

## АНАЛИЗ ОПЕРАЦИЙ С КЛИЕНТАМИ ТУРФИРМЫ

Чернов В. А., канд. экон. наук, доц.

### Нижегородский коммерческий институт

В коммерческой деятельности организаций туристского бизнеса применяются различные приёмы и подходы, ориентированные на улучшение финансовых результатов. Многие турфирмы для привлечения постоянных клиентов практикуют для них систему скидок. Такая система должна, с одной стороны, предусматривать размер скидки, достаточный для заинтересованности клиентов в постоянном пользовании услугами данной фирмы, а с другой, не допустить увеличение скидки до уровня, снижающего прибыль организации. Для определения результата от данного уровня скидки нужен расчёт, методика которого будет рассмотрена далее.

Затем будет рассмотрена методика анализа экономии затрат на основе соотношений возможного и фактического объёма продаж. Для этого в управленческом учёте турфирм затраты подразделяют на полезные и бесполезные («холостые»). Понятие бесполезных («холостых») затрат введено О. Брутом и дополнено понятием полезных затрат Е. Гутенбергом в его теории затрат.

Например, если служащий турфирмы способен обслуживать 8 клиентов в день, а обслуживать приходится лишь 6 клиентов, то только 7/8 его заработной платы будут полезными затратами, а 1/8 – бесполезными («холостыми»), если его заработная плата не связана напрямую с количеством обслуженных клиентов.

Итак, для оценки результатов от привлечения постоянных клиентов посредством предоставления скидок используем следующий расчёт. Предположим, что годовая сумма скидок организации турбизнеса составляет 1% годовой выручки от продажи турпродуктов. В этом случае средняя продажная цена тура для фирмы будет на 1% ниже номинальной.

Это означает, что если каждый 10-й клиент является для фирмы постоянным, то каждый из повторно купивших путёвку клиентов у данной турфирмы имеет скидку  $ue=10\%$  ( $1 \times 10$ ). Количество клиентов, пользующихся услугами данной фирмы из-за скидки для постоянных клиентов, составляет 4 человека.

Выручка от продажи турпродуктов ( $N^p$ ) составляет 28 910 д. е. Средняя стоимость тура на 1 человека ( $p$ ) равна 722,75 д. е. Сумма переменных затрат на 1 турочеловек ( $vc$ ) равна 304 д. е. Общее количество постоянных клиентов фирмы ( $K_\Sigma$ ) равна 9 человек.

Сумма постоянных затрат турфирмы ( $FC$ ) равна 620 д. е.

Если учесть то, что с увеличением количества проданных путёвок постоянные затраты не изменятся, а значит не повлияют на результат, то при расчёте эффекта от дополнительной выручки от увеличения числа постоянных клиентов следует учитывать приращение лишь переменной части затрат. Следовательно, за счёт привлечения дополнительных клиентов от снижения скидки фирма получит дополнительную выручку в виде произведения

$$N^p = K \times p,$$

где  $K$  – количество дополнительных клиентов, пользующихся услугами данной фирмы из-за скидки для постоянных клиентов;

$p$  – цена тура на одного человека.

По исходным данным имеем

$$N^p = 5 \times 722,75 = 3613,75 \text{ д. е.}$$

Прирост прибыли определяется выражением:

$$P = N^p - VC - e,$$

где  $VC$  – увеличение переменных затрат в связи с обслуживанием дополнительных клиентов  $K$ ;

$e$  – сумма скидок, представленных постоянным покупателям.

$$e = K_\Sigma \times p \times ue / 100.$$

где  $K_\Sigma$  – общее количество постоянных клиентов фирмы;  $ue$  – уровень скидки (%) для клиентов, повторно купивших путёвку у данной фирмы.

По исходным данным имеем

$$e = 9 \times 722,75 \times 10 / 100 = 650,48 \text{ д. е.}$$

Сумму увеличения переменных затрат в связи с обслуживанием дополнительных клиентов  $K$  определим по формуле:

$$VC = K_\Sigma \times vc = 9 \times 304 = 2736 \text{ д. е.}$$

Дополнительная прибыль с учётом расходов по представлению скидок для постоянных клиентов составит

$$P = 3613,75 - 2736 - 650,48 = 227,27 \text{ д. е.}$$

Для определения объёма продаж, уровня скидок или необходимого количества постоянных клиентов для получения заданного (планируемого, желаемого) прироста прибыли следует решить уравнение с одной неизвестной на основе выражения для расчёта  $P$ . В качестве неизвестной переменной в этом уравнении следует выбрать искомым показатель (фактор).

Уровень снижения цены за счёт увеличения скидки клиентам, максимально обеспечивающий спрос и рост прибыли, можно определить на основе анализа нормы прибыли<sup>1</sup>.

Методика анализа экономии затрат на основе соотношений возможного и фактического объёма продаж основана на предположении, что постоянные затраты ( $FC$ ), не изменяющиеся в связи с объёмом производства, состоят из «холостых», не используемых в производственном процессе ( $FC_{хол}$ ), и полезных затрат ( $FC_{пол}$ ):

$$FC = FC_{пол} + FC_{хол}.$$

Если для данного вида услуг (туров) обозначить через  $Q_{факт}$  фактическое количество произведённых услуг, а через  $Q_{max}$  – максимально возможное, то «холостые» затраты можно рассчитать следующим образом:

$$FC_{хол} = (Q_{max} - Q_{факт}) \times FC / Q_{max}$$

А полезные по формуле:

$$FC_{пол} = Q_{факт} \times FC / Q_{max}.$$

При условии отказа от клиентов за счёт увеличения скидки в ценах за услуги холостые затраты будут равны:

$$FC_{хол} = (Q_{max} - Q_{факт}) \times FC / Q_{max}.$$

В качестве максимально возможного количества произведённых услуг  $Q_{max}$  примем полный объём продаж  $N^p = 28910$  д. е. А фактическое количество произведённых услуг  $Q_{факт}$  примем равным разности между полным объёмом продаж и дополнительной выручки за счёт привлечения дополнительных клиентов от снижения скидки:

$$Q_{факт} = N^p - N^p = (28910 - 3613,75) = 25296,25 \text{ д. е.}$$

$$FC_{хол} = (28910 - 25296,25) \times 620 / 28910 = 77,5 \text{ д. е.}$$

Тогда полезные затраты составят

$$FC_{пол} = 25296,25 \times 620 / 28910 = 542,5 \text{ д. е.}$$

То есть без скидок для постоянных клиентов полезные затраты составят всего 87,5% ( $542,5 / 620 \times 100$ ) от общего объёма постоянных затрат  $FC$  по условию. Непродуктивные (бесполезные, холостые) затраты в этом случае будут равны 12,5% ( $100 - 87,5$ ).

В. А. Чернов

<sup>1</sup> Чернов В. А. Анализ коммерческого риска / Под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 1998. – С. 102–108.