

СКОЛЬКО СТОИТ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО?

Как определить, стоит ли вкладывать в строительство трех - или четырехзвездочного отеля или сколько можно потратить на дизайн и оформление ресторанный зала? Такие решения могут приниматься не только на основе интуиции, но и финансовым расчетом. Метод позволяет определить, сколько стоят и окупаются ли конкретные конкурентные преимущества.

Цена звезд

Первый пример – это один из расчетов строительства отеля вместимостью 150 человек в Нижегородской области. В условиях ненасыщенного рынка оказалось возможным выбирать, строить отель уровня «3 звезды» и «4 звезды». Анализ рынка и отраслевой практики показал что, по умеренно оптимистичным прогнозам, можно ожидать заполняемости 50% отеля «3 звезды» и 45% отеля «4 звезды». Более низкая заполняемость последнего, конечно, связана со стоимостью проживания (2 000 и 4000 рублей соответственно).

Вопрос: стоит ли инвестировать в отель «4 звезды»? Дополнительные вложения частью связаны с более жесткими государственными стандартами к таким отелям (наличие второго лифта, гардероба и розничной торговли в холле, обязательный найм швейцара), частью – с более дорогим оформлением номеров и более сложными инженерными системами кондиционирования, очистки воды и др. В нашем случае они составили 2,5 млн рублей.

Можно составить план денежного потока, который фактически дает только дополнительные преимущества четырехзвездочного отеля. В нем будут только добавленные инвестиции и добавленный оборот, т.е. та его доля, которая превышает оборот отеля «3 звезды».

	0-й год	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год	7-й год
Добавленные инвестиции, млн руб.	2,5							
Добавленная выручка, млн руб.		1,0	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Валовая прибыль (соотв. рентабельности 54% с 2 года), млн руб.		0,2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Накопленный денежный поток	-2,5	-2,3	-1,8	-1,3	-0,8	-0,3	0,2	0,7

Простой срок окупаемости чистых вложений в качество «4 звезды» оказывается 6 лет. Он вполне сравним со сроком окупаемости проекта в целом, поэтому может быть принят, если только сумма инвестиций не превысит 2,5 млн рублей, потому что это практически предел.

Такую задачу можно решить и обратным образом, и ответить на трудный вопрос: стоит ли покупать в ресторан люстру за €3 тыс., если дизайнер убеждает, что только с такими люстрами теперь рестораны и делают?

Сколько стоит престиж

Проект ресторана делался для города Калуга, где рынок ресторанов только начинает формироваться и можно рассчитывать на то, что в первые несколько лет после открытия высококлассный дизайн сам по себе будет достаточно привлекательным фактором для клиентов.

Однако ж стоит такой дизайн очень недешево, и люстра за €3 тыс. – это не предел, да и пример не единственный. В сумме предлагалось вложить в дизайн и отделку 12 млн рублей, при том что более скромный вариант обошелся бы всего в 7 млн рублей.

Вопрос: сколько гостей должны прийти в ресторан исключительно ради дизайна, чтобы оправдать такие инвестиции?

	0-й год	1-й год	2-й год	3-й год
Добавленные инвестиции, млн руб.	5			
Целевой денежный поток (соотв. окупаемости 3 года), млн руб.		1,0	2,0	2,0
Плановые расходы (соотв. рентабельности 33%), млн руб.		3,0	6,0	6,0
Плановая выручка, млн руб.		4,0	8,0	8,0
Кол-во посетителей в день (средний чек 400 руб.)		27	55	55

55 человек в день – не так уж и мало, если средняя посещаемость составляет 200-250 человек в день. Будет ли каждый пятый посетитель ресторана привлечен именно дизайном? Поставит ли он этот фактор среди других на первое или хотя бы второе место? Возвращаясь к примеру с люстрой, легко рассчитать, что ее стоимость в 100 000 рублей с нашей нормой рентабельности будет окупаться с 1 тысячи чеков. Найдется ли в Калуге 1 000 человек, которые захотят на нее взглянуть?

P.S. Просьба дизайнеров не обижаться на этот немногочисленный ироничный пример. Настоящих ценителей цены не пугают, а стоящий бизнес всегда ставится качественно с самого начала. Финансы помогают только понять, что в бизнесе все, во что вкладываются деньги, так или иначе должно приносить доход, т.е. должно являться конкурентным преимуществом.

Аверьянова Елена,
Руководитель финансовых и маркетинговых проектов Up&Up.