**КЕЙС «Авиакомпания "RYAN AIR"».**

**Введение.** Из курса управленческого учета известно, что при принятии продуктовых решений в отсутствии дефицитного ресурса используется принцип максимальной маржинальной доходности (вклад в покрытие фиксированных или косвенных затрат): чем больше маржинальная доходность, тем выше рейтинг продукта.

В рамках *Direct Costing* *(DC)* маржинальная доходность (маржинальный доход) рассчитывается как:

***µd = P - ADC***, где

***µd*** - маржинальный доход (вклад в покрытие) единицы продукта (услуги);

***P*** - цена на единицу продукта (услуги);

***ADC*** - удельные прямые затраты

В рамках *Variable Costing (VC)* маржинальная доходность (маржинальная прибыль) рассчитывается как:

***µπ = P - AVC***, где

***µπ*** - маржинальная прибыль (вклад в покрытие) единицы продукта (услуги);

***P*** - цена на единицу продукта (услуги);

***AVC*** - удельные переменные затраты

При отрицательной маржинальной доходности, от производства продукта (услуги) отказываются, поскольку в таком случае с каждой единицей продукта будут генерироваться новые убытки. Тем не менее, *всегда важно не просто использовать расчеты сделанные с помощью известных соотношений, а понимать бизнес процессы стоящие за этими расчетами*, поскольку не всегда появляется возможность описывать эти бизнес процессы без дополнительных уточнений. Для иллюстрации этого принципа давайте рассмотрим Компанию Ryan Air. В 1991 году Компания объявила, что цена билета на все направления компании составляет 5 евро[[1]](#footnote-2). Между тем, калькуляция удельных переменных затрат (AVC) говорила о том, что они не могут быть меньше 7,56 евро. Тем не менее, отрицательная маржинальная прибыль не разрушила Компанию. Более того - Компания Ryan Air стала второй в мире авиакомпанией по капитализации уступив только немецкой авиакомпании Lufthansa. Давайте сами проведем все расчеты и посмотрим, что помогло Компании Ryan Air "опровергнуть" правило отрицательной маржинальной доходности.

**Из истории Компании Ryan Air.** В апреле 1986 г. только что появившаяся ирландская авиакомпания Ryan Air объявила о том, что она вскоре начнет осуществлять перевозки между Дублином и Лондоном. Почти год компания работала с 14-местным турбосамолетом, курсировавшим между Вотерфордом, расположенным на юго - востоке Ирландии и аэропортом Гатвик в пригороде Лондона. Основатели Ryan Air, братья Катал и Деклан Райн, почувствовали, что этот первый маршрут работал хорошо. Они также понимали, что маршрут Дублин-Лондон потребует дополнительных инвестиций и усилий. Впервые им придется столкнуться с Аег Lingus, British Airways и другими известными конкурентами на этом основном маршруте. Уставный капитал компании составил всего 1 фунт стерлингов.

В первый год своего существования компания перевезла 5000 пассажиров. В 1989 г. Ryan Air перевезла уже 644 000 пассажиров, но в 1990 г. интенсивное наращивание авиапарка и расширение географии полетов наряду с жесткой конкуренцией по ценам с Aer Lingus и British Airways привели к тому, что компания понесла убыток в размере 20 млн. фунтов и к январю оказалась на грани финансового краха. Хотя Тони Райн и другие вложили 20 млн. ирландских фунтов в компанию с момента ее основания в 1985 г., ежегодные потери в 5 млн. ирландских фунтов на протяжении последних двух лет практически привели к банкротству. В течение двух часов Дублинскому аэропорту необходимо было выплатить 34,000 ирландских фунтов, а у компании на это не было денег. Даже если можно было бы найти способ справиться с текущим финансовым кризисом, перед командой менеджеров Ryanair стояла куда более сложная задача: стоит ли пытаться спасти погибающую авиакомпанию или же сдаться и не терять еще большие деньги. Это непростое решение легло на плчеи генерального директора Компании Майкл О’Лири.

У Майкла О’Лири, генерального директора Ryan Air, никогда не было страсти к самолетам. Он всегда любил цифры и на заре карьеры работал бухгалтером. Но у него однажды попросили совета, что делать с Ryan Air. "Бизнес надо закрывать, поскольку он никогда не будет приносить денег", ответил О’Лири. Он был отправлен в компанию закрывать ее. Но все пошло иначе: изучив структуру бизнеса О’Лири понял, что этот бизнес можно улучшить и придумал бизнес-схему, как развить Ryan Air.

О’Лири начал с изучения характеристик бизнеса самого главного конкурента British Airways.

**Британская авиация и British Airways.** В то время как в Европе доминировали государственные авиакомпании и государственные монополии, отдельные страны пытались дерегулировать местную авиа индустрию и перенести международное отсутствие регулирования на двухстороннюю основу с отдельными странами. Великобритания проводила такую политику наиболее агрессивно. В 1971 г. контролировавшая британские авиалинии Администрация Гражданской Авиации способствовала созданию British Caledonian Airways (BCal) в качестве «второй силы», конкурирующей с принадлежавшей государству **British Airways** (**ВА**). Однако правительство лейбористской партии защищало **ВА** от наступления BCal. Хотя в этот период в Великобритании работали независимые авиалинии, такие как BCal и British Midland, отмена регулирования началась только после прихода консервативного премьер- министра с рыночным мышлением Маргарет Тэтчер в 1979 г. Закон Маргарет Тэтчер впервые потребовал того, чтобы при выдаче лицензий на новые маршруты интересам потребителей придавалось такое же значение, как и интересам перевозчиков.

Основным критерием деятельности правительства Тэтчер была приватизация государственных предприятий, и центральной частью приватизационной программы было предложение о выносе **ВА** на фондовую биржу. Состояние **ВА** в 1979 г. препятствовало быстрой приватизации. Структура затрат **ВА** и ее предшественников с конца Второй Мировой войны была высокой из-за того, что авиалинии «должны были найти работу для каждого демобилизованного члена Королевских воздушных сил». В 1977 г. американская авиакомпания Delta перевезла 30.7 млн. пассажиров со штатом в 31,000 сотрудников, в то время как **ВА** со штатом 56,000 человек перевезла 13.3 млн. пассажиров. При невысоких доходах в конце 1970-х г.г. **ВА** понесла убытки в 102 млн. фунтов при годовом доходе 1,760 млн. фунтов в 1981 г.

Новый президент Джон Кинг, заработавший свои миллионы, делая бизнес в шарикоподшипниковой индустрии, был назначен, чтобы воскресить **ВА** и подготовить ее к приватизации. К 1985 г. Кинг сократил численность персонала до 38,000, выплатив уволенным щедрое выходное пособие. Неприбыльные маршруты были отданы конкурентам, станции технического обслуживания и колледжи были закрыты. Кинг вскоре передал бразды правления Колину Маршаллу, бывшему сотруднику агентства по аренде автомобилей Эвис, который начал улучшать обслуживание клиентов. *Маршалл обращал особое внимание предоставлению максимального удобства бизнес клиентам, летающим по полному тарифу*. К 1984 г. **ВА** начала работать с прибылью **(Таблица 3),** и ее приватизация была запланирована на 1987 г. Дерегуляция замедлилась в период переворота в **ВА**. Например, предложение Администрации Гражданской Авиации некоторые маршруты **ВА** передать BCal было отклонено в 1984 г. в основном из-за того, что министерство финансов не одобрило план.

В 1986 г. **ВА** оперировала на одной из самых разветвленных маршрутных сетей, обслуживая 145 направлений в 68 странах. Ни одна другая авиалиния не перевозила столько иностранных пассажиров. Международные маршруты занимали примерно две третьих проданных пассажирских мест **ВА** и приносили девять десятых годового дохода. Почти 80 % пассажиров проходило через главный аэропорт Хитроу, один из самых загруженных транспортных узлов в мире. У компании было 163 самолета, начиная с 44-местных турбо самолетов и заканчивая Боингами 747 с 400 пассажирскими местами. С 1980 г. **ВА** инвестировала приблизительно 700 млн. фунтов в приобретение 55 новых самолетов, в основном для обслуживания Европы. Компания начинала обновлять интерконтинентальный парк самолетов.

В Великобритании и Нью-Йорке **ВА** предоставляла пассажирам свои собственные услуги (например, регистрация пассажиров, оформление багажа и уборка самолетов). В других местах компания нанимала контрактников для выполнения подобной работы. **ВА** обслуживала свои полеты из Хитроу, но пользовалась услугами наемных работников для других аэропортов. База технического обслуживания располагалась в аэропорту Хитроу. Собственные инженерные базы имелись в 75% используемых аэропортов.

**ВА** продавала билеты по телефону в 171 розничном магазине по всему миру, там же агенты продавали туры. Кроме того, 49,000 независимых туристических агентств могли бронировать билеты на **ВА** с помощью компьютерной системы бронирования, включая собственную систему **ВА**. Такие агенты приносили компании 83 % запланированного дохода от перевозки пассажиров. **ВА** предоставляла свои услуги широкому кругу бизнесов и туристических агентств. Соответственно, она предлагала различные цены на билеты, варьировавшиеся в зависимости от класса услуг - от первого до эконом класса. **ВА** была особенно известна среди бизнес путешественников за ее улучшавшиеся предоставляемые на борту услуги и обеспечение комфорта.

**Таблица 4** показывает доход и затраты на пассажира. Рентабельность в 6,9% отражает всю маршрутную сеть **ВА**. В Европе компания работала с рентабельностью в 4,4%.

**Таблица 1.** Деятельность British Airways, 1977-1985 г.г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1977 | 1979 | 1981 | 1983 | 1985 |
| Годовая выручка (млн. в пересчете на евро) | 1,073.9 | 1,403.3 | 1,760 | 2,051 | 2,905 |
| Доход от деятельности до взимания налогов (млн. в пересчете на евро) | 95.8 | 76.0 | (102) | 169 | 292 |
| Пассажиры (млн.) | 14,5 | 15,8 | 17,0 | 16,3 | 18,4 |
| Сотрудники (млн.) | 54.3 | 55.9 | 53.6 | 45.9 | 38.1 |
| Тонна-километры  (максимальные)  (млн.) | 6,233 | 7,164 | 7,930 | 7,208 | 7,837 |
| Тонна-километры (использованные) (млн.) | 3,607 | 4,416 | 4,812 | 4,461 | 5,267 |
| Загрузка (%) | 58 | 62 | 61 | 62 | 67 |

**Таблица 2**. Среднегодовые показатели деятельности British Airways и затраты на одного пассажира, 1986 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **В пересчете на евро** | **Процент годового дохода** |
| Годовая выручка | 151.3 | 100.0 % |
| Операционные затраты, в том числе: |  |  |
| Зарплата | 32,4 | 21,4 |
| Амортизация | 7,8 | 5,1 |
| Топливо | 28,9 | 19,1 |
| Инженерные и другие технические затраты | 8,9 | 5,9 |
| Продажи | 16,4 | 10,8 |
| Обслуживание лизинга | 3,1 | 2,0 |
| Оплата за посадку и маршруты | 10,6 | 7,0 |
| Багаж и еда | 15,1 | 10,0 |
| Приборы, наземное оборудование и пр. | 17,7 | 11,7 |
| Итого операционные затраты | 140,9 | 93,1 |
| Прибыль | 10,4 | 6,9 |

**Наша задача:**

**1.** В условиях давления более сильного конкурента разработать стратегию, позволяющую успешно противостоять ценовой войне со стороны **ВА**.

**2.** Составить калькуляцию себестоимости перевозки одного пассажира позволяющую установить цену на авиабилеты компании не более 5 евро.

**3.** Изменить структуру затрат и, как следствие, элементы менеджмента компании так, чтобы сделать ее прибыльной несмотря на крайне низкую стоимость билета. Успехов!

**Решение кейса.**

Для понимания причин разного воздействия разных затрат на бизнес рассмотрим отчет о прибылях и убытках (P&L)". Классический отчет о прибылях и убытках выглядит так, как представлено на *Рисунке №1*.

**P&L**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **+Sales** |  |  |
| -COGS |  |  |
| **Gross Margin** |  |  |
| -Administrative Expenses |  |  |
| -Trade Expenses |  |  |
| -Other Expenses |  |  |
| **EBITDA** |  |  |
| -Amortization |  |  |
| **EBIT** |  |  |
| -Interest |  |  |
| +Other Profit |  |  |
| -Other Losses |  |  |
| **EBT** |  |  |
| -Taxes |  |  |
| **EAT** |  |  |

В этом отчете видны три группы затрат, которые совсем по разному влияют на финансовый результат. Рассмотрим эти группы подробнее.

***Рисунок №1: Отчет о прибылях и убытках***

**I. Себестоимость продаж (COGS - Cost Of Goods Sold).** Данная группа ***возникает только при реализации товаров или услуг*** и отражает только те затраты, которые ***связаны с производством этих товаров*** (услуг). В рамках управленческого учета мы называли такие затраты *прямыми* или *переменными* в зависимости от метода учета неполных затрат. Ситуация, когда COGS > Sales, т.е. когда выручка меньше себестоимости продаж создает следующую картину:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Sales |  | 10 000 |
| COGS | 10 400 |  |
| **Gross Margin** | **(400)** |  |

Т.е. валовая выручка становиться отрицательной величиной. Такие бизнесы нежизнеспособны и без глубокого реинжиниринга приводящего к снижению себестоимости продаж до приемлемого уровня (т.е. меньшего, чем выручка) должны закрываться. Снижение других затрат (например текущих операционных расходов) положения дел не изменят и не сделают бизнес прибыльным.

Как уже было сказано, в 1991 году Компания объявила о том, что цена билета на все направления компании составляет 5 евро[[2]](#footnote-3).

Для того, чтобы авиаперевозки окупались при цене на билет 5 евро необходимо, чтобы AVC были меньше цены на билет, т.е. 5 евро. Для этого:

а) удаляем все затраты. без которых возможно организация полетов;

б) все полупостоянные затраты переводим в постоянные;

в) снижаем переменные затраты

Проанализируем калькуляцию AVC представленную в **Таблице 4:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Статья затрат** | **Затраты** | **Примечания** |
| Зарплата | 32,4 | Снижаем удельный вес |
| Амортизация | 7,8 | Переводим в фиксированные |
| Топливо | 28,9 | Снижаем удельный вес |
| Инженерные и другие технические затраты | 8,9 | Снижаем удельный вес |
| Продажи билетов | 16,4 | Удаляем |
| Обслуживание лизинга | 3,1 | Снижаем удельный вес |
| Оплата за посадку и маршруты | 10,6 | Переводим в доходы! |
| Багаж и еда | 15,1 | Удаляем |
| Приборы, наземное оборудование и пр. | 17,7 | Снижаем удельный вес |
| Итого операционные затраты | **140,9** |  |

Сначала ликвидируем те статьи затрат, которые не влияют на факт полета и без которых вполне можно обойтись:

|  |  |
| --- | --- |
| Продажи билетов | |
| Багаж и еда | |
| После 1-го шага сумма AVC снижается до | =109,4 евро |

Следующий шаг - снижение удельных затрат, которыми являются:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Зарплата | 32,4 |  |
| Топливо | 28,9 |  |
| Инженерные и другие технические затраты | 8,9 |  |
| Обслуживание лизинга | 3,1 |  |
| Приборы, наземное оборудование и пр. | 17,7 |  |

Состав персонала (на 1985 год.):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Структура** | **Численность** | **% от общего числа** |
| Продажи билетов | 4,2 | 11,02% |
| Сервис в аэропорту | 8,7 | 22,83% |
| Полетный персонал | 0,21 | 0,55% |
| Инженерный состав | 12,9 | 33,86% |
| Администрация | 12,06 | 31,65% |
| Руководство | 0,03 | 0,08% |

Проводим реструктуризацию. (***Для заполнения таблицы воспользуйтесь данными, представленными во втором столбце таблицы)***:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Структура** | **Численность** | **Уменьшаем до** |
| Продажи билетов | 4,2 | 0[[3]](#endnote-2) |
| Сервис в аэропорту | 8,7 | 0[[4]](#endnote-3) |
| Полетный персонал | 0,21 | 0,21[[5]](#endnote-4) |
| Инженерный состав | 12,9 | 0[[6]](#endnote-5) |
| Администрация | 12,06 | 0[[7]](#endnote-6) |
| Руководство | 0,03 | 0[[8]](#endnote-7) |

Все зарплаты постоянного персонала не связанного с перевозками переводим в фиксированные.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Новое штатное расписание составляет | 0,6% | тогда зарплата будет | 32,4\*0,6%=0,1944 |

Для окончательного расчета необходимо провести индексацию: загрузка по калькуляции на 1985 год составляет 67%. Индекс снижения удельных затрат при 100% нагрузке = 0,67 тогда зарплата = 0,1944\*I = 0,1944\*0,67=0,13 евро

|  |  |
| --- | --- |
| После 2-го шага сумма AVC снижается до | =77,13 евро |

***Используйте данные предоставленные преподавателем для расчет следующего шага***:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Статья расхода** | **Текущая сумма** | **Изменение** | **Новая сумма**  **(с индексом, т.е при 100% загрузке)** |
| Топливо | 28,9 | 9,21 | 6,17 |
| Инженерные и другие технические затраты | 8,9 | 0,95 | 0,64 |
| Обслуживание лизинга | 3,1 | 0,77 | 0,52 |
| Приборы, наземное оборудование и пр. | 17,7 | 0,15 | 0,1 |

|  |  |
| --- | --- |
| После 3-го шага сумма AVC снижается до | =25,96 евро |

Переводим все полупостоянные в фиксированные (амортизация)

|  |  |
| --- | --- |
| После 4-го шага сумма AVC снижается до | =18,16 евро |

После 4-го шага самой большой статьей расходов становятся аэродромные сборы. У Майкла О’Лири возникла идея, как значительно уменьшить, а потом и полностью исключить эту статью затрат. Ryanair стала одной из первых авиалиний, совершавших перелеты в Нок - аэропорт, построенный церковным священником на болоте в западной части Ирландии. Маршрут Лондон-Нок предоставлял эмигрантам из удаленного региона Ирландии удобный путь для полетов домой. Хотя Администрация Британской Гражданской Авиации запретила Ryanair летать напрямую из Корка в Лондон, Ryanair осуществляла перелет с промежуточным приземлением в Дублине: самолеты из Корка приземлялись в Дублине, а затем сразу же летели в Лондон. Кроме того, Ryan Air подписала соглашение с правительством Валлонии (регион Бельгии) об использовании принадлежащего ему аэропорта в Шарлеруа как основной базы перевозчика, а Ryan Air получила ряд финансовых льгот – власти брали с компании более низкую плату за взлеты и посадки, размер скидок доходил до 90%. Продвигаясь в этом направлении, Компания Ryan Air начинает заключать договоры с местными властями небольших городков, рядом с которыми сохранились после Второй Мировой войны аэродромные полосы с твердым покрытием, об организации небольших аэродромов, которые будет использовать Компания. Таким образом, за два года удалось полностью исключить статью "Аэродромные расходы" из калькуляции. Это был 5 шаг.

|  |  |
| --- | --- |
| После 5-го шага сумма AVC снижается до | =7,56 евро |

**Тем не менее, после 5-го шага маржинальная прибыль остается отрицательной.** *Для того, чтобы она стала положительной, необходимо найти способы увеличения доходов от перевозки одного пассажира.*

Ищем способы увеличения доходов (в расчете на одного пассажира):

1. Вместо выплат аэродромам сборов получаем с каждого аэропорта прилета/вылета €1,2 на пассажира. Всего €1,2\*2=€2,4;

2. Доплату за багаж осуществляют не все пассажиры, но в среднем она составляет 14,8% от первоначальных расходов. Всего €1,51;

3.Попутный груз (для полного использования грузоподъемности самолета) - €3,56;

4. Напитки/еда/журналы в салоне - €3,2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Теперь удельная выручка составит | €15,67 | а маржинальный доход | €8,11[[9]](#endnote-8) |

**II. Второй группой затрат являются затраты периода:** административные, торговые, общехозяйственные и т.д. за исключением амортизации. Особенностью этой группы затрат является то, что они:

а) учитываются в том периоде, в котором были произведены;

б) учитываются даже при отсутствии продаж;

Тот факт, что анализируя затраты в первой части мы все полупостоянные затраты перенесли в постоянные (или затраты текущего периода) не означает. что мы их настолько уменьшили, что бизнес стразу стал прибыльным. Наоборот, чтобы бизнес стал прибыльным, нам необходимо проанализировать финансовые показатели, посмотреть как фиксированные затраты влияют на эти показатели, и в ***соответствии с этими финансовыми показателями продумать управленческие решения, которые в итоге и приведут к повышению эффективности бизнеса***.

Сначала - мероприятия которые кажутся очевидными:

|  |
| --- |
| 1. Снижение административных затрат за счет сокращение излишнего персонала |
| 2. Снижение офисных затрат путем перевода офис на окраину города из центра |
| 3. Сокращение затрат на офисные мелкие расходы (ключ от комнаты с писчебумажными |
| принадлежностями). |
| 4. Сокращение косвенных затрат на экипировку сотрудников - покупается за свой счет |
| 5. Сокращение затрат на рекламу |
| 6. Увеличение доходов - плата €100 за рассмотрение резюме(!) |

Следующий шаг - "неочевидные" мероприятия. Рассмотрим удельные фиксированные затраты (на один самолет):

|  |  |
| --- | --- |
| Лизинг | 2 150 592 |
| Техническое обслуживание | 1 971 376 |
| Зарплата персонала (за год) | 2 064 000 |
| Удельные административные расходы | 2 774 832 |
| Вмененная прибыль | 1 000 000 |
| **Всего** | **9 960 800** |

При этом:

* новый самолет (менее 10 лет эксплуатации) должен ежесуточно проходить 2-х часовой осмотр технического состояния;
* время нахождения самолета на земле между полетами (высадка/посадка пассажиров + заправка) не менее 20 минут.

Тогда, воспользовавшись известной формулой точки безубыточности

**Q = (FC+Pr)/(P-AVC)**

**(1.2)**

рассчитаем необходимое количество пассажиров (Q) перевозимых одним самолетом в год:

|  |  |
| --- | --- |
| Вмененная прибыль **(Pr)** | 1 000 000 |
| Фиксированный затраты **(FC)** | 8 960 800 |
| Маржинальная прибыль **(P-AVC)** | 8,11 |
| Количество пассажиров **(Q)** | 1 228 212 |

Зная количество пассажиров и количество рейсов самолета в сутки рассчитаем вместимость самолета удовлетворяющего указанным уровням затрат:

|  |  |
| --- | --- |
| Количество рейсов в сутки (24\*60-120)/80 | 16 |
| Количество рейсов в год (рейсы в сутки \* 365) | 5 840 |
| Пассажиры за один рейс (Q/количество рейсов в год) | 210 |

Полученное количество пассажиров за один рейс не удовлетворяет ни одному из самолетов того класса, для которого делались расчеты. Выясняем в Боинге, сколько пассажирских мест можно разместить в самолете Boing 737 с учетом ликвидации кухни и места для стюардесс. Такой модифицированный Boing 737 сможет вместить 200 пассажиров. И именно такой самолет заказывают братья Райн, правда при этом приходиться снизить вмененную прибыль до 500 000.

**III. Третьей группой затрат являются амортизация инвестиционных затрат:** в первую очередь это касается амортизации того самолетного парка, который есть у компании. Это вопрос решился взятием самолетов Boing 737-200 в лизинг.

|  |
| --- |
| 1. Выплаты по лизингу практически равны начисляемой амортизации |
| 2. Одним из необходимых условий финансовой аренды - продажа актива лизингодателем после |
| окончания срока аренды по цене существенно ниже рыночной. Боинг продает самолет за $1(!!!) |
| Компания продает самолет (10 лет эксплуатации) на вторичном рынке по цене 65% от начальной |

Вот отчет о прибылях и убытках компании **сделанный для 5 самолетов Boing 737-200**:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **P&L (в тысячах Британских фунтов)** | | |
| Sales |  | 96 230 |
| COGS | 46 426 |  |
| **GM** |  | **49 804** |
| Administrative Expenses |  | 13 874 |
| Trade Expenses |  | 20 177 |
| Other Expenses |  | 1 965 |
| **EBITDA** |  | **13 788** |
| Amortization |  | - |
| **EBIT** |  | **13 788** |
| Interest |  | 10 753 |
| Other Profit |  | 689 |
| Other Losses |  | 720 |
| **EBT** |  | **3 004** |
| Taxes |  | 376 |
| **EAT** |  | **2 628** |

1. В ***пересчете*** на евро. [↑](#footnote-ref-2)
2. В ***пересчете*** на евро. [↑](#footnote-ref-3)
3. Поскольку отказываемся от продажи билетов в кассах, то и увольняем персонал связанный с этим. [↑](#endnote-ref-2)
4. Переводим в фиксированные затраты [↑](#endnote-ref-3)
5. Оставляем без изменений [↑](#endnote-ref-4)
6. Переводим в фиксированные [↑](#endnote-ref-5)
7. Переводим в фиксированные [↑](#endnote-ref-6)
8. Переводим в фиксированные [↑](#endnote-ref-7)
9. Удельный маржинальный доход: 15,67 - 7,56 = 8,11 [↑](#endnote-ref-8)