

Расходы и как их считать

Герой известного романа Артура Хейли «Отель», преуспевающий владелец гостиничной корпорации Кэртис О'Киф, приехал в Новый Орлеан, чтобы купить отель «Сент-Грегори», хозяина которого считал «великим специалистом гостиничного дела», но плохим предпринимателем. На вопрос своей спутницы: «Если он такой великий специалист, почему же он продает свой отель?» – миллионер обстоятельно ответил: «Нынче недостаточно знать толк в гостиничном деле – надо еще уметь считать». В те времена «Сент-Грегори» находился на краю финансового краха.

Хотя этой сцене из романа исполнилось почти полвека, и описана она американцем, да еще и в художественном произведении, но и сегодня некоторые положения диалога не теряют актуальности. О том, что это не пустые слова, рассказывает история выхода на австрийский рынок крупной голландской туристической компании.

История 29. Гладко было на бумаге

В начале 2000-х гг. голландская компания, обладавшая колоссальным опытом строительства и управления отельными комплексами и туристическими кемпингами по всей Европе, приобрела земли в Австрии.

Под Зальцбургом был построен первый поселок на 123 апартаментов, которые одновременно могли принять до 850 человек. Работать компания планировала по аналогии с такими же парками отдыха в других европейских странах. Однако первоначальные расчеты оказались не совсем точными. Оценка запол-

няемости была составлена с излишним оптимизмом. Переоценен был и доход от аренды апартаментов в низкий сезон и летние месяцы.

Например, финансисты компании закладывали годовой оборот поселка на уровне €2,5 млн и прибыль – €500 000. За основу расчетов брали загрузку аналогичных поселков в Германии и Голландии. Однако в этих странах сезонность не так ярко выражена, как в Австрии. Большинство туристических кемпингов и домов отдыха в Европе функционирует круглогодично и примерно с равной загрузкой. Учитывая эту статистику, голландцы рассчитывали на высокую круглогодичную доходность и в новой стране.

Однако в австрийских Альпах есть так называемые мертвые сезоны. Они наступают весной и осенью. Погода в эти месяцы стоит отвратительная: пасмурное небо, порывистый ветер, морозящий холодный дождь. Большинство пансионатов и отелей предпочитают закрываться.

Поставленная компанией задача заполнить поселок в ноябре на 25% оказалась провалена: при всех усилиях управляющей команды удалось сдать в аренду только три апартамента.

Завышенные первоначальные прогнозы и дополнившие их неоправданно высокие коммунальные расходы привели к тому, что в течение первых двух лет поселок демонстрировал стабильно отрицательную доходность. Только разобравшись в особенностях альпийского курортного сезона, сделав необходимые коррективы в бюджетном планировании, сократив затраты, используя оригинальные методы продвижения и рекламы на внутреннем рынке, управляющей компании удалось выйти в «плюс».

Из чего складываются расходы отеля

Отельер из Леоганга Герхард Альтенбергер сказал: «Самая простая и эффективная бухгалтерия: расходы не должны превышать доходов». С этим не поспоришь. Чтобы правильно решить незамысловатую математическую задачку, надо — всего лишь! — расходы сократить, а доходы — увеличить.

Так из чего складываются расходы?

Основные статьи расходов гостиницы 3-4 звезды
(в процентах от годового оборота)

Зарплата персонала	35–40%
Закупки	12–15%
Коммунальные платежи	10–16%
Реклама	3–5%
Управление	4–5%
Налоги и сборы	4–6%
Проценты по банковскому кредиту	2–2,5%
Прочие расходы	3–5%

При такой структуре расходов годовая прибыль отеля может составлять от 10 до 27% годового оборота.

Зарплата персонала. Это самая большая статья расходов. На зарплату вместе с обязательными налогами и отчислениями с них¹² уходит около 35–40% годового оборота и более. Разумеется, так бывает не всегда.

Во-первых, отель должен обладать достаточно большим номерным фондом, чтобы его оборот позволял содержать наемных работников. Во-вторых, более трети оборота уходит на содержание персонала там, где есть необходимость в таком количестве персонала. Например, это относится к большим

¹² В их число входят подоходный налог, отчисления по медицинской страховке, страховке от безработицы, в пенсионный фонд.

курортным отелям с широким спектром сервисных услуг, куда входят бассейн, зоны велнес, спа, рестораны.

В семейном предприятии картина принципиально иная. Зарплата владельца, занимающего пост управляющего, может быть символической. Впрочем, зарплату могут выплачивать немногочисленным наемным работникам (например, уборщице или помощнику на кухне). Доходы семьи-владельца будут формироваться за счет прибыли от деятельности предприятия.

В сельском пансионе с небольшим рестораничком расходы на персонал будут меньше. Подобные заведения обычно не имеют зоны велнес и спа (есть разве только сауна) или бассейна, номера скромнее по площади, а значит, для их уборки и обслуживания требуется меньше времени и малое количество рабочих рук.

Городской отель по сравнению с курортным также обойдется меньшим количеством персонала. Например, с обслуживанием 150–160 номеров справится команда из 14–18 человек (даже с учетом ресторана).

Закупки продуктов – вторая по значимости статья расходов: чем больше отель, тем больше он потребляет продуктов, напитков, расходных материалов. Сюда может добавиться транспорт (если у гостиницы есть свой парк автомобилей для трансферта), спортивный инвентарь, тренажеры, ну и, конечно, всевозможные расходные материалы: халаты, тапочки, шампуни, мыло, моющие средства, туалетная бумага, постельное белье и пр. Все по отдельности стоит недорого, но вместе набегает кругленькая сумма.

При наличии ресторана в неизбежные затраты закладывают еще «бой» посуды и несъеденную провизию (обычно около 5–10% от продовольственной корзины). Кстати, утилизация пищевых отходов тоже стоит денег. Довезти бак с очистками до ближайшего лесочка и сбросить на опушке никому и в голову не придет. А если и придет, то угроза высокого штрафа за варварское загрязнение окружающей среды быстро заставит отказаться от такого решения.

К статье «закупки» может относиться еще и приобретение услуг сторонних организаций. Например, отель приглашает на зимний сезон инструктора по горным лыжам или прокат-

чиков спортивного инвентаря, организует автобусные экскурсии, спортивные мероприятия с участием стороннего тренера или детских аниматоров.

Коммунальные расходы также существенно облегчают карман отельера и в сумме могут составлять до 15-16%. Самой значимой статьёй затрат являются энергетические ресурсы: электричество, газ, мазут. Хотя Австрия практически полностью обеспечивает себя электроэнергией, стоит электричество дорого. Если отопление работает на российском газе, то расходы будут поменьше, а если на электричестве от местной (например, горной) гидроэлектростанции – побольше.

В штирийском отеле Тараса Плоцкого, например, основной энергоресурс – российский газ. Он греет воду и дает тепло в номера. «Самым страшным после первого зимнего сезона было дожидаться счета за газ», – уже с иронией вспоминает Тарас. Бизнесмен опасался, что ему придется заплатить не менее €15 000 за голубое топливо. Счет, на удивление, оказался вдвое меньше. С сентября по март отель сжег газа на €7500. Электроэнергия обходится дешевле – примерно €500 в месяц.

Понятие коммунальных расходов входят также вода, канализация, вывоз мусора, чистка каминов, уборка подъездной дороги и прилегающей территории от снега. В каждом регионе на подобные услуги действуют свои тарифы. Сравнить их между собой большого смысла не имеет. Потому что величина коммунальных платежей зависит не столько от тарифов, сколько от величины предприятия, наличия кухни и ресторана, а главное – от бережливости хозяина. В однотипных пансионатах годовой расход электроэнергии может отличаться в разы: в одном – €14 000, в другом – €5000. Важным остается оправданность расходов и умение владельца покрыть затраты дополнительным доходом.

Управленческие расходы – неотъемлемая и значительная часть постоянных затрат, т.е. не связанных с наличием или отсутствием туристов в отеле. К ним могут относиться: вознаграждение членов наблюдательного совета (для больших предприятий), оплата услуг адвокатов, налогового консультанта, бухгалтера, закупка и установка программного обеспечения,

оборудование офисов, а также почтовые расходы и командировки.

Налоги и сборы. Существуют разного рода туристические налоги и пошлины. В каждой федеральной земле устанавливаются свои ставки. Например, с каждого взрослого туриста за день проживания взимается курортный сбор (Kurtaxe). В зависимости от сезона и региона он может варьировать от €0,9 (в Бургенланде) до €1,7 (в Тироле). Существует еще местный туристический налог (Fremdenverkehrsabgabe), составляющий около 1% от оборота. Эти налоговые отчисления формируют бюджет местных общин и расходуются на поддержание и развитие городской инфраструктуры.

Кроме того, есть еще земельный налог (Grundsteuer), а также различные виды страхования и пошлины. Налог на землю, в зависимости от статуса и предназначения, исчисляется от кадастровой стоимости участка, что существенно меньше его рыночной цены. Ставка налога составляет от 0,1 до 0,2%.

Банки и кредиты. Еще одна статья расходов, характерная практически для всех предприятий отельной сферы, — выплата процентов по кредитам. Почти 95% австрийских гостиниц являются заемщиками банков. Финансовые организации любят таких клиентов: туристический бизнес в стране из года в год растет, заемщики исправно платят. Банковский кредит как обременение фиксируется в Земельной книге — основном правоустанавливающем документе на недвижимость в Австрии. Это дает кредитным организациям дополнительную страховку возврата своих средств. В случае продажи здания существующий кредит может перейти новому владельцу, если, конечно, банк сочтет его достаточно платежеспособным.

При нынешней процентной ставке, которая в большинстве случаев складывается из ставки Euribor¹³ и 1,5%, условия кредитования вполне посильны для многих преуспевающих отелей. Ведь эффективная ставка банковского кредита, например, в 2013 г. редко превышала 2,5–2,75%. Правда, в Австрии ежегодно заемщик выплачивает не только проценты по займу, но и сам кредит, пропорционально его сроку.

¹³ Euribor (от англ. European interbank offered rate) — европейская процентная ставка по межбанковским кредитам.

Льготные условия банковского кредитования, по сути, «дешевые» заемные деньги, позволяют гостиничным предприятиям развиваться: строить новые корпуса, обновлять и ремонтировать номера.

В 80-х гг. прошлого века, когда банки ссужали гостиницы под более высокие проценты — от 6 до 8%, но при правильном расчете и умелом инвестировании эти деньги давали возможность предприятиям стремительно расти и расширяться. Например, в 1988 г. владельцы курортного отеля, расположенного в Альпах, при обороте предприятия 17 млн шиллингов (около €1,3 млн по нынешнему курсу) сумели вложить около 50 млн шиллингов в строительство новых корпусов, ресторанов и спортплощадок. Иными словами, инвестиции в три раза превысили оборот. Хотя владельцы отеля вкладывали немало собственных денег, все же значительная часть приходилась на заемные средства.

Однако оборот и прибыль предприятия из года в год росли непропорционально быстро. Динамика их роста в 5-6 раз превышала процент по кредиту. Каждые полтора-два года оборот отеля удваивался. Если увеличение оборота пересчитать на взятый кредит и учесть инфляцию, то отношение кредита к обороту стремительно сокращалось. Получалось, что 10 млн шиллингов, взятые в кредит в 1988 г. и составлявшие больше половины оборота, через два с половиной года превращались в его пятую часть.

Прочие расходы. Чем больше в отеле отдыхает туристов, тем выше заполняемость и тем чаще приходится делать ремонт (хоть и косметический), менять выработавшее ресурс оборудование, вышедшую из моды или потертую мебель, выцветшие занавески, красить потемневшие стены. Даже если здание новое, все равно ежегодно резервируется небольшая сумма (1-2% от оборота) в фонд предстоящих ремонтных работ.

Графа «прочее» формируется по итогам финансового года. Редко когда удастся предусмотреть ее величину. Сюда попадают совсем мелкие покупки расходных материалов.

Случаются и непредвиденные расходы. Для них необходимо иметь резерв наличности. Вот почти анекдотические случаи,

произошедшие с одним иностранцем — начинающим отельером в Нижней Австрии.

История 30. О холодильнике и лицензированных мастерах

Перед началом зимнего сезона владелец небольшого гостхофа с рестораном заботливо отремонтировал все кухонное оборудование и бытовую технику, включая холодильники. Для этой цели заблаговременно, еще летом, он вызвал местных лицензированных специалистов по ремонту холодильников. Мастера проверили кухонную технику, заправили холодильные шкафы свежим хладагентом, снабдили хозяина массой рекомендаций и удалились с приличным гонораром.

По странному стечению обстоятельств, стоило поварам заступить на вахту в преддверии заезда большой туристической группы, как оказалось, что один из холодильников перестал работать. Самым таинственным образом улетучилась охлаждающая субстанция. Отельер вызвал нового мастера. Очередной дипломированный специалист заново заправил агрегат, взяв за свою услугу €250.

Не прошло и недели, как холодильник опять отказался работать. Неужели опять улетучился газ? Нет, на этот раз газ остался на месте. Как констатировал очередной лицензированный специалист, отказал компрессор... Подсчитав потраченные на бессмысленный и бесконечный ремонт деньги, отельер отвез холодильник на свалку. Сдать агрегат в утиль тоже стоило денег. Зато избавился от головной боли.

История 31. О бойлере и масляных радиаторах

Еще раз предпринимателю пришлось сильно понервничать в декабре. Во время первых неожиданных морозов вышел из строя отопительный бойлер в большом доме. Все номера к тому времени были уже заброни-

рованы, каждый день в отель заселялось по несколько туристических групп. Из-за аварии с отоплением несколько постояльцев, которые еще не успели разместиться, съехали.

В срочном порядке владельцу пришлось бросить все дела и мчаться в ближайший магазин бытовой техники, благо он расположен в паре километров. Ему несказанно повезло, потому что в начале австрийской зимы (хотя крепкие морозы к тому времени еще не ударили) в местном сельпо осталось шесть нераспроданных с прошлого года масляных радиаторов. Иначе ждать заказа пришлось бы неделю, а то и больше. Туристы с пониманием отнеслись к форс-мажору и по достоинству оценили самоотверженные действия владельца. Тем не менее почти €500, оставленные в магазинчике, были не лишними.

Сколько тратит отель-гарни?

Рассмотрим структуру расходов типичного отеля-гарни, предоставляющего ограниченный набор сервисов. Он расположен недалеко от центра курортного городка в Тироле, рядом с популярной зоной катания Бриксенталь, которая включает 447 км горнолыжных трасс, 145 подъемников и канатных дорог. Регион пользуется популярностью у многочисленных туристов, и больших проблем с заполняемостью отель не испытывает. Здесь часто и подолгу останавливаются любители горных лыж и активного отдыха.

Отель-гарни был построен в 1981 г., он расположен на земельном участке в 11 соток. В нем 19 номеров, в том числе 17 двухместных и два одноместных. В подвале есть сауна, солярий и фитнес-зал. Во внутреннем дворике разбит сад, с тенистыми деревьями и кустарником, прудом и детской площадкой. Это заведение предлагает постояльцам только завтраки, в дневные и вечерние часы в баре можно выпить чашку кофе или кружку пива. В этом отношении управление им не столь хлопотно и не требует большого количества персонала. Сред-

няя заполняемость гостиницы по месяцам составляет около 50%, ежегодно гости проводят здесь около 6000 ночевок.

Отель в Бриксентале – традиционное семейное предприятие. Его обслуживают, помимо владельца и его жены, еще два сотрудника: уборщица и техник (каждый работает неполный рабочий день).

В ценовой политике гостиница ориентируется на бюджетный вариант отдыха. Цена номера из расчета двухместного проживания и завтрак в высокий зимний сезон (с конца декабря до начала марта) составляет €85–90, с мая по август – €60–68. Для Тироля это совсем небольшие деньги. Однако концепция, в соответствии с которой владелец выстроил свою бизнес-модель, заключается в продолжительном проживании туристов. Обычно гости приезжают как минимум на неделю-полторы, часто задерживаются на две-три недели. В арсенале отеля – большое количество пакетных предложений и сезонных бонусных программ. Постоянным клиентам, которых за тридцать лет у владельца набралось более 2500, предоставляется символическая скидка «за лояльность» – до 10% от цены размещения.

Годовой доход заведения составляет около €230 000, прибыль до налогообложения – €71 200. Расходы распределяются по десяти основным группам.

Ежегодные расходы отеля-гарни, 3 звезды

	Сумма, €	Доля от годового оборота, %
Расходы, итого	157 469	68,9
Закупки продуктов, услуги, в том числе:	73 053	32
кухня (завтраки);	15 800	6,9
бар (алкогольные, безалкогольные напитки);	6 263	2,8
бар (кофе и чай);	1 141	0,5
услуги	49 856	21,8
Зарплата персонала и налоги	28 061	12,3

Продолжение таблицы

	Сумма, €	Доля от годового оборота, %
Прочие расходы, в том числе:	18 376	8
налоги, пошлины, сборы;	8 444	2,7
отчисления в туристический фонд;	479	0,2
абонентская плата за ТВ/радио;	443	0,2
земельный налог;	1 678	0,7
социальное страхование	7 331	3,2
Техническое обслуживание и ремонт	6 302	2,8
Коммунальные платежи, в том числе:	13 008	5,7
вывоз мусора;	540	0,2
чистка камина;	364	0,2
отопление;	4 763	2,1
электроэнергия;	5 104	2,2
вода	2 235	1
Специальная страховка	5 267	2,3
Расходы на автомобиль (горючее, страховка, запчасти)	1 795	0,8
Офисные расходы, в том числе:	4 541	2
почта/телеграф/телефон;	3 577	1,6
канцелярские расходы	962	0,4
Реклама	3 695	1,6
Прочее, в том числе:	3 310	1,5
расходные материалы;	1 416	0,6
налоговый консультант	1 893	0,8

Как сокращать расходы?

Перефразируем известную русскую поговорку: евроцент бережет евро. Речь пойдет об очень простой вещи – разумной бережливости.

Экономить на мелочах не считается зазорным. Если постояльцы заняли в гостхофе только первые два этажа, то на третьем, пока пустующем, этаже разумно отключить отопление или установить его на минимальном уровне. Энергосберегающие лампочки, минимальное количество светильников и розеток в номерах, выключатели с датчиками движения в коридорах – конечно, это мелочи, но по итогам года они дают ощутимый финансовый эффект.

Впрочем, экономить можно и по-крупному.

История 32. Крыша над бассейном

В коттеджном поселке с апартаментами, предназначенными под аренду, владелец – западноевропейская туристическая компания – запланировал и построил большой открытый бассейн, хотя идея эта была не самой лучшей, о чем еще до начала строительства говорил австрийский управляющий. Такие бассейны можно строить на юге Европы, даже в Германии, Голландии и Бельгии, но не в горной Австрии. И уж тем более не в альпийском регионе Заальбах – Хинтерглем, где, как шутят местные жители, зима – десять месяцев в году. Обогрев бассейна площадью более 1000 кв. м приводил всю экономику поселка на грань постоянных убытков.

После окончания строительства перед управляющим встал излюбленный вопрос: что делать? Как, не лишившись должности, сократить расходы и вывести предприятие в плюс?

Сначала было испробовано промежуточное решение: бассейн перевели с электрического обогрева на газовое. Экономия расходов это дало, но полностью проблему не решило. Большую часть времени откры-

тый бассейн пустовал, потому что купаться при 20-градусном морозе или в промозглую осень желающих было немного. Росло недовольство со стороны родителей, которые не рисковали отпускать детей в бассейн, что приводило к постоянным детским капризам и скандалам.

Наконец, управляющий предложил руководству туристической компании построить над бассейном крышу. По сути, накрыть его стеклянным куполом. Разумеется, инженерное решение было нетривиальным в проектировании и недешевым в исполнении. Однако все возможные затраты на обогрев открытого бассейна были противопоставлены стоимости строительства купола и последующей экономии энергозатрат. Получалось, что затраты окупятся в течение 5-6 лет. Под давлением цифр и логики иностранцы сдались, крыша была построена.

Результат превзошел все ожидания. Помимо экономии коммунальных расходов наличие закрытого бассейна, во-первых, повысило привлекательность самого поселка. Во-вторых, туристы меньше реагировали на неожиданные изменения погоды, когда из-за метели или оттепели нельзя было кататься в горах. В-третьих, отдыхающие больше времени оставались в поселке, что приводило к росту оборота ресторана и бара. Наконец, люди стали приезжать в поселок и в межсезонье.

Вот так, ошибку в изначальном проектировании пришлось компенсировать дополнительными инвестициями. И все только для того, чтобы сократить неэффективные коммунальные расходы в долгосрочной перспективе. В этой истории, как и в следующей, ключевым моментом является планирование расходов. Не всегда произведенные сегодня действия дадут ощутимый эффект уже завтра. Результат изменений может проявиться через несколько лет. Умение видеть и считать на годы вперед – ценное качество любого управляющего.

История 33. Как экономить на мусоре

Еще один сюжет на тему бережливости. В альпийских апартаментах принято устанавливать камины. Это красиво и стильно. Камин создает теплую домашнюю атмосферу, в прямом смысле этого слова, особенно зимой. Если есть камин, его принято топить. Но, после того как дрова прогорят, в камине остается зола. Зола надо куда-то выбрасывать. Причем для сбора золы есть специальные пластиковые контейнеры (Aschenbehälter), которые, конечно, предназначены для золы остывшей.

Ни одному австрийцу не придет в голову выбрасывать в пластиковый контейнер золу с горящими угольками. Но иностранные туристы, приезжающие на отдых в такие апартаменты, — многого не знают. Да и не все из них вообще когда-либо в жизни сталкивались с растопкой камина. А если угли до конца не потушить, они рано или поздно разгорятся. Именно так и произошло в одном из курортных апарт-отелей в земле Зальцбург: одна из площадок для отходов выгорела дотла, огонь едва не перекинулся на весь коттеджный поселок.

После этого случая управляющей компании пришлось заменить все пластиковые контейнеры рядом с гостевыми домами на металлические. Более того, администрация составила многостраничную инструкцию на четырех языках по сбору и сортировке отходов и каминной золы с подробным объяснением правил безопасности. Приезжающие туристы проходили инструктаж по правилам сбора и распределения отходов по контейнерам.

Итогом кропотливой разъяснительной работы стало многократное сокращение расходов за вывоз мусора. Теперь вывоз отсортированных продуктов жизнедеятельности туристов составил около €2000 в год вместо €8000–9000, которые апарт-отель платил ранее.

Что знают о мусоре австрийские дети

Сортировке и утилизации отходов в Австрии уделяется большое внимание. Потому что это напрямую связано с защитой окружающей среды и оказывает серьезное влияние на состояние и развитие туристического бизнеса страны. С детского сада австрийские дети знают не только историю утилизации мусора и фекалий, начиная с «клоаки Максима» (Cloaca Maxima) в Древнем Риме в 600 г. до н.э., но и то, зачем вообще все ненужное необходимо сортировать.

Каждый год в Австрии вывозят 56 млн т отходов различного происхождения. По одной только Вене ежедневно курсирует 265 мусоровозов. Ежегодно они совершают 120 000 выездов, опустошая 22,8 млн баков. Объем одного пластикового контейнера — 240 л. Если выстроить все контейнеры в ряд, то «контейнерный поезд» протянется от Вены до Нью-Йорка (13 600 км). Это вдвое длиннее Великой китайской стены. А если все контейнеры, набитые выброшенным на помойку за 17 лет, поставить друг на друга, то колонна упрется в Луну.

В отрасли по сбору и переработке отходов занята 31 000 человек. Ее ежегодный оборот составляет около €6 млрд. Бытовой мусор (к нему относятся и отходы гостиничного хозяйства) составляет около 7% (3,7 млн т). Больше половины (55%) может перерабатываться и использоваться вторично.

Дети также знают, что сортировать мусор нужно по контейнерам разного цвета: пищевые отходы (37% бытовых отходов) — в зеленый, бумагу (11%) — в красный, текстиль (6%) — в голубой, стекло (5%) — в белый, пластик (10%) — в желтый и т.д.

Вывоз и утилизация мусора стоит денег. Если он рассортирован по контейнерам, его вывоз обходится значительно дешевле.

Каминные истории на этом не заканчиваются. Следующий сюжет также посвящен каминам и их обслуживанию.

История 34. Страсти вокруг камина

Красота и уют, которые создают каминные, требуют некоторых жертв. И прежде всего финансовых. В коттеджном поселке земли Зальцбург было 123 апартамента и, соответственно, 123 камина. В Австрии есть правило, согласно которому чистить каминные дымоходы полагается четыре раза в год. В том регионе, где располагался поселок, была одна-единственная компания, которая монопольно держала весь рынок каминных чисток. За свою работу она устанавливала соответствующие монопольные цены. Например, чистка камина ее трубочистами обходилась в €80. Приемлемая цена для односемейного дома. Но если 123 камина умножить на 4 квартала, а потом еще и на €80, то в итоге получается почти €40 000. Такая сумма ежегодно списывалась в расходы.

Управляющая компания, обслуживавшая поселок, отвечала перед владельцами апартаментов не только за сдачу их в аренду, но и за достижение определенных цифр доходности от аренды. Непомерные каминные расходы портили всю картину рентабельности. Дешевле было демонтировать каминные, чем ежегодно выплачивать такую сумму.

Длительный переговорный процесс между поселковой администрацией и каминной компанией выявил все же заинтересованность в компромиссе. Ну, например, зачем каминные чистить ежеквартально, если используются они максимум три месяца в году и преимущественно зимой. Поэтому решено было чистить дымоходы только два раза в год — весной и осенью.

Если в доме шесть квартир, и, соответственно, столько же каминов, то это не означает, что каминных дымоходов тоже шесть. Потому что расположенные друг над другом квартиры имеют общий дымоход для каждого из трех каминов! Следовательно, в калькуляцию мож-

но включить не количество каминов в доме, а количество дымоходов.

Таким образом, вместо первоначальных €40 000 расходы на чистку каминов удалось сократить до приемлемых €7000–8000.

Конечно, вся эта суэта вокруг копеечных затрат и копеечной экономии может вызвать у вас саркастическую улыбку. Но если посчитать годовой эффект, то при перспективном планировании расходов сэкономленными окажутся десятки и сотни тысяч евро. Максимальное сокращение накладных расходов и коммунальных платежей, не снижающих общий уровень качества обслуживания в отеле, — путь к повышению доходности гостиницы не менее эффективный, чем наращивание прибыли от продажи номеров.