



АНАЛИЗЪТ НА ПРОДАЖБИТЕ И ЗОНАТА НА БЕЗОПАСНОСТ – ВАЖНА ЧАСТ ОТ АНТИКРИЗИСНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА КОМПАНИЯТА

доц. д-р Любомир Тодоров
 Преподавател в УНСС
 Бизнес анализатор и оценител
 ltodorov@unwe.bg

Ключови думи:	Резюме
<p>Антикризисно управление</p> <p>Анализ на продажбите</p> <p>Зона на безопасност</p> <p>Оперативен ливъридж</p>	<p>Статията обяснява същността на антикризисното управление на предприятието и ролята на анализа на продажбите и рисковете, свързани с тях. В теоретико-методологичен аспект са представени основните направления при анализа на продажбите: анализ на структурата, динамиката и вариацията на продажбите и анализ на преките фактори, влияещи върху продажбите. Подчертана е ролята на резултатите от анализа на продажбите при вземането на управленски решения, свързани с ценовата, маркетинговата, продуктовата, иновационната и инвестиционната политика на предприятието, както и на решения за реструктуриране на бизнеса. Описани са два различни методически подхода за факторен анализ на продажбите – метод на последователното заместване и мултипликативен индексен анализ. Обоснована е необходимостта от анализ на рисковете, свързани с продажбите, особено в условията на икономическа криза. Изяснена е същността на показателите зона на безопасност и оперативен ливъридж. Подчертано е тяхното значение при оценката на степента на бизнес риск на предприятието. Описани са различни начини за тяхното определяне. Поставен е акцент върху интерпретацията на резултатите от анализа на бизнес риска и изводите за мениджмънта. Описани са някои специфични моменти в това отношение, като например необходимостта от извършването на сравнение между процента на вариация на продажбите и зоната на безопасност в процент. В заключение са направени важни обобщения и изводи по темата.</p>

I. ЦЕЛ И ЗАДАЧИ

Целта на настоящата статия е да изясни основните аспекти при анализа на продажбите и необходимостта от оценка на рисковете,

свързани с тях, като важна част от антикризисното управление на компанията. За постигане на целта могат да бъдат дефинирани следните задачи:

- ✓ да се изясни същността на антикризисното управление на компанията;
- ✓ да се опишат преките и косвените фактори, влияещи върху обема и стойността на продажбите;
- ✓ да се изяснят и опишат в теоретико-методологичен аспект основните направления при анализа на продажбите;
- ✓ да се изясни същността на показателите зона на безопасност и оперативен ливъридж във връзка с оценката на рисковете, свързани с продажбите. Да се опишат различни подходи и начини за тяхното определяне;
- ✓ да се направят изводи по отношение на връзката между анализа на продажбите и оценката на бизнес риска на предприятието, както и за ролята на анализа при антикризисното управление на предприятието.

II. СЪЩНОСТ НА АНТИКРИЗИСНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА КОМПАНИЯТА

В условията на икономическа криза повечето бизнеси са изправени пред рискове, свързани с вероятността от свиване на продажбите, спад на бизнес ефективността, редуциране на паричните потоци, редуциране на печалбите или отрицателни финансови резултати, влошаване на финансовото състояние и изпадане в неплатежоспособност. Тези отрицателни ефекти са още по-силни при наличието на висока инфлация и повишаване на лихвените равнища. Антикризисното управление на предприятието е свързано с различни решения, действия и мероприятия от страна на мениджмънта, насочени към преодоляване на спада в продажбите и бизнес ефективността, преодоляване на финансовия дефицит и осигуряване на необходимата финансова стабилност. Бизнес анализът, като инструмент на корпоративния мениджмънт, има важна роля при антикризисното управление. В това отношение особено полезен е анализът на продажбите и зоната на безопасност.

III. АНАЛИЗ НА ПРОДАЖБИТЕ

Продажбите на продукция, стоки и услуги са основният генератор на печалби и парични потоци за предприятията от реалния сектор. Преките фактори, от които зависи размерът на приходите от продажби, са количеството на продажбите, асортиментната структура на продукцията (услугите) и продажните цени на продуктите. Косвените фактори могат да се разделят на вътрешни и външни от гледна точка на предприятието. По-важните вътрешни фактори са иновационната и продуктова политика, качеството на продукцията (стоките или услугите), маркетинговата и ценова политика, организацията и мениджмънта на продажбите.

Външните фактори имат предимно макроикономически, отраслов и пазарен характер. Такива са макроикономическата и политическа среда, наличието на платежоспособно търсене, особеностите на отрасъла, конкуренцията, предпочитанията и вкусовете на потребителите, загубата на пазари, появата на стоки-заместители и др.

Анализът на продажбите се осъществява в две основни направления – анализ на структурата и динамиката на продажбите и анализ на основните преки фактори. Необходима е информация за обема (количеството) на продажбите по видове продукти и единичните продажни цени. Тя се съдържа в първичните документи, с които се документират продажбите – фактури и отчети за продажбите. Автоматизацията на отчетността по отношение на продажбите прави този вид анализ лесен и бърз. Все пак трябва да се има предвид, че информацията за натуралните продажби и продажните цени не се съдържа във финансовия отчет, т.е. това е вътрешнофирмена информация. В много случаи тя е недостъпна за външни анализатори. Възможно е обаче такава информация да се съдържа в годишния доклад за дейността на предприятието. Резултатите от анализа на продажбите са полезни за управлението на бизнеса, тъй като насочват вниманието на мениджмънта към онези продукти, които имат проблеми с продажбите, както и към продуктите с повишено търсене. Следователно те подпомагат вземането на решения, свързани с продуктовете, иновационната, инвестиционната и маркетинговата политика на предприятието.

Анализ на структурата, динамиката и вариацията на продажбите

Структурата на продажбите дава полезна и важна информация за вземането на съответните управленски решения. Тя може да се анализира по различни признаци: по видове продукти, клиенти, дистрибутори, пазари, населени места и търговски обекти. Структурата на продажбите обикновено се определя както за отчетната, така и за предходни години, за да има възможност за сравнение. Динамиката на продажбите разкрива тяхното изменение във времето. Сравняват се стойности за различни последователни отчетни периоди (месеци, тримесечия или години). Динамиката може да бъде изразена както с абсолютни, така и с относителни величини (в проценти или в пъти). Анализът на динамиката на продажбите както общо за предприятието, така и по отделни продукти е желателно да обхване не само отчетната и предходната година, но и по-продължителен период от време, например последните пет години. Това разкрива тенденциите по отношение на продажбите, а също и в пазарното търсене при отделните продукти. За целта се изчисляват годишните темпове на ръст на приходите от продажби за всяка година от периода спрямо предходната. Желателно е да се определи и средногодишният темп на ръст на приходите за периода като средна геометрична:

$$\overline{Y}_{SR} = \sqrt[n-1]{\prod_{i=1}^{n-1} Y_{SRi}}$$

където:

\overline{Y}_{SR} – средногодишен темп на ръст на приходите от продажби за съответната година;

Y_{SRi} – темп на ръст на показателя за съответната година;

n – брой на годините в периода;

SR – Sales Revenue (приходи от продажби).

В някои случаи е полезно да се изчисли и коефициентът на вариация на продажбите (V_{SR}), който показва с колко процента варират продажбите около техния среден размер за анализирания период. Така добиваме представа за това доколко стабилни са продажбите на съответното предприятие. Показателят може да бъде изчислен както общо, така и по отделни продуктови групи или продукти.

$$\sigma_{SR} = \sqrt{\frac{\sum (SR_i - \overline{SR})^2}{n}} \quad \%V_{SR} = \frac{\sigma_{SR}}{\overline{SR}} \cdot 100$$

където:

σ_{SR} – средно стандартно отклонение на приходите от продажби;

\overline{SR} – средноаритметични годишни приходи

Факторен анализ на приходите от продажби

Приходите от продажби (SR – Sales Revenue) могат да бъдат представени като сума от произведенията на продадените количества и продажните цени на продукцията, стоките или услугите:

$$SR = \sum_{i=1}^m q_i \cdot p_i$$

където:

q_i – количество продажби от съответния продукт;

p_i – продажна цена на съответния продукт;

m – брой на видовете продукти.

Вижда се, че приходите могат да се изменят както под влияние на промените в обема на продажбите, така и под влияние на промените в продажните цени. При ниска инфлация или при липса на такава продажните цени обикновено са стабилни за продължителен период от време. Тогава приходите на фирмата ще се обуславят предимно от промените във физическия обем на продажбите. При анализа се работи с нетния размер на приходите от продажби, което означава, че продажните цени са без ДДС. Когато през годината има промяна в цените на продуктите (стоките, услугите), е необходимо да се изчисли средногодишната продажна цена за всеки вид продукт. Влиянието на двата основни преки фактора – количества и цени, върху изменението на приходите от продажби за даден период може да се установи с помощта на индексния мултипликативен анализ (ако се изследва относителното изменение на приходите) или по метода на последователното заместване (ако се изследва абсолютното изменение на приходите от продажби). При първия подход се изчисляват следните три индекса на продажбите:

$$\text{Стойностен индекс } (Y_{SR}): \quad Y_{SR} = \frac{\sum q_1 \cdot P_1}{\sum q_0 \cdot P_0}$$

$$\text{Количествен индекс } (Y_q): \quad Y_q = \frac{\sum q_1 \cdot P_1}{\sum q_0 \cdot P_0}$$

$$\text{Ценови индекс } (Y_p): \quad Y_p = \frac{\sum q_1 \cdot P_1}{\sum q_1 \cdot P_0}$$

Стойностният индекс показва относителното изменение (ръст или спад) на приходите за отчетния спрямо базисния период. Количественият индекс измерва относителното изменение на физическия обем на продажбите. Ценовият индекс измерва изменението на средното равнище на продажните цени на продукцията. С (1) е отбелязана стойността на съответния показател за отчетния период, а с (0) неговата стойност за базисния период. Трите индекса са свързани в следната зависимост:

$$Y_{SR} = Y_q \cdot Y_p$$

Оттук могат да се правят определени изводи относно влиянието на двата фактора върху изменението на приходите за даден период.

Вторият подход за анализ на приходите, който се базира на метода на последователното заместване, изследва влиянието на същите фактори

върху абсолютното изменение на приходите от продажби. Влиянието на факторите се определя в абсолютна сума:

$$\begin{aligned} \text{вл.}\Delta q &= \sum q_1 \cdot p_0 - \sum q_0 \cdot p_0 \\ \text{вл.}\Delta p &= \sum q_1 \cdot p_1 - \sum q_1 \cdot p_0 \end{aligned}$$

Ако анализаторът сметне за необходимо, моделът на приходите от продажби може да се разшири посредством включването на един допълнителен фактор – асортиментната структура на продажбите (d). Тя изразява относителния дял на всеки продукт в общото продадено количество:

$$SR = \sum_{i=1}^m q_i \cdot d_i \cdot p_i$$

Асортиментната структура на продажбите е специфичен фактор, който оказва влияние върху приходите посредством останалите два фактора – количества и цени. Например, когато се продава по-голямо количество от продукти с по-висока продажна цена, факторът асортиментна структура влияе положително върху изменението на приходите. Когато се продава по-голямо количество от продукти с по-ниска цена, този фактор влияе отрицателно. Трябва да се отбележи, че количественият индекс във вида, в който беше представен, измерва не само влиянието на физическия обем на продажбите, но и влиянието на промените в тяхната асортиментна структура. Възможно е тези два фактора (количества и асортиментна структура) да се разграничат, като се използват следните два индекса:

- Индекс на реалното нарастване на физическия обем (Y_q):

$$Y_q = \frac{\sum q_1 \cdot d_0 \cdot p_0}{\sum q_0 \cdot d_0 \cdot p_0}$$

- Индекс на промените в асортиментната структура (Y_d):

$$Y_d = \frac{\sum q_1 \cdot d_1 \cdot p_0}{\sum q_1 \cdot d_0 \cdot p_0}$$

Индексът на асортиментната структура измерва онази част от относителното изменение на приходите, която се дължи на промените в асортиментната структура на продажбите. $(\sum q_1 \cdot d_0 \cdot p_0)$ представлява

размера на приходите при отчетен обем, но при запазване на асортиментната структура и цените от базисния период. Той се получава, като общото продадено количество от съответните продукти по отчет се умножи по базисната асортиментна структура и базисната цена за всеки продукт. Влиянието на трите фактора в абсолютна сума се определя така:

$$\begin{aligned} \text{вл.}\Delta q &= \sum q_1 \cdot d_0 \cdot p_0 - \sum q_0 \cdot d_0 \cdot p_0 \\ \text{вл.}\Delta d &= \sum q_1 \cdot d_1 \cdot p_0 - \sum q_1 \cdot d_0 \cdot p_0 \\ \text{вл.}\Delta p &= \sum q_1 \cdot d_1 \cdot p_1 - \sum q_1 \cdot d_1 \cdot p_0 \end{aligned}$$

IV. АНАЛИЗ НА ЗОНАТА НА БЕЗОПАСНОСТ

Показателят зона на безопасност (MS – Margin of Safety) е свързан с оценката нивото на бизнес риск на предприятието. Той показва в сума, в натурални единици или в процент какъв спад на продажбите си може да поеме предприятието за определена календарна година (при евентуално неблагоприятно действие на макроикономическите, пазарните или други фактори), без да реализира отрицателен финансов резултат (загуба). Зоната на безопасност може да се определи по няколко начина. Стандартната формула е следната:

$$MS\% = \frac{SR_r - SR_{b/e}}{SR_r} \cdot 100$$

където:

SR_r – приходи от продажби (по отчет или прогнозни);

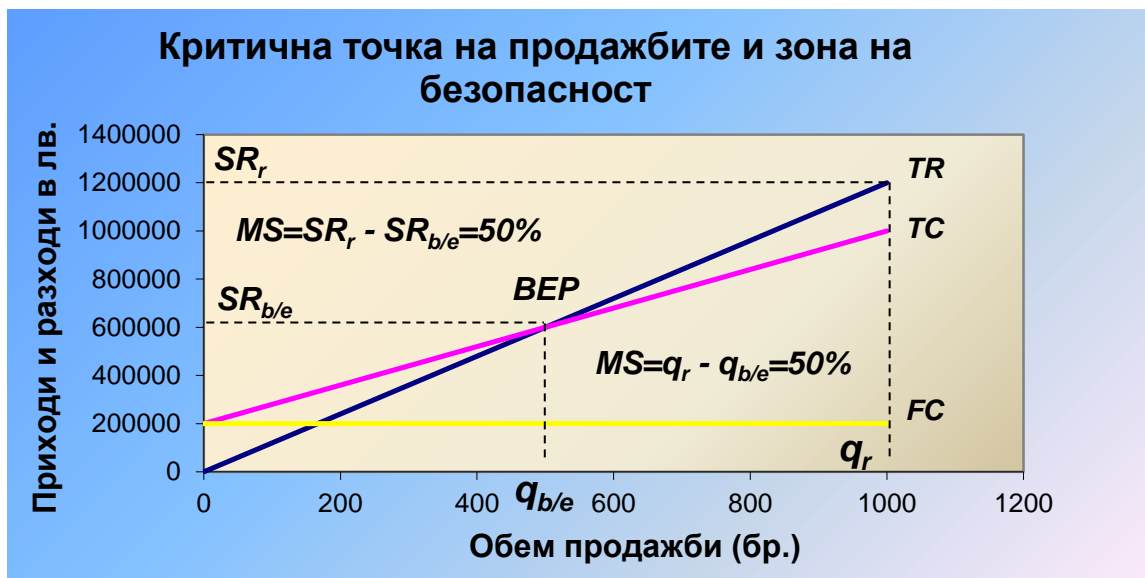
$SR_{b/e}$ – критични приходи.

Критичните приходи представляват минимално необходимите приходи за годината, които осигуряват нулев финансов резултат (нито печалба, нито загуба). Ето защо те са изключително важен показател особено в условията на икономическа криза, когато се очаква свиване на пазара и респективно на продажбите на конкретната фирма. С помощта на определени способности е възможно да се определят критичните продажби по видове продукти или продуктови групи, нещо, което е полезно и препоръчително при планирането на продажбите¹. Сравнявайки прогнозните продажби с критичните, мениджърският екип ще знае предварително продажбите на кои продукти се очаква да бъдат проблемни през съответната година и по този начин да предприеме действия за разрешаване на проблема. Ясно е, че този вид анализ може да се осъществява както на базата на отчетна информация за минал

¹ Тодоров, Л. Съвременни модели за оценка на бизнеса, Нова звезда, 2014, стр. 178.

период, така и на базата на прогнозна информация за бъдещ период от време.

Зоната на безопасност (MS) може да се изобрази графично, както е показано на фиг. 1 на базата на данните от табл. 1



Фиг. 1 Зона на безопасност (MS) и критична точка на продажбите (BEP)

TR – линия на приходите (Total Revenue Line);

TC – линия на общите разходи (Total Cost Line);

FC – линия на постоянните разходи (Fixed Cost Line);

BEP – критична точка на продажбите (Break-even Point).

Табл. 1 Данни за изчисляване на критичните приходи и зоната на безопасност

Показатели	Стойност за 2021 г.
Количество (брой) продажби (q)	1000
Единична продажна цена в лева (p)	1200
Приходи от продажби ($SR = q \cdot p$)	1200000
Променливи разходи на единица в лева (b)	800
Общ размер на променливите разходи ($q \cdot b$)	800000
Постоянни разходи в лева (FC)	200000
Общи разходи ($TC = q \cdot b + FC$)	1000000
Оперативна печалба ($EBIT = SR - (q \cdot b) - FC$)	200000

Използвани са данни за предприятие, производител на един вид продукция, с цел по-лесното представяне и възприемане на зависимостта CVP – Cost-Volume-Profit (Разходи-обем-печалба). Критичната точка (*BEP*) е пресечната точка на линията на приходите и линията на общите разходи. По хоризонталната ос на нея съответства критичния обем продажби в натура ($q_{b/e}$), а по вертикалната ос съответстват критичните приходи ($SR_{b/e}$). Следователно критичната точка може да се определи, като се реши системата от уравненията на двете линии:

$$\begin{cases} 200000 + 800q = y \\ 1200q = y \end{cases}$$

където:

y – стойност на приходите и общите разходи при критичната точка;

q – критичен обем на продажбите в натура

Решението на системата е $q = 500$ бр., $y = 600000$ лв. Критичните приходи ($SR_{b/e}$) могат да се определят и по друг начин. За да намерим обема, при който финансовият резултат е равен на нула ($q_{b/e}$), решаваме уравнението на печалбата по отношение на (q) и получаваме:

$$p \cdot q - (FC + b \cdot q) = 0$$

$$q \cdot (p - b) = FC$$

$$q_{b/e} = \frac{FC}{p - b} = \frac{200000}{1200 - 800} = 500 \text{ бр.}$$

$$SR_{b/e} = q_{b/e} \cdot p = 500 \cdot 1200 = 600000 \text{ лв.}$$

Всяка единична продажба над критичния обем осигурява печалба в размер ($p - b$), тъй като общите фиксирани разходи вече са покрити от продадените преди това количества. Разликата между единичната продажна цена и единичните променливи разходи ($p - b$) се нарича „пределен доход на единица“ или „принос на единица“ (contribution margin per unit). При производство и продажба на 500 бр. от изделието предприятието ще реализира приходи в размер на 600000 лв., които ще са равни на общите разходи и финансовият резултат ще бъде равен на нула. От табл. 1 се вижда, че реално през годината са продадени 1000 бр. изделия и са реализирани приходи в размер на 1200000 лв. Това означава, че предприятието има зона на безопасност в размер на 500 бр., 600000 лв. или 50%:

$$MS = q_r - q_{b/e} = 1000 - 500 = 500 \text{бр.}$$

$$MS = SR_r - SR_{b/e} = 1200000 - 600000 = 600000 \text{лв.}$$

$$\%MS = \frac{SR_r - SR_{b/e}}{SR_r} \cdot 100 = \frac{1200000 - 600000}{1200000} \cdot 100 = 50\%$$

Както се вижда, за да се определят критичните продажби, е необходимо анализаторите предварително да диференцират оперативните разходи на два вида – относително-постоянни (фиксиранни) и променливи. Това изисква осигуряването на ежемесечна информация за размера на оперативните разходи и обема на дейността на фирмата (количеството на произведените и продадени продукти от всеки вид). Посредством статистическия регресионен и корелационен анализ и с помощта на софтуер, като например IBM SPSS Statistics, това е напълно възможно².

Счита се, че колкото по-малка е зоната на безопасност (MS), толкова по-високо е нивото на бизнес риск за предприятието, тъй като дори и при слабо свиване на продажбите финансовият резултат може да стане отрицателен.

Зоната на безопасност (MS) е свързана с още един важен показател за оценка на бизнес риска, наречен оперативен ливъридж (DOL – Degree of Operating Leverage). Двата показателя са реципрочни:

$$DOL = \frac{100}{\%MS} \quad ; \quad \%MS = \frac{100}{DOL}$$

Оперативният ливъридж (DOL) измерва чувствителността на оперативната печалба (ЕБИТ – Earnings Before Interest and Taxes) спрямо промените в продажбите. Например с данните от таблица 1 се вижда, че оперативният ливъридж на това предприятие е равен на 2. Това означава, че всеки процент изменение на продажбите (увеличение или спад) е свързан с два процента изменение на оперативния финансов резултат в същата посока. Знаейки какво е нивото на оперативния лост към края на предходната година, мениджмънтът би могъл да прогнозира изменението на финансовия резултат (%ЕБИТ) за следващата година, при наличието на прогноза за основните параметри на дейността – продажни цени, фиксирани разходи и променливи разходи на единица продажби. Например, ако през следващата година се очаква 10% спад на продажбите и неизменни стойности на останалите параметри, то оперативната печалба на предприятието от таблица 1 за 2022 г. ще бъде равна на 160 хил. лв.:

² За подробности виж Тодоров, Л. Съвременни модели за оценка на бизнеса, Нова звезда, 2014, стр. 189 – 197.

$$\%EBIT = DOL^{2021} \cdot \%SR = 2 \cdot (-10) = -20\%$$

$$EBIT^{2022} = EBIT^{2021} \cdot \left(1 + \frac{\%EBIT}{100}\right) = 200000 \cdot (1 - 0,2) = 160 \text{ хил. лв.}$$

Оперативният ливъридж може да бъде определен още по следните два начина:

$$DOL = \frac{EBIT + FC}{EBIT} \quad ; \quad DOL = \frac{\%EBIT}{\%SR}$$

където:

FC – Fixed Costs (условно-постоянни разходи);

EBIT – Earnings Before Interest and Taxes (печалба преди лихви и данъци или оперативна печалба³);

%EBIT – процентно изменение на оперативната печалба спрямо предходната година;

%SR – процентно изменение на приходите от продажби спрямо предходната година.

Първата от представените две формули обезпечава най-точен резултат, но неудобството при нея е необходимостта оперативните разходи предварително да се разпределят на относително-постоянни и променливи. За разлика от нея, при втората формула се работи с данни за две последователни години. Резултатът може да се различава до известна степен от този, получен по първата формула. Разликата ще е толкова по-голяма, колкото по съществена е промяната в стойността на показателя „Рентабилност на продажбите“ (ROS – Return On Sales), познат също като „Оперативен марж“ OPM – Operating Profit Margin) за отчетната спрямо предходната година. Той представлява отношение на оперативната печалба и приходите от продажби. Измерва степента на ефективност на бизнеса. Предимството на втората формула е отсъствието на фиксирани разходи (FC) в нея. За съжаление обаче, тя не е приложима във всички случаи. Например понякога, макар и рядко, се срещат аномалии или ситуации, при които продажбите се увеличават, а печалбата намалява. Това е възможно при драстично влошаване на бизнес ефективността, т.е. значителен спад на рентабилността на продажбите (ROS).

Обикновено анализаторите най-напред определят оперативния ливъридж и след това зоната на безопасност. По-горе беше посочено, че двата показателя са реципрочни.

³ Има се предвид чисто оперативната печалба, т.е. без резултата от финансови и извънредни операции.

V. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение могат да бъдат направени следните изводи:

Първо: Анализът на структурата, динамиката и вариацията на продажбите разкрива важна информация, която е особено полезна при вземането на решения в условията на криза. Тя насочва вниманието на мениджмънта към онези продукти, които имат проблеми с продажбите, но същевременно и към продуктите с най-голямо търсене. На тази база могат да бъдат взети съответните бизнес решения, свързани с продуктовете, цената и въобще маркетинговата политика, а също и решения, свързани с иновационната и инвестиционната политика. Освен това анализът на продажбите може да разкрие кои продукти са губещи, откъдето са възможни и решения за закриване на губещи производства и реструктуриране на бизнеса (при неблагоприятна прогноза за бъдещите продажби).

Второ: Анализът на продажбите би следвало да се обвърже с анализа на зоната на безопасност и оперативния ливъридж на предприятието. Това е дори задължително в условията на криза. За да се прецени вероятността от загуба, особено при липсата на обективна прогноза за продажбите, е желателно зоната на безопасност в процент ($\%MS$) да се сравни с процента на вариация на продажбите ($\%V_{SR}$) за последните няколко години. В случай че процентът на вариация надхвърля процента на безопасност, може да се направи изводът, че съществува реална опасност от допускане на отрицателен финансов резултат за съответната година. Ясно е, че фирмите с несигурни продажби в условията на икономическа криза са най-застрашени от загуби и оцеляването им понякога е под съмнение.

Трето: Определянето на оперативния ливъридж на предприятието дава възможност мениджмънтът предварително да прогнозира финансовия резултат от оперативната дейност на предприятието и да предприеме необходимите действия за преодоляване на евентуалния спад на продажбите и респективно липсата на парични постъпления. Знаейки какво е нивото на оперативния лост към края на предходната година, мениджмънтът би могъл да прогнозира изменението на финансовия резултат ($\%EBIT$) за следващата година, при наличието на прогноза за основните параметри на дейността – продажни цени, фиксирани разходи и променливи разходи на единица продажби.

Библиографска справка:

1. Иванова, Р., Л. Тодоров. Финансово-стопански анализ, „Тракия-М“, С., 2008.
2. Тодоров, Л. Съвременни модели за оценка на бизнеса, „Нова Звезда“, С., 2014.
3. Тодоров, Л. Ефективност на бизнеса – методологични и приложни аспекти на анализа и контрола, е-списание ИДЕС, бр. 4/2017.
4. Тодоров, Л. Роля и задачи на бизнес анализа при антикризисното управление на предприятието, годишник на ИДЕС, 2013.
5. Трифонов, Т. Управленско счетоводство, Ciela, 1998.
6. Чуков, Кр. Анализ на нетните приходи от продажби на продукция, е-списание ИДЕС, бр. 4/2019.
7. Drury C., *Management and Cost Accounting*, Springer, NY, 1992.
8. Helfert, Erich. *Financial Analysis and Techniques Guide for Managers*, The McGraw – Hill, 2001.
9. Horngren Ch., G. Sunden, J. Shtatzberg. *Introduction to Management Accounting*, Prentice Hall, 2013.
10. Johnson H., R. Kaplan. *Relevance lost. The rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press, Boston, 1987.

Очаквайте в един от следващите броеве на списанието продължение на същата тема под заглавие „Практически аспекти при анализа на продажбите и зоната на безопасност на компанията“!

**THE ANALYSIS OF SALES AND THE MARGIN OF SAFETY – AN
IMPORTANT PART OF THE COMPANY'S ANTI-CRISIS MANAGEMENT**

Lyubomir Todorov, PhD

Associate professor at UNWE

Business analyst and appraiser

Keywords:	Summary
<p><i>Anti-crisis management</i></p> <p><i>Sales revenue analysis</i></p> <p><i>Margin of safety</i></p> <p><i>Operating leverage</i></p>	<p><i>The article explains the essence of anti-crisis management of the enterprise and the role of the analysis of sales and the risks associated with them. In a theoretical-methodological aspect, the main directions in the analysis of sales are presented: analysis of the structure, dynamics and variation of sales and analysis of the direct factors affecting sales. The role of the results of the sales analysis in making management decisions related to the price, marketing, product, innovation and investment policy of the enterprise, as well as business restructuring decisions, is emphasized. Two different methodological approaches for factor analysis of sales are described - method of successive substitution and multiplicative index analysis. The need to analyze the risks related to sales, especially in the conditions of an economic crisis, is justified. The essence of the Margin of Safety and Operative Leverage indicators has been clarified. Their importance in assessing the degree of business risk of the enterprise is emphasized. Different ways of their determination are described. Emphasis is placed on the interpretation of the results of the business risk analysis and the conclusions for management. Some specific points in this regard are described, such as the need to make a comparison between the percentage of sales variation and the Margin of Safety as a percentage. In conclusion, important summaries and conclusions on the topic are made.</i></p>