

УДК 657.1(075.8)

**М.С. Каз, А.Б. Пшеленский****СТИМУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ  
И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СКИДКОВ**

*Рассматривается методика оценки экономической целесообразности системы скидок, предоставляемых предприятием своим клиентам, принципы построения экономически обоснованной системы скидок на продукцию компании. Приведен пример апробации методики в практике крупного торгового предприятия.*

Назначение цены на свои товары или услуги – задача, от решения которой не может уклониться ни одна компания. Цена является традиционным элементом конкурентной политики, оказывающим решающее влияние на положение фирмы на рынке и прибыль предприятия.

Важнейшим вопросом ценообразования является проблема назначения скидок с целью стимулирования спроса на продукцию компании [1, 2].

Рассмотрим один из возможных путей ее решения на примере компании, основным видом деятельности которой является оптовая торговля керамическим гранитом и сухими строительными смесями. Одновременно с торговлей через сформированную сеть дилеров компания реализует продукцию конечным потребителям. Прямые продажи ведутся либо непосредственно через офис (выставочный зал) клиентам, привлеченным посредством рекламы, либо через менеджеров по проектам, в обязанности которых входит активное привлечение клиентов.

Ценовые скидки являются эффективным инструментом стимулирования продаж товаров в указанной компании. Предприятие устанавливает ценовые скидки на продукцию с целью увеличения притока денежных средств, необходимых для восстановления платежеспособности и предотвращения ущерба, вызванного дефицитом оборотных средств, а также как средство привлечения покупателей. В рассматриваемой компании действует определенная система скидок (табл.1).

Таблица 1

**Система скидок в торговой компании**

Сумма покупки, руб.	Предоставляемая скидка, %
10 000	3
15 000	5
20 000	7
25 000	10

Их оценка была проведена на основе метода управленческого учета «СVP-анализ» [3]. Для этого мы воспользовались модификацией основного уравнения, используемого в данном методе:

$$N = (F + P) / cm, \quad (1)$$

где F – совокупные постоянные затраты; P – целевая прибыль; cm – удельный маржинальный доход.

Оно позволяет, как показывает анализ, не только исследовать условия достижения целевой прибыли, но и решать задачу определения необходимого объема продаж при каждом уровне скидок для сохранения планируемого финансового результата.

Проанализируем систему скидок предприятия на примере продаж клея для керамической плитки (фасовка 25 кг).

При расчете постоянных затрат исходим из того, что:

- Заработная плата в месяц, с начислениями – 35 000 руб.
- Арендная плата в месяц – 29 000 руб.
- Реклама – 20 000 руб.
- Прочие расходы – 10 500 руб.
- Общая выручка в месяц – 2 393 608 руб.

Данные занесем в табл. 2.

Таблица 2

Структура затрат на продажу 1 единицы продукции

	Всего	На 1 единицу
Объем продаж, шт.	930,0	1
Выручка, руб.	132 990,0	143,0
Стоимость товара, руб.	106 950,0	115,0
Валовая прибыль, руб.	26 040,0	28,0
Постоянные затраты, руб.	5 250,5	5,6
В том числе, руб.:		
Оплата труда, с начислениями	1 944,6	2,1
Аренда	1 611,3	1,7
Реклама	1 111,2	1,2
Прочие расходы	583,4	0,6
Прибыль, руб.	20 789,5	22,4

Подставим данные в формулу (1):

$$N = (5\,250,5 + 20\,789,5) / (143,0 - 115,0) = \mathbf{930} \text{ шт.}$$

Цена при скидке 3 % = 138,7 руб.

$$N_3 = (5\,250,5 + 20\,789,5) / (138,7 - 115,0) = 1\,098 \text{ шт.}$$

Следовательно, при скидке 3 % объем продаж, обеспечивающий запланированную прибыль, должен составлять **1098** единиц товара.

Цена при скидке 5 % = 135,9 руб.

$$N_5 = (5\,250,5 + 20\,789,5) / (135,9 - 115,0) = 1\,249 \text{ шт.}$$

Следовательно, при скидке 5 % объем продаж, обеспечивающий прибыль, должен составлять **1 249** единиц товара.

Цена при скидке 7 % = 133,0 руб.

$$N_7 = (5\,250,5 + 20\,789,5) / (133,0 - 115,0) = 1\,447 \text{ шт.}$$

Следовательно, при скидке 7 % объем продаж, обеспечивающий прибыль, должен составлять **1 447** единиц товара.

Цена при скидке 10 % = 128,7 руб.

$$N_{10} = (5\,250,5 + 20\,789,5) / (128,7 - 115,0) = 1\,901 \text{ шт.}$$

Следовательно, при скидке 10 % объем продаж, обеспечивающий прибыль, должен составлять **1 901** единицу товара. Что более чем в 2 раза превышает объем продаж при цене без 10%-й скидки.

Данные занесем в табл.3.

Таблица 3

Сумма выручки в зависимости от изменения скидки		
Скидка, %	Объем, шт.	Сумма, руб.
3	1 098	152 341,1
5	1 249	169 665,9
7	1 447	192 499,1
10	1 901	244 623,0

По отчетным данным за месяц этот товар приобрели 14 покупателей. Тогда сумма, от которой мы можем предоставить скидку в 1 %, будет рассчитываться следующим образом:

$$S = V/N, \quad (2)$$

где S – минимально необходимая сумма для предоставления скидки; V – объем продаж с учетом запланированной скидки; N – количество совершаемых покупок в месяц.

Используя данную формулу, можно сравнить существующие условия для предоставления скидки с экономически обоснованными суммами покупок.

Расчетные данные по формуле (2) отразим в табл. 4 в графе «Экономически обоснованная сумма покупки».

Таблица 4

Сравнение существующей суммы закупки с рекомендованной		
Размер скидки, %	Сумма покупки для предоставления скидки на данный момент, руб.	Экономически обоснованная сумма покупки, руб.
3	10 000	10 881,5
5	15 000	12 119,0
7	20 000	13 749,9
10	25 000	17 473,1

Из таблицы видно, что действующая на данный момент скидка в 3 % не выгодна для предприятия. Она приводит к снижению его прибыли. С одной стороны, наиболее целесообразной в принятой на предприятии системе стимулирования продаж является скидка 5 %. С другой стороны, в действующей на предприятии системе скидок размер покупки, с которого начинает действовать скидка, может быть снижен для скидок в 7 и 10 %. Все вышеизложенное указывает на необходимость разработки новой системы скидок, которая

будет соответствовать политике компании по достижению прибыли и более гибко стимулировать покупателя (табл. 5).

Таблица 5

## Новая система скидок

Размер скидки, %	Сумма покупки для предоставления скидки, руб.	Скидка в абсолютном выражении, руб.
3	11 000	330
5	15 000	625
10	20 000	2 000
15	35 000	5 250

Новая система скидок учитывает как интересы компании, так и более предпочтительна для покупателя:

- Сумма для получения 3 % скидки поднята с 10 000 до 11 000 руб., так как это экономически обосновано.
- Сумма для получения скидки в 5% осталась на уровне 15 000 руб.
- В новой системе скидок на сумму покупки в 20 000 руб. предоставляется скидка в размере 10 %, а не 7%, это более привлекательно для покупателя и в то же время учитывает интересы компании.
- Дополнительно введена скидка в размере 15 %, она предоставляется при покупке товара на сумму 35 000 руб.

Экономическое обоснование 15 % скидки:

Цена при скидке 15 % = 121,55 руб.

$N_{15} = (5\ 250,5 + 20\ 789,5) / (121,6 - 115,0) = 3\ 945$  шт.

$3\ 945 \times 121,55 / 14 = 34\ 251,0$  руб.

Следовательно, при выручке в 34 251, 0 руб. существует экономически обоснованная возможность предоставлять скидку в размере 15%

## Литература

1. Nagle T.T., Holden R.K. The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision making. N.Y.: Prentice Hall, 2001.
2. Higgins R.C. Analysis for financial Management. N.Y.: McGraw-Hill, 2001.
3. Вахрушина М.А. Управленческий анализ. М.: Омега-Л, 2006.