

Ковалев Н. В.

# Инвестиционная привлекательность яхтенных марин и способы ее повышения

**Ковалев Николай Васильевич**

EY

Кафедра экономики и управления в сфере услуг Санкт-Петербургского государственного экономического университета  
nickkovalev@mail.ru

**РЕФЕРАТ**

В статье рассматриваются вопросы инвестиционной привлекательности бизнеса яхтенных марин, дается ее характеристика. Анализируются основные факторы, влияющие на привлекательность этого бизнеса, и способы ее повышения.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА**

яхтенная марина, инвестиционная привлекательность яхтенной марины

Kovalev N. V.

## Yacht Marinas Investment Attractiveness and Ways to Improve it

**Kovalev Nikolay Vasilyevich**

EY

Department of Economics and Management in the service sector Saint-Petersburg State Economic University  
nickkovalev@mail.ru

**ABSTRACT**

The article examines the yacht marinas investment attractiveness and its characteristics. It analysis the main factors influencing the attractiveness of this business, and ways to improve it.

**KEYWORDS**

yacht marina, yacht marina investment attractiveness

Бизнес яхтенных марин в целом можно охарактеризовать как операционно привлекательный — он генерирует стабильный денежный поток, устойчив и имеет хорошие перспективы. Основными услугами яхтенных марин, генерирующими наибольший доход, являются [2]: аренда швартовочных мест; зимнее хранение; дополнительные услуги для судовладельцев — магазин сопутствующих товаров, ресторан, гостиница; яхтенный сервис и техническое обслуживание.

При этом современная яхтенная марина, предоставляющая весь комплекс сопутствующих услуг, является устойчивым диверсифицированным предприятием. Спад активности в межнавигационный период нивелируется предоставлением услуг зимнего хранения и обслуживания. Таким образом, сезонность работы яхтенной марины характеризуется сменой спектра услуг — преобладание услуг, направленных на судовладельцев, в навигационный период и услуг, направленных на суда, в межнавигационный.

В целом все услуги яхтенной марины можно разбить на две категории — центры прибыли и услуги, косвенно влияющие на доходность. Например, информационная поддержка владельцев судов (прогноз погоды, рекомендации по маршруту плавания, навигационная информация и прочее) по степени значимости для судовладельцев находится на одном из первых мест, в то же время не является оплачиваемой. Наличие таких услуг косвенно влияет на доходность марины, так как повышает лояльность клиентов и чувство удовлетворения от комплекса оказываемых услуг. Синер-

гетический эффект центров прибыли марины и предоставляемых косвенных услуг проявляется лишь при гармоничном сочетании на единой территории разных видов деятельности и разных типов услуг.

На наш взгляд, основные направления повышения доходности функционирования марины следующие: увеличение вместимости марины; повышение заполняемости марины; снижение сезонности бизнеса (круглогодичное функционирование территории); увеличение доли резидентных судов (не гостевых); комплексное использование территории и акватории марины; расширение перечня предоставляемых услуг (ресторанное обслуживание, прокат яхт и катеров и др.); снижение операционных затрат (повышение производительности труда, использование современных технологий обслуживания и др.); объединение маркетинговых усилий и разделение затрат на продвижение.

Привлекательность инвестиций в яхтенную марину зависит от огромного количества факторов, в числе которых месторасположение, емкость марины и разнообразие предоставляемых услуг, маркетинговая активность, имидж и другие факторы. Срок окупаемости инвестиций в марину обычно составляет около 8-10 лет. При грамотном стратегическом планировании окупаемость инвестиций может быть достигнута за 3-5 лет [1].

Одна из основных проблем окупаемости инвестиций в яхтенные порты — большие первоначальные вложения. Первоначальные затраты на создание марины с нуля, особенно в случае когда необходимо создание волнозащитных сооружений и дноуглубительные работы, часто становятся чрезмерными и не могут окупиться операционной деятельностью. На развитых рынках с длинной историей яхтенного бизнеса типичной является ситуация, когда первый владелец марины вкладывает деньги в необходимую дорогостоящую инфраструктуру и прогорает. Второй собственник покупает марину по цене ниже понесенных затрат, достраивает инфраструктуру и делает прочие улучшения и прогорает. И только третий собственник, покупая готовую, полностью оборудованную марину по цене значительно ниже понесенных затрат (как проблемный актив), имеет хорошие шансы на окупаемость своих вложений.

Необходимость создания волнозащитных сооружений обусловлена основным требованием к яхтенным портам — безопасностью хранения судов. Внутренняя акватория марины должна быть хорошо защищена от ветра и волн. По международным стандартам приемлемый уровень волнения во внутренней акватории яхтенного порта составляет 0,3-0,5 м. Большинство девелоперов с целью экономии инвестиционных затрат стремится создавать яхтенные порты в защищенных естественных бухтах. Однако количество таких бухт ограничено. Так, например, на всем протяжении Черноморского побережья от Абхазии до Анапы таких бухт нет, и для организации яхтенного порта требуется создание мощных волнозащитных сооружений, способных противостоять штормам, бушующим на Черном море.

Еще одной значительной статьей первоначальных затрат могут стать дноуглубительные работы, необходимые для обеспечения достаточной глубины акватории марины. При этом дноуглубительные работы также несут в себе значительный риск — в большинстве случаев в будущем потребуются повторные дноуглубительные работы, так как природная среда имеет свойство восстанавливаться со временем, и глубина акватории будет постепенно уменьшаться. Для типичной яхтенной марины достаточно глубины в 3-4 м, так как большинство даже крупных яхт имеют осадку до 1,5-2 м. Исключение составляют очень крупные мега-яхты и килевые парусные яхты, ориентироваться на которые при создании марины на мелководье экономически нецелесообразно.

Многие эксперты по созданию яхтенных портов советуют изначально проводить дноуглубительные работы на большую глубину, чем необходимо по проекту с уче-

том этого фактора, а также с учетом того, что после завершения создания марины углубление дна станет более сложным процессом. Например, существует термин *advanced maintenance dredging* — заблаговременное техническое обслуживание дноуглубления. Это означает изначальное большее заглубление, чем необходимо по проекту, для экономии на периодическом техническом обслуживании путем сокращения его частоты<sup>1</sup>.

Одним из основных путей оптимизации объема первоначальных вложений является грамотное проектирование яхтенной марины, основанное на тщательном маркетинговом анализе, анализе современных строительных технологий, понимании будущих тенденций. Проектирование яхтенной марины, как и любого другого сложного объекта, включает множество мелких деталей и нюансов, которые в совокупности могут иметь огромное влияние на объем инвестиций и последующую операционную деятельность. При этом, несмотря на длительную историю бизнеса яхтенных марин, его развитие и усовершенствование не прекращается. Так, например, современной тенденцией является швартовка больших яхт ближе к берегу, а не на дальнем конце причала, как это делалось ранее. Это объясняется как имиджевой составляющей — самые большие и красивые яхты оказываются, таким образом, на виду, так и сугубо утилитарным мотивом — большие яхты требуют электричество большой силы тока, и прокладка кабеля соответствующего сечения на большое расстояние является существенной статьей затрат [3].

Особенностью рынка яхтенных марин является тот факт, что даже хорошие марины с прекрасным расположением, проработанной концепцией и качественно построенные, могут быть успешны только при наличии эффективного менеджмента и персонала. В последние годы на этом рынке фокус сместился с непосредственно обслуживания судов на удовлетворение потребностей владельцев судов. При этом то, что ранее считалось основополагающим в работе яхтенного порта — швартовка, техническое обслуживание и так далее, со временем стало лишь одним из направлений работы современной полноценной яхтенной марины. Акцент все больше смещается в сторону предоставления сопутствующих яхтингу услуг. Так, по данным статистики Британской ассоциации яхтенной индустрии (*British Marine*) доля выручки от услуг, направленных непосредственно на суда, постепенно снижается, а доля услуг для владельцев, наоборот, постепенно увеличивается [4; 5].

Таким образом, все большее значение для доходности яхтенной марины играет ее менеджмент и его способность выстраивать взаимоотношения с весьма непростой и требовательной клиентурой — владельцами яхт. Профессиональное управление маринной может стать значительным фактором успеха. В мире существуют компании, профессионально занимающиеся управлением яхтенными портами. Они делятся на компании, управляющие собственными объектами, и на наемные компании-операторы. Среди основных игроков этого рынка можно выделить следующих:

- *Westrec Marinas*. По данным официального сайта (<http://www.westrec.com/>) компания управляет 28 маринами в США;
- *Camper & Nicholsons*. Старейшая и наиболее известная компания по управлению яхтенными портами. В настоящий момент по данным официального сайта (<http://www.cnmarinas.com>) под управлением компании находится 12 марин, расположенных в основном в Средиземноморье;
- *Island Global Yachting marinas (IGY)*. Компания специализируется на управлении маринами для супер-яхт (или имеющими такие места). В настоящий момент по данным официального сайта ([www.igymarinas.com](http://www.igymarinas.com)) под управлением компании

<sup>1</sup> Инженерный корпус армии США. Прибрежная и гидравлическая лаборатория (*US Army Corps of Engineers. Coastal and Hydraulics Laboratory*). URL: <http://chl.erdc.usace.army.mil/chl.aspx?p=GlossaryItems&a=Glossary;42> (дата обращения: 15.08.2015).

находится 12 марин, расположенных в основном в Северной и Южной Америке. Дочерняя компания Mourjan Marinas предоставляет услуги по управлению маринами на Ближнем Востоке;

- Arrol Ltd. (Mr. Simon Arrol). Mr. Simon Arrol (англичанин) — эксперт в области проектирования и управления маринами, работал в компании Camper & Nicholsons, участвовал в создании Island Global Yachting marinas;
- MDL Marinas Group. По данным официального сайта ([www.mdlmarinas.co.uk](http://www.mdlmarinas.co.uk)) компания управляет 18 маринами в Великобритании, 2 — в Италии, 1 — в Испании.

Привлечение профессионального оператора обеспечивает более эффективное функционирование марины, сокращение операционных издержек, а также увеличивает стоимость марины с точки зрения потенциального инвестора. Еще одним немаловажным фактором с точки зрения окупаемости инвестиций в яхтенную марину является ее устойчивость к кризисным явлениям. Влияние экономических кризисов на деятельность яхтенных марин было рассмотрено в [3] на основании данных по американским яхтенным маринам, работавшим в кризисы 1973–1975, 1980–1982, 2001–2003 и 2007–2008. Основными выводами этого анализа можно назвать следующие:

- марины являются самой стабильной частью яхтенной индустрии. На них в последнюю очередь сказывается экономический спад и они же первыми после него восстанавливаются;
- большинство марин остается у того же собственника, что и до кризиса. В то же время в компаниях по производству и продаже яхт ситуация обратная;
- в кризисные времена большинство собственников продолжают пользоваться своими яхтами. Изменения в основном связаны с тем, что они проводят больше времени у причалов, либо совершают небольшие путешествия, экономя на горючем. В такое время собственники обычно занимаются ремонтом своих судов. Покупку же новых яхт обычно откладывают до окончания кризисных явлений. Поэтому доходы от бункеровки обычно сокращаются, а доходы от ремонта увеличиваются;
- марины с диверсифицированным набором услуг и большим количеством центров прибыли обычно переживают кризис лучше, чем яхтенные порты, специализирующиеся только на предоставлении в аренду швартовочных мест;
- хорошо управляемые марины в такое время обычно теряют меньше клиентов, а часто даже увеличивают свою загрузку, привлекая судовладельцев из марин, которые управляются хуже.

Таким образом, можно сделать вывод, что хорошо продуманные и организованные яхтенные марины в целом являются привлекательным бизнесом и показывают хорошие операционные показатели. Инвестиционная же привлекательность яхтенных марин в большой степени зависит от конкретных условий, определяющих объем первоначальных инвестиций. Марина на рынке со слабой конъюнктурой, но в физически пригодном для этого месте, не требующем значительных инвестиций, операционно будет уступать марине на активном рынке, требующей больших вложений в инфраструктуру. Однако с точки зрения инвестиционной привлекательности и особенно сроков окупаемости, марина со значительными первоначальными инвестициями демонстрирует гораздо более плохие показатели, и значительная часть таких проектов остается нереализованной из-за несоответствия ожиданиям инвесторов.

## Литература

1. Новоселов П. Н. Современный яхтенный порт — марина. Практика создания. М., 2011.
2. Efficient and profitable marina operation. Practical advice for optimizing service provision. PLANCO Consulting GmbH. 2013.

3. Fundamental truths about marinas past, present & future. Common sense rules of thumb. Neil W. Ross. 2008.
4. UK leisure, superyacht and small commercial marine industry. Key performance indicators 2008/9. British Marine Federation. 2009.
5. UK leisure, superyacht and small commercial marine industry. Key performance indicators 2009/10. British Marine Federation. 2010.

## References

1. Novoselov P. N. *Modern yacht port — marina. The practice of creating* [Sovremennyyi yakhtennyi port — marina. Praktika sozdaniya]. M. : 2011. (rus)
2. Efficient and profitable marina operation. Practical advice for optimizing service provision. PLANCO Consulting GmbH. 2013.
3. Fundamental truths about marinas past, present & future. Common sense rules of thumb. Neil W. Ross. 2008.
4. UK leisure, superyacht and small commercial marine industry. Key performance indicators 2008/9. British Marine Federation. 2009.
5. UK leisure, superyacht and small commercial marine industry. Key performance indicators 2009/10. British Marine Federation. 2010.