

### 3. РАЗЛИКАТА МЕЖДУ УСПЕХ И ПРОВАЛ

Независимо от това, че задълженията, които *Законът за счетоводството* вменява на управителя, са по-многобройни от тези на счетоводителя, важно е да уточним, че именно **доброто счетоводство** може да се окаже разликата между успех и провал.

*Защо счетоводството е толкова важно за бизнеса?*

Съществуват **три основни причини**, поради които е важно счетоводните услуги, респективно – това, което правят добрите счетоводители, да е с добро качество. Тези **причини** превръщат счетоводителите в *едни от най-важните хора в бизнеса*, които **могат да помогнат** за постигане на по-висок ръст на печалбите и развитие на бизнеса.

① **Добрите счетоводители спестяват време.** В най-често срещания случай, успешният бизнес изисква от управителите да отделят всяка работна минута, за да развият продуктите и услугите, които фирмата предлага, както и да повишат печалбите ѝ. Наличието на сътрудник, който може успешно да помогне във всички дейности, които са свързани **със спазването на ключовите данъчни и осигурителни срокове**, както и да предостави финансови съвети, помага на управлението да съсредоточи усилията си върху основните бизнес задачи.

Заедно с това, счетоводителите винаги ще бъдат с една стъпка напред, спрямо управителите и собствениците на фирми, в знанията за промените в счетоводните, данъчните и осигурителни нормативни актове и закони – най-малкото поради факта, че това е тяхната работа.

② **Добрите счетоводители спестяват пари.** Независимо от това дали управлението разчита на добро данъчно планиране или не, неправилно попълване на данъчни и осигурителни формуляри или неспазване на динамичното законодателство би могло да доведе до глоба – нещо, което ще намали печалбите и паричните потоци на фирмата. *Не само това:* добрите счетоводители помагат на бизнеса за минимизиране на данъчните плащания, като се използват всички **законови възможности** за това.

③ **Добрите счетоводители са целогодишни консултанти.** Често за счетоводителите се разсъждава като за регистратори на минали събития, чиято работа е единствено в края на месеца и по време на данъчния сезон. Това е силно погрешна представа, тъй като счетоводителите са важен източник на информация и съвети за вземането на

ежедневни критични или успешни бизнес решения. В тази насока, отдалечеността на счетоводителите от ежедневното оперативното управление на бизнеса само помага – те могат да предложат нова перспектива, основана на по-голямата картина, като дават насоки за кандидатстване за бизнес кредити, за решаване на оперативни проблеми или дори за нови бизнес идеи. Добрият счетоводител може да бъде безценен управленски съветник, защото той познава вашия бизнес **от гледна точка на числата, а не от гледна точка на гумите**: при това почти толкова добре, колкото и вие.

Обективният поглед от човек, който познава бизнеса ви, но няма емоционална привързаност към него, е безценен. Като ви помагат да правите разумни оценки, те могат да ви сътрудничат в това да развие бизнеса си. Счетоводителите също могат да ви улеснят да идентифицирате и решите проблемите, преди те да станат по-сериозно изтощавање на вашите финанси. Един опитен счетоводител, който е работил с широк кръг от компании, ще има добра представа за най-добрите бизнес практики, както и за това **кое дава резултат и кое не работи**.

В Таблица 1-4 са посочени **основните методи**, посредством които счетоводителите могат да подпомогнат постигането на по-висок ръст на печалбите, както и развитие на бизнеса. Важно е да се подчертае, че разбирането (от страна на управителите) за необходимостта от тази помощ е ключов фактор за постигане на успешен резултат.

ТАБЛИЦА 1-4. Как счетоводителите могат да помогнат за постигане на по-висок ръст на печалбите?	
Метод	<input checked="" type="checkbox"/>
1. Анализ на разходите.	<input type="checkbox"/>
2. Анализ на взаимоотношенията с контрагентите.	<input type="checkbox"/>
3. Премахване на нерентабилни продукти и услуги.	<input type="checkbox"/>
4. Преструктуриране на кредитите.	<input type="checkbox"/>
5. Подобряване на ценообразуването.	<input type="checkbox"/>
6. Анализ на инвестициите в маркетинг и реклама.	<input type="checkbox"/>
7. Планиране и бюджетиране.	<input type="checkbox"/>
8. Анализ на управлението на паричните потоци.	<input type="checkbox"/>

① **Анализ на разходите.** Счетоводителят може да анализира всички оперативни разходи на вашия бизнес, за да определи кои от тях са твърде високи въз основа на показатели характерни за даден отрасъл. Уточняваме, че анализът на разходите не е задължително винаги да води до тяхното намаляване, но със сигурност трябва да е част от контролинга в предприятието. В крайна сметка, всеки бизнес разполага с ограничени ресурси, а счетоводните записи на фирмата съдържат данни, които могат да помогнат при вземането на всяко едно управленско решение.

② **Анализ на взаимоотношенията с контрагентите.** Вашият счетоводител може да прегледа и анализира вашите доставчици, за да види дали фирмата би могла да договори по-добри условия за закупуването на материали, стоки, услуги. Счетоводителят може да участва директно в преговорите с контрагентите; да приложи ефективна система за събиране на вземанията; да преработи съществуващите правила за условията на търговия и да предложи подобрения.

Счетоводителят ви може да ви помогне да определите кои клиенти са най-ценни, като анализира пълната база от данни за клиентите и представи информация за **рентабилността на всеки клиент**, започвайки от това колко голям марж допринася всеки от клиентите за вашия бизнес. Трябва да се има предвид, че понякога по-малките клиенти ви осигуряват най-бързо плащане по фактурите продажби и съответно – най-голяма печалба.

③ **Премахване на нерентабилните продукти и услуги.** Счетоводителят може да извърши преглед на продуктовете линии и услуги, които вашият бизнес предлага. След обстоен преглед и анализ на маржа на всички предлагани от фирмата продукти и услуги счетоводителят може да определи кои от тях трябва да бъдат преустановени, защото не допринасят за генериране на печалби.

④ **Преструктуриране на кредитите.** Вашият счетоводител може да помогне в реструктурирането на финансите, за да може фирмата да спести финансови разходи (лихви, банкови такси и други) по бизнес кредитите, което ще увеличи печалбата ѝ. Кредитирането може да бъде скъп разход за бизнеса, поради това е добре управителите да са убедени, че това е най-добрата финансова сделка,

която могат да постигнат.

⑤ **Подобряване на ценообразуването.** Счетоводителят може да увеличи текущите ценови равнища, като прегледа системата за ценообразуване на всички продукти и услуги. По-големите продажби не означават повече печалби, макар че маржът на печалбата е ключов фактор между успеха и провала на даден бизнес.

В *Практика 1-3* е представен пример за това как счетоводителят може реално да ви бъде полезен при вземането на решение за ценообразуване.

### ПРАКТИКА 1-3

Управителят и счетоводителят на „Енергиев-Кюприев“ ООД обсъждат възможностите за **увеличаване на печалбите** на дружеството, чрез промяна на цените на продукт, от който дружеството реализира 10 000 броя месечно. Продуктите са със себестойност на продажбите от 7,00 лева за брой, а продажна цена до момента е 10,00 лева. Брутният марж е 30%. Обсъжданите варианти са:

❶ **Намаляване на цената** със специална еднократна отстъпка от 10%. При този вариант се очаква повишаване на обема на продажбите с 40% (*вж. колона трета на таблицата по-долу*).

❷ **Увеличаване на цената** на продуктите с 10%. При този вариант се очаква отлив от клиенти с 10% (*вж. колона четвърта на таблицата по-долу*).

Показател, лева	текущо	- 10%	+ 10%
1. Нетни приходи от продажби	100 000	126 000	99 000
2. Себестойност на продажбите	70 000	98 000	63 000
3. Брутна печалба (т. 1 – т. 2)	30 000	28 000	36 000
4. Брутен марж в проценти	30,0%	22,2%	36,4%
5. Очакван ръст/спад в продажбите	–	+40%	-10%

Допълнителните изчисления показват, че за да се запазят маржовете от 30% ръстът на продажбите, при варианта с намаляването на цената, трябва да е 50%, а при варианта с увеличението на цените – отлив от клиенти над 14% би довел до 30% марж.

Ако управлението няма информация за маржа на печалбата, работата по ценовите оптимизации може да бъде много рискована. Познаването на всички разходи, свързани с продукта, маркетинга, данъците, служителите, доставките, както и целевия пазар и обем на продажбите, са в основата на ценообразуването. Възможно е да съществуват **разходи, за които не се досещате, че имат характера на такива**, както и **плащания, които не са разходи**.

© **Анализ на инвестициите в маркетинг и реклама.** Счетоводителят може да ви помогне да изчислите процента на възвръщаемост за всеки лев, който харчите за реклама и маркетинг, за да видите дали тези дейности генерират достатъчно продажби и допълнителна печалба за бизнеса. Възвръщаемостта на разходите за реклама и маркетинг обикновено не се следи от повечето управители, поради което те нямат представа за това дали е целесъобразно да харчат парите си. В *Практика 1-4* е илюстрирано какво следва да се направи, за да се установи възвръщаемостта на разходите за реклама и маркетинг.

#### ПРАКТИКА 1-4

„Гроздьо Маврудов“ ЕООД е инвестирало в едномесечна Интернет реклама 5 000,00 лева. По време на рекламната кампания приходите от продажби са се увеличили от 100 000,00 лева на месечна база до 200 000,00 лева. След края на кампанията приходите отново спадат до 100 000,00 лева. Управителят на дружеството обсъжда със счетоводителя ефективността на направената в реклама инвестиция. От една страна, той е доволен от постигнатото увеличение на приходите, но от друга – не може да прецени дали то е нормално, както и дали се дължи само на похарчените пари за реклама. Това, което научава от счетоводителя, го изненадва:

**Възвръщаемостта на разходите за реклама (ROAS – Return On Advertising Spend)** е показател, който се използва, за да се определи ефективността на рекламата. Показателят се изчислява, като се съпоставят получените от рекламата приходи с цената на рекламата (*Формула 1-2*). Резултатът определя колко лева приходи е постигнат с инвестиция в един лев за реклама.

$$\text{ВРР (ROAS)} = \frac{\text{Брутни продажби от рекламната кампания (GRAC)}}{\text{Стойност на рекламната кампания (CAC)}} \quad (1-2)$$

Направените от гружеството разходи за реклама постигат възвръщаемост от 20 пъти, т.е. за всеки инвестиран лев в реклама продажбите се увеличават с 20,00 лева. Тук възникват два въпроса:

а) *Какво съотношение на ROAS се счита за добро* и б) *Защо това да е счетоводен проблем?* По отношение на първия въпрос, управителят на „Гроздьо Маврудов“ ЕООД научава, че независимо от липсата на наложен маркер относно стойността на ROAS всяко съотношение над 4:1 се счита за добро. Що се отнася до втория въпрос, управителят разбира неща, които досега е смятал, че са само маркетингови въпроси, към които вмешателството на счетоводството е излишно.

*Кои са те?*

① Сам по себе си показателят ROAS не носи информация за това как се проследяват новите клиенти – кои са те и как са достигнали до решението за покупка. Доколко увеличението на продажбите ще бъде резултат от повече покупки от страна на вече съществуващи клиенти, което прави разходите за реклама излишни, управителят може да получи подробна информация за новите клиенти от счетоводството – най-малко като структура (колко от тях са фирми и кой са те, колко са физически лица).

② Допълнителен проблем при показателя ROAS е, че разгледан статично, той не носи информация за бъдещите приходи, които ще бъдат спечелени от всеки нов клиент, в който е инвестирано в актуалната рекламна кампания. Такава детайлна информация може да ви даде счетоводството, макар тук да е необходимо да се спазва правилото за равновесие между полза и разходи.

ФИГУРА 1-2. Потоци на печалба и парични потоци



⑦ **Планиране и бюджетиране.** Управителят и счетоводителят могат съвместно да подготвят бизнес план за бъдещо нарастване на печалбата. Растежът на печалбата не се случва просто, *той трябва да се планира* – както краткосрочно, така и в по-дългосрочен план. В допълнение: една от ироните на бизнеса е, че твърде бързият и прекалено големият растеж може да го убие. Планирането напред означава да имате ясна представа за последиците от всякакви промени, които може да направите като допълнения към продуктова линия или разширяване на нови местоположения. Този тип планиране, базирано на информационните източници, с които разполагат счетоводителите, е единственият начин да управлявате растежа успешно.

Ключът към постигането на финансовите цели на бизнеса е отчетността. Първата стъпка е създаване на разходни бюджети и прогнози за приходите. Втората стъпка е да контролирате бюджетните позиции и постигането на поставените цели. Вашият счетоводител може да ви помогне да разработите бюджети и прогнози, както и измерими цели.

⑧ **Анализ на управлението на паричните потоци.** Създаването на ефективен и стабилен бюджет е ключова част от успеха в бизнеса. Финансовото моделиране и управлението на паричните потоци са основна част от счетоводството. Поради тези причини, винаги се консултирайте с вашия счетоводител в следните бизнес ситуации:

- а) преди да закупите големи активи;
- б) преди да продадете големи активи;
- в) преди рефинансиране на кредитите.

Следва да се отбележи, че когато се касае за разходи, значителна част от управителите разсъждават с понятията на паричния поток, а не на печалбата. За придобиване на финансови познания в тази област счетоводителите могат да бъдат особено полезни. Печалбата за разлика от паричния поток е едно мнение, една концепция, докато паричните потоци са реален факт. Нещо повече, мнението, отнасящо се за печалбата, винаги е много субективно на различни нива: на съставителите, на одиторите, на проверяващите органи, на съда.

#### 4. РЕЗЮМЕ В АЛГОРИТЪМ

---

