

ИЗГОТВЯНЕ НА СИСТЕМА ОТ ПРОФИЛИ НА МУЛТИПЛИКАТОРИТЕ НА ФИНАНСОВИЯ РЕЗУЛТАТ В ХОТЕЛИЕРСТВОТО

Ас. Драган Красимиров Георгиев, dragan.georgiev@ue-varna.bg

Катедра „Счетоводна отчетност“
Икономически университет - Варна

Резюме: Определянето на профила на мултипликаторите¹ на финансовия резултат (IMP – Income multiplier profile) на дадено предприятие, дейност или звено в процеса на бюджетиране е популярен метод в областта на хотелиерството и ресторантьорството за изследване на влиянието на различни стойностно измерими ключови фактори върху финансовия резултат. Неговото традиционно приложение е свързано с определяне на бизнес ориентацията на изследваните обекти, анализ на рентабилността на продуктите и услугите, оптимизиране на финансовия резултат, реализиране на счетоводни и контролни стратегии.

В настоящата статия се представя модифициран подход за съставяне на система от стандартизирани профили, съобразно концепцията за анализ по центрове на отговорности по модела USALI², като ключовите фактори са изведени от базисната алгебрична взаимовръзка „разходи-обем-печалба”.

Ключови думи : анализ на зависимостта „разходи-обем-печалба”, профил на мултипликаторите на финансовия резултат, управленско счетоводство, USALI, хотелиерство

JEL: M41

ESTABLISHING A SYSTEM OF INCOME MULTIPLIER PROFILES IN THE LODGING INDUSTRY

Assist.Prof. Dragan Krasimirov Georgiev, dragan.georgiev@ue-varna.bg

Accounting Department
University of Economics – Varna

Abstract: The determination of income multiplier profile (IMP) of an enterprise, activity or department in the budgeting process is a popular method in the field of hospitality to study the influence of different value measurable key factors on the financial result. Its traditional use is associated with determining the business orientation, analyzing the profitability of products and services in order to optimize the financial result, and implementation of accounting and control strategies.

This paper presents a modified approach for establishing a system of standardized profiles, based on conception of responsibility centers under USALI, as key factors are derived from the basic algebraic relationship "cost-volume-profit".

Key words: cost-volume-profit analysis, income multiplier profile, management accounting, USALI, hospitality

JEL: M41

¹ Коефициенти на ключови фактори, изразяващи степента им на влияние върху финансовия резултат на предприятие, звено или дейност

² От англ. език Uniform System of Accounts for the Lodging Industry – Единна система от счетоводни сметки за хотелиерската индустрия

ИЗГОТВЯНЕ НА СИСТЕМА ОТ ПРОФИЛИ НА МУЛТИПЛИКАТОРИТЕ НА ФИНАНСОВИЯ РЕЗУЛТАТ В ХОТЕЛИЕРСТВОТО

Ас. Драган Красимиров Георгиев, dragan.georgiev@ue-varna.bg
Катедра „Счетоводна отчетност“
Икономически университет - Варна

Съществуват редица методи, свързани с използването на бюджетна информация за оценка на планираните финансови резултати на стопанските единици. Едни от най-популярните в областта на хотелиерството и ресторантьорството са анализът на чувствителността и вариационният анализ на планирания финансов резултат, разглеждани от Richard Kotas, Stephen Wanhill и Lee Kruei. Те служат за разкриване на основните причини за измененията на бюджетни и/или фактически данни при оценка на финансовото представяне на дадено предприятие³. Прилагането на същите се явява основен етап при изготвяне на профили на мултипликаторите (коефициентите) на финансовия резултат (IMP – Income multiplier profile⁴).

Посредством IMP се измерва въздействието на отделни релевантни фактори върху финансовия резултат при константно относително изменение на всеки един от тях (цена, обем продажби, стойност на хранителните продукти и напитки, и др.). Използва се в процеса на планиране, контрол и вземане на управленски решения на база гъвкави бюджети. Посредством IMP се очертават областите на „чувствителност“ на финансовия резултат и се осигурява информационна база за неговото оптимизиране.⁵

Основната цел на настоящия труд е традиционните профили на мултипликаторите на финансовия резултат на даден хотел и неговите дейности да се обвържат в система от стандартизирани профили (SIMP – System of Income Multiplier Profiles), съставена съобразно концепцията за анализ по центрове на отговорност, като нейното приложение се представи и тества посредством примерни данни. За постигане на целта, традиционният подход за съставяне на IMP се модифицира в две направления. Първо, при разработване на подхода за съставяне на SIMP се **използват стандартизирани оперативен и спомагателни отчети (детайлни справки) според USALI**, основаващи се на концепцията за анализ по центрове на отговорност. Второ, като ключови фактори се залагат **основните променливи на счетоводната зависимост „разходи-обем-печалба“**. В допълнение е изведена алгебричната взаимовръзка между стойностите на мултипликаторите на даден фактор на различни нива и центрове на отговорност.

Методологията на модифицирания подход за съставяне на SIMP може да бъде представена в пет етапа.

³ Wöber, Karl. Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries : The Selection of Benchmark Partners. Oxon, CABI Publishing, 2002, p.33

⁴ В книгата „Profit Panning for Hospitality and Tourism“, Peter Harris представя влиянието на ключовите фактори върху финансовия резултат чрез профил на мултипликаторите за печалба (Profit multiplier profile). В настоящата разработка се отчита възможността през плановия период да се очаква и евентуална загуба. По тази причина се използва понятието финансов резултат, а не печалба.

⁵ Harris, P. Profit Panning for Hospitality and Tourism, 3rd Edition, Goodfellow Publishers Ltd, 2011, p.136

Етап 1 – Определяне на центровете на отговорност в SIMP

Анализът на база центрове на отговорност е пряко свързан с приложението на принципа на контролируемостта⁶, съгласно който към даден център на отговорност следва да се отнесат онези ключови фактори, върху които ръководството на центъра (предприятие, дейност или звено) може да оказва съществено влияние. Отговорът на въпроса дали даден ключов фактор е целесъобразно да бъде анализиран и контролиран или не, следва да се съобрази с принципа „разходи-ползи“⁷.

При дефиниране на **SIMP** в сферата на хотелиерството е необходимо да се **идентифицират центровете на отговорност** (обекти, дейности и евентуално звена към тях), в чиито обхват попадат ключови фактори, оказващи съществено влияние, както на конкретния център на отговорност, така и върху финансовия резултат на хотела (хотелския комплекс или верига). Задължително условие е **обособените центрове на отговорност да формират финансов резултат**, тоест да се явяват центрове на инвестиции или центрове на печалба.

В зависимост от формата на собственост, мениджмънт, включените в групата хотелски комплекси и хотели, обособените основни и допълнителни дейности, както и физическите звена, в които се осъществяват последните, е целесъобразно в SIMP да се включват профили според йерархично обвързаните нива на центрове на отговорност, представени на фигура 1. Формираната съвкупност от профили служи за изследване на **влиянието на ключовите фактори**, както по **вертикала** (по отделните нива на центрове на отговорности), така и по **хоризонтала** (по отделните звена/дейности/обекти на дадено ниво).

При определяне на съвкупността от профили на отделните центрове на отговорност е необходимо да се отчете изменението на силата на влияние на ключовите фактори на дадено ниво спрямо друго, съобразно изградената субординация между тях (по вертикала). Например, влиянието на ключовите фактори, идентифицирани само за конкретен център на отговорност (обект), отслабва при следващото по-високо ниво (дейност или хотел), тъй като се отчита влиянието на допълнителни фактори. Някои от тях може да оказват влияние в няколко звена на едно и също ниво (по хоризонтала), момент, който следва да се отчете при съставяне на профилите и изследване на връзката между тях.

ДЕФИНИЦИИ

Специфични понятия, характерни за подхода за съставяне на IMP:

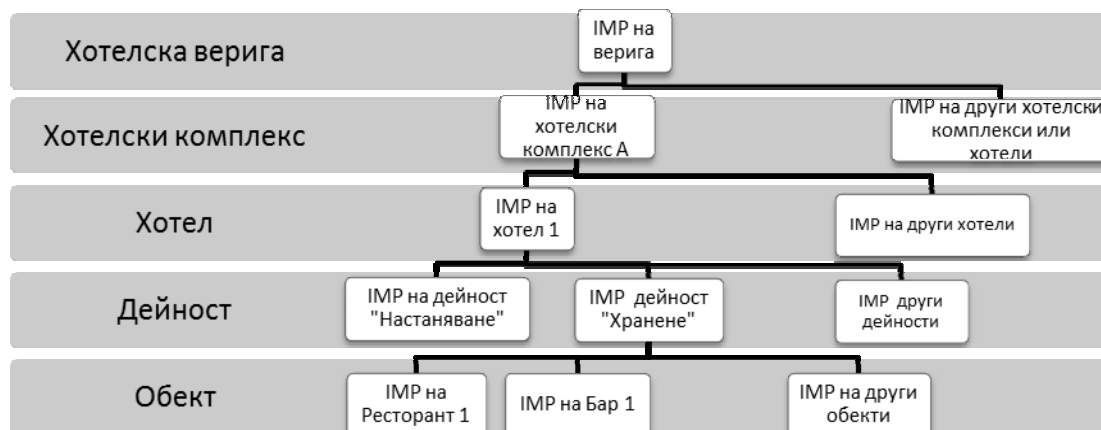
- **ключов фактор** - фактор, който при малко относително изменение, предизвиква съществени промени във финансовия резултат;

- **мултипликатор (коефициент) на финансовия резултат** – показател, който отчита изменението на финансовия резултат в следствие на фиксирана относителна промяна на ключов фактор, като се изолира влиянието на останалите изследвани фактори;

- **профил на мултипликаторите на финансовия резултат (IMP)** – таблица с ключови фактори, в която се определя и степенува влиянието им върху финансовия резултат, изразено стойностно чрез техните мултипликатори.

⁶ Контролируемостта на обема на дейност, разходите, приходите и от там на финансовия резултат зависи от нивото на управление - колкото по-високо в йерархията е равнището, толкова по-голям е обхватът върху контролируемите ключови фактори. В действителност, всички ключови фактори в предприятието са контролируеми в обхвата на всички нива.

⁷ Принципът предполага да се извърши съпоставка между очакваните ползи и разходи за съответната инициатива, за да се вземе икономическо обосновано решение. При положение, че разходите за набавяне и анализиране на състоянието на даден фактор надхвърлят очакваните ползи, целесъобразно е същият да не се залага като ключов фактор при съставяне на профилите.



Фиг.1 Система от профили на мултипликаторите на финансовия резултат

При представяне на основните методически особености на модифицирания подход, както и аспектите на приложение на SIMP, ще се използва следния пример:

Ръководството на хотел „Алфа“ планира да реализира през следващия отчетен период 10 000 хотелски пакета на организирани гости. Пакетът включва нощувка на цена 50 лв с вечеря на сет меню за 20 лв в ресторанта на хотела. Отделно от планираните пакети на организирани туристи, се очаква ресторантът да продаде на клиенти (които не се настаняват в хотела) 2000 вечери на сет меню при цена 25 лв/бр.

Прогнозните данни за обема на дейност, приходите, разходите и финансовия резултат са представени в модифициран вътрешнофирмен отчет за приходите и разходите на хотела и спомагателни отчети (детайлни справки) за приходите и разходите на двете дейности „Настаняване“ и „Хранене“. /Виж Етап 3/

При прилагане на модифицирания подход за хотел „Алфа“ и съставянето на SIMP е уместно да се използват две от посочените нива на центрове на отговорност – ниво хотел и ниво дейности („Настаняване“ и „Хранене“), при положение, че информацията не се детайлизира до ниво отделни физически звена (напр. Бар, Сладкарница и т.н.) и се приеме, че хотелът е обособен като самостоятелно предприятие⁸. Системата включва общо три взаимобвързани профила по центрове на отговорност.

⁸ Въпреки посочените ограничения, примерът разглежда анализа на влиянието на фактори по вертикала и хоризонтала по центрове на отговорност, като изведеният алгебричен модел на връзка между отделните профили в пет етап, може да бъде разширен при анализ на повече нива на центрове на отговорност (за хотелски вериги и хотелски комплекси).

Етап 2 – Информационна база за изготвяне на SIMP

При традиционния подход на формиране на IMP се съставя Вътрешнофирмен отчет за приходите и разходите, който се явява *информационна база за установяване и изследване на ключовите фактори*. При положение, че се формират профили, основани на концепцията за анализ по центрове на отговорност, е необходимо отчетът да се модифицира, като се въведе разграничаване на приходите и разходите по оперативни и неоперативни звена. Към него се съставят и анализират детайлни справки за приходите, разходите и финансовите резултати на отделните оперативни звена (центрове на печалба). За целта е подходящо да се използва утвърдената в световен мащаб система от счетоводни сметки за съставяне на финансови отчети и справки за целите на финансовото и управленското счетоводство в хотелиерството - *USALI*⁹.

При съставяне на SIMP за хотел „Алфа“ е необходимо да се изготвят *ВОПР* на хотела и спомагателни отчети за приходите и разходите на обособените основни дейности „Настаняване“ и „Хранене“.¹⁰

СПЕЦИФИКИ НА USALI

1. Основава се на *класификация на приходите и разходите по центрове на отговорност*;
2. Единната система обуславя *стандартизация, единност, съпоставимост и последователност* при съставяне на вътрешните и финансовите отчети;
3. Съобразно концептуалната рамка на системата се разграничават два вида звена - *оперативни звена*, формиращи приходи (напр. дейността по настаняване на гости и дейността по предлагане на храни и напитки) и *неоперативни звена* (напр. администрация, маркетинг), които не формират приходи;
4. Съгласно USALI, *непреките (общопроизводствените) разходи*, отнасящи се за звена, които не генерират приходи, *не се разпределят*.

⁹ Hotel Association of New York City. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry. New York, American Hotel & Lodging Educational Institute, 2006

¹⁰ Задължително условие е обособените центрове на отговорност да формират финансов резултат. Съобразно концепцията на USALI, IMP може да се изготви единствено за оперативно звено.

Етап 3 – Определяне на ключовите финансови и оперативни фактори

Един от основните фактори, които оказват влияние върху планирания финансов резултат, е обемът на дейността. По тази причина, при съставяне на SIMP, **като ключови фактори се идентифицират параметрите на зависимостта „разходи-обем-печалба”** – цена (среден приход), обем на дейност, променливи разходи за единица и постоянни разходи за всяка услуга/продукт от продуктивния микс на хотела.¹¹ Същите следва да бъдат изчислени и представени във ВОПР и спомагателните справки.

Параметрите на зависимостта „разходи-обем-печалба” са ключови фактори, както на ниво хотел, така и на ниво оперативни звена, което предполага и различна степен на влияние на факторите при различните нива на профили. За целта, факторите трябва да бъдат правилно определени и подбрани, което означава да се изберат тези, които оказват **съществено влияние** върху финансовия резултат, същите да са **разграничими по центрове на отговорност** и според **възможността ръководството да ги управлява в краткосрочен или дългосрочен план**.

ФАКТОРЪТ ОБЕМ НА ДЕЙНОСТ

Специфики относно обема на дейност при CVP анализ в хотелиерската и ресторантьорската дейности:

- на лице са **показатели за обем, цени и променливи разходи, характерни единствено** за разглеждания сектор;
- поради хетерогенния характер на предлаганите продукти, се използват **средни величини на показателите за приходи и променливи разходи**;
- постоянните разходи е препоръчително да се разграничат на **неизбежни постоянни разходи**, които се извършват дори и хотелът (дейност или обект) да е затворен и **релевантни постоянни разходи**, които се извършват, за да функционира при съответстващ (релевантен) капацитет на дейност и качество на услугите.

❏ Определяне на ключовите фактори на ниво дейности

Спомагателни отчети (Табл. 1 и 2), изготвени по USALI, служат за определяне на ключовите фактори и съставяне на профилите на отделните дейности (оперативни звена според USALI) по разглеждания пример. ВОПР¹² (Таблица 3) се явява информационна база при идентифициране на ключовите фактори и съставяне на профил за планирания финансов резултат на ниво хотел.

Препоръчително е ключовите фактори да бъдат обозначени по подходящ начин, което би улеснило анализаторите на SIMP, разработена с няколко центрове на отговорности и нива. В настоящият пример е използван следният шифър:

- Основна променлива на CVP анализа (с латинска абrevиатура)

В скобите е обозначен обхватът на влияние на фактора:

- влияние на ниво (-а) на центрове на отговорност (с латински букви)
- влияние в център (-ове) на отговорност на съответното ниво (с римски цифри)
- Пореден номер на фактора (с арабски цифри)

¹¹ По дефиниция, съгласно действащата наредба за категоризиране на средствата за подслон, местата за настаняване и заведенията за хранене и развлечения, хотелът разполага с поне едно заведение за хранене и развлечения. Всеки хотел на територията на България следва да осъществява както дейност по настаняване на гости, така и по тяхното изхранване, като по този начин формира продуктов микс от минимум две услуги.

¹² Вътрешнофирмен отчет за приходите и разходите

Таблица. 1. Идентифициране на ключовите фактори по детайлна справка за приходите и разходите на дейност "Настаняване"

Статии	Сума (лв)	Обозначение и стойност на ключов фактор
Базисно уравнение за CVP анализ на дейност „Настаняване“:		
$OI(B I) = P(B I 1) \times Q(A/B I/\Pi 1) - [RFC(B I 1) + NRFC(B I 1) + VCU(B I 1) \times Q(A/B I/\Pi 1)]$		
Приходи		
Индивидуални гости		
Организиранни гости	500000	$P(B I 1) = 50$
Минус: Рекламации		
Общо нетни приходи от продажби	500000	
Разходи		
<i>Променливи разходи:</i>		
Разходи за консумативи	50000	5
Разходи за пране на постелъчно бельо	10000	1
Други променливи разходи	10000	1
Общо променливи разходи	70000	$VCU(B I 1) = 7$
<i>Релевантни постоянни разходи:</i>		
Разходи за заплати и осигуровки на сезонен персонал	120000	120000
Разходи за пране на униформи	500	500
Разходи за почистващи препарати	1500	1500
Общо:	122000	$RFC(B I 1) = 122000$
<i>Неизбежни постоянни разходи:</i>		
Разходи за заплати и осигуровки на постоянен персонал	8000	
Общо:	8000	$NRFC(B I 1) = 8000$
Общо постоянни разходи	200000	200000
Печалба (Загуба) на звеното	300000	$OI(B I) = 300000$

*Брой нощувки на организирани гости

$Q(A/B I/\Pi 1) = 10000$

По детайлизираната справка за дейност „Настаняване“ се определят следните фактори, които се явяват променливи в уравнението за CVP анализ и определят финансовия й резултат ($OI(B I) = 300\,000$ лв) :

- Брой нощувки на организирани гости $Q(A/B I/\Pi 1) = 10\,000$ бр.;
- Среден приход от нощувка $P(B I 1) = 50$ лв;
- Променливи разходи за нощувка $VCU(B I 1) = 7$ лв;
- Релевантни постоянни разходи $RFC(B I 1) = 122\,000$ лв;
- Неизбежни постоянни разходи $NRFC(B I 1) = 8\,000$ лв.

Таблица.2. Идентифициране на ключовите фактори по детайлна справка за приходите и разходите на дейност "Хранене"

Статии	Сума (лв)	Обозначение и стойност на ключов фактор
Базисното уравнение за CVP анализ на дейност „Хранене“:		
$OI (B II) = P(B II 1) \times Q(A/B I/II 1) + P(B II 2) \times Q(B II 2) - [RFC(B II 1) + NRFC(B II 1) + (Q (A/B I/II 1) + Q(B II 2)) \times (VCU (B II 1) + VCU(B II 2))]$		
Приходи		
от организирани гости	200000	P (B II 1) = 20
от клиенти	50000	P (B II 2) = 25
Минус: Рекламации		
Общо нетни приходи от продажби на храни и напитки	250000	
Други приходи		
Общо нетни приходи от продажби	250000	
Стойност на храни и напитки	120000	VCU (B II 1) = 10
Стойност на други услуги		
Брутна печалба (загуба)	130000	
Разходи		
<i>Променливи разходи:</i>		
Разходи за прибори и посуда за еднократна употреба	12000	1
Други променливи разходи		
Общо други променливи разходи	12000	VCU (B II 2) = 1
<i>Релевантни постоянни разходи:</i>		
Разходи за заплати и осигуровки	20000	
Разходи за пране на униформи	200	
Разходи за почистващи препарати	800	
Общо релевантни постоянни разходи:	21000	RFC (B II 1) = 21000
<i>Неизбежни постоянни разходи:</i>		
Разходи за заплати и осигуровки на постоянен персонал	4000	
Общо неизбежни постоянни разходи :	4000	NRFC (B II 1) = 4000
Общо разходи	37000	
Печалба (Загуба) на звеното	93000	OI (B II) = 93000
*Брой нощувки на организирани гости	10000	Q(A/B I/II 1) = 10000
**Брой реализирани сет менюта на клиенти	2000	Q (B II 2) = 2000

По детайлизираната справка за дейност „Хранене“ се определят следните фактори, които се явяват променливи в уравнението за CVP анализ и определят финансовия й резултат ($OI (B II) = 93\ 000$ лв):

- Брой нощувки на организирани гости $Q (A/B I/II 1) = 10\ 000$ бр.;
- Брой реализирани сет менюта на клиенти $Q (B II 2) = 2\ 000$ бр;
- Среден приход от ношуващ гост за сет меню $P (B II 1) = 20$ лв;
- Среден приход от клиент за сет меню $P (B II 2) = 25$ лв;
- Стойност на храни и напитки за сет меню $VCU (B II 1) = 10$ лв;
- Други променливи разходи за сет меню $VCU (B II 2) = 1$ лв;
- Релевантни постоянни разходи $RFC (B II 1) = 21\ 000$ лв;
- Неизбежни постоянни разходи $NRFC OI (B II) = 93\ 000$ лв.

■ Определяне на ключовите фактори на ниво хотел

Таблица. 3. Идентифициране на ключовите фактори по модифициран вътрешнофирмен отчет за разходите и приходите на ниво хотел

Статии	Сума	Обозначение и стойност на ключов фактор
Приходи		
Настаняване	500000	
Хранене	250000	
Общо приходи	750000	
Разходи по звена		
Настаняване	200000	
Хранене	157000	
Общо разходи по звена	357000	
		$K1 = 300\ 000$ и
Общ финансов резултат на звената	393000	$K2 = 93\ 000$
Неразпределяеми оперативни разходи		
Разходи за организация и управление, в т.ч.	50000	
Неизбежни постоянни разходи	10000	
Релевантни постоянни разходи	40000	
Разходи за продажби, в т.ч.	50000	
Неизбежни постоянни разходи	40000	
Релевантни постоянни разходи	10000	
Разходи за поддръжка, в т.ч.	40000	
Неизбежни постоянни разходи	30000	
Релевантни постоянни разходи	10000	
Разходи за комунални услуги, в т.ч.	100000	
Променливи разходи за комунални услуги*	50000	
Неизбежни постоянни разходи	30000	
Релевантни постоянни разходи	20000	
Общо неразпределяеми променливи разходи	50000	VCU (A I 1) = 50
Общо неразпределяеми неизбежни постоянни разходи	110000	NRFC (A I 1) = 110 000
Общо неразпределяеми релевантни постоянни разходи	80000	RFC (A I 1) = 80 000
Брутен финансов резултат	153000	
Разходи за услуги по управление		
Финансов резултат преди постоянните начисления	153000	
Наеми		
Такси	10000	
Застраховки	20000	
Общо постоянни начисления	30000	NRFC (A I 2) = 30 000
Коригиран финансов резултат	123000	
Амортизации	100000	NRFC (A I 3) = 100 000
Разходи за лихви	3000	NRFC (A I 4) = 3 000
Финансов резултат преди облагане с корп. данък	20000	OI (A)
Брой нощувки на организирани гости		$Q (A/B I/II 1) = 10\ 000$

* Променливи разходи за нощувка на организирани гости

На база на ВОПР се определят ключовите фактори, които влияят на ниво хотел, като се изолира влиянието им в оперативните звена. Финансовите резултати на оперативните звена ($K1$ и $K2$) се разглеждат като **фиктивни ключови фактори**. Използват се при изследване на изменението на мултипликаторите на даден ключов при преминаване от по-ниско на по-високо ниво на центрове на отговорност и обратно. Тяхната роля е разгледана по-подробно при изясняване на алгебричната зависимост

между стойностите на мултипликатора на всеки фактор в отделните профили и нива на профили в пети етап.

Уравнението на зависимостта „разходи-обем-печалба на ниво хотел включва формираните доходи от оперативните звена, изразени по формули (1) и (2) и влиянието на останалите ключови фактори, определени на база модифицирания ВОПР.

Етап 3 – Определяне на константно относително изменение на ключовите фактори

Съобразно методологията за анализ на чувствителността, при определяне на ключовите фактори и изследване на връзката им с финансовия резултат, се определя произволен фиксиран процент и посока (в увеличение или намаление) на относително изменение на ключовите фактори.

В настоящия пример се прилага десетпроцентно увеличение (+10%) на всеки ключов фактор.

Етап 4 – Съставяне на система от профили на мултипликаторите на финансовия резултат по центрове на отговорност

Профилът на мултипликаторите на финансовия резултат в табличен вид се съставя в следната последователност:

В **колона 1** се попълват ключовите фактори за формиране на финансовия резултат на предприятие, дейност или звено;

В **колона 2** се определя финансовия резултат при изменение с фиксирано относително изменение на всеки ключов фактор (по примера +10%) в последователен ред, като останалите фактори остават неизменни;

В **колона 3** се изчислява относителното изменение на очаквания финансов резултат спрямо базисната му величина в следствие на изменението на всеки ключов фактор;

В **колона 4** се изчислява мултипликатора на финансовия резултат (МФР) на всеки фактор. За целта полученото относително отклонение в колона 3 се разделя на фиксирания процент на изменение (+10%).

Факторите се ранжират последователно в низходящ ред, според стойността на МФР, като знакът пред тях не се взема под внимание. Разграничителната наръбена линия в профилите отделя факторите със значително от тези с незначително влияние върху финансовия резултат.

Таблица. 1. IMP на дейност „Настаняване”

IMP на дейност "Настаняване"			
Финансов резултат	300000		
Фактор	ФР при $\Delta+10\%$	Процентно изменение	МФР
1	2	3	4
Цена на нощувка \diamond	350000	16.67%	1.67
Брой нощувки на организирани гости \diamond	343000	14.33%	1.43
Релевантни постоянни разходи на дейност "Настаняване"	287800	-4.07%	(0.41)
Променливи разходи за нощувка \square	293000	-2.33%	(0.23)
Неизбежни постоянни разходи на дейност "Настаняване"	299200	-0.27%	(0.03)

Изчисления за фактора брой нощувки на организирани гости:	
Колона 2	$OI = 50 \times (10\,000 + 10\% \times 10\,000) - [122\,000 + 200\,000 + 7 \times (10\,000 + 10\% \times 10\,000)] = 343\,000 \text{ лв}$
Колона 3	Относително изменение = $\frac{343\,000 - 300\,000}{300\,000} = 14.33\%$
Колона 4	МФР = $\frac{16.52\%}{10\%} = +1.43$

*С двойна наръбена линия са разделени основните и второстепенните ключови фактори

** Със символ \diamond са отбелязани приоритетните ключови фактори

*** Със символ \square са отбелязани второстепенните ключови фактори

Профилът за дейност „Настаняване“ разкрива два приоритетни ключови фактора (цена на нощувка и брой нощувки на организирани гости), които оказват най-силно влияние върху финансовия резултат на звеното и мениджмънтът му следва да насочи усилията си към тяхното положително изменение.

Таблица. 5. IMP на дейност „Хранене“

IMP на дейност "Хранене"			
Финансов резултат	93000		
Фактор	ФР при $\Delta+10\%$	Процентно изменение	МФР
Приходи от хранене на гост \diamond	113000	21.51%	2.15
Стойност на храни и напитки за сет меню \diamond	81000	-12.90%	(1.29)
Брой нощувки на организирани гости	102000	9.68%	0.97
Приходи от хранене на клиент (без настаняване) \square	98000	5.38%	0.54
Брой реализирани сет менюта на клиенти \square	95800	3.01%	0.30
Релевантни постоянни разходи на дейност "Хранене"	90900	-2.26%	(0.23)
Други променливи разходи за сет меню	91800	-1.29%	(0.13)
Неизбежни постоянни разходи на дейност "Хранене"	92600	-0.43%	(0.04)

Според резултатите в изготвения профил за дейност „Хранене“, ръководството на съответния център на отговорност следва да планира инициативи от една страна към повишаване на приходите от изхранване на гостите (обикновено чрез повишаване на качеството или разнообразието от храна) и намаляване на себестойността на вложените продукти (например, чрез съставяне на сет меню съобразно сезонността на цените на влаганите продукти). Ръководството може да оптимизира финансовия резултат на звеното, като положи усилия за привличане на повече клиенти (без настаняване), чието влияние към момента се определя като второстепенно.

Профилът на мултипликаторите на финансовия резултат на ниво хотел се съставя чрез изведените от центровете на отговорности ключови фактори и останалите общи за предприятието ключови фактори в модифицирания ВОПР (неразпределяемите оперативни разходи, оперативни натрупвания, амортизации и др.).

Таблица. 6. IMP на ниво хотел

Финансов резултат	20000			
Фактор	ФР Δ+10%	Процентно изменение	МФР	Параметри на CVP анализа
Цена на нощувка ◇	70000	250.00%	25.00	P
Брой нощувки на организирани гости ◇	67000	235.00%	23.50	Q
Приходи от хранене на гост ◇	40000	100.00%	10.00	P
Релевантни постоянни разходи на дейност "Настаяване"	7800	-61.00%	(6.10)	RFC
Стойност на храни и напитки за сет меню □	8000	-60.00%	(6.00)	VC
Неразпределяеми релевантни постоянни разходи	9000	-55.00%	(5.50)	RFC
Амортизации	10000	-50.00%	(5.00)	NRFC
Неразпределяеми неизбежни постоянни разходи	12000	-40.00%	(4.00)	NRFC
Променливи разходи за нощувка □	13000	-35.00%	(3.50)	VC
Приходи от хранене на клиент □	25000	25.00%	2.50	P
Неразпределяеми променливи разходи	15000	-25.00%	(2.50)	VC
Постоянни начисления	17000	-15.00%	(1.50)	NRFC
Брой реализирани сет менюта на клиенти	22800	14.00%	1.40	Q
Релевантни постоянни разходи на дейност "Хранене"	17900	-10.50%	(1.05)	RFC
Други променливи разходи за сет меню	18800	-6.00%	(0.60)	VC
Неизбежни постоянни разходи на дейност "Настаяване"	19200	-4.00%	(0.40)	NRFC
Неизбежни постоянни разходи на дейност "Хранене"	19600	-2.00%	(0.20)	NRFC
Разходи за лихви	19700	-1.50%	(0.15)	NRFC
Кумулативно влияние на факторите за целите на CVP анализ:				
Общо влияние на среднопретеглена цена (ΣP)				P 37.5
Общо влияние на среднопретеглен обем (ΣQ)				Q 24.9
Общо влияние на среднопретеглени променливи разходи (ΣVC)				VC (12.6)
Общо влияние на релевантни постоянни разходи (ΣRFC)				RFC (12.65)
Общо влияние на неизбежни постоянни разходи ($\Sigma NRFC$)				NRFC (11.25)

В краткосрочен план, част от ключовите фактори остават неизменни (напр. неизбежните постоянни разходи на звената и тези релевантни на капацитета на дейност). Препоръчително е същите да присъстват в профилите на хотела, за да се отчита тяхното място и степен на влияние при формирането на финансовия резултат, но **основните инициативи на ръководството следва да са насочени към факторите, които се поддават на въздействие в краткосрочен план.** Последните се разграничават на **приоритетни и второстепенни ключови фактори**, според степента на влияние върху финансовия резултат.

SIMP от една страна предлага детайлна информация за влиянието на ключовите фактори по центрове на отговорност, а от друга страна, обобщена информация за променливите (явяващи се ключови фактори) на CVP анализ, като представя среднопретеглената им степен на влияние в продуктивния микс. Например, на база на IMP на хотел „Алфа“ можем да заключим, че влиянието на фактора среднопретеглена цена (+37,5) се формира от мултипликаторите на цената на нощувка (+25), цените на сет меню на организирани гости (+10) и на клиенти (без нощувка) (+2,5). По получените резултати се установява, че на ниво хотел, влиянието на ключовия фактор цена на нощувка е десет пъти по-силно от това на цената на сет меню за клиенти; цената на нощувка формира две трети от среднопретегления мултипликатор на фактора среднопретеглена цена.

На база на представените профили може да се определи бизнес ориентацията на хотела. Предприятие, дейност или звено е пазарно ориентирано, когато приоритетните фактори са компоненти на среднопретеглената цена¹³ и разходно ориентирано, когато приоритетните фактори са компоненти на разходите.

Етап 5 - Изследване на влиянието на ключовите фактори в SIMP

При провеждане на анализ на релацията между отделните профили е необходимо да се състави спомагателен профил на ниво хотел по описаната по-горе методика, като финансовите резултати на центрoвете на отговорности се зложат като фиктивни ключови фактори. Получените мултипликатори на финансовите резултати на двете дейности се използват за извеждане на алгебрична зависимост на влиянието на даден фактор по хоризонтала (между отделните дейности) и по вертикала (между ниво

ОСОБЕНОСТИ ПРИ ИЗГОТВЯНЕ НА SIMP

При съставяне на профили на мултипликаторите са налице следните особености:

- за разлика от приходите и разходи като ключови фактори, които имат еднопосочно влияние върху финансовия резултат, обемът на дейност има **двупосочно влияние** и в изследваните профили мултипликаторът на посочения фактор може да има положителна, а в други случаи, отрицателна величина;
- при фиксирано положително относително изменение на ключовите фактори, приходите ще влияят в посока увеличение, а разходи в посока намаление на финансовия резултат. При положение, че се възприеме отрицателен фиксиран процент на изменение, **влиянието на ключовите фактори върху финансовия резултат е противоположно;**
- в случай, че заложеният изходен **финансов резултат е загуба, знаците на мултипликаторите за печалба се обръщат.**

¹³ При положение, че приоритетен фактор е цената, ръководството следва да обърнат сериозно внимание върху политиката на ценообразуване, за да се генерира максимална печалба. Необходимо е информационната база (в това число и счетоводната) да се формират и поддържат с приоритетно отношение към приходообразуващия фактор, като се създаде подходяща аналитичност, която да разкрива сегментите с потенциал за генериране на допълнителни приходи – по видове пакетни цени, по националности, по цел на престоя и т.н.

дейности и ниво хотел). Същите се явяват *коригиращи коефициенти* на ключовите фактори в дейностите, при преминаване от профил на ниво дейност към профил на ниво хотел и обратно. Те отразяват относителното тегло на влияние на постигнатите доходи от дейностите върху финансовия резултат на хотела.

Таблица. 7. Спомагателен IMP на ниво хотел

Финансов резултат	20000		
Фактор	ФР Δ+10%	Процентно изменение	КФР
Брой нощувки на организирани гости*	15000	-25.00%	-2.50
ФР от дейност "Настаняване"	50000	150.00%	15.00
ФР от дейност "Хранене"	29300	46.50%	4.65
неразпределяеми променливи оперативни разходи	15000	-25.00%	2.50
неразпределяеми релевантни постоянни разходи	9000	-55.00%	5.50
неразпределяеми неизбежни постоянни разходи	12000	-40.00%	4.00
Постоянни начисления	17000	-15.00%	1.50
Амортизации	10000	-50.00%	5.00
Разходи за лихви	19700	-1.50%	0.15

*Не се взема предвид влиянието на фактора в оперативните звена

Спомагателният профил позволява да се определи влиянието на даден ключов фактор на ниво хотел, като се игнорира влиянието му на ниво дейности. В разглеждания пример се определя влиянието на фактора брой нощувки на организирани гости само на ниво хотел (-2.50).

Целесъобразно е в профила да се определят единствено мултипликаторите на финансовите резултати на центровете на отговорност, за които има съставени профили и на ключовите фактори, които освен на ниво хотел, оказват влияние в центрове на отговорност на по-ниско ниво.

При изследване на влиянието на ключовите фактори, съобразно концепцията за анализ по центрове на отговорност и за съставяне на алгебричен модел на връзката между мултипликаторите в отделните профили е необходимо същите да бъдат *класифицирани според броя и нивата на засегнатите центрове на отговорност*. На база на посочената класификация се определя математическата релация между мултипликаторите на финансовия резултат на ключовите фактори на различните нива, по хоризонтала и по вертикала, като за целта се използват изведените в Таблица.7 коригиращи коефициенти.

Взаимозависимостта между мултипликаторите в отделните профили е подходящо да се разясни посредством изследване на влиянието на ключовия фактор *брой реализирани нощувки на организирани гости* - факторът оказва влияние както на два центъра на отговорност на едно ниво (дейност „Настаняване” и дейност „Хранене”), така и на две различни нива на центрове (ниво хотел и ниво дейности). Анализът на фактора позволя да се изведат алгебричните зависимости по хоризонтала и вертикала в SIMP.

Таблица. 8. Алгебрична зависимост на влиянието на фактора брой реализирани нощувки на организирани гости по центрове на отговорност и на ниво хотел

Влияние по центрове на отговорност	МФР на ниво дейности	Коригиращи коефициенти дейност -> хотел	МФР на ниво хотел
1	2	3	4=2x3
1. Дейност „Настаняване”	1.43	15	21.50
2. Дейност „Хранене”	0.97	4.65	4.50
3. Хотел (влияние, изолирано от останалите центрове на отговорност)	-	-	(2.50)
Съвкупно влияние на ниво хотел (1+2+3)			23.50

За да се изчисли влиянието на даден фактор в център на отговорност дейност „Настаняване” на ниво хотел /21.50/, е необходимо мултипликаторът на фактора за дейността /1.43/ да се умножи с коригиращия коефициент /15/, изразяващ влиянието на финансовия резултат на съответната дейност върху финансовия резултат на хотела.

Съобразно представения алгебричен модел, стойността на мултипликатора на фактор брой нощувки на организирани туристи на **ниво хотел** се формира кумулативно, като към влиянието му само в дейност „Настаняване” (+15.00) се прибави влиянието му само в дейност „Хранене” (+6.50) и влиянието му само на ниво хотел без оперативните звена (-2.50) – съвкупно влияние на фактора +23.50.

Алтернативен вариант за изчисляване на мултипликатора на даден ключов фактор по центрове на отговорност на ниво хотел е да се изследва влиянието му единствено в целевото звено, тоест влиянието му в останалите звена и на ниво хотел се игнорира (не се прилага фиксираното относително изменение за тях).

Подходът за съставяне на SIMP по центрове на отговорност дава възможност да се определи **относителната тежест на мултипликатора** на финансовия резултат на ключов фактор в дадено звено спрямо мултипликатора на същия на ниво хотел (напр. влиянието в дейност „Настаняване” +15 към общото влияние на ниво хотел +23.50), както и да се изчислят **съотношения между два или повече мултипликатора** при различни звена и нива на един и същ фактор (напр. влиянието в дейност „Настаняване” +15 към влиянието в дейност „Хранене” +6.50).

Приложение на системата от профили на мултипликаторите на финансовия резултат

Разкривайки степента и посоката на влияние на ключовите фактори, **традиционният IMP** се явява полезно средство при планиране и осъществяване на инициативи за оптимизиране на финансовия резултат, като служи за:

- определяне на бизнес стратегията на дадено предприятие, дейност или звено, тоест, дали е пазарно (приходно) или продуктово (разходно) ориентирано;
- анализиране на различни проблеми, свързани с рентабилността на продуктите и услугите;
- формиране и прилагане на контролни стратегии;

- дава отговор на въпросът дали управленските решения следва да се фокусират върху контрола на разходите или върху оптимизиране на приходите.¹⁴

Модифицираният подход за формиране SIMP по центрове на отговорност за хотелиерската индустрия допълва **насоките на приложение на традиционния подход**.

На първо място, системата разкрива влиянието, което ключовите фактори оказват в отделните оперативни звена и на предприятието като цяло. Резултативните данни могат да послужат като информационна база за целите на вземане на управленски решения във връзка с продължаването или прекратяването на дейност (звено).¹⁵

Второ, изолирайки влиянието на ключовите фактори по центрове на отговорност, се разкриват приносите на последните в дейността на хотела, приноси, които обикновено се размиват при формиране единствено на профил на ниво хотел. Освен това, профилите на оперативни звена са основа за избиране на стратегия за управление и контрол на приходите и разходите за съответните центрове на отговорност. При интерпретиране на резултатите от IMP на хотел, може да се отсъди, че същият е приходно ориентиран, но в същото време някои оперативни звена към него да са разходно ориентирани, според техните профили. Следователно, мениджърите на различни нива или при отделните оперативни звена е необходимо да прилагат различни стратегии.

Трето, SIMP по центрове на отговорност е средство за **оптимизиране на CVP анализа на продуктовия микс**. Същата разкрива една цялостна картина на параметрите на зависимостта „разходи-обем-печалба“, посредством която се установява степента на влияние на промените в някои от компонентите на продуктовия микс, съобразно централите на отговорност.

Четвърто, идентифицирането на ключовите фактори на база на отчети, съставени по **USALI**, обуславя редица **предимства** на модифицирания метод за съставяне SIMP и нейните възможности за приложение:

1) формира се **стандартизиран и унифициран подход** за анализ на факторите, които влияят на финансовия резултат, отразяващ **спецификите на хотелиерската индустрия**;

2) USALI предоставя възможност за разработване софтуерно приложение за съставяне на SIMP или **интегриране** на подобно приложение **в специализиран хотелски софтуер**, който да се основава на методическото ръководство за прилагане на USALI, наричано още „Зелената Библия“¹⁶ на финансовите специалисти в хотелиерския бранш. При равни други условия, използването на единна методология и отчети за съставяне на SIMP по USALI, редуцира присъщите разходи и увеличава ползите от прилагането на подхода;¹⁷

¹⁴ Lashley, C., Lincoln, G. Business Development in Licensed Retailing : A Unit Manager's Guide. Oxford, Butterworth-Heinemann, 2003, p. 199-201

¹⁵ Подобни решения следва да се съобразят с факта, че хотелският продукт и неговите субпродукти се характеризират със спецификите „съпътстващото търсене“ и “многокомпонентни продажби”, тоест, прекратяване или продължаването на една дейност, реализираща даден субпродукт, може да влияе пряко върху търсенето и предлагането на продуктите на останалите дейности и оттам, на техния финансов резултат.

¹⁶ Названието произлиза от цвета на кориците на ръководството на USALI (десето издание)

¹⁷ Георгиев, Драган. USALI като инструмент за оптимизиране на генерираната информация за целите на финансовото и управленското счетоводство в предприятия от сферата на хотелиерството // Научна конференция на младите научни работници : 2013 : Сборник с доклади . - Варна : Унив. изд. Наука и икономика, 2013 . - 376 с. : с табл., диагр. , с. 62-71

3) модифицираният подход може да се прилага за целите на **контрола и** управлението на разходите и приходите **на ниво група хотели (хотелски комплекси или вериги)**;

4) единната система улеснява провеждането на сравнителен анализ и „бенчмаркинг“ в реално време според показатели (явяващи се ключови фактори в профилите) за различни хотелиерски операции. При един по-задълбочен анализ е целесъобразно факторът обем да се декомпозира на показателите, характерни за съответната дейност и които го определят. Например, в хотелиерската дейност показателят брой нощувки може да бъде представен като произведение от брой настанени гости за периода и среден престой на гост или брой реализирани помещения и коефициент на натоварване на помещенията;

5) SIMP може да се използва за **оценка** на способностите на ръководителите на звената според постигнатите резултати, както и за определяне на **възнаграждения и инициативи за тяхното стимулиране**.

Използвана литература:

1. **Georgiev, Dragan.** USALI kato instrument za optimizirane na generiranata informatsiya za tselite na finansovoto i upravenskoto schetovodstvo v predpriyatiyata ot sferata na hotelierstvoto // Nauchna konferentsiya na mladite nauchni rabotnici, Sbornik s dokladi. – Varna: Univ. izd. Nauka i ikonomika, 2013 [Георгиев, Драган. USALI като инструмент за оптимизиране на генерираната информация за целите на финансовото и управленското счетоводство в предприятия от сферата на хотелиерството // Научна конференция на младите научни работници : 2013 : Сборник с доклади . - Варна : Унив. изд. Наука и икономика, 2013]

2. **Harris, P.** , Profit Panning for Hospitality and Tourism, 3rd Edition, Goodfellow Publishers Ltd, 2011

3. Hotel Association of New York City. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry. 10th Edition, New York, American Hotel & Lodging Educational Institute, 2006

4. **Lashley, C., Lincoln, G.** Business Development in Licensed Retailing : A Unit Manager's Guide. Oxford, Butterwoth-Heinemann, 2003

5. **Wöber, Karl.** Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries : The Selection of Benchmark Partners. Oxon, CABI Publishing, 2002