



ЕФЕКТИВНОСТ НА БИЗНЕСА – МЕТОДОЛОГИЧНИ И ПРИЛОЖНИ АСПЕКТИ НА АНАЛИЗА И КОНТРОЛА

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

Ключови думи:	Резюме
<p><i>Рентабилност</i></p> <p><i>Ефективност на бизнеса</i></p> <p><i>Рентабилност на приходите</i></p> <p><i>Рентабилност на продажбите</i></p> <p><i>Рентабилност на разходите</i></p>	<p><i>Статията разглежда по-важните теоретико-методологични и практикоприложни аспекти, свързани с анализа и контрола на ефективността на бизнеса. Изяснена е същността на понятието бизнес ефективност и разликата между ефективност и доходност на бизнеса. Представени са отделни модели за анализ и контрол на ефективността на бизнеса с подчертана практическа значимост, като са обяснени основните начини за повишаване на ефективността. Засегнати са важни информационни и методологични проблеми на анализа на бизнес ефективността и начините за изчисляване на показателите. Практическото приложение на моделите е демонстрирано с подходящи методически примери.</i></p>

I. Същност на бизнес ефективността. Методология на анализа на ефективността на бизнеса

За да бъде един бизнес успешен, първото условие е той да е ефективен. Когато дейността на предприятието, като съвкупност от различни бизнес операции и процеси, е достатъчно ефективна, може да се осигури желаната доходност на бизнеса, т.е. необходимата възвръщаемост на инвестициите и финансова стабилност.

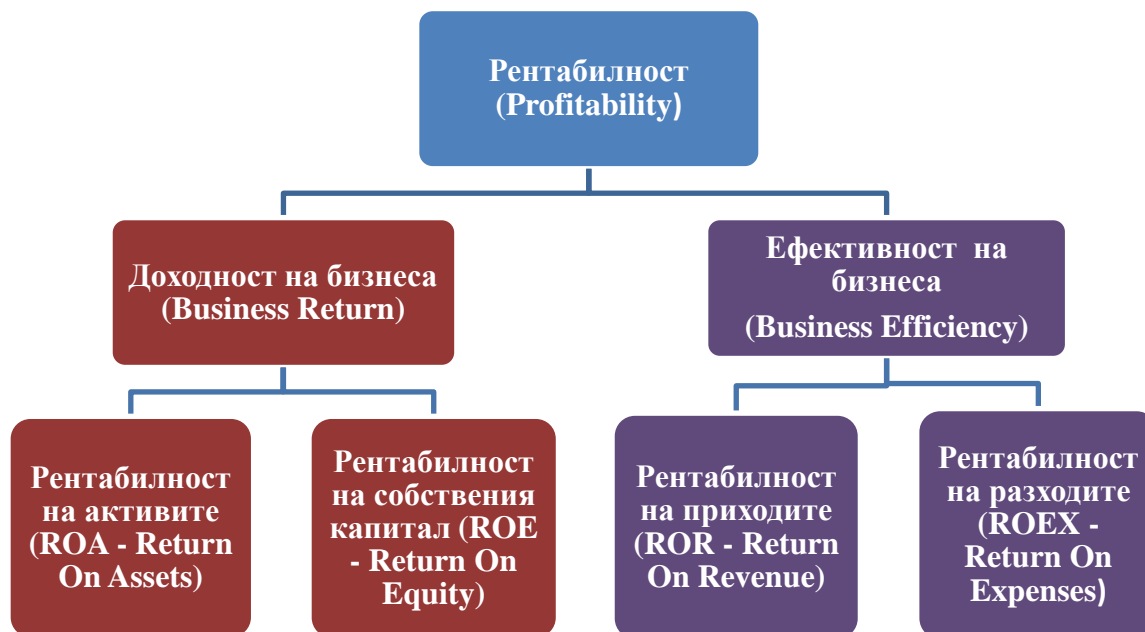
В една от предишните статии със заглавие „Доходност на бизнеса – методологични аспекти на анализа и контрола“, публикувана в брой 2/2017 г., беше подчертано, че между доходност и ефективност на бизнеса има съществена разлика. Доходността на бизнеса се свързва с нормата на възвръщаемост на инвестирания капитал, докато ефективността зависи от съотношението между разходите и приходите. Предприемачите са заинтересовани с по-малко текущи разходи да получават повече приходи. Това обикновено е и един от основните приоритети на мениджмънта – постоянният стремеж към промяна на съотношението в полза на приходите. Когато съотношението между разходите и приходите за даден период се изменя в полза на приходите, казваме, че ефективността на бизнеса се повишава. Ясно е, че най-простият начин за измерване на ефективността на бизнеса е посредством показателя „Коефициент на ефективност на приходите“, който представлява отношение на счетоводните

разходи към счетоводните приходи за определен период (календарна година) или неговото реципрочно, което наричаме „Коефициент на ефективност на разходите“.

По-големи аналитични възможности, що се касае до оценката на ефективността, има показателят „Рентабилност на приходите“ (ROR – Return On Revenue), който представлява отношение на счетоводната печалба (нетна, брутна, нетна оперативна и др.) и счетоводните приходи за периода (годината). Обикновено се представя в процент и така изразява относителния дял на печалбата в приходите, т.е. изразява печалбата като процент от приходите. В цитираната по-горе предишна статия беше представена следната класификация на показателите за рентабилност (фиг. 1):

Фиг. 1

Класификация на показателите за рентабилност



По-често в практиката се използва една разновидност на ROR, наречена „Рентабилност на продажбите“ (ROS – Return on Sales) или „Оперативен марджин на печалбата“ (OPM – Operating Profit Margin), която представлява отношение на оперативната печалба (печалбата от продажби) и приходите от продажби:

$$ROS = \frac{\text{Operating Income}}{\text{Sales Revenue}}$$

където:

Operating Income (оперативна печалба);

Sales Revenue (приходи от продажби).

Показателят показва каква част (какъв процент) от приходите представлява печалба (фиг. 2). ROS е показател за ефективността на оперативната (основната) дейност на предприятието, тъй като пряко зависи от съотношението между оперативните разходи (пълната себестойност на продажбите) и оперативните приходи (приходите от продажби):

$$ROS = \frac{\text{Operating Income}}{\text{Sales Revenue}} = 1 - \frac{OPEX}{\text{Sales Revenue}} = 1 - CSR$$

където:

OPEX – Operating Expenses (оперативни разходи, т.е. себестойност на продажбите);

CSR – Cost to Sales Ratio (себестойност на 1 лев продажби).

Отношението между себестойността на продажбите (OPEX) и приходите от продажби е известно като „Себестойност на 1 лев продажби“ (CSR – Cost to Sales Ratio):

$$CSR = \frac{OPEX}{\text{Sales Revenue}}$$

От представената зависимост се вижда, че сборът от ROS и CSR е равен на единица:

$$\frac{\text{Operating Income}}{\text{Sales Revenue}} + \frac{OPEX}{\text{Sales Revenue}} = ROS + CSR = 1$$

Фиг. 2

Взаимовръзка между разходи, печалба и приходи



Рентабилността на разходите (ROEX – Return On Expenses) е друг показател за оценка на ефективността, който представлява отношение на счетоводната печалба и счетоводните разходи за периода. Показва каква печалба се реализира с 1 лев. (100 лв.) извършени разходи. Подобно на ROR и тук са възможни различни варианти за изчисляване. Обикновено се използват оперативната печалба (Operating Income) и оперативните разходи (OPEX), тъй като най-често се налага да оценяваме ефективността на оперативната дейност на предприятието. Подобно на ROS показателят ROEX също зависи от съотношението между приходите и разходите

$$ROEX = \frac{\text{Operating Income}}{OPEX} = \frac{\text{Sales Revenue}}{OPEX} - 1$$

Вижда се, че двата показателя за ефективност ROEX и ROS са свързани в следната зависимост:

$$ROS = \frac{ROEX}{1 + ROEX} \quad ; \quad ROEX = \frac{ROS}{1 - ROS}$$

Поради тази причина обикновено за анализ се използва само единият от двата показателя.

Ефективността на бизнеса може да бъде анализирана не само в качеството ѝ на резултативен показател, например ROS, но също така и в качеството ѝ на фактор, от който зависи размерът на оперативната печалба. Особено популярен в практиката е следният модел за анализ на оперативната печалба:

$$\text{Operating Income} = \text{Sales Revenue} \times ROS = \text{Sales Revenue} \times \left(1 - \frac{OPEX}{\text{Sales Revenue}} \right)$$

Той е изключително полезен за управлението на бизнеса. Неговата идея е следната: оперативната печалба е функция на два основни фактора – приходите от продажби (Sales Revenue) и рентабилността на продажбите (ROS) или съотношението между разходите и приходите (CSR – Cost to Sales Ratio). Това означава, че печалбата може да се увеличи по два начина – като се увеличават продажбите и като се повишава ефективността на бизнеса, т.е. като се променя съотношението между разходите и приходите в полза на приходите. Вижда се, че моделът насочва вниманието на мениджърите към търсенето на възможности за увеличаване на продажбите, от една страна, и повишаване ефективността на бизнеса, от друга страна.

Според конкретните условия и спецификата на дейността могат да се предприемат различни действия, насочени към увеличаване на продажбите – привличане на нови дистрибутори и клиенти (разширяване на дистрибуторската и търговската мрежа); провеждане на рекламни кампании и повишаване ефективността на рекламата; актуализиране на ценовата политика; търсене на възможности за излизане на нови пазари, в т.ч. износ; търсене на възможности за повишаване на качеството на продукцията и услугите, което би рефлектирало върху обема на продажбите; регистриране или покупка на търговска марка; разработка на нови продукти или услуги; въвеждане или разширяване продажбите на кредит, ако това е възможно, и др. Естествено, че много от тези действия са свързани с допълнителни инвестиции, но в повечето случаи ефектът си заслужава.

За повишаване ефективността на бизнеса и респективно оптимизиране на съотношението между разходите и приходите могат да се предприемат следните действия:

- ✓ Търсене на резерви за намаляване на себестойността на продукцията или услугите. Понякога изникват неподозирани възможности, като напр. доставки на материали на по-ниски цени, подобряване на организацията на производствения процес, усъвършенстване на технологиите, намаляване на загубите от брак, намаляване на материалоемкостта и енергоемкостта на продукцията и др. Някои от тези действия са свързани с допълнителни инвестиции в нови технологии и оборудване, за които е необходимо допълнително финансиране. В повечето случаи ефектът от подобни инвестиции си заслужава и те се възвръщат бързо.
- ✓ Закриване на губещи или нискодоходни производства и дейности. В това отношение изключително полезен е анализът на ефективността по видове продукти и дейности. Отделните продукти могат да се ранжират по различни показатели, напр. приходи от продажби, оперативна печалба, търговска рентабилност (рентабилност на продажбите) и др. Някои от продуктите може да се окажат високо ефективни, съчетаващи големи приходи, оперативна печалба и висок оперативен марджин (рентабилност на продажбите). Други продукти може да имат големи продажби, но ниска рентабилност и малка печалба. Възможно е някои от продуктите да се окажат губещи. Най-честата причина за това е твърде висока себестойност. Основен проблем при някои производствени фирми е неточната калкулация на пълната себестойност (с вкл. административни разходи и разходи по продажби) или липсата на такава;
- ✓ Оценка на възможностите за повишаване производителността на труда. Един от основните проблеми на бизнеса у нас е ниската производителност на труда. Това означава висока себестойност на продукцията и ниска конкурентоспособност на производителя, тъй като той не може да се конкурира с останалите производители по отношение на цената. Известно е, че водещите производители в света поддържат високо качество на най-ниската възможна цена. Именно съчетанието на високо качество и ниска цена увеличава продажбите и пазарния дял на производителя. При някои

производства и дейности разходите за труд (заплати и осигуровки) имат висок дял в себестойността на продукцията (услугите). Повишаването на производителността означава с по-малко работници да се произвежда повече продукция. Така предприятието може да реализира значителни икономии от заплати и осигуровки, което директно ще увеличи оперативната печалба и ефективността на бизнеса. Освен това повишаването на производителността води до намаляване себестойността на продукцията, което позволява и редуциране на продажните цени. Ако продукцията е с висока еластичност на търсенето, това би увеличило продажбите. Основните фактори, влияещи върху производителността на труда, са използваните технологии, състоянието на машините и оборудването, степента на автоматизация на производството, условията на труд, организацията на производствения процес, мотивацията на персонала, квалификацията и опита на работниците, качеството на използваните суровини и материали и др. Един от най-съществените фактори за повишаване на производителността са инвестициите в ново производствено и технологично оборудване и в автоматизация на производствените процеси. След въвеждане в експлоатация на тези инвестиции се постигат по-висока енергийна ефективност, по-ниски разходи за производствен брак, по-ниски експлоатационни разходи и съкращаване броя на работниците. Опитът показва, че подобни инвестиции се изплащат бързо и в повечето случаи положителният ефект си заслужава усилията. За съжаление, проблемът с финансирането на инвестициите съществува за много от българските индустриални фирми. При сегашните ниски лихвени равнища банковите заеми са изгодни, стига фирмата да има гарантирани продажби и стабилни парични потоци.

Ефективността на бизнеса, измерена чрез показателя „Рентабилност на продажбите“ (ROS), може да бъде анализирана с помощта на различни модели. Особено значение има анализът по линия на оперативните разходи (OPEX), т.е. по линия на пълната себестойност на продажбите. Става въпрос за онези разходи, които са признати за текущи разходи и участват при формиране на финансовия резултат за периода. Един от възможните варианти е следният:

$$\begin{aligned}
 ROS &= \frac{\text{Operating Income}}{\text{Sales Revenue}} = 1 - \frac{OPEX}{\text{Sales Revenue}} = 1 - \frac{PC + GAE + SE}{\text{Sales Revenue}} = \\
 &= 1 - \left(\frac{PC}{SR} + \frac{GAE}{SR} + \frac{SE}{SR} \right)
 \end{aligned}$$

където:

PC – Prime Cost (основни разходи);

GAE – General & Administrative Expense (общи и административни разходи);

SE – Selling Expense (разходи по продажби);

SR – Sales Revenue (приходи от продажби).

Фирмите от реалния сектор у нас, като например индустриалните предприятия, отчитат своите оперативни разходи по сметките от гр. 60 „Разходи по икономически елементи“, след което те се пренасочват към сметки от гр. 61 „Разходи за дейността“. Основните производствени разходи се калкулират по сметка 611 „Разходи за основна дейност“, общите и административните разходи се калкулират по сметка 614 „Административни разходи“, а разходите за продажби – по сметка 615 „Разходи за продажби на продукцията“. Текущо през годината готовата продукция се заприходява по себестойност (основни производствени разходи) чрез статията Dt сметка 303 „Продукция“ / Kt сметка 611 „Разходи за основна дейност“. Информация за себестойността (основните производствени разходи) на продадената продукция дава кореспонденцията Dt сметка 701 „Приходи от продажби на продукцията / Kt сметка 303 „Продукция“. В края на периода сметките 614 „Административни разходи“ и 615 „Разходи за продажби“ се приключват също, кореспондирайки със сметка 701 „Приходи от продажби на продукцията“. Именно тези кореспонденции осигуряват необходимата информация за нуждите на бизнес анализа по отношение ефективността на бизнеса и по-конкретно пълната себестойност на продадената продукция. Справката, която е нужна, се нарича „Главна книга на сметка 701 „Приходи от продажби на продукцията“. Почти всеки от масово използваните в практиката счетоводни програмни продукти може да генерира подобна справка. Фактът, че оперативните разходи се отчитат не само по функционално предназначение, но и по икономически елементи (сметки от гр. 60 „Разходи по икономически елементи“) означава, че счетоводството е в състояние да осигури и информация за оперативните разходи по статии на калкулацията (материали, външни услуги, амортизации, заплати и осигуровки и други). В този случай може да се приложи следният модел за анализ на ефективността на бизнеса:

$$\begin{aligned}
 ROS &= \frac{\text{Operating Income}}{\text{Sales Revenue}} = 1 - \frac{OPEX}{\text{Sales Revenue}} = 1 - \frac{MC + EES + DAE + LC + OE}{\text{Sales Revenue}} = \\
 &= 1 - \left(\frac{MC}{SR} + \frac{EES}{SR} + \frac{DAE}{SR} + \frac{LC}{SR} + \frac{OE}{SR} \right)
 \end{aligned}$$

където:

MC – Material Cost (разходи за материали);

EES – Expenses for External Services (разходи за външни услуги);

DAE – Amortization & Depreciation Expense (разходи за амортизации);

LC – Labor Cost (разходи за заплати и осигуровки);

OE – Other Expenses (други разходи).

Представените факторни модели на показателя ROS дават възможност да се разкрият непосредствените причини, довели до промяна в ефективността на бизнеса и респективно в размера на оперативната печалба за даден период в сравнение с предходния отчетен период. Това от своя страна сигнализира и насочва вниманието на мениджърите към съответните проблеми, свързани с бизнеса и неговата ефективност. Особено ценни в това отношение са коефициентите (съотношенията) в скобите от последната формула, сборът от които представлява пълната себестойност на един лев продажби (CSR – Cost to Sales Ratio). Например, ако материалните разходи на 1 лев продажби (MC/SR) за отчетния период са по-високи от миналогодишните или от заложените в бизнес плана, това насочва вниманието на предприемача или мениджърския екип към конкретните причини за този негативен резултат. Най-често причината е повишаване на цените на основните производствени материали през отчетния период, което обаче не е отразено в релевантно повишаване на продажните цени на продукцията. Друга причина може да бъде неспазването на разходните норми на материали в производствения процес. Подобна информация дават и останалите коефициенти, формиращи пълната себестойност на един лев продажби.

II. Методически пример за анализ на ефективността на бизнеса

Известни са следните данни за промишлената фирма „Интер системс“ ЕООД (табл. 1):

Табл. 1

Показатели (хил. лв.)	2016 г.	2015 г.	Изменение	
			Δ	%Δ
Приходи от продажби (SR)	56910	48022	8888	18,51
Оперативни разходи (OPEX)	49079	42053	7026	16,71
в т.ч. – разходи за материали (MC)	23696	17873	5823	32,58
– разходи за външни услуги (EES)	4259	4077	182	4,46
– разходи за амортизации (DAE)	8514	10312	-1798	-17,44
– разходи за заплати и осигуровки (LC)	11409	8831	2578	29,19
– други разходи (OE)	1201	960	241	25,10
Оперативна печалба (OI)	7831	5969	1862	31,19

За нуждите на анализа необходимите производни показатели са изчислени и представени в таблица 2.

Табл. 2

Показатели	2016 г.	2015 г.	Изменение (Δ)
Рентабилност на продажбите в процент (ROS)	13,76 %	12,43 %	1,33
Пълна себестойност на 1 лев продажби (CSR)	0,8624	0,8757	-0,0133
Разходи за материали на 1 лев продажби (MC/SR)	0,4164	0,3722	0,0442
Разходи за външни услуги на 1 лев продажби (EES/SR)	0,0748	0,0849	-0,0101
Разходи за амортизации на 1 лев продажби (DAE/SR)	0,1496	0,2147	-0,0651
Разходи за заплати и осигуровки на 1 лев продажби (LC/SR)	0,2005	0,1839	0,0166
Други разходи на 1 лев продажби (OE/SR)	0,0211	0,0200	0,0011

Факторен анализ на оперативната печалба:

$$OI_y = SR^{2016} \times ROS^{2015} = 56910 \times 0,1243 = 7074 \text{ хил. лв.}$$

$$\text{вл.} \Delta SR = OI_y - OI^{2015} = 7074 - 5969 = 1105 \text{ хил. лв.}$$

$$\text{вл.} \Delta ROS = OI^{2016} - OI_y = 7831 - 7074 = 757 \text{ хил. лв.}$$

Вижда се, че и двата основни фактора, от които зависи печалбата, имат положително влияние. Приходите от продажби бележат ръст от 18,51%. Те са с 8,88 млн. лв. повече от предходната година. В резултат на това печалбата е с 1,105 млн. лв. по-голяма от предходната година. Същевременно повишаването на рентабилността на продажбите с 1,33 пункта спрямо 2015 г. е донесло допълнителна печалба от 757 хил. лв. Общо под влияние на двата фактора печалбата е с 31,19% или 1,862 млн. повече от предходната година.

Що се касае до факторите, детерминиращи изменението на показателя ROS, тяхното влияние може да се определи по метода на абсолютните разлики (последната колона на табл. 2):

$$\begin{aligned} \Delta ROS &= \left(\text{вл.} \Delta \frac{MC}{SR} + \text{вл.} \Delta \frac{EES}{SR} + \text{вл.} \Delta \frac{DAE}{SR} + \text{вл.} \Delta \frac{LC}{SR} + \text{вл.} \Delta \frac{OE}{SR} \right) \times (-1) = \\ &= (0,0442 - 0,0101 - 0,0651 + 0,0166 + 0,0011) \times (-1) = 0,0133 = 1,33\% \end{aligned}$$

Повишаването на рентабилността на продажбите (ROS) се дължи на положителното въздействие на разходите за амортизации на 1 лев продажби (DAE/SR) и разходите за външни услуги на 1 лев продажби (EES/SR), които

намаляват. Негативен сигнал към ръководството на предприятието е повишаването на разходите за материали на 1 лев продажби (MC/SR) и на разходите за заплати и осигуровки на 1 лев продажби (LC/SR), които се повишават. Влиянието на промените в другите разходи на 1 лев продажби (OE/SR) е незначително.

Посредством представените факторни модели на показателя ROS и оперативната печалба (OI) е възможно да се определи каква щеше да е стойността им, ако не беше положителното влияние на промените в разходите за амортизации на 1 лев продажби (DAE/SR) и разходите за външни услуги на 1 лев продажби (EES/SR):

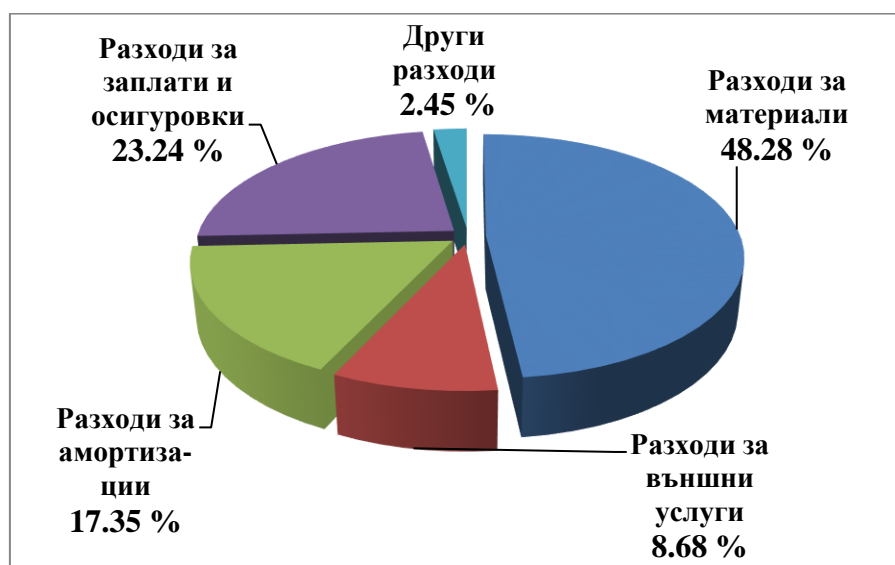
$$\begin{aligned} ROS &= 1 - \left(\frac{MC}{SR} + \frac{EES}{SR} + \frac{DAE}{SR} + \frac{LC}{SR} + \frac{OE}{SR} \right) = \\ &= 1 - (0,4164 + 0,0849 + 0,2147 + 0,2005 + 0,0211) = \\ &= 1 - 0,9376 = 0,0624 = 6,24\% \end{aligned}$$

Тогава оперативната печалба щеше да възлиза на:

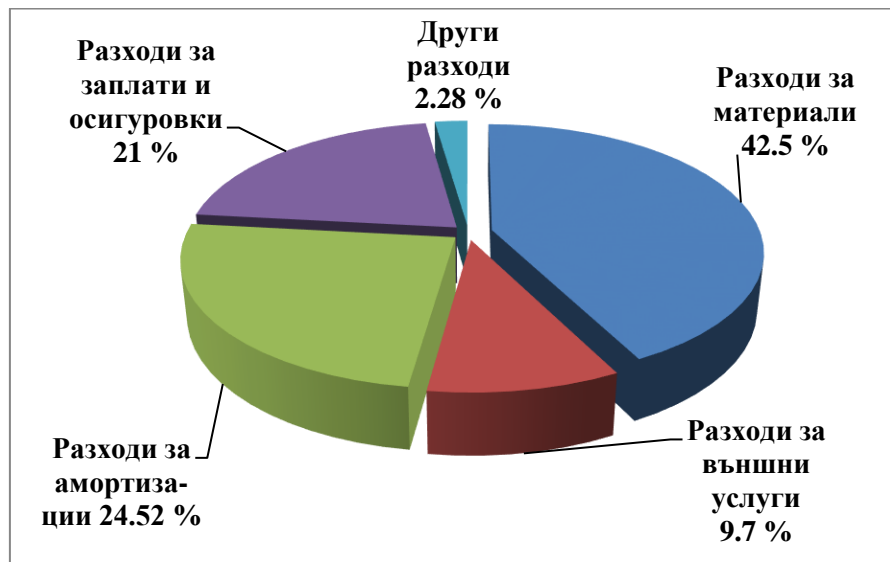
$$OI = 56910 \times 0,0624 = 3551 \text{ хил.лв.}$$

Определен интерес за мениджмънта представлява и структурата на оперативните разходи (пълната себестойност на продажбите), която се променя за 2016 г. в сравнение с тази за 2015 г. (фиг. 3 и фиг. 4):

Фиг. 3
Структура на оперативните разходи за 2016 г.



Фиг. 4
Структура на оперативните разходи за 2015 г.



Библиографска справка:

1. Иванова, Р., Л. Тодоров. Финансово-стопански анализ, Тракия-М, 2008.
2. Тодоров, Л. Съвременни модели за оценка на бизнеса, Нова звезда, София, 2014.
3. Чуков, Кр., Р. Иванова. Финансово-стопански анализ, ИК УНСС, София, 2015.
4. Johnson H., R. Kaplan. *Relevance lost. The rise and fall of management accounting*, Harvard business school press, Boston, 1987.

**BUSINESS EFFICIENCY – METHODOLOGICAL AND APPLIED ASPECTS
OF THE ANALYSIS AND CONTROL**

Lyubomir Todorov

Associate professor at UNWE, PhD

Business analyst and appraiser

Key words:	Abstract
<i>Profitability Business efficiency Return on Revenue Return on Sales Return on Expenses</i>	<i>The article examines the more important theoretical-methodological and practical-applied aspects related to analysis and control of business efficiency. The essence of business efficiency and the difference between business efficiency and business return is clarified. Some models for analyzing the business efficiency, with strong practical significance are presented. The main ways to increase business efficiency are explained. Important informative and methodological issues of business efficiency analysis and ways of calculating the indicators are described. The practical application of the models has been demonstrated by appropriate methodical examples.</i>