влияния около БО.

Освен вътре в БО, съществуват множество влияния, които се пораждат от заинтересувани групи, които гравитират около БО. Тези влияния могат да се групират в четири основни групи:

- влияния породени от зависимост от доставката на ресурси;
- влияния породени от съвместни участия при реализацията на стратегията;
- влияния породени от зависимост от чужди ключови знания и умения;
- влияния породени от ангажиране на външни групи в разработването на стратегията.

3. Анализ на стратегическата ориентация на бизнес организацията.

Изборът на стратегия е същината на стратегическия мениджмънт. Той е свързан с вземането на решение за бъдещето развитие на БО.

Изборът на стратегия включва следните елементи:

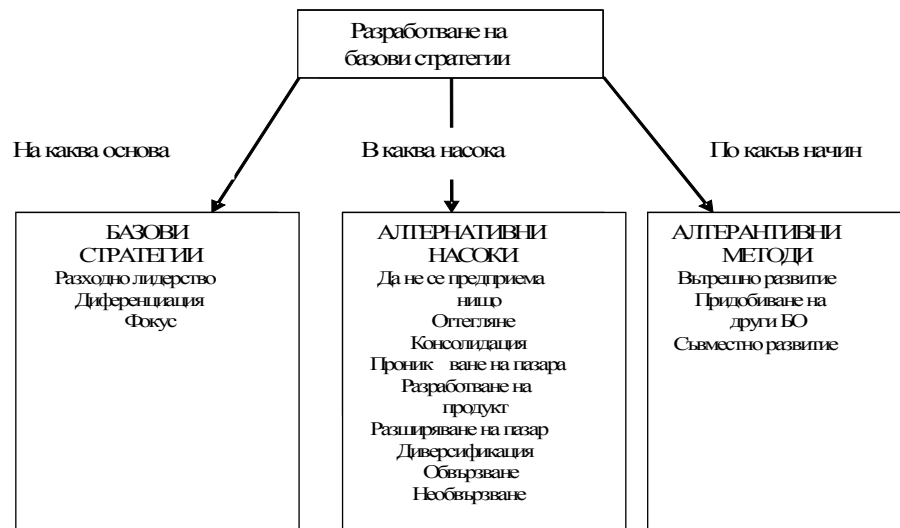
- разкриване на алтернативни насоки (стратегически възможности) за бъдещото развитие;
- оценка на разкритите алтернативни насоки за бъдещото развитие;
- окончателен избор на насока за бъдещо развитие.

При разкриване на алтернативни насоки за бъдещо развитие на БО е важно да се обърне внимание на следните три момента:

- избор на базова (типова) стратегия, която трябва да се следва от БО в бъдеще, т.е. избор на основата, на която организацията ще се конкурира;

- избор на алтернативни насоки в рамките на избраната базова (типова) стратегия, които позволяват постигане на конкурентно предимство;
- избор на алтернативни методи, чрез които избраната насока за бъдещо развитие успешно може да се реализира.

3.1 Процес на разработване на стратегията на БО.



Фиг. 2. Процес на разработване на алтернативни стратегии на БО

3.2. Избор на базова (типова) стратегия

Преди да се разработват алтернативни стратегии за бъдещо развитие на БО, трябва да се изясни въпроса за базата, на която ще се конкурира организацията, или за избор на т.н. “базова (типова)” стратегия.

Чрез избора на една или друга базова (типова) стратегия, се цели постигането и запазването на конкурентно предимство. Целта на избора на базова стратегия е вземане на добре обмислено решение между следните три възможности: разходно лидерство, диференциация, фокус.

Конкурентно предимство

	По – ниски разходи	Диференциация
Обхват на конкуриране широк	1. Разходно лидерство	2. Диференциация
тесен	3. Разходно базиран фокус	4. Фокус, базиран на диференциация

Фиг. 3. Основни типове базови стратегии

3.2.1. Избор на базова (типова) стратегия разходно лидерство.

Много БО поддържат конкурентното си предимство, чрез все по-умело управление на структурата на разходите си, съобразно поведението на своите конкуренти. Ако една БО съумява да поддържа успешно разходно лидерство на стойностната верига на продуктите си, то тя постига това чрез оптимизиране на отделните звена на тази верига. Това може да стане например чрез придобиване на ресурсите на много ниски цени от конкурентите. При други БО разходното лидерство може да се постигне за сметка на специфичната структура на бизнес процесите. В много БО маркетингът е този, който осигурява разходното лидерство. Това се постига чрез умения, опит и талант на сътрудниците по продажбите и рекламата или чрез постигане на взаимно изгодни договорености с дистрибутори, потребители и др.

Следователно, в рамките на базовата (типова) стратегия за разходно лидерство могат да съществуват множество насоки за постигане на такова лидерство и в крайна сметка на конкурентно предимство.

3.2.2. Избор на базова (типова) стратегия диференциация.

Диференциацията на верига от веригите на конкурентите е най-мощният източник за постигане на конкурентно предимство.

Диференциацията може да се постигне по различни начини, както в рамките на стойностната верига вътре в БО, така и чрез различни по вид връзки с контрагентите на БО (доставчици на ресурси, дистрибутори или потребители) от глобалната стойностна верига.

Най-силна диференциация се постига чрез осъществяване на неповторими връзки между дейностите в стойностната верига вътре в БО. Стратегията на БО трябва да позволи да се засили неповторимостта на тези връзки.

3.2.3. Избор на базова (типова) стратегия фокусиране.

В редица случаи базовата (типова) стратегия е насочена не към целия пазар в отрасъла, а към определени негови части (ниши). В тези случаи за успеха на БО е важно доколко базовата (типовата) стратегия е правилно фокусирана.

Когато фокусирането включва разходно лидерство и диференциация, могат да се получат различни варианти на базовата (типовата) стратегия фокусиране. Създаването на продукт за определена потребителска група, сегмент от производствен отрасъл или географски регион са най-често срещаните случаи на фокусиране. Основното, което трябва да реши БО при фокусиране е, дали в избраната малка част от пазара, тя ще се конкурира чрез разходно лидерство или чрез диференциация.

4. Анализ на механизма за формиране на целите на бизнес организацията.

Болшинството, но не всички БО, официално декларират целите си. Целите на БО са формулирани от някого (индивид или група). Официално обявени или не, целите изразяват очакванията и схващанията на най-влиятелните индивиди и групи вътре и около БО. Мнението, на тази най-влиятелна заинтересувана група до голяма степен ще е повлияно и от очакванията и схващанията и на останалите заинтересувани групи, като най-често заинтересуваните групи не налагат определени цели, а по-скоро налагат определени ограничения при избора на цели.

Целите на БО могат да се разделят на 3 основни групи: мисия на БО, корпоративни цели и цели на бизнес единицата на БО.

4.1. Анализирание на мисията на БО.

Мисията на БО е най-обобщената ѝ цел, израз на причината за съществуване на БО. Тя е синтезиран израз на корпоративната визия (концептуалния модел) на БО. Обикновено съществуват големи разногласия за мисията на БО, който впоследствие поражда сериозни проблеми, при определяне на бъдещия курс, за развитие на организацията. Затова трябва детайлно да се анализира доколко мисията откликва на очакванията на заинтересуваните групи вътре и около БО.

4.2. Анализиране на корпоративните цели на БО.

Корпоративните цели се изразяват най-вече с финансови величини. Те могат да се изразят с желан обем на продажбите, желан размер на печалбата, желан темп на растеж и т.н.

Корпоративните цели са конкретен официален израз на очакванията на заинтересуваните групи. Те се формулират най-често от топмениджърите в централното управление, от членовете на борда на директорите или от изпълнителния директор.

4.3. Цели на бизнес единиците.

Целите на отделната бизнес единица се различават от корпоративните цели. Те имат следните по-важни характеристики:

- отнасят се само за отделна част от БО;
- имат финансово изражение, което се отнася само за съответната част на БО, затова имат по-оперативен характер;
- по-прости са от корпоративните цели, защото боравят с понятия на оперативно ниво.

4.4. Анализиране на адекватността на целите на БО.

Първоначално се е считало, че целите на БО няма да са от полза, ако не могат да са количествено оценявани. Ако една цел е определима количествено, то може да се прави преценка, след колко време тя би се достигнала.

Съществуват цели, които не са определими количествено, но са не по-малко важни. Една цел като мисията например, която няма количествено изражение, може да насочи бъдещия курс на развитие на БО. Такива цели помагат да се намери фокуса на стратегията, а не се определи кога тя ще се реализира.

Цели, които имат количествено изражение, което е почти невъзможно точно да се определи, също имат значение за избора на стратегия и не трябва да се пренебрегват.

II. ПРАКТИЧЕСКА ЧАСТ

Описание на дейността.

1.1. Характеристика на дейността – вид, предмет на дейност, история

Хотел “Емоция” е построен през 1991г. от семейство дребни предприемачи. Намира се във вилната зона между к.к. “Албена” и гр.Балчик. Местоположението му от гледна точка на географските и климатични условия благоприятства развитието на осъществяваната от него дейност: посрещане, настаняване и изпращане на туристи през летния сезон.

Статутът на базата е три звезден хотел, в който качеството по обслужване отговаря на категоризацията.

Първите клиенти са спечелени по пътя на приятелска препоръка. Те от своя страна, оставайки доволни, привличат други клиенти, но не достатъчно.

Понастоящем хотелът работи с няколко туроператора и туристически агенции – Туристическо квартирно бюро “Зора” – гр.Балчик, Туристическа агенция “Seafoods” – гр.Балчик, “Vist 66” – гр.Варна и др.

1.2.Цели

1.2.1.Стратегически цели

- Увеличаване на пазарния дял на хотела;
- Развитие и въвеждане на нови продукти и услуги, въз основа на съществуващите канали на разпределение;
- Развитие и въвеждане на нови продукти и услуги, въз основа на съществуващите канали на разпределение;
- Усъвършенстване на системата за мотивация и контрол на персонала.

1.2.2.Тактически цели

- Увеличаване дела на чуждестранните туристи в общата структура на клиентите;
- Разнообразяване и обновление на клиентелата на хотела;
- Удължаване на туристическия сезон;
- Намаляване разходите по експлоатацията на материалните ресурси;
- Активна рекламна дейност.

1.2.3.Оперативни задачи

- Повишаване размера на печалбата с 200% до 2007 г.;
- Поддържане на печалба в размер на 20% от себестойността на туристическите продукти и услуги;
- Поддържане на печалба в размер на 20% от себестойността на туристическите продукти и услуги;
- Увеличаване на разходите за медийна реклама с 10% до месец юни 2007 г.

1.3. Характеристика на предлаганите продукти и услуги

Хотелът предлага нощувка със закуска за 26 души в 10 двойни и 2 тройни стаи, фолклорни вечери в барбекюто към хотела, обяд и вечеря в ресторанта си.

Цените на нощувките са съобразени с категорията и цените на конкурентите, както и с отдалечеността от плажа и оформилото се преди две години свлачище в района.

За сезон лято 2007 г. те бяха както следва:

	<i>15.06-15.07,21.08-15.09</i>		<i>15.07-20.08</i>	
	<i>българи</i>	<i>чужденци</i>	<i>българи</i>	<i>чужденци</i>
<i>Цена за двойна стая</i>	25	40	35	56
<i>Цена за тройна стая</i>	37	57	48	79

N.B. цените са в лева и включват нощувка + закуска

Пазар и конкуренция.

2.1. Действителни и потенциални клиенти

Оценявайки качеството на туристическия продукт и ориентацията на туристическите посредници за хотела /предимно към руски пазар/, в основната си част от клиентелата на хотела се състои от руски, украински, молдовски и малък брой български туристи.

В следствие на глобалните икономически промени и основния конкурент на българския морски рекреативен туризъм – Турция - още 1998 г. започва да се наблюдава преструктуриране на клиентелата в хотела. Така например, ако за 1995 г. в хотела нощували 40% руснаци, 35% българи, 14% украинци, 10% молдовци и 1% други, то през 1998 година руските гости представляват вече 25%, българите 10%, украинците – 48%, молдовците – 15% и 2 % други.

През изминалите няколко години /2003 и 2007 г./ руските туристи както и украинските значително намаляваха и по брой и в процентно съотношение в полза на българите, които не увеличиха значително броя си нито продължителността на престоя си /средно 3,7 дни/, но повишиха дела си в структурата на туристите – гости на хотела в резултат на резкия спад в броя на нощувките, реализирани от руски туристи.

Като потенциални клиенти този сезон се очертават бившите социалистически пазари Чехия, Полша, както и Македония /от балканските страни/.

Поради очакваното 20% увеличение на туристите от Русия към България за лято 2006 може да се заключи, че бавно ще започне завръщането към българския пазар за морски рекреативен туризъм и в частност към местните /локални/ пазари. Следователно би трябвало отново да нарасне делът на руските туристи и в структурата по националност на хотел “Емоция” – гр. Балчик.

От друга страна се очаква българската клиентела да утвърди своите позиции и да се установи на около 20% в нарасналата вече и по обем структура на гостите /по страни/.

2.2.Конкурентната среда

Конкурентната среда може да се разгледа в две насоки:

2.2.1.Преки конкуренти – частните вили и хотели в местността, вилните райони разположени в радиус до 30 км;

2.2.Непреки конкуренти – големите курорти и курортни селища – Балчик, Албена /и в по-малка степен Кранево, Зл.Пясъци, Русалка, Каварна/.

Един от основните преки конкуренти на хотела се явява хотел “Виолетка”, разположен в непосредствена близост.

2.3. Сравнителен анализ на вътрешните ресурси на хотел “Емоция” и хотел “Виолетка”.

2.3.1. Материални ресурси

Хотел "Емоция" (***)	Хотел "Виолетка" (***)
1. Хотелска база - 12 стаи в т.ч. двойни - 10 стаи тройни - 2 стаи Общ брой легла - 26	1. Хотелска база - 16 стаи в т.ч. двойни - 13 стаи тройни - 3 стаи Общ брой легла - 35
2. Ресторант - 30 места	2. Ресторант - 40 места
3. Барбекю - 20 места	3. -
4. -	4. Бар - 15 места
5. място за паркиране с капацитет 5 МПС	5. -
6. Склад за хранителни продукти	6. Склад за хранителни продукти
7. -	7. Басейн
8. -	8. Градинска люлка

От таблицата е видно, че хотел “Виолетка” разполага с по-голяма хотелска база, която бе разширена през 2003 година с 5 стаи / 3 двойни и 2 тройни /.

Докато хотел “Емоция” има облик на хотел, тъй като е строен специално, то х-л “Виолетка” прераства през 1990 г. от частна вила в хотел и постепенно чрез иновации и дострояване придобива днешния си вид.

И двата хотела разполагат с отделен санитарен възел към всяка стая, телефон, няколко телевизора и хладилници. Към хотелската им структура се включват ресторант и склад за хранителни продукти. Предимство на х-л “Емоция” е барбекюто, което има кръгла форма, изградено е от дърво и в модернистичен стил и има място за танцуване /хора, и др. фолклорни и модерни танци /.

Хотел “Виолетка” разполага с дневен бар на открито в градината пред хотела, в непосредствена близост до който е изграден малък басейн и сглобена градинска люлка.

Друго предимство на х-л “Емоция” са 5-те места за паркиране, разположени в огромния, настелен с камъни двор на хотела. В проект е изграждането на 10-местен паркинг встрани от хотела, с цел превръщането му в по-достъпно място за пътуващи и автотуристи.

И двата хотела разполагат със складове за хранителни продукти.

От сравнителната характеристика на материалната база на двата обекта могат да се направят следните **изводи**:

а) Категорийността на двата хотела е еднаква;

б) Базата на двата хотела е нова, като тази на х-л “Емоция” има по-хотелски облик;

в) Легловия фонд на х-л “Виолетка” превишава с 9 легла този на х-л “Емоция”, а местата в ресторанта на х-л “Виолетка” са с 10 броя повече от тези, които предлага х-л “Емоция”;

г) Хотел “Емоция” разполага с барбекю, преимущество, което е заместено от дневен бар, басейн и градинска люлка при х-л “Виолетка”;

д) Предимство за х-л “Емоция” са местата за паркиране, докато автотуристите, гости на х-л “Виолетка” паркират край пътя към хотела, затруднявайки проходимостта.

В ценово отношение х-л “Виолетка” продава по-скъпо с 2-3- лева /за българи/ и с 3-4 лева /за чужденци/. Ценовата разлика се дължи на по-новата част от базата, оборудвана с телевизори, докато в х-л “Емоция” само 5 от 12-те стаи разполагат с такива.

Както за х-л “Емоция”, така и за х-л “Виолетка” цените включват нощувка + закуска.

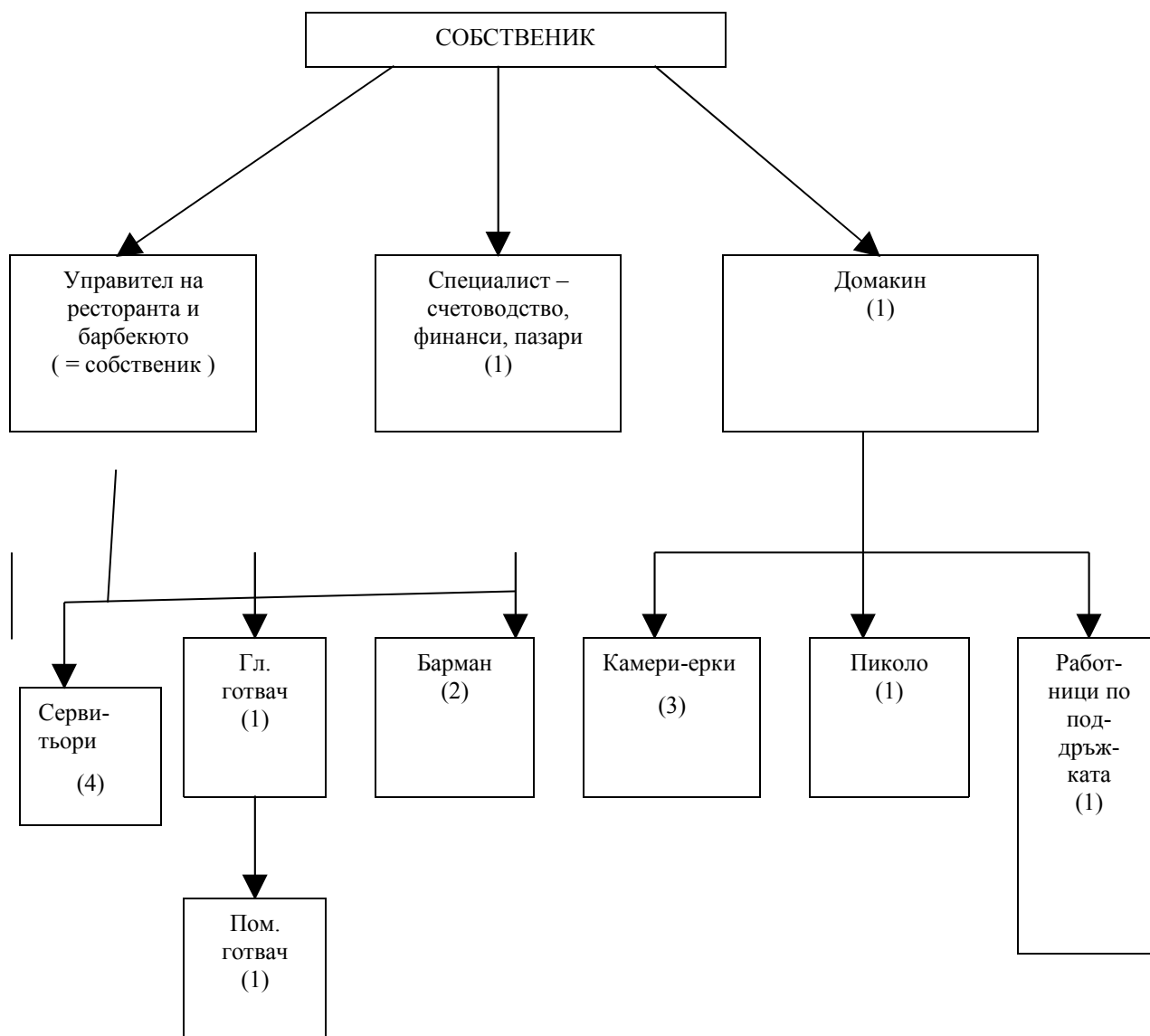
2.3.2. Организационно-управленска структура и щатно разписание

Числеността на персонала на х-л “Емоция” е 16 души, от които 7 мъже и 9 жени. Специфична черта, характерна за отрасъла е сезонната заетост на персонала, което му действа демотивиращо. Факт е, че висшистите представляват само около 1/5 в общата структура на персонала.

За хотел “Виолетка” структурата е сходна, но се правят икономии от разходите за заплати – там длъжностите финансист, маркетинг и счетоводител също се изпълняват от един човек; собственикът на хотела е и негов управител, а съпругата му – управител на ресторанта и домакин на хотела. В ресторанта са заети 5 сервитьора и 3 готвачи. Назначени са двама бармани и двама общи работници, три камериерки, един администратор, който е и пиколо.

От направената характеристика е видно, че щатното разпределение на човешките ресурси в х-л “Виолетка” е по-рентабилно от гледна точка на разходите за заплати от това в х-л “Емоция”.

2.3.3. Организационно-управленска структура на х-л “Емоция” – гр. Балчик



2.3.4. Финансови ресурси

Баланс на х-л "Емоция" – гр. Балчик към 31.12.06г.

Актив		Пасив	
Раздел, групи	Сума	Раздел, групи	Сума
А. Дълготрайни активи		А. Собствен капитал	
I. Матер. Дълготр. активи	4214.4	I. Капитал	10959.0
II. Нематериални активи	290.8	II. Резерви	-
III. Финансови активи	23136.7	III. Печалба от текуща година	461.5
		IV. Непокрита загуба от минали години	-8380.8
Общо раздел А	27641.9	Общо раздел А	3039.7
Б., Краткотрайни активи		Б. Привлечен капитал	
I. Материални запаси	1302.4	I. Получени заеми	47526.4
II. Вземания	3003.4	II. Задължения	28783.7
III. Финансови средства	462.6		
IV. Разходи за бъдещи периоди	55782.1		
Общо раздел Б	60550.5	Общо раздел Б	76310.1
		В. Приходи за бъдещи периоди	8842.6
Сума на актива	88192.4	Сума на пасива	88192.4

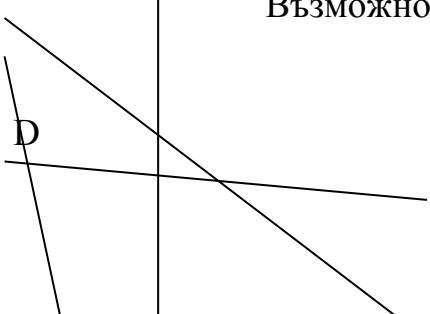
Разходи	Сума	Приходи	Сума
1. Разходи за дейността	15258.6	1. Приходи от дейността	18852.9
2. Финансови разходи	15487.1	2. Финансови приходи	12802.4
3. Извънредни разходи	655.0	3. Извънредни приходи	514.5
4. Данъци	307.6		
5. Резултат от отчетния период (печалба)	461.5		
Общо	32169.8	Общо	32169.8

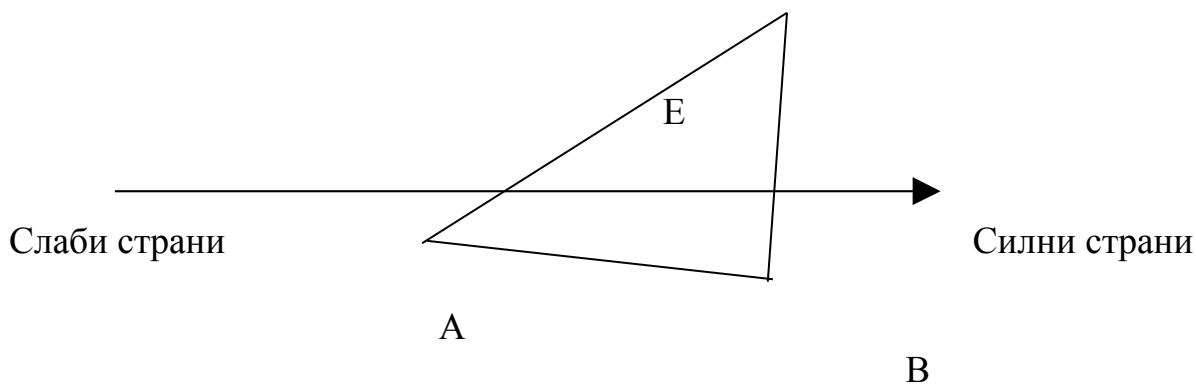
2.4. SWOT анализ

Въз основа на направения сравнителен анализ на х-л “Емоция” и х-л “Виолетка”, както и като се вземат предвид основните икономически, демографски, социални и др. тенденции, /вж. Стратегически план за развитието на х-л “Емоция”/ могат да се изведат следните силни и слаби страни, възможности и заплахи:

Силни страни	Слаби страни
<ul style="list-style-type: none"> • Нова, изградена изцяло за нуждите на хотела база 	<ul style="list-style-type: none"> • Висок дял на разходите за работна заплата
<ul style="list-style-type: none"> • Достъпни цени 	<ul style="list-style-type: none"> • Тесен спектър на предлаганите услуги
<ul style="list-style-type: none"> • Квалифицирани кадри 	
<ul style="list-style-type: none"> • Качествени услуги 	<ul style="list-style-type: none"> • Слаба реклама • По-малка материална база
<ul style="list-style-type: none"> • Паркинг 	
<ul style="list-style-type: none"> • Барбекю 	
<ul style="list-style-type: none"> • Добри отношения с турските посредници 	
Възможности	Заплахи
<ul style="list-style-type: none"> • Разрастването на третичния сектор на икономиката в глобален мащаб 	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие на силен конкурентен потенциал
	<ul style="list-style-type: none"> • Нестабилна политика и икономическа обосновка
<ul style="list-style-type: none"> • Относително благоприятни климатични условия 	<ul style="list-style-type: none"> • Силно изразена сезонност
<ul style="list-style-type: none"> • Евтина работна ръка 	<ul style="list-style-type: none"> • Активиране на свлачищните процеси
<ul style="list-style-type: none"> • Развитие на нови продукти и услуги 	
<ul style="list-style-type: none"> • Увеличаване дела на руските туристи 	

Възможности





Заплахи

Въз основа на направения анализ е видно, че хотелът се позиционира в първи квадрант и следва да бъдат приложени следните стратегии:

1. стратегия на концентрация на бизнеса

2. стратегия на развитие на продукта

За постигането на първата стратегия е нужно да се подобри:

- хигиената на хотела;
- сигурността на клиентите /изграждане на сейфове/;
 - оборудване на всички стаи с телевизори;
 - изграждане на новия паркинг.

По такъв начин стратегията на концентрация ще се развие на базата на диференциацията /от другите малки хотели, разположени в местността, в т.ч. и х-л “Виолетка”/.

За постигането на втората стратегия хотелът разполага със следните възможности:

- маркетингов отдел /реклама и промоция на продуктите и услугите/;
- висококвалифицирани кадри;
- природни и културно-исторически ресурси на местността /анимационни програми и екскурзии/;
- подходяща сцена за фолклорни прояви /гостуващи фолклорни формации/.

Инвестиционна програма.

3.1.Обем и структура по пера на предвижданите инвестиции

С оглед на предложените стратегии е уместна и би била икономически рентабилна следната инвестиционна програма:

	Обща сума на инвестициите /в лв/	12 000 лв.
В т.ч.	1. За изграждане на сейфове	700 лв.
	2. За закупуване на телевизори	2100 лв.
	3. За изграждане на паркинг /10 места/	5600 лв.
	4. За реклама	3600 лв.
	Общо инвестиционни разходи	12000 лв.

3.2.Финасово – икономическа обосновка

3.2.1. План на продажбите, приходите, разходите и паричния поток

Прогнозен оперативен счетоводен баланс

<i>1. Оперативни приходи</i>	43 770 лв.
1.1. от хотела	32 400 лв.
1.2. от ресторанта	6 480 лв.
1.3. от барбекюто	3 240 лв.
1.4. от паркинга	270 лв.
1.5. от екскурзии и програми	1 380 лв.
<i>2. Експлоатационни разходи</i>	24 360 лв.
<i>3. Брутна печалба</i>	19 410 лв.
<i>4. Други разходи</i>	2 250 лв.
<i>5. Оперативна печалба</i>	17 160 лв.
<i>6. Лихви и други такси</i>	7 350 лв.
<i>7. Печалба преди облагане</i>	9 810 лв.
<i>8. Данъци</i>	750 лв.
<i>9. Печалба след облагане</i>	9 060 лв.

Прогнозни експлоатационни разходи

<i>1. Работна заплата</i>	9 210 лв.
1.1. На ръководните кадри	1 500 лв.
□ На домакина	900 лв.
□ На готвачите	1 650 лв.
□ На сервитьорите	2 400 лв.

□ На камериерките	1 620 лв.
□ На пиколото	540 лв.
□ На работниците по поддръжката	600 лв.
2. Ел. енергия	1 500 лв.
3. Вода	300 лв.
4. Телефон	450 лв.
5. Амортизация	1 300 лв.
6. Други разходи	11 600 лв.
ОБЩО	24 360 лв.

3.2.2. Прогноза за възвръщаемост на инвестициите

P = инвестирана сума = 12 000

i = очакван лихвен процент = 4,3%

n = брой на периодите = 3

$$P = P \cdot (1 + i)^a$$

$$12\,000 = 12\,000 (1 + 0,043)^3$$

$$12\,000 = 12\,516$$

Сконтов фактор за първата година = 0,959

Сконтов фактор за втората година = 0,919

Сконтов фактор за третата година = 0,881

Година	(лв.)	(лв.)
0	12 000 · 1,000	= - 12 000
1	5 000 · 0,959	= 4 795
2	4 000 · 0,919	= 3 676
3	3 000 · 0,881	= 2 643

От табличните данни е видно, че инвестицията ще се изплати в размер на 11 114 лв. за разглеждания 3-годишен период. Следователно, с оглед на печалбата от дейността евентуален кредит в размер на 12 000 лв. ще се покрие от печалбата на хотела и рискът за банката-кредитор ще клони към нула.