

РЕЗЮМЕ И СТРУКТУРА НА БИЗНЕС ПЛАН И МОДЕЛ



Цели и предимства на идеите, залегнали в резюмето на Концепцията

Цели. Централна минерална баня (ЦМБ) е част от идентичността на София. Урбанистичната идентичност на дадено населено място обединява пространствените, историческите, природо-географските, функционалните и социо-културните ценности в градското пространство. Нашата Концепция се базира на основната цел и мото на „Стратегията за използване на потенциала от хидротермални ресурси на територията на Столична община“ - използване на минералните води като фактор за устойчивото развитие на града и прилагане на зелените политики на Столична община (СО) за подобряване качеството на живот на гражданите и гостите на София, за превръщане на София в европейски балнеоложки център чрез възраждане, утвърждаване и модерно развитие на античната хидротермална култура и традиция.

Предимства. Предимствата на идеите, залегнали в предложената Концепция са:

- Запазване на материалното и нематериално културно наследство на София.
- Използване на минералните води и бани от жителите на София за профилактика и рехабилитация, място за общуване и релакс.
- Превръщане на минералните бани на София в туристическа атракция (заедно с природен парк Витоша) и удължаване престоя на туристите в столицата.

Основни фактори за анализ, залегнали в резюмето на Концепцията

Основните фактори за анализ включват: Какво предлагаме? Какъв е пазарът? Как изглежда идеалният клиент? Какъв е бизнес моделът? Как ще задоволява нуждите на потенциалните клиенти? Каква е конкуренцията? Каква е маркетинговата стратегия? Каква е стратегията за управление? Какъв е оперативният план? В какво се изразяват основните етапи за стартиране и развитие на предложението? Какъв е финансовият план?

Целеви сегменти

Нашето предложение основно обслужва два целеви пазара, като за всеки сегмент сме разписали примерни ключови персони:

Сегмент 1: Местни (локално ниво - жители на София)

- **Персона А:** хора в активна трудова възраст - това са хора, които живеят и работят в София, семейни/несемейни, с деца/без деца, със среден или над средния доход и търсят възможности за релакс и семейни занимания след натоварен ден или в почивните дни. Тук може да се добавят и децата, които посещават Банята за уроци по плуване и зимни/летни лагери.
- **Персона Б:** младежи - това са млади хора, които живеят в София, предимно в студентска възраст и в началото на своята кариера, с ниски или средни доходи, които са активни, обичат да спортуват и търсят възможности за грижа за тялото и духа, разпускане и прекарване на време с приятели.
- **Персона В:** пенсионери - това са хора в неактивна трудова възраст, които живеят в София (най-вече в близост до Банята), с ниски или средни доходи, които имат семейна памет от миналото, когато минералната баня е функционирала. Търсят възможности за грижа за тялото и духа, разпускане и рехабилитация.
- **Персона Г:** хора с опорно-двигателни проблеми - това са хора, които живеят в София и имат нужда от процедури и рехабилитация с минерална вода.

Сегмент 2: Туристи (регионално, национално, международно ниво)

Опитът ни с туристи сочи, че повечето имат желание да усетят духа на града чрез преживяване. Често задаван въпрос е кои минерални басейни могат да посетят по време на престоя си. Много паралели могат да се направят между София и Будапеща, където поддържането и популяризирането на минералните бани и басейни са направили посещението им задължителен елемент от туристическата визита в града. Не случайно Будапеща си е извоювала прозвището "City of Spas". Тук ще проучим и минералните бани и спата в София и околността, в други градове в България и в ЕС (в т.ч. "Therme Bucuresti" и "Therme Wien"), алтернативни занимания, забележителности и турове в София и България, посещение на морски и планински курорти.

- Персона Д: посетители от цялата страна - предимно през уикенда, официални празници и ваканция, съчетана с културен и планински туризъм.
- Персона Е: чуждестранни туристи от страните от ЕС, Израел, САЩ, Австралия, както и привличане на туристи от Япония и Китай, с акцент върху СПА процедурите и подчертан интерес към историята.
- Персона Ж: чуждестранни бизнес туристи, които са по-платежоспособни посетители извън най-силните туристически сезони, с акцент върху СПА процедурите (април, май и октомври - конферентен туризъм).

Настаняване и транспорт. Наблизо се намират десетки места за настаняване

- хотели различен клас, Airbnb, хостели и има достъп до всякакъв транспорт
- метро, трамваи, таксита, Спарк, скутери, велоалеи, пешеходна зона.

Има предвидени паркоместа в непосредствена близост за посетители със специфични потребности.

Маркетингов план и канали

Три основни кампании. С цел популяризиране, рекламиране и промотиране на Банята планираме три основни кампании, като всяка кампания ще включва дейности, таргетиращи всеки от двата целеви пазара и обособените ключови персони:

Фигура 1. Маркетинг кампании и дейности към всяка

Информационна кампания	Разяснителна кампания	Рекламна кампания
<p>Дейности за уведомяване на широката аудитория, че Банята отваря врати - PR акции (местни и регионални медии - телевизия, радио, преса, интернет, списания, каталози, директна поща, дисплеи/билбордове около Банята), туристически фирми, хотели, специални събития пред Банята. Провежда се докато текат строително-ремонтните дейности.</p>	<p>Дейности за запознаване с услугите, предлагани в Банята, в съответствие с нуждите на различните целеви групи (особено важно е достигане до по-младите хора), както и популяризиране на ползите от минералната вода; трябва да се изгради модерен уебсайт, профили в социални мрежи (Facebook, Instagram), да се проведат дни на отворените врати, видео турове, мостри и демонстрации. Провежда се докато текат строително-ремонтните дейности и продължава на регулярна база след това.</p>	<p>Дейности за популяризиране на Банята сред целевите сегменти - разпространение на рекламни материали в списания, каталози, туристически фирми, хотели, спонсорирани реклами в социалните мрежи, участие в туристически изложения, отстъпки (за семейство, годишен абонамент), специални оферти (-50% за първо посещение), Sofia pass отстъпки, програми за лоялност.</p>

План за управление

Находище „София-Център“. Минералната вода от находище „София-Център“ е предоставена за безвъзмездно ползване от МОСВ на СО за срок от 15 г. по силата на Закона за водите, след което, следва да се поиска удължаване.

Сградата на ЦМБ. От 1992 г. сградата е заличена от уставния фонд на общинското предприятие “Хигиена” и се стопанисва от СО.

Специализирано звено към СО за управление и развитие на минералните води и бани. Предлагаме създаване на специализирано звено към СО за управление и развитие на минералните води и бани. Към момента има само един специалист към отдел Архитектура и няма как СО да прилага разработените и приети стратегически документи в сферата на минералните

Финансов план

Първоначална инвестиция. Съгласно предложената Концепция, за да може ЦМБ да функционира като термален център, предлагаш СПА и балнеолечебни услуги, ще бъдат необходими първоначални инвестиции в размер на около 11 млн. лв. без ДДС, като оценката е направена по окрупнени показатели. В тази стойност са включени разходите за реставрацията на Банята, конструктивното укрепване на северното и източното крило, възстановяването на рекреационните и балнеологични съоръжения, набавянето на оборудване, отговарящо на най-високи стандарти за качество за различните функционални зони в Банята. Предлагаме СО, по примера на район Баня, да се заеме с важната задача за ремонт на сградата на Банята, което осмисля целия проект. Предварителната финансова оценка показва, че реставрацията и възстановяването на обекта нямат възможност да се финансират изцяло с търговско финансиране (банков заем) и ще е необходимо целево финансиране от общинския бюджет на СО. Тъй като обектът генерира приходи, с цел минимизиране на целевото финансиране от общинския бюджет, е възможно финансиране чрез финансов инструмент в рамките на програмен период 2021-2027. Тук е важно да акцентираме, че ЦМБ е архитектурно-художествен паметник на културата с категория „национално значение“ и гражданите се надяваме Общината да има споделена отговорност при осигуряване на необходимото финансиране.

Форми за управление и стопанисване. Формите за управление и стопанисване на ЦМБ, оценени като подходящи, са търговско дружество с едноличен собственик на капитала - СО и публично-частно партньорство (ПЧП):

Фигура 2. Форми за управление и стопанисване на ЦМБ

Еднолично търговско дружество	Публично-частно партньорство
В случай че Общината осъществява дейностите по управление и стопанисване на Банята чрез еднолично търговско дружество, първоначалните финансови средства за ремонтните дейности и оборудването следва да се осигурят от общинския бюджет, чрез заем от кредитна институция или финансов инструмент, или комбинация от тях. Търговското дружество ще събира приходите от услугите, които ще се предоставят на територията на обекта и ще може да ги използва за поддържане и експлоатация на обекта.	Привличането на частен партньор чрез ПЧП за експлоатация на Банята също има определени преимущества, които ще бъдат анализирани на Етап 2 чрез сравнителен анализ на силните и слабите страни на вариантите.

Предварителната финансова оценка за експлоатация на обекта като термален център, предлагаш СПА и балнеолечебни услуги, показва, че може да се генерира достатъчен паричен поток от дейността, с който да се финансират всички разходи по експлоатацията и поддръжката му.

Времеви график

За реализация на Концепцията сме открили **следните основни фази** и тяхната **приблизителна продължителност**:

Фигура 3. Времеви график за осъществяване на Концепцията

Година Месеци	Година 1												Година 2												Година 3																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36						
Фаза 1: Планиране и подготовка - 2 мес.	2																																									
Фаза 2: Изработване на идейна концепция и техническо задание, издадена виза за проектиране - 4 мес.			4																																							
Фаза 3: Изработване на идеен и технически проект, съгласуване с НИПНКН - 7 мес.							7																																			
Фаза 4: Обявяване на обществена поръчка за инженеринг - 3 мес.													3																													
Фаза 5: Ремонт и реконструкция* - 18 мес.																	18																									
Фаза 6: Привеждане в готовност за експлоатация (обзавеждане, оборудване, обучение) - 3 мес.																																										3
* Паралелни процеси, докато тече ремонтът и реконструкцията:																																										
Сформиране на специализирано звено към СО (набиране на персонал, обучение, т.н.) - 18 мес.																	18																									
Провеждане на информационна кампания - 6 мес.																											6															
Провеждане на разяснителна кампания - 3 мес.																																						3				
Провеждане на рекламна кампания - 3 мес.																																										3

Предложение за стойност

Един от съществениите градообразуващи фактори, определили местоположението на София и осигурили нейното съществуване на това място, е топлият минерален извор, който фиксира сърцето на града. Минералният извор, където през 20 век е изградена ЦМБ, е неразделна част от историческото развитие и наследство на София. В последните десетилетия обаче сградата пустее, а през 2015 г. отваря врати Музей на София. Макар по този начин да се съхранява сградата на ЦМБ, обект на културното наследство от национално значение, тази трансформация прекъсва вековната приемственост на термалната традиция в сърцето на столицата. **Затова, логично продължение на тази традиция е възстановяването на Банята в изначалната ѝ функция.** Важно е да отбележим, че природо-географските дадености на едно населено място имат силно влияние върху пространственото му развитие. Музей, зали за събития или други подобни, може да има навсякъде, но **минерална баня може да има само при извора.**

София е една от най-богатите общини в света по наличие на минерални води. Значението на минералния извор за София е изобразено и на герба на града

като един от символите на столицата. Но София не фигурира на [картата на термалните](#) дестинации в ЕС.

София - туристическа дестинация през четирите сезона. Какво отличава София от останалите европейски столици? Минералните извори и природен парк "Витоша". Затова минералните извори и Природен парк "Витоша" могат да се превърнат във фактор, който задържа гостите за минимум 3-4 дни. Атрактивни са и самите сгради на софийските бани, но днес те са ниша за туризъм, която остава неразработена и съответно непопулярна сред туристите. Витоша също е част от герба на София, но далеч не се развива и използва в пълния си потенциал. Около Витоша има много възможности за активен туризъм, а след дълъг ден сред природата, заслужена отпускаща вечер в Банята би била туристическа атракция.

Минералната вода е здраве и благоденствие - профилактика, рехабилитация, релакс. Българите страдат от различни заболявания, свързани с тежки условия на труд и начин на живот, прекомерен стрес и забързано ежедневие. Температурата на минералната вода е 45 °C и действа разпускащо, като може да се използва и с лечебни, и с профилактични цели.

Потоци на приходите

Въз основа на предварително идентифицираните услуги, които ще се предлагат в ЦМБ, площта на помещенията и проучване на подобни обекти, е разработен предварителен 10-годишен бизнес модел, съдържащ окрупнена прогноза на приходите, които може да генерира Банята. Приходите от дейността по експлоатация на обекта ще се формират от приходите от различните му функционални части, съгласно предвижданията на Концепцията

Зони с отворен и контролиран достъп. На всеки клиент се дава безплатно гривна на рецепцията, която осигурява достъп до платените услуги.

Приходи от основните функционални части. Обикновен билет предоставя достъп до обща (но разбира се, отделна за мъже и жени) съблекалня, басейни за спорт, отдих и рекреация, лечебни басейни, курни и душеве с прясна минерална вода.

Приходи от допълнителни услуги. Достъпът до различни СПА и балнеолечебни процедури и услуги се заплаща допълнително - специални вани за масаж и ароматерапия, семейни зидани вани, парна баня, сауна, масаж, индивидуална кабина за преобличане, възможност за наемане на СПА принадлежности.

Приходи от търговска дейност. Приходи са предвидени от осъществяване на търговска дейност чрез отдаването под наем на кафе-ресторант и магазини (спа принадлежности, козметика, сувенири).

Други дейности. В Банята може да се организират уроци по плуване, летни и зимни лагери за деца, както и два пъти на ден да се предлага платен тур на Банята като жив музей на термалната култура..

Посещаемост. Средната посещаемост е изчислена на база на площта, капацитета на помещенията, работното време (примерно 7:00 - 22:00 часа) и средната продължителност на посещение (около 2 часа). Предвидена е висока посещаемост през празничните и почивни дни. Целта е Банята да е отворена 365 дни в годината, като допълнително ще проучим нуждите от профилактика. Максималният капацитет на Банята в даден момент е 450 човека (т.е. над 3 000 човека на ден), като в първите месеци след официалното ѝ откриване реалистично очакваме в даден момент около 160 ползвателя през почивни дни и 60 през работни дни, а за деня - 1 500 ползвателя през почивни дни и 900 през работни дни. След разработването на Банята, очакваме покачване на тези цифри.

Ценова политика. Бизнес моделът на Банята предвижда провеждане на гъвкава ценова политика, която ще позволи тя да се превърне в съвременен термален комплекс в София, привлекателен за туристите и същевременно достъпен за ползване от жителите на столицата и страната.

- **Билет за еднократно посещение.** Въз основа на проучване на пазара и предвидената Концепция, цената на посещение с достъп до 2 часа се предвижда да бъде в диапазона от 9 до 15 лв.
- **Намаление за жители на София.** От опита на Будапеща, за местните жители може да има специална абонаментна карта (поименна и със снимка, струва около 14 евро), която се закупува в началото на годината и с която те имат право на -50% от цената на билета за еднократно посещение.
- **Други специални оферти:**
 - Възможност за по-продължителен престой - до 4 часа.
 - Отстъпки за абонамент: месечен (x посещения на месец) или годишен (x посещения в годината).
 - Отстъпки за семейство, пенсионери, деца.
 - Отстъпки за посещение в определени дни на седмицата и определен часови диапазон, за които има по-малко търсене (например понеделник или 14-16 часа).
 - Специални оферти: например -50% за първо посещение.
 - Програми за лоялност: например -10% при абонамент за следваща година.
 - Пакетни услуги: например, баня + масаж + чай с десерт.
 - Комбинирани билети за забележителности: 3-дневна карта, предлагаща отстъпки за различни места в София, в т.ч. ЦМБ (Sofia pass или Sofia card по примера на [Budapest Card](#)).
 - Тур на софийските бани: 3-дневна карта за посещение на ЦМБ, Овча купел, Горна баня, Баня.
 - Възможност за ползване с направление от НЗОК.

Приходите за период от 10 години ще бъдат прецизирани и представени по категории на Етап 2 въз основа на очакваната средна посещаемост и средни цени на услугите в подобни обекти.

Структура на разходите

За поддържането на ЦМБ като архитектурно-художествен паметник на културата с категория „национално значение“ и предлагането на висококачествени услуги и квалифицирано обслужване, в бизнес модела са заложи разходи за експлоатация и поддръжка, индикативно определени въз основа на анализ на подобни обекти, капацитетите на оборудването и заетостта, действащи тарифи и нормативи.

Разходи за експлоатация и поддръжка. Разходите за експлоатация и поддръжка на Банята обхващат разходи за възнаграждения на персонал, потребление на електроенергия, минерална вода и студена вода, извършване на текущи ремонти, поддръжка на оборудването и други разходи.

- **Персонал.** Основен дял (между 60% и 70%) от тези разходи са за възнаграждения на около 40 души персонал (20 човека постоянен персонал на пълен работен ден + 20 човека “плаващ” персонал), който ще бъде ангажиран с управлението и администрирането на целия обект, почистването и охраната.
- **Електроенергия.** На второ място (около 15%) са разходите за електроенергия.
- **Минерална вода и студена вода.** Разходи за отвеждане и пречистване на водата, и потребление на минерална вода. По отношение на необходимите водни количества за водовземане, годишното водно количество индикативно е изчислено до 103 604 m³ в категория "други" - "водоползване за профилактика и рекреация, когато минералните води се използват чрез лечебни и рехабилитационни съоръжения в обект, който не е регистриран по Закона за лечебните заведения".
- **Текущи ремонти.** Поддръжка на оборудването.

Практическа приложимост на предложението

Нашата Концепция развива приоритетите на СО за възраждане, развитие и утвърждаване на заложената в антично време хидротермална култура и традиция чрез прилагане на най-високите социални, икономически и технологични постижения на европейския термализъм.

Практиката на градове като Будапеща показва, че **старинните бани следва да се реставрират и опазват, съхранявайки оригиналната им функция, като е напълно възможно термалните води и градските бани да се управляват от общински институции и да бъдат използвани по предназначение.** “Будапещенски лечебни и минерални бани и води” АД (холдингът, управляващ минералните активи на Будапеща) управлява общо 8 градски бани в унгарската столица като общинското управление по никакъв начин не пречи комплексите да се управляват в съответствие с международните СПА стандарти. Баните в Будапеща са общински, защото Общината счита, че това е едно от задълженията ѝ спрямо гражданите и печалбата не е главната цел на Общината. Баните досега не са участвали в програми за финансиране от ЕС, а за последен път държавно финансиране за ремонт на баня е имало през 2012 г. 90% от баните в Унгария са общински или държавни и досега не са давани на концесия.

Финансова ефективност и устойчивост на предложението

Бизнес моделът съдържа предварителен анализ въз основа на изготвените прогнози на разходите и приходите на ЦМБ. На тази база са формирани годишните парични потоци за 10-годишен период. Предварителните изчисления показват, че първоначалната инвестиция не се възстановява от очакваните приходи от функционирането на банята.

Паричният поток от експлоатацията се очаква да бъде положителен, което означава, че Банята ще генерира печалба от дейността си и няма да бъде необходимо регулярното отделяне на средства от общинския бюджет за поддръжка на обекта. В тази връзка, функционирането на Банята може да бъде определено като финансово устойчиво, предвид че паричните потоци са положителни през периода на експлоатация.

В рамките на Етап 2 ще бъде изготвен анализ на финансовата ефективност на ЦМБ, в който детайлно ще бъдат изследвани следните показатели: нетна настояща стойност (NPV); вътрешна норма на възвръщаемост (IRR); индекс на рентабилността на приходите (PI); срок на откупуване на инвестициите (PBP); дисконтиран срок на откупуване на инвестициите (DPBP).

На Етап 2 ще доразвием Бизнес плана и модела като проучим, анализираме и разпишем и следните компоненти: анализ на средата; анализ на конкуренцията; оперативен план; отношения с клиенти; ключови ресурси; ключови дейности; ключови партньори.